

ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูใน  
โรงเรียนศูนย์เครือข่ายกรงปินัง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษายะลา เขต 1 Digital Leadership of School Administrators  
According to the Opinions of Teachers in the Krong Pinang Network Center  
under the Yala Primary Educational Service Area Office 1

soleehah ดอเลาะ

Soleehah Dorloh

คณะศิลปศาสตร์และศึกษาศาสตร์

หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

### Abstract

The objectives of this research were: 1) to study the digital leadership of school administrators; 2) to compare the digital leadership of school administrators classified by gender, educational attainment, and work experience; and 3) to investigate problems and suggestions regarding the digital leadership of school administrators. This study employed a quantitative research methodology. The population consisted of 170 teachers under the Krong Pinang Network Center, Yala Primary Educational Service Area Office 1. The sample size, determined using Yamane's formula, comprised 119 participants. The research instrument was a questionnaire. Statistical analysis included frequency, percentage, mean, standard deviation, t-test, and F-test (One-way ANOVA). For instances where significant differences were identified, Scheffé's post-hoc test was applied.

The research findings revealed that: 1) the overall digital leadership of school administrators, as perceived by teachers, was at a high level. When considering individual aspects, the highest mean was observed in the collaboration aspect, while the lowest means were found in the visionary leadership and digital communication aspects; 2) the comparison of school administrators' digital leadership based on teachers' opinions, categorized by gender and work experience, showed no significant overall differences. However, significant differences were found regarding educational attainment; and 3) the study of problems and suggestions concerning digital leadership indicated that the Research on digital leadership challenges reveals that teachers

prioritize collaboration, prompting administrators to delegate tasks based on individual aptitude. Furthermore, professional development should be enhanced by fostering a supportive environment and offering symbolic rewards for innovation.

**Keywords:** educational qualifications 1; frequency 2; Leadership3

## บทคัดย่อ

บทคัดย่อการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา 2) เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน และ 3) เพื่อศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ เก็บรวบรวมข้อมูลจากครูผู้สอนศูนย์เครือข่ายกรบิ้ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเขต 1 จำนวนประชากร 170 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยคำนวณจากสูตรทาร์ยามาเน่ จำนวน 119 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที (t-test) และการทดสอบค่าเอฟ (F-test) หรือวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) หากพบความแตกต่าง ทำการทดสอบโดยใช้วิธีการของเซฟเฟ่

ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาทางด้านด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ด้านการทำงานร่วมกัน และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ด้านการมีวิสัยทัศน์และด้านการสื่อสารดิจิทัล 2) ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู จำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน ภาพรวมตัวแปรเพศและตัวแปรประสบการณ์ในการทำงาน พบว่าไม่แตกต่างกัน สำหรับตัวแปรวุฒิการศึกษา ในภาพรวมพบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติและ 3) การศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู พบว่าประเด็นที่ครูผู้สอนให้ความสำคัญและมีความถี่มากที่สุด คือ ด้านการทำงานร่วมกัน โดยระบุว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดสรรภาระงานโดยพิจารณาจากศักยภาพและความถนัดของบุคลากรแต่ละบุคคล รองลงมา คือ ด้านการพัฒนาสู่ความเป็นมืออาชีพ โดยระบุว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และให้รางวัลเชิงสัญลักษณ์แก่บุคลากรที่มีความคิดสร้างสรรค์หรือนำนวัตกรรมใหม่มาใช้ในสถานศึกษา

**คำสำคัญ :** วุฒิการศึกษา 1; ความถี่2; ภาวะผู้นำ3

## บทนำ

ในปัจจุบันโลกเริ่มเข้าสู่ยุคระบบเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัลที่เทคโนโลยีดิจิทัลจะไม่ได้เป็นเพียงเครื่องมือสนับสนุนการทำงานเฉกเช่นที่ผ่านมาอีกต่อไป หากแต่จะหลอมรวมเข้ากับชีวิตคนอย่างแท้จริง และจะเปลี่ยนโครงสร้างรูปแบบกิจกรรมทางเศรษฐกิจ กระบวนการผลิต การค้า การบริการ และกระบวนการทางสังคมอื่น ๆ รวมถึงการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลไปอย่างสิ้นเชิง ประเทศไทยจึงได้กำหนดวิสัยทัศน์การขับเคลื่อนประเทศไทยสู่เศรษฐกิจดิจิทัลที่มีพลวัต ตั้งอยู่บนฐานของสังคมที่รู้คิด รู้เท่าทัน และมีกำลังคนที่สามารถปรับตัว สร้างโอกาสจากการใช้เทคโนโลยี และนวัตกรรมดิจิทัล โดยมียุทธศาสตร์ด้านการปรับทุนมนุษย์สู่เศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล (สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล, 2566 : 1) โดยการจัดอันดับความสามารถในการแข่งขันด้านดิจิทัล (World Digital Competitiveness) ปี 2021 ได้ชี้จุดบกพร่องสำคัญของช่องว่างด้านทักษะของคนไทย ขณะที่เทคโนโลยีดิจิทัลมีการ

พัฒนาอย่างรวดเร็ว ทักษะด้านดิจิทัลจึงมีความต้องการสูงในทุกภาคเศรษฐกิจของประเทศ ดังนั้นจึงได้กำหนด ยุทธศาสตร์ในการมุ่งสร้างทักษะดิจิทัลให้กับคนรุ่นใหม่ วิทยาลัย เสริมทักษะดิจิทัลด้วยแรงงาน ตลอดจนนำเข้ากำลังคนดิจิทัลจากต่างประเทศ เพื่อปิดช่องว่างความต้องการกำลังคนดิจิทัลในตลาดแรงงาน โดยดำเนินการร่วมกับ กระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม สถาบันการศึกษา และสมาคม ภาคเอกชน พร้อมการมีโครงการส่งเสริมเสริมหลักสูตรการเรียนรู้นอกห้องเรียนของโรงเรียนสู่การเรียนรู้ด้าน สะเต็มศึกษา (STEM Education), โค้ดดิ้ง (Coding), Internet of Things (IoT) และ ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) ตลอดจนทักษะดิจิทัลที่จำเป็นในอนาคต เน้นการสร้างครูดิจิทัล เพื่อการสร้างนักเรียนดิจิทัลอย่างยั่งยืน (สำนักงาน ส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล, 2566 : 29 – 36)

นโยบายและจุดเน้นของกระทรวงศึกษาธิการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 ได้กำหนดหลักสำคัญในการ ดำเนินการตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อมุ่งเน้นผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของภาคการศึกษาที่จะ ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้เรียน และประชาชน โดยมุ่งเป้าหมายการพัฒนาการศึกษาเพื่อร่วมกันพลิกโฉมการศึกษาสู่ยุค ดิจิทัล ส่งเสริม สนับสนุนให้สถานศึกษาจัดการเรียนรู้สู่สมรรถนะตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2560) ไปสู่การปฏิบัติอย่างเต็มรูปแบบ เพื่อสร้างสมรรถนะที่จำเป็น ในโลกยุค ใหม่ให้กับผู้เรียน จัดการ

ภาวะผู้นำดิจิทัล เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกถึงการมีความรู้ ความเข้าใจในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลใน การบริหารองค์การ มีวิสัยทัศน์และเป็นผู้ดำเนินการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรนำเทคโนโลยีมาบูรณาการในการ สื่อสาร การสร้างนวัตกรรม และการดำเนินงานภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากการจัดการเรียนรู้ และการบริหารจัดการศึกษาในยุคดิจิทัลมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้และทักษะที่หลากหลาย ผู้เรียน จะต้องใฝ่เรียนรู้เพื่อสร้างองค์ความรู้ให้ตนเอง ฝึกฝนการพัฒนาและต่อยอดองค์ความรู้สู่การสร้างสรรค์ผลงานหรือ นวัตกรรมใหม่ มีความเร็วเชิงเทคโนโลยี และสามารถประยุกต์ใช้เพื่อสร้างรายได้ในการดำรงชีวิตหรือการเรียนรู้ได้ อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการเข้ามาพัฒนาด้านการศึกษาขับเคลื่อนการ พัฒนาการเรียนรู้ และนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จภายใต้บริบทการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลจึงต้องก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี เนื่องจากผู้บริหารเป็นกุญแจสำคัญ ในการเปลี่ยนแปลงทั้งในทางปฏิบัติ และวัฒนธรรมภายในโรงเรียนมุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการ เพื่อยกระดับคุณภาพผู้เรียนและบุคลากรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและบรรลุเป้าหมายขององค์การ (Sheninger ; E. 2019)สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 มีโรงเรียนในสังกัด จำนวน 110 โรงเรียน ประกอบด้วย โรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ มักจะพบสภาพปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงานของ ผู้บริหารสถานศึกษา โดยจากการศึกษารายงานการวิเคราะห์และสังเคราะห์ผลการประเมินตนเอง (Self-Assessment Report : SAR) ประจำปีการศึกษา 2567 (งานส่งเสริมพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษา, 2567) ของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษายังมีจุดที่ควรพัฒนา คือภาวะ ผู้นำดิจิทัลโดยผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการสื่อสาร การรับข้อมูลต่าง ๆ ให้เท่าทันการ เปลี่ยนแปลงในการบริหารการศึกษา รวมทั้งการสร้างนวัตกรรมมาใหม่ ๆ เพื่อนำมาพัฒนาสถานศึกษาและเพื่อให้ สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในสังคมโลกที่มุ่งให้การจัดการศึกษานั้นมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ภาวะผู้นำดิจิทัลของ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งที่จะนำพาองค์กร นำพาสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้มีการพัฒนาในด้านต่าง ๆ เพื่อนำสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายและเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 จึงต้องมีแนวทางการส่งเสริม สนับสนุน กำกับ ติดตามได้ครอบคลุมสถานศึกษา

ทุกขนาด และสะท้อนสภาพปัญหา พร้อมทั้งมีโครงการกิจกรรมกระบวนการดำเนินงานที่พัฒนางานการประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาในสังกัดเป็นไปอย่างชัดเจน โดยมีการสร้างความตระหนักให้ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ทั้งนี้ควรบริหารจัดการโดยใช้พื้นที่เป็นฐานและขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมอย่างต่อเนื่องเพื่อลงไปสู่ผู้เรียน โดยจัดหาเทคโนโลยีดิจิทัลสารสนเทศเพื่อกระบวนการบริหารจัดการ การจัดการเรียนการสอน การบริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 จึงพึงมีภาวะผู้นำดิจิทัลตามนโยบายโดยมีการส่งเสริมและพัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษา โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) เพื่อพัฒนาไปสู่ Thailand 4.0 และมีการบริหารจัดการเชิงบูรณาการ มีการกำกับติดตาม ประเมินผล มีระบบข้อมูลสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ และการรายงานผลอย่างเป็นระบบ ใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีและนวัตกรรมในการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับพันธกิจและเป้าหมายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 เพื่อเป็นแรงขับเคลื่อน ส่งเสริม สนับสนุนครู บุคลากรทางการศึกษา รวมถึงผู้เรียนในด้านการจัดการเรียนการสอนโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารงานภายในสถานศึกษา และมีการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อขับเคลื่อนสถานศึกษาให้เป็นตามนโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 (งานส่งเสริมพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษา. 2567 : ออนไลน์)

จากข้อมูลที่ได้กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลเป็นคุณลักษณะสำคัญของผู้บริหารโรงเรียนในยุคปัจจุบันที่มีความก้าวหน้าของเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นอย่างยิ่ง เพื่อนำพาครู และบุคลากรทางการศึกษา ผู้เรียน และโรงเรียนประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างยั่งยืน โดยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาในศูนย์เครือข่ายกรงปินัง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียนศูนย์เครือข่ายกรงปินัง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1
2. เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียนศูนย์เครือข่ายกรงปินัง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 จำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน
3. เพื่อศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียนศูนย์เครือข่ายกรงปินัง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1

## ขอบเขตการวิจัย

### ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยนี้ผู้วิจัยได้ศึกษา ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียนศูนย์เครือข่ายกรงปินัง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 โดยสังเคราะห์องค์ประกอบ ตามแนวคิดและทฤษฎีของนักวิชาการจำนวน 10 ท่าน ได้แก่ ชิวิน อ่อนละออ และคณะ (2563), ดาวรุ่งวรรณ ถวิลการ 2564, ณัฐวีร์ ดันดีสังจจรรม, ชัยพัชร เลิศรักษาวิกุล และคณะ (2564), วิโรจน์ สารัตนะ. (2566), สตาฟ วินเตอร์

(Staff Writer.2022) ,เคน (Kane. 2023), ชู (Zhu. 2023), ซัลลิแวน (Sullivan. 2023), คูเปอร์ (Cooper. 2023), มูนแคมป์ (Mooncamp. 2023) ผู้วิจัยใช้เกณฑ์ในการสังเคราะห์ที่มีระดับความถี่ตั้งแต่ 5 ขึ้นไป จะได้ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียนศูนย์เครือข่ายกรงปินัง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 จำนวน 5 องค์ประกอบ คือ 1.1 ด้านการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ดิจิทัล (Digital Culture) 1.2 ด้านการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล (Digital Vision) 1.3 ด้านการสื่อสารดิจิทัล (Digital Communication) 1.4 ด้านการทำงานร่วมกัน (Collaboration) 1.5 ด้านการพัฒนาสู่ความเป็นมืออาชีพด้านดิจิทัล (Digital Professional Development)

### ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูผู้สอนในโรงเรียนศูนย์เครือข่ายกรงปินัง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 จำนวนทั้งสิ้น 170 คน จากทั้งหมด 10 โรงเรียน (กลุ่มบริหารงานบุคคล สพ.ยล.1. 2568 : ออนไลน์) 2.2 กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ครูผู้สอนในโรงเรียนศูนย์เครือข่ายกรงปินัง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 จำนวน 119 คน จากทั้งหมด 10 โรงเรียน ได้มาจากสูตรของ ทาโร ยามานะ (ปฐมภรณ์ คำภาพล. 2565 : 31 – 44 ; อ้างอิงจาก Toro Yamane) เพื่อกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง

### ทบทวนวรรณกรรม

การจัดการตามหลักการบริหารเป็นแนวคิด และทฤษฎีที่เกิดขึ้นในประเทศทางยุโรปโดยเน้นลักษณะการบริหารจัดการงานในองค์การเป็นหลักซึ่งมีผู้สนใจแนวคิดนี้เป็นจำนวนมากโดยเฉพาะ กับองค์การขนาดใหญ่หรือระบบราชการ อย่างไรก็ตามแนวคิด ทฤษฎีการจัดการตามหลักการบริหารได้นำไปใช้อย่างกว้างขวางในระยะเวลาต่อมา ดังเช่นนักทฤษฎีต่างๆ ดังนี้ กุลิค; และเออร์วิค (สำนักงานศึกษาธิการภาค 1 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.2561; อ้างอิงจาก Gulick; & Urwick. 1937) กล่าวว่า กระบวนการบริหารชื่อว่า “POSDCORB” ภาระหน้าที่ที่สำคัญของนักบริหาร 7 ประการ ดังนี้ 1. การวางแผน (Planning) หมายถึง วางแผนเพื่อให้เกิดการทำงานออกไปได้อย่างกว้างขวาง โดยกำหนดขอบข่ายของงานและคาดคะเนผลที่อาจเกิดขึ้นมาได้ เมื่อได้กระทำไปจนประสบผลสำเร็จ รวมทั้งการกำหนดวิธีการที่จะดำเนินงานให้สัมพันธ์กันกับจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ตามลักษณะและประเภทของงาน การวางแผนจึงเป็นการที่ต้องกระทำอย่างรอบคอบอาศัยความร่วมมือของหลาย ๆ ฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งในองค์การและนอกองค์การทั้งในระบบงานที่มีแบบแผน และทั้งนอกระบบงานที่ไม่มีระบบแผนอาจกล่าวได้ว่า การวางแผนเป็นงานของทางวิทยาศาสตร์ เพราะต้องเป็นสิ่งที่ต้องหาระบบแบบแผนที่ต้องการ สามารถที่จะนำเอามาใช้ได้และสามารถที่จะบอกทิศทางได้อย่างแน่นอน 2. การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง สร้างแนวทางที่แน่นอนเพื่อให้เกิดโครงสร้างที่มีระบบอันเป็นแนวทางที่ทำให้เกิดการปฏิบัติงาน ซึ่งจะออกมาในรูปการแบ่งสรรหน้าที่ การงานตามแต่ละแผนก แต่ละฝ่ายเพื่อให้การปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การได้ทำงานตามหน้าที่ที่ตนได้รับมอบหมาย และเป็นการจำแนกความรับผิดชอบของแต่ละคนแต่ละแผนกเพื่อให้บังเกิดความง่ายในการตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน ในการจัดแบ่งหน้าที่การงานนี้เป็นความยากลำบากของ การบริหารงานอย่างหนึ่ง เพราะผู้บริหารจะต้องเลือกแผนการจัดการบริหารไว้ให้ถูกต้องกับสภาพสิ่งแวดล้อม ถูกต้องตามระบบการเมือง ถูกต้องตามระบบประเพณีนิยม ถูกต้องตามกฎหมายข้อบังคับเท่าที่สังคมได้วางเอาไว้ ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่ตัดสินใจเลือกว่าการบริหารในลักษณะของการวางแผนอะไร กำหนดปัญหาวิเคราะห์ปัญหาทำไม หาสาเหตุอย่างไร วางแผนร่วมกันนำไปปฏิบัติ ยืนยันผลลัพธ์ปรับปรุงแก้ไข ทำมาตรฐานตรวจสอบปฏิบัติตามองค์การชนิดนี้จะใช้วิธีการใด จะใช้วิธีการรวมอำนาจ หรือกระจายอำนาจ จะใช้วิธีการจัดองค์การแบบแนวตั้งหรือแนวนอนจะใช้กระบวนการ

หมู่ พวกหรือกระบวนการความถนัด หรือความสามารถของแต่ละคน

สรุปได้ว่า การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพควรยึดหลักกระบวนการที่เป็นระบบและสอดคล้องกันในทุกมิติ ตั้งแต่การวางแผน การจัดโครงสร้างองค์การ การจัดสรรและพัฒนาทรัพยากรบุคคล การกำหนดทิศทางและการอำนวยความสะดวก การประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพ การจัดเก็บข้อมูลและรายงานผล รวมถึงการบริหารงบประมาณอย่างรอบคอบและโปร่งใส องค์การควรตระหนักถึงพฤติกรรมและแรงจูงใจของบุคลากร โดยสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้บุคคลสามารถแสดงออกถึงความรับผิดชอบ ความคิดสร้างสรรค์ และศักยภาพของตนอย่างเต็มที่ พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของงาน การบริหารที่ดีจึงไม่เพียงมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ขององค์การเท่านั้น แต่ยังต้องคำนึงถึงความสมดุลระหว่างเป้าหมายขององค์การกับความต้องการและพัฒนาการของบุคลากร เพื่อสร้างระบบความร่วมมือที่ยั่งยืนและส่งเสริมการเติบโตของทั้งองค์การและบุคคลอย่างมีบูรณาการ

แอนโซ (Anso. 2016 : 62-71) กล่าวว่า เกี่ยวถึงทักษะการบริหารที่สำคัญ 9 ประการ (Nine critical management skills) ไว้ดังนี้ ในการจัดการงานของผู้บริหาร เพื่อบริหารตนเองและจัดการบริหาร บุคลากรในองค์กร บทบาททั้ง 2 ประการนี้ มีความสำคัญเท่าเทียมกัน ทักษะที่ผู้บริหารต้องการจาก 2 มุมมองเหล่านี้ ควรเริ่มต้นด้วยทักษะแรกคือ 1. ทักษะการพัฒนาความตระหนักในตนเอง (Developing self-awareness) กล่าวคือ การพัฒนาการรับรู้ตนเองหมายถึงการรู้จักตนเอง รู้ถึงการตอบสนองทั่วไปของผู้บริหารต่อผู้คน สถานการณ์ และจัดการสิ่งเหล่านี้ อย่างชำนาญ ผู้บริหารต้องการทักษะนี้เพียงเพราะความต้องการ แก้ไขหรือการโต้ตอบกับผู้อื่นในสถานการณ์ที่ท้าทาย เป็นการทำงานส่วนบุคคลและการทำงานที่มี ประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นพื้นฐานของความสามารถระดับมืออาชีพในการจัดการต้องใช้ความรู้เกี่ยวกับ ตนเองรวมบุคคลอื่นในองค์กรอีกด้วย 2. ทักษะการจัดการความเครียดส่วนบุคคล (managing personal stress) กล่าวคือ ในการ บริหารจัดการกับความเครียด ผู้บริหารต้องเข้าใจสภาพแวดล้อมแบบโต้ตอบของการทำงานของตนและบริบททางสังคมที่กว้างขึ้น จะส่งผลให้เกิดความเครียดส่วนบุคคลอย่างที่กล่าวไว้ก่อนหน้านี้ ผู้คนต่างมีประสบการณ์ในสิ่งเดียวกันที่แตกต่างกันออกไป ในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงแบบพลวัต (dynamic) การจัดการความเครียดส่วนบุคคลเกี่ยวข้องกับการจัดการเวลาและกระบวนการที่สำคัญ แต่สิ่งสำคัญคือต้องตระหนักให้ได้ว่า หากคุณใช้เวลาของให้เกิดประโยชน์มากขึ้นผลของงาน จะมีประสิทธิภาพมากขึ้นตามไปด้วย แนวคิดสำหรับการลดความเครียดในการทำงาน ระบุและแก้ไข ปัญหาที่เกิดขึ้น จัดการกับปัญหาอย่างทันที่และไม่ปล่อยให้บานปลาย ผูกกลยุทธ์การแก้ไขข้อขัดแย้งอย่างมีประสิทธิภาพในที่ทำงาน อภิปรายปัญหากับบุคลากรร่วมงานหรือสมาชิกในครอบครัวที่ เชื่อถือ วางแผนล่วงหน้าเพื่อให้มีเวลาในการแก้ไขสถานการณ์วิกฤติ ยอมรับข้อจำกัดของตนเองมี ความคาดหวังของตัวเองอย่างสมจริง สิ่งเหล่านี้สามารถช่วยให้ความเครียดในการบริหารงานลดลงได้ สิ่งต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดความเครียดในสภาพแวดล้อมในการบริหารงาน ค้นหาวิธีหลีกเลี่ยง สำหรับผลลัพธ์ที่ยั่งยืนคือผู้บริหารจำเป็นต้องทบทวนวิธีแก้ไขปัญหาลักษณะอย่างต่อเนื่อง และตรวจสอบให้แน่ใจว่า สามารถนำไปใช้ได้จริง

สรุปได้ว่า ทักษะการบริหารจัดการที่สำคัญประกอบด้วยทักษะทั้งในระดับตนเองและการบริหารผู้อื่นอย่างบูรณาการ โดยผู้บริหารควรมีความสามารถในการพัฒนาตนเอง การจัดการความเครียด การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ การสื่อสารที่สนับสนุน การใช้อิทธิพลอย่างเหมาะสม การสร้างแรงจูงใจ การมอบหมายงาน การจัดการความขัดแย้ง และการประชุมกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งต้องมีทักษะเฉพาะด้าน เช่น ทักษะทางเทคนิค มนุษยสัมพันธ์ ความคิดเชิงนามธรรม การสื่อสาร การบริหารเวลา และการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล ทั้งนี้ ทักษะต่าง ๆ ดังกล่าวจำเป็นต่อการบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และบรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างเป็นระบบและยั่งยืน บุญสูง กรุงเทพฯ (2561 : 11) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการดำเนินงานของกลุ่ม

บุคคลที่มีผู้บริหาร สถานศึกษา เป็นผู้กำกับดูแลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบในงานทั้ง 4 งาน คือ ด้าน การบริหาร วิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป โดยผู้บริหารสถานศึกษา จะต้องนำความรู้ ความสามารถที่ตนเองมีอยู่ การนำหลักการทฤษฎี มาใช้ในการบริหารสถานศึกษา สุนันท์ รุ่งอรุณแสงทอง (2561 : 13) กล่าวว่า การบริหารการศึกษา เป็นกระบวนการที่เกิด จากความร่วมมือของผู้บริหาร ครูและผู้ที่เกี่ยวข้อง อาศัย ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ดำเนินงานต่างๆ ภายในสถานศึกษาอย่างมีแบบแผน เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีความสามารถ ทักษะและคุณธรรม นำไป ปฏิบัติในการดำรงชีวิตประจำวันได้อย่างมีความสุข เกิดประโยชน์ต่อการจัดการศึกษา มี ประสิทธิภาพ ตามมาตรฐานที่กำหนด ศรีบุญญา น้อยพิมาย (2562 : 8) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคคลที่มีความสำคัญในการดำเนินงานทำหน้าที่กำกับ ควบคุมดูแล บริหารและอำนวยความสะดวกแก่ผู้ร่วมงาน เพื่อให้การดำเนินงานตามภารกิจของสถานศึกษาบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย โดยใช้ภาวะผู้นำทั้งศาสตร์และ ศิลป์ในการสร้างพลังแห่งกระบวนการทำงาน จูงใจให้ผู้ตามหรือผู้ปฏิบัติงานทำงานได้สำเร็จด้วยความ เต็มใจ และเต็ม ความสามารถได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ชีรศักดิ์ อุปรมัย ; อุปไมย อธิชัย ; และ สุชาติ บางวิเศษ (2563 : 30) กล่าวว่า การบริหาร การศึกษา หมายถึงการดำเนินงานของกลุ่มบุคคลที่ร่วมมือกันพัฒนาคนให้มีคุณภาพ ซึ่งต้องมีการ ดำเนินการในการเรียนการสอน การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ การวัดและประเมินผล การจัดอาคาร สถานที่และ พัสดุครุภัณฑ์ การสรรหาบุคคลมาดำเนินการจัดการเรียนการสอนในสถาบันการศึกษา เพื่อให้นักเรียนเป็นคนดี อดี ภาณุจน์ ศรีสังข์ (2564 : 9) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคคลซึ่งมีหน้าที่กำกับ ดูแล ควบคุม และจัดการ ให้สถานศึกษาดำเนินงานทั้งปวงอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อพัฒนาเด็กและเยาวชนให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์และ ภารกิจที่กำหนดไว้

สรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษา คือ กระบวนการจัดการและดำเนินงานอย่างเป็นระบบที่มุ่งเน้นการ ประสานความร่วมมือของบุคลากรทุกฝ่ายในสถานศึกษา เพื่อขับเคลื่อนการจัดการศึกษาสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ที่กำหนด โดยอาศัยศาสตร์และศิลป์ของภาวะผู้นำในการวางแผน การจัดองค์กร การอำนวยความสะดวก และการควบคุมงาน ทั้งในด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และการบริหารทั่วไป ตลอดจนการบริหารทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อพัฒนาองค์กรและผู้เรียนให้มีคุณภาพ มีความรู้ ทักษะ คุณธรรม จริยธรรม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ อันจะ นำไปสู่การพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลภายใต้วิสัยทัศน์และพันธกิจของสถานศึกษา

#### จากการทบทวนทฤษฎี/วรรณกรรม/แนวความคิด

โรบินสัน (Robinson. 2019) กล่าวว่า ภาวะผู้นำในอนาคต ซึ่งเป็นยุคแห่งความเปลี่ยนแปลง มีความซับซ้อน สับสนของสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างไม่สามารถคาดการณ์หรือควบคุมได้ คุณลักษณะ ภาวะผู้นำเพื่อความเป็นเลิศ สามารถแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อนได้สำเร็จ มีคุณลักษณะ 4 กลุ่มดังนี้ 1. คุณลักษณะเชิงกลยุทธ์ 2. คุณลักษณะการ วิเคราะห์ 3. คุณลักษณะจินตนาการ 4. คุณลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล พรพิมล แก้วอ่อน (2564 : 27) กล่าวว่า ลักษณะคุณสมบัติของผู้นำที่ดีนั้น เป็นปัจจัย หนึ่งในที่สำคัญและเป็นมรรควิธีหรือเป็นกลยุทธ์ในการแก้ปัญหา ต่างๆ ทั้งปัญหาของผู้นำ ปัญหาของผู้ใต้บังคับปกครอง ปัญหาวัฒนธรรมขององค์กร ปัญหาการบริหารและปัญหา จากสภาพแวดล้อม อื่นๆ และยังเป็นปัจจัยให้ผู้นำมีสัมพันธภาพกับมวลชนได้อย่างองอาจและทำให้มวลชนยอมรับ เลือก ให้มาดำรงตำแหน่งซึ่งจะเป็นผลให้แสดงบทบาทและหน้าที่ได้อย่างชอบธรรมและมีประสิทธิภาพ จริยธรรมของ ผู้นำสามารถนำพาองค์กรก้าวพ้นปัญหา และพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จ ตามเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ได้อย่างมี ประสิทธิภาพและประสิทธิผลจารุพันธ์ พิ้วผาง (2564 : 13) กล่าวว่า ภาวะผู้นำดิจิทัล หมายถึง ทักษะ ความสามารถ วิธีการ และคุณลักษณะส่วนตัวของผู้บริหาร พร้อมรับความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ กล้าตัดสินใจให้ความสำคัญกับการปฏิรูปและสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้กับองค์กร และสามารถโน้มน้าวจูงใจหรือ

ชี้แนะให้บุคคลอื่นเข้าใจและปฏิบัติงานร่วม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ เลอศักดิ์ ตามา (2564 : 12) กล่าวว่า ภาวะผู้นำดิจิทัล หมายถึง ทักษะ ความสามารถ กระบวนการวิธีการ และคุณลักษณะส่วนบุคคลในฐานะผู้นำในการบริหารงานที่สามารถสร้างความเชื่อมั่น สร้างแรงจูงใจสนับสนุนการทำงานร่วมกัน มีความคิดสร้างสรรค์สามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ จิราภรณ์ ปกรณ์ (2564 : 31) กล่าวว่า ภาวะผู้นำดิจิทัล หมายถึง ความสามารถ และทักษะในการแสดงออกแบบมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล ในการสนับสนุนทรัพยากร ส่งเสริมการทำงาน ที่จะทำให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาร่วมมือกันทำงาน โดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลมา บูรณาการในการจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับบริบททางการศึกษา ศิริพงษ์ กลั่นโพธิ์ (2564 : 25) กล่าวว่า ภาวะผู้นำยุคดิจิทัล หมายถึง ลักษณะของ ผู้บริหารที่ต้องสามารถใช้เทคโนโลยี สามารถเรียนรู้เทคโนโลยีอย่างต่อเนื่องและนำความรู้ที่ได้มาใช้ในการบริหารองค์การให้เจริญรุ่งเรืองเท่าที่เป็นไปได้ จิตติมา วรณศรี (2564 : 10) กล่าวว่า ภาวะผู้นำดิจิทัล เป็นคุณลักษณะของผู้บริหารที่มี ความรู้ ความเข้าใจและมีทักษะการใช้เครื่องมือเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการบริหารจัดการ การสื่อสาร และการเรียนรู้ให้เท่าทันส่งเสริมบุคลากรในการใช้เทคโนโลยี เพื่อการจัดการเรียนรู้ให้เกิด ประสิทธิภาพ ดาวรุตพรณ ถวิลการ (2564 : 15) กล่าวว่า ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา คือ ความสามารถ ของผู้บริหารในการใช้เทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนรู้และการจัดการในสถานศึกษา โดยมี วิสัยทัศน์และเป็นผู้นำในการส่งเสริมให้ครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องนำเทคโนโลยีมาบูรณาการใช้ในการ จัดการศึกษาและการทำงานภายในสถานศึกษาได้อย่างสอดคล้องกับบริบทและความต้องการของ ผู้เรียน ครู และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง และส่งเสริมให้ครูและผู้เรียนมีความมั่นใจในการใช้เทคโนโลยีและ การใช้เทคโนโลยีอย่างมีความรอบรู้และรู้เท่าทันสื่อ โดยคำนึงถึงหลักจริยธรรมในการใช้สื่อและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ผู้บริหารต้องมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอให้มีความสนใจต่อวัฒนธรรมองค์กร ที่มุ่งผลลัพธ์ใส่ใจในเรื่องของศาสตร์ทางการสอนที่เหมาะสมสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำดิจิทัลเป็นแนวคิดที่มีความซับซ้อนและครอบคลุมหลากหลายมิติ โดยนักวิชาการส่วนใหญ่มีความเห็นสอดคล้องกันว่า ภาวะผู้นำดิจิทัลเป็นความสามารถและทักษะของผู้บริหารในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ องค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำดิจิทัลประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์ดิจิทัลที่ชัดเจน ความสามารถในการสร้างแรงจูงใจและชี้แนะให้บุคลากรนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงาน การพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการใช้เทคโนโลยี นอกจากนี้ ผู้นำดิจิทัลต้องมีความยืดหยุ่น สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีความคิดสร้างสรรค์และกล้าตัดสินใจในการปฏิรูปและสร้างนวัตกรรม โดยคำนึงถึงหลักจริยธรรมและความเหมาะสมกับบริบทขององค์การ ดังนั้น ภาวะผู้นำดิจิทัลจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การให้สามารถแข่งขันและอยู่รอดได้ในยุคดิจิทัลที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง ภาวะผู้นำดิจิทัลไม่ได้เป็นเพียงการใช้เทคโนโลยีเท่านั้น แต่เป็นการสร้างองค์การที่คล่องตัว สามารถทันพบการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นและตอบสนองได้อย่างรวดเร็ว พร้อมทั้งการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และทักษะในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งดำเนินการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียนศูนย์เครือข่ายกรงปินัง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ผู้วิจัยได้กำหนด ขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

### 1) การศึกษาในเชิงเอกสาร (Documentary Study)

1. ทำการศึกษาและรวบรวมข้อมูล จากเอกสารและ 1. การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง 2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 2.1 การสร้างเครื่องมือ 2.2 กระบวนการและการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล 4. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล 4.1 การวิเคราะห์ข้อมูล 4.2 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล 4.3 สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย

## 2) เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ในครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) เกี่ยวกับภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูในศูนย์เครือข่ายกรบิ๊ง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 จำนวน 1 ชุด โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้ ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นแบบสอบถามแบบเลือกตอบ (Check lists) จำนวน 3 ข้อ ประกอบด้วย เพศ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูในศูนย์เครือข่ายกรบิ๊ง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 มีลักษณะเป็นแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ของลิเคอร์ท (Likert) คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ซึ่งเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูในศูนย์เครือข่ายกรบิ๊ง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 โดยประกอบไปด้วย 5 ด้าน ได้แก่ 1. ด้านการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ดิจิทัล 7 ข้อ 2. ด้านการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล 9 ข้อ 3. ด้านการสื่อสารดิจิทัล 6 ข้อ 4. ด้านการทำงานร่วมกัน 7 ข้อ 5. ด้านการพัฒนาสู่ความเป็นมืออาชีพด้านดิจิทัล 6 ข้อ โดยกำหนดคะแนนในการตอบแบบสอบถามซึ่งมีลักษณะเป็นแบบสอบถาม 5 ระดับ (บุญชม ศรีสะอาด, 2560) โดยให้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นลงในช่องประมาณค่าความคิดเห็น โดยมีลักษณะเป็นแบบมาตราประมาณค่า มี 5 ระดับ แต่ละระดับมีความหมาย ดังนี้ 5 คะแนน หมายถึง ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับ มากที่สุด 4 คะแนน หมายถึง ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับ มาก 3 คะแนน หมายถึง ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับ ปานกลาง 2 คะแนน หมายถึง ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับ น้อย 1 คะแนน หมายถึง ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับ น้อยที่สุด ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูในศูนย์เครือข่ายกรบิ๊ง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 เป็นคำถามแบบปลายเปิด

## 3) การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ตามลำดับขั้นตอน ดังนี้ 1. ผู้วิจัยขอหนังสือจากสำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย สถาบันรัชต์ภาคย์ ศูนย์จังหวัดยะลา เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามของถึงครูในศูนย์เครือข่ายกรบิ๊ง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง 2. ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามถึงครูในศูนย์เครือข่ายกรบิ๊ง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 119 คน และกำหนดส่งแบบสอบถามคืนภายใน 21 วันหรือ 3 สัปดาห์ เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม 3. ผู้วิจัยดำเนินการตรวจสอบจำนวนแบบสอบถาม และความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถาม หากพบว่า ยังไม่ครบตามจำนวน หรือแบบสอบถามยังไม่สมบูรณ์ ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์ให้ครูดำเนินการตามที่พบ 4. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่สมบูรณ์และข้อมูลที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างไปทำการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ

## 4) การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล ค่าความค่าสถิติโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ดังนี้ 1. ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม เกี่ยวกับสถานะภาพของผู้ตอบ แบบสอบถาม วิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ 2. ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามที่เป็นมาตราส่วนประมาณค่า วิเคราะห์ โดยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) 3. นำแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งมาตรวจให้คะแนนตามแนวคิดของ บุญชม ศรีสะอาด (2560 : 83) แสดงระดับภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา โดยกำหนดดังนี้ 3.1 เกณฑ์ในการตอบแบบสอบถามที่แสดงความคิดเห็นในแต่ละข้อ คำถามในระดับใดระดับหนึ่งเพียงระดับเดียว คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้ ระดับคะแนน 5 หมายถึง ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมากที่สุด ระดับคะแนน 4 หมายถึง ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมาก ระดับคะแนน 3 หมายถึง ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาระดับปานกลาง ระดับคะแนน 2 หมายถึง ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาระดับน้อย ระดับคะแนน 1 หมายถึง ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาระดับน้อยที่สุด 3.2 นำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป การแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา เมื่อนำมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ย ได้กำหนดเกณฑ์ในการแปลผลข้อมูลไว้ 5 ระดับดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2560 : 83) ค่าเฉลี่ย 4.51–5.00 หมายถึง มีภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 3.51–4.50 หมายถึง มีภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 2.51–3.50 หมายถึง มีภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 1.51–2.50 หมายถึง มีภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อย ค่าเฉลี่ย 1.00–1.50 หมายถึง มีภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด

#### 5) การนำเสนอผลการศึกษาวิจัย

การศึกษาคั้งนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 3 ตอน ดังนี้ ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานะภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน ตอนที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียนศูนย์เครือข่ายกรงปินัง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 มี 5 ด้าน จำนวน 35 ข้อ ตอนที่ 3 การศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียนศูนย์เครือข่ายกรงปินัง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1

### ผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียนศูนย์เครือข่ายกรงปินัง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 โดยมีวัตถุประสงค์ในการวิจัย ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียนศูนย์เครือข่ายกรงปินัง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 2) เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียนศูนย์เครือข่ายกรงปินัง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 จำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน 3) เพื่อศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียนศูนย์เครือข่ายกรงปินัง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 โดยผู้ศึกษาได้นำเสนอข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลาเขต 1 จำนวน 10 โรงเรียน ผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือวิจัย คือ แบบสอบถามแบบ จำนวน 119 ฉบับ เพื่อนำแบบสอบถามมาดำเนินการ

วิเคราะห์และประมวลผลข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อคำนวณหาค่าสถิติ สำหรับการตอบคำถามการวิจัยและ  
วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

**ตารางที่ 1** แสดงค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพ	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	34	28.60
หญิง	85	71.40
<b>รวม</b>	<b>119</b>	<b>100.00</b>
2. วุฒิการศึกษา		
ปริญญาตรี	92	77.30
สูงกว่าปริญญาตรี	27	22.70
<b>รวม</b>	<b>119</b>	<b>100.00</b>
3. ประสบการณ์การทำงาน		
น้อยกว่า 5 ปี	23	19.30
5 – 10 ปี	35	29.40
มากกว่า 10 ขึ้นไป	61	51.30

**ตารางที่ 1** แสดงค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพ	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (คน)	ร้อยละ
<b>รวม</b>	<b>119</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 1 พบว่า สถานภาพของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 85 คน คิดเป็นร้อยละ 71.40 เพศชาย จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 28.60 ส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษา ปริญญาตรี จำนวน 92 คน คิดเป็นร้อยละ 77.30 สูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 22.70 ส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 10 ปี จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 51.30 มีประสบการณ์ 5 – 10 ปี จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 29.40 และมีประสบการณ์การทำงาน น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 19.30

**ตารางที่ 2** ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียนศูนย์เครือข่ายกรป็นัง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 โดยรวม

ภาวะผู้นำดิจิทัลของ ผู้บริหารสถานศึกษา	ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา			
	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
1. ด้านการสร้างวัฒนธรรม การเรียนรู้ดิจิทัล	4.43	0.39	มาก	3
2. ด้านการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล	4.33	0.41	มาก	4
3. ด้านการสื่อสารดิจิทัล	4.33	0.46	มาก	4

4. ด้านการทำงานร่วมกัน	4.47	0.38	มาก	1
5. ด้านการพัฒนาสู่ความเป็นมืออาชีพด้านดิจิทัล	4.44	0.42	มาก	2
<b>รวม</b>	<b>4.40</b>	<b>0.35</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 2 พบว่า ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียนศูนย์เครือข่ายกรงปินัง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.40$  , S.D. = 0.35 ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการทำงานร่วมกัน ได้ค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.47$  , S.D. = 0.38) รองลงมาด้านพัฒนาสู่ความเป็นมืออาชีพ ( $\bar{x} = 4.44$  , S.D. = 0.42) ด้านการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ดิจิทัล ( $\bar{x} = 4.43$  , S.D. = 0.39) ด้านการมีวิสัยทัศน์ ( $\bar{x} = 4.33$  , S.D. = 0.41) และด้านการสื่อสารดิจิทัล ( $\bar{x} = 4.33$  , S.D. = 0.46) ตามลำดับ

สรุป ผู้บริหารสถานศึกษาศูนย์ระดับสมรรถนะด้านการคิดเชิงกลยุทธ์และทักษะดิจิทัลเพื่อเป็นต้นแบบในการบริหารจัดการ โดยปรับบทบาทจากการสั่งการเป็นการสนับสนุนและให้คำปรึกษา พร้อมทั้งกำหนดวิสัยทัศน์และแผนพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบที่เน้นการปฏิบัติจริงตามศักยภาพรายบุคคล ควบคู่ไปกับการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างและมีระบบจูงใจที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม นอกจากนี้ ควรพัฒนาระบบเครือข่ายดิจิทัลให้เป็นช่องทางหลักในการสื่อสารและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันอย่างทั่วถึง ตลอดจนการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับองค์กรภายนอกเพื่อบูรณาการทรัพยากรและองค์ความรู้ อันจะนำไปสู่การสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจและขับเคลื่อนประสิทธิภาพการทำงานของสถานศึกษาในระยะยาวอย่างยั่งยืน

## อภิปรายผล

ผลการวิจัยภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียนศูนย์เครือข่ายกรงปินัง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ผู้วิจัยอภิปรายผลได้ดังนี้ ผลการวิจัยภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำดิจิทัล โดยรวมอยู่ในระดับมาก กล่าวคือ ภาวะผู้นำดิจิทัลเป็นการนำองค์การหรือหน่วยงานต่าง ๆ สามารถปรับตัวให้อยู่รอดในยุคดิจิทัลหรือยุคสมัยที่มีความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเป็นการขับเคลื่อนได้โดยต้องอาศัยทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลผู้นำในยุคดิจิทัล ซึ่งเป็นไปตามทฤษฎีของซีวิน อ่อนละออ และคณะ (2563 : 36-38) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ความสามารถมีภาวะผู้นำที่ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลง โดยมีส่งเสริมการสื่อสารการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและมีความเชื่อมั่นในทักษะการใช้เทคโนโลยี มีความคิดต่อองค์ความรู้ใหม่สร้างสังคมแห่งปัญญาและพัฒนาความสามารถใหม่ ๆ มีการเต็มใจทดลองด้วยความอยากรู้อยากเห็นทางปัญญาและคิดค้นนวัตกรรมเพื่อให้เกิดการบริการใหม่ ๆ พัฒนาความคล่องตัวความเชี่ยวชาญสู่ความเป็นมืออาชีพทางดิจิทัล และมีการสร้างปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์ให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของโลกอนาคต ซึ่งกล่าวได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนากลยุทธ์ในการบริหารสถานศึกษาที่มีการพัฒนาและมีการเปลี่ยนแปลงตามเทคโนโลยีดิจิทัล และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ญัฐธัญญา พรปทุมชัยกิจ, อุดมพันธุ์ พิชญ์ประเสริฐ และพงษ์ศักดิ์ ทองพันธ์ (2564 : 57) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามีหลากหลายด้าน ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการแสดงวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาและสามารถปฏิบัติได้จริง ด้านการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ยุคดิจิทัล ผู้บริหารควรส่งเสริมให้มีการใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานภายในองค์กร ด้านการพัฒนาสู่ความเป็นมืออาชีพ ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาควรมี

การสนับสนุนให้มีการอบรมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน รวมถึงด้านการเป็นพลเมืองในยุคดิจิทัลผู้บริหารมีการเปิดรับเทคโนโลยีใหม่เข้ามาในการและเป็นแบบอย่างที่ดีในการใช้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของมูฮำหมัดรุซลัน ลีอากะลุติง และ นิรัน ดร.จุลทรัพย์ (2564 : 86) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ตรัง กระจบี จากการวิเคราะห์ข้อมูลภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตรัง กระจบี ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของงานวิจัยของ ญัฐธนิชา พรปฐมชัยกิจ และคณะ (2564 : 97) ทำการวิจัยเรื่องภาวะผู้นำยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ศรีสะเกษ ยโสธร ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

## สรุปผล

การวิจัยภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียนศูนย์เครือข่ายกรงปินัง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามเป็นครูผู้สอนจำนวน 119 คน พบว่าส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 71.40 ส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 77.30 และมีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 10 มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 51.30 สรุปผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียนศูนย์เครือข่ายกรงปินัง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 สรุปผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู โดยรวมพบว่าอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านตามค่าเฉลี่ย ลำดับแรก คือ ด้านการทำงานร่วมกัน ด้านการพัฒนาสู่ความเป็นมืออาชีพด้านดิจิทัล ด้านการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ดิจิทัล ด้านการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล และด้านการสื่อสารดิจิทัล ตามลำดับ 1. ด้านการทำงานร่วมกัน พบว่า ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู ด้านการทำงานร่วมกัน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 2 ข้อ และอยู่ในระดับมาก 5 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงาน ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงความเข้าใจ เห็นอกเห็นใจ และเปิดใจรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรอย่างจริงใจ 2. ด้านการพัฒนาสู่ความเป็นมืออาชีพด้านดิจิทัล พบว่า ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู ด้านการพัฒนาสู่ความเป็นมืออาชีพ อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 2 ข้อ และอยู่ในระดับมาก 4 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการคิดสร้างสรรค์ และสนับสนุนให้บุคลากรแสวงหาความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่อง ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเชื่อมโยงองค์ความรู้จากเครือข่าย และสร้างความร่วมมือเพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากร 3. ด้านการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ดิจิทัล พบว่า ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู ด้านการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ดิจิทัล อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสและสนับสนุนให้บุคลากรได้ใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ริเริ่มและสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้และขับเคลื่อนนวัตกรรมด้วยการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล 4. ด้านการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล พบว่า ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู ด้านการมีวิสัยทัศน์ อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 1 ข้อ และอยู่ในระดับมาก 8 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ย

มากที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้บุคลากรนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้เป็นเครื่องมือการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงเชิงดิจิทัลเพื่อเสริมสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรในระยะยาว 5. ด้านการสื่อสารดิจิทัล พบว่า ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู ด้านการสื่อสารดิจิทัล อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสื่อสารเพื่อสร้างแรงบันดาลใจ สนับสนุน และให้กำลังใจในการทำงานแก่บุคลากรอย่างสม่ำเสมอ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสื่อสารเป้าหมายและทิศทางในการทำงานขององค์กรได้อย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม

## ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียนศูนย์เครือข่ายกรงปินังสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ผู้วิจัยขอเสนอแนะจากผลการวิจัยดังนี้

### 1. ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1. ด้านการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ดิจิทัล ควรศึกษาเชิงลึกเกี่ยวกับรูปแบบการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพเสมือนจริง (Virtual Professional Learning Community: VPLC) เพื่อพัฒนาระบบการจัดการความรู้ดิจิทัลในสถานศึกษาที่เอื้อต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิตของบุคลากรอย่างยั่งยืน 2. ด้านการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล ควรศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวิสัยทัศน์เชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลการบริหารงานตามภารกิจหลักของสถานศึกษา เพื่อกำหนดแนวทางเชิงกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนนโยบายดิจิทัลสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม 3. ด้านการสื่อสารดิจิทัล ควรมีการวิจัยและพัฒนาเกี่ยวกับแพลตฟอร์มการเรียนรู้ดิจิทัลอัจฉริยะที่เชื่อมโยงกับระบบฐานข้อมูลกลางทางการศึกษา (Big Data) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจบริหารงานวิชาการและการจัดการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อความแตกต่างระหว่างบุคคล 4. ด้านการทำงานร่วมกัน ควรศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือดิจิทัลระหว่างสถานศึกษาและชุมชน โดยเน้นการพัฒนาแบบการสื่อสารสองทางเพื่อสร้างการมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในยุคดิจิทัล 5. ด้านการพัฒนาสู่ความเป็นมืออาชีพด้านดิจิทัล ควรศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษา ตามกรอบมาตรฐานวิชาชีพในบริบทการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่รวดเร็ว เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันระดับพื้นที่และระดับสากล

### 2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการเก็บข้อมูลจากกลุ่มเป้าหมายหรือกลุ่มตัวอย่างจากผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษาเพื่อให้ได้ข้อมูลสารสนเทศที่ครอบคลุม และเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาพัฒนางานวิจัยต่อไป 2. ควรมีการนำเครื่องมือที่หลากหลายเพื่อนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เช่น แบบสอบถาม การสนทนาหรือเสวนา การสัมภาษณ์เชิงลึก เป็นต้น เพื่อให้ได้ข้อมูลสารสนเทศได้รับทราบปัญหาหรือข้อควรพัฒนาเพิ่มเติมที่มีความครอบคลุมและเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลต่อไป 3. การศึกษาครั้งนี้มุ่งเน้นศึกษาในลักษณะของการเปรียบเทียบและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนั้นการศึกษาครั้งต่อไป ควรศึกษาในลักษณะการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร เช่น ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างไร

## References

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2565). แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579. กรุงเทพฯ  
 กันตชาติ กุดนอก. (2565). ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัด  
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
 สกลนคร. สกลนคร.
- จรินทร์ อุตสาหะ. (2564). ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการนิเทศในสถานศึกษาของ  
 สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ปริญญา  
 ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี. จันทบุรี.
- จิราภรณ์ ปกรณ์. (2564). รูปแบบภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน  
 คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. ปริญญานิพนธ์การศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการ บริหารการศึกษา  
 มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ชดสกร พิกุลทอง. (2565). การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลของ  
 โรงเรียนมัธยมศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุสิตบัณฑิต. มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. สารคาม
- ชิวิน อ่อนละออ. (2563). ภาวะผู้นำยุคดิจิทัลสำหรับนักบริหารการศึกษา. วารสารวิชาการวิทยาลัย  
 นครราชสีมา, 14(2), 355–371. สืบค้นเมื่อ 19 เมษายน 2568, จาก <https://casjournal.cas.ac.th/detailjournal.php?id=895>.
- ฐิติมา วรณศรี. (2564). การบริหารจัดการศึกษายุคดิจิทัล. พิมพ์ครั้งที่ 3. พิษณุโลก : รัตนสุวรรณ  
 การ.
- ณัฐธิดา พรพทุมชัยกิจ, อุดมพันธุ์ พิชญประเสริฐ และพงษ์ศักดิ์ ทองพันธ์. (2564). ภาวะผู้นำยุค  
 ดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ศรีสะเกษไชยธร. วารสารวิชาการ  
 มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ. สืบค้นเมื่อ 9 เมษายน 2568, จาก <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/sskru-aj/article/view/252985>.
- ณัฐวีร์ ตันตีสัจจธรรม, ชัยพัชร เลิศรักษาทีกุล และคณะ. (2564). สรุปสาระหัวข้อสนทนา Digital  
 Leadership. สืบค้นเมื่อ 19 เมษายน 2568, จาก <https://stepstraining.co/trendy/digital-leadership>.
- ดาวสุวรรณ ถวิลการ. (2564). ภาวะผู้นำดิจิทัล. คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ถวิล อรัญเวศ. (2560). ผู้บริหารกับการครองตน ครองคน และครองงาน : สุตยอดนักบริหาร.  
 นครราชสีมา: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4.
- ทินกร บัวชู และทิพาพร บัวชู. (2562). ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา. คณะพยาบาล  
 ศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี โรงเรียนบ้านท่าตะคร้อมิตรภาพที่ 192.
- ธีรศักดิ์ อุปรมัย อุปไมยอิชัย, และสุชาติ บางวิเศษ. (2563). การบริหารและการจัดการศึกษาสู่การ  
 พัฒนาที่ยั่งยืน. พิษณุโลก : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- นฤมล สุวรรณรงค์. (2564). ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานในโรงเรียน  
 พระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8 สังกัดสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ. วิทยานิพนธ์ปริญญา  
 มหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร. สกลนคร.
- บุสตามัน กามะ. (2564). ภาวะผู้นำตามทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมายของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจใน  
 การปฏิบัติงานของครูสังกัดอาชีวศึกษาสามจังหวัดชายแดนภาคใต้. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์  
 มหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์, 9(2), 83–99.

บุญส่ง กรุงชาลี. (2561). ทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีนคร เขต 3. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์. บุรีรัมย์.

ไพฑูริย์ สีนลรัตน์. (2564). ความเป็นผู้นำทางการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พรพิมล แก้วอ่อน. (2564). แนวทางการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ตามหลักทฤษฎี ปาปนิคสูตร ของผู้บริหารโรงเรียนในกลุ่มโรงเรียนพำอุม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา ประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 3. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย. อยุธยา.

พิชญ์พิมล สุนทระวงศ์. (2565). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัย มหาสารคาม. มหาสารคาม.

ภัทรา จรรยาธรรม. (2564). การบริหารสถานศึกษาเอกชนในยุคดิจิทัล. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต. มหาวิทยาลัยศิลปากร. กรุงเทพฯ.

มุขำหมัดรุซสัน ลือบากะลูติง และ นิรันดร์ จุลทรัพย์. (2564). ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตราง กระบี่. วารสารวิชาการเงาะ มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา, 6(2), 78-86. สืบค้นเมื่อ 19 มิถุนายน 2568, จาก <https://so01.tci-thaijo.org/index.php/ngengoh/article/view/251341>

รุจาภรณ์ ลักษณะดี. (2565). ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขต บ้านบึง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลบุรี เขต 1. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัย เกरिक. กรุงเทพฯ.

เลิศศักดิ์ ตามา และ สุมาลี ศรีพุทธรินทร์. (2563). ภาวะผู้นำยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผล ต่อการดำเนินงานระบบประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22. วารสารนวัตกรรมการจัดการศึกษาและการวิจัย, 2(3), 27-42.

วีรพงษ์ จุลสอน. (2563). รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการพัฒนาทักษะในศตวรรษที่ 21 ของนักเรียนระดับประถมศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิต วิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.

วสันต์ ศักดาศักดิ์. (2565). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่ยั่งยืน กับประสิทธิภาพการบริหารงาน วิชาการโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นนทบุรี. วิทยานิพนธ์ ปริญญามหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร. กรุงเทพฯ.

วัชรภรณ์ แสงทิตย์. (2565). การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัศึกษานครราชสีมา. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. มหาสารคาม.

วิชา นิมพลี และฐิติยา เนตรวงษ์. (2565). การบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศโดย เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นฐาน. บทความวิชาการ. 34(122), 3 - 14.

ศรัญญา น้อยพิมาย. (2563). ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษายพุมธานี เขต 2. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยยพุมธานี. 1(12), 199-216.

ศิริพงษ์ กลั่นไพฑูรย์. (2564). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยนเรศวร. พิษณุโลก.

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. (2565). ภาวะผู้นำในประมวลสาระชุดทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา (หน่วยที่4). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. นนทบุรี.

สุธรรม ธรรมทัศนานนท์. (2564). การบริหารสู่องค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 2. ตักสิลาการพิมพ์.

สินาภรณ์ บุญเลิศฤทธิ์. (2565). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 2. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม. พิษณุโลก.

สุชญา โกมลวานิช. (2563). ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อสมรรถนะครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23. วารสารวิจัยราชภัฏพระนคร สาขา ม นุ ช ย ศ า ส ต ร์ แ ลະ สັ ง ค ม ศ า ส ต ร์ , 15 ( 2 ) , 155 –169 . จ า ก <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/JRKSA/article/view/254002>.

สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัลกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม. (2566). แผนปฏิบัติการราชการ 4 ปี พ.ศ. 2561–2564. ออนไลน์. สืบค้นเมื่อ 24 พฤษภาคม 2568. จาก<https://www.mdes.go.th>.

อดิภาณูจน์ ศรีสังข์.(2564). ทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี. วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.

อาภาภรณ์ ภูศร. (2565). กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. มหาสารคาม.

Bass, B. M. (1990). Bass & Stogdill's handbook of leadership theory, research, and managerial applications. 3rd ed. New York : The Free Press.

Cooper, Gordon. 5 Digital Leadership Skills to Support Digital Transformation. Retrieved October 1, 2023. from <https://www.ardoq.com/blog/digital-leadership-skills>

GDS. (2022). What are Digital Leadership Skills?. Retrieved August 2, 2022, from <https://gdsgroup.com/insights/article/what-is-digital-leadership/>

Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., & Regner, P. (2015). Fundamentals of strategy. 3rd ed. United Kingdom, Havlow : Pearson Education Limited.

Kane, Gerald C. Common traits of the best digital leaders. Retrieved October 1, 2023. from <https://sloanreview.mit.edu/article/common-traits-of-the-best-digital-leaders/>

Marquis, B. L. & Huston, C. J. (2007). Leadership Roles and Management Functions in Nursing: Theory and Application. 5th ed. Philadelphia : Lippincott Williams & Wilkins.

Mooncamp, Digital leadership: 8 components for being an effective digital leader, Retrieved October 1, 2023,from <https://mooncamp.com/blog/digital-leadership/>

Sheninger, E. C. (2014). Digital leadership: changing paradigms for changing times. United States of America : Corwin.

Staff Writer. (2022). How to Achieve Five Competencies of Effective Digital Leaders. Retrieved August 20, 2021, from <https://www.smartsheet.com/content-center/executive-center/digital-transformation/how-achieve-five-competencies-effective-digital-leaders>

Stogdill, R. M. (1974). Handbook of leadership: A survey of theory and research, New York: McMillan.

Sullivan, Lindsay. 8 Skills Every Digital Leader Needs, Retrieved October 1, 2023, from <https://www.cmswire.com/digital-workplace/8-skills-every-digital-leader-needs/>

Zhu, Pearl. Five Key Elements in Digital Leadership, Retrieved October 1, 2023, from <http://futureofcio.blogspot.com/2015/01/five-key-elements-in-digital-leadership.html>