



การพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตรัง เขต 1

Developing Digital Leadership based on Brahmvihara IV for School
Administrators under Trang Primary Educational
Service Area Office 1

¹กฤษฎา คงเพชร, ²บุญเลิศ วีระพรกานต์, ³พระครูเขมธรรมโฆสิต, ⁴อภิจิตร ณ นคร

¹Kritsada Khonhphet, ²Boonlert Weeraponkan, ³Phrakhrukhemadhammakhosit,

⁴Apijit Na Nakhon

¹⁻⁴สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครศรีธรรมราช

¹⁻⁴Buddhist Education Administration, Faculty of Education,

Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Nakhon Si Thammarat Campus

¹Corresponding author, e-mail: kritsada2559@icloud.com

Received: March 10, 2026; Revised: April 02, 2026; Accepted: April 07, 2026



บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) สภาพภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา 2) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา และ 3) ประเมินแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นการวิจัยผสมวิธีเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 204 คน โดยใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญเพื่อร่างแนวทาง 5 คน และการประเมินแนวทางโดยผู้ทรงคุณวุฒิ 20 รูป/คน

ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพภาวะผู้นำดิจิทัล พบว่า ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านพัฒนาทักษะมีค่าเฉลี่ยสูงสุด และด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด 2) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัล ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ มี 7 องค์ประกอบ คือ 1) คิดค้นแนวทางใหม่ๆ 2) เปิดโอกาสให้แสดงความคิดสร้างสรรค์ 3) ส่งเสริมวัฒนธรรมการคิดนอกกรอบ 4) กล้าเปิดรับวิธีการใหม่ๆ 5) สามารถเปลี่ยนวิกฤตให้เป็นโอกาส 6) ใช้นวัตกรรมพัฒนาองค์กร และ 7) สนับสนุนด้านความคิดสร้างสรรค์ โดยนำหลักพรหมวิหาร 4 มาประยุกต์ใช้ ประกอบด้วย 1) เมตตา โดยการสร้างพื้นที่ปลอดภัยและวิสัยทัศน์ร่วม (องค์ประกอบที่ 2, 3) 2) กรุณา เพื่อลดความเหลื่อมล้ำและพัฒนาทักษะทางดิจิทัล (องค์ประกอบที่ 1, 5) 3) มุทิตา โดยการสร้างเครือข่ายความร่วมมือและแรงจูงใจ (องค์ประกอบที่ 4, 7) และ 4) อุเบกขา เพื่อการบริหารจัดการข้อมูลและตัดสินใจ (องค์ประกอบที่ 6) 3) การประเมินแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า เหมาะสมเป็นไปได้ เป็นประโยชน์ในการพัฒนาโดยมีค่าเฉลี่ย 4.99 อยู่ในระดับมากที่สุด

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำดิจิทัล; หลักพรหมวิหาร 4; ผู้บริหารสถานศึกษา; แนวทางการพัฒนา



Abstract

This research article aims to: 1) study the current state of digital leadership among school administrators; 2) formulate guidelines for developing digital leadership based on the Brahma Vihara 4 principles; and 3) evaluate the developed guidelines. Data were collected from a sample of 204 participants using questionnaires, in-depth interviews with 5 experts to draft the guidelines, and evaluation by 20 experts.

The findings revealed that: The overall state of digital leadership among school administrators was at the highest level. Considering individual aspects, skill development had the highest mean, whereas creativity had the lowest mean. The development guidelines for digital leadership, specifically addressing the creativity aspect, comprised seven components: (1) inventing new approaches, (2) providing opportunities for creative expression, (3) promoting an out-of-the-box thinking culture, (4) embracing new methods, (5) turning crises into opportunities, (6) utilizing innovations for organizational development, and (7) continuously supporting creativity. These components were integrated with the Brahma Vihara 4 principles as follows: Metta (Loving-kindness): Creating a safe space and shared vision (Components 2 and 3). Karuna (Compassion): Reducing inequality and developing digital skills (Components 1 and 5). Mudita (Sympathetic joy): Building collaborative networks and motivation (Components 4 and 7). Upekkha (Equanimity): Managing data and decision-making (Component 6). The evaluation of the guidelines by experts indicated that their appropriateness, feasibility, and utility for practical development were at the highest level (4.99).

Keywords: Digital Leadership; Brahmavihara IV; School Administrators; Development Guidelines

บทนำ

ยุคดิจิทัลเป็นยุคที่เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารได้เข้ามามีบทบาทสำคัญอย่างมากในทุกมิติของชีวิตประจำวัน ไม่ว่าจะเป็นการทำงาน การสื่อสาร การศึกษา หรือแม้กระทั่งการใช้ชีวิตส่วนตัว ในด้านการศึกษาการใช้ดิจิทัลเป็นเครื่องมือในการพัฒนาครู หลักสูตร และส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเอง มีสื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่มีเนื้อหาเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและวิถีชีวิต (แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม, 2559: 30) ผู้นำจึงต้องตระหนักถึงโอกาสและความเสี่ยงในโลกดิจิทัล พัฒนาทักษะและความรู้ที่จำเป็นในโลกใหม่ และเข้าใจถึงสิทธิและความรับผิดชอบในโลกออนไลน์

ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคข้อมูลข่าวสารที่รวดเร็ว การขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา สามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาช่วยในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงได้ เพื่อบรรลุความต้องการของสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาได้อย่างแท้จริง ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำดิจิทัล ผลักดันให้บุคลากรในหน่วยงานได้สร้างนวัตกรรมและน่านวัตกรรม รวมถึงการจัดการเรียนการสอนต้องเปลี่ยนไป การใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ โดยจะต้องมีการพัฒนาระบบบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อมุ่งเน้นยกระดับให้ผู้เรียนสามารถใช้เทคโนโลยีและการสื่อสาร ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียน ผู้เรียน ผู้ปกครอง รวมถึงผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย สามารถเข้าถึงเทคโนโลยีข้อมูลข่าวสาร สื่อการเรียนรู้และบริการของสถานศึกษาได้อย่างทั่วถึง รวดเร็ว (มฤตติ เฟื่องสง่า และมณฑนา วังถนอมศักดิ์, 2566: 167)



พรหมวิหาร 4 ประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา (อง.ปญจก. (ไทย) 22/192/315, มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2539) พรหมวิหาร คือ ธรรมเครื่องอยู่อย่างประเสริฐ เป็นธรรมประจำใจ และปฏิบัติตนต่อเพื่อนมนุษย์โดยชอบ เมตตา ความรัก ปราบปรามอยากให้เขามีสุข มีจิตอันแผ่ไมตรีและคิดทำประโยชน์แก่มนุษย์สัตว์ทั่วหน้า กรุณา ความสงสาร คิดช่วยให้พ้นทุกข์ ใฝ่ใจในอันจะปลดปล่อยบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของปวงสัตว์ มุทิตา ความยินดี ในเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุข มีจิตผ่องใสบันเทิง กอปรด้วยอาการแช่มชื่นเบิกบานอยู่เสมอ ต่อสัตว์ทั้งหลายผู้ดำรงในปกติสุข พลอยยินดีด้วยเมื่อเขาได้ดีมีสุข เจริญอกงามยิ่งขึ้น อุเบกขา ความวางใจเป็นกลาง อันจะให้ดำรงอยู่ในธรรมตามที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญา คือ มีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรมดุจตาชั่ง ไม่ลำเอียงด้วยรักและชัง พิจารณาเห็นกรรมที่สัตว์ทั้งหลายกระทำแล้ว อันควรได้รับผลดีหรือชั่ว สมควรแก่เหตุประกอบ พร้อมทั้งจะวินิจฉัยและปฏิบัติไปตามธรรม รวมทั้งรู้จักวางเฉย สงบใจมองดู ในเมื่อไม่มีกิจที่ควรทำ เพราะเขาได้รับผิดชอบตนได้ดีแล้วเขาสมควรรับผิดชอบตนเอง หรือเขาควรได้รับผลอันสมกับ ความรับผิดชอบของตน (พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), 2545: 124) หากทุกคนยึดหลักพรหมวิหาร 4 ในการดำรงตนเป็นพลเมืองดีจิตที่มีคุณภาพแล้ว ย่อมสร้างสังคมคุณภาพที่มีความสุข ไม่มีการละเมิดสิทธิ์ของผู้อื่น และไม่สร้างความทุกข์ให้แก่ตนเองและผู้อื่น ผลลัพธ์สุดท้าย คือ การมีสังคมดิจิทัลที่มีความสุขและมีคุณภาพอย่างยั่งยืน (สุชาวดี เดชทองจันทร์ ลิขปนาททอง, 2566: 10)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตรัง เขต 1 ได้ริเริ่มการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารจัดการและการเรียนการสอนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในพื้นที่ โดยเริ่มต้นจากการนำระบบสารสนเทศมาใช้ในการวางแผนและประเมินผลการดำเนินงาน รวมถึงการจัดการเรียนการสอนออนไลน์ ทั้งนี้เพื่อให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษาสามารถเข้าถึงข้อมูลและทรัพยากรการศึกษาได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมีการดำเนินการแพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้เพื่อให้สถานศึกษาส่งเสริมนักเรียนได้เรียนรู้ด้วยตนเอง เพื่อให้สามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ การจัดอบรมและพัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยีในกลุ่มครูและบุคลากรเป็นส่วนสำคัญที่ช่วยให้การจัดการศึกษาในพื้นที่มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น การอบรมเชิงปฏิบัติการพัฒนาทักษะภาษาและการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้และการบริหาร (กลุ่มส่งเสริมการศึกษาทางไกล เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร, 2567: 1)

ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงสนใจที่ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตรัง เขต 1 เพื่อนำผลการวิจัยไปเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการบริหารงานซึ่งมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาการศึกษา การเตรียมความพร้อมและพัฒนาผู้บริหารให้มีความสามารถในการบริหารจัดการด้านดิจิทัลอย่างมีคุณธรรมจะช่วยเสริมสร้างคุณภาพการศึกษาและสร้างสถานศึกษาให้เป็นองค์กรที่มีความยั่งยืนและมีคุณภาพในยุคดิจิทัล

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตรัง เขต 1
2. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตรัง เขต 1



3. เพื่อประเมินแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตรัง เขต 1

วิธีดำเนินการวิจัย

1. รูปแบบการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) ใน 3 ลักษณะ คือ ศึกษาค้นคว้าทางเอกสาร (Documentary Investigation) การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) และการประเมินแนวทาง (Guidelines Evaluation)

2. กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

1) ขั้นตอนการศึกษาสภาพ ประชากร คือ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตรัง เขต 1 จำนวนทั้งสิ้น 132 โรงเรียน โดยกำหนดกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางความสัมพันธ์ระหว่างประชากรและกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ โรงเรียนในสังกัด จำนวน 103 โรงเรียน โดยผู้ให้ข้อมูลการตอบแบบสอบถามเป็นครูผู้สอนในโรงเรียนจำนวนโรงเรียนละ 2 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 206 คน

2) ขั้นตอนการศึกษาแนวทาง ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 2 คน ครูผู้ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างาน 4 ฝ่าย จำนวน 2 คน นักวิชาการด้านการบริหารการศึกษา จำนวน 1 คน

3) ขั้นตอนการนำเสนอและประเมินแนวทาง ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 20 คน ประกอบด้วย ประธานกลุ่มเครือข่ายโรงเรียน จำนวน 14 คน ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 3 คน ครูผู้ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างาน 4 ฝ่าย จำนวน 2 คน และพระภิกษุผู้มีคุณวุฒิด้านการศึกษา จำนวน 1 รูป

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1) เครื่องมือในขั้นตอนการศึกษาสภาพ คือ แบบสอบถาม เกี่ยวกับภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตรัง เขต 1

2) เครื่องมือในขั้นตอนการศึกษาแนวทาง คือ แบบสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัล ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ ตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตรัง เขต 1

3) เครื่องมือในขั้นตอนการประเมินแนวทาง คือ แบบประเมินแนวทาง

4. การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย

1) การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือในขั้นตอนการศึกษาสภาพ คือ การตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางที่เลือกแบบเจาะจง จำนวน 3 ท่าน ทำการประเมินความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามเชิงปฏิบัติการ เพื่อวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)

2) การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือในขั้นตอนการศึกษาแนวทาง คือ สังเคราะห์วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดประเด็นคำถาม จากนั้นนำร่างแบบสัมภาษณ์เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและปรับปรุงแก้ไข ก่อนนำไปใช้เก็บข้อมูลจริง

3) การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือในขั้นตอนการประเมินแนวทาง คือ นำร่างแบบประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) โดยคัดเลือกเฉพาะข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป เพื่อนำไปใช้เก็บข้อมูลจริง



5. การเก็บรวบรวมข้อมูล

1) ขั้นตอนการศึกษาสภาพเก็บรวบรวมจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 206 คน โดยใช้แบบสอบถาม ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตรัง เขต 1

2) ขั้นตอนการศึกษาแนวทาง สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน โดยใช้ร่างแนวทางการพัฒนา ภาวะผู้นำดิจิทัลตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาตรัง เขต 1

3) ขั้นตอนการประเมินแนวทาง ใช้แบบประเมินแนวทาง ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 20 รูป/คน โดยใช้แบบประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์

6. การวิเคราะห์ข้อมูล

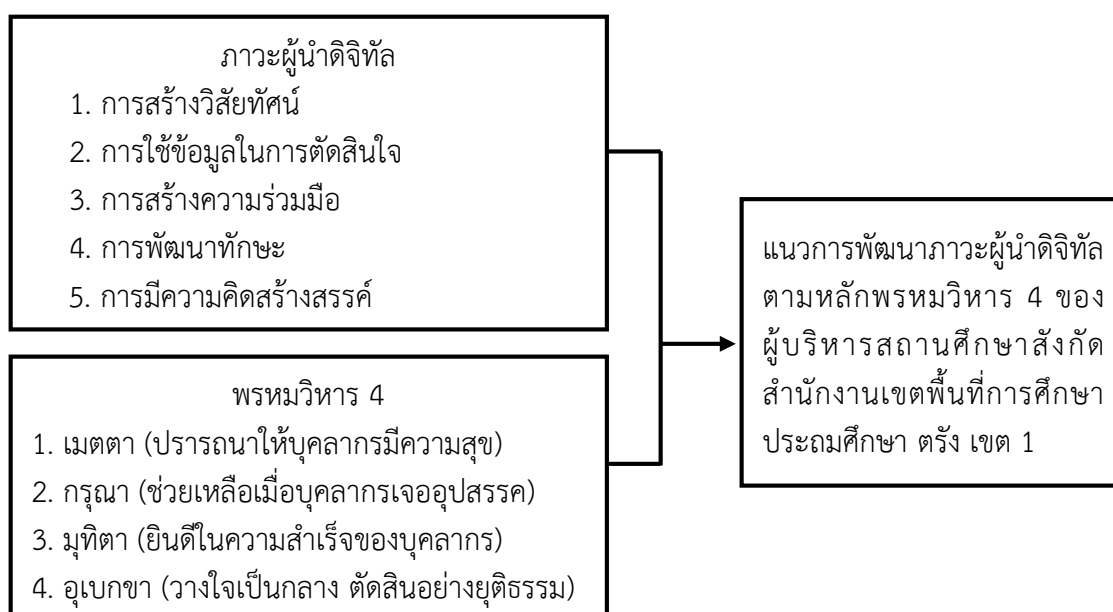
1) การศึกษาสภาพ ใช้การวิเคราะห์เชิงปริมาณ (Quantitative Analysis) เป็นหลัก โดยนำแบบสอบถามที่เก็บรวบรวมได้ นำมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม และวิเคราะห์เพื่อหาค่าทางสถิติ

2) การศึกษาแนวทาง วิเคราะห์โดยนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญมาเรียบเรียง และปรับแก้ตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญและจัดทำเป็นแนวทาง

3) การประเมินแนวทาง นำผลจากการประเมินแนวทางเทียบกับเกณฑ์การประเมิน โดยประเมินด้านความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ นำความเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิมาเรียบเรียงเป็นแนวทางฉบับสมบูรณ์

กรอบแนวคิดการวิจัย

งานวิจัยนี้ เป็นการวิจัยผสานวิธี ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยตามแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ ภาวะผู้นำดิจิทัล ซึ่งได้จากตารางสังเคราะห์ข้อมูลจากนักวิชาการ ประกอบด้วย การใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ การมีความคิดสร้างสรรค์ การพัฒนาทักษะการสร้างความร่วมมือ การสร้างวิสัยทัศน์ และหลักพรหมวิหาร 4 ที่ได้จากพระไตรปิฎกฉบับภาษาไทย ฉบับหลวง ประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา สามารถเป็นกรอบแนวคิดได้ 2 กรอบ ดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย



สรุปผลการวิจัย

1. สภาพภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตรัง เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านพัฒนาทักษะมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ ส่วนด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

2. แนวทางภาวะผู้นำดิจิทัล ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่าแนวทางที่เหมาะสมประกอบด้วย 7 องค์ประกอบสำคัญ ดังนี้ 1. ผู้บริหารคิดค้นแนวทางใหม่ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในองค์กร 2. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดสร้างสรรค์ 3. ผู้บริหารส่งเสริมวัฒนธรรมการคิดนอกกรอบในองค์กร 4. ผู้บริหารกล้าเปิดรับแนวคิดหรือวิธีการใหม่ๆ 5. ผู้บริหารสามารถเปลี่ยนวิกฤตที่เกิดขึ้นให้เป็นโอกาสขององค์กร 6. ผู้บริหารนำนวัตกรรมที่เป็นรูปธรรมมาใช้พัฒนาองค์กร และ 7. การสนับสนุนด้านความคิดสร้างสรรค์ของผู้บริหารช่วยให้องค์กรก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง โดยผู้บริหารจะต้องดำเนินการโดยคำนึงถึง 1. ผู้บริหารสร้างพื้นที่ปลอดภัย รับฟัง และเปิดโอกาสให้พนักงานกล้าคิดกล้าเสนอไอเดียใหม่ โดยไม่ต้องกลัวถูกตำหนิ (เมตตา) 2. ผู้บริหารลงมือช่วยเหลือและสนับสนุนทรัพยากร เพื่อจัดอุปสรรคในการทำงานของบุคลากร (กรุณา) 3. ผู้บริหารชื่นชมและยกย่องทุกความสำเร็จของพนักงาน เพื่อสร้างขวัญกำลังใจและแรงผลักดัน 4. ผู้บริหารประเมินและตัดสินใจเลือกอย่างเป็นกลาง ยุติธรรม ไร้อคติ โดยยึดข้อมูลและข้อเท็จจริงเป็นหลัก (อุเบกขา)

3. การประเมินแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัล จากการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่าแนวทางที่พัฒนาขึ้นทั้ง 7 องค์ประกอบ และการนำหลักพรหมวิหาร 4 มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัล ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ มีความเหมาะสม เป็นไปได้ และเป็นประโยชน์ในระดับ มากที่สุด

อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยที่ค้นพบจากการศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตรัง เขต 1 สามารถนำมาอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตรัง เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านพัฒนาทักษะ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ณัฐธิดา ทิศาภาค (2565) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ในภาพรวม อยู่ในระดับมากและมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ และทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ส่วนด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ทั้งนี้เพราะว่าด้านการมีความคิดสร้างสรรค์เป็นสมรรถนะที่ต้องอาศัยความกล้าเสี่ยง การลองผิดลองถูก ความรู้ทักษะและความสามารถเฉพาะบุคคล ซึ่งอาจขัดแย้งกับบริบทการบริหารสถานศึกษาในระบบราชการที่เน้นการปฏิบัติตามกฎระเบียบและมาตรฐานที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาอาจมีความกังวลต่อผลกระทบหากเกิดความผิดพลาดในการนำนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ ส่งผลให้คะแนนในด้านนี้ต่ำกว่าด้านการพัฒนาทักษะหรือการสร้างวิสัยทัศน์ที่เป็นนามธรรมและมีความเสี่ยงน้อยกว่า



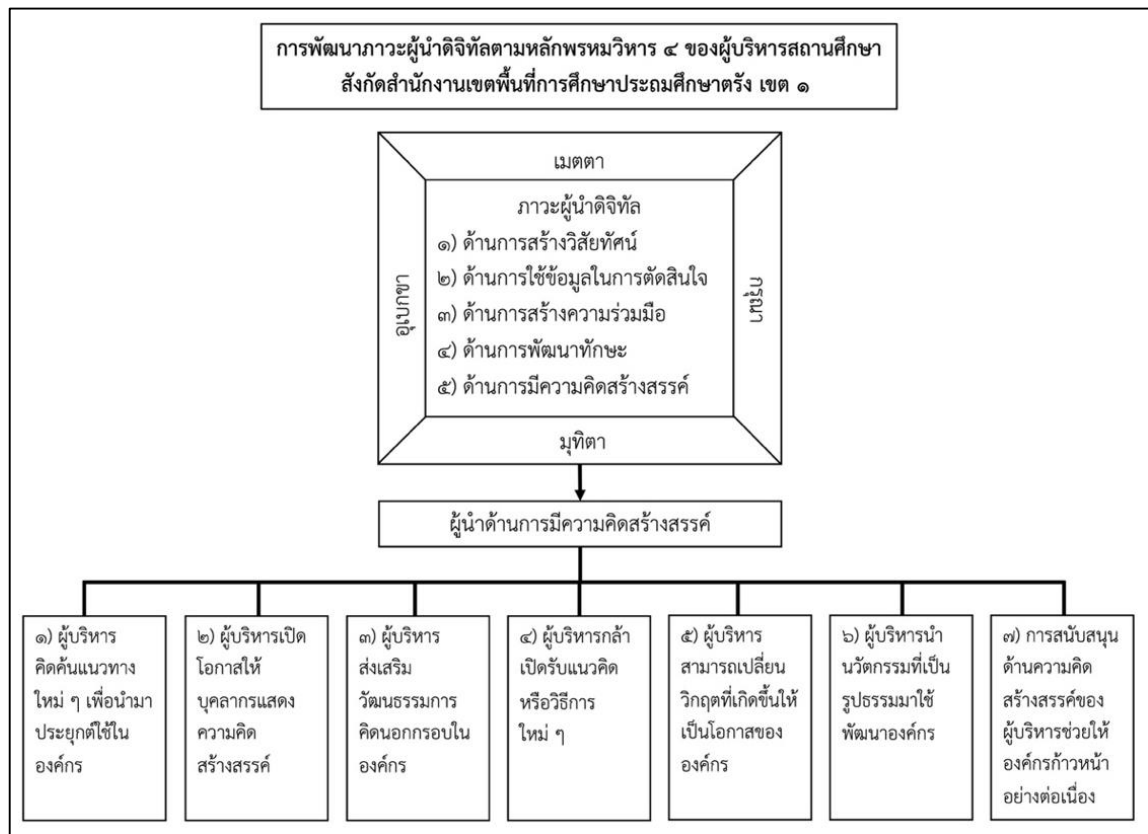
2. การพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลด้านความคิดสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตรัง เขต 1 พบว่า มีองค์ประกอบในการพัฒนาภาวะ 7 ด้าน ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารคิดค้นแนวทางใหม่ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในองค์กร 2) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดสร้างสรรค์ 3) ผู้บริหารส่งเสริมวัฒนธรรมการคิดนอกกรอบในองค์กร 4) ผู้บริหารกล้าเปิดรับแนวคิดหรือวิธีการใหม่ๆ 5) ผู้บริหารสามารถเปลี่ยนวิกฤตที่เกิดขึ้นให้เป็นโอกาสขององค์กร 6) ผู้บริหารนำนวัตกรรมที่เป็นรูปธรรมมาใช้นำพัฒนาองค์กร และ 7) การสนับสนุนด้านความคิดสร้างสรรค์ของผู้บริหารช่วยให้องค์กรก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง และการบูรณาการตามหลักพรหมวิหาร 4 ประกอบด้วย 1) การใช้เมตตาเพื่อสร้างพื้นที่ปลอดภัยทางความคิด 2) การใช้กรุณาเพื่อสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรม 3) การใช้มุทิตาเพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรม และ 4) การใช้อุเบกขาเพื่อประเมินแนวคิดอย่างเที่ยงธรรม ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะการบูรณาการหลักพรหมวิหาร 4 เข้ากับการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัล เป็นกลไกสำคัญในการลดแรงต้านการเปลี่ยนแปลงและสร้างความยืดหยุ่นทางการบริหาร โดยอาศัยหลักเมตตาในการสร้างพื้นที่ปลอดภัยทางจิตวิทยา (Psychological Safety) เอื้อให้บุคลากรกล้าสร้างสรรค์นวัตกรรมควบคู่กับกรุณา ที่ปรับบทบาทผู้บริหารสู่การเป็นพี่เลี้ยงคอยสนับสนุนทรัพยากรและจัดอุปสรรค พร้อมทั้งใช้ มุทิตา สร้างแรงจูงใจเชิงบวกผ่านการยกย่องความสำเร็จ และอุเบกขา เพื่อการตัดสินใจอย่างเที่ยงธรรมบนฐานข้อมูลเชิงประจักษ์ (Data-driven) การใช้คุณธรรมกำกับกระบวนการนวัตกรรมนี้ ถือเป็น การสร้างภูมิคุ้มกันทางจิตใจที่ช่วยรักษาสมดุลระหว่างสมรรถนะทางเทคโนโลยีและคุณธรรมจริยธรรม ซึ่งนำไปสู่วัฒนธรรมองค์กรที่พร้อมรับความท้าทายทางดิจิทัลและเอื้อต่อการทำงานเชิงสร้างสรรค์อย่างยั่งยืน สอดคล้องกับ ชนัญญา รอดเจริญ (2566) ในมิติการบูรณาการหลักธรรมเพื่อขับเคลื่อนนวัตกรรมและพัฒนาทุนมนุษย์ โดยการประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร 4 (เมตตา กรุณา มุทิตา) ในการสร้างพื้นที่ปลอดภัย พัฒนาทักษะ และสร้างเครือข่ายความร่วมมือ สอดรับกับหลักอริยสัจ 4 (สมุทัย นิโรธ มรรค) ที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วม การสร้างองค์ความรู้ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ตามลำดับ ข้อค้นพบเชิงประจักษ์นี้ยืนยันว่า แก่นแท้ของภาวะผู้นำดิจิทัลวิถีพุทธ คือ การบริหารแบบยึดมนุษย์เป็นศูนย์กลาง (Human-Centric Approach) เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถในการปรับตัวของสถานศึกษาในยุคดิจิทัลอย่างยั่งยืน

3. การประเมินแนวทางการพัฒนาภาวะภาวะผู้นำดิจิทัล ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่า มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ และเป็นประโยชน์ สามารถนำไปใช้ได้ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตรัง เขต 1 ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะการบูรณาการหลักพรหมวิหาร 4 เข้ากับกลยุทธ์การบริหารจัดการ 7 ด้าน เป็นกลไกสำคัญในการสร้างดุลยภาพระหว่าง “ประสิทธิภาพทางเทคโนโลยี” และ “คุณภาพชีวิตในการทำงาน” ของบุคลากร โดยหลักเมตตา ช่วยสร้างพื้นที่ปลอดภัยทางจิตวิทยา (Psychological Safety) ให้บุคลากรกล้าเปิดรับเทคโนโลยีใหม่ ขณะที่กรุณาเน้นการใช้ระบบพี่เลี้ยงเพื่ออุดช่องว่างทางทักษะดิจิทัล ส่วนมุทิตาทำหน้าที่เป็นแรงจูงใจเชิงบวกในการขับเคลื่อนวัฒนธรรมนวัตกรรม และ อุเบกขา ช่วยกำกับกระบวนการตัดสินใจให้เป็นธรรมบนฐานข้อมูลเชิงประจักษ์ สอดคล้องกับทฤษฎีของผู้ทรงคุณวุฒิที่ยืนยันว่า โมเดลดังกล่าวมีความสมบูรณ์และปฏิบัติได้จริง เนื่องจากการผสมผสานอย่างลงตัวของระหว่างการมุ่งผลสัมฤทธิ์เชิงปฏิบัติการ (Hard Skills) และการดูแลมิติทางจิตวิทยา (Soft Skills) ซึ่งเอื้อต่อการยกระดับคุณภาพการศึกษาในยุคดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน สอดคล้องกับ กุหลาบ อาริวงค์ และคณะ (2567) ในมิติองค์ประกอบภาวะผู้นำดิจิทัลที่มุ่งเน้นวิสัยทัศน์ วัฒนธรรมการเรียนรู้ และทักษะทางเทคโนโลยี

รวมถึงผลประโยชน์รูปแบบที่มีความเหมาะสมและเป็นไปได้สูง นอกจากนี้ยังสอดคล้องในเชิงกระบวนการปฏิบัติที่ยืนยันว่าการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลต้องอาศัยการคิดค้นแนวทางใหม่และการเปิดโอกาสให้บุคลากรซึ่งเมื่อบูรณาการร่วมกับหลักพรหมวิหาร 4 จะเป็นกลไกสำคัญในการเพิ่มความยืดหยุ่นทางการบริหารลดแรงต้านการเปลี่ยนแปลง และขับเคลื่อนนวัตกรรมสถานศึกษาได้อย่างยั่งยืน

องค์ความรู้ที่ได้

จากการศึกษารวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง การสัมภาษณ์เชิงลึก และการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ โดยผลจากการวิจัยได้องค์ความรู้ใหม่เป็นซึ่งสามารถแสดงเป็นแผนภาพได้ดังนี้



ภาพที่ 2 องค์ความรู้จากการวิจัย

ข้อเสนอแนะ

1) ควรมีการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) เพื่อนำแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลตามหลักพรหมวิหาร 4 ไปทดลองใช้จริงในสถานศึกษา และศึกษาผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นทั้งต่อตัวผู้บริหาร ครู และคุณภาพผู้เรียนในระยะยาว

2) ควรศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุหรือปัจจัยทำนายที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา เช่น ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยด้านโครงสร้างพื้นฐาน หรือทักษะการรู้ดิจิทัล (Digital Literacy) เพื่อนำข้อมูลมาวางแผนพัฒนาได้รอบด้านยิ่งขึ้น

3) ควรศึกษาเปรียบเทียบผลการใช้แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลตามหลักพรหมวิหาร 4 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา หรือประสบการณ์ของผู้บริหาร เพื่อให้ได้ข้อค้นพบที่จำเพาะเจาะจง และสามารถนำไปขยายผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ



เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร. (2559). *แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม*. กรุงเทพฯ: กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร.
- กลุ่มส่งเสริมการศึกษาทางไกล เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร. (2567). *ประชาสัมพันธ์แพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้สำหรับโรงเรียนขนาดเล็กและโรงเรียนทั่วไป สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาตรัง เขต 1 EXAM BANK TRANG1 PLATFORM*. ตรัง: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาตรัง เขต 1.
- กุหลาบ อาริวงค์ และคณะ. (2567). รูปแบบภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา. *วารสารนาครบุตรปริทรรศน์*, 16(2): 58-65.
- ชนัญญา รอดเจริญ. (2566). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร ในยุคดิจิทัล ตามหลักอริยสัจ 4 ของกลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษากลุ่มที่ 5. *วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต*, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- ณัฐธิดา ทิศากา. (2565). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1. *วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต*, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยรังสิต.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต). (2564). *พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม*. พิมพ์ครั้งที่ 43. กรุงเทพฯ: นายสนธิ์ ตันวิวัฒน์พานิช.
- มลฤดี เพ็งสง่า และมันทนา วังถนอมศักดิ์. (2566). การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล. *วารสารวิชาการศึกษาศาสตร์ ศรีนครินทรวิโรฒ*, 24(2): 162-175.
- มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. (2539). *พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- สุชาวดี เดชทองจันทร์ ลิมนนาคทอง. (2566). พรหมวิหาร 4: การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธกับความเป็นพลเมืองดิจิทัล. *วารสารสหวิทยาการทางสังคมศาสตร์*, 1(2): 1-11.
- Krejcie, R.V., & Morgan, D.W. (1970). Determining Sample Size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610.

