



วารสารวิชาการเครือข่ายบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือ

ISSN 3057-0425 (Online)

Academic Journal of the Northern Rajabhat University Graduate Network

ปีที่ 16 ฉบับที่ 2 พฤษภาคม - สิงหาคม 2569

Vol. 16 No. 2 May - August 2026



GNRU

Academic Journal of the Northern Rajabhat University Graduate Network

ISSN 3057-0425 (Online)

วารสารวิชาการเครือข่ายบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือ

Journal of Graduate Studies in Northern Rajabhat Universities

ปีที่ 16 ฉบับที่ 2 พฤษภาคม – สิงหาคม 2569

Volume 16 No. 2 May – August 2026

เครือข่ายบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือ



มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย

มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง

มหาวิทยาลัยราชภัฏพินุลสงคราม

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์

กำหนดการเผยแพร่ ปีละ 3 ฉบับ

ฉบับเดือนมกราคม – เมษายน กำหนดเผยแพร่ เดือนเมษายน

ฉบับเดือนพฤษภาคม – สิงหาคม กำหนดเผยแพร่ เดือนสิงหาคม

ฉบับเดือนกันยายน – ธันวาคม กำหนดเผยแพร่ เดือนธันวาคม

Journal of Graduate Studies in Northern Rajabhat Universities

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปิยวรรณ ศรีวิหิตพัฒนา	มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กฤษฎา ผ่องพิทยา	มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุพัฒนา หอมบุปผา	มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กิตติศักดิ์ โชติกิตเดชาณรงค์	มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่
รองศาสตราจารย์ ดร.พรชนก ทองลาด	มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง
ผู้ช่วยศาสตราจารย์วันวิสา พวงมาลัย	มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัญญา จันทร์ตรง	มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์
อาจารย์ ดร.กิตติศักดิ์ นิวัฒน์	มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย

วารสารวิชาการเครือข่ายบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือ

Journal of Graduate Studies in Northern Rajabhat Universities

ผู้ทรงคุณวุฒิกลั่นกรองบทความฉบับ

ศาสตราจารย์ ดร.นรินทร์ สังข์รักษา

มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์

รองศาสตราจารย์ ดร.ทวนทอง เขาวงกิตพิงค์

มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

รองศาสตราจารย์ ดร.ณัฐรดา วงษ์นายะ

มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุชาติ ลีตระกูล

มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สกล เกิดผล

มหาวิทยาลัยนเรศวร

อาจารย์ ดร.ทวีศักดิ์ ชันยศ

มหาวิทยาลัยราชภัฏพินุลสงคราม

คณะผู้จัดทำ

รองศาสตราจารย์ ดร.ณัฐรดา วงษ์นายะ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประจักษ์ กีก้อง

นายวิทิต รุ่งมงคล

สำนักงานกองบรรณาธิการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

69 หมู่ 1 ตำบลนครชุม อำเภอเมือง จังหวัดกำแพงเพชร

โทรศัพท์ 087-754-7226

ขั้นตอนการดำเนินการ

บทความที่ตีพิมพ์ในวารสารนี้จะได้รับการพิจารณาและการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ (Peer Review Process) ในสาขาที่เกี่ยวข้อง จำนวน 3 คน ในลักษณะ Double-blind Peer Review โดยวารสารมีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

1. กองบรรณาธิการ ตรวจสอบความสมบูรณ์ถูกต้องทางวิชาการของบทความต้นฉบับเบื้องต้น
2. จัดส่งต้นฉบับให้ผู้ทรงคุณวุฒิ (Peer Review) ในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องกับบทความวิจัยและบทความวิชาการ เป็นผู้พิจารณาประเมินคุณภาพของบทความ จำนวน 3 คน
3. จัดส่งผลการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิ (Peer Review) ให้เจ้าของบทความปรับปรุงแก้ไข หรืออธิบายหรือชี้แจงข้อสงสัยผ่านบรรณาธิการ
4. กองบรรณาธิการ ตรวจสอบความถูกต้อง สมบูรณ์ของบทความหลังปรับปรุงตามข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ (Peer Review) และพิจารณาความถูกต้อง สมบูรณ์ของบทความก่อนการตีพิมพ์เผยแพร่
5. จัดทำต้นฉบับรูปเล่มวารสารฉบับสมบูรณ์
6. กองบรรณาธิการดำเนินการเผยแพร่วารสาร

บทความที่ตีพิมพ์เผยแพร่ในวารสารวิชาการเครือข่ายบัณฑิตศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือ ถือเป็นผลงานทางวิชาการของผู้ประพันธ์เอง
กองบรรณาธิการไม่จำเป็นต้องเห็นด้วยเสมอไป
ผู้ประพันธ์ต้องรับผิดชอบต่อบทความของตน

บทบรรณาธิการ

วารสารวิชาการเครือข่ายบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือ เป็นวารสารในสาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ที่ผ่านการประเมินคุณภาพวารสารจากศูนย์ดัชนีการอ้างอิงวารสารไทย (Thai Journal Citation Index Centre) ให้เป็นวารสารวิชาการในฐาน TCI กลุ่ม 2 ซึ่งก้าวเข้าสู่ปีที่ 16 ในการทำหน้าที่เผยแพร่ผลงานวิจัยและผลงานทางวิชาการของนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา คณาจารย์ นักวิชาการ นักวิจัย สำหรับวารสารฉบับที่ 2 พฤษภาคม – สิงหาคม 2569 เป็นบทความวิจัย หลากหลายสาขาทั้งด้านสังคมศาสตร์ และมนุษยศาสตร์ ที่นักวิจัย นักวิชาการ อาจารย์และนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาสามารถสืบค้นข้อมูลบทความวิจัย และบทความวิชาการที่ตีพิมพ์เผยแพร่แล้วเพื่อนำไปสู่การอ้างอิงและการพัฒนาต่อยอดงานวิจัยและงานวิชาการ

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิ (Peer Reviewer) ทุกท่าน ที่ได้กลั่นกรองและตรวจสอบคุณภาพของบทความวิจัย บทความวิชาการให้มีความสมบูรณ์ถูกต้อง กองบรรณาธิการมุ่งมั่นที่จะพัฒนาและรักษาคุณภาพวารสารวิชาการเครือข่ายบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือ ให้เป็นแหล่งตีพิมพ์เผยแพร่ผลงานวิจัยและและผลงานทางวิชาการที่มีคุณภาพ เพื่อนำไปสู่การเผยแพร่ พัฒนา และต่อยอดองค์ความรู้ทางวิชาการและการวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศและท้องถิ่น ตามปรัชญาการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏต่อไป

หากอาจารย์ นักวิชาการ นักวิจัย หรือนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สนใจส่งบทความเพื่อตีพิมพ์ในวารสารเครือข่ายบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือ สามารถส่งบทความได้ที่ระบบฐานข้อมูล Thai Journals Online (ThaiJO) หรือ <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/JGNRU>

รองศาสตราจารย์ ดร.ณัฐดา วงษ์นายะ

บรรณาธิการ

ที่	สารบัญ	หน้า
	บทความวิจัย	
1	LEXICAL IDENTITY AND DISCIPLINARY DIFFERENTIATION IN ENGLISH PROGRAM CURRICULA: A CORPUS-BASED KEYNESS ANALYSIS ACROSS 38 THAI RAJABHAT UNIVERSITIES <i>SAPOLACHET PRACHUMCHAI</i>	1-17
2	แนวทางส่งเสริมการมีส่วนร่วมการจัดการน้ำเพื่อการเกษตรของเกษตรกรผู้ใช้น้ำ โครงการส่งน้ำและบำรุงรักษาท่อทองแดง สำนักงานชลประทานที่ 4 GUIDELINES FOR PROMOTING PARTICIPATION IN AGRICULTURAL WATER MANAGEMENT OF WATER USER FARMERS IN THE THOTHONG CANAL IRRIGATION AND MAINTENANCE PROJECT, IRRIGATION OFFICE 4 <i>โสเมศศิริ วชิระสุนทรกุล, ณัฐรดา วงษ์นายะ</i>	18-32
3	รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ A MODEL OF TRANSFORMATIONAL ACADEMIC LEADERSHIP IN THE DIGITAL AGE FOR SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER THE PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICES IN THE NORTHEASTERN REGION <i>ดารุณี บุญพิเศษ, กฤษดา ผ่องพิทยา, จุฬพาพรรณภรณ์ ธนะแพทย์</i>	33-51
4	รูปแบบภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในประเทศไทย A MODEL OF DIGITAL LEADERSHIP FOR SCHOOL ADMINISTRATORS IN SCHOOLS UNDER PROVINCIAL ADMINISTRATIVE ORGANIZATIONS <i>อภิชาฎ พงษ์ภู, พิศุทธิ์ บัวเปรม, ณัฐตะวัน ลิ้มประสงค์</i>	52-71

LEXICAL IDENTITY AND DISCIPLINARY DIFFERENTIATION IN ENGLISH PROGRAM CURRICULA: A CORPUS-BASED KEYNESS ANALYSIS ACROSS 38 THAI RAJABHAT UNIVERSITIES*

SAPOLACHET PRACHUMCHAI**

(Received: June 19, 2026; Revised: July 10, 2026; Accepted: July 20, 2026)

ABSTRACT

Curriculum design in higher education has traditionally relied on expert judgment rather than systematic linguistic analysis, leaving the lexical coherence and disciplinary identity of course descriptions largely unexamined. This study addresses that gap through a macro level corpus analysis of English course descriptions drawn from 38 Rajabhat universities across Thailand, spanning three professional tracks, namely General English (GE), Business English (BE), and English Education (ED). A corpus of 177,065 words compiled from 4,353 course description files was analyzed using keyness statistics, specifically Log-Likelihood, Log Ratio, and Juilland's D, with the British National Corpus and the Leipzig General Written English corpus serving as reference corpora. The findings show that 95 percent of the top 20 keywords differed significantly across curriculum types ($p < .001$). The BE curriculum was grounded in commercial discourse, the ED curriculum in pedagogical and institutional language, and the GE curriculum in humanities and translation related vocabulary, reflecting distinct English for Specific Purposes (ESP) orientations across the three tracks. A subsequent MANOVA confirmed a multivariate difference with a large effect size for the word cluster comprising "*principles*," "*educational*," and "*management*" (Pillai's Trace = 0.175, $p < .001$). Taken together, these results characterize the lexical differentiation underlying English curriculum discourse and offer a corpus-based framework for curriculum evaluation that can be applied in comparable English as a Foreign Language (EFL) context.

Keywords: Keyness Analysis, Disciplinary Discourse, Corpus Based Curriculum Analysis, Curriculum Evaluation

* Research Article, Faculty of Humanities and Social Sciences, Phetchabun Rajabhat University

* * Assistant Professor, English Program, Faculty of Humanities and Social Sciences, Phetchabun Rajabhat University, Email: sapolachet.pra@pcru.ac.th

Introduction

Course descriptions occupy an ambiguous position in academic institutions. Filed away after accreditation approvals, they are rarely revisited, yet their language performs consequential institutional work. The vocabulary of a course description encodes disciplinary assumptions: what a field is, what graduates should become, and which forms of knowledge a program treats as central or peripheral. In English language education, where the vocabulary of curriculum documents directly overlaps with what is being taught, this matters considerably. A course description that frames language learning as rule mastery implies a pedagogy different from one organized around professional communication or literary analysis, even when both documents claim identical learning outcomes.

However, curriculum development in higher education continues to depend heavily on institutional precedent and faculty consensus rather than on systematic examination of what program documentation actually says (Charttrakul and Damnet, 2021). Corpus linguistics is well positioned to interrupt this pattern: by subjecting large text collections to statistical analysis, corpus methods surface lexical regularities invisible to those working within them (Biber et al., 1998). Applied to curriculum documents, the approach has been used to identify gaps in academic vocabulary coverage (Coxhead, 2000), characterize disciplinary writing across fields (Hyland, 2008), and examine alignment between what curricula claim to foreground and what their language actually emphasizes (Curry, 2024).

Central to this approach is the concept of keyness. A keyword, in corpus linguistic terms, is not simply a frequent word; it is one whose frequency in a target corpus departs from its frequency in a reference corpus, a departure that signals discursive priorities and thematic commitments (Scott, 1997; Baker, 2004). Scott and Tribble (2006) describe keyness as capturing the *aboutness* of a corpus: the terms a discourse cannot do without.

Recent methodological refinements have strengthened the empirical basis for identifying such terms. Log-Likelihood statistics (Dunning, 1993; Rayson & Garside, 2000) provide significance testing without normality assumptions. Effect size metrics, including Log Ratio (Hardie, 2014) and percentage difference (%DIFF; Gabrielatos and Marchi, 2012), prevent inflated statistical claims from masking negligible practical differences, while dispersion measures such as Juilland's *D* (Juilland et al., 1970) confirm genuine corpus-wide recurrence rather than local clustering, though its behavior in very large or unevenly sized corpora warrants caution (Biber et al., 2016).

Nonetheless, keyness analysis has rarely been applied to English program curricula at scale. Existing corpus-based studies in language education tend to focus on single institutions, specific text types, or particular learner populations (Narkprom, 2021; Suriyapee and Pongpairoj, 2022; Metang and Narathakoon, 2025). While these studies establish that keyness analysis can surface discipline-specific vocabulary, their single-site or small-corpus designs leave open whether the lexical patterns they identify generalize beyond the institutions studied, a limitation this study's national-scale sampling is designed to address. Curry (2024) has demonstrated the value of comparative corpus analysis for regional syllabus documents, but such work has remained limited in scope. Missing is a study that examines lexical differentiation across an entire university network, comparing program types with genuinely distinct professional mandates, with sufficient statistical rigor to move from description to confirmation.

This gap carries particular weight in Thailand, where sustained policy investment in English education has not translated into improved outcomes: the country ranked 116th out of 123 countries on the 2025 EF English Proficiency Index (EF Education First, 2025), with undergraduate learners registering the steepest recent decline, a pattern corroborated by recent test-result analyses of Thai undergraduates (Sriwichai et al., 2026). Whether this reflects failures of curriculum design is a question corpus analysis cannot answer alone, but understanding how English curricula are linguistically constructed across the national university system is a necessary precondition for any evidence-based response.

The stakes of this question extend beyond curriculum documentation. When course-description vocabulary diverges from the vocabulary of the professional contexts that graduates will enter, students may complete a program without acquiring the register-specific competencies employers expect, a mismatch that surfaces only after graduation. Identifying such gaps in curriculum language is therefore a first step toward addressing them before they become labor-market problems.

This study examines that question through a macro-level keyness analysis of English course descriptions from all 38 Thai Rajabhat Universities, regional public institutions that collectively produce the majority of English teachers and English-educated professionals outside Thailand's major cities (Jantanukul, 2024). These universities offer three distinct program types: “business” English (BE), English Education (ED), and General English (GE). A corpus of 177,065 words compiled from 4,353 course description files was analyzed against two reference corpora using a validated platform (Pearson $r = 0.998$ against AntConc 4.2.4). Inferential validation through Kruskal-Wallis

tests and MANOVA supports findings that move beyond exploratory description toward statistical confirmation of inter-group differences.

Objectives

1. To compile and characterize a corpus of English course descriptions from all 38 Thai Rajabhat Universities, covering the three program types (General English, “business” English, and English Education).
2. To identify and compare the keyness profiles (Log-Likelihood, Log Ratio, and Juilland's *D*) of each program type against the British National Corpus and the Leipzig General Written English corpus.
3. To statistically test whether the keyword frequency distributions differ significantly across the three program types using Kruskal-Wallis tests and MANOVA.
4. To characterize the disciplinary identity and lexical differentiation of each program type based on concordance and contextual patterns, and to propose a corpus-based framework for curriculum evaluation in EFL higher education contexts.

Conceptual Framework

Figure 1 operationalizes keyness as a route from raw course-description text to an evidence-based account of disciplinary identity. Course descriptions, the three program types (GE, BE, ED), and the two reference corpora form the input layer. Keyness statistics (Log-Likelihood, Log Ratio, and Juilland's *D*), concordance analysis, Kruskal-Wallis tests, and MANOVA constitute the analytical stage, converting raw frequency differences into keyness profiles and statistically confirmed group differences. The outcome layer specifies what this analytical stage is designed to yield: a keyness profile for each program type, statistical confirmation of whether these profiles differ across groups, and a synthesis of both into a corpus-based framework for curriculum evaluation, corresponding to Objectives 2 through 4.

Theoretically, this framework synthesizes two traditions. Corpus linguistics supplies the empirical mechanism, keyness, for detecting lexical patterning at scale (Baker, 2004; Scott & Tribble, 2006). Disciplinary discourse theory (Hyland, 2008) supplies the interpretive lens, treating recurrent vocabulary not as incidental topic choice but as evidence of how a field constructs its object of study and its intended practitioners. Keyness analysis operationalizes disciplinary discourse theory: statistically confirmed lexical divergence becomes the empirical signature of the differing professional identities BE, ED, and GE curricula construct.

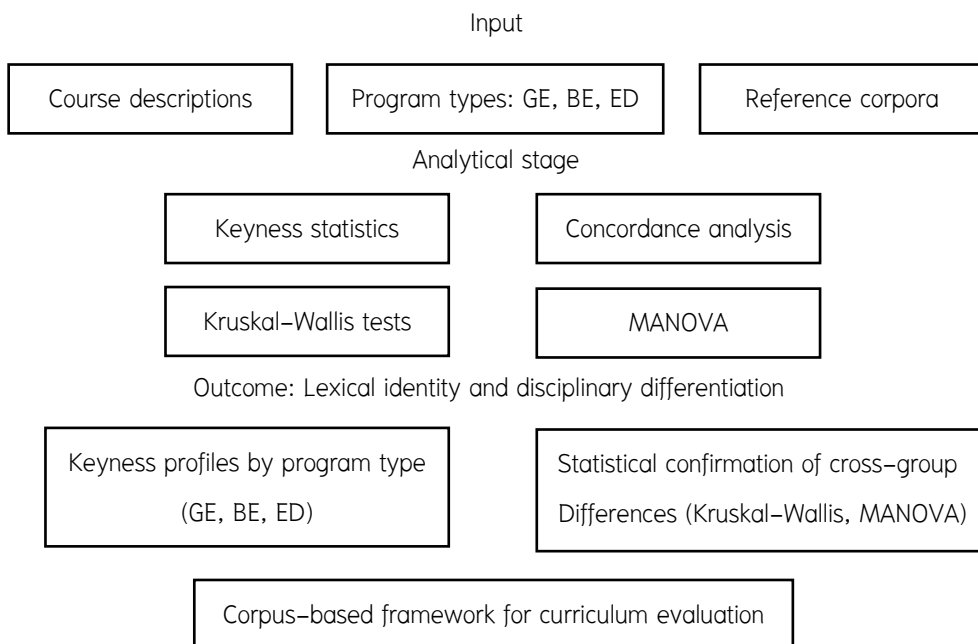


Figure 1 Conceptual framework for the corpus-based keyness analysis of English program curricula

Methodology

1. Corpus Design and Composition

The corpus was compiled from course description files representing all 38 Thai Rajabhat Universities, covering English programs active between 2019 and 2026, a window bounded at the start by Thailand's most recent national curriculum-revision cycle for Rajabhat English programs and extended to 2026 to capture the most currently accredited course descriptions available in CHECO at the time of data collection. Source documents were obtained from Thailand's national curriculum database, the Curriculum Higher Education Comparison Online system (CHECO), which requires all accredited programs to submit documentation verified against national qualification standards. This institutional sampling frame meant that all relevant programs could be included without the selection biases associated with convenience sampling.

Three program types served as the primary analytical categories: “business” English (BE), English Education (ED), and General English (GE). Each carries a distinct professional mandate within Rajabhat curricula, making them the natural basis for cross-program comparison. Table 1 summarizes corpus composition.

Table 1 Corpus composition by program type

Program Type	Files	Universities	Tokens
General English (GE)	1,277	26	39,349
“business” English (BE)	1,267	28	44,102
English Education (ED)	1,809	37	93,614
Total	4,353	38	177,065

The size disparity across program types reflects genuine differences in curriculum scope rather than sampling decisions. Because all keyness metrics used here are normalized against corpus size, the imbalance does not compromise the validity of cross-group comparisons. Three file categories were excluded: course descriptions in Thai or mixed Thai-English (to ensure linguistic consistency), files containing fewer than five words, and general education courses shared by all Rajabhat students irrespective of major, whose language reflects institutional policy rather than program-specific disciplinary orientations. Human verification of a ten-percent sample confirmed tagging accuracy before analysis proceeded.

2. Reference Corpora

Two reference corpora were used. The British National Corpus (BNC; 100 million words) represents formal written British English across a wide range of registers and was compiled in the 1990s (BNC Consortium, 2007), providing a conservative benchmark against established written English norms. The Leipzig General Written English corpus (approximately 2.3 billion words), drawn from web sources and online encyclopedias (Goldhahn et al., 2012), represents contemporary written English across a far broader and more heterogeneous range of sources. Both corpora were selected for their relevance to Thai EFL curriculum documents specifically: the BNC offers a stable, register-controlled benchmark against the formal written English that accreditation documents are expected to emulate, while Leipzig's web-scale, contemporary composition approximates the broader pool of English usage from which Thai curriculum writers, many trained internationally or drawing on online source materials, are likely to draw vocabulary. Neither corpus was compiled with EFL curriculum documents in mind, which is precisely what makes departure from both benchmarks informative.

The dual-reference design provides analytical resolution unavailable through single-reference comparisons. A word that is key against the BNC but not against Leipzig may reflect register differences rather than curriculum-specific lexis; a word that is key against both makes a stronger claim to genuine disciplinary specificity.

3. Keyness Analysis

Keyness statistics were calculated using Log-Likelihood (G^2), following Dunning (1993) and Rayson and Garside (2000). The inclusion threshold was set at $LL \geq 10.83$ ($p < .001$), a more conservative criterion than the commonly used $p < .01$ threshold, appropriate given the number of simultaneous comparisons. Because keyness comparisons were run repeatedly across program types and reference corpora, the Bonferroni correction was applied to control the family-wise error rate across these multiple comparisons.

Statistical significance alone does not establish practical meaning. In a corpus of 177,065 words compared against references of 100 million and 2.3 billion words, modest frequency differences can produce highly significant LL values. Log Ratio (Hardie, 2014) was therefore used as the primary effect size metric, with a minimum threshold of 1.0 (indicating at least twice the relative frequency in the target corpus). Percentage difference (%DIFF; Gabrielatos and Marchi, 2012) was calculated alongside as a complementary expression of effect size. Lexical dispersion was assessed using Juilland's D coefficient, with a minimum threshold of 0.70 applied to exclude words whose frequency derived from concentration in a small number of files rather than genuine corpus-wide recurrence. Only words meeting all four criteria simultaneously (LL threshold, Log Ratio ≥ 1.0 , $D \geq 0.70$, and appropriate relative frequency) were retained for interpretation.

4. Inferential Validation

Keyness analysis is exploratory by nature. Two inferential procedures were used to test whether identified differences were statistically reliable across the full corpus. Kruskal-Wallis tests were applied to the top-20 keywords from each corpus comparison, examining whether word frequency distributions differed significantly across the three program groups. This non-parametric procedure was chosen after Shapiro-Wilk tests confirmed that word frequency distributions did not meet the normality assumption required for ANOVA. Effect sizes were calculated using eta-squared where significant differences were found.

MANOVA was applied to sequential clusters of three keywords, testing whether groups of keywords jointly discriminated between curriculum types at the multivariate level. Box's M test indicated violation of covariance homogeneity ($p < .001$), so Pillai's Trace, rather than Wilks' Lambda, was used as the primary test statistic. Pillai's Trace was chosen because it remains robust even when the assumption of equal covariance across groups is violated, an advantage documented by Olson (1976). Results for both statistics are reported for transparency.

All corpus calculations were performed on a purpose-built platform validated against AntConc 4.2.4 (Anthony, 2024) using a random 100-file sample. Pearson r between the two platforms for Log-Likelihood values was 0.998, mean absolute error for LL was 2.34%, and root mean square error for normalized frequency was 0.21. All three values met the acceptance thresholds set before validation began ($r \geq 0.95$, $MAE \leq 5\%$, $RMSE \leq 0.30$), confirming that the purpose-built platform reproduces AntConc's output closely enough to support the study's conclusions.

Results

1. Shared Lexical Core

Before examining inter-program differences, it is useful to establish what the three program types share. Table 2 presents the fifteen most frequent content words across the full corpus, together with Juilland's D values.

Table 2 High-frequency content words across the full corpus (Top 15 by frequency, $D > 0.95$)

Word	Frequency	Files	D	F/10K
language	1,590	1,072	0.967	89.8
writing	1,384	886	0.963	78.2
business	1,151	618	0.954	65.0
management	1,111	691	0.958	62.8
communication	1,077	766	0.960	60.8
reading	1,059	685	0.955	59.8
principles	872	827	0.968	49.3
learners	865	510	0.947	48.9
educational	837	488	0.946	47.3
various	811	753	0.966	45.8
professional	800	456	0.949	45.2
activities	796	660	0.960	44.9
speaking	738	575	0.956	41.7
information	723	543	0.950	40.8
develop	675	552	0.956	38.1

The uniformly high D values confirm that these words are not artifacts of any single institution's documentation style, each appearing across hundreds of files distributed evenly across program types and universities. Within this shared vocabulary, writing ($F/10K = 78.2$) ranks substantially above speaking (41.7), a distribution that sits in tension with the communicative aims most contemporary English programs articulate. The co-presence of “*management*,” “*principles*,”

and “*professional*” alongside core skills vocabulary reflects the dual orientation of Rajabhat English curricula toward both language learning and professional formation, a pattern that becomes considerably more legible when program types are separated.

2. Keyword Profiles by Program Type

Table 3 presents the top ten keywords for each program type, measured against the combined corpus as reference, and filtered by $LL \geq 10.83$, $\text{Log Ratio} \geq 1.0$, and $D \geq 0.70$.

Table 3 Top 10 keywords by program type (target vs. combined corpus; $LL > 10.83$, $LR > 1.0$, $D > 0.70$)

Rank	BE Keywords	LL	LR	ED Keywords	LL	LR	GE Keywords	LL	LR
1	business	1,491.51	4.12	educational	997.07	5.63	literary	173.89	4.71
2	marketing	383.38	5.84	learners	716.09	3.22	translation	166.24	3.94
3	expressions	296.57	3.41	teacher	710.02	2.48	works	113.52	2.87
4	vocabulary	255.74	2.93	learner	533.20	5.91	selected	103.87	3.12
5	service	207.74	4.22	management	464.08	1.84	American	84.99	4.53
6	tourism	160.71	3.88	design	429.19	2.13	examine	70.15	3.28
7	Chinese	137.42	5.45	activities	354.44	1.62	texts	69.21	2.44
8	hotel	127.61	3.94	classroom	341.59	3.58	formative	67.67	3.81
9	services	127.54	3.76	teachers	289.33	2.19	written	58.27	2.63
10	international	112.78	2.67	individual	272.14	2.74	sentence	58.19	2.11

Three lexical territories emerge with reasonable clarity. BE curricula occupy a domain of commercial activity and service-sector operation, while ED curricula are organized around learner welfare and the professional responsibilities of teaching. GE curricula, by contrast, attend to texts, traditions, and the analytical labor of literary and linguistic study. The Log Ratio values are particularly informative: “*marketing*” ($LR = 5.84$) and “*learner*” ($LR = 5.91$) occur in their respective home corpora at rates between 29 and 60 times their expected general-corpus frequency, figures that mark these as constitutive terms of each program's discourse rather than incidental vocabulary.

Concordance analysis was conducted for the three highest-ranking keywords in each program type. In BE course descriptions, “*business*” functions overwhelmingly as a pre-modifier, appearing in combinations such as “*business correspondence*,” “*business documents*,” and “*business contexts*,” and framing language learning as preparation for genre-specific workplace tasks. “*Marketing*” appears in lists of commercial domains alongside “*accounting*,” “*finance*,” and “*public relations*,” positioning language as a professional medium rather than an object of study. “*Expressions*”, paired consistently with “*vocabulary*” and “*terminology*,” points toward a

pedagogical model organized around the accumulation of usable phrases for defined workplace situations.

ED descriptions construct a different kind of student. “*Educational*” appears almost always in compound form, as in “*educational psychology*,” “*educational quality assurance*,” and “*educational leadership*,” assembling the vocabulary of institutional systems rather than classroom practice. “*Learners*” appears consistently in the direct object position of verbs of professional action: to “*develop learners*,” to “*manage learning for 21st-century learners*.” The learner here is a recipient rather than an agent. “*Teacher*” appears systematically alongside “*ethics*,” “*morality*,” and “*professional spirit*,” embedding the professional role in an explicitly moral and institutional frame.

GE descriptions occupy a third discursive space. “*Literary*” collocates with “*forms*,” “*appreciation*,” “*texts*,” and “*methods*,” positioning language as something to be analyzed from critical distance rather than deployed for professional ends. “*Translation*” pairs with “*strategies*,” “*principles*,” and “*practice*,” but its left-context anchoring in “*literary works*” marks it as humanistic labor rather than professional service. The student constructed by GE descriptions is a reader and analyst: someone who approaches English through its written traditions.

Collectively, these concordance patterns suggest that BE, ED, and GE curricula are not merely discussing different topics. They are positioning students differently in relation to English: as professional users, as emerging teachers, and as critical readers. The consistency of these patterns across 38 institutions indicates structural features of curriculum discourse rather than idiosyncratic choices by individual program committees.

3. Statistical Confirmation

3.1 Kruskal-Wallis Analysis

Kruskal-Wallis tests were conducted on the top-20 keywords from the BNC comparison. Table 4 presents the results for ten representative keywords spanning the range of observed effect sizes.

Table 4 Kruskal-Wallis test results for selected keywords across GE, BE, and ED groups

Keyword	H statistic	p-value	Result	Mean F/10K BE	Mean F/10K ED	Mean F/10K GE
business	841.64	< .001	Significant	336.67	3.54	91.22
educational	712.68	< .001	Significant	1.05	121.14	1.23
learners	580.19	< .001	Significant	10.58	117.87	3.55
management	551.98	< .001	Significant	47.05	166.01	12.65
vocabulary	295.23	< .001	Significant	117.65	14.89	73.79
translation	67.23	< .001	Significant	56.46	45.03	98.26
writing	95.30	< .001	Significant	180.79	94.50	173.95
speaking	69.21	< .001	Significant	105.79	65.04	80.06
literary	88.14	< .001	Significant	2.31	1.18	38.72
contexts	1.48	.477	Not significant	54.99	45.33	65.01

Nineteen of the twenty keywords tested returned significant results after the Bonferroni correction (adjusted $\alpha = 0.0025$). The single exception, “*contexts*,” distributed evenly across all three program types, a finding that is itself interpretively useful. “*Contexts*” functions as a disciplinary placeholder, broad enough to appear wherever language learning is being described and specific enough to belong to no single professional territory. The mean F/10K values quantify the group differences in concrete terms: “*business*” appears in BE curricula at a rate more than 94 times higher than in ED, while “*educational*” shows the reverse pattern, appearing in ED at more than 115 times its BE rate. “*Translation*” is the only keyword in the top twenty whose highest mean frequency belongs to GE, at nearly twice the rate of its nearest competitor.

3.2 MANOVA

MANOVA was conducted on three sequential keywords drawn from the top-20 list. Table 5 presents the results for all six keyword clusters examined.

Table 5 MANOVA results for keyword clusters, GE vs. BE vs. ED

Cluster	Keywords	Pillai's Trace	F	p	Effect size
1	language, learners, writing	0.125	92.19	< .001	Medium
2	learners, writing, communication	0.126	93.29	< .001	Medium
3	writing, communication, reading	0.025	17.22	< .001	Small
4	communication, reading, principles	0.020	14.17	< .001	Small
5	reading, principles, educational	0.125	92.09	< .001	Medium
6	principles, educational, management	0.175	132.62	< .001	Large

All six clusters produced significant results, with effect sizes ranging from small to large, a pattern that itself merits interpretation. Clusters dominated by widely shared vocabulary (“*writing*,” “*reading*,” “*communication*”) produced smaller multivariate effects because these words, while individually differentiated, do not jointly mark any single program type with sufficient force to generate strong group separation. The large effect in Cluster 6 reflects a qualitatively different phenomenon: “*principles*,” “*educational*,” and “*management*” do not merely differ in frequency across program types; they configure together differently in each curriculum, appearing in ED with a density and combination that distinguishes it from BE and GE more powerfully than any word alone. This suggests that disciplinary identity in these curricula is carried not only by which words appear, but by which words appear together and at what intensity. Institutionally, this configuration suggests that ED programs have converged on a distinct discourse of professional formation, one in which pedagogical principles, educational institutions, and managerial oversight are not separate topics but a single, tightly bundled way of talking about what a teacher is being prepared to do. For curriculum committees, this bundling is itself a marker of program maturity: BE and GE curricula show no comparably tight three-word convergence, suggesting their professional identities remain comparatively more diffusely encoded.

Discussion

1. Disciplinary Identity as Lexical Commitment

The central finding of this study is not simply that BE, ED, and GE curricula use different words. The finding is that these differences are systematic, statistically robust, and consistent enough across 38 institutions to constitute something more than local variation. When “*business*” appears in BE course descriptions at a rate far exceeding its ED frequency (Table 4), the word is not being chosen by faculty making independent decisions. It is being reproduced by a curriculum discourse that has settled into stable conventions about what business English programs are for and what vocabulary belongs in them.

This is what Scott and Tribble (2006) describe as aboutness: not the topics a text mentions, but the lexical commitments it makes persistently enough to define its orientation. By that criterion, each program type in this study carries a defensible and legible disciplinary identity: BE is committed to the functional use of language in commercial contexts, ED to the professional formation of teachers within institutional systems, and GE to the analytical engagement with literary and translational traditions. These are not merely thematic differences but different theories of what

English is and what it is for, encoded in routine vocabulary that curriculum designers may not consciously choose but consistently reproduce.

The syntactic patterns identified in concordance analysis amplify this point, consistent with Hyland's (2008) observation that disciplinary identity in academic texts is carried as much by grammatical patterning and collocation as by topical content. In BE, "*business*" operates as a pre-modifier that frames English as an instrument for professional performance; in ED, *learners* occupies the direct-object position of professional action verbs, constructing teacher candidates as managers of others' development; and in GE, "*literary*" works recurs as the object of analytical verbs such as interpret, analyze, and criticize, positioning the student as someone who approaches language through its written traditions rather than its professional functions.

These lexical commitments carry direct implications for course design. If BE course descriptions are saturated with commercial vocabulary but assessment and learning outcomes remain generic language-skill benchmarks, the documented curriculum promises a professional orientation the assessed curriculum may not deliver. Aligning stated learning outcomes with the disciplinary vocabulary a program's own documentation already uses is a low-cost first step toward closing that gap.

2. The Significance of Shared Vocabulary

The even distribution of "*contexts*" across all three program types points to a different kind of lexical category: a shared pedagogical vocabulary that curriculum designers draw on regardless of program type, broad enough to describe the situatedness of language without signaling any particular professional orientation. Words of this kind form the common ground of curriculum discourse, while words like "*business*", "*educational*," and "*literary*" serve as diagnostic markers of disciplinary specificity. The gap between these two registers is where curriculum coherence, or its absence, is most likely to be found in practice.

3. Scope and Limitations

This study analyzes the language of curriculum documentation rather than the reality of curriculum delivery. A course description organized around 21st-century learning vocabulary does not guarantee instruction that reflects those values. Charttrakul and Damnet (2021) found precisely this kind of gap in their survey of CEFR implementation across Rajabhat institutions, where teacher understanding of the framework did not translate reliably into classroom practice. The present findings describe how these institutions construct their programs in language. A full account of whether that construction corresponds to instructional reality would require methods such as

classroom observation, student outcome analysis, and graduate surveys, which corpus linguistics alone cannot provide.

This study also establishes that BE, ED, and GE curricula are linguistically differentiated, but it does not assess whether that differentiation is appropriate or well matched to professional labor market demands. “*marketing*” appearing in BE curricula alongside *airline services* and *public relations* reveals something about how these programs conceptualize business English. It does not indicate whether that conceptualization serves graduates entering a labor market increasingly shaped by digital commerce, platform-based communication, and cross-cultural remote collaboration. Triangulating corpus findings with employer needs data and graduate employment outcomes remains a direction for future research.

4. Methodological Transferability

The analytical framework applied here is not specific to Thailand or to Rajabhat universities. Regional public universities with differentiated English program mandates exist across Southeast Asia, South Asia, and much of the Global South, and they face comparable challenges: limited resources for curriculum review, dependence on expert judgment over empirical evidence, and difficulty maintaining coherence across geographically dispersed institutions. The dual-reference-corpus design, comparing a specialized target corpus against both a formal national corpus and a broader contemporary reference, offers a transferable approach to characterizing curriculum discourse in any context where English programs serve distinct professional ends.

Curry and McEnergy's (2025) analysis of syllabus documents from regional universities in China and India identified similar patterns of lexical inconsistency between curriculum documentation and professional language demands, suggesting that the issues observed in the present study are not unique to the Thai context. Whether the lexical profiles identified here, namely BE's commercial orientation, ED's pedagogical institutionalism, and GE's humanistic textuality, are replicated across comparable university systems remains an empirical question for future research.

This study's findings converge on a replicable three-step framework for corpus-based curriculum evaluation: (1) compile course-description corpora by program type and validate them against an established analysis platform; (2) generate keyness profiles against both a formal and a contemporary reference corpus, retaining only words meeting combined significance, effect-size, and dispersion thresholds; and (3) confirm profile differences statistically via non-parametric group tests and multivariate analysis before drawing disciplinary conclusions. Curriculum committees can apply this same three-step sequence to their own program documentation to audit whether

intended professional orientations are, in fact, what the language of their course descriptions communicates.

Recommendations

For Practice

Rather than prescriptively adopting the specific keywords identified here, curriculum committees across the Rajabhat network should treat the lexical profiles reported in this study as diagnostic benchmarks. Educational stakeholders can conduct localized keyness analyses of their own course descriptions and compare the results against these benchmarks to audit whether their documentation accurately reflects its intended professional orientation (BE: “business,” “marketing,” “tourism,” “hotel”; ED: “educational,” “learners,” “teacher,” “design”; GE: “literary,” “translation,” “works,” “American”) or contains unintended lexical gaps.

For Future Research

Future research should conduct a systematic comparative validation of the corpus analysis platform against established tools such as LancsBox X, Sketch Engine, and spaCy, examining accuracy, processing speed, tokenization and part-of-speech tagging, and metadata handling, to establish full criterion validity.

References

- Anthony, L. (2024). *AntConc* (Version 4.2.4) [Computer software]. Waseda University. <https://www.laurenceanthony.net/software/antconc>
- Baker, P. (2004). Querying keywords: Questions of difference, frequency, and sense in keyword analysis. *Journal of English Linguistics*, 32(4), 346–359.
- Biber, D., Conrad, S., & Reppen, R. (1998). *Corpus linguistics: Investigating language structure and use*. Cambridge University Press.
- Biber, D., Reppen, R., Schnur, E., & Ghanem, R. (2016). On the (non)utility of Juilland's D to measure lexical dispersion in large corpora. *International Journal of Corpus Linguistics*, 21(4), 439–464. <https://doi.org/10.1075/ijcl.21.4.01bib>
- BNC Consortium. (2007). *The British National Corpus* (Version 3, BNC XML edition). Oxford University Computing Services. <http://www.natcorp.ox.ac.uk/>
- Charttrakul, K., & Damnet, A. (2021). Role of the CEFR and English teaching in Thailand: A case study of Rajabhat universities. *Advances in Language and Literary Studies*, 12(2), 82–89.
- Coxhead, A. (2000). A new academic word list. *TESOL Quarterly*, 34(2), 213–238.

- Curry, N., & McEnery, T. (2025). Corpus linguistics for language teaching and learning: A research agenda. *Language Teaching*, 58(2), 232–251. <https://doi.org/10.1017/S0261444824000430>
- Dunning, T. (1993). Accurate methods for the statistics of surprise and coincidence. *Computational Linguistics*, 19(1), 61–74.
- EF Education First. (2025). *EF English Proficiency Index 2025*. <https://www.ef.com/wwen/epi/>
- Gabrielatos, C., & Marchi, A. (2012, September). *Keyness: Appropriate metrics and practical issues* [Paper presentation]. CADS International Conference, University of Bologna, Bologna, Italy.
- Goldhahn, D., Eckart, T., & Quasthoff, U. (2012). Building large monolingual dictionaries at the Leipzig Corpora Collection: From 100 to 200 languages. In *Proceedings of the Eighth International Conference on Language Resources and Evaluation (LREC'12)* (pp. 759–765). European Language Resources Association.
- Hardie, A. (2014). *Log ratio: An informal introduction* [Unpublished working paper]. ESRC Centre for Corpus Approaches to Social Science, Lancaster University. <http://cass.lancs.ac.uk/log-ratio-an-informal-introduction/>
- Hyland, K. (2008). *Academic discourse: English in a global context*. Continuum.
- Jantanukul, W. (2024). Rajabhat University concept for local development: Strategies, implementation, and community impact. *Journal of Education and Learning Reviews*, 1(6), 47–60.
- Juilland, A., Brodin, D., & Davidovitch, D. (1970). *Frequency dictionary of French words*. Mouton.
- Metang, P., & Narathakoon, A. (2025). A corpus-based study of lexical bundles of Keywords Found in Online News Articles. *THAITESOL Journal*, 38(1), 1–21.
- Narkprom, N. (2021). *A comparative corpus study on lexical bundles and keywords* [Master's thesis, Thammasat University]. TU Digital Collections.
- Olson, C. L. (1976). On choosing a test statistic in multivariate analysis of variance. *Psychological Bulletin*, 83(4), 579–586.
- Rayson, P., & Garside, R. (2000). Comparing corpora using frequency profiling. In *Proceedings of the ACL Workshop on Comparing Corpora* (pp. 1–6). Association for Computational Linguistics.
- Scott, M. (1997). PC analysis of key words – and key key words. *System*, 25(2), 233–245.
- Scott, M., & Tribble, C. (2006). *Textual patterns: Key words and corpus analysis in language education*. John Benjamins.
- Sriwichai, C., Duangfai, C., Paicharoen, N., & Yuensak, S. (2026). *Insights into English proficiency: The analysis of test results among undergraduates in Thailand*. *Indonesian Journal of Applied Linguistics*, 15(3), 630–644. <https://doi.org/10.17509/hv44am08>



Suriyapee, P., & Pongpairoj, N. (2022). Corpus to enhance verbal complements among low English proficiency Thai learners. *PASAA: Journal of Language Teaching and Learning in Thailand*, 63, 205–231. <https://doi.org/10.58837/CHULA.PASAA.63.1.8>

แนวทางส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดการน้ำเพื่อการเกษตรของเกษตรกร ผู้ใช้น้ำ โครงการส่งน้ำและบำรุงรักษาท่อทองแดง สำนักงานชลประทานที่ 4* GUIDELINES FOR PROMOTING PARTICIPATION IN AGRICULTURAL WATER MANAGEMENT OF WATER USER FARMERS IN THE THOTHONG CANAL IRRIGATION AND MAINTENANCE PROJECT, IRRIGATION OFFICE 4*

โสเมศิริ วชิระสุนทรกุล**

ณัฐรดา วงษ์นายะ***

(วันที่รับบทความ: 16 กรกฎาคม 2569; วันที่แก้ไขบทความ: 31 กรกฎาคม 2569; วันที่ตอบรับบทความ: 20 สิงหาคม 2569)

บทคัดย่อ

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพ ปัญหา และหาแนวทางส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดการน้ำเพื่อการเกษตรของเกษตรกรผู้ใช้น้ำ โครงการส่งน้ำและบำรุงรักษาท่อทองแดงสำนักงานชลประทานที่ 4 สำหรับ ประชากรที่ศึกษา ได้แก่ เกษตรกรผู้ใช้น้ำที่ขึ้นทะเบียน จำนวน 375 คน ได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิตามสัดส่วนของประชากร โดยใช้ตารางกำหนดกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 16 คน เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบสอบถามที่มีค่าความเชื่อมั่น 0.785 และแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัย พบว่า

1. สภาพการมีส่วนร่วมในการจัดการน้ำของเกษตรกร ได้แก่ มีการประชุมรับฟังความคิดเห็นทุก 3 เดือน มีช่องทางหลักในการแจ้งเรื่องคลองส่งน้ำชำรุดและแจ้งความต้องการใช้น้ำ ผ่านหัวหน้ากลุ่มผู้ใช้น้ำ

2. ปัญหาการมีส่วนร่วมในการจัดการน้ำเพื่อการเกษตรภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ปัญหายอยู่ในระดับมากที่สุด คือด้านการมีส่วนร่วมในการประเมินผล สำหรับข้อที่มีค่าคะแนนปัญหาสูงสุด ได้แก่ ไม่มีการกำหนดบทลงโทษเกษตรกรที่ไม่ปฏิบัติตามกติกาการใช้น้ำ

3) แนวทางส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดการน้ำเพื่อการเกษตร ได้แก่ ประชาสัมพันธ์ให้เกษตรกรทั่วไปที่เข้ามามีส่วนร่วมรับฟังข่าวสารให้มากขึ้น จัดประชุมประจำเดือนระหว่างชลประทานกับเกษตรกรผู้ใช้น้ำ ชลประทานและเกษตรกรร่วมกันออกตรวจพื้นที่คลองส่งน้ำทุกสัปดาห์ คณะกรรมการผู้ใช้น้ำและละเจ้าหน้าที่ชลประทานร่วมกันออกสำรวจปัญหาและอุปสรรคการจัดการน้ำ

คำสำคัญ: การมีส่วนร่วม, การจัดการน้ำเพื่อการเกษตร, โครงการส่งน้ำและบำรุงรักษาท่อทองแดง

* บทความวิจัย จากการศึกษาค้นคว้าอิสระ หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิทยุทธศาสตร์การบริหารและการพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

** นักศึกษาหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิทยุทธศาสตร์การบริหารและการพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร; somsir.124@gmail.com

*** รองศาสตราจารย์ ระดับ 9 สาขาวิทยุทธศาสตร์การบริหารและการพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร; nutrado2346@gmail.com

GUIDELINES FOR PROMOTING PARTICIPATION IN AGRICULTURAL WATER MANAGEMENT OF WATER USER FARMERS IN THE THOTHONG CANAL

IRRIGATION AND MAINTENANCE PROJECT, IRRIGATION OFFICE 4*

SOMAIRI WACHIRASUNTHORKUL**

NATRADA WONGNAYA***

(Received: July 16, 2026; Revised: July 31, 2026; Accepted: August 20, 2026)

ABSTRACT

This research aimed to study the conditions, problems, and guidelines for promoting agricultural water management participation of water user farmers in the Thothong Canal Irrigation and Maintenance Project, Irrigation Office 4. The Population consisted of 375 registered water user farmers, selected using Krejcie and Morgan's sample size table. Key informants were 16 experts. Research instruments included questionnaires and interviews. Data were analyzed using frequency distribution, percentage, mean, standard deviation, and content analysis.

The findings revealed that: The conditions of farmers' participation in water management included opinion-hearing meetings held every three months, with the primary channel for reporting canal damage and water demand needs being through water user group leaders. Overall problems with participation in agricultural water management were at a moderate level. When considered by dimension, the dimension with the highest level of problems was participation in evaluation. The item with the highest problem score was the lack of defined penalties for farmers who violated the agreed water use regulations. Guidelines for promoting participation in agricultural water management included: general farmers who are not water user group committee members should be encouraged to participate in receiving information more widely; monthly meetings should be arranged between irrigation officials and water user farmers; irrigation officials and farmers should jointly conduct weekly canal area inspections; all relevant parties must collectively brainstorm on increasing productivity and optimizing water management efficiency; and group committees and irrigation officials should jointly survey problems and obstacles in water management.

Keywords: Participation, Agricultural Water Management, Thothong Canal Irrigation and Maintenance Project

* Research Article derived from an Independent Study, Master of Arts Program in Strategic Management and Development, Kamphaeng Phet Rajabhat University

** Master of Arts Student, Program in Strategic Management and Development, Kamphaeng Phet Rajabhat University;
somsiri.124@gmail.com

*** Associate Professor, Level 9, Program in Strategic Management and Development, Kamphaeng Phet Rajabhat University;
nutrada2346@gmail.com

บทนำ

ทรัพยากรน้ำเป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญสำหรับการเกษตรกรรมซึ่งเป็นอาชีพหลักของประชากรไทยส่วนใหญ่ สถานการณ์น้ำในปัจจุบันมีความผันผวนอย่างมาก ก่อให้เกิดประเด็นด้านการบริหารจัดการที่ทำนายทั้งภาวะการขาดแคลนน้ำในฤดูแล้ง ภาวบน้ำท่วมในฤดูฝน และความขัดแย้งระหว่างกลุ่มผู้ใช้น้ำ ในสังคมไทยการเข้าถึงน้ำยังไม่เท่าเทียมกัน และอำนาจในการควบคุมน้ำมักผันแปรตามสภาพทางภูมิศาสตร์ ทางเลือกทางเทคนิค และการจัดวางทางการเมืองและกฎหมาย วิฤติการณ์น้ำของประเทศไทยจึงเกิดขึ้นจากวิฤติของโครงสร้างการบริหารจัดการที่ไร้ธรรมาภิบาล และการขาดกลไกเชิงสถาบันที่จะช่วยเสริมการแก้ไขปัญหา (Koontanakulvong, S., 2020) ทั้งนี้ รัฐบาลได้กำหนดยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมเป็น 1 ใน 6 ด้านของยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561-2580) ส่งผลให้กรมชลประทานมีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ 20 ปี ซึ่งมุ่งเน้นการพัฒนาแหล่งน้ำ การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการน้ำ และการป้องกันบรรเทาภัยพิบัติจากน้ำ (Royal Irrigation Department [RID], 2017) นอกจากนี้ พระราชบัญญัติทรัพยากรน้ำ พ.ศ. 2561 ได้วางหลักเกณฑ์ในการประกันสิทธิขั้นพื้นฐานของประชาชนในการเข้าถึงทรัพยากรน้ำสาธารณะ และจัดให้มีองค์กรบริหารจัดการทรัพยากรน้ำทั้งในระดับชาติ ระดับลุ่มน้ำ และระดับองค์กรผู้ใช้น้ำ ซึ่งสะท้อนความสำคัญของการมีส่วนร่วมของประชาชน เพื่อร่วมกันบริหารทรัพยากรน้ำอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน (Legal Affairs and Land Division, RID, 2018)

ในพื้นที่ภาคเหนือตอนล่าง โครงการส่งน้ำและบำรุงรักษาท่อทองแดง สำนักงานชลประทานที่ 4 เป็นโครงการชลประทานประเภทรับน้ำนอง มีพื้นที่ชลประทาน 550,688 ไร่ รับน้ำจากแม่น้ำปิงและเขื่อนภูมิพล ครอบคลุม 6 อำเภอใน 2 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดกำแพงเพชรและจังหวัดสุโขทัย โดยในแต่ละฤดูกาลจะมีการจัดสรรน้ำให้แก่เกษตรกรตามรอบเวรการใช้น้ำรายสัปดาห์ที่ประเมินจากความต้องการจริงของพื้นที่ (Thothong Canal Irrigation and Maintenance Project, 2020) ทั้งนี้ข้อจำกัดของปริมาณน้ำต้นทุนจากเขื่อนภูมิพล ซึ่ง ณ วันที่ 1 มกราคม 2567 มีปริมาณน้ำกักเก็บเพียงร้อยละ 56 ของความจุอ่าง ทำให้สถานการณ์น้ำในพื้นที่น่าเป็นห่วงอย่างยิ่ง

ที่ผ่านมาโครงการฯ ยังคงประสบปัญหาการขาดความร่วมมือจากผู้ใช้น้ำในการปฏิบัติตามกติกาการใช้น้ำ เกิดความขัดแย้งระหว่างผู้ใช้น้ำต้นคลองกับปลายคลองโดยเฉพาะในช่วงที่น้ำมีปริมาณจำกัด เกษตรกรบางกลุ่มใช้น้ำเกินความต้องการของพืชหรือลักเปิด-ปิดประตูน้ำโดยไม่ได้รับอนุญาต ตลอดจนขาดการประสานงานที่ดีระหว่างเจ้าหน้าที่โครงการกับเกษตรกรในพื้นที่ (Royal Irrigation Department [RID], 2021) ปัญหาเหล่านี้ล้วนเชื่อมโยงกับระดับการมีส่วนร่วมของเกษตรกรที่ยังไม่เพียงพอในทุกมิติ ทั้งการรับฟังความคิดเห็น การตัดสินใจ การปฏิบัติการ การรับผลประโยชน์ และการประเมินผล การมีส่วนร่วมของเกษตรกรผู้ใช้น้ำซึ่งเป็นผู้ที่ได้รับประโยชน์โดยตรงในการบริหารจัดการน้ำของชลประทานแต่ละพื้นที่ แต่เนื่องจากพื้นที่ดูแลของชลประทานอาจไม่สามารถดูแลแก้ไขปัญหาการใช้น้ำได้อย่างทั่วถึง การมีส่วนร่วมของกลุ่มเกษตรกรผู้ใช้น้ำจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยลดช่องว่างของ

ปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกันระหว่างชลประทานและเกษตรกรผู้ใช้น้ำที่ต้องอยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจในสภาพ และปัญหาการใช้น้ำที่แท้จริงของเกษตรกรผู้ใช้น้ำในพื้นที่ การบริหารจัดการน้ำอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืนจะต้องให้ทุกส่วนของสังคมรู้คุณค่าของน้ำ ใช้น้ำอย่างพอประมาณมีเหตุผล และมีกระบวนการจัดการน้ำที่ครบวงจรตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ

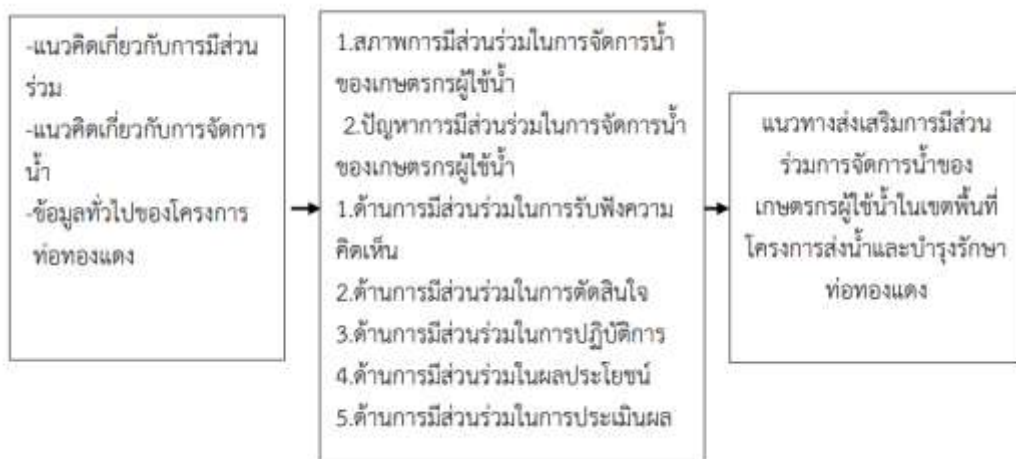
จากสภาพและปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษา "แนวทางส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดการน้ำเพื่อการเกษตรของเกษตรกรผู้ใช้น้ำ โครงการส่งน้ำและบำรุงรักษาท่อทองแดง สำนักงานชลประทานที่ 4" เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการวางแผนการจัดการน้ำและนำไปสู่การพัฒนาการจัดการน้ำชลประทานโดยเกษตรกรมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของกรมชลประทานและยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการมีส่วนร่วมในการจัดการน้ำเพื่อการเกษตรของเกษตรกรผู้ใช้น้ำ ในเขตพื้นที่โครงการส่งน้ำและบำรุงรักษาท่อทองแดง สำนักงานชลประทานที่ 4
2. เพื่อศึกษาแนวทางส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดการน้ำเพื่อการเกษตรของเกษตรกรผู้ใช้น้ำ ในเขตพื้นที่โครงการส่งน้ำและบำรุงรักษาท่อทองแดง สำนักงานชลประทานที่ 4

กรอบแนวคิดการวิจัย

ในการวิจัยเรื่อง แนวทางส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดการน้ำเพื่อการเกษตรของเกษตรกรผู้ใช้น้ำ ในเขตพื้นที่โครงการส่งน้ำและบำรุงรักษาท่อทองแดง สำนักงานชลประทานที่ 4 ผู้วิจัยใช้กรอบแนวคิดการมีส่วนร่วมของโคเฮน และนอร์แมน อัฟฮอฟฟ์ (Cohen & Norman Uphoff, 1980) และแนวทางการบริหารจัดการน้ำโดยเกษตรกรแบบมีส่วนร่วมของกรมชลประทาน (Royal Irrigation Department, 2016) ได้กรอบแนวคิดการวิจัย ดังภาพที่ 1



รูปที่ 1: กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการศึกษาแนวทางการมีส่วนร่วมในการจัดการน้ำเพื่อการเกษตรของเกษตรกรผู้ใช้น้ำ ในเขตพื้นที่โครงการส่งน้ำและบำรุงรักษาท่อทองแดง สำนักงานชลประทานที่ 4 มีวิธีดำเนินการวิจัยดังนี้

1. ประชากรและผู้ให้ข้อมูล

สำหรับประชากรที่ศึกษา ได้แก่ เกษตรกรผู้ใช้น้ำที่ขึ้นทะเบียนกับโครงการส่งน้ำและบำรุงรักษาท่อทองแดง ในเขตจังหวัดกำแพงเพชรและจังหวัดสุโขทัย จำนวนทั้งสิ้น 15,163 คน (Water Allocation Section, Tho Thong Daeng Water Delivery and Maintenance Project, 2020) จากนั้นทำการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยการเปิดตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 375 คน และทำการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิตามสัดส่วนของประชากรใน 6 อำเภอ

สำหรับ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Keys Informants) ในการศึกษาแนวทางการมีส่วนร่วมในการจัดการน้ำเพื่อการเกษตรของเกษตรกรผู้ใช้น้ำ ในเขตพื้นที่โครงการส่งน้ำและบำรุงรักษาท่อทองแดง สำนักงานชลประทานที่ 4 ผู้นำชุมชน ตัวแทนเกษตรกรผู้ใช้น้ำ จำนวนทั้งสิ้น 16 คน ประกอบด้วย

- 1) กลุ่มผู้บริหารโครงการส่งน้ำและบำรุงรักษาท่อทองแดง ได้แก่ ผู้อำนวยการโครงการหัวหน้าฝ่ายส่งน้ำและบำรุงรักษา นายช่างชลประทาน จำนวน 4 คน
- 2) ตัวแทนเกษตรกรผู้ใช้น้ำโครงการส่งน้ำและบำรุงรักษาท่อทองแดง จำนวน 6 คน
- 3) กลุ่มผู้นำชุมชน ได้แก่ กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน และนักวิชาการ จำนวน 6 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย

2.1 แบบสอบถามสภาพและปัญหาที่มีส่วนร่วมในการจัดการน้ำเพื่อการเกษตรของเกษตรกรผู้ใช้น้ำ ในเขตพื้นที่โครงการส่งน้ำและบำรุงรักษาห่อทองแดง โดยจำแนกแบบสอบถามแบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 สภาพการมีส่วนร่วมในการจัดการน้ำ จำนวน 28 ข้อ เป็นแบบสอบถามแบบกำหนดคำตอบให้เลือก (Check List)

ตอนที่ 3 ปัญหาการมีส่วนร่วมในการจัดการน้ำ จำนวน 32 ข้อ โดยเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยได้หาคุณภาพของเครื่องมือผ่าน โดยการวิเคราะห์ความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ได้แก่ ผู้บริหารด้านการบริหารจัดการน้ำ นักวิชาการชลประทาน และนักวิชาการ จำนวน 5 คน ได้ค่าความสอดคล้องข้อคำถามกับวัตถุประสงค์การวิจัย (IOC) อยู่ระหว่าง 0.80–1.00 จากนั้นนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ในกลุ่มเกษตรกรผู้ใช้น้ำ จำนวน 30 คน เพื่อวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นโดยใช้สัมประสิทธิ์อัลฟาด้วยวิธีของคอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ 0.785 เพื่อนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

2.2 แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างเกี่ยวกับแนวทางการมีส่วนร่วมในการจัดการน้ำเพื่อการเกษตรของเกษตรกรผู้ใช้น้ำ ในเขตพื้นที่โครงการส่งน้ำและบำรุงรักษาห่อทองแดง ซึ่งสร้างจากผลการวิเคราะห์สภาพและปัญหาการมีส่วนร่วมในการจัดการน้ำเพื่อการเกษตรที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 โดยนำประเด็นปัญหาที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในแต่ละด้านทั้ง 5 ด้าน มาสร้างเป็นประเด็นคำถามในการสัมภาษณ์ ผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ได้ค่าความสอดคล้องข้อคำถามกับวัตถุประสงค์การวิจัย (IOC) อยู่ระหว่าง 0.80–1.00

3. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามด้วยตัวเอง และทำการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interviews) กับผู้บริหารโครงการส่งน้ำและบำรุงรักษาห่อทองแดง เกษตรกรผู้ใช้น้ำ ผู้นำชุมชน และนักวิชาการ

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การแจกแจงความถี่ (f) ร้อยละ (%) ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) สำหรับข้อมูลเชิงคุณภาพการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และแจกแจงความถี่

สรุปผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาศาภาพการมีส่วนร่วมในการจัดการน้ำเพื่อการเกษตรของเกษตรกรผู้ใช้น้ำ

1.1 ด้านการมีส่วนร่วมในการรับฟังความคิดเห็น พบว่า เกษตรกรร้อยละ 73.3 เข้าร่วมประชุมรับฟังความคิดเห็นเกี่ยวกับรอบการใช้น้ำทุก 3 เดือน และร้อยละ 87.8 เข้าร่วมประชุมเกี่ยวกับการซ่อมแซมและก่อสร้างทุก 3 เดือน ช่องทางหลักในการแจ้งปัญหาคลองส่งน้ำชำรุด ได้แก่ ผ่านหัวหน้ากลุ่มผู้ใช้น้ำ (ร้อยละ 53.3) โซเชียลมีเดีย (ร้อยละ 13.6) และเจ้าหน้าที่ชลประทาน (ร้อยละ 11.2) ตามลำดับ

1.2 ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ พบว่า เกษตรกรร้อยละ 93.9 ร่วมตัดสินใจเกี่ยวกับรอบน้ำเป็นบางครั้ง และร้อยละ 72.0 ไม่รับรู้บทลงโทษของผู้ที่ไม่ปฏิบัติตามกติกาการใช้น้ำ และเกษตรกรร้อยละ 62.5 เข้าร่วมประชุมวางแผนการใช้น้ำทุก 3 เดือน

1.3 ด้านการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ พบว่า เกษตรกรได้รับน้ำไม่เพียงพอในบางพื้นที่ (ร้อยละ 55.4) และมีส่วนร่วมกำกับติดตามเป็นบางครั้ง (ร้อยละ 86.4) เกษตรกรร้อยละ 95.5 ให้ความร่วมมือในการใช้น้ำไม่ให้เกินปริมาณที่ตกลงกัน และร้อยละ 84.0 แจ้งผู้นำกลุ่มผู้ใช้น้ำเมื่อผู้ใช้น้ำเกินกำหนด

1.4 ด้านการมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ พบว่า เกษตรกรส่วนใหญ่ได้รับน้ำพอใช้แต่ยังไม่เพียงพอต่อความต้องการ (ร้อยละ 42.7) และร้อยละ 53.6 ใช้น้ำเพาะปลูกและอุปโภคบริโภคได้เฉพาะบางฤดูกาล เมื่อแผนการใช้น้ำไม่ได้ตามแผนเพาะปลูก เลือกปรับแผนด้วยตัวเอง ร้อยละ 93.6

1.5 ด้านการมีส่วนร่วมในการประเมินผล พบว่า เกษตรกรและเจ้าหน้าที่ติดตามประเมินผลร่วมกันทุก 3 เดือน (ร้อยละ 71.7) เกษตรกรร้อยละ 93.4 ไม่มีส่วนร่วมในการออกแบบแนวทางปรับปรุงการใช้น้ำในปัจุบันประมาณถัดไป

2. ผลการศึกษาปัญหาการมีส่วนร่วมในการจัดการน้ำเพื่อการเกษตรของเกษตรกรผู้ใช้น้ำ

ตารางที่ 1 : แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัญหาการมีส่วนร่วมในการจัดการน้ำเพื่อการเกษตรของเกษตรกรผู้ใช้น้ำ ในภาพรวมและรายด้าน

ข้อที่	รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ปัญหา
1	ด้านการมีส่วนร่วมในการรับฟังความคิดเห็น	3.00	0.62	ปานกลาง
2	ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	3.41	0.52	ปานกลาง
3	ด้านการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ	3.50	0.39	มาก
4	ด้านการมีส่วนร่วมในผลประโยชน์	3.24	0.43	ปานกลาง
5	ด้านการมีส่วนร่วมในการประเมินผล	3.94	0.50	มาก
	เฉลี่ยรวม	3.42	0.40	ปานกลาง

จากตารางที่ 1 พบว่า ปัญหาการมีส่วนร่วมในการจัดการน้ำเพื่อการเกษตรของเกษตรกรผู้ใช้น้ำในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.42$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีปัญหาอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการมีส่วนร่วมในการประเมินผลมากที่สุด ($\bar{x} = 3.94$) รองลงมาคือด้านการมีส่วนร่วม

ร่วมในการปฏิบัติการ ($\bar{x} = 3.50$) ส่วนด้านที่มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ($\bar{x} = 3.41$) ด้านการมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ ($\bar{x} = 3.24$) และด้านการมีส่วนร่วมในการรับฟังความคิดเห็น ($\bar{x} = 3.00$) ตามลำดับ

ตารางที่ 2 แสดงปัญหาการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการน้ำที่มีปัญหาระดับมากที่สุด ในแต่ละด้าน

ด้าน	รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ปัญหา
1. การมีส่วนร่วมด้านการรับฟังความคิดเห็น	ไม่มีการแจ้งแผนการก่อสร้างและซ่อมแซมระบบชลประทานให้เกษตรกรทราบล่วงหน้า	3.56	0.98	มาก
2. การมีส่วนร่วมด้านการตัดสินใจ	เกษตรกรไม่มีส่วนตัดสินใจเรื่องการปรับปรุงการบริหารจัดการน้ำในปีงบประมาณถัดไป	3.79	0.89	มาก
3. การมีส่วนร่วมด้านปฏิบัติการ	ไม่มีการกำหนดบทลงโทษของเกษตรกรที่ไม่ปฏิบัติตามกติกาการใช้น้ำที่ตกลงกันได้	3.96	0.91	มาก
4. การมีส่วนร่วมด้านผลประโยชน์	การให้ข้อมูลเกี่ยวกับการทำเกษตรแก่เจ้าหน้าที่โครงการไม่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือได้รับประโยชน์มากขึ้น	3.54	0.83	มาก
5. การมีส่วนร่วมด้านประเมินผล	ไม่เปิดโอกาสให้เกษตรกรมีส่วนร่วมในการติดตามตรวจสอบการใช้น้ำของพื้นที่อื่น ๆ	4.02	0.87	มาก

จากตารางที่ 2 พบว่า ข้อที่มีปัญหาการมีส่วนร่วมอยู่ในระดับมากที่สุด ข้อ โดยข้อที่มีปัญหาเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการประเมินผล โครงการฯ ไม่เปิดโอกาสให้เกษตรกรมีส่วนร่วมในการติดตามตรวจสอบการใช้น้ำของพื้นที่อื่น ๆ ($\bar{x} = 4.02$) ด้านการปฏิบัติการ การขาดบทลงโทษสำหรับผู้ที่ไม่ปฏิบัติตามกติกาการใช้น้ำ ($\bar{x} = 3.96$) ด้านการตัดสินใจ เกษตรกรไม่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจปรับปรุงการบริหารจัดการน้ำในปีถัดไป ($\bar{x} = 3.79$) ด้านผลประโยชน์ การให้ข้อมูลแก่เจ้าหน้าที่ไม่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่เป็นรูปธรรม ($\bar{x} = 3.54$) และด้านการรับฟังความคิดเห็น การขาดการแจ้งแผนการก่อสร้างล่วงหน้า ($\bar{x} = 3.56$) ตามลำดับ

3. ผลการหาแนวทางส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดการน้ำเพื่อการเกษตรของเกษตรกร ผู้ใช้น้ำ

ตารางที่ 3 แสดงแนวทางส่งเสริมการมีส่วนร่วมการจัดการน้ำเพื่อการเกษตรของเกษตรกรผู้ใช้น้ำ 5 ด้าน

ด้านที่	รายการ
1. การรับฟัง ความคิดเห็น	1) เชิญชวนให้เกษตรกรทั่วไปที่ไม่ใช่คณะกรรมการกลุ่มผู้ใช้น้ำมีส่วนร่วม รับฟังข่าวสารให้มากขึ้น 2) จัดปฏิทินการเก็บเกี่ยวและรายงานทุกสัปดาห์และเผยแพร่ให้เกษตรกร รับทราบ 3) จัดประชุมผู้เกี่ยวข้องในทุกฤดูกาลเพาะปลูกและประชุมประจำเดือน หรือทุกครั้งที่มีปัญหา
2. การตัดสินใจ	1) จัดประชุมประจำเดือนระหว่างเจ้าหน้าที่ชลประทานกับเกษตรกรผู้ใช้น้ำ เพื่อรับทราบปัญหาและหาวิธีแก้ปัญหาร่วมกัน 2) สร้างความเข้าใจร่วมกันและจัดทำรูปแบบตายตัวเมื่อเกิดปัญหา 3) จัดให้มีเกษตรกรผู้รับผลประโยชน์และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้าร่วมตัดสินใจ
3. การปฏิบัติการ	1) ให้ชลประทานและเกษตรกรออกตรวจพื้นที่ที่คลองส่งน้ำเป็นประจำ ทุกสัปดาห์เพื่อติดตามสถานการณ์น้ำ 2) จัดเวรออกตรวจพื้นที่ทำการเกษตรทุกสัปดาห์เพื่อประเมินความต้องการ น้ำของแต่ละพื้นที่ 3) สร้างความโปร่งใสในวิธีการที่ตกลงร่วมกันระหว่างเกษตรกร และชลประทานในทุกพื้นที่
4. การรับ ผลประโยชน์	1) ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องร่วมระดมความคิดเห็นเพื่อเพิ่มผลผลิตและจัดการน้ำ ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด 2) จัดประชุมชี้แจงผลของการเกษตรว่าตรงตามเป้าหมายหรือไม่ และหาแนวทางแก้ไข 3) ชลประทานสร้างความตระหนักให้เกษตรกรรักษาและใช้ทรัพยากร อย่างคุ้มค่า
5. การประเมินผล	1) ให้คณะกรรมการกลุ่มและเจ้าหน้าที่ชลประทานออกสำรวจติดตาม จากต้นคลองถึงปลายคลองเพื่อทราบปัญหาอย่างทันการ 2) ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายควรมีการประเมินผลทุก 3 เดือน 3) ชลประทานเก็บรวบรวมข้อมูลของปีก่อนและสถานการณ์ในอนาคต เพื่อวางแผนรับมือได้อย่างทันท่วงที

จากตารางที่ 3 พบว่า แนวทางส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดการน้ำเพื่อการเกษตร 5 ด้าน ที่ผู้เชี่ยวชาญเสนอและมีความถี่สูงสุดในแต่ละด้าน ได้แก่ (1) ด้านการรับฟังความคิดเห็น ควรเปิดกว้างให้เกษตรกรทั่วไปที่ไม่ใช่คณะกรรมการได้เข้ามามีส่วนร่วมรับฟังข่าวสารมากขึ้น (2) ด้านการตัดสินใจ ควรจัดประชุมประจำเดือนระหว่างเจ้าหน้าที่ชลประทานกับเกษตรกรโดยตรงเพื่อรับทราบปัญหาในแต่ละพื้นที่ (3) ด้านการปฏิบัติการ ควรให้ชลประทานและเกษตรกรร่วมกันออกตรวจพื้นที่คลองส่งน้ำทุกสัปดาห์ (4) ด้านผลประโยชน์ ทุกฝ่ายต้องร่วมกันระดมความคิดเห็นเกี่ยวกับการเพิ่มผลผลิตและการจัดการน้ำให้มีประสิทธิภาพสูงสุด และ (5) ด้านการประเมินผล ให้คณะกรรมการกลุ่มและเจ้าหน้าที่ชลประทานออกสำรวจติดตามเส้นทางน้ำตั้งแต่ต้นคลองจนถึงปลายคลองเพื่อทราบปัญหาและอุปสรรคได้อย่างทันการ

อภิปรายผลการวิจัย

1. สภาพและปัญหาการมีส่วนร่วมในการจัดการน้ำเพื่อการเกษตรของเกษตรกรผู้ใช้น้ำ

1.1 ด้านการมีส่วนร่วมในการรับฟังความคิดเห็น พบว่า ปัญหาโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และข้อที่มีปัญหาสูงสุดคือโครงการฯ ไม่มีการแจ้งแผนการก่อสร้างและซ่อมแซมระบบชลประทานให้เกษตรกรทราบล่วงหน้า ทั้งนี้อาจเป็นเพราะชลประทานไม่มีรูปแบบการประสานงานกับเกษตรกรผู้ใช้น้ำอย่างเป็นระบบ ทำให้เกษตรกรไม่ได้รับข้อมูลข่าวสารและกิจกรรมต่าง ๆ ของทางชลประทาน ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของสวรค์ อินทร์กล้า (In-klam, S., 2013) ที่พบว่าการบริหารจัดการน้ำชลประทานที่ประสบความสำเร็จต้องมียุทธศาสตร์ บุคลากร งบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมดำเนินการ ร่วมรับประโยชน์ และร่วมติดตามประเมินผล ซึ่งการให้ข้อมูลข่าวสารแก่เกษตรกรอย่างต่อเนื่องและทั่วถึงเป็นก้าวแรกของกระบวนการมีส่วนร่วมที่ขาดไม่ได้

1.2 ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ พบว่า ปัญหาโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และข้อที่มีปัญหาสูงสุดคือเกษตรกรไม่มีส่วนในการตัดสินใจเรื่องการปรับปรุงพัฒนาการบริหารจัดการน้ำในปีงบประมาณถัดไป ซึ่งอาจสะท้อนให้เห็นว่าเกษตรกรไม่เข้าใจถึงความสำคัญของการบริหารจัดการน้ำ และโครงการยังไม่เปิดโอกาสให้เกษตรกรเข้ามามีส่วนในการกำหนดทิศทางการพัฒนา ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของวิจิตร อภิชาติเกรียงไกร (Apichatkraingai, V., 2021) ที่พบว่าประชาชนในพื้นที่ลุ่มน้ำลำตะคองมีส่วนร่วมในการจัดการทรัพยากรน้ำค่อนข้างน้อย เนื่องจากคิดว่าการจัดการเหล่านี้เป็นหน้าที่ของภาครัฐเพียงฝ่ายเดียว ดังนั้นการสร้างตระหนักรู้ให้กับกลุ่มผู้ใช้น้ำถึงความสำคัญของการเข้าร่วมตัดสินใจจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง

1.3 ด้านการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ พบว่า ปัญหาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และข้อที่มีปัญหาสูงสุดคือโครงการฯ ไม่มีการกำหนดบทบาทของเกษตรกรที่ไม่ปฏิบัติตามกติกาการใช้น้ำที่ตกลงกันได้ ซึ่งอาจเป็นเพราะชลประทานไม่มีการกำหนดกฎเกณฑ์และกติกาก่อกำเนิดขึ้นจากการลงความเห็นร่วมกันของทุกฝ่าย ทำให้บางกลุ่มยอมรับและบางกลุ่มไม่ยอมรับ ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของกชกร เดชะคำภู และทิพาภรณ์ หอมดี (Dechakhamphu, K., & Homdee, T., 2017) ที่พบว่า

การที่ชุมชนมีกฎกติกาและข้อตกลงร่วมกันซึ่งมาจากการมีส่วนร่วมของสมาชิก ทำให้ชุมชนรู้สึกเป็นเจ้าของและรับผิดชอบร่วมกัน ลดข้อขัดแย้งจากความแตกต่างของความคิด

1.4 ด้านการมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ พบว่า ปัญหาโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และข้อที่มีปัญหาสูงสุดคือการให้ข้อมูลเกี่ยวกับการทำเกษตรแก่เจ้าหน้าที่โครงการ ไม่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือได้รับประโยชน์มากขึ้น (ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าเกษตรกรยังไม่เข้าใจกระบวนการรับผลประโยชน์ร่วมกัน และชลประทานยังไม่เปิดโอกาสให้เกษตรกรมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของอังกูร แก้วย่อง และคณะ (Kaewyang, A., et al., 2017) ที่พบว่าการสร้างความเข้าใจต่อกระบวนการและผลประโยชน์ที่ชุมชนจะได้รับจากการบริหารจัดการน้ำ และการส่งเสริมการใช้ทรัพยากรน้ำให้ได้อย่างทั่วถึง เป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างการมีส่วนร่วมที่ยั่งยืน

1.5 ด้านการมีส่วนร่วมในการประเมินผล พบว่า ปัญหาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ในทุกด้าน และข้อที่มีปัญหาสูงสุดทั้งหมดคือโครงการ ไม่เปิดโอกาสให้เกษตรกรมีส่วนร่วมในการติดตามตรวจสอบการใช้น้ำของพื้นที่อื่น ๆ) ซึ่งอาจเป็นเพราะขั้นตอนและแบบแผนของหน่วยงานราชการ ไม่สอดคล้องกับเกษตรกรผู้ใช้น้ำ หน่วยงานราชการจะต้องมีการทำงานอย่างบูรณาการทั้งการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกับเกษตรกรในพื้นที่ ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของสุปราณี โล่ภักดีสวัสดิ์ และวิโรจน์ เจษฎาลักษณ์ (Lophakdisawat, S., & Jessadalak, V., 2015) ที่พบว่าการรับรู้และการมีส่วนร่วมมีอิทธิพลทางบวกและสร้างความพึงพอใจในการบริหารจัดการน้ำในพื้นที่ และช่วยให้เจ้าหน้าที่รัฐตระหนักถึงความสำคัญของกิจกรรมด้านการมีส่วนร่วมของประชาชน

2. แนวทางส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดการน้ำเพื่อการเกษตรของเกษตรกรผู้ใช้น้ำ

2.1 ด้านการรับฟังความคิดเห็น แนวทางที่ผู้เชี่ยวชาญเสนอสูงสุดคือการเชิญชวนให้เกษตรกรทั่วไปที่ไม่ใช่คณะกรรมการกลุ่มผู้ใช้น้ำมีส่วนร่วมรับฟังข่าวสารให้มากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับปัญหาที่พบจากตารางที่ 2 ที่ชี้ให้เห็นว่าโครงการ ขาดการแจ้งข้อมูลให้เกษตรกรทราบล่วงหน้า ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของวรินทร์ กลิ่นศรีสุข, สุทธนู ศรีไสย์ และจินต์ วิภาตะกลัด (Klinsrisu, R., Srisai, S., & Vipataklat, J., 2017) ที่พบว่าการพัฒนาระบบประชาสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพและการรับฟังเสียงประชาชนในรูปแบบของการประชุม การอบรม หรือพบปะชุมชนเป็นระยะ เป็นหนึ่งในห้าแนวทางสำคัญสำหรับการบริหารจัดการน้ำให้มีประสิทธิภาพ

2.2 ด้านการตัดสินใจ แนวทางที่ผู้เชี่ยวชาญเสนอสูงสุดคือการจัดประชุมประจำเดือนระหว่างเจ้าหน้าที่ชลประทานกับเกษตรกรผู้ใช้น้ำเพื่อรับทราบปัญหาในแต่ละพื้นที่และหาวิธีแก้ปัญหา ร่วมกัน ซึ่งเป็นการตอบสนองโดยตรงต่อปัญหาที่พบจากตารางที่ 2 ที่ชี้ว่าเกษตรกรไม่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเรื่องการพัฒนาการบริหารจัดการน้ำ ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของบุพชาติ จันทร์หอม (Chanhom, B., 2021) ที่กล่าวว่า การมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดการน้ำต้องเปิดโอกาสให้ประชาชนร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมรับผลประโยชน์ และร่วมประเมินผล เพราะการดำเนินการต่าง ๆ ของรัฐส่งผลกระทบต่อทั้งทางบวกและทางลบโดยตรงกับประชาชน

2.3 ด้านการปฏิบัติการ แนวทางที่ผู้เชี่ยวชาญเสนอสูงสุดคือการให้ชลประทานและเกษตรกรออกตรวจพื้นที่คลองส่งน้ำเป็นประจำทุกสัปดาห์ ซึ่งสอดคล้องกับปัญหาสูงสุดในด้านนี้จากตารางที่ 2 ที่พบว่าการขาดบทลงโทษที่ชัดเจนส่งผลให้เกษตรกรไม่ปฏิบัติตามกติกา การออกตรวจพื้นที่ร่วมกันอย่างสม่ำเสมอจะช่วยสร้างความโปร่งใสและกระตุ้นให้เกษตรกรปฏิบัติตามข้อตกลงมากขึ้น ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของมลจิรา ทองเทพ, ชวเลข วณิชเวทิน และพิพัฒน์ สอนวงษ์ (Thongthep, M., Wanichwethin, C., & Sonwong, P., 2019) ที่พบว่าการที่หัวหน้ากลุ่มผู้ใช้น้ำควบคุมดูแลการใช้น้ำของสมาชิกกลุ่มให้เป็นไปตามแผน และการแบ่งงานให้สมาชิกกลุ่มบำรุงรักษาระบบชลประทานอย่างชัดเจนเป็นตัวแปรที่สำคัญที่สุดต่อการมีส่วนร่วมด้านการปฏิบัติการ

2.4 ด้านผลประโยชน์ แนวทางที่ผู้เชี่ยวชาญเสนอสูงสุดคือการให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องร่วมระดมความคิดเห็นเพื่อเพิ่มผลผลิตและจัดการน้ำให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งสอดคล้องกับปัญหาในตารางที่ 2 ที่ชี้ว่าการให้ข้อมูลของเกษตรกรแก่เจ้าหน้าที่ไม่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่เป็นรูปธรรม ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของสมปอง วงษ์ชัย (Wongchai, S., 2011) ที่พบว่าการรวมกลุ่ม การกำหนดกฎระเบียบ ข้อบังคับ พัฒนาเป็นองค์กรที่เข้มแข็ง และการสร้างเครือข่ายช่วยให้อาการบริหารจัดการชลประทานโดยเกษตรกรมีส่วนร่วมประสบความสำเร็จ และส่งผลให้เกษตรกรได้รับประโยชน์จากทรัพยากรน้ำอย่างเต็มที่และทั่วถึง

2.5 ด้านการประเมินผล แนวทางที่ผู้เชี่ยวชาญเสนอสูงสุดคือการให้คณะกรรมการกลุ่มและเจ้าหน้าที่ชลประทานออกสำรวจติดตามจากต้นคลองถึงปลายคลองเพื่อทราบปัญหาอย่างทันการ ซึ่งตอบใจโดยตรงกับปัญหาสูงสุดจากตารางที่ 2 ที่โครงการฯ ไม่เปิดโอกาสให้เกษตรกรติดตามตรวจสอบการใช้น้ำของพื้นที่อื่น ๆ ซึ่งเป็นด้านที่มีปัญหาสูงสุดในทุกข้อทุกด้าน ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของรัชภูมิ ศรีเพ็ง (Sripheng, R., 2022) ที่พบว่าแนวทางการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารจัดการน้ำต้องมีการจัดระบบติดตามเยี่ยมพื้นที่ร่วมกัน การจัดระบบประเมินผล การจัดการโครงการ และกลไกการจัดการด้วยการจัดตั้งคณะกรรมการที่มาจากทุกภาคส่วน เพื่อลดความขัดแย้ง ความซ้ำซ้อน และสนับสนุนการทำงานซึ่งกันและกัน

ข้อเสนอแนะการวิจัย

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ด้านการรับฟังความคิดเห็น โครงการส่งน้ำและบำรุงรักษาท่อทองแดงควรจัดทำแผนการสื่อสารเชิงรุก โดยแจ้งแผนการก่อสร้างและซ่อมแซมระบบชลประทานให้เกษตรกรทราบล่วงหน้าอย่างสม่ำเสมอ ผ่านหัวหน้ากลุ่มผู้ใช้น้ำและช่องทางโซเชียลมีเดีย เพื่อให้เกษตรกรสามารถเตรียมการวางแผนการเพาะปลูกได้อย่างเหมาะสม

2. ด้านการตัดสินใจ โครงการฯ ควรเปิดโอกาสให้เกษตรกรเข้ามีส่วนร่วมในการตัดสินใจเรื่อง การปรับปรุงพัฒนาการบริหารจัดการน้ำในปีงบประมาณถัดไป โดยจัดประชุมร่วมระหว่างเจ้าหน้าที่ชลประทานกับตัวแทนเกษตรกรทุกกลุ่มพื้นที่ก่อนสิ้นปีงบประมาณ

3. ด้านการปฏิบัติการ โครงการฯ ควรร่วมกับคณะกรรมการกลุ่มผู้ใช้น้ำจัดทำข้อตกลงร่วม (MOU) ที่กำหนดบทลงโทษสำหรับเกษตรกรที่ไม่ปฏิบัติตามกติกาการใช้น้ำอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม โดยให้มาจากการเห็นชอบของสมาชิกทุกฝ่าย เพื่อสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของและความรับผิดชอบร่วมกัน

4. ด้านผลประโยชน์ โครงการฯ ควรจัดให้มีกลไกรับฟังและติดตามผลจากข้อมูลที่เกษตรกรแจ้งแก่เจ้าหน้าที่อย่างเป็นระบบ และแจ้งผลการดำเนินการกลับสู่เกษตรกรทุกครั้ง เพื่อให้เกษตรกรเห็นว่าการให้ข้อมูลก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและผลประโยชน์ที่จับต้องได้จริง

5. ด้านการประเมินผล โครงการฯ ควรเปิดโอกาสให้เกษตรกรมีส่วนร่วมในการติดตามตรวจสอบการใช้น้ำของทุกพื้นที่ โดยให้คณะกรรมการกลุ่มผู้ใช้น้ำและเจ้าหน้าที่ชลประทานออกสำรวจเส้นทางน้ำร่วมกันตั้งแต่ต้นคลองจนถึงปลายคลองอย่างสม่ำเสมอทุก 3 เดือน

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรทำวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research: PAR) เพื่อทดลองสร้างโมเดลการจัดตั้งกลุ่มบริหารจัดการน้ำร่วม (JMC) และทดสอบการใช้กฎกติกาและบทลงโทษในสถานการณ์จริง

2. ควรทำการวิจัยเพื่อวิเคราะห์ปัจจัยทางจิตวิทยา สังคม และเศรษฐกิจที่ส่งผลต่อการยอมรับและปฏิบัติตามกฎระเบียบของเกษตรกร เพื่อก่อร่างแบบบันทึกข้อตกลง (MOU) ที่มีประสิทธิภาพ

3. ควรศึกษาและพัฒนาแอปพลิเคชันหรือระบบแจ้งเตือนแผนการจัดสรรน้ำที่เหมาะสมกับพฤติกรรมของเกษตรกร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการมีส่วนร่วมผ่านระบบดิจิทัล

References

- Apichatkrainggai, V. (2021). Public art for aesthetic ecology. *Journal of Fine and Applied Arts*, 14(1), 107–131.
- Chanhom, B. (2021). Guidelines for developing public participation in water management toward sustainability. *Academic Journal*, 14(2), 1–15.
- Cohen, J. M., & Uphoff, N. T. (1980). Participation's place in rural development: Seeking clarity through specificity. *World Development*, 8(3), 213–235.
- Cohen, J. M., & Uphoff, N. T. (1981). *Rural development participation: Concept and measure for project design, implementation and evaluation*. Rural Development Committee Center for International Studies, Cornell University Press.
- Dechakhamphu, K., & Homdee, T. (2017). Community participation mechanisms in public space management: "Had Hae" sandbar in the middle of the Mekong River. *Area-Based Development Research Journal*, 9(5), 347–360.
- In-klam, S. (2013). *Educational leadership and organizational management*. Phitsanulok Printing.

- Kaewyang, A., Boonmee, S., & Khamsan, S. (2017). *Farmer participation in agricultural irrigation water management for sustainability*. Chiang Mai University Press.
- Klinsrisu, R., Srisai, S., & Vipataklat, J. (2017). Effective participatory water management in the area of Irrigation Office 11. *Academic Journal*, 5(2), 45–60.
- Koontanakulvong, S. (2020). *Thailand's water management crisis*. Chulalongkorn University.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 608–609.
- Legal Affairs and Land Division, Royal Irrigation Department. (2018). *Manual for operations according to the knowledge management action plan for fiscal year 2018*. Royal Irrigation Department.
- Lophakdisawat, S., & Jessadalak, V. (2015). Public participation in water resource management: Khun Dan Prakan Chon Dam irrigation and maintenance project. *Veridian E-Journal, Humanities, Social Sciences and Arts*, 8(2), 1454–1474.
- Maikhlat, P. (2014). *Solutions for Thailand's water management*. Thailand Development Research Institute.
- Methasutthirat, J. (2020). Public participation in local administration. In *Teaching documents for local administration subject*. Sukhothai Thammathirat Open University Press.
- Nawayo, A., Wittayakul, W., & Suanphaka, V. (2017). *A model of farmer participation in irrigation system maintenance: A case study of Khun Dan Prakan Chon Dam irrigation and maintenance project*. Kasetsart University.
- Royal Irrigation Department. (2011). *Water management and water user organization administration for farmers* (2nd ed.). Royal Irrigation Department.
- _____. (2017). *20-year strategic plan of the Royal Irrigation Department*. Royal Irrigation Department.
- _____. (2019). *Manual for public participation*. Bureau of Public Participation Promotion.
- _____. (2021). *Annual report of the Royal Irrigation Department*. Royal Irrigation Department.
- Sripheng, R. (2022). Participatory water management for consumption in Nong Pho Subdistrict Administrative Organization, Takhli District, Nakhon Sawan Province. *Journal of Roi Kaensarn Academi*, 7(2), 42–55.
- Surinta, S. (2010). *Public participation in water resource management: A case study of Huai Sai Royal Development Study Center* [Master of Arts]. Silpakorn University.
- Thothong Canal Irrigation and Maintenance Project. (2020). *Agricultural water delivery data*. Irrigation Office 4.

- Thongthep, M., Wanichwethin, C., & Sonwong, P. (2019). Factors affecting farmer participation in irrigation system maintenance: A case study of Pa Sak Jolasid Dam irrigation and maintenance project. *KU Engineering Journal*, 32(107), 39–52.
- Wongchai, S. (2011). *Participatory irrigation management of water user groups in Krasiao irrigation and maintenance project, Suphanburi Province* [Master of Arts]. Silpakorn University.

รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*
A MODEL OF TRANSFORMATIONAL ACADEMIC LEADERSHIP IN THE DIGITAL
AGE FOR SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER THE PRIMARY EDUCATIONAL
SERVICE AREA OFFICES IN THE NORTHEASTERN REGION *

ดาร์ณี บุญวิเศษ**

กฤษฎา ผ่องพิทยา ***

จุฬารัตนภรณ์ ธนะแพทย์ ****

(วันที่รับบทความ: 19 มิถุนายน 2569; วันที่แก้ไขบทความ: 21 สิงหาคม 2569; วันที่ตอบรับบทความ: 27 สิงหาคม 2569)

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาและประเมินรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ดำเนินการวิจัยแบบผสมผสาน 2 ระยะ ระยะที่ 1 สร้างรูปแบบโดยสังเคราะห์วรรณกรรมและวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (EFA) จากผู้บริหารสถานศึกษา 520 คน และประเมินความต้องการจำเป็นจากกลุ่มตัวอย่าง 385 คน และผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 22 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ การสนทนากลุ่ม และการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจและดัชนี PNI_{modified} ระยะที่ 2 ประเมินรูปแบบ โดยผู้เชี่ยวชาญ 11 คนโดยใช้แบบประเมิน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัย พบว่า

1) รูปแบบที่พัฒนาขึ้น เรียกว่า DIGITAL Model ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ เรียงตามลำดับค่า PNI_{modified} ได้แก่ ด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Idealized Influence) ด้านการพัฒนาบุคลากรเชิงปัจเจก ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) ด้านภาวะผู้นำความร่วมมือทางวิชาการ ด้านความร่วมมือทางวิชาการ ด้านวิสัยทัศน์แรงบันดาลใจ โดยมีส่วนประกอบของรูปแบบ 5 ด้าน ได้แก่ หลักการ วัตถุประสงค์ โครงสร้าง วิธีดำเนินการ และการประเมินผล 2) ผลการประเมินรูปแบบพบว่า ด้านความถูกต้องอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านความเหมาะสม ด้านความเป็นไปได้ และด้านความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมากทุกด้าน

คำสำคัญ : รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการ, ยุคดิจิทัล, ผู้บริหารสถานศึกษา, สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

* บทความวิจัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์

** นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์, Email: Daruneeboon.dd@gmail.com

*** ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำบัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์, Email: kisd2000@gmail.com

**** อาจารย์ประจำบัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์, Email: drchulapunporn@gmail.com

A MODEL OF TRANSFORMATIONAL ACADEMIC LEADERSHIP IN THE DIGITAL AGE FOR SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER THE PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICES IN THE NORTHEASTERN REGION *

DARUNEE BOONWISED **

KISDA PONGPITAYA***

CHULAPUNPORN THANAPHAET****

(Received: June 19, 2026; Revised: August 21, 2026; Accepted: August 27, 2026)

ABSTRACT

This study aimed to develop and evaluate a model of transformational academic leadership in the digital era for school administrators under the Primary Educational Service Area Offices in Northeastern Thailand. The study employed a two-phase mixed-methods design. Phase 1 involved model construction through literature synthesis and exploratory factor analysis (EFA), using data from 520 school administrators, together with a needs assessment based on a sample of 385 respondents and 22 experts. The research instrument was a rating-scale questionnaire. Data collection methods included focus group discussions and connoisseurship. Data were analyzed using mean, standard deviation, exploratory factor analysis, and the modified Priority Needs Index (PNI_{modified}). Phase 2 involved evaluating the model by 11 experts using an evaluation form. The statistics used in data analysis included mean and standard deviation.

The findings revealed that the developed model, termed the "DIGITAL Model," comprises seven components ranked by PNI modified value as follows: (1) Development, (2) Idealized Influence, (3) Growth (Individual), (4) Intellectual Stimulation, (5) Teamwork Academic Leadership, (6) Academic Collaboration, and (7) Leadership Vision. The model consists of five structural elements: principles, objectives, structure, implementation, and evaluation. The model evaluation results indicated that accuracy was rated at the highest level, while propriety, feasibility, and utility were all rated at a high level.

Keywords: Academic Transformational Leadership Model, Digital Era, School Administrators, Primary Educational Service Area Office

* Research article, Phetchabun Rajabhat University

** Doctoral Student in Educational Administration, Phetchabun Rajabhat University, Corresponding author E-mail :
Daruneeboon.dd@gmail.com

*** Assistant Professor of Graduate School, Phetchabun Rajabhat University, Email: kisd2000@gmail.com

**** Lecturer of Graduate School, Phetchabun Rajabhat University, Email: drchulapunporn@gmail.com

บทนำ

การจัดการศึกษาของชาติเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพและสามารถขับเคลื่อนประเทศไปสู่ความเจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืน โดยรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 มาตรา 54 ได้กำหนดให้รัฐต้องดำเนินการให้เด็กทุกคนได้รับการศึกษาอย่างมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย (Royal Gazette, 2017) สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566–2570) ที่มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะที่จำเป็นในอนาคตและการยกระดับคุณภาพการศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงานและการพัฒนาประเทศ (Office of the National Economic and Social Development Council, 2023) นโยบายดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงความมุ่งมั่นของรัฐในการยกระดับคุณภาพการศึกษา ซึ่งต้องอาศัยผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิสัยทัศน์และความสามารถในการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะที่จำเป็นสำหรับการดำรงชีวิตในสังคมยุคใหม่

ในบริบทของการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว การพัฒนาคุณภาพการศึกษาในยุคดิจิทัลได้กลายเป็นความท้าทายสำคัญที่สถานศึกษาต้องเผชิญ เนื่องจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารได้เปลี่ยนแปลงรูปแบบการเรียนรู้อย่างรวดเร็วและกว้างขวาง การบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ากับกระบวนการจัดการศึกษาจึงไม่เพียงแต่เป็นเครื่องมือในการเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนการสอน แต่ยังเป็นปัจจัยสำคัญในการเตรียมความพร้อมให้ผู้เรียนมีทักษะการคิดวิเคราะห์ การแก้ปัญหา และการทำงานร่วมกันในสังคมยุคใหม่ (UNESCO, 2023) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจึงได้กำหนดนโยบายการพัฒนาการศึกษาในยุคดิจิทัลผ่านโครงการต่างๆ เพื่อให้สถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาที่ทันสมัยและตอบสนองความต้องการของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Office of the Basic Education Commission, 2023)

ท่ามกลางบริบทการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา จากการสังเคราะห์งานวิจัยพบว่าองค์ประกอบที่มีความสำคัญ ได้แก่ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ การพัฒนาบุคลากรเชิงปัจเจก การกระตุ้นทางปัญญา ภาวะผู้นำความร่วมมือทางวิชาการ ความร่วมมือทางวิชาการ และวิสัยทัศน์แรงบันดาลใจ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เน้นการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์และการกระตุ้นทางปัญญาเป็นแกนหลัก (Bass & Riggio, 2006) โดยผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำดังกล่าวสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากร กระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม และพัฒนาศักยภาพรายบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Wongwanich, 2020) ทั้งนี้ การบูรณาการภาวะผู้นำเข้ากับเทคโนโลยีดิจิทัลจะช่วยยกระดับการบริหารงานวิชาการและสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่ส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนได้อย่างยั่งยืน (Ersoy & Penpece Demirer, 2026)

อย่างไรก็ตาม โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งครอบคลุม 20 จังหวัด 61 เขตพื้นที่การศึกษา และมีจำนวนนักเรียนกว่าร้อยละ

30 ของประเทศ ยังคงเผชิญกับความท้าทายสำคัญทั้งด้านโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล ข้อจำกัดด้านทรัพยากรและงบประมาณ รวมถึงศักยภาพของบุคลากรในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการบริหารและการจัดการเรียนการสอนที่ยังต้องได้รับการพัฒนา (Office for National Education Standards and Quality Assessment, 2022) ซึ่งปัจจัยด้านโครงสร้างพื้นฐาน งบประมาณ และศักยภาพบุคลากรจะเป็นเงื่อนไขจำเป็น แต่ปัจจัยเหล่านี้เป็นเงื่อนไขภายนอกที่ต้องรอการจัดสรรจากหน่วยงานต้นสังกัด ขณะที่ภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นปัจจัยภายในโรงเรียนที่พัฒนาได้ทันที และเป็นตัวแปรส่งผ่านที่กำหนดว่าทรัพยากรที่มีอยู่จะถูกใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดหรือไม่ งานทบทวนวรรณกรรมล่าสุดยืนยันว่าผู้บริหารสถานศึกษาเป็น "ตัวกลางหลัก" ของการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล และแนวปฏิบัติด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นปัจจัยหลักที่กำหนดการนำเทคโนโลยีไปใช้ของครู มากกว่าความพร้อมด้านทรัพยากรเพียงลำพัง (Nagel et al., 2026) การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารจึงเป็นความจำเป็นเร่งด่วนลำดับแรกด้วยเหตุผลดังกล่าวข้างต้น

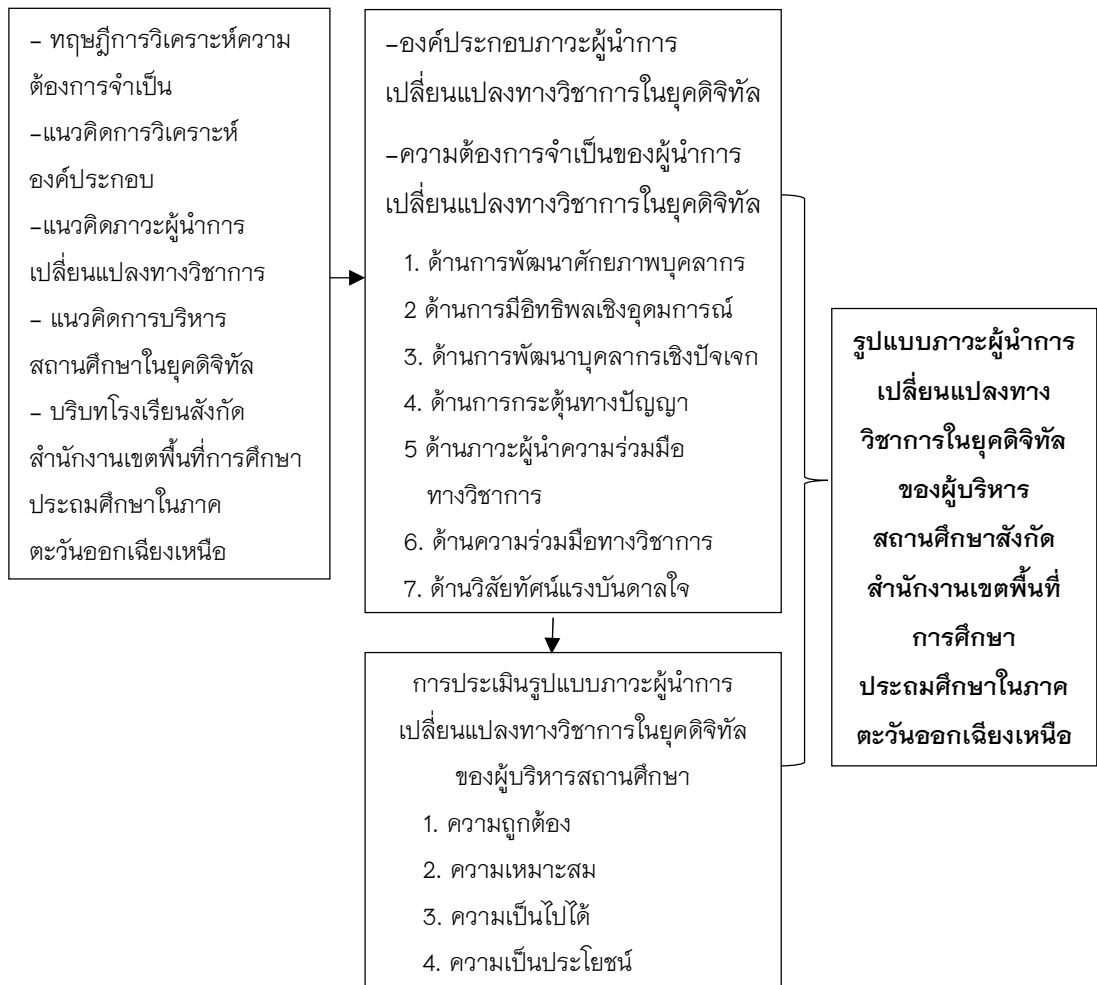
ผู้วิจัยจึงมีความสนใจพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับประโยชน์จากรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการที่มีประสิทธิภาพ และสามารถบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ากับการบริหารงานวิชาการได้อย่างเป็นระบบ เพื่อเป็นแนวทางให้โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศในยุคดิจิทัล

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
2. เพื่อประเมินรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

กรอบแนวคิดการวิจัย

ในการศึกษาเรื่องรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (Wongwanich, 2019) แนวคิดและทฤษฎีการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Suwapong, 2016; Wanichbancha, 2018) และการสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการในยุคดิจิทัล (Sawas-ue, 2023; Daenrat, 2023; Jetchamnong, 2021; Thabyang and Sucharitruk, 2020; Mungmat, 2021; Bass and Avolio, 1994; Metcalf and Morelli, 2015) และสังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดของการวิจัยในครั้งนี้ ดังแสดงในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ดังนี้

1. การสร้างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีดังนี้

1.1. ศึกษาองค์ประกอบและประเมินความต้องการจำเป็นขององค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1.1.1. ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1.1.2 วิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 9,220 คน กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 520 คน โดยคิดจาก 10 เท่าของตัวแปรที่ศึกษาจำนวน 52 ข้อ โดยใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Random Sampling) (Kanjawasi, S., 2019) เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Srisaard, 2014) ผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาจากผู้เชี่ยวชาญ 5 คน ได้ค่า IOC ระหว่าง 0.60–1.00 และมีค่าความเชื่อมั่นตามสูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบัคเท่ากับ 0.962 วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis)

1.1.3 ศึกษาความต้องการจำเป็นของผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยการสอบถามเกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่คาดหวังขององค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จากกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 385 คนโดยสุ่มด้วยวิธีหลายขั้นตอน (Multi-stage Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถามความต้องการจำเป็น แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ที่ผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงจากผู้เชี่ยวชาญ 5 คน (IOC = 0.60–1.00) และมีค่าความเชื่อมั่น = 0.982 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI_{modified})

1.2 การยกกร่างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการในยุคดิจิทัลของ
ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาค
ตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยนำผลการสังเคราะห์วรรณกรรม การวิเคราะห์องค์ประกอบและผลการ
ประเมินความต้องการจำเป็นมาเป็นฐานในการยกกร่างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการใน
ยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาค
ตะวันออกเฉียงเหนือ

1.3 การตรวจสอบร่างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ของผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 11 คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) (Srisaard, 2014) ซึ่งมีคุณสมบัติดังนี้

1) อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา ที่มีตำแหน่งทางวิชาการไม่ต่ำกว่าผู้ช่วยศาสตราจารย์ หรือมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก และมีประสบการณ์การสอนในสาขาวิชาบริหารการศึกษาไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 3 คน

2) ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหรือรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก จำนวน 4 คน

3) ผู้บริหารสถานศึกษาของสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก หรือมีวิทยฐานะเชี่ยวชาญ หรือมีประสบการณ์ในการทำงานตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 4 คน

1.3.1 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือแบบตรวจสอบร่างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1.3.2 การเก็บรวบรวมข้อมูล ดำเนินการตรวจสอบร่างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ของผู้ทรงคุณวุฒิ

1.3.3 การวิเคราะห์ข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับตรวจสอบร่างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) หลังจากนั้นผู้วิจัยดำเนินการปรับปรุงแก้ไขร่างรูปแบบตามความเห็น ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้ทรงคุณวุฒิ ได้รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2. การประเมินรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ดังนี้

2.1 กลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 11 คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) (Srisaard, 2014) ซึ่งกำหนดคุณลักษณะของผู้เชี่ยวชาญไว้ ดังนี้

1) อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา ที่มีตำแหน่งทางวิชาการไม่ต่ำกว่าผู้ช่วยศาสตราจารย์ หรือมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก และมีประสบการณ์การสอนในสาขาวิชาการบริหารการศึกษาไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 3 คน

2) ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหรือรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก จำนวน 3 คน

3) ผู้บริหารสถานศึกษาของสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก หรือมีวิทยฐานะเชี่ยวชาญ หรือมีประสบการณ์ในการทำงานตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 5 คน

2.2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ในการประเมินรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ แบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบประเมิน มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 แบบประเมินรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ประเมิน 5 ด้าน คือ 1) หลักการของรูปแบบ 2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 3) โครงสร้างของรูปแบบ 4) วิธีดำเนินการของรูปแบบ และ 5) การประเมินผลรูปแบบ โดยในแต่ละด้านประเมินใน 4 ประเด็น คือ ความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์

2.3 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินรูปแบบ มีขั้นตอนการสร้างเครื่องมือดังต่อไปนี้

2.3.1 ศึกษาเอกสาร แนวคิด ประเมินรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2.3.2 สร้างแบบประเมินรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ใน 5 ด้าน คือ 1) หลักการของรูปแบบ 2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 3) โครงสร้างของรูปแบบ 4) วิธีดำเนินการของรูปแบบ และ 5) การประเมินผลรูปแบบ โดยในแต่ละด้านประเมินใน 4 ประเด็น คือ ความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์

2.3.3 หลังจากนั้นเสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน เพื่อตรวจสอบค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาโดยหาดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของข้อคำถาม โดยกำหนดเกณฑ์ค่า IOC ไว้ที่มากกว่า 0.50 ขึ้นไป ซึ่งพบว่า แบบสอบถามมีค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา อยู่ระหว่าง 0.60 – 1.00

2.4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

2.4.1 ติดต่อผู้เชี่ยวชาญเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเป็นผู้เชี่ยวชาญในการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) โดยความเต็มใจเข้าร่วมในการดำเนินการวิจัย

2.4.2 บันทึกข้อความเพื่อขอหนังสือราชการจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์ ถึงกลุ่มเป้าหมายผู้เชี่ยวชาญเพื่อเข้าร่วมการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)

2.4.3 ประสานผู้เชี่ยวชาญเพื่อนัดหมายการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) พร้อมทั้งประเด็นการสนทนากลุ่มเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญเตรียมความพร้อม สำหรับการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

2.4.4 ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) ตามวันเวลาที่นัดหมาย

2.5. การวิเคราะห์ข้อมูล

2.5.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณจากแบบประเมินรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประเมิน 4 ด้าน คือ 1) ความถูกต้อง 2) ความเหมาะสม 3) ความเป็นไปได้ และ 4) ความเป็นประโยชน์ โดยใช้ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยกำหนดเกณฑ์การแปลผลค่าเฉลี่ย (Srisaard, 2014) ดังนี้

4.51 – 5.00..หมายถึง	มีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความเป็นประโยชน์ ในระดับมากที่สุด
3.51 – 4.50 .หมายถึง	มีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความเป็นประโยชน์ ในระดับมาก
2.51 – 3.50 หมายถึง	มีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความเป็นประโยชน์ ในระดับปานกลาง
1.51 – 2.50 หมายถึง	มีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความเป็นประโยชน์ ในระดับน้อย
1.0 – 1.50 หมายถึง	มีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความเป็นประโยชน์ ในระดับน้อยที่สุด

สรุปผลการวิจัย

1. ผลการสร้างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีดังนี้

1.1. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจได้องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 7 องค์ประกอบ รวม 50 ข้อ ได้แก่ 1) ด้านการพัฒนาศักยภาพบุคคลากร จำนวน 8 ข้อ คำนวณน้ำหนักองค์ประกอบระหว่าง .506 ถึง .927 2) ด้านภาวะผู้นำความร่วมมือทางวิชาการ

จำนวน 6 ข้อ คำนวณน้ำหนักองค์ประกอบระหว่าง .915 ถึง .919 3) ด้านการพัฒนาบุคลากรเชิงปัจเจก จำนวน 8 ข้อ คำนวณน้ำหนักองค์ประกอบระหว่าง .652 ถึง .793 4) ด้านวิสัยทัศน์แรงบันดาลใจ จำนวน 8 ข้อ คำนวณน้ำหนักองค์ประกอบระหว่าง .500 ถึง .827 5) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา จำนวน 8 ข้อ คำนวณน้ำหนักองค์ประกอบระหว่าง .515 ถึง .729 6) ด้านความร่วมมือทางวิชาการ จำนวน 6 ข้อ คำนวณน้ำหนักองค์ประกอบระหว่าง .674 ถึง .753 และ 7) ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ จำนวน 6 ข้อ คำนวณน้ำหนักองค์ประกอบระหว่าง .503 ถึง .839 โดยค่าน้ำหนักองค์ประกอบของทุกข้อมีค่าตั้งแต่ .500 ขึ้นไป

1.2 องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ เรียงตามลำดับค่า $PNI_{modified}$ ดังนี้ 1) ด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ($PNI_{modified} = 0.213$) 2) ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ($PNI_{modified} = 0.212$) 3) ด้านการพัฒนาบุคลากรเชิงปัจเจก ($PNI_{modified} = 0.210$) 4) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ($PNI_{modified} = 0.200$) 5) ด้านภาวะผู้นำความร่วมมือทางวิชาการ ($PNI_{modified} = 0.196$) 6) ด้านความร่วมมือทางวิชาการ ($PNI_{modified} = 0.192$) และ 7) ด้านวิสัยทัศน์แรงบันดาลใจ ($PNI_{modified} = 0.181$)

1.3 ส่วนประกอบของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย 1) หลักการของรูปแบบ 2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 3) โครงสร้างของรูปแบบ 4) วิธีดำเนินการของรูปแบบ และ 5) การประเมินผลรูปแบบ

1.4 รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีรายละเอียดดังนี้

1.4.1 หลักการของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ หรือ DIGITAL Model พัฒนาขึ้นบนพื้นฐานของแนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวข้อง ดังนี้

1) หลักการพัฒนาศักยภาพบุคลากรและการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ผู้บริหารสถานศึกษาต้องสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการเติบโตทางวิชาชีพ โดยบริหารจัดการบุคลากรด้วยความเข้าใจในศักยภาพและความต้องการที่แตกต่างกันของบุคลากรแต่ละคนอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

2) หลักจริยธรรม อิทธิพลเชิงอุดมการณ์ และการกระตุ้นทางปัญญาดิจิทัล ผู้บริหารสถานศึกษาต้องประพฤติตนเป็นแบบอย่างด้านคุณธรรมและจริยธรรม พร้อมสร้างบรรยากาศที่บุคลากรกล้าคิด กล้าตั้งคำถาม และนำนวัตกรรมดิจิทัลมาพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างเป็นรูปธรรม

3) หลักภาวะผู้นำความร่วมมือทางวิชาการและวิสัยทัศน์แรงบันดาลใจ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องถ่ายทอดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการอย่างบูรณาการระหว่างครู ผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานภายนอก เพื่อขับเคลื่อนคุณภาพผู้เรียนอย่างยั่งยืน

1.4.2 วัตถุประสงค์ของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีวัตถุประสงค์ ดังนี้ 1) เพื่อพัฒนาคุณลักษณะและสมรรถนะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ให้มีความครบถ้วนสมบูรณ์ครอบคลุมทั้ง 7 องค์ประกอบหลัก 2) เพื่อส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการในยุคดิจิทัลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษาได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ 3) เพื่อสร้างรูปแบบที่สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการประเมิน พัฒนา และส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนืออย่างเป็นรูปธรรม

1.4.3 โครงสร้างของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ คือ 1) ด้านการพัฒนาศักยภาพบุคคลากร (Development) 2) ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Idealized Influence) 3) ด้านการพัฒนาบุคคลากรเชิงปัจเจก (Growth Individual) 4) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) 5) ด้านภาวะผู้นำความร่วมมือทางวิชาการ (Teamwork Academic Leadership) 6) ด้านความร่วมมือทางวิชาการ (Academic Collaboration) และ 7) ด้านวิสัยทัศน์แรงบันดาลใจ (Leadership Vision)

1.4.4 วิธีดำเนินการของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ดำเนินการผ่าน 4 ขั้นตอนที่เชื่อมโยงกันเป็นวงจรต่อเนื่อง ดังนี้ ขั้นที่ 1 ขั้นวางแผน (Plan) ขั้นที่ 2 ขั้นปฏิบัติ (Do) ขั้นที่ 3 ขั้นตรวจสอบ (Check) ขั้นที่ 4 ขั้นพัฒนาต่อเนื่อง (Act)

1.4.5 การประเมินผลรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (DIGITAL Model) ประเมิน ดังนี้ 1) การประเมินความก้าวหน้าของการจัดทำรูปแบบ 2) การประเมินความพึงพอใจต่อรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (DIGITAL Model) ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (DIGITAL Model)

2. ผลการประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ ของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (DIGITAL Model) ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ผลการประเมิน ของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	ความถูกต้อง			ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์		
	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
1. หลักการของรูปแบบ	4.48	0.27	มาก	4.39	0.36	มาก	4.24	0.45	มาก	4.48	0.35	มาก
2. วัตถุประสงค์ของรูปแบบ	4.58	0.16	มากที่สุด	4.39	0.36	มาก	4.24	0.45	มาก	4.45	0.31	มาก

ตารางที่ 1 (ต่อ)

3. โครงสร้างของรูปแบบ	4.51	0.23	มากที่สุด	4.45	0.27	มาก	4.45	0.37	มาก	4.42	0.31	มาก
4. วิธีดำเนินการของรูปแบบ	4.50	0.43	มาก	4.45	0.40	มาก	4.57	0.28	มากที่สุด	4.30	0.40	มาก
5. การประเมินผลรูปแบบ	4.50	0.45	มาก	4.59	0.30	มากที่สุด	4.64	0.45	มากที่สุด	4.23	0.56	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	4.51	0.31	มากที่สุด	4.45	0.34	มาก	4.43	0.25	มาก	4.38	0.39	มาก

จากตารางที่ 1 การประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของ ใน 4 ด้านรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (DIGITAL Model) พบว่า ด้านความถูกต้อง อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.51$, S.D. = 0.31) ความเหมาะสม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.45$, S.D. = 0.34) ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.43$, S.D. = 0.25) และความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.38$, S.D. = 0.39)

อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สามารถอภิปรายผลได้ ดังนี้

1. รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย

1.1 หลักการของรูปแบบ ผลการวิจัยพบว่า หลักการของรูปแบบประกอบด้วย 3 หลักการสำคัญ ได้แก่ หลักการพัฒนาศักยภาพบุคลากรและการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล หลักจริยธรรม อิทธิพลเชิงอุดมการณ์ และการกระตุ้นทางปัญญาดิจิทัล และหลักภาวะผู้นำความร่วมมือทางวิชาการและวิสัยทัศน์แรงบันดาลใจ ซึ่งผู้เชี่ยวชาญประเมินว่ามีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมาก เนื่องจากหลักการดังกล่าวสอดคล้องกับบริบทการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล ที่ผู้บริหารต้องอาศัยทั้งคุณธรรมจริยธรรม วิสัยทัศน์ และความสามารถในการพัฒนาบุคลากรเป็นรากฐานของการนำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการ การที่รูปแบบนี้ยึดแนวคิดของ บาสส์และอวอลิโอ (Bass and Avolio, 1994) เป็นกรอบทฤษฎีหลักจึงทำให้หลักการมีความครอบคลุมมิติสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้อย่างครบถ้วน สอดคล้องกับ อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล และธีระวัฒน์ จันทิก (Aua-aree-suksagul, A., & Janthuek, T., 2016) ได้วิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง: เปลี่ยนความท้าทายมุ่งสู่ความสำเร็จขององค์การอย่างยั่งยืน ผลการวิจัยพบว่า องค์การที่

มุ่งเน้นสู่ความเป็นเลิศจำเป็นต้องมีการปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง โดยต้องเตรียมความพร้อมด้านบุคลากรและกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเพื่อนำองค์กรไปสู่เป้าหมาย

1.2 วัตถุประสงค์ของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า วัตถุประสงค์ของรูปแบบประกอบด้วย 3 ประการ ได้แก่ การพัฒนาคุณลักษณะและสมรรถนะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการในยุคดิจิทัลที่ครอบคลุมทั้ง 7 องค์ประกอบหลัก การส่งเสริมให้ผู้บริหารสามารถนำรูปแบบไปประยุกต์ใช้ได้อย่างเป็นระบบ และการสร้างแนวทางในการประเมิน พัฒนา และส่งเสริมภาวะผู้นำอย่างเป็นรูปธรรม สอดคล้องกับ คักรินทร์ ถวิลผล และธัญยา ภรณ์ นวลสิงห์ (Thawinphon, S., & Nuatsing, T., 2024) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ร้อยเอ็ด เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า โปรแกรมที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วยหลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา 5 โมดูล วิธีดำเนินการพัฒนาตามหลัก 70:20:10 และการวัดและประเมินผล โดยผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่าโปรแกรมมีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ มัทนา วังทะโนมศักดิ์ (Wangthanomsak, M., 2023) ได้วิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมและการสร้างความคาดหวังผล การปฏิบัติงานส่งผลต่อการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งยืนยันความสำคัญของการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนในการพัฒนารูปแบบ

1.3 โครงสร้างของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือผลการวิจัยพบว่า โครงสร้างของรูปแบบประกอบด้วย 7 องค์ประกอบภายใต้กรอบ DIGITAL Model ได้แก่ ด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ด้านการพัฒนาศักยภาพเชิงปัจเจก ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านภาวะผู้นำความร่วมมือทางวิชาการ ด้านความร่วมมือทางวิชาการ และด้านวิสัยทัศน์แรงบันดาลใจ ซึ่งผู้เชี่ยวชาญประเมินว่ามีความถูกต้องอยู่ในระดับมากที่สุด และความเหมาะสมความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมาก เนื่องจากโครงสร้างดังกล่าวบูรณาการทั้งมิติการพัฒนาบุคลากร มิติภาวะผู้นำ และมิติความร่วมมือทางวิชาการเข้าด้วยกันอย่างมีระบบ การตั้งชื่อย่อว่า DIGITAL Model ยังช่วยให้ผู้บริหารจดจำและนำไปปฏิบัติได้สะดวก สอดคล้องกับ อภิชาติ มุงธิสาร (Mungmat, A., 2021). ได้วิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม 3 ด้าน สามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารโรงเรียนได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ อีร์มาน,อีอิม วาสลิมัน,วัลกา วาร์ตาและซายิด มูฮัมหมัด ริฟกี นูฟาล (Irman, I., Wasliman, I., Warta, W., & Naufal, S. M. R., 2023) ได้วิจัยเรื่อง การบริหารการนำหลักสูตรแห่งชาติไปใช้นบนพื้นฐานการศึกษา

ของโรงเรียนประจำอิสลามเพื่อพัฒนาคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาอิสลาม: การศึกษาเชิงพรรณนาเชิงวิเคราะห์ในโรงเรียน MA Al-Masthuriyah, MA Sunanul Huda และ MA Al-Amin จังหวัดสุคาบูมี ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารที่นำภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทุกมิติไปปฏิบัติสามารถสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ของครูที่มีลักษณะร่วมมือกัน สร้างสรรค์นวัตกรรม และมุ่งสู่การพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง

1.4 วิธีดำเนินการของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า วิธีดำเนินการของรูปแบบใช้กรอบวงจร PDCA 4 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นวางแผน (Plan) ขั้นปฏิบัติ (Do) ขั้นตรวจสอบ (Check) และขั้นพัฒนาต่อเนื่อง (Act) ซึ่งผู้เชี่ยวชาญประเมินว่ามีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด และความถูกต้อง ความเหมาะสม และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมาก เนื่องจากวงจร PDCA ทำให้รูปแบบมีลักษณะเป็นระบบที่ต่อเนื่องและวนซ้ำเพื่อพัฒนาอย่างไม่หยุดนิ่ง โดยแต่ละขั้นตอนเชื่อมโยงกับองค์ประกอบทั้ง 7 อย่างชัดเจน สอดคล้องกับสายฝน สวัสดิ์เอื้อ (Sawasue, S., 2023) ได้วิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการพัฒนาที่ประกอบด้วย การอบรมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาดูงาน การฝึกปฏิบัติ และการติดตามประเมินผลส่งผลให้ผู้เข้าร่วมมีผลการทดสอบความรู้หลังพัฒนาสูงกว่าก่อนพัฒนา และผลการประเมินความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ (Roesminingsih, E., & Windasari, W., 2025) ได้วิจัยเรื่อง ผลกระทบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อผลการปฏิบัติงานของครู: การศึกษาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในประเทศอินโดนีเซีย ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบส่งผลให้ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเข้มแข็งขึ้น โดยส่งเสริมความรับผิดชอบร่วม การสะท้อนคิดอย่างมีเหตุผล และการเรียนรู้ร่วมกัน

1.5 การประเมินผลรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า การประเมินผลแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ การประเมินความก้าวหน้าทีละรอบคลุมตัวชี้วัดทั้ง 7 องค์ประกอบ และการประเมินความพึงพอใจใน 4 ด้าน ซึ่งผู้เชี่ยวชาญประเมินว่ามีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด เนื่องจากกระบวนการประเมินที่ออกแบบไว้ครอบคลุมทั้งเชิงกระบวนการและเชิงความพึงพอใจ โดยใช้วิธีการประเมินที่หลากหลายทั้งแบบสอบถาม การสังเกต และการสนทนากลุ่ม สอดคล้องกับ วิลสัน ฮีนแนน และคณะ (Wilson Heenan, I., De Paor, D., Lafferty, N., & Mannix McNamara, P., 2023) ได้วิจัยเรื่อง ผลกระทบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนที่มีต่อบุคลากรในโรงเรียนและวัฒนธรรมโรงเรียนในระดับประถมศึกษา: การทบทวนวรรณกรรมระหว่างประเทศอย่างเป็นระบบ ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนที่มีผู้บริหารแสดงออกถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอและมีการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องมีแนวโน้มที่จะมีบรรยากาศการทำงานที่ดีและบุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรสูง นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ ศักรินทร์ ธิวิลผล และธัญยาภรณ์ นวลสิงห์ (Thawinphon, S., & Nualsing, T., 2024). ผลการวิจัยพบว่า การวัดและประเมินผล

ที่ครอบคลุมทั้งด้านความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมของผู้บริหารช่วยยืนยันประสิทธิผลของรูปแบบได้อย่างน่าเชื่อถือ

2. การประเมินรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ผลการประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบใน 5 ด้าน ได้แก่ หลักการ วัตถุประสงค์ โครงสร้าง วิธีดำเนินการ และการประเมินผล พบว่า ด้านความถูกต้องโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.51$, S.D. = 0.31) ด้านความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.45$, S.D. = 0.34) ด้านความเป็นไปได้โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.43$, S.D. = 0.25) และด้านความเป็นประโยชน์โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.38$, S.D. = 0.39) ซึ่งแสดงให้เห็นว่ารูปแบบที่พัฒนาขึ้นมีคุณภาพเพียงพอสำหรับการนำไปใช้ในทางปฏิบัติ ผลดังกล่าวเป็นเพราะรูปแบบผ่านกระบวนการพัฒนาอย่างเป็นระบบโดยอาศัยฐานข้อมูลเชิงประจักษ์ที่หลากหลาย ทั้งการสังเคราะห์วรรณกรรม การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น และการตรวจสอบผ่านการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) ทำให้รูปแบบสอดคล้องกับบริบทเฉพาะของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนืออย่างแท้จริง สอดคล้องกับ สายฝน สวัสดิ์เชื้อ (Sawas-ue, S., 2023) ผลการวิจัยพบว่า ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบอยู่ในระดับมากและมากที่สุดตามลำดับ ยืนยันว่ารูปแบบที่ผ่านกระบวนการพัฒนาอย่างเป็นระบบสามารถนำไปใช้ได้จริงและมีประสิทธิผล นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับโรสมินิงสิห์ และวินดาซารี (Roesminingsih, E., & Windasari, W., 2025). ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีความครบถ้วนสมบูรณ์ส่งผลให้ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูเข้มแข็งขึ้น ผลการปฏิบัติงานของครูดีขึ้น และความผูกพันของบุคลากรแข็งแกร่งยิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะการวิจัย

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรนำรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการในยุคดิจิทัล (DIGITAL Model) ไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยศึกษาทำความเข้าใจองค์ประกอบทั้ง 7 ด้านอย่างลึกซึ้ง และนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1.2 โรงเรียนควรนำวิธีดำเนินการของรูปแบบตามวงจร PDCA ไปใช้เป็นกรอบในการบริหารงานวิชาการ โดยเริ่มจากการวางแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล การปฏิบัติ การตรวจสอบ และการพัฒนาต่อเนื่อง เพื่อยกระดับคุณภาพการจัดการเรียนการสอนและคุณภาพผู้เรียนอย่างเป็นระบบ

1.3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาควรนำรูปแบบที่พัฒนาขึ้นไปใช้เป็นกรอบในการวางแผนพัฒนาและประเมินสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด โดยบูรณาการเข้ากับแผนพัฒนาบุคลากรประจำปีอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ควรวิจัยเรื่อง ผลการใช้รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการในยุคดิจิทัล (DIGITAL Model) ที่มีต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อตรวจสอบประสิทธิผลของรูปแบบในเชิงประจักษ์

References

- Aua-aree-suksagul, A., & Janthuek, T. (2016). Transformational leadership: Changing challenges toward organizational sustainability. *Veridian E-Journal, Silpakorn University (Humanities, Social Sciences and Arts)*, 9(1), 845–860. <https://he02.tci-thaijo.org/index.php/Veridian-E-Journal/article/view/57039/47393>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Wilson Heenan, I., De Paor, D., Lafferty, N., & Mannix McNamara, P. (2023). The impact of transformational school leadership on school staff and school culture in primary schools—A systematic review of international literature. *Societies*, 13(6), Article 133. <https://doi.org/10.3390/soc1306013>
- Daenrat, K. (2023). *Transformational leadership of administrators affecting achievement motivation in the performance of teachers in primary schools under municipalities in Local Education Group 11* [Master of Education]. Sakon Nakhon Rajabhat University.
- Ersoy, A., & Penpece Demirer, D. (2026). *Assessing the digital competencies and transformational leadership of school administrators: The case of Adana*. *Frontiers in Education*, 10, Article 1750909. <https://doi.org/10.3389/educ.2025.1750909>
- Irman, I., Wasliman, I., Warta, W., & Naufal, S. M. R. (2023). Management of the implementation of the national curriculum based on Islamic boarding school education to improve the quality of Madrasah Aliyah (Descriptive analytical study at MA Al-Masthuriyah, MA Sunanul Huda, MA Al-Amin, Sukabumi Regency). *JHSS (Journal of Humanities and Social Studies)*, 7(1), 22–29. <https://doi.org/10.33751/jhss.v7i1.7234>

- Jetchamnong, N. (2021). *Transformational leadership of administrators affecting the effectiveness of educational institutions in schools under the Bangkok Metropolitan Administration* [Master of Education]. Siam University.
- Kanjanawasi, S. (2019). *Evaluation theory* (9th ed.). Chulalongkorn University Press.
- Metcalfe, M., & Morelli, C. (2015). The art of leading change: Innovative leaders transformation model. *Integral Leadership Review*, 15(5), 83–92.
- Mungmat, A. (2021). *Factors affecting the transformational leadership of school administrators under the Secondary Educational Service Area Office 21* [Master of Education]. Sakon Nakhon Rajabhat University.
- Mungthisan, A. (2023). *Innovative leadership of administrators affecting the effectiveness of quality school administration under the primary educational service area offices in Sakon Nakhon Province* [Master of Education]. Mahasarakham University.
- Nagel, I., Haugsbakken, H., Pettersson, F., & Håkansson Lindqvist, M. (2026). *Digitalization and school leadership: A scoping review*. *Frontiers in Education*, 11, Article 1828426. <https://doi.org/10.3389/educ.2026.1828426>
- Office for National Education Standards and Quality Assessment. (2022). *External quality assessment report for basic education institutions*. Office for National Education Standards and Quality Assessment (Public Organization).
- Office of the Basic Education Commission. (2023). *Policy and guidelines for education development in the digital age*. Office of the Basic Education Commission.
- Office of the National Economic and Social Development Council. (2023). *The 13th National Economic and Social Development Plan (2023–2027)*. Office of the National Economic and Social Development Council.
- Roesminingsih, E., & Windasari, W. (2025). The impact of transformational leadership on teacher performance: A study of professional learning communities in Indonesia. *Journal of Pedagogical Research*, 9(3), 312–326. <https://doi.org/10.33902/JPR.202530146>
- Royal Gazette. (2017). *Constitution of the Kingdom of Thailand B.E. 2560*. Secretariat of the Cabinet.
- Sawas-ue, S. (2023). *A model for transformational leadership development of small primary school administrators in the northeastern region* [Doctor of Philosophy]. Sakon Nakhon Rajabhat University.
- Srisaard, B. (2014). *Research for solving problems and developing learners* (4th ed.). Suweeriyasan.

- Suwapong, P. (2016). *Component analysis of learning management competency of teachers under the Non-Formal and Informal Education Center in Roi Et Province* [Master of Education]. Roi Et Rajabhat University.
- Thabyang, N., & Sucharitruk, P. (2020). Relationship between transformational leadership of school administrators and teacher performance under the Kanchanaburi Primary Educational Service Area Office 3. *Journal of Humanities and Social Sciences, Suan Sunandha Rajabhat University*, 3(2), 44–63.
- Thawinphon, S., & Nualsing, T. (2024). Development of a program to strengthen transformational leadership of school administrators under the Primary Educational Service Area Office Roi Et 2. *Journal of Educational Administration and Supervision*, 15(3), 1–20. <https://so20.tci-thaijo.org/index.php/JAD/article/view/539>
- UNESCO. (2023). *Technology in education: A tool on whose terms? United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization*. <https://doi.org/10.54675/UZQV8501>
- Wangthanomsak, M. (2023). Transformational leadership of school administrators affecting school management in the digital era under the Secondary Educational Service Area Office Kanchanaburi. *Asia Pacific Journal of Religions and Cultures*, 7(2), 387–402. <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/ajrc/article/view/265284>
- Wanichbancha, K. (2018). *Statistics for research* (12th ed.). Samlada Limited Partnership.
- Wongwanich, S. (2019). *Needs assessment research* (4th ed.). Chulalongkorn University Press.
- Wongwanich, S. (2020). *Academic leadership: Concepts and applications in educational institutions*. Chulalongkorn University Press.

รูปแบบภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียน

สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในประเทศไทย*

A MODEL OF DIGITAL LEADERSHIP FOR SCHOOL ADMINISTRATORS IN SCHOOLS UNDER PROVINCIAL ADMINISTRATIVE ORGANIZATIONS *

อภิชาฏ พงษ์ภู**

พิศุทธิ์ บัวเปรม***

ณัฐตะวัน ลิ้มประสงศ์****

(วันที่รับบทความ: 19 มิถุนายน 2569; วันแก้ไขบทความ: 21 สิงหาคม 2569; วันตอบรับบทความ: 27 สิงหาคม 2569)

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างและประเมินรูปแบบภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในประเทศไทย ดำเนินการวิจัยแบบผสมผสาน 2 ระยะ ระยะที่ 1 สร้างรูปแบบโดยสังเคราะห์วรรณกรรมและประเมินความต้องการจำเป็นจากกลุ่มตัวอย่าง 191 คน ใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน และผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 20 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ การสนทนากลุ่ม และการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และดัชนี PNI_{modified} ระยะที่ 2 ประเมินรูปแบบ โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 11 คน โดยใช้แบบประเมิน สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัย พบว่า

1. รูปแบบภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในประเทศไทย (VICTOR Model) ประกอบด้วยองค์ประกอบภาวะผู้นำดิจิทัล 6 องค์ประกอบ เรียงตามลำดับค่า PNI_{modified} ได้แก่ ด้านการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล (Visionary Digital Leadership) ด้านความฉลาดทางดิจิทัล (Intelligent Digital Acuity) ด้านการบริหารจัดการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล (Comprehensive Digital Management) ด้านการสื่อสารดิจิทัล (Two-way Digital Communication) ด้านการสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล (Organizational Digital Culture) และด้านการพัฒนาทักษะดิจิทัล (Refining Digital Skill) และมีส่วนประกอบของตัวรูปแบบอีก 6 ด้าน ได้แก่ หลักการ วัตถุประสงค์ โครงสร้าง วิธีดำเนินการ การประเมินผล และเงื่อนไขความสำเร็จ

2. ผลการประเมินรูปแบบพบว่า ด้านความถูกต้องอยู่ในระดับมาก ด้านความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก และด้านความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด

คำสำคัญ : รูปแบบภาวะผู้นำดิจิทัล, ผู้บริหารสถานศึกษา, องค์การบริหารส่วนจังหวัด

* บทความวิจัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์

** นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์, Email: pongpu01@gmail.com

*** ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำบัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์, Email: Pisuta.ab@gmail.com

**** ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำบัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์, Email: Pomnattawan2503@gmail.com

A MODEL OF DIGITAL LEADERSHIP FOR SCHOOL ADMINISTRATORS IN SCHOOLS UNDER PROVINCIAL ADMINISTRATIVE ORGANIZATIONS *

APICHAT PONGPU **

PISUT BOURPREAM ***

NATTAWAN LIMPRASONG ****

(Received: June 19, 2026; Revised: August 21, 2026; Accepted: August 27, 2026)

ABSTRACT

This study aimed to construct and evaluate a model of digital leadership for school administrators in schools under provincial administrative organizations in Thailand. A two-phase mixed-methods design was employed. In phase 1, the model was developed by synthesizing existing literature and assessing priority needs (PNI_{modified}) from a sample of 191 respondents selected through multi-stage random sampling, along with 20 experts. The research instrument was a rating-scale questionnaire. Data were collected through focus group discussions and connoisseurship. Data were analyzed using the mean, standard deviation, and the PNI_{modified} index. In phase 2, the model was evaluated by 11 experts via evaluation forms. The statistics used included the mean and standard deviation.

The research findings were as follows: 1) The digital leadership model for school administrators in schools under Provincial Administrative Organizations in Thailand, named the VICTOR Model, comprised six digital leadership components, ranked according to their PNI_{modified} values as follows: Visionary Digital Leadership, Intelligent Digital Acuity, Comprehensive Digital Management, Two-way Digital Communication, Organizational Digital Culture, and Refining Digital Skills. The model comprised six additional structural elements: principles, objectives, structure, procedures, evaluation, and conditions for success. 2) The evaluation results revealed that accuracy and feasibility were rated at a high level, while propriety and utility were rated at the highest level.

Keywords: A Model of Digital Leadership, School Administrators, Provincial Administrative Organizations in Thailand

* Research article, Phetchabun Rajabhat University

** Doctor of Philosophy in Educational Administration, Phetchabun Rajabhat University, Corresponding author E-mail : pongpu01@gmail.com

*** Assistant Professor of Graduate School, Phetchabun Rajabhat University, Email: Pisuta.ab@gmail.com

**** Assistant Professor of Graduate School, Phetchabun Rajabhat University, Email: Pomnattawan2503@gmail.com

บทนำ

การจัดการศึกษาของประเทศไทยในยุคปัจจุบันกำลังเผชิญกับจุดเปลี่ยนผ่านที่สำคัญ อันเป็นผลจากการแสวงหาการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีดิจิทัลที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและยากต่อการคาดการณ์ ส่งผลให้ระบบการศึกษาไทยจำเป็นต้องปรับตัวอย่างเร่งด่วนเพื่อเตรียมความพร้อมผู้เรียนให้สามารถดำรงชีวิตและเรียนรู้ได้อย่างมีคุณภาพในศตวรรษที่ 21 รัฐบาลไทยได้สะท้อนวิสัยทัศน์ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ผ่านการประกาศใช้พระราชบัญญัติส่งเสริมการเรียนรู้ พ.ศ. 2566 ซึ่งวางกรอบการเรียนรู้ไว้สามด้านสำคัญ ได้แก่ การเรียนรู้ตลอดชีวิต การเรียนรู้เพื่อการพัฒนาตนเอง และการเรียนรู้เพื่อการได้รับคุณวุฒิที่เป็นที่ยอมรับ (Learning Promotion Act, 2023) ควบคู่กับแผนปฏิบัติการดิจิทัลเพื่อการศึกษา พ.ศ. 2566–2570 ที่กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลให้รองรับการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการเรียนการสอนและการบริหารจัดการในยุคดิจิทัล ทั้งนี้ แผนนโยบายระดับชาติจะมีความครอบคลุมและแสดงวิสัยทัศน์ที่ก้าวหน้า แต่การนำนโยบายไปปรับใช้ในระดับสถานศึกษายังคงเผชิญอุปสรรคสำคัญ เนื่องจากการปฏิบัติงานจริงยังยึดติดกับแนวทางเดิมที่ไม่สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Ministry of Education, 2023; Reese, 2020)

องค์การบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.) ในฐานะองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีขนาดใหญ่ที่สุดในประเทศไทย ครอบคลุมพื้นที่รับผิดชอบระดับจังหวัดถึง 76 แห่งทั่วประเทศ จึงมีบทบาทสำคัญยิ่งต่อการจัดการศึกษาในระดับท้องถิ่น โดยมีรากฐานทางกฎหมายรองรับอย่างชัดเจนตามพระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ. 2540 และพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 กระนั้น ปัจจุบันมีสถานศึกษาที่ถ่ายโอนมาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด คิดเป็นสัดส่วนไม่ถึงร้อยละ 2 ของสถานศึกษาทั้งหมดทั่วประเทศ ซึ่งสะท้อนความล่าช้าของกระบวนการกระจายอำนาจทางการศึกษาได้เป็นอย่างดี สอดคล้องกับผลการติดตามและประเมินผลการกระจายอำนาจของไทยในรอบสองทศวรรษที่พบว่า นโยบายการถ่ายโอนสถานศึกษาให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นผ่านทั้งช่วงเฟื่องฟูและช่วงชะลอตัวสลับกันมาโดยตลอด อันเป็นผลจากเกณฑ์การประเมินความพร้อมที่เข้มงวดและการขาดความต่อเนื่องเชิงนโยบายจากส่วนกลาง ทำให้กระบวนการถ่ายโอนไม่สามารถดำเนินไปได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ (Meenongwa et al., 2020) โรงเรียนเหล่านี้ยังต้องเผชิญกับความเหลื่อมล้ำด้านงบประมาณระหว่างองค์การบริหารส่วนจังหวัดขนาดใหญ่และขนาดเล็กอย่างมีนัยสำคัญ รวมถึงช่องว่างทางดิจิทัล (digital divide) ระหว่างโรงเรียนในเขตเมืองและพื้นที่ห่างไกล ซึ่งล้วนส่งผลโดยตรงต่อศักยภาพในการลงทุนด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและการพัฒนาทักษะดิจิทัลของผู้บริหารและครู (Wittitanon, 2026; Buanchou & Buanchou, 2019)

ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง อย่างไรก็ตาม สถานการณ์ที่ปรากฏในงานวิจัยหลายฉบับสะท้อนให้เห็นว่าภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาไทยในปัจจุบันยังไม่บรรลุถึงระดับที่พึงประสงค์ กล่าวคือ ผลการศึกษาผู้บริหารสถานศึกษาในกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นพื้นที่ที่มีความพร้อมด้าน

โครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลสูงกว่าพื้นที่อื่นของประเทศ พบว่าผู้บริหารจำนวนไม่น้อยยังขาดทักษะที่จำเป็นในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการประชุมทางไกลและการบริหารจัดการการประชุมออนไลน์อย่างมีประสิทธิภาพ (Prayoonvong & Limwongthong, 2025) ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าช่องว่างด้านสมรรถนะดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามีได้จำกัดอยู่เฉพาะพื้นที่ทางไกลเท่านั้น หากยังปรากฏแม้ในพื้นที่ที่มีศักยภาพสูงเช่นกัน ยิ่งไปกว่านั้น ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเชิงภูมิศาสตร์กับการพัฒนาทักษะดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดปทุมธานี ยังยืนยันว่าแม้ประเทศไทยจะมีนโยบายระดับชาติที่ส่งเสริมการบริหารจัดการดิจิทัลด้านการศึกษาอย่างชัดเจน แต่ระดับทักษะดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษากลับมีความเหลื่อมล้ำอย่างมีนัยสำคัญตามบริบทเชิงพื้นที่ ทั้งในมิติโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล การจัดสรรงบประมาณ และโอกาสในการเข้าถึงการพัฒนา (Phetsombat & Thanvisitthpon, 2025)

หากพิจารณาสถานการณ์ของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในประเทศไทยในภาพรวมแล้ว จะเห็นได้ว่าจำนวนสถานศึกษาที่ถ่ายโอนมาสังกัดดังกล่าวยังคงกระจุกตัวอย่างไม่สมดุล โดยองค์การบริหารส่วนจังหวัดบางแห่ง เช่น นครราชสีมา มีโรงเรียนในสังกัดมากถึง 58 แห่ง ขณะที่องค์การบริหารส่วนจังหวัดขนาดเล็กหลายแห่งมีโรงเรียนในสังกัดเพียงหนึ่งถึงสองแห่งเท่านั้น ความแตกต่างด้านขนาดและศักยภาพทางการคลังระหว่างองค์การบริหารส่วนจังหวัดดังกล่าวส่งผลให้เกิดความเหลื่อมล้ำด้านงบประมาณและข้อจำกัดในการเบิกจ่ายเพื่อลงทุนด้านโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล สอดคล้องกับผลการศึกษาการบริหารงบประมาณของโรงเรียนในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ ที่พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรฝ่ายการเงินยังคงเผชิญข้อจำกัดในกระบวนการเบิกจ่ายและการปฏิบัติตามระเบียบที่ซับซ้อน ซึ่งเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการนำงบประมาณไปใช้ลงทุนด้านเทคโนโลยีได้อย่างคล่องตัวและทันต่อความต้องการของสถานศึกษา (Patkho & Netklang, 2024) นอกจากนี้โรงเรียนส่วนใหญ่ยังตั้งอยู่ในพื้นที่ทางไกลความเจริญ ทำให้ต้องเผชิญกับช่องว่างทางดิจิทัลทั้งในมิติการเข้าถึงโครงสร้างพื้นฐาน มิติด้านทักษะการใช้เทคโนโลยีของบุคลากร และมิติการบริหารจัดการ ซึ่งสอดคล้องกับสภาพความเหลื่อมล้ำด้านโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลระหว่างโรงเรียนในเขตเมืองและพื้นที่ทางไกลที่กล่าวถึงข้างต้น (Witittanon, 2026) จากสภาพปัญหาดังกล่าวมีความจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในประเทศไทย เพื่อให้ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดได้อย่างชาญฉลาด ลดผลกระทบจากความเหลื่อมล้ำเชิงโครงสร้าง และยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทของแต่ละพื้นที่

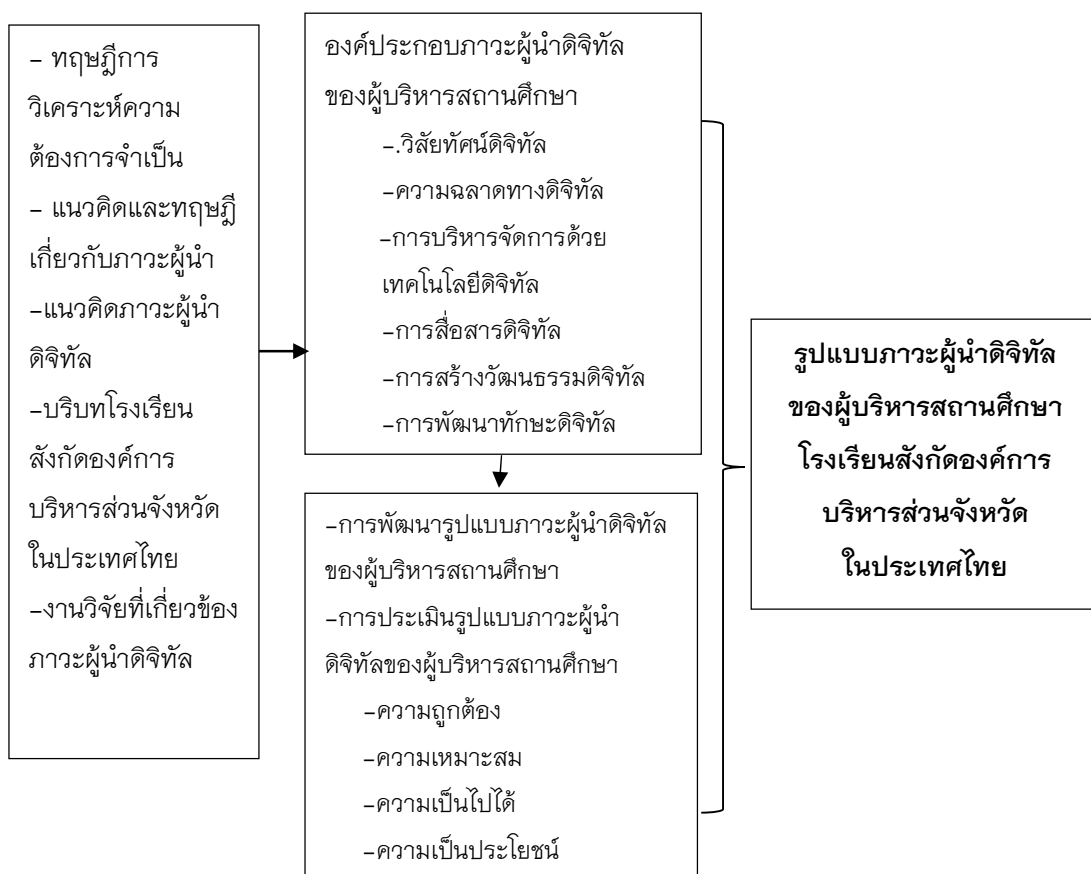
ด้วยเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในประเทศไทย ทั้งนี้เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับประโยชน์จากรูปแบบภาวะผู้นำดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพ สามารถวางแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล และเป็นแนวทางให้โรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในประเทศไทยนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อสร้างรูปแบบภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในประเทศไทย
2. เพื่อประเมินรูปแบบภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในประเทศไทย

กรอบแนวคิดการวิจัย

ในการศึกษา รูปแบบภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในประเทศไทย ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำดิจิทัลและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศ ได้แก่ สมชัย จรรยาไพบูลย์ (Janyapaiboon, S., 2012); รมิดา เศรษฐฐิติ (Setthabadee, R., 2023); สายฝน สวัสดิ์เชื้อ (Sawatuea, S., 2023); ทองพรรณ ปัญญาอุดมกุล (Panyaudomkul, T., 2023); วีรวัฒน์ คำแสนพันธ์และคณะ (Khamsaenphan et al., 2023); พลชัย ชุมปัญญา (Chumpanya, P., 2023); และพวงเพชร และคณะ (Puangphet et al., 2025) มาสังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดการวิจัยดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

รูปแบบภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในประเทศไทย มีรายละเอียดการดำเนินการ ดังนี้

1. การสร้างรูปแบบภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในประเทศไทย มีดังนี้

1.1. ศึกษาองค์ประกอบและประเมินความต้องการจำเป็นขององค์ประกอบภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในประเทศไทย มีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1.1.1. ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในประเทศไทยและร่างกรอบแนวคิดของการวิจัย

1.1.2 ศึกษาความต้องการจำเป็นขององค์ประกอบภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในประเทศไทย ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในประเทศไทย ปีการศึกษา 2568 จำนวน 365 คน (Department of Local Administration, 2025) กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด จำนวน 191 คน โดยการคำนวณจากสูตร ของยามาเน่ (Yamane, 1973) ที่ระดับความเชื่อมั่น (Confidence Interval) 95% ความคลาดเคลื่อน (e) $\pm 5\%$ การสุ่มกลุ่มตัวอย่างโดยวิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Random Sampling) (Kanjanaewasi, 2019) โดยกำหนดสัดส่วนของจำนวนตัวอย่างตามภูมิภาค แบ่งออกเป็น 4 ภูมิภาค ประกอบด้วย ภาคเหนือ ภาคกลาง ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และภาคใต้ รายละเอียดดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 จำนวนประชากรและตัวอย่างจำแนกตามภูมิภาคและประเภทของบุคลากร

ภูมิภาค	ประชากร			กลุ่มตัวอย่าง		
	ผู้อำนวยการ	รอง ผอ.	รวม	ผู้อำนวยการ	รอง ผอ.	รวม
ภาคเหนือ	20	6	26	11	3	14
ภาคกลาง	28	21	49	14	11	25
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	202	54	256	106	28	134
ภาคใต้	20	14	34	11	7	18
รวม	270	95	365	142	49	191

สำหรับเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามความต้องการจำเป็นลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ได้ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ระหว่าง 0.60–1.00 และทำการทดลองใช้กับ

ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด จำนวน 30 คน ที่ไม่ใช้กลุ่มตัวอย่างหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามด้วยโปรแกรมสถิติสำเร็จรูปโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์ แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) โดยได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.866 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI_{modified})

1.2 การยกร่างรูปแบบภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในประเทศไทย ผู้วิจัยนำผลการประเมินความต้องการจำเป็นมาเป็นฐานในการยกร่างรูปแบบ โดยกำหนดส่วนประกอบของรูปแบบให้ครอบคลุมและสมบูรณ์ 6 ส่วนประกอบ ได้แก่ 1) หลักการของรูปแบบ 2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 3) โครงสร้างของรูปแบบ 4) วิธีดำเนินการของรูปแบบ 5) การประเมินผลรูปแบบ และ 6) เงื่อนไขความสำเร็จ ทั้งนี้ร่างรูปแบบที่ได้จะนำไปสู่กระบวนการตรวจสอบความถูกต้องและความเหมาะสม

1.3 การตรวจสอบร่างรูปแบบภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในประเทศไทย โดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ของผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) (Srisaard, 2014) ซึ่งมีคุณสมบัติดังนี้

1) เป็นอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา ที่มีตำแหน่งทางวิชาการไม่ต่ำกว่าผู้ช่วยศาสตราจารย์ หรือมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก และมีประสบการณ์การสอนในสาขาวิชาบริหารการศึกษาไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 3 คน

2) ผู้อำนวยการกองการศึกษา หรือผู้อำนวยการสำนักการศึกษาสังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) ที่มีประสบการณ์ในการบริหารการศึกษาไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 3 คน

3) ผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด หรือผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก หรือมีวิทยฐานะเชี่ยวชาญ หรือมีประสบการณ์ในการทำงานตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 3 คน

1.3.1 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ ร่างรูปแบบภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในประเทศไทยซึ่งประกอบไปด้วยองค์ประกอบรูปแบบภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในประเทศไทย ที่ผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาจากผู้เชี่ยวชาญ 5 คน ได้ค่า IOC ระหว่าง 0.60–1.00

1.3.2 การเก็บรวบรวมข้อมูล ดำเนินการตรวจสอบร่างรูปแบบภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในประเทศไทยโดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ของผู้ทรงคุณวุฒิ

1.3.3 การวิเคราะห์ข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับตรวจสอบร่างรูปแบบภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในประเทศไทยโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) หลังจากนั้นผู้วิจัยดำเนินการปรับปรุงแก้ไขร่างรูปแบบตามความเห็นข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้ทรงคุณวุฒิ ได้รูปแบบภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

2. การประเมินรูปแบบภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในประเทศไทยดังนี้

2.1 กลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มเป้าหมาย คือ ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 11 คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) (Srisaard, 2014) ซึ่งกำหนดคุณลักษณะของผู้ทรงคุณวุฒิไว้ ดังนี้

1) เป็นอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา ที่มีตำแหน่งทางวิชาการไม่ต่ำกว่าผู้ช่วยศาสตราจารย์ หรือมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก และมีประสบการณ์การสอนในสาขาวิชาบริหารการศึกษาไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 4 คน

2) ผู้อำนวยการกองการศึกษา หรือผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด หรือ ผู้บริหารกองการศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) ที่มีประสบการณ์ในการบริหารการศึกษาไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 4 คน

3) ผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด หรือผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก หรือมีวิทยฐานะเชี่ยวชาญ หรือมีประสบการณ์ในการทำงานตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 3 คน

2.2. เครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน ได้แก่ แบบรูปแบบภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในประเทศไทยแบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบประเมิน มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 แบบประเมินรูปแบบรูปแบบภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในประเทศไทยลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ประเมิน 6 ด้าน คือ 1) หลักการของรูปแบบ 2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 3) โครงสร้างของรูปแบบ 4) วิธีดำเนินการของรูปแบบ 5) การประเมินผลรูปแบบ และ 6) เงื่อนไขความสำเร็จ โดยในแต่ละด้านประเมินใน 4 ประเด็น คือ ความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์

สำหรับการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินรูปแบบ มีขั้นตอนการสร้างเครื่องมือดังต่อไปนี้

2.2.1 ศึกษาเอกสาร แนวคิด ประเมินรูปแบบภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

2.2.2 สร้างแบบประเมินรูปแบบภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในประเทศไทยใน 6 ด้าน คือ 1) หลักการของรูปแบบ 2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 3) โครงสร้างของรูปแบบ 4) วิธีดำเนินการของรูปแบบ 5) การประเมินผลรูปแบบ และ 6) เงื่อนไขความสำเร็จ โดยในแต่ละด้านประเมินใน 4 ประเด็น คือ ความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์

2.2.3 หลังจากนั้นเสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน เพื่อตรวจสอบค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาโดยหาดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของข้อคำถาม

โดยกำหนดเกณฑ์ค่า IOC ไว้ที่มากกว่า 0.50 ขึ้นไป ซึ่งพบว่า แบบสอบถามมีค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา อยู่ระหว่าง 0.60 – 1.00

2.3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

2.3.1 ติดต่อผู้เชี่ยวชาญเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเป็นผู้เชี่ยวชาญในการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) โดยความเต็มใจเข้าร่วมในการดำเนินการวิจัย

2.3.2 บันทึกข้อความเพื่อขอหนังสือราชการจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์ ถึงกลุ่มเป้าหมายผู้เชี่ยวชาญเพื่อเข้าร่วมการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)

2.3.3 ประสานผู้เชี่ยวชาญเพื่อนัดหมายการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) พร้อมทั้งประเด็นการสนทนากลุ่มเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญเตรียมความพร้อม สำหรับการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)

2.3.4 ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) ตามวันเวลาที่นัดหมาย

2.4. การวิเคราะห์ข้อมูล

2.4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณจากแบบประเมินรูปแบบภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในประเทศไทย ประเมิน 4 ด้าน คือ 1) ความถูกต้อง 2) ความเหมาะสม 3) ความเป็นไปได้ และ 4) ความเป็นประโยชน์ โดยใช้ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยกำหนดเกณฑ์การแปลผลค่าเฉลี่ย (Srisaard, 2014) ดังนี้

4.51 – 5.00 หมายถึง มีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้
ความเป็นประโยชน์ ในระดับมากที่สุด

3.51 – 4.50 หมายถึง มีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้
ความเป็นประโยชน์ ในระดับมาก

2.51 – 3.50 หมายถึง มีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้
ความเป็นประโยชน์ ในระดับปานกลาง

1.51 – 2.50 หมายถึง มีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้
ความเป็นประโยชน์ ในระดับน้อย

1.00 – 1.50 หมายถึง มีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้
ความเป็นประโยชน์ ในระดับน้อยที่สุด

ทั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์การตัดสินรูปแบบภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในประเทศไทยว่ามีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 4.00 ขึ้นไป ซึ่งอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุดตามเกณฑ์การแปลผลข้างต้น (Srisaard, 2014) จึงจะถือว่ารูปแบบผ่านเกณฑ์การประเมินในภาพรวมทั้ง 4 ด้าน และมีความเหมาะสมเพียงพอสำหรับนำไปใช้ในทางปฏิบัติ

สรุปผลการวิจัย

1. ผลการสร้างรูปแบบภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในประเทศไทย มีดังนี้

1.1 องค์ประกอบของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในประเทศไทย ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ เรียงตามลำดับค่า PNI_{modified} ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 ด้านการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล

องค์ประกอบที่ 2 ด้านความฉลาดทางดิจิทัล

องค์ประกอบที่ 3 ด้านการบริหารจัดการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

องค์ประกอบที่ 4 ด้านการสื่อสารดิจิทัล

องค์ประกอบที่ 5 ด้านการสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล

องค์ประกอบที่ 6 ด้านการพัฒนาทักษะดิจิทัล

1.2 ส่วนประกอบของรูปแบบภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในประเทศไทย ประกอบด้วย

1.2.1 หลักการของรูปแบบ

1.2.2 วัตถุประสงค์ของรูปแบบ

1.2.3 โครงสร้างของรูปแบบ

1.2.4 วิธีดำเนินการของรูปแบบ

1.2.5 การประเมินผลรูปแบบ

1.2.6 เงื่อนไขความสำเร็จ

1.3 รูปแบบภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในประเทศไทย มีรายละเอียดดังนี้

1.3.1 รูปแบบภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในประเทศไทย(VICTOR Model)พัฒนาขึ้นบนพื้นฐานของแนวคิด ทฤษฎี และผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำในยุคดิจิทัล ประกอบด้วยหลักการสำคัญ 4 ประการ ดังนี้

1) ผู้บริหารเป็นผู้นำวิสัยทัศน์ดิจิทัลและการเปลี่ยนผ่านองค์กร ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีวิสัยทัศน์ดิจิทัลที่ชัดเจน สามารถวิเคราะห์แนวโน้มเทคโนโลยี กำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ และสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรทุกระดับร่วมขับเคลื่อนสถานศึกษาสู่ยุคดิจิทัลได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

2) การพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลต้องครอบคลุมและบูรณาการอย่างเป็นระบบ องค์ประกอบทั้ง 6 ด้านของรูปแบบต้องเชื่อมโยงและเสริมพลังซึ่งกันและกัน โดยจัดลำดับความสำคัญตามลำดับขั้นความต้องการจำเป็น (PNI modified) เพื่อให้การพัฒนาตรงจุดและมีประสิทธิภาพสูงสุด

3) การพัฒนาต้องตอบสนองบริบทและความต้องการจำเป็นของสถานศึกษา รูปแบบนี้พัฒนาจากผลการประเมินความต้องการจำเป็นของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ซึ่งมีบริบทเฉพาะด้านโครงสร้างการกำกับดูแลและนโยบายท้องถิ่น การนำไปใช้จึงต้องยืดหยุ่นและปรับให้สอดคล้องกับความพร้อมของแต่ละสถานศึกษา

4) การพัฒนาขับเคลื่อนด้วยข้อมูลและมุ่งสู่การยกระดับคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารต้องใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นฐานในการตัดสินใจ พร้อมทั้งติดตาม สะท้อนคิด และปรับกระบวนการพัฒนาในลักษณะวัฏจักรที่ต่อเนื่องเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมและยั่งยืน

1.3.2 วัตถุประสงค์ของรูปแบบภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในประเทศไทย มีดังนี้

1) เพื่อพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีภาวะผู้นำดิจิทัลครบทั้ง 6 ด้านอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ ได้แก่ วิสัยทัศน์ดิจิทัล ความฉลาดทางดิจิทัล การบริหารจัดการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล การสื่อสารดิจิทัล การสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล และการพัฒนาทักษะดิจิทัล

2) เพื่อส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารงานทุกด้าน ทั้งงานวิชาการ งานบุคคล งานงบประมาณ และงานทั่วไป ควบคู่กับการสร้างวัฒนธรรมดิจิทัลและพัฒนาทักษะดิจิทัลของครูและบุคลากรอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิผล

1.3.3 โครงสร้างของรูปแบบภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในประเทศไทย ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ 1) ด้านการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล (Visionary Digital Leadership) 2) ด้านความฉลาดทางดิจิทัล (Intelligent Digital Acuity) 3) ด้านการบริหารจัดการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล (Comprehensive Digital Management) 4) ด้านการสื่อสารดิจิทัล (Two-way Digital Communication) 5) ด้านการสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล (Organizational Digital Culture) 6) ด้านการพัฒนาทักษะดิจิทัล (Refining Digital Skill)

1.3.4 วิธีดำเนินการของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในประเทศไทย(VICTOR Model) ดำเนินการผ่าน 5 ขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกันเป็นวงจรต่อเนื่อง ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์และวางแผน ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาและสร้างความรู้ ขั้นตอนที่

3 การนำไปใช้และสร้างการมีส่วนร่วม ขั้นตอนที่ 4 การติดตามและประเมินผล ขั้นตอนที่ 5 การปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

1.3.5 การประเมินผลรูปแบบภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในประเทศไทย(VICTOR Model) ประเมิน ดังนี้ 1) การประเมินผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่กำหนด 2) การประเมินความพึงพอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และ 3) การสรุปผลและนำไปปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

1.3.6 เงื่อนไขความสำเร็จ รูปแบบภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในประเทศไทย(VICTOR Model) มีเงื่อนไขความสำเร็จ ดังนี้ 1) ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และความมุ่งมั่น 2) บุคลากรมีทักษะดิจิทัลและพร้อมเปลี่ยนแปลง 3) โครงสร้างพื้นฐานและเทคโนโลยีพร้อม 4) วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการใช้ดิจิทัล 5) นโยบายและการสนับสนุนจากองค์การบริหารส่วนจังหวัด และ 6) การติดตาม ประเมินผล และพัฒนาต่อเนื่อง

สำหรับ รูปแบบภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในประเทศไทย (VICTOR Model) แสดงดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 รูปแบบภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียน
สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในประเทศไทย

2. ผลการประเมินการประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ ของรูปแบบภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในประเทศไทย (VICTOR Model) ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ผลการประเมินการประเมิน ของรูปแบบภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในประเทศไทย (VICTOR Model)

รูปแบบภาวะผู้นำดิจิทัล ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดใน ประเทศไทย	ความถูกต้อง			ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. หลักการของรูปแบบ	4.55	0.25	มากที่สุด	4.32	0.34	มาก	4.52	0.18	มากที่สุด	4.52	0.34	มากที่สุด
2. วัตถุประสงค์ของรูปแบบ	4.48	0.27	มาก	4.45	0.31	มาก	4.33	0.45	มาก	4.48	0.35	มาก
3. โครงสร้างของรูปแบบ	4.38	.37	มาก	4.53	.29	มากที่สุด	4.45	.40	มาก	4.47	.28	มาก
4. วิธีดำเนินการของรูปแบบ	4.40	.35	มาก	4.60	.28	มากที่สุด	4.49	.44	มาก	4.47	.22	มาก
5. การประเมินผลรูปแบบ	4.67	.26	มากที่สุด	4.61	.20	มากที่สุด	4.55	.31	มากที่สุด	4.64	.31	มากที่สุด
6. เงื่อนไขความสำเร็จ	4.47	.38	มาก	4.52	.30	มากที่สุด	4.44	.38	มาก	4.53	.26	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ยรวม	4.49	0.31	มากที่สุด	4.51	0.29	มากที่สุด	4.46	0.36	มากที่สุด	4.52	0.29	มากที่สุด

จากตารางที่ 2 การประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของ ใน 4 ด้านรูปแบบภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในประเทศไทย (VICTOR Model) พบว่า ด้านความถูกต้อง อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.49, S.D. = 0.31) ความเหมาะสม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.51, S.D. = 0.29) ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.46, S.D. = 0.36) และความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.52, S.D. = 0.29)

อภิปรายผลการวิจัย

รูปแบบภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในประเทศไทย อภิปรายผลได้ ดังนี้

1. รูปแบบภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในประเทศไทย ประกอบด้วย

1.1 หลักการของรูปแบบ หลักการสำคัญว่าภาวะผู้นำดิจิทัลเป็นพลังขับเคลื่อนหลักในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีวิสัยทัศน์ ทักษะดิจิทัล และสมรรถนะในการบริหารจัดการด้วยเทคโนโลยี ครอบคลุม 4 หลักการสำคัญ ได้แก่ การเป็นผู้นำวิสัยทัศน์ดิจิทัล การพัฒนาที่บูรณาการอย่างเป็นระบบ การตอบสนองต่อบริบทและความต้องการจำเป็น และการขับเคลื่อนด้วยข้อมูลเพื่อยกระดับคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในประเทศไทยดำเนินงานภายใต้ข้อกำหนดด้านทรัพยากรและความเหลื่อมล้ำเชิงพื้นที่ที่แตกต่างกันอย่างมาก ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องอาศัยหลักการที่มีความชัดเจนและยืดหยุ่นในเวลาเดียวกัน กล่าวคือ ต้องมีวิสัยทัศน์ที่แน่วแน่พอจะเป็นทิศทางร่วมของทั้งองค์กร แต่ในขณะเดียวกันก็ต้องสามารถปรับให้สอดคล้องกับบริบทเฉพาะของแต่ละสถานศึกษาได้ การผสมผสานหลักการทั้ง 4 ด้านเข้าด้วยกันจึงมิได้เป็นเพียงกรอบทฤษฎีที่ยืมมาจากบริบทสากล หากแต่เป็นการตอบสนองต่อโจทย์เชิงโครงสร้างของโรงเรียนสังกัด อบจ. โดยตรง สอดคล้องกับ รุ่งทิพย์ คำแก้ว (Khamkaew, R., 2024) ที่วิจัยพบว่ารูปแบบภาวะผู้นำดิจิทัลที่มีประสิทธิผลต้องยึดหลักการที่ผู้บริหารสร้างความชัดเจนในค่านิยมดิจิทัล ถ่ายทอดวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ และกำกับติดตามให้บรรลุพันธกิจด้านดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง และยังสอดคล้องกับสันติ ภัทรรัตน์ และกุหลาบ ปุริสาร (Phinrat, S., & Purisan, K., 2023) ที่วิจัยพบว่าหลักการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลต้องครอบคลุมและบูรณาการองค์ประกอบสำคัญอย่างเป็นระบบ ซึ่งผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นกัน

1.2 วัตถุประสงค์ของรูปแบบ พัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีภาวะผู้นำดิจิทัลครบทั้ง 6 ด้านอย่างเป็นระบบ และส่งเสริมให้สามารถบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลในกระบวนการบริหารงานทุกด้านควบคู่กับการสร้างวัฒนธรรมดิจิทัลและพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรได้อย่างต่อเนื่อง ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะการกำหนดวัตถุประสงค์ของรูปแบบให้ครอบคลุมทั้งมิติเชิงระบบและมิติเชิงบุคคลไปพร้อมกัน ช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษามีกรอบเป้าหมายที่จับต้องได้และวัดผลได้จริงในทางปฏิบัติ ไม่ใช่แนวคิดเชิงนามธรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทของโรงเรียนสังกัด อบจ. ที่ผู้บริหารต้องบริหารจัดการทั้งเรื่องเทคโนโลยีและขวัญกำลังใจของบุคลากรไปพร้อมกันภายใต้ทรัพยากรที่จำกัด วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนจึงทำหน้าที่เป็นทั้งเข็มทิศและแรงจูงใจให้บุคลากรเห็นคุณค่าของการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับ ยงยุทธ นุทธีมนตรี, กษม ชนะวงศ์ และกุหลาบ ปุริสาร (Nuritmonthri, Y., Chanawong, K., & Purisan, K., 2022) ที่วิจัยพบว่าการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลที่มีประสิทธิผลต้องมีวัตถุประสงค์ครอบคลุม 5 องค์ประกอบสำคัญ และผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำดิจิทัลสูงสามารถสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรนำเทคโนโลยี

มาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างสร้างสรรค์ และยังสอดคล้องกับ อัลอัจมี (AlAjmi, 2022) ที่วิจัยพบว่าการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารที่มีวัตถุประสงค์ชัดเจนในการส่งเสริมการบูรณาการเทคโนโลยีในสถานศึกษาส่งผลเชิงบวกต่อการบูรณาการเทคโนโลยีของครูในชั้นเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

1.3 โครงสร้างของรูปแบบ ผลการวิจัยพบว่าโครงสร้างของรูปแบบภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในประเทศไทย ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ 1) ด้านการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล (Visionary Digital Leadership) 2) ด้านความฉลาดทางดิจิทัล (Intelligent Digital Acuity) 3) ด้านการบริหารจัดการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล (Comprehensive Digital Management) 4) ด้านการสื่อสารดิจิทัล (Two-way Digital Communication) 5) ด้านการสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล (Organizational Digital Culture) และ 6) ด้านการพัฒนาทักษะดิจิทัล (Refining Digital Skill) ทั้งนี้เนื่องจากองค์ประกอบทั้ง 6 ด้านมีความครอบคลุมทั้งมิติเชิงวิสัยทัศน์ มิติเชิงสติปัญญาและการรับรู้ มิติเชิงการบริหารจัดการ มิติเชิงการสื่อสาร มิติเชิงวัฒนธรรมองค์กร และมิติเชิงทักษะเฉพาะบุคคล ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะภาวะผู้นำดิจิทัลโดยธรรมชาติมีใช้ทักษะเดียวที่แยกส่วนจากภาวะผู้นำด้านอื่น หากแต่เป็นการหลอมรวมความสามารถหลายมิติเข้าไว้ในตัวผู้บริหารคนเดียวกัน การที่โครงสร้าง 6 องค์ประกอบของรูปแบบนี้ครอบคลุมทั้งด้านความคิด (วิสัยทัศน์และความฉลาดทางดิจิทัล) ด้านการปฏิบัติ (การบริหารจัดการและการสื่อสาร) และด้านสภาพแวดล้อม (วัฒนธรรมและทักษะบุคลากร) จึงสะท้อนความสมบูรณ์เชิงทฤษฎีที่สอดคล้องกับแก่นร่วมสากล แม้บริบทของการวิจัยจะแตกต่างกันโดยสิ้นเชิงก็ตาม สอดคล้องกับ จิตรกร จันทรสุข และจิรนนท์ วัชรกุล (Jantrasuk, C., & Watcharagul, J., 2021) ที่วิจัยพบว่าโครงสร้างองค์ประกอบภาวะผู้นำดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาต้องครอบคลุมทั้งวิสัยทัศน์ การเป็นผู้นำดิจิทัล และการบริหารจัดการโครงสร้าง และยังสอดคล้องกับคาราคิเซ และคณะ (Karakose et al., 2022) ที่วิจัยพบว่าภาวะผู้นำดิจิทัลที่มีประสิทธิผลต้องมีโครงสร้างครอบคลุม 3 มิติ ได้แก่ ทักษะการใช้เทคโนโลยี ทักษะการบริหารจัดการ และทักษะส่วนบุคคล

1.4 วิธีดำเนินการของรูปแบบ ผลการวิจัยพบว่าวิธีดำเนินการของรูปแบบดำเนินการผ่าน 5 ขั้นตอนที่เชื่อมโยงกันเป็นวงจร ได้แก่ การวิเคราะห์และวางแผน การพัฒนาและสร้างความรู้ การนำไปใช้และสร้างการมีส่วนร่วม การติดตามและประเมินผล และการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ในลักษณะ Continuous Improvement Cycle ที่มีความยืดหยุ่นและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลมิใช่กระบวนการที่เกิดขึ้นครั้งเดียวแล้วจบสิ้น หากแต่ต้องอาศัยการปรับตัวอย่างต่อเนื่องตามความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและบริบทของสถานศึกษาที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา โดยเฉพาะโรงเรียนสังกัด อบจ. ที่มีความหลากหลายทั้งด้านขนาดและศักยภาพทางการคลัง การกำหนดวิธีดำเนินการให้เป็นวงจรที่ย้อนกลับมาปรับปรุงตนเองได้จึงช่วยให้ผู้บริหารสามารถทบทวนและปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์เฉพาะหน้าได้อย่างทันทั่วทั้งที่ แทนที่จะยึดติดกับแผนที่วางไว้แต่แรกโดยไม่มีการทบทวน สอดคล้องกับ สันติ พิณรัตน์ และกุหลาบ ปุริสาร (Phinrat, S., & Purisan, K., 2023) ที่วิจัยพบว่าวิธีดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลที่มีประสิทธิผลต้อง

ครอบคลุมการจัดอบรมพัฒนาทักษะดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง การสร้างเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ดิจิทัล และการนำระบบสารสนเทศมาใช้ในการตัดสินใจเชิงนโยบาย

1.5 การประเมินผลรูปแบบ ผลการวิจัยพบว่าการประเมินผลรูปแบบดำเนินการตามกรอบการประเมิน 3 ด้าน ได้แก่ การประเมินตามตัวชี้วัดโดยใช้แบบประเมินตนเองและการประเมิน 360 องศา การประเมินความพึงพอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และการสรุปผลเพื่อนำไปปรับปรุงผ่าน Digital Leadership Dashboard ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะการประเมินผลที่อาศัยเพียงมุมมองของผู้บริหารฝ่ายเดียวมักมีความคลาดเคลื่อนจากความเป็นจริงในทางปฏิบัติ การออกแบบให้มีทั้งการประเมินตนเอง การประเมินแบบ 360 องศาจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องรอบด้าน และการใช้เครื่องมือ Dashboard ที่แสดงผลข้อมูลอย่างเป็นระบบ จึงช่วยลดอคติในการประเมินและทำให้ผู้บริหารเห็นภาพความก้าวหน้าของการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลได้อย่างรอบด้านและใกล้เคียงความจริงมากขึ้น อีกทั้งยังเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการสะท้อนผลย้อนกลับ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยสร้างการยอมรับและความร่วมมือในการขับเคลื่อนรูปแบบสู่การปฏิบัติจริง สอดคล้องกับ กัณทิมา พรหมมาวันนา และพิมพ์อร สดเยี่ยม (Phrommawanna, K., & Sod-iam, P., 2025) ที่วิจัยพบว่าภาวะผู้นำดิจิทัลด้านการบริหารจัดการด้วยเทคโนโลยี การสื่อสารดิจิทัล และความฉลาดทางดิจิทัล ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการอย่างมีนัยสำคัญ ยืนยันว่าการติดตามและประเมินผลอย่างเป็นระบบเป็นกลไกสำคัญในการยืนยันผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริง

1.6 เงื่อนไขความสำเร็จของรูปแบบภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในประเทศไทย ประกอบด้วย 6 ด้าน ได้แก่ 1) ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และความมุ่งมั่น 2) บุคลากรมีทักษะดิจิทัลและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง 3) โครงสร้างพื้นฐานและเทคโนโลยีมีความพร้อม 4) วัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการใช้ดิจิทัล 5) นโยบายและการสนับสนุนจากองค์การบริหารส่วนจังหวัด และ 6) การติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ผลดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าความสำเร็จของการนำรูปแบบไปประยุกต์ใช้มิได้เป็นผลจากศักยภาพของผู้บริหารเพียงลำพัง หากแต่เป็นผลลัพธ์เชิงระบบที่เกิดจากการประสานสอดคล้องกันของปัจจัยระดับบุคคล โครงสร้างพื้นฐาน วัฒนธรรมองค์กร และนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัดอย่างเป็นองค์รวม ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะโรงเรียนสังกัด อบจ. มีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างจากโรงเรียนสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ กล่าวคือนโยบายและงบประมาณสนับสนุนขึ้นอยู่กับ การตัดสินใจของผู้บริหารท้องถิ่นในแต่ละจังหวัดเป็นสำคัญ ความสำเร็จของภาวะผู้นำดิจิทัลจึงมีอาจเกิดขึ้นได้จากความมุ่งมั่นของผู้บริหารสถานศึกษาเพียงลำพัง หากขาดการสนับสนุนเชิงนโยบายและทรัพยากรจากองค์การบริหารส่วนจังหวัดต้นสังกัด การที่เงื่อนไขความสำเร็จทั้ง 6 ด้านครอบคลุมตั้งแต่ระดับบุคคลไปจนถึงระดับนโยบายจึงสะท้อนความเข้าใจอย่างลึกซึ้งต่อบริบทเชิงโครงสร้างของ อบจ. สอดคล้องกับ คาราโคเซ และทูลูบาซ (Karakose & Tülübaş, 2023) ที่วิจัยพบว่าความยั่งยืนของภาวะผู้นำดิจิทัลจำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารในฐานะต้นแบบ ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงเป็นองค์ประกอบหลักที่ขาดไม่ได้ และการสนับสนุนความเสมอภาคทางดิจิทัลจากทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง

2. การประเมินรูปแบบในด้านความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ ของรูปแบบภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในประเทศไทยทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ 1) หลักการของรูปแบบ 2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 3) โครงสร้างของรูปแบบ 4) วิธีดำเนินการของรูปแบบ 5) การประเมินผลรูปแบบ และ 6) เงื่อนไขความสำเร็จ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับที่ผ่านเกณฑ์การตัดสินใจที่กำหนดไว้ (ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 4.00 ขึ้นไป) แสดงให้เห็นว่ารูปแบบที่พัฒนาขึ้นมีความสมบูรณ์ครบถ้วนและมีคุณภาพเพียงพอสำหรับนำไปประยุกต์ใช้ในทางปฏิบัติได้จริงที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะรูปแบบดังกล่าวผ่านกระบวนการพัฒนาอย่างเป็นระบบตามขั้นตอนการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) มาตั้งแต่ต้นทาง ตั้งแต่การสังเคราะห์วรรณกรรมอย่างรอบด้าน การตรวจสอบยืนยันโดยผู้ทรงคุณวุฒิ การกลั่นกรองโดยผู้เชี่ยวชาญในแต่ละขั้นตอน ตลอดจนการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนประชากรอย่างแท้จริง มิใช่การกำหนดองค์ประกอบขึ้นจากดุลยพินิจของผู้วิจัยเพียงลำพัง การที่รูปแบบผ่านการกลั่นกรองหลายชั้นเช่นนี้จึงช่วยให้เนื้อหาของรูปแบบมีความเชื่อมโยงกับสภาพปัญหาและความต้องการจริงของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ไม่ใช่เพียงกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีที่ยืมมาจากบริบทอื่นโดยไม่ผ่านการปรับให้เหมาะสม ส่งผลให้ผู้ทรงคุณวุฒิที่ทำหน้าที่ประเมินสามารถให้การยอมรับรูปแบบในระดับสูงได้อย่างมีเหตุผลรองรับ สอดคล้องกับ รุ่งทิพย์ คำแก้ว (Khamkaew, R., 2024) ที่วิจัยพบว่ารูปแบบภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตตรวจราชการที่ 5 ที่พัฒนาขึ้นได้รับการรับรองจากผู้เชี่ยวชาญในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.69) ผ่านเกณฑ์ทุกด้าน และยังสอดคล้องกับทิดิตมาพร ปิตตามานัง (Pidtamanang, T., 2024) ที่วิจัยพบว่าโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชัยภูมิ ได้รับการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นกัน สะท้อนว่าเครื่องมือพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัล ไม่ว่าจะเป็นรูปแบบหรือโปรแกรม หากผ่านกระบวนการสร้างและตรวจสอบคุณภาพอย่างเป็นระบบ ย่อมได้รับการยอมรับในระดับสูงจากผู้ทรงคุณวุฒิอย่างสอดคล้องกัน

ข้อเสนอแนะการวิจัย

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ผู้บริหารสถานศึกษาควรนำองค์ประกอบทั้ง 6 ด้านของรูปแบบ VICTOR Model ไปใช้เป็นเครื่องมือประเมินตนเอง (Self-Assessment) เพื่อวินิจฉัยจุดแข็งและจุดที่ต้องพัฒนาเป็นรายด้านก่อนเริ่มดำเนินงาน โดยเฉพาะด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI modified) สูงสุด ควรได้รับการจัดลำดับความสำคัญและทรัพยากรในการพัฒนาเป็นอันดับแรก เพื่อให้การใช้ทรัพยากรเกิดประสิทธิภาพสูงสุด และเห็นผลเป็นรูปธรรมในระยะเริ่มต้น

2. องค์การบริหารส่วนจังหวัดและหน่วยงานต้นสังกัดควรนำวงจรการดำเนินงาน 5 ขั้นตอนของรูปแบบ VICTOR Model ไปใช้เป็นแผนปฏิบัติการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาประจำปี โดยกำหนดกิจกรรมและตัวชี้วัดให้สอดคล้องกับแต่ละขั้นตอนอย่างชัดเจน

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรนำรูปแบบ VICTOR Model ไปทดสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับตัวแปรผลลัพธ์ทางการศึกษา เช่น ประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการหรือคุณภาพผู้เรียน ด้วยการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) เพื่อยืนยันความตรงเชิงโครงสร้างของรูปแบบให้ลึกซึ้งยิ่งขึ้น
2. ควรขยายกรอบตัวแปรให้ครอบคลุมปัจจัยบริบท เช่น ขนาดสถานศึกษาและความเหลื่อมล้ำทางดิจิทัล พร้อมทั้งใช้วิธีวิทยาวิจัยแบบผสมผสานเชิงระยะยาว (Longitudinal Mixed Methods) เพื่อศึกษาพัฒนาการของภาวะผู้นำดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง

References

- AlAjmi, M. K. (2022). The impact of digital leadership on teachers' technology integration during the COVID-19 pandemic in Kuwait. *International Journal of Educational Research*, 112, Article 101928. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2022.101928>
- Buanchou, T., & Buanchou, T. (2019). Digital leadership of school administrators. *Sisaket Rajabhat University Academic Journal*, 13(3), 290–301.
- Chumpanya, P. (2023). *Development of a new normal administration model based on good governance principles of schools under Sakon Nakhon Primary Educational Service Area Offices* [Doctor of Philosophy Program in Educational Administration and Development, Sakon Nakhon Rajabhat University].
- Department of Local Administration. (2025). *Local Education Center Information System (LEC)*. <https://lec.dla.go.th/>
- Jantrasuk, C., & Watcharagul, J. (2021). A study of digital leadership components for school administrators in opportunity expansion schools under Udon Thani Primary Educational Service Area Office 3. *Sisaket Rajabhat University Academic Journal*, 15(2), 36–49.
- Janyapaiboon, S. (2012). *A model for developing quality assurance within educational institutions* [Doctoral dissertation, Educational Administration, Ubon Ratchathani Rajabhat University].
- Kanjanawasi, S. (2019). *Evaluation theory* (9th ed.). Chulalongkorn University Press.
- Karakose, T., & Tülübaş, T. (2023). Digital leadership and sustainable school improvement—A conceptual analysis and implications for future research. *Educational Process: International Journal*, 12(1), 7–18. <https://doi.org/10.22521/edupij.2023.121.1>
- Karakose, T., Kocabas, I., Yirci, R., Papadakis, S., Ozdemir, T. Y., & Demirkol, M. (2022). The development and evolution of digital leadership: A bibliometric mapping approach-based study. *Sustainability*, 14(23), 16171. <https://doi.org/10.3390/su142316171>

- Khamkaew, R. (2024). *Development of a digital leadership model for basic education school administrators in inspection zone 5* [Unpublished doctoral dissertation, Doctor of Education Program in Educational Administration]. Mahamakut Buddhist University.
- Khamsaenphan, W., Phaiphai, T., & Phawabut, C. (2023). Leadership development model of the student organization committee at Rajabhat Universities in the Northeastern region. *Journal of Academic and Research Northeastern University*, 13(4), 220–235 https://so04.tci-thaijo.org/index.php/neuarj/article/view/266342?utm_source=chatgpt.com
- Learning Promotion Act, B.E. 2566 (2023). (2023, March 19). *Royal Thai Government Gazette*, Vol. 140, Part 20 A, 60–72. <https://ratchakitcha.soc.go.th/documents/140A020N0000000006000.pdf>
- Meenongwa, S., Boonratmaitree, A., Choopen, H., & Suwanmongkol, P. (2020). The educational public service of local administrative organization under the decentralization context in two decades. *Journal of Politics and Governance*, 10(3) , 288–303. <https://so03.tci-thaijo.org/index.php/jopag/article/view/249985>
- Ministry of Education. (2023). *Digital action plan for education, Ministry of Education 2023–2027*. Ministry of Education.
- Nuritmonthri, Y., Chanawong, K., & Purisan, K. (2022). Digital leadership of administrators in organizations. *Asian Graduate School Journal*, 12(4), 186–206. <https://so07.tci-thaijo.org/index.php/JMCR/article/view/6564>
- Panyaudomkul, T. (2023). The model of school administrative leadership and networks of relationship by using area-based towards student quality. *Journal of Association of Professional Development of Educational Administration of Thailand*, 5(3), 1–14. https://so04.tci-thaijo.org/index.php/JAPDEAT/article/view/266015?utm_source=chatgpt.com
- Patkho, R., & Netklang, K. (2024). Guidelines for development of budget management of schools under Chaiyaphum Provincial Administrative Organization. *Journal of Educational Management and Research Innovation*, 6(4), 771–780. <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/jemri/article/view/271089>
- Phetsombat, P., & Thanvisitthpon, N. T. (2025). *Relationship between geographical factors and digital skills development among school administrators: A case study of Pathum Thani Province, Thailand*. Evaluation and Program Planning, 112, Article 102663. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2025.102663>
- Phinrat, S., & Purisan, K. (2023). Guidelines for developing digital leadership of school administrators under Chaiyaphum Primary Educational Service Area Office 2. *NEU Academic*

- and Research Journal*, 13(1), 70–83. <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/neuarj/article/view/263376>
- Phrommawanna, K., & Sod-iam, P. (2025). Digital leadership of school administrators affecting academic administration effectiveness in schools under Loei Primary Educational Service Area Office 1. *Journal of Manee Chestha Ram Wat Chom Mani*, 8 (2). <https://so07.tci-thaijo.org/index.php/JMCR/article/view/7179>
- Pidtamanang, T. (2024). A program for enhancing digital-era leadership of school administrators under the Chaiyaphum Secondary Educational Service Area Office. *Panya*, 31(2), 1–10.
- Pinrat, S., & Purisan, K. (2023). Guidelines for developing digital leadership of school administrators under Chaiyaphum Primary Educational Service Area Office 2. *Academic and Research Journal of Northeastern University*, 13(1), 70–83. <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/neuarj/article/view/263376>
- Prayoonvong, N., & Limwongthong, A. (2025). Digital leadership competencies for school administrators in Bangkok's educational transformation. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*, 8(6), 2015–2021. <https://doi.org/10.53894/ijirss.v8i6.10071>
- Puangphet, N., Phitchprasert, U., & Assawaphum, S. (2025). The relationship between school administrators' conflict management and teachers' teamwork in schools under Sisaket Primary Educational Service Area Office 2. Buabundit *Journal of Educational Administration*, 25(1), 251–263. <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/BUAJEAD/article/view/282392>
- Reese, S. (2020). *Leading the learning organization: Communication and competencies for managing change*. SUNY Press.
- Sawatuea, S. (2023). *A model of developing transformational leadership of small-sized primary school administrators in the Northeast region* [Doctor of Philosophy Program in Educational Administration and Development, Sakon Nakhon Rajabhat University].
- Setthabadee, R. (2023). *Learning leadership development model of administrators in educational opportunity expansion schools under the Office of the Basic Education Commission in the Northeast* [Doctor of Philosophy Program in Educational Administration and Development, Sakon Nakhon Rajabhat University].
- Srisaard, B. (2014). *Research for solving problems and developing learners* (4th ed.). Suweeriyasan.
- Witittanon, N. (2026). *Provincial administrative organization schools can do it: A survey of the transfer of educational functions to local authorities*. The101.world. <https://www.the101.world/pao-school/>

**วารสารวิชาการเครือข่ายบัณฑิตศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือ
ACADEMIC JOURNAL OF THE NORTHERN RAJABHAT
UNIVERSITY GRADUATE NETWORK**

ปีที่ 16 ฉบับที่ 2 พฤษภาคม - สิงหาคม 2569

Vol. 16 No. 2 May - August 2026

ISSN 3057-0425 (Online)



มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร
69 หมู่ 1 ตำบลนครชุม อำเภอเมือง
จังหวัดกำแพงเพชร 62000
โทรศัพท์ 087-754-7226
อีเมล: graduates@kpru.ac.th