ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความสุขของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2*

DIGITAL TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AFFECTING HAPPY ORGANIZATIONS OF SCHOOLS UNDER THE KAMPHAENG PHET PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 2

นากิษะ วันคำ[1] และ พฤฑฒิพล พฤฑฒิกุล[2]

Nagisa Wankhum[1] and Prudthipol Prudthikul[2]

[1-2]สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

[1-2]Department of Educational Administration, Kamphaengphet Rajabhat University, Thailand

Corresponding author E-mail: nakisawan@outlook.com

วันที่รับบทความ : 29 มิถุนายน 2569; วันแก้ไขบทความ 5 สิงหาคม 2569; วันตอบรับบทความ : 7 สิงหาคม 2569

Received 29 June 2026; Revised 5 August 2026; Accepted 7 August 2026

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา 2) ศึกษาการเป็นองค์กรแห่งความสุขของสถานศึกษา 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลกับการเป็นองค์กรแห่งความสุข และ 4) สร้างสมการพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งความสุขของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู จำนวน 308 คน ซึ่งได้มาด้วยการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามมาตรา

*นากิษะ วันคำ และ พฤฑฒิพล พฤฑฒิกุล. (2569). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความสุขของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2. วารสารสหศาสตร์การพัฒนาสังคม, 4(5), 1230-1242.

Nagisa Wankhum and Prudthipol Prudthikul. (2026). Digital Transformational Leadership Affecting Happy Organizations Of Schools Under The Kamphaeng Phet Primary Educational Service Area Office 2. Journal of Interdisciplinary Social Development, 4(5), 1230-1242.;

DOI: https://doi.org/10.

Website: https://so12.tci-thaijo.org/index.php/JISDIADP/

ส่วนประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ

ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ = 3.89) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจดิจิทัลและด้านการกระตุ้นทางปัญญายุคดิจิทัล ($\bar{x}$ = 3.91) และต่ำสุด คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลยุคดิจิทัล ($\bar{x}$ = 3.85) 2) การเป็นองค์กรแห่งความสุขของสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ = 4.06) สูงสุด คือ ด้านคุณธรรม ($\bar{x}$ = 4.33) และต่ำสุด คือ ด้านการเงินและค่าตอบแทน ($\bar{x}$ = 3.85) 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลทุกด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์กรแห่งความสุข อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (r = 0.764) และ 4) ตัวแปรที่ร่วมกันพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งความสุขได้อย่างมีนัยสำคัญ ได้แก่ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจดิจิทัลและด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลยุคดิจิทัล โดยร่วมกันพยากรณ์ได้ร้อยละ 59.40

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, ยุคดิจิทัล, องค์กรแห่งความสุข, ผู้บริหารสถานศึกษา

Abstract

The objectives of this research were 1) to study the digital transformational leadership of school administrators, 2) to study the status of happy organizations in schools, 3) to study the relationship between digital transformational leadership and happy organizations, and 4) to create a predictive equation for being a happy organization of schools under the Kamphaeng Phet Primary Educational Service Area Office 2. The sample consisted of 308 school administrators and teachers selected by stratified random sampling. The research instrument was a 5-point Likert scale questionnaire. The statistics used for data analysis were percentage, mean, standard deviation, Pearson's product-moment correlation coefficient, and multiple regression analysis.

The results revealed that 1) the digital transformational leadership of school administrators was at a high level overall ($\bar{x}$ = 3.89); the highest means

were in digital inspirational motivation and digital intellectual stimulation ($\bar{x}$ = 3.91), while the lowest was digital individualized consideration ($\bar{x}$ = 3.85); 2) being a happy organization was at a high level overall ($\bar{x}$ = 4.06); the highest mean was morality or Happy Soul ($\bar{x}$ = 4.33), while the lowest was financial well-being or Happy Money ($\bar{x}$ = 3.85); 3) all dimensions of digital transformational leadership had a positive relationship with being a happy organization at the .01 significance level, with an overall correlation at a high level (r = 0.764); and 4) the significant predictors of being a happy organization were digital inspirational motivation and digital individualized consideration, which together accounted for 59.40 percent of the variance.

Keywords: Transformational Leadership, Digital Age, Happy Organization, School Administrators

บทนำ

ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของโลกที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว ประเทศไทยได้กำหนดทิศทางการพัฒนาตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566–2570) ที่ยึดหลัก “คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา” มุ่งสร้างคุณภาพชีวิตและสุขภาวะที่ดีให้แก่คนไทย ขณะเดียวกันสังคมกำลังก้าวเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจดิจิทัล (digital economy) ที่เทคโนโลยีและนวัตกรรมเข้ามามีบทบาทสำคัญต่อการดำเนินชีวิตและการทำงาน การจัดการศึกษาจึงต้องปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ใหม่เพื่อให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2565)

แนวคิดองค์กรแห่งความสุข (happy workplace) เป็นกรอบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ได้รับการยอมรับทั้งจากองค์การอนามัยโลกและองค์การแรงงานระหว่างประเทศ โดยมุ่งดูแลคุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ที่ดีของคนทำงานในองค์กร เพราะเชื่อว่า “คน” คือปัจจัยสำคัญที่สุดขององค์กร เมื่อคนทำงานอย่างมีความสุข ผลของการทำงานก็จะมีประสิทธิภาพอย่างยั่งยืน (สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ, 2557) ในบริบทของสถานศึกษาครูจึงเป็นกลไกสำคัญที่สุดในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน และการที่ครูจะปฏิบัติงานอย่างทุ่มเทและเต็มศักยภาพได้นั้น ย่อมขึ้นอยู่กับความสุขในการปฏิบัติงานเป็นสำคัญ

ผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นกุญแจสำคัญในการนำองค์การไปสู่ความสำเร็จ โดยเฉพาะในยุคดิจิทัลที่ผู้บริหารต้องก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี เป็นต้นแบบที่ดีในการใช้เทคโนโลยีอย่างมีจริยธรรม และสามารถเป็นโค้ชและผู้อำนวยความสะดวกให้แก่ครูในการจัดการเรียนรู้ยุคใหม่ (Sheninger, E., 2014) อย่างไรก็ตาม จากการสำรวจของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 พบว่าโรงเรียนขนาดเล็กมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นทุกปี ครูสอนไม่ตรงสาขาวิชาเอก มีภาระงานมาก ขาดแคลนบุคลากร และต้องสอนควบชั้น ซึ่งส่งผลกระทบโดยตรงต่อขวัญ กำลังใจ และความสุขในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา

ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความสุขของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 อย่างไร เพื่อนำองค์ความรู้และผลการวิจัยที่ได้ไปเป็นแนวทางในการพัฒนาศักยภาพผู้บริหาร และสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อความสุขของครู อันจะส่งผลให้การจัดการศึกษาในพื้นที่เป็นไปอย่างมีคุณภาพและยั่งยืนต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2

2. เพื่อศึกษาการเป็นองค์กรแห่งความสุขของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2

3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลกับการเป็นองค์กรแห่งความสุขของสถานศึกษา

4. เพื่อสร้างสมการพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งความสุขของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2

สมมติฐานของการวิจัย

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์กรแห่งความสุขของสถานศึกษา

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลสามารถพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งความสุขของสถานศึกษาได้อย่างน้อย 1 ปัจจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารและครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 ปีการศึกษา 2568 จำนวน 179 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 1,562 คน (ผู้บริหาร 150 คน และครู 1,412 คน)

กลุ่มตัวอย่างกำหนดขนาดด้วยตารางสำเร็จรูปของเครจซีและมอร์แกน (Krejcie, R. V. & Morgan, D. W., 1970) ได้จำนวน 308 คน และใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (stratified random sampling) โดยแบ่งชั้นภูมิตามอำเภอ 6 อำเภอ คำนวณสัดส่วนตามจำนวนประชากรจำแนกตามตำแหน่ง แล้วสุ่มอย่างง่ายด้วยการจับฉลากแบบไม่ใส่คืน ได้กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหาร 32 คน และครู 276 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือเป็นแบบสอบถาม 1 ฉบับ แบ่งเป็น 3 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม (แบบตรวจสอบรายการ) ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัล 4 องค์ประกอบ และตอนที่ 3 การเป็นองค์กรแห่งความสุข 11 องค์ประกอบ โดยตอนที่ 2 และ 3 เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ผู้วิจัยตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือโดยให้ผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ได้ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ตั้งแต่ .50 ขึ้นไป จากนั้นนำไปทดลองใช้กับผู้ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง 30 คน ได้ค่าความเชื่อมั่นแบบสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคของแบบสอบถามด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลเท่ากับ 0.957 และด้านการเป็นองค์กรแห่งความสุขเท่ากับ 0.977

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยขอหนังสือความอนุเคราะห์จากมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร และดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลผ่านระบบออนไลน์ด้วยตนเอง ได้รับแบบสอบถามกลับคืนครบถ้วน 308 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถามด้วยความถี่และร้อยละ วิเคราะห์ระดับของตัวแปรด้วยค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยแปลความหมายตามเกณฑ์ของบุญชม ศรีสะอาด (2560) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และสร้างสมการพยากรณ์ด้วยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบปกติ (enter) และแบบขั้นตอน (stepwise)

ผลการวิจัย

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ = 3.89, S.D. = 0.41) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัล โดยรวมและรายด้าน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัล	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ดิจิทัล	3.87	0.43	มาก
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจดิจิทัล	3.91	0.44	มาก
3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญายุคดิจิทัล	3.91	0.45	มาก
4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลยุคดิจิทัล	3.85	0.43	มาก
รวมเฉลี่ย	**3.89**	**0.41**	**มาก**

ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจดิจิทัลและด้านการกระตุ้นทางปัญญายุคดิจิทัล ($\bar{x}$ = 3.91) รองลงมาคือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ดิจิทัล ($\bar{x}$ = 3.87) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลยุคดิจิทัล ($\bar{x}$ = 3.85)

2. การเป็นองค์กรแห่งความสุขของสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ = 4.06, S.D. = 0.31) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการเป็นองค์กรแห่งความสุขโดยรวมและรายด้าน

การเป็นองค์กรแห่งความสุข	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
1. ด้านร่างกาย	4.09	0.50	มาก
2. ด้านจิตใจ	4.10	0.46	มาก
3. ด้านสังคม	4.10	0.44	มาก
4. ด้านการผ่อนคลาย	3.99	0.41	มาก
5. ด้านการหาความรู้	3.90	0.43	มาก
6. ด้านคุณธรรม	4.33	0.33	มาก
7. ด้านการเงินและค่าตอบแทน	3.85	0.38	มาก
8. ด้านครอบครัว	3.91	0.41	มาก
9. ด้านความสมานฉันท์ในองค์กร	4.04	0.42	มาก
10. ด้านที่ทำงานน่าอยู่	4.14	0.40	มาก
11. ด้านคนทำงานมีความสุข	4.21	0.42	มาก
รวมเฉลี่ย	**4.06**	**0.31**	**มาก**

ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านคุณธรรม ($\bar{x}$ = 4.33) รองลงมาคือ ด้านคนทำงานมีความสุข ($\bar{x}$ = 4.21) และด้านที่ทำงานน่าอยู่ ($\bar{x}$ = 4.14) ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการเงินและค่าตอบแทน ($\bar{x}$ = 3.85)

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาทุกด้าน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์กรแห่งความสุขของสถานศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันในระดับมาก (r = 0.764) ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลกับการเป็นองค์กรแห่งความสุขของสถานศึกษา

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัล	r	ระดับนัยสำคัญ
1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ดิจิทัล	0.691	**
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจดิจิทัล	0.724	**
3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญายุคดิจิทัล	0.704	**
4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลยุคดิจิทัล	0.750	**
โดยรวม	**0.764**	**

** p < .01

เมื่อพิจารณารายด้าน ด้านที่มีความสัมพันธ์สูงสุด คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลยุคดิจิทัล (r = 0.750) รองลงมาคือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจดิจิทัล (r = 0.724) ด้านการกระตุ้นทางปัญญายุคดิจิทัล (r = 0.704) และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ดิจิทัล (r = 0.691) ตามลำดับ

4. การวิเคราะห์ตัวแปรพยากรณ์ พบว่า เมื่อใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบปกติ (enter) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลทั้ง 4 ด้าน ร่วมกันพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งความสุขได้ร้อยละ 59.80 ($R = 0.773$, $R^2 = 0.598$, $F = 108.657$, $p < .01$) และเมื่อใช้การวิเคราะห์แบบขั้นตอน (stepwise) พบว่ามีตัวแปรที่ร่วมกันพยากรณ์ได้อย่างมีนัยสำคัญ 2 ตัวแปร คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจดิจิทัล (X_2) และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลยุคดิจิทัล (X_4) ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (stepwise) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลที่พยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งความสุข

ตัวแปรพยากรณ์	b	S.E.b	Beta	t
ค่าคงที่ (constant)	1.821	0.109	–	16.733**
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจดิจิทัล (X_2)	0.347	0.049	0.479	7.078**

ตัวแปรพยากรณ์	b	S.E.b	Beta	t
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลยุคดิจิทัล (X_4)	0.230	0.048	0.323	4.773**

$R = 0.770$, $R^2 = 0.594$, Adjusted $R^2 = 0.591$, $F = 214.746$, ** $p < .01$

จากผลการวิเคราะห์ ตัวแปรทั้งสองร่วมกันพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งความสุขได้ร้อยละ 59.40 สามารถเขียนสมการพยากรณ์ได้ดังนี้

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ: $\hat{Y} = 1.821 + 0.347(X_2) + 0.230(X_4)$

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน: $\hat{Z} = 0.479(X_2) + 0.323(X_4)$

อภิปรายผล

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการสื่อสารพันธกิจและวิสัยทัศน์ของโรงเรียนในยุคใหม่ได้อย่างชัดเจน สร้างบรรยากาศการทำงานที่เต็มไปด้วยพลังบวก และปฏิบัติตนเป็นพลเมืองดิจิทัลที่ดี (digital citizenship) ที่ใช้เทคโนโลยีอย่างมีจริยธรรม ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994) ที่ผู้นำใช้องค์ประกอบพฤติกรรม 4 ประการ (4I's) ในการส่งเสริมให้ผู้ตามกล้าลองแนวทางใหม่และสร้างนวัตกรรม และสอดคล้องกับงานวิจัยของภคพร เลิกนอก (2563) ที่พบว่าการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะการใช้สื่อออนไลน์ในการประสานงานและสื่อสาร

2. การเป็นองค์กรแห่งความสุขของสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านคุณธรรมมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะบุคลากรในสถานศึกษาส่วนใหญ่มีจิตวิญญาณความเป็นครูสูง ยึดมั่นในจรรยาบรรณวิชาชีพ มีความเมตตาต่อนักเรียนอย่างเท่าเทียม และปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดองค์กรแห่งความสุขของสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (2557) โดยเฉพาะมิติด้านคุณธรรม (happy soul) และสอดคล้องกับงานวิจัยของอนุพงศ์ รอดบุญปาน (2561) และนันท์สินี ทวิสุวรรณ (2562) ที่พบว่าด้านคุณธรรมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงสุดเช่นเดียวกัน สะท้อนว่าหลักจริยธรรมและศรัทธาในวิชาชีพเป็นรากฐานสำคัญที่ทำให้บุคลากรทางการศึกษามีความสุขในการปฏิบัติงานอย่างยั่งยืน

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลทุกด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์กรแห่งความสุข อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (r = 0.764) แสดงให้เห็นว่าเมื่อผู้บริหารแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลมากขึ้น สถานศึกษาก็มีแนวโน้มเป็นองค์กรแห่งความสุขมากขึ้นตามไปด้วย สอดคล้องกับงานวิจัยของวัลลภา องคไทร (2561) ที่พบว่าปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร การสื่อสารในองค์กร และการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งล้วนเป็นผลจากการบริหารของผู้บริหาร ส่งผลต่อการสร้างองค์กรแห่งความสุขในโรงเรียนประถมศึกษา

4. ตัวแปรที่สามารถพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งความสุขได้อย่างมีนัยสำคัญ ได้แก่ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจดิจิทัลและด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลยุคดิจิทัล สะท้อนว่าผู้บริหารที่สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและท้าทายผ่านสื่อที่ทันสมัย ควบคู่กับการทำหน้าที่เป็น “โค้ช” ที่เข้าใจความแตกต่างและข้อจำกัดของครูแต่ละคน โดยเฉพาะในบริบทของโรงเรียนขนาดเล็กที่ครูต้องเผชิญภาระงานหนักและการสอนควบชั้น จะสามารถสร้างพื้นที่ปลอดภัยทางจิตใจ (psychological safety) ลดช่องว่างทางทักษะดิจิทัล (digital gap) และสร้างความศรัทธาให้แก่บุคลากรได้ ซึ่งสอดคล้องกับการทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบของ Vale, A., Ribeiro, L. M. & Alves, J. M. (2025) ที่พบว่าความสุขในองค์กรทางการศึกษาได้รับการส่งเสริมจากความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และไม่มีรูปแบบภาวะผู้นำใดรูปแบบเดียวที่เหมาะสมกับทุกบริบท ผู้บริหารจึงต้องผสมผสานรูปแบบภาวะผู้นำให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา

องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย

ผลการวิจัยนำไปสู่ข้อสรุปเชิงองค์ความรู้ว่า การขับเคลื่อนสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรแห่งความสุขในยุคดิจิทัลไม่ได้ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ด้านอย่างเท่าเทียมกัน แต่ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบสำคัญ 2 ประการที่ทำงานร่วมกัน ผู้วิจัยเรียกว่า “รูปแบบ 2i” (2i Model) ได้แก่ (1) Inspire คือ การสร้างแรงบันดาลใจดิจิทัล ซึ่งเป็นตัวแปรที่มีน้ำหนักการพยากรณ์สูงสุด (Beta = 0.479) ทำหน้าที่กำหนดทิศทางร่วมและสร้างความหมายของงานผ่านการสื่อสารวิสัยทัศน์ด้วยสื่อดิจิทัล และ (2) Individualize คือ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลยุคดิจิทัล (Beta = 0.323) ทำหน้าที่รองรับความแตกต่างของทักษะดิจิทัลและภาระงานของครูเป็นรายบุคคล

องค์ประกอบทั้งสองเสริมกันในลักษณะที่ขาดด้านใดด้านหนึ่งไม่ได้ กล่าวคือ การสร้างแรงบันดาลใจโดยปราศจากการดูแลรายบุคคลจะกลายเป็นการเพิ่มภาระงานให้ครูในโรงเรียนขนาดเล็ก ขณะที่การดูแลรายบุคคลโดยปราศจากวิสัยทัศน์ร่วมจะทำให้องค์กรขาดทิศทางการพัฒนา รูปแบบ 2i จึงใช้เป็นเครื่องมือวินิจฉัยเบื้องต้นสำหรับผู้บริหารและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาว่าสถานศึกษาแต่ละแห่งขาดองค์ประกอบใด และควรพัฒนาผู้บริหารในประเด็นใดก่อน โดยองค์ประกอบทั้งสองร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของการเป็นองค์กรแห่งความสุขได้ร้อยละ 59.40 ส่วนที่เหลืออีกร้อยละ 40.60 เป็นปัจจัยอื่นที่ยังต้องศึกษาต่อไป

สรุป/ข้อเสนอแนะ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 อยู่ในระดับมากทั้งโดยรวมและรายด้าน ($\overline{x}$ = 3.89) โดยด้านการสร้างแรงบันดาลใจดิจิทัลและด้านการกระตุ้นทางปัญญายุคดิจิทัลมีค่าเฉลี่ยสูงสุด และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลยุคดิจิทัลมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด เช่นเดียวกับการเป็นองค์กรแห่งความสุขของสถานศึกษาที่อยู่ในระดับมากทั้งโดยรวมและรายด้าน ($\overline{x}$ = 4.06) โดยด้านคุณธรรมมีค่าเฉลี่ยสูงสุด และด้านการเงินและค่าตอบแทนมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลทุกด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์กรแห่งความสุขอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (r = 0.764) เป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 1 และมีตัวแปรที่ร่วมกันพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งความสุขได้อย่างมีนัยสำคัญ 2 ตัวแปร คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจดิจิทัลและด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลยุคดิจิทัล ร่วมกันพยากรณ์ได้ร้อยละ 59.40 เป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 2 ผลการวิจัยจึงยืนยันว่าการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหาร โดยเฉพาะการสร้างแรงบันดาลใจและการดูแลครูเป็นรายบุคคล เป็นเงื่อนไขสำคัญของการขับเคลื่อนสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรแห่งความสุข **ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย** 1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรนำภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลไปกำหนดเป็นนโยบายสำคัญในการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษา และใช้เป็นแนวทางพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งความสุข โดยมุ่งแก้ปัญหาเชิงโครงสร้างของโรงเรียนขนาดเล็กที่มีภาระงานหนักและขาดแคลนบุคลากร ทั้งนี้ควรกำหนดให้สมรรถนะด้านการสร้างแรงบันดาลใจดิจิทัลและการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ซึ่งเป็นตัวแปรพยากรณ์ที่มีนัยสำคัญ เป็นสมรรถนะหลักใน

หลักสูตรพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาของเขตพื้นที่ 2. เนื่องจากด้านการเงินและค่าตอบแทนมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{x}$ = 3.85) หน่วยงานต้นสังกัดจึงควรทบทวนมาตรการสวัสดิการและการลดภาระงานที่ไม่เกี่ยวข้องกับการสอน เพื่อลดข้อจำกัดที่ส่งผลต่อความสุขในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนขนาดเล็ก **ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้** 1. สถานศึกษาควรกำหนดวิสัยทัศน์ “สถานศึกษาดิจิทัลแห่งความสุข” (happy digital school) ที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความสมานฉันท์ และจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่สะอาด ปลอดภัย และน่าอยู่ 2. ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาตนเองให้เป็น “ผู้นำที่เป็นต้นแบบดิจิทัล” ที่ยึดมั่นในจรรยาบรรณวิชาชีพ ใช้เทคโนโลยีอย่างมีจริยธรรมและโปร่งใส ตระหนักถึงความแตกต่างของทักษะดิจิทัลรายบุคคล และทำหน้าที่เป็นโค้ชและที่ปรึกษาที่เข้าถึงปัญหาของครูเป็นรายบุคคล เพื่อสร้างความรู้สึกปลอดภัยในการทำงาน **ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป** 1. ควรวิจัยและพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัล โดยเน้นการเสริมสร้างทักษะด้านการสร้างแรงบันดาลใจดิจิทัลและด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลยุคดิจิทัล ซึ่งเป็นตัวแปรพยากรณ์สำคัญ 2. ควรศึกษาปัจจัยอื่น ๆ นอกเหนือจากภาวะผู้นำ เช่น วัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล หรือสภาพแวดล้อมการทำงานในโรงเรียนขนาดเล็ก เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งความสุขได้ร้อยละ 59.80 ยังมีปัจจัยอื่นอีกร้อยละ 40.20 ที่ยังไม่ได้ศึกษา 3. ควรศึกษากระบวนการแพร่กระจายความสุข (social contagion of well-being) จากผู้บริหารและครูไปสู่นักเรียน เพื่อพิสูจน์แนวคิดที่ว่า “ครูที่มีความสุขจะสร้างนักเรียนที่มีความสุข” (Nalipay, M. J. N., et al., 2024) ในบริบทของสถานศึกษาไทยยุคใหม่

เอกสารอ้างอิง

นันท์สินี ทวิสุวรรณ. (2562). สุขภาวะองค์กรของโรงเรียนบ้านเขาอ่างแก้ว. ใน การค้นคว้าอิสระศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.

บุญชม ศรีสะอาด. (2560). การวิจัยเบื้องต้น. (พิมพ์ครั้งที่ 10). กรุงเทพมหานคร: สุวีริยาสาส์น.

ภคพร เลิกนอก. (2563). การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4. วารสารบัณฑิตศึกษา มหาจุฬาขอนแก่น, 7(2), 150–166.

วัลลภา องคไทร. (2561). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างองค์กรแห่งความสุขในโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอนครชัยศรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2. ใน การศึกษาค้นคว้าอิสระศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ. (2557). แนวทางและองค์ความรู้สำหรับเครือข่ายองค์กรสุขภาวะ. กรุงเทพมหานคร: แอทโฟร์พริ้นท์.

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2565). แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบสาม พ.ศ. 2566–2570. กรุงเทพมหานคร: สำนักนายกรัฐมนตรี.

อนุพงศ์ รอดบุญปาน. (2561). องค์กรแห่งความสุขของโรงเรียนอนุบาลกุยบุรี (วัดวังยาว). ในการค้นคว้าอิสระศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Thousand Oaks, CA: Sage.

Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. Educational and Psychological Measurement, 30(3), 607–610.

Nalipay, M. J. N., King, R. B., & Cai, Y. (2024). Happy teachers make happy students: The social contagion of well-being from teachers to their students. School Mental Health, 16(4), 1223–1235.

Sheninger, E. (2014). Digital leadership: Changing paradigms for changing times. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.

Vale, A., Ribeiro, L. M., & Alves, J. M. (2025). Happiness in school organizations: The role of leadership (a scoping review). Frontiers in Education, 10, 1541533.