

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพิจิตร
THE GUIDELINES TO DEVELOP THE DIGITAL LEADERSHIP FOR
SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER PHICHIT SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA

สุริยัน กาคะ¹, ปอยขวัญ เขมา², ปุณยาพร สอนศรี³ และ สธิรพร เชาวนชัย⁴

Suriyan Kakha¹, Poykwan Khema², Punyaporn Sonsri³ and Sathiraporn Chaowachai⁴

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

Faculty of Education, Naresuan University

E-mail: suriyan67@nu.ac.th



บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ คือ 1) ศึกษาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพิจิตร 2) ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพิจิตร มีการดำเนินการเป็น 2 ขั้นตอน ได้แก่ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ได้แก่ผู้บริหารและครู 285 คน จากการสุ่มแบบแบ่งชั้น เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม มีลักษณะ 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหาร กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ 3 คน เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสัมภาษณ์ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา พบว่า 1) ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนมีค่าเฉลี่ย 3.91 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.65 แสดงว่ามีพฤติกรรมปฏิบัติตนอยู่ในระดับ มาก 2) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียน สามารถจำแนกเป็น 5 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านวิสัยทัศน์ดิจิทัล กำหนดแผนกลยุทธ์โดยการประชุมร่วมกับคณะกรรมการสถานศึกษา พัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษา บูรณาการอย่างสร้างสรรค์ 2) ด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการสร้างสรรค์วางแผนงบประมาณให้สอดคล้องกับเป้าหมาย 3) จัดฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร มีการจัดอบรมครูใช้แพลตฟอร์มการเรียนรู้ดิจิทัลในการใช้เทคโนโลยี 4) ด้านการจัดการทักษะบุคลากร ในวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัลการทำงานมีการนำเทคโนโลยีเข้ามามีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนของทุกงาน 5) ด้านความสามารถดิจิทัลการเรียนรู้ กำหนดนโยบายและแนวทางปฏิบัติในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลนำไปใช้ในกระบวนการจัดการเรียนการสอนและการวัดประเมินผล

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำ, ภาวะผู้นำดิจิทัล, ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหาร

*Received January 13, 2025; Revised March 27, 2025; Accepted March 29, 2025

Abstract

This research article aims to: 1) study the digital leadership of secondary school administrators in Phichit Province, and 2) explore guidelines for the development of digital leadership for these administrators. The research was conducted in two steps: Step 1 involved studying the digital leadership of secondary school administrators, including 285 administrators and teachers, selected through stratified random sampling. Data were collected using a five-point Likert scale questionnaire, and analyzed using mean and standard deviation. Step 2 focused on exploring guidelines for developing digital leadership, with input from 3 experts. Data were collected through interviews and analyzed using content analysis. The findings revealed that: 1) The digital leadership of secondary school administrators had a mean score of 3.91 and a standard deviation of 0.65, indicating that their behaviors were at a high level. 2) The guidelines for developing digital leadership of secondary school administrators were categorized into five areas: 1) Digital vision, which includes strategic planning through collaboration with school committees and the creative integration of educational technology; 2) Creativity and innovation, using technology as a tool to foster creativity and align the budget with objectives; 3) Training and development of personnel, with training for teachers to use digital learning platforms and technology; 4) Personnel skill management, in the context of a digital organizational culture, integrating technology into the driving force of all tasks; and 5) Digital learning ability, which includes setting policies and guidelines for the use of digital technology in the teaching and assessment processes.

Keywords: Leadership , Digital Leadership , Executive Digital Leadership

บทนำ

ในยุคที่เทคโนโลยีดิจิทัลกลายเป็นปัจจัยสำคัญในการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างสังคมและเศรษฐกิจ การพัฒนาในด้านต่าง ๆ ได้รับผลกระทบอย่างกว้างขวาง รวมถึงภาคการศึกษาที่ต้องเผชิญกับความท้าทายที่ไม่เคยมีมาก่อน เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารได้เปลี่ยนแปลงวิธีการเรียนรู้ การสอน และการบริหารจัดการโรงเรียนอย่างมาก ผู้บริหารโรงเรียนจึงจำเป็นต้องปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงนี้เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศไทยที่กำลังเผชิญกับความท้าทายจากการพัฒนาเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและส่งผลกระทบต่อระบบการศึกษา การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลจึงจำเป็นต้องพัฒนาภาวะผู้นำให้มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อขับเคลื่อนการบริหารจัดการโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพและสร้างความก้าวหน้าในระบบการศึกษาที่สอดคล้องกับบริบทของยุคสมัยใหม่ (The Secretariat to the Education Council , 2020)

ภาวะผู้นำดิจิทัล (Digital Leadership) จึงเป็นแนวคิดที่สำคัญอย่างยิ่งในยุคที่เทคโนโลยีมีบทบาทหลักในชีวิตประจำวันและการทำงาน การเป็นผู้นำดิจิทัลไม่ได้หมายถึงเพียงแค่การมีทักษะด้านเทคโนโลยี แต่ยัง

หมายถึงความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ดิจิทัลที่สามารถนำองค์กรไปสู่การเติบโตและการพัฒนาอย่างยั่งยืน วิสัยทัศน์ดิจิทัลนี้จะต้องครอบคลุมการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงาน ดังที่ Jinnawat (2018) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีภาวะผู้นำ มีความรู้ความเชี่ยวชาญและพัฒนาตนเองในด้านการจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับยุคดิจิทัลอยู่เสมอ ซึ่งคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานยุคดิจิทัลมีผลต่อการใช้ภาวะผู้นำทางดิจิทัล สอดคล้องกับEkacha (2022) กล่าวว่า การใช้ภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICTLeadership) ของผู้บริหารสถานศึกษา ความรู้ ความเข้าใจการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีปัจจุบันและที่กำลังจะเกิดขึ้นในอนาคต ผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลต้องปรับเปลี่ยนทัศนคติและแนวคิดการบริหารให้ทันต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทั้งนี้เพื่อให้สถานศึกษามีความทันสมัยสามารถบริหารจัดการสถานศึกษาได้อย่างมีคุณภาพในทุก ๆ ด้าน นอกจากนี้ควรมีการนิเทศ กำกับติดตาม ประเมินผล และส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีไปพร้อมกัน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิจิตร ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลเข้าสู่การบริหารจัดการสถานศึกษา และมุ่งส่งเสริมให้ผู้บริหารโรงเรียนได้รับการอบรมพัฒนาเพื่อเสริมสร้างทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล อย่างไรก็ตามที่ผ่านมาการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการยังขาดความเป็นระบบและไม่ปรากฏผลลัพธ์ที่ชัดเจน ทั้งในด้านวิสัยทัศน์ดิจิทัล ความสามารถในการใช้ดิจิทัล และมีดีอื่นๆ โดยผู้บริหารโรงเรียนควรได้รับการประเมินภาวะผู้นำดิจิทัลอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เนื่องจากหากภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารในด้านใดด้านหนึ่งยังไม่มีประสิทธิภาพ ย่อมส่งผลกระทบต่อคุณภาพของนักเรียน ครู และบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาของสถานศึกษานั้นๆ การมีแนวทางพัฒนาความสามารถด้านดิจิทัลอย่างเป็นระบบและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในเชิงปฏิบัติได้จริงจึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่งต่อการยกระดับคุณภาพการศึกษาไทย

แม้ว่าการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลจะเป็นหัวใจสำคัญในการพัฒนาการศึกษา แต่ในบริบทของประเทศไทยยังคงพบความท้าทายและข้อจำกัดมากมายที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนหลายแห่งยังประสบปัญหาในการเข้าถึงทรัพยากรด้านเทคโนโลยี อันเนื่องมาจากข้อจำกัดด้านงบประมาณและความไม่เท่าเทียมในการกระจายทรัพยากรระหว่างพื้นที่ การพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากนโยบายและกลยุทธ์ภาครัฐ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Sukanya Chamchoi (2015) เรื่องภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถนำองค์กรโดยใช้เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมดิจิทัลเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนผลลัพธ์ของสถานศึกษา ทำให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีระบบและเกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น นอกจากนี้ งานวิจัยของ GDS (2022) และ Suchaya Komolwanich (2020) ยังพบว่าผู้บริหารบางส่วนยังขาดความรู้และทักษะที่เพียงพอในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในเชิงกลยุทธ์ ส่งผลให้การบริหารงานยังคงดำเนินไปในรูปแบบเดิม และไม่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้เรียนในยุคดิจิทัลได้อย่างเต็มศักยภาพ ดังนั้น การพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลจึงจำเป็นต้องมีการฝึกอบรมและพัฒนาศักยภาพผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง โดยเน้นการสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนและชุมชนในบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

จากเหตุผลที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยมีความสนใจในการศึกษาแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียน เห็นความสำคัญของการสร้างความร่วมมือระหว่างบุคลากรในโรงเรียนและชุมชนผ่านเครือข่ายดิจิทัล เป็นเรื่องที่มีความสำคัญและต้องการการพัฒนาอย่างมาก การบริหารจัดการ โดยผู้นำที่มีสามารถเชื่อมโยงเครือข่ายและการสร้างความร่วมมือจะช่วยส่งเสริมการทำงานร่วมกัน เพิ่มศักยภาพให้องค์กรพัฒนาการเรียนรู้และการสอนสอดคล้องกับความต้องการของสังคมในยุคดิจิทัลต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. ศึกษาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาพิจิตร
2. ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาพิจิตร

การทบทวนวรรณกรรม

แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา

Sujanya (2017) กล่าวถึงองค์ประกอบภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา 1) ความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัล คือ มีความรู้และทักษะในการใช้เครื่องมือดิจิทัล เช่น Video Conference Wiki Messaging Collaboration Tools 2) พัฒนาการจัดการเรียนรู้ดิจิทัล คือ ส่งเสริมให้ครูใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ออกแบบหลักสูตรผ่านระบบอินเทอร์เน็ต (E-learning) 3) การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการสื่อสาร คือ การสื่อสารผ่านเครื่องมือโซเชียลมีเดียต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ 4) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงดิจิทัล คือ สร้างแรงบันดาลใจที่ดี ในการเปลี่ยนแปลงแก่บุคลากร 5) ทำงานเป็นทีมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล คือ การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาอำนวยความสะดวกและมีส่วนร่วมในชุมชนแห่งการเรียนรู้ 6) มีวิสัยทัศน์ดิจิทัล คือ คาดการณ์ด้านเทคโนโลยีเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ ให้สอดคล้องกับการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ 7) พัฒนานวัตกรรมดิจิทัล คือ การทำวิจัยเพื่อพัฒนาหรือแก้ปัญหาระบบการเรียนการสอน การศึกษาจากผู้ที่ทำงานประสบความสำเร็จด้านเทคโนโลยีดิจิทัล การสร้างแพลตฟอร์มต่าง ๆ เช่น ดิจิทัล อิมเมจ กราฟฟิกส์ดีไซน์ การเขียนโปรแกรม และการเขียนโค้ด 8) พัฒนาตนเองด้านเทคโนโลยีดิจิทัล คือ การอบรมพัฒนาตนเองด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ปัญญาประดิษฐ์ (AI)

Suchaya (2020) กล่าวถึงองค์ประกอบของผู้นำดิจิทัล มีดังนี้ 1) การสื่อสารดิจิทัล (Digital Communication) คือ พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออก ถึงการสื่อสาร การประชาสัมพันธ์ และการสร้างเครือข่าย โดยใช้สื่อเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อการสื่อสาร กับนักเรียน ครู บุคลากร และชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) การมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล (Digital Vision) คือ พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกถึงการดำเนินงานในสถานศึกษา สร้างกลยุทธ์ให้ครูเรียนรู้ พัฒนาตนเอง 3) การรู้ดิจิทัล (Digital Literacy) คือ ความสามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

Jitakorn (2021) กล่าวถึงภาวะผู้นำดิจิทัล 1) ผู้บริหารสร้างวัฒนธรรมการทำงานให้มีการใช้ดิจิทัล 2) มีวิสัยทัศน์ คือ ผู้บริหารสามารถเปลี่ยนแปลงทางด้านดิจิทัล และผู้บริหารมีกลยุทธ์ขององค์กร 3) การเป็นผู้นำดิจิทัล คือ สามารถใช้ดิจิทัล ให้คำปรึกษากับบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ 4) ความสามารถใช้ดิจิทัล คือ มีความรู้เกี่ยวกับแพลตฟอร์มและเทคโนโลยี 5) การบริหารจัดการโครงสร้าง คือ ผู้บริหารจัดการโครงสร้างพื้นฐานในการทำงานร่วมกัน และผู้บริหารปรับปรุงสารสนเทศและเทคโนโลยีได้ จึงสามารถสรุปได้ว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาที่จำเป็น คือ การมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล การใช้เทคโนโลยี

ดิจิทัล การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงดิจิทัล ทำงานเป็นทีมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล การพัฒนาการจัดการเรียนรู้ดิจิทัล และการพัฒนาตนเองด้านเทคโนโลยีดิจิทัล การพัฒนาองค์ประกอบเหล่านี้จะช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำพาองค์กรให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล และเสริมสร้างประสิทธิภาพในการจัดการศึกษาได้อย่างยั่งยืน

ตารางที่ 1 ตารางสังเคราะห์ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา

ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา	กัญญารัตน์ สดแสน (2563)	ลัดดา วรณศรี (2563)	ดาววรรณ ถวิลการ (2564)	ทินกร บัวชุมและทิพภาพร บัวชุม (2563)	ศิริพงษ์ กลั่นไพฑูรย์ (2564)	สุชญา โกมลวานิช และคณะ (2563)	จิตรกร จันทร์สุขและ จิรนนท์ วัชรกุล (2564)	Toduk,Y. (2014)	Sullivan, L. (2017)	Kaganer, E., Sieber, S., & Zamora, J. (2014)	Sheninger (2019)	Tran (2017)	Zhu (2017)	Gusti Ketut Arya Sun (2022)	ความถี่
1. วิสัยทัศน์ดิจิทัล (Digital Vision)	/			/	/	/	/	/	/			/	/	/	9*
2. ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity and Innovation)		/						/				/	/		4*
3. การทำงานร่วมกันและเครือข่ายดิจิทัล (Collaboration and Digital Networking)					/			/		/			/		4*
4. การปรับตัวและการจัดการทักษะของบุคลากร (Adaptability and Talent Management)	/	/		/	/		/				/	/		/	8*
5. ความสามารถทางดิจิทัลและการเรียนรู้ (Digital Literacy and Learning)		/	/			/		/	/	/	/	/	/	/	10*
5. การพัฒนาทักษะความรู้ใหม่ ๆ (Develop New Capabilities)										/					1
6. การสร้างวัฒนธรรมและโอกาส							/		/		/				3
7. การเข้าใจและป้องกัน									/	/				/	3
8. การมีส่วนร่วมและการประชาสัมพันธ์								/			/				2
9. ความรู้และภูมิปัญญา		/													1
10. ความผูกพันและการเรียนรู้ของผู้เรียน											/				1
11. การสร้างวิธีการเรียนรู้เชิงดิจิทัล (Digital Learning)			/												1

จากตาราง 1 ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาจากเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้จำนวน 11 ด้าน โดยแสดงรูปความถี่และคัดเลือกภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความถี่ตั้งแต่ 4 ข้อขึ้นไปเพื่อนำมาสรุปองค์ประกอบภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาประกอบด้วย 5 ด้านดังนี้

1. วิสัยทัศน์ดิจิทัล (Digital Vision) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการมองเห็นแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัลและการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีนั้นเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการและการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา โดยกำหนดเป้าหมาย ทิศทาง และนโยบายที่ชัดเจนในการพัฒนาโรงเรียนสู่ความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม พร้อมทั้งสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ดังกล่าวให้บุคลากรทุกฝ่ายเข้าใจและร่วมขับเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกัน อาทิ การเรียนการสอนออนไลน์ การใช้ระบบบริหารจัดการข้อมูล และการพัฒนาฐานข้อมูลดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการบริหารสถานศึกษา วิสัยทัศน์ดิจิทัลยังมุ่งเน้นการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้ผู้เรียนและครูเข้าถึงเทคโนโลยีได้อย่างทั่วถึง ตลอดจนส่งเสริมการเรียนรู้อย่างยั่งยืนในยุคดิจิทัล

2. ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity and Innovation) หมายถึง ความสามารถในการคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ อย่างมีจินตนาการ สร้างแนวทางใหม่ในการบริหารจัดการ การจัดการเรียนรู้ หรือการแก้ไขปัญหาในสถานศึกษา โดยใช้กระบวนการคิดสร้างสรรค์ร่วมกับการนำนวัตกรรม เทคโนโลยี และแนวคิดใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคดิจิทัล องค์ประกอบสำคัญที่สะท้อน “ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม” ได้แก่ การริเริ่มสิ่งใหม่ คิดและเสนอแนวทางการบริหารหรือการจัดการเรียนรู้ที่แตกต่างจากเดิม การส่งเสริมวัฒนธรรมนวัตกรรมในองค์กร สร้างบรรยากาศให้ครูและนักเรียนกล้าคิด กล้าทดลอง การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ เลือกใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารหรือการเรียนรู้ การแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ มองปัญหาเป็นโอกาสในการพัฒนาแนวคิดใหม่ การพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา เช่น การออกแบบแอปพลิเคชันของโรงเรียน การสร้างสื่อการเรียนรู้ดิจิทัล หรือการใช้ AI ในระบบประเมินผล

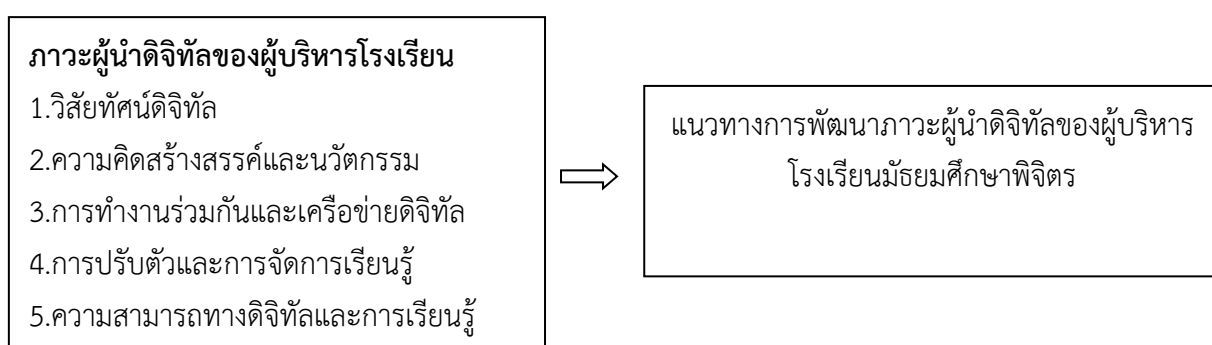
3. การทำงานร่วมกันและเครือข่ายดิจิทัล (Collaboration and Digital Networking) ความสามารถของผู้บริหารในการส่งเสริม สนับสนุน และสร้างระบบความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา ผ่านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือในการเชื่อมโยงข้อมูล บุคลากร หน่วยงาน และชุมชน เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การพัฒนาองค์ความรู้ และการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพในยุคดิจิทัล โดยมีองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ การสร้างเครือข่ายวิชาชีพ เชื่อมโยงครู ผู้ปกครอง ชุมชน และเครือข่ายภายนอกด้วยระบบออนไลน์ การใช้เทคโนโลยีในการทำงานร่วมกัน เช่น ใช้ Google Workspace, Microsoft Teams, Zoom หรือแพลตฟอร์มอื่น ๆ เพื่อจัดการประชุม แบ่งปันข้อมูล และทำงานร่วมกัน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากร สนับสนุนการเรียนรู้ร่วมกันแบบ PLC ผ่านช่องทางดิจิทัล การสร้างระบบการสื่อสารในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ทั้งภายในและระหว่างโรงเรียน เช่น กลุ่มไลน์ กลุ่มเฟซบุ๊ก หรือเว็บไซต์โรงเรียน การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนผ่านระบบออนไลน์ เช่น การประชุมผู้ปกครองออนไลน์ การจัดกิจกรรมระดมสมอง การเปิดรับฟังข้อเสนอแนะจากนักเรียนและชุมชน

4. การปรับตัวและการจัดการทักษะของบุคลากร (Adaptability and Talent Management) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการปรับตัวให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล และบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเน้นการพัฒนา เสริมสร้าง และใช้ประโยชน์จากศักยภาพของครูและบุคลากรให้สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนและความต้องการในยุคดิจิทัล สนับสนุนให้ครูและเจ้าหน้าที่ได้รับการอบรม พัฒนาศักยภาพด้านดิจิทัล เช่น coding, e-learning, data literacy การ

มอบหมายงาน การหมุนเวียนบทบาท การใช้จุดแข็งของแต่ละคนอย่างเหมาะสม และมีระบบสรรหาคนที่
เหมาะกับการกิจดิจิทัลของโรงเรียน การสร้างระบบติดตามและประเมินผลความก้าวหน้าในการพัฒนา
บุคลากร เช่น ใช้ระบบ LMS (Learning Management System) หรือ e-portfolio ติดตามทักษะของครูและ
บุคลากร

5. ความสามารถทางดิจิทัลและการเรียนรู้ (Digital Literacy and Learning) หมายถึง ความรู้ ความ
เข้าใจ ทักษะ และทัศนคติของผู้บริหารสถานศึกษาในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึง
ความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นแบบอย่าง และส่งเสริมให้บุคลากรและ
นักเรียนในสถานศึกษามีทักษะดิจิทัลที่จำเป็นต่อการทำงาน การเรียนรู้ และการดำเนินชีวิตในศตวรรษที่ 21
ประกอบไปด้วย ความรู้และทักษะในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) เช่น การใช้ซอฟต์แวร์
สำนักงาน, ระบบบริหารจัดการโรงเรียน, e-learning platform การรู้เท่าทันสื่อและข้อมูลดิจิทัล (Media and
Information Literacy) ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์และประเมินข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ได้อย่างมีวิจารณญาณ
และถ่ายทอดให้ครูและนักเรียนเข้าใจการเรียนรู้และพัฒนาทักษะตนเองอย่างต่อเนื่อง (Lifelong Learning)
ผู้บริหารมีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ ๆ และส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนพัฒนาตนเอง
อย่างไม่หยุดนิ่งการเป็นผู้นำด้านการเรียนรู้ดิจิทัล (Digital Learning Leadership) ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ที่
ใช้เทคโนโลยี เช่น การเรียนแบบผสมผสาน (Blended Learning), ห้องเรียนออนไลน์, แพลตฟอร์มการเรียนรู้
ร่วมกับการพัฒนาและประเมินสมรรถนะทางดิจิทัลของบุคลากรและนักเรียนมีระบบติดตามผลการเรียนรู้ทาง
ดิจิทัล และกำหนดมาตรฐานทักษะดิจิทัลภายในโรงเรียน

ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียน ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์เอกสารทางวิชาการและงานวิจัยที่
เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดของ Suksaenm(2020), Wannasri (2020),
Thavilkan(2021), Bualchu (2020), Klanpaitoon (2021), Komolwanich (2020), Chanthuks &
Wacharakul (2024), Toduk (2014), Toduk (2014), Kaganer Sieber & Zamora (2014), Sheninger
(2019), Tran (2017), Tran (2017) และ I Gusti Ketut Arya Sun (2022) จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียน ประกอบด้วย 5 ด้าน ดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

จากการศึกษา แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียน ผู้วิจัยได้วางแผนการวิจัย ดังนี้

ประชากรกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนและครู จาก 30 โรงเรียน 1,029 คน จำแนกเป็นผู้บริหารโรงเรียน 71 คน และครู 958 คน

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย คือ ผู้บริหารโรงเรียนและครู 285 คน จำแนกเป็นผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 30 คน ครูผู้สอน 255 คน โดยใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) Boonchom (2020)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียน 1 ฉบับ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน กลุ่มอำเภอ มีลักษณะเป็นแบบ (Check List)

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหาร ประกอบด้วย 5 ด้าน รายละเอียดดังนี้

1. ด้านวิสัยทัศน์ดิจิทัล 8 ข้อ
2. ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม 7 ข้อ
3. การทำงานร่วมกันและเครือข่ายดิจิทัล 7 ข้อ
4. การปรับตัวและการจัดการทักษะบุคลากร 6 ข้อ
5. ความสามารถทางดิจิทัลและการเรียนรู้ 12 ข้อ

โดยมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ (บุญชม ศรีสะอาด. 2560) กำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

- 5 หมายถึง มีพฤติกรรมการปฏิบัติตามรายการนั้น อยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีพฤติกรรมการปฏิบัติตามรายการนั้น อยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง มีพฤติกรรมการปฏิบัติตามรายการนั้น อยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง มีพฤติกรรมการปฏิบัติตามรายการนั้น อยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง มีพฤติกรรมการปฏิบัติตามรายการนั้น อยู่ในระดับน้อยที่สุด

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ขอนหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร ถึงผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

2. ดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยวิธีการกรอกแบบสอบถาม

3. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถาม 285 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามและนำแบบสอบถามมาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จ โดยดำเนินการ ดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ความถี่ และร้อยละ

2. วิเคราะห์แบบสอบถามภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียน โดยใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่าส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.) แปลความหมายค่าเฉลี่ยแบบสอบถามภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียน กำหนดเกณฑ์การแปลผล ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2560, น. 121)

- ค่าเฉลี่ย 4.51 - 5.00 ความหมาย มีพฤติกรรมการปฏิบัติตามรายการนั้น อยู่ในระดับ มากที่สุด
- ค่าเฉลี่ย 3.51 - 4.50 ความหมาย มีพฤติกรรมการปฏิบัติตามรายการนั้น อยู่ในระดับ มาก
- ค่าเฉลี่ย 2.51 - 3.50 ความหมาย มีพฤติกรรมการปฏิบัติตามรายการนั้น อยู่ในระดับ ปานกลาง
- ค่าเฉลี่ย 1.51 - 2.50 ความหมาย มีพฤติกรรมการปฏิบัติตามรายการนั้น อยู่ในระดับ น้อย
- ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.50 ความหมาย มีพฤติกรรมการปฏิบัติตามรายการนั้น อยู่ในระดับ น้อยที่สุด

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียน ผู้วิจัยนำเสนอข้อมูลตามลำดับขั้นตอนดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียน

ตารางที่ 2 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียน

ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับพฤติกรรม		
	$\bar{X}$	S.D.	การแปลความหมาย
1.วิสัยทัศน์ดิจิทัล	3.85	0.65	มาก
2.ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity and Innovation)	4.05	0.65	มาก
3. การทำงานร่วมกันและเครือข่ายดิจิทัล (Collaboration and Digital Networking)	3.88	0.66	มาก
4.การปรับตัวและการจัดการทักษะของบุคลากร (Adaptability and Talent Management)	4.03	0.69	มาก
5.ความสามารถทางดิจิทัลและการเรียนรู้ (Digital Literacy and Learning)	3.73	0.62	มาก
รวม	3.91	0.65	มาก

จากตารางที่ 2 พบว่าค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำดิจิทัลอยู่ในระดับมาก ด้านที่สูงที่สุด ได้แก่ การปรับตัวและการจัดการทักษะบุคลากร (Adaptability and Talent Management) และด้านที่ต่ำสุด ได้แก่ ความสามารถทางดิจิทัลและการเรียนรู้ (Digital Literacy and Learning)

ตอนที่ 2 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียน เก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ (Quotations) ดังนี้

2.1 ด้านวิสัยทัศน์ดิจิทัล

กำหนดแผนกลยุทธ์โดยจัดประชุมร่วมกับคณะกรรมการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาการบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลในการศึกษา ดำเนินการสำรวจและประเมินทักษะดิจิทัลที่จำเป็นสำหรับนักเรียนและครูเพื่อวางแผนการพัฒนาอย่างเป็นระบบ

2.2 ด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม

วางแผนงบประมาณให้สอดคล้องกับเป้าหมาย โดยจัดสรรทรัพยากรเพื่อสร้างห้องเรียนที่เน้นเทคโนโลยีในการสอน พัฒนาศักยภาพบุคลากร และจัดหาอุปกรณ์ที่จำเป็นต่อการพัฒนาทักษะ สนับสนุนให้ครูประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลผ่านแพลตฟอร์มทั้งแบบออนไลน์และออฟไลน์ที่ตอบสนองต่อความต้องการของครูและนักเรียน จัดการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาครูในการใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 ด้านการทำงานร่วมกันและเครือข่ายดิจิทัล

จัดทำบันทึกข้อตกลง (MOU) ร่วมกับภาคีเครือข่ายทางการศึกษา ทั้งหน่วยงานภาครัฐและเอกชน เพื่อร่วมกันสนับสนุนการจัดการศึกษาที่มีการนำเทคโนโลยีรูปแบบต่างๆ มาประยุกต์ใช้ ริเริ่มโครงการความร่วมมือระหว่างโรงเรียนและชุมชนในการพัฒนาด้านเทคโนโลยี เช่น โครงการเสริมสร้างทักษะการใช้ดิจิทัลสำหรับนักเรียนและผู้ใหญ่ในชุมชน หรือโครงการส่งเสริมการเข้าถึงเทคโนโลยีดิจิทัลสำหรับชุมชน

2.4 การจัดการทักษะบุคลากร

พัฒนาระบบการทำงานที่นำเทคโนโลยีมาใช้เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร โดยผู้บริหารต้องแสดงภาวะผู้นำทางด้านดิจิทัล พร้อมทั้งส่งเสริมให้ครูและบุคลากรได้เรียนรู้และก้าวหน้าทางเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

2.5 ด้านความสามารถดิจิทัลการเรียนรู้

กำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลไปประยุกต์ใช้ในกระบวนการจัดการเรียนการสอนและการวัดประเมินผล จัดหาอุปกรณ์ที่มีคุณภาพสำหรับใช้ในห้องเรียน สนับสนุนให้ครูสร้างสื่อการสอนด้วยตนเอง และจัดเวทีแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างครูเพื่อแบ่งปันความรู้ และประสบการณ์ในการใช้เทคโนโลยี ส่งเสริมให้คณะครูจัดการเรียนการสอนที่หลากหลายและมีเครื่องมือเทคโนโลยีที่เหมาะสมในห้องเรียนเพื่อจัดการเรียนรู้ได้อย่างหลากหลายและเท่าทันในยุคดิจิทัล

กล่าวโดยสรุปการบริหารจัดการในยุคดิจิทัลจำเป็นต้องมีการพัฒนาใน 5 มิติหลัก ได้แก่ วิสัยทัศน์ดิจิทัลที่มุ่งสร้างแผนกลยุทธ์ร่วมกับคณะกรรมการสถานศึกษาและประเมินทักษะที่จำเป็น ด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมที่เน้นการจัดสรรงบประมาณอย่างเหมาะสมเพื่อพัฒนาสภาพแวดล้อมและศักยภาพของบุคลากร ด้านการทำงานร่วมกันและเครือข่ายดิจิทัลที่สร้างความร่วมมือกับภาคีต่างๆ ด้านการจัดการทักษะบุคลากรที่ส่งเสริมให้ผู้บริหารเป็นผู้นำดิจิทัลและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และด้านความสามารถดิจิทัลและการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นการกำหนดนโยบายและจัดหาทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีในการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ การดำเนินการในทุกมิติเหล่านี้จะช่วยสร้างระบบการศึกษาที่ทันสมัย ตอบสนองความต้องการของผู้เรียน และเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงในโลกดิจิทัล

อภิปรายผลการวิจัย

พบว่าภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การปรับตัวและการจัดการทักษะของบุคลากร (Adaptability and Talent Management) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Suchaya Komolwanich (2020) ที่กล่าวว่า การสื่อสารดิจิทัล

เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกถึงการสื่อสาร การประชาสัมพันธ์ และการสร้างเครือข่าย โดยใช้สื่อเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการสื่อสารกับนักเรียน และชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพและซึ่งเป็นไปตามภาวะผู้นำยุคดิจิทัล

การสร้างปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์ให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของโลกอนาคต ซึ่งกล่าวได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีการพัฒนากลยุทธ์ในการบริหารโรงเรียนที่มีการพัฒนา เปลี่ยนแปลงตามเทคโนโลยีดิจิทัล สอดคล้องกับ Natthanicha Pornpatumchaikit, Udomphan Pitprasert, Pongsak Thongpanchang (2021) กล่าวว่าภาวะผู้นำยุคดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนมีหลากหลายด้าน ซึ่งต้องปรับตัวและส่งเสริมบุคลากรใช้เทคโนโลยี ด้านการพัฒนาระดับมืออาชีพ ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนควรสนับสนุนให้มีการอบรมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน รวมถึงด้านการเป็นพลเมืองในยุคดิจิทัลไปสู่ความสำเร็จในยุคดิจิทัลขึ้นอยู่กับการพัฒนาในด้านดิจิทัล

ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือความสามารถทางดิจิทัลและการเรียนรู้ (Digital Literacy and Learning) วัฒนธรรมองค์กรที่ไม่เอื้อต่อขับเคลื่อนในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับ Sukanya Chamchoi (2015) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนสามารถนำองค์กรโดยใช้เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมดิจิทัลเพื่อเป็นกลไกสำคัญที่จะขับเคลื่อนผลลัพธ์ของสถานศึกษาทำให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีระบบส่งผลให้งานเกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ GDS (2022) ที่ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำดิจิทัลเป็นการกระทำที่สมดุลอย่างเห็นได้ชัดซึ่งต้องใช้ทักษะเฉพาะเพื่อขับเคลื่อนความสำเร็จโดยกล่าวถึงการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลเป็นหลักและความสำเร็จในยุคดิจิทัลขึ้นอยู่กับการพัฒนาในด้านดิจิทัล กล่าวคือผู้บริหารมัธยมศึกษาพิจิตรสามารถสร้างเครือข่ายการสื่อสาร มีวิสัยทัศน์ ที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน มีความรู้ความเข้าใจ โดยมีการปรับตัวมีการตระหนักถึงความต้องการในด้านดิจิทัล มีความคล่องตัวและมีการท้าทายกล้าเผชิญหน้ากับความเปลี่ยนแปลง มีกลยุทธ์เพื่อหล่อหลอมวัฒนธรรมดิจิทัลภายในองค์กรเพื่อพร้อมที่จะเปิดรับการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งผู้บริหารสถานศึกษา มีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาและเต็มใจที่จะลองใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อช่วยให้องค์กรเติบโต มีความยืดหยุ่นและปรับตัวได้ตามแนวทางในการสร้างบุคลากรทางดิจิทัล มีการคาดการณ์ความเสี่ยงเช่น นำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้โดยมีการทดลองและกล้าเสี่ยงกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเพื่อให้ได้ผ่านผู้บริหารสู่โรงเรียน และชุมชนซึ่งเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ เพื่อให้มีประสิทธิภาพในการพัฒนาการเรียนรู้และการสอนให้สูงสุด

สรุปองค์ความรู้

งานวิจัยนี้ทำให้ได้องค์ความรู้เกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พัฒนาผู้วิจัยจากการทบทวนวรรณกรรมเชิงลึกและการสังเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบ รวมไปถึงการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ เข้าใจทางทฤษฎีและการประยุกต์ใช้จริงในการพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทดิจิทัล ในหน่วยงานสถานศึกษาภาครัฐและเอกชน สามารถนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาต่อไป



ภาพที่ 2 แสดงแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาพิจิตร

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาพิจิตรจะมีประสิทธิภาพต้องประกอบด้วย 5 ด้าน

ด้านที่ 1 วิสัยทัศน์ดิจิทัล (Digital Vision) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการมองเห็นแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัลและการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีนั้นเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการและการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา โดยกำหนดเป้าหมาย ทิศทาง และนโยบายที่ชัดเจนในการพัฒนาโรงเรียนสู่ความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม พร้อมทั้งสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ดังกล่าวให้บุคลากรทุกฝ่ายเข้าใจและร่วมขับเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกัน รวมถึงการสำรวจและประเมินทักษะดิจิทัลที่จำเป็นสำหรับนักเรียนและครูเพื่อวางแผนการพัฒนาอย่างเป็นระบบ อาทิ การเรียนการสอนออนไลน์ การใช้ระบบบริหารจัดการข้อมูล และการพัฒนาฐานข้อมูลดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการบริหารสถานศึกษา การจัดการประชุมร่วมกับคณะกรรมการสถานศึกษา ซึ่งวิสัยทัศน์ดิจิทัลดังกล่าวมุ่งเน้นการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้ผู้เรียนและครูเข้าถึงเทคโนโลยีได้อย่างทั่วถึง ตลอดจนส่งเสริมการเรียนรู้อย่างยั่งยืนในยุคดิจิทัล

ด้านที่ 2 ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity and Innovation) หมายถึง ความสามารถในการคิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆ อย่างมีจินตนาการ สร้างแนวทางใหม่ในการบริหารจัดการ การจัดการเรียนรู้ หรือการแก้ไขปัญหาในสถานศึกษา โดยใช้กระบวนการคิดสร้างสรรค์ร่วมกับการนำนวัตกรรมเทคโนโลยี และแนวคิดใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคดิจิทัล องค์ประกอบสำคัญที่สะท้อน “ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม” โดยควรเริ่มจากการวางแผนงบประมาณให้สอดคล้องกับเป้าหมาย โดยจัดสรรทรัพยากรเพื่อสร้างห้องเรียนที่เน้นเทคโนโลยีในการสอน พัฒนาศักยภาพบุคลากร และจัดหาอุปกรณ์ที่จำเป็นต่อการพัฒนาทักษะ สนับสนุนให้ครูประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลผ่านแพลตฟอร์มทั้งแบบออนไลน์และออฟไลน์ที่ตอบสนองต่อความต้องการของครูและนักเรียน จัดการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาครูในการใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ คิดและเสนอแนวทางการบริหารหรือการจัดการเรียนรู้ที่แตกต่างจากเดิม การส่งเสริมวัฒนธรรมนวัตกรรมในองค์กร สร้างบรรยากาศให้ครูและนักเรียนกล้าคิด กล้าทดลอง การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ เลือกใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหาร

หรือการเรียนรู้ การแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ มองปัญหาเป็นโอกาสในการพัฒนาแนวคิดใหม่ การพัฒนา นวัตกรรมทางการศึกษา เช่น การออกแบบแอปพลิเคชันของโรงเรียน การสร้างสื่อการเรียนรู้ดิจิทัล หรือการใช้ AI ในระบบประเมินผล เป็นต้น

ด้านที่ 3 การทำงานร่วมกันและเครือข่ายดิจิทัล (Collaboration and Digital Networking) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการส่งเสริม สนับสนุน และสร้างระบบความร่วมมือทั้ง ภายในและภายนอกสถานศึกษา ผ่านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือในการเชื่อมโยงข้อมูล บุคลากร หน่วยงาน และชุมชน เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การพัฒนาองค์ความรู้ และการทำงานร่วมกันอย่างมี ประสิทธิภาพในยุคดิจิทัล โดยมีองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ การจัดทำบันทึกข้อตกลง (MOU) ร่วมกับภาคี เครือข่ายทางการศึกษา ทั้งหน่วยงานภาครัฐและเอกชน เพื่อร่วมกันสนับสนุนการจัดการศึกษาที่มีการนำ เทคโนโลยีรูปแบบต่างๆ มาประยุกต์ใช้ ริเริ่มโครงการความร่วมมือระหว่างโรงเรียนและชุมชนในการพัฒนา ด้าน เทคโนโลยี เช่น โครงการเสริมสร้างทักษะการใช้ดิจิทัลสำหรับนักเรียนและผู้ใหญ่ในชุมชน หรือโครงการส่งเสริม การเข้าถึงเทคโนโลยีดิจิทัลสำหรับชุมชน การสร้างเครือข่ายวิชาชีพ เชื่อมโยงครู ผู้ปกครอง ชุมชน และ เครือข่ายภายนอกด้วยระบบออนไลน์ การใช้เทคโนโลยีในการทำงานร่วมกัน เช่น ใช้ Google Workspace, Microsoft Teams, Zoom หรือแพลตฟอร์มอื่น ๆ เพื่อจัดการประชุม แบ่งปันข้อมูล และทำงานร่วมกัน การ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากร สนับสนุนการเรียนรู้ร่วมกันแบบ PLC ผ่านช่องทางดิจิทัล การสร้างระบบ การสื่อสารในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ทั้งภายในและระหว่างโรงเรียน เช่น กลุ่มไลน์ กลุ่มเฟซบุ๊ก หรือเว็บไซต์ โรงเรียนการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนผ่านระบบออนไลน์ เช่น การประชุมผู้ปกครองออนไลน์ การจัด กิจกรรมระดมสมอง การเปิดรับฟังข้อเสนอแนะจากนักเรียนและชุมชน

ด้านที่ 4 การปรับตัวและการจัดการทักษะของบุคลากร (Adaptability and Talent Management) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการปรับตัวให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงของ เทคโนโลยีดิจิทัล และบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเน้นการพัฒนา เสริมสร้าง และ ใช้ประโยชน์จากศักยภาพของครูและบุคลากรให้สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนและความต้องการในยุคดิจิทัล สนับสนุนให้ครูและเจ้าหน้าที่ได้รับการอบรม พัฒนาศักยภาพด้านดิจิทัล เช่น พัฒนาระบบการทำงานที่นำ เทคโนโลยีมาใช้เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร โดยผู้บริหารต้องแสดงภาวะผู้นำทางด้านดิจิทัล พร้อม ทั้งส่งเสริมให้ครูและบุคลากรได้เรียนรู้และก้าวทันเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ อบรมพัฒนาด้าน coding, e-learning, data literacy การมอบหมายงาน การหมุนเวียนบทบาท การใช้จุดแข็งของแต่ละคน อย่างเหมาะสม และมีระบบสรรหาคนที่เหมาะกับการกิจดิจิทัลของโรงเรียน การสร้างระบบติดตามและ ประเมินผลความก้าวหน้าในการพัฒนาบุคลากร เช่น ใช้ระบบ LMS (Learning Management System) หรือ e-portfolio ติดตามทักษะของครูและบุคลากร

ด้านที่ 5 ความสามารถทางดิจิทัลและการเรียนรู้ (Digital Literacy and Learning) หมายถึง ความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และทัศนคติของผู้บริหารสถานศึกษาในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมี ประสิทธิภาพ รวมถึงความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นแบบอย่าง และ ส่งเสริมให้บุคลากรและนักเรียนในสถานศึกษามีทักษะดิจิทัลที่จำเป็นต่อการทำงาน การเรียนรู้ และการดำเนิน ชีวิตในศตวรรษที่ 21 ได้แก่ การกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลไปประยุกต์ใช้ใน กระบวนการจัดการเรียนการสอนและการวัดประเมินผล การจัดหาอุปกรณ์ที่มีคุณภาพสำหรับใช้ในห้องเรียน สนับสนุนให้ครูสร้างสื่อการสอนด้วยตนเอง และการจัดเวทีแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างครูเพื่อแบ่งปัน ความรู้และประสบการณ์ในการใช้เทคโนโลยี ส่งเสริมให้คณะครูจัดการเรียนการสอนที่หลากหลายและมี เครื่องมือเทคโนโลยีที่เหมาะสมในห้องเรียนเพื่อจัดการเรียนรู้ได้อย่างหลากหลายและเท่าทันในยุคดิจิทัล

นอกจากนี้ยังต้องมีความรู้และทักษะในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) เช่น การใช้ซอฟต์แวร์สำนักงาน, ระบบบริหารจัดการโรงเรียน, e-learning platform การรู้เท่าทันสื่อและข้อมูลดิจิทัล (Media and Information Literacy) ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์และประเมินข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ได้อย่างมีวิจารณญาณ และถ่ายทอดให้ครูและนักเรียนเข้าใจการเรียนรู้และพัฒนาทักษะตนเองอย่างต่อเนื่อง (Lifelong Learning) ผู้บริหารมีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ ๆ และส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนพัฒนาตนเองอย่างไม่หยุดนิ่งการเป็นผู้นำด้านการเรียนรู้ดิจิทัล (Digital Learning Leadership) ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ที่ใช้เทคโนโลยี เช่น การเรียนแบบผสมผสาน (Blended Learning), ห้องเรียนออนไลน์, แพลตฟอร์มการเรียนรู้ ร่วมกันการพัฒนาและประเมินสมรรถนะทางดิจิทัลของบุคลากรและนักเรียนมีระบบติดตามผลการเรียนรู้ทางดิจิทัล และกำหนดมาตรฐานทักษะดิจิทัลภายในโรงเรียน

ข้อเสนอแนะ

ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาพิจิตร

References

- Boonchom, S. (2020). *Introductory research* (10th ed., rev. ed.). Suwiriyasarn Co., Ltd.
- Chantana, S. (2016). *Leadership*. Triple Group Co., Ltd.
- Chutirat, K. (2019). Indicators of digital leadership for school administrators under the Office of the Basic Education Commission. *Sikha Journal of Education*, 8(2), 56–64.
- Ekachai, K. (2022). School management in the digital era. Retrieved March 1, 2025, from <http://www.pracharathschool.go.th/skill/detail/52232>
- Jinnawat, P. (2018). Digital leadership for professional school administrators. *Journal of Educational Administration and Leadership, Sakon Nakhon Rajabhat University, Online Edition*. Retrieved July 2, 2022, from <http://bit.ly/3X9aNIS>
- Jiraphon, P. (2022). The digital leadership model of school administrators under the Office of the Basic Education Commission. *Ratchaphruek Journal, Srinakharinwirot University*, 16(48), 396–410.
- Jitakorn, J. (2021). A study of the components of digital leadership for administrators in extended opportunity schools under Udon Thani Primary Educational Service Area Office 3. *Sisaket Rajabhat University Journal*, 15(2), 129–130.
- Jithamas, K., & Supawadee, L. (2022). Digital leadership of school administrators in Piyamit Network under Pathum Thani Secondary Educational Service Area Office. *Journal of Rai Kaensarn Academy*, 18(1), 22–33.
- Jitima, W. (2021). *Educational management in the digital era* (3rd ed.). Rattanasuwan Publishing.

- Natthita, S. (2022). Digital leadership of school administrators under the Nakhon Si Thammarat Primary Educational Service Area Office 1. *Journal of the Association of Researchers*, 27(3), 49–64.
- Rodphon, S. (2021). A study of digital leadership among administrators of Pracharath Schools under Sisaket Primary Educational Service Area Office 1. *Journal of Educational Administration and Leadership, Sakon Nakhon Rajabhat University*, 9(35), 36–45.
- Suchaya, K. (2020). Digital leadership of school administrators affecting teacher competencies in the 21st century under Secondary Educational Service Area Office 23 (Master's thesis). Sakon Nakhon Rajabhat University.
- Sukanya, C. (2015). Technology leadership: Bringing technology into 21st-century classrooms and schools. *Journal of Education, Naresuan University*, 16(4), 216–224.
- Suwimon, W. (2007). *Needs assessment research* (2nd ed.). Thamda Place.
- Suchaya Komonwanit. (2020). Digital leadership of school administrators affecting teachers' competency in the 21st century of schools under the Secondary Educational Service Area Office 23 (Master's thesis). Graduate School, Khon Kaen University.
- The Secretariat of the Council of Education, Ministry of Education. (2020). *National educational standards*.