

**แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2***
**GUIDELINES FOR THE DEVELOPMENT OF DIGITAL LEADERSHIP OF SCHOOL
ADMINISTRATORS UNDER THE SONGKHLA PRIMARY
EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 2**

ชลวา หมานเหล็บ*, วัน เดชพิชัย, ชาวนี แก้วโน

Sunwa Marnleb*, Wan Dechpichai, Chaowanee Kaewmano

สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยหาดใหญ่ สงขลา ประเทศไทย

Program in Education Administration, Hatyai University, Songkhla, Thailand

*Corresponding author E-mail: sunwa.mar084@hu.ac.th

*Tel: 090-313-3695

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สพป.สงขลา เขต 2 และ 2) ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สพป.สงขลา เขต 2 การวิจัยดำเนินการเป็น 2 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน โดยการวิเคราะห์เอกสารและสัมภาษณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 13 คน ด้วยการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างที่มีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) เท่ากับ 1.00 ทุกข้อ และระยะที่ 2 ศึกษาแนวทางการพัฒนา โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน วิเคราะห์ข้อมูล ด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล การสื่อสารดิจิทัล การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ดิจิทัล ความเป็นมืออาชีพทางดิจิทัล และความรู้ดิจิทัล ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการใช้ข้อมูลจริง การสื่อสารอย่างโปร่งใส และการใช้เทคโนโลยีอย่างมีจริยธรรม อย่างไรก็ตาม ยังพบช่องว่างด้านสมรรถนะการใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีขั้นสูง โดยเฉพาะการวิเคราะห์ข้อมูลและการประยุกต์ใช้ปัญญาประดิษฐ์ (AI) ที่ยังไม่ถูกนำมาใช้อย่างเป็นระบบ รวมถึงความท้าทายจากความไม่สมดุลระหว่างบุคลากร ระบบ และบริบทของสถานศึกษา 2) แนวทางการพัฒนาควร ดำเนินการอย่างเป็นระบบ โดยเน้นการพัฒนาวิสัยทัศน์บนฐานข้อมูล การออกแบบการสื่อสารที่เป็นเอกภาพ การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่ผู้นำเป็นแบบอย่าง และการเสริมสร้างความเป็นมืออาชีพควบคู่จริยธรรมและความปลอดภัยของข้อมูล พร้อมทั้งพัฒนาทักษะด้านข้อมูล เทคโนโลยี และ AI อย่างต่อเนื่อง ควบคู่กับการลดภาระงานซ้ำซ้อน ออกแบบระบบดิจิทัลที่สนับสนุนการทำงาน และปรับแนวปฏิบัติให้เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาและนำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืนในยุคดิจิทัล

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล, การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล, ผู้บริหารสถานศึกษา

Abstract

This research aimed to: 1) Examine the current state of digital leadership among school administrators under the Songkhla Primary Educational Service Area Office 2; and 2) Explore guidelines for developing digital leadership among school administrators under the Songkhla Primary Educational Service Area Office 2. The study was conducted in two phases. Phase 1 investigated the current state of digital leadership through document analysis and semi-structured interviews with 13 experts. The interview instrument was validated for content validity, yielding an Index of Item-Objective Congruence (IOC) of 1.00 for all items. Phase 2 focused on exploring development guidelines through semi-structured interviews with five experts, and the data were analyzed using content analysis. The research findings revealed that: 1) The current state of digital leadership among school administrators consisted of five components: digital vision, digital communication, digital learning culture, digital professionalism, and digital knowledge. Administrators emphasized the use of empirical data, transparent communication, and ethical use of technology. However, gaps were identified in competencies related to advanced data utilization and technology, particularly in data analytics and the application of artificial intelligence (AI), which have not yet been systematically implemented. Additionally, challenges were found in the imbalance among personnel, systems, and the contextual conditions of schools. 2) The guidelines for developing digital leadership should be implemented systematically, focusing on developing data-driven vision, designing coherent communication systems, fostering a learning culture in which leaders serve as role models, and enhancing professionalism alongside ethics and data security. Continuous development of competencies in data, technology, and AI is also essential. Moreover, efforts should include reducing redundant workloads, designing digital systems that support operational efficiency, and adjusting practices to promote innovation in alignment with school contexts, leading to sustainable development in the digital era.

Keywords: Digital Leadership, Development of Digital Leadership, School Administrators

บทนำ

ในศตวรรษที่ 21 โลกกำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วภายใต้อิทธิพลของเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งส่งผลกระทบต่อทุกมิติของสังคม ไม่ว่าจะเป็นเศรษฐกิจ การเมือง การสื่อสาร วัฒนธรรม และโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ด้านการศึกษา เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) ได้กลายเป็นกลไกสำคัญ การยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษา ทั้งในด้านการบริหารจัดการ การจัดการเรียนรู้ และการพัฒนาผู้เรียนให้มีสมรรถนะที่สอดคล้องกับทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 (Prensky, M., 2010); (Voogt, J. & Roblin, N. P., 2012) ในบริบทของประเทศไทย กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนด นโยบายการศึกษา พ.ศ. 2568 - 2569 เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในโลกยุคดิจิทัล โดยมุ่งพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีคุณภาพและสมรรถนะที่เหมาะสมกับบริบทปัจจุบัน นโยบายดังกล่าวเน้นการเรียนรู้ตลอดชีวิต การส่งเสริมทักษะแห่งอนาคต และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือหลักในการจัดการศึกษา รวมทั้ง การเรียนรู้ที่ยืดหยุ่น สามารถเรียนได้ทุกที่ ทุกเวลา ผ่านระบบคลังหน่วยกิตและใบรับรองสมรรถนะเพื่อรองรับการเรียนรู้นอกระบบ นอกจากนี้ ยังให้ความสำคัญต่อการลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา โดยเฉพาะโครงการ “Zero Dropout” เพื่อให้เด็กทุกคนมีโอกาสเรียนจบการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตลอดจนการพัฒนาครูให้มีสมรรถนะ



ด้านการเป็นโค้ช และการเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในการใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีเพื่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ อันจะนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่โปร่งใส มีประสิทธิภาพ และพร้อมเปลี่ยนแปลงผ่านสู่การศึกษาดิจิทัลอย่างแท้จริง (กระทรวงศึกษาธิการ, 2567) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) ยังได้กำหนดนโยบาย การพัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา โดยได้เน้นการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเป็นระบบ ผ่านการพัฒนาแพลตฟอร์มดิจิทัล เพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการภายในสถานศึกษาและการยกระดับศักยภาพบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับ แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 - 2579 ที่มุ่งสร้างโอกาส ความเสมอภาค และคุณภาพการศึกษาในมาตรฐานสากล ด้วยการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาการศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2562); (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2563); (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560)

ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการองค์กร เช่น การสร้างวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์ และการสร้างวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการใช้เทคโนโลยี ถือเป็นหัวใจสำคัญของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล สอดคล้องกับแนวคิดของ Sheninger, E. C. ที่อธิบายว่า ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล คือ ความสามารถของผู้นำในการบูรณาการเทคโนโลยีเข้ากับการบริหารจัดการเพื่อเสริมสร้างการสื่อสาร วิสัยทัศน์ และเครือข่ายที่มีคุณภาพ (Sheninger, E. C., 2019) ขณะที่ International Society for Technology in Education ได้กำหนดมาตรฐานผู้นำด้านดิจิทัล ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลจำเป็นต้องมีองค์ความรู้และทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดการศึกษา อันจะส่งผลต่อการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนให้สูงขึ้นควบคู่ไปกับการจัดตั้งศูนย์กลางสำหรับจัดเก็บและรวบรวมสื่อ (International Society for Technology in Education, 2018) การเรียนรู้ดิจิทัลที่ทันสมัย สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง รวมถึงการพัฒนาระบบฐานข้อมูลกลางทางการศึกษา ที่ถูกต้อง ครบถ้วน และเป็นปัจจุบัน เพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพในยุคดิจิทัล (ชัยยา บัวหอม, 2563) เทคโนโลยีสารสนเทศถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการดำเนินงานขององค์กรในปัจจุบัน เนื่องจากสามารถช่วยประมวลผลข้อมูลให้เป็นสารสนเทศที่มีคุณค่า ช่วยจัดระบบข่าวสารได้อย่างถูกต้อง เพิ่มประสิทธิภาพการผลิตสารสนเทศ ทำให้การเข้าถึงข้อมูลและการสื่อสารเป็นไปอย่างสะดวก รวดเร็ว และลดอุปสรรคต่าง ๆ ในการดำเนินงาน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2563) ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีความสามารถในการรู้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และแสวงหายุทธศาสตร์ใหม่ ๆ เพื่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงการส่งเสริมและพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษา เพื่อให้ผู้เรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษาทุกระดับสามารถเข้าถึงทรัพยากรทาง การศึกษาได้อย่างทั่วถึง มีประสิทธิภาพ และยั่งยืนในระดับสากล

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 เป็นหน่วยงานในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งรับผิดชอบบริหารจัดการศึกษาระดับประถมศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษา มีสถานศึกษาในสังกัดจำนวน 125 แห่ง และมีวิสัยทัศน์ “เป็นองค์กรชั้นนำในการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ สอดคล้องกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก” (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2, 2568) แต่ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT) ของสพป.สงขลา เขต 2 ด้านครูและบุคลากรของ สพป.สงขลา เขต 2 (Man: M1) พบว่า สพป.สงขลา เขต 2 ยังคงเผชิญข้อจำกัด โดยเฉพาะปัญหาบุคลากรบางส่วนขาดทักษะด้านเทคโนโลยีและการบริหารจัดการสมัยใหม่ ความท้าทายของการบริหารสถานศึกษาในบริบทปัจจุบัน ซึ่งไม่ได้จำกัดอยู่เพียงการบริหารทรัพยากรบุคคลเท่านั้น หากแต่รวมถึงความสามารถของผู้บริหารในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ ลดภาระงานที่ซ้ำซ้อน พัฒนาศักยภาพครูและบุคลากร และสร้างระบบการทำงานที่คล่องตัวและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของยุคดิจิทัล (แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2566 - 2570 (ฉบับทบทวน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568) (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2, 2568) ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล เพื่อกำหนด

วิสัยทัศน์ด้านดิจิทัล ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีในการบริหารและการจัดการเรียนรู้ตลอดจนพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการทำงานในยุคดิจิทัล อันจะนำไปสู่การยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาให้เหมาะสมกับบริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2

จากข้อค้นพบและสภาพปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาสภาพปัจจุบันและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของพื้นที่และการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2
2. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ แบ่งการดำเนินการออกเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1

ผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ครู ผู้ปกครอง และศึกษานิเทศก์ ในสังกัด สพป.สงขลา เขต 2 ที่ได้รับการคัดเลือกโดยใช้การเลือกแบบมีจุดมุ่งหมาย ภายใต้หลักความแตกต่างสูงสุด เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความหลากหลายครอบคลุมมิติที่แตกต่างกันของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล (Patton, M. Q., 2015) ผู้วิจัยพิจารณาคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลให้มีความแตกต่างในประเด็นต่อไปนี้ ได้แก่ 1) ขนาดของโรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ และ 2) พื้นที่ตั้งของโรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนในเขตเมือง และในพื้นที่ชนบท เพื่อให้ได้ข้อมูลที่หลากหลายและสะท้อนมุมมองเชิงลึกเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาในแต่ละประเภทของโรงเรียน ทั้งนี้ ผู้วิจัยคัดเลือกผู้ปกครองเป็นผู้ให้ข้อมูลหลัก เนื่องจากเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ สามารถสะท้อนการบริหารสถานศึกษาในด้านการสื่อสาร การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และการมีส่วนร่วมกับชุมชนจากมุมมองภายนอกองค์กร ซึ่งช่วยให้ข้อมูลมีความครอบคลุมและรอบด้านยิ่งขึ้น จำนวนผู้ให้ข้อมูลขึ้นอยู่กับหลักข้อมูลอิ่มตัว โดยผู้ให้ข้อมูลหลัก ประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 6 คน ครู จำนวน 3 คน ผู้ปกครอง จำนวน 3 คน และศึกษานิเทศก์ จำนวน 1 คน รวมทั้งสิ้น 13 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง โดยใช้ศึกษาสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สังเคราะห์ องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 5 องค์ประกอบ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล การสื่อสารดิจิทัล การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ดิจิทัล ความเป็นมืออาชีพทางดิจิทัล และด้านความรู้ดิจิทัล ผู้วิจัยสร้างเครื่องมือ ข้อคำถามการสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นมาเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ตรวจสอบและพิจารณา จากนั้นผู้วิจัยให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญด้านเรื่องที่ศึกษา จำนวน 1 คน ผู้เชี่ยวชาญด้านการวัดและประเมินผล จำนวน 1 คน และผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัย 1 คน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (IOC) ข้อคำถามทุกข้อมีค่า IOC 1.00 นำข้อคำถามการสัมภาษณ์ที่ผู้เชี่ยวชาญได้ทำการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ โดยได้ทำการแก้ไขเรียบร้อยแล้วไปใช้สัมภาษณ์กับผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 13 คน



ระยะที่ 2

ผู้ทรงคุณวุฒิ คัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิในครั้งนี้ใช้วิธีการคัดเลือกแบบเจาะจง โดยพิจารณาจากคุณสมบัติด้านความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการบริหารการศึกษา ภาวะผู้นำ และบริบทของสถานศึกษาในสังกัดสพ.สงขลา เขต 2 ทั้งในมิติทางวิชาการ เชิงนโยบาย เชิงนิเทศกำกับติดตาม และเชิงปฏิบัติจริงในสถานศึกษา ประกอบด้วย อาจารย์มหาวิทยาลัย จำนวน 1 คน ผู้บริหารระดับเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 จำนวน 1 คน ศึกษาพิเศษ จำนวน 1 คน และผู้บริหารสถานศึกษาที่เกษียณอายุราชการ จำนวน 2 คน รวม 5 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสพ.สงขลา เขต 2

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

นำผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันที่ค้นพบจากการสัมภาษณ์ระยะที่ 1 มาสร้างเครื่องมือ เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสพ.สงขลา เขต 2 ซึ่งครอบคลุมกรอบองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา 5 องค์ประกอบ แล้วไปใช้สัมภาษณ์กับผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน โดยข้อคำถามสัมภาษณ์ได้รับการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือด้วยการพิจารณาความตรงเชิงเนื้อหา จากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อให้ข้อคำถามมีความครอบคลุมและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย และได้นำไปทดลองใช้ (Pilot Study) กับกลุ่มที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างจริง เพื่อปรับปรุงแก้ไขข้อคำถามให้มีความชัดเจน เหมาะสม และสามารถเก็บรวบรวมข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก่อนนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลจริง

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยประสานงานกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 เพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูล
2. ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักแต่ละคนโดยใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง
3. การสัมภาษณ์แต่ละครั้งใช้เวลาประมาณ 45 - 60 นาที
4. ผู้วิจัยบันทึกเสียง (โดยได้รับความยินยอม) และจดบันทึกภาคสนามเพื่อเก็บรายละเอียดเพิ่มเติม
5. เก็บข้อมูลครบตามหลักความแตกต่างสูงสุด พบว่า ข้อมูลเริ่มซ้ำซ้อน (ข้อมูลอิ่มตัว) จึงสิ้นสุดการเก็บข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนามด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยระหว่างปฏิบัติงานภาคสนาม ผู้วิจัยบันทึกข้อมูลอย่างเป็นระบบทั้งการจดบันทึกและการบันทึกเสียง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนและถูกต้องมากที่สุด ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลด้วยการยืนยันจากผู้ให้ข้อมูล โดยเมื่อสิ้นสุดการสัมภาษณ์ในแต่ละประเด็นคำถาม ผู้วิจัยอ่านทวนข้อความหรือสาระสำคัญของคำตอบให้ผู้ให้ข้อมูลรับฟังอีกครั้ง เพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลยืนยัน แก้ไข หรือเพิ่มเติมข้อมูลตาม ความเหมาะสม ก่อนบันทึกข้อมูลที่ได้รับการยืนยันลงในแบบบันทึกคำตอบอย่างเป็นทางการ ภายหลังจากเก็บรวบรวมข้อมูลครบถ้วน ผู้วิจัยถอดความข้อมูลอย่างละเอียด และดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยจัดทำตารางวิเคราะห์ ประกอบด้วย 4 ช่อง ได้แก่ 1) ข้อคำถาม 2) คำตอบของผู้ให้ข้อมูล 3) ผลการวิเคราะห์เนื้อหาจากคำตอบของผู้ให้ข้อมูล โดยจัดเรียงประเด็นตามความถี่จากมากไปน้อย และ 4) สรุปผล จากนั้นนำผลการวิเคราะห์มาสรุปผลและอภิปรายผล โดยเชื่อมโยงกับกรอบแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่ออธิบายความหมายเชิงลึกของผลการวิจัย และนำไปสู่การจัดทำข้อเสนอแนะ นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์แก่นสาระ (Thematic Analysis) ควบคู่กับการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก และแสดงความเชื่อมโยงของแนวคิดที่เกิดขึ้นจากข้อมูลภาคสนามได้อย่างเป็นระบบ

ผลการวิจัย

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สงขลา เขต 2

ขั้นตอนที่ 1 ผลการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล 2) การสื่อสารดิจิทัล 3) การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ดิจิทัล 4) ความเป็นมืออาชีพทางดิจิทัล และ 5) ด้านความรู้ดิจิทัล

ขั้นตอนที่ 2 ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 13 คน สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล ได้ดังนี้

1. การมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล สะท้อนลักษณะของผู้นำที่กำหนดวิสัยทัศน์บนฐานข้อมูลจริงและบริบทพื้นที่ให้ความสำคัญกับคนควบคู่ระบบและสามารถแปลงวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติจริงเชิงระบบอย่างยั่งยืน
2. การสื่อสารดิจิทัล สะท้อนว่า การสื่อสารในยุคดิจิทัลไม่ได้เน้นเพียงความรวดเร็ว แต่เน้นความถูกต้อง โปร่งใส มีส่วนร่วม และมีจริยธรรม โดยการใช้แพลตฟอร์มที่เข้าถึงง่าย ควบคู่ระบบข้อมูลกลาง
3. การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ดิจิทัล สะท้อนว่า วัฒนธรรมการเรียนรู้ดิจิทัลเกิดจากผู้นำที่ลงมือทำจริง วางระบบสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง และสร้างบรรยากาศปลอดภัยให้ครูกล้าพัฒนา
4. ความเป็นมืออาชีพทางดิจิทัล เป็นการผสมความรู้ หลักวิชา จริยธรรม และระบบบริหารเข้าด้วยกัน เพื่อสร้างการตัดสินใจที่มีเหตุผล โปร่งใส และยั่งยืนในยุคดิจิทัลไม่ใช่เพียงใช้เทคโนโลยี
5. ด้านความรู้ดิจิทัล สะท้อนให้เห็นว่า ความรู้ดิจิทัลของผู้บริหารไม่ได้จำกัดเพียงทักษะการใช้เทคโนโลยี แต่ความสามารถในการคิดเชิงข้อมูล ออกแบบระบบ บริหารความเสี่ยง และใช้ดิจิทัลเป็นเครื่องมือยกระดับคุณภาพ การศึกษาอย่างมีวิจารณญาณ

ระยะที่ 2 ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สงขลา เขต 2

1. การมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล มีแนวทางการพัฒนาที่เน้นการกำหนดทิศทางบนฐานข้อมูลบริบทจริงของสถานศึกษา คำนึงถึงศักยภาพ ทรัพยากร และความพร้อมของแต่ละระดับอย่างเหมาะสม เชื่อมโยงนโยบายสู่แผนปฏิบัติที่ชัดเจน พร้อมจัดโครงสร้างสนับสนุนและกลไกติดตามอย่างเป็นระบบ
2. การสื่อสารดิจิทัล มีแนวทางการพัฒนาที่มุ่งสร้างระบบการสื่อสารที่ชัดเจน เรียบง่าย และเชื่อมโยงข้อมูลอย่างเป็นเอกภาพ ลดความซ้ำซ้อนและความคลาดเคลื่อน ควบคู่กับการกำหนดมาตรฐานและจริยธรรมดิจิทัลที่เหมาะสม พร้อมจัดโครงสร้างสนับสนุนและกลไกติดตามอย่างเป็นระบบ
3. การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ดิจิทัลมีแนวทางการพัฒนาที่มุ่งให้ผู้นำเป็นแบบอย่างและวางระบบสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง บูรณาการดิจิทัลในงานประจำและการจัดการเรียนรู้ พร้อมสร้างบรรยากาศปลอดภัยให้ครูกล้าพัฒนา ใช้ข้อมูลสะท้อนผล และพัฒนาอย่างเป็นระบบ
4. ความเป็นมืออาชีพทางดิจิทัล มีแนวทางการพัฒนาที่มุ่งเสริมสมรรถนะผู้นำในการบริหารบนฐานข้อมูล และหลักวิชาการ ใช้เทคโนโลยีอย่างมีวิจารณญาณ ภายใต้กรอบจริยธรรมและความปลอดภัยข้อมูล พร้อมวางโครงสร้างกำกับดูแลที่ชัดเจนและโปร่งใส
5. ด้านความรู้ดิจิทัล มีแนวทางการพัฒนาที่มุ่งเสริมสมรรถนะการใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีอย่างมีวิจารณญาณ ตั้งแต่ระดับพื้นฐานจนถึงเชิงกลยุทธ์ ควบคู่กับการพัฒนาทักษะด้าน Data, AI และ ความปลอดภัยข้อมูล พร้อมจัดโครงสร้างสนับสนุนและระบบพัฒนาอย่างต่อเนื่อง



อภิปรายผล

วัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 1 เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2

1. การมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล สะท้อนลักษณะของผู้นำที่กำหนดวิสัยทัศน์บนฐานข้อมูลจริงและบริบทพื้นที่ให้มีความสำคัญกับคนควบคู่ระบบและสามารถแปลงวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติจริงเชิงระบบอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Sheninger, E. C. ที่ชี้ว่าการนำดิจิทัลไปสู่วัฒนธรรมการเรียนรู้ ต้องเริ่มจากการทำความเข้าใจบริบทการเปลี่ยนแปลง แล้วพัฒนาวิสัยทัศน์และแผนเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้การเปลี่ยนผ่านเกิดขึ้นจริงในองค์กร (Sheninger, E. C., 2019) และสอดคล้องกับแนวคิด sustainable leadership ของ Fullan, M. ที่เน้น การขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีคุณค่าและยั่งยืนผ่านการสร้างความร่วมมือ ความสัมพันธ์ และการทำให้การเปลี่ยนแปลงฝังตัวในระบบมากกว่าการขับเคลื่อนแบบฉาบฉวย (Fullan, M., 2002) ในเชิงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สอดคล้องกับ Dexter, S. ที่ศึกษาภาวะผู้นำด้านเทคโนโลยีของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ผู้บริหารที่สามารถใช้ข้อมูลและบริบทของโรงเรียนในการกำหนดเป้าหมายการใช้เทคโนโลยีอย่างชัดเจน จะสามารถผลักดันให้ครูเกิดการยอมรับและนำเทคโนโลยีไปใช้เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Dexter, S., 2011)

2. การสื่อสารดิจิทัล สะท้อนว่า การสื่อสารในยุคดิจิทัลไม่ได้เน้นเพียง ความรวดเร็ว แต่เน้น ความถูกต้อง โปร่งใส มีส่วนร่วม และมีจริยธรรม โดยการใช้แพลตฟอร์มที่เข้าถึงง่าย ควบคู่ระบบข้อมูลกลาง สอดคล้องกับ Westerman, G. et al. ที่อธิบายว่า องค์กรในยุคดิจิทัลจำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสร้างระบบการสื่อสารที่เปิดกว้าง โปร่งใส และเชื่อมโยงผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในองค์กรให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Westerman, G. et al., 2014) และสอดคล้องกับแนวคิดของ Kane, G. C. et al. ที่ระบุว่า ความสำเร็จของการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลไม่ได้ขึ้นอยู่กับเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้นำในการสร้างวัฒนธรรมการสื่อสารและความร่วมมือผ่านเครื่องมือดิจิทัล (Kane, G. C. et al., 2019) ในเชิงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สอดคล้องกับ Roman, A. V. et al. ที่พบว่า ภาวะผู้นำดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องอาศัยการสื่อสารที่ชัดเจน และสามารถเข้าถึงได้ผ่านช่องทางดิจิทัลที่เหมาะสม เนื่องจากการสื่อสารลักษณะดังกล่าวช่วยส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากร ลดช่องว่างระหว่างผู้บริหารกับปฏิบัติงาน และสนับสนุนการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง (Roman, A. V. et al., 2019)

3. การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ดิจิทัล สะท้อนว่า วัฒนธรรมการเรียนรู้ดิจิทัลเกิดจากผู้นำที่ลงมือทำจริง วางระบบสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง และสร้างบรรยากาศปลอดภัยให้ครูกล้าพัฒนา สอดคล้องกับแนวคิดของ Senge, P. M. ที่อธิบายว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เกิดจากการสร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง และนำความรู้มาพัฒนาองค์กรให้สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Senge, P. M., 2006) และสอดคล้องกับแนวคิดของ Hargreaves, A. & Fullan, M. และ Fullan, M. ที่ชี้ว่า การพัฒนาวิชาชีพครูผ่านการสนับสนุนเชิงระบบ ความร่วมมือ และการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรในองค์กร จะช่วยเสริมสร้างทุนทางวิชาชีพและนำไปสู่การพัฒนาองค์กรการศึกษาอย่างยั่งยืนในบริบทของการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ในเชิงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สอดคล้องกับ Ertmer, P. A. & Ottenbreit-Leftwich, A. T. ที่พบว่า ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ครูสามารถบูรณาการเทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีได้อยู่ที่ความพร้อมด้านอุปกรณ์เพียงอย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับ “ความเชื่อ ทศนคติ และวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร” ซึ่งผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว (Ertmer, P. A. & Ottenbreit-Leftwich, A. T., 2010)

4. ความเป็นมืออาชีพทางดิจิทัล เป็นการผสมผสานความรู้ หลักวิชา จริยธรรม และระบบบริหารเข้าด้วยกัน เพื่อสร้างการตัดสินใจที่มีเหตุผล โปร่งใส และยั่งยืนในยุคดิจิทัลไม่ใช่เพียงใช้เทคโนโลยีเป็น สอดคล้องกับมาตรฐานผู้นำดิจิทัลของ International Society for Technology in Education ที่เน้นความรับผิดชอบและการออกแบบ

ระบบอย่างมีมาตรฐาน (International Society for Technology in Education, 2018) และแนวคิดของ Van, W. M. et al. ที่อธิบายว่า ภาวะผู้นำดิจิทัลเป็นความสามารถของผู้นำในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและระบบดิจิทัลในการกำกับ ควบคุม และพัฒนาองค์กร พร้อมทั้งสร้างกระบวนการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล (Van, W. M. et al., 2019) ในเชิงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สอดคล้องกับ Dexter, S. ที่ชี้ให้เห็นว่า ความเป็นมืออาชีพของผู้นำด้านเทคโนโลยีในสถานศึกษาเกี่ยวข้องกับความสามารถในการกำหนดนโยบาย วางระบบสนับสนุน และติดตามการใช้เทคโนโลยีอย่างต่อเนื่องและมีความรับผิดชอบ (Dexter, S., 2018)

5. ด้านความรู้ดิจิทัล สะท้อนว่า ความรู้ดิจิทัลของผู้บริหารไม่ได้จำกัดเพียงทักษะการใช้เทคโนโลยีแต่ความสามารถในการคิดเชิงข้อมูล ออกแบบระบบ บริหารความเสี่ยง และใช้ดิจิทัลเป็นเครื่องมือยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างมีวิจรรย์ญาณ สอดคล้องกับแนวคิด DigComp 2.1 ของ European Commission ที่มองความรู้ดิจิทัลเป็นสมรรถนะเชิงข้อมูลและจริยธรรม (European Commission, 2017) และแนวคิดของ Redecker, C. ที่อธิบายว่า ความรู้และสมรรถนะดิจิทัลของผู้นำและบุคลากรทางการศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญในการออกแบบการใช้เทคโนโลยีและการใช้ข้อมูลเพื่อพัฒนาการเรียนรู้และองค์กรการศึกษาให้ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลได้อย่างยั่งยืน (Redecker, C., 2017) ในเชิงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สอดคล้องกับ Hatlevik, O. E. & Christophersen, K. A. ที่พบว่า สมรรถนะดิจิทัลมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับความสามารถในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้และการทำงานในองค์กร (Hatlevik, O. E. & Christophersen, K. A., 2013)

วัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 2 เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2

1. การมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล มีแนวทางการพัฒนาที่เน้นการกำหนดทิศทางบนฐานข้อมูลบริบทจริงของสถานศึกษาคำนึงถึงศักยภาพ ทรัพยากร และความพร้อมของแต่ละระดับอย่างเหมาะสม เชื่อมโยงนโยบายสู่แผนปฏิบัติที่ชัดเจน พร้อมจัดโครงสร้างสนับสนุนและกลไกติดตามอย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับ Visionary Planner ของ International Society for Technology in Education ที่เน้นการวางแผนเชิงข้อมูลและการประเมินต่อเนื่อง (International Society for Technology in Education, 2018) และแนวคิดของ Hinings, B., et al อธิบายว่าผู้นำองค์กรต้องกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ดิจิทัล เพื่อปรับโครงสร้างองค์กรและกระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี (Hinings, B. et al., 2018) ในเชิงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สอดคล้องกับ Banoglu, K. ที่พบว่า การมีวิสัยทัศน์ด้านเทคโนโลยีของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นองค์ประกอบสำคัญของความสำเร็จในการบริหารโรงเรียนยุคใหม่ เนื่องจากช่วยทำให้เกิดความชัดเจนในการกำหนดเป้าหมาย การจัดสรรทรัพยากร และการสร้างความเข้าใจร่วมกันของบุคลากรภายในองค์กร (Banoglu, K., 2012)

2. การสื่อสารดิจิทัล มีแนวทางการพัฒนาที่มุ่งสร้างระบบการสื่อสารที่ชัดเจน เรียบง่าย และเชื่อมโยงข้อมูลอย่างเป็นเอกภาพ ลดความซ้ำซ้อนและความคลาดเคลื่อน ควบคู่กับการกำหนดมาตรฐานและจริยธรรมดิจิทัลที่เหมาะสม พร้อมจัดโครงสร้างสนับสนุนและกลไกติดตามอย่างเป็นระบบ (Hargreaves, A. & Fullan, M., 2012); (Fullan, M., 2002) สอดคล้องกับแนวคิดของ Roman, A. V., et al. ที่อธิบายว่า ภาวะผู้นำดิจิทัลจำเป็นต้องอาศัยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสื่อสาร การประสานงาน และการกำกับดูแลการทำงานขององค์กร เพื่อส่งเสริมความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร (Roman, A. V. et al., 2019) และแนวคิดของ Kane, G. C. et al. ที่ระบุว่า ความสำเร็จขององค์กรในยุคดิจิทัลไม่ได้ขึ้นอยู่กับเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้นำในการสร้างระบบการสื่อสารและวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันที่เปิดกว้าง เพื่อให้บุคลากรสามารถแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ และความคิดเห็นได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Kane, G. C. et al., 2019) ในเชิงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง



สอดคล้องกับ Roman, A. V., et al. ที่พบว่า ภาวะผู้นำดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพต้องมีความสามารถในการสื่อสารผ่านเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างชัดเจนและเหมาะสม (Roman, A. V. et al., 2019)

3. การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ดิจิทัล มีแนวทางการพัฒนาที่มุ่งให้ผู้เป็นแบบอย่างและวางระบบสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง บุคลากรดิจิทัลในงานประจำและการจัดการเรียนรู้ พร้อมสร้างบรรยากาศปลอดภัยให้ครูกล้าพัฒนาใช้ข้อมูลสะท้อนผล และพัฒนาอย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับแนวคิดของ Senge, P. M. ที่อธิบายว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เกิดจากการสร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง และนำความรู้มาปรับใช้เพื่อพัฒนาองค์กรให้สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Senge, P. M., 2006) และแนวคิดของ Hargreaves, A. & Fullan, M.; Fullan, M. ที่ชี้ว่า การพัฒนาวิชาชีพครูผ่านการสร้างความร่วมมือ การสะท้อนผลการปฏิบัติงาน และการสนับสนุนอย่างเป็นระบบ จะช่วยเสริมสร้างทุนทางวิชาชีพของครูและนำไปสู่การพัฒนาองค์กรการศึกษาอย่างยั่งยืน (Hargreaves, A. & Fullan, M., 2012); (Fullan, M., 2002) ในเชิงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สอดคล้องกับ Trust, T. ที่ศึกษาชุมชนเครือข่ายการเรียนรู้ทางวิชาชีพผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล และพบว่า การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่เปิดโอกาสให้ครูได้แลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และแนวปฏิบัติผ่านเครือข่ายดิจิทัล ช่วยเสริมสร้างการเรียนรู้ร่วมกันและการพัฒนาวิชาชีพได้อย่างต่อเนื่อง (Trust, T., 2012)

4. ความเป็นมืออาชีพทางดิจิทัล มีแนวทางการพัฒนาที่มุ่งเสริมสมรรถนะผู้นำในการบริหารบนฐานข้อมูลและหลักวิชาการ ใช้เทคโนโลยีอย่างมีวิจารณญาณ ภายใต้กรอบจริยธรรมและความปลอดภัยข้อมูล พร้อมวางโครงสร้างกำกับดูแลที่ชัดเจนและโปร่งใส สอดคล้องกับแนวคิดของ Kane, G. C. et al. ที่อธิบายว่า ความสำเร็จขององค์กรในยุคดิจิทัลขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้นำในการใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ควบคู่กับการสร้างระบบการบริหารจัดการที่โปร่งใส มีความรับผิดชอบ สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Kane, G. C. et al., 2019) และแนวคิดของ Ribble, M. ที่ชี้ว่า การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในองค์กรจำเป็นต้องอยู่ภายใต้กรอบของความรับผิดชอบ จริยธรรมดิจิทัล และความปลอดภัยของข้อมูล เพื่อให้การใช้เทคโนโลยีได้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรและสังคมอย่างยั่งยืน (Ribble, M., 2021) ในเชิงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สอดคล้องกับ Roman, A. V. et al. ที่พบว่า ภาวะผู้นำดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพเกี่ยวข้องกับความสามารถของผู้นำในการกำกับดูแลการใช้เทคโนโลยีและข้อมูลภายในองค์กรอย่างมีระบบ โปร่งใส และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม (Roman, A. V. et al., 2019)

5. ด้านความรู้ดิจิทัล มีแนวทางการพัฒนาที่มุ่งเสริมสมรรถนะการใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีอย่างมีวิจารณญาณ ตั้งแต่ระดับพื้นฐานจนถึงเชิงกลยุทธ์ ควบคู่กับการพัฒนาทักษะด้าน Data, AI และความปลอดภัยข้อมูล พร้อมจัดโครงสร้างสนับสนุนและระบบพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับแนวคิดของ Ng, W. ที่อธิบายว่า ความรู้ดิจิทัลเป็นสมรรถนะที่ผสานทักษะด้านเทคโนโลยี ความรู้ด้านข้อมูล และความสามารถในการคิดอย่างมีวิจารณญาณ เพื่อให้ผู้ใช้สามารถใช้เทคโนโลยีได้อย่างเหมาะสม ปลอดภัย และเกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กรและสังคมในยุคดิจิทัล (Ng, W., 2012) และแนวคิดของ European Commission ที่เสนอกรอบสมรรถนะดิจิทัล (DigComp 2.1) ซึ่งระบุว่า ความรู้ดิจิทัลประกอบด้วยความสามารถในการรู้ข้อมูล การสื่อสารและการทำงานร่วมกันผ่านเทคโนโลยี การสร้างสรรค์เนื้อหาดิจิทัล ความปลอดภัย และการแก้ปัญหาด้วยเทคโนโลยี (European Commission, 2017) ในเชิงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สอดคล้องกับ Ottestad, G. ที่ศึกษาความสามารถด้านดิจิทัลของครูและผู้บริหารในโรงเรียน และพบว่า การมีความรู้ดิจิทัลในระดับสูงช่วยให้บุคลากรทางการศึกษาสามารถใช้ข้อมูล เทคโนโลยี และทรัพยากรดิจิทัลในการออกแบบการเรียนรู้ การบริหารจัดการ และการพัฒนาองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น (Ottestad, G., 2013)

สรุปและข้อเสนอแนะ

ปัญหา อุปสรรค ความต้องการ และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวม พบว่า ความท้าทายของการขับเคลื่อนภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลไม่ได้อยู่ที่เทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว แต่เกิดจากความไม่สมดุลระหว่างคน ระบบ และบริบทของสถานศึกษา ดังนั้น การพัฒนาจึงจำเป็นต้องดำเนินการในลักษณะเชิงบูรณาการ โดยเริ่มจากการพัฒนาผู้นำเป็นจุดตั้งต้น ควบคู่กับการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การวางระบบสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง และการกำกับด้วยมาตรฐานจริยธรรมและความปลอดภัยข้อมูล เพื่อให้การขับเคลื่อนดิจิทัลเกิดผลในทางปฏิบัติและมีความยั่งยืนในระดับระบบการศึกษา ทั้งนี้ แนวทางการพัฒนาควรคำนึงถึงบริบทของขนาดสถานศึกษา โดยโรงเรียนขนาดเล็กควรพัฒนาอย่างค่อยเป็นค่อยไปตามศักยภาพ โรงเรียนขนาดกลางควรสร้างระบบและกลไกขับเคลื่อนที่ชัดเจน และโรงเรียนขนาดใหญ่ควรจัดโครงสร้างการกำกับดูแลและมาตรฐานด้านข้อมูลอย่างเป็นระบบ ควบคู่กับ การพัฒนาเชิงระบบผ่านการปรับกรอบความคิดของผู้นำ การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ และการนิเทศแบบโค้ชอย่างต่อเนื่อง ข้อเสนอแนะจากการวิจัย สพป.สงขลา เขต 2 ควรกำหนดแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ โดยใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นฐานในการวางแผน เชื่อมโยงนโยบายสู่การปฏิบัติจริง และมีระบบติดตามประเมินผลที่ชัดเจน ทั้งนี้ อาจเริ่มจากการคัดเลือกโรงเรียนที่มีความพร้อมในแต่ละขนาดเป็น พื้นที่ทดลองนวัตกรรมดิจิทัล เพื่อพัฒนาเป็นต้นแบบ และขยายผลสู่โรงเรียนอื่นในสังกัด นอกจากนี้ ควรพัฒนาระบบการสื่อสารดิจิทัลให้มีความเป็นเอกภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้ พร้อมทั้งส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ดิจิทัลในสถานศึกษา โดยให้ผู้บริหารเป็นแบบอย่างในการใช้เทคโนโลยีอย่างมีคุณภาพ และบูรณาการดิจิทัลเข้าสู่การปฏิบัติงานประจำอย่างต่อเนื่อง ควบคู่กับการพัฒนาสมรรถนะผู้นำด้านความรู้และความเป็นมืออาชีพทางดิจิทัล โดยเน้นการใช้ข้อมูลอย่างมีวิจารณญาณ ภายใต้กรอบจริยธรรมและความปลอดภัยของข้อมูล เพื่อให้การบริหารจัดการศึกษามีความยั่งยืนในยุคดิจิทัล ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป ควรศึกษาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่อื่น ๆ เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของบริบทและแนวทางการพัฒนา รวมทั้งควรศึกษาและพัฒนาแนวทางเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลโดยใช้วิธีวิทยาการวิจัยและพัฒนา

เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2567). นโยบายและจุดเน้นของกระทรวงศึกษาธิการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 - 2569. กรุงเทพมหานคร: กระทรวงศึกษาธิการ.
- ชัยยา บัวหอม. (2563). การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารงานของบุคลากรโรงเรียนน้ำเกลี้ยงวิทยา. ใน รายงานการวิจัย. โรงเรียนน้ำเกลี้ยงวิทยา อำเภอ น้ำเกลี้ยง จังหวัดศรีสะเกษสำนักงานการเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2. (2568). แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2566 - 2570 (ฉบับทบทวน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568). สงขลา: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2562). แนวทางการส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนโดยบูรณาการสื่อและเทคโนโลยีในสถานศึกษา. กรุงเทพมหานคร: สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา.
- _____. (2563). นโยบายและจุดเน้นการพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2563. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 - 2579. กรุงเทพมหานคร: פרק הוואן กราฟฟิค.



- Banoglu, K. (2012). The relationship between principals' technology leadership competency and school stakeholders' perceptions about the effectiveness of technology use in schools. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 12(2), 1074-1078.
- Dexter, S. (2011). School technology leadership: Artifacts in systems of practice. *Journal of School Leadership*, 21(2), 166-189.
- _____. (2018). The role of leadership for information technology in education: Systems of practices. In J. Voogt, G. Knezek, R. Christensen, & K.-W. Lai (Eds.), *Second handbook of information technology in primary and secondary education* (pp. 483-498). Cham, Switzerland: Springer International Publishing.
- Ertmer, P. A. & Ottenbreit-Leftwich, A. T. (2010). Teacher technology change: How knowledge, confidence, beliefs, and culture intersect. *Journal of Research on Technology in Education*, 42(3), 255-284.
- European Commission. (2017). *DigComp 2.1: The Digital Competence Framework for Citizens*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Fullan, M. (2002). Leadership and sustainability. *Principal Leadership*, 3(4), 16-20.
- Hargreaves, A. & Fullan, M. (2012). *Professional capital: Transforming teaching in every school*. New York: Teachers College Press.
- Hatlevik, O. E. & Christophersen, K. A. (2013). Digital competence at the beginning of upper secondary school: Identifying factors explaining digital inclusion. *Computers & Education*, 63(4), 240-247.
- Hinings, B. et al. (2018). Digital innovation and transformation: An institutional perspective. *Information and Organization*, 28(1), 52-61.
- International Society for Technology in Education. (2018). *ISTE Standards for Education Leaders*. Washington, DC: ISTE.
- Kane, G. C. et al. (2019). *The technology fallacy: How people are the real key to digital transformation*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Ng, W. (2012). Can we teach digital natives digital literacy? *Computers & Education*, 59(3), 1065-1078.
- Ottestad, G. (2013). School leadership for ICT and teachers' use of digital tools. *Nordic Journal of Digital Literacy*, 8(1-2), 107-125.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research and evaluation methods*. (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Prensky, M. (2010). *Teaching digital natives: Partnering for real learning*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Redecker, C. (2017). *European framework for the digital competence of educators (DigCompEdu)*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Ribble, M. (2021). *Digital citizenship in schools*. (3rd ed.). Washington, DC: International Society for Technology in Education.
- Roman, A. V. et al. (2019). Defining e-leadership as competence in ICT-mediated communications: An exploratory assessment. *Public Administration Review*, 79(6), 853-866.

- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization* (Rev. ed.). New York: Doubleday.
- Sheninger, E. C. (2019). *Digital leadership: Changing paradigms for changing times*. (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Trust, T. (2012). Professional learning networks designed for teacher learning. *Journal of Digital Learning in Teacher Education*, 28(4), 133-138.
- Van, W. M. et al. (2019). Defining e-leadership as competence in ICT-mediated communications: An exploratory assessment. *Public Administration Review*, 79(6), 853-866.
- Voogt, J. & Roblin, N. P. (2012). A comparative analysis of international frameworks for 21st century competences: Implications for national curriculum policies. *Journal of Curriculum Studies*, 44(3), 299-321.
- Westerman, G. et al. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.