

กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน

Strategies for Developing the Competencies of School Administrators in the Digital Era Under the Office of the Basic Education

ศิรินทร์ทิพย์ วงศ์พรม¹, สาธร ทรัพย์รวงทอง², ทินกร ชอัมพงษ์³

Sirintip Wongpom¹, Sathon Sapruangthong², Thinnakorn Cha-umpong³

Corresponding Author E-mail: sirintipwongpom@gmail.com

Received: 2025-09-24; Revised: 2025-11-19; Accepted: 2025-12-04

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล 2) วิเคราะห์ปัจจัยเชิงกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล 3) สร้างกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล และ 4) ประเมินกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล การวิจัยแบ่งเป็น 4 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล จากเอกสารและสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ 11 คน โดยวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล ด้วยแบบสอบถามจำนวน 400 คน โดยวิธีสุ่มหลายขั้นตอน มีค่าความตรงเชิงเนื้อหา IOC 0.80–1.00 และมีค่าความเที่ยง 0.91 ใช้สถิติ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และจัดสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญ 7 คน เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอก ขั้นตอนที่ 3 สร้างกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล ด้วยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 9 คน โดยการวิเคราะห์เนื้อหา และขั้นตอนที่ 4 ประเมินกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล โดยผู้อำนวยการสถานศึกษา 30 คน ใช้สถิติค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า

ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลมีสมรรถนะ 8 ด้าน ภาวะผู้นำ เทคโนโลยีดิจิทัล วัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล นวัตกรรมจริยธรรม การสื่อสาร ความคิดสร้างสรรค์ และการพัฒนาบุคลากร การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงกลยุทธ์พบว่า มีจุดแข็งในด้านการนิเทศ การใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ และการพัฒนาบุคลากร มีจุดอ่อนในด้านการใช้แพลตฟอร์มออนไลน์และการติดตามประเมินผล ส่วนโอกาสได้รับการสนับสนุนจากนโยบายและเครือข่ายภายนอกและอุปสรรคคือด้านงบประมาณและการประสานงาน ผลการประเมินกลยุทธ์พบว่ากลยุทธ์มีความเหมาะสม มีประโยชน์ และเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด

คำสำคัญ: กลยุทธ์การพัฒนา, สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา, ยุคดิจิทัล

¹ นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

¹ Student in Doctor of Education degree Educational Administration, Nakhon Sawan Rajabhat University

² ที่ปรึกษา, คณะครุศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

² Advisor, Faculty of Education, Nakhon Sawan Rajabhat University

³ ที่ปรึกษา, คณะครุศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

³ Advisor, Faculty of Education, Nakhon Sawan Rajabhat University

Abstract

The objectives of this research were to: 1) Investigate the components of school administrators' competencies in the digital era; 2) Analyze the strategic factors influencing the development of administrators' digital-era competencies; 3) Develop strategic approaches for enhancing these competencies; and 4) evaluate the developed strategies. The research was conducted in four steps. Step 1 involved studying the competency components from documents and interviewing 11 experts, with data analyzed using content analysis. Step 2 examined strategic factors using a questionnaire administered to 400 participants selected through multi-stage sampling. The instrument demonstrated content validity with IOC values ranging from 0.80 to 1.00 and reliability of 0.91. Mean and standard deviation were used for data analysis, and a focus group discussion with 7 experts was conducted to analyze internal and external factors. Step 3 developed strategies for enhancing administrators' digital-era competencies through an expert seminar with 9 specialists, using content analysis. Step 4 evaluated the developed strategies with 30 school administrators using mean and standard deviation. The research findings were as follows:

School administrators in the digital era demonstrate eight key competencies: digital-era leadership, digital technology proficiency, digital organizational culture development, innovation management, ethics in technology use, digital communication, creativity and problem-solving, and personnel development. The strategic factor analysis revealed strengths in instructional supervision, ethical use of technology, and staff development. Weaknesses were identified in the use of online platforms and in monitoring and evaluation processes. Opportunities stem from supportive policies and external networks, whereas obstacles relate to budget limitations and coordination challenges. The evaluation of the proposed strategies indicated that they are highly appropriate, beneficial, and feasible.

Keywords: Development Strategies, School Administrators' Competencies, the Digital Era.

บทนำ

การพัฒนาประเทศตามหลักยุทธศาสตร์ชาติและร่างแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2566 – 2580) ฉบับปรับปรุงในฐานะหน่วยงานการขับเคลื่อนการพัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิตการพัฒนาการเรียนรู้และประเด็นอื่นๆที่เกี่ยวข้อง แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 – 2570) คนไทยมีกำลังคนสมรรถนะสูง มุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตอบสนองโจทย์การพัฒนา แห่งอนาคตและสอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579 เป็นเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนรวมทั้งนโยบายและแผนต่างๆ ที่เกี่ยวข้องซึ่งเกิดจากความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ชาติกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 การพัฒนาประเทศในระยะ 5 ปี ของแผนพัฒนา ฉบับที่ 13 ให้สามารถก้าวข้ามความท้าทาย ที่เป็นอุปสรรคต่อการบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ชาติจำเป็นต้องเร่งแก้ไขจุดอ่อนและข้อจำกัดของประเทศที่มีอยู่เดิม รวมทั้งเพิ่มศักยภาพในการรับมือกับความเสี่ยงสำคัญที่มาจากการเปลี่ยนแปลงของบริบททั้งจากภายนอกและภายในตลอดจนการเสริมสร้างความสามารถในการสร้างสรรค์ประโยชน์จากโอกาส ที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสมและทันทั่วทั้งด้วยเหตุนี้ การกำหนดทิศทางการพัฒนาประเทศในระยะของแผนพัฒนา ฉบับที่ 13 จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อพลิกโฉมประเทศไทยสู่ “สังคมก้าวหน้า เศรษฐกิจสร้างมูลค่า อย่างยั่งยืน” ซึ่งหมายถึงการสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ครอบคลุมตั้งแต่ระดับโครงสร้างนโยบายและกลไกเพื่อมุ่ง เสริมสร้างสังคมที่ก้าวหน้าพลวัตของโลกและเกื้อหนุนให้คนไทยมีโอกาสดังพัฒนาตนเองได้อย่างเต็มศักยภาพ (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2565)

กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดนโยบายและจุดเน้นของกระทรวงศึกษาธิการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 ในด้านต่าง ๆ โดยมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีเป้าหมายเพื่อพัฒนาการศึกษาร่วมกันและพลิกโฉมการศึกษาสู่โลกยุคดิจิทัล ปลูกฝังทัศนคติ พฤติกรรม และองค์ความรู้ในการใช้สื่อสังคมออนไลน์และไซเบอร์อย่างสร้างสรรค์ พัฒนาขีดความสามารถของครูและบุคลากรให้มีสมรรถนะที่สอดคล้องและเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม

และโลกอนาคต รวมถึงส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาความรู้และสมรรถนะสู่การปฏิบัติอย่างเต็มรูปแบบ เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะที่จำเป็นในการบริหารสถานศึกษาในโลกยุคใหม่ ทั้งนี้ ได้กำหนดให้ส่วนราชการและหน่วยงานในสังกัด กระทรวงศึกษาธิการนำนโยบายและจุดเน้นประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 เป็นแนวทางในการจัดการศึกษา พร้อมทั้งนำ นวัตกรรมและเทคโนโลยีมาเป็นกลไกในการขับเคลื่อนการดำเนินงานสู่การปฏิบัติ โดยให้มีคณะกรรมการติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการในระดับพื้นที่ ทำหน้าที่ตรวจราชการ ติดตาม ประเมินผลในระดับนโยบาย และจัดทำรายงานเสนอต่อรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ รวมถึงคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการรับทราบตามลำดับ (กระทรวงศึกษาธิการ. 2568)

จะเห็นได้ว่า สมรรถนะมีความสำคัญและเป็นหัวใจของระบบการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบัน จาก ผลการศึกษาพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพมีความสัมพันธ์กับสถานศึกษาที่ประสบผลสำเร็จ ซึ่งตรงกับแนวคิด ของ (Weber, G. 1989: 112) พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้มแข็งเป็นคุณลักษณะสำคัญของสถานศึกษาที่ประสบผลสำเร็จ ส่วนความสามารถและทักษะในการบริหารสถานศึกษา มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ (สัมฤทธิ์ กางเพ็ง. 2551: 153) ซึ่งพบตัวบ่งชี้ประสิทธิผลของการบริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน คุณลักษณะของผู้เรียน ความพึงพอใจของครู และความเป็น สถานศึกษาแห่งการเรียนรู้ ที่ได้นำเสนอตัวชี้วัดสำคัญด้านผลลัพธ์ของการบริหารสถานศึกษาที่แสดงถึงคุณลักษณะของการมี ประสิทธิภาพของการบริหารสถานศึกษา 3 ประการ ได้แก่ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการ ความพึงพอใจในงานของครูและการรับรู้ต่อ ประสิทธิภาพของสถานศึกษาทั้งหมด (บรรลุ ชินน้ำพอง, และวัลลภา อารีรัตน์. 2556)

ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะทำการศึกษา กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมุ่งหวังว่าจะได้ข้อเสนอแนะมีประโยชน์ต่อการบริหารการศึกษาศึกษาสังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยเชิงกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. เพื่อสร้างกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน
4. เพื่อประเมินกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน

การทบทวนวรรณกรรม

การศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎีจากเอกสารตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การพัฒนา สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนั้นเพื่อให้สอดคล้องกับ เนื้อหาสาระของงานวิจัยในบทนี้ ผู้วิจัยนำเสนอแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งมีสาระสำคัญ ดังนี้

1. ความหมายของกลยุทธ์

จิณณภัทร พิบลูวิธธารัง (2564: 72) ได้ให้ความหมายว่า กลยุทธ์เป็นกรอบของความคิดในการปฏิบัติงานของ ผู้บริหารโดยทำหน้าที่เป็นเครื่องชี้ทิศทางในการดำเนินงานซึ่งจะดูได้จากวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ กลยุทธ์เป็นสิ่งที่ผู้บริหาร ระดับสูงเป็นผู้จัดทำโดยวิเคราะห์จากจุดอ่อนข้อจำกัดหรือจุดแข็งขององค์ประกอบต่าง ๆ ภายในองค์การอย่างละเอียดแล้ว เลือกทางเลือกที่ดีมีเหตุและมีผลขึ้นเป็นกลยุทธ์ในการดำเนินงาน

Beatrice Heuser (2010: 27) ได้ให้ความหมายว่า กลยุทธ์เป็นแนวทางเชิงรุกในการบรรลุเป้าหมายในหนึ่งกลยุทธ์ ประกอบด้วย tactic คือ วิธีการเชิงรุกหลาย ๆ วิธีการจึงเป็นกลุ่มหรือชุดของวิธีการเชิงรุก

สรุปได้ว่ากลยุทธ์หมายถึงกรอบความคิดที่ใช้กำหนดทิศทางการดำเนินงานของผู้บริหาร โดยเริ่มจากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน และข้อจำกัดขององค์กรอย่างรอบด้าน เพื่อนำไปสู่การเลือกแนวทางที่เหมาะสมที่สุดในการขับเคลื่อนงานอย่างเป็นระบบ นอกจากนี้ กลยุทธ์ยังเป็นแนวทางเชิงรุกที่ประกอบด้วยวิธีการหรือแนวปฏิบัติหลายรูปแบบที่ทำงานร่วมกันเป็นชุด เพื่อให้การบรรลุเป้าหมายมีประสิทธิภาพมากที่สุด

2. ความหมายสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2564: 65) ได้เสนอว่า สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา โดยได้ระบุถึงสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ว่า เป็นความสามารถในการบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยเน้นที่การพัฒนาและส่งเสริมศักยภาพของบุคลากร การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า การสร้างบรรยากาศที่ดีในการเรียนรู้ และการมีวิสัยทัศน์ในการนำพาโรงเรียนสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

Scott B. Parry (2009: 7) ได้ให้ความหมายว่า สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคลซึ่งสามารถผลักดันให้บุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี หรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ

สรุปได้ว่าสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาหมายถึงความสามารถภายในที่ทำให้ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยเน้นการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่ดี และการมีวิสัยทัศน์ในการนำพาโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จ นอกจากนี้ สมรรถนะยังสะท้อนถึงคุณลักษณะภายในของผู้บริหารที่ช่วยผลักดันให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีตามมาตรฐานที่กำหนด

3. ขอบข่ายสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา

สุภัทร จำปาทอง (2562: 55) กล่าวว่า ขอบข่ายสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบันมี 6 ด้านสำคัญ ได้แก่ การเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ การบริหารแบบมีส่วนร่วม การใช้เทคโนโลยี การส่งเสริมคุณธรรม การพัฒนาครูและบุคลากร และการจัดการศึกษาที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

McClelland, D. C. (2008: 87) กล่าวว่า ขอบข่ายสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาผ่านโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) โดยส่วนที่เห็นชัดคือ ความรู้ (Knowledge) และ ทักษะ (Skills) ส่วนที่ซ่อนอยู่ใต้น้ำคือ บทบาททางสังคม (Social role) ภาพลักษณ์ตนเอง (Self-image) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Trait) และ แรงจูงใจ (Motive) ซึ่งเป็นตัวผลักดันสำคัญที่ทำให้การปฏิบัติงานโดดเด่น

สรุปได้ว่าขอบข่ายสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบันครอบคลุมด้านสำคัญ เช่น การเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ การบริหารแบบมีส่วนร่วม การใช้เทคโนโลยี การส่งเสริมคุณธรรม การพัฒนาครูและบุคลากร และการจัดการศึกษาที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง พร้อมทั้งมองสมรรถนะผ่านมิติของโมเดลภูเขาน้ำแข็ง ซึ่งส่วนที่ปรากฏชัดคือความรู้และทักษะ ส่วนที่ซ่อนอยู่คือบทบาททางสังคม ภาพลักษณ์ตนเอง คุณลักษณะภายใน และแรงจูงใจที่ผลักดันให้การปฏิบัติงานของผู้บริหารมีความโดดเด่นและมีประสิทธิภาพ

4. องค์ประกอบสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา

จิรศักดิ์ สุวรรณหงษ์ (2565: 45-47) กล่าวว่า องค์ประกอบสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ ผู้บริหารต้องสามารถวางแผนและดำเนินการตามกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมและเทคโนโลยี มีความคิดสร้างสรรค์ แก้ปัญหาได้ และพัฒนาบุคลากรให้เข้าใจข้อมูลเพื่อใช้ในการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ 2) การพัฒนาภาวะผู้นำ มุ่งสร้างผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีแรงบันดาลใจ และสามารถนำองค์กรผ่านการเปลี่ยนแปลงได้ 3) การบริหารทรัพยากร ได้แก่ การจัดการงบประมาณ บุคลากร และใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ 4) การเสริมสร้างศักยภาพครูและบุคลากร ผ่านการพัฒนาทักษะ ความรู้ และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีคุณธรรม และ 5) การนำเทคโนโลยีมาใช้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการและการเรียนรู้ให้ทันต่อยุคสมัย

Leithwood, K., & Seashore Louis, K. (2020: 45) กล่าวว่า องค์ประกอบสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในด้านการเป็นผู้นำที่มีคุณภาพ ซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ประกอบด้วย 1) การสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน โดยมุ่งเน้นการพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน และทำให้บุคลากรเข้าใจและยอมรับเพื่อเดินไปในทิศทางเดียวกัน 2) การพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดี ระหว่างครู นักเรียน และบุคลากร เพื่อสร้างบรรยากาศการทำงานที่ร่วมมือกัน 3) การสนับสนุนและพัฒนา

บุคลากร ด้วยการส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องผ่านการอบรมและมอบหมายงานที่ท้าทาย 4) การตัดสินใจที่เน้นข้อมูลและผลลัพธ์ โดยใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์เพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และ 5) การสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม โดยเน้นการมีส่วนร่วมและการวางแผนร่วมกันของบุคลากรในโรงเรียน

สรุปได้ว่า องค์ประกอบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาครอบคลุมความสามารถในการบริหารเชิงกลยุทธ์ การมีภาวะผู้นำที่นำพาองค์กรผ่านการเปลี่ยนแปลง และการบริหารทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพ ทั้งงบประมาณ บุคลากร และเทคโนโลยี ผู้บริหารต้องเสริมสร้างศักยภาพครูและบุคลากร สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีคุณธรรม และบูรณาการเทคโนโลยีเพื่อยกระดับการจัดการศึกษาและการเรียนรู้ พร้อมทั้งต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน สร้างความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร สนับสนุนการพัฒนาบุคลากร ใช้ข้อมูลเป็นฐานในการตัดสินใจ และสร้างการทำงานเป็นทีม เพื่อพัฒนาคุณภาพผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนอย่างยั่งยืน

5. ความหมายของยุคดิจิทัล

ศิริพงษ์ กลั่นไพฑูริย์ (2564: 37) ได้ให้ความหมายว่ายุคดิจิทัลหมายถึงช่วงเวลาและเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามามีบทบาทสำคัญต่อการดำเนินชีวิตและการทำงานของผู้คนทุกภาคส่วน ข้อมูลถูกสร้าง จัดเก็บ และถ่ายทอดผ่านระบบดิจิทัลอย่างรวดเร็ว ทำให้การสื่อสาร การทำงาน และการเรียนรู้มีความทันสมัย เชื่อมโยง และเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้องค์กรและบุคคลต้องปรับตัวเพื่อใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

Fullan (2014: 25) ได้ให้ความหมายว่า ยุคดิจิทัลหมายถึงช่วงเวลาและเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาเปลี่ยนแปลงรูปแบบการเรียนรู้ การสอน และการบริหารจัดการการศึกษาอย่างลึกซึ้ง ทำให้การทำงานของโรงเรียนต้องอาศัยการเชื่อมโยง การร่วมมือ และการใช้ข้อมูลแบบเรียลไทม์ ผู้เรียนสามารถเข้าถึงความรู้ได้ทุกที่ทุกเวลา ขณะที่ครูและผู้บริหารจำเป็นต้องปรับตัว พัฒนาแนวปฏิบัติใหม่ ๆ และใช้เทคโนโลยีเพื่อสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้และยกระดับผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคใหม่

สรุปได้ว่ายุคดิจิทัลหมายถึงช่วงเวลาและเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามามีบทบาทสำคัญต่อชีวิต การทำงาน และการเรียนรู้ของผู้คน ทำให้ข้อมูลถูกสร้างและถ่ายทอดได้อย่างรวดเร็ว เกิดความเชื่อมโยงและความทันสมัยในทุกมิติ ทั้งองค์กรและบุคคลจึงต้องปรับตัวเพื่อใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ เทคโนโลยียังส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการเรียน การสอนและการบริหารจัดการศึกษา ทำให้โรงเรียนต้องพึ่งพาการทำงานร่วมกัน การใช้ข้อมูลแบบเรียลไทม์ และการนำนวัตกรรมมาพัฒนาผู้เรียนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคใหม่

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล ครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสานทั้งการวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณ (Mixed Method)

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหารสถานศึกษาหรือรักษาการในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวนทั้งสิ้นรวม 27,894 คน
2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ โรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนละ 1 คน โดยกำหนดอัตราส่วนของกลุ่มตัวอย่างตามแนวคิดของแฮร์, และคนอื่น ๆ (Hair, et al, 2006: 741) ที่กล่าวว่า การวิเคราะห์พหุตัวแปร (Multivariate analysis) ที่ใช้ประมาณในพารามิเตอร์ ควรใช้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง 400 หน่วยขึ้นไป ผู้วิจัยจึงได้กลุ่มตัวอย่างในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ จำนวน 400 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ แบบบันทึกผลการวิเคราะห์เอกสารงานวิจัย แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง และแบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญซึ่งเป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง

ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์ปัจจัยเชิงกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ แบบสอบถามใช้สำหรับเก็บรวบรวมข้อมูลและแบบบันทึกการสนทนากลุ่ม

ขั้นตอนที่ 3 การสร้างกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ ร่างกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล และเอกสารประกอบการสัมมนาอ้างอิงผู้เชี่ยวชาญ

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน คือแบบประเมินกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

วิธีรวบรวมข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ วิเคราะห์เนื้อหาจากตำรา เอกสาร งานวิจัย และบันทึกผลการวิเคราะห์ในแบบบันทึกข้อมูล จากนั้นดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 11 คน ระหว่างวันที่ 7-14 ธันวาคม 2567 แล้วตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของข้อมูลเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ต่อไป สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าความถี่ และ ค่าร้อยละ

ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์ปัจจัยเชิงกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล โดยใช้แบบสอบถามกับผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและการขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญ 5 คน ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ซึ่งมีค่าความตรงเชิงเนื้อหา IOC ระหว่าง 0.8 - 1.00 และการทดลองใช้แบบสอบถาม (Try out) กับผู้บริหารสถานศึกษา 30 คน ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง มีค่าความเที่ยงของแบบสอบถามเท่ากับ 0.91 จากนั้นเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน ระหว่างวันที่ 8 มีนาคม - 8 เมษายน 2568 ตรวจสอบความถูกต้องและนำไปวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป และจัดสนทนากลุ่มกับผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 7 คน เมื่อวันที่ 6 พฤษภาคม 2568 เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและสังเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกเพิ่มเติม สถิติที่ใช้ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ขั้นตอนที่ 3 การสร้างกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ การสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยเสนอรายชื่อผู้เชี่ยวชาญต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาและให้ความเห็นชอบ จากนั้นประสานผู้เชี่ยวชาญเพื่อขอความร่วมมือเข้าร่วมสัมมนา วางแผนการจัดเตรียมประเด็นและเอกสารประกอบการสัมมนา พร้อมขอหนังสือเชิญจากคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ การสัมมนาจัดขึ้นในวันที่ 15 พฤษภาคม 2568 เวลา 13.00-16.00 น. หลังการสัมมนาผู้วิจัยได้วิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ สรุปอภิปรายผลและปรับปรุงกลยุทธ์ตามข้อเสนอแนะที่ได้รับ

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน คือกำหนดกรอบการประเมินกลยุทธ์ ซึ่งประกอบด้วยประเด็นการประเมิน แหล่งข้อมูล วิธีการ เครื่องมือ เกณฑ์การประเมิน และกรอบเวลาในการดำเนินงาน จากนั้นจัดทำหนังสือถึงคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ เพื่อขอออกหนังสือขอความอนุเคราะห์ให้ผู้บริหารสถานศึกษาประเมินกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะในยุคดิจิทัล สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

สรุปผลการวิจัย

1. การศึกษาองค์ประกอบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ และการจัดทำแบบสอบถาม พบว่า ได้องค์ประกอบจำนวน 8 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล 2) ด้านทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหาร 3) ด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล 4) ด้านความสามารถในการใช้นวัตกรรมเพื่อพัฒนาสถานศึกษาอย่างมีคุณภาพ 5) ด้านจริยธรรมและจรรยาบรรณในการใช้เทคโนโลยี 6) ด้านการสื่อสารและการสร้างเครือข่ายดิจิทัล 7) ด้านความคิดสร้างสรรค์และการแก้ปัญหา และ 8) ด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากรในยุคดิจิทัล

2. ผลการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายในการบริหารทรัพยากร (4m) และการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (STEP) ประกอบไปด้วย ปัจจัยภายในโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.62$, S.D. = 0.43) และปัจจัยภายนอกโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.88$, S.D. = 0.41) ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength: S) ของสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล พบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.55-4.47$) ด้านการวิเคราะห์กระบวนการนิเทศภายใน การใช้เทคโนโลยีอย่างมีจริยธรรม การส่งเสริม Soft Skills การจัดการปัญหาที่ซับซ้อน และการวางแผนพัฒนาบุคลากร แสดงให้เห็นถึงความพร้อมของผู้บริหารในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อพัฒนาการบริหารสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน ผลการวิเคราะห์จุดอ่อน (Weakness: W) ของสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล พบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.05-3.46$, S.D. = 0.23-0.60) โดยเฉพาะการใช้แพลตฟอร์มสื่อสารออนไลน์ การติดตามประเมินผลดิจิทัล การคิดวิเคราะห์แก้ปัญหา และการมองความล้มเหลวเป็นโอกาส ซึ่งเป็นด้านที่ควรได้รับการพัฒนาเพื่อเสริมสมรรถนะในการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ผลการวิเคราะห์โอกาส (Opportunity: O) ของสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล พบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 3.72-4.93$, S.D. = 0.26-0.56) โดยเฉพาะการปรับกลยุทธ์ตามการเปลี่ยนแปลง การสร้างเครือข่ายความร่วมมือออนไลน์ การมีความรู้ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี และการใช้ข้อมูลจากองค์กรสากล ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนการบริหารจัดการให้ทันสมัยและเพิ่มศักยภาพการแข่งขันในยุคดิจิทัล ผลการวิเคราะห์อุปสรรค (Threat: T) ของสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล พบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.02-3.61$, S.D. = 0.19-0.60) โดยเฉพาะการประสานงานกับหน่วยงานภายนอก การขาดการสนับสนุนงบประมาณด้านเทคโนโลยี และทัศนคติต่อความล้มเหลว ซึ่งเป็นข้อจำกัดที่ควรได้รับการแก้ไขเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและผลการวิเคราะห์กลยุทธ์ TOWS Matrix ร่างกลยุทธ์ SO ST WO และ WT ที่ได้จากการ TOWS Matrix ของสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกสังเคราะห์ออกมาได้ จำนวน 8 ด้าน ได้ 32 กลยุทธ์

3. ผลการสร้างกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้กลยุทธ์หลัก 8 กลยุทธ์รอง 32 กลยุทธ์ ดังนี้ กลยุทธ์ที่ 1 การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์รอง 1) ส่งเสริมการเพิ่มศักยภาพการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารยุคดิจิทัล 2) เสริมสร้างการวางแผนการบริหารสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ 3) พัฒนาระบบการทำงาน ของงานทั้ง 4 ฝ่ายให้เป็นระบบดิจิทัลอย่างครอบคลุม 4) ปรับระบบการการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา กลยุทธ์ที่ 2 ทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์รอง ได้แก่ 1) ส่งเสริมและพัฒนาทักษะการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริการสถานศึกษายุคดิจิทัล 2) เสริมทักษะการใช้เทคโนโลยีในการทำงานอย่างเป็นระบบ 3) ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากรผ่านระบบบริหารจัดการออนไลน์ 4) เพิ่มประสิทธิภาพทักษะการใช้เทคโนโลยีและส่งเสริมการแลกเปลี่ยน

เรียนรู้ภายในองค์กร กลยุทธ์ที่ 3 การสร้างวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์รอง ได้แก่ 1) ส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัลผ่านการพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือและชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) 2) ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้ด้านดิจิทัลในองค์กร 3) สนับสนุนให้บุคลากรปรับตัวเข้าสู่วัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล 4) ปรับระบบการวางแผนสร้างวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัลพร้อมส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากร กลยุทธ์ที่ 4 ความสามารถในการใช้นวัตกรรมในการพัฒนาสถานศึกษาอย่างมีคุณภาพ ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์รอง ได้แก่ 1) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากร ในการพัฒนานวัตกรรมการบริหารสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ 2) ส่งเสริมการนำนวัตกรรมมาใช้ในการบริหารงาน อย่างเป็นระบบ 3) พัฒนาระบบการวางแผนและการใช้นวัตกรรมอย่างเป็นระบบ 4) ปรับปรุงการใช้นวัตกรรมในการแก้ปัญหาและพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา กลยุทธ์ที่ 5 การมีจริยธรรมและจรรยาบรรณในการใช้เทคโนโลยี ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์รอง ได้แก่ 1) เสริมสร้างความตระหนักรู้และพฤติกรรมการใช้เทคโนโลยีอย่างมีจริยธรรม 2) ส่งเสริมพฤติกรรมการใช้งานเทคโนโลยีอย่างปลอดภัยและเคารพสิทธิผู้อื่น 3) เสริมสร้างการปฏิบัติตามจรรยาบรรณและมาตรการความปลอดภัยทางดิจิทัลในสถานศึกษา 4) สร้างระบบการปฏิบัติตามจรรยาบรรณทางดิจิทัลและการควบคุมการใช้งานเทคโนโลยีอย่างเป็นระบบ กลยุทธ์ที่ 6 การสื่อสารและการสร้างเครือข่ายดิจิทัล ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) ส่งเสริมการสื่อสารภายในสถานศึกษาด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล 2) พัฒนาระบบการสื่อสารภายในสถานศึกษาให้มีความรวดเร็วโปร่งใสและตรวจสอบได้ 3) ส่งเสริมการใช้กระบวนการคิดเชิงสร้างสรรค์และการวิเคราะห์เพื่อแก้ปัญหาในสถานศึกษา 4) ปรับปรุงเครือข่ายความร่วมมือและการสื่อสารที่ไม่ชัดเจนเพื่อลดข้อจำกัดด้านโครงสร้างพื้นฐานและทรัพยากร กลยุทธ์ที่ 7 ความคิดสร้างสรรค์และการแก้ปัญหา ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์รอง ได้แก่ 1) ส่งเสริมการบริหารสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์ด้วยการคิดเชิงบวกและการวิเคราะห์ปัญหาอย่างเป็นระบบ 2) ส่งเสริมการบริหารงานโดยเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา 3) พัฒนาการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์และการวิเคราะห์เชิงระบบในสถานศึกษา 4) พัฒนาศักยภาพบุคลากรในการวิเคราะห์และแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ และ กลยุทธ์ที่ 8 การพัฒนาศักยภาพบุคลากรในยุคดิจิทัล ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์รอง ได้แก่ 1) ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพบุคลากรในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ โดยใช้ข้อมูลจุดแข็ง-จุดที่ควรพัฒนาเพื่อวางแผนรายบุคคล 2) พัฒนาศักยภาพบุคลากรผ่านกิจกรรมโครงการที่เหมาะสมกับยุคดิจิทัล 3) พัฒนาทักษะการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านสื่อออนไลน์ได้ทุกที่ทุกเวลา ความเข้าใจในวิสัยทัศน์องค์กร 4) ออกแบบกิจกรรมพัฒนาศักยภาพบุคลากรที่เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา

4. ผลการประเมินกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สรุปได้ว่า กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.81$, S.D. = 0.11) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านความถูกต้องอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.82$, S.D. = 0.12) ด้านความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.87$, S.D. = 0.08) ด้านความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.65$, S.D. = 0.19) และด้านความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.89$, S.D. = 0.06)

อภิปรายผล

1. ผลการศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สามารถจำแนกออกเป็น 8 องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ 1) การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล 2) ทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหาร 3) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล 4) ความสามารถในการใช้นวัตกรรมใหม่ 5) จริยธรรมและจรรยาบรรณในการใช้เทคโนโลยี 6) การสื่อสารและการสร้างเครือข่ายดิจิทัล 7) ความคิดสร้างสรรค์และการแก้ปัญหา และ 8) การพัฒนาศักยภาพบุคลากรในยุคดิจิทัล ผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในยุคดิจิทัลมีบทบาทสำคัญ ต่อความสำเร็จของการจัดการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทที่เทคโนโลยีและนวัตกรรมมีบทบาทสำคัญต่อการเรียนรู้ ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความเป็นมืออาชีพสามารถนำพาองค์กรให้พัฒนาบุคลากรให้มีทักษะและสมรรถนะที่เหมาะสมกับโลกยุคใหม่ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ณัฐพล วิริยะชัย (2566: 102-105) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลประกอบด้วย 8 ด้าน ได้แก่ ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ การมีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำที่ส่งเสริมนวัตกรรม การพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะอนาคต การสื่อสารและสร้างเครือข่ายความร่วมมือ การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงการใช้เทคโนโลยีอย่างมีจริยธรรม และการส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร ซึ่งสมรรถนะเหล่านี้จะช่วยให้สถานศึกษาพร้อม

รับมือกับความท้าทายในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างมีประสิทธิภาพยังสอดคล้องกับ Fullan (2001: 22–25) ที่เห็นว่า “ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง” (Leadership for Change) เป็นคุณลักษณะสำคัญที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถพัฒนาองค์กรให้ก้าวทันความเปลี่ยนแปลงของโลกยุคใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ผลการวิเคราะห์ Swot Analysis จุดแข็ง (Strength: S) จุดอ่อน (Weakness: W) โอกาส (Opportunity: O) และอุปสรรค/ภาวะคุกคาม (Threat: T) ของสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลพบว่า ผู้บริหารมีจุดแข็งในด้านการนิเทศภายใน การใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ การส่งเสริมทักษะบุคลากร การจัดการปัญหาที่ซับซ้อน และการวางแผนพัฒนา แสดงถึงความพร้อมในการนำดิจิทัลมาพัฒนาสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม ยังมีจุดอ่อนในเรื่องการใช้แพลตฟอร์มออนไลน์ การติดตามประเมินผลดิจิทัล การคิดวิเคราะห์ปัญหา และการมองความล้มเหลวเป็นโอกาส ซึ่งควรได้รับการพัฒนาเพิ่มเติม ด้านโอกาส ปัจจัยภายนอกสนับสนุนอย่างมาก ทั้งการปรับกลยุทธ์ การสร้างเครือข่ายออนไลน์ ความรู้ด้านกฎหมาย และการใช้ข้อมูลจากองค์กรสากล ซึ่งช่วยเสริมให้การบริหารทันสมัยและแข่งขันได้ขณะที่อุปสรรคยังคงอยู่ในระดับปานกลาง เช่น การประสานงานภายนอก การขาดงบประมาณเทคโนโลยี และทัศนคติต่อความล้มเหลว จึงควรมีการสนับสนุนอย่างเป็นระบบเพื่อลดข้อจำกัดเหล่านี้ โดยสรุป จุดแข็งและโอกาสเป็นพลังสำคัญในการขับเคลื่อนการศึกษา ส่วนจุดอ่อนและอุปสรรคเป็นความท้าทายที่ต้องได้รับการแก้ไขเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะผู้บริหารให้ก้าวทันยุคดิจิทัลอย่างยั่งยืน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการวิเคราะห์สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลโดยใช้ SWOT Analysis พบว่าผู้บริหารมีจุดแข็งและโอกาสอยู่ในระดับมาก ที่ช่วยสนับสนุนการพัฒนา ความสามารถในการนิเทศภายใน การใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ และการใช้ข้อมูลจากองค์กรสากล ขณะเดียวกันยังมีจุดอ่อนและอุปสรรคอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งด้านการใช้แพลตฟอร์มดิจิทัล การติดตามประเมินผล งบประมาณ และการประสานงานกับหน่วยงานภายนอก ดังนั้น ผู้บริหารควรใช้ประโยชน์จากจุดแข็งและโอกาส พร้อมทั้งพัฒนาจุดอ่อนและลดข้อจำกัด เพื่อยกระดับสมรรถนะในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จิรศักดิ์ สุวรรณหงษ์ (2565: 18) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารสถานศึกษาเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและเทคโนโลยี พบว่าผู้บริหารจำเป็นต้องพัฒนาสมรรถนะทั้งด้านการใช้เทคโนโลยี การวิเคราะห์ข้อมูล และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์จุดแข็งและโอกาสที่แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารมีความพร้อมในการปรับตัวและใช้ดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ

3. ผลการสร้างกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย กลยุทธ์จำนวน 8 กลยุทธ์หลัก 32 กลยุทธ์รอง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะความจำเป็นในการปรับบทบาทและศักยภาพของผู้บริหารสถานศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลให้สามารถปรับตัวและบริหารงานในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมและเทคโนโลยี ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ มานพ พุกษ์พนาเวช (2566: 112) ได้วิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาความสุขและสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล ผลการวิจัย พบว่า การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องส่งเสริมจริยธรรม และการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการแสดงศักยภาพของบุคลากรทั้งนี้ครอบคลุมถึงกลยุทธ์ที่ได้จากการวิจัยไม่ว่าจะเป็นกลยุทธ์การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลที่ช่วยให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพและทันสมัยกลยุทธ์การสร้างวัฒนธรรมองค์กรควบคู่กับการยึดถือจริยธรรมที่ช่วยหล่อหลอมให้บุคลากรทำงานด้วยความซื่อสัตย์ โปร่งใส กลยุทธ์การใช้นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาที่ช่วยให้สถานศึกษามีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ศิริพงษ์ กลั่นไพฑูรย์ (2564: 112) ได้วิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในการจัดการศึกษาเชิงนวัตกรรม ผลการวิจัย พบว่ามุ่งเน้นการพัฒนากลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาให้สามารถจัดการศึกษาเชิงนวัตกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเสนอว่า ผู้บริหารจำเป็นต้องมีสมรรถนะเชิงบูรณาการ ครอบคลุมทั้งด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การเสริมสร้างเครือข่ายความร่วมมือและการพัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ทั้งหมดนี้สะท้อนให้เห็นว่า การพัฒนาผู้บริหารไม่ได้จำกัดเฉพาะด้านใดด้านหนึ่ง แต่ต้องครอบคลุมทุกด้านเพื่อขับเคลื่อนโรงเรียนสู่การจัดการศึกษาเชิงนวัตกรรมที่ตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของยุคดิจิทัล

4. การประเมินกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารการศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจำนวน 30 คน พบว่า ผลการประเมินกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านความถูกต้องอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด และด้านความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะกระบวนการสร้างกลยุทธ์ที่เหมาะสม ถูกสร้างขึ้นมีคุณภาพอยู่ในระดับสูงในทุกด้านที่ประเมิน ได้แก่ ด้านความถูกต้อง กลยุทธ์มีพื้นฐานที่มั่นคง เชื่อมโยงกับแนวคิด ทฤษฎี และผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจน ทั้งยังมีความสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาระดับพื้นฐานทำให้สามารถนำไปปรับใช้ได้จริง ด้านความเหมาะสม โครงสร้างของกลยุทธ์มีความสมดุล ครอบคลุมทุกมิติของการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหาร ทั้งด้านภาวะผู้นำ การใช้เทคโนโลยี การสร้างวัฒนธรรมองค์กร และการพัฒนาทุนมนุษย์ในยุคดิจิทัล ด้านความเป็นไปได้ กลยุทธ์ที่กำหนดสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงในบริบทของโรงเรียน สอดคล้องกับผลงานวิจัยของจิรศักดิ์ สุวรรณหงษ์ (2565: 45-47) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาสำหรับผู้บริหารในยุคดิจิทัล ผลการวิจัยพบว่า การจัดทำกลยุทธ์ที่มีองค์ประกอบชัดเจน ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์หลัก – รอง โครงการ และตัวชี้วัด โดยเน้นความเชื่อมโยงของแต่ละองค์ประกอบให้สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง อีกทั้งยังพิจารณาบริบทของสถานศึกษาในยุคที่เทคโนโลยีมีบทบาทต่อการบริหารจัดการ การออกแบบกลยุทธ์ที่มีโครงสร้างเป็นระบบ บูรณาการองค์ความรู้ที่หลากหลาย และสามารถปรับใช้ได้อย่างเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของโรงเรียน ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

จากผลการสร้างกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1.1 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานส่งเสริมการพัฒนาผู้บริหารและบุคลากรให้เป็นผู้นำยุคดิจิทัล ควรส่งเสริมศักยภาพผู้บริหารและบุคลากรในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง พัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยี วางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ และปรับใช้เทคโนโลยีดิจิทัลที่เหมาะสมกับบริบท เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และทันต่อความเปลี่ยนแปลง

1.2 การสร้างวัฒนธรรมองค์กรและการบริหารด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัลผ่านเครือข่ายความร่วมมือและชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) พร้อมทั้งพัฒนาระบบการทำงานและการจัดการทรัพยากรด้วยเทคโนโลยี เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลด้านการสื่อสารออนไลน์ การติดตามและประเมินผล การคิดวิเคราะห์เพื่อแก้ปัญหา และการมองความล้มเหลวเป็นโอกาสในการเรียนรู้ เพื่อยกระดับการบริหารจัดการสถานศึกษาในยุคดิจิทัล

2.2 กลยุทธ์การพัฒนาการลดอุปสรรคจากปัจจัยภายนอก เพื่อยกระดับสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาผ่านการสร้างความร่วมมือ การสนับสนุนโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยี

เอกสารอ้างอิง

กระทรวงศึกษาธิการ. (2568). นโยบายและจุดเน้นของกระทรวงศึกษาธิการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568. กรุงเทพฯ:

กระทรวงศึกษาธิการ.

จิณณภัทร พิบูลธิดารัง. (2564). การบริหารเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

จิรศักดิ์ สุวรรณหงษ์. (2565). การพัฒนากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาสำหรับผู้บริหารในยุคดิจิทัล. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์

แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ณัฐพล วิริยะชัย. (2566). การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล.

กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.

บรรลุ ชินน้ำพอง, และวัลลภา อาริรัตน์. (2556). ตัวชี้วัดประสิทธิผลของการบริหารสถานศึกษา. ขอนแก่น:

มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

- มานพ พฤกษ์พนาเวช. (2566). กลยุทธ์การพัฒนาความสุขและสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา.
- ศิริพงษ์ กลั่นไพฑูรย์. (2564). กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในการจัดการศึกษาเชิงนวัตกรรม. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- สัมฤทธิ์ กางเพ็ง. (2551). การบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2564). มาตรฐานตำแหน่งและมาตรฐานวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สายงานบริหารสถานศึกษา (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2564). กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2564). สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา. กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2565). แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570). กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.
- สุภัทร จำปาทอง. (2562). สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคการศึกษาไทย 4.0. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Beatrice Heuser. (2010). *The Evolution of Strategy: Thinking War from Antiquity to the Present*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Fullan, M. (2001). *Leading in a Culture of Change*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- _____. (2014). *The Principal: Three Keys to Maximizing Impact*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Hair, et al. (2006). *Multivariate data analysis*. (6th ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Leithwood, K., & Seashore Louis, K. (2020). *Linking leadership to student learning*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- McClelland, D. C. (2008). *Human motivation and competencies*. Boston, MA: Cambridge University Press.
- Scott B. Parry. (2009). *The Quest for Competence: Assessing and Developing Managerial Performance*. Alexandria, VA: ASTD Press.
- Weber, G. (1989). *Effective school leadership and successful schools*. New York, NY: Teachers College Press.