



ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในการจัดการศึกษายุคดิจิทัล The Leadership of Educational Administrators in The Digital Era

จุฑามาส โหยงไทย^{1*} และมนัส โหยงไทย²

Jutamas Yongthai^{1*} and Manus Yongthai²

^{1*}อาจารย์ ประจำคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

²นักวิจัยอิสระ

^{1*}Lecturer from the Faculty of Education Nakhon Sawan Rajabhat University

²Independent Researcher

*Corresponding Author Email: Jutamas008@hotmail.com

Received: 27 September 2025 Revised: 14 October 2025 Accepted: 18 October 2025

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้ วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในการจัดการศึกษายุคดิจิทัล โดยพิจารณาจากการศึกษาเอกสารวิชาการ บทความวิชาการ งานวิจัย ประกอบกับการวิเคราะห์ สังเคราะห์ตามหลักวิชาการของผู้เขียน โดยมีขอบเขตด้านเนื้อหาประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงสำคัญทางการจัดการศึกษาในยุคดิจิทัล แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล การวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้กระบวนการแยกแยะ ตีความ และประเมินองค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลที่สำคัญ เพื่อทำความเข้าใจเนื้อหาเชิงลึก ค้นหาข้อสรุป พบว่า 1) องค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลที่สำคัญ มี 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1.1) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรทางดิจิทัล 1.2) การสร้างเครือข่าย 1.3) การยอมรับการเปลี่ยนแปลง 1.4) การมีทักษะทางเทคโนโลยี 1.5) การพัฒนาบุคลากร และ 1.6) การมีวิสัยทัศน์ด้านเทคโนโลยี และ 2) แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถพัฒนาภาวะผู้นำยุคดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ 2.1) แนวทางด้านวิสัยทัศน์และการขับเคลื่อนกลยุทธ์ 2.2) แนวทางด้านการเรียนรู้และการปรับตัว 2.3) แนวทางด้านการใช้ข้อมูลและการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี 2.4) แนวทางด้านการพัฒนาบุคลากรและการเป็นโค้ช 2.5) แนวทางด้านการสร้างวัฒนธรรมและการทำงานร่วมกัน และ 2.6) แนวทางด้านการเป็นพลเมืองดิจิทัล ดังจะเห็นว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนองค์กรทางการศึกษาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบันซึ่งส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในทุกด้าน

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำ, ผู้บริหารสถานศึกษา, การจัดการศึกษา



Abstract

This academic consists purposes to study how educational administrators lead and manage education in the digital era by analyzing relevant academic documents, articles, and research studies, as well as synthesizing them according to the author's academic principles. This academic article with content scope includes important changes in educational management in the digital era and concepts and theories regarding leadership of educational administrators in the digital era. Data analysis using the process of identifying, interpreting, and evaluating key elements of leadership of digital era educational administrators to gain a deeper understanding of the content and find conclusions. The findings indicate that 1) leadership of digital-era educational administrators is essential to drive educational organizations to keep pace with rapid changes in technology and the globalized world. The main components of leadership of the administrators of educational institutions in the digital era are 6 components, including 1.1) Digital Organizational Culture. 1.2) Networking/Collaboration 1.3) Accepting Change 1.4) Technology Skills 1.5) Personnel Development and 1.6) Technology Vision and 2) Guidelines for developing leadership in the digital era. To enable educational administrators to develop leadership in the digital era effectively, the following actions should be emphasized: 2.1) Visionary and Strategic Thinking 2.2) Learning and Adaptation 2.3) Data-Driven Decision Making and Application 2.4) Personnel Development and Coaching 2.5) Cultivating Digital Culture and Collaboration and 2.6) Digital Citizenship. Therefore, the leadership of educational administrators in the digital era is essential to driving educational organizations to keep pace with the changes of the current era, which directly impacts the quality of education management in all aspects of educational institutions.

Keywords: Leadership, Educational Administrators, Educational Management

บทนำ

ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีแบบก้าวกระโดด ส่งผลกระทบให้เกิดความเปลี่ยนแปลงและความเป็นพลวัตของโลกที่ไม่สามารถหยุดยั้งได้ โดยเฉพาะด้านการศึกษา ผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อม ทางด้านการจัดการเรียนการสอน การวิจัย การบริหารจัดการศึกษา ตลอดจนการสื่อสาร เทคโนโลยีดิจิทัลจะเข้ามามีบทบาทความสำคัญเพิ่มมากขึ้นเป็นทวีคูณ สถาบันการศึกษาหลายแห่งทั่วทุกภูมิภาคของโลก จึงใช้เทคโนโลยีดิจิทัลกับการเรียนการสอนเพิ่มมากขึ้น เพื่อช่วยพัฒนาการจัดการศึกษา และบุคลากรให้มีคุณภาพการศึกษาที่สอดคล้องเท่าทันกับกระแสของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบันที่เป็นยุคดิจิทัล ซึ่งจะเห็นได้จากการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการจัดการศึกษามากยิ่งขึ้น เช่น Cloud Base Technology, Social Media , MOOCs, Tablet, Laptop, Big Data Analytics, IOT (Internet of things) หรือแม้แต่ e-Learning ที่ใช้เป็นสื่อกลางให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ทุกที่ ทุกเวลา (Anytime Anywhere) ไม่ว่าผู้เรียนจะอยู่ที่ใดก็สามารถเรียนรู้ได้เท่าเทียมกับผู้เรียนที่อยู่ในเขตเมืองหรือใกล้กับ

โรงเรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษาค้นชินกับการใช้ช่องทางหรือวิธีสื่อสารรูปแบบเดิม เช่น การประชุมแบบดั้งเดิม การบริหารจัดการข้อมูลโดยใช้กระดาษเป็นหลัก การนำดิจิทัลเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการจัดการศึกษาจึงเป็นการเปลี่ยนรูปแบบการทำงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา ทำให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาบางส่วนปรับตัวไม่ทัน จึงทำให้เกิดปัญหาในการจัดการเรียนการสอน (ทินกร เผ่ากันทะ และกัลยารัตน์ เมธีวีรวงศ์, 2565)

สถานศึกษาในยุคดิจิทัลได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกอย่างมาก การเปลี่ยนแปลงนี้ส่งผลให้พฤติกรรมการใช้ชีวิตและการเรียนรู้ของผู้คนเปลี่ยนไป ความรู้ในปัจจุบันสามารถแสวงหาได้ง่ายขึ้นทำให้การเรียนรู้ในยุคนี้ไม่ใช่การเรียนรู้เพื่อท่องจำ แต่เป็นการเรียนรู้เพื่อรู้และรู้เพื่อนำไปใช้ต่อไป นอกจากนี้ยังต้องส่งเสริมทักษะ "ความสามารถที่จะเรียนรู้ตลอดชีวิต" ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ด้านการบริหารจัดการสถานศึกษา สามารถนำเอาเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาองค์กรสู่องค์กรดิจิทัล เพื่อให้สถานศึกษามีความทันสมัยและบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพในทุกด้านภาวะผู้นำยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาถือเป็นกุญแจสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรทางการศึกษา (ปณณัฐฐา มาเชด, 2565) ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลงและนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารในยุคดิจิทัลจำเป็นต้องปรับตัวให้ทันต่อความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร ผู้บริหารในยุคดิจิทัลจึงมีความสำคัญที่จะช่วยสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร “หากองค์กรไม่ปรับตัวก็จะถูกปิดตัว และถ้าผู้บริหารอยู่เฉย ๆ คือ การถอยหลัง เพราะโลกไม่หยุดนิ่งมีการเปลี่ยนแปลงที่เป็นพลวัต หากผู้บริหารรู้ก่อนย่อมได้เปรียบกว่า โดยเฉพาะการนำเอาเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการศึกษาและการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา” (ปณณัฐฐา มาเชด, 2565) การบริหารจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาทรัพยากรบุคคล และองค์กร รวมทั้งการเตรียมพร้อมเพื่อเข้าสู่โลกยุคดิจิทัล จึงเป็นความท้าทายที่สำคัญของผู้บริหารที่จะต้องหาวิธีบริหารจัดการศึกษาให้เกิดปัญหาน้อยที่สุด และสร้างวิสัยทัศน์ขององค์กรให้เติบโตไปพร้อมกับธรรมชาติ ผู้บริหารในยุคดิจิทัลมีความสำคัญในการบริหารจัดการศึกษา ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายขององค์กร และการตัดสินใจ มีการวิเคราะห์บริบทขององค์กรเพื่อทราบปัญหาแล้วใช้วิธีการแก้ไขปัญหาย่างชาญฉลาด มีกระบวนการในการดำเนินงานให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในด้านการศึกษาในยุคดิจิทัลอย่างยั่งยืน โดยอาศัยภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลในการขับเคลื่อนสู่การเป็นวัฒนธรรมองค์กร การหาวิธีในการบริหารจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับสภาพบริบท ความต้องการของผู้เรียน และสังคม ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีดิจิทัลไปสู่ห้องเรียนผ่านการจัดการเรียนรู้ที่หลากหลายมุ่งพัฒนาครูให้มีคุณลักษณะตามมาตรฐานด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำจะนำพาสถานศึกษาไปในทิศทางที่ถูกต้องเหมาะสม (พระครูปลัดจักรพล สิริธโร, 2568)

ดังนั้น จากภูมิหลังที่กล่าวมาข้างต้น ผู้เขียนจึงสนใจเขียนบทความวิชาการเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในการจัดการศึกษายุคดิจิทัล เพื่อวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล และเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลให้เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ เกิดทักษะ และมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลบริหารสถานศึกษา และการพัฒนาสมรรถนะหลักของครูในสถานศึกษา ให้มีประสิทธิภาพในการทำงานและประสบความสำเร็จอันจะส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและเกิดความก้าวหน้าทางวิชาชีพ

บทวิเคราะห์

1. การทบทวนวรรณกรรม

1.1 การเปลี่ยนแปลงสำคัญทางการจัดการศึกษาในยุคดิจิทัล

ในยุคที่โลกต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ข้อมูลข่าวสารสารสนเทศต่าง ๆ จากทุกสารทิศทั่วทุกมุมโลกสามารถถ่ายทอดส่งต่อกันได้อย่างไร้ขีดจำกัดเพียงปลายนิ้วสัมผัสโดยใช้เวลาเพียงแค่เสี้ยววินาทีเท่านั้น การเรียนรู้เกิดขึ้นได้ทุกที่ทุกเวลาแบบก้าวข้ามพรมแดนไปได้ทั่วทุกมุมโลกตามที่ต้องการโดยผ่านระบบเครือข่าย การจัดการศึกษาหลายประเทศทั่วโลกกำลังก้าวข้ามรูปแบบการจัดการศึกษาแบบเดิม ๆ ที่ใช้ครูเป็นศูนย์กลางมาเป็นการเรียนรู้ในรูปแบบใหม่ที่ใช้เทคโนโลยีเป็นฐาน การจัดการศึกษาในยุคนี้ถือว่าเป็นยุคของ “โลก คือ ห้องเรียน” ซึ่งเปลี่ยนสภาพจากอดีตที่ห้องเรียนเป็นเพียงห้องสี่เหลี่ยมเล็ก ๆ มีครูทำหน้าที่เป็นผู้ถ่ายทอดวิชาความรู้ให้กับผู้เรียนเพียงอย่างเดียว ผู้เรียนก็มีหน้าที่รับความรู้จากครูผู้สอนมาเป็นปัจจุบันที่มีการนำสื่อเทคโนโลยีเข้ามามีส่วนร่วมในการถ่ายทอดความรู้จากครูผู้สอนไปสู่ผู้เรียน ส่งผลให้ผู้เรียนเกิดความเข้าใจ สนใจใฝ่เรียนรู้ สนุกสนาน กระตือรือร้น ในการเรียนรู้มากขึ้น แต่การเรียนรู้จะเกิดการเรียนรู้ผ่านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ถูกต้อง ยังต้องอาศัยผู้สอนที่มีความรู้ในด้านการใช้เทคโนโลยีด้วยเช่นกัน ผู้สอนเป็นผู้สร้างบรรยากาศและเจตคติที่ดีต่อการเรียนรู้ที่ผู้เรียนสามารถรู้จักเลือกศึกษาค้นคว้าข้อมูลข่าวสารได้อย่างถูกต้องเหมาะสมและมีวิจารณ์ญาณ เนื่องจากข้อมูลสารสนเทศที่เผยแพร่บนระบบอินเทอร์เน็ตนั้นมีทั้งข้อมูลที่ถูกต้องและข้อมูลที่ยังไม่ได้ผ่านการกลั่นกรอง ดังนั้น ผู้สอนจึงมีหน้าที่จะต้องชี้แนะให้ผู้เรียนได้รู้จักการคิดวิเคราะห์ คิดอย่างมีระบบมีเหตุผล คิดสร้างสรรค์ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการเรียนรู้สูงสุด การจัดการศึกษาในยุคดิจิทัลนั้น ครูควรมีบทบาทในการเป็นผู้อำนวยความสะดวกและชี้แนะแนวทางเพื่อให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้ และบางครั้งอาจจะต้องเป็นผู้ร่วมเรียนรู้ไปพร้อมกับผู้เรียนด้วย ดังนั้นครูในยุคนี้จึงต้องมีประสบการณ์ในการจัดการเรียนรู้แบบใหม่โดยจัดการเรียนการสอนผ่านระบบอินเทอร์เน็ตและสื่อเทคโนโลยี มีทักษะในการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ เพื่อขยายองค์ความรู้ของตนเองตลอดเวลา มีความสามารถในการถ่ายทอดหรือขยายความรู้ของตนเองสู่นักเรียนผ่านสื่อเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความสามารถในการเสาะหาและคัดเลือกเนื้อหาความรู้หรือเนื้อหาที่ทันสมัย เหมาะสมและเป็นประโยชน์ต่อผู้เรียนผ่านทางสื่อเทคโนโลยีสามารถใช้สื่อเทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลทั้งในฐานะที่เป็นผู้ผลิตความรู้ ผู้กระจายความรู้ และผู้ใช้ความรู้ เป็นต้น (ปณณัฐ มาเชก, 2565)

การจัดการศึกษาในยุคดิจิทัลเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ครอบคลุมทั้งการปรับเปลี่ยนปรัชญาการเรียนรู้ รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา และการนำเทคโนโลยีมาใช้ในทุกมิติ เพื่อให้องค์กรสามารถเติบโตและรับมือกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่รวดเร็ว (Digital Transformation) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นจึงสรุปการจัดการศึกษาในยุคดิจิทัล แบ่งออกเป็น 3 ส่วนหลัก ดังนี้ (ปณณัฐ มาเชก, 2565; และพรวิภา เขยกลั่น, 2566)

1) การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้ ยุคดิจิทัลได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในสถานศึกษาอย่างมากมาย ซึ่งส่งผลให้ต้องมีการปรับเปลี่ยนแนวคิดการจัดการศึกษา ได้แก่

1.1) เปลี่ยนสู่การเรียนรู้เพื่อนำไปใช้ ความรู้ในปัจจุบันสามารถแสวงหาได้ง่ายขึ้น ดังนั้น การเรียนรู้ในยุคนี้จึงไม่ใช่การเรียนรู้เพื่อท่องจำ แต่เป็นการเรียนรู้เพื่อรู้ และรู้เพื่อนำไปใช้ต่อไป



1.2) ส่งเสริมทักษะตลอดชีวิต ต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนมีทักษะ “ความสามารถที่จะเรียนรู้ตลอดชีวิต” เพื่อให้พวกเขาสามารถสนใจและเรียนรู้ได้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง

1.3) พัฒนาทักษะแห่งศตวรรษที่ 21: การศึกษานานโลกดิจิทัล (Digital Education) มุ่งเน้นการพัฒนาแบบรูปการเรียนรู้ที่ผสมผสานผู้เรียนเป็นศูนย์กลางเข้ากับเทคโนโลยี โดยเน้นการพัฒนาทักษะการคิด เช่น ความคิดสร้างสรรค์ ความคิดเชิงวิเคราะห์ ความคิดเชิงวิพากษ์ และความคิดอย่างมีระบบ

1.4) โลกคือห้องเรียน การจัดการเรียนการสอนในยุคนี้ถือว่าเป็นยุคของ “โลกคือห้องเรียน” ซึ่งก้าวข้ามรูปแบบการเรียนการสอนแบบเดิมที่ใช้ครูเป็นศูนย์กลาง

2) การบริหารจัดการสถานศึกษาสู่องค์กรดิจิทัล (Digital Organization) ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ด้านการบริหารจัดการศึกษา และนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาองค์กรสู่องค์กรดิจิทัล ซึ่งการจัดการศึกษาในยุคดิจิทัลครอบคลุมการบริหารงาน 4 ด้าน

2.1) ภาวะผู้นำดิจิทัล (Digital Leadership) ผู้บริหารเป็นกุญแจสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรโดยจะต้องมีคุณลักษณะและบทบาทที่สำคัญ (1) มีวิสัยทัศน์และการวางแผนกลยุทธ์ ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ด้านเทคโนโลยี และมีความคิดเชิงกลยุทธ์แบบอนาคต (Future-oriented strategic thinking) เพื่อนำไปสู่การกำหนดทิศทางขององค์กร (2) เป็นผู้เรียนรู้และกล้าเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารจะต้องวางตัวเองเป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต ไม่กลัวเทคโนโลยีใหม่ ๆ และกล้าที่จะทดลอง และต้องรู้จักการกระจายความเป็นผู้นำ (3) การใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ ผู้บริหารต้องใช้ประโยชน์จากข้อมูลและสารสนเทศที่เป็นปัจจุบันและถูกต้อง เพื่อช่วยในการตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง (4) การพัฒนาบุคลากร ต้องส่งเสริมและพัฒนาครูและบุคลากรให้มีทักษะทางเทคโนโลยีดิจิทัล และให้มีความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรม.

2.2) การบริหารเทคโนโลยีและสารสนเทศ (1) การยอมรับและเข้าถึงเทคโนโลยี ผู้บริหารต้องเข้าใจแนวคิดการยอมรับเทคโนโลยีนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงทั้งในระดับบุคคลและองค์กร และส่งเสริมการเข้าถึงเทคโนโลยีที่เท่าเทียมกัน (2) โครงสร้างพื้นฐานต้องมีการวางโครงสร้างพื้นฐานที่เกี่ยวข้องทั้งสถานที่ อุปกรณ์ต่าง ๆ และการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ (3) การบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ในการจัดทำและพัฒนาหลักสูตร การคัดเลือกผู้เรียน การลงทะเบียนเรียน การจัดตารางสอน การจัดทำทะเบียนและรวบรวมผลการเรียนของนักเรียน (4) การบริหารงานงบประมาณ (ในยุคดิจิทัล) มีการจัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศออนไลน์ทางด้านบัญชี การเงิน และพัสดุ เพื่อให้สามารถตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผลได้อย่างโปร่งใส และสนับสนุนงบประมาณในการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ.

2.3) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรและการทำงานร่วมกัน (1) วัฒนธรรมดิจิทัล ต้องมีการปรับหรือสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัล โดยเน้นพฤติกรรมของคนที่ต้องสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล และอาศัยความร่วมมือร่วมใจจากบุคลากรทุกคน (2) การทำงานเป็นเครือข่าย การบริหารการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลจำเป็นต้องสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ และทำงานร่วมกับองค์กรภายนอก เช่น ผู้ปกครอง สถานประกอบการ เพื่อเตรียมความพร้อมให้กับผู้เรียน

2. แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการขับเคลื่อนองค์กรทางการศึกษาให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการ และสามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาองค์กรสู่องค์กรดิจิทัล ซึ่งจะเห็นได้จากแนวคิดของร็อกแซนา ลูเซีย มิไฮ และอลีนา ครีตู (Roxana Lucia Mihai and Alina CRETU, 2019) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำยุคดิจิทัลว่า แนวคิดภาวะผู้นำไม่ได้กำหนดไว้อย่างชัดเจน และมักทับซ้อนกับคำจำกัดความของการจัดการความคิดร่วมสมัยเกี่ยวกับความเป็นผู้นำแตกต่างอย่างมากจากศตวรรษก่อน ๆ ความท้าทายของการเปลี่ยนแปลงที่ผู้นำต้องเผชิญในยุคดิจิทัล 1) การลดงบประมาณ 2) การรักษาระดับการเติบโต 3) ความท้าทายทางเทคนิค ในการเปลี่ยนไปใช้แพลตฟอร์มไอทีมาตรฐาน 4) การคิดเชิงกลยุทธ์ในระยะกลางและระยะยาว 5) การรบกวนทางเทคโนโลยี" และการีมา แซงเงอร์ (Garima Sainger, 2018) ได้กล่าวว่า เรากำลังอยู่ในยุคดิจิทัลที่มีการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลซึ่งหมายความว่า การสื่อสารและการปฏิสัมพันธ์ทางดิจิทัลระหว่างบุคคล องค์กรและสิ่งต่าง ๆ จะกลายเป็นเหตุการณ์ที่ชัดเจน ความเป็นไปได้ในการรวบรวม การตีความ การนำไปใช้ และการพัฒนาข้อมูลจำนวนมากมาศาลในรูปแบบดิจิทัลช่วยให้เกิดความเป็นไปได้ในการพัฒนาเกือบทุก ๆ ภาคส่วน การทำให้เป็นดิจิทัลได้เปลี่ยนวิธีการดำเนินงานขององค์กร สิ่ง чтоช่วยให้องค์กรบรรลุการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวคือ วิสัยทัศน์และการตัดสินใจของผู้นำที่เชื่อมโยงการทำให้เป็นดิจิทัลกับความต้องการขององค์กรที่เกิดขึ้นใหม่ ผู้นำในขั้นต้นคือ ผู้นำที่ส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งการเปลี่ยนแปลงและนำองค์กรไปสู่การสร้างภาพธุรกิจใหม่ทางดิจิทัล นอกจากนี้ ยังมีนักวิชาการหลายท่านได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำยุคดิจิทัลไว้ ดังต่อไปนี้

2.1 ความหมายของภาวะผู้นำยุคดิจิทัล

ภาวะผู้นำยุคดิจิทัล (Digital Leadership) หมายถึง ทักษะ ความสามารถ กระบวนการ วิธีการ และคุณลักษณะส่วนบุคคล ในฐานะผู้นำในการบริหารงานที่สามารถสร้างความเชื่อมั่น สร้างแรงจูงใจ สนับสนุนการทำงานร่วมกัน และใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร นอกจากนี้ ยังหมายถึงการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่สังเกตได้จากพฤติกรรม ความสามารถในการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น และจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้ความรู้ความสามารถด้านดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงาน ผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลจะต้องแสดงศักยภาพทางด้านการบริหารและจัดสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ของสถานศึกษาให้มีความทันสมัยเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี เนื่องจากภาวะผู้นำของผู้บริหารจะส่งผลกระทบโดยตรงต่อการบริหารจัดการสถานศึกษา (ปณณิษฐา มาเชก, 2565, น.50 และพระครูปลัดจักรพล สิริธโร, 2568, น.839-841)

2.2 องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล

จากการศึกษาวิเคราะห์งานวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบหลัก ดังนี้ (ทินกร บัวชู และทิภาพพร บัวชู, 2562, ทินกร เผ่ากันทะ และกัลยาธรรณ เมธีวีรวงศ์, 2565, น.42-43; และพรวิภา เขยกลิ่น, 2566, น.215)

1) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรทางดิจิทัล (Digital Organizational Culture) การก้าวสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลอย่างยั่งยืนนั้น วัฒนธรรมการทำงานแบบดิจิทัลมีความสำคัญอย่างมาก ผู้นำองค์กรยุคใหม่ต้องผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ "คน" เพราะบุคลากร คือ หัวใจสำคัญ และวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล คือ การเตรียมพร้อมทุกภาคส่วนขององค์กร โดยเน้นที่ พฤติกรรมของคน ที่ต้อง

สร้างให้มีวัฒนธรรมดิจิทัลซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรทุกคน ทั้งนี้ผู้บริหารควรมีการปรับ หรือสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัล และสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้บนโลกยุคดิจิทัล

2) การสร้างเครือข่าย (Networking/Collaboration) องค์กรประกอบนี้เน้นการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานร่วมกัน ผู้บริหารต้องเปิดโอกาสทางความคิดและการตัดสินใจในการสร้างสรรค์ผลงานหรือนวัตกรรมใหม่ ๆ อย่างมีอิสระ รวมถึงการสร้างควมไว้วางใจระหว่างทีมงาน และส่งเสริมให้บุคลากรสื่อสารและสร้างเครือข่ายในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และทำงานร่วมกัน ทั้งภายในและระหว่างองค์กร

3) การยอมรับการเปลี่ยนแปลง (Accepting Change) ผู้บริหารต้องมีแนวคิดในการมองไปข้างหน้า ยอมรับการเปลี่ยนแปลง และกล้าที่จะเสี่ยงในการทดลองใช้เทคโนโลยีรูปแบบใหม่ ๆ ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำจะสามารถจัดการกับปัญหาที่ซับซ้อนและท้าทายในยุคดิจิทัลได้ การยอมรับการเปลี่ยนแปลงนี้ยังรวมถึงการนำเทคโนโลยี นวัตกรรมมาใช้เป็นเครื่องมือในการทำงานขององค์กร

4) การมีทักษะทางเทคโนโลยี (Technology Skills) ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีทักษะการใช้เทคโนโลยีและการใช้แพลตฟอร์มในการขับเคลื่อนการทำงาน ต้องมีความสามารถในการรู้เท่าทันเทคโนโลยีดิจิทัลและแพลตฟอร์มต่าง ๆ และมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นบนสังคมโลกอย่างรู้เท่าทัน นอกจากนี้ยังต้องเป็นแบบอย่างด้านทักษะและเทคนิคในการใช้เครื่องมือดิจิทัล

5) การพัฒนาบุคลากร (Personnel Development) ผู้บริหารต้องส่งเสริมพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรม สนับสนุนบุคลากรให้มีความสามารถในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในยุคดิจิทัล และเปิดใจกว้างเพื่อสร้างความเข้าใจและความแตกต่างระหว่างบุคคล

6) การมีวิสัยทัศน์ด้านเทคโนโลยี (Technology Vision) ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับเทคโนโลยีและการประยุกต์ใช้ สามารถกำหนดแผนกลยุทธ์ ทิศทางการพัฒนาคุณภาพขององค์กรให้สอดคล้องกับสภาพความเปลี่ยนแปลง และตระหนักถึงความสำคัญของเทคโนโลยีดิจิทัลในการยกระดับการบริหารจัดการสถานศึกษา

นอกจากนี้ ยังมีองค์ประกอบภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารตามแนวคิดของนักวิชาการ ได้แก่ 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) การเป็นผู้ใช้งานดิจิทัลได้อย่างคล่องแคล่ว 3) ความสามารถในการนำข้อมูลมาใช้ 4) ความเข้าใจในความรู้และทักษะความสามารถของคนในองค์กร 5) การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโลกดิจิทัล และ 6) การเป็นพลเมืองในยุคดิจิทัล (ปณณัฐฐา มาเชศ, 2565, น.105-106)

2.3 คุณลักษณะและบทบาทที่สำคัญผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบันเป็นการบริหารภายใต้การเปลี่ยนแปลง ปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร คือ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความรู้ ความสามารถตามแบบภาวะผู้นำ เข้าใจเกี่ยวกับบริบทของเทคโนโลยีที่เข้ามาเปลี่ยนแปลงสังคมของโลก แบบภาวะผู้นำที่ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงมีนักวิชาการหลายท่านได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ ดังนี้

ชีวิน อ่อนละอ และคณะ (2563, น.108-109) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญ 5 ประการ คือ 1) ส่งเสริมการสื่อสาร การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และมีความเชื่อมั่นในทักษะการใช้เทคโนโลยี (Digital Native) 2) มีความคิดต่อองค์ความรู้ใหม่ สร้างสังคมแห่งปัญญาและพัฒนาความสามารถใหม่ ๆ 3) เต็มใจทดลอง ด้วยความอยากรู้อยากเห็นทางปัญญา

และคิดค้นนวัตกรรม เพื่อให้เกิดการบริการใหม่ ๆ 4) พัฒนาความคล่องตัว ความเชี่ยวชาญสู่ความเป็นมืออาชีพทางดิจิทัล และ 5) การสร้างปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์ให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของโลกอนาคต

พรวิภา เขยกลิ่น (2566) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล (Digital Era) จะต้องพัฒนาภาวะผู้นำทางดิจิทัล (Digital Leadership) โดยมีคุณลักษณะที่สำคัญในหลายมิติ ดังนี้

คุณลักษณะด้านวิสัยทัศน์และการขับเคลื่อนกลยุทธ์ (Visionary and Strategic Thinking) ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการมองการณ์ไกลเพื่อกำหนดทิศทางขององค์กร ได้แก่ 1) มีวิสัยทัศน์ด้านเทคโนโลยี (Digital Vision) ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และกำหนดภาพอนาคตองค์กรอย่างชัดเจน รวมถึงการมีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับเทคโนโลยีและการประยุกต์ใช้ 2) มีความคิดเชิงกลยุทธ์แบบอนาคต (Future-oriented strategic thinking) เพื่อกำหนดแผนกลยุทธ์และทิศทางการพัฒนาคุณภาพขององค์กรให้สอดคล้องกับสภาพความเปลี่ยนแปลง 3) มีความสามารถในการจัดการปัญหาซับซ้อน (Managing Complexity) ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการจัดการกับปัญหาที่ซับซ้อนและท้าทายในยุคดิจิทัลได้

คุณลักษณะด้านการเรียนรู้และการปรับตัว (Learning and Adaptation) ผู้บริหารต้องมีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้และไม่ยึดติดกับวิธีการแบบเดิม คุณลักษณะด้านการเรียนรู้และการปรับตัว ได้แก่ 1) เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learner) ผู้บริหารการศึกษาทุกคนจะต้อง วางตัวเองเป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต และไม่เคยหยุดเรียนรู้เทคนิคการเป็นผู้นำแบบใหม่ 2) กล้าที่จะทดลองและไม่กลัวเทคโนโลยี ต้องไม่กลัวเทคโนโลยีใหม่ ๆ และกล้าที่จะทดลอง และเต็มใจที่จะทดลอง 3) มีความคล่องตัว (Agility) ผู้บริหารต้องมีความคล่องตัวทางดิจิทัล (Digital Agility) และทางอารมณ์ซึ่งหมายถึงความสามารถในการคิดและทำความเข้าใจได้อย่างรวดเร็ว และต้องสามารถปรับองค์กรให้สามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว 4) ไม่เพิกเฉยกับความคิดแบบเดิม ผู้บริหารควรระวังอย่าเพิกเฉยต่อภูมิปัญญาหรือความคิดแบบเดิมที่อาจยังมีคุณค่า

คุณลักษณะด้านทักษะทางดิจิทัล (Digital Skills) ผู้บริหารจะต้องมีสมรรถนะและความสามารถในการใช้เครื่องมือดิจิทัลอย่างเชี่ยวชาญ คุณลักษณะด้านทักษะทางดิจิทัล ได้แก่ 1) มีสมรรถนะทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ผู้บริหารต้องมีทักษะการใช้เทคโนโลยีและการใช้แพลตฟอร์มในการขับเคลื่อนการทำงาน 2) รู้เท่าทันเทคโนโลยี มีความสามารถในการรู้เท่าทันเทคโนโลยีดิจิทัลและแพลตฟอร์มต่าง ๆ และมีความรู้ความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นบนสังคมโลกทุกด้านอย่างรู้เท่าทัน 3) เป็นแบบอย่าง ต้องเป็นแบบอย่างด้านทักษะและเทคนิคในการใช้เครื่องมือดิจิทัล

คุณลักษณะด้านการใช้ข้อมูลและการตัดสินใจ (Data-Driven Decision Making) ได้แก่ 1) ตัดสินใจอย่างมีข้อมูล ผู้บริหารต้องสามารถนำข้อมูลดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติและ ตัดสินใจที่รวดเร็วและถูกต้อง โดยข้อมูลต้องเป็นปัจจุบันและถูกต้อง 2) ใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลขนาดใหญ่ ต้องรู้จักใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลขนาดใหญ่ และมีความสามารถในการนำข้อมูลมาใช้

บทบาทสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล ผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลมีบทบาทสำคัญในการปรับตัวและขับเคลื่อนองค์กร ดังนี้

บทบาทในการพัฒนาบุคลากรและการเป็นโค้ช (Personnel Development and Coaching) ได้แก่ 1) ส่งเสริมพัฒนาครูและบุคลากร ผู้บริหารต้องส่งเสริมพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีวิสัยทัศน์ ตระหนักเห็นความสำคัญ และมีทักษะในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดการเรียนรู้ 2) สร้างแรงจูงใจและการเสริมพลัง ต้องสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้คนได้รับความพิเศษ และสร้างแรงจูงใจเชิงบวก กับผู้ที่ล้าหลังที่จะเปลี่ยนแปลง 3) สร้างความเข้าใจในความแตกต่าง มีความสามารถในการเปิดใจกว้างเพื่อ

สร้างความเข้าใจและความแตกต่างระหว่างบุคคล เพื่อให้สามารถส่งเสริมความรู้และทักษะได้อย่างเหมาะสมกับบุคลากรแต่ละคน 4) เป็นผู้ให้คำปรึกษา ต้องปฏิบัติตนเป็นผู้ให้คำปรึกษา (Coaching) กับบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ (เยาวชนลักษณ์ จิตต์วโรดม, 2560, ทินกร เผ่ากันทะ และกัลยารัตน์ เมธีวีรวงศ์, 2565 และพรวิภา เขยกลิ่น, 2566)

บทบาทในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรทางดิจิทัล (Cultivating Digital Culture) ผู้บริหารต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากรให้สอดคล้องกับวิถีการทำงานแบบดิจิทัล ได้แก่ 1) สร้าง/ปรับวัฒนธรรมองค์กร ผู้บริหารต้องมีการปรับหรือสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัล โดยเน้น "พฤติกรรมของคน" 2) สร้างสภาพแวดล้อมดิจิทัล การนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน และสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และจัดสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาให้มีความทันสมัยเหมาะสม 3) ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดเวลา มีบทบาทในการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโลกดิจิทัล และทำองค์กรให้พร้อมที่จะเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ ตลอดเวลา

บทบาทในการส่งเสริมความร่วมมือและเครือข่าย (Collaboration and Networking) ได้แก่ 1) พึ่งพา แบ่งปัน และกระจายความเป็นผู้นำ บทบาทสำคัญคือ การพึ่งพา แบ่งปัน และกระจายความเป็นผู้นำ ไปสู่ทั่วทุกกลุ่มคน 2) สร้างเครือข่าย ต้องสร้างเครือข่ายความร่วมมือ เพื่อแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และทำงานร่วมกับองค์กรภายนอก เช่น ผู้ปกครอง สถานประกอบการ และส่งเสริมให้บุคลากรสร้างเครือข่ายในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 3) เปิดพื้นที่ทางความคิด ต้องเปิดโอกาสทางความคิด การตัดสินใจในการสร้างสรรค์ผลงานหรือนวัตกรรมใหม่ ๆ อย่างอิสระให้กับบุคลากร

บทบาทในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหาร (Applying Digital Technology) ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารจัดการภารกิจของสถานศึกษา ได้แก่ 1) ใช้เทคโนโลยีในการบริหาร 4 ด้าน สามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ บุคคล และงานทั่วไป 2) ยกระดับการบริหารและคุณภาพการเรียนรู้ ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการยกระดับการบริหารจัดการสถานศึกษาและการเรียนรู้ของผู้เรียน 3) การจัดการระบบข้อมูลสารสนเทศ มีบทบาทในการสร้างฐานระบบข้อมูลสารสนเทศและเทคโนโลยีภายในสถานศึกษา และสามารถใช้งานระบบข้อมูลสารสนเทศได้อย่างเป็นระบบและตรวจสอบได้

บทบาทด้านการเป็นพลเมืองดิจิทัล (Digital Citizenship) ปลูกฝังการใช้เทคโนโลยีอย่างมีจริยธรรม ต้องมีบทบาทในการเป็นพลเมืองในยุคดิจิทัล โดยมีนโยบายการใช้เทคโนโลยีสำหรับผู้เรียนอย่างชัดเจน และคำนึงถึงหลักจริยธรรมในการใช้สื่อและเทคโนโลยีที่ถูกต้องเหมาะสม

จากการวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในการจัดการศึกษายุคดิจิทัล จะเห็นได้ว่า การจัดการศึกษาในยุคดิจิทัลถือเป็นยุคที่โลกเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้เกิดการเรียนรู้ที่ไร้ขีดจำกัดและก้าวข้ามพรมแดน สถานศึกษาต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้ โดยเน้นการเรียนรู้เพื่อนำไปใช้ส่งเสริมทักษะตลอดชีวิต (Lifelong Learning) และพัฒนาทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 (เช่น ความคิดสร้างสรรค์ ความคิดเชิงวิเคราะห์) การเปลี่ยนแปลงนี้ส่งผลให้ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาตนเองให้มีภาวะผู้นำยุคดิจิทัล (Digital Leadership) ซึ่งภาวะผู้นำยุคดิจิทัล หมายถึง ทักษะ ความสามารถ กระบวนการ และคุณลักษณะส่วนบุคคลในฐานผู้นำที่สามารถสร้างความเชื่อมั่น สร้างแรงจูงใจ สนับสนุนการทำงานร่วมกัน และใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคนี้จึงจำเป็นต้องแสดงศักยภาพทางด้านการบริหารและจัดสภาพแวดล้อมให้มีความทันสมัยเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ผลการวิเคราะห์ พบว่า

1. องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบหลัก ดังนี้

1.1 การสร้างวัฒนธรรมองค์กรทางดิจิทัล (Digital Organizational Culture) องค์ประกอบนี้ถือเป็นหัวใจสำคัญในการก้าวสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลอย่างยั่งยืน ผู้บริหารจะต้องผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ "คน" โดยต้องมีการปรับหรือสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัล และสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้บนโลกยุคดิจิทัล

1.2 การสร้างเครือข่าย (Networking/Collaboration) ผู้บริหารต้องสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกัน และเปิดโอกาสทางความคิดและการตัดสินใจในการสร้างสรรค์ผลงานหรือนวัตกรรมใหม่ ๆ อย่างอิสระ รวมถึงการสร้างความร่วมมือ เพื่อแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ และทำงานร่วมกับองค์กรภายนอก เช่น ผู้ปกครองและสถานประกอบการ

1.3 การยอมรับการเปลี่ยนแปลง (Accepting Change) ผู้บริหารจำเป็นต้องมีแนวคิดในการมองไปข้างหน้า ยอมรับการเปลี่ยนแปลง และกล้าที่จะเสี่ยงในการทดลองใช้เทคโนโลยีรูปแบบใหม่ ๆ การยอมรับการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้เป็นเครื่องมือหลักในการทำงานขององค์กร

1.4 การมีทักษะทางเทคโนโลยี (Technology Skills) ผู้บริหารต้องมีทักษะการใช้เทคโนโลยีและแพลตฟอร์มในการขับเคลื่อนการทำงาน มีความสามารถในการรู้เท่าทันเทคโนโลยีดิจิทัลและแพลตฟอร์มต่าง ๆ และที่สำคัญคือ ต้องเป็นแบบอย่างด้านทักษะและเทคนิคในการใช้เครื่องมือดิจิทัลให้กับบุคลากร

1.5 การพัฒนาบุคลากร (Personnel Development) ผู้บริหารต้องส่งเสริมและพัฒนาครูและบุคลากรให้มีทักษะทางเทคโนโลยีดิจิทัล และความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรม รวมถึงการเปิดใจกว้างเพื่อสร้างความเข้าใจและความแตกต่างระหว่างบุคคลเพื่อสนับสนุนการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ 6) การมีวิสัยทัศน์ด้านเทคโนโลยี (Technology Vision) ผู้บริหารต้องสามารถ กำหนดแผนกลยุทธ์และทิศทางการพัฒนาคุณภาพขององค์กรให้สอดคล้องกับสภาพความเปลี่ยนแปลง และตระหนักถึงความสำคัญของเทคโนโลยีดิจิทัลในการยกระดับการบริหารจัดการสถานศึกษา (ทินกร เผ่ากันทะ และกัลยารัตน์ เมธีวีรวงศ์, 2565; และพรวิภา เขยกลิ่น, 2566)

2. การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล โดยการพิจารณาคุณลักษณะและบทบาทสำคัญ (ทินกร เผ่ากันทะ และกัลยารัตน์ เมธีวีรวงศ์, 2565; และพรวิภา เขยกลิ่น, 2566) พบว่า แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา มีดังนี้

2.1 แนวทางด้านวิสัยทัศน์และการขับเคลื่อนกลยุทธ์ (Visionary and Strategic Thinking) ผู้บริหารต้องพัฒนาความสามารถในการมองการณ์ไกลเพื่อกำหนดทิศทางขององค์กร ซึ่งรวมถึง การมีวิสัยทัศน์ด้านเทคโนโลยี (Digital Vision) และการมีความคิดเชิงกลยุทธ์แบบอนาคต (Future-oriented strategic thinking) ความสามารถในการจัดการปัญหาซับซ้อน (Managing Complexity) ที่ท้าทายในยุคดิจิทัล

2.2 แนวทางด้านการเรียนรู้และการปรับตัว (Learning and Adaptation) ผู้บริหารต้องวางตัวเองเป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learner) และมีคุณลักษณะด้านความคล่องตัว (Agility) เป็นต้นว่า กล้าที่จะทดลองและไม่กลัวเทคโนโลยีใหม่ ๆ มีความคล่องตัวทางดิจิทัล และสามารถปรับองค์กรให้สามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว ระวังอย่าเพิกเฉยต่อภูมิปัญญาหรือความคิดแบบเดิมที่อาจยังมีคุณค่าอยู่

2.3 แนวทางด้านการใช้ข้อมูลและการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Data-Driven Decision Making and Application) ผู้บริหารต้องมีสมรรถนะและความสามารถในการใช้เครื่องมือดิจิทัลอย่างเชี่ยวชาญ และนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารงาน เช่น

1) การตัดสินใจอย่างมีข้อมูล ตัวอย่างเช่น ผู้บริหารต้องใช้ประโยชน์จากข้อมูลและสารสนเทศที่เป็นปัจจุบันและถูกต้อง เพื่อช่วยในการตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง และรู้จักใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลขนาดใหญ่

2) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการบริหาร 4 ด้าน สามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ บุคคล และงานทั่วไป

3) การจัดการระบบข้อมูลสารสนเทศ มีบทบาทในการสร้างฐานระบบข้อมูลและใช้งานระบบข้อมูลได้อย่างเป็นระบบและตรวจสอบได้

2.4 แนวทางด้านการพัฒนาบุคลากรและการเป็นโค้ช (Personnel Development and Coaching) ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร โดย

1) ส่งเสริมและพัฒนาครูและบุคลากร ให้มีวิสัยทัศน์และทักษะในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดการเรียนรู้

2) สร้างแรงจูงใจและการเสริมพลัง ให้แก่บุคลากรที่สิ่งเลที่จะเปลี่ยนแปลง

3) เป็นผู้ให้คำปรึกษา (Coaching) กับบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ

4) สร้างความเข้าใจในความแตกต่าง ระหว่างบุคคล เพื่อส่งเสริมความรู้และทักษะได้อย่างเหมาะสม

2.5 แนวทางด้านการสร้างวัฒนธรรมและการทำงานร่วมกัน (Cultivating Digital Culture and Collaboration) ผู้บริหารต้องเป็นผู้ขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรให้สอดคล้องกับวิถีการทำงานแบบดิจิทัล ได้แก่

1) ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมบุคลากร และสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานและเรียนรู้

2) สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดเวลา ในโลกดิจิทัล

3) สร้างเครือข่ายความร่วมมือ เพื่อแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ และเปิดโอกาสทางความคิด/การตัดสินใจในการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ อย่างอิสระให้กับบุคลากร

4) พึงพา แบ่งปัน และกระจายความเป็นผู้นำไปสู่ทั่วทุกกลุ่มคน

2.6 แนวทางด้านการเป็นพลเมืองดิจิทัล (Digital Citizenship) ผู้บริหารมีบทบาทในการเป็นพลเมืองในยุคดิจิทัล และต้องปลูกฝังการใช้เทคโนโลยีอย่างมีจริยธรรม โดยการกำหนดนโยบายการใช้เทคโนโลยีสำหรับผู้เรียนอย่างชัดเจน และคำนึงถึงหลักจริยธรรมในการใช้สื่อและเทคโนโลยีที่ถูกต้องเหมาะสม

ข้อค้นพบเชิงวิชาการ หรือองค์ความรู้ใหม่เชิงวิชาการ

จากการวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในการจัดการศึกษายุคดิจิทัลพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนองค์กรทางการศึกษาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง องค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล องค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำที่เข้มแข็งของผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลมี 6 องค์ประกอบที่ส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในทุกด้าน ซึ่งได้แก่ 1) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรทางดิจิทัล ผู้นำต้องผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ "คน" และสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้บนโลกยุคดิจิทัล 2) การสร้างเครือข่ายส่งเสริมให้บุคลากรสื่อสารและสร้าง

เครือข่ายในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และทำงานร่วมกันทั้งภายในและระหว่างองค์กร 3) การยอมรับการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารต้องมีแนวคิดในการมองไปข้างหน้า ยอมรับการเปลี่ยนแปลง และกล้าที่จะเสี่ยงในการทดลองใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ 4) การมีทักษะทางเทคโนโลยี ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการรู้เท่าทันเทคโนโลยีดิจิทัลและแพลตฟอร์มต่าง ๆ และเป็นแบบอย่างด้านทักษะและเทคนิคในการใช้เครื่องมือดิจิทัล 5) การพัฒนาบุคลากร ส่งเสริมพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ โดยเฉพาะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรม และ 6) การมีวิสัยทัศน์ด้านเทคโนโลยี ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับเทคโนโลยีและการประยุกต์ใช้ สามารถกำหนดแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง และแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำยุคดิจิทัล เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถพัฒนาภาวะผู้นำยุคดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ควรพิจารณาดำเนินการ คือ 1) แนวทางด้านวิสัยทัศน์และการขับเคลื่อนกลยุทธ์ 2) แนวทางด้านการเรียนรู้และการปรับตัว 3) แนวทางด้านการใช้ข้อมูลและการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี 4) แนวทางด้านการพัฒนาบุคลากรและการเป็นโค้ช 5) แนวทางด้านการสร้างวัฒนธรรมและการทำงานร่วมกัน และ 6) แนวทางด้านการเป็นพลเมืองดิจิทัล

บทสรุป

จากการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในการจัดการศึกษายุคดิจิทัล โดยพิจารณาจากการศึกษาเอกสารวิชาการ บทความวิชาการ งานวิจัย ประกอบกับการวิเคราะห์ สังเคราะห์ตามหลักวิชาการของผู้เขียน พบว่า 1) องค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลที่สำคัญ มี 6 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรทางดิจิทัล ถือเป็นหัวใจสำคัญในการก้าวสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลอย่างยั่งยืน ผู้บริหารจะต้องผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่คน โดยต้องมีการปรับหรือสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัล และสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้บนโลกยุคดิจิทัล (2) การสร้างเครือข่าย ผู้บริหารต้องสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกัน และเปิดโอกาสทางความคิดและการตัดสินใจในการสร้างสรรค์ผลงานหรือนวัตกรรมใหม่ ๆ อย่างอิสระ รวมถึงการสร้างความร่วมมือ เพื่อแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ และทำงานร่วมกับองค์กรภายนอก เช่น ผู้ปกครองและสถานประกอบการ (3) การยอมรับการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารจำเป็นต้องมีแนวคิดในการมองไปข้างหน้า ยอมรับการเปลี่ยนแปลง และกล้าที่จะเสี่ยงในการทดลองใช้เทคโนโลยีรูปแบบใหม่ ๆ การยอมรับการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้เป็นเครื่องมือหลักในการทำงานขององค์กร (4) การมีทักษะทางเทคโนโลยี ผู้บริหารต้องมีทักษะการใช้เทคโนโลยีและแพลตฟอร์มในการขับเคลื่อนการทำงาน รู้เท่าทันเทคโนโลยีดิจิทัลและแพลตฟอร์มต่าง ๆ และจะต้องเป็นแบบอย่างด้านทักษะและเทคนิคในการใช้เครื่องมือดิจิทัลให้กับบุคลากร (5) การพัฒนาบุคลากร ผู้บริหารต้องส่งเสริมและพัฒนาครูและบุคลากรให้มีทักษะทางเทคโนโลยีดิจิทัล และความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรม (6) การมีวิสัยทัศน์ด้านเทคโนโลยี ผู้บริหารต้องสามารถกำหนดแผนกลยุทธ์และทิศทางการพัฒนาคุณภาพขององค์กรให้สอดคล้องกับสภาพความเปลี่ยนแปลง และตระหนักถึงความสำคัญของเทคโนโลยีดิจิทัลในการยกระดับการบริหารจัดการสถานศึกษา และ 2) แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถพัฒนาภาวะผู้นำยุคดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ (1) แนวทางด้านวิสัยทัศน์และการขับเคลื่อนกลยุทธ์ ผู้บริหารจะต้องพัฒนาความสามารถในการมองการณ์ไกลเพื่อกำหนดทิศทางขององค์กร รวมถึงการมีวิสัยทัศน์ด้านเทคโนโลยี และการมีความคิดเชิงกลยุทธ์แบบอนาคต ความสามารถในการจัดการปัญหาซับซ้อนที่ท้าทายในยุคดิจิทัล (2) แนวทางด้านการเรียนรู้และการปรับตัว ผู้บริหารต้องวางตัวเองเป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต มีคุณลักษณะด้านความคล่องตัว และสามารถปรับองค์กรให้สามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว (3) แนวทางด้านการใช้



ข้อมูลและการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ผู้บริหารต้องมีสมรรถนะและความสามารถในการใช้เครื่องมือดิจิทัลอย่างเชี่ยวชาญ และการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารงาน (4) แนวทางด้านการพัฒนาบุคลากรและการเป็นโค้ช ส่งเสริมและพัฒนาครูและบุคลากรให้มีวิสัยทัศน์และทักษะในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดการเรียนรู้ (5) แนวทางด้านการสร้างวัฒนธรรมและการทำงานร่วมกัน ผู้บริหารต้องเป็นผู้ขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรให้สอดคล้องกับวิธีการทำงานแบบดิจิทัล ได้แก่ สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานและเรียนรู้เรียนรู้ตลอดเวลา สร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ และ (6) แนวทางด้านการเป็นพลเมืองดิจิทัล ดังจะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนองค์กรทางการศึกษาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในทุก ๆ ด้าน

เอกสารอ้างอิง

- ชีวิน อ่อนละอ และคณะ. (2563). ภาวะผู้นำยุคดิจิทัลสำหรับนักบริหารการศึกษา. *วารสารวิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย*, 10(1), 108-116.
- ทินกร เผ่ากันทะ และกัลยารัตน์ เมธีวีรวงศ์. (2565). แนวทางการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล. *วารสารสมาคมพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย*, 4(2), 37-45.
- ทินกร บัวชู และทิพภาพร บัวชู. (2563). ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา The Status of Digital Leadership of Education Management Administrators. *วารสารครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*, 13(2), 294-285.
- ปณณิษฐา มาเชก. (2565). *การบริหารองค์กรทางการศึกษาในยุคดิจิทัล*. ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พระครูปลัดจักรพล สิริธโร. (2568). ภาวะผู้นำของผู้บริหารในยุคดิจิทัล. *วารสารมณีเชษฐาราม วัดจอมมณี*, 8(2), 836-848.
- พระมหาไพจิตร อุตตมธมโม และคณะ. (2567). ภาวะผู้นำยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา. *วารสารนิสิตวัง*, 26(1), 141-151.
- พริภา เขยกลิ้น. (2566). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล*. (ดุชนิพนธ์). สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ นครปฐม: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- เยาวลักษณ์ จิตต์วิโรตม. (2560). บทบาทและทักษะหลักของภาวะผู้นำในยุคสังคมดิจิทัล. *วารสารธุรกิจปริทัศน์*, 6(1), 81-91.
- Garima Sainger. (2018). Leadership in digital age: A study on the role of leader in this era of digital transformation. *International Journal on Leadership*, 6(1), 1-6.
- Roxana-Lucia Mihai and Alina Cretu. (2019). Leadership in the digital era. *Valahian Journal of Economic Studies*, 10(24), 65-72.