

ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา*

DIGITAL LEADERSHIP FOR SCHOOL ADMINISTRATORS

ปณณภัทร์ พรพิริยะภรณ์^{1*}, ทรงยศ แก้วมงคล¹, อนุชัย งามวังกูร²

Pannaphat Phonpiriyaporn^{1*}, Songyos Kawmongkon¹, Anuchai Ramwarungkura²

¹คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ กรุงเทพมหานคร ประเทศไทย

¹Faculty of Education, North Bangkok University, Bangkok, Thailand

²คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ กรุงเทพมหานคร ประเทศไทย

²Faculty of Business Administration, North Bangkok University, Bangkok, Thailand

*Corresponding author E-mail: pannaphat.phon@northbkk.ac.th

*Tel: 061-951-4145

บทคัดย่อ

ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญต่อการบริหารจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์แนวคิด บทบาท ความท้าทาย และสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลเพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดในการยกระดับการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล โดยการศึกษาครั้งนี้เป็นการทบทวนเอกสาร งานวิจัย และบทความวิชาการที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ และนำข้อมูลมาวิเคราะห์และสังเคราะห์เชิงเนื้อหา ผลการศึกษาพบว่า การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับองค์ประกอบหลัก 4 ประการ ได้แก่ การพัฒนาวิสัยทัศน์และทักษะดิจิทัล การสร้างวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล การเสริมสร้างเครือข่ายและการสื่อสาร และการบริหารการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัว ซึ่งต้องเผชิญกับความท้าทายสำคัญด้านงบประมาณ ทักษะดิจิทัลของบุคลากร และความปลอดภัยทางไซเบอร์ แนวทางการพัฒนาจึงมุ่งเน้นการกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจนและการส่งเสริมชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) เพื่อแก้ปัญหาด้านทักษะบุคลากรและความปลอดภัยทางไซเบอร์ผ่านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แนวปฏิบัติที่ปลอดภัยร่วมกัน พร้อมทั้งสร้างภาคีเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก เพื่อระดมทรัพยากรและองค์ความรู้ทางเทคโนโลยี ซึ่งจะช่วยลดข้อจำกัดด้านงบประมาณและเสริมสร้างระบบการป้องกันภัยไซเบอร์ให้มีความเข้มแข็ง องค์ประกอบดังกล่าวจะช่วยสนับสนุนให้เกิดการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการบริหารจัดการและการจัดการเรียนรู้ ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพครูและบุคลากร ตลอดจนสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับสังคมดิจิทัล โดยผู้เขียนได้นำเสนอกรอบแนวคิดสังเคราะห์ (Conceptual Framework) เพื่อเป็นแนวทางในการเสริมสร้างสมรรถนะของผู้บริหารให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและยกระดับการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล, ผู้บริหารสถานศึกษา, วัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล, การบริหารการเปลี่ยนแปลง

Abstract

Digital leadership for school administrators plays a significant role in educational management in the 21st century. This academic article aims to analyze the concepts, roles, and challenges of



digital leadership for school administrators, as well as to synthesize guidelines for developing digital leadership to serve as a conceptual framework for enhancing school administration in the digital era. This study employs documentary review, research studies, and academic articles from both domestic and international sources. Then, collected information was analyzed and synthesized using content analysis. The findings indicate that the development of digital leadership for school administrators should emphasize four key components: developing vision and digital skills, building a digital organizational culture, strengthening networks and communication, and managing change and adaptation, while facing with key challenges including budget constraints, digital skills of personnel, and cybersecurity. The development guidelines focus on establishing clear strategies and promoting Professional Learning Communities (PLC) to address personnel skill gaps and cybersecurity issues through collective learning of safe practices. Additionally, building collaborative networks with external organizations to mobilize technological resources and expertise will help mitigate budget constraints and strengthen cybersecurity systems. These components support effective integration of technology and innovation in both school administration and instructional management, promote developing competency of teachers and staff members, and foster a learning environment that is appropriate for the digital era. Furthermore, the author has proposed a synthesized conceptual framework to serve as a guideline for strengthening the competencies of administrators, enabling them to effectively respond to changes and enhance the efficiency of educational management.

Keywords: Digital Leadership, School Administrators, Digital Organizational Culture, Change Management

บทนำ

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยได้กำหนดกรอบการพัฒนาประเทศผ่านยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) เพื่อเป็นทิศทางหลักในการขับเคลื่อนประเทศสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน โดยมุ่งเน้นการพัฒนาประเทศอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องควบคู่กับการยกระดับศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2561) นอกจากนี้ประเทศไทยยังได้กำหนดนโยบายสำคัญด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลผ่านแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม พ.ศ. 2561 - 2580 ซึ่งมุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ สังคม และการบริหารภาครัฐให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคดิจิทัล (สำนักงานคณะกรรมการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2561)

เพื่อให้สอดคล้องกับทิศทางระดับชาติ กระทรวงศึกษาธิการได้นำนโยบายดังกล่าวมาถ่ายทอดสู่แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 - 2579 โดยมุ่งหวังให้สถานศึกษาสามารถนำนวัตกรรมมาลดภาระงานและเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนรู้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2560) ในทางปฏิบัติยังพบสภาพปัญหาและช่องว่างสำคัญ คือ การที่ผู้บริหารสถานศึกษาขาดทักษะดิจิทัลที่จำเป็นส่งผลกระทบโดยตรงต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยเฉพาะในด้านการสร้างการยอมรับและการสนับสนุนความสำเร็จในการทำงาน ซึ่งหากผู้บริหารไม่สามารถเป็นผู้นำด้านการใช้นวัตกรรมดิจิทัลได้ จะกลายเป็นอุปสรรคสำคัญที่บั่นทอนขวัญและกำลังใจของครูในการปรับตัวเข้าสู่การเรียนรู้ยุคใหม่ (นิศรอนันท์ ชันทอง และสุชาดา บุษพา, 2564)

ในบริบทของการศึกษา การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลได้ส่งผลกระทบต่อรูปแบบการจัดการเรียนรู้ การบริหารสถานศึกษา และบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นอย่างมาก สถานศึกษาจึงจำเป็นต้องปรับกระบวนการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับบริบทของสังคมดิจิทัล โดยเฉพาะการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการจัดการข้อมูล การสื่อสาร การพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ และการสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการพัฒนาศักยภาพของผู้เรียน ในศตวรรษที่ 21 ผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นกลไกสำคัญในการแปลงนโยบายระดับชาติและระดับองค์กรสู่การปฏิบัติ (International Society for Technology in Education, 2021) เพราะผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทที่สำคัญในการกำหนดวิสัยทัศน์ด้านดิจิทัล การส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้ และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล จะบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ากับกระบวนการบริหาร การตัดสินใจ และการจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคดิจิทัล และช่วยยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาให้ตอบสนองต่อความต้องการของสังคมในศตวรรษที่ 21 ได้ จากความสำคัญดังกล่าว บทความวิชาการนี้ จึงมุ่งนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา วิเคราะห์ องค์ประกอบและบทบาทของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล ตลอดจนเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทของสังคมดิจิทัลและการเปลี่ยนแปลงของระบบการศึกษาในอนาคต

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล

ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล (Digital Leadership) เป็นแนวคิดที่ได้รับความสนใจเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องในการบริหาร องค์กรภาครัฐและการบริหารการศึกษา เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีดิจิทัลได้ส่งผลกระทบต่อรูปแบบ การดำเนินงาน การสื่อสาร และการจัดการเรียนรู้ขององค์กรการศึกษา โดยภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลเป็นแนวคิดที่พัฒนาขึ้น จากการบูรณาการแนวคิดด้านภาวะผู้นำดั้งเดิมเข้ากับบริบทของการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและสังคมดิจิทัล นักวิชาการได้อธิบายแนวคิดดังกล่าวผ่านกรอบแนวคิดทางการบริหารหลายประการ เช่น แนวคิดภาวะผู้นำด้านเทคโนโลยี (Technology Leadership) แนวคิดภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และกรอบ มาตรฐานด้านผู้นำการศึกษาในยุคดิจิทัล (ISTE Standards: For Education Leaders) ซึ่งล้วนสะท้อนถึงบทบาท ของผู้นำในการขับเคลื่อนองค์กรในการใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพและมีกลยุทธ์

แนวคิดพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล คือ แนวคิดของภาวะผู้นำด้านเทคโนโลยี (Technology Leadership) ซึ่งเน้นบทบาทของผู้นำในการส่งเสริมและสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการพัฒนาองค์กร โดยเฉพาะในบริบทของสถานศึกษา ผู้นำต้องกำหนดทิศทางในการใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ การบริหารจัดการข้อมูล และการพัฒนาศักยภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษา (International Society for Technology in Education, 2021) ต้องมีความเข้าใจ สามารถสร้างสรรค์ เข้าถึงและนำเทคโนโลยี นวัตกรรมดิจิทัล มาใช้ในการบริหารโรงเรียน เพื่อที่จะขับเคลื่อนผลลัพธ์ของสถานศึกษา ทั้งในด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงาน บุคคล และการบริหารทั่วไป (สุกัญญา แซ่มซ้อย, 2561)

อย่างไรก็ตาม ความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีไม่เพียงพอต่อการขับเคลื่อนองค์กร หากปราศจากความสามารถ ในการจูงใจบุคลากร ดังนั้น ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลยังเกี่ยวข้องกับแนวคิดภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เช่นกัน โดยภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงเริ่มต้นจากการเน้นบทบาทของผู้นำในการสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง และร่วมกันขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมายใหม่ (Bass, B. M. & Riggio, R. E., 2006) หลังจากนั้นแนวคิดดังกล่าวจึงถูกนำมาประยุกต์ใช้ในบริบทของสังคมดิจิทัล ซึ่งเป็นการให้



ความสำคัญถึงความสามารถของผู้นำในการสร้างวิสัยทัศน์ด้านดิจิทัล ส่งเสริมนวัตกรรม และสนับสนุนให้บุคลากรสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในบริบททางการศึกษา แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลยังมีกรอบแนวคิดสำหรับผู้นำการศึกษาในยุคดิจิทัล ซึ่งเน้นบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ด้านเทคโนโลยี การสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ดิจิทัล และการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กร เช่น กรอบมาตรฐาน ISTE Standards for Education Leaders ซึ่งกำหนดบทบาทสำคัญของผู้นำการศึกษาไว้ 5 ด้าน ได้แก่ การเป็นผู้นำด้านวิสัยทัศน์ (Visionary Leader) การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ดิจิทัล (Empowering Leader) การส่งเสริมนวัตกรรมการเรียนรู้ (Systems Designer) การพัฒนาศักยภาพบุคลากร และการส่งเสริมความเป็นพลเมืองดิจิทัล (Digital Citizenship) (International Society for Technology in Education, 2021)

ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลจึงเป็นแนวคิดสำคัญที่สะท้อนบทบาทของผู้นำในการขับเคลื่อนองค์กรการศึกษาให้สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและสังคมดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเป็นการบูรณาการแนวคิดด้านภาวะผู้นำหลายมิติ ทั้งภาวะผู้นำด้านเทคโนโลยีที่มุ่งส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีในการบริหารและการจัดการเรียนรู้ ภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงที่เน้นการสร้างแรงบันดาลใจและการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร รวมถึงกรอบมาตรฐานผู้นำการศึกษาในยุคดิจิทัลที่ให้ความสำคัญกับการกำหนดวิสัยทัศน์ การสร้างนวัตกรรม และการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลจึงจำเป็นต้องมีทั้งความรู้ ความสามารถ และทักษะในการใช้เทคโนโลยีควบคู่กับความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารสถานศึกษาและพัฒนาการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับบริบทของสังคมดิจิทัลในศตวรรษที่ 21

องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา

ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยขับเคลื่อนการบริหารจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทของสังคมดิจิทัล นักวิชาการหลายท่านได้ศึกษาและเสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาหลากหลายมิติ โดยมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน คือ การอธิบายให้เห็นถึงบทบาทและสมรรถนะที่ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมี เพื่อให้สามารถบริหารสถานศึกษาให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและสังคมดิจิทัลได้

กฤษดา ผ่องพิทยา และคณะ กล่าวว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์ดิจิทัล 2) ความรู้และทักษะดิจิทัล 3) การจัดการดิจิทัล 4) วัฒนธรรมดิจิทัล 5) เครือข่ายความร่วมมือดิจิทัล 6) การปรับตัวสู่ยุคดิจิทัล และ 7) กลยุทธ์เชิงดิจิทัล ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้สะท้อนถึงความสามารถของผู้นำในการกำหนดทิศทางและขับเคลื่อนองค์กรให้สามารถใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารและการจัดการศึกษาได้อย่างเป็นระบบ (กฤษดา ผ่องพิทยา และคณะ, 2567) เช่นเดียวกับ พรวิภา เขยกลิ่น ที่เสนอว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรทางดิจิทัล 2) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ 3) การยอมรับและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง 3) การมีทักษะทางเทคโนโลยี 4) การพัฒนาบุคลากร และ 5) การมีวิสัยทัศน์ด้านเทคโนโลยี ซึ่งเน้นบทบาทของผู้นำในการสร้างสภาพแวดล้อมขององค์กรให้เอื้อต่อการใช้เทคโนโลยีและการเรียนรู้ร่วมกัน (พรวิภา เขยกลิ่น, 2566)

นอกจากนี้ กิตติภฏ ฤทธิ์สุวรรณ และคณะ ได้อธิบายองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การรู้ดิจิทัล 2) การมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล 3) การสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล และ 4) การสื่อสารดิจิทัล ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของความรู้ความเข้าใจด้านเทคโนโลยีควบคู่กับการสร้างวัฒนธรรมองค์กรและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (กิตติภฏ ฤทธิ์สุวรรณ และคณะ, 2567) เช่นเดียวกับ เอกรัตน์ เชื้อวังคำ และอัครา อาริรัตน์ ได้เสนอกรอบองค์ประกอบของภาวะผู้นำดิจิทัลไว้ 3 ด้านหลัก ได้แก่ 1) การเป็นพลเมืองดิจิทัล

ซึ่งประกอบด้วย การรู้และใช้ดิจิทัล การสื่อสารดิจิทัล และจริยธรรมในการใช้ดิจิทัล 2) ความเป็นมืออาชีพด้านดิจิทัล ซึ่งครอบคลุมถึงความเชี่ยวชาญในการใช้เทคโนโลยี การบริหารจัดการเทคโนโลยี และ 3) การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ดิจิทัล และด้านวิสัยทัศน์ดิจิทัล ซึ่งได้เน้นการกำหนดทิศทางในการพัฒนาด้านดิจิทัล การมีส่วนร่วมในการวางแผน และการส่งเสริมนวัตกรรมในองค์กร (เอกรัตน์ เชื้อวงศ์ และอัลลภา อาริรัตน์, 2564)

ดังนั้น จึงสามารถสรุปได้ว่า แม้นักวิชาการจะนำเสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลในจำนวนและมิติที่แตกต่างกัน แต่ทุกท่านต่างมีประเด็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาร่วมกัน คือ 1) การมีวิสัยทัศน์ด้านดิจิทัล ความรู้และทักษะด้านเทคโนโลยี 2) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล 3) การสื่อสารและการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ และ 4) ความสามารถในการบริหารจัดการและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี

บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำเชิงดิจิทัล

ในปัจจุบัน เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามามีบทบาทสำคัญต่อการบริหารงานสถานศึกษา ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงไม่ได้ทำหน้าที่เพียงบริหารจัดการองค์กรแบบเดิมเท่านั้น แต่จำเป็นต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำเชิงดิจิทัลที่สามารถกำหนดทิศทางและขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทของสังคมดิจิทัลได้ นักวิชาการหลายท่านได้ศึกษาและอธิบายบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำเชิงดิจิทัล ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของผู้นำในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาในยุคดิจิทัล

Banoğlu, K. et al. กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญในการกำหนดวิสัยทัศน์ด้านเทคโนโลยี และส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ของครูและนักเรียน เช่น การจัดสรรทรัพยากรการเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพครู ซึ่งทั้งสองปัจจัยนี้มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการสร้างวัฒนธรรมแห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ภายในโรงเรียน (Banoğlu, K. et al., 2023) ขณะที่ Thahir, I. ได้ชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลมีบทบาทสำคัญในการกำหนดวิสัยทัศน์ดิจิทัล การพัฒนาศักยภาพครู และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการใช้นวัตกรรมทางการศึกษา ซึ่งการพัฒนาเหล่านี้ช่วยส่งเสริมให้เกิดการบูรณาการการใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้และเพิ่มประสิทธิภาพของการจัดการศึกษา (Thahir, I., 2025) ในทำนองเดียวกัน Raptis, N. et al. อธิบายว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสาร การบริหารจัดการ และการจัดการเรียนการสอน ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถวางแผนเชิงกลยุทธ์และลงทุนด้านเทคโนโลยีได้ จะทำให้การจัดการเรียนการสอนในยุคดิจิทัลเป็นไปอย่างราบรื่น (Raptis, N. et al., 2024) เช่นเดียวกับ Hadiningrat, K. et al. ที่ระบุว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีในการเรียนการสอน การพัฒนาหลักสูตรดิจิทัล และการสนับสนุนโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยี ซึ่งนอกจากจะช่วยยกระดับคุณภาพการจัดการเรียนรู้แล้ว ยังช่วยพัฒนาทักษะสำคัญของผู้เรียน เช่น การคิดวิเคราะห์ ความคิดสร้างสรรค์ และความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี (Hadiningrat, K. et al., 2024)

กล่าวโดยสรุป บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำเชิงดิจิทัล คือ การนำองค์ประกอบสำคัญทั้ง 4 ด้าน ที่ได้สังเคราะห์ไว้ข้างต้น มาบูรณาการสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ผ่านกระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์เชิงดิจิทัลเพื่อสร้างทิศทางที่ชัดเจน การเสริมสร้างเครือข่ายและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเพื่อบูรณาการความร่วมมือทุกภาคส่วน ตลอดจนการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดรับนวัตกรรมและการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ บทบาทเหล่านี้ไม่เพียงแต่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการสถานศึกษาเท่านั้น แต่ยังเป็นกลไกหลักในการยกระดับคุณภาพการเรียนรู้และขับเคลื่อนสถานศึกษาให้ก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ดิจิทัลที่เข้มแข็ง



ความท้าทายของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลในสถานศึกษา

การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลได้เปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการการศึกษา ส่งผลให้สถานศึกษาต้องปรับรูปแบบการจัดการเรียนรู้ การสื่อสาร และการบริหารองค์กร อย่างไรก็ตาม การขับเคลื่อนสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลยังต้องเผชิญกับความท้าทายหลายประการ ทั้งในด้านทรัพยากร โครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยี การพัฒนาทักษะดิจิทัลของครูและบุคลากร ตลอดจนการบริหารการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร

จากการศึกษาของ López-Figueroa, J.C. et al. พบว่า การเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัลทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาเกิดความท้าทายใหม่ในด้านการจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) การตัดสินใจภายใต้ความไม่แน่นอน และการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรในองค์กร (López-Figueroa, J. C. et al., 2025) ด้วยเหตุผลดังกล่าว ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องมีความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยีอย่างสร้างสรรค์ ในทำนองเดียวกัน Akhmad, A. ยังชี้ให้เห็นว่า การพัฒนาสถานศึกษาในยุคดิจิทัลต้องเผชิญกับข้อจำกัดหลายด้าน ไม่ว่าจะเป็นการขาดโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กร และภาระงานที่เพิ่มขึ้นจากการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการ นอกจากนี้ การขาดนโยบายสนับสนุนที่ชัดเจนและการพัฒนาทักษะดิจิทัลของครูอย่างเป็นระบบยังเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในสถานศึกษา (Akhmad, A., 2024) ดังนั้น ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องใช้แนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ควบคู่กับการบริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สถานศึกษาสามารถปรับตัวและพัฒนาการบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว

นอกจากนี้ Raptis, N. et al. ยังระบุว่าการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในสถานศึกษามักเผชิญกับข้อจำกัดด้านทรัพยากรและศักยภาพของบุคลากร โดยเฉพาะครูที่ยังไม่ได้รับการพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีอย่างเพียงพอ อีกทั้งงบประมาณที่จำกัดและโครงสร้างพื้นฐานที่ไม่รองรับการใช้งานเทคโนโลยีอย่างเต็มรูปแบบล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการพัฒนาองค์กรดิจิทัลในสถานศึกษา (Raptis, N. et al., 2024) ยิ่งไปกว่านั้น สถานศึกษายังมีข้อจำกัดจากระบบราชการและนโยบายทางการศึกษาบางประการที่อาจทำให้การขับเคลื่อนนวัตกรรมดิจิทัลในองค์กรเป็นไปได้อย่างล่าช้า

จากระบบราชการและนโยบายทางการศึกษาบางประการที่อาจทำให้การขับเคลื่อนนวัตกรรมดิจิทัลในองค์กรเป็นไปอย่างล่าช้า ซึ่งความท้าทายเหล่านี้มีความสอดคล้องอย่างยิ่งกับบริบทของสถานศึกษาไทย โดยเฉพาะโรงเรียนขนาดเล็กที่มีงบประมาณช่องว่างทางดิจิทัล (Digital Divide) และข้อจำกัดด้านงบประมาณที่ส่งผลต่อการจัดซื้อจัดจ้างอุปกรณ์และการบำรุงรักษาเทคโนโลยี ดังที่ Klaesamut, N. & Chirasatchanukool, K. ทวีติยาธิบายว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบันต้องเผชิญกับความท้าทายที่หลากหลาย เช่น การขาดทรัพยากรและงบประมาณในการพัฒนาเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงของบุคลากรในองค์กร รวมถึงความเสี่ยงด้านความปลอดภัยของข้อมูล (Cybersecurity) ซึ่งเป็นประเด็นสำคัญในยุคดิจิทัล (Klaesamut, N. & Chirasatchanukool, K., 2025) ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีทักษะด้านการสื่อสาร การบริหารความเสี่ยง และความรู้ด้านความปลอดภัยไซเบอร์ เพื่อให้การใช้เทคโนโลยีเป็นไปอย่างปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลยังเกี่ยวข้องกับประเด็นความเท่าเทียมด้วย ดังที่ Darko, E. N. K. et al. ให้เห็นว่าการพัฒนาการเรียนรู้ดิจิทัลในสถานศึกษายังเผชิญกับความท้าทายด้านความเท่าเทียมทางการศึกษา โดยเฉพาะในประเด็นของการเข้าถึงเทคโนโลยีและโอกาสทางการเรียนรู้ของผู้เรียน การได้รับการพัฒนาทักษะดิจิทัลของครู (Darko, E. N. K. et al., 2025) ดังนั้น การจัดสรรทรัพยากรเทคโนโลยีอย่างเหมาะสมจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยลดช่องว่างทางดิจิทัล (Digital Divide) และส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการเรียนรู้ในยุคดิจิทัลได้ นอกจากนี้ การพัฒนาวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่องยังเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในสถานศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

กล่าวโดยสรุป ความท้าทายของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลในสถานศึกษา ประกอบด้วย หลายมิติ ทั้งด้านโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยี การพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากร การจัดสรรทรัพยากร การบริหารการเปลี่ยนแปลง รวมถึงประเด็นด้านความปลอดภัยข้อมูลและความเท่าเทียมทางการศึกษา ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องพัฒนาสมรรถนะด้านภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลอย่างรอบด้าน โดยผสมผสานวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนนวัตกรรม เพื่อให้สถานศึกษาได้สามารถปรับตัวและพัฒนาในยุคดิจิทัลได้

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา

ในระดับสากลมีหน่วยงานสำคัญที่กำหนดแนวคิดและมาตรฐานในการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลไว้อย่างชัดเจน อาทิ International Society for Technology in Education ซึ่งมุ่งเน้นว่าผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีบทบาทสำคัญในการกำหนดนโยบายด้านเทคโนโลยี การสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ดิจิทัล และการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในสถานศึกษา (International Society for Technology in Education, 2021) เช่นเดียวกับ Ismailova, N. N. กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ไม่ได้จำกัดอยู่เพียงแค่การใช้งานเครื่องมือเบื้องต้น แต่เป็นกระบวนการพัฒนาเชิงสมรรถนะที่เริ่มจากการสร้างทัศนคติเชิงบวก การบูรณาการระบบสารสนเทศเข้ากับการบริหารจัดการสถานศึกษา และการก้าวสู่การเป็นผู้นำที่สามารถสร้างวัฒนธรรมดิจิทัลภายในองค์กร เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคมในศตวรรษที่ 21 ได้ (Ismailova, N. N., 2025) ซึ่งสอดคล้องกับสมใจ มณีวงษ์ ที่กล่าวว่า สมรรถนะดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนสถานศึกษาขึ้นพื้นฐานสู่ยุคดิจิทัล โดยประกอบด้วย สมรรถนะสำคัญ 5 ด้าน คือ ความรู้และทักษะด้านดิจิทัล ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการ ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดกระบวนการเรียนรู้ พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาด้านดิจิทัล และจริยธรรมและความปลอดภัยในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งการพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาให้ครอบคลุมองค์ประกอบทั้ง 5 ด้านนี้ จะช่วยให้ผู้บริหารมีศักยภาพในการเป็นผู้นำทางดิจิทัลที่สามารถขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงและยกระดับคุณภาพการศึกษาในยุคดิจิทัลได้อย่างเป็นรูปธรรม อันจะส่งผลต่อการพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการดำรงชีวิตและการทำงานในอนาคตต่อไป (สมใจ มณีวงษ์, 2567)

จากแนวคิด ทฤษฎี องค์ประกอบ บทบาท ความท้าทาย และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สะท้อนให้เห็นว่า การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลไม่สามารถเกิดขึ้นได้จากความสามารถของผู้บริหารเพียงลำพัง แต่ต้องอาศัยความร่วมมือกันอย่างเป็นระบบ ทั้งระดับบุคคล ระดับองค์กร และระดับนโยบาย ทั้งนี้ เพื่อให้สถานศึกษาสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัลได้ ผู้เขียนจึงเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ดังต่อไปนี้

1. การพัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ดิจิทัลของสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษาควรวิเคราะห์แนวโน้มเทคโนโลยีและนำมาประยุกต์ใช้ในการกำหนดนโยบายและจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างเป็นรูปธรรม เพราะการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัลที่ชัดเจนจะช่วยให้บุคลากรในองค์กรมีเป้าหมายร่วมกันและสามารถขับเคลื่อนการพัฒนาสถานศึกษาไปในทิศทางเดียวกันได้ ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาอาจเริ่มจากการกำหนดยุทธศาสตร์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ พัฒนาระบบการจัดการเรียนรู้ดิจิทัล และส่งเสริมการใช้นวัตกรรมในการจัดการศึกษา



2. การพัฒนาทักษะและสมรรถนะดิจิทัลของผู้บริหารและบุคลากร

ผู้บริหารสถานศึกษาควรเร่งส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะด้านดิจิทัล (Digital Competency) อย่างต่อเนื่อง เช่น การจัดอบรมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีเพื่อการจัดการเรียนรู้ การพัฒนาทักษะการใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ (Data-driven decision making) และการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตของบุคลากรในสถานศึกษา นอกจากนี้ ผู้บริหารควรเป็นแบบอย่างในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการองค์กร เพื่อสร้างแรงจูงใจและความเชื่อมั่นให้กับครูและบุคลากรในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานด้วย

3. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล (Digital Culture)

ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้าง สนับสนุนการทดลองใช้นวัตกรรม และส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรในองค์กร เพื่อช่วยให้บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อการใช้เทคโนโลยีและสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) ด้านเทคโนโลยีสัปดาห์ละ 1 ครั้ง การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม (Collaborative Work) และการสนับสนุนให้ใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้รายวิชา

4. การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและทรัพยากรเทคโนโลยี

ผู้บริหารสถานศึกษาควรวางแผนการจัดสรรทรัพยากรด้านเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม เช่น ระบบอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง แพลตฟอร์มการเรียนรู้ออนไลน์ ระบบบริหารจัดการข้อมูล และอุปกรณ์เทคโนโลยีที่จำเป็นต่อการจัดการเรียนรู้ ทั้งนี้ การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานควรคำนึงควบคู่กับการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร เพื่อให้สามารถใช้เทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อการจัดการศึกษา

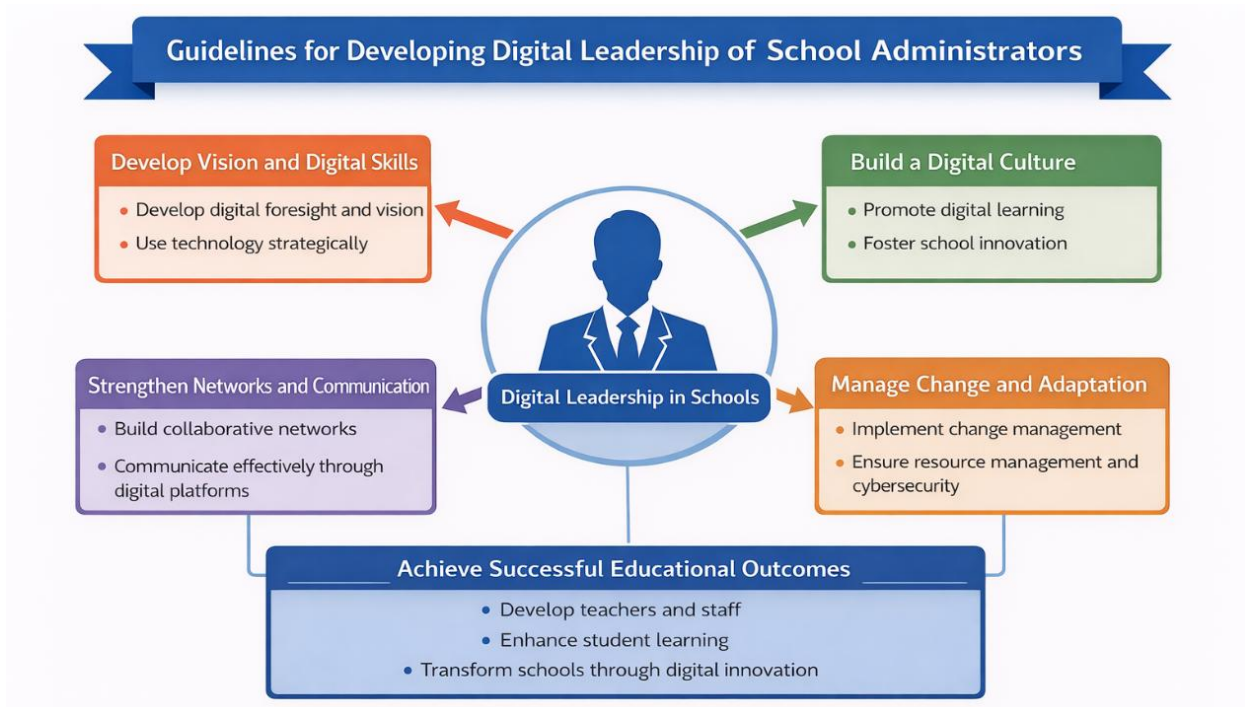
5. การสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านดิจิทัล

ผู้บริหารสถานศึกษาควรร่วมมือกับภาคีเครือข่าย เพื่อเพิ่มโอกาสในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรและช่วยให้สถานศึกษาสามารถเข้าถึงเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ ได้มากขึ้น เช่น การประสานความร่วมมือกับสถานศึกษาอื่น ๆ มหาวิทยาลัย หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และองค์กรด้านเทคโนโลยี

6. การบริหารความเสี่ยงและการสร้างความปลอดภัยทางดิจิทัล

ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับประเด็นด้านความปลอดภัยของข้อมูลและจริยธรรมในการใช้เทคโนโลยี เพื่อให้การใช้เทคโนโลยีในสถานศึกษาเป็นไปอย่างปลอดภัยและมีความรับผิดชอบมากยิ่งขึ้น เช่น การกำหนดนโยบายความปลอดภัยของข้อมูล การส่งเสริมการอบรมให้ครูและนักเรียนมีความรู้ด้านความปลอดภัยไซเบอร์ และการสร้างความตระหนักรู้เกี่ยวกับการเป็นพลเมืองดิจิทัล (Digital Citizenship)

จากข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาที่กล่าวมาข้างต้น สะท้อนให้เห็นถึงองค์ประกอบสำคัญในการขับเคลื่อนการบริหารจัดการสถานศึกษาในยุคดิจิทัลอย่างเป็นระบบ ทั้งในด้านการกำหนดทิศทางการพัฒนา การเสริมสร้างศักยภาพบุคลากร การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการใช้นวัตกรรม ตลอดจนการสนับสนุนทรัพยากรและเครือข่ายความร่วมมือที่เกี่ยวข้อง ดังนั้น เพื่อให้เห็นถึงความเชื่อมโยงแนวทางดังกล่าวอย่างชัดเจน ผู้เขียนจึงจัดทำแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา

สรุป

ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนการบริหารจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทของสังคมดิจิทัลและการเปลี่ยนแปลงของโลกในศตวรรษที่ 21 ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ด้านดิจิทัล ควบคู่กับความรู้และทักษะเทคโนโลยีดิจิทัล รวมทั้งความสามารถในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล การสื่อสาร การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ และความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร ทั้งนี้ บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำเชิงดิจิทัลไม่ใช่เป็นเพียงการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการส่งเสริมให้ครูและบุคลากรได้พัฒนาทักษะดิจิทัล การสนับสนุนให้นำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการเรียนรู้ และการสร้างสภาพแวดล้อมทางการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการพัฒนาผู้เรียนอย่างเฝ้าระวัง การพัฒนาสถานศึกษาในสังคมดิจิทัลยังเผชิญกับความท้าทายหลายประการ เช่น ข้อจำกัดเกี่ยวกับโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยี ทักษะดิจิทัลของครูและบุคลากร งบประมาณในการพัฒนาเทคโนโลยี และความปลอดภัยของข้อมูลสารสนเทศ จากข้อสรุปข้างต้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรพัฒนาสมรรถนะด้านภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง โดยการให้ความสำคัญกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การพัฒนาศักยภาพของครูและบุคลากร การสร้างวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล และการสร้างภาคีเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้สถานศึกษาสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และหน่วยงานต้นสังกัดควรพิจารณาเพิ่มสมรรถนะดิจิทัลให้เป็นเกณฑ์มาตรฐานในการประเมินวิทยฐานะและการดำรงตำแหน่งของผู้บริหารสถานศึกษา พร้อมทั้งจัดสรรงบประมาณเพื่อสนับสนุนเทคโนโลยีพื้นฐานและระบบความปลอดภัยข้อมูลให้แก่โรงเรียนขนาดเล็ก



เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2560). แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579. เรียกใช้เมื่อ 13 พฤษภาคม 2569 จาก <https://shorturl.asia/uW7zS>
- กฤษดา ผ่องพิทยา และคณะ. (2567). องค์ประกอบภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร. วารสารมณีเชษฐาราม วัดจอมมณี, 7(4), 411-424.
- กิตติภัก ฤทธิ์สุวรรณ และคณะ. (2567). การศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียน. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์, 26(2), 201-218.
- ณิศรานันท์ ชันทอง และสุชาดา บุปผา. (2564). ทักษะดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาหนองคาย. Journal of Modern Learning Development, 6(4), 150-164.
- พรวิภา เขยกลั่น. (2566). ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล. ใน วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สมใจ มณีวงศ์. (2567). สมรรถนะดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา. Journal of Creative Education Research and Development, 2(1), 40-47.
- สำนักงานคณะกรรมการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2561). แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม. เรียกใช้เมื่อ 9 มีนาคม 2569 จาก <https://shorturl.asia/cFzgS>
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2561). ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580). เรียกใช้เมื่อ 9 มีนาคม 2569 จาก <https://www.nesdc.go.th>
- สุกัญญา แซ่มซ้อย. (2561). การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เอกรัตน์ เชื้อวงศ์ และอัลลภา อารีรัตน์. (2564). องค์ประกอบของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 4. ใน การประชุมวิชาการเสนอผลงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษาแห่งชาติ ครั้งที่ 22 (หน้า 886-893). มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- Akhmad, A. (2024). Digital leadership practices in educational management: A narrative literature review on trends and challenges. International Journal of Learning, Teaching and Educational Research, 24(8), 112-134.
- Banoğlu, K. et al. (2023). Role of school principals' technology leadership practices in building a learning organization culture in public K-12 schools. Journal of School Leadership, 33(1), 66-91.
- Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership. New York: Psychology Press.
- Darko, E. N. K. et al. (2025). Leadership and digital pedagogy: A cross-cultural analysis of professional development in Ghana and China. Frontiers in Education. Retrieved March 9, 2026, from <https://doi.org/10.3389/educ.2025.1744901>
- Hadiningrat, K. et al. (2024). Opportunities and Challenges in Implementing Information Technology Innovations in the Indonesian Education Sector. East Asian Journal of Multidisciplinary Research, 3(8), 3763-3776.
- International Society for Technology in Education. (2021). ISTE standards for education leaders. Retrieved March 9, 2026, from <https://shorturl.asia/rUxjo>

- Ismailova, N. N. (2025). ICT competence of a school leader. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series "Pedagogy and Psychology"*, 11(2), 53-59.
- Klaesamut, N. & Chirasatchanukool, K. (2025). Digital leadership of school administrators facing challenges in the transition to the digital age. *Journal of Graduate MCU KhonKaen Campus*, 12(2), 508-521.
- López-Figueroa, J. C. et al. (2025). Digital leadership: A systematic literature review. *Administrative Sciences*, 15(4), 129. <https://doi.org/10.3390/admsci15040129>
- Raptis, N. et al. (2024). Examining the role of school leadership in the digital advancement of educational organizations. *European Journal of Education and Pedagogy*, 5(2), 99-103.
- Thahir, I. (2025). Digital leadership of school principals in enhancing technology-based learning quality. *International Journal of Studies in International Education*, 2(4), 33-42.