



แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียน\*  
GUIDELINES FOR DEVELOPING ACADEMIC LEADERSHIP IN DIGITAL ERA OF  
SCHOOL ADMINISTRATORS



สมเกียรติ อินทสิงห์, ชูชีพ พุทธประเสริฐ, ธนัต บุญชัย, ชาตรี มณีโกศล  
Somkiart Intasingh, Choocheep Puthaprasert, Thanat Boonchai, Chatree Maneekosol  
มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่  
Chiang Mai Rajabhat University  
Corresponding Author E-mail: somkiart.int@cmu.ac.th

### บทคัดย่อ

การบริหารโรงเรียนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในปัจจุบันเผชิญกับความท้าทายมากมาย โดยเฉพาะในช่วงสถานการณ์แพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 ผู้บริหารโรงเรียนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลทั้งในด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลทางดิจิทัล ด้านการบริหารงานตามพันธกิจที่บูรณาการดิจิทัล และด้านความสามารถทางวิชาการเชิงดิจิทัล โดยแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลสำหรับผู้บริหารโรงเรียนสามารถดำเนินการได้อย่างหลากหลาย ทั้งในมิติด้านเวลาที่ใช้ในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน มิติด้านเวลาที่เชื่อมโยงกับการเข้าสู่ตำแหน่ง มิติด้านวิธีการ มิติด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และมิติด้านการพัฒนาแบบผสมผสานวิธี ซึ่งมีการบูรณาการนวัตกรรมและแพลตฟอร์มดิจิทัลมาใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียน รวมทั้งมีการกำหนดหัวข้อและประเด็นการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้มีความทันสมัยและท้าทายการจัดการศึกษาในยุคดิจิทัลนี้ อันจะช่วยให้ผู้บริหารโรงเรียนมีความพร้อมและศักยภาพในการขับเคลื่อนโรงเรียนสู่การจัดการศึกษาที่มีคุณภาพสำหรับการพัฒนาผู้เรียนในบริบทสังคมดิจิทัล รวมทั้งสามารถส่งเสริมขีดความสามารถและความก้าวหน้าทางวิชาชีพของครูและบุคลากรทางการศึกษาในยุคดิจิทัลนี้ได้อย่างเป็นระบบ ตลอดจนนำไปสู่การยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาและประสิทธิผลการเรียนรู้ของผู้เรียนในอนาคตได้อย่างยั่งยืน

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำทางวิชาการ; ยุคดิจิทัล; ผู้บริหารโรงเรียน



## Abstract

School administration at the basic education level today faces many challenges, especially during the pandemic situation of the Covid-19 virus. School administrators at the basic education level need to develop academic leadership in the digital era in terms of digital personal attributes, digital integrated mission administrations, and digital academic abilities. The guidelines to develop academic leadership in the digital era for school administrators can be implemented in variety of ways, both in terms of time spent in school administrators' development dimension, the time associated with entering a position dimension, method dimension, application of digital technology dimension, and blended development dimension. These dimensions had integrated innovation and digital platforms to develop academic leadership in the digital era of school administrators as well as defining topics and issues to modernize and challenge educational management in this digital era. This would help school administrators have the readiness and potential to drive schools towards quality education for the development of learners in a digital social context as well as being able to systematically promote the competence and professional advancement of teachers and educational personnel. This development would lead to sustainable upgrading of the quality of education management and learners' learning effectiveness in the future.

**Keywords:** Academic Leadership; Digital Era; School Administrator

## บทนำ

การบริหารสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในปัจจุบันเผชิญกับความท้าทายมากมาย ทั้งในมิติของความหลากหลายของผู้เรียนในประเด็นเกี่ยวกับความชอบ ความถนัด ความสนใจ และความต้องการในการเรียนรู้รูปแบบใหม่ ความคาดหวังของผู้ปกครอง ชุมชน และสังคม (Auld & Djabibba, 2015; Smyth et al., 2015) อีกทั้งการระบาดของเชื้อไวรัส COVID-19 และความก้าวหน้าของเทคโนโลยีดิจิทัลที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วหรือที่เรียกว่า เทคโนโลยีพลิกผัน (Technology Disruption) อันส่งผลกระทบต่อการบริหารงานในสถานศึกษาทุกระดับ โดยจุดเน้นในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียนในสังคมดิจิทัล ต้องมุ่งพัฒนาใน 2 สมรรถนะ คือ 1. ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล (Digital Literacy) คือ ทักษะในการนำเครื่องมืออุปกรณ์และเทคโนโลยีดิจิทัล อาทิ คอมพิวเตอร์ โทรศัพท์ แท็บเล็ต โปรแกรมคอมพิวเตอร์และสื่อออนไลน์ มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการสื่อสาร การปฏิบัติงานและการ



ทำงานร่วมกัน หรือใช้พัฒนากระบวนการทำงาน หรือระบบงานในองค์กร รวมทั้งการเรียนรู้ที่มีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และ 2. ความฉลาดทางดิจิทัล (Digital Intelligence) คือ ความสามารถด้านการรับรู้ สติปัญญา อารมณ์ และสังคมที่ทำให้คนเป็นพลเมืองดิจิทัล (Digital Citizens) สามารถเผชิญหน้ากับความท้าทายและปรับตัวให้เข้ากับยุคดิจิทัลได้อย่างเหมาะสม (พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์, 2563) ดังนั้นการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนจึงเกี่ยวข้องกับการออกแบบและหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ การแสวงหาทรัพยากรส่งเสริมการเรียนรู้ ตลอดจนการจัดตารางเรียนและผู้สอน จำเป็นต้องการปรับรูปแบบและวิธีการบริหารงานให้ทันยุคและทันสมัย เพื่อช่วยพัฒนาผู้เรียนให้เกิดกระบวนการเรียนรู้อย่างเต็มตามศักยภาพบนความท้าทายใหม่ ๆ นี้ (Tait & Faulkner, 2016) รวมทั้งผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีการเตรียมบุคลากรในสถานศึกษาให้มีสมรรถนะที่ครอบคลุมทั้งความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่พร้อมปรับตัวกับเข้ากับการทำงานในยุคสมัยการเรียนรู้ของผู้เรียนที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วหรือในยุคดิจิทัล (Digital era)

ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำทางวิชาการ (Academic Leadership) ในการนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ (Lunenburg & Ornstein, 2012) เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ของผู้เรียนให้มีคุณภาพและเกิดประสิทธิผลอย่างสูงสุด เนื่องจากภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นแรงผลักดันที่สำคัญที่ทำให้ผู้บริหารในฐานะเป็นผู้นำทางวิชาการ (Academic Leaders) ในโรงเรียน แสดงพฤติกรรมที่มุ่งมั่นไปสู่การขับเคลื่อนการจัดการศึกษาที่ดีและมีคุณภาพ อีกทั้งภาวะผู้นำทางวิชาการยังเป็นพลังสำคัญให้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของสถานศึกษาที่ต้องสอดคล้องกับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นไปตามทิศทางและนโยบายจัดการศึกษาของเขตพื้นที่ เกิดร่วมมือร่วมใจทางวิชาชีพ (Professional Collaboration) และการเสริมพลัง (Empowerment) ให้กับผู้ปกครองและชุมชนด้วย (Sood et al., 2018) รวมทั้งยังทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาทันสมัยต่อเหตุการณ์ โดยเฉพาะสามารถติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการที่นำไปสู่การพัฒนาหลักสูตร การสอน และประเมินผลการเรียนรู้ อีกทั้งร่วมติดตามความก้าวหน้าของผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง (Student Progress) อันนำไปสู่ความสำเร็จของสถานศึกษาในภาพรวมได้อย่างเป็นรูปธรรม (Francera & Bliss, 2011; Mendel, 2012) ซึ่งการบริหารและการจัดการศึกษาในโลกยุคปัจจุบัน จำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารมืออาชีพ มีภาวะผู้นำและมีสมรรถนะที่ครอบคลุมหลายด้าน เช่น การจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ การจัดการความรู้ และภาวะผู้นำทางวิชาการ (ธีระ รุญเจริญ, 2557)

อย่างไรก็ตาม จากรายงานการวิจัยของมาเรียม นิลพันธุ์ และคณะ (2556) และสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2563) ได้นำเสนอผลการวิจัยสอดคล้องในทิศทางเดียวกันว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานของไทยทั้งในอดีตและปัจจุบัน ยังประสบปัญหาในประเด็นเกี่ยวกับการมีระดับภาวะผู้นำทางวิชาการไม่มากเท่าที่ควร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนาผู้เรียนให้ความเป็นนักนวัตกรรมในยุคดิจิทัล

การสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนของครูให้มีความทันสมัย การนิเทศการศึกษาอย่างเป็นระบบ และการสร้างกลไกการวัดและประเมินผลที่ช่วยสะท้อนคุณภาพการเรียนรู้ที่แท้จริงของผู้เรียนในสถานศึกษา รวมทั้งเห็นสมควรให้หน่วยงานด้านการจัดการศึกษามีระบบ กลไก หรือรูปแบบในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ

นอกจากนั้น ความเป็นดิจิทัล (Digitalization) ในยุคดิจิทัลปัจจุบันนี้ ทำให้ผู้บริหารมีโอกาสในการใช้เครื่องมือทางเทคโนโลยีที่สมัยใหม่ในการพัฒนาและเติมเต็มศักยภาพของตนเอง การส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาการเรียนการสอนของครูผู้สอนให้มีคุณภาพ และการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานทางวิชาชีพสามารถดำเนินการได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น ในทางตรงกันข้าม หากผู้บริหารไม่ปรับตัวหรือไม่พัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับยุคดิจิทัลนี้ ก็อาจส่งผลให้ผู้เรียนในสถานศึกษาเสียโอกาสในการพัฒนาการเรียนรู้อของตนเอง อีกทั้งครูและบุคลากรทางการศึกษาในองค์กรก้าวไม่ทันต่อสภาพการณ์และอาจเกิดภาวะหมดไฟในการทำงานได้ (Wallin et al., 2020) ซึ่งส่งผลเสียต่อสถานศึกษาโดยภาพรวม ดังนั้นภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคปัจจุบันของผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรผสมผสานความเป็นดิจิทัลและยกระดับเป็นภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล ที่สามารถชี้แนะและหนุนเสริมให้องค์การพหุทางด้านวิชาการยุคใหม่ ดำเนินการไปอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้นำในยุคดิจิทัลจำเป็นต้องพัฒนาทักษะและบุคลากรทางดิจิทัลอย่างเป็นระบบ จัดทำกลยุทธ์ทางดิจิทัล (Digital Strategy) โดยพิจารณาจากเป้าประสงค์ (Statement of Purpose) เกี่ยวกับการบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลในการดำเนินงานขององค์กร กำหนดให้มีผู้นำที่ขับเคลื่อนงานด้านดิจิทัล (Digital Delivery Leaders) ในองค์กร และจัดสรรให้มีงบประมาณสนับสนุนอย่างเพียงพอ เพื่อนำไปสู่การริเริ่มหลักสูตร โปรแกรม หรือการจัดการเรียนรู้ใหม่ ๆ โดยใช้แพลตฟอร์มทางดิจิทัล ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จของสถานศึกษาได้ (Gorton, 2016) อีกทั้งในปัจจุบันหน่วยงานของภาครัฐและเอกชนหลายแห่งได้ริเริ่มและนำเอาแพลตฟอร์มทางเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารงานองค์กรอย่างแพร่หลาย อาทิ กรมสรรพากร กระทรวงมหาดไทย สำนักปลัดกระทรวงสาธารณสุข กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย และธนาคารกสิกรไทย เป็นต้น (บุญอนันต์ พินัยทรัพย์, 2562) สะท้อนให้เห็นถึงกระบวนการบริหารงานองค์กรที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างพลิกโฉม และการเรียนรู้ของประชาชนทั้งในวัยเรียน วัยทำงาน และผู้สูงอายุ ก็ได้ก้าวสู่สังคมดิจิทัลอย่างเต็มตัว (Friend et al., 2020; Arbuckle, 2020)

ในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลให้กับผู้บริหารโรงเรียน หน่วยงานที่มีบทบาทหน้าที่ในการรับผิดชอบพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาจึงจำเป็นต้องมีแนวทางในการส่งเสริมและสนับสนุนที่ชัดเจน เพื่อใช้เป็นส่วนหนึ่งในระบบและกลไกการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในหน่วยงานทางการศึกษา โดยเฉพาะผู้บริหารโรงเรียนที่มีบทบาทหน้าที่โดยตรงในการจัดการศึกษาให้กับเยาวชนทั่วประเทศและนับว่ามีจำนวนบุคลากรระดับบริหารจำนวนมากที่สุดของหน่วยงานภาครัฐในประเทศไทย (สมเกียรติ อินทสิงห์, 2563; สำนักงานเลขาธิการสภา



การศึกษา, 2565) อันจะส่งผลต่อคุณภาพของการเรียนรู้ของผู้เรียนที่สอดคล้องกับสังคมดิจิทัลในปัจจุบัน และส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของชาติเพื่อนำไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืนต่อไป

## ภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล

นักวิชาการด้านการบริหารการศึกษาได้ระบุความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการไว้อย่างน่าสนใจ อาทิ กนกอร สมปราษฎ์ (2560) กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ของครู นักเรียน ชุมชน และทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา โดยอาศัยกระบวนการที่เกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตร การบริหารหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การบริหารการเปลี่ยนแปลง การใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการ และการจัดการเรียนรู้ การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การพัฒนาครูและการพัฒนานักเรียน ในขณะที่ Brooks & Normore (2018) ได้เสนอว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรือการจูงใจให้ครูผู้สอน บุคลากรทางการศึกษา และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้ร่วมกันพัฒนาคุณภาพงานวิชาการด้านหลักสูตร การสอน การวัดและประเมินผล การพัฒนาและใช้สื่อการเรียนรู้ รวมทั้งการจัดสรรทรัพยากรและสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ เห็นคุณค่าในตนเอง และสามารถเรียนรู้ได้ตลอดชีวิต ตลอดจนผลักดันให้ครูได้พัฒนาตนเองทางด้านวิชาการอย่างต่อเนื่อง

นอกจากนั้น ในส่วนของความหมายของภาวะผู้นำทางดิจิทัล Zhong (2017) ได้เสนอว่า ภาวะผู้นำทางดิจิทัล หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการโน้มน้าวให้บุคลากรในองค์กรใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและอุปกรณ์ดิจิทัล (Digital Device) รวมทั้งบริการและทรัพยากรทางดิจิทัลเพื่อสร้างแรงบันดาลใจและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลขององค์กร รวมทั้งการสร้างและรักษาวัฒนธรรมการเรียนรู้ดิจิทัล และ Sheninger (2020) ได้เสนอว่า ภาวะผู้นำทางดิจิทัล หมายถึง คุณลักษณะและความสามารถในการกำหนดทิศทางทางที่มีอิทธิพลต่อผู้อื่นและการเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนผ่านการเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศและการสร้างความสัมพันธ์เพื่อคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรในอนาคต โดยอาศัยการผสมผสานระหว่างความคิด พฤติกรรม และทักษะที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลงและหรือเสริมสร้างวัฒนธรรมขององค์กรผ่านการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัล

ดังนั้นสามารถสรุปความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียน ได้ว่าหมายถึง พฤติกรรมและกระบวนการของผู้บริหารโรงเรียนที่มีอิทธิพลต่อครู บุคลากรทางการศึกษา และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาในยุคดิจิทัล สามารถจูงใจและนำไปสู่การพัฒนา ยกย่องคุณภาพ และเสริมสร้างความก้าวหน้าการเรียนรู้ของนักเรียนและการพัฒนาโรงเรียนในบริบทสังคมดิจิทัลโดยภาพรวม ผ่านการคิดริเริ่ม การส่งเสริม และสนับสนุนงานวิชาการด้านต่าง ๆ ของสถานศึกษา ครอบคลุมทั้งการพัฒนาและบริหารหลักสูตร

การจัดการเรียนการสอน การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ การใช้สื่อ สารสนเทศสมัยใหม่ และเทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการและจัดการเรียนรู้ การจัดสรรและพัฒนาสภาพแวดล้อม และระบบนิเวศวิทยาในโรงเรียนที่เอื้อต่อการเรียนรู้ รวมทั้งการพัฒนาสมรรถนะของครูและนักเรียนให้พร้อมก้าวสู่สังคมดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล

องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียน สามารถสังเคราะห์ได้จากการบูรณาการองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการและองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางดิจิทัล ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการ ประกอบด้วย 1. ด้านคุณลักษณะ (Attributes) ได้แก่ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เกี่ยวกับนวัตกรรมทางการศึกษา การสนใจในการพัฒนาตนเอง อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง การเอาใจใส่ ชี้แนะแนวทาง สนับสนุน และช่วยเหลือด้านวิชาการ การเปิดเผย เปิดกว้างในการกล้าแสดงออกเชิงสร้างสรรค์ การให้ความสำคัญกับการสื่อสารและสร้างการมีส่วนร่วมในองค์กร และการเป็นบุคคลทันสมัยและรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง 2. ด้านการปฏิบัติตามอำนาจหน้าที่ (Power) ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม ร่วมกับคุณภาพทางวิชาการ การวางแผนกลยุทธ์และระบบการบริหารวิชาการ การกำหนดมาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา การบริหารจัดการหลักสูตร สถานศึกษา การอำนวยความสะดวกการเรียนการสอน การพัฒนาระบบการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ การนิเทศการศึกษาและติดตามผลการปฏิบัติงานของครู การบริหารสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ รวมทั้งการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการ และแสวงหาการสนับสนุนจากหน่วยงานและภาคีเครือข่ายที่เกี่ยวข้อง และ 3. ด้านความสามารถ (Ability) ได้แก่ การจัดการเรียนรู้ในฐานะครูมืออาชีพ การสร้างแรงจูงใจและสนับสนุนความก้าวหน้าทางวิชาการและวิชาชีพของครู การพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรให้มีศักยภาพทางวิชาการและวิชาชีพ การสร้างแรงบันดาลใจแก่ครูผู้สอนในการสร้างนวัตกรรม การวิจัยเพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา การสร้างและสนับสนุนให้สถานศึกษาเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และการสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศทางวิชาการในสถานศึกษา (ราชบัณฑิตยสถาน, 2558; Center on Great Teachers and Leaders, 2016; Martin, 2018)

องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางดิจิทัล ประกอบด้วย 1. ด้านคุณลักษณะ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร การเป็นแบบอย่างของการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล การพัฒนาตนเองให้สามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหาร การให้ความสำคัญกับข้อมูลสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ และการเป็นนักนวัตกรรม 2. ด้านการปฏิบัติตามอำนาจหน้าที่ ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล การออกแบบแผนพัฒนาครูและ



บุคลากรให้มีความรู้และใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อพัฒนาวิชาชีพ การสนับสนุนนักเรียนให้มีความรู้และใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการเรียนรู้และสร้างนวัตกรรม การติดตาม ประเมิน และให้คำปรึกษาครูและนักเรียนในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล การบริหารโครงสร้างพื้นฐานทางระบบเทคโนโลยีและพื้นที่การเรียนรู้ การริเริ่มโปรแกรม โครงการ หรือกระบวนการทางดิจิทัลโดยใช้แนวคิดการวิจัย การสร้างเครือข่าย ชุมชนการเรียนรู้และแพลตฟอร์มการเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล และการสร้างทีมบุคลากรทางเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อนำการขับเคลื่อน และ 3. ด้านความสามารถ ได้แก่ การใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างคล่องแคล่ว การส่งเสริมและจูงใจให้ครู บุคลากร และนักเรียนใช้เทคโนโลยีดิจิทัล การส่งเสริมให้ครูและบุคลากรใช้เทคโนโลยีเพื่อสร้างนวัตกรรมทางการศึกษา การสร้างวัฒนธรรมการทำงานและบรรยากาศการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างแพร่หลาย การสื่อสารองค์กรโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล การให้คำแนะนำ ปรึกษา หรือช่วยเหลือทางเทคโนโลยีดิจิทัล (ธีระ รุญเจริญ, 2562; สุกัญญา แซ่มซ้อย, 2562; Navaridas-Naladaa et al., 2020; Sheninger, 2020)

ดังนั้นผู้เขียนสามารถสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนได้ 3 ด้าน ดังนี้

1. ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลด้านดิจิทัล (Digital Personal Attributes) ประกอบด้วย การเป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เกี่ยวกับนวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษาสมัยใหม่ การเป็นแบบอย่างของการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล การสนใจในการพัฒนาตนเองอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องผ่านช่องทางที่หลากหลายและผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัล การเอาใจใส่ ชี้แนะแนวทางสนับสนุน และช่วยเหลือด้านวิชาการแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียนในยุคดิจิทัล การเปิดเผยและเปิดกว้างในการกล้าแสดงออกเชิงสร้างสรรค์ การให้ความสำคัญกับการสื่อสารและสร้างการมีส่วนร่วมในองค์กร และการเป็นบุคคลทันสมัยและรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล

2. ด้านการบริหารงานตามพันธกิจที่บูรณาการดิจิทัล (Digital Integrated Mission Administrations) ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมร่วมเกี่ยวกับคุณภาพทางวิชาการที่บูรณาการกับการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล การวางแผนกลยุทธ์และระบบการบริหารวิชาการที่มีมุมมองทันสมัย การกำหนดมาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาที่ให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีดิจิทัล การบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษาโดยใช้แพลตฟอร์มดิจิทัล การอำนวยความสะดวกการจัดการเรียนการสอนที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในหลากหลายรูปแบบ การพัฒนาระบบการวัดและประเมินผลการเรียนรู้โดยอาศัยเทคโนโลยีดิจิทัลมาสนับสนุน การนิเทศการศึกษาและติดตามผลการปฏิบัติงานของครูที่ผสมผสานทั้งแบบออนไลน์และแบบพบปะ การบริหารสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้ การสร้างทีมบุคลากรทางเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อนำการขับเคลื่อน รวมทั้งการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทาง

วิชาการและแสวงหาการสนับสนุนจากหน่วยงานและภาคีเครือข่ายที่เกี่ยวข้องทั้งในส่วนของโลกกายภาพและโลกเสมือน (Virtual World)

3. ด้านความสามารถทางวิชาการเชิงดิจิทัล (Digital Academic Abilities) ประกอบด้วย การสืบค้นและใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล การจัดการเรียนรู้ในฐานะครูมืออาชีพที่มีผสมผสานการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล การสนับสนุนนักเรียนให้มีความรู้และใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการเรียนรู้และสร้างนวัตกรรม การสร้างแรงบันดาลใจและพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรให้มีความก้าวหน้าทางวิชาการและวิชาชีพที่บูรณาการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล การวิจัยเพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนโดยบูรณาการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อยกระดับคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียน รวมทั้งการสร้างวัฒนธรรมการทำงานทางดิจิทัล ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และบรรยากาศการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างแพร่หลาย

### แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล สามารถดำเนินการได้อย่างหลากหลายผ่าน 5 มิติ ดังนี้ (สืบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา, 2564)

1. มิติด้านเวลาที่ใช้ในการพัฒนา สามารถแบ่งออกเป็น 3 แนวทาง ได้แก่ 1. การพัฒนา ระหว่างเวลาการปฏิบัติงาน (On-The-Job Training) อาทิ การมอบหมายให้พัฒนาโครงการบริหารสื่อในห้องเรียนพิเศษทางวิทยาศาสตร์ 2. การพัฒนานอกเวลาการปฏิบัติงาน (Off-The-Job Training) อาทิ การเข้ารับการโค้ชด้านบริหารหลักสูตรจากผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา การอบรมการสำรวจข้อมูลโดยใช้ Google Form และ 3. การเรียนรู้แบบผสมผสาน (Blended Learning) อาทิ การฝึกการนิเทศการสอนของครูโดยนำความรู้จากการอบรมภายนอกมาปฏิบัติในโรงเรียน

2. มิติด้านเวลาที่เชื่อมโยงกับการเข้าสู่ตำแหน่ง สามารถแบ่งออกเป็น 3 แนวทาง ได้แก่ 1. การอบรมก่อนประจำการ (Pre-Service Training) อาทิ การอบรมเชิงปฏิบัติการเขียนแผนพัฒนางานวิชาการด้านดิจิทัลของโรงเรียน การศึกษาดูงานในสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในการบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารงานวิชาการ 2. การพัฒนาเมื่อเริ่มต้นปฏิบัติงาน (Induction) อาทิ การมอบหมายให้สื่อสารกับผู้ปกครองนักเรียนด้านวิชาการโดยใช้สื่อสังคมออนไลน์ และ 3. การอบรมระหว่างประจำการ (In-Service Training) อาทิ การอบรมการเขียนรายงานผลการติดตามโครงการสอนซ่อมเสริมนักเรียนโดยใช้แพลตฟอร์มดิจิทัล การอบรมการสร้างระบบการวัดและประเมินผลฐานสมรรถนะยุคใหม่โดยใช้เครื่องมือทางดิจิทัล

3. มิติด้านวิธีการ สามารถแบ่งออกเป็น 2 แนวทาง ได้แก่ 1. การพัฒนาที่เป็นทางการ อาทิ การสร้างชุมชนการเรียนรู้เชิงวิชาชีพผู้บริหารผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัล การรับการนิเทศติดตามจากสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดโดยใช้ช่องทางดิจิทัล และ 2. การพัฒนาที่ไม่เป็น



ทางการ อาทิ การมอบหนังสือให้อ่านศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับผู้นำทางดิจิทัล การแนะนำเว็บไซต์ที่เป็นประโยชน์สำหรับการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาฐานสมรรถนะ

4. มิติด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล สามารถแบ่งออกเป็น 2 แนวทาง ได้แก่ 1. การพัฒนาแบบออนไลน์ อาทิ การมอบหมายให้เรียนในคอร์สออนไลน์ในระบบ Thai MOOCs การเข้าร่วม Webinar ด้านการจัดการเรียนการสอน และ 2. การพัฒนาแบบออฟไลน์ อาทิ การเข้าร่วมโครงการเกี่ยวกับการบริหารห้องเรียนนวัตกรรมดิจิทัล การเข้าร่วมสัมมนาการเขียนแผนปฏิบัติการประจำปีที่เน้นการพัฒนาการบูรณาการใช้เครื่องมือทางดิจิทัลในการเรียนการสอน

5. มิติด้านการพัฒนาแบบผสมผสานวิธี (Blended Development) เป็นการพัฒนาด้วยวิธีการแบบผสมผสานมากกว่าหนึ่งแนวทาง สามารถแบ่งออกเป็น 2 แนวทาง ได้แก่ 1. การผสมผสานแบบใช้และไม่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลร่วมกัน อาทิ การอบรมแบบออนไลน์สำหรับผู้บริหารด้านการส่งเสริมครูให้มีความก้าวหน้าทางวิชาชีพตามเกณฑ์ วPA แล้วนำมาดำเนินการใช้ในสถานศึกษา และ 2. การผสมผสานระหว่างการอบรมแบบเป็นทางการ การเรียนรู้จากบุคคลอื่น และการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ทำงานจริงหรือผ่านการลงมือปฏิบัติ อาทิ การอบรมและสร้างชุมชนการเรียนรู้เชิงวิชาชีพในสถานศึกษาที่เชิญศึกษานิเทศก์และอาจารย์มหาวิทยาลัยมาร่วมในการนิเทศเพื่อพัฒนาคุณภาพงานวิชาการและการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในโรงเรียน

นอกจากนั้น วิธีการในการพัฒนาและกิจกรรมสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียน สามารถดำเนินการได้อย่างหลากหลาย ดังนี้ (จิตติมา วรณศรี, 2563; ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2561; โชติชวัล พุกิกกาญจน์, 2562; Schuck et al., 2013)

1. การฝึกอบรม ได้แก่ การบรรยาย การสัมมนา การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ การปฐมนิเทศ การสาธิต การระดมสมอง การอภิปราย การใช้กรณีศึกษา การใช้สถานการณ์จำลอง การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน (On The Job Training: OJT) การศึกษาดูงาน ซึ่งสามารถดำเนินการได้ทั้งแบบออนไซต์และออนไลน์ โดยการดำเนินการฝึกอบรมแบบออนไลน์สามารถใช้โปรแกรมหรือแพลตฟอร์มที่หลากหลาย อาทิ Zoom Meeting Microsoft Team Google Meet เป็นต้น

2. วิธีการและกิจกรรมสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำ ได้แก่ การสร้างความตระหนักรู้และประเมินตนเอง การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ การสอนงาน การเป็นที่เลี้ยง การให้คำแนะนำปรึกษา การให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างเข้มข้น การศึกษาในห้องเรียน กิจกรรมนอกสถานที่ การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) การเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ การฝึกสอน การติดตามแม่แบบ (Job Shadowing) การเรียนรู้แบบเพื่อนช่วยเพื่อน ระบบพี่เลี้ยง การจัดการความรู้ การขยายงาน การเพิ่มคุณค่างาน การมอบหมายงานที่ท้าทาย การเข้าร่วมกับสมาคมวิชาชีพและการสร้างเครือข่ายและชุมชนนักปฏิบัติ และการสร้างชุมชนการเรียนรู้เชิงวิชาชีพ ซึ่งสามารถดำเนินการทั้ง

แบบพบปะกัน (Face to Face) และการผสมผสานการใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลที่ทันสมัยและช่วยในการติดต่อสื่อสารแบบออนไลน์ได้ อาทิ การสร้าง Facebook Group Google Classroom KC-Moodle เป็นต้น

สำหรับในยุคดิจิทัลปัจจุบันและสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 สามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาร่วมในการพัฒนาภาวะผู้นำทางดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนได้ ดังที่ Kruse (2020) ได้นำเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลไว้ 5 แนวทาง ดังนี้

1. การมุ่งเน้นไปที่การปรับใช้และการรักษาพฤติกรรมอย่างยั่งยืน (A Focus on Applying and Sustaining Behaviors) อาทิ การสร้างระบบออนไลน์ในการเตือนผู้บริหารใหม่ให้ตรวจสอบผลการจัดการเรียนรู้ของครูประจำเดือนและมอบหมายให้บุคลากรสนับสนุนสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล การแจ้งให้ผู้บริหารโรงเรียนพิจารณาและสรุปรายงานการประชุมโดยใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่ การส่งเสริมให้ผู้บริหารโรงเรียนกำหนดตารางเวลาสำหรับการคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) ที่มีการบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารงานวิชาการ เป็นต้น

2. การเรียนรู้ผ่านอุปกรณ์สื่อสารแบบพกพาสำหรับผู้บริหารยุคใหม่ (Mobile Learning for Millennial Administrators) เป็นการพัฒนาภาวะผู้นำผ่านการเข้าถึงโอกาสในการเรียนรู้บนอุปกรณ์เคลื่อนที่ได้ทุกที่ทุกเวลา โดยหน่วยงานต้นสังกัดด้านการพัฒนาภาวะผู้นำ อาทิ สำนักงาน ก.ค.ศ. สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด หรือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำเป็นต้องปรับแต่งซอฟต์แวร์ให้เหมาะกับผู้บริหารโรงเรียนและเสนอโปรแกรมออนไลน์ที่ยืดหยุ่นมากขึ้น ซึ่งจากรายงานการวิจัยของ Korn Ferry Institute แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารยุคใหม่เรียนรู้องค์ความรู้ใหม่ ๆ เพิ่มเติมผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัลมากกว่าเวลาที่ใช้ในห้องเรียนปกติ

3. การโค้ชเป็นกลุ่มและส่งเสริมความเป็นประชาธิปไตย (Group Coaching and Democratization) เป็นการใช้โค้ชที่เป็นผู้บริหาร 1 คน สำหรับดูแลแนะนำผู้บริหารอีกไม่เกิน 10 คน ด้วยการตั้งหัวข้อรายเดือนหรือรายไตรมาส ซึ่งโค้ช 1 คนสามารถรองรับความต้องการของผู้บริหารแต่ละคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นประจำทุกสัปดาห์ และนำทุกคนมารวมกันโดยใช้การประชุมทางวิดีโอ (Video Conference) เป็นประจำทุกเดือน ส่งเสริมการรับฟังความคิดเห็นของกลุ่ม นอกจากนี้ หน่วยงานด้านการจัดการศึกษาในยุคดิจิทัลนี้ สามารถใช้ประโยชน์จาก AI-Powered Coach Bots และ Hyper-Personalized Nudges ที่สามารถปรับให้เหมาะสมกับการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล (Personalized Learning) ได้

4. การเชื่อมโยงกับการสำรวจความผูกพัน (Alignment to The Engagement Survey) แต่ละโรงเรียนมีบริบทและความพร้อมความแตกต่างกัน แต่โดยทั่วไปแล้วผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องเรียนรู้พฤติกรรมที่เฉพาะเจาะจงของแต่ละโรงเรียนที่ตนบริหารงาน เนื่องจากปัจจัยความผูกพันและความมุ่งมั่นในการทำงานของแต่ละคนต่างกัน หน่วยงานที่



พัฒนาผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีการสำรวจความต้องการจำเป็น (Needs) เพื่อนำมาออกแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารในแต่ละโรงเรียน เช่น การใช้แนวทางการโค้ชเพื่อพัฒนาสมาชิกในทีมดิจิทัล การให้ข้อเสนอแนะที่มีประสิทธิภาพในเวลาที่เหมาะสมการให้การยอมรับเชิงกลยุทธ์ทางดิจิทัล การสร้างความไว้วางใจและการส่งเสริมการเป็นเจ้าของในการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ทางดิจิทัล เป็นต้น

5. การใช้ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) ระบบสารสนเทศที่ใช้ปัญญาประดิษฐ์สามารถรวบรวมและประมวลผลข้อมูลของผู้บริหารในโรงเรียนได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำ และสามารถนำเสนอแนวทางการพัฒนา อบรม ศึกษาต่อ ดูงาน ฯลฯ ได้อย่างถูกต้อง ตรงจุด และประหยัดทรัพยากรได้ด้วยเทคโนโลยี AI โดยหน่วยงานที่รับผิดชอบพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนสามารถกำหนดประเด็นเพื่อใช้เป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนได้ เช่น มีผู้บริหารกี่คนที่พร้อมก้าวสู่ความเป็นผู้นำทางดิจิทัล หลักสูตรการฝึกอบรมแบบใดที่ส่งผลต่อความสำเร็จทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพการปฏิบัติงานทางดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญ ประสบการณ์การพัฒนาภาวะผู้นำทางดิจิทัลในลักษณะใดมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการที่ดีขึ้น ประสิทธิภาพการใช้รูปแบบหน้ากระดานที่ใช้ในการสรุปข้อมูลสำหรับการบริหาร (Dashboards) และเมทริกซ์สหสัมพันธ์ (Correlation Matrices) เพื่อการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนเป็นอย่างไร

ดังนั้นสามารถสรุปแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลได้ว่า สามารถดำเนินการได้ทั้งในส่วนของระยะเวลาก่อนการบรรจุแต่งตั้ง เริ่มต้นบรรจุแต่งตั้ง รวมทั้งหลังจากบรรจุแต่งตั้งและปฏิบัติหน้าที่เป็นผู้บริหารโรงเรียน โดยสามารถผสมผสานการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลทั้งในเวลาของการปฏิบัติงานตามปกติและนอกเวลางานปกติ โดยอาจใช้แพลตฟอร์มของเทคโนโลยีดิจิทัลเข้าร่วมในการส่งเสริมผู้บริหารโรงเรียนได้ตามความพร้อมและลักษณะโรงเรียนแต่ละบริบท อีกสามารถทั้งเชิญผู้เชี่ยวชาญ หน่วยงานต้นสังกัด และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทางด้านวิชาการและนวัตกรรมดิจิทัลมาร่วมในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนได้

สำหรับหัวข้อหรือประเด็นที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลที่น่าสนใจ ผู้เขียนขอแนะนำตัวอย่างที่น่าสนใจ ได้แก่ การใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อการบริหารหลักสูตรสถานศึกษาในยุคปกติใหม่ (New Normal) กลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อก้าวสู่สถานศึกษาแห่งนวัตกรรม การวิจัยและพัฒนานวัตกรรมการบริหารวิชาการเพื่อยกระดับคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนในยุคดิจิทัล เทคนิคการใช้สื่อและแอปพลิเคชันเพื่อการสื่อสารองค์ความรู้ทางการศึกษายุคใหม่ รูปแบบการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้เชิงวิชาชีพผ่านโลกเสมือนจริงในจักรวาลนอภิมิต (Metaverse) วิธีการสื่อสารและรับฟังเสียงผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Voice of Student and Stakeholder: VoS) ผ่านช่องทางออนไลน์

## สรุป

ภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนเป็นพฤติกรรมและกระบวนการของผู้บริหารที่สามารถจูงใจและส่งเสริมให้บุคลากร บุคลากรทางการศึกษา และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง กับให้สามารถจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียนในยุคดิจิทัลได้อย่างมีคุณภาพ ครอบคลุม องค์ประกอบ 3 ด้าน คือ 1. ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลทางดิจิทัล 2. ด้านการบริหารงานตาม พันธกิจที่บูรณาการดิจิทัล และ 3. ด้านความสามารถทางวิชาการเชิงดิจิทัล โดยแนวทางในการ พัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียน สามารถดำเนินได้ใน 5 มิติ ได้แก่ มิติด้านเวลาที่ใช้ในการพัฒนา มิติด้านเวลาที่ใช้เชื่อมโยงกับการเข้าสู่ตำแหน่ง มิติด้านวิธีการ มิติ ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และมิติด้านการพัฒนาแบบผสมผสานวิธี ซึ่งสามารถใช้ วิธีการและกิจกรรมในการพัฒนาที่หลากหลาย ทั้งในส่วนของ การฝึกอบรม การเรียนผ่านการลง มือปฏิบัติ การโค้ช การใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลในการเรียนรู้ และการนำนวัตกรรมเทคโนโลยีดิจิทัล สมัยใหม่มาบูรณาการสำหรับการพัฒนา ผ่านการกำหนดหัวข้อและประเด็นที่ทันสมัยและทำ ทายในปัจจุบันและอนาคต เสริมทักษะที่สำคัญให้กับผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล เช่น ความเป็น ผู้นำที่เปิดรับเทคโนโลยี การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงกัน การสนับสนุนและการ พัฒนาครู การสร้างและสนับสนุนการใช้ข้อมูลเพื่อตัดสินใจผู้บริหารโรงเรียนที่มีความเข้าใจและ สามารถจัดการกับภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลอย่างเหมาะสมจะสามารถสร้าง สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนาที่ยั่งยืนในโรงเรียนได้อย่างเป็นประสพการณ์ที่ เติบโตขึ้นตามความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และความคิดริเริ่มในการนำเสนอวิธีการใหม่ๆ ในการ สนับสนุนการเรียนรู้และการสอนในยุคดิจิทัลนี้

## เอกสารอ้างอิง

- กนกอร สมปราษฎ์. (2560). *ภาวะผู้นำและภาวะผู้นำการเรียนรู้สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา*.  
ขอนแก่น: คลังนานา.
- จิตติมา วรณศรี. (2563). *การบริหารจัดการศึกษายุคดิจิทัล*. พิษณุโลก: โรงพิมพ์รัตนสุวรรณ  
การพิมพ์ 3.
- ชัยเสถียร พรหมศรี. (2561). *ภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารองค์การ : แนวคิด ทฤษฎีและ  
กรณีศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ปัญญาชน.
- โชติชวัล พุทธิกาญจน์. (2562). *การจัดการขีดความสามารถ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ปัญญาชน.
- ธีระ รุญเจริญ. (2557). *ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษาเพื่อปฏิรูปรอบ 2  
และประเมินภายนอกรอบ 3* (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.



- \_\_\_\_\_. (2562). ทิศทางการจัดการศึกษาเรียนรู้สู่การศึกษา 4.0 ในยุคดิจิทัล. ใน จิณณวัตร ปะโคทั้ง (บรรณาธิการ). *รวมบทความการบริหารการศึกษากับพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่การศึกษาในยุคดิจิทัล ชุดที่ 1*. (น. 8-9). อุบลราชธานี: ห้างหุ้นส่วนจำกัด วิทยาการพิมพ์ 1973.
- บุญอนันต์ พิณภัทรชัย. (2562). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล*. นนทบุรี: รัตนไทย.
- พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์. (2563). *พลิกโฉมนวัตกรรมการพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนในสังคมดิจิทัล. รายงานการสัมมนาทางวิชาการ*. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่.
- มาเรียม นิลพันธ์. (2556). *ประเมินผลหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ในโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตร*. นครปฐม: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2558). *พจนานุกรมศัพท์ศึกษาศาสตร์ร่วมสมัย ฉบับราชบัณฑิตยสถาน*. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนสามัญนิติบุคคลเจียฮั่ว.
- สมเกียรติ อินทสิงห์. (2563). *การบริหารหลักสูตรสถานศึกษา*. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2563). *การมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของภาคประชาสังคม/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามร่างพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ*. กรุงเทพฯ: สำนักมาตรฐานการศึกษาและพัฒนารเรียนรู้.
- \_\_\_\_\_. (2565). *รายงานการศึกษาไทย พ.ศ. 2562 - 2564*. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- สีบสกุล นรินทรางกูร ณ ออยุธยา. (2564). *การบริหารทรัพยากรทางการศึกษาแนวใหม่*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุกัญญา แซ่มซ้อย. (2562). *การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Arbuckle, A. (2020). Opportunities for Social Knowledge Creation in the Digital Humanities. In C. Crompton, R. J. Lane, & R. Siemens (Eds.), *Doing More Digital Humanities: Open Approaches to Creation Growth and Development*. (pp. 290-300). New York, NY: Routledge.
- Auld, G. & Djibibba, L. (2015). Using digital technologies with Aboriginal and Torres Strait Islander students. In M. Henderson & G. Romeo (Eds). *Teaching and Technologies: Big issues and critical questions*. (pp. 57-69). Melbourne, Australia: Cambridge University Press.
- Brooks, J. S., & Normore, A. H. (2018). *Foundation of Educational Leadership: Developing Excellent and Equitable Schools*. New York, NY: Routledge.
- Center on Great Teachers and Leaders. (2016). *Aligning Leadership Standards to the Professional Standards for Educational Leaders: A Toolkit and Crosswalk*. Washington, DC: Author.



- Francera, S., & Bliss, J. (2011). Instructional Leadership Influence on Collective Teacher Efficacy to Improve Student Achievement. *Leadership and Policy in Schools*, 10(3), 349-370.
- Friend, C., et al. (2020). Starting with Students: Open Course Design. In C. Crompton, R. J. Lane, & R. Siemens (Eds.), *Doing More Digital Humanities: Open Approaches to Creation Growth and Development*. (pp. 239-250). New York, NY: Routledge.
- Gorton, C. (2016). *Building Digital Leadership and Resilience in The UK's Cultural Sector*. Retrieved September 1, 2020, from <https://digileaders.com/wp>
- Kruse, K. (2020). *Top 5 Leadership Development Trends for 2020*. Retrieved March 7, 2021, from <https://www.forbes.com/sites/>
- Lunenburg, F. C. & Ornstein, A. C. (2012). *Educational Administration: Concepts and Practices*. Belmont, CA: Wadsworth Cengage Learning.
- Martin, M. E. (2018). Qualities of Instructional Leadership Among Principals in High-Performing Christian Schools. *Journal of Research on Christian Education*, 27(2), 157-182.
- Navaridas-Naldaa, F., et al. (2020). The Strategic Influence of School Principal Leadership in the Digital Transformation of Schools. *Computers in Human Behavior*, 112, 345-365.
- Sheninger, E. (2020). *The Vital Role of Digital Leadership in Transforming Education*. Retrieved March 8, 2021, from [www.esheninger.blogspot.com](http://www.esheninger.blogspot.com)
- Smyth, K., et al. (2015). Technologies and Academic Development. In D. Baume & C. Popovic (Eds.), *Advancing Practice in Academic Development*. (pp. 121-141). New York: Routledge.
- Sood, K., et al. (2018). *Becoming a Successful School Leader: Developing New Insights*. New York, NY: Routledge.
- Schuck, S., et al. (2013). Mobilising Teacher Education: A Study of a Professional Learning Community. *Teacher Development*, 17(1), 1-18.
- Tait, A. & Faulkner, D. (2016). *Edupreneur: Unleashing Teacher – led Innovation in Schools*. Melbourne: John Wiley & Sons Australia, Ltd.
- Wallin, A., et al. (2020). Government Workers' Stories about Professional Development in a Digitalized Working Life. *Vocations and Learning*, 13(3), 439-458.



Zhong, L. (2017). Indicators of Digital Leadership in the Context of K-12 Education. *Journal of Educational Technology Development and Exchange*, 10(1), 27-40.

