NSRU Journal of Research and Innovation
วารสารวิจัยและนวัตกรรม มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

Digital Leadership of Basic Education School Administrators

รัชพงศ์ ดำสนิท[1] ละอองดาว ธรรมมา[2] และวิชุดา ลาชัย[3]
Ratchapong Damsanit[1] Laongdaow Thamma[2] and Wichuda Lachai[3]

Corresponding Author E-mail: 68ratchapong.d@nsru.ac.th, 68laongdaow.t@nsru.ac.th&
68wichuda.l@nsru.ac.th

Received: 2026-04-18; Revised: 2026-07-26; Accepted: 2026-08-28

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและนำเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้วิธีการศึกษาจากการวิเคราะห์และสังเคราะห์เอกสาร ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ เพื่อสรุปเป็นกรอบแนวคิดและข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วยมิติสำคัญ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการใช้เทคโนโลยีขับเคลื่อนการศึกษา การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อนวัตกรรมและการเรียนรู้ดิจิทัล การบริหารจัดการเชิงระบบที่ทันสมัยด้วยฐานข้อมูลสารสนเทศ การส่งเสริมสมรรถนะด้านดิจิทัลให้แก่ครูและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และการเป็นแบบอย่างที่ดีด้านพลเมืองดิจิทัลและการใช้เทคโนโลยีอย่างมีจริยธรรม สำหรับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัล ผู้วิจัยได้นำเสนอผ่านกลไกสำคัญคือ การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (Mindset Transformation) ให้ยอมรับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี การจัดหลักสูตรพัฒนาสมรรถนะเฉพาะทางที่เน้นการปฏิบัติจริง การสร้างเครือข่ายความร่วมมือเชิงวิชาการระหว่างสถานศึกษาเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (PLC) และการสนับสนุนทรัพยากรและโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลที่เพียงพอ ข้อสรุปจากบทความนี้สามารถใช้เป็นแนวทางให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำไปกำหนดนโยบายและแผนพัฒนาบุคลากร เพื่อเตรียมความพร้อมให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำพาองค์กรก้าวข้ามความท้าทายในยุคดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำดิจิทัล, ผู้บริหารสถานศึกษา, การบริหารสถานศึกษา

[1] ครู, โรงเรียนบ้านบ่อยาง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุทัยธานี เขต 1
[1] Teacher, Banboyang School Uthai Thani Primary Educational Service Area Office 1
[2]ตำแหน่ง ครู, โรงเรียนบ้านเขาคลัง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุทัยธานี เขต 3
[2]Teacher, Bankhaokhlang School Phetchabun Primary Educational Service Area Office 3
[3]ตำแหน่ง ครู, โรงเรียนบ้านซับบอน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุทัยธานี เขต 3
[3] Teacher, Bansubbon School Phetchabun Primary Educational Service Area Office 3

Abstract

This article aims to examine the components of digital leadership among basic education school administrators and to propose guidelines for developing digital leadership among school administrators. The study was conducted through the analysis and synthesis of relevant documents, theories, and research studies from both Thailand and other countries in order to develop a conceptual framework and academic recommendations. The findings indicate that the key components of digital leadership for basic education school administrators include several important dimensions: These components include modern, systematic management supported by information and data systems, the continuous enhancement of digital competencies among teachers and educational personnel, and serving as a positive role model for digital citizenship and the ethical use of technology. The researchers propose several key mechanisms, including Mindset Transformation to embrace technological change, practical competency development programs, the establishment of academic collaboration networks among schools to facilitate knowledge sharing and Professional Learning Communities (PLC), and the provision of adequate digital resources and infrastructure. The conclusions of this article can serve as guidelines for relevant organizations in formulating policies and personnel development plans to prepare school administrators to effectively lead their organizations in overcoming the challenges of the digital era.

Keywords : Digital Leadership, School Administrators, Educational Administration

บทนำ

ในยุคเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล (Digital Transformation) ภาคการศึกษามีความจำเป็นเร่งด่วนในการปรับตัวเพื่อเตรียมกำลังคนให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกอนาคต สถานศึกษาขั้นพื้นฐานในฐานะรากฐานสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงไม่อาจหลีกเลี่ยงการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ การบริหารจัดการให้สอดรับกับความซับซ้อนของเทคโนโลยี ซึ่งปัจจัยชี้ขาดความสำเร็จนี้ คือ “ผู้บริหารสถานศึกษา” ในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ที่ต้องสามารถนำนวัตกรรมเข้ามาบูรณาการในทุกมิติขององค์กรได้จริง และจากผลงานวิจัย ในปัจจุบันชี้ให้เห็นถึงความท้าทายที่สำคัญ คือ ถึงแม้จะมีการนำเทคโนโลยีเข้าสู่สถานศึกษา เพิ่มมากขึ้น แต่ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ยังคงประสบปัญหาในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี เพื่อการบริหาร เชิงกลยุทธ์และการสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ที่ยั่งยืน ข้อมูลดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึง “ช่องว่างของภาวะผู้นำ” (Leadership Gap) ที่ผู้บริหารยังขาดแนวทางที่เป็นรูปธรรมและเครื่องมือในการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลที่สอดรับกับบริบทเฉพาะของการศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่งผลให้การขับเคลื่อนองค์กรในยุคดิจิทัลไม่เต็มประสิทธิภาพเท่าที่ควร การบริหารจัดการในยุคดิจิทัลภาวะผู้นำแบบดั้งเดิมจึงอาจไม่เพียงพอ (Sheninger. 2019: 7) ภาวะผู้นำดิจิทัล (Digital Leadership) จึงกลายเป็นสมรรถนะหลักที่มีความสำคัญยิ่ง ไม่ใช่เพียงการมีความรู้ความเข้าใจในเทคโนโลยีเท่านั้น แต่ยังครอบคลุมถึงวิสัยทัศน์ที่แหลมคม การสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรม และการบริหารจัดการเชิงระบบที่ใช้ฐานข้อมูลเป็นสำคัญ

บทความวิชาการฉบับนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อนำเสนอแนวทางที่เป็นรูปธรรมและยั่งยืนในการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารให้พร้อมนำพาองค์กรก้าวข้ามขีดจำกัดและประสบความสำเร็จในยุคดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ภาวะผู้นำ

จากการทบทวนเกี่ยวกับแนวคิดและนิยามของภาวะผู้นำ (Leadership) ของนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศ สามารถสังเคราะห์กรอบแนวคิดร่วมกันได้ว่า ภาวะผู้นำไม่ได้เป็นเพียงคุณสมบัติเฉพาะตัวที่ติดตัวมาแต่กำเนิด แต่เป็น "กระบวนการเชิงปฏิสัมพันธ์" (Relational Process) ระหว่างผู้นำและผู้ตามในการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย โดยสามารถจำแนกมิติสำคัญของภาวะผู้นำออกเป็น 3 มิติหลัก ดังนี้

1. มิติด้านกระบวนการสร้างอิทธิพลเชิงสัมพันธ์ (Influence Process)

ภาวะผู้นำมีรากฐานสำคัญอยู่บนกระบวนการใช้อิทธิพลและการยอมรับร่วมกันโดยความสมัครใจ ไม่ใช่เพียงการใช้อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ (Northouse. 2021.: 4) ขณะที่ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2553: 5) อธิบายว่ากระบวนการใช้อิทธิพลนี้จะเกิดขึ้นภายใต้ปฏิสัมพันธ์ขององค์ประกอบสำคัญ 4 ประการ ได้แก่ ผู้นำ ผู้ตาม สถานการณ์ และเป้าหมาย เพื่อขับเคลื่อนพฤติกรรมของกลุ่มให้ดำเนินไปในทิศทางที่ต้องการ

2. มิติด้านการขับเคลื่อนองค์กรและศิลปะการจูงใจใจเพื่อบรรลุเป้าหมาย (Goal Attainment)

ผู้นำที่มีประสิทธิผลจำเป็นต้องใช้ศาสตร์และศิลป์ในการโน้มน้าว จูงใจ และประสานสัมพันธ์อันดีกับบุคลากรเพื่อกระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้นและอุทิศตนในการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ (ศิริพงษ์ กลั่นไพฑูรย์. 2564: 18) การยอมรับและการสนับสนุนจากผู้ร่วมงานถือเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยขับเคลื่อนภารกิจขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (พิชญ์พิมล สุนทะวงศ์. 2565:10)

3. มิติด้านการดึงศักยภาพมนุษย์และการเปลี่ยนวิสัยทัศน์สู่ความจริง (Vision & Human Potential)

ในบริบทของการบริหารยุคใหม่ ภาวะผู้นำยังครอบคลุมถึงความสามารถในการสื่อสารและสะท้อนให้บุคลากรในองค์กรได้มองเห็น "คุณค่า" และ "ศักยภาพ" ที่ซ่อนอยู่ภายในตนเอง จนเกิดความเชื่อมั่นว่าจะสามารถปฏิบัติงานนั้นได้สำเร็จ (Covey. 2004: 98) นอกจากนี้ ผู้นำจะต้องเป็นผู้เปลี่ยนผ่าน "วิสัยทัศน์" (Vision) ที่เป็นนามธรรม ให้กลายสภาพเป็น "ความจริง" (Reality) ในทางปฏิบัติ ผ่านกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรและบุคคลอย่างมีทิศทาง (Bennis. 2009: 139)

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการปฏิสัมพันธ์เชิงสังคมที่ผู้นำใช้ศาสตร์และศิลป์ในการสร้างอิทธิพลโน้มน้าว และจูงใจผู้ร่วมงาน โดยมุ่งเน้นการดึงศักยภาพของบุคลากรและการแปรเปลี่ยนวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติจริง เพื่อนำพาองค์กรให้ขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายความสำเร็จร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

ภาวะผู้นำดิจิทัล

เมื่อพิจารณาความหมายของภาวะผู้นำดิจิทัล (Digital Leadership) ในบริบทของการเปลี่ยนแปลงเชิงพลิกโฉม (Digital Transformation) นักวิชาการได้ให้มุมมองที่สะท้อนถึงการผสมผสานระหว่างศาสตร์การบริหารดั้งเดิมและเทคโนโลยีสมัยใหม่ โดยสามารถสังเคราะห์กรอบแนวคิดแบ่งออกเป็น 3 มิติสำคัญ ดังนี้

1. มิติด้านกรอบแนวคิดเชิงกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ดิจิทัล

ภาวะผู้นำดิจิทัล มีจุดเริ่มต้นจากการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ โดยผู้นำต้องมี "กรอบแนวคิดดิจิทัล" (Digital Mindset) ที่พร้อมเปิดรับและเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ ๆ อยู่เสมอ (Sullivan. 2017: 5) การบริหารงานในยุคนี้จึงเป็นการผสมผสานระหว่างสมรรถนะภาวะผู้นำแบบดั้งเดิมเข้ากับทักษะทางเทคโนโลยีอย่างกลมกลืน เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์และการใช้ทรัพยากรดิจิทัลอย่างชาญฉลาดในการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล (Zhu. 2015: 12)

2. มิติด้านการขับเคลื่อนสถาปัตยกรรมองค์กรและกระบวนการทำงาน

เทคโนโลยีดิจิทัลถือเป็นกลไกและฟันเฟืองชิ้นสำคัญในการปรับปรุงกระบวนการทำงานภายในองค์กรให้มีความทันสมัย และมุ่งเน้นการสร้างประสบการณ์ที่ดีแก่ผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Westerman et al. 2014: 21) นอกจากนี้ ผู้นำดิจิทัลจะต้องสามารถนำระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตและคอมพิวเตอร์เข้ามาช่วยสนับสนุนการสื่อสาร การตัดสินใจ และการบริหารจัดการบุคลากร โดยแปรเปลี่ยนรูปแบบการทำงานไปสู่ระบบเครือข่ายไร้พรมแดนที่เน้นความรวดเร็วในการตอบสนองเป็นสำคัญ (Goethals et al. 2004: 387)

3. มิติด้านการเชื่อมโยงมนุษย์ เทคโนโลยี และวัฒนธรรมองค์กร

บทบาทที่ท้าทายที่สุดของผู้นำดิจิทัลคือ การทำหน้าที่เป็นผู้ประสานความร่วมมือและเชื่อมโยงช่องว่าง ระหว่างความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีกับความพร้อมของบุคลากรในองค์กร (Cascio & Montealegre. 2016: 349) ผู้นำจึงต้องใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการสร้างความสัมพันธ์ การสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรม และการวางกลยุทธ์ที่เน้นการมีส่วนร่วม ตลอดจนการสื่อสารผ่านสื่อสังคมออนไลน์เพื่อผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกในองค์กรอย่างยั่งยืน (Sheninger. 2014: 16)

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำดิจิทัล หมายถึง สมรรถนะและความสามารถของผู้นำในการบูรณาการความรู้และทักษะทางเทคโนโลยีเข้ากับวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ เพื่อปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน ขจัดช่องว่างระหว่างบุคลากรกับเทคโนโลยี

และสร้างวัฒนธรรมองค์กรยุคใหม่ที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลและเครือข่าย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

องค์ประกอบของภาวะผู้นำดิจิทัล

ในยุคความปกติใหม่และพลวัตทางเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Digital Disruption) ภาวะผู้นำดิจิทัล (Digital Leadership) ได้กลายเป็นสมรรถนะที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งของผู้บริหารสถานศึกษา ภาวะผู้นำดิจิทัลไม่ใช่เพียงทักษะการใช้งานเทคโนโลยีพื้นฐาน แต่เป็นกระบวนทัศน์เชิงกลยุทธ์ที่ผู้บริหารใช้เพื่อพลิกโฉมวัฒนธรรมองค์กร การจัดการเรียนการสอน และการบริหารจัดการสถานศึกษา (Sheninger, E. C. 2019: 11)

องค์ประกอบของภาวะผู้นำที่ควรของผู้บริหาร ประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ด้าน ได้แก่ 1) การตระหนักรู้ในตน (Self-awareness) เป็นการตระหนักรู้ของบุคคลในการเข้าใจถึงธรรมชาติของตนเองตามความเป็นจริง ทั้งสิ่งที่ดีและสิ่งที่ขัดแย้งในตนเองรู้จุดเด่นและจุดด้อยของตน รู้เท่าทันอารมณ์ ซึ่งเป็นองค์ประกอบหนึ่งของความฉลาด ทางอารมณ์ก่อให้เกิดความเป็นผู้น าที่มีประสิทธิภาพ 2) มุมมองเชิงจริยธรรม (Internalized Moral) เป็นคุณลักษณะของบุคคลในการยึดมั่นกฎเกณฑ์ทางด้านศีลธรรมคุณธรรม ซึ่งเป็นแก่นแท้ภายในตน เพื่อนำทางในการประพฤติปฏิบัติด้วยความแน่วแน่มากกว่าจะยอมตามจากกระแสหรือแรงกดดัน ภายนอก 3) ความยุติธรรม (Balance Processing) เป็นกระบวนการกำกับตนเอง ซึ่งเป็น ความสามารถ ของคนแต่ละคนในการวิเคราะห์ข้อมูลและสำรวจความคิดของผู้อื่นก่อนจะตัดสินใจ ตรงไปตรงมา มีจุดยืน ทางความคิดต่อผู้ไม่เห็นด้วยและมีการไตร่ตรองความคิดเห็น เหล่านั้นก่อนจะดำเนินการใด ๆ 4) ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ (Transparency Perspective) เป็นการ แสดงออกถึงตัวตนที่แท้จริงต่อผู้อื่นไม่ใช่การปลอมแปลงหรือบิดเบือนตนเองโดยพฤติกรรมดังกล่าว ส่งเสริมความไว้ใจผ่านการเปิดเผยที่เกี่ยวข้องกับการแบ่งปันข้อมูลและการแสดงความคิดและความรู้สึกในขณะที่พยายามลดการแสดงออกถึงอารมณ์ที่ไม่เหมาะสม และ 5) พฤติกรรม/การปฏิบัติตนที่แท้จริง (Authentic Behavior/Acting) เป็นพฤติกรรมหรือการกระท าที่แสดงออกจากพื้นฐาน ความคิด ค่านิยม ความชอบ ความต้องการภายในตัวบุคคลที่สอดคล้องกับตัวตนที่แท้จริงของเขา มิใช่ เพียงเพื่อการเอาอกเอาใจผู้อื่นหรือหวังผลตอบแทนหรือหลีกเลี่ยงการถูกลงโทษ (ปณตนนท์ เถียรประภากุล. 2561: 52)

จากการศึกษาวิจัยและกรอบแนวคิดของนักวิชาการและองค์กรระดับสากล สามารถจำแนกองค์ประกอบของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่สำคัญได้ดังนี้

1. องค์ประกอบตามมาตรฐานผู้นำทางการศึกษาในยุคดิจิทัล (ISTE Standards for Educational Leaders) สมาคมเทคโนโลยีการศึกษานานาชาติ (International Society for Technology in Education [ISTE], 2018: ออนไลน์) ได้กำหนดมาตรฐานซึ่งถือเป็นกรอบแนวคิดสากลที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง โดยระบุบทบาทที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมี 5 ด้าน ได้แก่

1.1 ผู้ให้การสนับสนุนความเสมอภาคและการเป็นพลเมือง (Equity and Citizenship Advocate) ผู้บริหารต้องมีนโยบายที่ชัดเจนในการลดความเหลื่อมล้ำทางดิจิทัล (Digital Divide) เพื่อให้นักเรียนทุกคนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสามารถเข้าถึงอินเทอร์เน็ตและอุปกรณ์ได้อย่างเท่าเทียม พร้อมทั้งสร้างความตระหนักรู้ด้านความเป็นพลเมืองดิจิทัล (Digital Citizenship) ความปลอดภัยทางไซเบอร์ และจริยธรรมในการใช้สื่อ

1.2 นักวางแผนวิสัยทัศน์ (Visionary Planner) ความสามารถในการร่วมมือกับครู นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน ในการกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของโรงเรียน เพื่อนำเทคโนโลยีมาใช้ยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนอย่างเป็นรูปธรรม

1.3 ผู้นำที่เสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowering Leader) ผู้บริหารต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้าง สนับสนุนให้ครูกล้าที่จะทดลองใช้นวัตกรรมการสอนใหม่ๆ (Pedagogical Innovation) และให้อำนาจครูในการเลือกใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมกับบริบทของผู้เรียน

1.4 นักออกแบบระบบ (Systems Designer) การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล โครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยี (IT Infrastructure) และงบประมาณ ให้มีความสอดคล้อง คุ้มค่า และยั่งยืน เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ดิจิทัลทั่วทั้งองค์กร

1.5 ผู้เรียนรู้ที่เชื่อมโยง (Connected Learner) การเป็นแบบอย่างที่ดีในการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยผู้บริหารต้องใช้เครื่องมือดิจิทัลเพื่อสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Networks: PLN) ทั้งในระดับท้องถิ่นและระดับสากล

2. องค์ประกอบตามแนวคิดเสาหลัก 7 ด้าน (7 Pillars of Digital Leadership) ซึ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงเชิงปฏิบัติการในโรงเรียน ประกอบด้วย

2.1 การสื่อสาร (Communication) การปรับเปลี่ยนรูปแบบการสื่อสารจากระบบเอกสารหรือทางเดียวมาเป็นการใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลที่รวดเร็วและเข้าถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายแบบสองทาง (Two-way communication)

2.2 การประชาสัมพันธ์ (Public Relations) การควบคุมทิศทางข่าวสารและเป็น "ผู้เล่าเรื่อง" (Storyteller) เพื่อนำเสนอภาพลักษณ์ ความสำเร็จ และกิจกรรมของนักเรียนผ่านสื่อสังคมออนไลน์ของโรงเรียน

2.3 การสร้างแบรนด์ (Branding): การสร้างอัตลักษณ์และจุดเด่นของสถานศึกษาในโลกออนไลน์ เพื่อสร้างความภาคภูมิใจให้กับบุคลากรและดึงดูดการสนับสนุนจากชุมชน

2.4 การเรียนรู้และการมีส่วนร่วมของผู้เรียน (Student Engagement and Learning) การส่งเสริมให้ครูบูรณาการเทคโนโลยีเข้ากับหลักสูตร เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางและกระตุ้นการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning)

2.5 การพัฒนาวิชาชีพ (Professional Growth and Development): การใช้สภาพแวดล้อมดิจิทัลเพื่อขับเคลื่อนชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) แบบไร้พรมแดน ทำให้ครูสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้ตลอดเวลา

2.6 การปรับเปลี่ยนพื้นที่การเรียนรู้ (Re-envisioning Learning Spaces) การจัดสภาพแวดล้อมทั้งในห้องเรียนจริง (Physical Space) และห้องเรียนออนไลน์ (Virtual Space) ให้ยืดหยุ่นและเอื้อต่อการเรียนรู้แบบร่วมมือ

2.7 การสร้างโอกาส (Opportunity) การใช้เทคโนโลยีเป็นสะพานเชื่อมเพื่อแสวงหาพันธมิตร ทรัพยากร และแหล่งทุนสนับสนุนการศึกษาจากภายนอก (International Society for Technology in Education. 2018: ออนไลน์)

จากการทบทวนแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำดิจิทัลข้างต้น จะเห็นได้ว่ามีการจัดหมวดหมู่องค์ประกอบที่แตกต่างกัน โดยกลุ่มแนวคิดดั้งเดิมมักจำแนกออกเป็น 5 ด้านหลักที่เน้นมิติด้านพฤติกรรม จริยธรรม และความตระหนักรู้ ในขณะที่แนวคิดสากลร่วมสมัย เช่น กรอบมาตรฐาน ISTE ได้จำแนกออกเป็น 7 ด้านที่ขยายขอบเขตไปถึงการขับเคลื่อนเชิงระบบและเครือข่ายสารสนเทศ

เพื่อให้ได้องค์ประกอบที่เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในปัจจุบัน ได้ดำเนินการจัดกลุ่มเชิงโครงสร้าง (Structural Synthesis) โดยนำองค์ประกอบทั้ง 5 ด้าน และ 7 ด้าน มาทำการวิเคราะห์หาจุดร่วม ความเกี่ยวเนื่อง และหลอมรวมเชิงระบบ (Systematic Integration) ซึ่งสามารถสรุปกระบวนการเชื่อมโยงออกมาเป็น 4 องค์ประกอบหลัก ดังแสดงรายละเอียดในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 การสังเคราะห์และเชื่อมโยงองค์ประกอบภาวะผู้นำดิจิทัล

องค์ประกอบใหม่	องค์ประกอบเดิม 5 ด้าน	องค์ประกอบเดิม 7 ด้าน	กระบวนการเชื่อมโยง
1. ด้านวิสัยทัศน์และวัฒนธรรมดิจิทัล	การตระหนักรู้ในตน	การสร้างแบรนด์ การประชาสัมพันธ์	หลอมรวมการรู้เท่าทันตนเองของผู้บริหารเข้ากับการสื่อภาพลักษณ์และอัตลักษณ์องค์กร เพื่อขับเคลื่อนให้เกิดวิสัยทัศน์เชิงรุกและวัฒนธรรมดิจิทัลร่วมกันในโรงเรียน
2. ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการเรียนรู้	พฤติกรรมการปฏิบัติตนที่แท้จริง	การเรียนรู้และการมีส่วนร่วมของผู้เรียน การพัฒนาวิชาชีพ การปรับเปลี่ยนพื้นที่การเรียนรู้	เชื่อมโยงพฤติกรรมต้นแบบที่แท้จริงของผู้นำไปสู่การขับเคลื่อนการเรียนรู้เชิงรุกของผู้เรียน การพัฒนาศักยภาพครู และการปรับสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการศึกษา
3. ด้านการบริหารโครงสร้างพื้นฐานและความปลอดภัย	ความยุติธรรม	การสร้างโอกาส	นำหลักความยุติธรรมและการเปิดใจรับฟังข้อมูลมาเป็นเกณฑ์ในการจัดสรรงบประมาณ โครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยี และสร้างโอกาสการเข้าถึงสารสนเทศอย่างเท่าเทียมและปลอดภัย
4. ด้านการสื่อสารและการสร้างเครือข่าย	ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์	การสื่อสาร	ผสานความโปร่งใสในการเปิดเผยข้อมูลและการแสดงออกที่จริงใจของผู้นำ เข้ากับระบบการสื่อสารสองทางผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัล เพื่อสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชน

ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

นักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษาได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับบทบาทและคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทปัจจุบัน โดยสามารถสังเคราะห์กลุ่มแนวคิดออกเป็น 3 มิติหลัก ดังนี้

1. มิติด้านกลไกการบริหารตามอำนาจหน้าที่และการขับเคลื่อนนโยบาย (Administrative & Policy Driver)

ผู้บริหารสถานศึกษาถือเป็นกลไกสำคัญที่มีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายในการควบคุม ดูแล และจัดการกิจการภายในโรงเรียนให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย (ยนต์ ชุ่มจิต.2553: 85) ตลอดจนมีบทบาทโดยตรงในการนำนโยบายการศึกษาลงสู่การปฏิบัติจริงผ่านการบริหารงาน 4 ด้านหลัก ได้แก่ งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบริหารงานบุคคล และงานบริหารทั่วไป เพื่อควบคุมทิศทางของสถานศึกษาให้เป็นไปตามมาตรฐานการศึกษาชาติ (กัมพล วิลาวัลย์. 2560: 28)

2. มิติด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการและการรับผิดชอบทางศีลธรรม (Instructional & Moral Leadership)

ในมิติการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ผู้บริหารจำเป็นต้องแสดงบทบาทการเป็นผู้นำทางวิชาการ โดยลงลึกไปถึงกระบวนการบริหารจัดการหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน และการสร้างบรรยากาศภายในโรงเรียนที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (Hallinger. 2005: 5) ควบคู่ไปกับการทำหน้าที่เป็น "ผู้นำของผู้นำ" (Leader of Leaders) ที่สร้างวัฒนธรรมองค์กรบนฐานของความรับผิดชอบทางศีลธรรมและจริยธรรม โดยมีเป้าหมายสูงสุดเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของนักเรียน (Sergiovanni. 2001: 34)

3. มิติด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและนักประสานเครือข่าย (Change Agent & Connector)

ในบริบทสังคมที่มีความผันผวนและขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี บทบาทของผู้บริหารได้เปลี่ยนผ่านจากผู้สั่งการแบบดั้งเดิมไปสู่การเป็น "ผู้นำการเปลี่ยนแปลง" (Change Agent) และ "ผู้อำนวยความสะดวก" (Facilitator) ที่ทำหน้าที่ออกแบบสภาพแวดล้อมนวัตกรรมเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ยุคใหม่ (สุรศักดิ์ ปาเฮ. 2556: 14) นอกเหนือจากการบริหารภายในแล้ว ผู้บริหารยังต้องทำหน้าที่เป็นโซ่ข้อกลางในการประสานความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับชุมชนและภาคีเครือข่ายภายนอก เพื่อสร้างแรงสนับสนุนในการพัฒนาสถานศึกษาอย่างรอบด้าน (กัมพล วิลาวัลย์. 2560: 28)

สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ บุคคลที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าสถานศึกษา ซึ่งเป็นทั้ง "ผู้บริหารจัดการ" ตามระเบียบวินัย และ "ผู้นำทางวิชาการ" ที่ใช้วิสัยทัศน์และการประสานความร่วมมือเพื่อนำพาสถานศึกษาไปสู่มาตรฐานคุณภาพ โดยมุ่งเน้นความสำเร็จของผู้เรียนเป็นเป้าหมายสูงสุด

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา

1. การประเมินและปรับฐานความคิด (Assessment & Mindset Shift) ก่อนจะเริ่มพัฒนาทักษะ ต้องเริ่มที่ "ทัศนคติ" (Mindset) เป็นอันดับแรกโดยใช้เครื่องมือประเมินสมรรถนะดิจิทัล (เช่น แบบประเมินตามมาตรฐาน ISTE) เพื่อให้ผู้บริหารทราบจุดแข็งและจุดที่ควรพัฒนาของตนเองและการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นต้นแบบ (Best Practice) เพื่อให้เห็นว่าเทคโนโลยีช่วยลดภาระงานบริหารและเพิ่มคุณภาพการเรียนรู้ได้อย่างไร

2. การพัฒนาสมรรถนะโดยครอบคลุม 3 ด้านหลัก เพื่อให้เกิดความครบถ้วนของรูปแบบการพัฒนา

ด้านที่ 1 Digital Literacy & Tools (ทักษะเครื่องมือ) การใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ (MIS) เพื่อการตัดสินใจ การบริหารงานผ่านระบบ Cloud (เช่น Google Workspace, Microsoft 365)

ด้านที่ 2 Data-Driven Leadership (การนำด้วยข้อมูล) ฝึกทักษะการอ่าน Data Dashboard ของโรงเรียน (คะแนน O-NET, สถิติการมาเรียน, ข้อมูล DLTV) เพื่อนำมาวางแผนพัฒนาวิชาการอย่างแม่นยำ

ด้านที่ 3 Digital Communication (การสื่อสารยุคใหม่)การสร้าง Brand ของโรงเรียนผ่านสื่อสังคมออนไลน์อย่างสร้างสรรค์และปลอดภัย (Digital Citizenship)

3. การสร้างชุมชนนักปฏิบัติ (Professional Learning Community หรือ PLC)ภาวะผู้นำจะแข็งแกร่งขึ้นเมื่อมีการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ การจับคู่ผู้บริหารรุ่นใหม่ที่มีทักษะเทคโนโลยีสูง กับผู้บริหารที่มีประสบการณ์สูง เพื่อแลกเปลี่ยน "วิธีคิด" และ "วิธีทำ" (Reverse Mentoring)และการสร้างกลุ่มเครือข่ายผู้บริหารในพื้นที่ (เช่น ระดับเขตพื้นที่ฯ) เพื่อแชร์นวัตกรรมการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก

4. การนำสู่การปฏิบัติและนวัตกรรม (Action Research) ส่งเสริมให้ผู้บริหารทำวิจัยในชั้นเรียนหรือวิจัยสถาบันของตนเอง ให้ผู้บริหารลองริเริ่มโครงการดิจิทัล 1 โครงการต่อเทอม เช่น "ระบบเช็คชื่อออนไลน์" หรือ "คลังสื่อการเรียนรู้ดิจิทัลของโรงเรียน" และมีการนิเทศติดตามผลแบบกัลยาณมิตร โดยเน้นไปที่ผลลัพธ์ที่เกิดกับ "ตัวผู้เรียน" เป็นหลัก

องค์ความรู้ใหม่

จากการศึกษาและสังเคราะห์ สามารถสร้างองค์ความรู้ใหม่ที่เป็นกรอบแนวคิดสำคัญ (Conceptual Framework) สำหรับการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลได้ ดังนี้



"โมเดลสี่ประสานเพื่อการเปลี่ยนผ่านสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่ยุคดิจิทัล" (The 4-Pillar Synergy Model for Digital School Transformation) องค์ความรู้ใหม่นี้ชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำดิจิทัลไม่ใช่เพียงทักษะทางเทคนิค (Technical Skills) แต่เป็น "สมรรถนะเชิงบูรณาการ" ที่ต้องขับเคลื่อนผ่าน 4 มิติหลักอย่างเป็นระบบ

1. มิติด้านทัศนคติและวิสัยทัศน์เชิงรุก (Digital Mindset & Strategic Vision) ผู้นำต้องปรับเปลี่ยนจาก "ผู้สั่งการ" เป็น "ผู้อำนวยความสะดวก" (Facilitator) ที่มีความเชื่อมั่นในพลังของเทคโนโลยีในการลดภาระงานและเพิ่มคุณภาพการเรียนรู้

2. มิติด้านการบริหารจัดการบนฐานข้อมูล (Data-Driven Administration) การก้าวข้ามการบริหารแบบใช้ประสบการณ์ส่วนตัว ไปสู่การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ผ่านระบบสารสนเทศ (MIS) และ Dashboard เพื่อการพัฒนาวิชาการที่แม่นยำ (เช่น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน สถิติการมาเรียน)

3. มิติด้านนิเวศวิทยาการเรียนรู้ดิจิทัล (Digital Learning Ecosystem) การสร้างความเท่าเทียมในการเข้าถึงทรัพยากร (Equity) ควบคู่ไปกับการรักษาความปลอดภัยทางไซเบอร์ และการปรับเปลี่ยนพื้นที่การเรียนรู้ (Learning Spaces) ทั้งในเชิงกายภาพและเสมือนจริง

4. มิติด้านเครือข่ายความร่วมมือไร้พรมแดน (Borderless Professional Connectivity) การสร้างวัฒนธรรม PLC รูปแบบใหม่ที่ใช้การพี่เลี้ยงแบบย้อนกลับ (Reverse Mentoring) โดยใช้ความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีของบุคลากรรุ่นใหม่ ผสานกับประสบการณ์บริหารของผู้บริหารอาวุโส

บทสรุป

ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในยุคปัจจุบันเปรียบเสมือนเป็นทั้ง "ศิลปะและวิทยาศาสตร์ในการนำพาความเปลี่ยนแปลง" โดยมีหัวใจสำคัญอยู่ที่กระบวนการสร้างอิทธิพลเชิงสร้างสรรค์เพื่อโน้มน้าวและสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรเห็นคุณค่าของเทคโนโลยี พร้อมทั้งตระหนักในศักยภาพของตนเองท่ามกลางระบบนิเวศดิจิทัลที่กำลังเปลี่ยนแปลงไป บทบาทใหม่ของผู้บริหารจึงต้องขยายขอบเขตจากการบริหารงานทั่วไปสู่การเป็น "ผู้นำของผู้นำ" ที่ทำหน้าที่ปลูกฝังวัฒนธรรมความรับผิดชอบเชิงศีลธรรมและจริยธรรมดิจิทัลให้หยั่งรากลึกในสถานศึกษา

ในด้านแนวทางการพัฒนานั้น ผลการวิจัยชี้ชัดว่าความสำเร็จไม่ได้เกิดขึ้นจากการพัฒนาทักษะการใช้เครื่องมือเพียงลำพัง แต่ต้องเริ่มต้นจากกลไกการปรับฐานความคิดเชิงลึก แล้วจึงต่อยอดสู่การสร้างสมรรถนะที่ครบถ้วนทั้งในมิติทักษะดิจิทัล การบริหารจัดการเชิงข้อมูล และการสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ โดยมีเครื่องมือสำคัญคือ การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่เข้มแข็งและการใช้การวิจัยเชิงปฏิบัติการเป็นฐาน ซึ่งจะช่วยเปลี่ยนผ่านจากการใช้เทคโนโลยีในระดับพื้นฐานไปสู่การสร้างผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาที่ตัวผู้เรียนอย่างเป็นรูปธรรม

การขับเคลื่อนภาวะผู้นำดิจิทัลจะบรรลุเป้าหมายสูงสุดได้นั้น จำเป็นต้องได้รับแรงสนับสนุนเชิงนโยบายที่เอื้อต่อการสร้างสถานศึกษาให้เป็นพื้นที่ทดลองนวัตกรรม โดยเปิดโอกาสให้ผู้บริหารมีอิสระในการตัดสินใจเลือกใช้เทคโนโลยีที่สอดคล้องกับบริบทเฉพาะและความต้องการที่แท้จริงของท้องถิ่น ซึ่งถือเป็นกุญแจสำคัญในการลดช่องว่างความเหลื่อมล้ำทางดิจิทัลและสร้างรากฐานการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพสำหรับศตวรรษที่ 21 อย่างยั่งยืน

เอกสารอ้างอิง

กัมพล วิลาวัลย์. (2560). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2**. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา). มหาวิทยาลัยราชภัฏบูรพา.

ปณตนนท์ เถียรประภากุล. (2561). **องค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1.** วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา). มหาวิทยาลัยศิลปากร.

พิชญ์พิมล สุนทะวงศ์. (2565). **ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2.** วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา). มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

ยนต์ ชุ่มจิต. (2553). **ความเป็นครู.** กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.

ศิริพงษ์ กลั่นไพฑูรย์. (2564). **ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2.** วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา). มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.

สุรศักดิ์ ปาเฮ. (2556). **ภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล.** สืบค้นเมื่อ 1 เมษายน 2569, จาก http://www.mbu.ac.th.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2553). **ภาวะผู้นำ.** ใน ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 5-8. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

Bennis, W. (2009). **On Becoming a Leader.** (4th ed.). New York: Basic Books.

Cascio, W. F., & Montealegre, R. (2016). **Preparing for the Digital Future of Work. MIS Quarterly Executive**, 15(4), 349-375.

Covey, S. R. (2004). **The 8th Habit: From Effectiveness to Greatness.** New York: Free Press.

Goethals, G. R., Sorenson, G. J., & Burns, J. M. (2004). **Encyclopedia of Leadership.** Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Hallinger, P. (2005). **Instructional Leadership and the School Principal: A Passing Fancy that Refuses to Fade Away. Leading & Managing**, 11(1), 1-30.

International Society for Technology in Education (ISTE). (2018). **ISTE Standards for Education Leaders**. สืบค้นเมื่อ 1 เมษายน 2569, จาก https://www.iste.org/standards/for-education-leaders.

Northouse, P. G. (2021). **Leadership: Theory and Practice.** (9th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Sergiovanni, T. J. (2001). **Leadership: What's in it for Schools?.** London: Routledge.

Sheninger, E. C. (2014). **Digital Leadership: Changing Paradigms for Changing Times.** Thousand Oaks, CA: Corwin Press.

Sheninger, E. C. (2019). **Digital Leadership: Changing Paradigms for Changing Times**. (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Corwin Press.

Sullivan, J. P. (2017). **Digital Leadership.** สืบค้นเมื่อ 1 เมษายน 2569, จากhttps://www.researchgate.net.

Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). **Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation.** Boston, MA: Harvard Business Review Press.

Zhu, P. (2015). **Digital Master: Build Your Digital Capacity to Accelerate Transformation.** (n.p.): Lulu Publishing Services.