NSRU Journal of Research and Innovation
วารสารวิจัยและนวัตกรรม มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

ความท้าทายของการบริหารโรงเรียนอัจฉริยะในประเทศไทย

Challenges of Smart School Management in Thailand

ณัทธรันทน์ บุญรักษา [1] ศรัณย์รัตน์ แคล้วโยธา [2] และธนากร กิจสุขสกุล [3]
Nattaran Boonruksa [1] Saranrat Keawyota [2] and Thanakorn Kitsuksakul [3]

Corresponding Author E-mail: chonboonruksa@gmail.com, saranrat.krub@gmail.com and 68thanakorn.k@nsru.ac.th

Received: 2026-04-18; Revised: 2026-08-072026-08-07; Accepted: 2026-08-28

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ความท้าทายของการบริหารโรงเรียนอัจฉริยะในบริบทของประเทศไทย โดยครอบคลุมประเด็นสำคัญ ได้แก่ ความพร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยี สมรรถนะด้านดิจิทัลของผู้บริหารและครู การจัดสรรงบประมาณ ตลอดจนนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลในระบบการศึกษาไทย ผลการศึกษาพบว่า การบริหารโรงเรียนอัจฉริยะในประเทศไทยเผชิญความท้าทายหลายมิติ ทั้งมิติด้านเทคโนโลยีซึ่งเกี่ยวข้องกับความเหลื่อมล้ำในการเข้าถึงโครงสร้างพื้นฐานระหว่างสถานศึกษาในเมืองกับพื้นที่ชนบท มิติด้านบุคลากรซึ่งครูและผู้บริหารจำนวนมากยังขาดทักษะดิจิทัลที่จำเป็น มิติด้านงบประมาณซึ่งมีข้อจำกัดในการลงทุนด้านเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง และมิติด้านนโยบายซึ่งยังขาดกรอบแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนสำหรับการบริหารโรงเรียนอัจฉริยะโดยเฉพาะ บทความนี้เสนอแนวทางการพัฒนาการบริหารโรงเรียนอัจฉริยะที่สอดคล้องกับบริบทของประเทศไทย โดยเน้นภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อน

คำสำคัญ : การบริหารโรงเรียนอัจฉริยะ

[1] เจ้าพนักงานธุรการ, สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยนาท
[1] General Service Officer, Chainat Primary Educational Service Area Office
[2] ครู, โรงเรียนอนุบาลบางมูลนาก “ราษฎร์อุทิศ”, สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2
[2] Teacher, Anuban bangmulnak “rath-u-thid” school, Phichit Primary Educational Service Area Office 2
[3] ครู, โรงเรียนตากฟ้าวิชาประสิทธิ์, สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครสวรรค์
[3] Teacher, Takfawichaprasit school, Nakhon Sawan Secondary Educational Service Area Office

Abstract

This article aims to examine and analyze the challenges of smart school administration in the context of Thailand. It covers key issues, including technological infrastructure readiness, the digital competencies of school administrators and teachers, budget allocation, and policies related to digital transformation in the Thai education system. The findings indicate the smart school administration in Thailand faces multidimensional challenges. The technological dimension involves disparities in access to infrastructure between urban and rural schools. The budgetary dimension is constrained by limitations on continuous investment in technology, while the policy dimension still lacks clear and specific practical guidelines for smart school administration. This article proposes guidelines for developing smart school administration that are aligned with the Thai context, with an emphasis on digital leadership among school administrators as a key mechanism for driving the smart schools.

Keywords : Management Smart School

บทนำ

การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีในศตวรรษที่ 21 ส่งผลกระทบต่อทุกภาคส่วนของสังคม โดยเฉพาะภาคการศึกษาซึ่งจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อเตรียมความพร้อมให้ผู้เรียนสามารถดำรงชีวิตและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพท่ามกลางกระแสดิจิทัล แนวคิดเรื่อง "โรงเรียนอัจฉริยะ" หรือ Smart School จึงได้รับความสนใจอย่างกว้างขวางในฐานะแนวทางการจัดการศึกษาที่บูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ากับกระบวนการเรียนการสอนและการบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ

โรงเรียนอัจฉริยะเป็นแนวคิดที่มีจุดเริ่มต้นตั้งแต่ทศวรรษที่ 1990 เมื่อประเทศมาเลเซียริเริ่มโครงการ Malaysian Smart School Implementation Plan ในปี ค.ศ. 1997 ซึ่งมุ่งปรับปรุงระบบการศึกษาเพื่อตอบสนองต่อความท้าทายของศตวรรษที่ 21 (Zhu, Yu, & Riezebos. 2016: 4) ต่อมาแนวคิดนี้ได้แพร่หลายไปยังประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก โดยประเทศในแถบเอเชียอย่างเกาหลีใต้ สิงคโปร์ และสหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ ต่างมีการดำเนินโครงการโรงเรียนอัจฉริยะในระดับชาติ สำหรับประเทศไทย แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 ได้กำหนดแนวทางการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษาสำหรับคนทุกช่วงวัย ซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี ที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิตและการพัฒนาการเรียนรู้ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. 2560: 4) นอกจากนี้ในปี พ.ศ. 2569 ยูเนสโกร่วมกับกระทรวงศึกษาธิการและบริษัทหัวเว่ย ได้เปิดตัวโครงการห้องเรียนอัจฉริยะในโรงเรียนนำร่อง 10 แห่งในจังหวัดบุรีรัมย์และศรีสะเกษ ภายใต้โครงการ "โรงเรียนแบบเปิดเพื่อการเรียนรู้ยุคดิจิทัลสำหรับทุกคน" หรือ Technology-enabled Open Schools for All (TEOSA) ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความพยายามที่จะผลักดันโรงเรียนอัจฉริยะให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม

อย่างไรก็ตาม การนำแนวคิดโรงเรียนอัจฉริยะมาปฏิบัติในบริบทของประเทศไทยยังคงเผชิญกับความท้าทายหลายประการ ความท้าทายด้านโครงสร้างพื้นฐานสะท้อนผ่านความเหลื่อมล้ำในการเข้าถึงเครือข่ายอินเทอร์เน็ตและอุปกรณ์ดิจิทัลระหว่างสถานศึกษาในเขตเมืองกับพื้นที่ชนบท ความท้าทายด้านทรัพยากรบุคคลปรากฏชัดจากการที่ครูและผู้บริหารจำนวนมากยังขาดสมรรถนะดิจิทัลและภาวะผู้นำดิจิทัลที่จำเป็นต่อการเปลี่ยนผ่าน ความท้าทายด้านงบประมาณเกิดจากการลงทุนด้านเทคโนโลยีที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง แต่กลับถูกจัดลำดับความสำคัญไว้เป็นรายจ่ายรอง ส่วนความท้าทายด้านนโยบายสะท้อนการขาดกรอบแนวทางปฏิบัติที่เป็นมาตรฐานสำหรับการบริหารโรงเรียนอัจฉริยะโดยเฉพาะ ความท้าทายเหล่านี้มีความเชื่อมโยงและส่งผลซึ่งกันและกัน ทำให้การพัฒนาโรงเรียนอัจฉริยะในประเทศไทยต้องอาศัยการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ บทความวิชาการนี้จึงมุ่งศึกษาและวิเคราะห์ความท้าทายดังกล่าว พร้อมทั้งเสนอแนวทางสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาและผู้กำหนดนโยบายในการขับเคลื่อนโรงเรียนอัจฉริยะให้เกิดประสิทธิผล

1. แนวคิดและองค์ประกอบของโรงเรียนอัจฉริยะ

โรงเรียนอัจฉริยะ (Smart School) หมายถึง สถานศึกษาที่มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาประยุกต์ใช้ในกระบวนการจัดการเรียนการสอน การบริหารจัดการ และการสื่อสารระหว่างผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างบูรณาการและเป็นระบบ เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพและตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนเป็นรายบุคคล Zhu, Yu และ Riezebos (2016: 5) ได้นำเสนอกรอบแนวคิดการศึกษาอัจฉริยะที่ประกอบด้วยองค์ประกอบ

หลัก 4 ระดับ ได้แก่ กลยุทธ์การสอนอัจฉริยะ (Smart Pedagogy) สิ่งแวดล้อมการเรียนรู้อัจฉริยะ (Smart Learning Environment) ผู้เรียนอัจฉริยะ (Smart Learner) และเทคโนโลยีอัจฉริยะ (Smart Computing)

Spector (2014: 2-3) ได้ให้ความหมายของสิ่งแวดล้อมการเรียนรู้อัจฉริยะว่าเป็นสภาพแวดล้อมที่สามารถปรับตัวได้ตามบริบทของผู้เรียน มีความสามารถในการรับรู้สถานการณ์ มีระบบแนะนำการเรียนรู้ที่เหมาะสม และสนับสนุนการเรียนรู้แบบร่วมมือ นอกจากนี้ Uskov, Bakken, Howlett และ Jain (2018: 12) ยังได้ขยายแนวคิดไปสู่ระดับมหาวิทยาลัยอัจฉริยะ โดยเน้นความสำคัญของการบูรณาการเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ อินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่ง (IoT) และการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่เข้ากับการบริหารจัดการสถานศึกษา

สำหรับบริบทของประเทศไทย แนวคิดเรื่องโรงเรียนอัจฉริยะมีความเชื่อมโยงกับนโยบายการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ โดยเฉพาะการส่งเสริมห้องเรียนอัจฉริยะ (Smart Classroom) ซึ่งเป็นนวัตกรรมการศึกษาที่มุ่งพัฒนาประสิทธิภาพของการจัดการศึกษาให้ดียิ่งขึ้นในศตวรรษที่ 21 สอดรับกับกระแสการเปลี่ยนแปลงทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่เข้ามามีบทบาทสูงต่อการจัดการศึกษา

องค์ประกอบหลักของโรงเรียนอัจฉริยะในบริบทของประเทศไทยสามารถจำแนกได้เป็น 4 มิติ ได้แก่ มิติด้านเทคโนโลยี ซึ่งครอบคลุมโครงสร้างพื้นฐานด้านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต อุปกรณ์ดิจิทัลสำหรับผู้เรียนและผู้สอน ระบบบริหารจัดการการเรียนรู้ (Learning Management System: LMS) และแพลตฟอร์มการเรียนรู้ออนไลน์ มิติด้านการสอน ซึ่งเน้นการจัดการเรียนการสอนเชิงรุก (Active Learning) การจัดการเรียนรู้แบบเฉพาะบุคคล (Personalized Learning) และการบูรณาการเทคโนโลยีเข้ากับหลักสูตร มิติด้านการบริหารจัดการ ซึ่งรวมถึงระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ และการสื่อสารดิจิทัลกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และมิติด้านบุคลากร ซึ่งเกี่ยวข้องกับสมรรถนะดิจิทัลของครู ผู้บริหาร และบุคลากรทางการศึกษา

2. ความท้าทายของการบริหารโรงเรียนอัจฉริยะในประเทศไทย

2.1 ความท้าทายด้านโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยี

ความเหลื่อมล้ำด้านโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีถือเป็นอุปสรรคสำคัญอันดับแรกในการพัฒนาโรงเรียนอัจฉริยะในประเทศไทย แม้ว่าสถานศึกษาในเขตเมืองและจังหวัดที่มีความเจริญทางเศรษฐกิจจะมีความพร้อมด้านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ และห้องปฏิบัติการดิจิทัลในระดับที่น่าพอใจ แต่สถานศึกษาในพื้นที่ชนบทและพื้นที่ห่างไกลกลับประสบปัญหาการเข้าถึงอินเทอร์เน็ตที่มีคุณภาพ อุปกรณ์ที่ล้าสมัย และขาดงบประมาณในการบำรุงรักษา ปัญหาดังกล่าวสอดคล้องกับสิ่งที่ OECD (2023: 18) เรียกว่า "ช่องว่างดิจิทัลด้านการเข้าถึง" (Digital Access Divide) ซึ่งหมายถึงความไม่เท่าเทียมในโอกาสที่ผู้เรียนจะเข้าถึงทรัพยากรดิจิทัล

ในส่วนของระบบบริหารจัดการเรียนรู้ สถานศึกษาส่วนใหญ่ในประเทศไทยยังไม่มีระบบบริหารจัดการการเรียนรู้ (LMS) ที่สมบูรณ์แบบ หรือหากมีก็ยังใช้งานได้ไม่เต็มศักยภาพ เนื่องจากข้อจำกัดด้านงบประมาณในการจัดหาลิขสิทธิ์ซอฟต์แวร์ การขาดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในการดูแลระบบ รวมถึงปัญหาการเชื่อมต่อระบบต่าง ๆ เข้าด้วยกัน สถานการณ์นี้สะท้อนสิ่งที่ Hoel และ Mason (2018: 6) ชี้ให้เห็นว่า การขาดมาตรฐานกลางด้านเทคโนโลยีการศึกษาทำให้การบูรณาการระบบต่าง ๆ ในสถานศึกษาเป็นไปอย่างยากลำบาก

2.2 ความท้าทายด้านสมรรถนะดิจิทัลของบุคลากร

สมรรถนะดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาและครูเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของโรงเรียนอัจฉริยะ จิณณวัตร ปะโคทัง (2561: 35) ได้อธิบายว่าภาวะผู้นำยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ วิสัยทัศน์ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ทักษะดิจิทัล การสื่อสารดิจิทัล และความสามารถในการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ดิจิทัลในองค์กร อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษาจำนวนมากชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาไทยจำนวนไม่น้อยยังขาดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล

ในส่วนของครูผู้สอน สุกัญญา แช่มช้อย (2562: 78-80) ได้ชี้ให้เห็นว่าการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลของครูอย่างเป็นระบบ ไม่ใช่เพียงการจัดอบรมเป็นครั้งคราว แต่ต้องเป็นกระบวนการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ปัญหาที่พบมากคือ ครูหลายคนมีทัศนคติเชิงลบต่อการใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอน เนื่องจากรู้สึกว่าเป็นภาระงานที่เพิ่มขึ้น ขณะที่ครูบางส่วนขาดความมั่นใจในการใช้เทคโนโลยีหน้าชั้นเรียน ปรากฏการณ์ดังกล่าวสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Ghavifekr และ Rosdy (2015: 178-179) ที่พบว่าครูในประเทศกำลังพัฒนามักแสดงความต้านทานต่อการเปลี่ยนแปลงและไม่พร้อมที่จะสอนในโรงเรียนอัจฉริยะ

ดาวรุวรรณ ถวิลการ (2564: 42-45) ได้สังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำดิจิทัลไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่จะนำพาองค์กรสู่ความเป็นโรงเรียนอัจฉริยะจำเป็นต้องมีทั้งวิสัยทัศน์เชิงดิจิทัล ความรู้ความเข้าใจด้านเทคโนโลยี ทักษะการสื่อสารผ่านช่องทางดิจิทัล และความสามารถในการบริหารจัดการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยี ขณะที่ปุณณิฐฐา มาเชค (2565: 61) ย้ำว่าผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลต้องเข้าใจทั้งมิติของเทคโนโลยีและมิติของการบริหารคน โดยต้องสามารถสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเปิดรับการเปลี่ยนแปลงได้

2.3 ความท้าทายด้านงบประมาณและการจัดสรรทรัพยากร

การพัฒนาโรงเรียนอัจฉริยะต้องการการลงทุนที่สูงทั้งในด้านโครงสร้างพื้นฐาน อุปกรณ์เทคโนโลยี ซอฟต์แวร์ และการพัฒนาบุคลากร ทั้งนี้ การลงทุนดังกล่าวไม่ได้เป็นค่าใช้จ่ายเพียงครั้งเดียว แต่เป็นค่าใช้จ่ายที่ต้องเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทั้งค่าบำรุงรักษาระบบ ค่าต่ออายุลิขสิทธิ์ซอฟต์แวร์ ค่าเปลี่ยนอุปกรณ์ที่เสื่อมสภาพและค่าฝึกอบรมบุคลากร ปัญหาสำคัญอีกประการหนึ่งคือ การจัดสรรงบประมาณด้านเทคโนโลยีของสถานศึกษามักถูกมองว่าเป็นรายจ่ายรอง เมื่อเทียบกับค่าใช้จ่ายด้านอื่น ๆ เช่น เงินเดือนบุคลากรหรือค่าสาธารณูปโภค ซึ่งทำให้สถานศึกษาหลายแห่งไม่สามารถพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีได้อย่างต่อเนื่อง

ในกรณีของประเทศไทย แม้ว่าแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 จะระบุเป้าหมายการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษาอย่างชัดเจน แต่การจัดสรรงบประมาณเพื่อการพัฒนาดังกล่าวยังไม่เพียงพอ โดยเฉพาะสำหรับสถานศึกษาขนาดเล็กในพื้นที่ชนบท ซึ่งต้องพึ่งพาการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอกองค์กรเอกชน หรือภาคประชาสังคมเป็นสำคัญ

2.4 ความท้าทายด้านนโยบายและการบริหารจัดการ

ความท้าทายด้านนโยบายมีหลายมิติที่สำคัญ ประการแรก ประเทศไทยยังไม่มีกรอบนโยบายหรือแนวทางปฏิบัติที่เป็นมาตรฐานสำหรับการบริหารโรงเรียนอัจฉริยะโดยเฉพาะ ส่งผลให้สถานศึกษาแต่ละแห่งต้องกำหนดแนวทางของตนเอง ซึ่งอาจนำไปสู่ความไม่สอดคล้องกันในระดับระบบ ประการที่สอง การกระจายอำนาจในการบริหารจัดการสถานศึกษา แม้จะเปิดโอกาสให้สถานศึกษามีอิสระในการดำเนินงาน แต่ก็ทำให้ขาดทิศทางร่วมในการพัฒนาโรงเรียน

อัจฉริยะ ประการที่สาม กฎระเบียบด้านการจัดซื้อจัดจ้างของภาครัฐในบางกรณียังมีข้อจำกัดที่ทำให้สถานศึกษาไม่สามารถจัดหาเทคโนโลยีที่เหมาะสมได้อย่างรวดเร็วและทันต่อการเปลี่ยนแปลง

นอกจากนี้ ปัญหาเรื่องความปลอดภัยของข้อมูลและความเป็นส่วนตัวของผู้เรียนก็เป็นประเด็นสำคัญที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องคำนึงถึง เมื่อมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดเก็บและประมวลผลข้อมูลนักเรียน ผู้บริหารจำเป็นต้องมีนโยบายการปกป้องข้อมูลที่ชัดเจนและสอดคล้องกับพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 (Personal Data Protection Act: PDPA) ซึ่งกำหนดให้หน่วยงานที่จัดเก็บและประมวลผลข้อมูลส่วนบุคคลต้องขอความยินยอม ระบุวัตถุประสงค์การใช้ข้อมูลอย่างชัดเจน และจัดให้มีมาตรการรักษาความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูลที่เหมาะสม การปฏิบัติตามกฎหมายดังกล่าวจะช่วยให้การบริหารจัดการข้อมูลของสถานศึกษามีความสมบูรณ์และน่าเชื่อถือยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตามประเด็นนี้เป็นเรื่องที่สถานศึกษาไทยส่วนใหญ่ยังไม่ได้ให้ความสำคัญเท่าที่ควร สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นความท้าทายที่ต้องการการตอบสนองเชิงนโยบายจากทั้งระดับสถานศึกษาและระดับชาติ

3. แนวทางการพัฒนาการบริหารโรงเรียนอัจฉริยะในประเทศไทย

จากการวิเคราะห์ความท้าทายข้างต้น ผู้เขียนเสนอแนวทางการพัฒนาการบริหารโรงเรียนอัจฉริยะในประเทศไทย โดยมีผู้บริหารสถานศึกษาเป็นตัวขับเคลื่อนหลัก ดังต่อไปนี้

ในด้านการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาให้มีวิสัยทัศน์ด้านดิจิทัลที่ชัดเจน มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา และมีทักษะในการนำพาองค์กรผ่านการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ การพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลไม่ควรจำกัดเพียงการอบรมเชิงเทคนิค แต่ควรครอบคลุมถึงการเสริมสร้างทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์ การบริหารการเปลี่ยนแปลง และการสื่อสารวิสัยทัศน์ไปยังบุคลากรทุกระดับ

นอกจากทักษะเชิงเทคนิคแล้ว จรณทักษะ (Soft Skills) ถือเป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำดิจิทัลที่ได้รับความสนใจมากขึ้นในงานวิจัยสมัยใหม่ Stocco (2024: 379-393) ได้เสนอกรอบจรณทักษะสำหรับภาวะผู้นำที่มีความรับผิดชอบในยุคดิจิทัล โดยเน้นทักษะการสื่อสาร การเห็นอกเห็นใจ การปรับตัว และการทำงานร่วมกัน ขณะที่ Grenda (2026: 489-512) ชี้ว่าผู้บริหารที่มีสมรรถนะดิจิทัลจำเป็นต้องบูรณาการความรู้ด้านเทคโนโลยีเข้ากับจรณทักษะและทักษะการบริหารจัดการควบคู่กัน ในบริบทขององค์กรการศึกษา จรณทักษะเหล่านี้ปรากฏผลเป็นรูปธรรม เช่น ผู้บริหารสถานศึกษาที่ใช้ทักษะการสื่อสารและการเห็นอกเห็นใจในการลดแรงต้านของครูต่อการใช้เทคโนโลยี การสร้างทีมงานข้ามกลุ่มสาระการเรียนรู้เพื่อร่วมกันพัฒนาบทเรียนดิจิทัล และการเปิดพื้นที่ให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ส่วนในบริบทขององค์กรธุรกิจดิจิทัล ผู้นำมักใช้จรณทักษะด้านการปรับตัวและการทำงานแบบคล่องตัว (Agile) ในการนำทีมข้ามสายงานเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดอย่างรวดเร็ว ซึ่งเป็นแนวทางที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถประยุกต์ใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงภายในสถานศึกษาได้เช่นกัน

ในด้านการพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลของบุคลากร สถานศึกษาควรจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลของครูอย่างเป็นระบบ โดยเริ่มจากการประเมินระดับสมรรถนะปัจจุบันของครูแต่ละคน แล้วจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลที่สอดคล้องกับความต้องการ ทั้งนี้ ควรส่งเสริมการเรียนรู้ผ่านชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning

Community: PLC) และการเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) จากครูที่มีทักษะดิจิทัลสูง มากกว่าการพึ่งพาการอบรมแบบบรรยายเพียงอย่างเดียว

ในด้านการจัดสรรทรัพยากรและงบประมาณ ผู้บริหารสถานศึกษาควรวางแผนการลงทุนด้านเทคโนโลยีในระยะยาว โดยพิจารณาทั้งต้นทุนเริ่มต้นและต้นทุนดำเนินการต่อเนื่อง นอกจากนี้ ควรแสวงหาความร่วมมือจากภาคเอกชนและภาคประชาสังคม ทั้งในรูปแบบของการสนับสนุนทรัพยากร การร่วมพัฒนาหลักสูตร และการแลกเปลี่ยนบุคลากร เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถของสถานศึกษาในการพัฒนาสู่โรงเรียนอัจฉริยะ

ในด้านการพัฒนานโยบายและกรอบการดำเนินงาน หน่วยงานต้นสังกัดควรกำหนดมาตรฐานโรงเรียนอัจฉริยะที่ชัดเจน พร้อมทั้งจัดทำแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) สำหรับการบริหารโรงเรียนอัจฉริยะ เพื่อให้สถานศึกษาสามารถนำไปปรับใช้ตามบริบทของตนเอง ขณะเดียวกัน ควรมีกลไกการติดตาม ประเมินผล และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสถานศึกษา เพื่อสร้างองค์ความรู้ด้านการบริหารโรงเรียนอัจฉริยะอย่างต่อเนื่อง

องค์ความรู้ใหม่

จากการศึกษาและสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้เขียนนำเสนอกรอบแนวคิดการบริหารโรงเรียนอัจฉริยะในบริบทของประเทศไทย โดยเรียกว่า "SMART School Management Model" ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ประการที่ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญ

องค์ประกอบแรก S หมายถึง Strategic Digital Vision คือการมีวิสัยทัศน์เชิงดิจิทัลเชิงกลยุทธ์ ผู้บริหารต้องกำหนดทิศทางที่ชัดเจนสำหรับการนำเทคโนโลยีมาใช้ในสถานศึกษา โดยสอดคล้องกับพันธกิจและบริบทของโรงเรียน องค์ประกอบที่สอง M หมายถึง Manpower Development คือการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ

ทั้งด้านสมรรถนะดิจิทัลและด้านทัศนคติต่อการเปลี่ยนแปลง องค์ประกอบที่สาม A หมายถึง Appropriate Technology คือการเลือกใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมกับบริบท ไม่จำเป็นต้องเป็นเทคโนโลยีที่ล้ำสมัยที่สุด แต่ต้องตอบโจทย์การเรียนรู้และการบริหารจัดการได้อย่างแท้จริง องค์ประกอบที่สี่ R หมายถึง Resource Mobilization คือการระดมทรัพยากรจากทุกภาคส่วน รวมถึงภาคเอกชน ชุมชน และองค์กรระหว่างประเทศ และองค์ประกอบสุดท้าย T หมายถึง Transformative Leadership คือภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงที่ผู้บริหารต้องมีเพื่อนำพาสถานศึกษาผ่านการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลอย่างยั่งยืน แสดงได้ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการบริหารโรงเรียนอัจฉริยะในบริบทของประเทศไทย

กรอบแนวคิดดังกล่าวมีพื้นฐานมาจากการบูรณาการแนวคิดเรื่องโรงเรียนอัจฉริยะของ Zhu, Yu และ Riezebos (2016) ภาวะผู้นำดิจิทัลตามแนวทางของจิณณวัตร ปะโคทัง (2561) และดาวรุวรรณ ถวิลการ (2564) รวมถึงแนวคิดการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลของสุกัญญา แช่มช้อย (2562) โดยปรับให้เหมาะสมกับบริบทของระบบการศึกษาไทย ทั้งนี้ จุดเน้นสำคัญของกรอบแนวคิดคือการวางผู้บริหารสถานศึกษาไว้เป็นศูนย์กลางของการขับเคลื่อน เนื่องจากผู้บริหารเป็นผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจ กำหนดนโยบาย จัดสรรทรัพยากร และสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง

บทสรุป

การบริหารโรงเรียนอัจฉริยะในประเทศไทยเผชิญความท้าทายที่หลากหลายและซับซ้อน ครอบคลุมตั้งแต่ปัญหาเชิงโครงสร้างอย่างความเหลื่อมล้ำด้านโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยี ไปจนถึงปัญหาเชิงบุคคลอย่างการขาดสมรรถนะดิจิทัลของผู้บริหารและครู ตลอดจนปัญหาเชิงนโยบายที่ยังไม่มีกรอบการดำเนินงานที่ชัดเจน อย่างไรก็ตาม ประเทศไทยมีจุดแข็งหลายประการที่สามารถนำมาเป็นฐานในการพัฒนาโรงเรียนอัจฉริยะ ทั้งนโยบายระดับชาติที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาดิจิทัล ความร่วมมือกับองค์กรระหว่างประเทศ และความตื่นตัวของผู้บริหารสถานศึกษารุ่นใหม่ที่เปิดรับเทคโนโลยี

ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาถือเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งในการขับเคลื่อนโรงเรียนอัจฉริยะให้ประสบความสำเร็จ ควบคู่ไปกับปัจจัยด้านโครงสร้างพื้นฐาน งบประมาณ และนโยบาย ซึ่งล้วนมีความสำคัญเช่นเดียวกัน ทั้งนี้ ตามกรอบแนวคิด SMART School Management Model การขับเคลื่อนควรเริ่มต้นจากการที่ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์เชิงดิจิทัลเชิงกลยุทธ์ (Strategic Digital Vision) เป็นลำดับแรกเพื่อกำหนดทิศทางที่ชัดเจน จากนั้นจึงต่อยอดด้วยความรู้ความเข้าใจด้านเทคโนโลยี ทักษะการบริหารการเปลี่ยนแปลง และการระดมทรัพยากร ผู้บริหารที่ดำเนินการตามลำดับดังกล่าวจะสามารถนำพาสถานศึกษาก้าวข้ามความท้าทายต่าง ๆ และสร้างสิ่งแวดล้อมการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างมีประสิทธิผล

ทั้งนี้ การพัฒนาโรงเรียนอัจฉริยะไม่ควรมุ่งเน้นเพียงการจัดหาเทคโนโลยีเท่านั้น แต่ต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนควบคู่ไปด้วย ทั้งผู้บริหาร ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน เพื่อให้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือที่เสริมพลังการเรียนรู้อย่างแท้จริง ไม่ใช่เป็นเพียงอุปกรณ์ที่ถูกจัดวางไว้โดยปราศจากการใช้งานอย่างมีความหมาย นักวิจัยและผู้ปฏิบัติงานทางการศึกษาควรศึกษาวิจัยเพิ่มเติมเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารโรงเรียนอัจฉริยะที่เหมาะสมกับบริบทของประเทศไทย โดยเฉพาะการศึกษาเชิงคุณภาพที่เจาะลึกกระบวนการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลในสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จ เพื่อนำบทเรียนที่ได้มาพัฒนาเป็นแนวปฏิบัติที่ดีสำหรับสถานศึกษาอื่น ๆ ต่อไป

เอกสารอ้างอิง

จิณณวัตร ปะโคทัง. (2561). **ภาวะผู้นำยุคดิจิทัล สำหรับผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ**. อุบลราชธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.

ดาวรุวรรณ ถวิลการ. (2564). **ภาวะผู้นำดิจิทัล Digital Leadership.** ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

ปุณณิฐฐา มาเชค. (2565). **การบริหารองค์กรทางการศึกษาในยุคดิจิทัล.** ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. (2542, 19 สิงหาคม). **ราชกิจจานุเบกษา.** เล่ม 116 ตอนที่ 74ก. น. 1-41.

พระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562. (2562, 27 พฤษภาคม). **ราชกิจจานุเบกษา.** เล่ม 136 ตอนที่ 69ก. น. 52-95.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). **แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579.** กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.

สุกัญญา แช่มช้อย. (2562). **การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล.** กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

Ghavifekr, S., & Rosdy, W. A. W. (2015). **Teaching and learning with technology: Effectiveness of ICT integration in schools. International Journal of Research in Education and Science,** 1(2), 175-191.

Grenda, D. (2026). **Technological knowledge, soft skills and management & leadership skills: Three pillars for the digitally competent manager. Journal of Business Economics,** 96(4), 489-512.

Hoel, T., & Mason, J. (2018). **Standards for smart education: Towards a development framework. Smart Learning Environments,** 5(1), 1-25.

OECD. (2023). **Digital Education Outlook 2023.** Paris: OECD Publishing.

Spector, J. M. (2014). **Conceptualizing the emerging field of smart learning environments. Smart Learning Environments,** 1(1), 1-10.

Stocco, L. C. (2024). **Soft skills for responsible leadership in the digital age: A framework for future leaders.** In Leading and Managing in the Digital Era (pp. 379-393). Cham: Springer.

Uskov, V. L., Bakken, J. P., Howlett, R. J., & Jain, L. C. (Eds.). (2018**). Smart Universities: Concepts, Systems, and Technologies.** Cham: Springer.

Zhu, Z. T., Yu, M. H., & Riezebos, P. (2016). **A research framework of smart education. Smart Learning Environments,** 3(1), 1-17.