

# ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา

## The Status of Digital Leadership of Education Management Administrators

ทินกร บัวชู\*

ทิพภาพร บัวชู\*\*

\*คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

\*\*โรงเรียนบ้านท่าตะคร้อมิตรภาพที่ 192

\*Corresponding author. Email: Thinnakorn.b.1987@gmail.com

Received: January 31, 2019 Revised: June 12, 2019 Accepted: June 14, 2019

### บทคัดย่อ

กระทรวงศึกษาธิการ ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ด้วยการยกระดับการศึกษาไทยโดยการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมดิจิทัลมาใช้เพื่อการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรมีศักยภาพในการเปลี่ยนแปลงโดยการกระตุ้นและสร้างความตระหนักรู้ถึงความสำคัญและการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีนวัตกรรมดิจิทัล ผลักดันให้เกิดการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานและการจัดการเรียนการสอนด้วยเทคโนโลยีนวัตกรรมดิจิทัล เพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการสู่การเป็นโรงเรียนดิจิทัล โดยผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความเข้าใจ สามารถสร้างสรรค์ เข้าถึงและให้นำเทคโนโลยีนวัตกรรมดิจิทัลมาใช้ในการบริหารโรงเรียน จากการศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำดิจิทัล ประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์ การเป็นผู้ใช้งานดิจิทัลได้อย่างคล่องแคล่ว ความสามารถในการนำข้อมูลมาใช้งาน ความเข้าใจในความรู้และทักษะความสามารถของคนในองค์กร และการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโลกดิจิทัล ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะขับเคลื่อนผลลัพธ์ของสถานศึกษาทั้งในด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไป ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องเป็นต้นแบบที่ดีในการทำงานด้วยเทคโนโลยีนวัตกรรมดิจิทัล ทั้งในเรื่องความคิดความเป็นผู้นำและพฤติกรรม สามารถสร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้วยดิจิทัล โดยคำนึงถึง

การใช้ทรัพยากรดิจิทัลในการจัดการศึกษาให้กับผู้เรียนอย่างคุ้มค่า ลดความซ้ำซ้อนในกระบวนการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลจนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำ ดิจิทัล ผู้บริหารสถานศึกษา

## Abstract

Ministry of Education under the national strategy for development and capacity building of human resources has been raising the level of Thai education by applying digital innovations and applications for education. School administrators should therefore have the potential to bring change by stimulating and raising awareness of the importance and changes of digital technology. Therefore, they must push to change work processes and teaching and learning with digital innovation. The management must understand, be creative, and apply digital innovation technology in school administration. From studying the elements of digital leadership, the study includes having a vision of being a fluent digital user, the ability to use data, understanding the knowledge and skills of people in the organization, and creating a learning culture in the digital world. In conclusion, school administrators must be a good model to work digitally. Both in thoughts leadership and behavior are able to create a digital transformation team by taking into account the use of digital resources to manage education for students worthwhile and reduce duplication of work processes for efficiency and effectiveness to achieve the goals.

**Keywords:** Leadership, Digital, Education Management Administrators

## บทนำ

แผนแม่บทการส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล พ.ศ. 2561-2564 ได้กำหนดวิสัยทัศน์ในการขับเคลื่อนประเทศไทย “สู่เศรษฐกิจดิจิทัลที่มีพลวัต บนฐานของสังคมที่รู้คิด รู้เท่าทัน และกำลังคนที่สามารถปรับตัวและสร้างโอกาสจากเทคโนโลยีและนวัตกรรมดิจิทัล” โดยมียุทธศาสตร์ด้านการพัฒนากำลังคนสู่ยุคดิจิทัล เพื่อเพิ่มศักยภาพกำลังคนดิจิทัลและเพิ่มความตระหนักและทักษะด้านดิจิทัลเบื้องต้นผ่านการส่งเสริมการสร้างบุคลากรและผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมดิจิทัล โดยเริ่มตั้งแต่การพัฒนาทักษะการคิดเชิงตรรกะ (Computational Thinking) การเขียนโปรแกรม (Coding) การพัฒนาสิ่งประดิษฐ์ดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน การพัฒนาแพลตฟอร์มการเรียนรู้ทักษะดิจิทัล

เป็นต้น (สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม, 2560)

กระทรวงศึกษาธิการ ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ โดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาคนในทุกมิติและในทุกช่วงวัยให้เป็นคนดี เก่ง และมีคุณภาพ ด้วยการยกระดับการศึกษาไทยแบบพลิกโฉมโดยการนำนวัตกรรมดิจิทัล และแอปพลิเคชันเพื่อการศึกษา (G-Suite for Education) มาประยุกต์ใช้ผ่านอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ทุกรูปแบบ เพื่อให้เกิดการปฏิรูปการศึกษาอย่างบูรณาการ เพื่อลดความเหลื่อมล้ำทางดิจิทัล (Digital Divide) ของสังคมที่เกิดจากโอกาสที่ไม่เท่าเทียมกันในการเข้าถึงเทคโนโลยีดิจิทัล ที่หมายรวมถึงข้อมูลข่าวสารที่อยู่บนระบบดิจิทัล ซึ่งความเหลื่อมล้ำอาจเกิดจากความยากจน การอาศัยอยู่ในพื้นที่ห่างไกล การขาดการศึกษา การขาดทักษะด้านดิจิทัล ข้อยกจำกัดความพิการทางร่างกาย ส่งผลให้เกิดการวิจัยพัฒนานวัตกรรมดิจิทัลเพื่อสังคม (Social Digital Innovation) หมายถึง การสนับสนุนการร่วมสร้างวิจัย พัฒนา และนวัตกรรมเทคโนโลยีและนวัตกรรมดิจิทัลเพื่อสังคมในรูปแบบบริการอัจฉริยะต่าง ๆ เช่น บริการด้านการเรียนรู้ บริการด้านสุขภาพ เป็นต้น

จากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีดิจิทัลที่เข้ามาเปลี่ยนรูปแบบและกระบวนการทำงาน โดยเฉพาะกับผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษา ที่จำเป็นจะต้องรู้จักทักษะดิจิทัล ซึ่งถือเป็นเครื่องมือและวิธีการสำคัญในการทำงานในยุคดิจิทัล โดยนายหนึ่ง เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาให้กับครูผู้สอนและผู้เรียนในยุคดิจิทัล กระตุ้นความต้องการเรียนรู้ และการสร้างนวัตกรรมดิจิทัล ตลอดจนเป็นผู้อำนวยความสะดวกแก่ครูผู้สอนในการจัดการเรียนการสอนในยุคดิจิทัล เช่น บทบาทผู้บริหารสถานศึกษากับนวัตกรรมดิจิทัลเพื่อการศึกษา พบว่า สื่อใหม่ในรูปแบบสามมิติ แอนิเมชัน ปัญญาประดิษฐ์ที่เป็นผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ ที่เกิดจากการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี นวัตกรรมดิจิทัลนำมาใช้เพื่อตอบสนองความต้องการการจัดการเรียนการสอนที่ปรับเปลี่ยนไปตามบริบทของเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ก่อให้เกิดการสร้างสรรค่นวัตกรรมดิจิทัลใหม่ที่ไม่เคยมีมาก่อนบนพื้นฐานของการหลวมรวมเทคโนโลยี ทั้งนี้ นวัตกรรมดิจิทัลเป็นเพียงเครื่องมือ อีกทั้งยังเป็นสิ่งที่พัฒนาและเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ดังนั้น การนำเอามาใช้งานจึงควรเริ่มจากการตั้งเป้าหมายสำหรับการจัดการศึกษาในอนาคตให้ชัดเจนก่อน จากนั้นจึงกำหนดกลยุทธ์และนำเอาเทคโนโลยี นวัตกรรมดิจิทัลที่เหมาะสมมาปรับใช้ตามวิสัยทัศน์ขององค์กรนั้น ๆ

### ภาวะผู้นำในยุคดิจิทัล

การมาของดิจิทัลเป็นตัวแปรที่สำคัญ จากโลกที่เคยมีพื้นที่และเวลาเป็นอุปสรรค กลายเป็นโลกไร้พรมแดน กล่าวคือการเข้าถึงข้อมูลได้ง่าย สะดวกและรวดเร็ว สามารถเชื่อมโยงและสื่อสารกันในระดับเรียลไทม์ ทำให้องค์กรในปัจจุบันต้องขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี นวัตกรรมดิจิทัลเป็นหลัก ผู้นำยุคใหม่ต้องเข้าใจก่อนว่าความล้มเหลวของ

การทดลองเป็นส่วนหนึ่งของนวัตกรรม ผู้นำที่ดีต้องสร้างแรงบันดาลใจให้คนในองค์กร มีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานมากกว่าสนใจแต่ผลลัพธ์เป็นหลัก รูปแบบขององค์กร แบบที่มีลำดับชั้นของโครงสร้างหลาย ๆ ชั้นอาจเคยมีประสิทธิภาพในอดีต แต่ในปัจจุบัน โลกปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา โครงสร้างองค์กรแบบเดิมจึงอาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานในยุคดิจิทัลและลดความสร้างสรรค์ในการทำงาน ดังนั้นผู้นำในยุคนี้ จึงต้องมีความสามารถด้านดิจิทัล ในการนำข้อมูลที่มีอยู่มากมายมหาศาล (Big Data) นำมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์กรได้อย่างไม่จำกัด ตั้งแต่การทำงานในประจำวัน (Day-to-Day Operation) ไปจนถึงการวางแผนกลยุทธ์ที่จะสนับสนุนเป้าหมายขององค์กร ความเข้าใจในความรู้และทักษะความสามารถของคนในองค์กร (Talent management) รวมไปถึงการบริหารจัดการและสร้างสมดุลของทักษะความสามารถในหลายๆด้าน ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ขององค์กร ได้แก่ 1) Executor คือ ความสามารถในการจัดการกับงานประจำวัน 2) Inventor, Creator คือ ความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ 3) Entrepreneur คือ ความสามารถในการเป็นผู้ประกอบการ และ 4) Professional คือ ความเป็นมืออาชีพในการทำงานให้เป็นที่ไปตามแผนที่กำหนด ดังนั้น การนำเทคโนโลยีนวัตกรรมดิจิทัล มาทุ่มแรงและใช้งานแทนแรงงานมนุษย์ ก็เพื่อเพิ่มอัตราเร่งขององค์กรให้วิ่งตามจังหวะการเปลี่ยนแปลงของโลกได้ทัน (ปรกรณ์ ลีสกุล, 2561)

สำหรับการจัดการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล สหรัฐอเมริกายังได้กำหนดมาตรฐานชาติ ด้านการใช้เทคโนโลยีสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 5 ด้าน ดังนี้ (สุกัญญา แซ่มซ้อย, 2561: 120)

1. การมีวิสัยทัศน์ โดยผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ร่วมกับการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์กับบุคลากรอื่นๆได้ สามารถนำการพัฒนา การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี และการบูรณาการเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงในองค์กรและยกระดับความเป็นเลิศขององค์กรได้

2. การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้แบบโลกยุคดิจิทัล โดยผู้บริหารสถานศึกษา จะต้องใช้เทคโนโลยีนวัตกรรมดิจิทัลอย่างสม่ำเสมอเป็นปกติ จนเกิดเป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้แบบโลกดิจิทัลในองค์กร โดยสนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้เรียนทุกคนได้เข้าถึงทรัพยากรการเรียนรู้ดังกล่าวอย่างทั่วถึง

3. การปฏิบัติที่เป็นเลิศอย่างมืออาชีพ โดยผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องจัดสภาพแวดล้อมการเรียนรู้และนวัตกรรมอย่างมืออาชีพให้กับผู้เรียน โดยการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับครูผู้สอนและบุคลากรในการจัดการเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยีนวัตกรรมดิจิทัลต่างๆ

4. การปรับปรุงอย่างเป็นระบบ โดยผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องสนับสนุนและส่งเสริมความเป็นผู้นำในยุคดิจิทัลและสามารถบริหารจัดการให้เกิดคุณภาพอย่างต่อเนื่องในองค์กร โดยการใช้แหล่งข้อมูลสารสนเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

5. การเป็นพลเมืองในยุคดิจิทัล โดยผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดี สนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดความตระหนักในประเด็นทางจริยธรรม กฎหมายและสังคม ตลอดจนความรับผิดชอบในสิ่งที่เกี่ยวข้องเพื่อวิวัฒนาการของวัฒนธรรมของสังคมดิจิทัล

### องค์ประกอบภาวะผู้นำดิจิทัล

จากการศึกษาภาวะผู้นำดิจิทัล (Digital Leadership) ของ Elliott (2017), National Educational Technology Standards for Administrators: NETS-A, 2009 (STE, 2009 อ้างใน สุกัญญา แซ่มซ้อย, 2558); ญัฐฉิ พงศ์สิริ (2560) และ ปกรณ์ ลีสกุล (2561) สรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำดิจิทัลที่สำคัญ ได้ดังนี้

**1. การมีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership)** ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีวิสัยทัศน์ สามารถแลกเปลี่ยนถ่ายทอดวิสัยทัศน์ หรือความคิดรวบยอดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์กรด้วยการพัฒนานวัตกรรมดิจิทัล และประยุกต์ใช้ดิจิทัลเพื่อยกระดับความเป็นเลิศขององค์กร การเข้าใจกลยุทธ์ที่สนับสนุนเป้าหมายจะเป็นการเพิ่มโอกาสในการแข่งขันขององค์กรด้วยนวัตกรรมดิจิทัล

**2. การเป็นผู้ใช้งานดิจิทัลได้อย่างคล่องแคล่ว (Professional Practice)** ผู้บริหารสถานศึกษาต้องตระหนักกว่าจะต้องเป็นผู้ดำเนินการใช้งานดิจิทัลได้อย่างคล่องแคล่ว เชื่อมั่นในการใช้เทคโนโลยี (Digital Native) สามารถจัดสภาพแวดล้อมการเรียนรู้และนวัตกรรมดิจิทัลได้อย่างมืออาชีพ ออกแบบสถานที่ทำงานเพื่อช่วยสร้างบรรยากาศให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และการเสริมสร้างพลังอำนาจด้วยเทคโนโลยี และแหล่งเรียนรู้ดิจิทัลต่างๆ

**3. ความสามารถในการนำข้อมูลมาใช้ (Data Driven)** ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเรียกใช้ข้อมูลสารสนเทศได้อย่างอิสระ (Free flow of information) โดยนำมาใช้ได้อย่างไม่จำกัด ทำให้เกิดประโยชน์ในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรตั้งแต่การทำงานประจำวัน การวางแผนกลยุทธ์ การบริหารจัดการคุณภาพอย่างต่อเนื่องโดยใช้แหล่งข้อมูลสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ

**4. ความเข้าใจในความรู้และทักษะความสามารถของคนในองค์กร (Talent Management)** ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเข้าใจขีดความสามารถของคนในองค์กร จัดการและสร้างสมดุลของทักษะความสามารถของคนในองค์กรให้เหมาะสมกับสถานการณ์ สามารถจัดการกับปัญหาในการทำงาน การสร้างสรรค์นวัตกรรมดิจิทัลใหม่ การเป็นผู้ประกอบการ ความเป็นมืออาชีพในการทำงานตามแผนที่กำหนด การจ้างบุคลากรที่มีความรู้ความคิดเชิงนวัตกรรม

**5. การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโลกดิจิทัล (Digital Age Learning Culture)** ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องสร้างสรรค์พลวัตในการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมดิจิทัลให้เป็นปกติในองค์กร จนเกิดเป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโลกดิจิทัลในองค์กรได้อย่าง

ทั่วถึง ติดตามแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ให้โอกาสทดลองโครงการใหม่ๆ และ มีความรวดเร็วในการตัดสินใจ

จากการศึกษาของ 5 องค์กรประกอบภาวะผู้นำดิจิทัล พบว่าประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) การเป็นผู้ใช้งานดิจิทัลได้อย่างคล่องแคล่ว 3) ความสามารถในการนำข้อมูลมาใช้ 4) ความเข้าใจในความรู้และทักษะความสามารถของคนในองค์กร และ 5) การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโลกดิจิทัล

### ตัวอย่างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา

โรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย ธนบุรี โดยมีนายพิศณุ ศรีพล เป็นผู้อำนวยการโรงเรียนที่มีวิสัยทัศน์ในการบริหารคือ “โรงเรียนคุณภาพชั้นเลิศ ในวัฒนธรรมสวนกุหลาบวิทยาลัย” โดยมีกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจน ทำโรงเรียนให้แตกต่าง และสร้างวัฒนธรรมคุณภาพ โดยใช้ดิจิทัลเป็นฐานในการบริหาร ทั้งนี้ท่านยังเคยได้รับรางวัลโล่เกียรติกุณผู้บริหารที่ใช้ระบบ ICT มาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่องจนประสบความสำเร็จอย่างมีคุณภาพ และประสิทธิผลยิ่ง ในปี 2553 และในปีเดียวกันยังได้รับรางวัลผลงาน Best Practice บริหารโรงเรียนด้านการบูรณาการแนวคิดทฤษฎีทางธุรกิจกับการศึกษา “เพิ่มประสิทธิภาพตาม CP 7-Eleven” จากโรงเรียนต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานจนเป็นโรงเรียนชนะเลิศ Best Practice (เสกสรรค์ แยมพิณี และปรกรณ์ สุปินานนท์, 2561: 50)

จากการเริ่มก่อตั้งโรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย ธนบุรี พบว่าท่านใช้ประสบการณ์ฝ่าวิกฤติด้วยดิจิทัล ทั้งนี้เนื่องจากโรงเรียนตั้งอยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีโรงเรียนขนาดเล็กถึงขนาดใหญ่ล้อมรอบทั้งรัฐบาลและเอกชน ร่วมกับแนวโน้มของจำนวนผู้เรียนที่ลดลงตามสภาพของสังคม ทำให้ไม่มีความจำเป็นในการเปิดโรงเรียนดังกล่าว แต่ด้วยภายใต้การนำอย่างมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา จำเป็นจะต้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เป็นจริงเหล่านั้น โดยเน้นกลุ่มเป้าหมายของผู้เรียนที่แตกต่างจากโรงเรียนทั่วไป นำเอาเทคโนโลยีนวัตกรรมดิจิทัลทางการศึกษามาเป็นจุดเด่นเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับโรงเรียนมีจุดเด่น นอกจากนี้การบริหารบุคลากรในโรงเรียนท่านจะเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับครูในการทำงาน ให้เห็นคุณค่าและความภาคภูมิใจในวิชาชีพครู จากนั้นหาเหตุให้บุคลากรในโรงเรียนได้มาเจอกัน จัดกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์โดยการสร้างวัฒนธรรมโยงความรักถึงกันหมด ด้านการบริหารงบประมาณได้ใช้แนวคิดทางธุรกิจในการบริหารงบประมาณโรงเรียน กล่าวตัดสินใจในการลงทุนนวัตกรรม เทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัยกับการศึกษา เช่น โปรแกรม Zappar ช่วยออกแบบ AI ในการจัดการเรียนการสอนให้เครือข่ายผู้ปกครองเห็นอย่างเป็นรูปธรรมโดยมีดิจิทัลเป็นฐานและยกระดับการบริหารงานในโรงเรียนไปสู่มาตรฐานสากลด้วยการมีภาวะผู้นำดิจิทัล

## ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล

จากนโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กำหนดให้สถานศึกษา นำดิจิทัลเทคโนโลยีมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารอย่างเป็นระบบ นำไปสู่การนำเทคโนโลยี Big Data เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลด้านต่างๆ ตั้งแต่ข้อมูลผู้เรียน ข้อมูลครูผู้สอน ข้อมูลสถานศึกษา ข้อมูลงบประมาณที่จำเป็นมาวิเคราะห์เพื่อให้สถานศึกษาสามารถจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2562) โดยในศตวรรษที่ 21 สถานศึกษามีความจำเป็นต้องเข้าใจบริบทขององค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วที่เข้ามามีผลกระทบต่อการบริหารสถานศึกษาอย่างมาก โดยเฉพาะสภาพแวดล้อมภายนอกทางเทคโนโลยีที่เป็นทั้งปัจจัยเอื้อและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในการบริหารงาน ล้วนส่งผลทำให้ผู้เรียน การเรียนรู้ ครูผู้สอน เทคโนโลยี และนวัตกรรมการเรียนรู้อยู่ในยุคดิจิทัลเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย ดังนั้นภาวะผู้นำดิจิทัล จึงหมายถึงการนำของผู้บริหารองค์กรในยุคดิจิทัล ที่มีพฤติกรรมสามารถนำองค์กร โดยใช้เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมดิจิทัลเพื่อเป็นกลไกสำคัญที่จะขับเคลื่อนผลลัพธ์ของสถานศึกษา ทำให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีระบบส่งผลให้งานเกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (สุกัญญา แซ่มซ้อย, 2561)

ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 หมวด 5 การบริหารและการจัดการศึกษา มาตรา 39 ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไป ดังนั้น ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาในบทความนี้ จึงหมายถึง คุณลักษณะ ความรู้ ทักษะ ความสามารถและพฤติกรรมที่แสดงออกในการนำของผู้อำนวยการโรงเรียนที่มีอิทธิพลต่อครูผู้สอนและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียน ในการบริหารทั่วไป บริหารบุคคล บริหารงานวิชาการและบริหารงบประมาณ โดยมีความเข้าใจ สามารถสร้างสรรค์ เข้าถึง และนำเทคโนโลยีนวัตกรรมดิจิทัลมาใช้ในการบริหารโรงเรียน ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่

**1. ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการบริหารทั่วไป** หมายถึง คุณลักษณะ ความรู้ ทักษะ ความสามารถและพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้อำนวยการโรงเรียนในการกำหนดนโยบาย แนวทางการใช้เครื่องมือดิจิทัล การวิเคราะห์ข้อสนเทศในองค์กรที่เป็นประโยชน์เพื่อการบริการสาธารณะ การวิเคราะห์ข้อมูลขององค์กร เพื่อเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่น การแปลงข้อมูลของหน่วยงานไปสู่รูปแบบมาตรฐาน เพื่อใช้ในการเชื่อมโยงของข้อมูลระหว่างหน่วยงานในการแลกเปลี่ยนข้อมูล (Standard Data Exchange) การใช้งานระบบปฏิบัติการ การจัดการข้อมูล การสำรองข้อมูล การใช้งานคลาวด์คอมพิวเตอร์ การใช้งานเว็บเบราว์เซอร์ การใช้อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ การใช้

ดิจิทัลเพื่อความมั่นคงปลอดภัยในการบริหารโรงเรียน การบริหารความเสี่ยงดิจิทัล (Digital Risk Management) ของผู้เรียน การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนผ่านสู่โรงเรียนดิจิทัล การสนับสนุนการพัฒนากระบวนทัศน์ (Ecosystem) เพื่อพัฒนาบริการดิจิทัลแบบเชื่อมโยง การใช้ดิจิทัลคาดการณ์สถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นต่อโรงเรียนจากการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีดิจิทัล (Scenario Analysis) เป็นต้น

2. ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการบริหารบุคคล หมายถึง คุณลักษณะ ความรู้ ทักษะ ความสามารถและพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนในการพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลสำหรับครูผู้สอนและบุคลากรในโรงเรียน โดยวิเคราะห์ จัดทำแผนการพัฒนา การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม และการประเมินการพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล การใช้ดิจิทัลเพื่อการทำงานร่วมกันแบบออนไลน์ในโรงเรียน การเป็นตัวอย่างในหลักปฏิบัติที่ดีด้านดิจิทัล การสร้างเครือข่ายของครูผู้สอนและบุคลากรในโรงเรียนที่มีการเชื่อมโยงข้อมูลและการทำงานข้ามหน่วยงาน เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมดิจิทัล การเสนอแนวทางและพัฒนากลยุทธ์ด้านงานบุคคล เพื่อประสิทธิภาพการทำงานแบบดิจิทัลและแบบเชิงรุก โดยเสริมทักษะดิจิทัลที่เหมาะสมกับบทบาทและลักษณะงานให้แก่ครูผู้สอนและบุคลากร การใช้ดิจิทัลในการวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานที่ส่งเสริมความก้าวหน้าของบุคลากร เป็นต้น

3. ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการบริหารวิชาการ หมายถึง คุณลักษณะ ความรู้ ทักษะ ความสามารถและพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนในการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมสำหรับการจัดการเรียนการสอน การใช้โปรแกรมติดต่อสื่อสารภาพเคลื่อนไหวในการสร้างสื่อดิจิทัล การใช้โปรแกรมดิจิทัลเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลการจัดการเรียนการสอนสำหรับงานสอนประจำ การจัดทำคลังข้อมูล (Data Warehousing) ให้พร้อมนำไปใช้และวิเคราะห์ต่อ เช่น คลังข้อสอบ การพัฒนานวัตกรรมดิจิทัลในการวัดผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน เป็นต้น

4. ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการบริหารงบประมาณ หมายถึง คุณลักษณะ ความรู้ ทักษะ ความสามารถและพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนในการนำระบบดิจิทัลมาจัดทำประเมินงบประมาณของโครงการ การประมาณการค่าใช้จ่ายในการนำโครงการดิจิทัลไปใช้ (Implementation Cost Estimation) การนำระบบดิจิทัลจัดทำรายงานเพื่อเสนอของบประมาณโครงการ การใช้สูตรฟังก์ชันเพื่อการคำนวณ การติดตามตรวจสอบงบประมาณในระหว่างดำเนินการโครงการ การประมาณการค่าใช้จ่ายและจัดทำรายงานเพื่อเสนอของบประมาณในการบำรุงรักษาเทคโนโลยีดิจิทัล (Maintenance Cost Estimation) เป็นต้น

ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมดิจิทัลทั้งในด้านการบริหารสถานศึกษาและการจัดการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาครูผู้สอน ผู้เรียนและสถานศึกษาให้



## บทสรุป

ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล จากความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยี การจัดการศึกษาในรูปแบบที่ผ่านมาอาจจะไม่เหมาะสมกับการสร้างพลเมืองในยุคดิจิทัล ความท้าทายที่ควรตระหนักก็คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่มีความรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ และจะใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีเพื่อการบริหารสถานศึกษาให้เหมาะสมกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างไร เป้าหมายหลักในการจัดการศึกษาในยุคดิจิทัลจึงควรเป็นการจัดการศึกษาเพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ แล้วต่อยอดองค์ความรู้ด้วยความคิดสร้างสรรค์ (สุกัญญา แซ่มซ้อย, 2561) ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องเป็นต้นแบบที่ดีในการทำงานด้วยดิจิทัล ทั้งในเรื่องความคิด ความเป็นผู้นำและพฤติกรรม สามารถสร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มองปัญหาแบบองค์รวม (Holistic View) โดยคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า สามารถออกแบบสถานศึกษาให้เป็นโรงเรียนดิจิทัล (Future Design) โดยเริ่มจากการวิเคราะห์สภาพโรงเรียนในปัจจุบันเปรียบเทียบกับโรงเรียนดิจิทัลในอนาคต ร่วมกับครูผู้สอน บุคลากรในโรงเรียน ผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายสู่การเป็นโรงเรียนดิจิทัล การกำหนดงานหลักของโรงเรียนให้สอดคล้องกับนโยบายและยุทธศาสตร์ชาติด้านการศึกษา การปรับโครงสร้างองค์กรและวิธีการบริหารจัดการที่เหมาะสมกับโรงเรียนดิจิทัล ปรับปรุงรูปแบบการบริหารบุคคลให้มีความรู้ ทักษะ ความสามารถด้านดิจิทัล ส่งเสริมและสนับสนุนอุปกรณ์เครื่องมือเพื่อสนับสนุนการพัฒนาสู่โรงเรียนดิจิทัล และการใช้ดิจิทัลในการจัดการศึกษาให้กับผู้เรียน ทั้งนี้เพื่อลดความซ้ำซ้อนในการทำงานในทุก ๆ งานและใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและวิสัยทัศน์ของการเป็นโรงเรียนดิจิทัลต่อไป

## ข้อเสนอแนะทางวิชาการ

1. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรนำองค์ประกอบภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ไปใช้ในการกำหนดเป็นนโยบายในการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ
2. ควรมีการศึกษาปัจจัยด้านคุณลักษณะและภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลสู่การเป็นโรงเรียนดิจิทัลที่มีการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการจัดการศึกษา

## เอกสารอ้างอิง

- ณัฐวุฒิ พงศ์สิริ. (2560). **ผู้นำในยุคดิจิทัล**. [ออนไลน์]. สืบค้นเมื่อ 19 เมษายน 2562. จาก <http://www.dharmniti.co.th/ผู้นำในยุค-digital-economy>
- ปกรณ์ สีสกุล. (2561). **Leadership in Digital Era: ภาวะผู้นำในโลกดิจิทัล**. [ออนไลน์]. สืบค้นเมื่อ 6 พฤศจิกายน 2561. จาก <https://today.line.me/th/pc/article/Leadership+in+Digital+Era>
- สุกัญญา แซ่มชัย. (2558). ภาวะผู้นำทางเทคโนโลยี: การนำเทคโนโลยีสู่ห้องเรียนและโรงเรียน ในศตวรรษที่ 21. *วารสารศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร*, 16(4): 216-224.
- \_\_\_\_\_. (2561). **การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2562). **นโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2562**. [ออนไลน์]. สืบค้นเมื่อ 28 มีนาคม 2562. จาก <https://www.obec.go.th>
- สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม. (2560). **แผนปฏิบัติการ 4 ปี พ.ศ. 2561-2564**. [ออนไลน์]. สืบค้นเมื่อ 19 เมษายน 2562. จาก <https://www.mdes.go.th>
- เสกสรรค์ แย้มพินิจ และปกรณ์ สุปินานนท์. (2561). **ถอดบทเรียนกรณีศึกษา โรงเรียนสวนกุหลาบ ธนบุรี กับการใช้ PLC สู่การจัดการเรียนรู้แบบ Active Learning เอกสารการประชุมทางวิชาการของคุรุสภา ประจำปี 2561**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การค้ำของ สกสศ. ลาดพร้าว.
- Elliott, T. (2017). **Digital Leadership: A Six-Step Framework For Transformation**. [Online]. Retrieved November 6, 2018. from <http://www.digitalistmag.com/author/telliott>