



การประชุมวิชาการและนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ครั้งที่ 8  
“ก้าวข้ามขอบเขตความรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอย่างยั่งยืน”  
วันที่ 23 พฤษภาคม พ.ศ. 2568

## คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลตามมุมมองของครูผู้สอน Characteristics of School Administrators in the Digital Era from the Perspectives of Teachers

กชกร แยมสุข

โรงเรียนบ้านตะเคียนเตี้ย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

### บทคัดย่อ

ในยุคที่เทคโนโลยีดิจิทัลเปลี่ยนแปลงโลกอย่างรวดเร็ว สถานศึกษาจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อรองรับการเรียนรู้รูปแบบใหม่ ผู้บริหารจึงต้องมีบทบาทมากกว่าการบริหารงานทั่วไป แต่ต้องเป็นผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจ ใช้เทคโนโลยีอย่างรู้เท่าทัน และส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ ครูผู้สอนซึ่งอยู่ใกล้ชิดกับกระบวนการทำงานของผู้บริหาร ย่อมมีมุมมองที่ลึกซึ้งต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ อาทิ ความสามารถในการสื่อสาร ความยืดหยุ่นทางความคิด และการเปิดพื้นที่ให้บุคลากรเติบโต คุณลักษณะเหล่านี้ล้วนมีความสำคัญต่อการนำพาสถานศึกษาให้ก้าวทันความเปลี่ยนแปลง และสร้างโรงเรียนให้เป็นพื้นที่แห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืนในยุคดิจิทัล

**คำสำคัญ:** คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษา, ยุคดิจิทัล, มุมมองของครูผู้สอน

### Abstract

In an era of rapid digital transformation, educational institutions must adapt to support new forms of learning. School administrators are required to go beyond traditional management roles and become visionary leaders who can inspire, leverage digital technology with awareness, and promote organizational learning. Teachers, who work closely with administrators, possess deep insights into the desirable qualities of leadership, such as effective communication, cognitive flexibility, and the ability to create an environment that fosters professional growth. These characteristics are essential for guiding schools through change and establishing them as sustainable learning communities in the digital age.

**Keywords:** Characteristics of School Administrators, Digital Era, Teachers' Perspectives



## บทนำ

ในยุคดิจิทัลที่เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเข้ามามีบทบาทสำคัญต่อทุกภาคส่วนของสังคม การศึกษาเองก็ไม่สามารถหลีกเลี่ยงการเปลี่ยนแปลงนี้ได้ การบริหารสถานศึกษาจึงต้องปรับตัวอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลจึงต้องมีคุณลักษณะเฉพาะที่สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ไม่ว่าจะเป็นภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล ความสามารถในการสื่อสาร การคิดอย่างยืดหยุ่น และการส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในองค์กร การเปลี่ยนผ่านสู่สังคมดิจิทัลทำให้การบริหารแบบเดิมไม่สามารถตอบโจทย์การจัดการศึกษาได้อีกต่อไป ผู้บริหารต้องไม่เพียงบริหารจัดการภายในเท่านั้น แต่ยังต้องมีวิสัยทัศน์ในการใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาองค์กร เรียนรู้การใช้ข้อมูลสารสนเทศในการตัดสินใจ และสร้างวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง ครูผู้สอนซึ่งมีบทบาทใกล้ชิดกับกระบวนการบริหาร มีมุมมองต่อคุณลักษณะของผู้บริหารที่สะท้อนทั้งประสบการณ์ตรงและผลกระทบต่อการจัดการเรียนรู้ภายในโรงเรียน จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า มุมมองของครูส่วนหนึ่งให้ความสำคัญกับความสามารถในการสื่อสาร การให้โอกาสในการเติบโตทางวิชาชีพ และภาวะผู้นำที่เปิดพื้นที่ให้เกิดนวัตกรรมทางการศึกษา อย่างไรก็ตาม ความคาดหวังของครูในบางบริบทอาจแตกต่างกันไปตามโครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมโรงเรียน และระดับความพร้อมทางเทคโนโลยี ด้วยเหตุนี้ การศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลตามมุมมองของครูผู้สอน จึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพื่อสะท้อนภาพที่แท้จริงของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในบริบทของโรงเรียนปัจจุบัน และนำไปสู่การพัฒนาแนวทางการบริหารที่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรภายในสถานศึกษา

## คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล

องค์ประกอบเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลเป็นคุณลักษณะที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงคุณลักษณะที่ดี มีวิสัยทัศน์ ความรู้ ความสามารถ การสื่อสารการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ และความเป็นพลเมืองในยุคดิจิทัล เพื่อให้การบริหารสถานศึกษามีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล มีนักการศึกษาและนักวิชาการหลายท่านอธิบายถึงองค์ประกอบเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลแตกต่างกัน ดังนี้

ต้องลักษณะ บุญธรรม, (2559, น. 219-220) กล่าวถึง ผู้นำทางการศึกษาในยุคดิจิทัลตามมาตรฐานด้านเทคโนโลยีสำหรับผู้บริหาร ซึ่งประเทศสหรัฐอเมริกาได้กำหนดมาตรฐานชาติด้านเทคโนโลยีสำหรับผู้บริหาร ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) ผู้นำทางการศึกษาจะต้องสร้างแรงบันดาลใจและนำการพัฒนาประยุกต์ใช้เกี่ยวกับการบูรณาการเทคโนโลยีเพื่อสร้างความเป็นเลิศและการสนับสนุน การเปลี่ยนแปลงในองค์กร จากการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันกับคนในองค์กร 2) การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโลกยุคดิจิทัล (Digital Age Learning Culture) ผู้นำทางการศึกษาจะต้องสร้างสรรค์พลวัตในการใช้เทคโนโลยีให้



เป็นปกติจนเกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้แบบโลกยุคดิจิทัลในสถานศึกษา การจัดหาและส่งเสริมให้ผู้เรียนทุกคนได้รับการเรียนรู้ดังกล่าวอย่างทั่วถึง 3) ความเป็นเลิศการปฏิบัติอย่างมืออาชีพ (Excellence in Professional Practice) ผู้นำทางการศึกษาจะต้องสนับสนุนส่งเสริมสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการสร้างนวัตกรรมโดยที่มอบอำนาจให้กับครู เพื่อเปิดโอกาสให้กับผู้เรียนโดยผ่านการเพิ่มสมรรถนะทางเทคโนโลยีและทรัพยากรดิจิทัลที่จำเป็น 4) การปรับปรุงอย่างเป็นระบบ (Systematic Improvement) การเตรียมผู้นำในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลควรจัดอย่างต่อเนื่อง เพื่อการพัฒนาองค์กรทางการศึกษา โดยคำนึงถึงประสิทธิภาพการใช้ข้อมูลสารสนเทศและเทคโนโลยีที่เหมาะสมและแหล่งเรียนรู้ที่มีคุณค่า 5) การเป็นพลเมืองในยุคดิจิทัล (Digital Citizenship) ผู้นำทางการศึกษาจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดีและส่งเสริมให้เกิดความตระหนักในประเด็นทางสังคมจริยธรรมและกฎหมาย ตลอดจนความรับผิดชอบต่อสิ่งที่เกี่ยวข้องเพื่อการวิวัฒนาการวัฒนธรรมของสังคมดิจิทัล

Eric Sheninger, (2019: 78-79) กล่าวถึง คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา (The Pillars of Digital Leadership) ดังนี้ 1) ความผูกพันและการเรียนรู้ของผู้เรียน (Student engagement or learning) ในด้านความสำเร็จของการจัดการศึกษา คือ การที่ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และการมีส่วนร่วม คือ แนวทางการเรียนรู้ที่สำคัญสำหรับผู้เรียนในยุคดิจิทัล ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาต้องทำความเข้าใจว่าการจัดการศึกษาควรจะสะท้อนถึงชีวิตจริงและเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนรู้และประยุกต์ใช้สิ่งที่พวกเขาได้เรียนรู้ให้สามารถนำไปใช้ในชีวิตจริงได้ ดังแนวคิดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ซึ่งการเรียนรู้และการมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ของผู้เรียนได้กลายมาเป็น ความจำเป็นที่ครูต้องเปลี่ยนแปลงวิธีการสอนโดยมุ่งเน้นไปที่การเสริมสร้างชุดทักษะที่จำเป็นในการใช้ ชีวิตประจำวันและโลกอนาคต ทั้งการสื่อสารการทำงานร่วมกัน ความคิดสร้างสรรค์ การรู้เท่าทันทางด้านสื่อ การเชื่อมโยงกับโลก การคิดอย่างมีวิจารณญาณและการแก้ปัญหาที่ตรงกับความต้องการของสังคม 2)การปรับวิสัยทัศน์ สิ่งแวดล้อมและพื้นที่ในการเรียนรู้(Re-envisioning learning space and environment) ผู้บริหารสถานศึกษาเข้าใจบทบาทหลักของการนำเทคโนโลยีมาใช้ในสถานศึกษาแล้วการเริ่มต้นกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน ขั้นตอนต่อไปคือการริเริ่มเปลี่ยนแปลงพื้นที่การเรียนรู้และสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนต่อการพัฒนาทักษะที่จำเป็นและมีความสอดคล้องกับโลกแห่งความจริงโดยผู้บริหาร สถานศึกษาจะต้องกำหนดวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์ในการสร้างพื้นที่การเรียนรู้และปรับสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาทั้งหมด โดยการจัดหาและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่เหมาะสมไม่ว่าจะเป็นแหล่งเรียนรู้ภายใน สถานศึกษา เช่น ห้องสมุดอัตโนมัติห้องเรียนอัจฉริยะ สื่อเทคโนโลยีทางการศึกษาหรืออุปกรณ์ต่างๆที่ กระตุ้นหรือสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้เรียนอยากเรียนรู้และลงมือค้นหาความรู้เพื่อนำมาต่อยอดด้วยกระบวนการ คิดการวิเคราะห์สร้างสรรค์ จนสามารถนำมาต่อยอดเป็นองค์ความรู้ใหม่หรือนวัตกรรมได้หรือแหล่งเรียนรู้ ภายนอกสถานศึกษาที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องอาศัยความร่วมมือกับผู้ปกครองชุมชนหรือหน่วยงานหรือผู้ที่ มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันพัฒนาแหล่งเรียนรู้ภายในชุมชน เพื่อสร้างเสริม



การเรียนรู้ตลอดชีวิตตามหลักการพัฒนาอย่างยั่งยืน 3)การพัฒนาสู่ความเป็นมืออาชีพ (Professional growth or development) ด้วยการเพิ่มขึ้นของสื่อสังคมออนไลน์ สถานศึกษาไม่จำเป็นต้องเป็นโกดังเก็บข้อมูล ผู้บริหารสามารถสร้างเครือข่าย การเรียนรู้ได้เองเพื่อตอบสนองต่อความต้องการ การเรียนรู้ที่หลากหลายการจัดหาทรัพยากรการเข้าถึงองค์กร ความรู้ การรับความคิดเห็นการติดต่อกับผู้เชี่ยวชาญทางนักรศึกษาและนักปฏิบัติเพื่ออภิปรายเกี่ยวกับ กลยุทธ์ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้และภาวะผู้นำโดยใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการพัฒนาความเป็นครูและผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ 4)การสื่อสาร (Communication) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับครูผู้เรียนหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในเวลาจริงผ่านอุปกรณ์ที่หลากหลายและไม่เป็นการสื่อสารทางเดียวหรือสองทางโดยสามารถประชาสัมพันธ์หรือรายงานการดำเนินงานต่างๆผ่านทางช่องทางในการสื่อสารผ่านสื่อสังคมออนไลน์ (social media)ต่างๆที่มีความหลากหลายไม่มีค่าใช้จ่ายและเป็นช่องทางสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เช่น เว็บไซต์ (Website) เฟสบุ๊ก (Facebook) ไลน์(Line) ฯลฯ ซึ่งเป็นการสื่อสารกับสาธารณชนด้วยกลยุทธ์การดำเนินงานที่เรียบง่าย ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถให้ข้อมูลข่าวสารกับบุคคลที่เกี่ยวข้องและตอบสนองความต้องการของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในยุคดิจิทัลได้อย่างทันทีทันใด 5) การประชาสัมพันธ์ (Public relations) ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องทำหน้าที่แกนนำในการนำเสนอประชาสัมพันธ์เรื่องราวต่างๆที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษาในส่วนนี้จะเน้นที่ตัวผู้บริหารสถานศึกษา ต้องสามารถกำหนดรูปแบบที่จำเป็นรากฐานในการประชาสัมพันธ์เชิงบวก โดยใช้เครื่องมือ สื่อสังคมออนไลน์ที่ให้บริการฟรีต่างๆในการจะทำเช่นนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องสร้างเครื่องมือหรือช่องทางที่จะทำให้ครูผู้สอน ผู้เรียนหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้มีโอกาสแบ่งปันเรื่องราวในเชิงบวกเกี่ยวกับสถานศึกษาด้วย เช่น เว็บไซต์ เฟสบุ๊กของสถานศึกษา เป็นต้น 6) การสร้างภาพลักษณ์ (Branding)ในโลกธุรกิจเข้าใจถึงคุณค่าของภาพลักษณ์หรือแบรนด์และผลกระทบต่อผู้บริโภคสำหรับสถานศึกษาแล้วภาพลักษณ์เป็นแบรนด์คือ ความเชื่อมั่นในคุณภาพมาตรฐานการศึกษาของผู้ปกครองชุมชน และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมด ทั้งในปัจจุบันและในอนาคตผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องสามารถไขประโยชน์จากเครื่องมือสังคมออนไลน์ในการสร้างภาพลักษณ์หรือแบรนด์ในเชิงบวกที่เน้นมุมมองด้านบวกของวัฒนธรรมในสถานศึกษาเพิ่มความภาคภูมิใจให้กับชุมชนและช่วยดึงดูดหรือรักษาความเชื่อมั่นให้กับผู้ปกครองเมื่อมองหาสถานที่ที่จะส่งบุตรหลานไปเรียนแล้วต้องนึกถึงสถานศึกษาของเราเป็นอันดับแรกๆสิ่งต่างๆเหล่านี้มีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับสถานศึกษาที่มีการแข่งขันค่อนข้างสูงซึ่งถือว่าจำเป็นไม่น้อยเช่นกันในการสร้างภาพลักษณ์หรือแบรนด์ของสถานศึกษา 7)การสร้างโอกาส (Opportunity) เป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาที่จะค้นหาวิธีการปรับปรุง สถานศึกษาและการพัฒนาความเป็นมืออาชีพของตนเอง ครูและบุคลากรอย่างต่อเนื่องโดยเน้นที่การใช้ประโยชน์ การเชื่อมต่อกับเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มเพิ่มโอกาสในการปรับปรุงวิธีการทำงานหรือวัฒนธรรมของสถานศึกษาหลายๆด้าน



เอกชัย กี่สุขพันธ์, (2563) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลจำเป็นที่จะต้องเรียนรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีการสื่อสารและเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ (ICT) และผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อการใช้ ICT ให้เหมาะสม เกิดประโยชน์สูงสุด อย่างคุ้มค่าแท้จริงดังนั้น คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลจึงควรเป็นดังต่อไปนี้ 1)กำหนดวิสัยทัศน์ด้าน ICT ของสถานศึกษาให้ชัดเจนว่าต้องการไปในทิศทางใดและจะนำมาใช้กับการบริหารสถานศึกษาในเรื่องใดบ้าง 2)การบริหารจัดการโครงสร้างพื้นฐานให้สามารถใช้งานได้มีประสิทธิภาพ ได้แก่ Hardware, Software, Network และเครือข่ายไร้สายต่างๆ ของสถานศึกษา โดยให้ครู อาจารย์บุคลากรและนักเรียนทุกคนสามารถใช้และเข้าถึงได้อย่างรวดเร็วสะดวกต่อการใช้งาน พร้อมทั้งจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนอย่างเพียงพอ 3)การสร้างวัฒนธรรมการทำงานและบรรยากาศสถานศึกษาให้มีการใช้ ICT อย่างแพร่หลายไม่ว่าจะเป็นจัดการเรียนการสอนของครู การบริหารงานสถานศึกษาในด้านต่างๆตลอดจนการให้นักเรียนสามารถใช้และเข้าถึงแหล่งข้อมูลความรู้ต่างๆ ผ่าน Internet ได้ตลอดเวลา 4) การฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรทุกคนของสถานศึกษาให้มีความรู้ความสามารถด้าน ICT อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ 5) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องทำตนให้เป็นตัวอย่างที่ดีสามารถใช้ ICT ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม 6) ส่งเสริมสนับสนุนสร้างแรงจูงใจ ครู อาจารย์และบุคลากรทุกคนของสถานศึกษาให้นำความรู้ความสามารถด้าน ICT และเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่สถานศึกษาจัดให้มาสร้างนวัตกรรมใหม่ในการจัดการเรียนการสอนหรือการปฏิบัติงาน 7)จัดให้มีระบบกำกับติดตาม การให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการใช้ ICT ของสถานศึกษาทั้งครู อาจารย์ บุคลากรทุกคน และนักเรียนว่าสามารถใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นไปตามนโยบายอย่างถูกต้องเหมาะสมหรือไม่

สรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล หมายถึง คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกมาถึงความสามารถทางด้านวิสัยทัศน์ ด้านการสื่อสาร ด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้ และด้านการเป็นพลเมืองในยุคดิจิทัล เพื่อให้กระบวนการบริหารจัดการสถานศึกษาบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

### ยุคดิจิทัล

เป็นช่วงเวลาและเทคโนโลยีดิจิทัลได้เข้ามามีบทบาทอย่างลึกซึ้งในทุกมิติของชีวิตมนุษย์ ทั้งด้านการสื่อสาร การดำเนินธุรกิจ การเรียนรู้ และการบริหารจัดการ โดยเฉพาะในแวดวงการศึกษา การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลให้สถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษาจำเป็นต้องปรับตัวให้ทันกับบริบทของสังคมในศตวรรษที่ 21 ซึ่งสามารถแบ่งพัฒนาการของยุคดิจิทัลได้เป็น 4 ยุคสำคัญ ดังนี้

ยุคดิจิทัล 1.0 (Digital 1.0) เป็นยุคเริ่มต้นของการเปลี่ยนผ่านจากระบบอนาล็อกสู่ดิจิทัล โดยเน้นการใช้เทคโนโลยีพื้นฐาน เช่น คอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล และอินเทอร์เน็ตเพื่อการสื่อสารผ่านอีเมลและเว็บไซต์ ยังไม่มีการมีส่วนร่วมของผู้ใช้มากนัก และบทบาทของเทคโนโลยียังจำกัดอยู่ในวงแคบ



ยุคดิจิทัล 2.0 (Digital 2.0) เป็นช่วงเวลาที่เทคโนโลยีเริ่มพัฒนาไปสู่การเชื่อมโยงระหว่างผู้คนอย่างกว้างขวางผ่านโซเชียลมีเดีย เช่น Facebook, YouTube และ Twitter ผู้ใช้กลายเป็น “ผู้ผลิตเนื้อหา” (Prosumer) ที่สามารถสร้างสรรค์และแบ่งปันข้อมูลของตนเองได้อย่างเสรี เทคโนโลยีถูกนำมาใช้ในระบบการเรียนรู้ออนไลน์มากยิ่งขึ้น

ยุคดิจิทัล 3.0 (Digital 3.0) คือช่วงที่เทคโนโลยีเริ่มฉลาดขึ้น มีการใช้ ปัญญาประดิษฐ์ (AI), บล็อกเชน (Blockchain), อินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่ง (IoT) และการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) เข้ามาช่วยในการตัดสินใจ การเรียนรู้แบบเฉพาะบุคคล (Personalized Learning) ได้รับความนิยม และการบริหารจัดการข้อมูลในองค์กรการศึกษาถูกพัฒนาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ยุคดิจิทัล 4.0 และก้าวสู่ 5.0 (Digital 4.0–5.0) เป็นช่วงของการหลอมรวมระหว่างเทคโนโลยีดิจิทัลและคุณค่าของมนุษย์ (Human-Centered Technology) โดยเฉพาะในยุค 5.0 ที่มุ่งเน้น “เทคโนโลยีเพื่อมนุษยชาติ” การใช้ AI, หุ่นยนต์ และระบบอัตโนมัติควบคู่กับความคิดสร้างสรรค์ ความเห็นอกเห็นใจ และความรับผิดชอบต่อสังคม ครูและผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องไม่เพียงแค่อาศัยเทคโนโลยี แต่ยังต้องเข้าใจบริบทและผลกระทบเชิงจริยธรรมในการประยุกต์ใช้ด้วย การเข้าใจวิวัฒนาการของยุคดิจิทัลจะช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาและครูสามารถปรับตัวและพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการและการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งถือเป็นคุณลักษณะที่สำคัญในยุคปัจจุบัน

### การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลและคุณลักษณะของผู้บริหารตามมุมมองของครูผู้สอน

ในบริบทของยุคดิจิทัล เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารได้เข้ามามีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลงระบบการศึกษาในทุกมิติ ทั้งด้านเนื้อหาการเรียนรู้ วิธีการจัดการเรียนรู้ และแนวทางการบริหารจัดการภายในสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องมีความสามารถในการปรับตัว และแสดงบทบาทในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สามารถบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ากับภารกิจการบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลมิได้จำกัดอยู่เพียงมิติของการจัดการเชิงโครงสร้างเท่านั้น แต่รวมถึงการสร้างวิสัยทัศน์องค์กร การพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ และการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยืดหยุ่นและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ภายใต้บริบทดังกล่าว บทบาทของผู้บริหารจึงต้องมีความหลากหลายมากขึ้น โดยเฉพาะความสามารถในการบริหารคน เทคโนโลยี และองค์ความรู้ในเวลาเดียวกัน

จากการสังเคราะห์วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง พบว่าคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลสามารถจำแนกได้เป็น 5 ด้านหลัก ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล ความสามารถในการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้กับการบริหารงานอย่างสร้างสรรค์ 2) วิสัยทัศน์และการคิดเชิงระบบ ความสามารถในการมองภาพรวมและวางแผนอย่างยืดหยุ่น 3) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การใช้เครื่องมือสื่อสารหลากหลายเพื่อประสานงานและ



สร้างความเข้าใจร่วมกัน 4)การพัฒนาศักยภาพครูและบุคลากร ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตของบุคลากรในองค์กร 5)การเปิดพื้นที่ให้มีส่วนร่วม การสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่รับฟังความคิดเห็นและสร้างแรงจูงใจให้

ในยุคดิจิทัลครูผู้สอนมีบทบาทใหม่ของการจัดการเรียนรู้ให้กับผู้เรียน ในยุคดิจิทัลมีความสำคัญและมีคุณประโยชน์กับผู้เรียนมากยิ่งขึ้นกว่าการเป็นผู้บอกความรู้ ดังนี้ (Marc, 2010) 1) ผู้ฝึกสอนและผู้นำทาง 2) ผู้กำหนดเป้าหมายและนักตั้งคำถาม 3) นักออกแบบการเรียนรู้ 4) ผู้จัดสภาพแวดล้อม และ 5) ผู้กวัดขั้นหรือผู้ประกันคุณภาพ ผู้เรียนในยุคดิจิทัล ได้มีการเปรียบเทียบผู้เรียนในยุคดิจิทัลว่า ผู้เรียนเป็นดังจรวดที่มีความสามารถในการควบคุมหรือนำทางตนเองและต้องการ เชื้อเพลิงที่เหมาะสมจากครู เพื่อช่วยให้เดินทางไปยังที่หมายใหม่ๆ และกว้างไกลกว่าเดิม นอกจากนี้ยัง กล่าวถึงบทบาทของผู้เรียนในยุคดิจิทัลในฐานะที่เป็นหุ้นส่วนการเรียนรู้ นั้นว่ามีลักษณะดังนี้ 1) นักวิจัย (student as researcher) 2) ผู้ใช้และผู้เชี่ยวชาญทางเทคโนโลยี (student as technology user and expert) 3) นักคิดและนักสื่อความคิด (student as thinker and sense maker) 4) ผู้เปลี่ยนโลก (student as world changer) 5) ครูของตนเอง (student as self-teacher) (Schrum & Prensky, 2012) การเรียนรู้ในยุคดิจิทัลเป็นการเรียนรู้ที่เปลี่ยนแปลงไปจากการเรียนรู้ในยุคที่ผ่านมา โดยในยุค ที่ผ่านมากการอ่านออกเขียนได้เป็นเป้าหมายที่สำคัญเป้าหมายหนึ่งของการจัดการศึกษา แต่ในยุคดิจิทัล นั้นลักษณะของความรู้ ทฤษฎีการเรียนรู้ กระบวนการเรียนรู้ ได้เปลี่ยนแปลงไปจากการเรียนรู้ใน ศตวรรษที่ 20 แล้วอย่างสิ้นเชิง การเรียนรู้เพื่อการอ่านออกเขียนได้คงไม่เพียงพอต่อการอยู่อาศัยในโลกที่มีความซับซ้อนดังเช่นโลกในยุคดิจิทัลนี้ได้ สามารถสรุปความเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของลักษณะการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล ในลักษณะ ได้แก่ 1) มีความเชื่อมโยง (hyperlinked) 2) มีหลายมิติ (multidimensional) 3) สร้างขึ้นได้เอง (constructed) 4) อยู่ในรูปแบบของกราฟิก เสียง และวิดีโอ (held in graphic, audio and video formats) และ 5) สนับสนุนปฏิสัมพันธ์ที่พลวัตของผู้ใช้ (support dynamic interactions with the user) ซึ่งรวมไว้ในโปรแกรมในการสืบค้นข้อมูลทางอินเทอร์เน็ตอันทรงพลัง มหาศาล (incorporate powerful search engines) (Bruce, Devon, & Floyd, 2013)

เทคโนโลยีและนวัตกรรมการเรียนรู้ที่สำคัญและถูกนำมาใช้ในการจัดการเรียนรู้ในยุคดิจิทัลสำคัญ ๆ กล่าวถึง เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่มีความสำคัญต่อการศึกษและการจัดการ เรียนรู้อย่างยิ่ง โดยเฉพาะในศตวรรษที่ 21 (Chanthakul, 2016) ซึ่งเป็นโรคดิจิทัลนั้น มุ่งเน้นทักษะที่จำเป็นของผู้เรียน ได้แก่ ทักษะด้านการใช้ชีวิต (life skills) ทักษะด้านการเรียนรู้ Z ส่งไปให้พี (Learning Skills) และทักษะเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT Skills) เพื่อให้สามารถสนองตอบความ แตกต่างระหว่างบุคคลของผู้เรียนได้ อันจะเป็นการช่วยให้ครูผู้สอนสามารถพัฒนาผู้เรียนได้เต็มตาม ศักยภาพ เพราะเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารสามารถที่จะช่วยให้ผู้เรียนเข้าถึงการเรียนรู้ได้ โดยง่าย ทำให้เกิดการเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็วและเรียนรู้ได้อย่างกว้างขวาง และในแง่ของการบริหารงาน วิชาการ การจัดการเรียนการสอน การแก้ปัญหาเกี่ยวกับการเรียนการสอน เช่น ปัญหาผู้เรียน ปัญหา ด้านเนื้อหา ปัญหาด้านเวลา ปัญหาเรื่องระยะทางและปัญหาผู้สอนได้



อย่างมีประสิทธิภาพ สรุปลงจากที่กล่าวมาแล้วจะเห็นได้ว่าการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลนี้ถ้ารู้จักนำดิจิทัลเทคโนโลยีมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในด้านต่าง ๆ เช่น การจัดการเรียนการสอน ครูต้องไม่ใช่ Power Point หรือ โปรแกรมนำเสนองานอื่น ๆ แทนกระดานดำเท่านั้น แต่ครูต้องสามารถเชื่อมโยงข้อมูลความรู้จากโลกภายนอกสู่ห้องเรียนโดยผ่าน Internet ก็จะทำให้ให้นักเรียนสนุกกับการเรียนรู้มากขึ้น ครูสามารถเล่น บทบาทเป็นผู้อำนวยความสะดวกเรียนรู้ได้ดี นักเรียนสามารถเรียนรู้แบบสืบสอบ (Inquiry Learning) หรือเรียนรู้ แบบร่วมมือ (Collaborative Learning) ในห้องเรียนหรือนอกห้องเรียนได้อย่างสนุกสนาน นอกจากนี้ครู อาจารย์ยังสามารถสร้างบรรยากาศชั้นเรียนให้เป็นแบบชั้นเรียนดิจิทัล(Digital Classroom) ได้อีกด้วย ผู้เขียนเห็นว่าเทคโนโลยีไม่สามารถมาสอนแทนครูได้แต่ครูที่ไม่ใช้เทคโนโลยีจะต้องถูกแทนที่โดยครูที่มี ความสามารถใช้เทคโนโลยี ในมุมมองของครูผู้สอน ซึ่งเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานร่วมกับผู้บริหารโดยตรง ความคาดหวังต่อคุณลักษณะของผู้นำยุคดิจิทัลจะเน้นที่การสนับสนุนด้านเทคโนโลยี การเป็นผู้นำที่เข้าถึงได้ การเปิดโอกาสให้เติบโตในสายอาชีพ และการสื่อสารอย่างตรงไปตรงมาและเข้าใจบริบทของการเรียนการสอน ซึ่งบางครั้งอาจแตกต่างจากแนวคิดเชิงทฤษฎีที่เน้นโครงสร้างหรือผลลัพธ์ในภาพรวม ดังนั้น การศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลจากมุมมองของครูผู้สอนจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะสามารถให้ข้อมูลเชิงลึกที่สะท้อนถึงประสบการณ์จริง และสะท้อนถึงความเชื่อมโยงระหว่างแนวคิดเชิงทฤษฎีกับการปฏิบัติในบริบทของโรงเรียนในโลกยุคใหม่

## บทสรุป

ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล โดยจะต้องมุ่งพัฒนาให้ครูมีความรู้มีคุณลักษณะตามมาตรฐานด้านการใช้เทคโนโลยี เพื่อการจัดการเรียนรู้ของครูในยุคดิจิทัล และผู้เรียนมีคุณลักษณะตามมาตรฐานด้านการใช้เทคโนโลยี เพื่อการเรียนรู้ของผู้เรียนในยุคดิจิทัล จากนั้นก็ต้องนำไปใช้ให้ทั่วทั้งสถานศึกษา และเกิดเป็นวัฒนธรรมที่ ดังนั้นการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาเอง จะต้องมีความรู้และทักษะมีความรู้ ในเรื่องของเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อจะสามารถรับมือกับผู้เรียนในยุคดิจิทัล และการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นอย่างมากมายและรวดเร็วได้เป็นอย่างดี อาจกล่าวได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกลไกสำคัญและมีอิทธิพลสูงสุดต่อคุณภาพของผลลัพธ์ที่ได้จากระบบการศึกษา ประสิทธิภาพของการบริหารและประสิทธิผลของการศึกษา นักวิชาการหลายท่านมีความเห็นตรงกันว่าความสำเร็จหรือความล้มเหลวทางการศึกษานั้นขึ้นอยู่กับผู้บริหารส่วนหนึ่ง ผู้บริหารจึงเป็นตัวแปรสำคัญในด้านการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพผู้บริหารสถานศึกษาในยุคใหม่ในยุคดิจิทัล จึงต้องมีคุณลักษณะ ความรู้ ความสามารถ เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้ทันสมัยเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของโลก



## เอกสารอ้างอิง

- ต้องลักษณะ บุณธรรม. (2559). การเป็นผู้นำยุคเศรษฐกิจดิจิทัลกับการพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์กรทางการศึกษา. วารสารวิชาการครุศาสตร์อุตสาหกรรมพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, 7(1), 223 – 224
- ทิพวรรณ ล้วนปสิทธิ์สกุล. (2562). ภาวะผู้นำทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เอกชัย กี่สุขพันธ์. (2563). คุณลักษณะยุคดิจิทัล. (สืบค้น 22 เมษายน 2568). จาก <http://www.trueplookpanya.com//knowledge>.
- Bruce, W., Devon, J., & Floyd, B. (2013). **Planning for technology: A guide for school administrators, technology coordinators and curriculum leaders** (2nd ed.). Corwin Press.
- Campbell, R. (1977). **Introduction to educational administration**. Allyn and Bacon.
- Chantakul, P., & Chatrupracheewin, C. (2017). **A model enhancing teacher competency in using information and communication technology for learning management of the 21st century**. *Journal of Education Naresuan University*, 19(3), 225–237.
- Luthans, F. (2002). **Organizational behavior** (9th ed.). McGraw-Hill.
- Ministry of Education. (2007). **Guidelines for decentralization of administration and education for the Board District Office of Education and Educational Institutions in accordance with Ministerial Regulations Establish criteria and methods of decentralization, administration and education management** [in Thai]. The Agricultural Cooperative Federation of Thailand, Limited.
- Pellegrino, J. W., & Varnhagan, C. K. (1985). Cognitive theory and the study of intelligence. In R. J. Sternberg (Ed.), **Human abilities: An information processing approach** (pp. 1–33). W.H. Freeman.
- Rothsathan, B. (2016). **Policy of higher education**. Retrieved April 22, 2025, from <http://www.moe.go.th/websm/2016/sep/385.ht2.jpg>
- Schrum, L., & Prensky, M. (2012). **Educational technology for school leaders**. Corwin Press.
- Sheninger, E. (2019). **Digital leadership: Changing paradigms for changing times** (2nd ed., pp. 78–79). SAGE Publications Asia-Pacific Pte. Ltd.