

## กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา\*

สุพัตรา นามขาว<sup>1\*</sup> บรรจบ บุญจันทร์<sup>2</sup> อริสา นพคุณ<sup>3</sup>

<sup>1</sup>นักศึกษาลัทธิสุตรคุณบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา

<sup>2</sup>อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา

<sup>3</sup>อาจารย์พิเศษคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา

\*Corresponding author e-mail: Supatra3879@gmail.com

### บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเสนอการพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรทางการศึกษาเป็นหน่วยงานที่มีความสำคัญต่อชาติ เพราะการศึกษาสร้างคน คนสร้างชาติ ผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงกลายเป็นแรงผลักดันให้เกิดการปรับตัวและนำมาซึ่งเทคโนโลยีและนวัตกรรมรูปแบบการศึกษาใหม่ ๆ สมรรถนะดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นกุญแจสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรทางการศึกษาอันจะส่งผลให้นักเรียนมีความรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ กลยุทธ์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ มุ่งอนาคต เน้นความร่วมมือ มีความสอดคล้องกับบริบท ปฏิบัติได้ และรับผิดชอบต่อสังคม สมรรถนะดิจิทัลเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการดำเนินชีวิตในยุคปัจจุบันที่เทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว องค์ประกอบของสมรรถนะดิจิทัล มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ ความสามารถในการรู้ดิจิทัล การรู้ดิจิทัลอย่างมีวิจารณญาณ ความคล่องแคล่วทางดิจิทัล การผลิตสื่อและเทคโนโลยีดิจิทัล และจรรยาบรรณทางดิจิทัล กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาประกอบด้วย 1) การส่งเสริมการใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อนำมาพัฒนาสถานศึกษา 2) การพัฒนาการเรียนรู้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ 3) การสร้างการยอมรับเทคโนโลยี นวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง และ 4) การพัฒนาศักยภาพทางด้านการบริหารและจัดสภาพแวดล้อมสถานศึกษาด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม

**คำสำคัญ:** กลยุทธ์; การพัฒนา; สมรรถนะดิจิทัล; ผู้บริหารสถานศึกษา

---

\*Received: 28 February 2024, Revised: 7 April 2024, Accepted: 8 April 2024

## Strategies for Developing Digital Competency of School Administrators

Supatra Namkhoa<sup>1</sup> Banjob Boonchan<sup>2</sup> Arisa Nopakun<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Ph.D. Students, in Educational Administration, Nakhon Ratchasima Rajabhat University

<sup>2</sup>Lecturer of Faculty of Education, Nakhon Ratchasima Rajabhat University

<sup>3</sup>Inviting Lecturer of Faculty of Education, Nakhon Ratchasima Rajabhat University

\*Corresponding author e-mail: Supatra3879@gmail.com Tel. 08-1389-8433

### ABSTRACT

The purpose of this article is to propose the development of digital competencies for school administrators because educational organizations are important agencies for the nation because education builds people, people build the nation. The impact of change becomes a driving force for adapting and bringing about new technologies and innovations in educational formats. Digital competency of school administrators is therefore the key to driving the educational organization, which will result in students being knowledgeable and able to keep up with changes effectively. Strategies for school administrators are future-oriented, collaborative, relevant to the context, practical, and socially responsible. Digital competence is essential for living in today's era where technology is changing rapidly. There are five components of digital competency: digital literacy, critical digital literacy, digital fluency, digital media and technology production, and digital ethics. Strategies for developing the digital competency of school administrators include 1) promoting the use of information technology media by school administrators to develop the school, 2) developing English language learning for communication and seeking new knowledge, 3) creating accepting technology, innovation and change, and 4) developing the potential in administration and organizing the educational environment with technology and innovation.

**Keywords:** Strategy; Development; Digital Competencies; School administrators

## บทนำ

โลกปัจจุบันเป็นโลกดิจิทัลที่ผู้บริหารสถานศึกษาทุกคนจำเป็นต้องมีสมรรถนะดิจิทัล (Digital Competency) เพื่อใช้ในการบริหารสถานศึกษา สมรรถนะดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ ความสามารถในการรู้ดิจิทัล การรู้ดิจิทัลอย่างมีวิจารณญาณ ความคล่องแคล่วทางดิจิทัล การผลิตสื่อและเทคโนโลยีดิจิทัล และจรรยาบรรณทางดิจิทัล ถ้าผู้บริหารสถานศึกษามีสมรรถนะดิจิทัลในการบริหารสถานศึกษานับเป็นความท้าทายความสามารถและความเป็นมืออาชีพในการบริหารสถานศึกษาที่จะส่งต่อไปยังครูและบุคลากรในโรงเรียนทุกคนที่จะบูรณาการทั้งความคิดรวบยอดหลัก (Main Concept) และกิจกรรมการเรียนรู้ที่เสริมสร้างสมรรถนะดิจิทัลอย่างลงตัวจนทำให้ทุกคนมีสมรรถนะดิจิทัลติดตัวไปใช้ในการเรียนรู้ การประกอบอาชีพ และการดำรงชีวิตในโลกดิจิทัลต่อไป แนวทางรองรับหรือแก้ไขบริบทที่เป็นความท้าทายและโอกาสของประเทศไทย ได้แก่ การก้าวข้ามกับดักรายได้ปานกลาง (Middle Income Trap) การพัฒนาขีดความสามารถของภาคเกษตร อุตสาหกรรม การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทย การแก้ปัญหาความเหลื่อมล้ำของสังคม ความเหลื่อมล้ำทางดิจิทัล (Digital Divide) ภัยคุกคามไซเบอร์ การจัดการกับภัยในรูปแบบใหม่ ๆ รวมถึงภัยคุกคามจากสารสนเทศรูปแบบต่าง ๆ แนวทางการพัฒนาหรือภูมิทัศน์ดิจิทัลตามที่กำหนดในวิสัยทัศน์ คือ ดิจิทัลไทยแลนด์ (Digital Thailand) หมายถึง ประเทศไทยที่สามารถสร้างสรรค์และใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเต็มศักยภาพในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน นวัตกรรม ข้อมูล ทุนมนุษย์ และทรัพยากรอื่นใด เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน (กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม, 2561)

การนำนโยบายประเทศไทย 4.0 ให้เกิดรูปธรรมไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน หรือเกิดการเปลี่ยนแปลงและเปลี่ยนผ่านประเทศไปสู่เป้าหมายได้ก็คือการปฏิรูปการศึกษา ให้มีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องเทคโนโลยี ตลอดจนการปฏิรูปกระบวนการวิจัยและพัฒนาประเทศ หรือการเปลี่ยนแปลงประเทศด้วยเศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม ก็ต้องใช้กระบวนการจัดการศึกษาของประเทศเป็นกลไกสำคัญยิ่ง ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลจำเป็นที่จะต้องเรียนรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีการสื่อสารและเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ และผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อการใช้เทคโนโลยีให้เหมาะสม เกิดประโยชน์สูงสุดอย่างคุ้มค่าแท้จริง (เอกชัย กี่สุขพันธ์, 2559) การบริหารสถานศึกษาจึงเป็นบทบาทหน้าที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำนโยบายของรัฐไปสู่การปฏิบัติ การดำเนินงาน และเป็นผู้ประสานกิจกรรมของสถานศึกษา ช่วยเหลือและสนับสนุนให้การปฏิบัติงานของครูและบุคลากรในสถานศึกษานั้น ๆ เป็นไปโดยสะดวก เกิดความคล่องตัวในการบริหารงานในสถานศึกษา อันจะส่งผลถึงผลสัมฤทธิ์ของงานบริหารทั้ง 4 ด้าน ในสถานศึกษา ได้แก่ การบริหารวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณ และการบริหารทั่วไป (พิเจตส์ ประยุทธ์สินธุ์, อรุณ จุติผล และสมาน อัสวภูมิ, 2563)

## แนวคิดเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารในฐานะผู้นำองค์กรจำเป็นต้องปฏิรูปตนเองและการเปลี่ยนแปลงองค์การครั้งใหญ่เพื่อนำพาไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญที่จะต้องบริหารจัดการทรัพยากรทางการศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพและความสมดุลเพื่อให้บริหารจัดการศึกษาบรรลุผลสำเร็จ (บรรจง ลาวะลี, 2560)

### 1. ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา

นิรภัย จันทรสวัสดิ์ (2556) ให้ความหมาย ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคคลที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งมีบทบาทในฐานะผู้นำ สามารถควบคุมและดูแลการดำเนินงานในด้านบริหารจัดการภายในสถานศึกษาให้บรรลุตามแผนและนโยบายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ เด็กและเยาวชนมีความรู้ความสามารถ และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามที่กำหนดไว้ (บรรจง ลาวะลี, 2560) ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรมีทักษะในการกำหนดนโยบาย เป้าหมายและวิธีการทำงานที่ชัดเจน โดยการใช้ศาสตร์และศิลป์ควบคู่กับยุทธศาสตร์หรือหลักการต่างๆ ในการบริหารอย่างสูงสุด (ถวิล อรัญเวศ, ศิริ เจริญวัย, สงวนพงศ์ ชวนชม และกรองทิพย์ นาควิเชตร, 2559) เป็นบุคคลที่มีหน้าที่กำหนดแนวทางการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ (วิวรรณ ทองผิวน, ธีระ รุญเจริญ และกิตติ วงษ์ขวลิตกุล, 2561) โดยมีลักษณะงานเกี่ยวกับการวางแผน การดำเนินงาน การประสานงาน การควบคุม การดูแล และการนิเทศงาน ตลอดจนการติดตามและประเมินผลงานด้านวิชาการ บริหารงานทั่วไป ความสัมพันธ์กับชุมชน และปฏิบัติหน้าที่อื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง (Gorton, 1983) และสามารถขับเคลื่อนให้งานด้านการศึกษามุ่งสู่จุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษาเพื่อสร้างและจุดประกายให้การดำเนินงานเป็นไปได้อย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพสูงสุด (Caldwell and Spinks, 2005)

กล่าวโดยสรุป ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่กำกับดูแลงานทุกอย่างในโรงเรียน และรับประกันว่าโรงเรียนจะสามารถดำเนินกิจกรรมทุกอย่างไปอย่างราบรื่น โดยจัดสิ่งอำนวยความสะดวกแก่บุคลากร และนักเรียน

### 2. คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา

ลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการที่ส่งผลกระทบต่อชีวิตของนักเรียน ครู บุคลากรสายสนับสนุน ผู้ปกครอง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และชุมชน ผู้บริหารสถานศึกษาจึงสามารถมีอิทธิพลอย่างมากต่อความสำเร็จของนักเรียน (Bottoms & Fry, 2009) มีความเข้าใจและสามารถประยุกต์ใช้กลยุทธ์ที่ช่วยให้โรงเรียนสามารถพัฒนาและบรรลุภารกิจ และวิสัยทัศน์ที่เป็นเอกลักษณ์ของโรงเรียนได้ (Al-Mahdy, Al-Harthi, & Salah El-Din, 2016)

ผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จจะมีการฟังอย่างตั้งใจ เพราะจะสามารถช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาเข้าใจถึงสภาพอากาศและวัฒนธรรมขององค์กรของตนได้ ช่องทางการสื่อสารจะเปิดกว้าง ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ควรสื่อสารมากเกินไป (Chen, Lin, Lin, & McDonough, 2012) นอกจากนี้ Al-Mahdy, Al-Harthi, and Salah El-Din (2016) ยังระบุด้วยว่าการสื่อสารนโยบายและ

ขั้นตอนการปฏิบัติงานโดยการพูดคุยจะช่วยในการสื่อสารความคาดหวังกับนักเรียนได้อีกด้วย เทคโนโลยีจะเป็นเครื่องมือที่ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความสะดวกในการสื่อสารกับคนจำนวนมากในแต่ละวัน อย่างไรก็ตาม โปรตรลิกอยู่เสมอว่า สิ่งเหล่านี้ไม่สามารถใช้แทนการสนทนาอย่างมีตรไมตรี และการพบปะพูดคุยกับครูยังมีคุณค่ามากกว่าอีกด้วย (Chen, Lin, Lin, & McDonough, 2012)

Whitaker (2003) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จจะสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ให้ผู้เรียนทุกคนสามารถเข้าถึงได้ ตามความคาดหวังของนักเรียนและผู้ปกครอง ผู้บริหารสถานศึกษาจะกำหนดแนวทางที่สร้างแรงบันดาลใจในความสำเร็จของโรงเรียน ความเป็นผู้นำและการบริหารจัดการโรงเรียนจึงกลายเป็นสิ่งสำคัญในระบบการศึกษา เนื่องจากเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางว่ามีบทบาทสำคัญในการปรับปรุงประสิทธิภาพของโรงเรียนโดยการจูงใจครู ตลอดจนมีอิทธิพลต่อบรรยากาศของโรงเรียน (Daresh, 2002) โรงเรียนจะสะท้อนความเป็นผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งในรูปลักษณ์และความรู้สึก (Rooney, 2015) ดังนั้นจึงจำเป็นที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความรู้และความเข้าใจว่าภาวะผู้นำมีความหมายว่าอย่างไร (Lyons, 2010)

กล่าวโดยสรุป คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่สำคัญ ได้แก่ ต้องมีความเข้าใจและสามารถประยุกต์ใช้กลยุทธ์ที่ช่วยให้โรงเรียนสามารถพัฒนาและบรรลุภารกิจ และวิสัยทัศน์ที่เป็นเอกลักษณ์ของโรงเรียนได้ มีการรับฟังอย่างตั้งใจ เข้าใจถึงสภาพอากาศและวัฒนธรรมขององค์กร สามารถสื่อสารนโยบายและขั้นตอนการปฏิบัติงานโดยใช้เทคโนโลยี แต่ไม่ละเลยกับการสนทนาอย่างมีตรไมตรี จัดให้มีสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่ปลอดภัยและเป็นระเบียบโดยมีสิ่งรบกวนน้อยที่สุด การดำเนินกิจกรรมสอดคล้องกับความคาดหวังของนักเรียนและบุคลากร คุณลักษณะเหล่านี้เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ในแง่ของเป็นตัวกำหนดลักษณะ รวมถึงทิศทางขององค์กรในการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จขององค์กร

### 3. บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา

Meador (2017) ผู้เชี่ยวชาญด้านการสอน ได้เขียนบทความเรื่อง The Role of the Principal in Schools ได้สรุปบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ 9 ด้าน ซึ่งบทบาทเหล่านี้จะสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับกลยุทธ์ในแง่ของการส่งเสริม สนับสนุน การประสาน การเข้าไปมีส่วนร่วม และการเรียนรู้ร่วมกัน บทบาทดังกล่าวมีสาระสำคัญโดยสังเขปดังนี้

1. บทบาทในฐานะผู้นำ (Role as school leader) กล่าวคือ การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (Being an effective leader) เช่น ดำเนินโครงการจัดหาทุนอุปถัมภ์โรงเรียน การพัฒนาการประเมินผลครูผู้สอน และนโยบายการพัฒนาโรงเรียน เป็นต้น

2. บทบาทในฐานะผู้รักษาระเบียบวินัยของผู้เรียน (Role in student discipline) งานส่วนใหญ่ของผู้บริหาร คือการรักษาระเบียบวินัยของนักเรียนที่ผู้บริหารต้องสร้างความเข้าใจให้แก่ครูทุกคน และมีเป้าหมายของการนำไปใช้กับผู้เรียนจะทำให้งานง่ายขึ้น

3. บทบาทในฐานะผู้ประเมิน (Role as a teacher evaluator) ผู้บริหารส่วนใหญ่ต้องมีความรับผิดชอบในการประเมินผลงานของครู โรงเรียนที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีครูที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหาร

ต้องจัดให้มีการประเมินตามกระบวนการด้านคุณภาพครูอย่างมีความเป็นธรรม และต้องชี้ให้เห็นทั้งจุดแข็งและจุดอ่อนของการปฏิบัติหน้าที่ของครู

4. บทบาทในการพัฒนาการดำเนินงานและการประเมินโครงการ (Role in developing, implementing, and evaluating programs) เป็นหนึ่งบทบาทที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องหาวิธีการพัฒนาประสบการณ์ของผู้เรียนเพิ่มขึ้น โครงการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพต้องครอบคลุมพื้นที่เพื่อเป็นแนวทางเดียวกัน ต้องมีการประเมินทุกปี และพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ นับเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นอย่างยิ่ง

5. บทบาทในการทบทวนนโยบายและกระบวนการภายใน (Role in reviewing policies and procedures) เอกสารสำคัญอย่างหนึ่งของการบริหารโรงเรียน คือ คู่มือนักเรียน ถือเป็นตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของนักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังสามารถทำให้งานของผู้บริหารง่ายขึ้น ทำให้นักเรียน ครู และผู้ปกครองได้รับรู้นโยบายและขั้นตอนการทำงาน

6. บทบาทในการกำหนดตารางการปฏิบัติกิจกรรม (Role in schedule setting) การสร้างตารางการปฏิบัติกิจกรรมต้องทำทุก ๆ ปี ซึ่งจะเป็นภาระงานที่ผู้บริหารต้องสร้างขึ้นได้แก่ ตารางการให้สัญญาณเข้าแถวเพื่อทำกิจกรรมหน้าเสาธงก่อนขึ้นชั้นเรียน ตารางการปฏิบัติงาน ตารางการใช้ห้องปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ ตารางการใช้ห้องสมุด เป็นต้น ในขณะที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการตรวจสอบแต่ละตารางกิจกรรมเหล่านั้นว่า จะไม่ทำให้บุคลากรแต่ละคนต้องมีตารางกิจกรรมมากเกินไปในแต่ละปี

7. บทบาทในการจ้างครูใหม่ (Role in hiring new teachers) เป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องจ้างหรือรับครู หรือเจ้าหน้าที่เข้ามาทำงานโดยกระบวนการที่เหมาะสม

8. บทบาทในการปกครองและชุมชนสัมพันธ์ (Role in government and community relations) มีความสัมพันธ์ที่ดีกับพ่อแม่ ผู้ปกครอง และสมาชิกในชุมชน ซึ่งสามารถช่วยให้โรงเรียนได้รับประโยชน์อย่างมากมาย

9. บทบาทในการมอบหมายงาน (Role in assignment) ผู้นำหลายคนโดยธรรมชาติมีงานหนักอยู่ในมือที่ต้องสั่งการลงไป ผู้บริหารต้องมีการมอบหมายงานบางอย่างซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นโดยมอบหมายให้กับบุคลากรที่มีความรู้และไว้วางใจได้ เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาไม่มีเวลามากพอที่จะทำทุกอย่างตามที่ต้องการด้วยตนเองทุกครั้ง จึงต้องพึ่งพาคนอื่น ๆ มาช่วยทำเพื่อให้ผลงานบรรลุผลสำเร็จ

กล่าวโดยสรุป ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกลไกสำคัญและมีอิทธิพลสูงสุดต่อคุณภาพของผลลัพธ์ที่ได้จากระบบการศึกษา ความสำเร็จหรือความล้มเหลวทางการศึกษาขึ้นอยู่กับบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ บทบาทในฐานะผู้นำ บทบาทในฐานะผู้รักษาระเบียบวินัยของผู้เรียน บทบาทในฐานะผู้ประเมิน บทบาทในการพัฒนาการดำเนินงานและการประเมินโครงการ บทบาทในการทบทวนนโยบายและกระบวนการภายใน บทบาทในการกำหนดตารางการปฏิบัติกิจกรรม บทบาทในการจ้างครูใหม่ บทบาทในการปกครองและชุมชนสัมพันธ์ และบทบาทในการมอบหมายงาน ซึ่งผู้บริหารจะปฏิบัติตามบทบาทต่างๆ ดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องอาศัยกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

## กลยุทธ์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

กลยุทธ์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของสถานศึกษา โดยเฉพาะในความเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่จะช่วยให้สามารถส่งเสริม และสนับสนุนการดำเนินงานของสถานศึกษาไปในทิศทางเป้าหมายที่สอดคล้องตามนโยบายการศึกษาและยุทธศาสตร์ชาติ การบริหารกลยุทธ์จึงต้องให้มีการเชื่อมโยงประสานสอดคล้องกับบริบทของสภาพแวดล้อมและบริบทของสถานศึกษา ที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วมและสร้างการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างมีคุณภาพ กลยุทธ์ที่ดีของผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญยิ่งต่ออนาคตของสถานศึกษาในหลากหลายระดับ (Driscoll, 2018) กลยุทธ์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาควรมีลักษณะดังนี้ (พัชรินทร์ ชัยจันทร์ และรัชนิวรรณ อนุตระกูลชัย, 2562)

### 1. มุ่งอนาคต

แผนกลยุทธ์ควรมุ่งอนาคตอย่างแท้จริง โดยการร่วมกันแบ่งปันทรัพยากรเพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้พวกเขาและช่วยพวกเขาให้เห็นสถานการณ์ปัจจุบันอันจะนำไปสู่ การประชุมวางแผน

### 2. เน้นความร่วมมือ

การสร้างแผนกลยุทธ์สถานศึกษาควรเป็นกระบวนการความร่วมมือเสมอ ไม่ใช่บางเรื่องถูกกำหนดจากบนลงล่าง การนำเข้าควรมาจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด ซึ่งจะมั่นใจได้ว่าทุกคนได้ตกลงกันในการวางแผนที่ได้มาจากสมาชิกทั้งหมดของชุมชน ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการตัดสินใจถึงโอกาสและความเป็นไปได้ที่สถานศึกษาควรมี และสถานศึกษาสามารถจัดการดำเนินการในส่วนใหญ่ให้กับพวกเขา

### 3. มีการกำหนดขั้นตอนและทบทวนเป็นประจำ

แผนกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ ควรสั้น กระชับ ได้ใจความ ปฏิบัติได้ และมีการนำออกมาใช้เป็นระยะ ๆ และมีการทบทวนเป็นประจำ อาจจะหมายถึงแผน 3 ปี กับแผนปฏิบัติการ 12 เดือน และมีการทบทวนแผนทุก 90 วัน ในการทบทวนเหล่านี้จะเป็นโอกาสต่อความสำเร็จของแผนระยะสั้น การทบทวนข้อตกลงของแผนและหลักสูตร การทบทวนแผนอาจจะมีการนำบางสิ่งบางอย่างออกจากแผนหรือมีการนำบางสิ่งเข้าไปแทนที่ใหม่ ดังนั้น ควรมีความต่อเนื่องเพราะแผนมีการเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลาเพื่อสนองตอบต่อการเปลี่ยนแปลง

### 4. อิงกับบริบท

แผนกลยุทธ์สถานศึกษาใดที่จะเป็นแม่แบบเพื่อการดำเนินการสำหรับทุกสถานศึกษา แผนต้องการออกแบบเป็นพิเศษตามสถานการณ์ของกฎเกณฑ์ ประวัติศาสตร์ และวัฒนธรรมของสถานศึกษา ทางเดียวสู่ความสำเร็จคือการกำหนดแผนกลยุทธ์ที่มีความโดดเด่น ทำหาย และสร้างโอกาสให้กับสถานศึกษา สถานศึกษาที่ตั้งอยู่ในเมืองย่อมจะมีความแตกต่างอย่างมากกับแผนสถานศึกษาที่ตั้งอยู่ในชนบท แม้แต่สถานศึกษาท้องถิ่นเดียวกันย่อมมีความแตกต่างของแต่ละสถานศึกษา ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับบริบทที่โดดเด่นของแต่ละสถานศึกษา

## 5. มีความสอดคล้อง

แผนกลยุทธ์สถานศึกษาควรมีความสอดคล้องกับเอกสาร แนวการดำเนินการและความคิดของสถานศึกษา รวมทั้งวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม หรือปรัชญาของสถานศึกษา ควรมีเวลาในการทบทวนเอกสารเหล่านี้ ซึ่งเป็นการกิจที่ใหญ่แต่มีคุณค่ายิ่งต่อการสะท้อนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม เป้าหมาย และปรัชญา ถ้าสถานศึกษามีการเคลื่อนไหวไปในทิศทางที่ถูกต้องก็จะใช้เวลาไม่นานในการกำหนดแผนกลยุทธ์กับข้อมูลเดิม

## 6. ปฏิบัติได้

ทุกสถานศึกษาที่วางแผนกลยุทธ์ต้องการแผนที่นำสู่การปฏิบัติเหมือนกับวิสัยทัศน์ที่กว้าง แม้แต่สถานศึกษาที่ดีที่สุดในโลกยังต้องการความเหมาะสมทางการเงินที่จะรักษานักเรียนไว้ ในทุกแผนและเป้าหมาย ขึ้นอยู่กับความคงอยู่ของสถานศึกษาและความสามารถในการพยายามเพื่อการดำเนินงานของสถานศึกษา ความเลิกละของวิสัยทัศน์จะไม่มีผลต่ออนาคต หากแต่การมีความยั่งยืนทางการเงินจะเป็นตัวตัดสินใจ

## 7. รับผิดชอบต่อสังคม

สถานศึกษาจะต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคม แผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาต้องสามารถสร้างการยอมรับและได้รับความไว้วางใจจากชุมชน ทั้งภายในชุมชนสถานศึกษา และชุมชนที่กว้างออกไป ที่เป็นการส่งเสริมการตอบสนอง การเคารพ และความรับผิดชอบต่อ สถานศึกษามีบทบาทในการออกแบบอนาคตที่แสดงถึงความรับผิดชอบต่อ มองในเรื่องของความยั่งยืน การมีสุขภาวะที่ดี ภาพแบบองค์รวมของผู้คนและแผนสถานศึกษาจะช่วยส่งเสริม สนับสนุน ความรับผิดชอบต่อสังคมในฐานะสถานศึกษา

กล่าวโดยสรุป กลยุทธ์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา จึงเป็นวิธีการ หรือแผนในการดำเนินงานที่คาดว่าจะเกิดผลดี หรือข้อได้เปรียบในการแข่งขัน เป็นตัวกำหนดลักษณะ รวมถึงทิศทางขององค์การในการดำเนินงานต่าง ๆ ซึ่งจะช่วยให้องค์การสามารถจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ เพื่อใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่มี และขจัดจุดอ่อน มีการคาดการณ์เปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมและสามารถแข่งขันได้อย่างได้เปรียบ และบรรลุผลสำเร็จตามองค์การวางไว้ กลยุทธ์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาที่สำคัญ ได้แก่ มุ่งอนาคต เน้นความร่วมมือ มีการกำหนดขั้นตอนและทบทวนเป็นประจำ อิงกับบริบท มีความสอดคล้อง ปฏิบัติได้ และรับผิดชอบต่อสังคม

## สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2553) ได้กำหนดสมรรถนะในราชการพลเรือน: คู่มือสมรรถนะหลัก โดยมีสาระสำคัญดังนี้

1. การวิเคราะห์และการสังเคราะห์ หมายถึง การแยกแยะข้อมูลหรือเรื่องราวที่ได้มาซึ่งกระทำได้ โดยการทำทำความเข้าใจให้ถ่องแท้ให้สอดคล้องกับสถานการณ์สภาพแวดล้อมหรือบริบทในทางการบริหาร โดยการกำหนดประเด็นปัญหาให้สอดคล้องกับแนวคิด จัดหมวดหมู่ของข้อมูลอย่างเป็นระบบ ระเบียบ จนสามารถเปรียบเทียบแง่มุมต่างๆ เพื่อหาข้อสรุปของปัญหาจนลุล่วงในที่สุด การคิดวิเคราะห์จึงทำให้ผู้วิเคราะห์สามารถลำดับความสำคัญและการอธิบายเหตุผลที่มาที่ไปของกรณีต่างๆ ได้

2. การสื่อสารและ जुใจ หมายถึง การถ่ายทอดข้อมูลโดยผ่านสื่อไปยังบุคคลโดยอาศัยช่องทางใดช่องทางหนึ่ง เพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกันและกระตุ้นให้เกิดการใช้ความพยายามในการปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายที่กำหนด

3. การพัฒนาศักยภาพบุคลากร หมายถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ มีความรู้ ความเข้าใจ มีทักษะ มีความชำนาญ มีคุณธรรม จริยธรรม ในระดับบุคคล สายงาน อาชีพเพื่อปรับปรุงงานในหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ

4. การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง การกำหนดความสำเร็จที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตของหน่วยงาน เพื่อสร้างโอกาสที่เป็นไปได้ในอนาคตและสมาชิกในองค์กรมีส่วนร่วมโดยเน้นมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

5. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

กล่าวโดยสรุป สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา ควรมีอย่างน้อย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ การวิเคราะห์ และการสังเคราะห์ การสื่อสารและ जुใจ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร การมีวิสัยทัศน์ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 26 กันยายน 2560 ได้เห็นชอบแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล

## สมรรถนะดิจิทัล

สมรรถนะเป็นพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นต้องมีในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการสร้างระบบฐานข้อมูลเพื่อการบริหารและการจัดการความรู้ในงานด้านต่าง ๆ (เอกชัย กี่สุขพันธ์, 2559) ซึ่งผู้สนใจศึกษาคควรมีความรู้พื้นฐาน ดังต่อไปนี้

### 1. ความหมายของสมรรถนะดิจิทัล

กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (2559) ให้ความหมาย สมรรถนะด้านดิจิทัล หมายถึง ความสามารถในการผสมผสานระหว่างความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเพื่อใช้เทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ เหมาะสม ปลอดภัย สร้างสรรค์ อิสระ และมีจริยธรรม ได้แก่ การทำงาน การแก้ปัญหา การสื่อสาร การจัดการข้อมูล การร่วมมือ การสร้างเนื้อหา และความจุ

ปราโมทย์ ถ่างกระโทก (2561) กล่าวว่า สมรรถนะดิจิทัล หมายถึง ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศไปใช้ในการปฏิบัติงาน การติดต่อสื่อสาร การเรียนรู้ การพัฒนาตนเอง และการสร้างการมีส่วนร่วมในสังคม

Aviram and Eshet-Alkalai (2006) กล่าวว่า สมรรถนะดิจิทัล (Digital Competency) เป็นการรวมใน 3 เรื่อง คือ 1) เทคนิคกระบวนการในการทำงานกับเทคโนโลยี 2) ความรู้ความเข้าใจในเรื่องดิจิทัล และ 3) ทักษะทางด้านอารมณ์และทางสังคม (Emotional-Social Skills) สามารถยกตัวอย่างให้เห็นภาพต่อไปนี้ เช่น การใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์นั้นเป็นเรื่องของทักษะกระบวนการในการทำงานกับ

เทคโนโลยี (เช่น การจัดการแฟ้มข้อมูล และการการปรับแต่งหรือตัดต่อภาพฯ) ซึ่งจำเป็นต้องใช้ทักษะการเรียนรู้ (เช่นความสามารถในการถอดรหัส หรือเข้าใจในข้อมูล

Juhász, Kálmán, Tóth, and Horváth (2022) ให้ความหมาย สมรรถนะดิจิทัล หมายถึงความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศทางสังคมได้อย่างมั่นใจ สามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานการติดต่อสื่อสาร และเพื่อความบันเทิง โดยสามารถใช้คอมพิวเตอร์ในการสืบค้น ประเมิน จัดเก็บ นำเสนอ แลกเปลี่ยน สื่อสาร และสร้างการมีส่วนร่วมผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต

กล่าวโดยสรุป สมรรถนะดิจิทัล คือ ความสามารถในการใช้ เข้าใจ และสร้างสื่อดิจิทัลที่จำเป็นสำหรับทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 สามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลไปใช้ในการปฏิบัติงาน การติดต่อสื่อสาร การเรียนรู้ การพัฒนาตนเอง และสร้างการมีส่วนร่วมในสังคม ได้อย่างมีประสิทธิภาพเหมาะสม ปลอดภัย และมีจริยธรรม

## 2. ความสำคัญของสมรรถนะดิจิทัล

ปราโมทย์ ถ่างกระโทก (2561) กล่าวว่า สมรรถนะดิจิทัลเป็นสิ่งที่แสดงถึงความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและอุปกรณ์ดิจิทัล มาใช้ในการติดต่อสื่อสารการปฏิบัติงาน การเรียนรู้ การพัฒนาตนเอง การทำงานร่วมกัน และสร้างการมีส่วนร่วมในสังคม หรือใช้เพื่อปรับปรุงพัฒนากระบวนการทำงานหรือระบบงานในองค์กร ให้มีความทันสมัยและสามารถใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการยกระดับงานให้มีคุณค่าสูงขึ้น

Juhász, Kálmán, Tóth, and Horváth (2022) ได้กำหนดให้สมรรถนะดิจิทัลเป็น 1 ใน 8 สมรรถนะหลักที่ประชาชนทุกคนควรได้รับการพัฒนา โดยเป็นทักษะที่สำคัญสำหรับการดำเนินชีวิตและการสร้างการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนและพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ตรงกับความต้องการของสังคม ให้สามารถใช้ประโยชน์จากความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีดิจิทัล และสร้างการมีส่วนร่วมและขับเคลื่อนสังคมแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ซึ่งสมรรถนะดิจิทัลเป็นทักษะที่มีความต้องการในทุกภาคส่วนและทุกสาขาอาชีพ แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะดิจิทัลถูกนำไปใช้ในบริบทที่หลากหลาย เช่น การนำไปใช้กำหนดเป็นนโยบายในการพัฒนาสมรรถนะสำหรับพลเมือง การนำไปใช้ในการจัดการเรียนการสอนในระบบการศึกษา เพื่อพัฒนาสมรรถนะของประชากรให้รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีรู้เท่าทันสื่อสังคมออนไลน์ และสามารถใช้อย่างปลอดภัยจากเทคโนโลยีดิจิทัลให้เกิดประโยชน์สูงสุด

กล่าวโดยสรุป สมรรถนะดิจิทัลเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการดำเนินชีวิตในยุคปัจจุบันที่เทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว เป็นสมรรถนะหลักที่ประชาชนทุกคนควรได้รับการพัฒนาโดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษาที่จำเป็นจะต้องมีสมรรถนะดิจิทัล เพื่อนำเทคโนโลยีดิจิทัลไปใช้ในการปรับปรุงพัฒนาระบบการบริหารสถานศึกษาให้มีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพมากที่สุด

## 3. องค์ประกอบของสมรรถนะดิจิทัล

กณิชา ศิริศักดิ์ (2559) ได้วิเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะดิจิทัลสำหรับครูประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับสื่อและเทคโนโลยีดิจิทัล หมายถึง ความรู้เกี่ยวกับโปรแกรม

พื้นฐานในคอมพิวเตอร์ ได้แก่ โปรแกรม Microsoft Word, Microsoft PowerPoint และ Microsoft Excel สื่อดิจิทัลใหม่ ๆ ได้แก่ Tablet และ Smartphone และเครื่องมือทางออนไลน์ ได้แก่ Google Hotmail และ YouTube รวมถึงการใช้งานผ่านสังคมออนไลน์ ได้แก่ Facebook และ LINE ในเรื่องของวิธีการใช้งานพื้นฐานของสื่อและเทคโนโลยีเหล่านี้เพื่อให้เกิดประโยชน์ในการนำมาประยุกต์ใช้ในการเรียนและการทำงาน<sup>2)</sup> ทักษะการใช้สื่อและเทคโนโลยีดิจิทัล หมายถึง การใช้งานสื่อและเทคโนโลยีดิจิทัลพื้นฐานได้อย่างคล่องแคล่ว ได้แก่ โปรแกรมคอมพิวเตอร์พื้นฐาน คือ โปรแกรม Microsoft Word, Microsoft PowerPoint และ Microsoft Excel สื่อดิจิทัลใหม่ ๆ ได้แก่ Tablet และ Smartphone และเครื่องมือทางออนไลน์ ได้แก่ Google Hotmail และ YouTube รวมถึงการใช้งานผ่านสังคมออนไลน์ ได้แก่ Facebook และ LINE โดยจะต้องสามารถนำสื่อและเทคโนโลยีเหล่านี้มาประยุกต์ใช้ในการเรียนและการทำงานให้เหมาะสม <sup>3)</sup> การเลือกใช้อุปกรณ์และเทคโนโลยีดิจิทัล หมายถึง การคัดเลือกสื่อและเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีอยู่ในแหล่งต่าง ๆ มาใช้ในการเรียนและการทำงานได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะต้องคำนึงถึงเนื้อหา ระยะเวลา ความถูกต้อง และความน่าเชื่อถือของแหล่งข้อมูล รวมทั้งสามารถปรับปรุงและดัดแปลงสื่อที่เลือกใช้ให้เหมาะสมกับการเรียนและการทำงานมากที่สุด <sup>4)</sup> การผลิตสื่อและเทคโนโลยีดิจิทัล หมายถึง การสร้างสื่อและเทคโนโลยีดิจิทัลขึ้นมาใหม่ที่เกี่ยวข้องกับการเรียนและการทำงานด้วยตัวเอง หรือสร้างร่วมกับผู้อื่น โดยเป็นสื่อหรือเทคโนโลยีใหม่ที่ไม่ค่อยมีคนใช้หรือไม่เคยมีหรือเป็นสื่อและเทคโนโลยีดิจิทัลพื้นฐานทั่วไป เช่น PowerPoint วิดีโอ รูปภาพ เป็นต้น รวมทั้งสื่อออนไลน์ เช่น เว็บไซต์ บล็อก เป็นต้น แต่มีเนื้อหาและรายละเอียดต่าง ๆ ในสื่อที่ไม่ซ้ำกับผู้อื่น <sup>5)</sup> จรรยาบรรณในการใช้สื่อ หมายถึง การอ้างอิงหรือให้เครดิตแก่ผู้ผลิตหรือผู้ที่เป็นเจ้าของที่ถูกต้องตามหลักการสากล รวมทั้งการคำนึงถึงสิทธิของผู้อื่น โดยที่ไม่ละเมิดสิทธิหรือทำให้บุคคลอื่นได้รับความเสียหาย

Araújo da Silva, Behar, Romeu Fontanillas, and Guitert Catasús (2019) ได้สังเคราะห์องค์ประกอบของความสามารถดิจิทัลสำหรับการเรียนรู้ทางไกลของนักเรียน มี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความสามารถในการรู้ดิจิทัล คือ ความจำเป็นในการเรียนรู้เทคโนโลยีการอ่าน และการเขียน เพื่อเข้าถึงความรู้ดิจิทัลและความรู้เสมือนจริง ประกอบด้วยความสามารถที่เกี่ยวข้องกับการใช้คอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ตขั้นพื้นฐาน 2) การรู้ดิจิทัลอย่างมีวิจารณญาณ เกี่ยวข้องกับการวิจัย การประเมิน การไตร่ตรอง และความเข้าใจอย่างมีวิจารณญาณของข้อมูลที่มีอยู่บนอินเทอร์เน็ต ตลอดจนการใช้เครื่องมือดิจิทัลเพื่อการสื่อสาร ประกอบด้วย ชุดของความรู้ ซึ่งได้แก่ ข้อมูล มัลติมีเดีย การสื่อสาร และการคำนวณ ประกอบด้วยความสามารถต่าง ๆ เช่น การสื่อสาร และการจัดการข้อมูลในเครือข่าย 3) ความคล่องแคล่วทางดิจิทัล เชื่อมโยงกับการใช้เทคโนโลยีในลักษณะที่รู้สึกเหมือนเป็นผู้มีส่วนร่วมทางดิจิทัลในความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ความคล่องแคล่วไม่เพียงแต่ช่วยให้ใช้งานได้ แต่ยังสร้างและผลิตเนื้อหา/วัสดุได้อีกด้วย ประกอบด้วย ความสามารถในการสร้าง และพัฒนาเนื้อหาดิจิทัล การจัดการโปรไฟล์เสมือน และการเข้าร่วมออนไลน์

กล่าวโดยสรุป องค์ประกอบของสมรรถนะดิจิทัล มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ ความสามารถในการรู้ดิจิทัล การรู้ดิจิทัลอย่างมีวิจารณญาณ ความคล่องแคล่วทางดิจิทัล การผลิตสื่อและเทคโนโลยีดิจิทัล และจรรยาบรรณทางดิจิทัล

### กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา

กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล การมีนโยบาย หรือมีแนวปฏิบัติการอบรมเรื่องการปฏิบัติงานของสถานศึกษาที่เชื่อมโยงกับพระราชบัญญัติว่าด้วยการกระทำ ความผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ ควรออกแบบการประเมินการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารให้ สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา ควรวางแผนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารให้เกิด ประโยชน์สูงสุดในองค์กร

จินณวัตร ปะโคทัง (2561) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีการสื่อสารและเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์เพื่อให้สามารถที่จะเลือกใช้กับการบริหาร สถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม คุ่มค่า และเพียงพอต่อการใช้งาน โดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษาในโครงการ ประชารัฐของกระทรวงศึกษาธิการ ที่ร่วมมือกับภาคเอกชนในการพัฒนาการศึกษาของชาติ ผู้บริหาร สถานศึกษาจะต้องแสดงศักยภาพทางด้านการบริหารและจัดสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ของสถานศึกษา ให้มีความ ทันสมัย เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ซึ่งนอกจากจะมีผลต่อภาพลักษณ์ของ สถานศึกษาในชุมชนแล้ว ยังจะทำให้สถานศึกษาเป็นที่ไว้วางใจของชุมชนในการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพได้ อย่างยั่งยืน

มานะ ครุฑาโรจน์ (2563) ได้ศึกษากลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุค การศึกษา 4.0 พบว่า มี 6 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริมการใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศของผู้บริหาร สถานศึกษาเพื่อนำมาพัฒนาสถานศึกษา กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาการเรียนรู้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและการ แสวงหาความรู้ใหม่ๆ กลยุทธ์ที่ 3 เพิ่มประสิทธิภาพการใช้นวัตกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อพัฒนาสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ กลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริมการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารยุคใหม่ๆ กลยุทธ์ที่ 5 ส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาตาม หลักธรรมาภิบาล กลยุทธ์ที่ 6 พัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้ใช้กระบวนการบริหารสถานศึกษาตามหลัก ธรรมาภิบาล

น้ำอ้อย สุขเสนา, สุกัญญา แซ่มซ้อย และพฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ (2566) กล่าวว่า การบริหาร สถานศึกษาในยุคดิจิทัลที่มีเทคโนโลยีเป็นตัวเร่งปฏิริยาการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีเป้าหมายเพื่อทำให้ เกิดนวัตกรรมการเรียนรู้ เป็นอีกหนึ่งความท้าทายของผู้บริหารสถานศึกษาแต่ละแห่งที่จะต้องใช้ศิลปะในการ บริหารของตน โดยการบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาในยุคดิจิทัล การทำให้ครูยอมรับเทคโนโลยี นวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง เป็นภารกิจที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมของสถานศึกษาที่มีความซับซ้อน และมีความท้าทาย โดยหลักการจัดการสถานศึกษาที่ได้นั้นต้อง

คำนึงถึงกิจกรรมหลัก 3 รูปแบบ ดังนี้ 1) การกำหนดทิศทางของสถานศึกษา 2) การพัฒนาบุคลากร 3) การทบทวนการออกแบบองค์การให้สอดคล้องกับความต้องการการเปลี่ยนแปลง ซึ่งในการดำเนินการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ตามกิจกรรมหลักทั้ง 3 นั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องให้การยอมรับและเป็นผู้ดำเนินการนำสิ่งเหล่านั้นมาใช้กับตนเองก่อนที่จะเผยแพร่หรือส่งเสริมให้ครูได้ใช้

กล่าวโดยสรุป กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ การส่งเสริมการใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อนำมาพัฒนาสถานศึกษา การพัฒนาการเรียนรู้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ การเพิ่มประสิทธิภาพการใช้นวัตกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ การส่งเสริมการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารยุคใหม่ๆ การส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้ใช้กระบวนการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล การสร้างการยอมรับเทคโนโลยี นวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง การออกแบบองค์การให้สอดคล้องกับความต้องการการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาศักยภาพทางด้านการบริหารและจัดสภาพแวดล้อมสถานศึกษาด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม ซึ่งกลยุทธ์เหล่านี้ ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัล สามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษาได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารสถานศึกษาและนำไปสู่การเป็นสถานศึกษาแห่งนวัตกรรม

## บทสรุป

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่กำกับดูแลงานทุกอย่างในโรงเรียนให้สามารถดำเนินกิจกรรมทุกอย่างไปอย่างราบรื่น คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่สำคัญ ได้แก่ ต้องมีความเข้าใจและสามารถประยุกต์ใช้กลยุทธ์ที่ช่วยให้โรงเรียนบรรลุภารกิจ และวิสัยทัศน์ที่เป็นเอกลักษณ์ของโรงเรียนได้ สามารถสื่อสารนโยบายและขั้นตอนการปฏิบัติงานโดยใช้เทคโนโลยี แต่ไม่ละเลยกับการสนทนาอย่างมิตรไมตรีความสำเร็จหรือความล้มเหลวทางการศึกษาขึ้นอยู่กับบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ บทบาทในฐานะผู้นำ บทบาทในฐานะผู้รักษาระเบียบวินัยของผู้เรียน กลยุทธ์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาที่สำคัญ ได้แก่ มุ่งอนาคต เน้นความร่วมมือ มีการกำหนดขั้นตอนและทบทวนเป็นประจำ อิงกับบริบท มีความสอดคล้อง ปฏิบัติได้ และรับผิดชอบต่อสังคม สมรรถนะดิจิทัลเป็นความสามารถในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เหมาะสม ปลอดภัย และมีจริยธรรม สมรรถนะดิจิทัลเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการดำเนินชีวิตในยุคปัจจุบันที่เทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วที่ประชาชนทุกคนควรได้รับการพัฒนาโดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อนำเทคโนโลยีดิจิทัลไปใช้ในการปรับปรุงพัฒนาระบบการบริหารสถานศึกษาให้มีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพมากที่สุด

## องค์ความรู้ใหม่

การเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหยุดยั้งได้ สถานศึกษาจึงเป็นหน่วยแรกของการเตรียมคน และสร้างคน ผู้บริหารจึงต้องวางแผนการขับเคลื่อนสถานศึกษาสู่ความสำเร็จในการจัดการศึกษาสำหรับผู้เรียนในยุคดิจิทัล องค์ประกอบของสมรรถนะดิจิทัล มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ ความสามารถในการรู้ดิจิทัล การรู้ดิจิทัลอย่างมีวิจารณญาณ ความคล่องแคล่วทางดิจิทัล การผลิตสื่อและเทคโนโลยีดิจิทัล และจรรยาบรรณทางดิจิทัล กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ การส่งเสริมการใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อนำมาพัฒนาสถานศึกษา การพัฒนาการเรียนรู้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ การสร้างการยอมรับเทคโนโลยี นวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาศักยภาพทางด้านการบริหารและจัดสภาพแวดล้อมสถานศึกษาด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม

## เอกสารอ้างอิง

- กณิษฐา ศิริศักดิ์. (2559). *การวิจัยหลักสูตรวิชาชีพครูเพื่อพัฒนาแนวทางการส่งเสริมสมรรถนะดิจิทัล*.  
วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาวิธีวิทยาการวิจัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม. (2561). *นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม*. ออนไลน์) (อ้างเมื่อ 27 กุมภาพันธ์ 2567). จาก [https://onde.go.th/view/กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร. \(2559\). แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี พ.ศ. 2562-2565](https://onde.go.th/view/กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร. (2559). แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี พ.ศ. 2562-2565)
- กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม. กรุงเทพฯ: กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม.
- จิณณวัตร ปะโคทัง. (2561). *ภาวะผู้นำยุคดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ*. อุบลราชธานี: สำนักพิมพ์ศิริธรรมออฟเซต.
- ถวิล อรัญเวศ, ศิริ เจริญวัย, สงวนพงศ์ ขวนชม และกรองทิพย์ นาควิเชตร. (2559). การพัฒนากลยุทธ์การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อจัดการเรียนรู้สำหรับโรงเรียนขนาดเล็กในจังหวัดนครราชสีมา. *วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น*, 13(1), 161-170.
- น้ำอ้อย สุขเสนา, สุกัญญา แซ่มซ้อย และพทุทธิ ศิริบรรณพิทักษ์. (2566). ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาการบริหารคุณภาพหลักสูตรของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏตามแนวคิดทักษะการค้นหานวัตกรรม. *วารสารสันติศึกษาปริทรรศน์ มจร*, 11(1), 156-166.
- นิรภัย จันทร์สวัสดิ์. (2551). *การบริหารความเสี่ยง*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สุทรไพศาล.
- บรรจง ลาวะลี. (2560). บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคไร้พรมแดน. *วารสารมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอภัยภูเบศร*, 6(2), 206-215.
- ปราโมทย์ ถ่างกระโทก. (2561). *การศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะดิจิทัลของพยาบาลวิชาชีพไทย*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

- พัชรินทร์ ชัยจันทร์ และรัชนิวรรณ อนุตระกูลชัย. (2562). กลยุทธ์การจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21  
โรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. *วารสารมหาจุฬานาครธรรมศาสตร์*, 6(8), 3901-3916.
- พิเจตส์ ประยุทธ์สินธุ์, อรุณ จุติผล และสมาน อัสวภูมิ. (2563). การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อพัฒนา  
ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11. *วารสารบัณฑิตวิทยาลัย พิษณุพนธ์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
อุบลราชธานี*, 15(1), 121-130.
- มานะ ครุธาโรจน์. (2563). กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานยุคการศึกษา 4.0.  
*วารสารสังคมศาสตร์และมานุษยวิทยาเชิงพุทธ*, 5(9), 351-369.
- วิวรรณ ทองผิวทน, ธีระ รุญเจริญ และกิตติ วงษ์สวัสดิกุล. (2561). การศึกษาความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ  
ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา. *วารสารชุมชนวิจัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา*, 12(1), 214-227.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2553). *คู่มือการกำหนดสมรรถนะในราชการพลเรือน: คู่มือ  
สมรรถนะหลัก*. นนทบุรี: บริษัทประชุมช่าง จำกัด.
- เอกชัย กี่สุขพันธ์. (2559). *การบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล (School Management in Digital Era)*.  
(ออนไลน์) (อ้างเมื่อ 27 กุมภาพันธ์ 2567). จาก  
<https://www.trueplookpanya.com/knowledge/content/52232/-edu-teaartedu-teaart-teaartdir>.
- Al-Mahdy, Y. F., Al-Harthi, A. S., & Salah El-Din, N. S. (2016). Perceptions of school  
principals' servant leadership and their teachers' job satisfaction in Oman.  
*Leadership and Policy in Schools*, 15(4), 543-566.
- Araújo da Silva, K.K., Behar, P.A., Romeu Fontanillas, T. & Guitert Catasús, M. (2019). *Digital  
competences model for distance learning students: MCompDIGEAD*. In J. Theo  
Bastiaens (Ed.), *Proceedings of EdMedia + Innovate Learning* (pp. 1708-1717).  
Amsterdam, Netherlands: Association for the Advancement of Computing in  
Education (AACE). (ออนไลน์) (อ้างเมื่อ 27 กุมภาพันธ์ 2567). จาก  
<https://www.learntechlib.org/primary/p/210195/>.
- Bottoms, G., & Fry, B. (2009). *The district leadership challenge: Empowering principals to  
improve teaching and learning*. (ออนไลน์) (อ้างเมื่อ 27 กุมภาพันธ์ 2567). จาก  
[https://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/school-leadership/district-policy-and-practice /Documents/District-Leadership-Challenge-Empowering-Principals](https://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/school-leadership/district-policy-and-practice/Documents/District-Leadership-Challenge-Empowering-Principals)

- Caldwell, B. J., & Spinks, J. M. (2005). *The self-managing schools*. (ออนไลน์) (อ้างเมื่อ 27 กุมภาพันธ์ 2567). จาก <https://www.researchgate.net/publication/333042593>
- Chen, M. Y. C., Lin, C. Y. Y., Lin, H. E., & McDonough, E. F. (2012). Does transformational leadership facilitate technological innovation? The moderating roles of innovative culture and incentive compensation. *Asia Pacific Journal of Management*, 29, 239-264.
- Daresh, J. C. (2002). *What it means to be a principal: Your guide to leadership*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press, Inc.
- Driscoll, M. (2018). *Creating new schools in the 21st century that inspire, motivate and empower a whole new generation of learners and global citizens*. (ออนไลน์) (อ้างเมื่อ 27 กุมภาพันธ์ 2567). จาก <https://digitalcommons.fiu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article>
- Gorton, R. A. (1983). *School administration and supervision*. Dubuque, IA: William C. Brown.
- Juhász, T., Kálmán, B., Tóth, A., & Horváth, A. (2022). Digital competence development in a few countries of the European Union. *Management & Marketing: Challenges for the Knowledge Society*, 17(2), 178-192.
- Lyons, B. J. (2010). *Principal instructional leadership behavior, as perceived by teachers and principals, at New York State recognized and non-recognized middle schools*. South Orange, NJ: Seton Hall University.
- Meador, D. (2017). *The role of the principal in schools*. (ออนไลน์) (อ้างเมื่อ 27 กุมภาพันธ์ 2567). จาก [https://www.academia.edu/35820393/The\\_Role\\_of\\_the\\_Principal\\_in\\_Schools\\_by\\_Derrick\\_Meador\\_Updated](https://www.academia.edu/35820393/The_Role_of_the_Principal_in_Schools_by_Derrick_Meador_Updated)
- Rooney, E. (2015). *Teachers' work in trying times: Policy, practice, and professional identity*. Doctoral Dissertation, Temple University.
- Whitaker, S. D. (2003). Needs of beginning special education teachers: Implications for teacher education. *Teacher Education and Special Education*, 26(2), 106-117.