

ทักษะด้านดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา

Digital Skills of Educational Administrators

¹ปภินวิช จุ้ยนคร, ²มังกรแก้ว ดรุณศิลป์ และ ³วรรณรี ปานศิริ

¹Phapinwich Juinakorn, ²Mungkornkaew Daroonsin, and ³Wannaree Pansiri

วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

College of Innovation Management, Rajamangala University of Technology Rattanakosin, Thailand

E-mail: ¹phapinwich.jui@mutr.ac.th, ²mungkornkaew888@gmail.com, ³wanaree@hotmail.com

Received October 18, 2025; Revised January 8, 2026; Accepted January 20, 2026

บทคัดย่อ

ในยุคดิจิทัล ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางและขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงขององค์กรการศึกษา การทบทวนวรรณกรรมพบว่า กรอบแนวคิดด้านทักษะดิจิทัลที่มีอยู่ส่วนใหญ่มักอธิบายทักษะเป็นองค์ประกอบรายด้าน หรือมุ่งเน้นไปที่ผู้เรียนและครูเป็นหลัก ขณะที่กรอบแนวคิดที่อธิบายความพร้อมด้านทักษะดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาในเชิงโครงสร้างและเชิงกระบวนการยังมีจำกัด ช่องว่างดังกล่าวสะท้อนถึงความจำเป็นในการพัฒนากรอบแนวคิดที่เหมาะสมกับบริบทการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาทักษะดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา และพัฒนากรอบแนวคิดเชิงบูรณาการด้านทักษะดิจิทัล โดยใช้วิธีการทบทวนและสังเคราะห์วรรณกรรมเชิงแนวคิด ครอบคลุมแนวคิดการบริหารสถานศึกษา ยุคดิจิทัล ทักษะดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา และการบริหารการเปลี่ยนแปลง ผลการสังเคราะห์นำไปสู่การพัฒนา 5D Digital Skills Model ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดเชิงระบบที่อธิบายความพร้อมด้านทักษะดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาผ่านมิติที่มีความเชื่อมโยงและเกื้อหนุนกันอย่างเป็นองค์รวม โมเดลที่นำเสนอสามารถใช้เป็นกรอบในการศึกษา วิเคราะห์ และออกแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งในระดับนโยบายและระดับปฏิบัติ เพื่อเสริมสร้างความพร้อมด้านทักษะดิจิทัลในการบริหารการเปลี่ยนแปลงและยกระดับคุณภาพการศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทของยุคดิจิทัลอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: การบริหารสถานศึกษา; ยุคดิจิทัล; ทักษะด้านดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา; 5D Digital Skills Model; การบริหารการเปลี่ยนแปลง

Abstract

In the digital era, school administrators play a critical role in shaping directions and driving change in educational organizations. A review of the existing literature indicates that most digital skills frameworks tend to describe skills as discrete components or primarily focus on students and teachers, while frameworks that systematically explain digital skill readiness specifically for school administrators remain limited. This gap highlights the need for a conceptual framework that reflects the structural and developmental dimensions of digital skills in educational management. The purpose of this article is to examine the digital skills of school administrators and to develop an integrated conceptual framework through a literature-based synthesis. This study adopts a conceptual approach based on a comprehensive review of relevant literature covering educational management, the digital era, digital skills of school administrators, and change management in education. The synthesis of these perspectives led to the development of the 5D Digital Skills Model, which conceptualizes digital skills as an interconnected system of dimensions that collectively represent administrators' digital readiness. The proposed 5D Digital Skills Model serves as a conceptual framework for analyzing and designing the development of school administrators at both policy and practical levels. It provides a structured lens for understanding digital skill development in educational leadership and offers guidance for administrator development initiatives in response to ongoing digital transformation in education.

Keywords: Educational Administration; Digital Era; Digital Skills of School Administrators; 5D Digital Skills Model; Change Management

บทนำ

ในบริบทของการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีดิจิทัลที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ระบบการศึกษาไทยจำเป็นต้องปรับตัวทั้งในเชิงโครงสร้าง กระบวนการบริหาร และรูปแบบการจัดการเรียนรู้ เพื่อตอบสนองต่อความคาดหวังของสังคมและการพัฒนาประเทศในยุคดิจิทัล การแพร่หลายของเทคโนโลยีดิจิทัลได้ส่งผลให้การบริหารสถานศึกษาไม่สามารถดำเนินการตามรูปแบบดั้งเดิมได้อีกต่อไป โดยเฉพาะในประเด็นการจัดการสารสนเทศ การใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจเชิงนโยบาย และการพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องปรับเปลี่ยนจากการเป็นผู้จัดการเชิงธุรการไปสู่การเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่สามารถกำหนดทิศทางขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง และสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2564)

งานวิจัยและรายงานด้านการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศชี้ให้เห็นว่า ทักษะดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาไม่ควรถูกจำกัดอยู่เพียงความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเท่านั้น แต่ควรครอบคลุมถึงการกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์และภาวะผู้นำในการขับเคลื่อนองค์กรการศึกษา (Sheninger, 2019) นอกจากนี้ ทักษะดิจิทัลของผู้บริหารยังเกี่ยวข้องกับความสามารถในการใช้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจเชิงนโยบาย และการบริหารการเปลี่ยนแปลงในลักษณะเชิงระบบ อย่างไรก็ตาม หลักฐานเชิงประจักษ์สะท้อนว่าผู้บริหารสถานศึกษาจำนวนมากยังขาดความพร้อมในมิติดังกล่าว โดยเฉพาะในบริบทของระบบการศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศไทย (สุกัญญา แซ่มซ้อย, 2562) ขณะที่การพัฒนาโมเดลหรือกรอบแนวคิดที่อธิบายทักษะดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาในมิติที่เชื่อมโยงกับภาวะผู้นำและการบริหาร การเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบยังมีอยู่อย่างจำกัด (Fullan, 2014) โดยเฉพาะอย่างยิ่งโมเดลที่สะท้อนบริบทของการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานภายใต้การกำกับของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งยังไม่ปรากฏอย่างชัดเจนในวรรณกรรมที่มีอยู่

บทความนี้จึงมุ่งนำเสนอการสังเคราะห์แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำไปสู่การพัฒนาโมเดลทักษะดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งสามารถใช้เป็นกรอบแนวคิด ในการพัฒนาผู้บริหารให้มีความพร้อมในการขับเคลื่อนและบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาในยุคดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การบริหารสถานศึกษา

การบริหารสถานศึกษาเป็นกลไกสำคัญที่กำหนดทิศทางและคุณภาพของการจัดการศึกษา โดยมีบทบาทในการจัดระบบ วางแผน ประสานงาน ควบคุม และประเมินผลการดำเนินงานภายในสถานศึกษา เพื่อให้การจัดการศึกษาเป็นไปตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งนี้ ภารกิจการบริหารครอบคลุมด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และงานบริหารทั่วไป ซึ่งแต่ละด้านมีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กันในลักษณะของระบบองค์รวม การบริหารสถานศึกษาถูกอธิบายในฐานะระบบสังคมที่ประกอบด้วยปฏิสัมพันธ์ของบุคลากร ความสัมพันธ์เชิงวิชาชีพ และการทำงานร่วมกันภายใต้กรอบกติกาและเป้าหมายร่วมกัน แนวคิดดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าประสิทธิภาพของการบริหารมิได้ขึ้นอยู่กับโครงสร้างหรือกระบวนการเพียงอย่างเดียว หากแต่ขึ้นอยู่กับคุณภาพของความสัมพันธ์ การสื่อสาร และความร่วมมือภายในองค์กรทางการศึกษา (Hoy & Miskel, 2001)

ขณะเดียวกัน การบริหารสถานศึกษายังถูกมองในฐานะกระบวนการอันวนการและควบคุม การดำเนินงานด้านการเรียนการสอน โดยมุ่งผลลัพธ์ทางการศึกษาเป็นสำคัญ ครอบคลุมการจัดการเกี่ยวกับครู ผู้เรียน หลักสูตร แผนการสอน วิธีการจัดการเรียนรู้ สื่อการเรียนรู้ และการประเมินผล แนวคิดดังกล่าวช่วยเน้นให้เห็นความสำคัญของการวางแผน การกำกับติดตาม และการประเมินผลอย่างเป็นระบบ ซึ่งเอื้อต่อการตรวจสอบและยกระดับคุณภาพการจัดการเรียนการสอนอย่างเป็นรูปธรรม (Good, 1973)

เมื่อพิจารณาเชิงเปรียบเทียบ จะเห็นได้ว่ามุมมองเชิงระบบช่วยอธิบายบทบาทของผู้บริหารในฐานะผู้นำที่ต้องสร้างความร่วมมือ ความไว้วางใจ และวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ขณะที่มุมมองเชิงกระบวนการช่วยเน้นบทบาทของผู้บริหารในการวางแผน ควบคุม และพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาอย่างเป็นรูปธรรม การผสานทั้งสองมุมมองจึงช่วยให้การบริหารสถานศึกษามีความสมดุลระหว่างประสิทธิภาพของระบบและคุณภาพของความสัมพันธ์เชิงมนุษย์

นอกจากนี้ สุรินทร์ รุ่งอรุณแสงทอง และ สงวน อินทร์รักษ์ (2561) ได้นำเสนอแนวคิดการบริหารสถานศึกษาในเชิงกระบวนการ โดยเน้นการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่การวิเคราะห์สภาพและความต้องการของสถานศึกษา การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมาย การวางแผนและจัดสรรทรัพยากร การดำเนินงานตามแผน ตลอดจนการติดตามและประเมินผลเพื่อปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง แนวคิดดังกล่าวช่วยเชื่อมโยงทฤษฎีการบริหารเชิงโครงสร้างและเชิงมนุษย์สัมพันธ์ไปสู่การปฏิบัติจริงในบริบทของสถานศึกษาไทยได้อย่างเป็นรูปธรรม ขณะเดียวกัน กมลทิพย์ ใจเที่ยง (2562) เสนอว่าการบริหารสถานศึกษาเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ที่ผู้บริหารจำเป็นต้องอาศัยทั้งความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารจึงต้องมีสมรรถนะรอบด้าน ทั้งด้านการสื่อสาร การใช้เทคโนโลยี ความคิดเชิงสร้างสรรค์ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทักษะวิชาชีพ ตลอดจนคุณธรรม และจริยธรรม แนวคิดดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าความสำเร็จของการบริหารสถานศึกษาไม่ได้ขึ้นอยู่กับระบบหรือกระบวนการเพียงอย่างเดียว หากแต่ขึ้นอยู่กับศักยภาพของผู้บริหารในการบูรณาการความรู้และทักษะเหล่านั้นเข้ากับการบริหารจัดการในสถานการณ์จริง

สรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษาในบริบทปัจจุบันมิได้เป็นเพียงการดำเนินงานตามหน้าที่หรือกระบวนการบริหารทั่วไป หากแต่เป็นการขับเคลื่อนองค์กรทางการศึกษาในลักษณะของระบบที่ต้องอาศัยทั้งโครงสร้างการบริหารที่มีประสิทธิภาพและความสัมพันธ์เชิงมนุษย์ที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกัน การกิจด้านวิชาการ บุคลากร งบประมาณ และงานบริหารทั่วไปจึงมีความเชื่อมโยงกันอย่างใกล้ชิดและส่งผลกระทบต่อคุณภาพการจัดการศึกษาโดยรวม บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องพัฒนาไปสู่การเป็นผู้นำที่มีสมรรถนะรอบด้าน สามารถใช้ข้อมูล เทคโนโลยี และการสื่อสารดิจิทัลเป็นเครื่องมือในการวางแผน การตัดสินใจ และการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นของการพัฒนาทักษะดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาให้สอดคล้องกับกรอบแนวคิด โมเดล 5D เพื่อยกระดับคุณภาพผู้เรียนและรองรับการเปลี่ยนแปลงของสังคมในยุคดิจิทัลอย่างยั่งยืน

ยุคดิจิทัล

ยุคดิจิทัลเป็นช่วงเวลาที่เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามามีบทบาทอย่างกว้างขวางต่อโครงสร้างทางเศรษฐกิจ สังคม และการศึกษา ส่งผลให้องค์กรทุกประเภท รวมถึงสถานศึกษา ไม่สามารถยึดติดกับรูปแบบการบริหารจัดการแบบเดิมได้อีกต่อไป หากแต่จำเป็นต้องปรับตัวโดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการวางแผน การบริหารจัดการ และการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ

และความสามารถในการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในศตวรรษที่ 21 สามารถนำมาวิเคราะห์และใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจในระดับองค์กรและระดับนโยบาย (สุกัญญา แซ่มซ้อย, 2561)

สำหรับบริบทของประเทศไทย แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมได้เน้นย้ำถึงบทบาทของเทคโนโลยีดิจิทัลในการยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน ทั้งในด้านการศึกษา การสร้างโอกาสทางเศรษฐกิจ และการเข้าถึงบริการภาครัฐอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม การขยายตัวของการเข้าถึงเทคโนโลยีโดยเฉพาะผ่านอุปกรณ์พกพา เช่น โทรศัพท์มือถือและแท็บเล็ต ส่งผลให้สังคมไทยก้าวเข้าสู่สภาพแวดล้อมการเรียนรู้และการสื่อสารแบบดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบ ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยทักษะดิจิทัลที่สำคัญ อาทิ การคิดวิเคราะห์ข้อมูล การแยกแยะความน่าเชื่อถือของสารสนเทศ การรู้เท่าทันสื่อ และการใช้เทคโนโลยีอย่างมีจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม (กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร, 2559)

ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลจึงต้องเผชิญกับอัตราการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่รวดเร็วและซับซ้อนกว่าที่เคยเป็นมา การบริหารจัดการสถานศึกษาจำเป็นต้องอาศัยการปรับทัศนคติและแนวคิดด้านการบริหารให้สอดคล้องกับบริบทใหม่ ทั้งในด้านการใช้เทคโนโลยี การบริหารข้อมูล และการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้สถานศึกษาสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและทันต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต (เอกชัย กี่สุขพันธ์, 2561)

สรุปได้ว่า ยุคดิจิทัลมิได้เป็นเพียงบริบทของความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเท่านั้น หากแต่เป็นปัจจัยสำคัญที่เปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาและบทบาทของผู้บริหารอย่างมีนัยสำคัญ การใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี เช่น IoT และข้อมูลขนาดใหญ่ ให้เกิดประสิทธิผล จำเป็นต้องอาศัยทักษะดิจิทัลเฉพาะด้านของผู้บริหาร อาทิ ความสามารถในการรู้ข้อมูล (data literacy) การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ และการบริหารระบบสารสนเทศทางการศึกษา ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงช่องว่างของทักษะที่ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องพัฒนา และเป็นพื้นฐานสำคัญที่นำไปสู่การศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับทักษะดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาและกรอบแนวคิดโมเดล 5D

การบริหารการเปลี่ยนแปลง

สถานศึกษาในปัจจุบันจำเป็นต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามามีบทบาทในการจัดการเรียนการสอนและการบริหารจัดการองค์กรการศึกษา การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวไม่ได้จำกัดอยู่เพียงการปรับเปลี่ยนเครื่องมือหรือกระบวนการทำงานเท่านั้น หากแต่ส่งผลต่อโครงสร้างการบริหาร รูปแบบการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร ตลอดจนความคิด ทัศนคติ และความพร้อมของครูและบุคลากรในการปรับตัวต่อบริบทใหม่ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางและขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นอย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับเป้าหมายทางการศึกษา (วิฑูรย์ อุทัยพันธ์ และ พิมลพรรณ เพชรสมบัติ, 2564)

การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถรับมือกับความท้าทายและความซับซ้อนที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยครอบคลุมตั้งแต่การวางแผน การดำเนินการ ไปจนถึงการติดตามและประเมินผล ทั้งนี้ ความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องอาศัยภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง การสื่อสารที่ชัดเจน และการสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกระดับ รวมถึงการคำนึงถึงมิติด้านอารมณ์ ความรู้สึก และปฏิกิริยาของบุคลากรที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง (ปิยะธิดา เย็นสบาย, 2564)

เมื่อพิจารณาในบริบทของสถานศึกษา การบริหารการเปลี่ยนแปลงมีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับการปรับหลักสูตรและรูปแบบการจัดการเรียนรู้ การนำระบบการเรียนการสอนออนไลน์ ระบบสารสนเทศนักเรียน และการบริหารจัดการงานเอกสารด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจำเป็นต้องดำเนินการในลักษณะที่ยังคงสนับสนุนคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียน และไม่ขัดแย้งกับคุณค่าพื้นฐานและเป้าหมายขององค์กรการศึกษา (Sergiovanni et al., 2008)

นอกจากนี้ การเปลี่ยนแปลงเชิงดิจิทัลยังส่งผลให้รูปแบบการทำงานและการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปรับเปลี่ยนไปจากเดิม เช่น การลดการใช้เอกสารกระดาษ การใช้การสื่อสารทางไกล และการนำระบบดิจิทัลมาสนับสนุนงานธุรการและงานบริหาร ซึ่งทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องปรับแนวทางการบริหารจัดการบุคลากรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมการทำงานรูปแบบใหม่ (สุภาพร แสงสมาน, 2565)

จากบริบทดังกล่าว การบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษายุคดิจิทัลจึงมิได้เป็นเพียงกระบวนการเชิงนโยบายหรือการจัดการเชิงโครงสร้างเท่านั้น หากแต่เป็นภารกิจที่ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องอาศัยความพร้อมในหลายมิติ ทั้งความรู้และความสามารถในการทำความเข้าใจและเลือกใช้เทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ตลอดจนประสบการณ์จากการนำเทคโนโลยีไปใช้จริงในบริบทสถานศึกษา (จิตติพร อุทรัพย์ และ พิมลพรรณ เพชรสมบัติ, 2564) นอกจากนี้ คุณลักษณะด้านทัศนคติและภาวะผู้นำที่เปิดรับการเปลี่ยนแปลง รวมถึงสมรรถนะในการบูรณาการทรัพยากรและกำหนดทิศทางการพัฒนาองค์กรอย่างเป็นระบบ ยังเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ปิยะธิดา เย็นสบาย, 2564) องค์ประกอบเหล่านี้จึงเป็นฐานแนวคิดที่นำไปสู่การอธิบายทักษะดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาในเชิงโครงสร้างตามกรอบโมเดล 5 มิติ

ทักษะดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา

ในปัจจุบัน การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีดิจิทัลได้ส่งผลโดยตรงต่อบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา ทำให้การบริหารจัดการไม่อาจยึดติดอยู่กับรูปแบบเดิม แต่จำเป็นต้องอาศัยทักษะดิจิทัลเป็นเครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร ทักษะดังกล่าวมิได้จำกัดอยู่เพียงความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานเท่านั้น หากยังครอบคลุมถึงความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์การจัดการเรียนรู้ การพัฒนาบุคลากร และการสื่อสารกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างมีประสิทธิภาพ

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับทักษะดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาจึงถือเป็นรากฐานสำคัญในการอธิบายบทบาทของผู้บริหารในการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาองค์กรให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมยุคดิจิทัล

ในวรรณกรรมสากล แนวคิดเกี่ยวกับทักษะดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาได้รับการนำเสนอในหลากหลายมุมมอง ตัวอย่างเช่น แนวคิดภาวะผู้นำดิจิทัลของ Eric Sheninger ซึ่งเสนอเสาหลักของทักษะและคุณลักษณะดิจิทัล 7 ประการ โดยมุ่งเน้นบทบาทของผู้บริหารในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การสร้างการมีส่วนร่วม การสื่อสารอย่างโปร่งใส และการใช้เทคโนโลยีเพื่อยกระดับคุณภาพการเรียนรู้และวัฒนธรรมองค์กร (Sheninger, 2019) แนวคิดดังกล่าวสะท้อนภาพผู้บริหารที่ต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ ซึ่งสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศภายใต้นโยบาย Thailand 4.0 ที่มุ่งใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคม (สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล, 2561)

ขณะเดียวกัน กรอบแนวคิดด้านทักษะดิจิทัลในระดับสากลบางกรอบ เช่น กรอบสมรรถนะดิจิทัล DigCompEdu ของ European Commission ได้นำเสนอทักษะในลักษณะของรายการสมรรถนะ (competence areas) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาและประเมินความพร้อมด้านดิจิทัลในบริบทการจัดการเรียนรู้ (Redecker, 2017) ส่วนกรอบแนวคิด Digital Intelligence ของ DQ Institute ให้ความสำคัญกับมิติด้านคุณลักษณะ จริยธรรม ความปลอดภัย และความรับผิดชอบในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในสังคมร่วมสมัย (DQ Institute, 2019) แม้กรอบแนวคิดเหล่านี้จะช่วยอธิบายลักษณะและขอบเขตของทักษะดิจิทัลได้อย่างครอบคลุม แต่โดยส่วนใหญ่มุ่งเน้นการอธิบายทักษะในระดับ “รายการทักษะเฉพาะด้าน” หรือมุ่งไปที่ผู้เรียนและผู้สอนเป็นหลัก จึงยังไม่สามารถสะท้อนโครงสร้างความพร้อมของผู้บริหารสถานศึกษาในเชิงการบริหารและการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ได้อย่างชัดเจน ในบริบทของประเทศไทย สุกัญญา แซ่มซ้อย (2561) ได้นำเสนอกรอบทักษะดิจิทัลในระดับโครงสร้างที่ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 5 ด้าน ได้แก่ ความสามารถ ความรู้ ประสบการณ์ คุณลักษณะ และสมรรถนะ ซึ่งช่วยสะท้อนระดับความพร้อมของบุคคลในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงาน

จากการทบทวนกรอบแนวคิดของนักวิชาการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจำนวนหลายแหล่ง ทั้งในและต่างประเทศ พบว่าแต่ละกรอบมีจุดเน้นแตกต่างกัน บางกรอบมุ่งอธิบายบทบาทและพฤติกรรมของผู้นำดิจิทัล บางกรอบเน้นรายการทักษะหรือสมรรถนะเฉพาะด้าน ขณะที่บางกรอบให้ความสำคัญกับคุณลักษณะและจริยธรรมในการใช้เทคโนโลยี อย่างไรก็ตาม โดยภาพรวมกรอบแนวคิดเหล่านี้ยังมีข้อจำกัดร่วมกันคือการอธิบายทักษะดิจิทัลในลักษณะ “สิ่งที่ควรมี” มากกว่าการอธิบาย “โครงสร้างความพร้อม” ของผู้บริหารสถานศึกษาในการนำทักษะดิจิทัลไปใช้เชิงบริหารและเชิงกลยุทธ์

ผู้เขียนจึงดำเนินการสังเคราะห์องค์ความรู้จากกรอบแนวคิดของนักวิชาการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดังกล่าวอย่างเป็นขั้นตอน โดยเริ่มจากการคัดเลือกกรอบที่สะท้อนบทบาทผู้นำเชิงดิจิทัล กรอบเชิงสมรรถนะ และกรอบด้านคุณลักษณะและจริยธรรม จากนั้นจึงวิเคราะห์ความเหมือน ความ

แตกต่างกัน และข้อจำกัดของกรอบเดิม ก่อนจัดกลุ่มแนวคิดในระดับนามธรรม และพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดทักษะดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาในรูปแบบ โมเดลทักษะดิจิทัล 5 มิติ (5D Digital Skills Model) ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบดังต่อไปนี้

Digital Ability (ความสามารถดิจิทัล) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เครื่องมือดิจิทัล และข้อมูลสารสนเทศ เพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการ การตัดสินใจ และการแก้ปัญหาในสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

Digital Knowledge (ความรู้เกี่ยวกับดิจิทัล) หมายถึง ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัล ระบบสารสนเทศ นวัตกรรมทางการศึกษา รวมถึงกฎหมาย นโยบาย และแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษา

Digital Experience (ประสบการณ์ด้านดิจิทัล) หมายถึง ประสบการณ์จากการนำเทคโนโลยีดิจิทัลไปใช้จริงในการบริหารจัดการ การจัดการเรียนรู้ และการบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งช่วยเสริมสร้างความเข้าใจเชิงลึกและความมั่นใจในการใช้เทคโนโลยีในบริบทจริง

Digital Attributes (คุณลักษณะดิจิทัล) หมายถึง คุณลักษณะ ทัศนคติ ค่านิยม และจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เช่น ความเปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลง ความรับผิดชอบ และความตระหนักด้านจริยธรรมและความปลอดภัยทางดิจิทัล

Digital Competency (สมรรถนะดิจิทัล) หมายถึง ความสามารถเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษาในการผสมผสานความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และคุณลักษณะด้านดิจิทัล เพื่อกำหนดทิศทาง วางกลยุทธ์ และขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบและยั่งยืน (สุกัญญา แซ่มซ้อย, 2561)

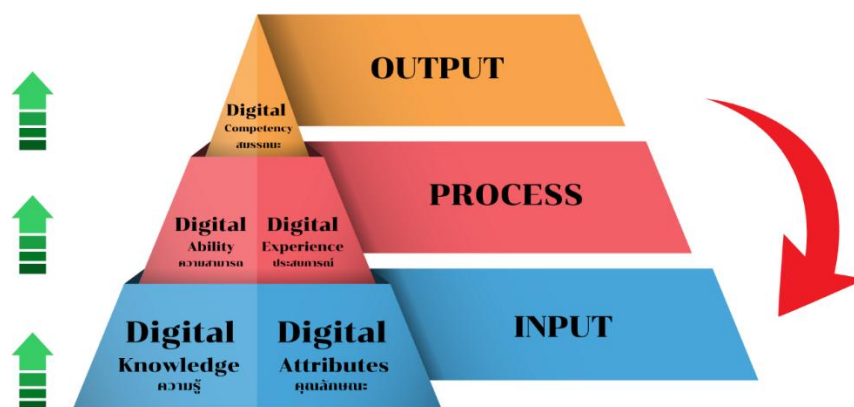
ดังนั้น โมเดล 5D Digital Skills จึงมิใช่การนำองค์ประกอบของกรอบแนวคิดใดกรอบหนึ่งมาใช้โดยตรง หากแต่เป็นผลลัพธ์ของการสังเคราะห์องค์ความรู้จากหลายกรอบ เพื่ออธิบายทักษะดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาในเชิงโครงสร้าง ซึ่งสามารถนำไปใช้เป็นกรอบในการศึกษา วิเคราะห์ และพัฒนาทักษะดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงของยุคดิจิทัลได้อย่างเหมาะสม

องค์ความรู้

จากการศึกษาทบทวนวรรณกรรมและแนวคิดทางทฤษฎี ผู้เขียนได้สังเคราะห์และพัฒนา นวัตกรรมเชิงแนวคิดด้านทักษะดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาในรูปแบบ 5D Digital Skills Model เพื่ออธิบายโครงสร้างความพร้อมด้านทักษะดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาในการขับเคลื่อนองค์การทางการศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทของยุคดิจิทัลและการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ทั้งนี้ คำว่า 5D หมายถึง Five Digital Dimensions หรือมิติด้านดิจิทัล 5 ประการ ซึ่งใช้เป็นกรอบในการอธิบายองค์ประกอบของทักษะดิจิทัลในเชิงโครงสร้าง มิใช่เพียงรายการทักษะเฉพาะด้าน

โมเดล 5D Digital Skills ประกอบด้วย 5 มิติที่มีความเชื่อมโยงและเกี่ยวพันกัน ได้แก่ Digital Knowledge, Digital Attributes, Digital Ability, Digital Experience และ Digital Competency โดยสามารถอธิบายความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างในลักษณะ ฐานนำเข้า–กระบวนการ–ผลลัพธ์ (inputs–process–outputs) กล่าวคือ Digital Knowledge และ Digital Attributes ทำหน้าที่เป็นฐานนำเข้า (inputs) ที่สะท้อนระดับความรู้ ความเข้าใจ เจตคติ และคุณลักษณะด้านดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐานที่เอื้อต่อการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเหมาะสม ขณะที่ Digital Ability และ Digital Experience ทำหน้าที่เป็นกระบวนการ (process) ที่สะท้อนการนำฐานความรู้และคุณลักษณะดังกล่าวไปใช้จริงผ่านการปฏิบัติงาน การแก้ปัญหา และการเรียนรู้จากประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษา ส่วน Digital Competency เป็นผลลัพธ์ (output) เชิงบูรณาการที่สะท้อนสมรรถนะดิจิทัลของผู้บริหารในการกำหนดทิศทาง การตัดสินใจ และการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ

แผนภาพที่ 1 แสดงโครงสร้างความสัมพันธ์ของโมเดล 5D Digital Skills ในลักษณะของระบบที่มิติทั้งห้าเชื่อมโยงกันอย่างเป็นเหตุเป็นผล โดยสมรรถนะดิจิทัลที่เกิดขึ้นสามารถส่งผลย้อนกลับไปพัฒนาความรู้และคุณลักษณะของผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง ทำให้โมเดล 5D มีลักษณะเป็นวัฏจักรการพัฒนา ซึ่งสามารถนำไปใช้เป็นกรอบในการศึกษา วิเคราะห์ และพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทของยุคดิจิทัลได้อย่างเป็นรูปธรรม



5D Digital Skills Model

การประยุกต์ใช้ โมเดล 5D Digital Skills สามารถนำไปใช้เป็นกรอบในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยการพัฒนา Digital Knowledge สามารถดำเนินการผ่านการอบรมหรือการเรียนรู้เชิงวิชาการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล การพัฒนา Digital Attributes สามารถส่งเสริมผ่านกระบวนการ coaching และชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) ขณะที่การพัฒนา Digital Ability และ Digital Experience สามารถดำเนินการผ่านการมอบหมายงานหรือโครงการที่เกี่ยวข้องกับการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารสถานศึกษา ส่วน Digital Competency

สะท้อนผ่านการประเมินผลและการสะท้อนการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าโมเดล 5D เป็นกรอบเชิงโครงสร้างที่สามารถนำไปใช้ในการศึกษา วิเคราะห์ และพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทของยุคดิจิทัลได้อย่างเหมาะสม

องค์ประกอบของ 5D Digital Skills Model

Digital Ability (ความสามารถดิจิทัล) ความสามารถในการใช้และประยุกต์เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างเหมาะสมกับบริบท

Digital Knowledge (ความรู้เกี่ยวกับดิจิทัล) ความรู้และความเข้าใจด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ระบบสารสนเทศ และแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษา

Digital Experience (ประสบการณ์ด้านดิจิทัล) ประสบการณ์จากการลงมือปฏิบัติจริงในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อพัฒนางานและแก้ปัญหา

Digital Attributes (คุณลักษณะดิจิทัล) เจตคติ ค่านิยม และจริยธรรมในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล รวมถึงความเปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลง

Digital Competency (สมรรถนะดิจิทัล) สมรรถนะเชิงบูรณาการในการผสมผสานความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และคุณลักษณะด้านดิจิทัลเพื่อขับเคลื่อนองค์กรอย่างยั่งยืน

สรุป

5D Digital Skills Model ในฐานะกรอบเชิงโครงสร้างสำหรับอธิบายความพร้อมด้านทักษะดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง ในยุคดิจิทัล บทความนี้มีส่วนเติมเต็มวรรณกรรมด้านการบริหารสถานศึกษาและภาวะผู้นำยุคดิจิทัล โดยเสนอโมเดลที่อธิบายทักษะดิจิทัลในลักษณะฐานนำเข้า-กระบวนการ-ผลลัพธ์ และเชื่อมโยงการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเป็นวัฏจักร ซึ่งแตกต่างจากกรอบทักษะดิจิทัลทั่วไปที่มุ่งอธิบายทักษะเป็นองค์ประกอบรายด้าน มากกว่าการอธิบายความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างและกระบวนการพัฒนา ในการนำ โมเดล 5D Digital Skills ไปประยุกต์ใช้ประกอบในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาได้ทั้งในระดับนโยบายและระดับปฏิบัติการ เช่น การกำหนดสมรรถนะผู้บริหาร การออกแบบหลักสูตรหรือโครงการพัฒนาผู้บริหารด้านดิจิทัล และการวิเคราะห์ความพร้อมของผู้บริหารในการบริหารการเปลี่ยนแปลงและยกระดับคุณภาพการศึกษา อย่างไรก็ตาม บทความนี้ยังมีข้อจำกัด เนื่องจากโมเดลที่นำเสนอเป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีที่ยังไม่ได้รับการทดสอบเชิงประจักษ์ในบริบทของสถานศึกษาจริง งานวิจัยในอนาคตจึงควรมุ่งศึกษาการตรวจสอบความเหมาะสมของโมเดลในบริบทดังกล่าว เช่น การสำรวจระดับทักษะดิจิทัลของผู้บริหาร การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างมิติของโมเดล หรือการออกแบบและประเมินผลโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารตามกรอบ 5D Digital Skills Model เพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งขององค์ความรู้และเพิ่มศักยภาพในการนำไปใช้เชิงปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

เอกสารอ้างอิง

- กมลทิพย์ ใจเที่ยง. (2562). การบริหารองค์กรแห่งความสุขในโรงเรียนประถมศึกษา. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร*, 18(2), 74–93. สืบค้นจาก <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/suedujournal/article/view/247247>
- กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร. (2559). *แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม*. กรุงเทพฯ: กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร.
- ฐิติพร อุทรัพย์ และ พิมลพรรณ เพชรสมบัติ. (2564). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน จังหวัดจังหวัดปทุมธานี. *วารสารมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย*, 8(5), 191–204. สืบค้นจาก <https://so03.tci-thaijo.org/index.php/JMND/article/view/252226>
- ปิยะธิดา เย็นสบาย. (2564). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสมุทรสาคร. *วารสารครุศาสตร์ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์*, 4(2), 106–116. สืบค้นจาก <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/edunsrujo/article/view/250492>
- พิกุล นามสูง. (2565). การบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21. *วารสารวิชาการนวัตกรรมการบริหารการศึกษา*, 1(2), 30–43. สืบค้นจาก <https://so09.tci-thaijo.org/index.php/EAIJ/article/view/920>
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2564). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560–2579 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2564)*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล, กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม. (2561). *ทักษะแห่งศตวรรษใหม่: ทักษะและความรู้ดิจิทัล*. สืบค้นเมื่อ 27 กันยายน 2567, จาก <https://thaidigizen.com/digital-citizenship/ch2-digital-literacies>
- สุกัญญา เข้มช้อย. (2561). *การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุนันท์ รุ่งอรุณแสงทอง และ สงวน อินทร์รักษ์. (2561). การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้เกิดประสิทธิภาพ. *วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร*, 10(2), 934–944. สืบค้นจาก <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/EdAd/article/view/241221>
- สุภาพร แสงสมาน. (2565). อนาคตภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร. *วารสารมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย*, 9(2), 246–259. สืบค้นจาก <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/JMA/article/view/257837>
- เอกชัย กิสุขพันธ์. (2561). *การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล*. สืบค้นเมื่อ 28 กันยายน 2567, จาก <http://www.trueplookpanya.com/knowledge/content/52232>
- DQ Institute. (2019). *DQ global standards report 2019: Common framework for digital literacy, skills, and readiness*. Singapore: DQ Institute.

- Fullan, M. (2014). *The principal: Three keys to maximizing impact*. California: Jossey-Bass.
- Good, V. C. (1973). *Dictionary of education*. New York: McGraw-Hill.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2001). *Educational administration: Theory, research, and practice*. New York: McGraw-Hill.
- Redecker, C. (2017). *European framework for the digital competence of educators: DigCompEdu*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Sergiovanni, T. J., Kelleher, P., McCarthy, M., & Fowler, F. (2008). *Educational governance and administration*. (6th ed.). London: Pearson.
- Sheninger, E. (2019). *Digital leadership: Changing paradigms for changing times*. (2nd ed.). Singapore: SAGE Publications Asia-Pacific.