



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

## การพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 Developing Digital Leadership for Administrators in the 21<sup>st</sup> Century

ชูชุธา ทองนอก

สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา

E-mail: choochutha.ph@nidtep.go.th

### บทคัดย่อ

บทความทางวิชาการนี้มุ่งศึกษาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคที่เทคโนโลยีดิจิทัลมีบทบาทสำคัญต่อการจัดการศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทำความเข้าใจถึงความหมาย คุณลักษณะและความสำคัญ ของภาวะผู้นำดิจิทัลในการบริหารสถานศึกษา รวมถึงปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารผลการศึกษานำไปสู่การเสนอแนวทางในการส่งเสริมและพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาให้สามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารจัดการและการจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อยกระดับ คุณภาพการศึกษาและพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21

**คำสำคัญ:** การพัฒนา ภาวะผู้นำดิจิทัล ผู้บริหารสถานศึกษา

### Abstract

This academic article aims to investigate digital leadership among educational administrators in an era where digital technology plays a pivotal role in educational management. The objectives are to understand the meaning, characteristics, and significance of digital leadership in educational administration, as well as the factors influencing the development of digital leadership skills among administrators. The study's findings will lead to proposed guidelines for promoting and enhancing digital leadership among educational administrators, enabling them to effectively utilize digital technology in administrative and learning management practices. This is intended to improve the quality of education and equip students with the necessary skills for the 21<sup>st</sup> century.

**Keyword:** Developing, Digital Leadership, Administrators



## บทนำ

ในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล การบริหารจัดการศึกษาต้องเผชิญกับความท้าทายทั้งด้านการเรียนรู้ที่หลากหลายและความจำเป็นในการยกระดับคุณภาพการศึกษาทั้งระบบ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนในยุคดิจิทัล โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ภาวะผู้นำดิจิทัล (Digital Leadership) ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการเปลี่ยนผ่านองค์กรการศึกษาสู่ยุคใหม่ที่เน้นการใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ (Fullan, 2014; Anderson & Dexter, 2005) ภาวะผู้นำดิจิทัลไม่เพียงแต่หมายถึงการนำเทคโนโลยีมาใช้เท่านั้นแต่ยังครอบคลุมถึงการสร้างวิสัยทัศน์ การใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ และการส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร

นอกจากนี้ ภาวะผู้นำดิจิทัลยังมีความจำเป็นต่อการบริหารในมิติต่าง ๆ ได้แก่ มิติด้านการบริหารจัดการองค์กรให้มีความคล่องตัว มิติด้านการบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพด้วยระบบดิจิทัล และมิติด้านการเรียนรู้เชิงนวัตกรรมที่ช่วยพัฒนาครูและนักเรียนอย่างยั่งยืน (Anderson & Dexter, 2005) ดังนั้น การส่งเสริมภาวะผู้นำดิจิทัลจึงเป็นกลไกสำคัญในการยกระดับคุณภาพของสถานศึกษาในยุคศตวรรษที่ 21

บทความวิจัยนี้จึงมุ่งศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัล สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทำความเข้าใจถึงบทบาท ความสำคัญ และคุณลักษณะของผู้นำดิจิทัล ตลอดจนปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาอันที่จะนำไปสู่การเสนอแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้สามารถนำพาองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาได้อย่างยั่งยืนในการใช้ดิจิทัลในยุคปัจจุบัน

## ความหมายของภาวะผู้นำ

มัทนา วัฒนอมศักดิ์ (2561) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า เป็นกระบวนการภายในกลุ่มที่จะต้องอาศัยอิทธิพลที่จะสร้างความเปลี่ยนแปลง จูงใจ โน้มน้าว กระตุ้น ชี้นำ ให้บุคคลที่เป็นผู้ตามยอมรับ เชื่อถือและปฏิบัติตามเพื่อให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งสอดคล้องกับ รุ่งรัตน์ พลชัย (2563) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง วิธีการขั้นตอน ที่ผู้นำใช้การจูงใจโดยใช้การจูงใจ ชี้นำ หรือการโน้มน้าว ให้บุคคลเหล่านั้นปฏิบัติตาม ส่งผลให้สามารถเป็นไปตามเป้าหมายหรือจุดมุ่งหมายที่ได้ตั้งไว้

พระदेวิศม์ สุขถาวร, ประจิตร มหาหิง, และจุฬาพรพรรณ ธาระแพทย์ (2564) ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ เป็นการที่ผู้นำในองค์กรได้จูงใจหรือนำพาโดยใช้ความสามารถทางศิลปะและทางศาสตร์ของตนมาใช้ เพื่อให้ผู้ร่วมงานนั้นปฏิบัติด้วยตามอย่างเต็มใจและด้วยความกระตือรือร้น ส่งผลให้องค์กรบรรลุไปตามเป้าหมาย และหมายถึงการกระทำที่แสดงถึงผู้ที่มีความสำคัญต่อบุคคลกลุ่มบุคคลอื่น ๆ ในการการดำเนินกระบวนการบริหาร โดยใช้การจูงใจ การส่งเสริมให้เชื่อถือ ให้ทำตามหรือยอมรับตามเป้าหมาย แนวทาง ทำให้การดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ หรือเป็นไปตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้



Ward (2020) กล่าวว่า เป็นการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นดำเนินการพร้อม ๆ กับกำกับวิธีการกระทำว่าต้องมีความสง่างามเพียงพอที่จะให้ผู้อื่นปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา นอกจากนี้ต้องมีทักษะการคิดเชิงวิพากษ์เพื่อที่จะรู้วิธีที่ดีที่สุดในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในการจัดการขององค์กร อีกทั้งความสามารถของผู้บริหารในองค์กรในการกำหนดเป้าหมายและบรรลุเป้าหมายที่ท้าทาย ดำเนินการอย่างรวดเร็วและเด็ดขาดเมื่อจำเป็น เหนือกว่าคู่แข่ง และสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นดำเนินการในระดับสูงสุดที่สามารถทำได้ (Twin, 2020)

จากความหมายของภาวะผู้นำข้างต้น กล่าวโดยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำหมายถึง ความสามารถในการชี้แนะและขับเคลื่อนกลุ่มหรือองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องมีทักษะในการสร้างวิสัยทัศน์สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างแรงบันดาลใจให้กับสมาชิกในกลุ่ม และสามารถตัดสินใจเชิงกลยุทธ์และการปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคปัจจุบัน

### ความหมายของภาวะผู้นำดิจิทัล

ภาวะผู้นำดิจิทัล หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกถึงการพัฒนาวิสัยทัศน์การใช้เทคโนโลยีมีการสนับสนุนนโยบายพัฒนานวัตกรรมด้วยเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง มีการสนับสนุนในการใช้เทคโนโลยีในทุก ๆ ระดับ การมีวิสัยทัศน์ทางเทคโนโลยี มีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม มีการวางแผน กำกับในการใช้เทคโนโลยีให้บรรลุตามวิสัยทัศน์มีการส่งเสริมให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในองค์กรมีส่วนร่วมในและมีการเผยแพร่วิสัยทัศน์นั้น ๆ อย่างทั่วถึงและกว้างขวาง และมีการส่งเสริมวัฒนธรรมความรับผิดชอบและมีการใช้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจ (วันชัย ราชวงศ์, 2562)

ธเนตรตรี รัตนเรืองยศ (2563) ได้กล่าวถึงความหมายของภาวะผู้นำดิจิทัลไว้ว่า ภาวะผู้นำในยุคดิจิทัล หมายถึง ทักษะและกรอบความคิดที่จะเอื้ออำนวยให้บุคคลหรือองค์กรนำพาสมาชิกอื่นในองค์กรให้สามารถอยู่รอดในยุคดิจิทัลได้ ผู้นำในยุคดิจิทัลจำเป็นต้องเข้าใจทิศทางการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อที่จะสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วและทำให้องค์กรพร้อมที่จะเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ กล่าวคือ องค์กรต้องมีความคล่องแคล่วมากขึ้นและผู้บริหารต้องพร้อมที่จะเปลี่ยนองค์กรด้วยตัวเอง โดยมีวิสัยทัศน์และเป็นผู้ดำเนินการส่งเสริมการจัดการเรียนรู้และการจัดการในโรงเรียนได้อย่างสอดคล้องกับบริบทและความต้องการของผู้เรียน ครู และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการส่งเสริมให้ครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องนำเทคโนโลยีมาบูรณาการใช้ในการจัดการศึกษา ส่งเสริมให้ครูและผู้เรียนมีความมั่นใจในการใช้เทคโนโลยีทั้งภายในโรงเรียนและการใช้เทคโนโลยีอย่างมีความรอบรู้เท่าทันสื่อ โดยคำนึงถึงหลักจริยธรรมในการใช้สื่อและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ให้ความสนใจต่อวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งผลลัพธ์ ใส่ใจในเรื่องของศาสตร์ทางการสอนที่เหมาะสม (ดาวรุ่งวรรณ ฤทธิการ, 2564)



Katanic (2021) ได้กล่าวถึงความหมายของภาวะผู้นำดิจิทัลไว้ว่า ความรอบรู้ด้านเทคโนโลยี ความสามารถของผู้นาองค์กร เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จและทันกับสิ่งที่เกิดขึ้นในโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้นำต้อง รู้จักตนเองจึงจะสามารถเป็นผู้นำผู้อื่นได้ ผู้นำต้องมีความคิดสร้างสรรค์ ไหวพริบและมีวิสัยทัศน์สำหรับอนาคตขององค์กรด้วย ผู้นำยังต้องมีความรู้สึกว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งจำเป็นเมื่อพูดถึงการทำสิ่งต่าง ๆ ให้ดีขึ้น ตัวอย่างเช่น การใช้กลยุทธ์ที่มีอยู่แล้วและการนำระบบใหม่ไปใช้ ผู้นำด้านดิจิทัลต้องหาเทคนิคใหม่ ๆ ในการเป็นผู้นำและสนับสนุนต้องมีความคิดสร้างสรรค์ในรูปแบบความเป็นผู้นำในขณะเดียวกัน ก็จะต้องมีการค้นหาวิธีการที่เหมาะสมกับแต่ละบุคคลในองค์กรมากที่สุด

จากความหมายของความสำคัญของภาวะผู้นำดิจิทัลข้างต้น กล่าวโดยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำดิจิทัลหมายถึง ทักษะและกรอบความคิดของผู้นำที่ช่วยให้องค์กรสามารถอยู่รอดและเติบโตในยุคดิจิทัลได้ ผู้นำดิจิทัลต้องมีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี และใช้เทคโนโลยีเพื่อขับเคลื่อนนวัตกรรมและการจัดการภายในองค์กร รวมถึงต้องมีวิสัยทัศน์ในการใช้เทคโนโลยีเพื่อสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้แบบดิจิทัล และส่งเสริมให้บุคลากรนำเทคโนโลยีมาบูรณาการในการจัดการเรียนรู้ นอกจากนี้ ผู้นำดิจิทัลยังต้องมีความคิดสร้างสรรค์และสามารถจูงใจผู้อื่นได้ เพื่อให้องค์กรสามารถแข่งขันและปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

### แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำดิจิทัล

ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Theories) เริ่มในปี ค.ศ. 1930 - 1940 ซึ่งมีแนวคิดมาจากทฤษฎีมหาบุรุษ (Greatman Theory of Leadership) ที่เชื่อว่าภาวะผู้นำเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติหรือ โดยกำเนิด (Born Leader) ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้แต่สามารถพัฒนาขึ้นได้ ลักษณะผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพสูงจะประกอบด้วยความเฉลียวฉลาด การมีบุคลิกภาพที่ดีซึ่งแสดงถึงการเป็นผู้นำและจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถ

Kurt Lewin's Studies โดย Lewin แบ่งลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบ (Safesiri, 2017) ดังนี้ ผู้นำแบบอัตถนิยม (Autocratic Leaders) คือ จะมีการตัดสินใจด้วยตนเอง ไม่มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์แน่นอน ซึ่งขึ้นอยู่กับตัวผู้บริหารเองมีการคิดถึงผลงานไม่คิดถึงคน ทำให้บางครั้งเกิดศัตรูได้ ซึ่งผู้บริหารลักษณะนี้จะใช้ได้ดีในช่วงภาวะวิกฤตเท่านั้น ผลของการมีผู้นำแบบนี้จะทำให้ผู้ร่วมงานไม่มีความเชื่อมั่นในตัวเอง และไม่เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ต่อมาผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leaders) คือ ใช้การตัดสินใจของกลุ่มหรือให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีการรับฟังความคิดเห็น ทำงานเป็นทีม มีการสื่อสารที่ดี ทำให้เพิ่มผลผลิตและความพึงพอใจในการทำงานได้ และผู้นำแบบตามสบายหรือเสรีนิยม (Laissez-Faire Leaders) คือ จะให้อิสระกับผู้ร่วมงานเต็มที่ในการตัดสินใจแก้ปัญหา จะไม่มีการกำหนดเป้าหมายที่แน่นอน ไม่มีหลักเกณฑ์และระเบียบอันที่อาจจะทำให้เกิดความความไม่พอใจของผู้ร่วมงานได้และทำให้ได้ผล



ผลิตต่อการทำงานของผู้บริหารแบบนี้จะเป็นการกระจายงานไปที่กลุ่มงาน ถ้ากลุ่มงานมีความรับผิดชอบและมีแรงจูงใจในการทำงานสูงก็จะสามารถควบคุมกลุ่มได้ดีอันที่จะทำให้มีผลงานและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ได้ดี

Likert's Michigan Studies โดย Rensis Likert และสถาบันวิจัยสังคม มหาวิทยาลัยมิชิแกน (Krumam, 2555) ทำการวิจัยด้านภาวะผู้นำโดยใช้เครื่องมือที่ Likert และกลุ่มคิดขึ้น โดยแบ่งลักษณะผู้นำเป็น 4 แบบ คือ แบบใช้อำนาจ (Explorative – Authoritative) ผู้บริหารมีการใช้อำนาจและเผด็จการสูง ให้อำนาจผู้ใต้บังคับบัญชาเล็กน้อย มีการขู่ข่มมากกว่าการชมเชย ต่อมาเป็นแบบใช้อำนาจเชิงเมตตา (Benevolent – Authoritative) เป็นการให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา มีการจูงใจโดยการให้รางวัลแต่บางครั้งมีการลงโทษ ยอมให้มีการตัดสินใจแต่จะต้องอยู่ภายใต้การควบคุมอย่างใกล้ชิดของผู้บังคับบัญชา ต่อมาเป็นแบบปรึกษาหารือ (Consultative – Democratic) ผู้บริหารจะให้ความไว้วางใจแต่ไม่ทั้งหมด จะใช้ความคิดเห็นของผู้ร่วมงานเสมอ ให้รางวัลเพื่อที่จะสร้างแรงจูงใจ มีการลงโทษบ้าง ใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม และสุดท้ายแบบมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง (Participative – Democratic) ผู้บริหารให้ความไว้วางใจและเชื่อถือ ยอมรับความคิดเห็นของร่วมงาน มีการให้รางวัลตอบแทน มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม ตั้งจุดประสงค์ร่วมกัน มีการประเมินความก้าวหน้ามีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางทั้งจากระดับบนและระดับล่างในระดับเดียวกันหรือในกลุ่มผู้ร่วมงานสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารได้ทั้งในกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ร่วมงาน

ทฤษฎีตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership Theories) จากสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาและมีการแข่งขันสูง ดังนั้น การที่จะทำให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จสูงสุด คือ ผู้บริหารจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงตัวเอง ซึ่ง เบิร์นส์ (Burns) ได้กล่าวว่าการแสดงความคิดเห็นว่าเป็นผู้นำยังเป็นปัญหาเพราะบุคคลมีความรู้ไม่เพียงพอในกระบวนการของความเป็นผู้บริหาร อีกทั้งยังบอกถึงความเข้าใจในธรรมชาติของความเป็นผู้บริหารว่าตั้งอยู่บนพื้นฐานของความแตกต่าง ระหว่างความเป็นผู้บริหารกับอำนาจที่มี ส่วนสัมพันธ์กับผู้นำและผู้ตามอำนาจจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำจัดการบริหารทรัพยากร โดยเข้าไปมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ตามเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตนหวังไว้ ความเป็นผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อการบริหารจัดการทำให้เกิดแรงจูงใจและนำมาซึ่งความพึงพอใจต่อผู้ตาม (การยงแห่งประเทศไทย, 2017)

จากความหมายของแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำดิจิทัลข้างต้น กล่าวโดยสรุปได้ว่า แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำได้พัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยเริ่มจากทฤษฎีคุณลักษณะ ซึ่งมุ่งเน้นคุณสมบัติเฉพาะของผู้นำ ต่อมาเป็นทฤษฎีพฤติกรรมที่ให้ความสำคัญกับพฤติกรรมและรูปแบบการบริหารของผู้นำในบริบทต่าง ๆ จากนั้นแนวคิดได้พัฒนาเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ซึ่งเชื่อว่าผู้นำต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบตามสถานการณ์และต่อเนื่องด้วย แนวคิดภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง ที่เน้นการสร้างแรงบันดาลใจและการพัฒนาผู้ตามให้เติบโตอย่างยั่งยืน ทฤษฎีเหล่านี้สะท้อนให้เห็นถึงวิวัฒนาการของการบริหารจัดการที่มุ่งเน้น



ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ ผู้ตาม และบริบทแวดล้อม อันเป็นพื้นฐานสำคัญในการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในศตวรรษที่ 21

### ทักษะที่จำเป็นของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ตามแนวคิดทฤษฎีของ แคทซ์ (Katz, 2005) ได้อธิบายทฤษฎีไว้ว่า ทักษะที่จำเป็นของผู้บริหาร มีอยู่ 3 ทักษะ คือ ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skill) เป็นทักษะที่ผู้บริหารทำงานกับสิ่งของ ผู้บริหารใช้ความรู้ความสามารถและเทคนิคต่าง ๆ ในการใช้เครื่องมืออุปกรณ์ในการบริหารเป็นทักษะเทคนิคที่เกิดจากการฝึกอบรม การศึกษาหาความรู้ต่าง ๆ จากประสบการณ์ จนทำให้ผู้บริหารเกิดความชำนาญในการบริหารงาน ต่อมาคือทักษะด้านมนุษย์ (Human Skill) เป็นทักษะที่ผู้บริหารต้องเกี่ยวข้องกับคนและไม่ใช้ทักษะด้านมนุษย์สัมพันธ์แต่เป็นทักษะที่ผู้บริหารสามารถทำงานกับบุคคลหรือกลุ่มบุคคล โดยผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำ มีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ การสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน รู้วิธีสร้างทีมงานเพื่อให้การบริหารสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย ผู้บริหารจะต้องพัฒนาตนเองจะต้องรู้จักตนเอง ต้องรู้จักใช้คนให้เหมาะสมกับงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถและความสนใจของบุคคลนั้น และสุดท้ายทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skill) เป็นทักษะของผู้บริหารที่จะมองภาพรวมขององค์กร จากองค์ประกอบย่อย ๆ ภายในองค์กร สามารถมองเห็นและเข้าใจในความซับซ้อนภายในองค์กร สามารถที่จะผสมผสานเชื่อมโยงส่วนต่าง ๆ ขององค์กรให้เข้ามาช่วยเหลือขึ้นและกันและความสามารถที่จะมองเห็นจุดด้อยขององค์กรที่จะมีผลกระทบต่อส่วนอื่น ๆ ภายในองค์กร

ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ตามแนวคิดทฤษฎีของ Drake and Roe (Drake, T. L., and Roe, W. H., 1996) กล่าวว่า ทักษะที่จำเป็นในการบริหารสถานศึกษาควรมีด้วยกัน 5 ทักษะ โดยเพิ่มจากทฤษฎี 3 ทักษะของ แคทซ์ (Katz) คือ ทักษะด้านการศึกษาและการสอน และทักษะด้านความรู้ความคิด รวมทั้งหมดเป็นทักษะ 5 ทักษะ ได้แก่ ทักษะด้านความรู้ความคิด คือ ความสามารถในการใช้ความรู้ ความคิด ปัญหาในการบริหารงานภายในองค์กร ซึ่งเป็นทักษะของผู้บริหารที่สามารถพัฒนาได้ และเป็นส่วนสำคัญในการเสริมสร้างทักษะด้านอื่น ๆ ต่อมา ได้แก่ ทักษะด้านเทคนิค คือ ความสามารถและความเชี่ยวชาญเฉพาะทางของผู้บริหารในการใช้เครื่องมือและเทคนิควิธีในการปฏิบัติงาน และสามารถแนะนำหรือชี้แนะให้ผู้อื่นปฏิบัติตามได้ ลำดับที่สาม ได้แก่ทักษะด้านการศึกษาและการสอน คือ ความสามารถในการจัดการและการบริหารหลักสูตรการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับภารกิจ สังคม และชุมชน ลำดับที่สี่ ได้แก่ ทักษะด้านมนุษย์ คือ ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น และรู้จักใช้คนให้ปฏิบัติงานในโรงเรียน เข้าใจสภาพความแตกต่างของมนุษย์ สามารถสร้างระบบความร่วมมือระหว่างผู้ร่วมงานฝ่ายต่าง ๆ ได้ และลำดับสุดท้าย ได้แก่ ทักษะด้านมโนภาพ เป็นความสามารถในการมองเห็นความสัมพันธ์ของส่วนต่าง ๆ ทั้งหมดในองค์กร มองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างส่วนประกอบต่าง ๆ ภายในและภายนอกองค์กร



ในยุคที่เทคโนโลยีดิจิทัลได้เข้ามามีบทบาทอย่างยิ่งในทุกมิติของสังคม โดยเฉพาะในด้านการศึกษา ที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงจากกระแสดังกล่าวได้ ภาวะผู้นำดิจิทัลจึงกลายเป็นคุณลักษณะสำคัญที่ผู้บริหารสถานศึกษาที่จำเป็นต้องพัฒนาอย่างเป็นระบบ เพื่อให้สามารถบริหารจัดการสถานศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทของโลกยุคดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะฉะนั้น การพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ต้องครอบคลุมหลายมิติที่สำคัญ ได้แก่ มิติด้านวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) ผู้บริหารจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยต้องสามารถกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ต่อมามิติด้านการส่งเสริมวัฒนธรรมและการเรียนรู้ (Innovation and Learning Culture) ผู้นำดิจิทัลควรส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกันและเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรได้เรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ตลอดจนสนับสนุนให้เกิดการสร้างสรรคนวัตกรรมในการจัดการเรียนการสอน มิติด้านการจัดการและเทคโนโลยีสารสนเทศ (Digital Management and ICT) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ เช่น ระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ การใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลในการบริหารทรัพยากรบุคคลและงบประมาณ ตลอดจนการพัฒนากระบวนการเรียนการสอนเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ของนักเรียน อีกทั้งรวมถึงมิติด้านความสัมพันธ์และเครือข่าย (Collaboration and Networking): ผู้นำดิจิทัลควรมีความสามารถในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา โดยเฉพาะความร่วมมือกับชุมชน ภาครัฐ และภาคเอกชน เพื่อแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และทรัพยากรในการพัฒนาโรงเรียน และสุดท้าย มิติด้านจริยธรรมและความมั่นคงปลอดภัยทางเทคโนโลยี (Ethics and Cybersecurity): การพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลต้องมาพร้อมกับจริยธรรมในการใช้เทคโนโลยี และการบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ เพื่อปกป้องข้อมูลของนักเรียนและบุคลากร ตลอดจนส่งเสริมการใช้งานเทคโนโลยีอย่างมีความรับผิดชอบ

จากความหมายของทักษะที่จำเป็นของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 กล่าวโดยสรุปได้ว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร โดยจำแนกออกได้เป็น ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านมนุษย์ ทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะด้านการศึกษาและการสอน และทักษะด้านความรู้ความคิด ซึ่งล้วนเป็นพื้นฐานสำคัญของการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลภายใต้บริบทที่เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทในระบบการศึกษา ผู้บริหารจำเป็นต้องพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลใน 5 มิติหลัก ได้แก่ วิสัยทัศน์ นวัตกรรม การจัดการดิจิทัล ความสัมพันธ์เชิงเครือข่าย และจริยธรรมเทคโนโลยี เพื่อขับเคลื่อนสถานศึกษาในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมและเทคโนโลยีให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล



## องค์ประกอบของภาวะผู้นำดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามี 3 องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบที่ 1 การเป็นพลเมืองดิจิทัล (Digital Citizenship) ซึ่งประกอบด้วยตัวชี้วัด 3 ตัว คือ การรู้และใช้ดิจิทัล การสื่อสารดิจิทัล และจริยธรรมในการใช้ดิจิทัล องค์ประกอบที่ 2 ความเป็นมืออาชีพด้านดิจิทัล (Digital Professionalism) ซึ่งมีทั้งหมด 4 ตัวชี้วัด คือ ความเชี่ยวชาญในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล การมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล การบริหารจัดการเทคโนโลยีและการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ดิจิทัล และองค์ประกอบที่ 3 วิสัยทัศน์ดิจิทัล (Digital Vision) ซึ่งประกอบด้วยตัวชี้วัด 3 ตัว คือ การสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและสามารถปฏิบัติได้ การสร้างวิสัยทัศน์ที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการปฏิบัติงาน และการสร้างวิสัยทัศน์ที่ส่งเสริมการพัฒนาและสร้างนวัตกรรม (เอกรัตน์ เชื้อวังคำ, 2021)

องค์ประกอบภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา มี 5 องค์ประกอบ ดังนี้ ด้านวิสัยทัศน์ดิจิทัล ด้านความรู้ดิจิทัล ด้านความเป็นมืออาชีพดิจิทัล ด้านทักษะเทคโนโลยีและการสื่อสารดิจิทัล และด้านการบริหารจัดการดิจิทัล องค์ประกอบทั้ง 5 นี้ สามารถส่งเสริมความสามารถในการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลได้ อีกทั้ง จันทนา แสนสุข (2559) กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำดิจิทัลสูงก็จะได้เปรียบในการแข่งขันอันจะนำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้ อีกทั้งยังบริหารการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับเป้าหมายและทิศทางการเปลี่ยนแปลง

Thannimalai & Raman (2018) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำดิจิทัล มีองค์ประกอบหลักสำคัญ 5 องค์ประกอบ คือ การมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล การมีวัฒนธรรมการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล ความเป็นเลิศในวิชาชีพ การทำงานร่วมกัน และการเป็นพลเมืองดิจิทัล ซึ่งสอดคล้องกับ Elliott (2017) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำดิจิทัลว่ามีองค์ประกอบหลักที่สำคัญ 5 องค์ประกอบ คือ การมีวิสัยทัศน์ การเป็นผู้ใช้งานดิจิทัลได้คล่องแคล่ว มีความสามารถในการนำข้อมูลของดิจิทัลมาใช้ ความรู้ ความเข้าใจและทักษะความสามารถ และการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโลกดิจิทัล

จากความหมายขององค์ประกอบของภาวะผู้นำดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 กล่าวโดยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและความสำเร็จในการบริหารจัดการองค์กรทางการศึกษาในยุคดิจิทัล โดยมีองค์ประกอบหลักที่ครอบคลุมทั้งการเป็นพลเมืองดิจิทัล ความเป็นมืออาชีพ และการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล ซึ่งสะท้อนถึงความสามารถในการใช้เทคโนโลยีอย่างมีจริยธรรม มีประสิทธิภาพ และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมอย่างสร้างสรรค์ การบูรณาการองค์ความรู้เหล่านี้จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถประเมินสถานการณ์ วิเคราะห์ สังเคราะห์ และตัดสินใจได้อย่างมีวิจารณญาณ โดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศและยั่งยืนในยุคดิจิทัล



## การพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

การพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 เป็นการตอบสนองต่อบริบทของสังคมยุคดิจิทัลที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเน้นให้ผู้บริหารมีทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การคิดเชิงกลยุทธ์ และความสามารถในการใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ การนำแนวคิดสู่การปฏิบัติจำเป็นต้องเริ่มจากการสร้างวิสัยทัศน์ดิจิทัล การพัฒนาทักษะผู้นำเชิงเทคโนโลยี และการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การที่เปิดรับนวัตกรรมดิจิทัล นอกจากนี้ ผู้บริหารควรส่งเสริมการมีส่วนร่วมของครูและบุคลากรทุกระดับผ่านการจัดการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อให้สามารถปรับตัวและสร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนในยุคศตวรรษที่ 21 ได้

อีกทั้งการเปลี่ยนแปลงของโลกในศตวรรษที่ 21 ส่งผลให้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องปรับตัวและพัฒนาภาวะผู้นำให้สอดคล้องกับบริบทของยุคดิจิทัล โดยอาศัยแนวคิดจากทฤษฎีภาวะผู้นำและทักษะการบริหาร เช่น แนวคิดของ Katz และ Drake & Roe ที่เน้นการบูรณาการทักษะด้านเทคนิค มนุษย์ ความคิดรวบยอด การสอน และความคิดวิเคราะห์ ทั้งนี้ การนำแนวคิดสู่การปฏิบัติจำเป็นต้องอาศัยมิติสำคัญของภาวะผู้นำดิจิทัล ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ในการใช้เทคโนโลยี การส่งเสริมวัฒนธรรมและการเรียนรู้ การบริหารจัดการด้วยระบบดิจิทัล การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ และการยึดมั่นในจริยธรรมทางเทคโนโลยี ผู้บริหารต้องส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของตนเองและบุคลากรในสถานศึกษาให้สามารถใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนออกแบบนโยบายและกิจกรรมที่ตอบสนองต่อการเรียนรู้ในยุคดิจิทัลอย่างแท้จริง อันจะนำไปสู่การยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืน

## สรุป

การพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัล (Digital Leadership) สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 เป็นกระบวนการสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรหรือกลุ่มบุคคลให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องมีทักษะในการสร้างวิสัยทัศน์ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การสร้างแรงบันดาลใจ และการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์เพื่อปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคปัจจุบัน ในขณะที่ภาวะผู้นำดิจิทัลเน้นย้ำถึงความสามารถของผู้บริหารในการพัฒนาวิสัยทัศน์ด้านเทคโนโลยี ส่งเสริมการนำนวัตกรรมดิจิทัลมาใช้ในทุกระดับขององค์กร และสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้แบบดิจิทัลอย่างทั่วถึง ผู้นำดิจิทัลต้องมีความรู้ความเข้าใจในเทคโนโลยี สามารถวางแผนและกำกับการใช้เทคโนโลยีให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร พร้อมทั้งสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนาและบูรณาการเทคโนโลยีในการทำงาน นอกจากนี้ ผู้นำดิจิทัลยังต้องมีความคิดสร้างสรรค์ กล้าตัดสินใจ และสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างคล่องแคล่ว เพื่อให้องค์กรสามารถแข่งขันและเติบโตได้อย่างยั่งยืนในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคดิจิทัลองค์กร





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

---

- Katanic, S. (2021). Effective Digital Leadership Is Key To Digital Transformation. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2021/07/21/effective-digitalleadership-is-key-to-digital-transformation/?sh=2682aa4f1069>
- Katz, J. (2005). Identification of Stream Drift Mechanisms: An Experimental and Observational Approach. *American Journal of Clinical Nutrition*, 61(1), 155-60.
- Krumam. (2555). ทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership Theories). สืบค้นจาก <https://www.gotoknow.org/posts/376994>.
- Safesiri. (2017). ทฤษฎีภาวะผู้นำ Kurt Lewin มหาวิทยาลัยไอโอวา. Retrieved from <https://greedisgoods.com/ทฤษฎีภาวะผู้นำ-kurt-lewin/dia.com/terms/l/leadership.asp>
- Thannimalai, R., & Raman, A. (2018). Principals' technology leadership and teachers' technology integration in the 21<sup>st</sup> century classroom. *International Journal of Civil Engineering and Technology*, 9(2), 177-187.
- Ward, S. (2020). What Is Leadership: Definition & Examples of Leadership. Retrieved from <https://www.thebalancesmb.com/leadership-definition-2948275>