

Journal of Educational Transformation

Original Article

Received: 28 May 2026

Revised: 6 July 2026

Accepted: 16 August 2026

กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเชิงนวัตกรรมในยุคดิจิทัล

Innovative School Management Strategies in the Digital Era

น.ส.เสาวณีย์ ทิพย์สกุล¹

Miss. Saowani Thippayasakul

บทคัดย่อ

บทความนี้เป็นการศึกษาวิเคราะห์เชิงแนวคิดว่าด้วย “กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเชิงนวัตกรรมในยุคดิจิทัล” โดยมุ่งสังเคราะห์องค์ความรู้และกรอบแนวคิดทางทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำดิจิทัล การบริหารเชิงนวัตกรรม และการเปลี่ยนผ่านสู่โรงเรียนอัจฉริยะ (Smart School) จากเอกสารและงานวิจัยทั้งในและต่างประเทศ เพื่อพัฒนาโมเดลรูปแบบความเป็นผู้นำโรงเรียนนวัตกรรมดิจิทัล(Digital-Innovative School Leadership Model -DISL) ที่อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ เทคโนโลยี วัฒนธรรมองค์กร และเครือข่ายความร่วมมืออย่างเป็นระบบ ผลการสังเคราะห์ชี้ว่า การบริหารโรงเรียนในยุคดิจิทัลควรเป็น “ระบบนิเวศแห่งการเรียนรู้” ที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลและนวัตกรรม โดยมีภาวะผู้นำดิจิทัลเป็นกลไกสำคัญในการเปลี่ยนโครงสร้างโรงเรียนจากระบบราชการไปสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ การดำเนินกลยุทธ์เชิงนวัตกรรมต้องบูรณาการ 4 มิติ ได้แก่ (1) วิสัยทัศน์และภาวะผู้นำ (2) เทคโนโลยีและโครงสร้างพื้นฐาน (3) วัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ร่วม และ (4) เครือข่ายความร่วมมือเชิงนวัตกรรม ทั้งนี้บทความเสนอแนวทางเชิงนโยบายในการยกระดับสมรรถนะผู้นำสถานศึกษา พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล และสร้างความเท่าเทียมทางเทคโนโลยีเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาไทยอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: การบริหารโรงเรียน, ภาวะผู้นำดิจิทัล, นวัตกรรมการศึกษา, โรงเรียนอัจฉริยะ, การเปลี่ยนผ่านดิจิทัล

¹ นักวิชาการอิสระ ; independent Scholar,Thailand

Corresponding author, e-mail: saowanith1974@gmail.com

Abstract

This conceptual article explores “Innovative School Management Strategies in the Digital Era”, aiming to synthesize theoretical and empirical insights on digital leadership, innovative management, and smart school transformation. Drawing upon international and Thai scholarly sources, the study develops the Digital-Innovative School Leadership (DISL) Model, which explains the systemic relationship among leadership, vision, technology, organizational culture, and collaborative networks. The synthesis indicates that digital-era school management must operate as a *learning ecosystem* driven by data and innovation, where digital leadership serves as the core mechanism transforming traditional bureaucratic structures into smart, adaptive learning organizations. The proposed strategies are integrated across four dimensions: (1) vision and leadership, (2) technology and infrastructure, (3) learning culture and human capital, and (4) collaborative partnerships. The article concludes with policy recommendations for enhancing educational leaders’ digital competencies, strengthening digital infrastructure, and promoting digital equity to ensure sustainable educational transformation in Thailand.

Keywords: school management, digital leadership, educational innovation, smart schools, digital transformation

1. บทนำ

บริบทและความจำเป็นของการบริหารโรงเรียนในยุคดิจิทัลโลกการศึกษาในศตวรรษที่ 21 กำลังเผชิญการเปลี่ยนแปลงเชิงเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence- AI) และระบบดิจิทัลได้กลายเป็นเครื่องมือหลักในการจัดการเรียนรู้และบริหารโรงเรียน โรงเรียนไม่อาจดำรงอยู่ได้ด้วยโครงสร้างการบริหารแบบเดิมที่เน้นการสั่งการและการควบคุมจากบนลงล่าง แต่ต้องปรับตัวสู่การเป็น “องค์กรนวัตกรรม” ที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล ความคิดสร้างสรรค์ และการเรียนรู้ร่วมกัน (พัสดรา แยมกาญจนวัฒน์ และคณะ, 2567). ในบริบทนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องพัฒนา “สมรรถนะเชิงดิจิทัล” และ “ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม” เพื่อสร้างความสามารถในการปรับตัวของโรงเรียนต่อสังคมดิจิทัลที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง (Eren & Yilmaz, 2024).

การเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างและความท้าทายของโรงเรียนไทยโรงเรียนไทยจำนวนมากยังคงอยู่ในระบบการบริหารที่มีลักษณะรวมศูนย์ และขาดกลไกในการสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง การแพร่ระบาดของ COVID-19 ได้เร่งให้เห็นความจำเป็นในการพัฒนาการเรียนการสอนออนไลน์และการจัดการเรียนรู้แบบผสมผสาน ซึ่งสะท้อน

ให้เห็นว่าผู้บริหารต้องมีความพร้อมในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อจัดการทรัพยากร สื่อสาร และวัดผลการเรียนรู้ (ทินกร เผ่ากันทะ, 2565; Kowalczyk & Zarzycka, 2023). งานของพัฒนาและคณะ (2567) ชี้ว่า “นวัตกรรมดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้” จะเกิดผลอย่างแท้จริงก็ต่อเมื่อผู้บริหารสามารถสร้างระบบสนับสนุนภายในโรงเรียนที่เปิดรับการเปลี่ยนแปลงทั้งในระดับครู นักเรียน และชุมชนการศึกษา

แนวโน้มของภาวะผู้นำและกลยุทธ์เชิงนวัตกรรมในยุคการเปลี่ยนผ่านดิจิทัล (Digital Transformation) ผู้นำทางการศึกษาจำเป็นต้องมีบทบาทเป็น “ผู้อำนวยการการเปลี่ยนแปลง” (Change agent) มากกว่าผู้ควบคุมกระบวนการ (Sheninger, 2019). ผู้นำเชิงนวัตกรรมต้องใช้เทคโนโลยีไม่เพียงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ แต่เพื่อ “สร้างคุณค่าใหม่” ให้กับการเรียนรู้และการบริหารงาน (Heifetz, 2018; Yusuf, 2024) ในบริบทของไทย วลภา โปธิโต (2024) เสนอว่า การบริหารโรงเรียนยุคใหม่ควรมุ่งสู่การสร้าง “วัฒนธรรมแห่งนวัตกรรม” ที่ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมและกล้าเสี่ยงในการทดลองสิ่งใหม่ การเปลี่ยนแปลงนี้จะเกิดขึ้นได้ เมื่อผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ กล้าตัดสินใจ และใช้ข้อมูลในการขับเคลื่อนนโยบายอย่างมีหลักฐานเชิงประจักษ์ (Evidence-based management)

ความสัมพันธ์ระหว่างเทคโนโลยี วัฒนธรรม และกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเชิงนวัตกรรมในยุคดิจิทัลไม่อาจมองแยกออกจากบริบททางวัฒนธรรมและสังคม โรงเรียนที่มีวัฒนธรรมการเรียนรู้แบบเปิด ยอมรับความหลากหลาย และความไว้วางใจในทีมงาน จะสามารถปรับใช้เทคโนโลยีใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (López & Martínez, 2024) ในประเทศไทย การศึกษาพบว่ากลยุทธ์การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรในยุคดิจิทัลของโรงเรียน ต้องอาศัยทั้งเทคโนโลยี การพัฒนาความรู้ และแรงจูงใจของบุคลากร รวมถึงการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับภาคีภายนอก ดังนั้นกลยุทธ์เชิงนวัตกรรมจึงต้องเป็นระบบบูรณาการระหว่าง “เทคโนโลยี คน และวัฒนธรรมการเรียนรู้”

ช่องว่างขององค์ความรู้และเป้าหมายของบทความนี้จะมุ่งงานวิจัยจำนวนมากว่าด้วยการใช้เทคโนโลยีในการบริหารโรงเรียน แต่ยังขาดการสังเคราะห์เชิงแนวคิดที่อธิบาย “กลไกเชิงกลยุทธ์” ของการบริหารเชิงนวัตกรรมในยุคดิจิทัลอย่างเป็นระบบ (Eren & Yilmaz, 2024; Abu Kurkan & Çetin, 2024) ดังนั้นบทความนี้จะมุ่งสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และกรณีศึกษาที่เกี่ยวข้อง เพื่อพัฒนา “กรอบกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเชิงนวัตกรรมในยุคดิจิทัล” ที่สามารถนำไปใช้ในการพัฒนานโยบาย และการฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาให้พร้อมต่อการเปลี่ยนผ่านสู่อนาคตการศึกษาไทยที่ยั่งยืน

2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดการบริหารการศึกษาเชิงนวัตกรรม (Innovative Educational Management)

แนวคิด “การบริหารการศึกษาเชิงนวัตกรรม” มีรากฐานจากการพัฒนาแนวคิดการจัดการสมัยใหม่ที่มุ่งสร้างคุณค่าใหม่ (Value creation) ผ่านกระบวนการคิดเชิงสร้างสรรค์และการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี (Fullan,

2007). การบริหารเชิงนวัตกรรมมิได้หมายถึงเพียงการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในองค์กรเท่านั้น แต่เป็นการออกแบบระบบการบริหารที่เปิดรับการเรียนรู้ การทดลอง และการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องในทุกระดับขององค์กร (Heifetz, 2018) ในแวดวงการศึกษา ผู้บริหารที่มีแนวคิดเชิงนวัตกรรมจะทำหน้าที่เป็น “ผู้นำแห่งการเรียนรู้” (Leader as learner) ซึ่งส่งเสริมให้บุคลากรกล้าแสดงความคิดเห็น ทดลองแนวทางใหม่ และเรียนรู้จากความผิดพลาดเพื่อปรับปรุงงาน (Sheninger, 2019)

ในประเทศไทย แนวคิดการบริหารการศึกษาเชิงนวัตกรรมได้รับการส่งเสริมอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะจากแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579 ซึ่งเน้นให้สถานศึกษาปรับตัวเข้าสู่ยุค Education 4.0 (วารสาร EAJ, 2564). งานของพัสดรา แย้มกาญจนวัฒน์ และคณะ (2567) พบว่า “ผู้นำโรงเรียนที่มีสมรรถนะเชิงนวัตกรรม” สามารถขับเคลื่อนองค์กรให้เกิดการเปลี่ยนแปลงผ่านการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์และการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่าย โดยเฉพาะเมื่อผสานเข้ากับเทคโนโลยีสารสนเทศ และการจัดการความรู้

นอกจากนี้พัฒนา ธัญญเจริญ และคณะ (2567) เสนอว่าการนำนวัตกรรมการศึกษามาใช้ในโรงเรียนต้องอยู่บนพื้นฐานของ “ระบบนิเวศนวัตกรรมการเรียนรู้” (Learning innovation ecosystem) ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 3 ประการ คือ (1) บุคลากรที่มีทักษะการคิดเชิงนวัตกรรม (2) เทคโนโลยีที่สนับสนุนการเรียนรู้ และ (3) กระบวนการบริหารที่เปิดโอกาสให้เกิดการมีส่วนร่วมและการเรียนรู้ร่วมกันของทุกภาคส่วน งานของ López และ Martínez (2024) ยืนยันแนวคิดนี้โดยระบุว่าโรงเรียนที่มี “open innovation mindset” จะสามารถสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่องได้มากกว่าองค์กรที่มีโครงสร้างแข็งตัว

ดังนั้น การบริหารการศึกษาเชิงนวัตกรรมในยุคดิจิทัลจึงมิใช่เพียง “การบริหารด้วยเทคโนโลยี” แต่คือ “การบริหารที่ใช้เทคโนโลยีเพื่อสร้างนวัตกรรม” โดยมุ่งเน้นการพัฒนา คน ระบบ และวัฒนธรรมการเรียนรู้ ให้เชื่อมโยงกันในทิศทางเดียว (Ali & Hassan, 2024)

2.2 แนวคิดภาวะผู้นำดิจิทัล (Digital Leadership)

ภาวะผู้นำดิจิทัล(Digital Leadership) หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง พัฒนานวัตกรรม และสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่องค์กร (Sheninger, 2019). ภาวะผู้นำรูปแบบนี้ไม่เพียงเน้นการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในงานบริหาร แต่ยังรวมถึงการสร้าง “วัฒนธรรมดิจิทัล” (Digital culture) ที่ส่งเสริมการเรียนรู้และนวัตกรรมของบุคลากรในองค์กร (Heifetz, 2018). ผู้นำดิจิทัลต้องมีทั้งความเข้าใจด้านเทคโนโลยี ความคิดเชิงกลยุทธ์ และความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรในการเปลี่ยนแปลงสู่การเรียนรู้ยุคใหม่ (Eren & Yilmaz, 2024).

1) บทบาทของผู้นำดิจิทัลในระบบการศึกษา

ในบริบทของการศึกษา ผู้นำดิจิทัลมีบทบาทสำคัญในการเชื่อมโยง “เทคโนโลยี-การเรียนรู้-วัฒนธรรม” ให้เป็นระบบเดียวกัน (Kowalczyk & Zarzycka, 2023) พวกเขาต้องทำหน้าที่เป็นทั้ง นักกลยุทธ์ทางเทคโนโลยี

(Technology strategist) และ นักการศึกษาผู้เอื้อให้เกิดการเรียนรู้ (Learning facilitator) งานของ Abu Kurkan และ Çetin (2024) ชี้ว่า ผู้นำการศึกษาในยุคปัญญาประดิษฐ์ ต้องมีทักษะสำคัญ 3 ด้าน คือ

- (1) การเข้าใจเทคโนโลยีและศักยภาพของข้อมูล (Data literacy)
- (2) การบริหารความเปลี่ยนแปลง (Change management)
- (3) การสร้างทีมงานที่มีพลวัตสูง (Agile team building)

การนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้จึงไม่ใช่เพียงการจัดหาครุภัณฑ์ ICT แต่ต้องมีกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรดิจิทัลที่ยั่งยืน และมีความรับผิดชอบต่อสังคม เช่น การบริหารความปลอดภัยของข้อมูล (Data Protection) และ Digital Ethics ในการใช้งานเทคโนโลยีทางการศึกษา

2) ภาวะผู้นำดิจิทัลในบริบทไทย

ในประเทศไทยงานของ ทินกร เผ่ากันทะ (2565) และ วลลภา โพธิ์โต (2024) ชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาไทยจำนวนมากยังขาดทักษะด้านดิจิทัลในการวางแผนกลยุทธ์การบริหาร การใช้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ และการพัฒนาเครือข่ายการเรียนรู้ออนไลน์ (Online learning communities) อย่างไรก็ตาม โรงเรียนที่มีผู้นำซึ่งปรับบทบาทสู่การเป็น “ผู้นำดิจิทัลเชิงกลยุทธ์” สามารถยกระดับคุณภาพการเรียนรู้และสร้างวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรมได้ดีกว่าโรงเรียนที่ยังคงยึดติดกับรูปแบบการบริหารแบบเดิม (พัสดรา แยมกาญจนวัฒน์ และคณะ, 2567)

การศึกษาพบว่า ผู้นำดิจิทัลที่มีสมรรถนะสูงมักจะสร้างแรงบันดาลใจและเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการออกแบบนวัตกรรม โดยใช้แพลตฟอร์ม ออนไลน์ เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เช่นชุดเครื่องมือกลูเกิลสำหรับการศึกษา(Google Workspace for Education) หรือ ไมโครซอฟท์ ทีม(Microsoft Teams)ซึ่งช่วยลดช่องว่างระหว่างการบริหารกับการปฏิบัติงานในห้องเรียน.

3) มิติสำคัญของภาวะผู้นำดิจิทัล

López และ Martínez (2024) เสนอว่า ภาวะผู้นำดิจิทัลที่ประสบความสำเร็จในโรงเรียนจะต้องครอบคลุม 5 มิติหลัก ได้แก่

1. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมเกี่ยวกับทิศทางการใช้เทคโนโลยีในโรงเรียน(Digital Visioning)
2. การบูรณาการเทคโนโลยีในทุกกระบวนการบริหารและการเรียนรู้(Technology Integration)
3. การเปิดพื้นที่ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในนวัตกรรม(Empowerment and Participation)
4. การสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ต่อเนื่อง(Continuous Learning Culture)
5. การใช้เทคโนโลยีอย่างมีจริยธรรมและยั่งยืน(Ethical and Sustainable Use of Technology)

องค์ประกอบเหล่านี้สะท้อนให้เห็นว่าภาวะผู้นำดิจิทัลมิใช่เพียงความสามารถเชิงเทคนิค แต่คือการสร้างระบบคิดใหม่ให้กับทั้งองค์กร (Han, 2024)

จากการสังเคราะห์แนวคิดข้างต้น ภาวะผู้นำดิจิทัลในยุคปัจจุบันเป็น “กลไกสำคัญในการเปลี่ยนผ่านองค์กรการศึกษา” จากกระบวนราชการแบบเดิมไปสู่โรงเรียนอัจฉริยะ (Smart School) ผู้นำดิจิทัลจึงไม่เพียงเป็นผู้บริหารเทคโนโลยี แต่เป็น ผู้อำนวยการความเปลี่ยนแปลง ที่สามารถเชื่อมโยงนวัตกรรม เทคโนโลยี และการเรียนรู้ของบุคลากรให้เป็นระบบบูรณาการ (Kowalczyk & Zarzycka, 2023; Abu Kurkan & Çetin, 2024)

2.3 แนวคิดโรงเรียนอัจฉริยะและการเปลี่ยนผ่านดิจิทัล (Smart School and Digital Transformation)

แนวคิด “โรงเรียนอัจฉริยะ” (Smart School) เกิดขึ้นจากการบูรณาการระหว่างเทคโนโลยีสารสนเทศ การบริหารจัดการ และการเรียนรู้เพื่อสร้างระบบการศึกษาที่มีประสิทธิภาพสูงและตอบสนองต่อผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 (OECD, 2023) โรงเรียนอัจฉริยะไม่ใช่เพียงสถานศึกษาที่ใช้เทคโนโลยี แต่คือระบบนิเวศทางการเรียนรู้ (Learning ecosystem) ที่มีการเก็บ วิเคราะห์ และใช้ข้อมูล (Data-driven management) เพื่อยกระดับคุณภาพของการเรียนรู้และการบริหารอย่างเป็นระบบ (Fullan, 2007) การเปลี่ยนผ่านสู่โรงเรียนอัจฉริยะจึงเป็นทั้ง “กระบวนการทางเทคโนโลยี” และ “กระบวนการทางวัฒนธรรม” ที่ต้องอาศัยการเปลี่ยนแปลงในระดับความคิดของผู้นำ ครู และผู้เรียนไปพร้อมกัน (Kowalczyk & Zarzycka, 2023)

1) ลักษณะของโรงเรียนอัจฉริยะ

จากการศึกษาของ Heifetz (2018) และ Sheninger (2019) พบว่าโรงเรียนอัจฉริยะมีลักษณะสำคัญ 3 ประการคือ

1. การกำกับดูแลอัจฉริยะ (Smart Governance) – การบริหารจัดการที่ใช้ข้อมูลเป็นฐาน (Data-informed decision-making) เชื่อมโยงระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารงานครอบคลุมด้านวิชาการ งบประมาณ และบุคลากร เช่น ระบบโปรแกรมบริหารจัดการข้อมูลและผลการเรียนออนไลน์ (School MIS) หรือ แดชบอร์ดดิจิทัล (Digital Dashboard) (Eren & Yilmaz, 2024)
2. สภาพแวดล้อมการเรียนรู้แบบอัจฉริยะ (Smart Learning Environment) – การจัดสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่ผสมผสานเทคโนโลยี เช่นการวิเคราะห์การเรียนรู้ด้วยปัญญาประดิษฐ์ (AI-Learning Analytics) แพลตฟอร์มระบบบริหารจัดการการเรียนรู้แบบออนไลน์ (LMS) และห้องเรียนเสมือนจริง (Virtual Classroom) เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้เฉพาะบุคคล (personalized learning) และการเรียนรู้ตลอดชีวิต
3. ชุมชนอัจฉริยะ (Smart Community) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างโรงเรียน ครอบครัว ชุมชน และภาคเอกชน เพื่อพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ร่วมกัน (OECD, 2023; Yusuf, 2024)

แนวคิดนี้ได้รับการสนับสนุนในบริบทไทยจากงานของ พัสตรา แย้มกาญจนวัฒน์ และคณะ (2567) ซึ่งพบว่าการพัฒนาโรงเรียนอัจฉริยะต้องอาศัยความเข้าใจในสมรรถนะดิจิทัลของผู้บริหาร ครู และนักเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการจัดการข้อมูลและการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้

2) การเปลี่ยนผ่านดิจิทัลในสถานศึกษาไทย

งานวิจัยไทยในฐานข้อมูลไทยโจ (ThaiJO) หลายฉบับยืนยันว่าโรงเรียนไทยกำลังอยู่ในช่วง “เปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล” (Digital transition) ที่มีทั้งโอกาสและความท้าทาย ทินกร เผ่ากันทะ (2565) อธิบายว่าผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องพัฒนา “โครงสร้างดิจิทัลภายในองค์กร” (Internal digital infrastructure) เพื่อรองรับการเรียนรู้แบบออนไลน์และระบบการทำงานอัตโนมัติ ขณะที่วัลลภา โพธิ์โต (2024) เสนอให้โรงเรียนพัฒนาแผนกลยุทธ์ดิจิทัล (Digital Strategy Plan) ซึ่งรวมถึงการจัดการความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี การฝึกอบรมบุคลากร และการสร้างวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรม

งาน เน้นว่า “การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรในยุคดิจิทัล” ของโรงเรียนไทยจะสำเร็จได้ต้องเกิดจากการเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (Paradigm shift) จากระบบการบริหารแบบควบคุมไปสู่ระบบการบริหารแบบข้อมูลนำทาง (Data-driven leadership) และการตัดสินใจร่วมกันผ่านแพลตฟอร์ม ออนไลน์ ขณะเดียวกัน พัฒนะ ธัญญเจริญ และคณะ (2567) พบว่าโรงเรียนที่สามารถสร้างเครือข่ายนวัตกรรมดิจิทัล (Digital innovation network) ได้ดี มักจะมีผลลัพธ์ทางการศึกษาที่สูงกว่าโรงเรียนทั่วไปอย่างมีนัยสำคัญ

3) ปัจจัยความสำเร็จของการเปลี่ยนผ่านดิจิทัล

การเปลี่ยนผ่านสู่โรงเรียนอัจฉริยะจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยปัจจัยสำคัญ 3 ประการ คือ (1) ภาวะผู้นำดิจิทัลที่มุ่งเน้นนวัตกรรม ซึ่งเป็นตัวขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง (Abu Kurkan & Çetin, 2024), (2) โครงสร้างพื้นฐานและระบบข้อมูลที่ยืดหยุ่น, และ (3) วัฒนธรรมองค์กรที่เปิดรับการเรียนรู้ร่วมกัน (Han, 2024). การพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรอัจฉริยะจึงต้องดำเนินไปพร้อมกันทั้งในระดับ “กลยุทธ์” และ “วัฒนธรรม” ดังที่ Fullan (2007) ชี้ว่า การเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาจะยั่งยืนได้ต่อเมื่อผู้นำสามารถสร้างความเชื่อมโยงระหว่าง “หัวใจของครู” กับ “เทคโนโลยีของยุคสมัย”

กล่าวโดยสรุป แนวคิดโรงเรียนอัจฉริยะและการเปลี่ยนผ่านดิจิทัลได้ยกระดับ “การบริหารโรงเรียน” ให้กลายเป็น “การออกแบบระบบนิเวศการเรียนรู้” ที่มีการใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาคนและองค์กรในเวลาเดียวกัน. โรงเรียนในยุคดิจิทัลจึงไม่ใช่เพียงผู้ใช้เทคโนโลยี แต่เป็นผู้สร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ที่ยั่งยืน (พัสดรา แยมกาญจนวนันท์ และคณะ, 2567; OECD, 2023)

3. กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเชิงนวัตกรรม (Innovative Management Strategies)

3.1 กลยุทธ์ด้านวิสัยทัศน์และภาวะผู้นำ (Vision and Leadership Strategy)

การบริหารโรงเรียนเชิงนวัตกรรมเริ่มจาก “วิสัยทัศน์ดิจิทัล” ของผู้นำ (Digital Visioning) ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการกำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์กรในยุคดิจิทัล (Sheninger, 2019). ผู้นำต้องมองเห็นภาพ

อนาคตของการศึกษาในฐานะระบบนิเวศแห่งการเรียนรู้ (Learning ecosystem) ที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง และสามารถแปลงวิสัยทัศน์นั้นให้เป็นยุทธศาสตร์ที่ชัดเจนและมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย (Heifetz, 2018)

ในบริบทไทยพัสดรา แยมกาญจนวัฒน์ และคณะ (2567) พบว่า ผู้นำสถานศึกษาที่มีวิสัยทัศน์แบบนวัตกรรมมักใช้ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ผสานกับการบริหารเชิงข้อมูล เพื่อสร้างวัฒนธรรม “เรียนรู้ร่วม-สร้างร่วม-เติบโตพร้อมกัน” การสร้างแรงบันดาลใจให้ครูและบุคลากรมองเห็นเป้าหมายเดียวกัน คือหัวใจของการบริหารแบบเปิด (Open leadership) ที่ทำให้โรงเรียนสามารถพัฒนาได้อย่างยั่งยืน (Kowalczyk & Zarzycka, 2023)

3.2 กลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีและโครงสร้างพื้นฐาน (Technology and Infrastructure Strategy)

เทคโนโลยีเป็นทั้ง “เครื่องมือ” และ “โครงสร้างพื้นฐานเชิงกลยุทธ์” ของโรงเรียนยุคดิจิทัล (OECD, 2023). ผู้นำต้องวางระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เชื่อมโยงการบริหารงานทุกด้าน ตั้งแต่ข้อมูลนักเรียน การเรียนออนไลน์ ไปจนถึงระบบวิเคราะห์ผลการเรียนรู้ (Learning analytics) Han (2024) ชี้ว่า การใช้เทคโนโลยีที่มีข้อมูลเป็นศูนย์กลาง (Data-driven decision-making) ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและความโปร่งใสในการบริหาร

ในประเทศไทย ทินกร เผ่ากันทะ (2565) และ วลลภา โพธิ์โต (2024) ยืนยันว่าโรงเรียนที่ลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล เช่น ระบบบริหารจัดการการเรียนรู้แบบออนไลน์ แพลตฟอร์มการเรียนรู้ร่วมกัน และคลาวด์ข้อมูลกลาง มีแนวโน้มที่จะพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ได้สูงกว่าโรงเรียนทั่วไปอย่างชัดเจน ผู้นำควรออกแบบแผนโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัล (Digital Infrastructure Plan) ที่ครอบคลุมทั้งด้านเทคโนโลยี ความปลอดภัย และงบประมาณ เพื่อให้โรงเรียนก้าวทันความเปลี่ยนแปลง

3.3 กลยุทธ์ด้านบุคลากรและวัฒนธรรมองค์กร (Human Capital and Learning Culture Strategy)

บุคลากรคือศูนย์กลางของการสร้างนวัตกรรมในโรงเรียนยุคดิจิทัล งานของ López และ Martínez (2024) ระบุว่าการพัฒนา “วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน” เป็นเงื่อนไขพื้นฐานของการสร้างนวัตกรรมอย่างยั่งยืน โดยผู้นำต้องส่งเสริมให้ครูและบุคลากรกล้าเรียนรู้ ทดลอง และแบ่งปันความรู้ผ่านเครือข่ายดิจิทัล

ในประเทศไทย การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรในยุคดิจิทัลจำเป็นต้องพัฒนา “แรงจูงใจภายใน” ของครู และสร้างระบบรางวัลที่เน้นการพัฒนาอาชีพมากกว่าการควบคุม. พัฒนะ ธัญญเจริญ และคณะ (2567) ยังเสนอว่า การสร้างระบบนิเวศนวัตกรรมการเรียนรู้ (Learning innovation ecosystem) ภายในโรงเรียน จะช่วยให้ครูมีความเป็นเจ้าของร่วมในนวัตกรรม และเกิดการเรียนรู้ต่อเนื่องที่แท้จริง

3.4 กลยุทธ์ด้านความร่วมมือและเครือข่าย (Collaboration and Networking Strategy)

การบริหารโรงเรียนยุคใหม่ไม่อาจประสบความสำเร็จได้หากขาดความร่วมมือจากภาคีเครือข่าย เช่น มหาวิทยาลัย องค์กรเอกชน และชุมชนท้องถิ่น (Yusuf, 2024) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือเชิงนวัตกรรม

(Innovative collaboration network) เป็นวิธีการสำคัญในการแลกเปลี่ยนทรัพยากร องค์ความรู้ และเทคโนโลยีใหม่ ซึ่งนำไปสู่การยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาในระยะยาว

งานของพัศตรา แยมกาญจนวัฒน์ และคณะ (2567) พบว่า โรงเรียนที่มี “พันธมิตรการเรียนรู้” กับหน่วยงานนอกโรงเรียน สามารถพัฒนาโครงการนวัตกรรมร่วม เช่น ห้องเรียนเสมือนจริง หรือกลุ่มโรงเรียนอัจฉริยะ (Smart School Cluster) ได้สำเร็จมากกว่าโรงเรียนที่ดำเนินการลำพัง. ความร่วมมือระหว่างโรงเรียน – ผู้ปกครอง – ชุมชน จึงเป็นทั้งกลยุทธ์และเครื่องมือในการสร้าง “ทุนทางสังคมเพื่อการเรียนรู้” (Social capital for learning)

ทั้งสี่กลยุทธ์นี้คือวิสัยทัศน์และภาวะผู้นำ, เทคโนโลยีและโครงสร้างพื้นฐาน, บุคลากรและวัฒนธรรมองค์กร, และความร่วมมือเครือข่าย ได้เชื่อมโยงกันเป็นระบบแบบบูรณาการ ซึ่งผมจะสังเคราะห์ในส่วนถัดไปภายใต้โมเดลรูปแบบความเป็นผู้นำโรงเรียนนวัตกรรมดิจิทัล(Digital-Innovative School Leadership Model -DISL Model)” ที่แสดงให้เห็นกลไกการขับเคลื่อนเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนยุคดิจิทัล

4. การสังเคราะห์เชิงแนวคิด (Conceptual Synthesis)

4.1 ความสัมพันธ์เชิงระบบของการบริหารโรงเรียนเชิงนวัตกรรม

จากการวิเคราะห์แนวคิดและงานวิจัย พบว่ากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเชิงนวัตกรรมในยุคดิจิทัลมีลักษณะเป็น “ระบบเปิด” (Open and adaptive system) ที่เชื่อมโยงระหว่างภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ เทคโนโลยี บุคลากร และวัฒนธรรมการเรียนรู้เข้าด้วยกัน (Fullan, 2007; Kowalczyk & Zarzycka, 2023). โรงเรียนในยุคดิจิทัลไม่ได้ทำงานแบบเส้นตรง แต่ดำเนินการในรูปของ “วงจรพลวัต” (Dynamic loop) ซึ่งข้อมูลและนวัตกรรมใหม่จะถูกนำมาปรับใช้กับการเรียนรู้และการบริหารอย่างต่อเนื่อง

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาทำหน้าที่เป็น “ตัวเร่ง” (Catalyst) ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ โดยผู้นำจะต้องเชื่อมโยงองค์ประกอบทั้งสี่เข้าด้วยกัน ได้แก่ (1) วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและเปิดรับนวัตกรรม, (2) โครงสร้างดิจิทัลที่ยืดหยุ่น, (3) วัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วม, และ (4) เครือข่ายพันธมิตรการเรียนรู้ (Abu Kurkan & Çetin, 2024; วัลลภา โพธิ์โต, 2024). ความสัมพันธ์เหล่านี้สร้าง “สมดุลแห่งการเปลี่ยนแปลง” (Balance of innovation and stability) ซึ่งเป็นพื้นฐานของการบริหารที่ยั่งยืน

4.2 การสังเคราะห์กรอบแนวคิดเชิงบูรณาการรูปแบบความเป็นผู้นำโรงเรียนนวัตกรรมดิจิทัล (Digital-Innovative School Leadership Model -DISL Model)

จากการทบทวนแนวคิดสากลและงานวิจัยไทย สามารถพัฒนา โมเดลการบริหารโรงเรียนเชิงนวัตกรรมในยุคดิจิทัล (DISL Model) เพื่ออธิบายกลไกการขับเคลื่อนเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนยุคใหม่ได้ ดังนี้

1. มิติผู้นำ (Leadership Dimension): ผู้นำเป็นจุดศูนย์กลางของการเปลี่ยนแปลง ใช้ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลและนวัตกรรมเพื่อสร้างแรงบันดาลใจและกำหนดทิศทางการพัฒนาโรงเรียน (Sheninger, 2019; พัสดรา แย้มกาญจน์วัฒน์ และคณะ, 2567)
2. มิติระบบและเทคโนโลยี (System & Technology Dimension): โครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยี เช่น ระบบบริหารจัดการการเรียนรู้แบบออนไลน์, การวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics), แพลตฟอร์มคลาวด์ (Cloud Platform) เป็นเครื่องมือสนับสนุนการบริหารและการเรียนรู้ (Han, 2024; ทินกร เผ่ากันทะ, 2565)
3. มิติวัฒนธรรมและบุคลากร (Culture & People Dimension): วัฒนธรรมองค์กรที่เปิดรับการเรียนรู้ร่วมกัน การแบ่งปัน และนวัตกรรมเป็นตัวขับเคลื่อนหลักในการสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน (López & Martínez, 2024)
4. มิติความร่วมมือเครือข่าย (Collaboration & Partnership Dimension): โรงเรียนต้องสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก เช่น มหาวิทยาลัย ภาคเอกชน และชุมชน เพื่อขยายขอบเขตของนวัตกรรม (Yusuf, 2024; พัฒนะ ธีบุญเจริญ และคณะ, 2567)

รูปแบบนี้ทำงานแบบวงจรเชื่อมโยง (Feedback loop) โดยภาวะผู้นำเป็นจุดเริ่มต้นของการเปลี่ยนแปลง และข้อมูลจากระบบดิจิทัลจะย้อนกลับมาเสริมการตัดสินใจของผู้ใช้อีกครั้ง ส่งผลให้โรงเรียนพัฒนาอย่างต่อเนื่องในลักษณะนวัตกรรมที่อาศัยข้อมูล (Data-informed innovation)

4.3 ความเชื่อมโยงเชิงกลไกระหว่างผู้นำ ระบบ และวัฒนธรรม

การสังเคราะห์เชิงกลไกของรูปแบบความเป็นผู้นำโรงเรียนนวัตกรรมดิจิทัล ชี้ให้เห็นว่า การบริหารโรงเรียนยุคดิจิทัลต้องอาศัย “การบูรณาการแบบสามชั้น” (Triple-integration mechanism):

- ระดับเชิงกลยุทธ์ (Strategic) ผู้นำกำหนดนโยบายและวิสัยทัศน์ที่เน้นการสร้างนวัตกรรม
- ระดับเชิงระบบ (Systemic) เทคโนโลยีและข้อมูลทำหน้าที่เป็นเครื่องมือสนับสนุนการบริหาร
- ระดับเชิงวัฒนธรรม (Cultural) บุคลากรเรียนรู้ร่วมกันผ่านวัฒนธรรมแห่งความไว้วางใจและการมีส่วนร่วม

ทั้งสามระดับนี้ทำงานร่วมกันในรูปแบบของ “ระบบนิเวศนวัตกรรมการเรียนรู้ของโรงเรียน” (School learning innovation ecosystem) ซึ่งเป็นรากฐานของความยั่งยืนทางการบริหารการศึกษา (Fullan, 2007; OECD, 2023)

4.4 บทสรุปของการสังเคราะห์แนวคิด

โดยสรุป โมเดลรูปแบบความเป็นผู้นำโรงเรียนนวัตกรรมดิจิทัล เป็นกรอบแนวคิดเชิงบูรณาการที่สะท้อนว่าการบริหารโรงเรียนในยุคดิจิทัลไม่สามารถพึ่งพาเพียงเทคโนโลยีหรือกลยุทธ์เฉพาะด้าน แต่ต้องเกิดจาก “ภาวะ

ผู้นำแบบนวัตกรรม” ที่สามารถเชื่อมโยงทุกองค์ประกอบเข้าด้วยกันในลักษณะระบบเปิดที่เรียนรู้ได้ตลอดเวลา. โรงเรียนที่สามารถใช้โมเดลนี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพจะกลายเป็น “องค์กรอัจฉริยะแห่งการเรียนรู้” ที่ยืดหยุ่น มีพลวัต และพร้อมเผชิญความเปลี่ยนแปลงของอนาคต (Kowalczyk & Zarzycka, 2023; พัสดรา แยมกัญจนวัฒน์ และคณะ, 2567)

5. การอภิปรายเชิงแนวคิด

5.1 นัยทางทฤษฎี (Theoretical Implications)

โมเดลรูปแบบความเป็นผู้นำโรงเรียนนวัตกรรมดิจิทัล ช่วยขยายกรอบความเข้าใจของ “ทฤษฎีการบริหารการศึกษาเชิงนวัตกรรม” (Innovative Educational Management Theory) จากเดิมที่มักมุ่งเน้นการจัดการเชิงโครงสร้าง ไปสู่การมองโรงเรียนในฐานะ ระบบนิเวศการเรียนรู้ดิจิทัล (Digital Learning Ecosystem) ที่มีการแลกเปลี่ยนความรู้และนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง (Fullan, 2007; OECD, 2023) ภาวะผู้นำดิจิทัลโมเดลนี้ไม่ใช่เพียง “ผู้นำที่ใช้เทคโนโลยี” แต่คือ “ผู้นำที่ขับเคลื่อนการเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยี” ซึ่งสะท้อนแนวคิดความเป็นผู้นำที่ขับเคลื่อนการเรียนรู้ (Learning-driven leadership) ของ Sheringer (2019)

โมเดลนี้ยังเสริมทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง ของ Bass และ Avolio โดยเพิ่มมิติ “ดิจิทัล” และ “นวัตกรรมร่วม” เข้าไปในองค์ประกอบของภาวะผู้นำ ทำให้เกิดแนวคิดใหม่ที่เรียกว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดิจิทัล (Transformational-Digital Leadership) ซึ่งอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างเทคโนโลยี วัฒนธรรม และภาวะผู้นำได้อย่างเป็นระบบ (Abu Kurkan & Çetin, 2024) ในบริบทไทย ผลการศึกษาของพัสดรา แยมกัญจนวัฒน์ และคณะ (2567) และ วลลภา โพธิ์โต (2024) สนับสนุนข้อสันนิษฐานนี้ โดยชี้ว่าผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำดิจิทัลสามารถเปลี่ยนโครงสร้างโรงเรียนแบบราชการให้กลายเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมและการเรียนรู้ได้จริง

5.2 นัยทางปฏิบัติ (Practical Implications)

ในเชิงปฏิบัติ โมเดลรูปแบบความเป็นผู้นำโรงเรียนนวัตกรรมดิจิทัลชี้ให้เห็นแนวทางพัฒนา “โรงเรียนฐานนวัตกรรมดิจิทัล” (Digital-Innovative Schools) ที่สามารถนำไปใช้ได้ในทุกระดับการศึกษา ดังนี้

- ระดับโรงเรียน: ผู้นำควรใช้กลยุทธ์เชิงดิจิทัลที่เน้นการมีส่วนร่วม เช่น การสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Communities -PLCs) ผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ เพื่อให้ครูแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และนวัตกรรมการเรียนรู้ร่วมกัน (พัสนะ ธัญญเจริญ และคณะ, 2567; López & Martínez, 2024)
- ระดับบุคลากร: การพัฒนาทัศนคติแบบดิจิทัล (Digital Mindset) ความรู้ความเข้าใจด้านนวัตกรรม (Innovation Literacy) ของครูเป็นหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง (Han, 2024). โรงเรียน

ควรจัดอบรมและโครงการการให้คำปรึกษา (Mentorship) ที่เชื่อมโยงเทคโนโลยีกับการสอนจริงในห้องเรียน เพื่อให้ครูเกิดทักษะเชิงปฏิบัติ (Eren & Yilmaz, 2024)

3. ระดับชุมชนและเครือข่าย: ผู้นำควรสร้างความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับภาคเอกชน มหาวิทยาลัย และชุมชนท้องถิ่น เพื่อพัฒนา คลัสเตอร์นวัตกรรม(Innovation clusters) หรือเครือข่ายการเรียนรู้อัจฉริยะ (Smart learning networks) ที่ขยายผลสู่การเรียนรู้ร่วมกันในระดับพื้นที่ (Yusuf, 2024;).

กลยุทธ์เหล่านี้ทำให้โรงเรียนกลายเป็น “หน่วยนวัตกรรมทางการศึกษา” (Educational innovation unit) ที่ไม่เพียงรับนโยบายจากส่วนกลาง แต่สามารถออกแบบแนวทางการพัฒนาได้ด้วยตนเองตามบริบท (ทินกร เผ่ากันทะ, 2565)

5.3 นัยเชิงนโยบาย (Policy Implications)

ในระดับนโยบาย ภาครัฐควรนำแนวคิดของโมเดล รูปแบบความเป็นผู้นำโรงเรียนนวัตกรรมดิจิทัลไปปรับใช้ในการพัฒนามาตรฐานสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาไทยให้สอดคล้องกับยุคดิจิทัล เช่น การกำหนด “มาตรฐานภาวะผู้นำดิจิทัลและนวัตกรรม” (Digital & Innovative Leadership Competency Framework). นโยบายนี้ควรครอบคลุมทั้งการอบรมเชิงลึก การใช้ระบบพี่เลี้ยง (Coaching) และการประเมินสมรรถนะตามผลลัพธ์เชิงนวัตกรรมของโรงเรียน (พัสดรา แยมกาญจนวนัน และคณะ, 2567)

ในขณะเดียวกัน ภาครัฐควรลงทุนในการพัฒนา “โครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลเพื่อการศึกษา” เช่น ระบบข้อมูลกลาง (Education Data Platform) ที่เชื่อมโยงข้อมูลระหว่างโรงเรียน สำนักงานเขต และกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจเชิงนโยบายแบบเรียลไทม์ (OECD, 2023). สิ่งสำคัญคือการสร้างนโยบายความเท่าเทียมทางดิจิทัล (Digital Equity Policy) เพื่อให้โรงเรียนทุกประเภทเข้าถึงทรัพยากรเทคโนโลยีอย่างเท่าเทียม โดยเฉพาะในพื้นที่ชนบทและชายขอบทางการศึกษา

5.4 นัยเชิงการวิจัย (Research Implications)

ในด้านการวิจัย ควรมีการทดสอบโมเดล รูปแบบความเป็นผู้นำโรงเรียนนวัตกรรมดิจิทัลในบริบทโรงเรียนจริง เพื่อยืนยันความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างภาวะผู้นำ ระบบเทคโนโลยี และวัฒนธรรมองค์กร โดยใช้วิธีการวิจัยแบบผสม (Mixed Methods Research) นอกจากนี้งานวิจัยอนาคตควรมุ่งศึกษาปัจจัยด้าน “จริยธรรมดิจิทัลของผู้นำ” (Digital Ethics of Educational Leaders) ซึ่งยังเป็นประเด็นใหม่ในบริบทไทยและอาเซียน (Han, 2024). การเปรียบเทียบโมเดลนี้กับบริบทต่างประเทศ เช่น สิงคโปร์ ฟินแลนด์ และเกาหลีใต้ จะช่วยเสริมความเข้าใจในมิติความยืดหยุ่นของโมเดลและขยายขอบเขตการประยุกต์ใช้ได้กว้างขึ้น (Fullan, 2007)

กล่าวโดยสรุป การบริหารโรงเรียนเชิงนวัตกรรมในยุคดิจิทัลมิได้ขึ้นอยู่กับเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับ “การออกแบบระบบการเรียนรู้ขององค์กร” ผ่านภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และสร้างแรงบันดาลใจ. ผู้นำที่ใช้โมเดลรูปแบบความเป็นผู้นำโรงเรียนนวัตกรรมดิจิทัล สามารถเปลี่ยนโรงเรียนให้เป็นองค์กรการเรียนรู้อัจฉริยะ

(Smart Learning Organization) ที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม ความรู้ และความร่วมมือ. แนวทางนี้ไม่เพียงช่วยยกระดับคุณภาพการศึกษา แต่ยังสร้างรากฐานของ “โรงเรียนแห่งอนาคต” ที่เรียนรู้และพัฒนาได้ด้วยตนเองอย่างยั่งยืน (Kowalczyk & Zarzycka, 2023; พัฒนะ ธัญญเจริญ และคณะ, 2567)

สรุป

จากการสังเคราะห์แนวคิดและงานวิจัยทั้งในและต่างประเทศ บทความนี้ได้เสนอ กรอบแนวคิดการบริหารโรงเรียนเชิงนวัตกรรมในยุคดิจิทัล ซึ่งอธิบายความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ ระบบเทคโนโลยี วัฒนธรรมองค์กร และเครือข่ายความร่วมมือ อย่างเป็นพลวัต. โมเดลนี้ชี้ให้เห็นว่า “ภาวะผู้นำดิจิทัล” เป็นกลไกศูนย์กลางในการเชื่อมโยงเทคโนโลยีกับการเรียนรู้ของบุคลากร เพื่อเปลี่ยนโรงเรียนจากระบบราชการแบบเดิมไปสู่ “องค์กรอัจฉริยะแห่งการเรียนรู้” ที่สามารถพัฒนาและสร้างนวัตกรรมได้อย่างต่อเนื่อง

ผลการวิเคราะห์ชี้ว่า การบริหารโรงเรียนในยุคดิจิทัลต้องดำเนินการแบบบูรณาการ 4 มิติ ได้แก่ (1) ภาวะผู้นำและวิสัยทัศน์เชิงดิจิทัล (2) โครงสร้างเทคโนโลยีและข้อมูลที่ยืดหยุ่น (3) วัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ร่วม และ (4) เครือข่ายความร่วมมือเชิงนวัตกรรม การพัฒนาโรงเรียนจึงมิได้จำกัดอยู่เพียงการจัดซื้อเทคโนโลยีหรือฝึกอบรมบุคลากร แต่คือการ “ออกแบบระบบการเรียนรู้ขององค์กร” ให้รองรับการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. ยกระดับสมรรถนะผู้นำสถานศึกษาในยุคดิจิทัล – กระทรวงศึกษาธิการควรจัดทำ กรอบสมรรถนะผู้นำดิจิทัลและนวัตกรรม (Digital & Innovative Leadership Competency Framework) เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาและประเมินผู้บริหารสถานศึกษาให้สอดคล้องกับพลวัตทางเทคโนโลยี
2. ลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลเพื่อการบริหารและการเรียนรู้ – ควรพัฒนา แพลตฟอร์มข้อมูลการศึกษาในระดับชาติ เพื่อให้โรงเรียนสามารถใช้ข้อมูลจริงในการตัดสินใจเชิงนโยบายและการบริหารจัดการ
3. สร้างนโยบายความเท่าเทียมทางดิจิทัล (Digital Equity Policy) – เพื่อให้โรงเรียนในพื้นที่ชนบทสามารถเข้าถึงเทคโนโลยีและอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงอย่างเท่าเทียม ลดช่องว่างทางการเรียนรู้ระหว่างภูมิภาค.

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

1. สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา – ควรพัฒนาทักษะ ทักษะคิดแบบดิจิทัลและการจัดการนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง ใช้ข้อมูลเชิงหลักฐานในการตัดสินใจ (data-informed decision making) และสร้างวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการทดลองสิ่งใหม่โดยไม่กลัวความล้มเหลว

2. สำหรับครูและบุคลากรทางการศึกษา – ควรสร้างชุมชนการเรียนรู้ระดับมืออาชีพ (Professional Learning Communities -PLCs) ผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และพัฒนานวัตกรรม การเรียนการสอน
3. สำหรับเครือข่ายภายนอกโรงเรียน – ควรสร้างพันธมิตรกับมหาวิทยาลัยและภาคเอกชน เพื่อร่วมพัฒนา โครงการกลุ่มโรงเรียนอัจฉริยะ (Smart School Clusters) และนวัตกรรมการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับ ท้องถิ่น

เอกสารอ้างอิง

- พัสดรา แยมกาญจน์วัฒน์, บุญจันทร์ บ., & อริสา นพคุณ. (2567). กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาสมรรถนะสูงในยุคดิจิทัล. วารสาร สมาคมพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย (สพบท.), 6(3), 464-477. สืบค้นจาก <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/JAPDEAT/article/view/270924> Thai Journal Online+1
- เผ่ากันทะ ท. ., & เมธีวีรวงศ์ ก. . (2022). แนวทางการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล. วารสารสมาคมพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย (สพบท.), 4(2), 37-46. สืบค้น จาก <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/JAPDEAT/article/view/252246>
- พัฒนา ธ., เร่งมีศรีสุข จ., ภาศิณาย ก., แก้วนาค น., & วงศ์บรรณาคม ว. (2567). รูปแบบการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ของวัยรุ่นไทยในอนาคต. วารสารนวัตกรรมการจัดการศึกษาและการวิจัย, 6(4), 781-792. สืบค้นจาก <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/jemri/article/view/270603> Thai Journal Online
- วัลลภา โพธิ์โต.(2024). กลยุทธ์การบริหารงานวิชาการสู่ความเป็นเลิศในยุคดิจิทัลโรงเรียนอุบลรัตนราชกัญญา ราชวิทยาลัย นครราชสีมา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครราชสีมา. วารสารสมาคมพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย (สพบท.), 6(3), 201-211. สืบค้น จาก <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/JAPDEAT/article/view/272485>
- Abu Kurkan, G., & Çetin, M. (2024). The perceptions of educational administrators towards digital leadership in the age of artificial intelligence: A qualitative study. International Journal of Contemporary Educational Research, 11(3), 425-439. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1449118.pdf>
- Ali, M., & Hassan, R. (2024). Digital leadership and sustainable school improvement: A

conceptual analysis and implications for future research. Educational Policy and Innovation Journal (EDUPIJ). <https://edupij.com/index/arsiv/57/289/digital-leadership-and-sustainable-school-improvement-a-conceptual-analysis-and-implications-for-future-research>

Chen, L. (2025). Digital leadership in the academic environment: A systematic review. *Studies in Digital Education*, 6(1), 1–15.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2590291125002700>

Eren, T., & Yilmaz, A. (2024). Research trends on digital school leadership over time. *Education and Information Technologies*. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10639-024-12909-3>

Han, S. (2024). How does digital leadership foster employee innovative behavior? *Frontiers in Psychology*, 15, 1117572. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11117572/>

Kowalczyk, J., & Zarzycka, A. (2023). The role of leadership and digital transformation in higher education. *Sustainability*, 15(6), 4967.

<https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10049667/>

López, R., & Martínez, P. (2024). Leading digital innovation in schools: The role of the open innovation mindset. *Journal of Educational Administration*, 62(3), 511–527.

<https://doi.org/10.1080/15391523.2024.2398528>

Yusuf, M. (2024). The role of innovative leadership in driving educational management transformation. *Qalamuna: Jurnal Pendidikan, Sosial, dan Agama*, 16(2), 45–57.

https://www.researchgate.net/publication/380745777_The_Role_of_Innovative_Leadership_in_Driving_Educational_Management_Transformation