

Challenges and Approaches to Developing Educational Administration in the Digital Age: A Critical Analysis for Sustainable Adaptation

Wichan Julharik^{1*} Jurairat Vannaying² and Porntip Charernthamanont²

¹Faculty of Liberal Arts and Sciences, Southeast Asian University, Thailand

²Independent Researcher, Thailand

*Corresponding author. E-mail: Witchanji@sau.ac.th

ABSTRACT

This academic article aims to present the challenges of educational administration in the digital age and propose development approaches suitable for the context of Thai education. It employs document analysis and comparative case studies. The study's findings indicate that adapting to the digital age requires changes in four key dimensions: 1) restructuring the organization strategically to emphasize agility and decentralization, 2) developing holistic personnel competencies that encompass both digital skills and leadership, 3) transforming the organizational culture into a learning and innovation organization, and 4) developing integrated technology systems and learning management. The analysis of successful case studies highlights five critical factors: visionary leadership, continuous personnel development, systematic infrastructure investment, fostering an innovation culture, and building strategic partnership networks. This article offers strategic practices that school administrators can apply to lead their organizations toward sustainable change.

Keywords: Educational Administration, Digital Transformation, Innovative Leadership, Change Management

ความท้าทายและแนวทางการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล: การวิเคราะห์เชิงวิพากษ์เพื่อการปรับตัวอย่างยั่งยืน

วิชชาญ จุลทริก^{1*} จุไรรัตน์ วรรณยิ่ง² และ พรทิพย์ เจริญธรรมานนท์²

¹คณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ ประเทศไทย

²นักวิจัยอิสระ ประเทศไทย

*Corresponding author. E-mail: Witchani@sau.ac.th

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อนำเสนอเกี่ยวกับความท้าทายของการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล รวมทั้งเสนอแนวทางการพัฒนาที่เหมาะสมกับบริบทการศึกษาไทย โดยใช้การศึกษาเชิงเอกสารและการวิเคราะห์กรณีศึกษาเชิงเปรียบเทียบ ผลการศึกษาพบว่า การปรับตัวสู่ยุคดิจิทัลของสถานศึกษาต้องการการเปลี่ยนแปลงใน 4 มิติสำคัญ ได้แก่ 1) การปรับโครงสร้างองค์กรเชิงกลยุทธ์ที่เน้นความคล่องตัวและการกระจายอำนาจ 2) การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรแบบองค์รวมที่ครอบคลุมทั้งทักษะดิจิทัลและภาวะผู้นำ 3) การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม 4) การพัฒนาระบบเทคโนโลยีและการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ การวิเคราะห์กรณีศึกษาความสำเร็จชี้ให้เห็นปัจจัยวิกฤติ 5 ประการ คือ ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง การลงทุนโครงสร้างพื้นฐานอย่างเป็นระบบ การสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรม และการสร้างเครือข่ายพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ บทความนี้เสนอแนวทางปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถประยุกต์ใช้ในการนำองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน

คำสำคัญ: การบริหารสถานศึกษา, การเปลี่ยนแปลงดิจิทัล, ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม, การจัดการการเปลี่ยนแปลง

© 2025 BRJ: Bodhisastra Review Journal

บทนำ

การเปลี่ยนแปลงสู่ยุคดิจิทัลได้สร้างแรงกดดันอย่างมากต่อระบบการศึกษาทั่วโลก ผลกระทบจากการระบาดของโควิด-19 ได้เร่งให้เกิดการปรับตัวทางเทคโนโลยีอย่างกะทันหัน ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเผชิญกับความท้าทายในการบริหารจัดการที่ซับซ้อนและหลากหลายมากขึ้น (UNESCO, 2021) ข้อมูลจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระบุว่า ผู้บริหารสถานศึกษาไทยมากกว่าร้อยละ 75 รายงานความยากลำบากในการปรับตัวสู่ระบบดิจิทัล โดยเฉพาะในด้านการพัฒนาบุคลากรและการลงทุนด้านโครงสร้างพื้นฐาน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2564) ดังนั้น การบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาจึงต้องปรับเปลี่ยนแนวทางการบริหารจัดการให้สอดคล้อง กับสถานการณ์ปัจจุบันที่เปลี่ยนไป เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ที่ไร้ขีดจำกัดและสามารถก้าวเข้าสู่โลกสังคมออนไลน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (จันทิมา เพชรสุทธิ และคณะ, 2566)

หนึ่งในปัญหาสำคัญที่เกิดขึ้นในบริบทการศึกษา คือการขาดความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงดิจิทัล โดยผู้บริหารส่วนใหญ่ยังคงมองว่าการเปลี่ยนแปลงดิจิทัลเพียงหมายถึงการนำเทคโนโลยีมาใช้เท่านั้น โดยไม่พิจารณาถึงการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร และการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ ความเข้าใจผิดนี้ส่งผลให้การดำเนินงานขาดประสิทธิภาพและไม่ยั่งยืน นอกจากนี้ยังมีปัญหาการขาดกรอบแนวคิดที่ชัดเจนและสอดคล้องกับบริบทการศึกษาไทย แม้ว่าจะมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลเพิ่มขึ้น แต่ส่วนใหญ่มักนำแนวคิดจากต่างประเทศมาประยุกต์ใช้โดยไม่ได้อัป

ให้เหมาะสมกับบริบทสังคมไทย หรือมุ่งเน้นเฉพาะด้านเทคโนโลยีโดยขาดการมองภาพรวมของการเปลี่ยนแปลงองค์กร (วิโรจน์ สารรัตน์, 2564) ดังนั้น การสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องและการพัฒนารอบแนวคิดที่เหมาะสมกับบริบทการศึกษาไทยจึงเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงดิจิทัลเกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืนในอนาคต

การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลถือเป็นความท้าทายที่สำคัญในการจัดการการศึกษา เนื่องจากโลกมีการเปลี่ยนแปลงและพลวัตที่ไม่สามารถหยุดยั้งได้ การศึกษาจำเป็นต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงนี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสร้างวัฒนธรรมภายในสถานศึกษาที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง การจัดการความรู้ในยุคดิจิทัล และการทำงานร่วมกันเป็นเครือข่าย การยอมรับเทคโนโลยีนวัตกรรมและการเข้าถึงเทคโนโลยีของครูและบุคลากรทางการศึกษานั้นมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพื่อให้การศึกษาเดินหน้าไปสู่อนาคตที่สอดคล้องกับการพัฒนาของโลก ผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรพัฒนาตนเองให้พร้อมรับเทคโนโลยีสารสนเทศในระบบดิจิทัล เพื่อนำมาใช้ในการขับเคลื่อนองค์กรการศึกษาและพัฒนาบุคลากรให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการในอนาคต รวมถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เติบโตเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมโดยรวม (ทินกร เผ่ากันทะ และกัลยารัตน์ เมธีวีรวงศ์, 2565) ความสำคัญของประเด็นนี้ชัดเจนยิ่งขึ้นเมื่อพิจารณาถึงบทบาทของสถานศึกษาในการเตรียมผู้เรียนสำหรับโลกอนาคตที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว หากสถานศึกษาไม่สามารถปรับตัวได้ทัน จะส่งผลกระทบต่อคุณภาพการศึกษาและความสามารถในการแข่งขันของประเทศในระยะยาว ดังนั้น การศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลจึงเป็นสิ่งจำเป็นเร่งด่วน เพื่อให้ผู้บริหารมีแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนและเหมาะสม ในการนำองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างประสบความสำเร็จ บทความนี้มีจุดมุ่งหมายสำคัญ 3 ประการ ประการแรก เพื่อนำเสนอแนวคิดการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลจากมุมมองที่หลากหลาย ประการที่สอง เพื่อสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาที่เหมาะสมกับบริบทการศึกษาไทย และประการสุดท้าย เพื่อนำเสนอข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและปฏิบัติที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง

แนวคิดการบริหารสถานศึกษายุคใหม่

การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล ไม่ได้หมายความว่าเพียงการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารงาน แต่เป็นการปรับเปลี่ยนรูปแบบการคิด กระบวนการทำงาน และวัฒนธรรมองค์กรอย่างมูลฐาน เพื่อให้สอดคล้องกับลักษณะของสังคมดิจิทัลที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีการเชื่อมโยงที่ซับซ้อน และต้องการการตอบสนองที่ทันทั่วถึง ซึ่งแนวคิดการบริหารสถานศึกษายุคใหม่ที่ผสมผสานระหว่างหลักการบริหารการศึกษาดั้งเดิมกับเทคโนโลยีดิจิทัล เน้น 6 แนวคิดหลัก ได้แก่ 1) การบริหารแบบมีส่วนร่วม 2) การบริหารเชิงกลยุทธ์ 3) การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร 4) การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ 5) การบริหารการเปลี่ยนแปลง และ 6) การบริหารแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างไรก็ตาม แนวคิดดังกล่าวยังมีข้อจำกัดในการตอบสนองต่อความซับซ้อนของการเปลี่ยนแปลงดิจิทัล (วิโรจน์ สารรัตน์, 2564)

การเข้าสู่ยุคสังคมดิจิทัลนั้นส่งผลให้หลายประเทศประสบความสำเร็จในการพัฒนานวัตกรรม ผลิตภัณฑ์และบริการ อย่างไรก็ตาม ประเทศไทยยังขาดการเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจในอนาคต โดยมีปัญหาด้านฐานองค์ความรู้ ความตระหนักในความเปลี่ยนแปลง การเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร การผลิตบุคลากร การวิจัย โครงสร้างพื้นฐาน และปัจจัยเอื้อที่ล่าช้า ซึ่งการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างประชากรมีแนวโน้มที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในอนาคต เป็นปัจจัยสำคัญในการค้นหารูปแบบวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อความยั่งยืน การเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาในศตวรรษที่ 21 มีวิวัฒนาการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่รวดเร็ว ส่งผลให้มีการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนการสอนอย่างกว้างขวาง ทำให้การเรียนรู้และการจัดการศึกษามีความรวดเร็ว สะดวกสบาย และหลากหลาย (มนต์ชัย เทียนทอง, 2561) สถานศึกษา

ขั้นพื้นฐานทุกแห่งต้องการผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง เพื่อขับเคลื่อนการศึกษาสู่เป้าหมายที่กำหนด ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสำคัญต่อคุณภาพการศึกษา ซึ่งการบริหารงานในยุคปฏิรูปการศึกษาต้องอาศัยความร่วมมือจากผู้ได้บังคับบัญชาในการวางแผน กำหนดวัตถุประสงค์ ดำเนินงาน และประเมินผล ผู้บริหารที่มีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่เหมาะสมย่อมได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่าย ส่งผลให้การจัดการศึกษาพัฒนาและมีประสิทธิภาพ (บุณรัตกรธรณสุต, 2557) ผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นหัวใจหลักในการบริหารสถานศึกษาที่สำคัญที่สุด เพื่อให้คนไทยทุกคนได้รับการศึกษาและเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ ซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาชุมชน สังคม และประเทศชาติให้สามารถแข่งขันกับนานาประเทศ โดยรักษาเอกลักษณ์ ศิลปวัฒนธรรม และคุณธรรมจริยธรรมตามหลักศาสนาอย่างยั่งยืน (สงบ อินทรมณี, 2562) นอกจากนี้ การศึกษาในยุคดิจิทัลยังต้องการการเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยีที่มีเครื่องมือดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้ ซึ่งเป็นอาวุธสำคัญในการเข้าถึงแหล่งความรู้ (กอบสุข คงมนัส, 2561) การบริหารสถานศึกษาจึงเป็นกระบวนการที่สำคัญในการพัฒนาและให้บริการทางการศึกษาแก่สมาชิกในสังคมตามหลักสูตร โดยต้องให้ความสำคัญกับการวางรากฐานและปรับเปลี่ยนค่านิยมตามบรรทัดฐานที่ดีของสังคมไทย แหล่งเรียนรู้ควรส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และไม่เป็นเพียงแหล่งให้ความรู้เท่านั้น ซึ่งจะนำสังคมไทยไปสู่สังคมดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดและสามารถให้บริการทางการศึกษาแก่สังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ (พรวิภา เขยกลีน, 2566)

การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลนั้นเกี่ยวข้องกับการดำเนินการตามพันธกิจด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเป็นเครื่องมือหลัก เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการจัดการศึกษา ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ รวมถึงการยกระดับคุณภาพการศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยยึดหลักธรรมาภิบาลเป็นสำคัญ การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพจะต้องเกิดจากการรับรู้และความร่วมมือของบุคลากรทางการศึกษา เพื่อสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและความรับผิดชอบร่วมกันระหว่างผู้บริหาร ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด นอกจากนี้ การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลยังต้องมีการพัฒนาระบบบริหารจัดการที่มุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีเพื่อยกระดับคุณภาพผู้เรียน โดยทำให้ทุกฝ่ายสามารถเข้าถึงข้อมูล ข่าวสาร และบริการของสถานศึกษาได้อย่างทั่วถึงและรวดเร็ว (ปุนณัฐมา มาเชก, 2565) ทั้งนี้ ภคพร เล็กนอก (2563) ได้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการนำสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมมาใช้ในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษาเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดใน 4 ด้าน ได้แก่ การบริหารงานวิชาการ งบประมาณ บุคคล และงานทั่วไปในยุคดิจิทัล นอกจากนี้ มาตรฐานการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลจากสหรัฐอเมริกาได้กำหนดหลักการสำคัญ เช่น การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้แบบดิจิทัล การจัดสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่เหมาะสม และการเป็นพลเมืองในยุคดิจิทัล (สุกัญญา แซ่มซ้อย, 2562) อีกทั้ง วิโรจน์ สารรัตน์ (2556) ยังเสนอว่าการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลควรเน้นการพัฒนาผลลัพธ์ของนักเรียน การริเริ่มกิจกรรมการเรียนรู้ที่มีประสิทธิผล และการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นแหล่งเรียนรู้ของชุมชน เพื่อให้การบริหารสถานศึกษาเกิดความยั่งยืนและมีคุณภาพ (มลฤดี เฟื่องสง่า และมัทนา วัฒนอมศักดิ์, 2566) นอกจากนี้ การบริหารแบบมีส่วนร่วมในยุคดิจิทัลต้องการรูปแบบใหม่ที่ใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่อง และกว้างขวาง พร้อมทั้งต้องมีความยืดหยุ่นในการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วในสภาพแวดล้อมการศึกษา

แนวคิดการบริหารสถานศึกษาแบบดั้งเดิมนั้นพัฒนาขึ้นในยุคที่มีสภาพแวดล้อมที่เสถียรและการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างช้า ๆ ซึ่งทำให้เกิดข้อจำกัดหลายประการเมื่อถูกนำมาใช้ในยุคดิจิทัล ข้อจำกัดแรกคือ ความเป็นเส้นตรงของกระบวนการ (Linear Process) ที่เน้นการวางแผน การดำเนินการ และการประเมินผลในลำดับขั้น ซึ่งไม่เหมาะสมกับลักษณะการเปลี่ยนแปลงที่เป็นแบบวนซ้ำ (Iterative)

และต้องการการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง ข้อจำกัดที่สองคือ การมุ่งเน้นการควบคุมมากกว่าการปรับตัว (Control vs Adaptation) ซึ่งการบริหารแบบดั้งเดิมมักเน้นการสร้างระบบที่สามารถควบคุมได้ แต่ในยุคดิจิทัล ความสามารถในการปรับตัวและการเรียนรู้กลับมีความสำคัญมากกว่า ข้อจำกัดที่สาม คือ การแยกส่วนการทำงาน (Departmentalization) ที่แบ่งแยกการทำงานตามฟังก์ชัน ในขณะที่การทำงานในยุคดิจิทัลต้องการความร่วมมือแบบข้ามสายงานและการบูรณาการ ดังนั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบดั้งเดิมจึงยังคงมองบุคลากรเป็นทรัพยากร แต่ในยุคดิจิทัล บุคลากรควรถูกมองเป็นพันธมิตรในการสร้างนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (สมชาย เทพแสง, 2564) เพื่อตอบสนองต่อข้อจำกัดเหล่านี้ จำเป็นต้องพัฒนาแนวคิดการบริหารสถานศึกษาที่เหมาะสมกับยุคดิจิทัล โดยอิงหลักการสำคัญ 5 ประการ ได้แก่ 1) ความคล่องตัวเชิงกลยุทธ์ (Strategic Agility) ที่หมายถึงความสามารถในการปรับเปลี่ยนทิศทางและกลยุทธ์ได้อย่างรวดเร็ว 2) การเรียนรู้เชิงปรับตัว (Adaptive Learning) ที่สร้างความสามารถในการเรียนรู้จากประสบการณ์และการปรับปรุงตนเอง 3) การทำงานแบบเครือข่าย (Network-based Collaboration) ที่เน้นความร่วมมือระหว่างสมาชิก 4) การตัดสินใจบนพื้นฐานข้อมูล (Data-driven Decision Making) ที่ใช้ข้อมูลและการวิเคราะห์ในการตัดสินใจ และ 5) การมุ่งเน้นผู้ใช้บริการ (User-centric Focus) ที่ออกแบบบริการตามความต้องการของผู้ใช้

การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลไม่เพียงแต่หมายถึงการนำเทคโนโลยีมาใช้ แต่ต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการคิดและวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วในสังคมดิจิทัล โดยเน้นหลักการบริหารที่สำคัญ 6 ประการ ได้แก่ การบริหารแบบมีส่วนร่วม การบริหารเชิงกลยุทธ์ การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริหารการเปลี่ยนแปลง และการบริหารแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ อย่างไรก็ตาม ประเทศไทยยังขาดความพร้อมในด้านฐานองค์ความรู้และการเข้าถึงข้อมูล ซึ่งมีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการศึกษาในศตวรรษที่ 21 การบริหารสถานศึกษาจึงต้องมุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาและการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายในการพัฒนาการศึกษาอย่างยั่งยืน

เทคโนโลยีดิจิทัลกับการปฏิวัติการบริหารสถานศึกษา

การบริหารสถานศึกษา ในยุคของการเปลี่ยนแปลงพัฒนาของเทคโนโลยีดิจิทัล มีประเด็นการพิจารณาดังต่อไปนี้

1. บทบาทเชิงยุทธศาสตร์ของเทคโนโลยี

เทคโนโลยีดิจิทัลได้เปลี่ยนบทบาทจากการเป็นเครื่องมือสนับสนุน ไปสู่การเป็นตัวขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงเชิงยุทธศาสตร์ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการบริหารสถานศึกษาไทยส่วนใหญ่ยังอยู่ในระดับการทำงานประจำ โดยขาดการมองเห็นศักยภาพในการสร้างนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงาน (สุกัญญา แซ่มซ้อย, 2562) เทคโนโลยีดิจิทัลมีศักยภาพในการปฏิรูปการบริหารสถานศึกษาใน 4 มิติสำคัญ คือ

มิติแรก: การปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงาน ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารสามารถลดขั้นตอนการทำงาน เพิ่มความแม่นยำ และลดเวลาการปฏิบัติงาน ตัวอย่างเช่น ระบบจัดการข้อมูลนักเรียนแบบบูรณาการสามารถเชื่อมโยงข้อมูลตั้งแต่การสมัครเรียน การเรียนการสอน การประเมินผล ไปจนถึงการติดตามผู้สำเร็จการศึกษา เราอาจจะใช้ระบบสารสนเทศในการดำเนินการด้านอื่น ๆ เช่น ด้านประวัติส่วนตัวนักเรียน ประวัติผู้ปกครอง ข้อมูลสำคัญของชุมชนที่มีอิทธิพลต่อนักเรียน

มิติที่สอง: การเพิ่มประสิทธิภาพของการตัดสินใจ ระบบการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics) และปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) สามารถช่วยผู้บริหารในการวิเคราะห์แนวโน้มการพยากรณ์ปัญหา และการหาทางเลือกที่เหมาะสมได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำ เช่น ความสนใจของนักเรียนในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดกิจกรรมการศึกษา

มิติที่สาม: การสร้างประสบการณ์ใหม่สำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เทคโนโลยีดิจิทัลเปิดโอกาสให้สถานศึกษาสร้างช่องทางการสื่อสารและการมีส่วนร่วมที่หลากหลายและสะดวกมากขึ้น เช่น แอปพลิเคชันสำหรับผู้ปกครอง ระบบการเรียนรู้ออนไลน์ และแพลตฟอร์มการทำงานร่วมกัน ซึ่งจะช่วยให้สถานศึกษาได้รับการเข้าถึงมากขึ้น

มิติที่สี่: การเปิดโอกาสในการสร้างนวัตกรรม เทคโนโลยีดิจิทัลทำให้สถานศึกษาสามารถทดลองรูปแบบการให้บริการใหม่ ๆ ได้อย่างรวดเร็วและต้นทุนต่ำ เช่น การจัดการเรียนการสอนแบบผสมผสาน การใช้เทคโนโลยี VR/AR ในการเรียนรู้ และการพัฒนาหลักสูตรออนไลน์ รวมทั้งการเปิดรับความคิดใหม่ ๆ จากภายนอกเข้ามาสู่สถานศึกษามากขึ้น ทำให้พร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง

2. ความท้าทายในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี แม้ว่าเทคโนโลยีดิจิทัลจะมีศักยภาพสูง แต่การประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาก็เผชิญกับความท้าทายสำคัญหลายประการ

2.1 ความท้าทายด้านการลงทุน การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีต้องการการลงทุนที่สูงทั้งในด้านฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ และระบบเครือข่าย การวางแผนงบประมาณสำหรับเทคโนโลยีต้องพิจารณาทั้งต้นทุนเริ่มต้น ต้นทุนการบำรุงรักษา และต้นทุนการอัปเดตอย่างต่อเนื่อง (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2564) ซึ่งสถานศึกษาอาจจะแสวงหาทุนจากภายนอก หรือการหาอาสาสมัครเข้ามาดำเนินการ หรือบุคลากรของสถานศึกษา หรือแม้แต่นักเรียนเอง อาจจะมีความสามารถในการดำเนินการ รวมทั้งการขอใช้แพลตฟอร์มจากสาธารณะเข้ามาดำเนินการ

2.2 ความท้าทายด้านความพร้อมของบุคลากร การขาดทักษะดิจิทัลของบุคลากรเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากทักษะทางเทคนิคแล้ว บุคลากรยังต้องมีทัศนคติที่เปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลงและความเต็มใจที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างต่อเนื่อง การมีกิจกรรมที่เปิดกว้างเพื่อให้บุคลากรคุ้นชินกับเทคโนโลยีดิจิทัลมากยิ่งขึ้น

2.3 ความท้าทายด้านความปลอดภัยและความเป็นส่วนตัว การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลต้องให้ความสำคัญกับการปกป้องข้อมูลส่วนบุคคลและการรักษาความปลอดภัยทางไซเบอร์ สถานศึกษาต้องมีนโยบายและมาตรการที่ชัดเจนในการจัดการความเสี่ยงเหล่านี้

2.4 ความท้าทายด้านความเหลื่อมล้ำ การเข้าถึงเทคโนโลยีที่ไม่เท่าเทียมอาจสร้างความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา สถานศึกษาต้องหาวิธีการเพื่อให้ผู้เรียนทุกคนสามารถเข้าถึงโอกาสการเรียนรู้ได้อย่างเท่าเทียม อาจจะมีเครื่องสาธารณะที่จะทำให้นักเรียนทุกคนได้เข้าถึง การช่วยเหลือนักเรียนที่ขาดแคลนด้วยการรับบริจาค

3. แนวทางการบริหารเทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีประสบความสำเร็จ

แนวทางการบริหารเทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีประสบความสำเร็จ สถานศึกษาควรดำเนินการใน 5 ขั้นตอนสำคัญ คือ

ขั้นตอนที่ 1: การประเมินความพร้อมและกำหนดวิสัยทัศน์ สถานศึกษาต้องประเมินสถานการณ์ปัจจุบันทั้งด้านโครงสร้างพื้นฐาน ความสามารถของบุคลากร และความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จากนั้นกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายของการพัฒนาดิจิทัลให้ชัดเจน

ขั้นตอนที่ 2: การวางแผนเชิงกลยุทธ์ พัฒนาแผนแม่บทการพัฒนาเทคโนโลยีที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา โดยกำหนดลำดับความสำคัญของโครงการและการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม ผู้บริหารสถานศึกษา ต้องตระหนักถึงการมีส่วนร่วมต่าง ๆ ของบุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ที่จะเข้ามาเกี่ยวข้องในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ต่าง ๆ ซึ่งจะทำให้เกิดความยินยอมพร้อมใจ เมื่อมีการลงมือปฏิบัติการจริง

ขั้นตอนที่ 3: การพัฒนาศักยภาพบุคลากร จัดให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรอย่างเป็นระบบ รวมทั้งการสร้างทีมงานเทคโนโลยีที่มีความเชี่ยวชาญ ต้องมีกิจกรรมการพัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อสร้างความคุ้นเคย และสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้

ขั้นตอนที่ 4: การดำเนินการทีละขั้นตอน เริ่มต้นด้วยโครงการนำร่องในขอบเขตเล็ก เรียนรู้จากประสบการณ์ และขยายผลไปสู่ระบบที่ใหญ่ขึ้นเมื่อมีความมั่นใจ รับฟังข้อเสนอแนะทั้งจากบุคลากร นักเรียน และผู้ปกครอง เพื่อให้ได้โครงการที่เล็ก ๆ ง่าย และดำเนินการได้จริง

ขั้นตอนที่ 5: การติดตามประเมินผลและปรับปรุง สร้างระบบการติดตามและประเมินผลที่ต่อเนื่อง เพื่อปรับปรุงและพัฒนาระบบให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น มีการรายงานการดำเนินงาน การรับฟังเสียงสะท้อนจากทุกฝ่าย และนำข้อเสนอแนะต่าง ๆ มาปรับปรุงให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

การบริหารสถานศึกษาในยุคของเทคโนโลยีดิจิทัลได้เปลี่ยนบทบาทจากเครื่องมือสนับสนุนไปสู่การเป็นตัวขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงเชิงยุทธศาสตร์ โดยสามารถปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงาน, เพิ่มประสิทธิภาพการตัดสินใจ, สร้างประสบการณ์ใหม่สำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย, และเปิดโอกาสในการสร้างนวัตกรรม อย่างไรก็ตาม การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเผชิญกับความท้าทาย เช่น ความท้าทายด้านการลงทุน ความพร้อมของบุคลากร ความปลอดภัยและความเป็นส่วนตัว และความเหลื่อมล้ำในการเข้าถึงเทคโนโลยี เพื่อให้การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีประสบความสำเร็จ สถานศึกษาควรดำเนินการใน 5 ขั้นตอนสำคัญ ได้แก่ การประเมินความพร้อมและกำหนดวิสัยทัศน์ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร การดำเนินการทีละขั้นตอน และการติดตามประเมินผลและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

การปรับตัวขององค์กรการศึกษาสู่ยุคดิจิทัล

การปรับตัวสู่ยุคดิจิทัลของสถานศึกษาต้องการการเปลี่ยนแปลงในหลายมิติพร้อมกัน ไม่ใช่เพียงการนำเทคโนโลยีมาใช้เพียงอย่างเดียว แต่ควรครอบคลุม 4 มิติหลักอย่างบูรณาการ ได้แก่

1. มิติที่ 1 การปรับโครงสร้างองค์กรเชิงกลยุทธ์

การลดกระบวนการซ้ำซ้อน เป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน มีการวิเคราะห์และปรับปรุงกระบวนการทำงานโดยใช้หลักการ Business Process Reengineering แต่ในความเป็นจริง การปรับปรุงกระบวนการต้องคำนึงถึงบริบทและวัฒนธรรมขององค์กรด้วย (วิโรจน์ สารรัตน์, 2564) การลดขั้นตอนการทำงานที่ซ้ำซ้อนไม่ควรมุ่งเน้นเพียงการตัดทอนขั้นตอน แต่ต้องพิจารณาถึงคุณค่าที่แต่ละขั้นตอนสร้างให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การนำเทคโนโลยีมาช่วยในการปรับปรุงกระบวนการต้องทำอย่างระมัดระวัง เพราะหากไม่ได้ออกแบบให้เหมาะสม อาจสร้างความซับซ้อนเพิ่มขึ้นแทนที่จะลดลง

การกระจายอำนาจการตัดสินใจ เป็นกลยุทธ์สำคัญในการเพิ่มความคล่องตัวของการดำเนินงาน แต่ต้องทำอย่างมีระบบและสมดุล การมอบอำนาจมากเกินไปอาจทำให้เกิดความไม่สอดคล้องกันในการดำเนินงาน ในขณะที่การกระจายอำนาจน้อยเกินไปจะทำให้การตัดสินใจล่าช้า องค์ประกอบสำคัญของการกระจายอำนาจที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย การกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบที่ชัดเจน การสร้างระบบการตรวจสอบและถ่วงดุล การพัฒนาความสามารถของผู้ที่ได้รับมอบอำนาจ และการสร้างวัฒนธรรมความรับผิดชอบ

การจัดตั้งหน่วยงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ไม่ควรเป็นเพียงการสร้างฝ่ายใหม่ขึ้นมา แต่ต้องพิจารณาถึงบทบาทและการเชื่อมโยงกับหน่วยงานอื่น การจัดตั้งหน่วยงานเทคโนโลยีที่ประสบความสำเร็จต้องมีความชัดเจนในด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และตัวชี้วัดความสำเร็จ (สมชาย เทพแสง, 2564) หน่วยงานดิจิทัลควรมีบทบาทในการเป็นที่ปรึกษาเชิงกลยุทธ์ (Strategic Advisor) มากกว่าการเป็นผู้ให้บริการด้านเทคนิค (Technical Service Provider) เพียงอย่างเดียว นอกจากนี้ ยังต้องมีความสามารถในการทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น และเข้าใจความต้องการของผู้ใช้บริการ

การสร้างทีมงานข้ามสายงาน เป็นกลไกสำคัญในการทำลายกำแพงระหว่างฝ่ายต่าง ๆ และสร้างการทำงานแบบบูรณาการ มีการสร้างทีมโครงการที่ประกอบด้วยตัวแทนจากหลายฝ่าย แต่ในทางปฏิบัติการทำงานข้ามสายงานเผชิญกับความท้าทายด้านความแตกต่างของวัฒนธรรมการทำงาน ระบบการงาน และเป้าหมายของแต่ละฝ่าย (รุ่ง แก้วแดง, 2564)

2. มิติที่ 2 การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรแบบองค์รวม

การพัฒนาบุคลากรในยุคดิจิทัลต้องมีมุมมองที่กว้างกว่าการฝึกอบรมด้านเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว โดยต้องครอบคลุมการพัฒนาทั้งด้านความรู้ ทักษะ ทัศนคติ และพฤติกรรม ได้แก่

การพัฒนาทักษะดิจิทัล ต้องเริ่มจากการประเมินระดับทักษะปัจจุบันและกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน มีกรอบการพัฒนาทักษะดิจิทัลสำหรับครูที่ครอบคลุม 3 ระดับ คือ ระดับพื้นฐาน ระดับกลาง และระดับสูง และมีการเชื่อมโยงกับการประยุกต์ใช้ในงานจริง (วิจารณ์ พานิช, 2564) การพัฒนาทักษะดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพ ต้องใช้วิธีการเรียนรู้แบบผสมผสาน (Blended Learning) ที่ผสมผสานระหว่างการเรียนรู้ผ่านหลักสูตรออนไลน์ การฝึกปฏิบัติแบบเฉพาะสถานการณ์ และการเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน นอกจากนี้ ต้องมีการติดตามและประเมินผลการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

การสร้างทัศนคติเชิงบวกต่อการเปลี่ยนแปลง เป็นรากฐานสำคัญของความสำเร็จ การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงมักเกิดจากความกลัวและความไม่แน่ใจ การสร้างทัศนคติเชิงบวกจึงต้องเริ่มจากการสร้างความเข้าใจและการมีส่วนร่วม กลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพในการสร้างทัศนคติเชิงบวก ประกอบด้วย การสื่อสารที่ชัดเจนและต่อเนื่อง การสร้างประสบการณ์ความสำเร็จในระยะสั้น การให้การสนับสนุนและความช่วยเหลืออย่างเพียงพอ และการยอมรับความผิดพลาดเป็นส่วนหนึ่งของการเรียนรู้

การส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต ในยุคที่ความรู้และเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วความสามารถในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องกลายเป็นทักษะที่สำคัญที่สุด แนวทางการสร้างระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานศึกษา ต้องมีการวิเคราะห์อุปสรรคและแนวทางการแก้ไข (เทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2564) การส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่มีประสิทธิภาพต้องสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย ทั้งในด้านเวลา ทรัพยากร และแรงจูงใจ สถานศึกษาควรจัดสรรเวลาสำหรับการเรียนรู้ในแผนการทำงาน จัดหาทรัพยากรการเรียนรู้ที่หลากหลาย และสร้างระบบการยอมรับและประเมินผลการเรียนรู้ที่เหมาะสม

การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลต้องการคุณลักษณะใหม่ที่แตกต่างกันจากภาวะผู้นำแบบดั้งเดิม ผู้นำยุคใหม่ต้องมีความสามารถในการคิดเชิงระบบ การสร้างแรงบันดาลใจ และการบริหารความไม่แน่นอน (รุ่ง แก้วแดง, 2564) คุณลักษณะสำคัญของผู้นำเชิงนวัตกรรม ประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ความสามารถในการสร้างการเรียนรู้ ความกล้าหาญในการทดลองสิ่งใหม่ ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น และความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง

3. มิติที่ 3 การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร

การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรเป็นความท้าทายที่ซับซ้อนและต้องใช้เวลา แต่เป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและการตัดสินใจของสมาชิกอย่างลึกซึ้ง (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2564)

การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ ต้องเริ่มจากการปรับเปลี่ยนค่านิยมและความเชื่อพื้นฐานขององค์กร จากการมองว่าความผิดพลาดเป็นสิ่งที่ไม่พึงประสงค์ ไปสู่การมองว่าความผิดพลาดเป็นโอกาสการเรียนรู้ จากการเน้นความถูกต้องสมบูรณ์ ไปสู่การเน้นการทดลองและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง องค์ประกอบสำคัญของการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ ประกอบด้วย การสร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยสำหรับการแสดงความคิดเห็น การส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้ การยอมรับความหลากหลายของความคิด และการให้ความสำคัญกับการสะท้อนคิดและการเรียนรู้จากประสบการณ์

การสร้างนวัตกรรม ต้องการสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อความคิดสร้างสรรค์และการทดลอง การสร้างนวัตกรรมไม่ได้เกิดขึ้นเองโดยธรรมชาติ แต่ต้องมีการออกแบบระบบและกระบวนการที่เหมาะสม กลไกสำคัญในการส่งเสริมนวัตกรรม ได้แก่ การจัดสรรเวลาและทรัพยากรสำหรับการทดลอง การสร้างทีมงานที่หลากหลาย การมีระบบการประเมินผลที่เหมาะสมกับงานสร้างสรรค์ และการมีผู้นำที่สนับสนุนการคิดนอกกรอบ

การทำงานแบบร่วมมือ เป็นคุณลักษณะสำคัญขององค์กรในยุคดิจิทัล การทำงานร่วมกันไม่ได้หมายความว่าการทำงานเป็นทีม แต่เป็นการสร้างการเชื่อมโยงและการแลกเปลี่ยนที่ลึกซึ้งระหว่างสมาชิกองค์กร ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการทำงานแบบร่วมมือ ประกอบด้วย การมีเป้าหมายร่วม การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การมีช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และการมีระบบการแบ่งปันผลประโยชน์ที่เป็นธรรม

4. มิติที่ 4 การพัฒนาระบบเทคโนโลยีและการจัดการเรียนรู้

การพัฒนาระบบเทคโนโลยีต้องสอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ไม่ใช่การนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้เพียงเพราะความทันสมัยเท่านั้น

การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ผ่านการใช้เทคโนโลยี ต้องเริ่มจากการวิเคราะห์กระบวนการทำงานปัจจุบันและระบุจุดที่สามารถปรับปรุงได้ การนำเทคโนโลยีมาใช้โดยไม่ได้ออกแบบกระบวนการอาจทำให้เกิดการทำงานแบบเก่าด้วยเครื่องมือใหม่ ซึ่งไม่ได้สร้างคุณค่าเพิ่ม

การปรับตัวสู่ยุคดิจิทัลของสถานศึกษาต้องการการเปลี่ยนแปลงในหลายมิติพร้อมกัน โดยมีกรอบแนวคิดการเปลี่ยนแปลงองค์กรแบบองค์รวมที่ครอบคลุม 4 มิติหลัก ได้แก่ 1) การปรับโครงสร้างองค์กรเชิงกลยุทธ์ ซึ่งรวมถึงการลดกระบวนการซ้ำซ้อนและการกระจายอำนาจการตัดสินใจเพื่อเพิ่มความคล่องตัว 2) การพัฒนาศมรรถนะบุคลากรแบบองค์รวม ที่เน้นการพัฒนาทักษะดิจิทัลและการสร้างทัศนคติเชิงบวกต่อการเปลี่ยนแปลง 3) การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร โดยส่งเสริมการเรียนรู้และการทำงานร่วมกันในสภาพแวดล้อมที่สร้างสรรค์ และ 4) การพัฒนาระบบเทคโนโลยีและการจัดการเรียนรู้ ที่เน้นการออกแบบประสบการณ์การเรียนรู้ที่ผสมผสานระหว่างออนไลน์และออฟไลน์ ทั้งนี้ การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ต้องใช้เวลาและความพยายามในการสร้างวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และนวัตกรรมอย่างยั่งยืนในองค์กรการศึกษา

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและการปฏิบัติ

1. แนวทางการพัฒนาระดับนโยบาย สนับสนุนให้สถานศึกษาปรับตัวสู่ยุคดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ ต้องการการสนับสนุนในระดับนโยบายที่ชัดเจนและต่อเนื่อง ได้แก่

1.1 การพัฒนาเฟรมเวิร์กมาตรฐานความพร้อมดิจิทัล หน่วยงานต้นสังกัดควรพัฒนาเครื่องมือประเมินความพร้อมดิจิทัลของสถานศึกษาที่ครอบคลุมทุกมิติ ไม่เพียงแต่ด้านเทคโนโลยี แต่รวมถึงด้านบุคลากร กระบวนการ และวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้สถานศึกษาสามารถประเมินตนเองและวางแผนพัฒนาได้อย่างเหมาะสม

1.2 การจัดสรรงบประมาณและทรัพยากร ควรมีการจัดสรรงบประมาณเฉพาะสำหรับการพัฒนาดิจิทัลที่มีความต่อเนื่องและเพียงพอ ไม่ควรรวมกับงบประมาณปกติที่อาจถูกนำไปใช้ในกิจกรรมอื่น นอกจากนี้ ควรมีการสนับสนุนทรัพยากรร่วม เช่น ระบบคลาวด์ส่วนกลาง แพลตฟอร์มการเรียนรู้ร่วม และบริการที่ปรึกษาเฉพาะทาง

1.3 การพัฒนาศักยภาพในระดับระบบ ควรมีการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมด้านดิจิทัลที่เป็นมาตรฐานและเข้าถึงได้ง่าย รวมทั้งการสร้างระบบการรับรองความสามารถ (Certification) ที่เชื่อมโยงกับระบบความก้าวหน้าในอาชีพ

2. แนวทางการปฏิบัติระดับสถานศึกษา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องการนำองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลงดิจิทัล มีแนวทางปฏิบัติที่สำคัญ ดังนี้

2.1 การเริ่มต้นจากการประเมินและวางแผน ผู้บริหารควรดำเนินการประเมินสถานภาพปัจจุบันอย่างครอบคลุม ทั้งด้านโครงสร้างพื้นฐาน ความสามารถของบุคลากร และความพร้อมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จากนั้นจึงกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ชัดเจน โดยควรเน้นการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย การวางแผนควรมีทั้งระยะสั้นและระยะยาว โดยแผนระยะสั้นควรมุ่งเน้นการสร้างความเชื่อมั่นและประสบการณ์ความสำเร็จ ส่วนแผนระยะยาวควรมุ่งเน้นการสร้างความยั่งยืนและการพัฒนาต่อเนื่อง

2.2 การดำเนินการทีละขั้นตอนอย่างเป็นระบบ การเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ควรแบ่งออกเป็นโครงการย่อยที่มีขนาดจัดการได้ เริ่มจากโครงการนำร่องที่มีโอกาสสำเร็จสูง เพื่อสร้างแรงจูงใจและความเชื่อมั่นในแต่ละขั้นตอน ควรมีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจน การติดตามประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ และการปรับปรุงตามผลการประเมิน การเรียนรู้จากประสบการณ์ในแต่ละขั้นตอนจะช่วยให้การดำเนินการในขั้นตอนต่อไปมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2.3 การสร้างการมีส่วนร่วมและการสื่อสาร การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเป็นกุญแจสำคัญของความสำเร็จ ผู้บริหารต้องสื่อสารวิสัยทัศน์และแผนการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและชัดเจน โดยใช้ช่องทางที่หลากหลายและเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย การสร้างการมีส่วนร่วมไม่ควรเป็นเพียงการรับฟังความคิดเห็น แต่ควรเปิดโอกาสให้สมาชิกองค์กรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการดำเนินการอย่างแท้จริง การยอมรับและตอบสนองต่อข้อเสนอแนะจะช่วยสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของและความผูกพันกับการเปลี่ยนแปลง

2.4 การลงทุนในการพัฒนาบุคลากรอย่างจริงจัง การพัฒนาบุคลากรต้องได้รับการมองเป็นการลงทุน ไม่ใช่ค่าใช้จ่าย ควรจัดสรรงบประมาณและเวลาอย่างเพียงพอ และมีการวางแผนการพัฒนาที่เป็นระบบ การพัฒนาควรเริ่มจากการประเมินความต้องการการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล จัดทำแผนการพัฒนารายบุคคล และติดตามประเมินผลการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การสร้างระบบพี่เลี้ยงและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กร จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของการพัฒนา

การพัฒนาระดับนโยบายเพื่อสนับสนุนสถานศึกษาปรับตัวสู่ยุคดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพควรมีการพัฒนาเฟรมเวิร์กมาตรฐานความพร้อมดิจิทัลที่ครอบคลุมทุกมิติ รวมถึงการจัดสรรงบประมาณเฉพาะสำหรับการพัฒนาดิจิทัลที่มีความต่อเนื่องและเพียงพอ และการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมด้านดิจิทัลที่เป็นมาตรฐานและเข้าถึงได้ง่าย สำหรับแนวทางการปฏิบัติระดับสถานศึกษา ผู้บริหารควรเริ่มต้นจากการประเมินสถานภาพปัจจุบันอย่างครอบคลุมและกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ดำเนินการทีละขั้นตอนอย่างเป็นระบบโดยเริ่มจากโครงการนำร่องที่มีโอกาสสำเร็จสูง สร้างการมีส่วนร่วมและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และลงทุนในการพัฒนาบุคลากรอย่างจริงจัง โดยมองว่าการพัฒนาบุคลากรเป็นการลงทุนที่สำคัญต่อความสำเร็จในระยะยาว

บทสรุป

การปรับตัวสู่ยุคดิจิทัลของสถานศึกษาเป็นความท้าทายที่ซับซ้อนและต้องการการเปลี่ยนแปลงในหลายมิติพร้อมกัน การมองการเปลี่ยนแปลงดิจิทัลเป็นเพียงการนำเทคโนโลยีมาใช้เป็นมุมมองที่คับแคบและไม่เพียงพอต่อการสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน

จากการวิเคราะห์แนวคิดและกรณีศึกษา สามารถสรุปได้ว่า การปรับตัวที่ประสบความสำเร็จต้องครอบคลุม 4 มิติสำคัญ คือ 1) การปรับโครงสร้างองค์กรเชิงกลยุทธ์ 2) การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรแบบองค์รวม 3) การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร และ 4) การพัฒนาระบบเทคโนโลยีและการจัดการเรียนรู้ ทั้ง 4 มิติดังกล่าวต้องได้รับการพัฒนาอย่างบูรณาการและสมดุล ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญที่สุดคือภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจและนำการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องที่เน้นทั้งทักษะและทัศนคติ

การลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานอย่างเป็นระบบ การสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรม และการสร้างเครือข่ายพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ การเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนต้องการเวลาและความอดทน ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจว่าการปรับตัวสู่ยุคดิจิทัลไม่ใช่จุดหมายปลายทาง แต่เป็นกระบวนการต่อเนื่องที่ต้องการการปรับปรุงและพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้งในบริบทของประเทศไทย การสนับสนุนจากระดับนโยบายและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสถานศึกษามีความสำคัญอย่างยิ่ง การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้และการพัฒนาร่วมกันจะช่วยให้สถานศึกษาสามารถปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพและลดความเสี่ยงของการเปลี่ยนแปลง

ท้ายที่สุด ความสำเร็จของการปรับตัวสู่ยุคดิจิทัลไม่ได้วัดจากการมีเทคโนโลยีที่ทันสมัย แต่วัดจากความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มคุณภาพการศึกษา สร้างประสบการณ์การเรียนรู้ที่ดีขึ้น และเตรียมผู้เรียนให้พร้อมสำหรับโลกอนาคตที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

เอกสารอ้างอิง

- กอบสุข คงมนัส. (2561). เครื่องมือดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้ : วิธีแห่งการศึกษายุคดิจิทัล. *Journal of Education and Innovation*, 20(4), 279–290.
- จันทิมา เพชรสุทธิ, พระครูพิจิตรศุภการ และบุญเลิศ วีระพรกานต์. (2566). แนวทางการใช้สื่อสังคมออนไลน์ในการบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตวชิรมิตร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตวันบุรี. *วารสารสังคมศาสตร์ปัญญาพัฒน์*, 5(1), 267–276.
- ทินกร เผ่ากันทะ และกัลยารัตน์ เมธีวีรวงศ์. (2565). แนวทางการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล. *วารสารสมาคมพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย*, 4(2), 37–46.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2564). การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรในสถานศึกษา. *วารสารการบริหารการศึกษา*, 15(2), 25–38.
- บุณรดา กรณสุต. (2557). ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. *Journal of Nakhonratchasima college*, 8(1), 81–88.
- ปยุตต์ ฐิตมาเชค. (2565). การบริหารองค์กรทางการศึกษาในยุคดิจิทัล. *ชลบุรี: ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา*.
- พรวิภา เขยกลั่น. (2566). ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล. (ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร).
- ภคพร เลิกนอก. (2563). การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น เขต 4. *วารสารบัณฑิตศึกษามหาจุฬาลงกรณ์*, 7(2), 150–166.
- มนต์ชัย เทียนทอง. (2561). การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนการสอนในยุค Education 4.0. *วารสารวิชาการพระจอมเกล้าพระนครเหนือ*, 28(3), 489–491.
- มฤดี เฟื่องสง่า และมัทนา วังนอมศักดิ์. (2566). การบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล. *วารสารวิชาการศึกษาศาสตร์ศรีนครินทรวิโรฒ*, 24(2), 162–175.
- รุ่ง แก้วแดง. (2564). การบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กรการศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิจารณ์ พานิช. (2564). การจัดการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล. กรุงเทพฯ: มูลนิธิสยามกัมมาจล.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2556). กระบวนทัศน์ใหม่ทางการศึกษากรณีศึกษาต่อการศึกษาศตวรรษที่21. กรุงเทพฯ: วิทยวิสุทธิ.
- _____. (2564). การบริหารการศึกษา: หลักการ ทฤษฎี หน้าที่ ประเด็น และบริบท. กรุงเทพฯ: วิทยวิสุทธิ.

สงบ อินทรมณี. (2562). การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยการจัดการและเทคโนโลยีอีสเทิร์น, 16(1), 357-358.

สมชาย เทพแสง. (2564). การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2564). รายงานการประเมินความพร้อมสถานศึกษาในการจัดการเรียนการสอนแบบดิจิทัล. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.

สุกัญญา แซ่ม้อย. (2562). การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2564). การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศในยุคดิจิทัล. เชียงราย: มหาวิทยาลัยราชภัฏ เชียงราย.

UNESCO. (2021). Education: From disruption to recovery. Retrieved from <https://en.unesco.org/covid19/educationresponse>.