

คุณลักษณะของผู้บริหารการศึกษาในยุคดิจิทัล

Characteristics of Educational Administrators in the Digital Era

จารุวรรณ แก่นทรัพย์

คณะศึกษาศาสตร์ วิทยาลัยนอร์ทเทิร์น

Jaruwon Gansub

Faculty of Education, Northern College

E-mail: jaruwon.gan@northern.ac.th

รับบทความ: 27 สิงหาคม 2568; แก้ไขบทความ 26 ตุลาคม 2568; ตอรับบทความ: 29 ตุลาคม 2568

Received: August 27, 2025; Revised: October 26, 2025; Accepted: October 29, 2025

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาคุณลักษณะที่ต้องมีของผู้บริหารการศึกษาในยุคดิจิทัล 2) ศึกษาคุณลักษณะที่ควรมีของผู้บริหารการศึกษาในยุคดิจิทัล เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการวิจัยเอกสารและการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ กำหนดกลุ่มเป้าหมายแบบเจาะจง จากผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษาจำนวน 30 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือ แบบสังเคราะห์เอกสาร และแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อมูลโดยการสังเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากข้อมูลเอกสาร และการสัมภาษณ์

ผลการวิจัยพบว่า 1) คุณลักษณะที่ต้องมีของผู้บริหารการศึกษาในยุคดิจิทัล ได้แก่ คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ ทักษะด้านการบริหารจัดการ และภาวะผู้นำ ทักษะด้านเทคโนโลยี และการเรียนรู้ตลอดชีวิต การตัดสินใจเชิงข้อมูลจริง และความเสมอภาคทางการศึกษา 2) คุณลักษณะที่ควรมีของผู้บริหารการศึกษาในยุคดิจิทัล ได้แก่ ภาวะผู้นำคุณธรรมยุค AI มีวิสัยทัศน์เป็นนักยุทธศาสตร์การใช้เทคโนโลยี มีการใช้ AI อย่างมีจริยธรรม มีการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และเครือข่าย ควรเป็นผู้นำแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม ประโยชน์เชิงนโยบายหรือเชิงปฏิบัติที่ได้จากผลวิจัย สามารถนำเสนอเป็นข้อมูลในการพัฒนาหลักสูตรการศึกษาหรือหลักสูตรการฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหารการศึกษาในยุคดิจิทัล

คำสำคัญ : คุณลักษณะ; ผู้บริหารการศึกษา; ยุคดิจิทัล

Abstract

The study aimed to 1) investigate the essential characteristics of educational administrators in the digital age to 2) study the essential characteristics of educational administrators in the digital age. This qualitative research utilized document research and interviews with experts. A specific target group of 30 experts in the field of educational administration was identified. Data collection tools included a document synthesis form and a structured interview form. Data were analyzed using content analysis from the document data and interviews.

The research findings revealed: 1) Essential characteristics of educational administrators in the digital age include morality, ethics, and code of conduct, management

and leadership skills, technology skills, lifelong learning, fact-based decision-making, and educational equity. 2) Essential characteristics of educational administrators in the digital age include ethical leadership in the AI era, visionary leadership in the use of technology, ethical use of AI, human resource development, and networking. They should be leaders of learning and innovation. The policy or practical implications of the research findings can be used as information for developing educational curricula or training courses for educational administrators and educational administrators in the digital age.

Keywords: Characteristics; Educational Administrators; Digital Era

บทนำ

ความก้าวหน้าในการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ เข้ามามีบทบาทสำคัญทุกมิติของการดำรงชีวิต โดยเฉพาะด้านการศึกษาที่มีความเปลี่ยนแปลงในวิถีชีวิตของผู้เรียน การจัดการศึกษาจึงต้องปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ และเหมาะสมกับผู้เรียน ผู้บริหารการศึกษาซึ่งเป็นตัวจักรสำคัญในการขับเคลื่อนการศึกษา ทำหน้าที่ส่งเสริมและสนับสนุนการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาในสังกัด จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนทักษะ พัฒนาความสามารถและทัศนคติให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคดิจิทัล เพื่อสนองยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญ คือ มุ่งพัฒนาคน เทคโนโลยี และระบบฐานข้อมูลขนาดใหญ่ให้มีความพร้อมสามารถรับมือกับภัยคุกคาม ภัยพิบัติได้ทุกรูปแบบ ในทุกระดับความรุนแรง แผนการศึกษาชาติ พ.ศ. 2560-2579 ได้กำหนดแนวทางการพัฒนา โดยกำหนดการเพิ่มโอกาส และความเสมอภาคในการเข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพ พัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษาสำหรับคนทุกช่วงวัย พัฒนาฐานข้อมูลด้านการศึกษาที่มีมาตรฐาน เชื่อมโยง และเข้าถึงได้ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560) การจัดการศึกษานั้น มีผู้บริหารการศึกษาเป็นตัวจักรสำคัญที่จะขับเคลื่อนการศึกษาให้บรรลุตามเป้าหมาย โดยเฉพาะกรอบแนวคิด (Mindset) หรือมุมมองของผู้บริหารการศึกษาจะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการศึกษาโดยใช้เทคนิคการตัดสินใจสำหรับผู้บริหารยุคดิจิทัล (Decision-Making Techniques for Digital Era Administrators) เป็นกระบวนการคิดวิเคราะห์ และนำความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ในการเลือกเส้นทางที่ดีที่สุด และเหมาะสมที่สุดเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร (ขวัญทิพย์ เดชมดุง และคณะ, 2568)

การจัดการศึกษาในยุคดิจิทัล จึงมิใช่เป็นเพียงการเผชิญกับการพัฒนาเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว แต่ต้องเกี่ยวข้องกับพลวัตรของวิถีทางสังคม จำเป็นต้องสร้างความตระหนักรู้ และความเป็นผู้รับผิดชอบของสาธารณชนในการตอบสนองต่อการพัฒนาของโลกปัจจุบัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคหลังความจริง เมื่อข้อมูลไหลบ่ามาอย่างรวดเร็ว โดยไม่มีความชัดเจนเกี่ยวกับความจริง จำเป็นต้องกำหนดกลยุทธ์ นโยบายระดับชาติผ่านการตระหนักรู้ การศึกษาชุมชนต้องเริ่มปรับตัวให้เข้ากับความต้องการของผู้รู้ในยุคดิจิทัล โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านของค่านิยมที่สร้างขึ้น วชิรพงศ์ พูลเกษร (2565) พบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารในยุคดิจิทัล ด้านการมีวิสัยทัศน์ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การจัดการข้อมูลในสถานศึกษาด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และมีข้อเสนอแนะไว้ว่า ควรศึกษาความต้องการจำเป็นของคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล เพราะการศึกษาในยุคดิจิทัลนำมาซึ่งโอกาส และความท้าทายให้ผู้เรียนยุคใหม่เข้าถึง

ข้อมูลที่ไร้ขีดจำกัด การพัฒนาทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 และการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่นซึ่งเป็นโอกาสในการพัฒนา ศักยภาพผู้เรียน (Nicole Hill, 2025)

สำหรับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ (Desirable Attributes) ของผู้บริหารการศึกษาในยุคดิจิทัล เป็นลักษณะ ที่ส่งเสริม และพัฒนาเพื่อให้ผู้บริหารสามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับยุคสมัย อาจไม่ใช่กฎเกณฑ์ หรือข้อบังคับพื้นฐาน แต่เป็นคุณลักษณะเสริมช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ส่วนคุณลักษณะที่ควรมี ของผู้บริหารในยุคดิจิทัล คือ คุณลักษณะที่ส่งเสริมให้ผู้บริหารการศึกษาเป็นผู้นำที่โดดเด่น เป็นแบบอย่าง และมีอิทธิพลในวงการศึกษา พร้อมทั้งช่วยยกระดับคุณภาพการบริหารการศึกษาและการขับเคลื่อนนวัตกรรมได้ ดียิ่งขึ้น ผู้บริหารองค์กรที่มีวิสัยทัศน์ด้านดิจิทัล จะมีความคิดสร้างสรรค์ มีความรู้ความเข้าใจด้านเทคโนโลยี มี การพัฒนาความคล่องตัวด้านดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง มีความกล้าที่จะลองสิ่งใหม่ๆ เพื่อพัฒนาขีดความสามารถ ของตนเองอยู่เสมอ จะสามารถกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรได้พัฒนาสมรรถนะ และความสามารถด้านดิจิทัล ไปในทิศทางเดียวกัน (พระครูปลัดจักรพล สิริโร, 2568) โดยเฉพาะผู้บริหารการศึกษาซึ่งเป็นกำลังสำคัญที่จะ นำพาองค์กรทางการศึกษาทั้งระดับสำนักงานการศึกษา และสถานศึกษาให้มีวิสัยทัศน์ยุคดิจิทัล มีกลยุทธ์สู่การ ปฏิบัติเพื่อพัฒนาองค์กรให้มีคุณภาพ และประสิทธิภาพในยุคดิจิทัล จึงมีความจำเป็นที่ผู้บริหารการศึกษาต้อง มีและควรมีคุณลักษณะของผู้บริหารการศึกษาในยุคดิจิทัล

จากความเป็นมาและความสำคัญดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจทำวิจัย เรื่องคุณลักษณะของผู้บริหาร การศึกษาในยุคดิจิทัล เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพผู้บริหารการศึกษาให้มีคุณลักษณะที่สอดคล้อง กับการบริหารจัดการศึกษาในยุคดิจิทัล และเป็นกำลังสำคัญในการส่งเสริมพัฒนาคุณภาพการศึกษาทั้งใน ระดับหน่วยงานที่สนับสนุนการจัดการศึกษา สถานศึกษาในสังกัดให้ได้รับการส่งเสริม และสนับสนุนให้มีการ จัดการศึกษาได้สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน ยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงของโลกและบริบทสังคม

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารการศึกษาในยุคดิจิทัล
2. เพื่อศึกษาคุณลักษณะที่ควรมีของผู้บริหารการศึกษาในยุคดิจิทัล

การทบทวนวรรณกรรม

คุณลักษณะของผู้บริหารการศึกษา

คุณลักษณะ (Character) หมายถึง เครื่องหมายหรือสิ่งที่ชี้ให้เห็นความดีหรือลักษณะประจำ ความ ประพฤติที่เคยชินเป็นพื้นฐานมาในสันดาน หรือความประพฤติที่เคยชินจนเป็นนิสัย (ราชบัณฑิตยสถาน, 2554) สำหรับ เสถียรพงษ์ วรรณปก (2549) ได้กล่าวไว้ว่า คุณลักษณะ หมายถึง คุณภาพที่แสดงว่าเป็นบุคคล ที่แตกต่างจากสิ่งอื่น หรือคุณลักษณะที่ขัดแย้งของบุคคล กลุ่ม หรือ ประเภท หรือสิ่งที่แสดงออกจากความรู้สึก นึกคิดของบุคคลอันเป็นพฤติกรรมขัดแย้ง ที่แสดงความเป็นตัวตนของบุคคลที่มีผลต่อตนเอง ผู้อื่น และสังคม เป็นลักษณะประจำตัวของบุคคลที่แสดงให้เห็นถึงคุณค่าและความดีงามในตัวตน

ผู้บริหารการศึกษา หมายถึง บุคคลซึ่งปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ในระดับเขต พื้นที่การศึกษา (ราชกิจจานุเบกษา, 2556) สำหรับลักษณะงานโดยทั่วไป สายบริหารการศึกษาจะมีลักษณะ งานที่ปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารและความเป็นผู้นำการพัฒนาการศึกษา การบริหารจัดการและพัฒนาองค์กร การบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์และนวัตกรรม การบริหารงานชุมชนและเครือข่าย รวมทั้งการพัฒนา

ตนเองและวิชาชีพ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา, 2564) คุณลักษณะของผู้บริหารการศึกษา หมายถึง สิ่งที่แสดงออกจากความรู้สึกนึกคิดของผู้บริหารการศึกษาอันเป็นพฤติกรรมชัดแจ้งที่แสดงความเป็นตัวตนอันเป็นลักษณะประจำตัวที่แสดงให้เห็นคุณค่า และความดีงามของผู้บริหารการศึกษา ซึ่งมีนักวิชาการได้ศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารการศึกษาที่พึงประสงค์ ประกอบด้วย การมีความคิดสร้างสรรค์ การเป็นแบบอย่างที่ดี และการบริหารแบบมีส่วนร่วม (อรอนงค์ เทียบอุดม , 2565) การมีวิสัยทัศน์ การสร้างแรงบันดาลใจ การสร้างความร่วมมือร่วมใจ ความคิดสร้างสรรค์ และความมุ่งมั่นพากเพียร (สร้อยทิพย์ แก้วตา, 2565) การมีภาวะผู้นำ มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการบริหาร มีบุคลิกภาพที่เหมาะสม มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ มีการยึดมั่นในคุณธรรม จริยธรรม และการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ (เฉลิมเกียรติ สุ่มเงิน, 2562)

ยุคดิจิทัลกับการบริหารการศึกษา

ยุคดิจิทัล (Digital Era) คือยุคที่มีเทคโนโลยีเข้ามามากมาย ทันสมัย และรวดเร็ว เป็นยุคที่ยกระดับคุณภาพชีวิตให้มีความสะดวกสบาย และทันใจ มีนักวิชาการให้ความหมายของยุคดิจิทัล ไว้ดังนี้ ยุคดิจิทัล หมายถึง ยุคที่เทคโนโลยีมีความเจริญก้าวหน้า ทำให้มีความสะดวก รวดเร็วในการสื่อสาร การส่งผ่านข้อมูลข่าวสารและองค์ความรู้ต่างๆ ที่อยู่ในสังคมมีรูปแบบเป็นข้อความ ภาพ เสียงหรือคลิปวิดีโอ ทำให้ทุกคนสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลได้อย่างรวดเร็วทุกที่ ทุกเวลา สุกัญญา แซ่มซ้อย (2561) สำหรับSubbrain (2019) ได้ให้ความหมายของยุคดิจิทัล (Digital Era) หมายถึง สิ่งในโลกกำลังให้ความสำคัญทั้งในด้านธุรกิจการทำงาน ด้านสาธารณสุขไปจนถึงการใช้ชีวิตประจำวันของคนทั่วไป ดิจิทัลที่ว่าเป็นการเรียกรวมๆ ของเทคโนโลยี และนวัตกรรมที่เกิดขึ้น เพื่อช่วยให้ชีวิตของผู้คนมีความสะดวกสบายยิ่งขึ้น และสนองความต้องการของมนุษย์เอกลักษณ์ เขตจัตุรัส (2567) กล่าวไว้ว่า ยุคดิจิทัล หมายถึง ยุคที่มีเทคโนโลยีทันสมัยอยู่ในวิถีชีวิตประจำวัน เพื่อให้มนุษย์ใช้ชีวิตได้สะดวกและรวดเร็ว เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามามีบทบาทในชีวิตมนุษย์อย่างหลากหลาย สำหรับด้านการศึกษา มีการติดต่อสื่อสาร ทั้งภาครัฐ และเอกชน เทคโนโลยีดิจิทัลมีบทบาทเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพของชีวิตมนุษย์ให้มีความสะดวก และรวดเร็ว ลดปัญหาความซับซ้อนในการใช้ชีวิต

ประโยชน์ของยุคดิจิทัล

ยุคดิจิทัล มีประโยชน์มากมายต่อชีวิตและการทำงาน รวมถึงการสื่อสารที่สะดวก และรวดเร็ว สามารถเข้าถึงข้อมูลได้สะดวก ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ และส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต ยุคดิจิทัลสร้างโอกาสใหม่ๆ สำหรับนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ ด้วยความเติบโตของเทคโนโลยี ส่งเสริมความก้าวหน้าในทุกๆด้าน ยุคดิจิทัลจึงมีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนแปลงรูปแบบการใช้ชีวิต การทำงาน และการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง ผู้นำยุคดิจิทัลจึงต้องพัฒนา และปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน ผู้นำที่ดีนั้นจะสามารถนำพาองค์กรไปได้อย่างถูกต้องทิศทาง และสร้างให้องค์กรประสบความสำเร็จในที่สุด จันทิมา ประสงค์มณี (2563) กล่าวไว้ว่า คุณลักษณะของผู้บริหารมีความสำคัญอย่างยิ่ง ต่อการสร้างเชื่อมั่น นำพาบุคลากรในองค์กรให้ร่วมมือกันดำเนินงาน ส่งผลต่อการบริหารงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล การสื่อสารบนโลกดิจิทัลเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องพัฒนา เพื่อให้สามารถเชื่อมต่อกับผู้คน และองค์กรในโลกดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทักษะการสื่อสารบนโลกดิจิทัลมีความหลากหลาย เช่น การใช้เทคโนโลยีและโซเชียลให้เกิดประโยชน์ การใช้เทคนิคการสื่อสารที่เหมาะสม และการใช้ประโยชน์จากการสื่อสารบนโลกดิจิทัลให้เกิดประโยชน์ต่อการสื่อสารกับผู้อื่น (Photcharapon Ronglong, 2024)

คุณลักษณะในยุคดิจิทัล

คุณลักษณะในยุคดิจิทัล เป็นลักษณะของบุคคลที่สามารถใช้เทคโนโลยี เรียนรู้เทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง และนำความรู้ไปบูรณาการกับการจัดการศึกษาให้เป็นหนึ่งเดียวได้อย่างมีความหมาย สุภัทรศักดิ์ คำสามารถ (2563) ได้ศึกษาแนวทางการบริหารการศึกษายุคดิจิทัลดีสรัปชั่น สรุปไว้ว่า คุณลักษณะในยุคดิจิทัล คือ ปรากฏการณ์ที่ขับเคลื่อนโดยพฤติกรรมที่มีต่อเทคโนโลยีอย่างที่ไม่เคยมีมาก่อน มีเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมใหม่ในการสื่อสาร การจัดเก็บ การเข้าถึงแหล่งข้อมูลข่าวสาร การใช้เทคโนโลยี การสื่อสารที่ไม่มีขอบเขตหรือข้อจำกัดในเรื่องเวลาและสถานที่ ทำให้สามารถเข้าถึง รับรู้ และเรียนรู้ได้ทุกที่ ทุกเวลา และการใช้เทคโนโลยีมาบูรณาการเชื่อมโยงเครือข่ายใช้พัฒนาความรู้ เผยแพร่ และแบ่งปันความรู้ได้อย่างทั่วถึง หาญชัย เกียรติฟูเพื่อง (2564) ได้ศึกษาความต้องการพัฒนาคุณลักษณะในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2 พบว่า คุณลักษณะในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาด้านมีความคิดสร้างสรรค์อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือด้านการสร้างวิสัยทัศน์และด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ สาคร มหาหิงค์ และคณะ (2565) ได้ศึกษาคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล พบว่า คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ มีการสื่อสาร มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ และการเป็นพลเมืองในยุคดิจิทัล นุชนาฏ เพชรชำนาญ และ ศันสนีย์ จะสุวรรณ (2565) ได้ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนเขตดุสิตยุคดิจิทัล พบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารการศึกษา คือ การรับรู้ข่าวสารรวดเร็ว เป็นผู้นำด้านเทคโนโลยี ใช้การสื่อสารที่ทันสมัย ไม่กลัวการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ ใช้สารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ ประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อสังคมออนไลน์ ส่งเสริมการนำเครื่องมือดิจิทัลมาใช้เสริมการทำงานกับเครือข่าย

คุณลักษณะที่ต้องมี (Essential Attributes) ของผู้บริหารการศึกษาในยุคดิจิทัล หมายถึง ลักษณะที่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารการศึกษาทุกคน ขาดไม่ได้ ถ้าหากไม่มีลักษณะดังกล่าวจะไม่สามารถทำหน้าที่ได้อย่างมีคุณภาพ ซึ่งถือเป็นมาตรฐานขั้นต่ำ (Core Competencies) ที่เป็นข้อกำหนดของตำแหน่ง เลอศักดิ์ ตามา และสุมาลี ศรีพุทธิพร (2564) กล่าวว่า สิ่งที่คุณผู้นำจะต้องมีในยุคดิจิทัล คือ ทักษะ ความสามารถ กระบวนการ วิธีการ และคุณลักษณะส่วนบุคคลฐานผู้นำในการบริหารงานที่สร้างความเชื่อมั่น สร้างแรงจูงใจ สนับสนุนการทำงานร่วมกัน มีความคิดสร้างสรรค์ ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร วาสนา ดิษฐ์ประดับ และคณะ (2567) กล่าวว่า ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำในยุคดิจิทัล ตระหนักรู้เท่าทันเทคโนโลยี เป็นตัวกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงสำคัญในทุกองค์กร ให้สามารถนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาสร้างความโดดเด่นแบบแตกต่าง และมีวิสัยทัศน์ในการใช้ข้อมูลให้เกิดประโยชน์และมีประสิทธิภาพ

คุณลักษณะที่ควรมี (Desirable Attributes) ของผู้บริหารการศึกษาในยุคดิจิทัล หมายถึง ลักษณะที่ส่งเสริมและพัฒนา เพื่อให้ผู้บริหารสามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้นและสอดคล้องกับยุคสมัย ซึ่งอาจไม่ใช่กฎเกณฑ์หรือข้อบังคับพื้นฐาน แต่เป็นคุณลักษณะเสริมที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เป็นผู้นำที่โดดเด่นเป็นแบบอย่าง และมีอิทธิพลในวงการการศึกษาพร้อมทั้งช่วยยกระดับคุณภาพการบริหารการศึกษา และการขับเคลื่อนนวัตกรรมได้ดียิ่งขึ้น (Spencer, L. & Spencer, S.; 1993, Schrum & Levin; 2015, ไพฑูรย์ สีนารัตน์, 2563) ความแตกต่างระหว่างคุณลักษณะที่ต้องมีและคุณลักษณะที่ควรมีของผู้บริหารการศึกษาในยุคดิจิทัล คือ คุณลักษณะที่ต้องมีของผู้บริหารในยุคดิจิทัล ซึ่งเป็นแกนหลักของความสามารถขั้นต่ำที่ขาดไม่ได้ เป็นเครื่องมือที่ส่งผลให้ผู้บริหารการศึกษาปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และนำพาองค์กรการศึกษาให้ประสบความสำเร็จ

ทักษะภาวะผู้นำที่จำเป็นในยุคดิจิทัล

ทักษะของผู้นำ (Leadership Capabilities) ที่ต้องมี หรือควรสร้างให้มีในผู้นำ คือ มีวิสัยทัศน์ดิจิทัล (Digital Vision) การมีวิสัยทัศน์ที่ดีและต้องการที่จะผลักดันสู่ดิจิทัล มีความผูกพันกับองค์กร (Organization Engagement) จัดองค์กรให้มีความเหมาะสมเพื่อขับเคลื่อนสู่องค์กรดิจิทัล และจัดโครงสร้างองค์กรให้ชัดเจน (Governing Organization Structure) และทักษะด้านดิจิทัลที่จำเป็นต้องสร้างในระดับองค์กร ได้แก่ ทักษะการให้บริการ (Creating Customer Experience) การให้บริการเบ็ดเสร็จในจุดเดียว (Exploiting Core Operations) และการสร้างนวัตกรรมในการบริการแบบใหม่โดยใช้ดิจิทัลเป็นเครื่องมือหรือข้อมูล (Reinventing Business Models) (อติรัตน์ วงศ์ธานี, 2567)

ภาวะผู้นำของผู้บริหารยุคดิจิทัล มี 6 องค์ประกอบ ได้แก่ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรทางดิจิทัล การสร้างเครือข่าย การยอมรับการเปลี่ยนแปลง การมีทักษะทางเทคโนโลยี การพัฒนาบุคลากรและการมีวิสัยทัศน์ด้านเทคโนโลยี (พรวิภา เขยกลิ่น, 2566) ความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT Literacy) ผู้บริหารการศึกษาต้องมีความรู้และทักษะในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อสนับสนุนการทำงาน การบริหารจัดการ และการเรียนรู้ตลอดชีวิต รวมถึงสามารถแนะนำและส่งเสริมให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษาใช้เทคโนโลยีอย่างเหมาะสม (Prensky, 2010) การเป็นผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ในโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารควรมีความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) และเป็นผู้ดำเนินการขับเคลื่อนนวัตกรรมทางการศึกษา เพื่อปรับปรุงคุณภาพและประสิทธิภาพขององค์กรอย่างยั่งยืน (Fullan, 2014) การเรียนรู้ตลอดชีวิตและการพัฒนาตนเอง (Lifelong Learning) ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อปรับตัวให้ทันกับกระแสเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่เกิดขึ้น รวมถึงส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการเรียนรู้ ทักษะการคิดเชิงระบบ และการวิเคราะห์ (System Thinking & Analytical Skills) ในยุคที่ข้อมูลมีปริมาณมหาศาล (Big Data) ผู้บริหารควรมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ จัดการข้อมูล และวางแผนอย่างเป็นระบบ เพื่อให้การบริหารจัดการสถานศึกษามีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (Senge, 2006)

จริยธรรมบนโลกดิจิทัล (Digital Ethics) เป็นกฎเกณฑ์หรือข้อตกลงของผู้ใช้งานคอมพิวเตอร์หรือเทคโนโลยี เป็นการป้องกันการกระทำผิดจริยธรรม เพื่อเป็นแนวทางการใช้งานเทคโนโลยีจำเป็นต้องควบคู่ไปกับจริยธรรม 4 ประเด็น ได้แก่ ความเป็นส่วนตัว (Information Privacy) ความถูกต้อง (Information Accuracy) ความเป็นเจ้าของ (Intellectual Property) และการเข้าถึงข้อมูล (Data Accessibility)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ปราณี อัครภูษิตกุล (2563) ได้วิจัยเกี่ยวกับจริยธรรมของผู้บริหารในยุคดิจิทัล พบว่า ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านปัจจัย และการอบรมด้านจริยธรรมดิจิทัลซึ่งยังไม่แพร่หลายในสถานศึกษา

หาญชัย เกียรติฟูเฟื่อง (2564) ศึกษาความต้องการพัฒนาคุณลักษณะในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2 พบว่า คุณลักษณะในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ และด้านทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

วชิรพงศ์ พูลเกษร (2565) ได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ผู้นำที่เปิดรับเทคโนโลยีใหม่ๆ มีแนวโน้มที่จะสร้างนวัตกรรมในโรงเรียนได้ดี มีความร่วมมือของครูและบุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จ

โรจนศักดิ์ อินทนน (2566) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารในยุคดิจิทัลที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน ในระดับมาก

วันอับรอฮิม วันอับดุลสามะ (2567) ได้ศึกษารูปแบบทักษะการบริหารงานยุคดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงาน การศึกษาเอกชน อำเภอระแงะ จังหวัดนราธิวาส พบว่า ทักษะการบริหารงานยุคดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชน อำเภอระแงะ จังหวัดนราธิวาส มีทั้งหมด 5 ทักษะ ได้แก่ 1) ทักษะด้านเทคนิคทางเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล 2) ทักษะด้านความคิดรวบยอดและความคิดสร้างสรรค์ 3) ทักษะด้านความรู้ความเข้าใจ 4) ทักษะมนุษยสัมพันธ์

Andriani, Rini & et al. (2023) ได้ศึกษาความเป็นผู้นำในยุคดิจิทัลที่มีลักษณะแบ่งปัน พบว่า ผู้บริหารการศึกษา ต้องรู้จักบทบาทและหน้าที่ของตนเองเป็นสำคัญ เพื่อส่งเสริมและพัฒนาองค์กรทางการศึกษาที่ตนรับผิดชอบ ก้าวสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และเพื่อให้ทันต่อเหตุการณ์ของโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงตามยุคสมัย

วิธีการดำเนินงานวิจัย

1. ประเภทการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยใช้การวิจัยเอกสารที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดหลักการและงานวิจัยเกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของผู้บริหารการศึกษาในยุคดิจิทัล โดยรวบรวมจากแนวคิด หลักการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ที่มุ่งพัฒนาความรู้จากข้อมูลทฤษฎีภูมิด้วยการสังเคราะห์เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ความหมาย และคุณลักษณะของผู้บริหารการศึกษาในยุคดิจิทัล

2. กลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มเป้าหมาย ผู้ให้ข้อมูลหลักใช้วิธีการคัดเลือกแบบเจาะจง ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา จำนวน 30 คน ประกอบด้วย อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 5 คน ผู้บริหารการศึกษาในหน่วยงานที่มีสถานศึกษาในสังกัด จำนวน 5 คน ศิษยานุศิษย์ จำนวน 5 คน และผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 15 คน

3. ขั้นตอนการวิจัย การวิจัยครั้งนี้ แบ่งเป็น 2 ขั้นตอน

ขั้นตอนที่ 1 การวิจัยเอกสาร (Documentary Research) โดยศึกษาค้นคว้า รวบรวมข้อมูลจากการสังเคราะห์เอกสาร (Content Analysis) ที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของผู้บริหารการศึกษาในยุคดิจิทัล

ขั้นตอนที่ 2 การสัมภาษณ์ เครื่องมือที่ใช้คือ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา จำนวน 30 คน รวบรวมข้อมูลและสังเคราะห์เนื้อหาจากข้อมูลการสัมภาษณ์ (Content Analysis)

4. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

4.1 แบบสังเคราะห์เอกสาร

4.2 แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง

5. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ขั้นที่ตอนที่ 1 การเก็บข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) โดยการสังเคราะห์เอกสาร (Content Analysis) เครื่องมือที่ใช้คือ แบบวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยคุณลักษณะของผู้บริหารการศึกษาในยุคดิจิทัล

ขั้นที่ตอนที่ 2 การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา จำนวน 30 คน เครื่องมือที่ใช้คือ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง รวบรวมข้อมูลและสังเคราะห์เนื้อหาจากข้อมูลการสัมภาษณ์ (Content Analysis)

6. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) การวิจัยเอกสาร (Documentary Research) โดยศึกษาค้นคว้า รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับแนวคิดคุณลักษณะของผู้บริหารการศึกษาในยุคดิจิทัล และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างเกี่ยวกับแนวคิดคุณลักษณะของผู้บริหารการศึกษาในยุคดิจิทัล โดยแบ่งเป็น 2 ขั้นตอน คือ

ขั้นที่ตอนที่ 1 การวิเคราะห์เอกสาร ใช้วิธีการสังเคราะห์เนื้อหา

1. สร้างดัชนี ผู้วิจัยศึกษาเอกสารและงานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารการศึกษาในยุคดิจิทัลเพื่อวิเคราะห์และสังเคราะห์เนื้อหา จับประเด็นสำคัญ กำหนดดัชนีแล้วให้รหัสในแต่ละข้อความ ว่ามีความหมายอย่างไร และข้อมูลนั้นบ่งบอกอะไร

2. จำแนกหมวดหมู่ ผู้วิจัยนำดัชนีข้อความที่ได้จัดหมวดหมู่ข้อมูลและนำมารวมกันเป็นหมวดหมู่

ขั้นที่ตอนที่ 2 การสัมภาษณ์ ใช้วิธีการสังเคราะห์เนื้อหา

1. สร้างดัชนี ผู้วิจัยอ่านและตรวจสอบข้อมูลเพื่อทำความเข้าใจถ้อยคำ แต่ละวลีหรือประโยคเพื่อจับประเด็นสำคัญ กำหนดดัชนีแล้วให้รหัสในแต่ละข้อความของแนวคิดและความคิดเห็น โดยตรวจสอบข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดว่าข้อมูลนั้นมีความหมายอย่างไร และข้อมูลนั้นบ่งบอกอะไร

2. จำแนกหมวดหมู่ ผู้วิจัยนำดัชนีคำและข้อความที่ได้มาเปรียบเทียบความเหมือน และความต่าง เพื่อจัดหมวดหมู่ข้อมูลและนำมารวมกันเป็นหมวดหมู่

3. สร้างข้อสรุป ผู้วิจัยได้นำดัชนีที่ได้จากการอ่านข้อมูลอย่างละเอียดและทบทวน แล้วจึงนำดัชนีข้อมูลของผู้ให้ข้อมูลหลักแต่ละคนมาจัดกลุ่ม เพื่อสร้างข้อสรุปย่อยให้ครอบคลุมเนื้อหาที่มีคล้ายกัน แล้วจึงนำข้อสรุปย่อยหลายๆ ข้อมาจัดกลุ่มเพื่อนำไปสู่การสร้างข้อสรุป หรือบทสรุปโดยการสร้างแผนที่ความคิดช่วยในการพิจารณาข้อสรุป

4. ตีความ ผู้วิจัยตรวจสอบความหมายคำสำคัญของกลุ่มคำ หาความสัมพันธ์ของเรื่องราว และสร้างข้อสรุปของข้อมูลนั้นๆ โดยการหาความสัมพันธ์และสังเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ นำเสนอเชิงพรรณนา

ผลการวิจัย

การวิจัย เรื่องคุณลักษณะของผู้บริหารการศึกษาในยุคดิจิทัล มีผลการวิจัย ดังนี้

1. การศึกษาคุณลักษณะที่ต้องมีของผู้บริหารการศึกษาในยุคดิจิทัล พบว่า คุณลักษณะที่ต้องมีของผู้บริหารการศึกษาในยุคดิจิทัล (Essential Characteristics) ได้แก่ 1) มีคุณธรรม จริยธรรม มีความซื่อสัตย์ สุจริต ยุติธรรม ยึดมั่นจรรยาบรรณวิชาชีพ เป็นแบบอย่างที่ดีทั้งในโลกจริงและโลกเสมือน เน้นมีจิตวิญญาณของผู้นำความเป็นมืออาชีพ 2) มีทักษะการบริหารจัดการและภาวะผู้นำ สื่อสารได้ดี มีความทันสมัย ปรับตัวได้ร่วมมือกับเครือข่าย และต้องมี Soft Skills ควบคู่กับ Hard Skill 3) ใช้เทคโนโลยี และมีการเรียนรู้ตลอดชีวิต

สามารถใช้เทคโนโลยี AI ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมการเรียนรู้จริยธรรมในยุคดิจิทัล และใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาระบบงานด้วยความโปร่งใส 4) มีการตัดสินใจเชิงข้อมูลจริง (Data-Driven Decision Making) วิเคราะห์ข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ใช้ข้อมูลเพื่อความแม่นยำในการบริหาร 5) มีความเสมอภาคทางการศึกษาเน้น Equity สร้างโอกาสการศึกษาที่เท่าเทียม

2. การศึกษาคุณลักษณะที่ควรมีของผู้บริหารการศึกษาในยุคดิจิทัล พบว่า คุณลักษณะที่ควรมีของผู้บริหารการศึกษาในยุคดิจิทัล (Essential Characteristics) ได้แก่ 1) มีภาวะผู้นำที่มีคุณธรรมในยุค AI มีจริยธรรมดิจิทัล เป็นผู้นำจริยธรรมในสังคมข้อมูลสารสนเทศ และมีการบริหารด้วยหลักธรรมาภิบาล 2) มีวิสัยทัศน์เป็นนักยุทธศาสตร์ มองการณ์ไกล บริหารเชิงกลยุทธ์ และวางแผนอนาคตอย่างมีระบบ 3) ใช้เทคโนโลยี และ AI อย่างมีจริยธรรม มีการบริหารโดยไม่ทิ้งจริยธรรม ข้อมูลโปร่งใส Ethical AI Tool 4) พัฒนาทรัพยากรบุคคลและเครือข่าย ส่งเสริมการมีส่วนร่วม สร้างเครือข่าย 5) เน้นภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม และเป็นผู้นำแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม Lifelong Learning-Creative & Adaptability เปิดรับนวัตกรรมอย่างมีจริยธรรม

สรุปและอภิปรายผล

1. คุณลักษณะที่ต้องมีของผู้บริหารการศึกษาในยุคดิจิทัล มีดังนี้

1.1 มีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ คือ คุณลักษณะที่ต้องมีของผู้บริหารการศึกษาในยุคดิจิทัล ผลนี้ชี้ให้เห็นว่า ในยุคดิจิทัลมีสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศหลากหลายที่สามารถนำมาใช้หรือเป็นเครื่องมือช่วยในการบริหารงานของผู้บริหารการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น ผู้บริหารการศึกษาในยุคดิจิทัล ต้องยืนหยัดในความถูกต้อง ยุติธรรม มีความโปร่งใสในการปฏิบัติงานมีจิตสำนึกต่อจรรยาบรรณวิชาชีพ (Professional Ethics Awareness) และมีจิตวิญญาณของผู้บริหารมืออาชีพ (Professional Ethical Mindset) สอดคล้องกับ ปราณี อัครภูษิตกุล (2563) ได้วิจัยเกี่ยวกับจริยธรรมของผู้บริหารในยุคดิจิทัล พบว่า ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านปัจจัยและการอบรมด้านจริยธรรมดิจิทัล

1.2 มีทักษะการบริหารจัดการและภาวะผู้นำ ผลนี้ชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารการศึกษาในยุคดิจิทัลต้องมีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่ง มีความพร้อมในการปรับตัว เปิดรับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี พัฒนาค้นเองต่อเนื่องเพื่อเป็นผู้นำที่ทันยุค ทันคน ทันใจ สอดคล้องกับ สุภัทรศักดิ์ คำสามารถ (2563) กล่าวว่า คุณลักษณะยุคดิจิทัล ประกอบด้วย ความรวดเร็วในการสื่อสาร ไม่ว่าจะเป็นการจัดเก็บหรือการเข้าถึงแหล่งข้อมูลหรือข่าวสาร เป็นการใช้เทคโนโลยีสื่อสารที่ไม่มีขอบเขตหรือข้อจำกัดในระยะเวลาและสถานที่ ทำให้สามารถเข้าถึง รับรู้และเรียนรู้ได้ทุกที่ ทุกเวลา การใช้เทคโนโลยีมาบูรณาการเชื่อมโยงเครือข่ายต่างๆ ให้ทุกคนสามารถจัดเก็บ เข้าถึง ใช้พัฒนาความรู้ เผยแพร่ และแบ่งปันความรู้ได้อย่างทั่วถึง

1.3 ใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต ผลนี้ชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารการศึกษาต้องสามารถใช้เทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพใช้เทคโนโลยีและ AI เป็นเครื่องมือสร้างระบบงานที่โปร่งใส และตรวจสอบได้ มีความเข้าใจ และประยุกต์ใช้ในการบริหารและการเรียนรู้ จัดให้มี Mentor Program โดยผู้บริหารต้นแบบด้านคุณธรรมและพัฒนากิจกรรมแบบ Active Learning ส่งเสริมให้ผู้เรียนออกแบบจรรยาบรรณการใช้เทคโนโลยีของสถานศึกษา สอดคล้องกับ จุฬาลักษณ์ โสระพันธ์ (2564) พบว่า ผู้บริหารการศึกษายุคดิจิทัลต้องเป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต มีความคิดเชิงกลยุทธ์แบบอนาคต และพัฒนาแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด มีการฟังพา

แบ่งปัน กระจายความเป็นผู้นำให้มีความมั่นใจ ถ้าจะทดลองใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ ไม่เพิกเฉยกับความคิดของ ภูมิปัญญานำมาเชื่อมโยงและเรียนรู้

1.4 มีการตัดสินใจเชิงข้อมูลจริง ผลนี้ชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารการศึกษาในยุคดิจิทัลต้องมีการตัดสินใจ จากข้อมูลจริง ใช้ข้อมูลในการวางแผนและพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ ต้องสามารถวิเคราะห์ข้อมูลและใช้ ข้อมูลเชิงประจักษ์ (Data-Driven Decision Making) เพื่อการตัดสินใจที่แม่นยำ สอดคล้องกับ Fullan (2001) กล่าวไว้ว่า การเปลี่ยนแปลงที่แท้จริงเริ่มจากภายใน ผู้บริหารการศึกษาจึงจำเป็นต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่สามารถโน้มน้าวใจบุคลากรให้ใช้ข้อมูลอย่างชาญฉลาด และเรียนรู้จากความล้มเหลวได้

1.5 มีความเสมอภาคทางการศึกษา ผลนี้ชี้ให้เห็นว่า ความเสมอภาคทางการศึกษา (Equity in Education) ให้ผู้เรียนทุกคนได้รับโอกาสอย่างเท่าเทียม มีความสำคัญอย่างยิ่งที่ต้องถือปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดี และสร้างความร่วมมือกับทุกภาคส่วน สอดคล้องกับจันทิมา ประสงค์มณี (2563) กล่าวไว้ว่า คุณลักษณะ ของผู้บริหารมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างความเชื่อมั่น นำพาบุคลากรในองค์กรให้ร่วมมือกันดำเนินงาน ให้บรรลุจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

2. คุณลักษณะที่ควรมีของผู้บริหารการศึกษาในยุคดิจิทัล ได้แก่ มีภาวะผู้นำคุณธรรมในยุค AI มี วิทยาศาสตร์และเป็นนักยุทธศาสตร์ มีการใช้เทคโนโลยีและ AI อย่างมีจริยธรรม มีการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและ เครือข่าย เป็นผู้นำแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม

2.1 ควรมีภาวะผู้นำคุณธรรมในยุค AI (Ethical AI Leadership) ผลวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหาร การศึกษาในยุคดิจิทัลควรมีภาวะผู้นำที่ยึดมั่นในคุณธรรม ใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน มีความ ซื่อสัตย์ สุจริต ตระหนักถึงจริยธรรมในการใช้ข้อมูล และจริยธรรมดิจิทัล และควรส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่ เน้นคุณธรรม สอดคล้องกับ เอลิมเกียร์ติ สุ่มเงิน (2562) พบว่ามีภาวะผู้นำในการบริหาร มีบุคลิกภาพที่ เหมาะสม มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ยึดมั่นในคุณธรรม จริยธรรม และการนำนวัตกรรม และเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้

2.2 ควรมีวิสัยทัศน์และเป็นนักยุทธศาสตร์ (Visionary & Strategic Leadership) ผลนี้ชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหาร การศึกษาในยุคดิจิทัลควรมีวิสัยทัศน์กว้างไกล กำหนดทิศทางขององค์กร เป็นนักยุทธศาสตร์ วางแผน อย่างเป็นระบบ บริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ มีความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง ถ้าตัดสินใจ มีความรับผิดชอบ สูง สอดคล้องกับ Andriani, Rini & et al (2023) พบว่า ผู้บริหารการศึกษาต้องรู้จักบทบาทและหน้าที่ของ ตนเองเป็นสำคัญ เพื่อส่งเสริมและพัฒนางานองค์กรทางการศึกษาที่ตนรับผิดชอบก้าวสู่ความสำเร็จตาม วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้เพื่อให้ทันต่อเหตุการณ์ของโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงตามยุคสมัย

2.3 ควรมีการใช้เทคโนโลยีและ AI อย่างมีจริยธรรม (Ethical Use of Technology & AI) ผลนี้ ชี้ให้เห็นว่า ยุคดิจิทัลมี AI และเทคโนโลยี ผู้บริหารการศึกษาควรมีการประเมินและเลือกใช้นวัตกรรมหรือ เครื่องมือ AI ที่สอดคล้องกับจริยธรรมการศึกษา มีความโปร่งใสใช้ข้อมูลจริงอย่างมีจริยธรรม (Ethical Data- Driven Management) ส่งเสริมการใช้ AI tools ควบคู่กับการปลูกฝังจริยธรรมในการใช้งาน สอดคล้องกับ Senge (2006) กล่าวไว้ว่า ยุคข้อมูลมีปริมาณมหาศาล (Big Data) ผู้บริหารควรมีความสามารถวิเคราะห์ จัดการข้อมูล และวางแผนอย่างเป็นระบบ เพื่อให้การบริหารจัดการสถานศึกษามีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2.4 ควรมีการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและเครือข่าย (Human Resource & Network Development) ผลนี้ชี้ให้เห็นว่า ควรมีการสนับสนุนการเรียนรู้ร่วมกันภายในองค์กร มีการมอบหมายงานได้ ถูกคน ถูกงาน ควรมีการสร้างแรงจูงใจ ให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและภาคี

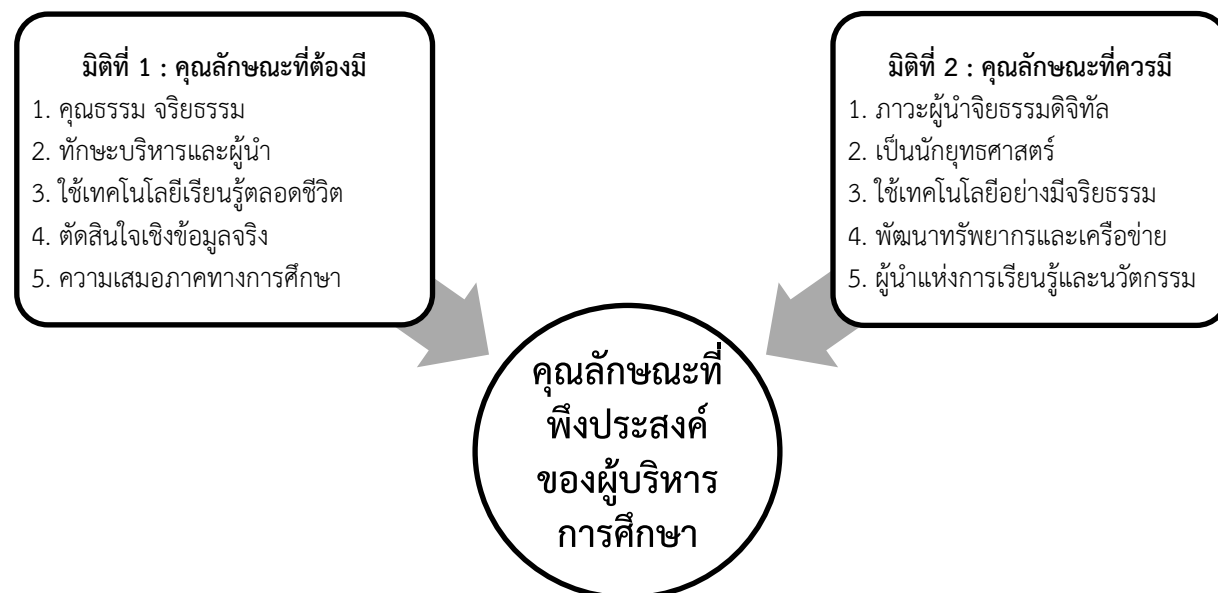
เครือข่าย สร้างระบบความร่วมมือกับชุมชนเพื่อพัฒนาโรงเรียนอย่างยั่งยืน และควรสร้างเครือข่าย สอดคล้องกับ(พรวิภา เขยกลั่น, 2566) ผู้บริหารการศึกษาต้องมีความรู้และทักษะในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อสนับสนุนการทำงาน การบริหารจัดการ และการเรียนรู้ตลอดชีวิต รวมถึงสามารถแนะนำและส่งเสริมให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษาใช้เทคโนโลยีอย่างเหมาะสม

2.5 ควรเป็นผู้บริหารจริยธรรมยุคใหม่ (New Gen Ethical Leaders Network) ผลนี้ชี้ให้เห็นว่าควรเป็นผู้นำแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม (Innovative & Learning Leadership) ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Ethical Learning) สอดคล้องกับ หาญชัย เกียรติฟูเฟื่อง (2564) พบว่า คุณลักษณะในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ อยู่ในระดับมากรองลงมาคือ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ และด้านทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

ข้อเสนอแนะการวิจัย

1. เชิงนโยบาย หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรกำหนดนโยบายในการส่งเสริมคุณลักษณะที่ต้องมีของผู้บริหารการศึกษาในยุคดิจิทัล
2. เชิงปฏิบัติ หน่วยงานต้นสังกัดควรสนับสนุนและส่งเสริมคุณลักษณะที่ควรมีของผู้บริหารการศึกษาในยุคดิจิทัลนำไปสู่ปฏิบัติ
3. เชิงวิชาการ หน่วยงานต้นสังกัดที่นำนโยบายไปปฏิบัติควรมีการประเมินผลงานของผู้บริหารการศึกษาในยุคดิจิทัล

องค์ความรู้ใหม่



แผนภาพที่ 2 องค์ความรู้ใหม่
ที่มา: ผู้วิจัยสังเคราะห์

จากแผนภาพที่ 2 คุณลักษณะที่ต้องมีของผู้บริหารการศึกษา (Essential Characteristics) คือ ลักษณะที่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารการศึกษาทุกคนจะขาดไม่ได้ ถ้าหากไม่มีลักษณะดังกล่าว จะไม่สามารถทำหน้าที่ได้อย่างมีคุณภาพ ได้แก่ 1) คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ มีความซื่อสัตย์ สุจริต ยุติธรรมยึดมั่นในจรรยาบรรณวิชาชีพ เป็นแบบอย่างที่ดีทั้งในโลกจริงและโลกเสมือน เน้นการมีจิตวิญญาณของผู้นำและความเป็นมืออาชีพ 2) ทักษะการบริหารจัดการและภาวะผู้นำ มีความทันสมัย ปรับตัวได้ และสื่อสารดี 3) การใช้เทคโนโลยีและการเรียนรู้ตลอดชีวิต สามารถใช้เทคโนโลยี/AI ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 4) การตัดสินใจเชิงข้อมูลจริง (Data-Driven Decision Making) วิเคราะห์ข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพใช้ข้อมูลเพื่อความแม่นยำในการบริหาร 5) ความเสมอภาคทางการศึกษาเน้น Equity สร้างโอกาสการศึกษาที่เท่าเทียม

คุณลักษณะที่ควรมีของผู้บริหารการศึกษาในยุคดิจิทัล (Essential Characteristics) คือลักษณะที่ส่งเสริมและพัฒนาเพื่อให้ผู้บริหารสามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้นและสอดคล้องกับยุคสมัย อาจไม่ใช่กฎเกณฑ์หรือข้อบังคับพื้นฐานแต่เป็นคุณลักษณะเสริมที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำที่มีคุณธรรมและจริยธรรมดิจิทัล เป็นผู้นำในสังคมข้อมูลสารสนเทศและบริหารด้วยหลักธรรมมาภิบาล 2) เป็นนักยุทธศาสตร์ มองการณ์ไกล บริหารเชิงกลยุทธ์ วางแผนอนาคตอย่างมีระบบ 3) ใช้เทคโนโลยีและ AI อย่างมีจริยธรรม 4) การพัฒนาทรัพยากรบุคคลและเครือข่าย ส่งเสริมการมีส่วนร่วม และสร้างเครือข่าย 5) เป็นผู้นำแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม และเปิดรับนวัตกรรมใหม่อย่างมีจริยธรรม

เอกสารอ้างอิง

- ขวัญทิพย์ เดชผดุงและคณะ. (2568). เทคนิคการตัดสินใจสำหรับผู้บริหารยุคดิจิทัล. **วารสารการบริหารการศึกษาและนวัตกรรมการศึกษา**, 5(1), 37-48.
- จันทิมา ประสงค์มณี, นงลักษณ์ ใจฉลาด. (2563). การศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์และแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 39 จังหวัดพิษณุโลก. **วารสารครูพิบูล**, 7(2), 157-167.
- จุฬาลักษณ์ โสระพันธ์. (2564). **บทบาทผู้บริหารการศึกษาในยุคดิจิทัล**. สืบค้นเมื่อ 27 สิงหาคม 2568. เข้าถึงได้จาก <https://www.scribd.com/document/717014983>.
- เฉลิมเกียรติ สุ่มเงิน. (2562). **การศึกษาคุณลักษณะและแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39**. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- นุชนาฏ เพชรชำนาญ และศันสนีย์ จะสุวรรณ์. (2565). คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา เอกชนเขตดุสิต ในยุคดิจิทัล. **วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม**, 16(1), 111-122.
- ปราณี อัสวภูษิตกุล (2563). สารสนเทศ นวัตกรรมกับสังคม 5.0. **วารสารบรรณศาสตร์ มศว**, 13(1), 88-96.
- พรวิภา เขยกลั่น. (2566). **ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล**. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร. สืบค้นเมื่อ 27 สิงหาคม 2568. เข้าถึงได้จาก <http://ithesis-ir.su.ac.th/dspace/bitstream/123456789/4778/1/630630018.pdf>.
- พระครูปลัดจักรพล สิริโร. (2568). ภาวะผู้นำของผู้บริหารในยุคดิจิทัล. **วารสารมณีเชษฐาราม วัดจอมมณี**, 8(2), 837-848.
- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. (2563). อนาคตของครุศึกษาไทยกับการสร้างความฉลาดรู้. **ครุสภาวิทยารจารย์**, 1(1), 1-7.

- ราชบัณฑิตยสถาน. (2554). **พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน**. สืบค้นเมื่อ 11 มิถุนายน 2568. เข้าถึงได้จาก [https:// dictionary.orst.go.th/](https://dictionary.orst.go.th/).
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2554). **พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554**. กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์.
- โรจนศักดิ์ อินทนน. (2566). **ภาวะผู้นำของผู้บริหารในยุคดิจิทัลที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร**. ปรินญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- เลอศักดิ์ ตามา และสุมาลี ศรีพุทธรินทร์. (2564). **ภาวะผู้นำยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการดำเนินงานระบบประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 22**. วารสารรัชต์ภาคย์, 15(38), 224-240.
- วชิรพงศ์ พูลเกษตร. (2565). **แนวทางการสร้างเสริมคุณลักษณะของผู้บริหารในยุคดิจิทัลสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์**. ปรินญาพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- วันอับรอฮิม วันอับดุลสามะ. (2567). **รูปแบบทักษะการบริหารงานยุคดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชน อำเภอระแงะ จังหวัดนราธิวาส**. ปรินญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.
- วาสนา ดิษฐ์ประดับ และคณะ. (2567). **ภาวะผู้นำกับการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล**. วารสารศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยบูรพา, 35(3), 1-14.
- สร้อยทิพย์ แก้วตา. (2565). **คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ที่ส่งผลต่อสมรรถนะครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบูรณ์**. การค้นคว้าอิสระ การศึกษา มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- สาคร มหาหงษ์ และคณะ. (2565). **คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล**. วารสารครุศาสตร์ปัญญา, 1(4), 62-75.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2563). **แนวทางการส่งเสริมจริยธรรมภาครัฐในยุคการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อรองรับสถานการณ์ Disruption**. กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมจริยธรรมสำนักงาน ก.พ..
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). **แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579 (พิมพ์ครั้งที่ 2)**. กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- สุกัญญา แซ่มซ้อย.(2561). **การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุภัทรศักดิ์ คำสามารถ. (2563). **แนวทางการบริหารการศึกษาในยุคดิจิทัลดิสรักชั่น**. Journal of Modern Learning Development, 5(3), 245-258.
- เสถียรพงษ์ วรรณปก. (2554). **กัลยาณมิตร: พุทธวิธีแห่งการพัฒนา**. กรุงเทพฯ: ธรรมสภาและสถาบันบันลือธรรม.
- หาญชัย เกียรติฟูเฟื่อง. (2564). **ความต้องการพัฒนาคุณลักษณะในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2**. การค้นคว้าอิสระ การศึกษา มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร.

- อติรัตน์ วงศ์ธานี. (2567). **หลักสูตรภาวะผู้นำในยุคดิจิทัล**. กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาบุคลากรภาครัฐด้านดิจิทัลสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน).
- อรอนงค์ เทียบอุดม. (2565). **คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม**. ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- เอกลักษณ์ เขตจัตุรัส. (2567). มนุษย์กับการใช้ชีวิตในยุคดิจิทัล. **วารสารเมธีวิจัย**, 1 (3), 24-30.
- Andriani, Rini & et. al, (2023). Leadership Education in the Digital Age. **Journal Coaching Education Sports (JGES)**, 03(02), 125-130.
- Fullan, M. (2014). **The Principal: Three Keys to Maximizing Impact**. San Francisco, CA :Jossey-Bass.
- Prensky, M. (2012). **From digital natives to digital wisdom: Hopeful essays for 21st century learning**. Corwin Press.
- Photcharapon Ronglong. (2024). **Digital Communication-ทักษะการสื่อสารบนโลกดิจิทัล**. สืบค้นเมื่อ 26 มิถุนายน 2568 เข้าถึงได้จาก <https://blog.think-digital.app/2024/06/18/digital-communication/>.
- Nicole Hill. (2025). **ครูยุค AI: การปรับบทบาทเพื่อนำทางผู้เรียนในโลกที่เปลี่ยนไป**. สืบค้นเมื่อ 26 มิถุนายน 2568 เข้าถึงได้จาก <https://breakthroughprovidence.org/education>.
- Schrum, L., & Levin, B. (2015). **Leading 21st century schools**. Corwin. <https://doi.org/10.4135/9781483395043>.
- Senge, Peter M. (2006). **The Fifth Discipline the Arts & practice the learning Organization**. New York Doubleday.
- pencer, L.M. and Spencer, S.M. (1993). **Competence at Work: Models for Superior Performance**. John Wiley & Sons, New York.
- Subbrain. (2019). **Important of Digital Era**. Retrieved June 26, 2025. Available from: <https://www.sub-brain.com/business/important-people-in-digital-era/>.