

ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กรยุควิถีใหม่\*  
DIGITAL LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS ON THE CHANGE  
MANAGEMENT IN THE NEW NORMAL ORGANIZATION

ไสว วีระพันธ์<sup>1</sup> และธีรภัทร์ ถิ่นแสนดี<sup>2</sup>

Sawai Weerapan<sup>1</sup> and Theeraphat Thinsandee<sup>2</sup>

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด<sup>1,2</sup>

Mahamakut Buddhist University Roi Et Campus<sup>1,2</sup>

Email : kruwai2007@gmail.com

### บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กรยุควิถีใหม่ ปัจจุบันโลกอยู่ในยุคของความเป็นโลกาภิวัตน์ มีความเจริญก้าวหน้าและมีอัตราการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีที่รวดเร็วเมื่อเทียบกับการเปลี่ยนแปลงในอดีตที่ผ่านมา เทคโนโลยีจะเข้ามามีบทบาทสำคัญในการใช้ชีวิตของมนุษย์และกลายเป็นสังคมในยุคระยะที่เรียกว่า “สังคมยุคดิจิทัล (Digital Era)” เป็นสังคมโลกที่ไร้พรมแดน ไม่มีขอบเขตที่แท้จริงในการเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร มีความรวดเร็วในการสื่อสาร การใช้เทคโนโลยีการสื่อสารที่ไม่มีข้อจำกัดในระยะเวลาหรือสถานที่ ดังนั้นเทคโนโลยีจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่การพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีคุณภาพตามความต้องการของประเทศ จึงเป็นหน้าที่สำคัญของสถานศึกษาในฐานะองค์กรที่รับผิดชอบด้านการจัดการศึกษา ที่ต้องมุ่งจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับทิศทางการเปลี่ยนแปลงไปของสังคมยุคปัจจุบัน ซึ่งผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางของการบริหารจัดการศึกษานั้นคือ “ผู้บริหารสถานศึกษา” ซึ่งจะเป็นกุญแจสำคัญในการปลดล็อกไปสู่เป้าหมายของการจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพได้ ผู้บริหารการศึกษาจึงมีความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนทัศนคติและแนวความคิดการบริหารของตนเองให้ทันต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมี “ภาวะผู้นำดิจิทัล” ซึ่งเป็นพฤติกรรมความสามารถของผู้บริหารในการใช้เทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ และการจัดการในสถานศึกษา โดยภาวะผู้นำยุคดิจิทัลมี 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1)วิสัยทัศน์ด้านดิจิทัล 2)การสร้างเครือข่ายดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้ 3)การพัฒนาศักยภาพบุคลากร 4)การบริหารและการจัดการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยี 5)การเรียนรู้และใช้เทคโนโลยี และ 6) การสร้างวัฒนธรรมเรียนรู้ยุคดิจิทัล ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัล ซึ่งเป็นความสามารถของผู้บริหารในการใช้เทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ และการจัดการในสถานศึกษา โดยมีวิสัยทัศน์และเป็นผู้ดำเนินการส่งเสริมให้ครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องนำเทคโนโลยีมาบูรณาการใช้ในการจัดการศึกษาและ การทำงานภายในสถานศึกษาได้อย่างสอดคล้องกับบริบทและความต้องการของผู้เรียน ครู และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง และส่งเสริมให้ครูและผู้เรียนมีความมั่นใจในการใช้เทคโนโลยีและการใช้เทคโนโลยี อย่างมีความรอบรู้และรู้เท่าทันสื่อ โดยคำนึงถึงหลักจริยธรรมในการใช้สื่อ

\* Received: September 26, 2022; Revised: April 2, 2023; Accepted: April 9, 2023

และเทคโนโลยีอย่างเหมาะสมมาใช้ในการบริหารโรงเรียน ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารงานทั่วไป  
ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการบริหารงานวิชาการ และด้านการบริหารงานงบประมาณ

**คำสำคัญ :** ภาวะผู้นำดิจิทัล; ผู้บริหารสถานศึกษา; การบริหารการเปลี่ยนแปลง; องค์กรยุควิถีใหม่

### ABSTRACT

This article aims to study the digital leadership of school administrators and change management in the new normal organization. The world is currently in an era of globalization. There is progress and the rate of change in technology is fast compared to changes in the past. Technology will play an important role in human life and become a society in the era known as “Digital Society (Digital Era)” is a global society without borders. There are no real boundaries to access information. Be fast in communicating. The use of communication technology without time or place constraints, therefore, technology is an important factor leading to the development of quality human resources according to the needs of the country. Therefore, it is an important duty of educational institutions as organizations responsible for providing education. Which must focus on providing education in line with the changing direction of today's society who plays an important role in determining the direction of educational management, that is “School administrators”, which will be the key to unlocking the goal of effective education management. It is therefore necessary for educational administrators to change their own management attitudes and concepts to keep up with the changing situation. “Digital Leadership”, which is the executive's ability to use technology to promote learning management. and management in educational institutions The digital leadership has 6 components: 1) digital vision 2) Creating a digital network for learning 3) Personnel potential development 4) Administration and management of learning through technology 5) Learning and using technology and 6) Building a learning culture in the digital age. School administrators should develop digital leadership. which is the ability of executives to use technology to promote learning management and management in educational institutions with a vision and leadership in promoting teachers and related personnel to integrate technology into educational management and working within educational institutions in accordance with the context and needs of learners, teachers, and other stakeholders and to encourage teachers and learners to have confidence in the use of technology and the use of technology. with knowledge and media literacy By taking into account the ethical principles of using media and technology appropriately

for use in school administration in all 4 aspects, namely general administration Personnel Management Academic Administration and budget management.

**Keywords :** Digital Leadership; School Administrators; Change Management; New Normal Organization

## 1. บทนำ

ปัจจุบันโลกอยู่ในยุคของความเป็นโลกาภิวัตน์ มีความเจริญก้าวหน้าและมีอัตราการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีที่รวดเร็วเมื่อเทียบกับการเปลี่ยนแปลงในอดีตที่ผ่านมาเป็นโลกดิจิทัลที่มีคุณลักษณะของการเป็น 1) โลกที่ไร้พรมแดน คือ การไม่มีขอบเขตที่แท้จริงในการเข้าถึงข้อมูล ข่าวสาร และสารสนเทศ 2) โลกที่แคบลง คือ การเดินทางติดต่อสื่อสารที่รวดเร็วมากขึ้น ประหยัด และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และ 3) โลกที่หมุนเร็วมากขึ้น คือ การดำเนินกิจกรรมต่างๆ ของมนุษย์มีความหลากหลายและสะดวกมากยิ่งขึ้น โดยคุณลักษณะที่เปลี่ยนแปลงดังกล่าวนี้เกิดขึ้นได้เนื่องจากมีตัวเร่งปฏิกิริยาการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญคือ เทคโนโลยี (Technology is a catalyst for a change) (สุกัญญา แซ่มซ้อย, 2558) จากการศึกษาในปี ค.ศ. 2011 ของบริษัท Telefonica ซึ่งเป็นบริษัทยักษ์ใหญ่ทางด้านโทรคมนาคมของประเทศสเปน พบว่าในปี ค.ศ. 2010 มีผู้ใช้งานอินเทอร์เน็ตประมาณ 9,000 ล้านคน และคาดการณ์ว่าในปี ค.ศ. 2020 จะมีผู้ใช้งานอินเทอร์เน็ตเพิ่มขึ้นเป็น 50,000 ล้านคน และยังคาดการณ์แนวโน้มในปี ค.ศ. 2020 ไว้ว่าบุคคลชนชั้นกลางในสังคมจะต้องมีเครื่องมืออุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์อย่างน้อย 10 เครื่องมือที่จะสามารถเชื่อมต่อกับเน็ตเวิร์คได้ (Telefonica, 2019) นั้นแสดงให้เห็นว่าเทคโนโลยีจะเข้ามามีบทบาทสำคัญในการใช้ชีวิตของมนุษย์และกลายเป็นสังคมในยุคที่เรียกว่า “สังคมยุคดิจิทัล (Digital Era)” เป็นสังคมโลกที่ไร้พรมแดน ไม่มีขอบเขตที่แท้จริงในการเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร มีความรวดเร็วในการสื่อสาร การใช้เทคโนโลยีการสื่อสารที่ไม่มีข้อจำกัดในเรื่องเวลาหรือสถานที่ ทำให้ช่องว่างระหว่างบุคคลนั้นแคบลง และเกิดการใช้เทคโนโลยีมาบูรณาการเชื่อมโยงเครือข่ายต่าง ๆ ให้ทุกคนสามารถจัดเก็บ เข้าถึง ใช้งาน พัฒนาความรู้ เผยแพร่และแบ่งปันความรู้ได้อย่างทั่วถึง (เอกชัย กี่สุขพันธ์, 2562) การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของมนุษย์จะมีประสิทธิภาพและความหลากหลายในการดำเนินชีวิตมากขึ้น การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวนี้ส่งผลกระทบต่อสังคมระดับโลก

ประเทศไทยได้มีการกำหนดแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 – 2564) ที่มีการเตรียมความพร้อมด้านกำลังคนและการเสริมสร้างศักยภาพของประชากรในทุกช่วงวัย มุ่งเน้นการยกระดับคุณภาพมนุษย์ของประเทศ โดยพัฒนาคนให้เติบโตอย่างมีคุณภาพ มีการพัฒนาทักษะที่สอดคล้องกับความต้องการในตลาดแรงงานและทักษะที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21 ของคนในแต่ละช่วงวัยตามความเหมาะสม การเตรียมความพร้อมของกำลังคนด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่จะเปลี่ยนแปลงโลกในอนาคต ตลอดจนยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ มีการกำหนดหลักการขับเคลื่อนแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 สู่การปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มการใช้องค์ความรู้ เทคโนโลยี นวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์ให้เป็นเครื่องมือหลักในการขับเคลื่อนการพัฒนาในทุกภาคส่วนในระดับพื้นที่ ท้องถิ่น และชุมชน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและ

สังคมแห่งชาติ, สรุปลสาระสำคัญแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบสอง พ.ศ. 2560-2564, 2562) เพื่อเตรียมพร้อมเข้าสู่ยุคประเทศไทย 4.0 หรือ Thailand 4.0 ที่มุ่งให้ประเทศมีรายได้สูงจากการขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมอันเป็นผลจากการผสมผสานความรู้ใหม่เข้าด้วยกัน และพัฒนาให้เกิดเป็นสินค้าและบริการ กระบวนการผลิต การบริหารจัดการที่จะเป็นการเพิ่มมูลค่าแก่องค์กร จนสามารถนำไปสู่การสร้าง ความมั่นคง มั่งคั่งและยั่งยืนให้กับประเทศ ซึ่งปัจจัยที่สำคัญต่อการพัฒนาประเทศไปยังจุดหมายดังกล่าวได้ก็คือ ทรัพยากรบุคคลหรือผู้เป็นแรงงานของประเทศจะต้องมีความรู้ความสามารถในการเข้าถึงเทคโนโลยีและมีศักยภาพในการใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจ ดังนั้นเทคโนโลยีจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่การพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีคุณภาพตามความต้องการของประเทศ จึงเป็นหน้าที่สำคัญของสถานศึกษาในฐานะองค์กรที่รับผิดชอบด้านการจัดการศึกษา ที่ต้องมุ่งจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับทิศทางการเปลี่ยนแปลงไปของสังคมยุคปัจจุบัน ซึ่งผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางของการบริหารจัดการศึกษานั้นคือ “ผู้บริหารสถานศึกษา” ซึ่งจะเป็นกุญแจสำคัญในการปลดล็อกไปสู่เป้าหมายของการจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพได้ ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาไม่สามารถจัดการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายได้โดยลำพัง จำเป็นที่จะต้องได้รับความร่วมมือจากครูและบุคลากรในสถานศึกษา รวมถึงการมีภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะต้องมีความรู้ ทักษะ ความเข้าใจการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่ส่งผลต่อรูปแบบและวิธีการบริหารจัดการศึกษา สามารถบูรณาการเทคโนโลยีกับการบริหารจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งภาวะผู้นำที่มีความสำคัญและสอดคล้องกับการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลนั้นก็คือ “ภาวะผู้นำยุคดิจิทัล” (Digital Leadership) ซึ่งนับเป็นรูปแบบพฤติกรรมการบริหารจัดการศึกษารูปแบบหนึ่งที่มีแนวโน้มให้เกิดการเข้าถึงและการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน และบูรณาการในการบริหารจัดการองค์กร มีการจัดหาอุปกรณ์ทางเทคโนโลยีที่เหมาะสมทันสมัยและเพียงพอต่อการใช้งาน เพื่อสร้างโอกาสในการเข้าถึงเทคโนโลยีของสมาชิกในองค์กร พร้อมทั้งส่งเสริม อำนวยความสะดวก ผลักดัน และสร้างแรงบันดาลใจให้สมาชิกในองค์กรได้ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานและพัฒนาตนเองได้อย่างเหมาะสมและสร้างสรรค์ ตลอดจนเป็นผู้ที่มีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาองค์กรให้พร้อมรับความท้าทายที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอยู่เสมอ ภาวะผู้นำยุคดิจิทัลจึงเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบันที่มีประสิทธิภาพ และมีความจำเป็นที่จะต้องมีการยกระดับและแนวทางการพัฒนา จากความสำคัญดังกล่าวจึงเห็นได้ว่า “ภาวะผู้นำดิจิทัล” ได้กลายเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในการสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีของครูและบุคลากรในสถานศึกษา เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนการสอน สามารถทำให้นักเรียนได้รับความรู้ ข้อมูลข่าวสารมากมาย เกิดทักษะการใช้เทคโนโลยีมีความพร้อมที่จะก้าวสู่การเป็นพลโลกที่มีคุณภาพ และมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ตรงตามเป้าหมายของการจัดการศึกษา ตลอดจนพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ

## 2. ความหมายของภาวะผู้นำยุคดิจิทัล

ผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นผู้นำขององค์กรในยุคดิจิทัล จำเป็นต้องมีความสามารถในการนำองค์กรโดยใช้เทคโนโลยีขั้นสูงในการบริหารบุคลากรและจัดการเรียนรู้ เพื่อให้ทันต่อสถานการณ์ ที่เกิดขึ้นตลอดเวลา ทั้งนี้เพื่อให้สถานศึกษามีความทันสมัยสามารถบริหารจัดการสถานศึกษาได้ อย่างมีคุณภาพใน

ทุกๆ ด้าน เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสถานศึกษา ซึ่งได้มีนักวิชาการให้นิยามภาวะผู้นำยุคดิจิทัลไว้อย่างหลากหลาย ดังเช่น Flanagan, Jacobson (2003) ให้ความหมายไว้ว่า เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มีภารกิจต่อนักเรียน เป็นความแน่วแน่มุ่งคงต่อภารกิจในการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ให้กับนักเรียนโดยมีการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม มีวิสัยทัศน์ที่กำหนดให้มีการใช้เทคโนโลยีสำหรับการศึกษานัก Ai (2006) ได้ให้ความหมายไว้ว่า เป็นกระบวนการบริหารงานของผู้นำที่ต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงที่ท้าทายของเทคโนโลยี โดยใช้คุณลักษณะของผู้นำ ตลอดจนกระบวนการบริหารที่ต้องปรับบทบาทพฤติกรรม การนำ และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมขององค์กรให้สอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจของผู้ร่วมงาน ทำให้การทำงานบรรลุเป้าหมายตามที่วางไว้ รวมทั้ง Stodd (2014) กล่าวว่า คือ รูปแบบของการเป็นผู้นำที่ทำหน้าที่เชื่อมต่อระหว่างองค์กรที่เป็นทางการและกึ่งทางการ ให้มีปฏิสัมพันธ์กับสังคมที่เกี่ยวข้อง จัดเป็นรูปแบบของผู้นำที่สำคัญในยุคนี้ที่องค์กรต้องประสบกับการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทำให้การบริหารงานจำเป็นต้องมีความคล่องตัว รับกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ในส่วนของ De Waal (2016) ได้นิยามความเป็นผู้นำดิจิทัลไว้ว่า ความสำเร็จของเป้าหมายที่พึ่งพาเทคโนโลยีสารสนเทศ ผ่านทางผู้ช่วยมนุษย์และการใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศในขณะที่ American Library Association (2012) ได้นิยามว่า ภาวะผู้นำดิจิทัลเป็นความสามารถในการ ใช้สารสนเทศและใช้เทคโนโลยีการสื่อสารเพื่อค้นหา ประเมิน สร้าง และสื่อสารสารสนเทศดิจิทัล เป็นความสามารถที่จำเป็นต้องมีทั้งความรู้ความเข้าใจและทักษะทางเทคนิค นอกจากนี้ นักการศึกษาในไทยได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำยุคดิจิทัลไว้หลากหลายเช่นกัน อาทิเช่น สุกัญญา แซ่มซ้อย (2562) ได้ให้ความหมายไว้ว่า พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกถึงความรู้ความเข้าใจในการใช้เทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา โดยมีวิสัยทัศน์และเป็นผู้นำในการส่งเสริมครูและบุคลากร ที่เกี่ยวข้องนำเทคโนโลยีมาบูรณาการในการจัดการศึกษาได้อย่างสอดคล้องกับสภาพบริบทและ ความต้องการของผู้เรียน นอกจากนี้ ชุตีรัตน์ กาญจนธงชัย (2562) กล่าวว่าภาวะผู้นำดิจิทัล หมายถึง การแสดงออกของผู้นำ โดยสังเกตได้จากพฤติกรรมความสามารถในการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นและจูงใจ ให้ผู้อื่นปฏิบัติตามและทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้ความรู้ ความสามารถในด้านดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานในองค์กร โดยการกำหนดภาพอนาคต ในองค์กรอย่างชัดเจน ด้วยการสนับสนุนร่วมมือของบุคลากร มีการนำดิจิทัลเข้าไปใช้ในการทำงาน สนับสนุนทรัพยากรดิจิทัลและส่งเสริมให้บุคลากรร่วมมือร่วมใจในการทำงาน มีการสื่อสารด้วย วิธีการดิจิทัลรวมถึงการเผยแพร่ข้อมูลระหว่างองค์กรอย่างสร้างสรรค์และมีจริยธรรมเพื่อการ พัฒนาประสิทธิภาพขององค์กรได้อย่างเหมาะสม ดังนั้น ภาวะผู้นำยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง พฤติกรรม ความสามารถของผู้บริหารในการใช้เทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนรู้และการจัดการในสถานศึกษา โดยมีวิสัยทัศน์และเป็นผู้นำในการส่งเสริมให้ครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องนำเทคโนโลยีมาบูรณาการใช้ในการจัดการศึกษาและ การทำงานภายในสถานศึกษาได้อย่างสอดคล้องกับบริบทและความต้องการของผู้เรียน ครู และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง และส่งเสริมให้ครูและผู้เรียนมีความมั่นใจในการใช้เทคโนโลยีและการใช้เทคโนโลยี อย่างมีความรอบรู้และรู้เท่าทันสื่อ โดยคำนึงถึงหลักจริยธรรมในการใช้สื่อและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม

### 3. ความสำคัญของภาวะผู้นำยุคดิจิทัล

เทคโนโลยีดิจิทัลได้เข้ามามีส่วนร่วมในการเป็นผู้นำ ครู การเรียนรู้ของผู้เรียน ชุมชน สังคม และกิจกรรมการทำงาน ทุกคนต้องมีความรู้ดิจิทัลเพื่อใช้เป็นประโยชน์สูงสุดในการทำงาน ดังนั้นการที่ผู้นำจะสามารถบริหารจัดการองค์กรได้ต้องเล็งเห็นความสำคัญของภาวะผู้นำดิจิทัล สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (2559) ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำ ดิจิทัลที่ควรรู้ดิจิทัล สามารถแบ่งเป็น 3 ส่วนที่สำคัญได้ต่อไปนี้

1) การใช้ (Use) หมายถึง ทักษะมวลรวมในการใช้คอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ต ที่หลากหลาย ตั้งแต่พื้นฐาน เช่น การใช้คอมพิวเตอร์เบื้องต้นในการประมวลผลคำ (Word Processor) เว็บเบราว์เซอร์ (Web Browser) ไปถึงเทคนิคขั้นสูงสำหรับการเข้าถึงและใช้ความรู้ เช่น การใช้โปรแกรมค้นหา (Search Engine) รวมถึงเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นใหม่ เช่น คลาวด์ คอมพิวติ้ง (Cloud Computing)

2) การเข้าใจ (Understand) ทักษะที่ช่วยให้เกิดการคิด วิเคราะห์ ประเมิน สังเคราะห์ สื่อดิจิทัลจนทำให้เข้าใจถึงบริบทต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาต่างๆ จัดว่าเป็นทักษะที่สำคัญและจำเป็นที่จะต้องเริ่มสอนเด็กให้เร็วที่สุด เท่าที่พวกเขาจะเข้าสู่โลกออนไลน์ รวมถึง การตระหนักว่าเทคโนโลยีเครือข่ายมีผลกระทบต่อพฤติกรรมและมุมมองของผู้เรียนอย่างไร มีผลกระทบต่อความเชื่อและความรู้สึกเกี่ยวกับโลกรอบตัวผู้เรียนอย่างไร การเข้าใจนั้นช่วยเตรียม ผู้เรียนสำหรับเศรษฐกิจฐานความรู้ที่ผู้เรียนการพัฒนาทักษะการจัดการสารสนเทศเพื่อค้นหา ประเมิน และใช้สารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อติดต่อ สื่อสาร ประสานงานร่วมมือ และแก้ไข ปัญหา

3) การสร้างสรรค์ (Create) หมายถึง ทักษะในการผลิตหรือสร้างเนื้อหาผ่าน เทคโนโลยีที่หลากหลายอย่างถูกต้องสร้างสรรค์ การสื่อสารโดยใช้ความหลากหลายของสื่อดิจิทัล เป็นเครื่องมือ โดยคำนึงถึงจริยธรรมการปฏิบัติทางสังคมและการสะท้อนสิ่งที่ฝังอยู่ในการเรียนรู้ และทักษะการใช้ชีวิตประจำวัน เช่น ภาพ วีดิโอ และเสียง ตลอดจนความสามารถในการมีส่วนร่วม ในการใช้เทคโนโลยี สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำยุคดิจิทัลมีความสำคัญต่อการบริหารจัดการสถานศึกษาในยุคดิจิทัล เนื่องจากเป็นกระบวนการหรือพฤติกรรมของผู้บริหารที่มีความตระหนักถึงความรู้ความเข้าใจ (Understand) ประเมิน (Evaluate) การจัดการ (Manage) และใช้ (Use) สารสนเทศอย่างมี วิจารณญาณ มีความสามารถ ประเมินและใช้เทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่ง ที่ผู้บริหารจะต้องพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลให้ก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลงที่ก้าวล้ำทางดิจิทัล

### 4. องค์ประกอบของภาวะผู้นำยุคดิจิทัล

เมื่อก้าวเข้าสู่ยุคดิจิทัล (Digital Era) ทุกอย่างมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและเป็นไปอย่างก้าวกระโดด เทคโนโลยีดิจิทัลทำให้เกิดรูปแบบการดำเนินชีวิตใหม่ ทั้งในด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และมีผลกระทบต่อการบริหารจัดการสถานศึกษาเป็นอย่างมาก เพราะยุคดิจิทัลเป็นยุคที่ทุกคนสามารถเข้าถึงอิเล็กทรอนิกส์ที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีที่มีความรวดเร็วในการสื่อสาร การส่งผ่านข้อมูลความรู้ต่างๆ ที่มีอยู่ในสังคมไม่ว่าจะเป็นข่าวสาร ภาพหรือวีดิโอที่ส่งได้อย่างรวดเร็วทุกที่และทุกเวลา ดังนั้น ผู้บริหาร

การศึกษาจึงมีความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนทัศนคติและแนวความคิดการบริหารของตนเองให้ทันต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

สำหรับการจัดการเรียนรู้ในยุคดิจิทัลสมาคมเทคโนโลยีทางการศึกษาแห่งชาติ สำหรับผู้บริหาร (International Society for Technology in Education : ISTE Standards) (2009) ได้กล่าวถึงการบริหารจัดการศึกษาในยุคดิจิทัล ซึ่งเทคโนโลยีถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการบริหารจัดการศึกษา จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษานั้นจะต้องมีทักษะด้านเทคโนโลยีเพื่อนำมาใช้ในการบริหารจัดการและเปลี่ยนแปลงภูมิทัศน์ของการศึกษา และได้สรุปทักษะทางด้านเทคโนโลยีตามกรอบมาตรฐานของสมาคมเทคโนโลยีทางการศึกษาแห่งชาติสำหรับผู้บริหารว่าเป็นมาตรฐานสำหรับการประเมินทักษะและความรู้ที่ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้นำต้องการสนับสนุนการเรียนรู้ในยุคดิจิทัลโดยใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือ และเปลี่ยนแปลงภูมิทัศน์ของการศึกษาซึ่งประกอบด้วย 5 องค์ประกอบดังนี้

1. การเป็นผู้นำด้านวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องสามารถสร้างแรงบันดาลใจและนำไปสู่การพัฒนาและดำเนินการตามวิสัยทัศน์ร่วมกันด้วยการบูรณาการเทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงทั่วทั้งองค์การ ประกอบด้วย

2. การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล (Digital-Age Learning Culture) ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องส่งเสริม รักษาวัฒนธรรมการเรียนรู้ในยุคดิจิทัลที่เป็นพลวัต โดยจัดและส่งเสริมให้ผู้เรียนทุกคนได้รับการเรียนรู้ดังกล่าวอย่างทั่วถึง

3. ความเป็นเลิศในการปฏิบัติอย่างมืออาชีพ (Excellence in Professional Practice) ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องจัดสภาพแวดล้อมของการเรียนรู้และนวัตกรรมที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพให้กับผู้เรียน อำนวยความสะดวกและส่งเสริมให้ครูได้จัดการเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยี เครื่องมือและแหล่งเรียนรู้ดิจิทัลต่างๆ

4. การปรับปรุงอย่างเป็นระบบ (Systemic Improvement) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องส่งเสริมความเป็นผู้นำในยุคดิจิทัลและการบริหารจัดการคุณภาพอย่างต่อเนื่องในองค์การโดยการใช้แหล่งข้อมูลสารสนเทศและเทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ

5. การเป็นพลเมืองในยุคดิจิทัล (Digital Citizenship) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นแบบอย่างที่ดีและส่งเสริมให้เกิดความตระหนักในประเด็นทางสังคม จริยธรรม และกฎหมาย ตลอดจนจนความรับผิดชอบในสิ่งที่เกี่ยวข้องเพื่อวิวัฒนาการทางวัฒนธรรมของสังคมดิจิทัล

จากการศึกษาภาวะผู้นำดิจิทัล (Digital Leadership) ของ สมศักดิ์ จีวัฒนา (2555), เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2559) และกนกอร สมปราชญ์ (2562) สรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำดิจิทัล ได้ 6 ประการ ดังนี้

1. วิสัยทัศน์ด้านดิจิทัล หมายถึง การที่ผู้นำองค์กรสามารถสร้างภาพในอนาคตขององค์กรหรือหน่วยงาน เรียนรู้เทคโนโลยีอย่างต่อเนื่องและนำมาใช้ในการบริหารองค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล ซึ่งจะเป็นเป้าหมายสุดท้ายของการพัฒนาที่ต้องการให้เกิดขึ้น โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมอย่างเป็นระบบรอบด้าน เกิดจากการมีส่วนร่วมของบุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคน โดยให้ความสำคัญสูงสุดกับงานวิชาการ

2. การสร้างเครือข่ายดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้ หมายถึง การที่กลุ่มของคนหรือกลุ่มที่มีการประสานงานด้วยระบบอินเทอร์เน็ต หลากหลายช่องทาง หรือทำงานร่วมกันหรือลงมือทำกิจกรรมมี

ความสัมพันธ์ระหว่างกันในหลายด้าน ทางด้านเศรษฐกิจด้านสังคมและอื่น ๆ โดยมีการจัดรูปแบบการจัดการให้เป็นกลไกขับเคลื่อนเชื่อมโยงกิจกรรมร่วมกัน กิจกรรมเครือข่ายต้องมีลักษณะเท่าเทียมกัน และเห็นความตระหนักร่วมกันในเป้าหมายและแผนงานที่จะทำ และเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการ

3. การพัฒนาศักยภาพบุคลากร หมายถึง กระบวนการดำเนินงานที่ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาความรู้ และทักษะการปฏิบัติงาน แบบไร้ขีดจำกัด มีพฤติกรรมการทำงานที่เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ ซึ่งเป็นการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. การบริหารและการจัดการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยี หมายถึง กระบวนการในการพัฒนาหลักสูตรให้มีความทันสมัยตอบสนองความต้องการของผู้เรียนเท่าทันยุคดิจิทัล สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา การนำหลักสูตรไปใช้ในการจัดกระบวนการเรียนรู้ การวัดประเมินผลการเรียนรู้ และการประเมินผลหลักสูตร เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีคุณลักษณะตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรโดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการบริหารจัดการ

5. การเรียนรู้และใช้เทคโนโลยี หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้เกี่ยวกับแพลตฟอร์ม (Platform) และเทคโนโลยีใหม่ๆ สามารถใช้เครื่องมือทางดิจิทัล มีกลยุทธ์การตัดสินใจแบบดิจิทัล เพื่อการพัฒนาตนเองและพัฒนาสถานศึกษาให้ทันยุคดิจิทัล

6. การสร้างวัฒนธรรมเรียนรู้ยุคดิจิทัล หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างวัฒนธรรมการทำงานและบรรยากาศสถานศึกษาให้มีการใช้ ICT อย่างแพร่หลาย มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ดิจิทัล สามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งทางไซเบอร์ และสร้างจริยธรรมองค์การและสังคมดิจิทัล

## 5. ปัจจัยสำคัญของภาวะผู้นำดิจิทัลต่อความสำเร็จของงานในองค์กรยุควิถีใหม่

ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการวางกลยุทธ์ดิจิทัล (Digital strategy) และต้องผู้ภาวะผู้นำ ดิจิทัล (Digital leadership) ที่มีการเตรียมความพร้อมรับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยมีการดำเนินการดังนี้

1. วางแผนกำหนดว่าสิ่งใดและงานใดที่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงมากที่สุด ผู้บริหารสถานศึกษาต้องสำรวจและทำความเข้าใจในภาพกว้างที่เกิดขึ้น เนื่องจากเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technologies) เข้ามามีบทบาทและสร้างผลกระทบต่อองค์กรในแต่ละงานไม่เหมือนกัน การมองภาพใหญ่ของโครงสร้างองค์กร เช่น สภาพการบริหารจัดการ สภาพแวดล้อม การจัดการเรียนการสอน และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในการดำเนินการบริหารจัดการ พิจารณาว่าเทคโนโลยีดิจิทัลแบบไหนที่เหมาะสมต่อองค์กรและจะต้องนำมาประยุกต์ใช้กับองค์กรอย่างไร โดยต้องมีการเข้าใจสิ่งที่เกิด และคิดต่อยอดถึงการวางแผนและเป้าหมายในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ประโยชน์อย่างสร้างสรรค์และพัฒนาสารสนเทศและนวัตกรรมดิจิทัลในองค์กรเพื่อเริ่มเปลี่ยนแปลงองค์กร

2. วางแผนการเปลี่ยนแปลง (Choreograph the change) ต้องมีความคิดสร้างสรรค์ คิดริเริ่มในการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนอย่างไร โดยเน้นจากเป้าหมายที่จะไปสู่จุดหมายของกระบวนการของการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการเปลี่ยนแปลงกระบวนการบริหารจัดการ (Digital transformation) ขององค์กรโดย



2.1 เริ่มวางแผน การเตรียมตัวการเตรียมสมรรถนะและความสามารถที่องค์กรยังขาดอยู่รวม มีการพิจารณาทักษะที่ครูและบุคลากรในองค์กรต้องเรียนรู้เพิ่มเติม เพื่อจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงสู่ยุคดิจิทัลได้อย่างมั่นคง การวางแผนในการเปลี่ยนแปลงนั้นต้องคำนึงถึงการจัดการการเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการ และการออกแบบกระบวนการที่มีความยืดหยุ่น กระบวนการ รูปแบบและวัฒนธรรมองค์กร

2.2 ปรับกระบวนการเปลี่ยนแปลงโดยวิธีการให้ครูและบุคลากรทุกคนมีการสื่อสารกันอย่างสม่ำเสมอ (Agile approach) เพื่อทำให้องค์กรสามารถเริ่มการเปลี่ยนได้ มีการปรับรูปแบบในการทำงานและการเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมอยู่ตลอดเวลา

2.3 การวางโครงสร้างขององค์กรเพื่อปรับเปลี่ยนให้สู่การเปลี่ยนแปลงและการเปลี่ยนถ่ายสู่ยุคดิจิทัลผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้นำไปการสร้างและใช้นวัตกรรมยุคดิจิทัล ดังนั้น ผู้บริหารต้องมีทักษะ ความรู้และความเข้าใจของเป้าหมายที่องค์กรต้องการ

3. การส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรในองค์กร (Empower people) ดังนี้

3.1 เริ่มสร้างความรู้ความเข้าใจในสิ่งที่กำลังเกิดขึ้น เพื่อพัฒนาทักษะและองค์ความรู้เป็นการเตรียมความพร้อมสู่การเปลี่ยนแปลงโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล มีการแสดงให้เห็นถึงขั้นตอนหรือสิ่งที่ต้องปฏิบัติตาม

3.2 การสร้างแรงจูงใจกับบุคลากรในองค์กร การสร้างทักษะและสมรรถนะให้กับครูและบุคลากร ให้มีความเข้าใจเพื่อการปฏิบัติงานโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ

3.3 การสร้างวัฒนธรรมข้อมูล (Data culture) คือกระบวนการจัดเก็บ บริหารจัดการ และวิเคราะห์ข้อมูลขององค์กร ระบบทางด้านข้อมูลหรือสร้างแพลตฟอร์มข้อมูล (Dataplatform) ตั้งแต่การควบคุมและบริหารจัดการ การสร้างข้อมูลขึ้นภายในและข้อมูลที่มาจากภายนอกองค์กร การเคลื่อนไหวของข้อมูลในองค์กรไปสู่การจัดเก็บ การเข้าถึงการวิเคราะห์การทำนายที่นำไปสู่การตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลที่ถูกระดมวิเคราะห์องค์กรจะช่วยให้ครูและบุคลากรในองค์กรทำงานขับเคลื่อนข้อมูลด้วยกระบวนการของการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการเปลี่ยนแปลงกระบวนการดำเนินงาน (Digital transformation) ไปข้างหน้าได้อย่างมั่นใจ และทำให้องค์กรไปสู่องค์กรดิจิทัลอย่างมั่นคง

3.4 กระบวนการผลักดันองค์กรขับเคลื่อนข้อมูลดิจิทัลกระบวนการของการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการเปลี่ยนแปลง (Digital transformation) คือการส่งเสริมให้ครูและบุคลากรขับเคลื่อนข้อมูลดิจิทัลใช้กระบวนการของการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินงาน (การตี อนันต์นาวิ, 2565)

## 6. สรุป

จากการศึกษาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กรยุควิถีใหม่ เมื่อก้าวเข้าสู่ยุคดิจิทัล (Digital Era) ทุกอย่างมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและเป็นไปอย่างก้าวกระโดด เทคโนโลยีดิจิทัลทำให้เกิดรูปแบบการดำเนินชีวิตใหม่ ทั้งในด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และมีผลกระทบต่อการบริหารจัดการสถานศึกษาเป็นอย่างมาก เพราะยุคดิจิทัลเป็นยุคที่ทุกคนสามารถเข้าถึงอิเล็กทรอนิกส์ที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีที่มีความรวดเร็วในการสื่อสาร การส่งผ่านข้อมูล

ความรู้ต่าง ๆ ที่มีอยู่ในสังคมไม่ว่าจะเป็นข่าวสาร ภาพหรือวิดีโอที่ส่งได้อย่างรวดเร็วทุกที่และทุกเวลาดังนั้น ผู้บริหารการศึกษาจึงมีความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนทัศนคติและแนวคิดการบริหารของตนเองให้ทันต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

สำหรับการจัดการเรียนรู้ในยุคดิจิทัลผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมี “ภาวะผู้นำยุคดิจิทัล” ซึ่งเป็นพฤติกรรมความสามารถของผู้บริหารในการใช้เทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ และการจัดการในสถานศึกษา โดยมีวิสัยทัศน์และเป็นผู้ดำเนินการส่งเสริมให้ครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องนำเทคโนโลยีมาบูรณาการใช้ในการจัดการศึกษาและ การทำงานภายในสถานศึกษาได้อย่างสอดคล้องกับบริบทและความต้องการของผู้เรียน ครู และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง และส่งเสริมให้ครูและผู้เรียนมีความมั่นใจในการใช้เทคโนโลยีและการใช้เทคโนโลยี อย่างมีความรอบรู้และรู้เท่าทันสื่อ โดยคำนึงถึงหลักจริยธรรมในการใช้สื่อและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ซึ่งมีความสำคัญต่อการบริหารจัดการสถานศึกษาในยุคดิจิทัล เนื่องจากเป็นกระบวนการหรือพฤติกรรมของผู้บริหารที่มีความตระหนักถึงความรู้ความเข้าใจ (Understand) ประเมิน (Evaluate) การจัดการ (Manage) และใช้ (Use) สารสนเทศอย่างมีวิจารณญาณ มีความสามารถประเมินและใช้เทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องพัฒนาภาวะผู้นำยุคดิจิทัลให้ก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน โดยภาวะผู้นำยุคดิจิทัลมี 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1)วิสัยทัศน์ด้านดิจิทัล2)การสร้างเครือข่ายดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้ 3)การพัฒนาศักยภาพบุคลากร 4) การบริหารและการจัดการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยี 5) การเรียนรู้และใช้เทคโนโลยี และ 6)การสร้างวัฒนธรรมเรียนรู้ยุคดิจิทัล ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัล ซึ่งเป็นความสามารถของผู้บริหารในการใช้เทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ และการจัดการในสถานศึกษา โดยมีวิสัยทัศน์และเป็นผู้ดำเนินการส่งเสริมให้ครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องนำเทคโนโลยีมาบูรณาการใช้ในการจัดการศึกษาและ การทำงานภายในสถานศึกษาได้อย่างสอดคล้องกับบริบทและความต้องการของผู้เรียน ครู และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง และส่งเสริมให้ครูและผู้เรียนมีความมั่นใจในการใช้เทคโนโลยีและการใช้เทคโนโลยี อย่างมีความรอบรู้และรู้เท่าทันสื่อ โดยคำนึงถึงหลักจริยธรรมในการใช้สื่อและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสมมาใช้ในการบริหารโรงเรียน ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารงานทั่วไป ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการบริหารงานวิชาการ และด้านการบริหารงานงบประมาณ

## 7. บรรณานุกรม

- กนกอร สมปราชญ์. (2562). **ภาวะผู้นำ: แนวคิด ทฤษฎีและการพัฒนา**. ขอนแก่น : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- กวี วงศ์พุด. (2535). **ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- ดาวรรุวรรณ ถวิลการ. (2564). **ภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารองค์กร : แนวคิด ทฤษฎีและกรณีศึกษา**. กรุงเทพฯ : ปัญญาชน.
- ภารดี อนันต์นาวิ. (2565). **ผู้บริหารสถานศึกษา:ภาวะผู้นำดิจิทัล**. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ. 11(2). 1-12.

- สมศักดิ์ จีวีพัฒนา. (2555). **การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของบุคลากรทางการศึกษาสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์. บัณฑิต. บุรีรัมย์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2550). **ประกาศ เรื่อง การกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาของเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปยังคณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2550**. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2562). **สรุปสาระสำคัญของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบสอง พ.ศ. 2560-2564**. สืบค้นเมื่อ 3 ธันวาคม 2562. จาก [https://www.nesdb.go.th/main.php?filename=develop\\_issue](https://www.nesdb.go.th/main.php?filename=develop_issue)
- สุกัญญา แซ่มซ้อย. (2564). **การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล**. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุนทร โคตรบรรเทา. (2560). **ภาวะผู้นำในองค์กรสถานศึกษา (ฉบับปรับปรุง)**. กรุงเทพฯ : ปัญญาชน.
- เอกชัย กี่สุขพันธ์. (2559). **การบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล โครงการสานพลังประชารัฐ**. สืบค้นเมื่อ 21 พฤษภาคม 2565. จาก <http://www.trueplookpanya.com>
- เอกชัย กี่สุขพันธ์. (2562). **การบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล (School Management in Digital Era)**. สืบค้นเมื่อ 22 พฤษภาคม 2565. จาก <http://www.pracharathschool.go.th/skill/detail/52232>
- De Waal, A. A. (2016). **What Makes a High-Performance Organizations?**. Retrieved 20 May 2022. From <https://www.hpocenter.net/connaissanceset-inspiration>
- Flanagan, L., & Jacobsen, M. (2003). **Technology leadership for the twenty-first century principal**. *Journal of Educational Administration*. 41(2). 124- 142.
- International Society for Technology in Education. (2009). **Visionary Leadership**. Retrieved 30 October 2022. From <http://www.iste.org/standards/standards/standards-for-administrators>.
- Nak Ai, N. (2006). **The factors of E-Leadership characteristics and factors affecting E-Leadership effectiveness for basic education principals**. Doctor of Education. Srinakharinwirot University.
- Telefonica. (2020). **How will be the world in 2020**. Retrieved 21 May 2022. From <https://www.youtube.com/watch?v=XB0CORT1k9w>
- Yee, D. L. (2000). **Image of school principal's information and Communication technology leadership**. *Journal of Information Technology for Teacher Education*. 9(3). 287-302.
- Zhu. (2016). **The plant cells**. *Journal Description*. 18(9). 102-114.