

รูปแบบการบริหารโรงเรียนสาธิตในยุคการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล

Management Model of Demonstration Schools in the Digital Transformation age

พิชิต สุขสี¹ โกสุม สายใจ² และปณัฏฐ์ โตสัมพันธ์³

Pichit Suksee, Kosoom Saichai and Pucharat Tosamphan

Received: March 08, 2025

Revised: April 04, 2025

Accepted: August 06, 2025

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอแนวทางการบริหารโรงเรียนสาธิตในบริบทการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล เนื่องจากการบริหารโรงเรียนสาธิตในยุคดิจิทัลนั้นมีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างจากโรงเรียนในสังกัดอื่น โดยมีภารกิจเฉพาะในการเป็นแหล่งฝึกประสบการณ์วิชาชีพสำหรับนักศึกษาครู การพัฒนาและวิจัยนวัตกรรมทางการศึกษา ตลอดจนเป็นต้นแบบของการจัดการเรียนการสอนที่มีคณะศึกษาศาสตร์หรือคณะครุศาสตร์ในฐานมหาวิทยาลัยต้นสังกัดกำกับดูแล เพื่อให้สามารถบูรณาการทรัพยากรและความเชี่ยวชาญของบุคลากรข้ามสาขาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผลการศึกษาและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องสามารถวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำเสนอแนวทางการบริหารโรงเรียนสาธิตในบริบทการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล โดยมีองค์ประกอบสำคัญ 4 มิติที่จะส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการ ได้แก่ 1) การปรับเปลี่ยนกระบวนการจัดการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นการบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัล 2) การพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลของผู้บริหารและบุคลากร 3) การปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานและระบบนิเวศดิจิทัล และ 4) การสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ การบริหารโรงเรียนสาธิตในยุคดิจิทัลจำเป็นต้องอาศัยการบูรณาการองค์ประกอบทั้ง 4 มิติอย่างเป็นระบบ โดยมีผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์เป็นผู้ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดรับนวัตกรรม และสร้างความร่วมมือระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ซึ่งบทความนี้ได้นำเสนอรูปแบบการบริหารโรงเรียนสาธิตในยุคดิจิทัลที่สามารถนำไปบูรณาการและประยุกต์ใช้เป็นกรอบแนวคิดหรือแนวทางสำหรับพัฒนาการบริหารโรงเรียนสาธิตให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลได้อย่างเป็นรูปธรรม

คำสำคัญ: การบริหารโรงเรียนสาธิต, การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล, สมรรถนะดิจิทัล, นวัตกรรมการเรียนรู้, ระบบนิเวศดิจิทัล

¹⁻³ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์, Rajamangala University of Technology Rattanakosin
Corresponding author, e-mail: pichit.suk@rmutr.ac.th, Tel. 081-5947746

Abstract

This academic article aimed to present guidelines for managing demonstration schools in the context of digital transformation. The management of demonstration schools in the digital age had unique characteristics that differed from other affiliated schools. Their specific missions included serving as a professional practice training ground for student teachers, developing and researching educational innovations, and acting as a model for teaching and learning management under the supervision of the Faculty of Education or Faculty of Teacher Training as the parent university. This ensured the effective integration of resources and expertise across disciplines. The results of the study and relevant literature review analyzed and synthesized information to present guidelines for managing demonstration schools in the context of digital transformation, focusing on four key dimensions that contributed to successful management, namely 1) shifting the management paradigm to focus on integrating digital technology; 2) developing digital competencies of administrators and personnel; 3) improving digital infrastructure and ecosystem; and 4) creating innovative learning that responded to change. Therefore, management of demonstration school in the digital age required the systematic integration of all four dimensions, driven by visionary administrators who fostered an innovative organizational culture and built collaboration among all stakeholders. This article presented a model for managing demonstration schools in the digital age that can be integrated and applied as a conceptual framework or guideline for developing demonstration school management to keep pace with the changes in the digital age in a concrete manner.

Keywords: demonstration school management, digital transformation, digital competencies, innovative learning, digital ecosystem

บทนำ

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีดิจิทัลในศตวรรษที่ 21 ส่งผลกระทบต่อทุกภาคส่วนของสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในแวดวงของการศึกษา (ศักดิ์ชัย ไชยรักษ์ และปณิดา วรณพิรุณ, 2563) โรงเรียนสาธิตซึ่งมีบทบาทสำคัญในฐานะเป็นแหล่งทดลองและพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษาจึงจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อรองรับกับความท้าทายและโอกาสที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการโรงเรียนสาธิตในยุคดิจิทัลจึงไม่ได้จำกัดแค่การนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้เท่านั้น แต่ยังต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ในการบริหารจัดการ รวมถึงการพัฒนาสมรรถนะ

ของบุคลากรให้ก้าวหน้า ตลอดจนปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานและการสร้างสรรค์นวัตกรรมการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับบริบทของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น (รัตตาวรรณ วงศ์คำจันทร์ และคณะ, 2568)

ในบริบทการจัดการเรียนการสอนของประเทศไทย โรงเรียนสาธิตมีบทบาทเป็นทั้งแหล่งฝึกประสบการณ์วิชาชีพครูและเป็นต้นแบบในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ซึ่งจากผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว โรงเรียนสาธิตจำเป็นต้องปรับตัวและพัฒนาระบบการบริหารจัดการเพื่อรักษาบทบาทความเป็นผู้นำทางการศึกษา และเพื่อเตรียมความพร้อมให้กับผู้เรียนในการเป็นพลเมืองดิจิทัลที่มีคุณภาพ (ประภาส จันทรโคตร, พงษ์สุวรรณ ศรีสุวรรณ และวีระวัฒน์ พัฒนกุลชัย, 2568)

การทบทวนเอกสาร งานวิจัยและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษาในยุคการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล พบว่า ความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญหลายประการ เช่น ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหาร การพัฒนาสมรรถนะบุคลากร โครงสร้างพื้นฐานที่ทันสมัย การบริหารจัดการข้อมูล วัฒนธรรมองค์กรที่เปิดรับนวัตกรรม การบูรณาการเทคโนโลยีในการเรียนการสอน ความร่วมมือกับภาคีเครือข่าย และการประเมินเพื่อปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งต้องบูรณาการและผสมผสานกันอย่างสมดุล เพื่อให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาแต่ละแห่ง บทความนี้จึงมุ่งนำเสนอกรอบแนวคิดที่นำไปสู่การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนสาธิตในยุคการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล โดยเน้นการบูรณาการองค์ประกอบสำคัญใน 4 มิติ ประกอบด้วย 1) การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์การบริหารจัดการที่มุ่งเน้นการบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัล 2) การพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลของผู้บริหารและบุคลากร 3) การปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานและระบบนิเวศดิจิทัล และ 4) การสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งนำเสนอแนวทางการบูรณาการและประยุกต์ใช้ที่เป็นรูปธรรม

การทบทวนวรรณกรรม

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนสาธิต

โรงเรียนสาธิตในประเทศไทยมีประวัติความเป็นมายาวนาน โดยมีวัตถุประสงค์หลักในการเป็นแหล่งฝึกประสบการณ์วิชาชีพครูและเป็นสถานศึกษาต้นแบบในการพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา (บรรจง ฟารุ่งแสง, 2539) การบริหารโรงเรียนสาธิตมีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างจากโรงเรียนทั่วไป เนื่องจากต้องดำเนินการตามพันธกิจที่หลากหลาย ทั้งการจัดการเรียนการสอน การวิจัย การพัฒนานวัตกรรม ตลอดจนการเป็นแหล่งฝึกประสบการณ์วิชาชีพและการให้บริการทางวิชาการแก่สังคมและชุมชน (ศิริโรจน์ ผลพันธิน, 2564)

ศรรัก ผลาเมธากุล และฉลอง ชาตुरुประชีวิน (2565) ได้นำเสนอปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ผลการวิเคราะห์สรุปได้ว่า ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร 2) การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง 3) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นคุณภาพและนวัตกรรม 4) การบริหารจัดการที่ใช้ข้อมูลเป็นฐาน และ 5) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก สอดคล้องกับงานวิจัย

ของอนัญญา ทิพย์กำจร และสุชาดา บุบผา (2567) ที่พบว่า การบริหารสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จในยุคปัจจุบันต้องอาศัยการบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการ การพัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของผู้บริหาร การสร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง และการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

การสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนสาธิต สรุปได้ว่า ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศประกอบด้วย ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นคุณภาพและนวัตกรรม การบริหารจัดการที่ใช้ข้อมูลเป็นฐาน การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก ตลอดจนการบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการ และการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลง

แนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลในการศึกษา

การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (Digital Transformation) ในบริบทการศึกษาเป็นกระบวนการปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานและการให้บริการทางการศึกษาโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดประสิทธิผล และสร้างคุณค่าใหม่ให้กับผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลจึงไม่ได้จำกัดอยู่แค่เพียงการนำเทคโนโลยีมาใช้ แต่ยังรวมถึงการปรับเปลี่ยนวิถีทางการคิด กระบวนการทำงาน การปรับวัฒนธรรมองค์กรและรูปแบบการดำเนินงานของสถานศึกษาให้ครอบคลุมทุกมิติ (Khatir, N., & Madani, H., 2024)

กระทรวงศึกษาธิการ (2564) จัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลเพื่อการศึกษา และนำเสนอเกี่ยวกับแนวคิดการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลในการศึกษาของไทย วิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญได้ 4 องค์ประกอบหลัก ประกอบด้วย 1) การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลเพื่อการศึกษา 2) การพัฒนาระบบการบริหารจัดการการศึกษาด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล 3) การพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลของผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา และ 4) การพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้

Babalola, S. S. & Genga, C. A. (2024) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลในการศึกษาว่าควรมุ่งเน้นการสร้างการเรียนรู้ที่ลึกซึ้ง (Deep Learning) ซึ่งประกอบด้วยสมรรถนะสำคัญ 6 ประการ ได้แก่ 1) การคิดเชิงวิพากษ์และการแก้ปัญหา 2) การสื่อสาร 3) การร่วมมือ 4) ความคิดสร้างสรรค์และจินตนาการ 5) การเป็นพลเมืองที่มีความรับผิดชอบ และ 6) คุณลักษณะส่วนบุคคล โดยเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือที่ช่วยเสริมและขยายขอบเขตการเรียนรู้ให้กว้างขวางยิ่งขึ้น

การสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลในการศึกษา สรุปได้ว่า การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (Digital Transformation) ในบริบทการศึกษาเป็นกระบวนการที่มุ่งปรับเปลี่ยนวิธีคิด วัฒนธรรมองค์กร และรูปแบบการดำเนินงานของสถานศึกษาอย่างครอบคลุมทุกมิติ โดยไม่ได้จำกัดเพียงการนำเทคโนโลยีมาใช้เท่านั้น แต่ต้องมีการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล ระบบบริหารจัดการการศึกษาด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล สื่อเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้ และสมรรถนะดิจิทัลของบุคลากร โดยมุ่งพัฒนาสมรรถนะสำคัญ 6 ประการ ได้แก่ การคิดเชิงวิพากษ์

และการแก้ปัญหา การสื่อสาร การร่วมมือ ความคิดสร้างสรรค์และจินตนาการ การเป็นพลเมืองที่มีความรับผิดชอบ และคุณลักษณะส่วนบุคคล

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะดิจิทัลของผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษา

สมรรถนะดิจิทัล (Digital Competency) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลในสถานศึกษา โดยการกำหนดกรอบสมรรถนะดิจิทัลสำหรับนักการศึกษา ประกอบด้วย 6 ด้าน ได้แก่ 1) การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการสื่อสารและพัฒนาวิชาชีพ 2) การจัดการและแบ่งปันทรัพยากรดิจิทัล 3) การจัดการและบริหารการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการสอน 4) การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการประเมินผล 5) การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเสริมพลังผู้เรียน และ 6) การพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลของผู้เรียน (Madrid, C., Chimborazo, L., Morales-García, W. C., Quispe-Sanca, D., Huancahuire-Vega, S., Sánchez-Garcés, J. & Saintila, J. 2024)

สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ชูและคณะ (Xu, C., Hania, A. & Waqas, M., 2024) ได้เสนอสมรรถนะดิจิทัลที่จำเป็น ต่อการบริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำดิจิทัล (Digital Leadership) 2) การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ดิจิทัล 3) การบริหารการเปลี่ยนแปลง 4) การบริหารจัดการข้อมูลและสารสนเทศ และ 5) การสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมในองค์กร สอดคล้องกับ So-Oabeb, J. & du Plessis, A. (2023) ที่นำเสนอว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลต้องมีสมรรถนะในการวิเคราะห์และใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ การบริหารทรัพยากรดิจิทัล และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือผ่านช่องทางดิจิทัล

การสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะดิจิทัล สรุปได้ว่า สมรรถนะดิจิทัลเป็นองค์ประกอบสำคัญในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลในสถานศึกษา เนื่องจากเป็นพื้นฐานในการออกแบบ บุคลากร และใช้เทคโนโลยีเพื่อยกระดับการจัดการเรียนรู้และการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยครอบคลุมตั้งแต่การใช้เทคโนโลยีเพื่อการสื่อสาร การจัดการทรัพยากร การบริหารการสอน การประเมินผล การเสริมพลังผู้เรียน และการพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลของผู้เรียน ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีสมรรถนะด้านภาวะผู้นำดิจิทัล เพื่อให้สามารถกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ แนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลง การจัดการข้อมูลสารสนเทศ การสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรม รวมถึงการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจและการสร้างเครือข่ายความร่วมมือผ่านช่องทางดิจิทัล

ผลการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาในยุคการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล จากแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถนำมาสรุปและนำเสนอเป็นกรอบแนวคิดสำหรับการบริหารโรงเรียนสาธิตในยุคการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล โดยเน้นการบูรณาการองค์ประกอบสำคัญ 4 มิติ ดังนี้

มิติที่ 1 การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ การบริหารจัดการที่มุ่งเน้นการบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัล โดยการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์การบริหารจัดการเป็นจุดเริ่มต้นของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลในโรงเรียนสาธิต ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญ ดังนี้

1) การพัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ดิจิทัล ผู้บริหารโรงเรียนสาธิตต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ดิจิทัลควรสอดคล้องกับพันธกิจหลักของโรงเรียนสาธิต และตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย (Madrid, C., Chimborazo, L., Morales-García, W. C., Quispe-Sanca, D., Huancahuire-Vega, S., Sánchez-Garcés, J. & Saintila, J. 2024) สอดคล้องกับ So-Oabeb, J. & du Plessis, A. (2023) ที่เสนอแนวทางในการพัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ดิจิทัลสำหรับสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและบริบทของโรงเรียน 2) การกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจน 3) การออกแบบกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่เป็นรูปธรรม และ 4) การสื่อสารวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายเข้าใจและมีส่วนร่วม

2) การปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการ การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลส่งผลให้เกิดการปรับเปลี่ยนรูปแบบของการบริหารจัดการจากดั้งเดิมที่เน้นโครงสร้างและกระบวนการที่ไม่ยืดหยุ่นไปสู่รูปแบบที่มีความยืดหยุ่น คล่องตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว การนำแนวคิด Agile Management มาประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษาจึงช่วยเพิ่มความคล่องตัวและประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (Hacer Tercanli, B. J., & van der Meulen, B., 2024) จากการวิเคราะห์รูปแบบการบริหารจัดการแบบ “SMART School” ของไชยรักษ์ และคณะ (Chaiyarak, S., Koednet, A. & Nilsook, P., 2020) นำมาสรุปเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ 2) การกำกับติดตามและประเมินผลอย่างเป็นระบบ 3) ภาวะผู้นำเชิงปรับตัว 4) การบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และ 5) การบูรณาการเทคโนโลยีในการบริหารจัดการ

3) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดรับนวัตกรรม วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดรับนวัตกรรม ส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและเปิดกว้างต่อการทดลองสิ่งใหม่ ๆ เป็นพื้นฐานสำคัญในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลในสถานศึกษา (Abdulkareem, R. L., Sheu, A. A. & Kayode, D. J., 2015; Zsatku, B. & Kováts, G. (2022) ได้เสนอแนวทางการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดรับนวัตกรรมในสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) การส่งเสริมให้บุคลากรกล้าคิด กล้าทำ และกล้าเสี่ยง 2) การให้คุณค่ากับความคิดสร้างสรรค์และการทดลองนวัตกรรมใหม่ ๆ 3) การสร้างระบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร และ 4) การให้รางวัลและการยกย่องชมเชยผู้ที่ริเริ่มและพัฒนานวัตกรรม

มิติที่ 2 การพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลของผู้บริหารและบุคลากร

การพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลของผู้บริหารและบุคลากร เป็นปัจจัยสำคัญสำหรับการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลในโรงเรียนสาธิต โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

1) การพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหาร

ภาวะผู้นำดิจิทัล (Digital Leadership) เป็นสมรรถนะสำคัญของผู้บริหารโรงเรียนสาธิตในยุคการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำดิจิทัลจะสามารถกำหนดวิสัยทัศน์

วางแผนกลยุทธ์ และขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลในโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Asante, K. & Novak, P. 2024) นอกจากนี้ Kurkan, G. & Çetin, M. (2024) ได้เสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สรุปเป็นประเด็นได้ดังต่อไปนี้ 1) การสื่อสาร (Communication) 2) ประชาสัมพันธ์ (Public Relations) 3) ภาพลักษณ์ (Branding) 4) การพัฒนาวิชาชีพ (Professional Growth) 5) สภาพแวดล้อมการเรียนรู้ (Learning Environment) 6) ทรัพยากรและโครงสร้างพื้นฐาน (Resources and Infrastructure) และ (7) การมีส่วนร่วมและสร้างเครือข่าย (Engagement and Networking)

2) การพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลของครูและบุคลากร

สมรรถนะดิจิทัลของครูและบุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลในสถานศึกษา การพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลของครูไม่เพียงแต่มุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีในการสอนเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการออกแบบการเรียนรู้ การประเมินผลและการสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ที่ใช้เทคโนโลยีเป็นฐาน แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลของครูประกอบด้วย 1) การประเมินสมรรถนะดิจิทัลของครูเพื่อวางแผนการพัฒนารายบุคคล 2) การจัดการอบรมและพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลที่สอดคล้องกับความต้องการและบริบทของโรงเรียน 3) การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการเรียนการสอน และ 4) การสร้างระบบพี่เลี้ยงและการโค้ชเพื่อสนับสนุนครูในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (อลงกรณ์ เกิดเนตร และศักดิ์ชัย ไชยรักษ์, 2564)

3) การบริหารการเปลี่ยนแปลงและการสร้างการมีส่วนร่วม

การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) เป็นกระบวนการสำคัญในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลในสถานศึกษา การสร้างความเข้าใจและการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การสร้างความตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง 2) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมและการสื่อสารวิสัยทัศน์ 3) การเสริมพลังให้บุคลากรสามารถดำเนินการเปลี่ยนแปลง 4) การสร้างผลสำเร็จระยะสั้นและการขยายผล และ 5) การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้เกิดความยั่งยืน (Jedaman, P., Singma, S., Srichaiwong, P. & Kenaphoom, S., 2024)

มิติที่ 3 การปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานและระบบนิเวศดิจิทัล

การปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานและระบบนิเวศดิจิทัลเป็นองค์ประกอบสำคัญในการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลในสถานศึกษา โดยมีองค์ประกอบสำคัญ ดังนี้

1) การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล เป็นรากฐานสำคัญในการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลในทุกสถานศึกษา การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพ เชื่อถือได้และมีความปลอดภัยจะช่วยสนับสนุนการบริหารจัดการและการจัดการเรียนการสอนในยุคดิจิทัล แนวทางในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลสำหรับโรงเรียนสาธิต ประกอบด้วย 1) การพัฒนาระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงที่ครอบคลุมทั่วทั้งโรงเรียน 2) การจัดหาและบำรุงรักษา

อุปกรณ์เทคโนโลยีที่ทันสมัยและเพียงพอต่อความต้องการ 3) การพัฒนาระบบการจัดการข้อมูลและสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ และ 4) การสร้างระบบรักษาความปลอดภัยทางไซเบอร์และการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (McKenzie, M. & Gulson, K. N., 2023)

2) การพัฒนาระบบบริหารจัดการการศึกษาด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารโรงเรียนสาธิต เครื่องมือสำคัญในการบริหารจัดการโรงเรียนในยุคดิจิทัล ประกอบด้วย ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ (Management Information System: MIS) ระบบบริหารทรัพยากรองค์กร (Enterprise Resource Planning: ERP) ระบบบริหารจัดการการเรียนรู้ (Learning Management System: LMS) และแนวทางในการพัฒนาระบบบริหารจัดการการศึกษาด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์ความต้องการและกระบวนการทำงานของโรงเรียน 2) การออกแบบและพัฒนาระบบที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้ 3) การบูรณาการระบบต่าง ๆ ให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ 4) การประเมินและปรับปรุงระบบอย่างต่อเนื่อง (Saini, S., Gomis, K., Polychronakis, Y., Saini, M. & Sapountzis, S., 2024)

3) การสร้างระบบนิเวศดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้ เป็นสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล การสร้างระบบนิเวศดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพช่วยเพิ่มโอกาสในการเข้าถึงการเรียนรู้ สนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิตและช่วยส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม การเรียนรู้ การสร้างระบบนิเวศดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้ในสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) การพัฒนาแพลตฟอร์มการเรียนรู้ออนไลน์ที่เข้าถึงได้ทุกที่ทุกเวลา 2) การสร้างคลังทรัพยากรการเรียนรู้ดิจิทัลที่หลากหลายและมีคุณภาพ 3) การส่งเสริมการใช้เครื่องมือดิจิทัลเพื่อการสร้างสรรค์และการร่วมมือ และ 4) การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงผู้เรียน ครู ผู้ปกครองและชุมชน (Meepung, T., Pratsri, S. & Nilsook, P., 2021)

มิติที่ 4 การสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง

การสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงเป็นพันธกิจสำคัญของโรงเรียนสาธิตในยุคดิจิทัล โดยมีองค์ประกอบสำคัญ ดังนี้

1) การออกแบบการเรียนรู้ที่ใช้เทคโนโลยีเป็นฐาน เป็นกระบวนการสำคัญในการสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล การบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลในการออกแบบการเรียนรู้ช่วยส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้เรียน พัฒนาทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 และเตรียมความพร้อมให้ผู้เรียนในการเป็นพลเมืองดิจิทัลที่มีคุณภาพ แนวทางการออกแบบการเรียนรู้ที่ใช้เทคโนโลยีเป็นฐานสำหรับสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) วิเคราะห์ผู้เรียนและบริบทการเรียนรู้ 2) กำหนดวัตถุประสงค์การเรียนรู้ที่ชัดเจน 3) เลือกใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์และบริบทของการเรียนรู้ 4) ออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมและการสร้างความรู้ด้วยตนเอง และ 5) ประเมินผลการเรียนรู้ที่หลากหลายและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ (Chaiyarak, S., Nilsook, P. & Wannapiroon, P., 2022)

2) การพัฒนาสื่อและแหล่งเรียนรู้ดิจิทัล เป็นกระบวนการสำคัญในการสนับสนุนการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล สื่อและแหล่งเรียนรู้ดิจิทัลที่มีคุณภาพช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการเรียนรู้ ส่งเสริมการเรียนรู้ตามความสนใจและความสามารถของผู้เรียน และเปิดโอกาสให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ทุกที่ทุกเวลา แนวทางในการพัฒนาสื่อและแหล่งเรียนรู้ดิจิทัลสำหรับสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรมีความรู้และทักษะในการผลิตสื่อดิจิทัล 2) สร้างคลังทรัพยากรการเรียนรู้ดิจิทัลที่เข้าถึงได้ง่ายและสะดวกต่อการใช้งาน 3) ส่งเสริมการแบ่งปันและการใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างครูและโรงเรียน และ 4) ประเมินและปรับปรุงคุณภาพสื่อและแหล่งเรียนรู้ดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง (Wannapiroon, P., Nilsook, P., Jitsupa, J. & Chaiyarak, S., 2021)

3) การส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ เป็นพันธกิจสำคัญของโรงเรียนสาธิต ในฐานะแหล่งทดลองและพัฒนา นวัตกรรมทางการศึกษา การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการทดลองและพัฒนา นวัตกรรมการเรียนรู้ช่วยยกระดับคุณภาพการศึกษาและเป็นต้นแบบให้กับสถานศึกษาอื่น ๆ แนวทางในการส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ในสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดรับนวัตกรรมและการทดลอง 2) การจัดสรรทรัพยากรและเวลาสำหรับการพัฒนา นวัตกรรม 3) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกในการพัฒนา นวัตกรรม และ 4) การสร้างกลไกในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และเผยแพร่ นวัตกรรม (Mao, J., Chen, B. & Liu, J. C., 2024)

สรุปผล

การบริหารโรงเรียนสาธิตในยุคการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลเป็นความท้าทายที่สำคัญสำหรับผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษา การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลไม่เพียงแต่เกี่ยวข้องกับการนำเทคโนโลยีมาใช้เท่านั้น แต่ยังรวมถึงการปรับเปลี่ยนกระบวนการ การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร การปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐาน และการสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ การบูรณาการองค์ประกอบทั้ง 4 มิติอย่างเป็นระบบจะนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารโรงเรียนสาธิตในยุคดิจิทัล รูปแบบการบริหารโรงเรียนสาธิตในยุคของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลที่นำเสนอในบทความนี้เป็นกรอบแนวคิดที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้สำหรับการพัฒนาการบริหารโรงเรียนสาธิตให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล โดยการประยุกต์ใช้รูปแบบนี้ควรคำนึงถึงบริบทและความพร้อมของแต่ละโรงเรียนและควรดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยมีผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์และภาวะผู้นำดิจิทัลเป็นผู้ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

การบริหารโรงเรียนสาธิตในยุคดิจิทัลจะมีความท้าทายมากขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่รวดเร็วและความคาดหวังที่สูงขึ้นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การพัฒนาการบริหารจัดการอย่างต่อเนื่องและการสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงจะช่วยให้โรงเรียนสาธิตสามารถรักษาบทบาทความเป็นผู้นำทางการศึกษาและเป็นต้นแบบในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของประเทศ

องค์ความรู้ใหม่

รูปแบบการบริหารโรงเรียนสาธิตในยุคดิจิทัลเป็นแนวทางการบูรณาการและประยุกต์ใช้ องค์ประกอบทั้ง 4 มิติที่ตอบสนองต่อพันธกิจเฉพาะในการเป็นต้นแบบด้านการจัดการเรียนการสอน ที่มีคณะศึกษาศาสตร์หรือคณะครุศาสตร์ในฐานมหาวิทยาลัยต้นสังกัดกำกับดูแล เพื่อให้สามารถ บูรณาการทรัพยากรและความเชี่ยวชาญของบุคลากรข้ามสาขาให้สามารถพัฒนาการบริหารได้อย่างมี ประสิทธิภาพ ซึ่งต้องอาศัยระบบนิเวศดิจิทัลที่เชื่อมโยงกับมหาวิทยาลัย สมรรถนะดิจิทัลที่ หลากหลายของบุคลากรและการเป็นแหล่งฝึกปฏิบัติการทางการศึกษาเพื่อทดลองและขยายผล นวัตกรรมสู่ระบบการศึกษาในวงกว้างของโรงเรียนสาธิต

ผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์ รูปแบบการบริหารโรงเรียนสาธิตในยุคการเปลี่ยนแปลง ทางดิจิทัล นำเสนอเป็นองค์ประกอบที่สำคัญทั้ง 4 มิติในการบริหารโรงเรียนสาธิตในยุคการ เปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล โดยสามารถสังเคราะห์เป็นรูปแบบการบริหารโรงเรียนสาธิตในยุคดิจิทัล ดัง แสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบและแนวทางการบริหารโรงเรียนสาธิตในยุคการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล

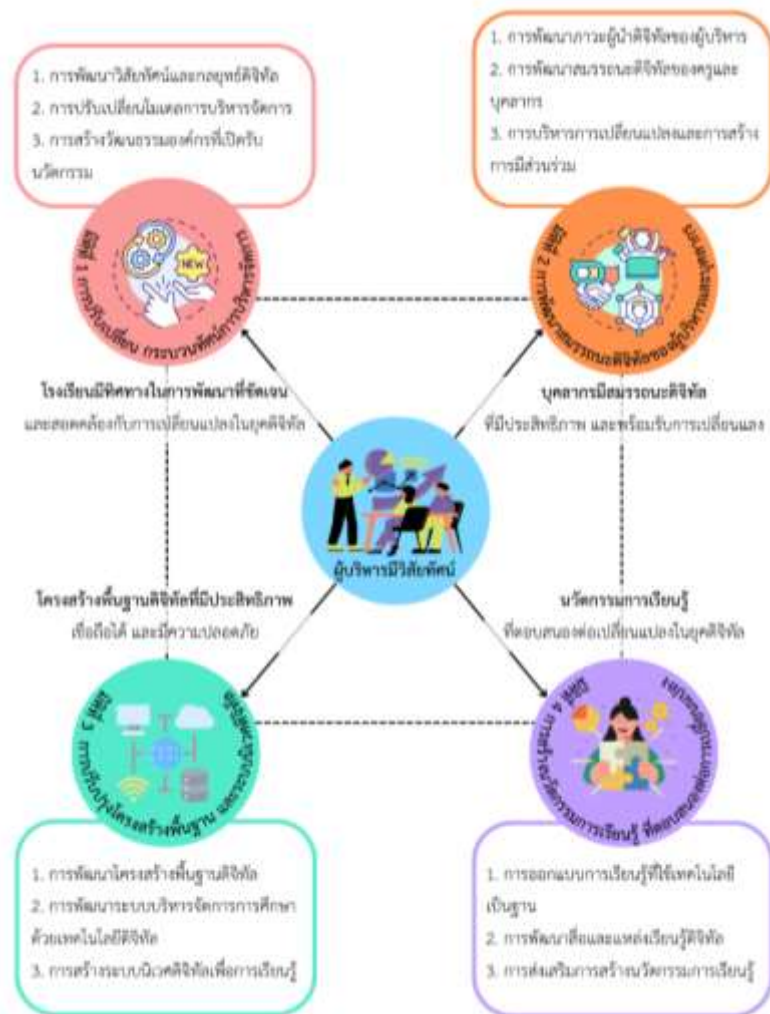
มิติ	องค์ประกอบ	แนวทางการดำเนินงาน	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
1. การปรับเปลี่ยน กระบวนทัศน์ การบริหาร การจัดการ	1.1 การพัฒนา วิสัยทัศน์และ กลยุทธ์ดิจิทัล	- การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและ บริบทของโรงเรียน - การกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัด ความสำเร็จที่ชัดเจน - การออกแบบกลยุทธ์และ แผนปฏิบัติการที่เป็นรูปธรรม - การสื่อสารอย่างมีวิสัยทัศน์และ กลยุทธ์	โรงเรียนมีทิศทางสำหรับการ พัฒนาที่ชัดเจนและ สอดคล้องต่อการ เปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล
	1.2 การ ปรับเปลี่ยน รูปแบบสำหรับการ บริหาร การจัดการ	- การนำแนวคิด Agile Management มาประยุกต์ใช้ - การบริหารจัดการแบบ SMART School - การบริหารเชิงกลยุทธ์และการ บริหารการเปลี่ยนแปลง	การบริหารจัดการมีความ ยืดหยุ่น คล่องตัว และ ตอบสนองต่อการ เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว
	1.3 การสร้าง วัฒนธรรม องค์กรที่เปิดรับ นวัตกรรม	- การส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วม กล้าคิด กล้าทำและกล้า ตัดสินใจ - การให้คุณค่ากับความคิด สร้างสรรค์และการทดลอง - สร้างระบบการแลกเปลี่ยน เรียนรู้	วัฒนธรรมองค์กรที่เปิดรับ นวัตกรรมจะช่วยส่งเสริมการ เรียนรู้และเปิดกว้างต่อการ เปลี่ยนแปลง

มิติ	องค์ประกอบ	แนวทางการดำเนินงาน	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
		- การเสริมแรง ให้รางวัลและการยกย่องชมเชย	
2. การพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลของผู้บริหารและบุคลากร	2.1 การพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหาร	- การพัฒนาความรู้และทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล - การพัฒนาทักษะการบริหารการเปลี่ยนแปลง - การพัฒนาทักษะการบริหารจัดการข้อมูลและสารสนเทศ - การพัฒนาวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ดิจิทัล	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำดิจิทัลที่สามารถขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลในโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ
	2.2 การพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลของครูและบุคลากร	- การประเมินและวางแผน การพัฒนารายบุคคล - การจัดการอบรมและพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลให้บุคลากร - การสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) - การสร้างระบบพี่เลี้ยงและการโค้ช	ครูและบุคลากรมีสมรรถนะดิจิทัลที่สามารถใช้เทคโนโลยีสำหรับจัดการเรียนการสอนและประยุกต์ใช้เพื่อปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
	2.3 การบริหารการเปลี่ยนแปลงและการสร้างการมีส่วนร่วม	- การสร้างความตระหนักถึงความจำเป็นการเปลี่ยนแปลง - การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมและการสื่อสาร - การเสริมพลังบวกให้กับบุคลากร - การสร้างผลสำเร็จระยะสั้นและการขยายผลสู่ระยะยาว	บุคลากรทุกระดับมีความเข้าใจและมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลในโรงเรียน
3. การปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานและระบบนิเวศดิจิทัล	3.1 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล	- การพัฒนาระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง - การจัดหาและบำรุงรักษาอุปกรณ์เทคโนโลยีให้เหมาะสมต่อการใช้งาน - การพัฒนาระบบการจัดการข้อมูลและสารสนเทศ - การสร้างระบบป้องกันและรักษาความปลอดภัยทางไซเบอร์	โครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพ เชื่อถือได้ และมีความปลอดภัย

มิติ	องค์ประกอบ	แนวทางการดำเนินงาน	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
	3.2 การพัฒนาระบบบริหารจัดการ การศึกษาด้วยเทคโนโลยี ดิจิทัล	- การวิเคราะห์ความต้องการและ กระบวนการทำงาน - การออกแบบและพัฒนาระบบ - การบูรณาการระบบต่าง ๆ - การประเมินและปรับปรุงระบบ	ระบบบริหารจัดการ การศึกษาที่มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล
	3.3 การสร้างระบบ นิเวศดิจิทัลเพื่อ การเรียนรู้	- การพัฒนาแพลตฟอร์มการ เรียนรู้ออนไลน์ - การสร้างคลังทรัพยากรการ เรียนรู้ดิจิทัล - การส่งเสริมการใช้เครื่องมือ ดิจิทัล - การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้	ระบบนิเวศดิจิทัลที่ส่งเสริม และสนับสนุนการเรียนรู้ใน ยุคดิจิทัล
4. การสร้าง นวัตกรรม การเรียนรู้ที่ ตอบสนองต่อ การเปลี่ยนแปลง	4.1 การออกแบบ การเรียนรู้ที่ใช้ เทคโนโลยีเป็น ฐาน	- การวิเคราะห์ผู้เรียนและบริบท การเรียนรู้ - การกำหนดวัตถุประสงค์การ เรียนรู้ - การเลือกใช้เทคโนโลยีที่ เหมาะสม - การออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ - การประเมินผลการเรียนรู้	การเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของ ผู้เรียน และพัฒนาทักษะที่ จำเป็นในศตวรรษที่ 21
	4.2 การพัฒนาสื่อ และแหล่ง เรียนรู้ดิจิทัล	- การส่งเสริมความรู้และทักษะใน การผลิตสื่อดิจิทัล - การสร้างคลังทรัพยากรการ เรียนรู้ดิจิทัล - การส่งเสริมการแบ่งปันและการ ใช้ทรัพยากรร่วมกัน - การประเมินและปรับปรุง คุณภาพของสื่อ	สื่อและแหล่งเรียนรู้ดิจิทัลที่มี คุณภาพ หลากหลาย และ เข้าถึงได้ง่าย
	4.3 การส่งเสริม การสร้าง นวัตกรรม การเรียนรู้	- การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ เปิดรับนวัตกรรม - การจัดสรรทรัพยากรและเวลา - การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ - การสร้างกลไกในการแลกเปลี่ยน เรียนรู้และเผยแพร่	นวัตกรรม การเรียนรู้ที่ ตอบสนองต่อการ เปลี่ยนแปลงและเป็นต้นแบบ ทางการศึกษา

จากตารางสังเคราะห์องค์ประกอบและแนวทางการบริหารโรงเรียนสาธิตในยุคการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล สามารถนำมาออกแบบเพื่อแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงกันของ

รูปแบบการบริหารโรงเรียนสาธิตในยุคการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (Demonstration School Management in the Era of Digital Transformation Model) ได้ดังแสดงในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 รูปแบบการบริหารโรงเรียนสาธิตในยุคการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล

จากภาพที่ 1 รูปแบบการบริหารโรงเรียนสาธิตในยุคการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 4 มิติที่มีความสัมพันธ์และส่งผลซึ่งกันและกัน โดยมีผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์และภาวะผู้นำดิจิทัลเป็นผู้ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง การบูรณาการองค์ประกอบทั้ง 4 มิติอย่างเป็นระบบจะนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารโรงเรียนสาธิตในยุคการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล ส่งผลให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการศึกษา การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ และการสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ที่เป็นต้นแบบให้กับสถานศึกษาอื่น ๆ

แนวทางการประยุกต์ใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสาธิตในยุคการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล ให้ประสบความสำเร็จ มีแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

1. การประเมินความพร้อมและวางแผนการเปลี่ยนแปลง การประเมินความพร้อมเป็นขั้นตอนแรกในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลในโรงเรียนสาธิต การประเมินความพร้อมครอบคลุมทั้งด้านบุคลากร โครงสร้างพื้นฐาน ระบบการบริหารจัดการ และวัฒนธรรมองค์กร เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการวางแผนการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ

แนวทางในการประเมินความพร้อมและวางแผนการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 1) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร (SWOT Analysis) 2) ประเมินสมรรถนะดิจิทัลของผู้บริหารและบุคลากร 3) ประเมินความพร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐานและระบบสารสนเทศ 4) กำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และตัวชี้วัดความสำเร็จ และ 5) จัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง

2. การสร้างทีมงานและการพัฒนาสมรรถนะ เป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลในโรงเรียนสาธิต การสร้างทีมงานที่มีความหลากหลายและมีทักษะที่เหมาะสมช่วยสนับสนุนการดำเนินงานในทุกมิติของการเปลี่ยนแปลง

แนวทางในการสร้างทีมงานและการพัฒนาสมรรถนะ ประกอบด้วย 1) จัดตั้งคณะกรรมการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล 2) กำหนดบทบาทและความรับผิดชอบของทีมงานที่ชัดเจน 3) ประเมินความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะและการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล 4) จัดการอบรมและพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลที่สอดคล้องกับความต้องการและบริบทของโรงเรียน และ 5) สร้างระบบพี่เลี้ยงและการโค้ชเพื่อให้การสนับสนุนบุคลากรในการพัฒนาสมรรถนะดิจิทัล

3. การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบสารสนเทศ เป็นองค์ประกอบสำคัญในการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลในโรงเรียนสาธิต การลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานและระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการและการจัดการเรียนการสอน

แนวทางในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบสารสนเทศ ประกอบด้วย 1) ประเมินความต้องการและจัดลำดับความสำคัญในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบสารสนเทศ 2) จัดทำแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT Master Plan) 3) พัฒนาระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงที่ครอบคลุมทั่วทั้งโรงเรียน 4) พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการและการจัดการเรียนการสอน และ 5) สร้างระบบรักษาความปลอดภัยทางไซเบอร์และการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล

4. การสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมและการเรียนรู้ เป็นปัจจัยสำคัญในการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลในโรงเรียนสาธิต ประกอบด้วย วัฒนธรรมองค์กรที่เปิดรับนวัตกรรม ส่งเสริมการเรียนรู้ และเปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลงช่วยสนับสนุนการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลในทุกมิติ

แนวทางในการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมและการเรียนรู้ ประกอบด้วย 1) ส่งเสริมให้บุคลากรกล้าคิด กล้าทำ และกล้าเสี่ยงในการทดลองนวัตกรรมใหม่ ๆ 2) สร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านเทคโนโลยีดิจิทัล 3) การจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการนำเสนอนวัตกรรมภายใน

โรงเรียน 4) การให้รางวัลและการยกย่องชมเชยผู้ที่เริ่มและพัฒนานวัตกรรม และ 5) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกในการพัฒนานวัตกรรม

5. การกำกับติดตามและประเมินผล เป็นกระบวนการสำคัญในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลในโรงเรียนสาธิต โดยการกำกับติดตามและประเมินผลอย่างเป็นระบบจะช่วยให้ทราบความก้าวหน้า ปัญหาอุปสรรค และแนวทางในการปรับปรุงการดำเนินงาน

แนวทางในการกำกับติดตามและประเมินผล ประกอบด้วย 1) การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจนในแต่ละมิติของการเปลี่ยนแปลง 2) การสร้างระบบการกำกับติดตามและประเมินผลที่เป็นระบบและต่อเนื่อง 3) การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล 4) การนำผลการประเมินมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงาน และ 5) การรายงานผลการดำเนินงานต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสาธารณชน

เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2564). *แผนปฏิบัติการดิจิทัลเพื่อการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2563-2565*. เข้าถึงได้จาก <https://bict.moe.go.th/wp-content/uploads/2022/03/digital-63-65.pdf>
- บรรจง พารุ่งสาธ. (2539). ความหมายของโรงเรียนสาธิตในประเทศไทย. *วารสารวิทยบริการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์*, 7(1), 1-8.
- ประภาส จันทรโคตร, พงษ์สุวรรณ ศรีสุวรรณ และวีระวัฒน์ พัฒนกุลชัย. (2568). รูปแบบการวัดการบริหารงานวิชาการตามหลักธรรมาภิบาลของสถานศึกษาในยุคดิจิทัล. *วารสารวิจัยวิชาการ*, 8(2), 363-384. <https://doi.org/10.14456/jra.2025.50>
- รัตดาวรรณ วงศ์คำจันทร์, วาโร เฟื่องสวัสดิ์ และเอกลักษณ์ เพียสา. (2568). การศึกษาองค์ประกอบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา. *วารสารวิจัยวิชาการ*, 8(2), 145-160. <https://doi.org/10.14456/jra.2025.37>
- ศรรัก ผลมาธากุล และฉลอง ชาตรุประชีวิน. (2565). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่. *ศึกษาศาสตร์สาร มหาวิทยาลัยเชียงใหม่*, 6(2), 134-148.
- ศักดิ์ชัย ไชยรักษ์ และปณิตา วรรณพิรุณ. (2563). เทคโนโลยีทางปัญญาเพื่อการศึกษาอัจฉริยะ. *วารสารปัญญาวัฒน์*, 12(3), 315-328.
- ศิโรจน์ ผลพันธิน. (2564). *ประวัติโรงเรียนสาธิตละอออุทิศ*. เข้าถึงได้จาก https://la-orutis.dusit.ac.th/history_school
- อนัญญา ทิพย์กำจร และสุชาดา บุปผา. (2567). กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาสถานศึกษาท้องถิ่นสู่สากล สำหรับห้องเรียนพิเศษภาษาอังกฤษ (Mini English Program: MEP) โรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี. *วารสารราชนครินทร์*, 21(1), 80-96.

- อลงกรณ์ เกิดเนตร และศักดิ์ชัย ไชยรักษ์. (2564). คุณลักษณะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับครูและนักศึกษาคูในยุคดิจิทัล. *OEC Journal*, 18(1), 22-30.
- Abdulkareem, R. L., Sheu, A. A., & Kayode, D. J. (2015). Corporate Culture and University Goal Achievement in South-West Zone, Nigeria. *EJEP: EJournal of Education Policy*, 1-14.
- Asante, K. & Novak, P. (2024). When the push and pull factors in digital educational resources backfire: the role of digital leader in digital educational resources usage. *Education and Information Technologies*, 29(6), 6553-6578. <https://doi.org/10.1007/s10639-023-12095-8>
- Babalola, S. S. & Genga, C. A. (2024). Managing Digital Transformation in African Higher Education Institutions: Challenges and Opportunities. *International Journal of E-Learning & Distance Education Revue Internationale Du E-Learning Et La Formation à Distance*, 39(1), 1-44. <https://doi.org/10.55667/10.55667/ijede.2024.v39.i1.1333>
- Chaiyarak, S., Koednet, A. & Nilsook, P. (2020). Blockchain, IoT and Fog Computing for Smart Education Management. *International Journal of Education and Information Technologies*, 14, 52-61. <https://doi.org/10.46300/9109.2020.14.7>
- Chaiyarak, S., Nilsook, P. & Wannapiroon, P. (2022). IVUL Model: An Intelligent Learning Development Process. *International Journal of Emerging Technologies in Learning*, 17(14), 39-51. <https://doi.org/10.3991/ijet.v17i14.31527>
- Hacer Tercanli, B. J. & van der Meulen, B. (2024). Exploring prescriptive and agile management of university-based living labs. *European Journal of Higher Education*, 14(sup1), 29-49. <https://doi.org/10.1080/21568235.2024.2405551>
- Jedaman, P., Singma, S., Srichaiwong, P. & Kenaphoom, S. (2023). *Paradigm Shift of Change Management in the 21st Century to Sustainable Educational Organization*. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/377183311_Paradigm_Shift_of_Change_Management_in_the_21_st_Century_to_Sustainable_Educational_Organization
- Khatir, N. & Madani, H. (2024). The impact of digital transformation on achieving outstanding performance in educational administration. *International Journal of Educational Management*, 38(7), 1821-1838. <https://doi.org/10.1108/IJEM-06-2023-0289>

- Kurkan, G. & Çetin, M. (2024). The Perceptions of Educational Administrators towards Digital Leadership in the Age of Artificial Intelligence: A Qualitative Study. *International Journal of Contemporary Educational Research*, 11(3), 425-439.
- Madrid, C., Chimborazo, L., Morales-García, W. C., Quispe-Sanca, D., Huanchuire-Vega, S., Sánchez-Garcés, J., & Saintila, J. (2024). Digital Competencies and Transformational Leadership as Predictors of Job Performance in University Teachers. *Journal of Educators Online*, 21(3), 1-15. <https://doi.org/10.9743/JEO.2024.21.3.18>
- Mao, J., Chen, B. & Liu, J. C. (2024). Generative Artificial Intelligence in Education and Its Implications for Assessment. *TechTrends*, 68(1), 58-66. <https://doi.org/10.1007/s11528-023-00911-4>
- McKenzie, M. & Gulson, K. N. (2023). The incommensurability of digital and climate change priorities in schooling: An infrastructural analysis and implications for education governance. *Research in Education*, 117(1), 58-72. <https://doi.org/10.1177/00345237231208658>
- Meepung, T., Pratsri, S. & Nilsook, P. (2021). Interactive Tool in Digital Learning Ecosystem for Adaptive Online Learning Performance. *Higher Education Studies*, 11(3), 70-77. <https://doi.org/10.5539/hes.v11n3p70>
- Saini, S., Gomis, K., Polychronakis, Y., Saini, M. & Sapountzis, S. (2024). Identifying challenges in implementing digital transformation in UK higher education. *Quality Assurance in Education*, 33(1), 109-123. <https://doi.org/10.1108/QAE-05-2024-0076>
- So-Oabeb, J. & du Plessis, A. (2023). Leadership competencies for teacher professional development: perspectives of Namibian principals, heads of departments and teachers. *Perspectives in Education*, 41(2), 16-32. <https://doi.org/10.38140/pie.v41i2.7097>
- Wannapiroon, P., Nilsook, P., Jitsupa, J. & Chaiyarak, S. (2021). Technology acceptance of online instruction for vocational instructors in new normal education. *World Journal on Educational Technology: Current Issues*, 13(4), 635-650. <https://doi.org/10.18844/wjet.v13i4.6234>

- Xu, C., Hania, A. & Waqas, M. (2024). Guiding the digital generation: role of principals' leadership, ICT competence, and teacher professional competence in fostering digital citizenship among university students. *Education and Information Technologies*, 30(1), 1165-1189. <https://doi.org/10.1007/S10639-024-13180-2>
- Zsatku, B. & Kováts, G. (2022). The impact of institutional governance reforms on organisational culture -- Two case studies from Finland and Hungary. *Hungarian Educational Research Journal*, 13(1), 64-85. <https://doi.org/10.1556/063.2022.00165>