

แนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงช่องว่างทางดิจิทัล ในสถานศึกษาเอกชน*

CHANGE MANAGEMENT GUIDELINES DIGITAL DIVIDE IN PRIVATE EDUCATIONAL INSTITUTIONS

ปิยวัน เครือนาค¹, วิรัตน์ มณีพฤกษ์² และ ภูมิภควัฒ์ ภูมิพงศ์คชสร³

Piyawan Kruanak¹, Wirat Maneepruek² and Phumphakhawat Phumphongkhochasorn³

¹⁻³วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

¹⁻³College of Innovation Management, Rajamangala University of Technology Rattanakosin, Thailand

Corresponding author E-mail: piyawan.kru@outlook.rmutr.ac.th

วันที่รับบทความ : 2 มีนาคม 2568; วันที่แก้ไขบทความ 4 มีนาคม 2568; วันที่ตอบรับบทความ : 6 มีนาคม 2568

Received 2 March 2025; Revised 4 March 2025; Accepted 6 March 2025

บทคัดย่อ

ในยุคดิจิทัลที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สถานศึกษาเอกชนต้องเผชิญกับความท้าทายใหม่ ๆ โดยเฉพาะช่องว่างทางดิจิทัลที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารและการเรียนการสอน บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อแก้ไขปัญหาช่องว่างทางดิจิทัลในสถานศึกษาเอกชนอย่างเป็นระบบ โดยอาศัย 6 ขั้นตอนสำคัญ ได้แก่ 1) วิเคราะห์บริบทและโครงสร้างของสถานศึกษา 2) ปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารและดำเนินงาน 3) เสริมสร้างความสามารถด้านดิจิทัลของบุคลากร 4) ส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาทักษะที่สอดคล้องกับยุคดิจิทัล 5) นำเสนอแนวทางการพัฒนาเชิงกลยุทธ์ และ 6) สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ

Citation:



* ปิยวัน เครือนาค, วิรัตน์ มณีพฤกษ์ และ ภูมิภควัฒ์ ภูมิพงศ์คชสร. (2568). แนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงช่องว่างทางดิจิทัลในสถานศึกษาเอกชน. วารสารส่งเสริมและพัฒนาวิชาการสมัยใหม่, 3(2), 1-16.

Piyawan Kruanak, Wirat Maneepruek and Phumphakhawat Phumphongkhochasorn. (2025). Change Management Guidelines Digital Divide in Private Educational Institutions. Modern Academic Development and Promotion Journal, 3(2), 1-16.;

DOI: <https://doi.org/10.>

<https://so12.tci-thaijo.org/index.php/MADPIADP/>

สถานศึกษาเอกชนมีข้อได้เปรียบด้านความคล่องตัวในการบริหารและสามารถปรับตัวให้ทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลง อย่างไรก็ตาม ยังคงเผชิญกับความเหลื่อมล้ำในการเข้าถึงทรัพยากรดิจิทัลและความแตกต่างระหว่างบุคลากรในช่วงวัยที่มีระดับทักษะทางเทคโนโลยีที่แตกต่างกัน ดังนั้น การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพจึงเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อนำไปสู่การลดช่องว่างทางดิจิทัล และเสริมสร้างความสามารถของบุคลากรทุกระดับให้สามารถใช้เทคโนโลยีได้อย่างเต็มศักยภาพ การดำเนินงานดังกล่าวจะช่วยให้สถานศึกษาเอกชนสามารถพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เท่าทันกับยุคดิจิทัล พร้อมรองรับแนวโน้มและความท้าทายในอนาคต

คำสำคัญ: การบริหารการเปลี่ยนแปลง, ช่องว่างทางดิจิทัล, การบริหารสถานศึกษาเอกชนในยุคดิจิทัล

Abstract

In the rapidly evolving digital era, private educational institutions face new challenges, particularly the digital divide, which significantly impacts administration and teaching processes. This article aims to present a systematic change management approach to address the digital divide in private educational institutions through six key steps 1)analyzing the context and structure of the institution, 2)modifying administrative models and operations, 3) enhancing the digital capabilities of personnel, 4) promoting learning and skill development aligned with the digital age, 5) proposing strategic development guidelines, and 6) fostering an organizational culture that effectively supports technology adoption.

Private educational institutions benefit from administrative flexibility and the ability to adapt quickly to changing trends. However, they still face disparities in accessing digital resources and generational differences in technological proficiency among personnel. Therefore, effective change management is crucial to bridging the digital divide and equipping personnel at all levels with the necessary digital skills to maximize their potential. Implementing these strategies will enable private educational institutions to

evolve into learning organizations that keep pace with the digital era while preparing for future trends and challenges.

Keywords: Change management guidelines Digital divide, Digital divide, Managing Private Educational Institutions

บทนำ

ปัจจุบันโลกถูกขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีในยุคที่เรียกว่า การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล (Digital transformation) กิจกรรมต่าง ๆ ถูกดำเนินไปภายใต้เทคโนโลยีดิจิทัล มีบทบาทในการบริหารจัดการทุกภาคส่วน โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการศึกษาที่มีความจำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีในการปฏิรูประบบ การบริหารสถานศึกษาให้พร้อมรับมือกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เพื่อยกระดับความสามารถในการจัดการศึกษา และส่งเสริมผู้เรียนได้เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง จะทำให้การเปลี่ยนแปลงบรรลุผล (Munmatra, 2021) จากกระแสการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลมีผลกระทบต่อเศรษฐกิจสังคม การเมือง การศึกษา และการดำรงชีวิตของมนุษย์ เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามามีบทบาทต่อวิถีชีวิตประจำวันของผู้คนและองค์กรให้สามารถขับเคลื่อนไปได้ รวมทั้งการจัดการศึกษา ทั้งการบริหารจัดการและการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษาที่จะต้องใช้เทคโนโลยีและระบบต่าง ๆ เพื่อการเรียนรู้และการปฏิบัติ มีการเปลี่ยนรูปแบบการเรียนการสอนโดยใช้ระบบออนไลน์มากขึ้น บุคลากรกระตือรือร้นที่จะต้องเรียนรู้การใช้เครื่องมือออนไลน์ เพื่อการจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยต่างให้ความสำคัญ และตระหนักถึงศักยภาพของนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีในปัจจุบัน และแนวโน้มใหม่ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง (Thawinkan, 2021) ในยุคดิจิทัลนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา ในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่เข้ามามีบทบาทสำคัญ จึงเป็นหน้าที่ของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา คือ ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาที่จะต้องพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งการบริหารจัดการศึกษาในปัจจุบันมีความท้าทายเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสภาวะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ทำให้เกิดความเหลื่อมล้ำ เกิดช่องว่าง ซึ่งปัญหาเหล่านี้เป็นปัญหาที่จะต้องมีการศึกษาให้รู้อย่างเท่าทันการเปลี่ยนแปลง ให้มีความพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคเปลี่ยนผ่านสู่ความเป็นดิจิทัล

การจัดการศึกษาของประเทศไทยนั้น ภาคเอกชนได้เข้ามามีบทบาทสำคัญยิ่ง เพื่อแบ่งเบาภาระของภาครัฐ การส่งเสริมสนับสนุนให้ภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาจะทำให้ประสิทธิภาพในการจัดการศึกษาของประเทศไทยสูงขึ้น ปัจจุบันภาคเอกชนได้จัดการศึกษาเพื่อแบ่งเบาภาระของภาครัฐมาโดยตลอด โดยเฉพาะในส่วนที่ภาครัฐไม่สามารถจัดการศึกษาได้ หรือจัดได้ไม่เพียงพออันเนื่องมาจากข้อจำกัดด้านทรัพยากร รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 กำหนดให้ภาครัฐสนับสนุนภาคเอกชนในการจัดการศึกษาอบรมให้เกิดความรู้คู่คุณธรรม และคำนึงถึงการมีส่วนร่วมของภาคเอกชน จุดเด่นของสถานศึกษาเอกชน คือ สามารถเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ได้ทันทั่วทั้งที่ ถึงแม้การสนับสนุนด้านต่าง ๆ จะได้ไม่เท่าเทียมภาครัฐ แต่ก็ไม่ได้ทำให้สถานศึกษาเอกชนหยุดนิ่ง แต่กลับพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้ง เพื่อยกระดับการศึกษาของไทยให้ดีขึ้น (Rungruang, 2020) ในยุคที่เทคโนโลยีก้าวหน้าและส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาอย่างรวดเร็ว แนวทางการจัดการศึกษาจึงต้องปรับตัว จากรูปแบบดั้งเดิมที่เน้นบทบาทของผู้สอนและผู้เรียน ไปสู่แนวคิดของการเป็นหุ้นส่วนการเรียนรู้ (Learning Partner) อย่างแท้จริง องค์ประกอบสำคัญของสถานศึกษาในยุคดิจิทัล ไม่ว่าจะเป็นกระบวนการเรียนรู้ เทคโนโลยี ผู้เรียน และครู ต่างเปลี่ยนแปลงไปอย่างสิ้นเชิง ส่งผลให้การบริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องพัฒนาและปรับตัวให้สอดคล้องกับยุคสมัย (Yuyuen, 2022) สถานศึกษาในยุคดิจิทัลต้องปรับตัวให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา ด้วยการนำเอาเทคโนโลยีดิจิทัลมาช่วยในการบริหารจัดการสถานศึกษาจึงเป็นเรื่องที่จำเป็น เพราะเทคโนโลยีดิจิทัลจะเป็นเครื่องมือสนับสนุนการบริหารงานของสถานศึกษา ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น พัฒนาระบบการทำงาน หรือระบบงานในสถานศึกษาให้มีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพสูงสุด (Machek, 2019) ดังนั้นสถานศึกษาเอกชนจำเป็นต้องปรับตัวให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ปรับหลักสูตรและวิธีการเรียนการสอนที่มีความยืดหยุ่นหลากหลาย เน้นการพัฒนาศักยภาพด้านความรู้ ทักษะความสามารถให้สนองตอบความต้องการของกลุ่มเป้าหมายต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว นำดิจิทัลมาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาศักยภาพครูผู้สอน ต้องเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อให้มีความชำนาญ จนสามารถนำไปใช้จัดการเรียนรู้ได้อย่างเหมาะสม เตรียมกำลังคนให้พร้อมสำหรับยุคเปลี่ยนผ่านสู่ความเป็นดิจิทัล และความต้องการของตลาดแรงงานที่มีความซับซ้อนหลากหลายมากขึ้น การเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัลด้วยการพัฒนา ICT โดยประชากรวัยเรียนส่วนใหญ่จะเป็นกลุ่มประชากร Generation Z หรือ Gen Z (ผู้ที่เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2539 - 2553) ที่ดำเนินชีวิตประจำวันพร้อมกับสิ่งอำนวยความสะดวกและเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่จะทำให้สามารถเข้าถึง

สื่อสังคมออนไลน์ได้งายยิ่งขึ้น ซึ่งมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้รูปแบบใหม่ (Office of the Private Education Commission, 2023) โดยเฉพาะการให้ความสำคัญกับช่องว่างทางดิจิทัล

จากสถานการณ์ในปัจจุบันที่ส่งผลต่อการพัฒนาการศึกษาเอกชน โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงด้านภาวะเศรษฐกิจโลกที่เกิดจากปัญหาความขัดแย้งทางการค้า และเศรษฐกิจของประเทศไทยที่ได้รับผลกระทบจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 รวมไปถึงสถานการณ์ในปัจจุบันที่แม้ว่าผลกระทบจากเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 จะคลี่คลายลง แต่ก็ยังส่งผลให้เศรษฐกิจของประเทศหดตัวในปี พ.ศ.2565 และมีแนวโน้มที่จะหดตัวลงอีก นอกจากนี้ การปฏิวัติดิจิทัลแบบก้าวกระโดดส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมการเรียนรู้และวิถีชีวิตโดยฉับพลัน ซึ่งทำให้เกิดความท้าทายที่สถานศึกษาเอกชนจะต้องเตรียมพร้อมรับมือให้ทัน และต้องสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการดำเนินงานของสถานศึกษาเพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งคนในแต่ละช่วงอายุจะมีคุณลักษณะและพฤติกรรมที่แตกต่างกัน ในบริบทของการทำงานในสถานศึกษาเอกชนจึงเกิดภาพเหมารวมที่สะท้อนความแตกต่างของคนทำงานที่มาจากคนละช่วงอายุกัน ซึ่งเป็นเรื่องที่ทำนายสำหรับผู้บริหาร ที่ผ่านมายังคงให้ผลที่ไม่สอดคล้องเกี่ยวกับความแตกต่างของบุคลากรที่มาต่างช่วงอายุต่อการให้คุณค่า ทักษะคิดและความต้องการต่าง ๆ ในการทำงาน หากสถานศึกษาใดไม่ตระหนักถึงความแตกต่างในเรื่องนี้อาจนำไปสู่ผลลัพธ์ทางลบต่อสถานศึกษา จากการศึกษาสถานศึกษาเอกชนเป็นองค์กรหนึ่งที่มีบุคลากรที่ทำงานร่วมกันอยู่หลายช่วงอายุ ซึ่งคนแต่ละรุ่นก็จะมีแนวคิด มุมมองที่แตกต่างกันออกไป อาจทำให้เกิดปัญหาในการประสานงานกันในองค์กร เนื่องจากมีแนวคิด มุมมองและความต้องการที่แตกต่างกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งยุคสมัยที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว มีการนำเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้ในการดำเนินการ งานสอน งานเอกสารต่าง ๆ แต่ความสามารถในการเข้าถึงเทคโนโลยีของแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกัน ย่อมส่งผลต่อการเรียนรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพและการพัฒนาตนเองต่างกัน รวมไปถึงความสามารถ ที่ไม่เท่าเทียมกันในการเข้าถึงแหล่งข้อมูล และแหล่งความรู้ผ่านอินเทอร์เน็ต ตลอดจนการเข้าใช้งานโซเชียลมีเดีย และแอปพลิเคชันต่าง ๆ จึงเป็นสาเหตุให้การดำเนินงานของสถานศึกษาเอกชนไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่สถานศึกษากำหนดไว้

บทความนี้ได้ศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลง และช่องว่างทางดิจิทัลในสถานศึกษาเอกชน ซึ่งจะทำให้สถานศึกษาเอกชนทราบสภาพช่องว่างทางดิจิทัล และมีแนวทางการบริหาร

การเปลี่ยนแปลงช่องว่างทางดิจิทัล เพื่อให้สถานศึกษาเอกชนใช้เป็นแนวทางในการบริหารสถานศึกษาให้บรรลุตามเป้าหมายที่สถานศึกษากำหนด

การบริหารการเปลี่ยนแปลง

การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) เป็นกระบวนการที่ออกแบบมาเพื่อจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงนั้นมีผลลัพธ์ที่เป็นประโยชน์และไม่สร้างปัญหาที่ไม่จำเป็น นอกจากนี้การบริหารการเปลี่ยนแปลงยังช่วยให้บุคลากรในองค์กรมีความพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้มากขึ้น มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลงผู้เขียนขอยกตัวอย่างดังนี้

การบริหารความเปลี่ยนแปลง (Change Management) คือกระบวนการจัดการเพื่อบรรเทาผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการวางแผนบริหารบุคลากร การส่งเสริมการเรียนรู้และการปรับตัว ตลอดจนการพัฒนาทักษะใหม่ ๆ เพื่อรองรับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ ยังรวมถึงการประเมินผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น (Wangthanomsak, 2021) องค์กรและสถานศึกษาจึงต้องมีความยืดหยุ่นและเตรียมพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม ดังนั้น การเข้าใจและปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นสิ่งจำเป็น

ความเปลี่ยนแปลง (Change) หมายถึง การเปลี่ยนไปจากสภาพเดิม ซึ่งอาจเกิดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาด ปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น หรือยกเลิกแนวทางเดิมที่ไม่เหมาะสม การเปลี่ยนแปลงอาจเกิดจากปัจจัยหลายด้าน เช่น การปรับโครงสร้างองค์กร กำหนดวิสัยทัศน์ ปรับกระบวนการทำงาน เปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหาร นำเทคโนโลยีมาใช้ รวมถึงการปรับปรุงสภาพแวดล้อมทางกายภาพและบุคลากร เช่น ความรู้ ทักษะ พฤติกรรม และค่านิยมของบุคคล ลักษณะของการเปลี่ยนแปลงแบ่งได้เป็นสองรูปแบบหลัก ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป (Incremental change) ซึ่งเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและใช้เวลานาน และการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ (Radical change) ที่ส่งผลกระทบอย่างกว้างขวางและเกิดขึ้นรวดเร็ว บางครั้งเรียกว่าการเปลี่ยนแปลงเชิงรากฐาน (Fundamental change) เช่น การปรับปรุงกระบวนการทำงานครั้งใหญ่ (Process reengineering) (Phokathorn, 2018)

การบริหารการเปลี่ยนแปลง คือกระบวนการจัดการเพื่อช่วยให้องค์กรและบุคลากรสามารถปรับตัวและรองรับการเปลี่ยนแปลง (Change Initiative) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อการดำเนินงาน เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงดำเนินไปอย่างราบรื่น และนำไปสู่ผลลัพธ์ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (Tattawee, 2018)

สรุปได้ว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการวางแผนและดำเนินงานเพื่อลดผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง สนับสนุนให้บุคลากรสามารถปรับตัว ยอมรับ และพัฒนาศักยภาพเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดสอดคล้องกับงานวิจัยของ Yuyuen (2022) ศึกษารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการจัดการเรียนรู้ในยุคดิจิทัลของโรงเรียนวัดนาวง พบว่าโดยรวมอยู่ในระดับสูง ประกอบด้วย 3 ด้านหลัก ได้แก่ การบริหารจัดการเรียนรู้ การบริหารการเปลี่ยนแปลง และบทบาทของบุคคลในการเปลี่ยนแปลง รวมถึงมีกระบวนการบริหาร 8 ขั้นตอน ซึ่งเมื่อทดลองใช้และประเมิน พบว่ารูปแบบดังกล่าวมีความเป็นไปได้และเป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษา ขณะที่งานวิจัยของ Thaijaidee (2022) ศึกษาการพัฒนาแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา พบว่าการบริหารมุ่งเน้นการกำหนดทิศทางที่สอดคล้องกับความต้องการ วิเคราะห์งานหลัก จัดทำแผนงบประมาณ และ แปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ โดยมีการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม ปัญหาสำคัญที่พบ ได้แก่ นโยบายที่ไม่สะท้อนสถานการณ์จริง บุคลากรไม่เพียงพอ งบประมาณที่จำกัด และกฎระเบียบที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารการศึกษา ทั้งนี้ได้เสนอ 4 รูปแบบการบริหาร ได้แก่ แบบบนลงล่าง แบบล่างขึ้นบน แบบภายนอกสู่ภายใน และแบบภายในสู่ภายนอก พร้อมแนวทางการบริหารที่ให้ความสำคัญกับการปรับโครงสร้างองค์กร บทบาทผู้นำ และการพัฒนาศักยภาพบุคลากร นอกจากนี้ เทคโนโลยีสารสนเทศยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา Chaemchoi (2019) ระบุว่า เทคโนโลยีไม่ได้มีอิทธิพลเฉพาะการดำเนินชีวิต แต่ยังเปลี่ยนแปลงรูปแบบการเรียนรู้ของผู้เรียนผ่านอุปกรณ์ดิจิทัลที่เชื่อมต่ออินเทอร์เน็ต ทำให้เกิดการเรียนรู้แบบไร้ขีดจำกัดทั้งในด้านเวลา สถานที่ และปริมาณองค์ความรู้ที่สามารถเข้าถึงได้จากทั่วโลก ซึ่งส่งผลต่อแนวทางการจัดการเรียนรู้ในยุคปัจจุบัน

ดังนั้น ผู้นำสถานศึกษาจำเป็นต้องปรับแนวทางการบริหารและการจัดการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับบริบทและทิศทางของยุคปัจจุบัน เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน ผู้บริหารต้องวิเคราะห์สถานศึกษาในภาพรวม เพื่อตระหนักถึงปัญหาที่เผชิญอยู่ และใช้ข้อมูลดังกล่าวใน

การวางแผน พัฒนา และกำหนดแนวทางแก้ไขอย่างเป็นระบบ เพื่อให้สถานศึกษาสามารถเติบโตและปรับตัวได้อย่างเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

ช่องว่างทางดิจิทัล

ช่องว่างด้านดิจิทัล มีความเกี่ยวข้องกับหลายปรากฏการณ์ที่แตกต่างกัน (Several different phenomena) และเป็นปรากฏการณ์ทางสังคมที่แสดงถึงความสามารถที่ไม่เท่าเทียมกันของกลุ่มคนที่มีสถานภาพทางสังคมที่แตกต่างกัน (Social stratification) ในการเข้าถึง (Access) การประยุกต์ใช้ (Adapt) และการสร้าง (Create) ความรู้ผ่านการใช้ไอซีที ช่องว่างทางดิจิทัลไม่สามารถวัดด้วยการจำแนกระหว่างการมี (haves) กับไม่มี (have-nots) ในการเข้าถึงหรือใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ เพราะการเข้าถึงดิจิทัลมีความเกี่ยวข้องอย่างซับซ้อนกับหลายมิติ ได้แก่ ด้านเทคนิค ด้านเทคโนโลยี ด้านดิจิทัล (ข้อมูล เนื้อหา และภาษา) ด้านเศรษฐกิจ ด้านชุมชน ด้านสังคม ด้านวัฒนธรรม ด้านสถาบัน ด้านองค์กร ด้านทรัพยากรมนุษย์ ด้านการศึกษา ด้านความรู้ ด้านทักษะ ด้านจิตวิทยา ด้านอำนาจ ด้านเสรีภาพ (Autonomy) ด้านการเมือง ด้านนโยบาย แม้ว่าจะมีความเกี่ยวข้องกับหลายมิติ แต่ก็มีความเกี่ยวข้องอย่างน้อย 3 ปัจจัย คือ การเข้าถึงสารสนเทศ (Information accessibility) การใช้ประโยชน์จากสารสนเทศ (Information utilization) และความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับสารสนเทศ (Information receptiveness) ปัญหาช่องว่างทางดิจิทัลยังมีความเกี่ยวข้องกับการนำนโยบายไปปฏิบัติ (Implementation gap) หรือความไม่สมบูรณ์ของการนำนโยบายไปปฏิบัติด้วย โดยมีสาเหตุ 1) เกิดปัญหาในการบริหารงาน (Bad execution) ของหน่วยงานที่รับผิดชอบในการนำนโยบายไปปฏิบัติ เช่น ขาดระบบการวางแผนและการควบคุมผลงานที่ดี ชัดสมรรถนะด้านต่าง ๆ มีจำกัด เกิดความขัดแย้งภายในและผู้ปฏิบัติต่อต้านไม่ยอมรับ 2) เกิดจากปัญหาในตัวนโยบาย (Bad policy) ซึ่งมีความยุ่งยากในการนำไปปฏิบัติ เช่น ต้องอาศัยเทคโนโลยีขั้นสูง หรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลหลายฝ่ายเป็นอย่างมาก และ 3) เกิดจากการที่โชคไม่เข้าข้าง (Bad luck) (Saengsuriyong, 2018)

นอกจากนี้ Kitsom (2021) ยังกล่าวถึง ช่องว่างทางดิจิทัล (Digital divide) เป็นประเด็นสำคัญในการลดความเหลื่อมล้ำในการพัฒนาทั้งในระดับภายในและระหว่างประเทศ การลดความแตกต่างด้านดิจิทัลระหว่างประเทศสมาชิกอาเซียนนั้น เพื่อให้ความร่วมมือกันทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองระหว่างประเทศ และการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนเป็นไปอย่างราบรื่น งานวิจัยนี้ มีวัตถุประสงค์หลักในการศึกษาสถานการณ์ ความแตกต่างด้านกันด้าน

ดิจิทัลในกลุ่มประเทศสมาชิก โดยพิจารณาข้อมูลในช่วงทศวรรษ 2010 รวม 8 ประเทศ กล่าวคือ บรูไน กัมพูชา อินโดนีเซีย ลาว มาเลเซีย สิงคโปร์ ไทย และเวียดนาม และทำการวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าว โดยการสร้างดัชนีการเข้าถึงสื่อดิจิทัล 4 ประเภท ได้แก่ โทรศัพท์ประจำที่ โทรศัพท์เคลื่อนที่ อินเทอร์เน็ตบรอดแบนด์ประจำที่ และอินเทอร์เน็ต บรอดแบนด์แบบเคลื่อนที่ของประเทศสมาชิก และเรียกว่า ASEAN Digital Indices (ADI) เพื่อให้ได้ทราบถึงแนวโน้มการปรับตัวเข้าหากันทางด้านดิจิทัลระหว่างกันในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา และทำการวิเคราะห์สหสัมพันธ์เชิงลำดับเพิ่มเติม ผลการศึกษาสรุปได้ว่า การเข้าถึงสื่อดิจิทัลของประเทศสมาชิกล้วน มีความใกล้เคียงกันมากขึ้น แม้ว่าจะยังคงมีความแตกต่างกันอยู่มากก็ตาม และคาดว่าด้วยความเร็วของแนวโน้มการปรับตัวเข้าหากันดังกล่าว ประเทศสมาชิกส่วนมาก น่าจะมีความใกล้เคียงกันในเชิงการเข้าถึงสื่อดิจิทัลทั้ง 4 มากขึ้นภายในปี 2015 อย่างไรก็ตามมูลค่าการลงทุนในโครงข่ายเคลื่อนที่ในยุค 5G อาจเป็นอุปสรรคในการปิดช่องว่างด้านดิจิทัลระหว่างประเทศสมาชิกอาเซียน ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย เพื่อลดช่องว่างทางดิจิทัลระหว่างประเทศสมาชิก ได้แก่ การยกระดับรายได้ภายในประเทศสมาชิก เพื่อเพิ่มความสามารถในการเข้าถึงเทคโนโลยี โดยใช้กลไกข้อตกลงที่มีอยู่ เช่น การเพิ่มระดับการเปิดประเทศของประเทศสมาชิก ทั้งการค้าภายในกลุ่มประเทศ และภายนอกกลุ่มประเทศสมาชิก นอกจากนี้ การพัฒนาระบบการศึกษา การศึกษาออนไลน์ร่วมกันเพื่อเพิ่มระดับความรู้ ความเข้าใจในเทคโนโลยีดิจิทัลที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริงจะช่วยเร่งกระบวนการปิดช่องว่างนี้ได้

ทั้งนี้ Coleman V. (2021) ได้ศึกษา ช่องว่างทางดิจิทัลในการศึกษาของสหราชอาณาจักรในช่วงการระบาดของ COVID-19 พบว่า การระบาดใหญ่ของ COVID-19 ส่งผลกระทบต่อการศึกษาทั่วโลกอย่างไม่เคยปรากฏมาก่อน ประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกต้องเข้าสู่ภาวะล็อกดาวน์ นำไปสู่การปิดโรงเรียนอย่างกว้างขวาง ซึ่งจำเป็นต้องศึกษาทางไกล การศึกษาทางไกลสามารถมีได้หลายรูปแบบ แต่ในหลายบริบท การศึกษาทางไกลต้องอาศัยการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ในสหราชอาณาจักร โควิด-19 นำไปสู่การปิดโรงเรียนทั่วประเทศในเดือนมีนาคม 2020 โดยเด็กส่วนใหญ่ได้รับการศึกษาทางไกลจนถึงวันเริ่มต้นปีการศึกษาใหม่ในเดือนกันยายน 2020 การเพิ่มขึ้นของผู้ติดเชื้อ COVID-19 นำไปสู่การปิดโรงเรียนช่วงที่สองในเดือนมกราคม 2021 โดยนักเรียนจะเรียนทางไกลอีกครั้งจนถึงเดือนมีนาคม/เมษายน 2021 มีความกังวลว่าการย้ายไปเรียนทางไกล ได้นำไปสู่ความไม่เท่าเทียมกันในการเข้าถึงการเรียนรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง มีความกังวลว่าจะมีการแบ่งแยกทางดิจิทัล ซึ่งส่งผลให้เกิดความไม่เท่าเทียม

กันทางดิจิทัล โดยเด็กที่ด้อยโอกาสจะได้รับผลกระทบมากที่สุด การแบ่งทางดิจิทัลมีหลายมิติ เช่นเดียวกับการเข้าถึงอุปกรณ์และอินเทอร์เน็ต ทักษะดิจิทัลมีความสำคัญ เช่นเดียวกับปัจจัยภายนอก เช่น การสนับสนุนจากผู้ปกครอง ทักษะของครู และสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ รายงานนี้ทบทวนและสรุปงานวิจัยที่ได้ตรวจสอบแง่มุมของการแบ่งทางดิจิทัลระหว่างการปิดโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับ COVID-19 ใน สหราชอาณาจักร ด้วยลักษณะการแพร่ระบาดของโควิด-19 ที่เกิดขึ้นใหม่และต่อเนื่อง จึงมีการเผยแพร่วรรณกรรมทางวิชาการจำนวนจำกัด ที่ตรวจสอบแง่มุมของการแบ่งทางดิจิทัลในการศึกษา ดังนั้นงานวิจัยส่วนใหญ่ในรายงานนี้ จึงเป็น “วรรณกรรมสีเทา” มีหลักฐานของการแบ่งทางดิจิทัลในการศึกษาในแง่ของการเข้าถึง รวมถึงปัจจัยผู้ปกครอง ครู และสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ โดยมีความแตกต่างกันตามประเภทโรงเรียนและกลุ่มนักเรียนที่แตกต่างกัน มีการศึกษาน้อยมากที่พิจารณาถึงทักษะด้านดิจิทัล ดังนั้นจะต้องมีการตรวจสอบเพิ่มเติม

จากการศึกษาความหมายของช่องว่างทางดิจิทัลผู้เขียนจึงสรุปได้ว่า ช่องว่างทางดิจิทัล (Digital divide) หมายถึง ช่องว่างทางสังคมหรือความเหลื่อมล้ำในสังคมที่เกิดจากโอกาสในการเข้าถึงสารสนเทศที่ไม่เท่าเทียมกัน หรือความไม่เท่าเทียมกันในการใช้คอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ต

การบริหารสถานศึกษาเอกชนในยุคดิจิทัล

การศึกษาเอกชนเป็นระบบการศึกษาที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการศึกษาของประเทศ มีส่วนร่วมในการสร้างคุณลักษณะที่ดีให้กับเยาวชนไทย ช่วยยกระดับคุณภาพการศึกษาของประเทศ สร้างความเจริญทั้งในด้านเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ พัฒนาคุณภาพของเยาวชนให้เป็นกำลังสำคัญของการพัฒนาประเทศมาเป็นระยะเวลายาวนาน การบริหารสถานศึกษาเอกชนในยุคดิจิทัลมีความสำคัญมากเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นในสังคมและการศึกษาทั่วไป ซึ่งมีนักวิชาการกล่าวถึง ดังนี้

Janyatham (2021) ศึกษาการบริหารสถานศึกษาเอกชนในยุคดิจิทัล โดยพบว่าการบริหารจัดการต้องเป็นพหุวิธีที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ ดังนี้ 1) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ควรดำเนินการโดยวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อกำหนดทิศทางที่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาและแนวโน้มทางสังคม 2) การพัฒนาหลักสูตร ควรมุ่งเน้นการบูรณาการความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม และทักษะที่จำเป็นในยุคดิจิทัล เพื่อส่งเสริมกระบวนการคิดขั้นสูง (Higher-Order

Thinking) ผ่านการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และสร้างสรรค์อย่างเป็นระบบ 3) การจัดการเรียนการสอน ควรเน้นการมีส่วนร่วมของผู้เรียน อาทิ การเรียนรู้แบบ Active Learning และการเรียนรู้ที่ใช้การสร้างสรรค์เป็นฐาน (CBL) โดยคำนึงถึงศักยภาพเฉพาะบุคคล 4) การคัดเลือกบุคลากร ควรมุ่งเน้นผู้ที่มีองค์ความรู้ ทักษะการจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ และทัศนคติที่เปิดรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม ตลอดจนมีคุณธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติงาน 5) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ควรส่งเสริมทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากร เพื่อเพิ่มศักยภาพในการจัดการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับบริบททางการศึกษาในยุคดิจิทัล 6) การบริหารงบประมาณ ต้องครอบคลุมการจัดสรรทรัพยากรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลัน พร้อมทั้งสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับภาครัฐและเอกชน เพื่อสนับสนุนงบประมาณด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และ 7) การใช้เทคโนโลยีเพื่อการบริหารจัดการ ควรจัดสรรอุปกรณ์ดิจิทัลที่มีคุณภาพ และพัฒนาสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของบุคลากรและผู้เรียน ตลอดจนเสริมสร้างประสิทธิภาพการดำเนินงานของสถานศึกษา

แนวทางดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของการบริหารสถานศึกษาเอกชนที่ต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับพลวัตของยุคดิจิทัล เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืน

Sinthukhet (2017) เสนอว่า การบริหารการศึกษาในยุคดิจิทัลจำเป็นต้องมีความเข้าใจแนวโน้มการเปลี่ยนแปลง เพื่อปรับกระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียนให้สอดคล้องกับคุณลักษณะของบุคคลในยุคดิจิทัล ตลอดจนพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยคำนึงถึงศักยภาพของผู้เรียนและบริบททางการศึกษา

แนวทางการจัดการศึกษาในยุคดิจิทัลสามารถจำแนกออกเป็น 5 ด้านหลัก ได้แก่ 1) หลักสูตร ควรมีความยืดหยุ่นและบูรณาการความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่เชื่อมโยงกับสหวิทยาการในศตวรรษที่ 21 2) กระบวนการเรียนรู้ ต้องมุ่งเน้นนวัตกรรมทางการศึกษาและการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี เพื่อสนับสนุนการสืบค้นข้อมูลแบบไร้ขีดจำกัดและเสริมสร้างทักษะการคิดขั้นสูง 3) การวัดและประเมินผล ควรปฏิรูปแนวทางให้มีความหลากหลายและสอดคล้องกับทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 4) การพัฒนาสื่อและเทคโนโลยี ต้องเสริมสร้างความสามารถในการใช้สื่อดิจิทัลและเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเข้าถึงแหล่งข้อมูลขนาดใหญ่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 5) บุคลากรทางการศึกษา ควรมีคุณลักษณะสำคัญ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ด้าน ICT การจัดโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยี ทั้งฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ และเครือข่าย การพัฒนาสมรรถนะของผู้เรียน การออกแบบสื่อและกิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเอง การพัฒนา

กลไกการประเมินความก้าวหน้าของผู้เรียน การจัดหาเทคโนโลยีที่สนับสนุนการเรียนรู้ การส่งเสริมทักษะพื้นฐานและคุณลักษณะสำคัญของผู้เรียน การวิจัยและพัฒนาความรู้เพื่อให้ครูสามารถปรับตัวและมีวิสัยทัศน์ที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียน

แนวทางเหล่านี้สะท้อนถึงความจำเป็นของการบริหารจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี และเน้นให้ครูเป็นผู้เรียนรู้ร่วมกับชุมชนทางวิชาชีพ เพื่อขับเคลื่อนการศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

การจากศึกษาผู้เขียนจึงสรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษาเอกชนในยุคดิจิทัล ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจในบริบทของสถานศึกษาตนเอง วิเคราะห์สถานศึกษา เพื่อให้ทราบปัญหาและนำไปวางแผนเพื่อกำหนดทิศทาง ปรับเปลี่ยนองค์กรให้เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับยุคสมัยในปัจจุบันและอนาคต

องค์ความรู้ใหม่

บทความนี้ได้แนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงช่องว่างทางดิจิทัลในสถานศึกษาเอกชน ซึ่งมีขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้ 1) การวิเคราะห์สถานศึกษาทั้งระบบ 2) การปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงาน 3) การจัดการเรียนรู้ให้เหมาะสมต่อทิศทางของยุคสมัย 4) การเข้าใจบริบทของสถานศึกษา 5) การนำเสนอแนวทางในการแก้ไขและพัฒนา 6) สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่เหมาะสม



ภาพที่ 1 องค์ความรู้ใหม่

สรุป

การบริหารสถานศึกษาและการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล สามารถสรุปประเด็นสำคัญได้ดังนี้

1. การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล

การบริหารที่มีประสิทธิภาพต้องอาศัยเทคโนโลยีในการสนับสนุนการจัดการ
ผู้นำการศึกษาในยุคดิจิทัลต้องปรับตัวให้ทันกับเทคโนโลยีและสามารถใช้ข้อมูลดิจิทัล
ในการวางแผนและบริหารองค์กรได้

2. ช่องว่างทางดิจิทัลและผลกระทบ

มีความแตกต่างในการเข้าถึงเทคโนโลยีของประชากรในแต่ละกลุ่ม โดยเฉพาะใน
บริบทของการศึกษาในประเทศไทยและภูมิภาคอาเซียน
ความพยายามลดช่องว่างทางดิจิทัลยังคงเป็นประเด็นสำคัญที่ต้องดำเนินการในระดับ
นโยบาย

3. การเปลี่ยนแปลงในภาคการศึกษาและการเรียนรู้

ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเข้าใจและสามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมี
ประสิทธิภาพ

ความสามารถในการจัดการการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญต่อ
ประสิทธิภาพของโรงเรียนเอกชน

4. ภาวะผู้นำดิจิทัลและความสามารถของผู้บริหาร

ผู้บริหารต้องพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำในยุคดิจิทัล และเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อ
พัฒนาการศึกษา

โมเดลภาวะผู้นำที่เหมาะสมช่วยให้สถานศึกษาสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้ดี
ขึ้น

ในส่วนข้อเสนอแนะ

จากการศึกษา พบว่าแนวทางปฏิบัติที่สำคัญ ดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาแนวคิดด้านเทคโนโลยี

ควรจัดให้มีการอบรมเพื่อพัฒนาทักษะดิจิทัลของผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการ
ศึกษาส่งเสริมให้มีการใช้เครื่องมือดิจิทัล เช่น ระบบบริหารจัดการโรงเรียนอัจฉริยะ

2. ลดช่องว่างทางดิจิทัลในการศึกษา

นโยบายภาครัฐควรให้การสนับสนุนโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีในสถานศึกษาที่ขาดแคลน ควรมีมาตรการช่วยเหลือนักเรียนและบุคลากรที่ไม่สามารถเข้าถึงอินเทอร์เน็ตหรืออุปกรณ์ดิจิทัล

3. พัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหาร

ผู้นำสถานศึกษาควรมีการเรียนรู้และพัฒนาทักษะเกี่ยวกับการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง ควรมีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างสถานศึกษาต่าง ๆ ในการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้

4. ใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการเรียนการสอน

ควรนำ AI และ Big Data มาประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษาและปรับปรุงการเรียนรู้ของนักเรียนสนับสนุนการใช้แพลตฟอร์มออนไลน์เพื่อเพิ่มโอกาสทางการศึกษา

5. สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่เน้นนวัตกรรมและความยืดหยุ่น

ควรส่งเสริมแนวคิด “การเรียนรู้ตลอดชีวิต” และเปิดโอกาสให้บุคลากรทางการศึกษาพัฒนาทักษะใหม่ ๆ สถานศึกษาควรปรับตัวให้รองรับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและพฤติกรรมการเรียนรู้ของนักเรียนในยุคปัจจุบัน

เอกสารอ้างอิง

- จันทิมา รุ่งเรือง. (2563). โมเดลเชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพโรงเรียนเอกชนในยุคดิจิทัล. ใน *วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา*. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.
- จิรัตน์ อยู่ยี่น. (2565). รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ในยุคดิจิทัลของโรงเรียนวัดนาวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1. *วารสารมหาจุฬานาครทรรศน์*, 9(7), 65.
- จิระนันท์ มูลมาตร และคณะ. (2564). การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารของสถานศึกษาในยุคดิจิทัลทรานส์ฟอร์เมชัน. *วารสารคุณภาพชีวิตกับกฎหมาย*, 17(2), 45.
- ดาวรุ่งวรรณ ถวิลการ. (2564). *ภาวะผู้นำดิจิทัล. ศูนย์การเรียนรู้มหาวิทยาลัยขอนแก่น*. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- ปุณณัฐฐา มาเชค. (2562). การใช้เทคโนโลยีทางการศึกษาเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพในยุค 4.0 (ศตวรรษที่ 21). *วารสารศึกษาศาสตร์ มจร*, 7(2), 41-52.

- ภัทรา จรรยาธรรม. (2564). การบริหารสถานศึกษาเอกชนในยุคดิจิทัล. ใน *วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา*. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- มัทนา วัฒนอมศักดิ์ และคณะ. (2564). ผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารความเปลี่ยนแปลง. *วารสารวิชาการ วิทยาลัยแสงธรรม*, 13(2), 4.
- รักษ์ วรกิจโกคาทร. (2561). การบริหารคน..บนโลกของความผันผวน. เรียกใช้เมื่อ 12 มกราคม 2568 จาก <https://shorturl.at/jpBLS>
- เรวัต แสงสุริยงค์. (2561). ความพยายามลดช่องว่างด้านดิจิทัลในสังคมไทย. *วารสารฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ*, 11(3), 61.
- สงบ อินทรมณี. (2562). การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยการจัดการและเทคโนโลยีอีสเทิร์น*, 16(1), 62.
- สุกัญญา แซ่มซ้อย. (2562). *การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สิริพร ทัดทวี. (2561). *การบริหารการเปลี่ยนแปลง*. เรียกใช้เมื่อ 15 มกราคม จาก https://www.graduate.nu.ac.th/wp-content/uploads/2019/06/ChangeManagement_8-9June2019_Siriporn.pdf
- สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน. (2566). *ร่างแผนพัฒนาการศึกษาเอกชน พ.ศ. 2566 – 2570. กลุ่มงานนโยบายและแผน สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน.
- อัคนันท์ คิตสม. (2564). การแบ่งแยกทางดิจิทัลในกลุ่มประเทศอาเซียนในทศวรรษ 2010. *วารสารบริหารธุรกิจเทคโนโลยีมหานคร*, 18(2), 64.
- ยีนยง ไทยใจดี. (2565). การพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา. *วารสารวิจัยมหาวิทยาลัยเวสเทิร์นมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 8(1), 65.
- เพ็ญจันทร์ สินธุเขต. (2560). การศึกษายุคนี้ (ยุคดิจิทัล): Thailand 4.0. *การประชุมวิชาการระดับชาติ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง ครั้งที่ 3*

Coleman, V. (2021). Digital divide in UK education during COVID-19 pandemic: Literature review. In *Cambridge Assessment Research Report*. Cambridge, UK: Cambridge Assessment.