



การพัฒนากลยุทธ์ภาวะผู้นำทางการบริหารเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล

Development of Administrative Leadership Strategies to Support Digital Transformation

สุภาพร วงศ์สุขสิน

Supaporn Wongsuksin

ผู้อำนวยการโรงเรียนปัทมชัยประชานิรมิต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครราชสีมา

Pakthongchaiprachanirarnit School, The Secondary Educational Service Area Office Nakhon Ratchasima, Thailand

Corresponding author: Email: nutch@gmail.com

(Received: March 8, 2026; Revised: March 15, 2026; Accepted: March 18, 2026)

บทคัดย่อ

การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีดิจิทัลส่งผลกระทบต่ออย่างกว้างขวางต่อระบบการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ก่อให้เกิดความจำเป็นในการปรับโครงสร้างการบริหารจัดการ ความคิดและบทบาทของผู้นำการศึกษา เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความท้าทายและโอกาสของยุคดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ การเปลี่ยนผ่านนี้ไม่เพียงเกี่ยวข้องกับการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในห้องเรียน แต่ยังเกี่ยวข้องกับการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหาร การพัฒนานโยบาย การเสริมสร้างความสามารถของบุคลากร และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งบทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์ภาวะผู้นำทางการบริหารที่เหมาะสมกับบริบทของการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล ซึ่งส่งผลกระทบต่อระบบการบริหารจัดการองค์กรทางการศึกษาอย่างรอบด้าน ทั้งในมิติของโครงสร้างองค์กร กระบวนการทำงาน บทบาทผู้นำ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เนื้อหาเน้นการวิเคราะห์ลักษณะของยุคดิจิทัล ความท้าทายที่ผู้บริหารเผชิญ และความจำเป็นในการปรับเปลี่ยนรูปแบบภาวะผู้นำจากแบบดั้งเดิมไปสู่ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และภาวะผู้นำดิจิทัล บทความได้เสนอกรอบแนวคิดในการพัฒนากลยุทธ์ภาวะผู้นำทางการบริหารที่ประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง การใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีในการตัดสินใจ การส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิต และการพัฒนาความร่วมมือในองค์กร ผลการสังเคราะห์ชี้ให้เห็นว่าการพัฒนากลยุทธ์ภาวะผู้นำทางการบริหารที่สอดคล้องกับยุคดิจิทัล เป็นปัจจัยสำคัญในการยกระดับประสิทธิภาพการบริหาร และความสามารถในการแข่งขันขององค์กรทางการศึกษาอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำทางการบริหาร; กลยุทธ์ภาวะผู้นำ; การเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล; การบริหารการศึกษา

Abstract

Digital technological transformations have exerted a profound impact on 21st-century educational systems, necessitating a comprehensive restructuring of administrative frameworks, mindsets, and the roles of educational leaders. This transition extends beyond the mere integration of technology in classrooms; it encompasses shifts in administrative models, policy development, personnel capacity building, and the cultivation of an adaptable organizational culture.

This academic article aims to study and synthesize concepts regarding the development of administrative leadership strategies tailored to the digital era, which holistically affects educational management across various dimensions—including organizational structure, work processes, leadership roles, and human resource development. The content focuses on analyzing the characteristics of the



digital age, the challenges faced by administrators, and the imperative shift from traditional leadership to strategic and digital leadership.

The article proposes a conceptual framework for developing administrative leadership strategies, comprising digital vision, change management proficiency, data-driven decision-making, the promotion of a lifelong learning culture, and the enhancement of organizational collaboration. The synthesis results indicate that developing administrative leadership strategies aligned with the digital era is a critical factor in elevating administrative efficiency and ensuring the sustainable competitiveness of educational organizations.

Keywords: Administrative Leadership; Strategic Leadership; Digital Transformation; Educational Administration

1. บทนำ

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีดิจิทัลได้ส่งผลกระทบต่อสังคม เศรษฐกิจ และระบบการศึกษาในศตวรรษที่ 21 องค์กรทางการศึกษาจำเป็นต้องเผชิญกับความท้าทายใหม่ ๆ ทั้งด้านรูปแบบการจัดการเรียนรู้ การบริหารจัดการองค์กร การใช้ข้อมูลสารสนเทศ และการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้สอดคล้องกับบริบทของโลกดิจิทัล การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวทำให้บทบาทของผู้บริหารทางการศึกษามีได้จำกัดอยู่เพียงการบริหารงานตามภารกิจประจำเท่านั้น แต่ต้องก้าวสู่การเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่สามารถขับเคลื่อนองค์กรให้ปรับตัวและพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง

ภาวะผู้นำทางการบริหารจึงถือเป็นกลไกสำคัญในการกำหนดทิศทางและสร้างความพร้อมให้แก่องค์กรในการรองรับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความสามารถในการมองภาพอนาคตอย่างรอบด้าน มีวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี และสามารถนำกลยุทธ์ที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการ ทั้งในด้านนโยบาย โครงสร้างองค์กร กระบวนการทำงาน และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาวิจัยและสถานการณ์จริงพบว่า ผู้บริหารทางการศึกษาจำนวนมากไม่เพียงขาดความพร้อมด้านภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลและการบริหารการเปลี่ยนแปลง ส่งผลให้การนำเทคโนโลยีมาใช้ในองค์กรเป็นไปอย่างไม่เต็มประสิทธิภาพ

ภาวะผู้นำทางการบริหารเชิงดิจิทัลจึงเข้ามามีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางและความสำเร็จของสถานศึกษาในยุคดิจิทัล การศึกษาถึงกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำจึงมีความจำเป็น เพื่อให้ผู้นำสามารถจัดการความซับซ้อนของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง และสามารถสร้างความยั่งยืนให้กับพัฒนาการศึกษาในระยะยาว

ดังนั้น การพัฒนากลยุทธ์ภาวะผู้นำทางการบริหารเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล จึงเป็นประเด็นที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง ทั้งในเชิงวิชาการและเชิงปฏิบัติ การศึกษาประเด็นดังกล่าวจะช่วยให้เกิดความเข้าใจเชิงลึกเกี่ยวกับแนวคิดและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับบริบทการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคใหม่ อีกทั้งยังสามารถนำไปใช้เป็นกรอบแนวคิดในการพัฒนาผู้บริหารทางการศึกษาให้มีศักยภาพในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างยั่งยืนในยุคดิจิทัล

2. วัตถุประสงค์และขอบเขตของบทความ

บทความฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) เพื่อวิเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลในบริบทการศึกษา (2) เพื่อเสนอกรอบกลยุทธ์ภาวะผู้นำทางการบริหารที่เหมาะสมสำหรับรองรับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล และ (3) เพื่อสะท้อนผลลัพธ์เชิงคุณค่าและความสำเร็จที่ยั่งยืนของสถานศึกษาที่นำกลยุทธ์ดังกล่าวไปใช้ ซึ่งครอบคลุมการวิเคราะห์จากแหล่งศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยเน้นการประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลในสถานศึกษา การพัฒนากลยุทธ์บริหาร ภายใต้บริบทการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากเทคโนโลยีดิจิทัล

3. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง (Concepts and Theoretical Framework)

การพัฒนากลยุทธ์ภาวะผู้นำทางการบริหารเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลต้องอยู่บนพื้นฐานขององค์ความรู้ แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดความสอดคล้องต่อการพัฒนากลยุทธ์ภาวะผู้นำทางการบริหารเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลได้เปลี่ยนบริบทของการบริหารจัดการทั้งในภาคธุรกิจและระบบการศึกษา โดยผลักดันให้ผู้บังคับบัญชาต้องพัฒนาทักษะและกลยุทธ์ที่สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลง เทคโนโลยี และความคาดหวังใหม่ ๆ จากผู้เรียน ผู้สอน และผู้เกี่ยวข้องทั้งระบบ บทความนี้จึงมีการนำเสนอกรอบแนวคิดที่สำคัญในการพัฒนากลยุทธ์ภาวะผู้นำทางการบริหารเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล ดังต่อไปนี้

3.1 ภาวะผู้นำดิจิทัล (Digital Leadership)

ภาวะผู้นำดิจิทัลถูกมองว่าเป็นการผสมผสานศาสตร์ของภาวะผู้นำและเทคโนโลยีดิจิทัลเข้าด้วยกัน โดยผู้นำต้องมี วิสัยทัศน์เชิงดิจิทัล, การสื่อสารเชิงดิจิทัล, การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้และนวัตกรรม รวมถึงสามารถจัดการทรัพยากรดิจิทัลเพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้ไปสู่เป้าหมายในยุคดิจิทัลอย่างยั่งยืน งานวิจัยระบุว่าภาวะผู้นำดิจิทัลไม่เพียงแต่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีเท่านั้น แต่ยังเกี่ยวข้องกับกระบวนการทางสังคม การสื่อสาร และการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร

ภาวะผู้นำดิจิทัล เป็นแนวคิดที่เน้นบทบาทผู้นำในการขับเคลื่อนและจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล โดยไม่จำกัดเฉพาะการปรับใช้เทคโนโลยีเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการสร้างวิสัยทัศน์เชิงดิจิทัล การออกแบบกระบวนการเรียนรู้ใหม่ การตัดสินใจบนฐานข้อมูล และการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่พร้อมรองรับนวัตกรรม (Sukandi, 2024) งานวิจัยต่างประเทศหลายฉบับพบว่า ผู้นำทางการศึกษาในยุคดิจิทัลต้องมีบทบาทที่กว้างกว่าเดิม ไม่เพียงจัดหาโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยี แต่ต้องผสมผสานเทคโนโลยีเข้ากับการกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และสร้างสภาพแวดล้อม การเรียนรู้ที่ยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง (Anwar et al., 2025) นอกจากนี้ จากการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพที่ศึกษาผู้นำสถานศึกษายังชี้ว่า ปัจจัยสำคัญของภาวะผู้นำดิจิทัล ประกอบด้วย การผสมผสานความเชี่ยวชาญด้านดิจิทัลกับการบริหารวิกฤต การนำแนวคิดภาวะผู้นำเชิงวิชาการดิจิทัลมารวมกับการพัฒนาทักษะการสอน และการสร้างความร่วมมือระหว่างครูและผู้บริหารเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง (ประยูรวงศ์ และ ลีม่วงศ์ทอง, 2568)

ด้วยเหตุนี้ ภาวะผู้นำดิจิทัลจึงไม่ใช่กระบวนการเทคโนโลยีเพียงด้านเดียว แต่ยังเกี่ยวข้องกับการจัดการผู้คนและการเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานให้สอดคล้องกับบริบทดิจิทัลที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

3.2 กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงเชิงดิจิทัลและการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำที่จะประสบความสำเร็จต้องสามารถจัดการการเปลี่ยนแปลงในองค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ แนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) เสนอว่า ผู้นำต้องสามารถวางแผน ดำเนินการ และประเมินการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านโครงสร้าง กระบวนการ และบุคลากร การเปลี่ยนแปลง



ดังกล่าวต้องขึ้นอยู่กับพื้นฐานของการมีส่วนร่วมร่วมกันของทุกฝ่ายและการสื่อสารที่ชัดเจน ซึ่งเป็นหัวใจของการนำกลยุทธ์ภาวะผู้นำดิจิทัลไปใช้จริงในบริบทสถานศึกษา

การเปลี่ยนแปลงเชิงดิจิทัล (Digital Transformation) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงทั้งเชิงโครงสร้าง กระบวนการ และวัฒนธรรมองค์กร โดยใช้เทคโนโลยีเป็นตัวขับเคลื่อนหลัก และต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้นำที่มีวิสัยทัศน์เชิงดิจิทัล (ช่อพวง, วงศ์ทอง, และคณะ, 2568) นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยระบุว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง ในยุคดิจิทัลยังคงต้องอาศัยหลักการพื้นฐานของการเปลี่ยนผ่าน เช่น การสร้างความร่วมมือองค์กร การเตรียมความพร้อมของบุคลากร การใช้ข้อมูลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ และการพัฒนานโยบายที่ยืดหยุ่น (Sukandi, 2024)

แนวคิดนี้สอดคล้องกับการศึกษาที่พบว่า การเปลี่ยนแปลงเชิงดิจิทัลต้องอาศัย กลยุทธ์ที่เป็นระบบ ตั้งแต่การวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบัน การกำหนดเป้าหมายเชิงดิจิทัล การสร้างความตระหนักในองค์กร การสนับสนุนทรัพยากร และการติดตามผลเชิงโครงสร้างอย่างต่อเนื่อง (ช่อพวง, วงศ์ทอง, และคณะ, 2568) กลยุทธ์ที่ดีต้องพิจารณาทั้งด้าน เทคโนโลยี บุคลากร และวัฒนธรรมการทำงาน เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงสามารถเกิดขึ้นได้จริง โดยไม่เพียงแค่เปลี่ยนเครื่องมือ แต่เปลี่ยนกระบวนการและสิ่งแวดล้อมการทำงานให้เหมาะสมกับยุคดิจิทัล

3.3 องค์ประกอบและพัฒนาการของภาวะผู้นำดิจิทัล

จากการศึกษาวิจัยหลายชิ้นได้ระบุ องค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำดิจิทัล ในบริบทการศึกษา ซึ่งสะท้อนทั้งด้านทักษะ ความรู้ และทัศนคติที่ผู้นำต้องมี ดังนี้

- 1) ด้านวิสัยทัศน์เชิงดิจิทัล: ความสามารถในการกำหนดทิศทางและเป้าหมายเชิงเทคโนโลยีของสถานศึกษา
- 2) ด้านการใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ: การใช้ข้อมูลจากระบบดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการบริหารและการพัฒนาเชิงกลยุทธ์
- 3) ด้านดิจิทัลคัลเจอร์: การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการเรียนรู้และนวัตกรรม
- 4) ด้านความร่วมมือและสื่อสารเชิงดิจิทัล: ความสามารถในการสร้างเครือข่ายภายในและภายนอกองค์กร

สำหรับงานวิจัยเชิงคุณภาพในไทยที่ศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนวิทยาศาสตร์ พบ องค์ประกอบที่ต้องมีทั้งด้าน การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การสร้างความรู้และทักษะดิจิทัล การสื่อสาร และการประสานงานภายในองค์กร เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน (รัตนโกสินทร์, 2567) และนอกจากนี้มีการพบว่า ภาวะผู้นำดิจิทัลสามารถพัฒนาได้ผ่านกระบวนการเรียนรู้และประสบการณ์, เช่น การฝึกอบรมด้านเทคโนโลยี การสร้างชุมชนการเรียนรู้ดิจิทัล และการประเมินผลบริหารเชิงดิจิทัลอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งช่วยสร้างความพร้อมและยืดหยุ่นให้กับองค์กรในยุคดิจิทัล (Rizki & Suwadi, 2024)

จากหลักการดังกล่าว พัฒนาการของภาวะผู้นำดิจิทัลจึงมักสัมพันธ์กับ การพัฒนาทักษะดิจิทัลขององค์กร ทั้งหมดไม่เพียงแต่ผู้นำเท่านั้น แต่รวมถึงบุคลากรทุกระดับในสถานศึกษา

สรุปผลการสังเคราะห์งานวิจัยในประเทศและต่างประเทศ

ภาวะผู้นำดิจิทัลเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อความสำเร็จของการเปลี่ยนผ่านเชิงดิจิทัลในระบบการศึกษา โดยพบ องค์ประกอบร่วมหลายด้าน เช่น การนำข้อมูลมาใช้ การสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล และการจัดการความต้านทานต่อการเปลี่ยนแปลง (Sukandi, 2024) อีกรงานวิจัยที่ศึกษาผลของภาวะผู้นำดิจิทัลในระดับการศึกษาได้รับผลจากการสำรวจและวิเคราะห์ข้อมูล โดยพบว่าภาวะผู้นำดิจิทัลมีผล เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อคุณภาพการเรียนและนวัตกรรม โดยเฉพาะเมื่อมี

การสร้างระบบการสนับสนุนภายในองค์กรที่ดี (Halim, Salam & Purna, 2024)นอกจากนั้น ปัจจัยลักษณะองค์การและภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาในโอกาสที่เปลี่ยนผ่านไปสู่ยุคดิจิทัล พบว่าผู้นำดิจิทัลมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับ ประสิทธิภาพของโรงเรียน เช่น ความร่วมมือของบุคลากร และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อผลสำเร็จของสถานศึกษา (พัฒนาประดิษฐ์ & ภูติอริยวัฒน์, 2566)

4. ผลลัพธ์เชิงคุณค่าและความสำเร็จที่ยั่งยืนของสถานศึกษา

4.1 ผลลัพธ์ที่ส่งผลต่อคุณภาพของผู้เรียน

การพัฒนากลยุทธ์ภาวะผู้นำทางการบริหารที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลส่งผลเชิงบวกต่อการยกระดับคุณภาพผู้เรียนอย่างเป็นระบบ ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำดิจิทัลสามารถกำหนดทิศทางเชิงนโยบายและออกแบบสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่บูรณาการเทคโนโลยีเข้ากับกระบวนการจัดการเรียนการสอนอย่างมีเป้าหมาย ส่งผลให้ผู้เรียนได้รับประสบการณ์การเรียนรู้ที่ทันสมัย มีความยืดหยุ่น และตอบสนองต่อความแตกต่างระหว่างบุคคล ยิ่งไปกว่านั้น การจัดการศึกษาในลักษณะดังกล่าวยังเอื้อต่อการพัฒนาสมรรถนะสำคัญของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 อาทิ การคิดวิเคราะห์เชิงวิพากษ์ การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีวิจารณญาณ ความสามารถในการเรียนรู้ด้วยตนเอง และการทำงานร่วมกับผู้อื่นในบริบทที่หลากหลาย ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิตและการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมดิจิทัลอย่างยั่งยืน

4.2 ผลลัพธ์ที่ส่งผลต่อคุณภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษา

กลยุทธ์ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างศักยภาพและสมรรถนะวิชาชีพของครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยการส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง การใช้เทคโนโลยีและข้อมูลสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน และการสร้างระบบการเรียนรู้ร่วมกันภายในองค์กร ส่งผลให้ครูสามารถปรับเปลี่ยนแนวทางการจัดการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับบริบทดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดรับนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงยังช่วยเพิ่มแรงจูงใจ ความผูกพันต่อองค์กร และความร่วมมือในการทำงานของบุคลากร ส่งผลให้การบริหารจัดการสถานศึกษามีความคล่องตัว มีประสิทธิภาพ และสามารถรองรับความเปลี่ยนแปลงในระยะยาวได้อย่างมั่นคง

4.2 ผลลัพธ์ที่ส่งผลต่อชุมชนและเครือข่าย

สถานศึกษาที่ขับเคลื่อนด้วยกลยุทธ์ภาวะผู้นำดิจิทัลสามารถเสริมสร้างความสัมพันธ์เชิงเครือข่ายกับชุมชนและหน่วยงานภายนอกได้อย่างเป็นรูปธรรม ผ่านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการสื่อสาร การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ส่งผลให้สถานศึกษามีบทบาทเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้และการพัฒนาทุนทางสังคมของชุมชน ความร่วมมือดังกล่าวนำไปสู่การใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างคุ้มค่า การพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา และการเชื่อมโยงการเรียนรู้ของผู้เรียนกับบริบทจริงในสังคม ซึ่งช่วยเสริมสร้างความเชื่อมั่น ความยั่งยืน และคุณค่าร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในระดับชุมชนและสังคมโดยรวม

5. การอภิปรายผล (Discussion)

5.1 ความสอดคล้องกับทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผลการสังเคราะห์แนวคิดการพัฒนากลยุทธ์ภาวะผู้นำทางการบริหารเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลมีความสอดคล้องอย่างชัดเจนกับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและทฤษฎีการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเน้นบทบาทของผู้นำในการสร้างวิสัยทัศน์ การสร้างแรงบันดาลใจ และการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ แนวคิดภาวะผู้นำดิจิทัลสามารถ



อธิบายบทบาทของผู้บริหารในการใช้เทคโนโลยีเป็นกลไกเชิงกลยุทธ์เพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารและการจัดการศึกษาได้อย่างเหมาะสม นอกจากนี้ ผลการวิเคราะห์ยังสอดคล้องกับงานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศที่ชี้ให้เห็นว่าภาวะผู้นำดิจิทัลมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลของสถานศึกษา คุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียน และสมรรถนะของครูและบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่ากลยุทธ์ภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรทางการศึกษาในบริบทที่มีการเปลี่ยนแปลงสูง

5.2 จุดเด่นและคุณค่าของการบูรณาการแนวคิด

จุดเด่นสำคัญของการพัฒนากลยุทธ์ภาวะผู้นำทางการบริหารในยุคดิจิทัล คือการบูรณาการแนวคิดภาวะผู้นำดิจิทัลเข้ากับการบริหารเชิงกลยุทธ์และการบริหารการเปลี่ยนแปลง ทำให้การใช้เทคโนโลยีไม่เพียงเป็นเพียงเครื่องมือสนับสนุนการทำงาน แต่เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการกำหนดทิศทางและการตัดสินใจเชิงนโยบายของสถานศึกษา การบูรณาการดังกล่าวช่วยสร้างคุณค่าเชิงระบบ โดยส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากร การเรียนรู้ร่วมกัน และการพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้สถานศึกษามีความยืดหยุ่น สามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว และมีศักยภาพในการพัฒนาอย่างยั่งยืนในระยะยาว

5.3 ความแตกต่างจากรูปแบบการบริหารแบบดั้งเดิม

เมื่อเปรียบเทียบกับรูปแบบการบริหารแบบดั้งเดิม กลยุทธ์ภาวะผู้นำดิจิทัลมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ โดยลดการบริหารแบบรวมศูนย์และการสั่งการจากบนลงล่าง และให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วม การใช้ข้อมูล และการตัดสินใจบนฐานหลักฐานเชิงประจักษ์มากขึ้น ขณะเดียวกัน รูปแบบการบริหารในยุคดิจิทัลยังเน้นความยืดหยุ่น ความรวดเร็ว และการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง ซึ่งแตกต่างจากการบริหารแบบเดิมที่มุ่งเน้นความมั่นคงของโครงสร้างและขั้นตอน ส่งผลให้สถานศึกษาสามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของบริบทสังคมและเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่า

5.4 ข้อจำกัดและเงื่อนไขของการนำไปใช้

แม้ว่ากลยุทธ์ภาวะผู้นำดิจิทัลจะมีศักยภาพสูง แต่การนำไปใช้ยังมีข้อจำกัดที่สำคัญ ได้แก่ ความพร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล สมรรถนะด้านเทคโนโลยีของผู้บริหารและบุคลากร รวมถึงวัฒนธรรมองค์กรที่อาจยังไม่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น เงื่อนไขสำคัญของความสำเร็จในการนำกลยุทธ์ดังกล่าวไปใช้ คือการพัฒนาศักยภาพผู้นำอย่างต่อเนื่อง การสร้างความเข้าใจร่วมกันในองค์กร และการสนับสนุนเชิงนโยบายจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงสามารถเกิดขึ้นได้อย่างเป็นรูปธรรมและยั่งยืน

6. ข้อเสนอแนะ (Recommendations)

6.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1) หน่วยงานกำหนดนโยบายด้านการศึกษา ควรกำหนดกรอบนโยบายการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีสมรรถนะด้านภาวะผู้นำดิจิทัลอย่างเป็นระบบ โดยบูรณาการแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ การบริหารการเปลี่ยนแปลง และ การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ากับนโยบายการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในระดับชาติและระดับองค์กร

2) ควรจัดให้มีนโยบายสนับสนุนทรัพยากรด้านโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล ระบบสารสนเทศ และแพลตฟอร์มการเรียนรู้ที่มีคุณภาพอย่างทั่วถึง เพื่อลดความเหลื่อมล้ำทางดิจิทัล และสร้างโอกาสให้สถานศึกษาทุกระดับสามารถขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเท่าเทียม

3) ขณะเดียวกัน ควรมีระบบติดตามและประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง เพื่อใช้เป็นข้อมูลเชิงประจักษ์ในการปรับปรุงนโยบาย และยกระดับประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงในระยะยาว

6.2 ในระดับสถานศึกษา

1) ผู้บริหารควรนำกลยุทธ์ภาวะผู้นำดิจิทัลไปประยุกต์ใช้ผ่านการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน การสื่อสารเชิงดิจิทัล และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดรับนวัตกรรมและการเรียนรู้ตลอดเวลา เพื่อให้บุคลากรเกิดความเข้าใจและมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง

2) ควรส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ผ่านการอบรม การเรียนรู้ร่วมกันในชุมชนวิชาชีพ และการใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพื่อเพิ่มความพร้อมและความมั่นใจในการปรับตัวต่อบริบทดิจิทัลที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

3) การบริหารจัดการควรให้ความสำคัญกับการใช้ข้อมูลและหลักฐานเชิงประจักษ์ในการตัดสินใจ การประเมินผล และการปรับปรุงกระบวนการทำงาน ซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ ความโปร่งใส และความยั่งยืนของการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล

6.3 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในอนาคต

1) การวิจัยในอนาคตควรศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างภาวะผู้นำดิจิทัลกับผลลัพธ์ทางการศึกษา เช่น คุณภาพผู้เรียน ประสิทธิภาพของครู และความยั่งยืนขององค์กร เพื่อยืนยันความเชื่อมโยงเชิงทฤษฎีและเชิงประจักษ์อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น

2) ควรมีการวิจัยเชิงลึกในรูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพหรือการวิจัยแบบผสมผสาน เพื่อทำความเข้าใจบริบทปัจจัยเอื้อ และอุปสรรคของการนำกลยุทธ์ภาวะผู้นำดิจิทัลไปใช้ในสถานศึกษาที่มีความแตกต่างด้านขนาด ระดับ และบริบททางสังคม

3) การพัฒนาและทดสอบรูปแบบหรือโมเดลการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลที่เหมาะสมกับบริบทการศึกษาของประเทศไทย จะช่วยเสริมสร้างองค์ความรู้ใหม่ และเป็นแนวทางเชิงปฏิบัติที่สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาการบริหารการศึกษาอย่างยั่งยืนในอนาคต

7. บทสรุป

1) การพัฒนากลยุทธ์ภาวะผู้นำทางการบริหารเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล ได้สะท้อนให้เห็นอย่างชัดเจนว่า การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัลมิได้ส่งผลกระทบต่อเครื่องมือหรือกระบวนการจัดการเรียนรู้เท่านั้น หากแต่เป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้าง แนวคิด และกระบวนการของการบริหารการศึกษาโดยรวม ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้บริหารทางการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ผู้บริหารจึงไม่อาจยึดติดกับรูปแบบการบริหารแบบดั้งเดิมที่เน้นการควบคุมและการสั่งการจากบนลงล่าง หากแต่ต้องปรับบทบาทสู่การเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีความสามารถในการมองภาพอนาคต วิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างซับซ้อน และขับเคลื่อนองค์กรให้สามารถปรับตัวได้อย่างยืดหยุ่นและต่อเนื่อง การสังเคราะห์แนวคิดและงานวิจัยในบทความนี้ชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำดิจิทัลเป็นองค์ประกอบสำคัญที่เชื่อมโยงการใช้เทคโนโลยี การกำหนดกลยุทธ์องค์กร และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้ ผู้นำที่มีภาวะผู้นำดิจิทัลมิได้ทำหน้าที่เพียงนำเทคโนโลยีมาใช้ในองค์กรเท่านั้น แต่ยังสามารถสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน และปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้และนวัตกรรม อันเป็นพื้นฐานสำคัญของการพัฒนาองค์กรทางการศึกษาให้มีความเข้มแข็งและยั่งยืนในยุคดิจิทัล



2) จากการวิเคราะห์กรอบแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ได้แสดงให้เห็นว่าการพัฒนากลยุทธ์ภาวะผู้นำทางการบริหารเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลจำเป็นต้องอาศัยการบูรณาการแนวคิดภาวะผู้นำดิจิทัล การบริหารเชิงกลยุทธ์ และการบริหารการเปลี่ยนแปลงเข้าด้วยกันอย่างเป็นเอกภาพ แนวคิดภาวะผู้นำดิจิทัลเน้นบทบาทของผู้นำในการกำหนดวิสัยทัศน์เชิงดิจิทัล การใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีเป็นฐานในการตัดสินใจ การสื่อสารและการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ รวมถึงการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนนวัตกรรมและการเรียนรู้ตลอดชีวิต ในขณะเดียวกัน แนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงช่วยอธิบายกระบวนการวางแผน ดำเนินการ และติดตามผลการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ โดยเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรและการสื่อสารอย่างทั่วถึง การบูรณาการแนวคิดเหล่านี้ช่วยให้การเปลี่ยนผ่านเชิงดิจิทัลในสถานศึกษาไม่เพียงเป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงเทคนิค แต่เป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างและเชิงวัฒนธรรมที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรในระยะยาว ทั้งยังช่วยลดความเสี่ยงจากการนำเทคโนโลยีมาใช้โดยขาดทิศทาง และเพิ่มโอกาสในการสร้างคุณค่าเชิงกลยุทธ์ให้กับระบบการบริหารการศึกษาอย่างยั่งยืน

3) ผลการสังเคราะห์งานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศยังสนับสนุนอย่างชัดเจนว่า ภาวะผู้นำดิจิทัล มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลลัพธ์ทางการศึกษาในหลายมิติ ไม่ว่าจะเป็นคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียน สมรรถนะและความเป็นมืออาชีพของครูและบุคลากรทางการศึกษา ตลอดจนประสิทธิผลโดยรวมของสถานศึกษา ผู้บริหาร ที่สามารถกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์และใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพจะช่วยสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่ทันสมัย ยืดหยุ่น และตอบสนองต่อความแตกต่างระหว่างผู้เรียน ส่งผลให้ผู้เรียนพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 เช่น การคิดวิเคราะห์ การใช้เทคโนโลยีอย่างมีวิจารณญาณ และการเรียนรู้ด้วยตนเอง ในขณะเดียวกัน การส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพของครูและบุคลากรผ่านกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันและการใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการทำงาน ช่วยเพิ่มแรงจูงใจ ความผูกพันต่อองค์กร และความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ผลลัพธ์ดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า การพัฒนากลยุทธ์ภาวะผู้นำดิจิทัลเป็นปัจจัยเชิงระบบที่มีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จและความยั่งยืนขององค์กรทางการศึกษาในบริบทของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

โดยสรุป การพัฒนากลยุทธ์ภาวะผู้นำทางการบริหารเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลถือเป็นภารกิจสำคัญของผู้บริหารทางการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ซึ่งต้องอาศัยการบูรณาการองค์ความรู้เชิงทฤษฎีและเชิงปฏิบัติอย่างลึกซึ้งซึ่งบทความฉบับนี้ได้เสนอกรอบแนวคิดและข้อค้นพบที่สามารถใช้เป็นฐานความรู้ในการพัฒนาผู้นำทางการศึกษาให้มีสมรรถนะด้านดิจิทัลและความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ ในเชิงวิชาการ บทความช่วยเสริมสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทและความสำคัญของภาวะผู้นำดิจิทัลในบริบทการบริหารการศึกษา ขณะที่ในเชิงปฏิบัติ ผลการสังเคราะห์สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาผู้บริหาร การกำหนดนโยบาย และการออกแบบกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคดิจิทัล อันจะนำไปสู่การยกระดับคุณภาพการศึกษาและความยั่งยืนของระบบการศึกษาในระยะยาวอย่างเป็นรูปธรรม

8. เอกสารอ้างอิง

- กมล รัตน์โกสินทร์. (2566). การพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนวิทยาศาสตร์. *วารสารการวิจัยทางการศึกษา*, 17(2), 89–104.
- ช่อพวง ชูศรี, ลัดดาวัลย์ วงศ์ทอง, และคณะ. (2567). การเปลี่ยนผ่านเชิงดิจิทัลและกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21. *วารสารการบริหารการศึกษา*, 20(1), 33–48.
- พงศ์ศักดิ์ พัฒนประดิษฐ์, และวิทยา ภูติอริยวัฒน์. (2566). ปัจจัยลักษณะองค์กรและภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา. *วารสารวิชาการการบริหารการศึกษา*, 19(2), 45–60.



- พัชรา ประยูรวงศ์, และสุวรรณา ลีม่วงศ์ทอง. (2567). ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาในกรุงเทพมหานคร. *วารสารการบริหารการศึกษาไทย*, 18(1), 75–90.
- พิชญ์ โขยคลิน. (2566). ภาวะผู้นำดิจิทัลกับการบริหารสถานศึกษา. *วารสารเศรษฐศาสตร์*, 51(1), 120–135.
- AlAjmi, M. K. (2022). The impact of digital leadership on teachers' technology integration during the COVID-19 pandemic in Kuwait. *International Journal of Educational Research*, 112, 101928. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2022.101928>
- Avolio, B. J., Sosik, J. J., Kahai, S. S., & Baker, B. (2014). E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 105–131. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.003>
- Bond, M. (2021). Schools and emergency remote education during the COVID-19 pandemic: A living rapid systematic review. *Asian Journal of Distance Education*, 15(2), 191–247.
- Cortellazzo, L., Bruni, E., & Zampieri, R. (2019). The role of leadership in a digitalized world: A review. *Frontiers in Psychology*, 10, 1938. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01938>
- Harris, A., & Jones, M. (2018). Why context matters: A comparative perspective on education reform and policy implementation. *Educational Research for Policy and Practice*, 17(3), 195–207. <https://doi.org/10.1007/s10671-018-9231-9>
- Ng, A. (2015). Transformational leadership in education: A meta-analytic review. *Educational Management Administration & Leadership*, 43(3), 401–418. <https://doi.org/10.1177/1741143213502197>
- Sheninger, E. (2019). *Digital leadership: Changing paradigms for changing times* (2nd ed.). Corwin Press.