

ภาวะผู้นำดิจิทัลกับความท้าทายของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล
เพื่อการบริหารสถาบันอุดมศึกษา
Digital Leadership and Digital Transformation Challenges
for Higher Education Institution Management

เบญญาภา ยวงอักษร*

Benyapa Yuangaksorn

เอื้ออารี จันทร**

Ua-aree Janthon

สุภาภรณ์ ตั้งดำเนินสวัสดิ์***

Supaporn Tungdamnernsawad

หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการศึกษา มหาวิทยาลัยสวนดุสิต, ประเทศไทย

Doctor of Education, Program in Educational Leadership, Suan Dusit University, Thailand

Email: supapornpolitical@gmail.com

Received: August 28, 2025

Revised: September 15, 2025

Accepted: September 08, 2025

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ความรู้ภาวะผู้นำดิจิทัลกับความท้าทายของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลเพื่อการบริหารสถาบันอุดมศึกษา ผลการศึกษาค้นคว้าข้อมูลวรรณกรรม พบว่าภาวะผู้นำดิจิทัลเป็นความสามารถในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและทรัพยากรอย่างมีกลยุทธ์ เพื่อนำพาองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล สร้างวัฒนธรรมที่เอื้อต่อนวัตกรรม และตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย องค์ประกอบของภาวะผู้นำดิจิทัล ได้แก่ วิสัยทัศน์ดิจิทัล ความรู้และทักษะดิจิทัล ความคล่องตัวและการปรับตัว ทักษะการสื่อสารและการทำงานร่วมกัน การสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล การบริหารการเปลี่ยนแปลง การคิดเชิงกลยุทธ์ และความสามารถในการรับมือกับความไม่แน่นอน สำหรับการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลในสถาบันอุดมศึกษาประกอบด้วย กลยุทธ์และการกำกับดูแล หลักสูตรและวิธีการวัดและการประเมินผล การสนับสนุนและพัฒนาตนเอง และโครงสร้างพื้นฐานและทรัพยากร

* นางสาวเบญญาภา ยวงอักษร Miss Benyapa Yuangaksorn

** ผศ.ดร.เอื้ออารี จันทร Asst.Prof.Dr.Ua-aree Janthon

*** ผศ.ดร.สุภาภรณ์ ตั้งดำเนินสวัสดิ์ Asst.Prof.Dr.Supaporn Tungdamnernsawad

หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการศึกษา มหาวิทยาลัยสวนดุสิต, ประเทศไทย
Doctor of Education, Program in Educational Leadership, Suan Dusit University, Thailand

ความท้าทายสำคัญของผู้นำดิจิทัลในสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วย องค์กรและวัฒนธรรม ทักษะดิจิทัล และการพัฒนาบุคลากร ทรัพยากรและการลงทุน โครงสร้างพื้นฐานและเทคนิค การบูรณาการข้อมูล แรงกดดันในการสร้างนวัตกรรม และการปรับตัวขององค์กร แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลควร มุ่งเน้นการพัฒนาสมรรถนะผู้นำ การสร้างวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ดิจิทัล การสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล การพัฒนา ทักษะดิจิทัล และการพัฒนาระบบนิเวศการเรียนรู้ดิจิทัล

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำดิจิทัล, การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล, การบริหารสถาบันอุดมศึกษา

Abstract

This academic article aimed to analyze knowledge regarding digital leadership and digital transformation challenges for higher education institution management. The literature review findings revealed that digital leadership was the ability to strategically utilize digital technology and resources to guide organizations through digital transformation, create innovation-conducive culture, and respond to stakeholder needs. The components of digital leadership included digital vision, digital knowledge and skills, agility and adaptability, communication and collaboration skills, digital culture creation, change management, strategic thinking, and uncertainty management capabilities. Digital transformation in higher education institutions comprised strategy and governance, curriculum and measurement and evaluation methods, support and self-development, and infrastructure and resources. The key challenges for digital leaders in higher education institutions consisted of organizational and cultural factors, digital skills and personnel development, resources and investment, infrastructure and technical aspects, data integration, innovation pressure, and organizational adaptation. The approaches for developing digital leadership should have focused on leadership competency development, digital vision and strategy creation, digital culture building, digital skills development, and digital learning ecosystem development.

Keywords: Digital Leadership; Digital Transformation; Higher Education Institution Management

บทนำ

การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลไม่เพียงแต่เปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานเท่านั้น แต่ยังเปลี่ยนแปลงแนวคิด กระบวนทัศน์ และวัฒนธรรมองค์กรอย่างถึงรากฐาน การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (Digital Transformation) จึงกลายเป็นความจำเป็นเร่งด่วนสำหรับสถาบันอุดมศึกษาทั่วโลกที่ต้องการคงความสามารถในการแข่งขันและความเกี่ยวข้องกับดิจิทัล อย่างไรก็ตาม การดำเนินการการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลให้ประสบความสำเร็จนั้นจำเป็นต้องอาศัยภาวะผู้นำดิจิทัล (Digital Leadership) ที่เข้มแข็งและมีวิสัยทัศน์

ภาวะผู้นำดิจิทัลเป็นแนวคิดที่มีความสำคัญอย่างยิ่งกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงโลกอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะในบริบทของสถาบันอุดมศึกษา Mwita and Joanthan^๑ กล่าวว่า ภาวะผู้นำดิจิทัลเป็นความสามารถในการกำหนดทิศทาง มีอิทธิพลต่อผู้อื่น และริเริ่มการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนผ่านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสร้างคุณค่าให้กับองค์กร ซึ่งไม่ใช่เพียงแค่การนำเทคโนโลยีมาใช้ แต่เป็นการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม องค์กร สังคม ความคิดสร้างสรรค์และการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ภาวะผู้นำดิจิทัลเกี่ยวข้องกับการบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ากับการดำเนินงานทุกมิติขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นกลยุทธ์ โครงสร้าง กระบวนการ และวัฒนธรรม Sacavém et al.^๒ กล่าวว่า ผู้นำดิจิทัลต้องมีความสามารถในการมองเห็นภาพรวมและเข้าใจว่าเทคโนโลยีดิจิทัลจะส่งผลกระทบต่อองค์กรในระยะยาวอย่างไร ในบริบทของสถาบันอุดมศึกษา ภาวะผู้นำดิจิทัลมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาและตอบสนองต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปของผู้เรียนและสังคม

สำหรับการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (Digital Transformation) Maltese^๓ อธิบายว่าการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลไม่เพียงแต่การนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ แต่ยังทำให้เกิดการให้บริการ การจัดหาสินค้า การสร้างประสบการณ์ การค้นหา การประมวลผล และการเข้าถึงข้อมูลขนาดใหญ่โดยไม่จำกัดด้วยทรัพยากรที่มีอยู่จริง และสร้างความเชื่อมโยงใหม่ ๆ ระหว่างผู้คน สถานที่ และสิ่งของ Onan^๔ อธิบายว่า

^๑ Mwita, M. M., & Joanthan, J., "Digital leadership for digital transformation", *International Journal of Information Systems and Project Management*, Vol.11 No.1, (2023) : 1-20.

^๒ Sacavém, A., de Bem Machado, A., dos Santos, J. R., Palma-Moreira, A., Belchior-Rocha, H., & Au-Yong-Oliveira, M., "Leading in the digital age: The role of leadership in organizational digital transformation", *Administrative Sciences*, Vol.15 No.2 (2025) : 43.

^๓ Maltese, V., "Digital transformation challenges for universities: Ensuring information consistency across digital services", *Cataloging & Classification Quarterly*, Vol.56 No.7 (2019).

^๔ Onan, G., "Digital transformation and digital leadership in higher education institutions: Insights from the literature", *International Journal of New Approaches in Social Studies*, Vol.8 No. 2 (2024) : 198-213.

ภาวะผู้นำดิจิทัลกับความท้าทายของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลเพื่อการบริหารสถาบันอุดมศึกษา ๑๒๙

ดิจิทัลทรานส์ฟอร์มชันของสถาบันอุดมศึกษา เป็นกระบวนการที่บูรณาการเทคโนโลยีในทุกด้านของสถาบันการศึกษา เพื่อปรับปรุงผลลัพธ์การเรียนรู้ ประสิทธิภาพการดำเนินงาน และการมีส่วนร่วมของนักศึกษา การเปลี่ยนแปลงนี้ไม่เพียงแต่เกี่ยวข้องกับการนำเทคโนโลยีมาใช้เท่านั้น แต่ยังรวมถึงการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม โครงสร้าง และการดำเนินงานที่เปลี่ยนแปลงวิธีที่องค์กรสร้างคุณค่า มีปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และวางตำแหน่งตัวเองในการแข่งขัน

การศึกษาวิจัยของ Khurniawan et al.^๕ แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำดิจิทัลและการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลของสถาบันอุดมศึกษา ผลการศึกษาวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำดิจิทัลมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัลของสถาบันอุดมศึกษา โดยภาวะผู้นำดิจิทัลสามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัลได้ แสดงให้เห็นว่าผู้นำที่มีภาวะผู้นำดิจิทัลสามารถปรับตัวต่อการพัฒนาเทคโนโลยีที่รวดเร็วและการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมขององค์กร ภาวะผู้นำดิจิทัลช่วยให้ผู้นำสามารถกำกับ นำ และประเมินกระบวนการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัลขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

อย่างไรก็ตามการดำเนินการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลของสถาบันอุดมศึกษาเผชิญกับความท้าทายในการจัดการข้อมูลที่กระจัดกระจายและหลากหลาย ความยากลำบากในการนำเสนอมุมมองที่สมบูรณ์ ทันสมัย และสอดคล้องกันเกี่ยวกับสินทรัพย์หลักขององค์กรผ่านช่องทางการสื่อสารดิจิทัลและบริการดิจิทัลต่าง ๆ เป็นปัญหาสำคัญที่ต้องได้รับการแก้ไข นอกจากนี้ การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง การขาดทักษะดิจิทัล ข้อจำกัดด้านทรัพยากรและโครงสร้างพื้นฐาน สิ่งอำนวยความสะดวกก็เป็นอุปสรรคสำคัญต่อการดำเนินการดิจิทัลทรานส์ฟอร์มชัน

Phakamach et al.^๖ กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล โดยชี้ให้เห็นว่าภาวะผู้นำดิจิทัลเป็นการดำเนินการเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลโดยอาศัยความสำเร็จเชิงกลยุทธ์ขององค์กรและระบบนิเวศทางธุรกิจ ผู้นำดิจิทัลเป็นผู้ที่สร้างแนวคิดนวัตกรรมในบริบทดิจิทัลและสร้างแรงจูงใจให้ทีม มีความเชี่ยวชาญในการสร้างการสื่อสารกับพนักงานในสภาพแวดล้อมดิจิทัล พร้อมความสามารถในการคิดกลยุทธ์ดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในช่วงที่มีการระบาดของโควิด-๑๙ ที่เร่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลในสถาบันอุดมศึกษาอย่างรวดเร็ว

^๕ Khurniawan, A. W., Irmawaty, & Supriadi, D., “The impact of digital leadership on digital transformation in university organizations: an analysis of students' views”, **Perspectives of Science and Education**, Vol.67 No.1 (2024) : 677-690.

^๖ Phakamach, P., Panjarattanakorn, D., & Onsampan, S., “Conceptualization and development of digital leadership to drive corporate digital transformation for sustainable success”, **International Journal of Educational Communications and Technology (IJECT)**, Vol.3 No.2 (2023) : 30-42.

การศึกษาและทำความเข้าใจภาวะผู้นำดิจิทัลและความท้าทายของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลเพื่อการบริหารสถาบันอุดมศึกษาจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการเตรียมความพร้อมให้กับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จในยุคดิจิทัล บทความนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำดิจิทัลและความท้าทายของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลเพื่อการบริหารสถาบันอุดมศึกษา โดยจะครอบคลุมประเด็นสำคัญ ได้แก่ ความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำดิจิทัล องค์ประกอบของภาวะผู้นำดิจิทัล ความหมายและองค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล การพัฒนาการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลในสถาบันอุดมศึกษา ความท้าทายของภาวะผู้นำดิจิทัลต่อการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลเพื่อการบริหารสถาบันอุดมศึกษา แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลเพื่อการบริหารสถาบันอุดมศึกษา รวมถึงการนำเสนอกรณีศึกษาจากสถาบันอุดมศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลและการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัล

ความหมายภาวะผู้นำดิจิทัล

ภาวะผู้นำดิจิทัล (Digital Leadership) เป็นแนวคิดที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในยุคที่เทคโนโลยีดิจิทัลกำลังเปลี่ยนแปลงโลกอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะในบริบทของสถาบันอุดมศึกษาที่ต้องปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว นักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญได้นิยามความหมายของภาวะผู้นำดิจิทัลดังนี้

Mwita and Joanthan^๗ กล่าวว่า ภาวะผู้นำดิจิทัล หมายถึง ความสามารถในการกำหนดทิศทาง มีอิทธิพลต่อผู้อื่น และริเริ่มการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนผ่านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสร้างคุณค่าให้กับองค์กร ซึ่งไม่ใช่เพียงแค่นำเทคโนโลยีมาใช้ แต่เป็นการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม องค์กร สังคม ความคิดสร้างสรรค์และการบริหารจัดการที่ดี ภาวะผู้นำดิจิทัลเกี่ยวข้องกับการบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ากับการดำเนินงานทุกมิติขององค์กร ทั้งกลยุทธ์ โครงสร้าง กระบวนการ และวัฒนธรรม Khurniawan et al.^๘ อธิบายว่าภาวะผู้นำดิจิทัล เป็นการผสมผสานระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบดั้งเดิมกับเทคโนโลยีเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัล โดยผู้นำดิจิทัลต้องมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสร้างอิทธิพลและให้ทิศทางแก่สมาชิกในทีมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน ผู้นำดิจิทัลนำวิธีการผู้นำแบบร่วมมือมาใช้ โดยเน้นความยืดหยุ่นและการปรับตัวในระหว่างกระบวนการเปลี่ยนแปลง ปรับโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับความต้องการของยุคดิจิทัล และสร้างสมดุลของการปฏิบัติงานกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์

^๗ Mwita, M. M., & Joanthan, J., "Digital leadership for digital transformation", *International Journal of Information Systems and Project Management*, Vol.11 No.1 (2023) : 1-20.

^๘ Khurniawan, A. W., Irmawaty, & Supriadi, D., "The impact of digital leadership on digital transformation in university organizations: an analysis of students' views", *Perspectives of Science and Education*, Vol.67 No.1 (2024) : 677-690.

Phakamach et al.^๙ กล่าวว่า ภาวะผู้นำดิจิทัลเป็นการดำเนินการเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลโดยอาศัยความสำเร็จเชิงกลยุทธ์ขององค์กรและระบบนิเวศขององค์กร ผู้นำดิจิทัลเป็นผู้ที่สร้างแนวคิดนวัตกรรมในบริบทดิจิทัลและสร้างแรงจูงใจให้ทีม มีความเชี่ยวชาญในการสร้างการสื่อสารกับพนักงานในสภาพแวดล้อมดิจิทัล พร้อมความสามารถในการคิดกลยุทธ์ดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพ

ในบริบทของสถาบันอุดมศึกษา Onan^{๑๐} นิยามภาวะผู้นำดิจิทัลว่าเป็นแนวคิดที่ครอบคลุมทักษะและวิธีการผู้นำที่จำเป็นสำหรับการจัดการนวัตกรรมเทคโนโลยีและกระบวนการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำดิจิทัลในสถาบันอุดมศึกษาส่งเสริมนวัตกรรม ปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร และสร้างวัฒนธรรมที่เปิดรับการเปลี่ยนแปลง ในขณะที่ปรับตัวตามความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วและความต้องการทางการศึกษาที่เปลี่ยนไป Sacavém et al.^{๑๑} กล่าวว่า ผู้นำดิจิทัลต้องมีความสามารถในการมองเห็นภาพรวมและเข้าใจว่าเทคโนโลยีดิจิทัลจะส่งผลกระทบต่อองค์กรในระยะยาวอย่างไร ต้องเสริมพลังให้ผู้อื่นสามารถรับผิดชอบงานและสร้างทีมที่สามารถจัดการตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ การมีส่วนร่วมและการช่วยเหลือจากสมาชิกทุกคนในองค์กร ภาวะผู้นำดิจิทัลเกี่ยวข้องกับการใช้ทรัพยากรดิจิทัลขององค์กรอย่างมีกลยุทธ์เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ โดยความรับผิดชอบนี้สามารถดำเนินการได้ทั้งในระดับองค์กรและระดับบุคคล

โดยสรุปภาวะผู้นำดิจิทัล หมายถึง ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและทรัพยากรต่าง ๆ อย่างมีกลยุทธ์ เพื่อนำพาองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล สร้างวัฒนธรรมที่เอื้อต่อนวัตกรรม และตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ภาวะผู้นำดิจิทัลไม่ใช่เพียงเรื่องของการเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยี แต่เป็นการผสมผสานความเข้าใจในเทคโนโลยีกับทักษะการนำการเปลี่ยนแปลง การคิดเชิงกลยุทธ์ และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม

^๙ Phakamach, P., Panjarattanakorn, D., & Onsompant, S., “Conceptualization and development of digital leadership to drive corporate digital transformation for sustainable success”, **International Journal of Educational Communications and Technology (IJECT)**, Vol.3 No.2 (2023) : 30-42.

^{๑๐} Onan, G., “Digital transformation and digital leadership in higher education institutions: Insights from the literature”, **International Journal of New Approaches in Social Studies**, Vol.8 No. 2 (2024) : 198-213.

^{๑๑} Sacavém, A., de Bem Machado, A., dos Santos, J. R., Palma-Moreira, A., Belchior-Rocha, H., & Au-Yong-Oliveira, M., “Leading in the digital age: The role of leadership in organizational digital transformation”, **Administrative Sciences**, Vol.15 No.2 (2025) : 43.

องค์ประกอบของภาวะผู้นำดิจิทัล

การศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำดิจิทัลของนักวิชาการ (๑) Sağbaş & Erdoğan^{๑๒} ปี 2022 (๒) Mwita & Joanthan ปี 2023 (๓) Phakamach et al ปี 2023 (๔) Khurniawan et al ปี 2024 และ (๕) Sacavém et al ปี 2025 ได้องค์ประกอบของภาวะผู้นำดิจิทัลดังนี้

๑. วิสัยทัศน์ดิจิทัล (Digital Vision) ผู้นำต้องมีความสามารถในการคาดการณ์และโน้มน้าวผู้อื่นเกี่ยวกับโอกาสของเทคโนโลยีใหม่และกลยุทธ์ดิจิทัลที่เหมาะสม วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนช่วยให้พนักงานเข้าใจและร่วมขับเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกัน นอกจากนี้ ผู้นำดิจิทัลยังต้องสามารถคาดการณ์แนวโน้มเทคโนโลยีในอนาคต กล้าเสี่ยงในการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ และมีความมั่นใจในการนำพาองค์กรสู่ความเปลี่ยนแปลง

๒. ความรู้และทักษะด้านดิจิทัล (Digital Literacy) ความรู้และทักษะในการใช้สื่อดิจิทัลและเทคโนโลยีสารสนเทศและอินเทอร์เน็ต ทักษะทางเทคนิค ทักษะด้านการรู้คิด การคิดเชิงวิพากษ์ และทักษะการสร้างสรรค์ รวมถึงความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในเทคโนโลยีที่มีผลกระทบต่อองค์กร เพื่อสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับการนำเทคโนโลยีมาใช้และการบริหารความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๓. ความคล่องตัวและการปรับตัว (Agility and Adaptability) ผู้นำดิจิทัลสามารถปรับตัวและพร้อมที่จะตัดสินใจที่จะมีผลกระทบน้อยที่สุดต่อองค์กร สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงและตอบสนองต่อโอกาสและความท้าทายใหม่ ๆ ได้อย่างรวดเร็ว

๔. ทักษะการสื่อสารและการทำงานร่วมกัน (Communication and Collaboration Skills) การสื่อสารวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ดิจิทัลให้กับทีมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และส่งเสริมการทำงานร่วมกันระหว่างทีม ในองค์กร

๕. การสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล (Digital Culture Building) ผู้นำดิจิทัลต้องสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมดิจิทัลที่ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม บรรยากาศและวัฒนธรรมดิจิทัลสามารถสร้างนวัตกรรมที่มีคุณค่าได้

๖. ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management Capability) การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในกระบวนการทำงาน โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร การจัดการความต้านทานต่อการเปลี่ยนแปลง และการสื่อสารประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลง

๗. การคิดเชิงกลยุทธ์และการวางแผน (Strategic Thinking and Planning) การคิดเชิงกลยุทธ์ช่วยให้ผู้นำสามารถระบุโอกาสและความท้าทายที่มาพร้อมกับเทคโนโลยีดิจิทัล และพัฒนากลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อให้องค์กรได้รับประโยชน์จากโอกาสและจัดการกับความท้าทายอย่างมีประสิทธิภาพ

^{๑๒} Sağbaş, M., & Erdoğan, F. A., "Digital leadership: A systematic conceptual literature review", *Istanbul Kent Üniversitesi İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*, Vol.3 No.1 (2022) : 17-36.

๘. ความเป็นผู้นำที่เน้นนวัตกรรม (Innovation-focused Leadership) ผู้นำดิจิทัลต้องส่งเสริมและสนับสนุนนวัตกรรมในองค์กร การคาดการณ์อนาคต ความรอบรู้ด้านดิจิทัล การกล้าเสี่ยง และความมั่นใจ เพื่อสร้างกำลังคนที่มีความสามารถทางดิจิทัล

๙. ความสามารถในการรับมือกับความไม่แน่นอน (Uncertainty Handling Capability) ผู้นำดิจิทัลต้องสามารถคาดการณ์ความไม่แน่นอนและภัยคุกคาม คำนวณวิธีการที่จะเอาชนะสิ่งเหล่านั้น และเมื่อเกิดความล้มเหลว ไม่ยอมแพ้แต่มองว่าเป็นบทเรียนและก้าวต่อไป

โดยสรุป องค์ประกอบของภาวะผู้นำดิจิทัลที่สำคัญ ได้แก่ วิสัยทัศน์ดิจิทัล ความรู้และทักษะด้านดิจิทัล ความคล่องตัวและการปรับตัว ทักษะการสื่อสารและการทำงานร่วมกัน การสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง การคิดเชิงกลยุทธ์และการวางแผน ความเป็นผู้นำที่เน้นนวัตกรรม และความสามารถในการรับมือกับความไม่แน่นอน องค์ประกอบช่วยให้ผู้นำสามารถนำองค์กรผ่านการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ความสำคัญของภาวะผู้นำดิจิทัลของสถาบันอุดมศึกษา

ภาวะผู้นำดิจิทัลของสถาบันอุดมศึกษามีความสำคัญโดยตรงต่อการปรับตัว การพัฒนา และความอยู่รอดของสถาบันอุดมศึกษา ดังนี้

Khurniawan et al.^{๑๓} ศึกษาวิจัยอิทธิพลของภาวะผู้นำดิจิทัลต่อการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลของสถาบันอุดมศึกษา พบว่าภาวะผู้นำดิจิทัลมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัล โดยภาวะผู้นำดิจิทัลสามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัลได้ถึงร้อยละ ๓๒.๕ แสดงว่าผู้นำที่มีภาวะผู้นำดิจิทัลสามารถปรับตัวต่อการพัฒนาเทคโนโลยีที่รวดเร็วและการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมขององค์กร ภาวะผู้นำดิจิทัลช่วยให้ผู้นำสามารถเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัลขององค์กรได้ Onan^{๑๔} กล่าวว่า ในบริบทของการศึกษาระดับอุดมศึกษา การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลกำลังปรับเปลี่ยนวิธีการสอนและวิธีการดำเนินงานของสถาบัน ผู้นำดิจิทัลที่บูรณาการความรู้ดิจิทัลเข้ากับการจัดการเชิงกลยุทธ์จะเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับความเป็นผู้นำใหญ่ขององค์กร สร้างรากฐานที่แข็งแกร่งสำหรับการปรับตัวทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ยั่งยืน แนวทางที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมและการรวมดิจิทัลจะสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อนวัตกรรมและการดำเนินงาน

^{๑๓} Khurniawan, A. W., Irmawaty, & Supriadi, D., “The impact of digital leadership on digital transformation in university organizations: an analysis of students' views”, *Perspectives of Science and Education*, Vol. 67 No.1 (2024): 677-690.

^{๑๔} Onan, G., “Digital transformation and digital leadership in higher education institutions: Insights from the literature”, *International Journal of New Approaches in Social Studies*, Vol.8 No. 2 (2024) : 198-213.

Maltese^{๑๕} กล่าวว่า สถาบันอุดมศึกษากำลังเผชิญกับความท้าทายในการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล โดยเฉพาะในด้านการจัดการข้อมูลที่มีความซับซ้อนและกระจัดกระจาย ผู้นำดิจิทัลต้องเผชิญกับความท้าทายด้านองค์กรและทรัพยากร ด้านเทคนิคและการบูรณาการข้อมูล ด้านกฎหมายและความปลอดภัยของผู้ใช้ และด้านวัฒนธรรม การมีภาวะผู้นำดิจิทัลที่เข้มแข็งจะช่วยให้จัดการกับความท้าทายได้ Gurkan et al.^{๑๖} กล่าวว่า ภาวะผู้นำดิจิทัลของสถาบันอุดมศึกษามีความสำคัญในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล ซึ่งรวมถึงการปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงาน การพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน การจัดการองค์ความรู้ และการสร้างนวัตกรรมใหม่ ผู้นำดิจิทัลต้องมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล ความสามารถทางเทคโนโลยี การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล ความฉลาดทางข้อมูล ความคล่องตัว และการปรับตัว ความเข้าใจในผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และทักษะการสื่อสารดิจิทัล ตัวอย่างการศึกษานโยบาย “The Power of SDU” ของมหาวิทยาลัยสวนดุสิต การบูรณาการแนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลเข้ากับยุทธศาสตร์พัฒนามหาวิทยาลัย^{๑๗} โดยการพัฒนาความรู้และทักษะดิจิทัลของผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับ การสร้างวัฒนธรรมดิจิทัลภายในมหาวิทยาลัย การบูรณาการดิจิทัลในการบริหารและการเรียนการสอน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับดิจิทัล และการส่งเสริมจริยธรรมและความรับผิดชอบดิจิทัล

โดยสรุป ภาวะผู้นำดิจิทัลมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อสถาบันอุดมศึกษาในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล พัฒนาคุณภาพการศึกษา เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน และรองรับความต้องการของผู้เรียนและสังคมดิจิทัล ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาจำเป็นต้องพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลเพื่อนำพาองค์กรไปสู่การปรับตัว การพัฒนาอย่างรวดเร็วและการเติบโต

ความหมายของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล

การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (Digital Transformation) หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ไม่เพียงแต่การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในองค์กร แต่เป็นการปรับเปลี่ยนโครงสร้างพื้นฐาน กระบวนการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร และรูปแบบการสร้างคุณค่าขององค์กรอย่างสมบูรณ์ Maltese^{๑๘} กล่าวว่า

^{๑๕} Maltese, V., "Digital transformation challenges for universities: Ensuring information consistency across digital services", *Cataloging & Classification Quarterly*, Vol.56 No.7 (2019).

^{๑๖} Gurkan, G. C., Ciftci, G., & Ozyurt, B., *Mutual relationships between digital transformation and leadership*. In *Current academic studies in social science*. (Trakya University: Turkey, 2020), pp.311-331.

^{๑๗} พัทธกัญ จันทร์เจริญ, *The Power of SDU*, (2567), การประชุมมอบนโยบาย "ไร้รอยต่อ", หอประชุมรักตะกนิษฐ ชั้น 2 มหาวิทยาลัยสวนดุสิต.

^{๑๘} Maltese, V., "Digital transformation challenges for universities: Ensuring information consistency across digital services", *Cataloging & Classification Quarterly*, Vol.56 No.7 (2019).

การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลไม่เพียงแต่การนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ แต่ยังทำให้เกิดการให้บริการ การจัดหาสินค้า การสร้างประสบการณ์ การค้นหา การประมวลผล และการเข้าถึงข้อมูลขนาดใหญ่ โดยไม่จำกัดด้วยทรัพยากรที่มีอยู่จริง และสร้างความเชื่อมโยงใหม่ ๆ ระหว่างผู้คน สถานที่ และสิ่งของอย่างแพร่หลาย Phakamach et al.^{๑๙} กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลเป็นการนำมาใช้และการนำไปปฏิบัติของเทคโนโลยีดิจิทัลใหม่ที่ก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว โดยการเปลี่ยนแปลงส่งผลกระทบอย่างมากต่อความชอบของผู้คน วิธีการสื่อสาร การบริโภคสื่อ การเรียนรู้ การทำธุรกรรมธนาคาร การซื้อสินค้าและบริการ และการจัดการวิถีชีวิต

ในบริบทของสถาบันอุดมศึกษา Khurniawan et al.^{๒๐} กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลเป็นกระบวนการที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสร้างสิ่งใหม่หรือปรับเปลี่ยนกระบวนการเรียนรู้และประสบการณ์ของผู้เรียน Onan^{๒๑} กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลของสถาบันอุดมศึกษาสามารถอธิบายได้ว่าเป็นกระบวนการที่ครอบคลุมซึ่งมุ่งบูรณาการเทคโนโลยีในทุกด้านของสถาบันการศึกษาเพื่อปรับปรุงผลลัพธ์การเรียนรู้ ประสิทธิภาพการดำเนินงาน และการมีส่วนร่วมของนักศึกษา การเปลี่ยนแปลงนี้ไม่เพียงแต่เกี่ยวข้องกับการนำเทคโนโลยีมาใช้เท่านั้น แต่ยังรวมถึงการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม โครงสร้าง และการดำเนินงานที่เปลี่ยนแปลงวิธีที่องค์กรสร้างคุณค่า มีปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และวางตำแหน่งของสถาบันในการแข่งขัน รวมถึงความสามารถในการตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของผู้เรียน

โดยสรุป การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล หมายถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลง ที่ไม่ใช่เพียงการใช้เทคโนโลยีใหม่ แต่เป็นการเปลี่ยนแปลงที่ครอบคลุมทั้งระบบขององค์กร รวมถึงการพัฒนาความสามารถใหม่ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง และการสร้างคุณค่าใหม่ให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม โดยเฉพาะเทคโนโลยีดิจิทัลที่เปลี่ยนแปลงในทุกด้านของการดำเนินงาน เช่น การบริหาร การศึกษา การสื่อสาร การใช้ชีวิต รวมถึงวัฒนธรรมและสังคม

^{๑๙} Phakamach, P., Panjarattanakorn, D., & Onsampant, S., “Conceptualization and development of digital leadership to drive corporate digital transformation for sustainable success”, **International Journal of Educational Communications and Technology (IJECT)**, Vol.3 No.2 (2023) : 30-42.

^{๒๐} Khurniawan, A. W., Irmawaty, & Supriadi, D., “The impact of digital leadership on digital transformation in university organizations: an analysis of students' views”, **Perspectives of Science and Education**, Vol.67 No.1 (2024) 677-690.

^{๒๑} Onan, G., “Digital transformation and digital leadership in higher education institutions: Insights from the literature”, **International Journal of New Approaches in Social Studies**, Vol.8 No.2 (2024): 198-213.

องค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล

การศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลของนักวิชาการ มีดังนี้
Khurniawan et al.^{๒๒} วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลทางการศึกษา
ได้องค์ประกอบหลัก ๕ ประการ ได้แก่

๑) กลยุทธ์และการกำกับดูแล (Strategy and Governance) เกี่ยวข้องกับการวางแผนและการจัดการกระบวนการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัลในระดับองค์กร รวมถึงการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายดิจิทัล

๒) หลักสูตรและวิธีการ (Curriculum and Method) เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและปรับปรุงเนื้อหาการเรียนการสอนและวิธีการสอนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัล

๓) การประเมินผล (Assessment) การพัฒนาวิธีการวัดและการประเมินผลที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ดิจิทัล

๔) การสนับสนุนและพัฒนาตนเอง (Self-Support and Development) การสร้างกลไกสนับสนุนและโอกาสในการพัฒนาทักษะดิจิทัลสำหรับบุคลากรและนักศึกษา

๕) โครงสร้างพื้นฐานและทรัพยากร (Infrastructure and Resources) การจัดหาและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีและทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัล

Maltese^{๒๓} กล่าวว่า องค์ประกอบสำคัญของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลของสถาบันอุดมศึกษา ได้แก่

๑) การปรับเปลี่ยนโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีให้ทันสมัยและรองรับการเติบโต

๒) การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานใหม่โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดต้นทุน

๓) การปรับเปลี่ยนประสบการณ์ของผู้ใช้เป็นการพัฒนาบริการดิจิทัลที่มุ่งเน้นความต้องการของผู้ใช้และสร้างประสบการณ์ที่ดี

๔) การจัดการข้อมูลและสารสนเทศ ทำให้เกิดข้อมูลที่สมบูรณ์ ทันสมัย และสอดคล้องกันในทุกช่องทางสื่อสารและบริการดิจิทัล

๕) การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร ส่งเสริมนวัตกรรม การเรียนรู้ และการปรับตัว

^{๒๒} Khurniawan, A. W., Irmawaty, & Supriadi, D., "The impact of digital leadership on digital transformation in university organizations: an analysis of students' views", **Perspectives of Science and Education**, Vol.67 No.1 (2024) : 677-690.

^{๒๓} Maltese, V., "Digital transformation challenges for universities: Ensuring information consistency across digital services", **Cataloging & Classification Quarterly**, Vol.56 No.7 (2019).

ในมุมมองที่กว้างขึ้น Onan^{๒๔} กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลมีองค์ประกอบหลัก ๓ ประการ ได้แก่

๑) เทคโนโลยี การนำเครื่องมือดิจิทัลใหม่ ๆ มาใช้ รวมถึงการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการใช้เครื่องมือ และการฝึกอบรม

๒) องค์กร การปรับโครงสร้างและการปรับตัวทางวัฒนธรรมองค์กรเพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล

๓) สังคม การปรับปรุงประสบการณ์ของผู้ใช้และคุณภาพการบริการ

Mwita and Joanthan^{๒๕} กล่าวถึงปัจจัยที่ผลักดันให้องค์กรนำการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลมาใช้ มีดังนี้

๑) ราคาของฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ที่ลดลง ซึ่งการเปลี่ยนแปลงกำลังใช้ประโยชน์จากราคาที่ต่ำลงของทั้งฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์และการเชื่อมต่อเครือข่ายทั่วโลกเพื่อปรับโครงสร้างพื้นฐานทางธุรกิจให้เข้ากับยุคดิจิทัลใหม่

๒) แรงกดดันจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยแรงกดดันจากลูกค้า พนักงาน คู่แข่ง เป็นปัจจัยที่เร่งการนำการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลมาใช้โดยองค์กร

๓) การแข่งขันและโลกาภิวัตน์โดยองค์กรต่าง ๆ มีกลยุทธ์ในการขยายธุรกิจไปทั่วโลกและอำนวยความสะดวกในการเปลี่ยนแปลงการไหลของสินค้า บริการ เงิน และผู้คนทั่วโลก

โดยสรุป องค์ประกอบสำคัญของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล ได้แก่ กลยุทธ์และการกำกับดูแล การพัฒนาและปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีให้ทันสมัย การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน การพัฒนาบุคลากรและวัฒนธรรมองค์กร การจัดการข้อมูลและสารสนเทศให้สมบูรณ์ให้ใช้ประโยชน์จากราคาที่ต่ำการพัฒนาบริการดิจิทัลที่ตอบสนองความต้องการและสร้างประสบการณ์ที่ดีแก่ผู้ใช้

^{๒๔} Onan, G., “Digital transformation and digital leadership in higher education institutions: Insights from the literature”, *International Journal of New Approaches in Social Studies*, Vol.8 No. 2 (2024): 198-213.

^{๒๕} Mwita, M. M., & Joanthan, J., “Digital leadership for digital transformation”, *International Journal of Information Systems and Project Management*, Vol.11 No.1 (2023) : 1-20.

การพัฒนาการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลของสถาบันอุดมศึกษา

การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลในสถาบันอุดมศึกษาเริ่มต้นในช่วงปลายศตวรรษที่ ๒๐ ด้วยการนำคอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ตมาใช้ในช่วงแรก เทคโนโลยีเหล่านี้ถูกใช้เพื่อระบบงานอัตโนมัติในงานบริหาร และปรับปรุงการสื่อสารผ่านอีเมลและพอร์ทัลออนไลน์ อย่างไรก็ตามการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลในปัจจุบันได้ขยายขอบเขตไปไกลกว่านั้น โดยครอบคลุมทุกด้านของการศึกษาระดับอุดมศึกษา^{๒๖}

Coral and Bernuy^{๒๗} กล่าวว่า สถาบันอุดมศึกษาเผชิญกับความท้าทายที่สำคัญในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล เช่น ทักษะดิจิทัล โครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยี รูปแบบการเปลี่ยนแปลงเศรษฐกิจ การลงทุน และความพร้อมของสถาบันอุดมศึกษา ความท้าทายเหล่านี้มีผลกระทบต่อความสำเร็จของดิจิทัลทรานส์ฟอร์มเมชัน เช่น การขาดทักษะดิจิทัลและขีดความสามารถที่จำกัดของคณาจารย์และนักศึกษาในการปรับตัวเข้ากับเทคโนโลยีใหม่ รวมถึงข้อจำกัดด้านงบประมาณและกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างที่ล่าช้าก็เป็นความท้าทายสำคัญเช่นกัน นอกจากนี้การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงยังเป็นอุปสรรคที่สำคัญ สภาพแวดล้อมการศึกษาระดับอุดมศึกษาที่มีลักษณะแนวปฏิบัติแบบดั้งเดิมจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ผู้เชี่ยวชาญทางวิชาการอาจมองวิธีการสอนหรือสภาพแวดล้อมการเรียนรู้แบบใหม่ว่าเป็นภัยคุกคามต่อความมั่นคงในงานของตน

Maltese^{๒๘} กล่าวว่า ความท้าทายของข้อมูลในบริการดิจิทัลของสถาบันอุดมศึกษา การดำเนินการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลเผชิญกับความท้าทายในการจัดการข้อมูลที่กระจัดกระจายและหลากหลาย ความยากลำบากในการนำเสนอมุมมองที่สมบูรณ์ ทันสมัย และสอดคล้องกันเกี่ยวกับสินทรัพย์หลักขององค์กรผ่านช่องทางการสื่อสารดิจิทัลและบริการดิจิทัลเป็นปัญหาสำคัญที่ต้องได้รับการแก้ไข

ปัจจัยขับเคลื่อนสำหรับการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลของสถาบันอุดมศึกษามีความสำคัญต่อความสำเร็จของการดำเนินการ Wang et al.^{๒๙} พบว่า ปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญที่สุดสำหรับการนำการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลมาใช้คือ การพัฒนา การปรับปรุงให้ทันสมัย และการปรับเปลี่ยนหลักสูตร และ

^{๒๖} Alenezi, M., "Deep dive into digital transformation in higher education institutions", *Education Sciences*, Vol.11 No.12, 770 (2021) : 2-13.

^{๒๗} Coral, M. A., & Bernuy, A. E., "Challenges in the digital transformation processes in higher education institutions and universities", *International Journal of Information Technologies and Systems Approach (IJITSA)*, Vol.15 No.1 (2022) : 1-14.

^{๒๘} Maltese, V., "Digital transformation challenges for universities: Ensuring information consistency across digital services", *Cataloging & Classification Quarterly*, Vol.56 No.7 (2019).

^{๒๙} Wang, K., Li, B., Tian, T., Zakuan, N., & Rani, P., "Evaluate the drivers for digital transformation in higher education institutions in the era of industry 4.0 based on decision-making method.", *Journal of Innovation & Knowledge*, Vol.8 No.3 (2023) : 100364.

การบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลสำหรับการศึกษาที่เป็นสากล การเข้าใจปัจจัยขับเคลื่อนเหล่านี้ช่วยให้สถาบันอุดมศึกษาสามารถพัฒนาแผนกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพสำหรับการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล

ความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลในสถาบันอุดมศึกษาไม่ได้ขึ้นอยู่กับเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว แต่ยังขึ้นอยู่กับปัจจัยอื่น ๆ อีกหลายประการ Aytar and Arslan^{๓๐} กล่าวว่า สถาบันอุดมศึกษาต้องมีการปรับตัวด้านการจัดการ กลยุทธ์และแนวทางที่มีประสิทธิภาพต้องถูกกำหนดขึ้น รวมถึงการเข้าถึงอย่างชาญฉลาดและการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลสะท้อนถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล

โดยสรุป การพัฒนาการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลของ สถาบันอุดมศึกษาเป็นกระบวนการที่ต้องการการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานและทักษะดิจิทัล และการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลขึ้นอยู่กับความสามารถของ สถาบันอุดมศึกษาในการปรับตัวและนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันและสามารถตอบสนองความต้องการของผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ความท้าทายของภาวะผู้นำดิจิทัลต่อการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลเพื่อการบริหารสถาบันอุดมศึกษา

ผู้นำดิจิทัลต้องเผชิญกับความท้าทายหลายประการต่อการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลเพื่อการบริหารสถาบันอุดมศึกษาให้ประสบความสำเร็จ ดังนี้^{๓๑}

๑. ความท้าทายด้านองค์กรและวัฒนธรรม การเปลี่ยนจากแนวปฏิบัติและมาตรฐานที่เคยใช้ไปสู่แนวทางใหม่ ถ้าสถาบันอุดมศึกษามีลักษณะแนวปฏิบัติแบบดั้งเดิมและต่อต้านการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรเป็นกระบวนการที่ต้องใช้เวลาและความพยายาม ผู้นำดิจิทัลต้องสร้างความเข้าใจและการยอมรับจากบุคลากรทุกระดับ รวมถึงการสร้างวัฒนธรรมที่เปิดรับนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง

๒. ความท้าทายด้านทักษะดิจิทัลและการพัฒนาบุคลากร การพัฒนาทักษะดิจิทัลให้กับบุคลากรทุกระดับ ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงไปจนถึงเจ้าหน้าที่สนับสนุน การพัฒนาทักษะดิจิทัลไม่ได้จำกัดเพียงการฝึกอบรมการใช้เทคโนโลยีเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับผลกระทบของเทคโนโลยีต่อการทำงานและการเรียนการสอน รวมถึงการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม

^{๓๐} Aytar, O., & Arslan, R., “Future-shaping themes: Digital age foresight in Turkish university strategic plans”, *Strategic Management-International Journal of Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management*, Vol.29 No.4 (2024) : 70-81.

^{๓๑} Coral, M. A., & Bernuy, A. E., “Challenges in the digital transformation processes in higher education institutions and universities”, *International Journal of Information Technologies and Systems Approach (IJITSA)*, Vol.15 No.1 (2022) : 1-14.

๓. ความท้าทายด้านทรัพยากรและการลงทุน การจัดลำดับความสำคัญของการลงทุนด้านเทคโนโลยีและการตัดสินใจว่าควรลงทุนในเทคโนโลยีใดเพื่อให้เกิดผลตอบแทนสูงสุด นอกจากนี้ การรักษาสมดุลระหว่างการลงทุนในเทคโนโลยีและการลงทุนในด้านอื่น เช่น การวิจัย การเรียนการสอน และการบริการวิชาการ ก็เป็นความท้าทายที่สำคัญ

๔. ความท้าทายด้านโครงสร้างพื้นฐานและเทคนิค การพัฒนาและบำรุงรักษาโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ เนื่องจากเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและความหลากหลาย

๕. ความท้าทายด้านการบูรณาการข้อมูลและการกำกับดูแล การสร้างระบบการจัดการข้อมูลที่มีประสิทธิภาพและปลอดภัย การบูรณาการข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อสร้างภาพรวมที่สมบูรณ์และเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจ รวมถึงการปฏิบัติตามกฎระเบียบด้านความเป็นส่วนตัวและการรักษาความปลอดภัยของข้อมูล

๖. ความท้าทายด้านแรงกดดันในการสร้างนวัตกรรมและการแข่งขัน สถาบันอุดมศึกษาต้องเผชิญกับแรงกดดันในการสร้างนวัตกรรม ดิจิทัล และการแข่งขันที่เพิ่มขึ้น ผู้นำดิจิทัลต้องเผชิญกับความท้าทายในการสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ การปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและความต้องการของผู้เรียน รวมถึงการสร้างความสามารถในการแข่งขันในตลาดการศึกษา

๗. ความท้าทายด้านการปรับตัวและความคล่องตัวขององค์กร การสร้างองค์กรที่มีความคล่องตัวและสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี การสร้างสมดุลระหว่างความมั่นคงและความยืดหยุ่น การบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง และการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิตของบุคลากรและผู้เรียน

โดยสรุป ผู้นำดิจิทัลในสถาบันอุดมศึกษาต้องเผชิญความท้าทายหลายด้าน เริ่มจากการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรที่มักต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ต้องสร้างการยอมรับและเปิดรับนวัตกรรมในทุกระดับ การพัฒนาทักษะดิจิทัลแก่บุคลากร ผู้นำต้องจัดลำดับความสำคัญของการลงทุนเทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์สูงสุด พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่ทันสมัย การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ ปรับตัวทันต่อการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและความต้องการของผู้เรียน และส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิต

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลเพื่อการบริหารสถาบันอุดมศึกษา

การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลส่งผลกระทบต่อสถาบันอุดมศึกษา การพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จ และความอยู่รอดของสถาบันอุดมศึกษา โดยมีแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลเพื่อการบริหารสถาบันอุดมศึกษาการพัฒนาสมรรถนะผู้นำดิจิทัล ดังนี้

๑. การพัฒนาสมรรถนะผู้นำดิจิทัล การศึกษาของ Khurniawan et al.^{๓๒} พบว่า ภาวะผู้นำดิจิทัลประกอบด้วยสมรรถนะสำคัญ ๘ ด้าน ได้แก่ การรู้เท่าทันดิจิทัล (Digital Literacy) วิสัยทัศน์ดิจิทัล (Digital Vision) การป้องกัน (Defence) การปรากฏตัว (Presence) การสื่อสาร (Communication) ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) และการตระหนักรู้ทางวัฒนธรรม (Cultural Awareness) สถาบันอุดมศึกษาควรจัดพัฒนาผู้นำที่ครอบคลุมสมรรถนะทั้ง ๘ ด้านนี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการรู้เท่าทันดิจิทัลและวิสัยทัศน์ดิจิทัล ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการเป็นผู้นำดิจิทัล

๒. การสร้างวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ดิจิทัล Mwita and Joanthan^{๓๓} กล่าวถึง ความสำคัญของบทบาทวิสัยทัศน์ของผู้นำดิจิทัล ประกอบด้วยการมีวิสัยทัศน์และการให้กำลังใจ ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาควรพัฒนาวิสัยทัศน์ดิจิทัลที่สอดคล้องกับพันธกิจและค่านิยมของมหาวิทยาลัย โดยคำนึงถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม วิสัยทัศน์นี้ควรมีความชัดเจน เข้าใจง่าย และสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ควรพัฒนากลยุทธ์ดิจิทัลที่ครอบคลุมทุกด้านของการดำเนินงาน ตั้งแต่การเรียนการสอน การวิจัย การบริหารจัดการ ไปจนถึงการมีส่วนร่วมกับชุมชน

๓. การสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล Phakamach et al.^{๓๔} กล่าวว่า ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาควรส่งเสริมวัฒนธรรมที่เปิดรับการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมดิจิทัล โดยสนับสนุนให้บุคลากรทดลองใช้เทคโนโลยีใหม่และสร้างสรรค์วิธีการใหม่ในการทำงาน ควรสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ด้านดิจิทัล นอกจากนี้ควรมีการให้รางวัลและยกย่องบุคลากรที่มีผลงานด้านนวัตกรรมดิจิทัล เพื่อสร้างแรงจูงใจและกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

^{๓๒} Khurniawan, A. W., Irmawaty, & Supriadi, D., “The impact of digital leadership on digital transformation in university organizations: an analysis of students' views”, *Perspectives of Science and Education*, Vol.67 No.1 (2024) : 677-690.

^{๓๓} Mwita, M. M., & Joanthan, J., “Digital leadership for digital transformation”, *International Journal of Information Systems and Project Management*, Vol.11 No.1 (2023) : 1-20.

^{๓๔} Phakamach, P., Panjarattanakorn, D., & Onsampant, S., “Conceptualization and development of digital leadership to drive corporate digital transformation for sustainable success”, *International Journal of Educational Communications and Technology (IJECT)*, Vol.32 No.2 (2023) : 30-42.

๔. การพัฒนาทักษะและความสามารถดิจิทัล Sacavém et al.^{๓๕} กล่าวว่าผู้นำดิจิทัลต้องมีความรู้และทักษะทางเทคนิคที่เพียงพอเพื่อเข้าใจและใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัล และความสามารถทางเทคนิคเพื่อจัดการกับความซับซ้อนของสภาพแวดล้อมดิจิทัล สถาบันอุดมศึกษาควรพัฒนาทักษะดิจิทัลให้กับผู้บริหารทุกระดับ โดยครอบคลุมทั้งทักษะพื้นฐานและทักษะขั้นสูง เช่น การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ ปัญญาประดิษฐ์ และอินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่ง เพื่อประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการและการตัดสินใจ

๕. การพัฒนาระบบนิเวศการเรียนรู้ดิจิทัล ประกอบด้วย โครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลที่ทันสมัย แพลตฟอร์มการเรียนรู้ออนไลน์ที่มีประสิทธิภาพ และทรัพยากรการเรียนรู้ดิจิทัลที่หลากหลาย การพัฒนาทักษะดิจิทัลสำหรับนักศึกษา การพัฒนาหลักสูตรและวิธีการสอนที่บูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น การเรียนรู้แบบผสมผสาน การเรียนรู้แบบกลับด้าน และการเรียนรู้ตามความต้องการ^{๓๖}

โดยสรุป การพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลเป็นกระบวนการต่อเนื่องที่ต้องอาศัยความมุ่งมั่นและการลงทุนอย่างเพียงพอ สถาบันอุดมศึกษาที่ต้องการประสบความสำเร็จในยุคดิจิทัลจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาสมรรถนะผู้นำดิจิทัล การสร้างวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ดิจิทัล การสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล การพัฒนาทักษะและความสามารถดิจิทัล และการพัฒนาระบบนิเวศการเรียนรู้ดิจิทัล

กรณีศึกษา ภาวะผู้นำดิจิทัลและความท้าทายของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลเพื่อการบริหารสถาบันอุดมศึกษา

จากการศึกษาวรรณกรรมภาวะผู้นำดิจิทัลและความท้าทายของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล พบว่ามีสถาบันอุดมศึกษาที่นำไปประยุกต์ใช้เพื่อการบริหารสถาบันอุดมศึกษา โดยขอนำเสนอกรณีศึกษาจาก ๓ สถาบันใน ๓ ประเทศ ดังนี้

๑. University of Trento ประเทศอิตาลี การบูรณาการข้อมูลเพื่อความเป็นเลิศทางดิจิทัล^{๓๗} University of Trento มีความโดดเด่นของการดำเนินการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล โดยริเริ่มโครงการ “Digital University” ในปี ๒๐๑๕ ด้วยวัตถุประสงค์เพื่อเปลี่ยนข้อมูลให้เป็นสินทรัพย์ที่มีคุณค่าผ่านกลยุทธ์การกำกับดูแลที่รับประกันคุณภาพและอำนวยความสะดวกในการนำข้อมูลที่มีอยู่กลับมาใช้ใหม่

^{๓๕} Sacavém, A., de Bem Machado, A., dos Santos, J. R., Palma-Moreira, A., Belchior-Rocha, H., & Au-Yong-Oliveira, M., “Leading in the digital age: The role of leadership in organizational digital transformation”, **Administrative Sciences**, Vol.15 No. 2. (2025) : 43.

^{๓๖} Onan, G., “Digital transformation and digital leadership in higher education institutions: Insights from the literature”, **International Journal of New Approaches in Social Studies**, Vol.8 No.2 (2024): 198-213.

^{๓๗} Maltese, V., "Digital transformation challenges for universities: Ensuring information consistency across digital services", **Cataloging & Classification Quarterly**, Vol.56 No.7 (2019).

ความท้าทายหลักที่มหาวิทยาลัยต้องเผชิญคือ การกระจายตัวของข้อมูลและความหลากหลายของแหล่งข้อมูล ซึ่งทำให้ยากต่อการนำเสนอข้อมูลที่สอดคล้องและเป็นปัจจุบันเกี่ยวกับสินทรัพย์สำคัญของมหาวิทยาลัย เช่น ข้อมูลบุคลากร ผลงานวิจัย และทรัพยากรการสอน ผ่านช่องทางการสื่อสารและบริการดิจิทัล เพื่อแก้ไขปัญหานี้ มหาวิทยาลัยได้ใช้แนวทาง Hub-and-Spoke ซึ่งเป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพในการจัดการกับข้อมูลที่กระจาย โดย Hub ทำหน้าที่เป็นคลังข้อมูลที่รวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ และเข้ารหัสในรูปแบบ โครงสร้าง และคำศัพท์ที่เป็นมาตรฐาน ในขณะที่ Spoke เป็นระบบ IT (Information Technology) ที่พัฒนาขึ้นเพื่อสนับสนุนบริการดิจิทัล

ภาวะผู้นำดิจิทัลของ University of Trento แสดงให้เห็นผ่านการสร้างทีมประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และบรรณารักษศาสตร์และสารสนเทศศาสตร์ ที่ทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิดกับแผนกกฎหมาย ห้องสมุด และการสื่อสารของมหาวิทยาลัย ผลลัพธ์ที่ได้จากโครงการนี้คือ พอร์ทัล (Portal) จดรวมข้อมูลและบริการต่าง ๆ บนอินเทอร์เน็ต ของมหาวิทยาลัย ให้ภาพรวมของมหาวิทยาลัยแก่หน่วยงานต่าง ๆ รวมทั้งเว็บเพจสำหรับบุคลากรแต่ละคนที่รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการสอน และทรัพยากรการวิจัยไว้ในที่เดียว และมีแดชบอร์ด (Dashboard) การแสดงข้อมูลในรูปแบบภาพ เพื่อให้ผู้ใช้สามารถติดตามและวิเคราะห์ข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว

๒. Universitas Terbuka ประเทศอินโดนีเซีย อิทธิพลของภาวะผู้นำดิจิทัลต่อการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล^{๓๘} เป็นการวิเคราะห์มุมมองของนักศึกษาที่มีต่อภาวะผู้นำดิจิทัลและผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลในมหาวิทยาลัย ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำดิจิทัลมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลในองค์กรมหาวิทยาลัย ความท้าทายที่มหาวิทยาลัยต้องเผชิญในการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล เช่น การจัดการความไม่แน่นอน การจัดการกับความหลากหลายของคนในองค์กร การสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล การบูรณาการเทคโนโลยีกับการศึกษา การพัฒนาทักษะดิจิทัลให้กับบุคลากร และการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง

ผู้บริหารมหาวิทยาลัย เป็นผู้นำที่มีภาวะผู้นำดิจิทัลสามารถปรับตัวต่อการพัฒนาเทคโนโลยีที่รวดเร็วและการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมขององค์กร ทำให้สามารถกำกับ นำ และประเมินกระบวนการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัลของมหาวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่สนับสนุนการนำการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลมาใช้ในวัฒนธรรมองค์กรเพื่อเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขันของมหาวิทยาลัย

^{๓๘} Khurniawan, A. W., Irmawaty, & Supriadi, D., “The impact of digital leadership on digital transformation in university organizations: an analysis of students' views”, *Perspectives of Science and Education*, Vol.67 No.1 (2024) : 677-690.

๓. Suan Dusit University (มหาวิทยาลัยสวนดุสิต) ประเทศไทย The Power of SDU และการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัล^{๓๙} มหาวิทยาลัยสวนดุสิตมีการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารอย่างเป็นระบบ ผ่านนโยบาย “The Power of SDU” ซึ่งเป็นยุทธศาสตร์และแนวทางการพัฒนาของมหาวิทยาลัย ภายใต้นิยาม “Move forward with Wisdom & Collaboration” หรือ “ก้าวไปข้างหน้าด้วยพลังและปัญญาของเรา” โดยมีแนวคิดหลัก คือ Power of Management: Achieve better outcomes (พลังแห่งการบริหารจัดการ สร้างการเปลี่ยนแปลงสู่ผลลัพธ์ที่ดีขึ้น)

นโยบาย “The Power of SDU” ประกอบด้วย ๕ พลังสำคัญ ได้แก่

- ๑) Power of Academic Excellence (พลังแห่งความเป็นเลิศทางวิชาการ)
- ๒) Power of Research & Innovation (พลังแห่งการวิจัยและนวัตกรรม)
- ๓) Power of Student & Alumni (พลังแห่งนักศึกษาและศิษย์เก่า)
- ๔) Power of Community Engagement (พลังแห่งการมีส่วนร่วมของชุมชน)
- ๕) Power of Next Learning Ecosystem (พลังแห่งระบบนิเวศการเรียนรู้แบบวิถีใหม่)

นโยบายนี้มีกระบวนการพัฒนาที่สำคัญ ได้แก่ Share & Care (การแบ่งปันและการดูแล), Planning (การวางแผน), People (บุคลากร), Process (กระบวนการ) และ Resources (ทรัพยากร) ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงการให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรและกระบวนการทำงานควบคู่ไปกับการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรม

การพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารมหาวิทยาลัยสวนดุสิตภายใต้นโยบาย “The Power of SDU” มีลักษณะเด่นหลายประการ ได้แก่ การพัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ดิจิทัล การพัฒนาความรู้และทักษะดิจิทัล การสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล การบูรณาการดิจิทัลในการบริหารและการเรียนการสอน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล และการส่งเสริมจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อดิจิทัล

กรณีศึกษาจาก ๓ สถาบันใน ๓ ประเทศ เป็นตัวอย่างการบูรณาการแนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลเข้ากับยุทธศาสตร์พัฒนามหาวิทยาลัย และการให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรและกระบวนการทำงานควบคู่ไปกับการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรม

^{๓๙} พัทธกิจ จันทร์เจริญ, The Power of SDU, การประชุมมอบนโยบาย “ไร้รอยต่อ”, หอประชุมรักตะกนิษฐ ชั้น ๒ มหาวิทยาลัยสวนดุสิต, (๒๕๖๗).

บทสรุป

ภาวะผู้นำดิจิทัลกับความท้าทายของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลเพื่อการบริหารสถาบันอุดมศึกษา มีความสำคัญอย่างยิ่งในโลกปัจจุบันที่เทคโนโลยีกำลังเปลี่ยนแปลงทุกภาคส่วนอย่างรวดเร็ว สถาบันอุดมศึกษาในฐานะหน่วยงานที่มีภารกิจสำคัญในการผลิตบัณฑิตและสร้างองค์ความรู้เพื่อพัฒนาสังคม จำเป็นต้องมีการปรับตัวและพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลเพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงและรองรับความท้าทายที่เกิดขึ้น

ภาวะผู้นำดิจิทัล (Digital Leadership) มีความหมายมากกว่าความสามารถในการใช้เทคโนโลยี แต่หมายถึงความสามารถในการกำหนดทิศทาง มีอิทธิพลต่อผู้อื่น และริเริ่มการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน ผ่านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสร้างคุณค่าให้กับองค์กรและระบบนิเวศทางธุรกิจ และเป็นการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม องค์กร สังคม ความคิดสร้างสรรค์และการบริหารจัดการในทุกด้านขององค์กร สำหรับองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำดิจิทัล ได้แก่ วิสัยทัศน์ดิจิทัล ความรู้และทักษะด้านดิจิทัล ความคล่องตัว และการปรับตัว ทักษะการสื่อสารและการทำงานร่วมกัน การสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง การคิดเชิงกลยุทธ์และการวางแผน และความเป็นผู้นำที่เน้นนวัตกรรม

ในขณะเดียวกัน การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (Digital Transformation) เป็นการปรับเปลี่ยนโครงสร้างพื้นฐาน กระบวนการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร และรูปแบบการสร้างคุณค่าขององค์กรอย่างสมบูรณ์ องค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลประกอบด้วยหลายมิติ ทั้งองค์ประกอบด้านเทคโนโลยี องค์กร สังคม รวมถึงการปรับเปลี่ยนโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยี กระบวนการทำงาน ประสบการณ์ของผู้ใช้ การจัดการข้อมูลและสารสนเทศ และการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร

สถาบันอุดมศึกษากำลังเผชิญกับความท้าทายหลายประการในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล ความท้าทายเหล่านี้ประกอบด้วย ความท้าทายด้านองค์กรและวัฒนธรรม การขาดทักษะดิจิทัล และการพัฒนาบุคลากร ข้อจำกัดด้านทรัพยากรและการลงทุน ความท้าทายด้านโครงสร้างพื้นฐานและเทคนิค การบูรณาการข้อมูลและการกำกับดูแล แรงกดดันในการสร้างนวัตกรรมและการแข่งขัน รวมถึงความท้าทายในการปรับตัวและสร้างความคล่องตัวขององค์กร

ภาวะผู้นำดิจิทัลเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลของสถาบันอุดมศึกษา ผู้นำที่มีภาวะผู้นำดิจิทัลสามารถปรับตัวต่อการพัฒนาเทคโนโลยีที่รวดเร็วและการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมขององค์กร ช่วยให้สามารถกำกับ นำ และประเมินกระบวนการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัลขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลเพื่อการบริหารสถาบันอุดมศึกษาต้องอาศัยแนวทางที่บูรณาการ ประกอบด้วยการพัฒนาสมรรถนะผู้นำดิจิทัล การสร้างวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ดิจิทัล การสร้างวัฒนธรรม

ดิจิทัล การพัฒนาทักษะและความสามารถดิจิทัล การพัฒนาระบบนิเวศการเรียนรู้ดิจิทัล และการพัฒนาหลักสูตรและวิธีการเรียนการสอนดิจิทัล การพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลเป็นกระบวนการต่อเนื่องที่ต้องอาศัยความมุ่งมั่นและการลงทุนอย่างเพียงพอ สถาบันอุดมศึกษาที่ต้องการประสบความสำเร็จในยุคดิจิทัลจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และความสามารถในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล

การพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลและการดำเนินการการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลในสถาบันอุดมศึกษาต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกภาคส่วน ทั้งผู้บริหาร คณาจารย์ บุคลากร นักศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การสร้างความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับความสำคัญและประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล การเปิดใจยอมรับการเปลี่ยนแปลง และการมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลง จะช่วยให้สถาบันอุดมศึกษาสามารถพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลและดำเนินการการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะ

๑. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

๑.๑ การกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์ดิจิทัลแบบบูรณาการ สถาบันอุดมศึกษาควรกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์ดิจิทัลที่ครอบคลุมและบูรณาการกับพันธกิจหลักทั้งด้านการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการบริหารจัดการ โดยนโยบายดังกล่าวควรมีเป้าหมายชัดเจน การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จที่วัดผลได้จริง และมีการทบทวนและปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

๑.๒ การพัฒนาระบบนิเวศดิจิทัลที่เอื้อต่อการเรียนรู้และนวัตกรรม สถาบันอุดมศึกษาควรกำหนดนโยบายการพัฒนากระบวนนิเวศดิจิทัล ที่ครอบคลุมทั้งโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล แพลตฟอร์มการเรียนรู้ดิจิทัล ทรัพยากรการเรียนรู้ดิจิทัล และระบบสนับสนุนการเรียนรู้ดิจิทัลที่มีคุณภาพ และการสร้างพื้นที่นวัตกรรมดิจิทัลที่เปิดโอกาสให้นักศึกษา คณาจารย์ และบุคลากรได้ทดลองและพัฒนานวัตกรรมใหม่

๒. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำไปปฏิบัติ

๒.๑ การจัดตั้งหน่วยงานความเป็นเลิศด้านการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล เพื่อทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลของสถาบัน มีทีมงานที่มีความเชี่ยวชาญทั้งด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การศึกษา การบริหารจัดการ และการออกแบบประสบการณ์ผู้ใช้ ทำการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะดิจิทัลให้กับบุคลากร การติดตามและประเมินผลโครงการดิจิทัล และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกสถาบัน

๒.๒ การพัฒนาโปรแกรมผู้นำดิจิทัล (Digital Leadership Program) สำหรับผู้บริหารทุกระดับ ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง ไปจนถึงผู้บริหารระดับต้น โดยครอบคลุมเนื้อหาสำคัญ เช่น

การพัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ดิจิทัล การบริหารการเปลี่ยนแปลง การสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล การใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ และการบริหารความเสี่ยงด้านดิจิทัล รวมถึงมีการติดตามและประเมินผลการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานจริง

บรรณานุกรม

- พิทักษ์ จันทรเจริญ. (๒ กรกฎาคม ๒๕๖๗). **The Power of SDU**. [เอกสารประกอบการบรรยาย]. การประชุมมอบนโยบาย “ไว้รอยต่อ”. หอประชุมรักตะกนิษฐ ชั้น ๒ มหาวิทยาลัยสวนดุสิต, ๒๕๖๗,
- Mwita, M. M., & Joanthan, J., “Digital leadership for digital transformation”, **International Journal of Information Systems and Project Management**, Vol.11 No.1 (2023) : 1-20.
- Alenezi, M., Deep dive into digital transformation in higher education institutions. **Education Sciences**, Vol.11 No.12, (2021) : 2-13. [Online]. Available : <https://doi.org/10.3390/educsci11120770> [2025].
- Phakamach, P., Panjarattanakorn, D., & Onsampant, S., “Conceptualization and development of digital leadership to drive corporate digital transformation for sustainable success”, **International Journal of Educational Communications and Technology (IJECT)**, Vol.3 No.2 (2023) :30-42.
- Sağbaşı, M., & Erdoğan, F. A., Digital leadership: A systematic conceptual literature review. **İstanbul Kent Üniversitesi İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi**, Vol.3 No.1 (2022) : 17-36. e-ISSN 2717-9737.
- Aytar, O., & Arslan, R., Future-shaping themes: Digital age foresight in Turkish university strategic plans. **Strategic Management-International Journal of Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management**, Vol.29 No.4 (2024): 70-81. [Online]. Available : <https://doi.org/10.5937/StraMan2300062A> [2025].
- Coral, M. A., & Bernuy, A. E., “Challenges in the digital transformation processes in higher education institutions and universities”, **International Journal of Information Technologies and Systems Approach (IJITSA)**, Vol.15 No.1 (2022) : 1-14. [Online]. Available : <https://doi.org/10.4018/IJITSA.290002> [2025].

- Gurkan, G. C., Ciftci, G., & Ozyurt, B., **Mutual relationships between digital transformation and leadership**. In **Current academic studies in social science**. Trakya University: Turkey (2020) : 311-331. [Online]. Available :<https://doi.org/10.4018/978-1-7998-1125-1.ch013> [2025].
- Khurniawan, A. W., Irmawaty, & Supriadi, D., The impact of digital leadership on digital transformation in university organizations: an analysis of students' views. **Perspectives of Science and Education**, Vol.67 No.1 (2024): 677-690. [Online]. Available : <https://doi.org/10.32744/pse> [2025].
- Maltese, V., Digital transformation challenges for universities: Ensuring information consistency across digital services. **Cataloging & Classification Quarterly**, Vol.56 No.7 (2019). [Online]. Available : <https://doi.org/10.1080/01639374.2018.1504847> [2025].
- Onan, G., “Digital transformation and digital leadership in higher education institutions: Insights from the literature”, **International Journal of New Approaches in Social Studies**, Vol.8 No.2 (2024) : 198-213. [Online]. Available : <https://doi.org/10.38015/sbyy.1587587> [2025].
- Sacavém, A., de Bem Machado, A., dos Santos, J. R., Palma-Moreira, A., Belchior-Rocha, H., & Au-Yong-Oliveira, M., “Leading in the digital age: The role of leadership in organizational digital transformation”, **Administrative Sciences**, Vol.15 No.2 (2025) : 43. [Online]. Available : <https://doi.org/10.3390/admsci15020043> [2025].
- Wang, K., Li, B., Tian, T., Zakuan, N., & Rani, P.,” Evaluate the drivers for digital transformation in higher education institutions in the era of industry 4.0 based on decision-making method”, **Journal of Innovation & Knowledge**, Vol.8 No.3 (2023) : 100364. [Online]. Available : <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100364> [2025].