

การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล*

CHANGE MANAGEMENT OF SCHOOL ADMINISTRATORS IN THE DIGITAL ERA

นราธิป สุขเป็ง

Naratip sukpeng

วิทยาลัยนครราชสีมา

Nakhon Ratchasima College, Thailand

Corresponding author E-mail: author@nmc.ac.th

วันที่รับบทความ : 20 มกราคม 2569; วันที่แก้ไขบทความ 30 เมษายน 2569; วันที่ตอบรับบทความ : 30 เมษายน 2569

Received 20 January 2026; Revised 30 April 2026; Accepted 30 April 2026

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล 2) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และ 3) แนวทางการพัฒนาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล รูปแบบการวิจัยเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มตัวอย่างจำนวน 320 คน ได้มาโดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.93 การเก็บรวบรวมข้อมูลใช้แบบสอบถามออนไลน์และแบบสอบถามภาคสนาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ

Citation:



* นราธิป สุขเป็ง. (2569). การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล. วารสารนวัตกรรมสังคมศาสตร์, 3(2), 53-61.

Naratip sukpeng. (2026). Change Management of School Administrators in the Digital Era. Journal of Social Sciences Innovations, 3(2), 53-61.;

DOI: <https://doi.org/10.14456/jssi.2026.9>

<https://so13.tci-thaijo.org/index.php/jssi>

ผลการวิจัยพบว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ด้านการใช้เทคโนโลยีเพื่อการบริหารจัดการ และด้านการพัฒนาบุคลากรตามลำดับ นอกจากนี้ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์และทักษะดิจิทัลของผู้บริหารสามารถร่วมกันพยากรณ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผลการวิจัยสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารสถานศึกษาให้สอดคล้อง กับบริบทการเปลี่ยนแปลงของสังคมดิจิทัล

คำสำคัญ: การบริหารการเปลี่ยนแปลง, ผู้บริหารสถานศึกษา, ยุคดิจิทัล, ภาวะผู้นำดิจิทัล

Abstract

The purposes of this research were to: (1) investigate the level of change management of school administrators in the digital era, (2) examine factors affecting change management, and (3) propose guidelines for developing effective change management among school administrators. This study employed a quantitative research design. The population consisted of school administrators and teachers under the Office of the Basic Education Commission. A sample of 320 respondents was selected using multi-stage sampling. The research instrument was a questionnaire on change management in the digital era, with a reliability coefficient of 0.93. Data were collected through online and on-site questionnaires. Statistical analyses included frequency, percentage, mean, standard deviation, and multiple regression analysis.

The findings revealed that overall change management of school administrators was at a high level. Among the dimensions, digital leadership ranked highest, followed by the use of technology in management and personnel development. Visionary leadership and digital skills significantly

predicted effective change management at the .05 level. The findings provide practical implications for enhancing school administrators' competencies in response to digital transformation.

Keywords: Change management, School administrators, Digital era, Digital leadership

บทนำ

การเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกในศตวรรษที่ 21 ได้รับอิทธิพลอย่างมากจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีดิจิทัล ส่งผลให้ระบบการศึกษาจำเป็นต้องปรับตัวทั้งในด้านการจัดการเรียนรู้และการบริหารจัดการสถานศึกษา พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2562 ได้กำหนดให้สถานศึกษาพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม เทคโนโลยี และบริบทโลกยุคใหม่ (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ, 2562)

ผู้บริหารสถานศึกษาถือเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ในการพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพ การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) เป็นกระบวนการสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวและดำรงอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพท่ามกลางความเปลี่ยนแปลง (Kotter, 2021); (Fullan, 2020); (Sheninger, 2020) จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่าสถานศึกษาหลายแห่งยังประสบปัญหาด้านการปรับตัวต่อเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น การขาดทักษะดิจิทัลของผู้บริหาร การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร และการขาดการสนับสนุนเชิงระบบ (Kotter, 2021); (Fullan, 2020); (Sheninger, 2020)

ดังนั้น การศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพื่อให้ได้องค์ความรู้ที่สามารถนำไปใช้พัฒนาการบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล
3. เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล

การทบทวนวรรณกรรม

การวิจัยได้ใช้แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับ การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลโดยแต่ละแนวคิด ทฤษฎี จะเป็นปัจจัยสนับสนุนนำไปสู่การตกผลึกข้อสรุปในการวิจัย โดยแบ่งแนวคิด ทฤษฎี ออกเป็น 2 ตอน ได้แก่

1. แนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลง Kotter (1996) เสนอขั้นตอนการบริหารการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้น ซึ่งเน้นการสร้างความตระหนัก การสร้างวิสัยทัศน์ และการเสริมพลังให้บุคลากร ขณะที่ Fullan (2014) เน้นบทบาทของผู้นำทางการศึกษาในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้

2. แนวคิดภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลหมายถึงความสามารถของผู้บริหารในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการและการเรียนรู้ (Kotter, 2021); (Fullan, 2020); (Sheninger, 2020) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารในยุคดิจิทัลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ประชากรคือผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มตัวอย่างจำนวน 320 คน ได้มาโดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (IOC = 0.80–1.00) และค่าความเชื่อมั่น วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนาและเชิงอนุมาน

ผลการวิจัย

จากการศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. ระดับการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ด้านการใช้เทคโนโลยีเพื่อการบริหารจัดการ และด้านการพัฒนาบุคลากร ตามลำดับ สะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการใช้เทคโนโลยี และการเป็นผู้นำในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ผลการวิเคราะห์พบว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ และทักษะดิจิทัลของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์และสามารถร่วมกันพยากรณ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงให้เห็นว่าความสามารถของผู้นำในการมองอนาคตและการใช้เทคโนโลยี เป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง

3. แนวทางการพัฒนาการบริหารการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล จากผลการวิจัย สามารถเสนอแนวทางการพัฒนาได้ดังนี้ ส่งเสริมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ พัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีทักษะดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดรับการเปลี่ยนแปลง

โดยสรุป ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลจำเป็นต้องอาศัยทั้งภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล วิสัยทัศน์ และการใช้เทคโนโลยีควบคู่กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้สถานศึกษาสามารถปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

อภิปรายผล

จากผลการวิจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สามารถอภิปรายผลได้ว่า ระดับการบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยรวมอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษามีศักยภาพในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลได้อย่างเหมาะสม ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากบริบทของการศึกษาที่ถูกขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีและนโยบายการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Kotter ที่ชี้ว่าความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับบทบาทของผู้นำในการกำหนดวิสัยทัศน์และสร้างแรงจูงใจให้บุคลากร

(Kotter, 2021) รวมทั้งสอดคล้องกับ Fullan (2020) ที่เน้นว่าผู้นำทางการศึกษาต้องสามารถสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ การที่ด้านภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลมีค่าเฉลี่ยสูงสุด สะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารให้ความสำคัญกับการใช้เทคโนโลยีเพื่อขับเคลื่อนองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Sheninger (2020) ที่อธิบายว่าภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลเป็นกลไกสำคัญในการเปลี่ยนแปลงองค์กรการศึกษาให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ

ในส่วนของปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง พบว่าภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์และทักษะดิจิทัลของผู้บริหารสามารถร่วมกันพยากรณ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งผลดังกล่าวสามารถอธิบายได้ว่าผู้นำที่มีวิสัยทัศน์จะสามารถกำหนดทิศทางองค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ขณะที่ทักษะดิจิทัลเป็นเครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติจริง ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Kotter (2021) ที่เน้นการสร้างวิสัยทัศน์และการสื่อสารการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจน รวมทั้งแนวคิดของ Fullan (2020) ที่ชี้ว่าความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงต้องอาศัยทั้งภาวะผู้นำและความสามารถในการปรับใช้เครื่องมือใหม่ ๆ โดยเฉพาะเทคโนโลยีดิจิทัล

สำหรับแนวทางการพัฒนาการบริหารการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล ผลการวิจัยเสนอให้มีการส่งเสริมภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีอย่างเป็นระบบ พัฒนาศักยภาพบุคลากร และสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดรับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งแนวทางดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ Sheninger (2020) ที่เสนอว่าการพัฒนาองค์กรในยุคดิจิทัลต้องดำเนินควบคู่ทั้งด้านผู้นำ เทคโนโลยี และบุคลากร รวมถึงแนวคิดของ Fullan (2020) ที่เน้นการสร้างความร่วมมือและการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน

โดยสรุป ผลการวิจัยนี้ยืนยันว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลไม่สามารถพึ่งพาปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งได้ แต่ต้องอาศัยการบูรณาการระหว่างภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล วิสัยทัศน์ การใช้เทคโนโลยี และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งสอดคล้องกับกรอบแนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงสมัยใหม่ที่มุ่งเน้นการปรับตัวอย่างต่อเนื่องและการสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กรการศึกษา

องค์ความรู้ใหม่

องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัยเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล คือการพัฒนา “รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงบูรณาการในยุคดิจิทัล” ที่

เน้นการผสมผสานบทบาทของผู้นำ เทคโนโลยี และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ โดยผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดเชิงนวัตกรรมที่เรียกว่า D-CHANGE Model ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 7 ประการ ได้แก่

1. Digital Leadership (D) ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลที่สามารถกำหนดทิศทางและขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง

2. Change Vision (C) การกำหนดวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจนและสอดคล้องกับบริบทดิจิทัล

3. Human Development (H) การพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีสมรรถนะด้านดิจิทัล

4. Agile Management (A) การบริหารจัดการที่มีความยืดหยุ่น ปรับตัวได้รวดเร็ว

5. New Technology (N) การนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการบริหารและการจัดการเรียนรู้

6. Governance (G) การกำกับดูแลที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีธรรมาภิบาล

7. Evaluation (E) การประเมินผลและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

องค์ความรู้ใหม่ที่มีความโดดเด่นตรงที่ไม่เพียงอธิบายปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง แต่ยังเสนอ “กรอบเชิงระบบ” ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยเน้นการเชื่อมโยงระหว่างวิสัยทัศน์ ภาวะผู้นำ เทคโนโลยี และการพัฒนาคนอย่างสมดุล

นอกจากนี้ องค์ความรู้ดังกล่าวยังสะท้อนให้เห็นว่าความสำเร็จของการบริหารการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลไม่ได้ขึ้นอยู่กับเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับ “ความสามารถของผู้ผู้นำในการบูรณาการองค์ประกอบต่าง ๆ” ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน ซึ่งสามารถใช้เป็นแนวทางเชิงนโยบายและเชิงปฏิบัติในการพัฒนาระบบการบริหารสถานศึกษาในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุป/ข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สรุปได้ว่า โดยภาพรวมผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นถึงศักยภาพในการปรับตัวให้สอดคล้องกับบริบทของสังคมดิจิทัล เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน

พบว่า ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลมีบทบาทโดดเด่นมากที่สุด รองลงมาคือการใช้เทคโนโลยีเพื่อการบริหารจัดการ และการพัฒนาบุคลากรตามลำดับ นอกจากนี้ ยังพบว่าปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์และทักษะดิจิทัลของผู้บริหารมีความสัมพันธ์และสามารถร่วมกันพยากรณ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ควบคู่กับความสามารถด้านเทคโนโลยีเป็นหัวใจสำคัญของความสำเร็จในการบริหารการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล

ในด้านข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและเชิงปฏิบัติ ควรส่งเสริมและพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง สนับสนุนการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ และพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีทักษะดิจิทัลที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคใหม่ รวมทั้งควรสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลงและการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อให้เกิดความยั่งยืนในการพัฒนาองค์กรทางการศึกษา

สำหรับข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับพฤติกรรมและบทบาทของผู้บริหารในการบริหารการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการพัฒนาโมเดลหรือรูปแบบการบริหารที่สามารถนำไปทดลองใช้ในบริบทจริง และศึกษาปัจจัยอื่น ๆ ที่อาจมีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง เช่น วัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม หรือการมีส่วนร่วมของชุมชน ทั้งนี้เพื่อขยายองค์ความรู้และเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลให้มากยิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- Fullan, M. (2020). *Leading in a Culture of Change*. (2nd ed.). San Francisco:
- Kotter, J. P. (2021). *Change: How Organizations Achieve Hard-to-Imagine Results in Uncertain and Volatile Times*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Kotter, J. P. (2021). *Change: How Organizations Achieve Hard-to-Imagine Results in Uncertain and Volatile Times*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Oaks, CA: Corwin. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 4). (2562). *ราชกิจจานุเบกษา*.

Sheninger, E. (2020). *Digital Leadership: Changing Paradigms for Changing Times*. Thousand Oaks, CA: Corwin.