

## ภาวะผู้นำด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ในระบบสุขภาพไทยศตวรรษที่ 21

จิตรประภา รุ่งเรือง\* พย.ม.

พรรณณี บัญชรหัตถกิจ\*\* ส.ค.

### บทคัดย่อ:

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความหมาย ความสำคัญ บทบาท สมรรถนะ ปัญหา อุปสรรค และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำด้านเทคโนโลยีดิจิทัลในระบบสุขภาพไทย ตลอดจนเสนอข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและแนวปฏิบัติที่เหมาะสมเพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนผ่านสู่ระบบสุขภาพดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน วิธีการศึกษาใช้การทบทวนเอกสาร งานวิจัย รายงานนโยบาย และกรณีศึกษาที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยนำข้อมูลมาวิเคราะห์และสังเคราะห์เชิงเนื้อหาอย่างเป็นระบบ

ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำด้านเทคโนโลยีดิจิทัลในระบบสุขภาพไทยศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วยสมรรถนะสำคัญ 5 ด้าน ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์และการมองไปข้างหน้า 2) นวัตกรรมและเทคโนโลยี 3) ความร่วมมือและการทำงานร่วมกัน 4) ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและจริยธรรม และ 5) การพัฒนาตนเองและทีมงาน สำหรับอุปสรรคสำคัญแบ่งเป็น 3 มิติ คือ เชิงระบบ (โครงสร้างข้อมูลไม่เป็นมาตรฐานและงบประมาณไม่ต่อเนื่อง) เชิงเทคนิค (ความปลอดภัยไซเบอร์และความสามารถในการทำงานร่วมกันของระบบ) และเชิงบุคคล (การขาดทักษะดิจิทัลและการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง) ซึ่งส่งผลกระทบต่อบุคคล องค์กร และประเทศ อย่างไรก็ตาม ประเทศไทยมีความพร้อมเชิงนโยบายผ่านยุทธศาสตร์สุขภาพดิจิทัล แพลตฟอร์มสุขภาพดิจิทัลแห่งชาติ และนวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จ เช่น ระบบบริการแพทย์ทางไกล และโปรแกรม “ต่อเติมใจ” จากผลการวิจัยมีข้อเสนอแนะ ภาวะผู้นำด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นองค์ประกอบสำคัญในการขับเคลื่อนระบบสุขภาพดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน หน่วยงานด้านสุขภาพควรส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะผู้นำดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง สนับสนุนการลงทุนด้านโครงสร้างพื้นฐานและระบบข้อมูลสุขภาพ และสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน และสถาบันการศึกษา เพื่อยกระดับคุณภาพบริการสุขภาพในอนาคต

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำดิจิทัล, ระบบสุขภาพดิจิทัล, นโยบายสุขภาพ

---

\* Corresponding author, อาจารย์ คณะพยาบาลศาสตร์และวิทยาการสุขภาพ มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี, Email: pairat834@gmail.com

\*\* รองศาสตราจารย์ คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์

วันที่รับบทความ 19 ธันวาคม 2568 วันที่แก้ไขบทความเสร็จ 16 มิถุนายน 2569 วันตอบรับบทความ 18 มิถุนายน 2569

# Digital Health Leadership in the 21<sup>st</sup> Century Thai Health System

*Jitprapa Rungruang\* M.N.S.*

*Panee Banchonhattakit \* Dr.P.H.*

## **Abstract:**

This study aimed to examine the meaning, significance, roles, competencies, challenges, barriers, and development approaches related to digital technology leadership in the Thai health system. It also sought to propose appropriate policy recommendations and practical guidelines to support an effective and sustainable transition toward a digital health system. The study employed a comprehensive review of relevant literature, research articles, policy reports, and case studies from both domestic and international sources. The collected data were systematically analyzed and synthesized using content analysis.

The findings revealed that digital technology leadership in the Thai health system in the 21<sup>st</sup> century comprises five key competencies: (1) vision and foresight, (2) innovation and technology, (3) collaboration and teamwork, (4) change leadership and ethics, and (5) self-development and team development. The major barriers can be categorized into three dimensions. The first is the systemic dimension, which includes non-standardized data structures and discontinuous budget allocation. The second is the technical dimension, which includes cybersecurity concerns and system interoperability issues. The third is the individual dimension, which includes inadequate digital skills and resistance to change. These barriers negatively affect individuals, organizations, and the nation as a whole. Nevertheless, Thailand demonstrates policy readiness through its Digital Health Strategy, the National Digital Health Platform (NDHP), and successful innovations such as telemedicine services and the “Tor-Term-Jai” program.

Based on the findings, digital technology leadership is a critical component in driving an effective and sustainable digital health system. Health organizations should continuously promote the development of digital leadership competencies, support investment in digital infrastructure and health information systems, and strengthen collaborative networks among government agencies, private-sector organizations, and educational institutions in order to enhance the quality of healthcare services in the future.

**Keywords:** Digital health leadership, Digital health system, Health policy

---

\* Corresponding author, Lecturer, Faculty of Nursing and Health Sciences, Donburi Rajabhat University, Email: pairat834@gmail.com

\*\* Associate Professor, Faculty of Public Health, Valaya Along Korn Rajabhat University under the Royal Patronage

Received December 11, 2025, Revised June 16, 2026, Accepted June 18, 2026

## บทนำ

ในศตวรรษที่ 21 ระบบสุขภาพทั่วโลกเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีดิจิทัล ควบคู่กับแนวโน้มการเพิ่มขึ้นของประชากรสูงวัย ภาวะโรคเรื้อรัง และความต้องการบริการสุขภาพที่มีคุณภาพสูง เข้าถึงได้สะดวก รวดเร็ว และตอบสนองต่อความต้องการเฉพาะรายมากยิ่งขึ้น การขยายตัวของข้อมูลสุขภาพขนาดใหญ่ (Big data) จากเวชระเบียนอิเล็กทรอนิกส์ แอปพลิเคชันสุขภาพ อุปกรณ์สวมใส่ตรวจวัดสุขภาพ และระบบบริการสุขภาพทางไกล ส่งผลให้มีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่ เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial intelligence: AI) ระบบวิเคราะห์ข้อมูลขั้นสูง (Advanced analytics) และ Internet of Things (IoT) มาใช้เพื่อสนับสนุนการวินิจฉัยโรค การคาดการณ์ความเสี่ยงด้านสุขภาพ การเฝ้าติดตามอาการผู้ป่วย และการตัดสินใจเชิงคลินิกอย่างกว้างขวาง ซึ่งช่วยเพิ่มความแม่นยำทางการแพทย์ ลดภาระงานของบุคลากร และยกระดับประสิทธิภาพของระบบบริการสุขภาพโดยรวม<sup>1</sup> สำหรับประเทศไทย ภาครัฐได้กำหนดทิศทางการพัฒนาระบบสุขภาพดิจิทัลผ่านแผนยุทธศาสตร์สุขภาพดิจิทัลของประเทศ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาระบบเวชระเบียนอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic medical record: EMR) การให้บริการแพทย์ทางไกล (Telemedicine) และการสร้างคลังข้อมูลสุขภาพระดับชาติ (National health data platform) เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานและยกระดับการให้บริการที่มีคุณภาพ ทั้งถึง และต่อเนื่อง<sup>2</sup> อย่างไรก็ตามระบบสุขภาพไทยยังเผชิญกับความท้าทายหลายประการ โดยเฉพาะปัญหาความไม่เชื่อมโยงของฐานข้อมูลระหว่างหน่วยงาน (Interoperability) ความเหลื่อมล้ำด้านโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยี ความขาดแคลนบุคลากรที่มีทักษะดิจิทัล และข้อจำกัดด้านการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงเชิงองค์กร ซึ่งล้วนเป็นอุปสรรคต่อการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้อย่างเต็มศักยภาพและยั่งยืน<sup>1,3</sup>

ภาวะผู้นำด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital leadership) จึงได้รับการยอมรับว่าเป็นปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในการขับเคลื่อนระบบสุขภาพในศตวรรษที่ 21 ผู้นำด้านดิจิทัลจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ด้านเทคโนโลยีและองค์กร สามารถบูรณาการการใช้เทคโนโลยีกับเป้าหมายด้านคุณภาพบริการ ความปลอดภัยของผู้ป่วย และประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กร พร้อมทั้งมีทักษะในการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change management) การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้และนวัตกรรม<sup>4</sup> นอกจากนี้ ผู้นำยังมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านสมรรถนะดิจิทัล (Digital competency) การกำกับดูแลด้านจริยธรรม ความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ และการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล รวมทั้งความร่วมมือกับภาคีเครือข่ายทั้งภาครัฐ เอกชน และสถาบันการศึกษา เพื่อผลักดันให้เกิดนวัตกรรมและการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในระบบสุขภาพอย่างเหมาะสมและยั่งยืน<sup>1,5</sup>

ดังนั้น การศึกษาภาวะผู้นำด้านเทคโนโลยีดิจิทัลในระบบสุขภาพไทยจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง ทั้งในเชิงการพัฒนาความรู้ วิชาการ และเชิงนโยบาย เพื่อเสริมสร้างศักยภาพผู้นำในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนผ่านสู่ระบบสุขภาพดิจิทัลอย่างเป็นระบบ อันจะนำไปสู่การยกระดับคุณภาพการดูแลสุขภาพ การลดความเหลื่อมล้ำในการเข้าถึงบริการ และการเสริมสร้างความเข้มแข็งของระบบสุขภาพไทยในระยะยาว

### วัตถุประสงค์

เพื่อศึกษาความหมาย ความสำคัญ บทบาท สมรรถนะ ปัญหา อุปสรรค และแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำด้านเทคโนโลยีดิจิทัลในระบบสุขภาพไทย ตลอดจนเสนอข้อเสนอนโยบายและแนวปฏิบัติที่เหมาะสม เพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนผ่านสู่ระบบสุขภาพดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

### วิธีการศึกษา

บทความนี้มุ่งสังเคราะห์ภาวะผู้นำด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ในระบบสุขภาพไทยศตวรรษที่ 21 โดยการทบทวนวรรณกรรมจากใช้การทบทวนเอกสาร งานวิจัย รายงานนโยบาย และกรณีศึกษาที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยนำข้อมูลมาวิเคราะห์และสังเคราะห์เชิงเนื้อหาอย่างเป็นระบบ วิเคราะห์และนำเสนอข้อมูล ประกอบด้วย แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านเทคโนโลยีดิจิทัลในระบบสุขภาพ อุปสรรคหลักของผู้นำด้านเทคโนโลยีดิจิทัล สมรรถนะสำคัญที่ภาวะผู้นำด้านเทคโนโลยีดิจิทัลในระบบสุขภาพไทยศตวรรษที่ 21 และสถานการณ์และนโยบายดิจิทัลเพื่อสุขภาพในประเทศไทย

### ผลการศึกษา

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านเทคโนโลยีดิจิทัลในระบบสุขภาพ (Digital health leadership) เป็นแนวคิดที่ได้รับความสนใจเพิ่มขึ้นจากการเปลี่ยนผ่านของระบบสุขภาพทั่วโลกสู่ยุคดิจิทัล โดยมีนักวิชาการและองค์กรระหว่างประเทศให้ความหมายไว้อย่างหลากหลาย องค์กรอนามัยโลกให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำที่สามารถกำหนดทิศทางเชิงนโยบาย ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีธรรมาภิบาล และสนับสนุนการบรรลุหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้า (Universal Health Coverage: UHC) ซึ่งเป็นการที่ประชาชนทุกคนสามารถเข้าถึงบริการสุขภาพที่จำเป็น มีคุณภาพ และไม่ประสบปัญหาภาระค่าใช้จ่ายเกินควร ขณะทำงานวิจัยด้านการบริหารสุขภาพมองว่า ภาวะผู้นำด้านดิจิทัล คือ ความสามารถของผู้นำในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ข้อมูล และนวัตกรรม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพองค์กร พัฒนาคุณภาพบริการ และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่วนแนวคิดด้านการจัดการสมัยใหม่เน้นบทบาทของผู้นำในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ และการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน หลักฐานเชิงวิชาการเกี่ยวกับทักษะผู้นำดิจิทัล จากการสังเคราะห์แนวคิดดังกล่าวพบว่า ภาวะผู้นำด้านเทคโนโลยีดิจิทัลในระบบสุขภาพ คือ ความสามารถของผู้นำในการกำหนดวิสัยทัศน์ วางยุทธศาสตร์บริหารจัดการทรัพยากร และขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและข้อมูลเป็นฐาน

เพื่อพัฒนาระบบบริการสุขภาพให้มีคุณภาพ เข้าถึงได้ เท่าเทียม ปลอดภัย และยั่งยืน สอดคล้องกับบริบทของประเทศไทย

ภาวะผู้นำดังกล่าวมีองค์ประกอบสำคัญ 5 ประการ<sup>6</sup> ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์เชิงดิจิทัล 2) สมรรถนะด้านเทคนิค และข้อมูล 3) การบริหารการเปลี่ยนแปลง 4) ธรรมชาติของข้อมูลและจริยธรรม และ 5) การสร้างความร่วมมือเชิงเครือข่าย ทั้งนี้ งานวิจัยเชิงวรรณกรรมชี้ให้เห็นว่า การพัฒนาผู้นำด้านเทคโนโลยีดิจิทัลควรคำนึงควบคู่กับการจัดทำกรอบสมรรถนะระดับชาติ การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเฉพาะด้าน การลงทุนในระบบข้อมูลที่เชื่อมโยงกันได้ (Interoperability) และการสร้างระบบสนับสนุนผู้บริหารระดับพื้นที่ เพื่อให้สามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลไปใช้ได้จริงและเกิดผลลัพธ์ที่ยั่งยืนต่อระบบสุขภาพไทย

**2. อุปสรรคหลักของผู้นำด้านเทคโนโลยีดิจิทัล** สามารถจำแนกได้ 3 มิติสำคัญ ได้แก่ อุปสรรคเชิงระบบ อุปสรรคเชิงเทคนิค และอุปสรรคเชิงบุคคล อุปสรรคในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้าสู่ระบบสุขภาพไทยสามารถจำแนกออกเป็นหลายมิติ<sup>7</sup> ได้แก่ 1) อุปสรรคเชิงระบบ โครงสร้างข้อมูลสุขภาพไม่เป็นมาตรฐาน ทำให้การแลกเปลี่ยนและบูรณาการข้อมูลระหว่างหน่วยงานทำได้ยาก งบประมาณด้านเทคโนโลยีไม่ต่อเนื่อง ส่งผลต่อความสามารถในการลงทุนและบำรุงรักษาระบบอย่างยั่งยืน<sup>1,7</sup> 2) อุปสรรคเชิงเทคนิค ปัญหาด้านความปลอดภัยไซเบอร์ (Cybersecurity) และความเสี่ยงต่อการละเมิดข้อมูลผู้ป่วย ระบบสารสนเทศขาดความสามารถในการทำงานร่วมกันได้ (Interoperability) ทำให้ข้อมูลไม่สามารถเชื่อมโยงข้ามหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ<sup>7,8</sup> และ 3) อุปสรรคเชิงบุคคล ผู้นำบางส่วนยังขาดทักษะดิจิทัล และไม่สามารถปรับตัวกับเทคโนโลยีใหม่ได้อย่างเต็มที่ การต่อต้านต่อการเปลี่ยนแปลง (Resistance to change) จากบุคลากรหรือผู้บริหารทำให้การนำเทคโนโลยีไปใช้เกิดความล่าช้า<sup>1,3</sup>

จะเห็นว่าอุปสรรค 3 มิติ ได้ส่งผลกระทบต่อต่อบุคคล องค์กร และประเทศชาติด้วย ได้แก่ 1) ผลกระทบต่อบุคคล ประชาชนอาจไม่ได้รับบริการที่รวดเร็วและต่อเนื่อง ข้อมูลสุขภาพไม่เชื่อมโยงกันทำให้เกิดความซ้ำซ้อนในการตรวจรักษา ผู้ป่วยต้องเดินทางหลายครั้ง เสียค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น และอาจเกิดความคลาดเคลื่อนทางการรักษาจากข้อมูลไม่ครบถ้วน นอกจากนี้ หากระบบความปลอดภัยไม่เพียงพอ อาจเกิดการรั่วไหลของข้อมูลสุขภาพส่วนบุคคล กระทบต่อความเชื่อมั่นของประชาชนต่อระบบบริการสุขภาพ 2) ผลกระทบต่อองค์กร หน่วยบริการสุขภาพต้องแบกรับต้นทุนจากระบบที่แยกส่วน ใช้งานซ้ำซ้อน และขาดประสิทธิภาพ บุคลากรเสียเวลาในการบันทึกข้อมูลหลายระบบ เกิดภาระงานเอกสารสูง ส่งผลให้เวลาที่ควรใช้ดูแลผู้ป่วยลดลง อีกทั้งการขาดผู้นำที่มีความเชี่ยวชาญด้านดิจิทัลอาจทำให้การลงทุนเทคโนโลยีไม่ตรงความจำเป็น ใช้งบประมาณสูงแต่ไม่เกิดผลลัพธ์ที่คุ้มค่า และ 3) ผลกระทบต่อประเทศชาติ ประเทศอาจสูญเสียโอกาสในการยกระดับขีดความสามารถทางการแข่งขันด้านเศรษฐกิจสุขภาพและอุตสาหกรรมดิจิทัลสุขภาพ การวางนโยบายสาธารณสุขขาดข้อมูลคุณภาพสูงสำหรับการตัดสินใจ ส่งผลต่อการรับมือโรคระบาด ภัยสุขภาพ และการจัดสรรทรัพยากรอย่างไม่แม่นยำ รวมทั้งเพิ่มความเหลื่อมล้ำระหว่างพื้นที่เมืองและชนบทในการเข้าถึงบริการสุขภาพสมัยใหม่ ซึ่งอุปสรรคเหล่านี้สะท้อนว่าเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอ หากปราศจากผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และสมรรถนะด้านดิจิทัล การเปลี่ยนผ่านสู่ระบบ

สุขภาพดิจิทัลย่อมเกิดขึ้นได้ยาก ดังนั้น ประเทศไทยจำเป็นต้องเร่งพัฒนาผู้นำด้านเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเป็นระบบควบคู่กับการสนับสนุนเชิงนโยบาย การลงทุนโครงสร้างพื้นฐาน และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่พร้อมเรียนรู้และยอมรับนวัตกรรมใหม่ เพื่อให้ระบบสุขภาพไทยสามารถพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

**3. สมรรถนะสำคัญที่ภาวะผู้นำด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ในระบบสุขภาพไทย ศตวรรษที่ 21 พบว่า ผู้นำด้านเทคโนโลยีดิจิทัลในระบบสุขภาพจำเป็นต้องมีสมรรถนะสำคัญหลายด้านเพื่อรองรับความซับซ้อนของระบบสุขภาพยุคใหม่ โดยสมรรถนะที่สำคัญประกอบด้วย 5 ด้าน<sup>6,7</sup> ได้แก่**

1) สมรรถนะด้านวิสัยทัศน์และการมองไปข้างหน้า (Visionary & strategic thinking) การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (Strategic visioning) ความสามารถในการมองเห็นภาพรวมของระบบสุขภาพในอนาคต เช่น การเข้าสู่สังคมสูงวัย การระบาดของโรคอุบัติใหม่ การใช้เทคโนโลยี และกำหนดทิศทางหรือยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวและเติบโตได้อย่างยั่งยืน การคิดเชิงระบบ (Systems thinking) เข้าใจความสัมพันธ์และผลกระทบระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ในระบบสุขภาพทั้งหมด ไม่ว่าจะ เป็น โรงพยาบาล ชุมชน นโยบาย เศรษฐกิจ และสังคม เพื่อการตัดสินใจที่ไม่ก่อให้เกิดผลกระทบด้านลบในส่วนอื่น ๆ

2) สมรรถนะด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี (Innovation & technology adoption) การส่งเสริมนวัตกรรม (Fostering innovation) ความกล้าในการนำเสนอแนวคิดใหม่ ๆ การทดลองใช้แนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best practices) และการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง ความเข้าใจด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital literacy in healthcare) ความสามารถในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี เช่น AI telemedicine big data analytics และ Electronic health records: EHR เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ลดต้นทุน และยกระดับคุณภาพการดูแลผู้ป่วย (Patient care)

3) สมรรถนะด้านความร่วมมือและการทำงานร่วมกัน (Collaboration & partnership) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ (Network building) ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลากหลายกลุ่ม (Stakeholders) ทั้งภายในกระทรวงสาธารณสุข, ภาครัฐอื่น ๆ ภาคเอกชน ภาคประชาสังคม และชุมชน เพื่อแก้ไขปัญหาสุขภาพที่ซับซ้อน ทักษะการเจรจาต่อรองและการโน้มน้าว (Negotiation & influence) การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน (Shared understanding) และผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงนโยบายหรือการปฏิบัติ

4) สมรรถนะด้านความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและจริยธรรม (Change leadership & ethics) การนำการเปลี่ยนแปลง (Leading change) การบริหารจัดการความต้านทานต่อการเปลี่ยนแปลง และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการเรียนรู้และการปรับตัวอย่างรวดเร็ว การมีจริยธรรมและความรับผิดชอบ (Ethics & accountability) การตัดสินใจโดยยึดผลประโยชน์ของประชาชนและผู้ป่วยเป็นหลักควบคู่ไปกับการบริหารทรัพยากรอย่างโปร่งใสและคุ้มค่า

5) สมรรถนะด้านการพัฒนาตนเองและทีมงาน (Self-development & team empowerment) ความฉลาดทางอารมณ์และความยืดหยุ่น (Emotional intelligence & resilience) ความสามารถในการเข้าใจอารมณ์ตนเองและผู้อื่น การจัดการความเครียด และการฟื้นตัวจากความล้มเหลว เพื่อนำทีมผ่านช่วงวิกฤต การโค้ชและการให้อำนาจทีมงาน (Coaching & empowerment) การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสาธารณสุขในทุกกระดับ และการกระจายอำนาจการตัดสินใจให้บุคลากรหน้างาน (Frontline staff) เพื่อให้การบริการมีความคล่องตัวและตอบโจทยปัญหาในพื้นที่ได้อย่างแท้จริง

ดังนั้น ผู้นำในระบบสุขภาพยุคใหม่ต้องเป็นมากกว่าผู้บริหาร แต่ต้องเป็น ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Change agent) ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล เปิดรับเทคโนโลยี มีความสามารถในการทำงานข้ามสายงาน (Cross-functional collaboration) และมีหัวใจที่ยึดมั่นในจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม

**4. สถานการณ์และนโยบายดิจิทัลเพื่อสุขภาพในประเทศไทย** ได้ผลักดัน e-Health และ Digital health อย่างต่อเนื่อง ผ่านทั้งเชิงนโยบายและโครงการระดับประเทศ ตัวอย่างสำคัญ เช่น แผนยุทธศาสตร์ e-Health พ.ศ. 2560-2569 ที่วางทิศทางการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลด้านสุขภาพ เพื่อสนับสนุนการให้บริการจัดการข้อมูล และการเชื่อมโยงระบบต่าง ๆ ครอบคลุมความร่วมมือกับองค์การอนามัยโลก ที่เน้นการสร้างโครงสร้างพื้นฐานด้านข้อมูลสุขภาพ การพัฒนามาตรฐานกลาง และการเสริมสร้างบุคลากรที่มีทักษะด้านดิจิทัล<sup>9</sup> และมีประเด็นท้าทายในบริบทของประเทศไทย เช่น 1) ระบบข้อมูลสุขภาพบริหารจัดการกระจายมีหลายฐานข้อมูลในหน่วยงานต่าง ๆ แต่ยังไม่สามารถเชื่อมโยงกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขาดมาตรฐานกลางในการจัดเก็บและแลกเปลี่ยนข้อมูล (Data standard) ทำให้เกิดปัญหาในการใช้ข้อมูลร่วมกัน<sup>10</sup> 2) ความสามารถทางดิจิทัลของบุคลากรไม่เท่าเทียมกันบุคลากรด้านสุขภาพในบางพื้นที่ โดยเฉพาะระดับท้องถิ่น อาจยังขาดความรู้และทักษะในการใช้ระบบดิจิทัล ทำให้เกิดความเหลื่อมล้ำในการนำเทคโนโลยีไปใช้ประโยชน์<sup>11</sup> และ 3) กฎหมายและความมั่นคงไซเบอร์ การบังคับใช้พระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (Personal data protection act: PDPA) และมาตรการด้านความปลอดภัยไซเบอร์ยังต้องการการลงทุนและระบบกำกับดูแลที่เข้มแข็งเพื่อสร้างความเชื่อมั่นในการปกป้องข้อมูลสุขภาพของประชาชน<sup>12</sup> ดังนั้นแม้ประเทศไทย จะมีการบนโยบายและทิศทางที่ชัดเจน แต่การขับเคลื่อน e-Health ให้เกิดผลจริงจำเป็นต้องลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล วางมาตรฐานข้อมูลกลางที่ใช้ได้ทั่วประเทศ และพัฒนาศักยภาพบุคลากรควบคู่ไปกับการคุ้มครองข้อมูลและความปลอดภัย

การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในระบบสุขภาพไทย การศึกษาพบว่า มีความคืบหน้าของตลาดสุขภาพดิจิทัล คาดว่าตลาดสุขภาพดิจิทัลของไทยจะมีมูลค่าประมาณ 50 พันล้านบาทภายในปี พ.ศ. 2560 และเพิ่มขึ้นเป็น 61.70 พันล้านบาทภายในปี พ.ศ. 2572<sup>13</sup> รวมทั้งโครงการ “ต่อเติมใจ” (Tor -Teum-Jai) แพลตฟอร์มสุขภาพจิตดิจิทัล เมื่อวันที่ 20 พฤษภาคม พ.ศ. 2568 กรมสุขภาพจิต ร่วมกับโครงการ Thai health ของโรงพยาบาลปราสาทมหาโพธิ์ และองค์การอนามัยโลกได้เปิดตัว Tor Teum -Jai ซึ่งเป็นโปรแกรมดูแลสุขภาพจิตตนเอง (Digital mental health self-care)<sup>14</sup> และเพื่อเป็นการบริการทางไกลและลดความแออัดในโรงพยาบาล ประเทศไทยนำระบบโทรเวชกรรม (Telemedicine) การส่งยาถึงบ้าน และไปรับรองแพทย์

ดิจิทัลมาใช้เพื่อลดความแออัดในโรงพยาบาลแล้ว (Thailand government public relations) มีการดำเนินการพัฒนาโรงพยาบาลอัจฉริยะ (Smart hospital) ของกระทรวงสาธารณสุขในปีงบประมาณ 2567 เร่งผลักดันโรงพยาบาลอัจฉริยะ เพื่อให้ บริการเร็วขึ้นและมีประสิทธิภาพ

นโยบายหลักและโครงสร้างขับเคลื่อน ได้แก่ ยุทธศาสตร์สุขภาพดิจิทัล พ.ศ. 2564-2568 มีเป้าหมายหลัก คือ บูรณาการข้อมูลสุขภาพ คืบข้อมูลแก่ประชาชน สร้างความรอบรู้ด้านสุขภาพ พัฒนา Digital health platform ต่อจากระบบหมอพร้อม ส่งเสริมนวัตกรรม เช่น AI IoT Telemedicine และพัฒนากำลังคนด้านสุขภาพดิจิทัลที่สอดคล้องกับการวิจัยและพัฒนา<sup>14</sup> Digital health platform (NDHP) เชื่อมต่อข้อมูลประวัติสุขภาพอิเล็กทรอนิกส์ทั่วประเทศกว่า 9,600 แห่ง ด้วยมาตรฐานความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ ต่อยอดจากระบบหมอพร้อม<sup>14</sup> นโยบายสาธารณสุข ปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 มี 13 ประเด็น ซึ่งประเด็นที่ 10 คือ สุขภาพดิจิทัล ตั้งเป้าลดช่องว่างการเข้าถึงการบริการสาธารณสุขด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล<sup>14</sup> และงานสาธารณสุขวันอนามัยโลก 2567 ในหัวข้อสุขภาพของเรา สิทธิของเรา อนาคตดิจิทัลของเรา เน้นย้ำว่าการพัฒนาสุขภาพต้องคำนึงถึงสิทธิมนุษยชนและความเท่าเทียมในการเข้าถึงระบบดิจิทัล<sup>14</sup>

### การอภิปรายผล

ผลการศึกษาสะท้อนให้เห็นว่าภาวะผู้นำด้านเทคโนโลยีดิจิทัลมีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จของการเปลี่ยนผ่านสู่ระบบสุขภาพดิจิทัลในประเทศไทย โดยผู้นำจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ ความรู้ความเข้าใจด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง และการใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดขององค์การอนามัยโลกที่เน้นบทบาทของผู้นำในการขับเคลื่อนนวัตกรรมและการพัฒนาระบบสุขภาพให้มีประสิทธิภาพ เข้าถึงได้ และตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนในยุคดิจิทัล<sup>6</sup> อย่างไรก็ตาม แม้ว่าประเทศไทยจะมีนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ด้านสุขภาพดิจิทัลที่ชัดเจน แต่ยังคงเผชิญกับอุปสรรคหลายประการ ได้แก่ ความไม่เชื่อมโยงของข้อมูลสุขภาพระหว่างหน่วยงาน ความเหลื่อมล้ำด้านโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยี ความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูล และข้อจำกัดด้านทักษะดิจิทัลของบุคลากร ซึ่งล้วนส่งผลต่อประสิทธิภาพของการนำเทคโนโลยีมาใช้ในระบบบริการสุขภาพ

ดังนั้น การพัฒนาภาวะผู้นำด้านเทคโนโลยีดิจิทัลจึงควรได้รับการส่งเสริมอย่างเป็นระบบ ทั้งในด้านการพัฒนาสมรรถนะผู้นำ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง การลงทุนด้านโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล และการพัฒนามาตรฐานข้อมูลสุขภาพที่สามารถเชื่อมโยงกันได้ เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจเชิงนโยบายและการจัดบริการสุขภาพที่มีคุณภาพ อันจะนำไปสู่การยกระดับประสิทธิภาพความเท่าเทียม และความยั่งยืนของระบบสุขภาพไทยในอนาคต

## ข้อเสนอแนะ

1. หน่วยงานด้านสุขภาพควรพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำด้านเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเป็นระบบ โดยมุ่งเน้นทักษะด้านการใช้ข้อมูลดิจิทัล การคิดเชิงกลยุทธ์ การบริหารการเปลี่ยนแปลง และการสร้างนวัตกรรม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการองค์กรสุขภาพ
2. ภาครัฐควรสนับสนุนการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลและระบบข้อมูลสุขภาพให้มีมาตรฐานเดียวกัน สามารถเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจและการให้บริการสุขภาพที่มีคุณภาพ
3. ควรส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านสุขภาพทุกระดับให้มีความรู้และทักษะด้านดิจิทัลที่เหมาะสม เพื่อให้สามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการปฏิบัติงานและการให้บริการประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. ควรให้ความสำคัญกับการกำกับดูแลข้อมูลสุขภาพ ความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ และการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในการใช้ระบบสุขภาพดิจิทัลและลดความเสี่ยงจากการละเมิดข้อมูล
5. ควรสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการเรียนรู้ การปรับตัว และการยอมรับการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งส่งเสริมความร่วมมือระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน และสถาบันการศึกษา เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนา ระบบสุขภาพดิจิทัลให้เกิดความยั่งยืน

## บทสรุป

ภาวะผู้นำด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนระบบสุขภาพไทยให้ก้าวสู่ศตวรรษที่ 21 อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน ผู้นำด้านนี้ต้องมีวิสัยทัศน์ดิจิทัลที่ชัดเจน สามารถเข้าใจและวิเคราะห์ข้อมูลสุขภาพอย่างมีระบบ รวมถึงสามารถบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมในองค์กรได้อย่างเหมาะสม การสร้างความร่วมมือระหว่างหน่วยงานทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม ถือเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาระบบสุขภาพดิจิทัล นอกจากนี้ การสนับสนุนเชิงนโยบาย การลงทุนด้านเทคโนโลยี ระบบสารสนเทศ และการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสุขภาพยังเป็นปัจจัยที่ทำให้การเปลี่ยนผ่านสู่ระบบดิจิทัลเกิดขึ้นได้อย่างราบรื่นและยั่งยืน ซึ่งจะช่วยยกระดับคุณภาพการดูแลสุขภาพ การบริหารจัดการทรัพยากร และการเข้าถึงบริการสุขภาพของประชาชนได้อย่างครอบคลุม

## เอกสารอ้างอิง

1. World Health Organization. Global strategy on digital health 2020-2025. Geneva: WHO; 2021. [cited 2025 Dec 10], Available from World Health Organization Website:  
<https://www.who.int/publications/i/item/9789240020924>
2. Ministry of Public Health. Thailand digital health strategy 2022-2027. Bangkok: MOPH; 2022. (in Thai)
3. Digital government development agency. Thailand digital government development report 2023. Bangkok: DGA; 2023. (in Thai)
4. Avolio BJ, Kahai SS, Dodge GE. E-leadership: Implications for theory, research, and practice. *Leadersh Q.* 2000; 11(4): 615-68.
5. Westerman G, Bonnet D, McAfee A. *Leading digital: Turning technology into business transformation.* Boston: Harvard Business Review Press; 2014.
6. Laakkonen N, Jarva E, Hammarén M, Kanste O, Kääriäinen M, Oikarinen A, Mikkonen K. Digital competence among healthcare leaders: a mixed-methods systematic review. *Journal Nurs Manag.* 2024; 8435248.
7. Steenkamp I, Peltonen LM, Chippis J. (2025). Digital health readiness - insights from healthcare leaders in operational management: a cross-sectional survey. *BMC health services research.* 25(1); 240.
8. World Health Organization (WHO), Ministry of Public Health Thailand (MOPH). Area 8: Digital health and health information systems (Annex to Thailand CCS 2022-2026). WHO Thailand; 2021.
9. Health intervention and technology assessment program (HITAP). *Convergence of digital health platforms and health information systems.* 2024.
10. Marwaha JS, Landman AB, Brat GA, Dunn T, Gordon WJ. Deploying digital health tools within large, complex health systems: Key considerations for adoption and implementation. *NPJ Digit Med.* 2022; 5(1): 1-13.
11. Kijsanayotin B, Kasitipradith N, Pannarunothai S. e-Health in Thailand: the current status. *Stud health technol inform.* 2010; 160: 376-80.
12. Bangkok Biz News. Thailand accelerates digital health platform for nationwide integration. 2024 Mar 5 [cited 2025 Dec 10]. Available from Bangkok Biz News Website:  
<https://www.bangkokbiznews.com/health/publichealth/1149400>

13. DKSH. Health tech revolution is transforming healthcare in Thailand. 2023 [cited 2025 Dec 10]. Available from DKSH Website:<https://www.dksh.com/global-en/home/insights/healthtech-revolution-istransforming-healthcare-in-thailand>
14. Ministry of Public Health. Fiscal year 2024 budget report: digital health policy [Internet]. Bangkok: Ministry of Public Health; 2024 [cited 2025 Dec 10]. Available from: <https://bdh.moph.go.th/site/wp-content/uploads/2025/02/report-fiscal-year-2024-budget-digital-health-policy.pdf>