



รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหาร สถาบันอุดมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร

พงษ์ศักดิ์ ผกามาศ *

ดร. ญี่ ปัญจรัตน์กร **

ประพัฒน์พงศ์ เสนาฤทธิ์ **

สำเร็จ อ่อนสัมพันธ์ ***

บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร และ 2) เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร โดยใช้ระเบียบวิธีการวิจัยแบบผสมวิธี กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ บุคลากรผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 14 สถาบัน ผู้ให้ข้อมูลหลักประกอบด้วย กลุ่มที่ 1 อธิการบดีและรองอธิการบดี จำนวน 32 คน ได้มาจากการเลือกแบบเจาะจงตามคุณสมบัติที่กำหนด กลุ่มที่ 2 คณาจารย์และบุคลากร จำนวน 430 คน รวมทั้งสิ้น 462 คน ได้มาจากการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ แบบประเมินความเหมาะสมและเป็นไปได้ของรูปแบบ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าดัชนี PNI Modified และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลโดยภาพรวมอยู่ในระดับมา และสภาพพึงประสงค์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 2) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารมี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) องค์ประกอบหลัก คือ (1) ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (2) กลยุทธ์การสื่อสาร (3) การหลอมรวมระบบบริหารที่เชื่อมโยง (4) การสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรมทางการศึกษา และ (5) บรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้เชิงดิจิทัล 2) วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล คือ (1) การเรียนรู้ด้วยตนเองเชิงดิจิทัล (2) การเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านระบบออนไลน์ และ (3) การฝึกอบรมผ่านระบบออนไลน์ 3) เป้าหมายการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล คือ (1) การสร้างแรงบันดาลใจ (2) การสร้างความมั่นใจ (3) การรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง (4) การจัดสรรเวลาในการเข้าถึง (5) การนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง และ (6) การสร้างความเชื่อมั่นจริง 4) คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล คือ (1) การเข้าใจถึงความหลากหลาย (2) ความสามารถในการโน้มน้าว (3) การบริหารด้วยหลักธรรมาภิบาล (4) ทักษะการจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ (5) กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน (6) ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ และ (7) การเรียนรู้ได้อย่างคล่องตัว

คำสำคัญ: รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ; ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล; สถาบันอุดมศึกษา

* ผศ.ดร. อาจารย์ประจำ วิทยาลัยผู้ประกอบการสร้างสรรค์นานาชาติรัตนโกสินทร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

** ดร. อาจารย์ประจำ วิทยาลัยผู้ประกอบการสร้างสรรค์นานาชาติรัตนโกสินทร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

***ผศ.ดร. อาจารย์ประจำ คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์



Digital Leadership Development Model for Higher Education Institutions Administrators in Bangkok Metropolitan

Phongsak Phakamach *

Darunee Panjarattanakorn **

Prapatpong Senarith **

Samrerng Onsampant ***

Abstract

The objectives of this research were: 1) to explore the current and desirable states of the digital leadership development model; and 2) to develop the digital leadership development model for higher education institutions administrators in Bangkok metropolitan. A mixed methods research was employed. The sample group includes personnel who manage higher education institutions in Bangkok of 14 institutions. The key informants consisted of Group 1, 32 presidents and vice presidents, were obtained from specific selections based on a given property, Group 2, 430 faculty and staff, for a total of 462 were obtained from multi-state random sampling. The research instruments consisted of current and desirable states questionnaire, and model propriety, and feasibility evaluation form. The statistics used to analyze the data are average, standard deviation, PNI Modified, and content analysis.

The research findings revealed that 1) the current state of the overall digital leadership development was at a high level, and the overall desirable condition was at the highest. 2) digital leadership development model has four key components: 1) Main components of digital leadership are (1) Visionary Leadership, (2) Communication Strategy, (3) Management System Integration, (4) Creating an Educational Innovative Organization, and (5) Digital Learning Climate and Culture; 2) digital leadership development method are (1) Digital Self-Learning, (2) Online Self-Learning, (3) Online Training; 3) Development objectives are (1) Inspiration, (2) Confidence, (3) Awareness of Chang), (4) Time Management, (5) Transformation, and (6) Virtual Reality; and 4) digital leadership development goals are (1) Diversity, (2) Influence, (3) Good Governance, (4) Information, (5) Targeting, (6) Achieve, and (7) Learning Agility.

Keywords: Leadership Development Model; Digital Leadership; Higher Education Institutions.

* Asst.Prof.Dr. Rattanakosin International College of Creative Entrepreneurship, Rajamangala University of Technology Rattanakosin

** Dr. Rattanakosin International College of Creative Entrepreneurship, Rajamangala University of Technology Rattanakosin

*** Dr. Faculty of Liberal Arts, Rajapruk University



ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การอุดมศึกษาหรือมหาวิทยาลัยมีบทบาทและความสำคัญต่อการพัฒนาสังคมและประเทศชาติ มหาวิทยาลัยสร้างองค์ความรู้ใหม่จากการวิจัยขั้นสูงและให้บริการสังคมอย่างกว้างขวาง นอกจากนี้ยังมีบทบาทสำคัญในการนำเสนอผลงานวิชาการเพื่อการอภิปรายหรือถกแถลงปัญหาาระต่าง ๆ ของประเทศชาติหลากหลายสาขา การเติบโตอย่างรวดเร็วของการศึกษาระดับอุดมศึกษาได้เปลี่ยนวิธีการดำเนินงานในการรองรับจำนวนนักศึกษาที่มีความหลากหลายและความคาดหวังที่ต่อผลการเรียนรู้เพิ่มขึ้น การทำกิจกรรมการวิจัยประเภทต่าง ๆ เพื่อบรรลุความเป็นเลิศทางวิชาการและเสริมสร้างการบริการวิชาการ แก่ชุมชนให้แข็งแกร่ง ซึ่งถือเป็นภารกิจหรือกลไกสร้างสรรค์ทางเศรษฐกิจ เทคโนโลยี วิทยาศาสตร์ และ นวัตกรรมของประเทศ (Fumasoli et al., 2020) การจัดการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาในยุคแห่งการปฏิรูป การศึกษาสามารถกล่าวได้ว่าผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่งนับว่ามีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของ สถาบันอุดมศึกษาและความสำเร็จของบัณฑิตทุกระดับอย่างยิ่งยวด (Carvalho et al., 2022) ในขณะที่ Sinlarat (2020) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารหรือผู้นำที่ดีนั้นต้องมีความรู้ความสามารถและคุณลักษณะต่าง ๆ หลายประการด้วยกัน โดยคุณลักษณะที่สำคัญประการหนึ่งก็คือภาวะผู้นำของผู้บริหาร (Leadership) ที่เป็นผู้ กระตุ้น ส่งเสริม สนับสนุน และนำพาให้บุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติงานได้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย ที่ต้องการ เพื่อสร้างสรรค์บัณฑิตที่พึงประสงค์และเป็นที่ต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการพัฒนาประเทศ

เมื่อโลกมีการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมเพิ่มมากขึ้น ถือเป็นยุคเปลี่ยนผ่านมาสู่ ยุคดิจิทัลเพื่อก้าวไปสู่ความสำเร็จตามท้องถื่นมุ่งหวังไว้ (Vial, 2019) ผู้บริหารที่มีลักษณะผู้นำเชิงดิจิทัล จึงมีความสำคัญกับการบริหารองค์กรทางการศึกษาสู่ความสำเร็จในสถานการณ์ของโลกในยุคดิจิทัล การศึกษา เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล (Digital Leadership) จึงเป็นประเด็นสำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหาร ในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉม (Tran & Nghia, 2020; Phakamach et al., 2023) ดังนั้น ในการศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรในระดับผู้บริหารให้เป็นผู้นำที่ทันกับการเปลี่ยนแปลงเชิงดิจิทัลที่มี ประสิทธิภาพ สามารถใช้เทคนิคและเครื่องมือดิจิทัลในการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถ ปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อให้สถาบันมีความพร้อมสู่โลกการศึกษาสากลและก้าวทันต่อ การเปลี่ยนแปลงจากการใช้ระบบไอซีทีเพื่อพัฒนาการศึกษาเป็นส่วนใหญ่ เนื่องจากผู้บริหารเป็นบุคคลที่สำคัญ สำหรับสถาบันอุดมศึกษาจึงควรมีความรู้ความสามารถพิเศษและทักษะที่จำเป็นเพื่อการพัฒนาให้ทันกับ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากเทคโนโลยีดิจิทัลแบบก้าวกระโดดได้อย่างปลอดภัย สร้างสรรค์ รวมถึงการสร้าง ประสบการณ์ใช้งานอย่างมีคุณธรรมจริยธรรม เพื่อให้มีความรู้ความสามารถที่จะนำไปใช้เพื่อการบริหาร จัดการเรียนการสอน การบริหารทรัพยากรทางการศึกษา การบริหารกิจการนักเรียน และการสร้างเครือข่าย วิชาการและวิจัยในระดับสากล ทั้งนี้เพื่อให้การบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษามีพัฒนาการอย่างต่อเนื่อง และ ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาแบบพลิกโฉมที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว (Phakamach et al., 2022)

จากแนวคิดดังกล่าวทำให้คณะผู้วิจัยสนใจศึกษาเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของ ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพ



พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำด้านดิจิทัล และพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำด้านดิจิทัลของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร โดยการใช้ระเบียบวิธีการวิจัยแบบผสานวิธีระหว่างเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพในการแสวงหาคำตอบ ซึ่งข้อค้นพบจะสามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานครทุกระดับให้มีภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลตามรูปแบบที่กำหนด ทั้งนี้เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานครสามารถสร้างผลผลิตทางการศึกษาหรือการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพตามมาตรฐานการเรียนรู้ที่คาดหวัง (Outcome-Based Learning) ประสิทธิภาพการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานครสอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม รวมถึงสามารถเป็นต้นแบบสำหรับการนำไปใช้พัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในภูมิภาคอื่นของประเทศไทย เพื่อการพัฒนาไปสู่สถาบันอุดมศึกษาที่มีคุณภาพโดยมุ่งสู่สากล อีกทั้งยังส่งผลให้การจัดการอุดมศึกษาบรรลุตามเป้าหมายโดยสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการอุดมศึกษา พ.ศ. 2562 ตลอดจนการสร้างบัณฑิต ให้มีคุณภาพและมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์สำหรับการพัฒนาประเทศไทยต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร

นิยามศัพท์เฉพาะ

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล หมายถึง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารมี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) องค์ประกอบหลัก 2) วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล 3) เป้าหมายการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล และ 4) คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร หมายถึง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานครมี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) องค์ประกอบหลัก คือ (1) ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (2) กลยุทธ์การสื่อสาร (3) การหลอมรวมระบบบริหารที่เชื่อมโยง (4) การสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรมทางการศึกษา และ (5) บรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้เชิงดิจิทัล 2) วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล คือ (1) การเรียนรู้ด้วยตนเองเชิงดิจิทัล (2) การเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านระบบออนไลน์ และ (3) การฝึกอบรมผ่านระบบออนไลน์ 3) เป้าหมายการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล คือ (1) การสร้างแรงบันดาลใจ (2) การสร้างความมั่นใจ (3) การรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง (4) การจัดสรรเวลาในการเข้าถึง (5) การนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง และ (6) การสร้างความเชื่อมั่นจริง 4) คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล คือ (1) การเข้าใจถึงความหลากหลาย (2) ความสามารถในการโน้มน้าว (3) การบริหารด้วยหลักธรรมาภิบาล (4) ทักษะการจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ (5) กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน (6) ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ และ (7) การเรียนรู้ได้อย่างคล่องตัว



วิธีดำเนินการวิจัย

ระเบียบวิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้รูปแบบการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methodology) โดยมีรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับระเบียบวิธีการวิจัยดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารและบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย 1) มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 6 แห่ง ได้แก่ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง และมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ 2) มหาวิทยาลัยในสังกัดของรัฐ จำนวน 6 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มหาวิทยาลัยรามคำแหง มหาวิทยาลัยศิลปากร มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สถาบันเทคโนโลยีปทุมวัน และมหาวิทยาลัยสวนดุสิต กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 4 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา และมหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี กลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล จำนวน 2 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร รวมทั้งสิ้น 16 สถาบัน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ 1) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 32 คน จากการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ตามคุณสมบัติที่กำหนด และ 2) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ เป็นผู้บริหารระดับสูงของสถาบันอุดมศึกษา รวมถึงคณาจารย์สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา จำนวน 16 สถาบัน ได้มาโดยการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multistate Sampling) จำนวน 430 คน

2. ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย การวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมวิธีระหว่างเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยแบ่งวิธีการดำเนินการวิจัยออกเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และรายงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลและรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล 2) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพพึงประสงค์ และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลทั้งด้านวิธีการพัฒนาและคุณลักษณะโดยภาพรวม 3) พัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล และ 4) ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ 1) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยปริมาณ เป็นแบบสอบถามที่ประกอบด้วยข้อคำถามแบบตรวจสอบรายการและแบบเติมข้อความเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพและรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล ซึ่งเป็นแบบประมาณค่า 5 ระดับ และตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ 2) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ เป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างเพื่อหาความหมาย ที่มาของรูปแบบ วิธีการพัฒนา ตลอดจนปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล

การตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถามที่สร้างขึ้นโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เพื่อให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความตรงด้านเนื้อหาและความชัดเจนของการใช้ภาษารวมถึงครอบคลุมและเหมาะสมกับเนื้อหาประเด็นการวิจัย ส่วนการตรวจสอบความเชื่อมั่นโดยนำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงด้านเนื้อหาไปทดลองใช้กับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในเขตปริมณฑลที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.948

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล การเก็บรวบรวมข้อมูลดำเนินการโดยการสัมภาษณ์และสอบถามทั้งแบบออฟไลน์และออนไลน์ โดยเก็บข้อมูลระหว่างเดือนกรกฎาคม-กันยายน พ.ศ. 2565

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ข้อมูลเชิงปริมาณประกอบด้วย 2 ส่วน ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าร้อยละ และ**ตอนที่ 2** การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลในสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI Modified) โดยเครื่องมือศึกษาระดับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลใช้มาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ของลิเคิร์ท โดยมีค่าตัวเลขที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณา ได้แก่ ระดับ 5 หมายถึง มากที่สุด ระดับ 4 หมายถึง มาก ระดับ 3 หมายถึง ปานกลาง ระดับ 2 หมายถึง น้อย และระดับ 1 หมายถึง น้อยที่สุด โดยมีเกณฑ์การแปลความหมายดังนี้

ค่าเฉลี่ยคะแนน 4.50 - 5.00 หมายถึง มีการปฏิบัติจริงหรือมีสภาพที่พึงประสงค์ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ยคะแนน 3.50 - 4.49 หมายถึง มีการปฏิบัติจริงหรือมีสภาพที่พึงประสงค์ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ยคะแนน 2.50 - 3.49 หมายถึง มีการปฏิบัติจริงหรือมีสภาพที่พึงประสงค์ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ยคะแนน 1.50 - 2.49 หมายถึง มีการปฏิบัติจริงหรือมีสภาพที่พึงประสงค์ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ยคะแนน 1.00 - 1.49 หมายถึง มีการปฏิบัติจริงหรือมีสภาพที่พึงประสงค์ในระดับน้อยที่สุด

5.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสาร วรรณกรรม รายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง ข้อมูลเชิงประจักษ์ และผลการสัมภาษณ์ วิเคราะห์ข้อมูลแบบสัมพันธภาพและสรุปด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา การตรวจสอบความเหมาะสมและเป็นไปได้ของรูปแบบด้วยวิธีทริยาวิจยสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation Technique) และยืนยันโดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) จำนวน 5 คน สรุปและนำเสนอรูปแบบที่สมบูรณ์

6. ผลการวิจัย

จากการดำเนินการวิจัยตามขั้นตอนที่กล่าวมาสามารถนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยมาวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์การวิจัยปรากฏผลตามลำดับดังนี้

1. สภาพปัจจุบัน สภาพพึงประสงค์ และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร แสดงในตาราง 1-3 ดังต่อไปนี้



ตาราง 1 สภาพปัจจุบัน สภาพพึงประสงค์ และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานครโดยภาพรวม

องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล	สภาพปัจจุบัน				สภาพพึงประสงค์				ความต้องการจำเป็น		
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ	PNI Modified	ผลการจัดกลุ่ม	ลำดับ
1) การสร้างวิสัยทัศน์สมัยใหม่	3.54	0.66	มาก	5	4.72	0.58	มากที่สุด	2	0.265	จุดอ่อน	1
2) การเป็นผู้ใช้งานดิจิทัลอย่างคล่องแคล่ว	3.65	0.59	มาก	2	4.78	0.52	มากที่สุด	1	0.221	จุดแข็ง	4
3) ความสามารถในการนำข้อมูลขนาดใหญ่มาใช้	3.58	0.58	มาก	4	4.50	0.55	มากที่สุด	4	0.259	จุดอ่อน	3
4) การจัดการความรู้ของบุคลากรในองค์กร	3.63	0.66	มาก	3	4.59	0.57	มากที่สุด	3	0.263	จุดอ่อน	2
5) การสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้โลกดิจิทัล	3.76	0.57	มาก	1	4.48	0.51	มากที่สุด	5	0.217	จุดแข็ง	5
รวม	3.65	0.62	มาก		4.59	0.54	มากที่สุด		0.246	จุดอ่อน	

จากตาราง 1 พบว่า สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานครโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากโดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.65$, S.D. = 0.62) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ลำดับที่ 1 คือ การสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้โลกดิจิทัล มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.76$) ลำดับที่ 2 คือ การเป็นผู้ใช้งานดิจิทัลอย่างคล่องแคล่ว ($\bar{X} = 3.65$) และลำดับที่ 3 คือ การจัดการความรู้ของบุคลากรในองค์กร ($\bar{X} = 3.63$) ตามลำดับ และสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานครโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุดโดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.59$, S.D. = 0.54) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ลำดับที่ 1 คือ การเป็นผู้ใช้งานดิจิทัลอย่างคล่องแคล่ว มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.78$) ลำดับที่ 2 คือ การมีวิสัยทัศน์สมัยใหม่ ($\bar{X} = 4.72$) และลำดับที่ 3 คือ การจัดการความรู้ของบุคลากรในองค์กร ($\bar{X} = 4.59$) ตามลำดับ สำหรับค่าดัชนีความต้องการจำเป็นมีค่าสูงสุด (PNI Modified = 0.265) คือ การสร้างวิสัยทัศน์สมัยใหม่ เป็นจุดอ่อน และต่ำสุดคือ การสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้โลกดิจิทัล มีค่า (PNI Modified = 0.217) เป็นจุดแข็ง ดังนั้นผู้นำเชิงดิจิทัลควรจะพัฒนาความสามารถด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ของการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาที่ตนเองสังกัดเป็นประเด็นสำคัญ

ตาราง 2 สภาพปัจจุบัน สภาพพึงประสงค์ และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานครด้านวิธีการพัฒนาโดยภาพรวม

วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล	สภาพปัจจุบัน				สภาพพึงประสงค์				ความต้องการจำเป็น		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ	PNI Modified	ผลการจัดกลุ่ม	ลำดับ
1) การเรียนรู้ด้วยตนเองเชิงดิจิทัล	3.67	0.70	มาก	1	4.62	0.60	มากที่สุด	1	0.201	จุดแข็ง	5
2) การเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านระบบออนไลน์	3.47	0.65	ปานกลาง	3	4.58	0.59	มากที่สุด	2	0.225	จุดแข็ง	4
3) การฝึกอบรมผ่านระบบออนไลน์	3.67	0.72	มาก	2	4.56	0.51	มากที่สุด	3	0.259	จุดอ่อน	3
4) การเรียนและใบรับรองผ่านระบบออนไลน์	3.48	0.68	ปานกลาง	4	4.49	0.49	มากที่สุด	5	0.303	จุดอ่อน	1
5) การเรียนรู้ด้วยเอไอในระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์	3.22	0.64	น้อย	5	4.51	0.54	มากที่สุด	4	0.296	จุดอ่อน	2
รวม	3.54	0.66	มาก		4.55	0.54	มากที่สุด		0.255	จุดอ่อน	

จากตาราง 2 พบว่า สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานครโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากโดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.54$, S.D. = 0.66) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ลำดับที่ 1 คือ 1) การเรียนรู้ด้วยตนเองเชิงดิจิทัล มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.67$) ลำดับที่ 2 คือ การฝึกอบรมผ่านระบบออนไลน์ ($\bar{X} = 3.64$) และลำดับที่ 3 คือ การเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านระบบออนไลน์ ($\bar{X} = 3.47$) ตามลำดับ และสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานครโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุดโดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.55$, S.D. = 0.54) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ลำดับที่ 1 คือ การเรียนรู้ด้วยตนเองเชิงดิจิทัล มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.62$) ลำดับที่ 2 คือ การเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านระบบออนไลน์ ($\bar{X} = 4.58$) และลำดับที่ 3 คือ การฝึกอบรมผ่านระบบออนไลน์ ($\bar{X} = 4.56$) ตามลำดับ สำหรับค่าดัชนีความต้องการจำเป็นมีค่าสูงสุด (PNI Modified = 0.303) คือ การเรียนและใบรับรองผ่านระบบออนไลน์เป็นจุดอ่อนและต่ำสุดคือ การเรียนรู้ด้วยตนเองเชิงดิจิทัล มีค่า (PNI Modified = 0.201) เป็นจุดแข็ง ดังนั้นผู้นำเชิงดิจิทัลจึงควรจะพัฒนาความสามารถด้านการเรียนรู้เชิงดิจิทัลและการขอใบรับรองผ่านระบบออนไลน์



ตาราง 3 สภาพปัจจุบัน สภาพพึงประสงค์ และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานครด้านคุณลักษณะโดยภาพรวม

คุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล	สภาพปัจจุบัน				สภาพพึงประสงค์				ความต้องการจำเป็น		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ	PNI Modified	ผลการจัดกลุ่ม	ลำดับ
1) การเข้าใจถึงความหลากหลาย (D: Diversity)	3.49	0.70	7	ปานกลาง	4.61	0.58	6	มากที่สุด	0.301	จุดอ่อน	1
2) ความสามารถในการโน้มน้าว (I: Influence)	3.60	0.65	6	มาก	4.57	0.51	7	มากที่สุด	0.261	จุดอ่อน	4
3) การบริหารด้วยหลักธรรมาภิบาล (G: Good Governance)	3.74	0.66	4	มาก	4.66	0.57	5	มากที่สุด	0.226	จุดแข็ง	5
4) ทักษะการจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ (I: Information)	3.88	0.65	1	มาก	4.73	0.50	3	มากที่สุด	0.265	จุดอ่อน	3
5) กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน (T: Targeting)	3.71	0.63	5	มาก	4.79	0.52	1	มากที่สุด	0.218	จุดแข็ง	6
6) ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ (A: Achieve)	3.84	0.56	2	มาก	4.70	0.47	4	มากที่สุด	0.198	จุดแข็ง	7
7) การเรียนรู้ได้อย่างคล่องตัว (L: Learning Agility)	3.80	0.61	3	มาก	4.77	0.54	2	มากที่สุด	0.274	จุดอ่อน	2
รวม	3.71	0.63	มาก		4.69	0.52	มากที่สุด		0.249	จุดอ่อน	

จากตาราง 3 สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานครด้านคุณลักษณะโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากโดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$ = 3.71, S.D. = 0.63) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ลำดับที่ 1 คือ ทักษะการจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.88) ลำดับที่ 2 คือ ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.84) และลำดับที่ 3 คือ การเรียนรู้ได้อย่างคล่องตัว มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.80) ตามลำดับ และสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานครโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุดโดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$ = 4.69, S.D. = 0.52) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดทุกลำดับ ได้แก่ ลำดับที่ 1 คือ กำหนดเป้าหมายชัดเจน ($\bar{X}$ = 4.79) ลำดับที่ 2 คือ การเรียนรู้ได้อย่างคล่องตัว มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}$ = 4.77) และลำดับที่ 3 คือ ทักษะการจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ ($\bar{X}$ = 4.73) ตามลำดับ สำหรับค่าดัชนีความต้องการจำเป็นมีค่าสูงสุด (PNI Modified = 0.301) คือ การเข้าใจ

ถึงความหลากหลาย เป็นจุดอ่อน และต่ำสุด คือ ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ มีค่า (PNI Modified = 0.198) เป็นจุดแข็ง ดังนั้น ผู้นำเชิงดิจิทัลควรสร้างประสบการณ์บริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาด้วยการเข้าใจถึงความหลากหลายเป็นสำคัญ

2. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร จากการดำเนินโครงการ “กระบวนการทัศน์ของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาสู่ความเป็นเลิศ” ของกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ในปีการศึกษา 2565 รวมถึงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์และการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญปรากฏผลโดยมีองค์ประกอบ เป้าหมาย และคุณลักษณะของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานครดังนี้

2.1 องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร องค์ประกอบหลักของผู้นำเชิงดิจิทัล ประกอบด้วย 1) ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ 2) กลยุทธ์การสื่อสาร 3) การหลอมรวมระบบบริหารที่เชื่อมโยง 4) การสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรมทางการศึกษา และ 5) บรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้เชิงดิจิทัล

2.2 เป้าหมายของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำด้านดิจิทัลของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย 1) การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง ผู้บริหารสามารถนำการพัฒนา ร่วมกันแบบบูรณาการที่ครอบคลุมเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางวิชาการและวิชาชีพของผู้เรียน 2) การสร้างความมั่นใจ หมายถึง ความมุ่งมั่นในการพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ยุคดิจิทัลสำหรับผู้เรียนอย่างต่อเนื่องด้วยความมั่นใจ 3) การรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การเรียนรู้และเข้าใจถึงหลักการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลรวมถึงการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการให้ทัน 4) การจัดสรรเวลาในการใช้และการเข้าถึง หมายถึง การบริหารเวลาของการใช้และการเข้าถึงระบบดิจิทัลเพื่อสร้างการเติบโตอย่างมีอาชีพ 5) การนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง หมายถึง การมีจุดมุ่งหมายในการเปลี่ยนแปลงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพความสำเร็จของเป้าหมายการเรียนรู้ด้วยการใช้เทคโนโลยีและทรัพยากรทางการศึกษาอย่างเหมาะสม 6) การสร้างความเชื่อมั่นจริง หมายถึง การสร้างความเข้าใจในโลกดิจิทัลที่มีความจริงเสมือนเพื่ออำนวยความสะดวกในการทำความเข้าใจประเด็นที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมดิจิทัลสำหรับการประยุกต์ใช้ทางการศึกษาที่กำลังพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

2.3 คุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย 1) การเข้าใจถึงความหลากหลาย 2) ความสามารถในการโน้มน้าว 3) การบริหารด้วยหลักธรรมาภิบาล 4) ทักษะการจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ 5) กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน 6) ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ และ 7) การเรียนรู้ได้อย่างคล่องตัว

ส่วนองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานครตามโครงการที่ระบุมาข้างต้น ผลจากการตรวจสอบความเหมาะสมและเป็นไปได้ของรูปแบบด้วยวิธีทวิภาคีสามเส้าด้านข้อมูล และการยืนยันร่างรูปแบบโดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ พบว่าวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลตามองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยมีรายละเอียดที่เกี่ยวข้องดังนี้



1. ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ได้แก่ 1) กำหนดวิสัยทัศน์และแนวทางการพัฒนาที่ชัดเจน การจัดลำดับความสำคัญในการเข้าถึง และการเลือกใช้ข้อมูลดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) กำหนดโครงสร้างพื้นฐานข้อมูลดิจิทัลขององค์กร โดยแบ่งการจัดการฐานข้อมูลดิจิทัลเพื่อลดความซ้ำซ้อน กำหนดรายละเอียด ตัวชี้วัด เครื่องมือวัดกระบวนการ และระเบียบปฏิบัติที่ชัดเจน และ 3) กำหนดกระบวนการที่ใหม่ในการเปลี่ยนผ่านไปสู่องค์กรดิจิทัลโดยคำนึงถึงความสำเร็จขององค์กรอย่างยั่งยืน

2. กลยุทธ์การสื่อสาร ได้แก่ 1) การกำหนดวัฒนธรรมพื้นฐานที่มีการตอบรับอย่างต่อเนื่องและรวดเร็ว บนระบบเครือข่ายสากล 2) กำหนดการมีส่วนร่วมด้วยการเชื่อมโยง โดยใช้ระบบจำลองเสมือนจริงผ่านเครือข่ายระบบไอซีทีเพื่อการพัฒนาการศึกษา และ 3) การใช้ประโยชน์จากเครื่องมือสื่อสารดิจิทัลทุกชนิดเพื่อนำมาพัฒนาโดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายแบบเสมือนจริง

3. การหลอมรวมระบบบริหารที่เชื่อมโยง ได้แก่ 1) การจัดทำฐานข้อมูลและลงรหัสเพื่อให้เกิดการใช้ข้อมูลที่ถูกต้องและป้องกันการนำข้อมูลไปใช้ที่อาจเกิดผลเสียกับหน่วยงาน องค์กร หรือบุคคลอื่น และ 2) การบริหารระบบเพื่อการเข้าถึงข้อมูล การใช้ข้อมูลในการบริหารจัดการ มีตรวจสอบและติดตามที่เป็นประโยชน์ รวมถึงการตอบกลับแบบทันทีทันใดที่ไม่เกิดผลเสียต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งทางตรงและทางอ้อม

4. การสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรมทางการศึกษา ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม การสร้างบรรยากาศนวัตกรรม และการสร้างนิสัยนวัตกรรม สำหรับอาจารย์ผู้สอนและบุคลากรทางการศึกษา การสร้างสถาบันให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมทางการศึกษาย่อมแสดงถึงความสามารถของการเป็นผู้นำเชิงดิจิทัลได้เป็นอย่างดี

5. บรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้เชิงดิจิทัล ได้แก่ 1) การบริหารจัดการความร่วมมือเพื่อการเรียนรู้ การลดความเสี่ยงภัยจากเทคโนโลยีดิจิทัล การใช้ทรัพยากรร่วมกัน และการแบ่งปันข้อมูลต่าง ๆ 2) การจัดการความรู้ การกำหนดกระบวนการจัดการความรู้เพื่อให้เกิดเป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่ดีและเกิดประโยชน์กับองค์กรโดยภาพรวม และ 3) การกระตุ้นและติดตาม การกระตุ้นเพื่อให้เกิดบรรยากาศและวัฒนธรรมการทำงานด้วยการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อส่งเสริมในการทำงานและการเรียนรู้เชิงดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเสริมสมรรถนะของผู้เรียนเป็นสำคัญ

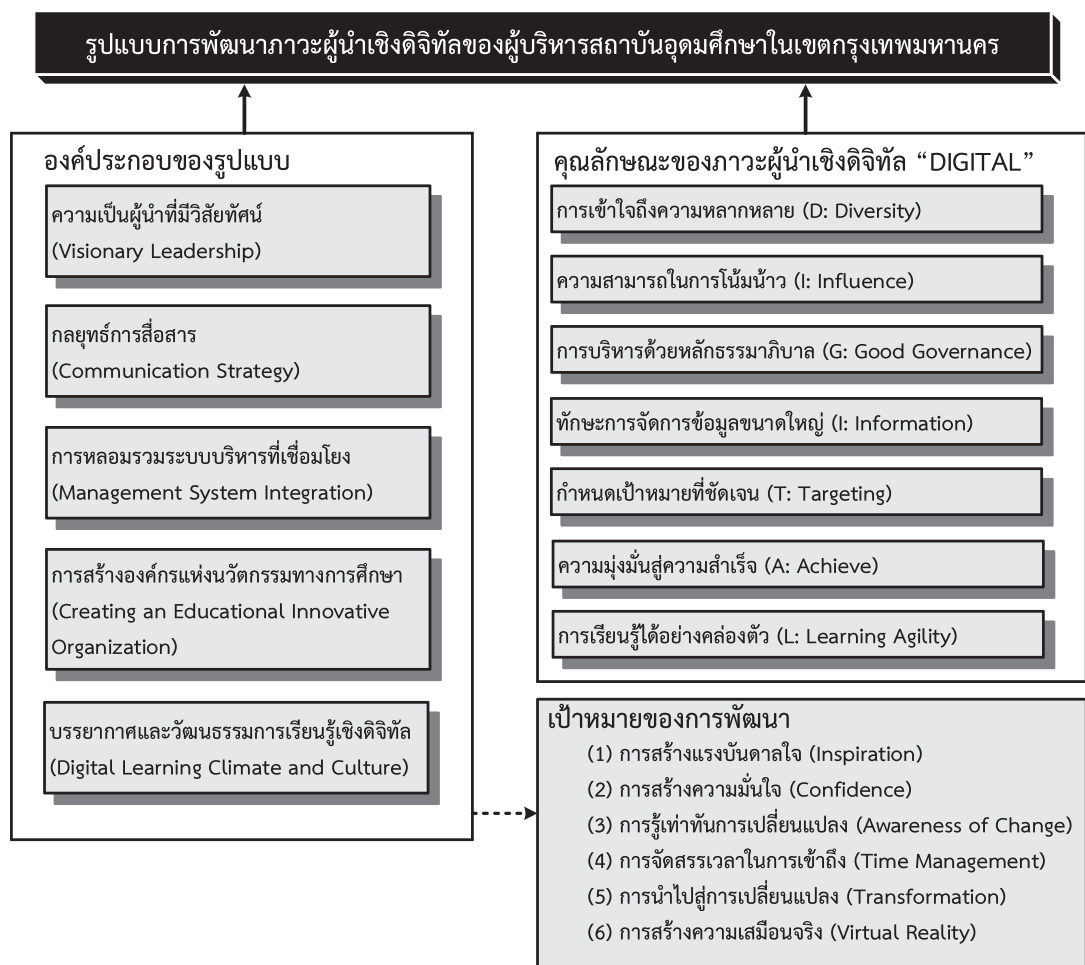
นอกจากนี้ จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ได้ให้ข้อเสนอแนะกิจกรรมหลักของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลว่าสามารถทำได้ 5 วิธี ได้แก่ การพัฒนาด้วยตนเอง การปฏิบัติให้เห็นเป็นแบบอย่าง การเรียนรู้จากกรณีศึกษา การสอนงานจากประสบการณ์ และการฝึกอบรมทั้งออฟไลน์และออนไลน์ เป็นต้น ส่วนกิจกรรมรอง ได้แก่ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การใช้สื่อเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา การศึกษาจากตัวแบบ และการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ เป็นต้น ในเชิงนโยบายอาจกำหนดเป็นกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำโดยใช้ PIER Model ได้แก่ 1) การวางแผน (Planning: P) 2) การนำไปปฏิบัติ (Implement: I) 3) การประเมินผล (Evaluation: E) และ 4) การสะท้อนผล (Reflection: R) เป็นต้น รวมถึงการประยุกต์ใช้ CIPP Model สำหรับการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ ได้แก่ การประเมินบริบท (Context: C) การประเมินอินพุต (Input: I) การประเมินกระบวนการ (Process: P) และการประเมินผลผลิต (Product: P) โดยสามารถกำหนดเป็นนโยบายและแผนงานประจำปีที่ชัดเจนเพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาทุกแห่งสามารถนำไปปรับใช้ในการพัฒนาผู้บริหารทุกระดับให้มีภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลที่มีประสิทธิผลต่อไป

สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาวิจัยสามารถนำเสนอเป็นบทสรุปและข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในภาพรวมที่ค้นพบ จากประเด็นการวิจัยดังนี้

1. สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของสถาบันอุดมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากและสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด การพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาให้มีภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลอย่างเป็นรูปธรรมตามสภาพที่พึงประสงค์ให้ประสบผลสำเร็จ ควรกำหนดเป็นนโยบายและวิธีปฏิบัติจากหน่วยงานที่กำกับดูแลการจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษา เป็นการเฉพาะ เพื่อให้ผู้บริหารมีสมรรถนะเชิงดิจิทัลจากรูปแบบและกระบวนการพัฒนาลักษณะเดียวกันทั่วประเทศ

2. องค์ประกอบของรูปแบบ เป้าหมายของการพัฒนา และคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานครหรือ (DIGITAL) แสดงดังภาพ 1



ภาพ 1 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร



3. วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร ตามองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยมีรายละเอียดที่เกี่ยวข้องประกอบด้วย 1) ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) ได้แก่ (1) กำหนดเป้าหมายขององค์กร (Purpose) (2) กำหนดโครงสร้างพื้นฐานข้อมูลดิจิทัลขององค์กร (Architecture) และ (3) กำหนดกระบวนทัศน์ใหม่ในการเปลี่ยนผ่านไปสู่องค์กรดิจิทัล (New Paradigm Shift) 2) กลยุทธ์การสื่อสาร (Communication Strategy) ได้แก่ (1) การกำหนดวัฒนธรรมพื้นฐานที่มีการตอบรับอย่างต่อเนื่องและรวดเร็วบนเครือข่าย (2) กำหนดการมีส่วนร่วมด้วยการเชื่อมโยง (Engagement) และ (3) การใช้ประโยชน์จากเครื่องมือสื่อสารดิจิทัลเพื่อนำทีมของการมีส่วนร่วมแบบเสมือนจริง (Smart Meeting) 3) การหลอมรวมระบบบริหารที่เชื่อมโยง (Management System Integration) ได้แก่ (1) การจัดทำฐานข้อมูลและลงรหัส (Data Collection and Coding) และ (2) การบริหารระบบเพื่อการเข้าถึงข้อมูล (Content Management System) 4) การสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรมทางการศึกษา (Educational Innovative Organization) ได้แก่ (1) ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovative Leadership) (2) การสร้างบรรยากาศนวัตกรรม (Innovative Climate) และ (3) การสร้างนิสัยนวัตกรรม (Innovative Behavior) สำหรับอาจารย์ผู้สอนและบุคลากรทางการศึกษา 5) บรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้เชิงดิจิทัล (Digital Learning Climate and Culture) ได้แก่ (1) การบริหารจัดการความร่วมมือ (Managing Collaboration) (2) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) และ (3) การกระตุ้นและติดตาม (Motivating and Controlling)

อภิปรายผล

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร” สามารถนำประเด็นสำคัญมาอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ดังนี้

1. สภาพปัจจุบันโดยภาพรวมของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานครอยู่ในระดับมากและสภาพพึงประสงค์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด แสดงให้เห็นถึงความต้องการในการพัฒนาผู้บริหารเพื่อให้สามารถนำไปปฏิบัติในการขับเคลื่อนให้ทุกสถาบันมุ่งสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ วิชาชีพ และมุ่งสู่คุณภาพสากล โดยมีระบบการจัดทำฐานข้อมูลสมัยใหม่และนำไปใช้ในการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดและงานวิจัยของ พงษ์ศักดิ์ ผกามาศ และคณะ (2565) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในยุคปฏิรูปจะต้องมีวิสัยทัศน์ในการบริหารการศึกษาให้ทันสมัยกับการเปลี่ยนแปลงและการพลิกโฉมทางการศึกษา ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารสามารถเชื่อมโยงองค์ความรู้มาพัฒนาสถาบันและพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะตรงตามยุทธศาสตร์ชาติอย่างมีคุณภาพสำหรับการพัฒนาประเทศไทย นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Aboobaker & KA (2021) ที่พบว่า “ความสามารถเชิงดิจิทัล” เป็นสมรรถนะของผู้บริหารยุคใหม่ที่ต้องมีประกอบด้วย 1) การพัฒนาความคล่องตัวทางดิจิทัลหรือบูรณาการเข้าสู่การเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาสถาบันประจำวัน 2) การพัฒนาขีดความสามารถใหม่เพื่อพัฒนาสมรรถนะเชิงดิจิทัล 3) การเต็มใจที่จะทำการทดลองต่อนวัตกรรมและสิ่งใหม่ และ 4) การทำความเข้าใจว่าเทคโนโลยีย่อมมีผลกระทบต่อการศึกษาดังนั้นการพัฒนาระบบไอซีที เพื่อการศึกษาและทักษะดิจิทัลของผู้บริหารรวมถึงบุคลากรจะต้องแทรกซึมอยู่ในทุกส่วนขององค์กรและทุกห่วงโซ่ของคุณค่า

2. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของสถาบันอุดมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานครภายใต้โครงการ “กระบวนการพัฒนาศักยภาพของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษามุ่งสู่สากล” รวมถึงผลการยืนยันร่างรูปแบบโดยผู้เชี่ยวชาญที่ได้กำหนดกรอบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลมีความเหมาะสมและเป็นไปได้ ในส่วนของเป้าหมายของการพัฒนาเพื่อให้ผู้บริหารมีความรู้และความสามารถที่จะผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทั้งนี้เพราะความก้าวหน้าของเทคโนโลยีดิจิทัลและการเปลี่ยนผ่านของความรู้เป็นไปอย่างรวดเร็วและไม่สิ้นสุด ทั้งผู้สอนและผู้เรียนต้องพัฒนาตนเองเข้าสู่โลกแห่งการเรียนรู้ใหม่ การปรับกระบวนการเรียนการสอน การประยุกต์ใช้สื่อสมัยใหม่เพื่อกระตุ้นการเรียนรู้ของผู้เรียน เพราะสังคมแห่งการเรียนรู้แบบใหม่ที่มุ่งให้ผู้เรียนไม่เพียงแต่เป็นผู้ที่คอยรับรู้แต่ต้องเป็นผู้สรรค์สร้างนวัตกรรม (Erhan et al., 2022) ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ พงษ์ศักดิ์ ผกามาศ และคณะ (2565) และแนวคิดของ Phakamach et al. (2023) ที่พบว่า แนวทางการจัดการศึกษาไทยกับการขับเคลื่อนการศึกษาสู่ยุคประเทศไทย 4.0 ประกอบด้วย 1) การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ในกระบวนการจัดการเรียนการสอน เพื่อพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ 2) การพัฒนาความเป็นมืออาชีพของบุคลากรทางการศึกษา 3) การส่งเสริมและพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษา และ 4) การสร้างความร่วมมือเพื่อพัฒนาองค์ความรู้และการมุ่งเข้าสู่อาชีพ เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้และสมรรถนะที่เชื่อมโยงกับคุณลักษณะผู้เรียนที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21 และทักษะที่ตลาดแรงงานมีความต้องการ รวมทั้งเป็นการวางรากฐานการศึกษาของไทยให้สามารถแข่งขันได้ในเวทีโลก กล่าวโดยสรุปได้ว่า วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำด้านดิจิทัลของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานครดังกล่าวมาสามารถมั่นใจได้ว่า หากมีการประยุกต์ใช้สำหรับสถาบันอุดมศึกษาอื่น ๆ อย่างเหมาะสมกับบริบทของสถาบันอุดมศึกษานั้นก็จะสามารถเปลี่ยนแปลงคุณลักษณะของผู้บริหารให้มีทักษะเชิงดิจิทัลเพื่อการบริหารจัดการการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ รวมถึงส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาอย่างมีนัยสำคัญด้วยเช่นกัน

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 จากผลการวิจัยที่พบว่า สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากและสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด แสดงให้เห็นถึงว่าผู้บริหารยังมีความต้องการพัฒนาในด้านภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลเพื่อให้สามารถก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลงและสามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารจัดการและการพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 จากผลการวิจัยที่พบว่า ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นมากที่สุดก็คือ การเป็นผู้ใช้งานดิจิทัลอย่างคล่องแคล่ว ดังนั้นผู้บริหารและบุคลากรควรมีการพัฒนาความคล่องตัวทางดิจิทัลหรือบูรณาการเข้าสู่การเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาประจำวัน

1.3 การนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลจากผลการวิจัยไปใช้ ควรคำนึงถึงบริบทของสถาบันอุดมศึกษาแห่งนั้นทั้งในเชิงกายภาพและสภาพแวดล้อม อีกทั้งรูปแบบในการจัดฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการในการพัฒนาคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลก็สามารถปรับปรุงรูปแบบตามความเหมาะสมได้อีกด้วย



2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

- 2.1 ควรมีการศึกษาวิจัยโดยนำรูปแบบนี้ไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของสถาบันอุดมศึกษาอื่น ๆ เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป
- 2.2 ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงลึกเกี่ยวกับความสำเร็จของการนำรูปแบบนี้ไปใช้เพื่อให้สามารถกำหนดต้นแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพต่อการพัฒนาผู้บริหารการศึกษาทุกระดับ
- 2.3 ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงลึกเกี่ยวกับองค์ประกอบและคุณลักษณะของผู้บริหารสำหรับการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาให้มีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- พงษ์ศักดิ์ ผกามาต, ประพัฒน์พงศ์ เสนาฤทธิ์, และ สุริยะ วชิรวงศ์ไพศาล. (2565). แนวทางพัฒนาระบบไอซีทีเพื่อการจัดการนวัตกรรมการศึกษาของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลในประเทศไทย. *วารสารการศึกษาและนวัตกรรมการเรียนรู้ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์*, 2(2), 109-130.
- Aboobaker, N., & KA, Z. (2021). Digital Learning Orientation and Innovative Behavior in the Higher Education Sector: Effects of Organizational Learning Culture and Readiness for Change. *International Journal of Educational Management*, 35(5), 1030-1047.
- Carvalho, A., Alves, H., & Leitão, J. (2022). What research tells us about leadership styles, digital transformation and performance in state higher education?. *International Journal of Educational Management*, 36(2), 218-232.
- Erhan, T., Uzunbacak, H.H., & Aydin, E. (2022). *From Conventional to Digital Leadership: Exploring Digitalization of Leadership and Innovative Work Behavior. Management Research Review*, 45(11), 1524-1543.
- Fumasoli, T., Barbato, G., & Turri, M. (2020). The determinants of University Strategic Positioning: a Reappraisal of the Organisation. *Higher Education*, 80, 305-334.
- Phakamach, P., Senarith, P., & Wachirawongpaisarn, S. (2022). The Metaverse in Education: The Future of Immersive Teaching & Learning. *RICE Journal of Creative Entrepreneurship and Management*, 3(2), 75-88.
- Phakamach, P., Panjarattanakorn, D., & Onsampant, S. (2023). Conceptualization and Development of Digital Leadership to Drive Corporate Digital Transformation for Sustainable Success. *International Journal of Educational Communications and Technology*, 3(2), 27-29.
- Sinlarat, P. (2020). The Path to Excellence in Thai Education. *RICE Journal of Creative Entrepreneurship and Management*, 1(2), 60-75.



- Tran, L.T., & Nghia, T.L.H. (2020). *Leadership in International Education: Leaders' Professional Development Needs and Tensions*. Higher Education, 80, 479–495.
- Vial, G. (2019). Understanding Digital Transformation: a Review and a Research Agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118-144.