

การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนผ่านดิจิทัลของผู้บริหารมหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐในภาคใต้ของประเทศไทย*

THE DEVELOPMENT OF A DIGITAL TRANSFORMATION LEADERSHIP MODEL FOR EXECUTIVES OF AUTONOMOUS UNIVERSITIES IN SOUTHERN THAILAND

อนิวัช แก้วจันทน์*, ปรัชญนันท์ นิลสุข, วีระยุทธ ชาทะกาญจน์

Aniwat Kaewjomnong*, Prachyanun Nilsook, Werayut Chatakan

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช นครศรีธรรมราช ประเทศไทย

Graduate School, Nakhon Si Thammarat Rajabhat University, Nakhon Si Thammarat, Thailand

*Corresponding author E-mail: anthonythai8@hotmail.com

*Tel: 096-179-1528

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) วิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนผ่านดิจิทัล 2) พัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนผ่านดิจิทัล และ 3) ตรวจสอบและประเมินรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนผ่านดิจิทัลของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในภาคใต้ เป็นการวิจัยและพัฒนา โดยการวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้ที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในภาคใต้ 3 แห่ง จำนวน 400 คน สุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ เครื่องมือวิจัย คือ แบบสอบถามที่มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ .957 สถิติวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การตรวจสอบความสัมพันธ์ของตัวแปร สถิติ Bartlett's Test of Sphericity ค่าไอแกน ร้อยละของความแปรปรวน และค่าร้อยละความแปรปรวนสะสม ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในภาคใต้ จำนวน 9 คน เลือกผู้ให้ข้อมูลหลักแบบเจาะจง ใช้แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและแบบสนทนากลุ่มเป็นเครื่องมือวิจัย วิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา ผลวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนผ่านดิจิทัลของผู้บริหารมหาวิทยาลัย ได้แก่ การขับเคลื่อนด้วยดิจิทัลเพื่อความคล่องตัว การสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล การรู้และความสามารถในการใช้ดิจิทัล การบริหารทรัพยากรและการลงทุนเชิงกลยุทธ์ การสื่อสารดิจิทัลและมีจริยธรรมในการใช้ดิจิทัล การสร้างแบรนด์ดิจิทัลสู่สากลและการสร้างเครือข่าย การคิดเชิงวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ดิจิทัล และผลลัพธ์ของการเปลี่ยนผ่านดิจิทัล เมื่อพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนผ่านดิจิทัลของผู้บริหารมีความถูกต้องและเหมาะสม ประกอบด้วย 6 ส่วน ได้แก่ ชื่อรูปแบบ หลักการของรูปแบบ วัตถุประสงค์ของรูปแบบ องค์ประกอบของรูปแบบ วิธีดำเนินการพัฒนา และเงื่อนไขสู่ความสำเร็จ สำหรับการตรวจสอบและประเมินรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนผ่านดิจิทัลของผู้บริหารมีความเป็นไปได้และเป็นประโยชน์

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนผ่านดิจิทัล, ผู้บริหารมหาวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ, รูปแบบภาวะผู้นำ

Abstract

The objectives of this research were: 1) To analyze the components of digital transformation leadership; 2) To develop a model of digital transformation leadership; and 3) To Examine and



evaluate the model of digital transformation leadership for executives of autonomous universities in Southern. This study employed a research and development approach. The quantitative phase involved a sample of 400 personnel from three autonomous universities in Southern, selected through stratified random sampling. The research instrument was a questionnaire with a reliability coefficient of .957. The statistical techniques included test of variable relationship, Bartlett's Test of Sphericity, eigenvalues, percentage of variance, and cumulative variance. The qualitative phase involved nine key informants who were personnel from autonomous universities in Southern, selected through purposive sampling. The research instruments included connoisseurship and focus group discussions, and analyzed using content analysis. The findings revealed that digital transformation leadership of university administrators consisted of eight components: digital-driven agility, digital culture development, digital literacy and competency, strategic resource and investment management, digital communication and ethical use of digital technologies, global digital branding and networking, visionary thinking and digital strategy, and outcomes of digital transformation. When developing an accurate and appropriate digital transformation leadership model for executives, consist of 6 components: the model's name, principles, objectives, elements, implementation process, and conditions for success. Regarding the validation and evaluation of the digital transformation leadership model for executives, it was found to be both feasible and beneficial.

Keywords: Digital Transformation Leadership, Public Autonomous University Administrators, Autonomous University, Leadership Model

บทนำ

การบริหารมหาวิทยาลัยในประเทศไทยให้ไปสู่ความสำเร็จส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหาร ซึ่งเป็นผู้ที่ต้องรับผิดชอบในทุกภารกิจจึงต้องรับรู้และเรียนรู้เพื่อการบริหารและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยเมื่อต้องเผชิญกับความท้าทายและความเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่ถือว่าเป็นความทันสมัยในปัจจุบันยังต้องนำความรู้ พัฒนาความสามารถและศักยภาพในการบริหารเพื่อให้รองรับและเท่าทันการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี และดิจิทัลที่เกิดขึ้นมาอย่างรวดเร็วในศตวรรษที่ 21 (ภักดิธัญญา ธรรมโชโต และคณะ, 2560) ในการบริหารจึงต้องปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปโดยเฉพาะเมื่อมหาวิทยาลัยต้องขานรับนโยบายการพัฒนาเพื่อให้ก้าวสู่ระดับสู่สากล หากสามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงได้เร็วกว่าย่อมไปสู่การเป็นองค์กรยุคใหม่ที่ได้เข้าสู่ศตวรรษที่ 21 ซึ่งในเรื่องนี้ Westerman, G. et al. ให้แนวคิดสนับสนุนการจัดการการเปลี่ยนแปลงสำหรับองค์กรสมัยใหม่ที่ต้องรับรู้และปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานรวมถึงการบริหารทุกภารกิจเพื่อให้ไปสู่การมีพลวัต มีการปฏิสัมพันธ์ และเรียนรู้การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อนำเข้ามาใช้ในการบริหารและพัฒนาองค์กร (Westerman, G. et al., 2014) สอดคล้องกับ สัญญา พงษ์ศรีดา ที่เห็นว่าการพัฒนาภายใต้บริบทโลกยุคใหม่ ผู้บริหารต้องพัฒนาทักษะเทคโนโลยีดิจิทัล ทักษะการสื่อสาร และความคิดสร้างสรรค์โดยต้องเดินไปพร้อมกับ การเปลี่ยนผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology Transformation) (สัญญา พงษ์ศรีดา, 2561)

สำหรับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาหรือมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่ได้จัดการศึกษาได้นำแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 - 2579 มาใช้กำหนดทิศทางการพัฒนาทักษะระดับสูงให้กับบุคลากร ด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ ๆ ที่จะเข้ามามากขึ้น การพัฒนาทักษะบุคคลในศตวรรษที่ 21 จึงต้องพัฒนาทักษะ สร้างสรรค์และนวัตกรรม ทักษะการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมทักษะภาวะผู้นำ และทักษะเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น

(สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560) รวมถึงการบริหารเพื่อให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (2566 - 2570) ที่ส่งเสริมให้ใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัลในการบริหารจัดการทรัพยากรและส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต ความก้าวหน้าเทคโนโลยีสารสนเทศที่แพร่หลายช่วยให้ทุกมหาวิทยาลัยสามารถเข้าถึงระบบอินเทอร์เน็ตยังเป็นการเสริมหนุนให้พัฒนาทักษะคนได้รวดเร็วขึ้น (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2566) ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกับ Sheninger, E. C. ที่กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีและดิจิทัลที่ได้เข้ามาในการดำเนินชีวิตประจำวันมากขึ้น ทำให้ผู้นำองค์กรสมัยใหม่ต้องตระหนักและให้ความสำคัญโดยต้องพัฒนาตนเองเพื่อให้สามารถแสดงออกด้วยทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลที่ไม่เพียงแต่การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเท่านั้นแต่ต้องเรียนรู้และเข้าใจการบริหารที่เรียกว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนผ่าน (Transformation Leadership) เพื่อการบริหารและนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายได้เป็นผลสำเร็จ (Sheninger, E. C., 2014) เช่นเดียวกับ ชนสิทธิ์ สิทธิสูงเนิน และคณะ ที่สนับสนุนให้ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ต้องมีการพัฒนาทักษะเทคโนโลยีสารสนเทศรวมถึงดิจิทัลเพื่อให้เป็นเครื่องมือการเรียนรู้และสร้างการเปลี่ยนแปลงองค์กร (ชนสิทธิ์ สิทธิสูงเนิน และคณะ, 2565)

โดยเมื่อผู้บริหารสถาบันการศึกษาในปัจจุบันรับรู้ว่าจะต้องนำพาองค์กรเพื่อให้ก้าวไปสู่สากล Lee, M. & Gaffney, M. จึงได้สนับสนุนให้ผู้บริหารได้พัฒนาทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลเพื่อการบริหารองค์กร (Lee, M. & Gaffney, M., 2008) รวมทั้ง Sheninger, E. C. & Murray, T. C. ที่ได้สนับสนุนให้ผู้บริหารได้พัฒนาทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลเพื่อการเปลี่ยนผ่านดิจิทัลและสามารถบริหารองค์กรสมัยใหม่ได้สำเร็จ (Sheninger, E. C. & Murray, T. C., 2017) สอดคล้องกับ มณฑาทิพย์ นามนุ ที่สรุปทักษะผู้บริหารการศึกษาที่เริ่มต้นพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำยุคใหม่ทั้งในระดับบริหารและระดับปฏิบัติการ 5 ทักษะ ได้แก่ ทักษะการสื่อสาร ทักษะการบริหารจัดการองค์กร ทักษะการคิดวิเคราะห์และความคิดสร้างสรรค์ ทักษะทางเทคโนโลยีและดิจิทัล และทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (มณฑาทิพย์ นามนุ, 2561) อีกทั้ง ผู้บริหารมีความจำเป็นต้องบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้องค์กรเข้าสู่โลกยุคใหม่ ดังที่ บรรจบ บุญจันทร์ สรุปว่าควรพัฒนาภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัลเพื่อให้สามารถเปลี่ยนผ่านการบริหารองค์กรการศึกษาเพื่อให้สามารถจัดการเรียนการสอน การปฏิบัติการกิจการงาน และการวัดและประเมินผลให้ได้ดีขึ้น (บรรจบ บุญจันทร์, 2554) ส่วน ทศนา บุญทอง และคณะ เสนอว่าผู้บริหารต้องตระหนักในจริยธรรมการใช้เทคโนโลยีและดิจิทัล (ทศนา บุญทอง และคณะ, 2564) และทวิสันต์ วิชัยวงษ์ และคณะ ที่สนับสนุนให้ผู้บริหารยุคใหม่ได้มีการพัฒนาภาวะผู้นำเทคโนโลยีและดิจิทัล (ทวิสันต์ วิชัยวงษ์ และคณะ, 2565) ดังนั้น ในการบริหารมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่ต้องแข่งขันกับทุกประเภทมหาวิทยาลัยจึงต้องกำหนดแผนพัฒนาเพื่อให้ก้าวสู่การเป็นมหาวิทยาลัยดิจิทัลและสามารถเข้าสู่ระดับสากลได้ ผู้บริหารจึงต้องเข้าใจบริบทของมหาวิทยาลัยในศตวรรษที่ 21 ที่จำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อให้ได้เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานและการบริหารภารกิจประจำวันของผู้บริหารและบุคลากร จึงต้องให้ความสำคัญกับการเรียนรู้เพื่อให้สามารถพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนผ่านดิจิทัล (Digital Transformation Leadership) ของผู้บริหารมหาวิทยาลัยได้ สอดคล้องกับที่ สุกัญญา แซ่มซ้อย เสนอแนะให้ผู้บริหารในปัจจุบันได้มีรูปแบบการบริหารที่เหมาะสมโดยเฉพาะการพัฒนาภาวะผู้นำของตนเองรวมถึงบุคลากรในสถาบันการศึกษาที่ต้องเปลี่ยนแปลงไปพร้อมกันจึงต้องให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำแบบใหม่ ที่เรียกว่า ภาวะผู้นำดิจิทัล (สุกัญญา แซ่มซ้อย, 2558)

สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในภาคใต้ของประเทศไทยที่ผู้บริหารระดับสูงได้ให้ความสำคัญกับการนำแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 - 2579 และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารและพัฒนา จึงต้องให้ความสำคัญต่อการบริหารทุกระดับเพื่อให้สามารถเปลี่ยนผ่านมหาวิทยาลัยไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยดิจิทัลจนถึงขั้นทำให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และสามารถเข้าสู่สากลได้ ดังที่ Suksaen, K. et al. เสนอให้พัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนผ่านดิจิทัลเพื่อให้สามารถใช้เครื่องมือ



อุปกรณ์เทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัยกับการทำงานได้เป็นอย่างดีแล้วยังมีผลทำให้การบริหารองค์การได้ไปสู่การมีผลการปฏิบัติงานสูงด้วย จึงปฏิเสธไม่ได้ว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนผ่านดิจิทัลของผู้บริหารเป็นส่วนหนึ่งในการนำพาองค์การให้ไปสู่ความสำเร็จได้ (Suksaen, K. et al., 2021) จากเหตุผลและความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนผ่านดิจิทัลดังกล่าวข้างต้นปัจจุบันยังมีข้อมูลน้อยมากที่เกี่ยวกับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในภาคใต้ โดยเฉพาะในระหว่างที่มหาวิทยาลัยเตรียมความพร้อมเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนผ่านที่ประสบความสำเร็จ ผู้วิจัยจึงเห็นความสำคัญของการได้มาซึ่งข้อมูลภาวะผู้นำการเปลี่ยนผ่านดิจิทัลของผู้บริหารในรูปแบบใดที่สามารถนำพามหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐให้ไปสู่ความสำเร็จได้ จึงสนใจทำวิจัยเรื่อง “การพัฒนาแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนผ่านดิจิทัลของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในภาคใต้ของประเทศไทย” ข้อมูลที่ได้มีประโยชน์เชิงนโยบายและเชิงวิชาการเพื่อผู้บริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐและมหาวิทยาลัยทุกประเภทได้นำไปใช้ในการบริหารเพื่อการเปลี่ยนผ่านดิจิทัลได้เป็นผลสำเร็จ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนผ่านดิจิทัลของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในภาคใต้ประเทศไทย
2. เพื่อพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนผ่านดิจิทัลของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในภาคใต้ประเทศไทย
3. เพื่อตรวจสอบและประเมินรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนผ่านดิจิทัลของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในภาคใต้ประเทศไทย

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development: R&D) โดยระยะที่ 1 เป็นการทำการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ระยะที่ 2 และ 3 เป็นการทำการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ใช้แนวคิดของ Creswell, J. W. & Báez, J. C. โดยมุ่งเน้นเพื่อหาข้อเท็จจริงและใช้ข้อมูลที่ยืนยันจากผู้เชี่ยวชาญเพื่อเป็นหลักฐานยืนยันความถูกต้อง (Creswell, J. W. & Báez, J. C., 2021) สำหรับวิธีดำเนินการวิจัยมีดังต่อไปนี้

1. ระยะที่ 1 วิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนผ่านดิจิทัลของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในภาคใต้ เป็นการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนผ่านดิจิทัลของผู้บริหารและนำองค์ประกอบที่ได้จากระยะที่ 1 และข้อมูลที่เกี่ยวข้องไปยก (ร่าง) รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนผ่านดิจิทัล โดยรายละเอียดที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการ ดังนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง (Population and Samples) ใช้แนวคิดของ นิรัช สุดสังข์ ที่เสนอว่าควรมาจากกลุ่มเดียวกันด้วยความเฉพาะเจาะจงให้ความชัดเจนมากกว่า (นิรัช สุดสังข์, 2559) จึงใช้บุคลากรที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในภาคใต้ จำนวน 15,010 คน และใช้สูตรในการคำนวณหาจำนวนตัวอย่างแบบต่อเนื่อง ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 384 ตัวอย่าง (คน) ในการทำการวิจัยครั้งนี้ได้เพิ่มตัวอย่างอีก 16 ตัวอย่าง รวมจำนวนตัวอย่าง 400 ตัวอย่าง (คน) โดยสอดคล้องกับแนวคิดของ บุญใจ ศรีสถิตย่นรากูร ที่แนะนำให้ใช้ตัวอย่างจำนวนมากเพื่อให้มีนัยสำคัญทางสถิติที่สามารถตรวจพบความแตกต่างได้ในกรณีที่มีความแตกต่างจริงสามารถตรวจพบความสัมพันธ์ของตัวแปรได้ในกรณีที่ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันจริง (บุญใจ ศรีสถิตย่นรากูร, 2550) และใช้การสุ่มแบบชั้นภูมิ โดยแบ่งตามมหาวิทยาลัย 3 แห่ง เพื่อให้เป็น Probability Sampling จริง ๆ และตอบโจทย์สถิติอ้างอิง

เนื้อหา ผู้วิจัยได้ปรับและดัดแปลงจากแนวคิดภาวะผู้นำดิจิทัลของ Sheninger, E. C. ได้แก่ การขับเคลื่อนด้วยดิจิทัลเพื่อความคล่องตัว การสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล การรู้และความสามารถในการใช้ดิจิทัล และการบริหารทรัพยากรและการลงทุนเชิงกลยุทธ์ (Sheninger, E. C., 2014) รวมทั้งใช้แนวคิดของ Elliott, A. ได้แก่

การสื่อสารดิจิทัลและมีจริยธรรมในการใช้ดิจิทัล และการสร้างแบรนด์ดิจิทัลสู่สากลและการสร้างเครือข่าย (Elliott, A., 2017) และแนวคิดของ พรชรรัตน์ พรหมินทร์ และปรีชา วิหคโต ได้แก่ การคิดเชิงวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ดิจิทัล และผลลัพธ์ของการเปลี่ยนผ่านดิจิทัล โดยนำแนวคิดดังกล่าวไปกำหนดเป็นตัวแปรในการทำวิจัย (พรชรรัตน์ พรหมินทร์ และปรีชา วิหคโต, 2563)

เครื่องมือวิจัย ในระยะที่ 1 ใช้แบบสอบถาม ที่ประกอบด้วย ตัวแปรย่อย 8 ด้าน ข้อคำถามรวมทั้งสิ้น จำนวน 60 ข้อ และใช้แนวคิด Christensen, L. B. et al. ในการทดสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัยที่ให้ความสำคัญกับการลดความคลาดเคลื่อนจากการวัดโดยทำการทดสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัยใน 2 ขั้นตอน (Christensen, L. B. et al., 2015) รายละเอียดดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 ทำการตรวจสอบและประเมินคุณภาพเครื่องมือวิจัย โดยผู้เชี่ยวชาญ 5 คน ซึ่งเป็นนักวิจัยอาวุโสที่มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ทำวิจัยในเรื่องที่เกี่ยวข้องมาเป็นเวลานาน ทำการตรวจสอบและหาความตรงหรือความเที่ยงตรงชนิดมีโครงสร้าง (Construct Validity) และหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) ของข้อคำถามเชิงเนื้อหา (Content Validity) ผลวิเคราะห์ พบว่าทุกข้อคำถามมีค่า IOC ระหว่าง 0.6 - 1.0 ซึ่ง พิชิต ฤทธิ์จรูญ เสนอเกณฑ์การเลือกข้อคำถามโดยแนะนำให้พิจารณา ค่า IOC มากกว่า หรือเท่ากับ 0.5 ขึ้นไป แสดงว่าข้อคำถามสามารถวัดได้ตรงกับจุดประสงค์ผู้วิจัยจึงใช้ข้อคำถามที่มีค่า IOC มากกว่า 0.5 เพื่อคัดเลือกและจัดทำเป็นข้อคำถามในแบบสอบถามฉบับจริง (พิชิต ฤทธิ์จรูญ, 2551)

ขั้นตอนที่ 2 นำแบบสอบถามจากขั้นตอนที่ 1 ไปทดสอบ (Try-out) โดยทดสอบกับบุคลากรที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่ใช่มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในภาคใต้ จำนวน 30 คน เมื่อได้รับแบบทดสอบกลับมาจึงนำไปหาความเที่ยงหรือความเชื่อมั่น (Reliability) ด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ .957 สอดคล้องกับแนวคิดของ บุญใจ ศรีสถิตย่นรากร ที่ให้แนวคิดค่าความเชื่อมั่นตามเกณฑ์ที่ยอมรับได้ คือ 0.80 ขึ้นไป (บุญใจ ศรีสถิตย่นรากร, 2550) จากนั้นจัดทำเป็นแบบสอบถามและนำไปสำรวจกับบุคลากรที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ในภาคใต้ ได้แก่ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ และมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ กระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลใช้ช่องทางออนไลน์ (Google Form) และส่งแบบสอบถามให้กับตัวอย่างโดยตรง

2. ระยะที่ 2 การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนผ่านดิจิทัลของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เป็นการนำ (ร่าง) รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนผ่านดิจิทัลของผู้บริหารไปใช้ในการจัดสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลัก (Informants) คือ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในภาคใต้ จำนวน 9 คน โดยเกณฑ์การเลือกผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ ปฏิบัติงานโดยเป็นผู้บริหารมหาวิทยาลัยตำแหน่งรองอธิการบดีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในภาคใต้ตั้งแต่ 2 ปีขึ้นไป และมีประสบการณ์ในการพิจารณาให้ความเห็นเรื่องมหาวิทยาลัยดิจิทัล การเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักใช้แบบเจาะจง เครื่องมือวิจัยที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ

3. ระยะที่ 3 การตรวจสอบและประเมินรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนผ่านดิจิทัลของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ผู้วิจัยนำ (ร่าง) รูปแบบฯ ที่ได้จากการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญไปใช้ในการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) กับผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานระดับบริหารคณะวิชาของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในภาคใต้ของประเทศไทย จำนวน 9 คน โดยเกณฑ์การเลือกผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ มีประสบการณ์ทำงานโดยเป็นผู้บริหารระดับคณะวิชาตำแหน่งคณบดีหรือรองคณบดีในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐตั้งแต่ 2 ปีขึ้นไป และนำนโยบายการเปลี่ยนผ่านดิจิทัลไปใช้ในการบริหารคณะวิชา การเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักใช้แบบเจาะจง เครื่องมือวิจัยที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสนทนากลุ่ม



การวิเคราะห์ข้อมูล

ระยะที่ 1 ใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ มีขั้นตอนและสถิติที่ใช้ดังต่อไปนี้

1. การตรวจสอบความสัมพันธ์ของตัวแปร (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy: KMO) ตามแนวคิดของ Hair, J. F. et al., ใช้วิธีการหาค่าสหสัมพันธ์บางส่วน (Partial Correlation) โดยกำหนดค่าระหว่าง 0 ถึง 1 และพิจารณาค่าความเหมาะสมโดยให้ใช้เกณฑ์ ดังนี้ (Hair, J. F. et al., 1998)

ค่า KMO .80 ขึ้นไป เหมาะสมที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบดีมาก

ค่า KMO .70 - .79 เหมาะสมที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบดี

ค่า KMO .60 - .69 เหมาะสมที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบปานกลาง

ค่า KMO .50 - .59 เหมาะสมที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบน้อย

ค่า KMO น้อยกว่า .50 ไม่เหมาะสมที่จะนำข้อมูลชุดนั้นมาวิเคราะห์องค์ประกอบ

2. การทดสอบของบาร์ตเลต (Bartlett's Test of Sphericity) เพื่อทดสอบนัยสำคัญทางสถิติของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรว่ามีความสัมพันธ์กันหรือไม่ โดยมีสมมติฐาน ดังนี้

H0: ตัวแปรต่าง ๆ ไม่มีความสัมพันธ์กัน

H1: ตัวแปรต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กัน

ใช้แนวคิดของ ยุทธ ไกยวรรณ ที่เสนอให้ใช้การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ขององค์ประกอบโดยใช้เป็นข้อมูลตรวจสอบเบื้องต้นก่อนการวิเคราะห์องค์ประกอบว่าข้อมูลที่ได้มีความสัมพันธ์อย่างเพียงพอต่อการวิเคราะห์องค์ประกอบหรือไม่ พบว่า มีนัยสำคัญทางสถิติยอมรับสมมติฐาน H1 คือ ตัวแปรต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กัน สามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้โดยพิจารณาค่าความเหมาะสมของข้อมูล คือ ค่าสถิติ Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) และค่าสถิติของ Bartlett's Test of Sphericity ดังแสดงในตารางที่ 1 (ยุทธ ไกยวรรณ, 2556)

ระยะที่ 2 ใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหาและสรุปเป็นประเด็น โดยวิเคราะห์ความถูกต้องและความเหมาะสมของส่วนประกอบ (ร่าง) รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนผ่านดิจิทัลของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในภาคใต้

ระยะที่ 3 ใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหาและสรุปเป็นประเด็น โดยวิเคราะห์ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของ (ร่าง) รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนผ่านดิจิทัลของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในภาคใต้

ในการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลใช้แนวคิดของ ชำนาญ ปาณวงษ์ โดยระยะที่ 2 และระยะที่ 3 ใช้เกณฑ์การตรวจสอบแบบสามเส้า (Triangulation) ดังนี้ (ชำนาญ ปาณวงษ์, 2563)

1. ตรวจสอบด้านข้อมูล โดยตรวจสอบข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลัก ช่วงเวลาในการเข้าร่วมสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ และสถานที่ที่ให้ข้อมูล

2. ตรวจสอบวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ตรวจสอบข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม นำมาเปรียบเทียบกับประเด็นคำถามเดียวกัน ผลวิเคราะห์ข้อมูลมีความสอดคล้องกันทั้ง 3 มหาวิทยาลัย จึงสรุปว่าข้อมูลที่ได้มีความเชื่อถือได้

ผลการวิจัย

1. ระยะที่ 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนผ่านดิจิทัลของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในภาคใต้

ตารางที่ 1 ผลวิเคราะห์ค่าดัชนี Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) และค่าสถิติ Bartlett's Test of Sphericity

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	0.758
Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square	4279.512
df	28.000
Sig.	0.000

จากตารางที่ 1 ผลวิเคราะห์ค่าดัชนี Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) และ Bartlett's Test of Sphericity เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของกลุ่มตัวอย่าง แสดงให้เห็นว่าข้อมูลทั้งหมดและตัวแปรต่าง ๆ มีความเหมาะสมในการทำการวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis) โดยค่า KMO เท่ากับ 0.758 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่ดี (ระหว่าง 0.7 - 0.8) แสดงว่าข้อมูลมีความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรระดับดีมีความเพียงพอในการนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำ การเปลี่ยนผ่านดิจิทัลของผู้บริหารมหาวิทยาลัย ส่วนผลการทดสอบค่าสถิติของ Bartlett's Test of Sphericity มีค่า Chi-Square = 4279.512, df = 28, และ Sig. = .000 แสดงว่า Sig. น้อยกว่า 0.05 ทำให้สามารถปฏิเสธสมมติฐานที่ว่าตัวแปรในข้อมูลไม่มีความสัมพันธ์เชิงเส้นกันได้ ดังนั้น ข้อมูลนี้จึงมีความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่เพียงพอและเหมาะสมสำหรับการดำเนินการวิเคราะห์ปัจจัยต่อไป

ผลวิเคราะห์องค์ประกอบโดยการสกัดองค์ประกอบ เป็นค่าก่อนการหมุนแกนแบบมุมฉาก ด้วยวิธีแวนริแมกซ์ (Varimax Method) ดังแสดงในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ผลวิเคราะห์องค์ประกอบ ค่าไอเกน ร้อยละของความแปรปรวน ร้อยละของความแปรปรวนสะสมในแต่ละองค์ประกอบ

องค์ประกอบที่ (Factor)	ค่าไอเกน (Eigenvalues)	ร้อยละของความแปรปรวน (% of Variance)	ค่าร้อยละความแปรปรวนสะสม (Cumulative % Variance)
1	29.538	49.230	49.230
2	4.127	6.878	56.108
3	2.677	4.461	60.569
4	2.274	3.789	64.358
5	1.686	2.810	67.168
6	1.520	2.534	69.702
7	1.449	2.414	72.116
8	1.286	2.143	74.259

จากตารางที่ 2 ผลวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนผ่านดิจิทัลของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในภาคใต้ พบว่า มี 8 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การขับเคลื่อนด้วยดิจิทัลด้วยความคล่องตัว 2) การสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล 3) การรู้และความสามารถในการใช้ดิจิทัล 4) การบริหารทรัพยากรและการลงทุนเชิงกลยุทธ์ 5) การสื่อสารดิจิทัลและมีจริยธรรมในการใช้ดิจิทัล 6) การสร้างแบรนด์ดิจิทัลสู่สากลและการสร้างเครือข่าย 7) การคิดเชิงวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ดิจิทัล และ 8) ผลลัพธ์ของการเปลี่ยนผ่านดิจิทัล โดยทุกองค์ประกอบมีค่าไอเกนมากกว่า 1.00 และมีค่าร้อยละของความแปรปรวน 74.259% นั่นคือ ทั้งองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรองค์ประกอบทั้งหมดได้ร้อยละ 74.259



ภาพที่ 1 องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนผ่านดิจิทัลของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในภาคใต้

2. การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนผ่านดิจิทัลของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในภาคใต้ ผลวิเคราะห์ข้อมูล (ร่าง) รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนผ่านดิจิทัลของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในภาคใต้ พบว่า (ร่าง) รูปแบบฯ มีความถูกต้องและเหมาะสม โดยประกอบด้วย 6 ส่วนประกอบ ได้แก่ ชื่อรูปแบบ หลักการของรูปแบบ วัตถุประสงค์ของรูปแบบ องค์ประกอบของรูปแบบ วิธีดำเนินการพัฒนารูปแบบ และเงื่อนไขสู่ความสำเร็จ รายละเอียดดังต่อไปนี้

- ส่วนที่ 1 ชื่อรูปแบบ “รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนผ่านดิจิทัลของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในภาคใต้”

- ส่วนที่ 2 หลักการของรูปแบบ ได้แก่ หลักการบริหารเชิงระบบ หลักการทำงานเป็นทีม หลักการมีส่วนร่วม หลักการบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัล และหลักการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

- ส่วนที่ 3 วัตถุประสงค์ของรูปแบบ เพื่อพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนผ่านดิจิทัลที่เหมาะสมกับบริบทของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในภาคใต้ และเพื่อให้ผู้บริหารมหาวิทยาลัยนำรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนผ่านดิจิทัลไปใช้ในการบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐสู่การเปลี่ยนผ่านดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- ส่วนที่ 4 องค์ประกอบของรูปแบบ ใช้องค์ประกอบที่ได้จากระยะที่ 1 มี 8 องค์ประกอบ

- ส่วนที่ 5 วิธีดำเนินการพัฒนารูปแบบ มี 7 ขั้นตอน มีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กันและมีความต่อเนื่อง โดยใช้ขับเคลื่อนทำให้สามารถปฏิบัติการได้ตามต้องการและนำไปสู่การบรรลุความสำเร็จ เรียกว่า APADCEI ประกอบด้วย การวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อการเปลี่ยนผ่านดิจิทัล (Analyze - A) การวางแผนเพื่อการเปลี่ยนผ่านดิจิทัล (Plan - P) การสร้างการรับรู้ (Awareness - A) การลงมือปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนผ่านดิจิทัล (Do - D) การตรวจสอบติดตามการปฏิบัติการ (Check - C) การประเมินผลสำเร็จของการเปลี่ยนผ่านดิจิทัล (Evaluate - E) และการปรับปรุงเพื่อให้สามารถบริหารและเปลี่ยนผ่านดิจิทัลได้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ (Improvement - I)

- ส่วนที่ 6 เงื่อนไขสู่ความสำเร็จ เป็นข้อกำหนดที่สร้างขึ้นเพื่อผู้บริหารปฏิบัติได้จริงในการบริหารมหาวิทยาลัยมี 6 เงื่อนไข ได้แก่ 1) กำหนดนโยบาย เป้าหมาย และแผนยุทธศาสตร์ 2) สร้างการรับรู้ เรียนรู้ และทำความเข้าใจการเปลี่ยนแปลง 3) การสนับสนุนด้วยระบบ กลไก และเครื่องมืออุปกรณ์ดิจิทัล 4) สร้างบรรยากาศ

และสภาพแวดล้อมที่ดีรวมถึงสร้างขวัญและกำลังใจ 5) สนับสนุนการพัฒนาทักษะและความสามารถด้านดิจิทัล และ 6) ประเมินผลและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

3. การตรวจสอบและประเมินรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนผ่านดิจิทัลของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในภาคใต้

ผู้ให้ข้อมูลหลักได้ตรวจสอบและประเมิน (ร่าง) รูปแบบฯ จากระยะที่ 2 และผู้วิจัยได้จัดทำคู่มือการใช้รูปแบบฯ ประกอบการอธิบายเพื่อเพิ่มความเข้าใจเมื่อผู้บริหารต้องนำไปใช้จริงในการพัฒนาภาวะผู้นำ พบว่ารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนผ่านดิจิทัลของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในภาคใต้ มีความเป็นไปได้และมีความเป็นประโยชน์ โดยรายละเอียดแสดงในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 การตรวจสอบความมีประโยชน์ของ (ร่าง) รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนผ่านดิจิทัลของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในภาคใต้ (n = 9)

รายการตรวจสอบ	ความเป็นไปได้	ร้อยละ	มีความเป็นประโยชน์	ร้อยละ
1. ชื่อรูปแบบ	9	100.0	9	100.0
2. หลักการของรูปแบบ	9	100.0	9	100.0
3. วัตถุประสงค์ของรูปแบบ	9	100.0	9	100.0
4. องค์ประกอบของรูปแบบ	9	100.0	9	100.0
5. วิธีดำเนินการพัฒนา	9	100.0	9	100.0
6. เงื่อนไขความสำเร็จ	9	100.0	9	100.0
7. คู่มือการใช้รูปแบบ	9	100.0	9	100.0
จำนวน	9	100.0	9	100.0

จากตารางที่ 3 การตรวจสอบและประเมิน (ร่าง) รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนผ่านดิจิทัลของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในภาคใต้ พบว่า ผู้ให้ข้อมูลหลักทุกคนคิดเป็นร้อยละ 100 เห็นด้วยว่าส่วนประกอบของ (ร่าง) รูปแบบฯ ทั้ง 6 ส่วนรวมทั้งคู่มือการใช้รูปแบบมีความเป็นไปได้และมีความเป็นประโยชน์

อภิปรายผล

จากผลวิจัยสามารถนำมาอภิปรายผล ดังนี้

1. ผลวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนผ่านดิจิทัลของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในภาคใต้ พบว่า มี 8 องค์ประกอบ โดยแต่ละองค์ประกอบมีค่าไอแกนมากกว่า 1 ขึ้นไป สอดคล้องกับงานวิจัยของ อนุพงษ์ กิคอม และประมุข ชูสอน ที่ทำวิจัย พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อครูนวัตกรรม ได้แก่ การสร้างเครือข่ายความร่วมมือดิจิทัล การบริหารจัดการองค์กรดิจิทัล การมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล การสื่อสารดิจิทัล วัฒนธรรมดิจิทัล และทักษะการเรียนรู้ (อนุพงษ์ กิคอม และประมุข ชูสอน, 2567) และสอดคล้องกับงานวิจัยของ กฤษฎา ผ่องพิทยา และคณะ ที่ทำวิจัย พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำมี 7 องค์ประกอบ ได้แก่ วิสัยทัศน์ดิจิทัล ความรู้และทักษะดิจิทัล การจัดการดิจิทัล วัฒนธรรมดิจิทัล เครือข่ายความร่วมมือดิจิทัล การปรับตัวสู่ยุคดิจิทัล และกลยุทธ์เชิงดิจิทัล (กฤษฎา ผ่องพิทยา และคณะ, 2567) จากความสอดคล้องดังกล่าวข้างต้นจะเห็นได้ว่าในบริบทของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในภาคใต้จำเป็นต้องมีจำนวนองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนผ่านดิจิทัลของผู้บริหารมากกว่าอาจด้วยเหตุผลที่เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่มีความเป็นอิสระในการบริหารและพัฒนามหาวิทยาลัยโดยมหาวิทยาลัย 2 แห่ง มีเป้าหมายที่ชัดเจนเพื่อการแข่งขันในระดับสากล และอีก 1 แห่ง อยู่ระหว่างเตรียมความพร้อมเพื่อไปสู่ระดับสากล ทำให้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในภาคใต้ต้องใช้องค์ประกอบที่เพิ่มมากขึ้นในการพัฒนาบุคลากรทั้งระดับบริหารและระดับปฏิบัติการอย่างเข้มข้น โดยเฉพาะ



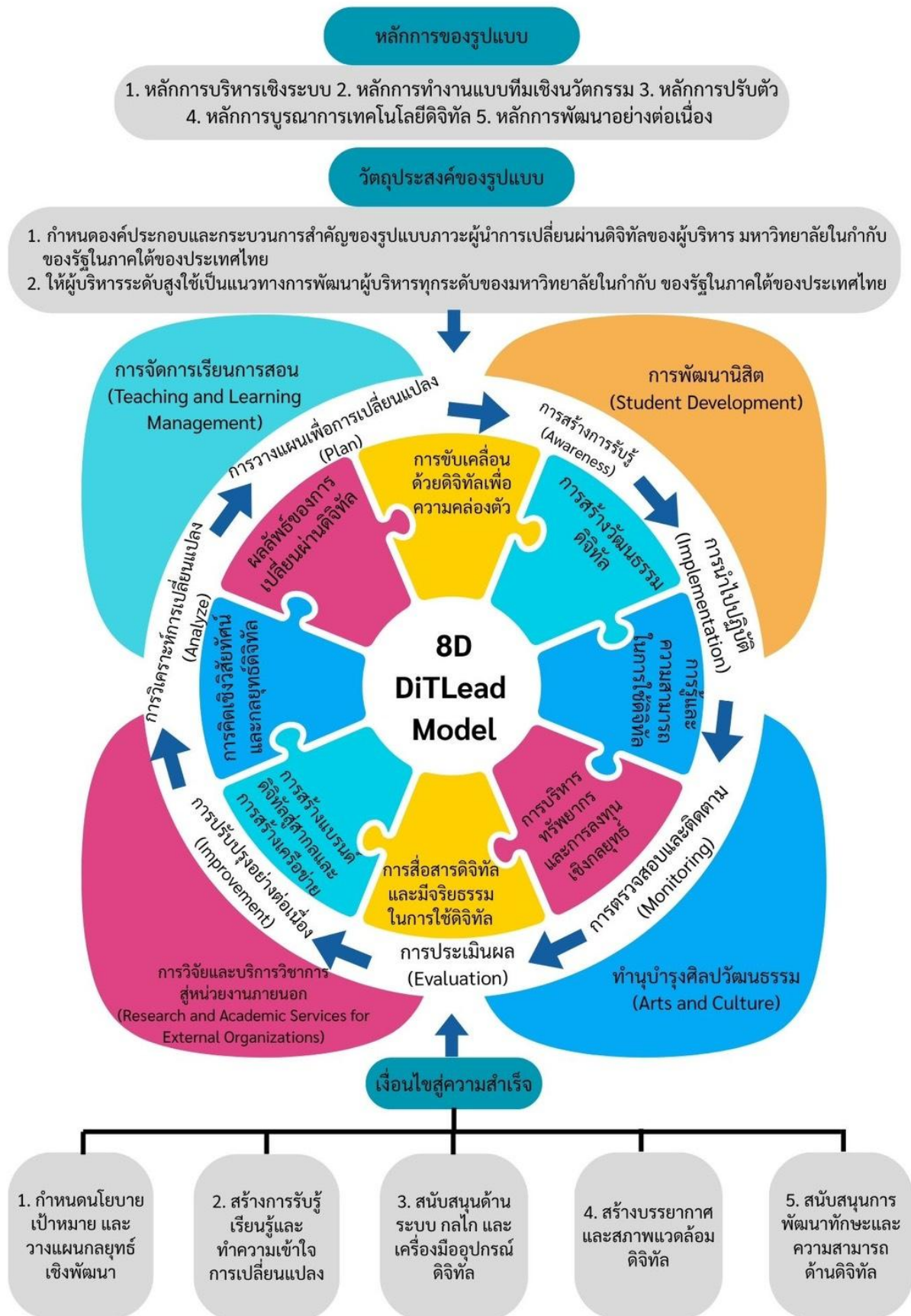
องค์ประกอบด้านการบริหารทรัพยากร การลงทุนเชิงกลยุทธ์และการสร้างแบรนด์สู่สากลซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะของการอุดมศึกษา ซึ่งองค์ประกอบที่เพิ่มนี้เป็นองค์ประกอบสำคัญที่มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในภาคใต้ต้องนำไปใช้ในการบริหารมหาวิทยาลัยเพื่อให้ไปสู่การมีผลการปฏิบัติงานสูง บริหารบรรลุเป้าหมายตามทิศทางที่กำหนดและสามารถก้าวไปสู่ระดับสากล

2. ผลการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนผ่านดิจิทัลของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในภาคใต้พบว่า มีความถูกต้องและมีความเหมาะสม ประกอบด้วย 6 ส่วน ได้แก่ 1) ชื่อรูปแบบ 2) หลักการ 3) วัตถุประสงค์ 4) องค์ประกอบ 5) วิธีดำเนินการพัฒนา และ 6) เงื่อนไขสู่ความสำเร็จ สอดคล้องกับงานวิจัยของ สายฝน สวัสดิ์เอื้อ ที่ทำวิจัยโดยได้พัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำและมีวิธีดำเนินการพัฒนารูปแบบใน 5 ส่วน ได้แก่ หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กระบวนการพัฒนาและการประเมินผล (สายฝน สวัสดิ์เอื้อ, 2566) และสอดคล้องกับงานวิจัยของ กานตเชษฐ์ ถาคำ ที่ทำวิจัย พบว่า การพัฒนารูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมเพื่อเสริมสร้างความสามารถการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดการเรียนรู้ของครูผู้สอนมี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ หลักการ วัตถุประสงค์ ระบบงานและกลไก วิธีดำเนินงาน และแนวทางการประเมิน (กานตเชษฐ์ ถาคำ, 2568)

3. ผลการตรวจสอบและยืนยันรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนผ่านดิจิทัลของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในภาคใต้ พบว่า มีความเป็นไปได้และมีความเป็นประโยชน์ สอดคล้องกับงานวิจัยของ อิดารัตน์ ประจักษ์ ที่ทำการวิจัย พบว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษามีความเป็นไปได้และมีความเป็นประโยชน์ (อิดารัตน์ ประจักษ์, 2568) และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ฉัตรชนก เฮงสุโข และกรรณิการ์ บุญขาว ที่ทำวิจัย พบว่า การพัฒนารูปแบบและวิธีการจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษที่สอดคล้องกับลักษณะการเรียนรู้ของผู้เรียนมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ได้จริงในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ (ฉัตรชนก เฮงสุโข และกรรณิการ์ บุญขาว, 2568)

องค์ความรู้ใหม่

การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนผ่านดิจิทัลของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในประเทศไทย เป็นการค้นพบโมเดลภาวะผู้นำการเปลี่ยนผ่านดิจิทัลของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในภาคใต้ (8D DiTLead Model) ซึ่งองค์ความรู้ใหม่อันเป็นผลสัมฤทธิ์จากการวิจัยที่ได้สังเคราะห์ออกมาในรูปแบบโมเดลองค์ความรู้ คือ องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนผ่านดิจิทัลของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 8 ด้าน ได้แก่ การขับเคลื่อนด้วยดิจิทัลด้วยความคล่องตัว การสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล การรู้และความสามารถในการใช้ดิจิทัล การบริหารทรัพยากรและการลงทุนเชิงกลยุทธ์ การสื่อสารดิจิทัลและมีจริยธรรมในการใช้ดิจิทัล การสร้างแบรนด์ดิจิทัลสู่สากลและการสร้างเครือข่าย การคิดเชิงวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ดิจิทัล และผลลัพธ์ของการเปลี่ยนผ่านดิจิทัลที่สามารถนำไปบูรณาการกับการบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 7 กระบวนการ ได้แก่ การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลง การวางแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลง การสร้างการรับรู้ การนำไปปฏิบัติ การตรวจสอบและติดตาม การประเมินผล และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ภายใต้เงื่อนไขสู่ความสำเร็จที่ผู้บริหารต้องดำเนินการ ได้แก่ กำหนดนโยบายในการเปลี่ยนผ่านดิจิทัล สร้างการรับรู้ เรียนรู้และทำความเข้าใจการเปลี่ยนแปลง สนับสนุนด้านระบบ กลไกและเครื่องมืออุปกรณ์ดิจิทัล สร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมดิจิทัล และสนับสนุนการพัฒนาทักษะและความรู้ด้านดิจิทัล ซึ่งส่วนประกอบเหล่านี้เป็นส่วนประกอบสำคัญในการนำพามหาวิทยาลัยของรัฐให้ประสบความสำเร็จในการบริหาร 4 ภารกิจหลัก ได้แก่ การจัดการเรียนการสอน การพัฒนานิสิต การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และการวิจัยและบริการวิชาการสู่หน่วยงานภายนอก ดังแสดงภาพที่ 2



ภาพที่ 2 รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนผ่านดิจิทัลของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในภาคใต้



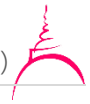
สรุปและข้อเสนอแนะ

ผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นว่า โมเดล “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนผ่านดิจิทัลของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในภาคใต้” มี 8 องค์ประกอบที่มีความสำคัญในการนำไปใช้บริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ได้แก่ การขับเคลื่อนด้วยดิจิทัลด้วยความคล่องตัว การสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล การรู้และความสามารถในการใช้ดิจิทัล การบริหารทรัพยากรและการลงทุนเชิงกลยุทธ์ การสื่อสารดิจิทัลและมีจริยธรรมในการใช้ดิจิทัล การสร้างแบรนด์ดิจิทัลสู่สากลและการสร้างเครือข่าย การคิดเชิงวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ดิจิทัล และผลลัพธ์ของการเปลี่ยนผ่านดิจิทัล โดยทุกองค์ประกอบมีค่าไอแกนมากกว่า 1.00 และมีค่าร้อยละของความแปรปรวน 74.259% นั่นคือ ทุกองค์ประกอบสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรองค์ประกอบทั้งหมดได้ร้อยละ 74.259 เมื่อพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนผ่านดิจิทัลของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในภาคใต้มีความถูกต้องและเหมาะสม ประกอบด้วย 6 ส่วนประกอบหลัก ได้แก่ ชื่อรูปแบบ หลักการของรูปแบบ วัตถุประสงค์ของรูปแบบ องค์ประกอบของรูปแบบ วิธีดำเนินการพัฒนารูปแบบ และเงื่อนไขสู่ความสำเร็จ โดยทุกส่วนประกอบมีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กันและมีความต่อเนื่องสามารถใช้ขับเคลื่อนเพื่อบริหารมหาวิทยาลัยได้ โดยเฉพาะได้มีการกำหนดเงื่อนไขสู่ความสำเร็จไว้ด้วยยิ่งช่วยให้การบริหารในทุกภารกิจของผู้บริหารขับเคลื่อนไปข้างหน้าได้ตามต้องการและนำไปสู่การบรรลุความสำเร็จได้ เมื่อยืนยันและประเมินรูปแบบมีความเป็นไปได้และมีความเป็นประโยชน์ สำหรับข้อเสนอแนะจากการวิจัย คือ ผู้บริหารระดับสูงควรนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์เชิงนโยบายโดยนำไปประกอบการตัดสินใจพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัย หัวหน้างานรวมถึงระดับปฏิบัติการเพื่อให้มีภาวะผู้นำและแสดงออกด้วยพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนผ่านดิจิทัลในการบริหารมหาวิทยาลัยให้เด่นชัดมากขึ้น ส่วนการวิจัยครั้งต่อไปควรยืนยันองค์ประกอบด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันภาวะผู้นำการเปลี่ยนผ่านดิจิทัลของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในภาคใต้

เอกสารอ้างอิง

- กฤษดา ผ่องพิทยา และคณะ. (2567). องค์ประกอบภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วารสารมณีเชษฐาราม วัดจอมมณี, 7(4), 411-424.
- กานตเชษฐี ถาคำ. (2568). การพัฒนารูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมเพื่อเสริมสร้างความสามารถการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดการเรียนรู้ของครูสู่คุณภาพผู้เรียนโรงเรียนพากวียนวิทยาคม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา. วารสารมหาจุฬานาครทรรศน์, 12(11), 61-74.
- ฉัตรชนก เฮงสุโข และกรรณิการ์ บุญขาว. (2568). การพัฒนารูปแบบและวิธีการจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษที่สอดคล้องกับลักษณะการเรียนรู้ของผู้เรียนสังกัดโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนจังหวัดบึงกาฬ. วารสารมหาจุฬานาครทรรศน์, 12(12), 59-70.
- ชนสิทธิ์ สิทธิสูงเนิน และคณะ. (2565). การพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนรู้ด้วยกิจกรรมเป็นฐานร่วมกับเทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมความเป็นนวัตกรรมและผลงานสร้างสรรค์สำหรับนักเรียน. วารสารมนุษยสังคมปริทัศน์ (มสป.), 24(2), 146-159.
- ชำนาญ ปาณวณิช. (2563). ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพจากแนวคิดทฤษฎีสู่การปฏิบัติ. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: กู๊ดเฮด พรินติ้ง แอนด์ แพคเกจจิ้ง กรุ๊ป.
- ทวิสันต์ วิชัยวงษ์ และคณะ. (2565). การเปรียบเทียบความสำเร็จของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้นำองค์การบริหารส่วนจังหวัดในประเทศไทยที่มีระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน. วารสารศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 14(2), 321-344.

- ทัศนาศรี บัญทอง และคณะ. (2564). การสำรวจระดับประเทศด้านระบบและกลไกจริยธรรมขององค์กรพยาบาลตามการรับรู้ของหัวหน้าพยาบาล. วารสารสภาการพยาบาล, 36(3), 45-61.
- ธิดารัตน์ ประจักษ์. (2568). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3. ใน ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาสหวิทยาการเพื่อการบริหารการพัฒนาที่ยั่งยืน. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช.
- นิรัช สุดสังข์. (2559). ระเบียบวิธีวิจัยทางการออกแบบ. กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์.
- บรรจบ บุญจันทร์. (2554). โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยีของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. ใน ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- บุญใจ ศรีสถิตย่นรางกูร. (2550). ระเบียบวิธีการวิจัยทางพยาบาลศาสตร์. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พรพรรัตน์ พรหมมินทร์ และปรีชา วิหคโต. (2563). การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5 จังหวัดลพบุรี. วารสารสังคมศาสตร์และมานุษยวิทยาเชิงพุทธ, 5(8), 36-53.
- พิชิต ฤทธิจรูญ. (2551). ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์. กรุงเทพมหานคร: เฮาส์ ออฟ เคอร์มิสท์.
- ภักติธัญญา ธรรมโชติ และคณะ. (2560). รูปแบบบริหารจัดการระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนองค์การแห่งการเรียนรู้ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ. Veridian E-Journal, Silpakorn University สาขามนุษยศาสตร์สังคมศาสตร์ และศิลปะ, 10(2), 79-96.
- มณฑาทิพย์ นามนุ. (2561). ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2. ใน วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- ยุทธ ไกยวรรณ. (2556). การวิเคราะห์สถิติหลายตัวแปรสำหรับงานวิจัย. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สัญญา พงษ์ศรีดา. (2561). การพัฒนาทักษะการสอนของครูพันธุ์ใหม่ในยุคไทยแลนด์ 4. วารสาร มจร.ทริภุญชัยปริทรรศน์, 2(1), 73-82.
- สายฝน สวัสดิ์เอื้อ. (2566). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ประถมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. ใน ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 - 2579 กระทรวงศึกษาธิการ. เรียกใช้เมื่อ 20 กุมภาพันธ์ 2569 จาก <https://www.onec.go.th/index.php/book/BookView/1540>
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2566). แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 - 2570). เรียกใช้เมื่อ 20 กุมภาพันธ์ 2569 จาก <https://shorturl.asia/R8Q0Y>
- สุกัญญา แซ่ม้อย. (2558). ภาวะผู้นำทางเทคโนโลยี: การนำเทคโนโลยีสู่ห้องเรียนและโรงเรียนในศตวรรษที่ 21. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร, 16(4), 216-224.
- อนุพงษ์ กิคอม และประมุข ชูสอน. (2567). ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อครูนวัตกรรม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี. วารสารเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 7(22), 91-102.



- Christensen, L. B. et al. (2015). Research methods, design, and analysis. (12th ed.). United States of America: Pearson Education.
- Creswell, J. W. & Báez, J. C. (2021). 30 essential skills for the qualitative researcher. (2nd ed.). United States of America: SAGE Publications.
- Elliott, A. (2017). The culture of AI: Everyday life and the digital revolution. United States of America: Routledge.
- Hair, J. F. et al. (1998). Multivariate data analysis. (5th ed.). United States of America: Prentice Hall.
- Lee, M. & Gaffney, M. (2008). Leading a digital school: Principles and practice. Australia: Australian Council for Educational Research.
- Sheninger, E. C. & Murray, T. C. (2017). Learning transformed: 8 keys to designing tomorrow's schools, today. United States of America: ASCD.
- Sheninger, E. C. (2014). Digital leadership: Changing paradigms for changing times. United States of America: Corwin Press.
- Suksaen, K. et al. (2021). Evaluation of guidelines for developing digital leadership of school administrators according to the school development model towards leadership in digital era. *Psychology and Education*, 58(2), 5802-5808.
- Westerman, G. et al. (2014). The nine elements of digital transformation. *MIT Sloan Management Review*, 55(3), 1-6.