



## CHARACTERISTICS OF THAI HIGHER EDUCATION ADMINISTRATOR UNDER THE DIGITAL TRANSFORMATION ERA

Puncharat Tosamphan<sup>1</sup> Thanong Thongphubate<sup>2</sup> & Weerawat Pattanakulchai<sup>3</sup>

Received	Reviewed	Revised	Accepted
04/10/2023	20/10/2023	25/10/2023	25/10/2023

### Abstract

Higher Education administrators play a crucial and influential role in managing higher education institutions to ensure quality and maximum impact on the quality of education, aligning with the country's policies amidst the changing global societal landscape. Therefore, Higher Education administrators must adapt and redefine their vision to foster their own development and that of educational institutions to keep up with digital age education transformation. This includes the enhancement of pre-existing characteristics, such as 1) Personal attributes, encompassing (1) learning and innovation skills, (2) digital literacy skills, (3) information, media, and technology skills, (4) emotional and social skills, (5) self-directed learning and assessment, (6) effective communication, and (7) good personality traits 2) Leadership qualities, including (1) fostering collaboration and a constructive culture, (2) having vision, strategy, and adaptability, (3) possessing innovative leadership capabilities, (4) inspiring and motivating others, (5) nurturing a positive organizational culture, and (6) social responsibility 3) Managerial knowledge and skills, which consist of (1) managing innovation and technology for efficient educational management, (2) giving importance to health and the environment, (3) preserving arts and culture in line with the modern age, (4) academic and business community service, (5) adopting new budget and financial management practices, (6) innovating in human resource management and development, and (7) global, financial, economic, business, and entrepreneurial knowledge 4) Ethical and moral values, comprising (1) consideration for individuals, respect for rights, citizenship, cultural understanding, (2) responsibility, (3) integrity and honesty, (4) sacrifice and dedication, (5) justice, (6) compassion, kindness,

---

<sup>1</sup> Rajamangala University of Technology Rattanakosin, E-mail : Punchara.tos@rmutr.ac.th

<sup>2</sup> Rajamangala University of Technology Rattanakosin, E-mail : thanong.tho@rmutr.ac.th

<sup>3</sup> Rajamangala University of Technology Rattanakosin, E-mail : weerawat.pat@rmutr.ac.th



and (7) civic consciousness, which will drive the institution's operations towards quality and a positive image that continues to be acknowledged.

**Keywords :** Characteristics of Thai Higher Education Administrator, Higher Education, The Digital Transformation Era



## คุณลักษณะผู้บริหารระดับอุดมศึกษาของไทยในยุคการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล

บุญขันธ์ โดสัมพันธ์<sup>4</sup> ทนง ทองภูเบศร์<sup>5</sup> และวีระวัฒน์ พัฒนกุลชัย<sup>6</sup>

### บทคัดย่อ

ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเป็นผู้ที่มีบทบาทหน้าที่ เป็นกลไกและเป็นตัวแปรสำคัญในการบริหารจัดการการศึกษาในระดับอุดมศึกษาให้มีคุณภาพและมีอิทธิพลสูงสุดต่อคุณภาพการบริหารสถาบันอุดมศึกษาตามนโยบายของประเทศท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก ดังนั้น ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาจึงจำเป็นต้องปรับตัว ปรับวิสัยทัศน์ เพื่อการพัฒนาตนเองและพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาให้สอดคล้องกับการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาในยุคดิจิทัล โดยเฉพาะการพัฒนาและปรับปรุงคุณลักษณะที่มีอยู่เดิม ให้มีการเพิ่มพูนศักยภาพ ขีดความสามารถที่มีความโดดเด่นเหมาะสม คือ 1) ด้านบุคลิกภาพ ได้แก่ (1) ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม (2) ทักษะเชิงดิจิทัล (3) ทักษะด้านสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี (4) ทักษะอารมณ์และสังคม (5) การชี้นำตนเอง ตรวจสอบการเรียนรู้ด้วยตนเอง (6) การสื่อสารที่ดี และ (7) บุคลิกภาพที่ดี 2) ด้านความเป็นผู้นำ ได้แก่ (1) การสร้างความร่วมมือร่วมใจ สร้างบรรยากาศและค่านิยมร่วมเชิงสร้างสรรค์ (2) การมีวิสัยทัศน์ มีกลยุทธ์ และแสวงหาโอกาสในการปรับตัว (3) การมีวุฒิภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (4) การสร้างบารมี สร้างแรงบันดาลใจ (5) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวก และ (6) การมีหลักความรับผิดชอบต่อสังคม 3) ด้านความรู้ความสามารถทางการบริหาร ได้แก่ (1) การจัดการนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการศึกษาที่ทันสมัย (2) การให้ความสำคัญกับสุขภาพ และสิ่งแวดล้อม (3) การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมที่เข้ากันได้กับยุคสมัย (4) การบริการทางวิชาการและกิจการเพื่อสังคม (5) การบริหารงบประมาณและการเงินแนวใหม่ (6) การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ และ (7) การมีความรู้เชิงบูรณาการโลก การเงิน เศรษฐกิจ ธุรกิจ และการเป็นผู้ประกอบการ และ 4) ด้านคุณธรรมและจริยธรรม ได้แก่ (1) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล การเคารพสิทธิ ความเป็นพลเมือง เข้าใจความต่างวัฒนธรรม (2) ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ (3) ความซื่อสัตย์สุจริต (4) ความเสียสละ และอุทิศตน (5) ความยุติธรรม (6) ความเมตตา กรุณา และ (7) ความมีสำนึกพลเมือง ซึ่งจะสามารถพัฒนาขับเคลื่อนการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาให้มีคุณภาพ สร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้เป็นที่ยอมรับต่อไป

**คำสำคัญ:** คุณลักษณะผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาไทย; อุดมศึกษา; ยุคการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล

<sup>4</sup> มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์, E-mail : Punchara.tos@rmutr.ac.th

<sup>5</sup> มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์, E-mail : thanong.tho@rmutr.ac.th

<sup>6</sup> มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์, E-mail : weerawat.pat@rmutr.ac.th



## บทนำ

ในยุคปัจจุบันที่มีความเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างรวดเร็วทั้งด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีการสื่อสาร และการคมนาคม ทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่ทันสมัยเป็นสิ่งที่ต้องปฏิบัติอย่างเร่งด่วนโดยมุ่งให้ประชากรของประเทศมีลักษณะที่พึงประสงค์ และสามารถอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างมีความสุข เกิดการร่วมมือกันในการเสริมสร้างชุมชน สังคมและประเทศชาติ กระบวนการทางการศึกษาเป็นกระบวนการสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยเฉพาะการศึกษาในระดับอุดมศึกษาซึ่งเป็นการจัดการศึกษาขั้นสูง ดังปรากฏในพระราชบัญญัติการอุดมศึกษา พ.ศ. 2562 มาตรา 27 สถาบันอุดมศึกษาต้องดำเนินการให้คณาจารย์และบุคลากรอื่นมีความรู้เท่าทันความก้าวหน้าทางวิชาการในโลก พัฒนาการเรียนการสอน การวิจัยให้ทันสมัยสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงทางวิชาการ ความเปลี่ยนแปลงของโลก สังคม และเทคโนโลยี และส่งเสริมสนับสนุนการผลิตผลงานทางวิชาการในระดับชาติและระดับนานาชาติ (Office of the Council of State, 2019) สถาบันอุดมศึกษาจึงเป็นสถาบันการศึกษาที่มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ รวมถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้สอดคล้องกับ มาตรา 22 แห่งพระราชบัญญัติการอุดมศึกษา พ.ศ. 2562 ว่าสถาบันอุดมศึกษาต้องกำหนดพันธกิจที่มีต่อผู้เรียน บุคลากร สังคม และประเทศโดยรวมอย่างเป็นรูปธรรม และประกาศต่อสาธารณะเพื่อให้รับทราบกันอย่างกว้างขวาง และสถาบันอุดมศึกษาและบุคลากรต้องยึดถือและปฏิบัติตามพันธกิจที่ประกาศ และต่อเนื่องในมาตรา 26 ที่ระบุไว้ว่าสถาบันอุดมศึกษามีหน้าที่และอำนาจ คือ (1) การจัดการศึกษา (2) การวิจัยและการสร้างนวัตกรรม (3) การบริการวิชาการแก่สังคม (4) การทะนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม และ (5) หน้าที่และอำนาจอื่นตามที่กฎหมายกำหนด โดยการดำเนินการตามหน้าที่และอำนาจข้างต้นนั้น ต้องสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บท แผนการปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนการศึกษาแห่งชาติ และแผนด้านการอุดมศึกษา และสนองต่อความจำเป็นและความต้องการของประเทศในด้านต่าง ๆ การส่งเสริมให้เกิดผู้ประกอบการรายใหม่ให้แก่ประเทศ การพัฒนากำลังคนของประเทศ และการจัดการศึกษาตลอดชีวิต เพื่อให้ประเทศไทยพัฒนาไปสู่ประเทศที่มีความก้าวหน้าด้านเศรษฐกิจ สังคม และมีพลเมืองที่มีคุณภาพ (Office of the Council of State, 2019) ผลลัพธ์ที่สำคัญจากหน้าที่และอำนาจข้างต้นล้วนมุ่งเสริมสร้างบัณฑิตที่จะผลิตออกไปเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศซึ่งจำเป็นต้องเป็นคนที่มีความรู้ ได้รับการพัฒนาให้มีความสมบูรณ์ ดังนั้น หัวใจสำคัญของการบริหารสถาบันอุดมศึกษาจึงอยู่ที่การบริหารงานของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา เนื่องจากเกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพ การศึกษาระดับอุดมศึกษา อันเป็นเป้าหมายสูงสุดของภารกิจสถาบันอุดมศึกษา สอดคล้องกับหลักการจัดการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาที่สำคัญที่สุด คือ การมุ่งความเป็นเลิศทางวิชาการ (academic



excellence) ดังนั้น สถาบันอุดมศึกษาจึงต้องทำหน้าที่ผลิตผลงานทางวิชาการ สร้างนวัตกรรมการและใช้ผลงานทางวิชาการให้เกิดประโยชน์ต่อสังคม ด้วยเหตุดังที่กล่าวมานี้ ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในฐานะผู้นำของสถาบันอุดมศึกษาจึงต้องมีคุณลักษณะในยุคการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของสถาบันอุดมศึกษาครั้งใหญ่อันจะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของสถาบันอุดมศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษามีบทบาทสำคัญที่จะต้องบริหารจัดการทรัพยากรทางการศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพ และสร้างความสมดุลเพื่อให้บริหารจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษาบรรลุผลสำเร็จ

หากสถาบันอุดมศึกษาต้องการที่จะคงอยู่ให้กับการเปลี่ยนแปลงนี้และไม่หายไป ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาจำเป็นต้องพัฒนาไปพร้อม ๆ กัน ยิ่งกว่านั้นการใช้ประโยชน์จากโอกาสทั้งหมดอย่างมีประสิทธิภาพและศักยภาพที่เปิดกว้างด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีอยู่มากมาย การกำหนดรูปแบบสถาบันอุดมศึกษาที่สมบูรณ์ในห่วงโซ่คุณค่าทั้งหมดจึงไม่ใช่เรื่องตรงไปตรงมา และแน่นอนว่าเป็นงานที่ท้าทาย ความท้าทายนี้มีความกดดันมากขึ้นสำหรับสถาบันอุดมศึกษาที่พยายามรับประกันว่าจะสามารถแข่งขันในระดับโลก แต่ความกดดันนี้กำลังเกิดขึ้นกับสถาบันอุดมศึกษาเนื่องจากการแข่งขันเพื่อคัดเลือกนักศึกษาที่มีเพิ่มมากขึ้น (Faria, J., N6voa, H., 2015) เป็นที่น่าสังเกตว่า สถาบันอุดมศึกษาเผชิญกับสถานการณ์พลิกผันที่เกิดขึ้นในรูปแบบการศึกษายุคดิจิทัล ซึ่งเปลี่ยนวิธีการอย่างเห็นได้ชัดและพัฒนาไปตามกาลเวลา เชื่อมโยงลูกค้าภายในและภายนอกอย่างเข้มข้น และเพิ่มความมุ่งมั่นและเสริมสร้างประสบการณ์ในสถาบันอุดมศึกษา (Benavides, L., et al., 2020) อย่างไรก็ตาม สถาบันอุดมศึกษาหลายแห่งกำลังพัฒนากลยุทธ์ดิจิทัลเฉพาะในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ไปสู่การใช้เทคโนโลยีใหม่ แต่ยังคงวิสัยทัศน์ ความสามารถ หรือความมุ่งมั่นในการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ (PwC: Leeds, UK., 2023) ในแง่ที่สำคัญ คือ ต้องมีวิสัยทัศน์ที่ครอบคลุมเกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัลทั้งหมดในสถาบันอุดมศึกษาเพื่อให้ได้ภาพรวมของปัจจุบันทันสมัยในเทคโนโลยีดิจิทัลในสถาบันอุดมศึกษาและกำหนดลักษณะเฉพาะที่โดดเด่นเป็นมิตินักบริหารและการใช้งานซึ่งเกิดขึ้นในกระบวนการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลภายในสถาบันอุดมศึกษา บทความนี้จึงเป็นการรวบรวมคุณลักษณะผู้บริหารระดับอุดมศึกษาของไทยในยุคการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลอย่างเป็นระบบ

### การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลในสถาบันอุดมศึกษา

การศึกษาระดับอุดมศึกษากำลังเปลี่ยนแปลงเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล ที่ไม่ใช่เพียงแค่เทคนิคการสอนเท่านั้น แต่ยังรวมถึงความสามารถในการถ่ายทอด การรับรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีใหม่ สภาพแวดล้อมเสมือนของสถาบันอุดมศึกษา และการบริหารหลักสูตร จึงไม่ใช่ทักษะทางปัญญาเท่านั้น แต่เป็นทักษะดิจิทัล ซึ่งมีความสำคัญมากอย่างต่อเนื่อง สำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษามีอาชีพในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลนี้ จะสามารถช่วยให้การตัดสินใจแก้ปัญหาทำได้ดีขึ้น (Goulart, V.G.;



Liboni, L.B.; Cezarino, L.O., 2022) เนื่องจากผู้เรียน คณาจารย์ ผู้บริหาร และบุคลากรที่เป็นส่วนหนึ่งของสถาบันอุดมศึกษาในยุคการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล ต้องการเครื่องมือและวิธีการที่เป็นนวัตกรรมเพื่อเพิ่มทักษะด้านดิจิทัลและการจ้างงาน ในขณะที่สภาพแวดล้อมในสถาบันทำงานมีการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (Zain, S., 2021) โดยเป้าหมายในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยในยุคดิจิทัลคือการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีความเชี่ยวชาญในสาขาวิชาต่าง ๆ ที่สอดคล้องความต้องการของประเทศและสร้างความสามารถในการแข่งขันระดับโลก รวมถึงการสร้างมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และทักษะที่จำเป็น คนที่มีคุณธรรม วินัย อารมณ์เอื้ออาทร และเป็นที่ยอมรับในชาติ มีความเข้าใจในสังคมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถปรับตัวให้เข้ากับกรเปลี่ยนแปลงในอนาคต และมีความสุขในการร่วมอยู่ร่วมกับผู้อื่น และมีความรู้ความสามารถด้านดิจิทัล ซึ่งทำให้สามารถรองรับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสังคมและโลกได้อย่างเหมาะสม เป็นที่เรียบร้อยในบริบทของยุคดิจิทัลที่มุ่งพัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะดิจิทัลให้กับประชากร เพื่อให้สามารถใช้ชีวิตในการปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น จึงจำเป็นต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจนและเหมาะสมกับสถาบันอุดมศึกษาในระดับโลกและเทียบเท่ากับสถาบันอุดมศึกษาในต่างประเทศ (Sirilak, S. & Wansri, J., 2022) การปฏิรูปสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยเพื่อให้สามารถทันสมัยดิจิทัลมีแนวทางสำคัญแบ่งออกเป็น 3 ด้านหลัก ได้แก่ การปฏิรูปในด้านคณาจารย์และผู้บริหาร การปฏิรูปหลักสูตรการสอน และการปฏิรูปโครงสร้างการบริหารจัดการและการแก้ไขปัญหาที่สำคัญ (Chiangkul, W., 2016) นอกจากนี้ การบริหารการศึกษาในกรณีของหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษาควรเน้นการสร้างคุณลักษณะการบริหารเป็นหลัก ร่วมกับคุณลักษณะภาวะผู้นำ คุณลักษณะการจัดการ คุณลักษณะด้านจิตใจ และคุณลักษณะการวิจัย การบริหารการศึกษาในระดับอุดมศึกษาควรมุ่งเสริมสร้างทรัพยากรบุคคลให้มีความเชี่ยวชาญตามสาขาวิชาการ และเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์แบบ สถาบันอุดมศึกษาควรกำหนดเป้าหมายในการบริหารงานให้เป็นไปอย่างชัดเจน

### การบริหารสถาบันอุดมศึกษาในยุคการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล

ในยุคดิจิทัลที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วนี้ สถาบันอุดมศึกษาต้องรับผิดชอบที่สำคัญแบ่งเป็น 4 ด้านหลัก ได้แก่ 1) การจัดการศึกษาที่ต้องมีโมโนภาวะความคิดริเริ่ม ค่านิยม และความจำเป็นของประเทศอย่างชัดเจน รวมถึงการเสริมโอกาสในการศึกษาสำหรับกลุ่มผู้เรียนต่าง ๆ โดยการเสนอหลากหลายหลักสูตรการศึกษาและรูปแบบการเรียนการสอนเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิต และการศึกษานอกเวลา เพื่อกระตุ้นการพัฒนาความสามารถและทักษะในการทำงานของบุคคลในทุกช่วงวัย และเน้นการฟื้นฟูสร้างความมั่นคงให้กับผู้เรียนที่มีจริยธรรม จริยธรรม และความรับผิดชอบต่อตนเอง ครอบครัว ชุมชน สังคม และชาติพันธุ์ 2) การแสวงหาความรู้และนวัตกรรมที่สอดคล้องกับความต้องการและความจำเป็นของประเทศ เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาและแก้ไขปัญหาของชาติอย่างเป็น



รูปธรรมและเพื่อเสริมความเจริญก้าวหน้าทางด้านวิชาการ 3) การให้บริการทางวิชาการแก่สังคม โดยรวมถึงการให้คำปรึกษาทางวิชาการและการแพร่ความรู้ที่ได้มาจากการสอน การวิจัย และการสร้างนวัตกรรม เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตและเป็นประโยชน์ต่อรัฐ เอกชน ชุมชน และสังคมอย่างรวดเร็ว 4) การอนุรักษ์ ฟื้นฟู สืบสาน และส่งเสริมศิลปะและวัฒนธรรมท้องถิ่นและชาติ ผ่านการสนับสนุนการเรียนการสอนและกิจกรรมของนักเรียน (Ngamsert, S., 2020) โดยแนวทางในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในยุคดิจิทัล ประกอบด้วย 4 ด้านหลัก ได้แก่ 1) เป้าหมายในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในยุคดิจิทัล มี 3 เป้าหมายหลัก คือ 1.1) พัฒนาทรัพยากรบุคคลให้เป็นผู้เชี่ยวชาญในสาขาวิชาและสาขาวิชาชีพต่าง ๆ ที่สนใจ สามารถตอบสนองความต้องการของประเทศและแข่งขันระดับโลกได้ 1.2) พัฒนาบุคคลให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และทักษะที่จำเป็น มีความรับผิดชอบต่อครอบครัว ชุมชน สังคม และชาติพันธุ์ รวมถึงสามารถปรับตัวและเข้ากันได้ ในสังคมโลกที่เปลี่ยนแปลง 1.3) พัฒนาบุคคลให้มีทักษะในศตวรรษที่ 21 โดยมีความเป็นไทยและเน้นคุณค่าและวัฒนธรรมของการทำงานร่วมกับสากล 2) หลักการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในยุคดิจิทัล ประกอบด้วย 7 หลักการหลัก ๆ 2.1) หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง 2.2) หลักธรรมาภิบาล 2.3) หลักเสรีภาพทางวิชาการ 2.4) หลักความเป็นอิสระ 2.5) หลักความเป็นสากล 2.6) หลักความเสมอภาค 2.7) หลักความรับผิดชอบต่อสังคม 3) การจัดการะงานในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในยุคดิจิทัล ประกอบด้วย 7 งานหลัก 3.1) งานวิจัยและพัฒนานวัตกรรม 3.2) งานจัดการศึกษาที่ทันสมัย 3.3) งานบริการทางวิชาการและกิจการเพื่อสังคม 3.4) งานบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ 3.5) งานบริหารงบประมาณและการเงินแนวใหม่ 3.6) งานทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมที่เข้ากันได้กับยุคสมัย 3.7) งานจัดการนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงาน และ 4) กระบวนการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในยุคดิจิทัล ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนหลัก คือ 4.1) การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และแนวโน้มในอนาคต 4.2) การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและวางแผนเพื่อพัฒนา 4.3) การดำเนินการตามแผนที่วางไว้ 4.4) การตรวจสอบและประเมินผล และ 4.5) การนำผลการตรวจสอบ/ประเมินมาปรับปรุงแก้ไขและกำหนดมาตรฐาน (Sirilak, S. & Wansri, J., 2022)

### คุณลักษณะผู้บริหารการศึกษาระดับอุดมศึกษาไทยในยุคการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล

จากแนวทางในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในยุคดิจิทัลข้างต้น ผู้เขียนบทความได้ศึกษาวิเคราะห์และสังเคราะห์คุณลักษณะผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาไทยในยุคการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลในประเทศไทยจากบทความวิชาการและบทความวิจัย จำนวน 11 บทความ

1. Sirilak, S. & Wansri, J., (2022)
2. Phakamach, P. et al. (2022)
3. Chanjamroon, W. (2022)
4. Woraphongpat, N. et al. (2021)
5. Chaonarin, P. et al. (2022);
6. Ngamsert, S. (2020)
7. Khianchanaj, T. (2019)
8. Rucharoenphonpanich, P. & Sa-ngayothin, T. (2018)
- 9.



Thamchaichusak, N. & Kamonrungruang, T. (2017) 10. Chulangkun, W., (2022) 11. Noonak, S. & Pawapananakul, C. (2023) สามารถสรุปลักษณะผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาไทยในยุคการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล โดยผู้เขียนพิจารณาจากความสัมพันธ์ของเนื้อหาด้วยวิธีการโค้ชและจัดกลุ่ม และกำหนดเป็นกลุ่มหลัก 4 กลุ่ม คือ ด้านบุคลิกภาพ ด้านความเป็นผู้นำ ด้านความรู้ความสามารถทางการบริหาร และด้านคุณธรรมและจริยธรรม ดังแสดงในตารางที่ 1

**Table 1** การสังเคราะห์คุณลักษณะผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาไทยในยุคการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล

ลักษณะผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาไทยในยุคการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล	บทความวิชาการและบทความวิจัย											รวม
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
<b>1. ด้านบุคลิกภาพ</b>												
1.1. การขึ้นนำตนเอง ตรวจสอบการเรียนรู้ด้วยตนเอง						✓		✓				2
1.2. การสื่อสารที่ดี						✓				✓		2
1.3. ความมีวินัย						✓						1
1.4. ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม				✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	7
1.5. ทักษะเชิงดิจิทัล		✓			✓			✓	✓			4
1.6. ทักษะด้านวิชาการ					✓							1
1.7. ทักษะด้านสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี					✓	✓			✓	✓		4
1.8. ทักษะอารมณ์และสังคม				✓	✓				✓		✓	4
1.9. บุคลิกภาพที่ดี							✓		✓			2
<b>2. ด้านความเป็นผู้นำ</b>												
2.1. การกระตุ้นทางปัญญา		✓										1
2.2. การมีวิสัยทัศน์ มีกลยุทธ์ และแสวงหาโอกาสในการปรับตัว		✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓		7
2.3. การมีวุฒิภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม		✓			✓	✓			✓		✓	5
2.4. การมีหลักความเป็นสากล	✓											1
2.5. การมีหลักความรับผิดชอบต่อสังคม	✓										✓	2
2.6. การมีหลักความเสมอภาค	✓											1





ลักษณะผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาไทยในยุคการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล	บทความวิชาการและบทความวิจัย											รวม
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
2.7. การมีหลักเสรีภาพทางวิชาการ	✓											1
2.8. การสร้างความร่วมมือร่วมใจ สร้างบรรยากาศและค่านิยมร่วมเชิงสร้างสรรค์		✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓	8
2.9. การสร้างบาร์มี สร้างแรงบันดาลใจ		✓							✓	✓		3
2.10. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวก		✓							✓	✓		3
<b>3. ด้านความรู้ความสามารถทางการบริหาร</b>												
3.1. การจัดการนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการศึกษาที่ทันยุคสมัย	✓	✓		✓				✓	✓	✓	✓	7
3.2. การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมที่เข้ากันได้กับยุคสมัย	✓							✓		✓		3
3.3. การบริการทางวิชาการและกิจการเพื่อสังคม	✓							✓		✓		3
3.4. การบริหารงบประมาณและการเงินแนวใหม่	✓							✓		✓		3
3.5. การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลแนวใหม่	✓									✓		2
3.6. การให้ความสำคัญกับสุขภาพ และสิ่งแวดล้อม		✓	✓			✓				✓	✓	5
3.7. การมีความรู้เชิงบูรณาการโลก การเงิน เศรษฐกิจ ธุรกิจ และการเป็นผู้ประกอบการ						✓			✓			2
<b>4. ด้านคุณธรรมและจริยธรรม</b>												
4.1. การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล การเคารพสิทธิความเป็นพลเมือง เข้าใจความต่าง วัฒนธรรม		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	8
4.2. ความซื่อสัตย์สุจริต				✓		✓	✓					3



ลักษณะผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาไทยในยุคการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล	บทความวิชาการและบทความวิจัย											รวม
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
4.3. ความเมตตา กรุณา						✓						1
4.4. ความยุติธรรม						✓	✓					2
4.5. ความมีสำนึกพลเมือง						✓						1
4.6. ความเสียสละ และอุทิศตน				✓			✓			✓		3
4.7. ความรับผิดชอบต่อนักที่				✓			✓		✓	✓		4

จากการศึกษา วิเคราะห์และสังเคราะห์คุณลักษณะผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาไทยในยุคการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล สามารถสรุปเป็นรายด้าน 4 ด้าน ดังนี้

1. ด้านบุคลิกภาพ พบว่า คุณลักษณะผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาไทยในยุคการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลด้านบุคลิกภาพทั้งหมด 9 รายการ จัดลำดับความถี่เรียงตามลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ 1) ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม ความถี่เท่ากับ 7 2) ทักษะเชิงดิจิทัล 3) ทักษะด้านสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี 4) ทักษะอารมณ์และสังคม ความถี่เท่ากันเท่ากับ 4 5) การชี้นำตนเอง ตรวจสอบการเรียนรู้ด้วยตนเอง 6) การสื่อสารที่ดี 7) บุคลิกภาพที่ดี ความถี่เท่ากันเท่ากับ 2 8) ความมีวินัย และ 9) ทักษะด้านวิชาการ ความถี่เท่ากันเท่ากับ 1

ดังนั้นจากการศึกษา วิเคราะห์และสังเคราะห์คุณลักษณะผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาไทยในยุคการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลด้านบุคลิกภาพที่สามารถนำมาพัฒนาคุณลักษณะผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาไทยให้ทันต่อยุคการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล โดยผู้เขียนเลือกรายการคุณลักษณะที่มีค่าความถี่มากกว่า 1 จำนวน 7 รายการ ได้แก่ 1) ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม 2) ทักษะเชิงดิจิทัล 3) ทักษะด้านสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี 4) ทักษะอารมณ์และสังคม 5) การชี้นำตนเอง ตรวจสอบการเรียนรู้ด้วยตนเอง 6) การสื่อสารที่ดี และ 7) บุคลิกภาพที่ดี

2. ด้านความเป็นผู้นำ พบว่า คุณลักษณะผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาไทยในยุคการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลด้านบุคลิกภาพทั้งหมด 10 รายการ จัดลำดับความถี่เรียงตามลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ 1) การสร้างความร่วมมือร่วมใจ สร้างบรรยากาศและค่านิยมร่วมเชิงสร้างสรรค์ ความถี่เท่ากับ 8 2) การมีวิสัยทัศน์ มีกลยุทธ์ และแสวงหาโอกาสในการปรับตัว ความถี่เท่ากับ 7 3) การมีวุฒิภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ความถี่เท่ากับ 5 4) การสร้างบารมี สร้างแรงบันดาลใจ 5) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวก ความถี่เท่ากันเท่ากับ 3 6) การมีหลักความรับผิดชอบต่อสังคม ความถี่เท่ากับ 2 7) การ



กระตุ้นทางปัญญา 8) การมีหลักความเป็นสากล 9) การมีหลักความเสมอภาค และ 10) การมีหลักเสรีภาพทางวิชาการ ความถี่เท่ากันเท่ากับ 1

ดังนั้นจากการศึกษา วิเคราะห์และสังเคราะห์คุณลักษณะผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาไทยในยุคการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลด้านความเป็นผู้นำที่สามารถนำมาพัฒนาคุณลักษณะผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาไทยให้ทันต่อยุคการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล โดยผู้เขียนเลือกรายการคุณลักษณะที่มีค่าความถี่มากกว่า 1 จำนวน 6 รายการ ได้แก่ 1) การสร้างความร่วมมือร่วมใจ สร้างบรรยากาศและค่านิยมร่วมเชิงสร้างสรรค์ 2) การมีวิสัยทัศน์ มีกลยุทธ์ และแสวงหาโอกาสในการปรับตัว 3) การมีวุฒิภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม 4) การสร้างบาร์มี สร้างแรงบันดาลใจ 5) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวก และ 6) การมีหลักความรับผิดชอบต่อสังคม

3. ด้านความรู้ความสามารถทางการบริหาร พบว่า คุณลักษณะผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาไทยในยุคการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลด้านบุคลิกภาพทั้งหมด 7 รายการ จัดลำดับความถี่เรียงตามลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ 1) การจัดการนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการศึกษาที่ทันยุคสมัย ความถี่เท่ากับ 7 2) การให้ความสำคัญกับสุขภาพ และสิ่งแวดล้อม ความถี่เท่ากับ 5 3) การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมที่เข้ากันได้กับยุคสมัย 4) การบริการทางวิชาการและกิจการเพื่อสังคม 5) การบริหารงบประมาณและการเงินแนวใหม่ ความถี่เท่ากันเท่ากับ 3 6) การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ 7) การมีความรู้เชิงบูรณาการโลก การเงิน เศรษฐกิจ ธุรกิจ และการเป็นผู้ประกอบการ ความถี่เท่ากันเท่ากับ 2

ดังนั้นจากการศึกษา วิเคราะห์และสังเคราะห์คุณลักษณะผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาไทยในยุคการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลด้านความรู้ความสามารถทางการบริหารที่สามารถนำมาพัฒนาคุณลักษณะผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาไทยให้ทันต่อยุคการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล โดยผู้เขียนเลือกรายการคุณลักษณะที่มีค่าความถี่มากกว่า 1 จำนวน 7 รายการ ได้แก่ 1) การจัดการนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการศึกษาที่ทันยุคสมัย 2) การให้ความสำคัญกับสุขภาพ และสิ่งแวดล้อม 3) การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมที่เข้ากันได้กับยุคสมัย 4) การบริการทางวิชาการและกิจการเพื่อสังคม 5) การบริหารงบประมาณและการเงินแนวใหม่ 6) การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ และ 7) การมีความรู้เชิงบูรณาการโลก การเงิน เศรษฐกิจ ธุรกิจ และการเป็นผู้ประกอบการ

4. ด้านคุณธรรมและจริยธรรม พบว่า คุณลักษณะผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาไทยในยุคการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลด้านบุคลิกภาพทั้งหมด 7 รายการ จัดลำดับความถี่เรียงตามลำดับจากมากไป



น้อย ได้แก่ 1) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล การเคารพสิทธิ ความเป็นพลเมือง เข้าใจความต่างวัฒนธรรม ความถี่เท่ากับ 8 2) ความรับผิดชอบต่อนานาชาติ ความถี่เท่ากับ 4 3) ความซื่อสัตย์สุจริต 4) ความเสียสละ และอุทิศตน 5) ความยุติธรรม 6) ความเมตตา กรุณา 7) ความมีสำนึกพลเมือง ความถี่เท่ากันเท่ากับ 3

ดังนั้นจากการศึกษา วิเคราะห์และสังเคราะห์คุณลักษณะผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาไทยในยุค การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลด้านคุณธรรมและจริยธรรมที่สามารถนำมาพัฒนาคุณลักษณะผู้บริหาร สถาบันอุดมศึกษาไทยให้ทันต่อยุคการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล โดยผู้เขียนเลือกรายการคุณลักษณะที่มี ค่าความถี่มากกว่า 1 จำนวน 7 รายการ ได้แก่ 1) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล การเคารพสิทธิ ความเป็น พลเมือง เข้าใจความต่างวัฒนธรรม 2) ความรับผิดชอบต่อนานาชาติ 3) ความซื่อสัตย์สุจริต 4) ความ เสียสละ และอุทิศตน 5) ความยุติธรรม 6) ความเมตตา กรุณา และ 7) ความมีสำนึกพลเมือง

จากการคัดเลือกรายการคุณลักษณะผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาไทยในยุคการเปลี่ยนแปลงทาง ดิจิทัลทั้ง 4 ด้านที่สามารถนำมาพัฒนาคุณลักษณะผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาไทยให้ทันต่อยุคการ เปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลข้างต้น จะเห็นได้ว่าการศึกษาคณะคุณลักษณะผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาไทยในยุค การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลนั้นมีส่วนสำคัญที่จะทำให้ทราบข้อมูลคุณลักษณะผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา ไทยที่เป็นที่ยอมรับของนักวิชาการ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาคุณลักษณะผู้บริหาร สถาบันอุดมศึกษาไทยในยุคการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลให้สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร สถาบันอุดมศึกษาและการให้บริการของสถาบันอุดมศึกษา ทั้งยังสอดคล้องกับเจตนารมณ์ของ พระราชบัญญัติการอุดมศึกษา พ.ศ. 2562 ตลอดจนทิศทางการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล ยังผลให้ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษามีรูปแบบการทำงานที่มีความทันสมัยเหมาะสมกับบริบท บทบาท ภารกิจ วัฒนธรรมการทำงานของสถาบันอุดมศึกษาไทยยุคการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล และเพื่อให้เห็น ภาพชัดเจนยิ่งขึ้น ผู้เขียนจึงได้นำข้อมูลคุณลักษณะผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาไทยในยุคการ เปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลจากการวิเคราะห์และสังเคราะห์มาสรุปเป็นแผนภาพ ดังแสดงในภาพที่ 1

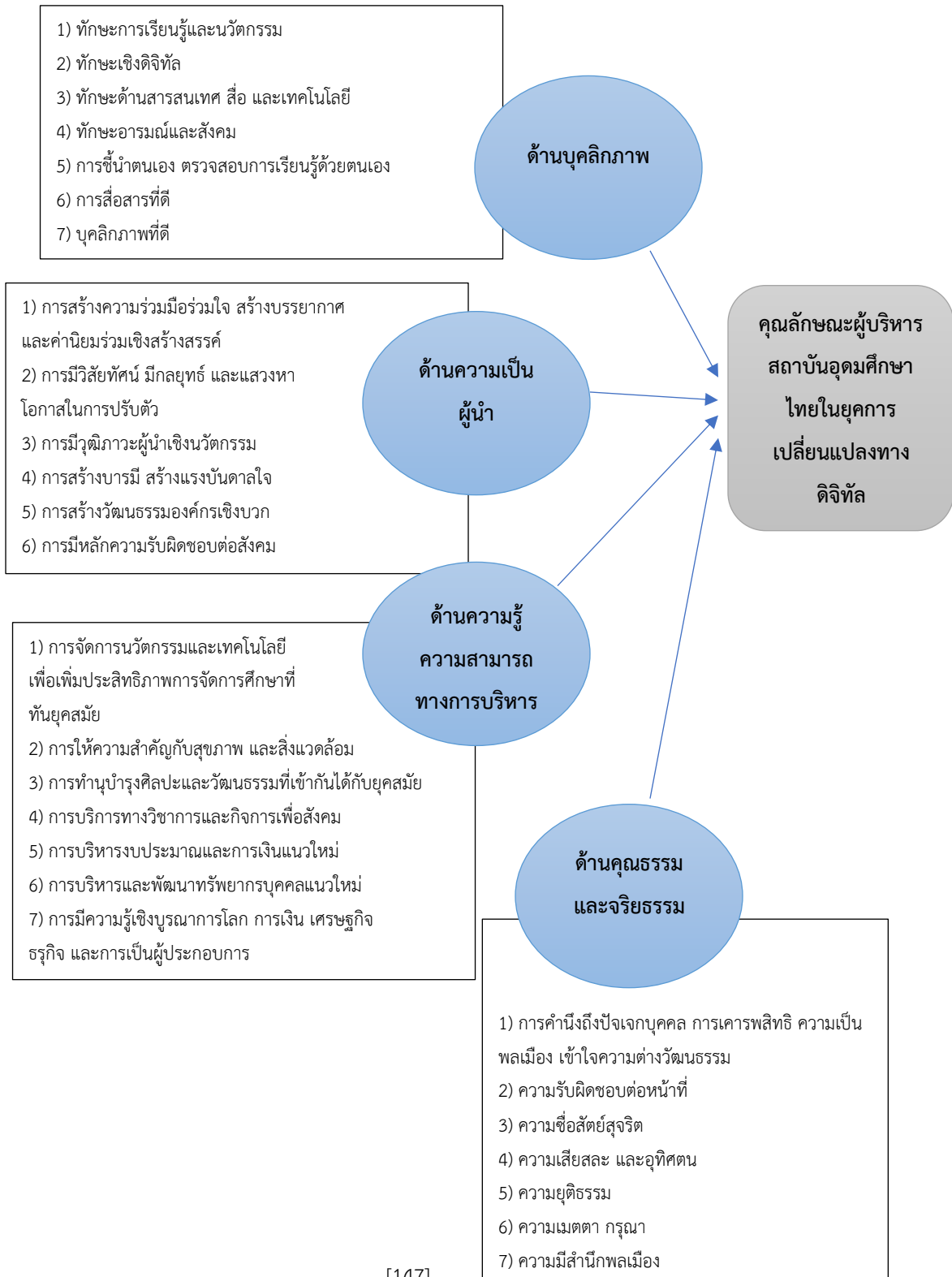




Figure 1 คุณลักษณะผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาไทยในยุคการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล

## บทสรุป

การศึกษาในระดับอุดมศึกษากำลังเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล ซึ่งไม่ได้เกี่ยวกับเทคนิคการสอนเท่านั้น หากยังรวมถึงความสามารถในการส่งเสริมความรู้ ปรับตัวให้เข้ากับเทคโนโลยีใหม่ สร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้เสมือนจริง และบริหารหลักสูตรอีกด้วย การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ต้องการทักษะดิจิทัลซึ่งเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษามีอาชีพในยุคดิจิทัลนี้ ทักษะเหล่านี้ช่วยในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหา เนื่องจากผู้เรียน คณาจารย์ และบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาต้องรับมือกับการเปลี่ยนแปลงดิจิทัล เป้าหมายในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาสูงสุดในประเทศไทยในยุคดิจิทัล คือ การพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่เชี่ยวชาญในหลายสาขา โดยจะปรับให้เข้ากับความต้องการของประเทศและการแข่งขันในระดับโลก สร้างบุคคลที่มีความรู้ความสามารถด้านหลากหลาย รวมถึงทักษะดิจิทัล จริยธรรม วินัย ความยืดหยุ่น และความเข้าใจทางวัฒนธรรม การปฏิรูปสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยเน้นที่สามด้านหลัก ได้แก่ การปฏิรูปคณาจารย์และผู้บริหาร การปฏิรูปหลักสูตรการสอน และการปฏิรูปโครงสร้างการบริหารและการจัดการเพื่อที่จะแก้ไขปัญหาที่มีความสำคัญ นอกจากนี้ หลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษาควรเน้นที่นำเสนอภาวะผู้นำ การบริหาร ลักษณะจิตใจ และทักษะด้านการวิจัย เป้าหมายที่ชัดเจนและเกี่ยวข้องเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเพื่อเตรียมตัวให้พร้อมสำหรับยุคดิจิทัลและมาตรฐานระดับโลก โดยมีคุณลักษณะผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาไทยในยุคการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล ทั้ง 4 ด้านที่สามารถนำมาพัฒนาคุณลักษณะผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาไทยให้ทันต่อยุคการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล คือ 1) ด้านบุคลิกภาพ ได้แก่ (1) ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม (2) ทักษะเชิงดิจิทัล (3) ทักษะด้านสารสนเทศ สื่อและเทคโนโลยี (4) ทักษะอารมณ์และสังคม (5) การซึ่้นำตนเอง ตรวจสอบการเรียนรู้ด้วยตนเอง (6) การสื่อสารที่ดี และ (7) บุคลิกภาพที่ดี 2) ด้านความเป็นผู้นำ ได้แก่ (1) การสร้างความร่วมมือร่วมใจสร้างบรรยากาศและค่านิยมร่วมเชิงสร้างสรรค์ (2) การมีวิสัยทัศน์ มีกลยุทธ์ และแสวงหาโอกาสในการปรับตัว (3) การมีวุฒิภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (4) การสร้างบารมี สร้างแรงบันดาลใจ (5) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวก และ (6) การมีหลักความรับผิดชอบต่อสังคม 3) ด้านความรู้ความสามารถทางการบริหาร ได้แก่ (1) การจัดการนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการศึกษาที่ทันยุคสมัย (2) การให้ความสำคัญกับสุขภาพ และสิ่งแวดล้อม (3) การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมที่เข้ากันได้กับยุคสมัย (4) การบริการทางวิชาการและกิจการเพื่อสังคม (5) การบริหารงบประมาณและการเงินแนวใหม่ (6) การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ และ (7) การมีความรู้เชิงบูรณาการโลก การเงิน เศรษฐกิจ ธุรกิจ และการเป็นผู้ประกอบการ และ 4) ด้านคุณธรรมและจริยธรรม ได้แก่ (1) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล การเคารพสิทธิ ความเป็นพลเมือง เข้าใจความต่างวัฒนธรรม (2) ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ (3) ความซื่อสัตย์สุจริต (4) ความเสียสละ และอุทิศตน (5) ความยุติธรรม (6) ความเมตตา กรุณา และ (7) ความมีสำนึกพลเมือง



## References

- Benavides, L., et al. (2020). Digital transformation in higher education institutions: A systematic literature review. *Sensors*, 20(11), 3291.
- Chanjamroon, W. (2022). Analysis of service leadership components of administrators of Rajabhat universities in the northeastern region. *Journal of Intellectual Education*, 1(4), 1-13.
- Chaonarin, P. et al. (2022). Management skills in the 21st century of nursing faculty administrators. Affiliated with private higher education institutions in Thailand. *The Journal of Research and Academics*, 5(1), 113-128.
- Chiangkul, W. (2016). *Report on the state of Thai education in 2014/2015. Will reform Thai education in time. How can the world in the 21st century?* Bangkok : Phimdee Printing Co., Ltd.
- Chulangkun, W. (2022). Future vision of the educational quality supervision system of Thai higher education institutions, 2030. Bangkok : Chulalongkorn University.
- Faria,J., Nóvoa,H. (2015). Digital transformation at the University of Porto. In Proceedings of the Annual Conference of the Global Innovation and Knowledge Academy, Valencia, Spain, 14–16 July 2015.
- Goulart, V.G.; Liboni, L.B.; Cezarino, L.O. (2022). Balancing skills in the digital transformation era: The future of jobs and the role of higher education. *Ind. High. Educ.*, 36, 118–127.
- Khianchanaj, T. (2019). *Good governance of administrators and administration of private higher education institutions*. The Journal of Pacific Institute of Management Science (Humanities and Social Science), 5(1), 197-211.
- Ngamsert, S. (2020). Professional higher education administration in the 21st century. *Journal Name : Interdisciplinary Studies Journal*, 20(1), 2-13.
- Noonak, S. & Pawapananakul, C. (2023). Creating service quality of Thai higher education institutions according to the concept STEP-SERVQUAL To enter the ASEAN Community. *Report of the Graduate School Conference* (Vol. 5, No. 1, pp. 193-201).
- Office of the Council of State. (2019). *Higher Education Act 2019*. Bangkok : Office of the Council of State.



- Phakamach, P. et al. (2022). Guidelines for developing adaptive leadership of administrators at Rajamangala University of Technology in Thailand under the situation of the new normal and the next way forward. *Journal of Knowledge Exchange*, 3(2).
- Rucharoenphonpanich, P. & Sa-ngayothin, T. (2018). Leadership innovation of administrators of Thai higher education institutions in the era of Thailand 4.0. *Journal of Suvarnabhumi Institute of Technology (Humanities and Social Sciences)*, 4(2), 124-145.
- Sirilak, S. & Wansri, J. (2022). Guidelines for managing higher education institutions in the digital age. *Journal of MCU Peace studies*, 10(3), 1192-1202.
- Thamchaichusak, N. & Kamonrungruang, T. (2017). Developing leadership capacity and educational reform of administrators of Thai higher education institutions in the Thailand 4.0 era. *ROMPHRUEK JOURNAL*, 35(3), 83-99.
- Woraphongpat, N. et al. (2021). Characteristics of administrators of higher education institutions that influence the dedication to work of educational personnel in the Thailand 4.0 era. *Journal of Graduate Studies Valaya Alongkorn Rajabhat University*, 15(1), 53-65.
- Zain, S. (2021). Digital transformation trends in education. In *Future Directions in Digital Information*; Elsevier: Amsterdam, The Netherlands, pp. 223–234.