

**นวัตกรรมผู้นำของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาไทยยุคไทยแลนด์ 4.0**  
**INNOVATIVE LEADERSHIP AMONG THAILAND'S HIGHER EDUCATION**  
**ADMINISTRATORS IN THAILAND 4.0 ERA**

แพรวพรชชา หรุเจริญพรพานิช<sup>1</sup>

ทักษญา สง่าโยธิน<sup>2</sup>

**บทคัดย่อ**

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษานวัตกรรมผู้นำของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาไทย 2) เพื่อศึกษานวัตกรรมผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของสถาบันอุดมศึกษาไทยในยุคไทยแลนด์ 4.0 เป็นการวิจัยแบบผสมวิธีระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ 5 กลุ่ม จำนวน 7 คน คือ 1) สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย 2) สภาหอการค้าแห่งประเทศไทย 3) กระทรวงศึกษาธิการ 4) คณะทำงานของรัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงศึกษาธิการ 5) ผู้มีส่วนได้เสีย และใช้การสนทนากลุ่ม โดยผู้เชี่ยวชาญหรือผู้บริหารด้านการศึกษาในระดับอุดมศึกษา จำนวน 8 คน และการวิจัยเชิงปริมาณ สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์องค์ประกอบ และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ โดยใช้แบบสอบถามเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

ด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่ายจากผู้บริหารระดับสูงในสถาบันอุดมศึกษาไทย ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี และคณบดี จำนวน 157 แห่ง รวมทั้งสิ้น 471 คน พบว่า นวัตกรรมผู้นำของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาไทยจำแนกได้เป็น 4 ประเภท ได้แก่ 1) นวัตกรรมผู้นำแบบเพชร 2) นวัตกรรมผู้นำแบบผสมชีวิต – การทำงาน 3) นวัตกรรมผู้นำแบบโลกาภิวัตน์ และ 4) นวัตกรรมผู้นำแบบเปิดรับ จากการวิเคราะห์นวัตกรรมการนำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของสถาบันอุดมศึกษาไทยยุคไทยแลนด์ 4.0 สามารถจำแนกตามผลสัมฤทธิ์ 11 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านงบประมาณและทรัพยากร 2) ด้านนักศึกษา 3) ด้านการบริหารจัดการการศึกษา 4) ด้านการเรียนรู้และพัฒนา 5) ด้านผู้มีส่วนได้เสีย 6) ด้านการสอน 7) ด้านการวิจัย 8) ด้านการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม 9) ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม 10) ด้านความสามารถในการแข่งขัน และ 11) ด้านทัศนคติของผู้ว่าจ้างงานต่อ

<sup>1</sup> นิสิตหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาองค์การและการจัดการสมรรถนะของมนุษย์ วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

<sup>2</sup> อาจารย์ประจำสาขาวิชาการพัฒนาองค์การและการจัดการสมรรถนะของมนุษย์ วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

บัณฑิต ข้อเสนอแนะการนำผลวิจัยไปใช้ ได้แก่ 1) สามารถนำผลมาเป็นกรอบในการกำหนดเกณฑ์หรือคุณสมบัติเบื้องต้นในการสรรหาและคัดเลือกผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งผู้บริหาร 2) สามารถนำผลมาเป็นกรอบในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหาร (โดยกำหนดระดับนัยสำคัญ = .05)

**คำสำคัญ:** ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา นวัตกรรมผู้นำ ไทยแลนด์ 4.0

### Abstract

This research aims 1) to study the innovative leadership among Thailand's Higher Education administrators 2) to study the innovative leadership of administrators that affect the achievement among Thailand's Higher Education in Thailand 4.0 Era. The research is Mixed Methods Research, which consists of the qualitative method through in-depth interview with 5 groups of experts are 1) The Federation of Thai Industries 2) The Thai Chamber of Commerce 3) The Ministry of Education 4) The Working Group of Deputy Ministers of Education and 5) The Stakeholders. In addition, the other qualitative method used is Focus Group with 8 experts or educational administrators in Thailand's Higher Education. The statistics used in the research were frequency, percentage, mean, standard deviation, exploratory

factor analysis and multiple regression analysis. The questionnaire was used to collect data from the sample with the simple random sampling method. The sample consisted of 471 education administrators in the Thailand's Higher Education Institutions, namely the president, vice president and dean. The results found that the innovative leadership among Thailand's higher education administrators can be classified into four categories which include: 1) GEM Innovative Leader 2) Work – Life Blend Innovative Leader 3) Globalization Innovative Leader and 4) Open – Up Innovative Leader. The analysis of the innovative leadership administrators that affect the achievement among Thailand's Higher Education in Thailand 4.0 Era can be classified into 11 results, consisting of 1) budget and resource 2) student 3) educational administration 4) learning and growth 5) stakeholders 6) teaching 7) research 8) academic engagement with the society 9) art and cultural conservation 10) competitiveness and 11) attitude of the employers to the graduates. Suggestions for the use of the research are as follows: 1) it can be used as a framework for defining criteria or qualification in recruiting and selecting candidates for administrator

positions. 2) can be used as a framework for administrator training course development. (Sig = .05)

**Keywords:** Administrator of higher education institution, Innovative leadership, and Thailand 4.0

### บทนำ

การจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพถือเป็นการพัฒนาประเทศที่ยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับกรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2551 - 2565 ที่ระบุว่า “การยกระดับคุณภาพอุดมศึกษาไทย เพื่อผลิตและพัฒนาบุคลากรที่มีคุณภาพสามารถปรับตัวสำหรับงานที่เกิดขึ้นตลอดชีวิต พัฒนาศักยภาพอุดมศึกษาในการสร้างความรู้และนวัตกรรมเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

ปัจจุบันอุตสาหกรรมอุดมศึกษามีการแข่งขันที่รุนแรงขึ้นเรื่อยๆ ถือเป็นวิกฤตที่สำคัญระดับชาติอีกหนึ่งวิกฤต นั่นคือ วิกฤตอุดมศึกษาไทย มีสาเหตุหลักหลายประการ ประกอบด้วย 1) การมีจำนวนนักศึกษาที่ลดลง เนื่องจากประชากรของประเทศมีอัตราการเกิดที่ลดลง ส่งผลให้ประเทศกำลังเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ (Aging Society) 2) รัฐไม่มีการควบคุมการเปิดหลักสูตรใหม่ที่มีจำนวนเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากอำนาจในการอนุมัติหลักสูตรขึ้นอยู่กับสภาสถาบันนั้นๆ สถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่งไม่ได้ดูความต้องการของประเทศหรือความต้องการของตลาดแรงงานเป็นหลัก หวังเพียงที่จะทำหลักสูตรเพื่อดึงดูดให้มี

ปริมาณจำนวนของผู้เข้าศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษาเท่านั้น 3) คุณภาพของการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานและอุดมศึกษาของไทยยังถือว่าห่างไกลมาตรฐานสากลอีกมาก ไม่ว่าจะเป็นคะแนนสอบ Programme for International Student Assessment (PISA) คะแนนสอบภาษาอังกฤษและคณิตศาสตร์ ซึ่งถ้าเทียบคุณภาพการศึกษาไทยกับประเทศในภูมิภาคอาเซียน การศึกษาขั้นพื้นฐานจะอยู่ในอันดับที่ 6 และการศึกษาระดับมัธยมและอุดมศึกษาจะอยู่ในอันดับที่ 8 (เคโร อันชิน ดอทคอม, 2556) นอกจากนั้นการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาในปัจจุบันมุ่งเน้นแต่ปริมาณไม่เน้นถึงคุณภาพ มีการเปิดรับนักศึกษาแบบไม่จำกัดเนื่องจากเป็นหลักสูตรยอดฮิต มีทั้งหลักสูตรการเรียนออนไลน์หรือการจัดการศึกษานอกสถานที่ตั้ง 4) ธรรมชาติของผู้บริหารในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาส่วนใหญ่มีสาเหตุหลักๆ คือ ผลประโยชน์และอำนาจ กรรมการสภาและอธิการบดีต่างต้องการให้ตนเองอยู่ในวาระนานที่สุด หรือแม้กระทั่งอยู่จนครบ 2 วาระแล้วจะไม่มีสิทธิ์กลับมาดำรงตำแหน่งได้ แต่ก็พยายามหาช่องทางให้กลับมาดำรงตำแหน่งอีกครั้ง สถาบันอุดมศึกษาบางแห่งไม่มีอธิการบดีมานานถึง 6 ปี การแต่งตั้งคนนอกหรือผู้ที่เกษียณอายุราชการแล้วมาเป็นผู้บริหาร ซึ่งไม่เปิดโอกาสให้กับบุคลากรรุ่นใหม่ๆ ได้แสดงศักยภาพในการบริหาร จึงทำให้พลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา หัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ออกคำสั่ง ศสช. 39/2559 ลงวันที่ 13 กรกฎาคม 2559 เรื่องการจัดระเบียบและแก้ไขปัญหาธรรมาภิบาลในสถาบันอุดมศึกษา ตามข้อเท็จจริงที่ปรากฏว่า

สถาบันอุดมศึกษาบางแห่งมีการจัดการศึกษาที่ไม่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรทั้งในและนอกสถานที่ตั้ง ทำให้มีปัญหาด้านคุณภาพและไม่สอดคล้องกับความต้องการของประเทศ ซึ่งสภาสถาบันอุดมศึกษาไม่สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งสภาสถาบันบางแห่งยังอาศัยอำนาจหรือช่องว่างในการดำเนินการเพื่อแสวงหาประโยชน์ส่วนตนให้ดำรงอยู่ในตำแหน่งต่อไป หรือแม้กระทั่งการกลั่นแกล้งฝ่ายตรงข้าม และมีปัญหาการฟ้องร้องเกิดขึ้นเป็นจำนวนมาก ดังนั้นคำสั่ง คสช. นี้จะถือเป็นเครื่องมือในการแก้ไขปัญหาวิกฤตอุดมศึกษาที่เกิดขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูปการศึกษาของรัฐบาล และเพื่อแก้ไขสถานการณ์การดำเนินการของสถาบันอุดมศึกษาต่อไป

ถึงยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงแบบไร้พรมแดนในปัจจุบัน ทุกองค์การต้องการเพิ่มผลผลิตไม่ว่าจะเป็นสินค้าหรือบริการทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพื่อเพิ่มผลประกอบการอันจะทำให้องค์การมีความเจริญก้าวหน้ามั่นคงและมั่นคง ซึ่งถ้าพิจารณาอย่างลึกซึ้งซึ่งจะเห็นว่า ผู้นำที่ดีย่อมเป็นพื้นฐานของการสร้างสินค้าและบริการ โดยผู้นำที่ดีจะมีความสามารถในการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์การ การสร้างแรงจูงใจและการสร้างความสัมพันธ์อันดีและได้รับความร่วมมือร่วมใจจากบุคลากร การจัดการความขัดแย้งระดับบุคคลระดับทีม หรือระดับองค์การ ซึ่งผู้นำที่มีภาวะผู้นำจะสามารถพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพ สามารถประสานการทำงานของบุคลากร ทำให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อันนำไปสู่เป้าหมายได้ในเวลา

อันรวดเร็ว (Draft, 1999) กรณีของสถาบันอุดมศึกษาก็เช่นกัน จะต้องมีการปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลกไร้พรมแดนในยุคไทยแลนด์ 4.0 นี้ ผู้นำจะเป็นจักรกลสำคัญในการขับเคลื่อนให้สถาบันอุดมศึกษาประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ ผู้บริหารที่มีความสำคัญของสถาบันอุดมศึกษา ก็คืออธิการบดี รองอธิการบดี และคณบดีที่เป็นผู้ขับเคลื่อนสถาบันอุดมศึกษาให้ไปถึงเป้าหมายด้วยกลยุทธ์และทิศทางที่ถูกต้องเหมาะสม การสร้างวัฒนธรรมขององค์การให้ได้รับความร่วมมือทั้งจากฝ่ายวิชาการและฝ่ายสนับสนุน รวมถึงการควบคุมดูแลการใช้ทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด ผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษาส่วนใหญ่เติบโตมาจากสายวิชาการ ที่อาจจะผ่านการเป็นผู้อำนวยการหลักสูตร การเป็นหัวหน้าสาขาวิชา แต่ก็เป็นการบริหารระดับกลางที่มีพื้นฐานจากการบริหารงานทางด้านวิชาการมากกว่าการบริหารทางด้านอื่นๆ ซึ่งถ้าจะไต่ระดับมาจนกระทั่งเป็นผู้บริหารนั้นยังถือว่าขาดความรู้ความเข้าใจ และประสบการณ์ในการบริหารงานด้านอื่นๆ ของสถาบันอุดมศึกษานอกเหนือจากงานทางด้านวิชาการ (มานิต บุญประเสริฐ และคณะ, 2549) อีกทั้งการเป็นผู้บริหารยังต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีมุมมองที่รอบด้าน ไม่ว่าจะเป็นมุมมองด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการบริหารภายใน ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา และด้านผู้มีส่วนได้เสีย อีกทั้งสถาบันอุดมศึกษาจะต้องปฏิบัติตามภารกิจของสถาบันอุดมศึกษาในด้านการเรียนการสอน ด้านการวิจัย ด้านการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและ

วัฒนธรรม นอกจากนั้นผู้บริหารจะต้องสามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาต่างๆ ตามสถานการณ์ และมีความสามารถในการแข่งขัน เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาอยู่รอด เจริญก้าวหน้า มั่งคั่ง และมั่นคง ผลิตบัณฑิตโดยคำนึงถึงทัศนคติของผู้ว่าจ้างต่อบัณฑิต ดังนั้นผู้วิจัยจึงให้ความสำคัญกับผู้บริหารในระดับอธิการบดี รองอธิการบดี และคณบดีว่าจะต้องมีวัฒนธรรมผู้นำของผู้บริหารอย่างไรที่จะส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของสถาบันอุดมศึกษาไทยในยุคไทยแลนด์ 4.0

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษานวัตกรรมผู้นำของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาไทย
2. เพื่อศึกษานวัตกรรมผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของสถาบันอุดมศึกษาไทยในยุคไทยแลนด์ 4.0

### ขอบเขตด้านเนื้อหา

1. ภาวะผู้นำ ผู้วิจัยได้ศึกษาความหมายของภาวะผู้นำ ทฤษฎีภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา
2. นวัตกรรมผู้นำของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้นำทั้งในประเทศและต่างประเทศ
3. การบริหารแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC) ผู้วิจัยได้ศึกษาความหมายของการบริหารแบบดุลยภาพ มุมมองของการบริหารแบบดุลยภาพ การบริหารแบบดุลยภาพในสถาบันอุดมศึกษา

4. สถาบันอุดมศึกษาไทย ความเป็นมาของสถาบันอุดมศึกษา ประเภทของสถาบันอุดมศึกษา ศักยภาพและความพร้อมในการจัดการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา การดำเนินการตามภารกิจของสถาบันอุดมศึกษา

5. สถาบันอุดมศึกษาในต่างประเทศ การพัฒนาด้านการศึกษา การเป็นผู้นำด้านการศึกษา ความต้องการศึกษาในระดับอุดมศึกษา การส่งเสริมให้ทุนการศึกษา การมีส่วนร่วมระหว่างสถาบันอุดมศึกษากับภาคเอกชน

6. ยุคไทยแลนด์ 4.0 กลไกการขับเคลื่อนไทยแลนด์ 4.0 ท้าวาระในการขับเคลื่อนไทยแลนด์ 4.0 การปรับเปลี่ยนกลไกภาครัฐเพื่อรองรับไทยแลนด์ 4.0 และการบริหารจัดการการขับเคลื่อนไทยแลนด์ 4.0

### วิธีดำเนินการวิจัย

#### กลุ่มตัวอย่าง

1. การวิจัยเชิงคุณภาพ สำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้วิจัยเลือกผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิแบบเจาะจง 5 กลุ่ม จำนวน 7 คน ประกอบด้วย 1) สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย 2) สภาหอการค้าแห่งประเทศไทย 3) กระทรวงศึกษาธิการ 4) คณะทำงานของรัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงศึกษาธิการ และ 5) ผู้มีส่วนได้เสีย และสำหรับการสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยเลือกผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษาในระดับอุดมศึกษาแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 8 คน

2. การวิจัยเชิงปริมาณ สำหรับแบบสอบถาม ผู้วิจัยเลือกผู้บริหารระดับสูงใน

สถาบันอุดมศึกษาไทย ประกอบด้วย อธิการบดี รองอธิการบดี และคณบดี ทั้งหมด 157 แห่งๆ ละ 3 คน จำนวน 471 คน โดยมีสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ 23 แห่ง สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ 12 แห่ง มหาวิทยาลัยราชภัฏ 38 แห่ง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล 9 แห่ง และสถาบันอุดมศึกษาเอกชน 75 แห่ง ผู้วิจัยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบง่าย โดยเลือกระดับละ 1 คน คือ อธิการบดี รองอธิการบดี และคณบดี ซึ่งผู้วิจัยส่งแบบสอบถามถึงกลุ่มตัวอย่างด้วยตนเองและการส่งทางไปรษณีย์ โดยผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามคืนด้วยการนำส่งด้วยตนเองหรือจากทางไปรษณีย์

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. การวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย และการสนทนากลุ่มเพื่อยืนยันองค์ประกอบนวัตกรรมผู้นำของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาไทยยุคไทยแลนด์ 4.0 และผลสัมฤทธิ์ของสถาบันอุดมศึกษาไทยยุคไทยแลนด์ 4.0

2. การวิจัยเชิงปริมาณ ใช้การเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปและภูมิหลังของกลุ่มตัวอย่าง ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับนวัตกรรมผู้นำของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาไทยยุคไทยแลนด์ 4.0 และส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ของสถาบันอุดมศึกษา เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์องค์ประกอบ และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ

### ผลการวิจัย

#### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบนวัตกรรมผู้นำของผู้บริหาร และผลสัมฤทธิ์ของสถาบันอุดมศึกษาไทย

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีจากเอกสาร ตำรา หนังสือ บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับนวัตกรรมผู้นำของผู้บริหารจำนวน 19 ราย จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้คำสำคัญที่เกี่ยวข้องมาทั้งหมด 42 ตัวมาประกอบกับผลสัมฤทธิ์เชิงลึกของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน โดยสามารถจัดกลุ่มคำสำคัญได้ 22 กลุ่ม ประกอบด้วย 1) คุณธรรมจริยธรรม 2) มีวิสัยทัศน์ 3) ทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย 4) ทักษะในการแก้ปัญหา 5) เปิดรับความคิดและวิธีการใหม่ๆ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 6) สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับทีมงาน 7) นวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศ 8) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ 9) กล้าตัดสินใจ กล้าคิดพูดทำ 10) ทักษะในการสื่อสาร 11) การสร้างแรงจูงใจ 12) ความท้าทาย 13) ความรู้เชิงลึก 14) แรงจูงใจภายใน 15) ความยืดหยุ่น 16) ค่านิยม 17) ทักษะทางสังคม 18) ความเชื่อมั่นในตนเอง 19) สภาพแวดล้อมแบบเปิด 20) ความเสี่ยงต่อการเปลี่ยนแปลง 21) ความไว้วางใจ และ 22) ความอิสระ

ผลสัมฤทธิ์ของสถาบันอุดมศึกษาไทยที่ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นตรงกันมากที่สุดคือ ด้านงบประมาณและทรัพยากร ด้านนักศึกษา ด้านการบริหารจัดการการศึกษา ด้านการเรียนรู้และพัฒนา ด้านผู้มีส่วนได้เสีย ด้านการสอน และด้านการวิจัย และผลสัมฤทธิ์ของ

สถาบันอุดมศึกษาไทยที่ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นตรงกันน้อยที่สุด คือ ด้านการให้บริการวิชาการแก่สังคม ด้านการดำเนินงานศิลปะและวัฒนธรรม ด้านความสามารถในการแข่งขัน และด้านทัศนคติของผู้ว่าจ้าง โดยคำสำคัญสามารถจัดกลุ่มออกมาเป็น 11 กลุ่ม ซึ่งผู้วิจัยได้นำมากำหนดเป็นตัวแปรตามทั้งหมด 11 ตัวแปร

### ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปและภูมิหลังของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้บริหารส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงจำนวน 154 คน คิดเป็นร้อยละ 51.16 เป็นเพศชาย 147 คน คิดเป็นร้อยละ 48.84 ตามลำดับ ด้านอายุ พบว่ามีอายุระหว่าง 46 – 55 ปี จำนวน 150 คน คิดเป็นร้อยละ 49.83 ด้านคุณวุฒิการศึกษา พบว่ามีวุฒิการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาเอกจำนวน 250 คน คิดเป็นร้อยละ 83.06 ด้านประสบการณ์ พบว่ามีประสบการณ์เป็นหัวหน้าสาขาหรือหัวหน้าภาคจำนวน 210 คน คิดเป็นร้อยละ 26.92 ด้านตำแหน่งงาน พบว่า ดำรงตำแหน่งคณบดีจำนวน 120 คน คิดเป็นร้อยละ 39.87 และด้านประเภทของสถาบันอุดมศึกษา พบว่า บริหารงานอยู่ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจำนวน 110 คน คิดเป็นร้อยละ 36.54 มหาวิทยาลัยราชภัฏจำนวน 108 คน คิดเป็นร้อยละ 35.88 มหาวิทยาลัยของรัฐและจำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 11.63 เท่ากับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และมหาวิทยาลัยราชภัฏ มงคลจำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 4.32 ตามลำดับ

### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับนวัตกรรมผู้นำของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาไทย

การวิเคราะห์นวัตกรรมการผู้นำของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาไทยเป็นความคิดเห็นของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาไทย ประกอบด้วย อธิการบดี รองอธิการบดี และคณบดี ด้วยการใช้วิธีการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) เพื่อสกัดตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันไว้ในกลุ่มเดียวกัน และเพื่อลดตัวแปรที่ไม่สำคัญและไม่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรอื่นในกลุ่มใดๆ การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยของตัวแปรนั้นมีระดับการปฏิบัติตรงกับสภาพความเป็นจริงระดับใดนั้น ผู้วิจัยใช้เกณฑ์ในการวิเคราะห์ตามแนวคิดของ Best (1981)

ค่าเฉลี่ย 4.50 – 5.00 หมายถึง การปฏิบัติตรงกับสภาพความเป็นจริงมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.50 – 4.49 หมายถึง การปฏิบัติตรงกับสภาพความเป็นจริงมาก

ค่าเฉลี่ย 2.50 – 3.49 หมายถึง การปฏิบัติตรงกับสภาพความเป็นจริงปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50 – 2.49 หมายถึง การปฏิบัติตรงกับสภาพความเป็นจริงน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.49 หมายถึง การปฏิบัติตรงกับสภาพความเป็นจริงน้อยที่สุด

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับของตัวแปรนวัตกรรมผู้นำของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาไทย

นวัตกรรมผู้นำของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาไทย	$\bar{X}$	S.D.	ระดับปฏิบัติ
ผู้บริหารมีเหตุผลและมีความยุติธรรมในการบริหารงาน	4.36	0.62	มาก
ผู้บริหารสามารถแสดงความคิดเห็นทางการบริหารได้โดยไม่เกรงกลัวต่อคณะกรรมการสภาสถาบัน	3.78	0.71	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	4.13	0.64	มาก

จากตารางที่ 1 พบว่า ภาพรวมของตัวแปรทั้งหมด 115 ข้อ มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) เท่ากับ 4.13 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 0.64 ซึ่งจัดว่าอยู่ในระดับมาก จากผลที่ได้แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษามีความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรทั้งหมดโดยเฉลี่ยระดับ โดยเมื่อพิจารณาเป็นรายตัวแปรจะพบว่า ผู้บริหารมีเหตุผลและมีความยุติธรรมในการบริหารงานเป็น

ตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) มากที่สุด คือ 4.36 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 0.62 ในขณะที่ผู้บริหารที่สามารถแสดงความคิดเห็นทางการบริหารได้โดยไม่เกรงกลัวต่อคณะกรรมการสภาสถาบันเป็นตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) น้อยที่สุด คือ 3.78 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 0.71

ตารางที่ 2 สรุปองค์ประกอบ ค่าความแปรปรวนของตัวแปร และค่าร้อยละของความแปรปรวน

องค์ประกอบ	ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)	ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of Variance)
องค์ประกอบที่ 1	14.10	12.26
องค์ประกอบที่ 2	13.80	12.00
องค์ประกอบที่ 3	11.57	10.06
องค์ประกอบที่ 4	9.82	8.54

จากตารางที่ 2 พบว่า องค์ประกอบนวัตกรรมผู้นำของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาไทยสามารถแบ่งได้เป็น 4 ประเภท โดยเรียงลำดับตามค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) ได้แก่

**องค์ประกอบที่ 1** ผู้นำที่มีคุณธรรมจริยธรรม มีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกล และสามารถบริหารงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ และเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น ผู้นำแบบเพชรสามารถใช้ทักษะในการแก้ปัญหาต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและ



ประสิทธิผล ซึ่งในที่นี้ผู้วิจัยจะเรียกว่า “**นวัตกรรมผู้นำแบบเพชร(GEM Innovative Leader: G-Goal, E-Ethic, and M-Mission Vision)**”

**องค์ประกอบที่ 2** ผู้นำมีความยืดหยุ่นในการบริหารงานสูง มีความอิสระ โปร่งใส ความเสมอภาค และความเท่าเทียมกัน ทำให้บรรยากาศในการทำงานของทีมงานเป็นไปอย่างอบอุ่น มีความสุข และสามารถจูงใจให้ทีมงานทำงานโดยไม่มีหวังผลตอบแทนใดๆ ประกอบกับการมีความรู้เชิงลึกทั้งทางวิชาการและวิชาชีพเพื่อบริหารองค์การได้ครบทุกมิติ ซึ่งในที่นี้ผู้วิจัยจะเรียกว่า “**นวัตกรรมผู้นำแบบผสมชีวิต – การทำงาน (Work – Life Blend Innovative Leader)**”

**องค์ประกอบที่ 3** ผู้นำที่ทันสมัย รู้เท่าทันโลกในยุคโลกาภิวัตน์ ไม่ว่าจะเป็นด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี ด้านการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือทั้งในระดับชาติและระดับนานาชาติ และยังสามารถรับมือกับความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นได้กับองค์การในทุกสถานการณ์ ซึ่งในที่นี้ผู้วิจัยจะเรียกว่า “**นวัตกรรมผู้นำแบบโลกาภิวัตน์ (Globalization Innovative Leader)**”

**องค์ประกอบที่ 4** ผู้นำที่เปิดรับความคิดเห็นและวิธีการใหม่ๆ จากทีมงาน มีการเปิดโอกาสให้ทีมงานสื่อสารได้หลายทาง และมีความถูกต้องรวดเร็ว อีกทั้งยังสามารถสร้างค่านิยม สร้างแรงบันดาลใจ และสร้างความท้าทายให้กับทีมงาน ใน

การใช้ความคิดสร้างสรรค์ขับเคลื่อนองค์การให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งในที่นี้ผู้วิจัยจะเรียกว่า “**นวัตกรรมผู้นำแบบเปิดรับ (Open – UP Innovative Leader)**”

**ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์นวัตกรรมผู้นำของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของสถาบันอุดมศึกษาไทยยุคไทยแลนด์ 4.0**

การวิเคราะห์นวัตกรรมผู้นำของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของสถาบันอุดมศึกษาไทยยุคไทยแลนด์ 4.0 ใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) โดยผู้วิจัยนำนวัตกรรมผู้นำของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาแต่ละแบบมาวิเคราะห์ต่อผลสัมฤทธิ์ของสถาบันอุดมศึกษาไทยยุคไทยแลนด์ 4.0 ที่ละด้าน รวมทั้งหมด 11 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านงบประมาณและทรัพยากร 2) ด้านนักศึกษา 3) ด้านการบริหารจัดการศึกษา 4) ด้านการเรียนรู้และพัฒนา 5) ด้านผู้มีส่วนได้เสีย 6) ด้านการสอน 7) ด้านการวิจัย 8) ด้านการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม 9) ด้านการทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม 10) ด้านความสามารถในการแข่งขัน และ 11) ด้านทัศนคติของผู้ว่าจ้างงานต่อบัณฑิต ดังตารางที่ 3 (โดยกำหนดระดับนัยสำคัญ = .05)

ตารางที่ 3 ค่าสถิติของการวิเคราะห์หัตถกรรมผู้นำของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของสถาบันอุดมศึกษาไทยยุคไทยแลนด์ 4.0

ผลสัมฤทธิ์ของสถาบันอุดมศึกษาไทย	R	R <sup>2</sup>	S.E. <sub>est</sub>	F	p-value
1. ด้านงบประมาณและทรัพยากร	.678	.460	1.877	63.068	.000
2. ด้านนักศึกษา	.527	.277	2.417	28.403	.000
3. ด้านการบริหารจัดการการศึกษา	.695	.483	2.477	69.144	.000
4. ด้านการเรียนรู้และพัฒนา	.718	.516	2.179	78.860	.000
5. ด้านผู้มีส่วนได้เสีย	.571	.327	1.897	35.875	.000
6. ด้านการสอน	.688	.473	1.945	66.355	.000
7. ด้านการวิจัย	.631	.398	1.950	48.941	.000
8. ด้านการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม	.647	.419	2.099	53.307	.000
9. ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม	.617	.381	2.158	45.508	.000
10. ด้านความสามารถในการแข่งขัน	.551	.304	2.723	32.270	.000
11. ด้านทัศนคติของผู้จ้างงานต่อบัณฑิต	.649	.421	2.126	53.752	.000

หัตถกรรมผู้นำแบบเพชรของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของสถาบันอุดมศึกษาไทยยุคไทยแลนด์ 4.0 ด้านงบประมาณและทรัพยากร มีค่าแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม เท่ากับ .678 และค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ (R<sup>2</sup>) สามารถพยากรณ์ตัวแปรตามได้ดีที่สุดคือ .460 หรือคิดเป็นร้อยละ 46

หัตถกรรมผู้นำแบบผสมชีวิต - การทำงานของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของสถาบันอุดมศึกษาไทยยุคไทยแลนด์ 4.0 ด้านนักศึกษา มีค่าแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม เท่ากับ .527 และค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ (R<sup>2</sup>) สามารถพยากรณ์ตัว

แปรตามได้ดีที่สุดคือ .277 หรือคิดเป็นร้อยละ 27.7

หัตถกรรมผู้นำแบบเพชรและหัตถกรรมผู้นำแบบโลกาภิวัตน์ของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของสถาบันอุดมศึกษาไทยยุคไทยแลนด์ 4.0 ด้านการบริหารจัดการศึกษา มีค่าแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม เท่ากับ .695 และค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ (R<sup>2</sup>) สามารถพยากรณ์ตัวแปรตามได้ดีที่สุดคือ .483 หรือคิดเป็นร้อยละ 48.3

หัตถกรรมผู้นำแบบโลกาภิวัตน์ของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาไทยส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของสถาบันอุดมศึกษาไทยยุคไทยแลนด์ 4.0 ด้านการเรียนรู้และพัฒนา มีค่าแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม เท่ากับ .718 และค่า

สัมประสิทธิ์การตัดสินใจ ( $R^2$ ) สามารถพยากรณ์ตัวแปรตามได้ดีที่สุดคือ .516 หรือคิดเป็นร้อยละ 51.6

นวัตกรรมผู้นำแบบโลกาภิวัตน์และนวัตกรรมผู้นำแบบเปิดรับของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาไทยส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของสถาบันอุดมศึกษาไทยยุคไทยแลนด์ 4.0 ด้านผู้มีส่วนได้เสีย ในขณะที่นวัตกรรมผู้นำแบบเพชรของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาไทยส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของสถาบันอุดมศึกษาไทยยุคไทยแลนด์ 4.0 ด้านผู้มีส่วนได้เสียในทิศทางตรงกันข้าม มีค่าแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตามเท่ากับ .571 และค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ ( $R^2$ ) สามารถพยากรณ์ตัวแปรตามได้ดีที่สุดคือ .327 หรือคิดเป็นร้อยละ 32.7

นวัตกรรมผู้นำแบบโลกาภิวัตน์และนวัตกรรมผู้นำแบบเปิดรับของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาไทยส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของสถาบันอุดมศึกษาไทยยุคไทยแลนด์ 4.0 ด้านการสอน ในขณะที่นวัตกรรมผู้นำแบบเพชรของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาไทยส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของสถาบันอุดมศึกษาไทยยุคไทยแลนด์ 4.0 ด้านการสอนในทิศทางตรงกันข้าม มีค่าแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตามเท่ากับ .688 และค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ ( $R^2$ ) สามารถพยากรณ์ตัวแปรตามได้ดีที่สุดคือ .473 หรือคิดเป็นร้อยละ 47.3

นวัตกรรมผู้นำแบบผสมชีวิต - การทำงานนวัตกรรมผู้นำแบบโลกาภิวัตน์และนวัตกรรมผู้นำแบบเปิดรับของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาไทยส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของสถาบันอุดมศึกษาไทยยุค

ไทยแลนด์ 4.0 ด้านการวิจัย ในขณะที่นวัตกรรมผู้นำแบบเพชรของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาไทยส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของสถาบันอุดมศึกษาไทยยุคไทยแลนด์ 4.0 ด้านการวิจัยในทิศทางตรงกันข้าม มีค่าแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม เท่ากับ .631 และค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ ( $R^2$ ) สามารถพยากรณ์ตัวแปรตามได้ดีที่สุดคือ .398 หรือคิดเป็นร้อยละ 39.8

นวัตกรรมผู้นำแบบผสมชีวิต - การทำงานนวัตกรรมผู้นำแบบโลกาภิวัตน์และนวัตกรรมผู้นำแบบเปิดรับของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาไทยส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของสถาบันอุดมศึกษาไทยยุคไทยแลนด์ 4.0 ด้านการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ในขณะที่นวัตกรรมผู้นำแบบเพชรของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาไทยส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของสถาบันอุดมศึกษาไทยยุคไทยแลนด์ 4.0 ด้านการให้บริการทางวิชาการแก่สังคมในทิศทางตรงกันข้าม มีค่าแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม เท่ากับ .647 และค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ ( $R^2$ ) สามารถพยากรณ์ตัวแปรตามได้ดีที่สุดคือ .419 หรือคิดเป็นร้อยละ 41.9

นวัตกรรมผู้นำแบบผสมชีวิต - การทำงานและนวัตกรรมผู้นำแบบโลกาภิวัตน์ของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาไทยส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของสถาบันอุดมศึกษาไทยยุคไทยแลนด์ 4.0 ด้านการทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม มีค่าแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม เท่ากับ .617 และค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ ( $R^2$ ) สามารถพยากรณ์ตัวแปรตามได้ดีที่สุดคือ .381 หรือคิดเป็นร้อยละ 38.1

นวัตกรรมผู้นำแบบโลกาภิวัตน์และนวัตกรรมผู้นำแบบเปิดรับของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาไทยส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของสถาบันอุดมศึกษาไทยยุคไทยแลนด์ 4.0 ด้านความสามารถในการแข่งขัน ในขณะที่นวัตกรรมผู้นำแบบเพชรของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาไทยส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของสถาบันอุดมศึกษาไทยยุคไทยแลนด์ 4.0 ด้านความสามารถในการแข่งขันในทิศทางตรงกันข้าม มีค่าแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม เท่ากับ .551 และค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ ( $R^2$ ) สามารถพยากรณ์ตัวแปรตามได้ดีที่สุดคือ .304 หรือคิดเป็นร้อยละ 30.4

นวัตกรรมผู้นำแบบผสมชีวิต - การทำงาน นวัตกรรมผู้นำแบบโลกาภิวัตน์และนวัตกรรมผู้นำแบบเปิดรับของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาไทยส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของสถาบันอุดมศึกษาไทยยุคไทยแลนด์ 4.0 ด้านทัศนคติของผู้ว่าจ้างงานต่อบัณฑิต ในขณะที่นวัตกรรมผู้นำแบบเพชรของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาไทยส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของสถาบันอุดมศึกษาไทยยุคไทยแลนด์ 4.0 ด้านทัศนคติของผู้ว่าจ้างงานต่อบัณฑิตในทิศทางตรงกันข้าม มีค่าแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม เท่ากับ .649 และค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ ( $R^2$ ) สามารถพยากรณ์ตัวแปรตามได้ดีที่สุดคือ .421 หรือคิดเป็นร้อยละ 42.1

**ตอนที่ 5 ผลการจัดการสนทนากลุ่ม (Focus Group) นวัตกรรมผู้นำของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาไทยยุคไทยแลนด์ 4.0**

ความคิดเห็นจากการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) พบว่า ผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

จำนวน 8 คนมีความคิดเห็นตรงกันกับผลการวิเคราะห์ นวัตกรรมผู้นำของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของสถาบันอุดมศึกษาไทยยุคไทยแลนด์ 4.0 ใน 10 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านงบประมาณและทรัพยากร 2) ด้านการบริหารจัดการการศึกษา 3) ด้านการเรียนรู้และพัฒนา 4) ด้านผู้มีส่วนได้เสีย 5) ด้านการสอน 6) ด้านการวิจัย 7) ด้านการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม 8) ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม 9) ด้านความสามารถในการแข่งขัน และ 10) ด้านทัศนคติของผู้จ้างงานต่อบัณฑิต ในขณะที่ด้านนักศึกษามีผู้เชี่ยวชาญ 7 คน ใน 8 คนมีความเห็นตรงกัน แต่ผู้เชี่ยวชาญอีกคนหนึ่งมีความคิดเห็นต่างว่า สื่อสังคมออนไลน์น่าจะมีผลต่อนักศึกษามากในปัจจุบัน ดังนั้นผู้บริหารควรมีนวัตกรรมแบบโลกาภิวัตน์ด้วย

### อภิปรายผล

จากการศึกษาเรื่อง “นวัตกรรมผู้นำของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาไทยยุคไทยแลนด์ 4.0” สามารถอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. นวัตกรรมผู้นำของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาไทย ประกอบด้วย 1) นวัตกรรมผู้นำแบบเพชร 2) นวัตกรรมผู้นำแบบผสมชีวิต-การทำงาน 3) นวัตกรรมผู้นำแบบโลกาภิวัตน์ และ 4) นวัตกรรมผู้นำแบบเปิดรับ

นวัตกรรมผู้นำแบบเพชร มีความสำคัญต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเป็นอันดับที่ 1 เนื่องจากผู้นำต้องมีคุณธรรมจริยธรรม มีธรรมาภิบาล มีความโปร่งใสและสามารถ

ตรวจสอบได้ สอดคล้องกับ Yukl (2013) ที่กล่าวว่า ผู้นำนอกจากจะเป็นผู้ที่มีคุณธรรมจริยธรรมแล้ว ผู้นำยังต้องส่งเสริมพฤติกรรมทางด้านคุณธรรมจริยธรรมกับผู้ใต้บังคับบัญชา และสร้างความไว้วางใจและเคารพซึ่งกันและกันในหมู่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความหลากหลาย นอกจากนี้ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกล กำหนดนโยบาย ทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน รวมถึงสามารถวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนโอกาสและอุปสรรคที่จะเกิดขึ้นในองค์กรได้

**นวัตกรรมผู้นำแบบผสมชีวิต - การทำงาน** มีความสำคัญต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเป็นอันดับที่ 2 เนื่องจากผู้นำที่ผสมผสานทั้งชีวิตและการทำงานจะมีความยืดหยุ่นในการบริหารงานสูง สามารถปรับตัวให้เข้ากับผู้ใต้บังคับบัญชาและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง และสามารถให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ในทุกๆ ด้าน มีการกระจายความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถปรับเปลี่ยนตำแหน่งงานได้โดยไม่ยึดติด และช่วยเหลือกัน มีน้ำใจโอบอ้อมอารี เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และยอมรับในความสามารถซึ่งกันและกัน มีความอิสระ โปร่งใส ความเสมอภาค และความเท่าเทียมกัน ยกย่อง เชิดชูเกียรติผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทำงานด้วยความวิริยะอุตสาหะทุ่มเทและเสียสละ ทำให้บรรยากาศในการทำงานของทีมงานเป็นไปอย่างอบอุ่น มีความสุข และสามารถจูงใจให้ทีมงานทำงานด้วยการมีทัศนคติที่ดี มองโลกในแง่บวก ทำงานโดยไม่หวังผลตอบแทนใดๆ (Cameron & Quinn, 1999; Snyder, Lopez & Pedrotti, 2011)

**นวัตกรรมผู้นำแบบโลกาภิวัตน์** มีความสำคัญต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเป็นอันดับที่ 3 เนื่องจากผู้นำต้องทันสมัย รู้เท่าทันโลกในยุคโลกาภิวัตน์ ไม่ว่าจะในด้านนวัตกรรม ซึ่งสอดคล้องกับ Sethibe และ Steyn (2015) ที่กล่าวว่า รูปแบบความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับนวัตกรรมอย่างมีนัยสำคัญ รวมถึงการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ๆ ในการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร และกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความกระตือรือร้นในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาเป็นสื่อในการเรียนการสอน การวิจัย และการบริการวิชาการ ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกับ Donate and Sanchez de Pablo (2015) ที่กล่าวว่า ผู้นำควรเริ่มต้นจากการสนับสนุนการพัฒนาและการใช้ประโยชน์จากนวัตกรรม เพื่อนำไปใช้ในการจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management) รวมถึงการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือทางวิชาการหรือวิชาชีพกับหน่วยงานอื่นทั้งในระดับชาติและระดับนานาชาติ

**นวัตกรรมผู้นำแบบเปิดรับ** มีความสำคัญต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเป็นอันดับสุดท้าย เป็นผู้นำที่เปิดรับความคิดเห็นและวิธีการใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานที่เปลี่ยนแปลงไปจากแบบเดิมๆ สนับสนุนให้ทีมงานมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายการบริหารงาน และมีการเปิดโอกาสให้ทีมงานสื่อสารได้หลายทางทั้งด้วยการพูด ภาษาและท่าทาง สอดคล้องกับ Dubrin (2013) ที่กล่าวว่า การสื่อสารแบบเปิดระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาช่วยให้องค์กรเอาชนะปัญหาและบรรลุสู่ความสำเร็จ ทักษะการสื่อสารที่มี

ประสิทธิภาพและทักษะการใช้คำพูดที่มีใช้ภาษาพูดจะช่วยสร้างแรงบันดาลใจของคนในองค์กรได้ ลักษณะสำคัญของการสื่อสารโดยผู้นำคือการฟังพาเครือข่ายการติดต่อทั้งระหว่างบุคคลและทางเทคโนโลยีสารสนเทศ หากปราศจากการติดต่อกับบุคคลอื่นผู้นำก็จะไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ต่างๆได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้นผู้นำควรสร้างและพัฒนาเครือข่ายเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน สามารถจูงใจผู้อื่นทำงานร่วมกันได้อย่างเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันจนสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้

2. นวัตกรรมผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของสถาบันอุดมศึกษาไทยในยุคไทยแลนด์ 4.0 มีความแตกต่างกัน เนื่องจากนวัตกรรมผู้นำของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาไทยทั้ง 4 แบบมีความแตกต่างกัน จึงทำให้ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของสถาบันอุดมศึกษาไทยทั้ง 11 ด้านแตกต่างกัน ดังนี้ (Sig. = .05)

#### ด้านงบประมาณและทรัพยากร

นวัตกรรมผู้นำแบบเพชรของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของสถาบันอุดมศึกษาไทยยุคไทยแลนด์ 4.0 ด้านงบประมาณและทรัพยากร จะเห็นได้ว่า การบริหารจัดการงบประมาณและทรัพยากรของสถาบันอุดมศึกษานั้นถือเป็นหัวใจสำคัญอีกมุมหนึ่ง เพราะผู้นำแบบเพชรนี้จะต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ ในการกำหนดทิศทางของสถาบันอุดมศึกษาโดยอาศัยข้อมูลทางด้านการเงินงบประมาณและทรัพยากรต่างๆ ทั้งในอดีตและปัจจุบันมากำหนดนโยบายการบริหารงานในอนาคต ผู้นำจะต้องไม่สนับสนุนฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง

เพื่อให้ได้รับผลประโยชน์หรือทำให้ตนเองมีอำนาจมากขึ้น ผู้นำจะต้องมีคุณธรรมจริยธรรม และธรรมาภิบาลในการจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรที่มีอยู่ให้กระจายอย่างทั่วถึงทุกงานตามความจำเป็นของแต่ละงานอย่างเสมอภาคและยุติธรรมที่สุด (Kaplan, 2010; Schneiderman, 1999) รวมถึงการประเมิน การวิเคราะห์ความเสี่ยง มีระบบการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลการปฏิบัติงาน ควบคุมไปกับการใช้เงินทุกประเภทได้อย่างโปร่งใส

#### ด้านนักศึกษา

นวัตกรรมผู้นำแบบผสมชีวิต – การทำงานของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของสถาบันอุดมศึกษาไทยยุคไทยแลนด์ 4.0 ด้านนักศึกษา เนื่องจากนวัตกรรมผู้นำแบบผสมชีวิต – การทำงานจะมีความยืดหยุ่นสูง ปรับตัวได้ในทุกสถานการณ์ มีทัศนคติที่ดี สามารถเข้าใจและพร้อมที่จะสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ในสถาบันอุดมศึกษาให้อบอุ่น มีความสุข และตอบโจทย์ให้กับนิสิตนักศึกษา โดยสถาบันอุดมศึกษาสามารถนำเสนอคุณค่าและความแตกต่างต่อนิสิตนักศึกษาได้ (พสุ เดชะรินทร์, 2546) ไม่ว่าจะเป็นความพึงพอใจของนักศึกษาด้านความเชี่ยวชาญของอาจารย์ผู้สอน หลักสูตร สิ่งแวดล้อมการเรียนรู้ และสิ่งอำนวยความสะดวกในห้องเรียน ซึ่งสิ่งที่นิสิตนักศึกษาให้ความสำคัญมากที่สุดคือ ด้านความเชี่ยวชาญของอาจารย์ผู้สอน (Butt & Rehman, 2010)

#### ด้านการบริหารจัดการการศึกษา

นวัตกรรมผู้นำแบบเพชรและนวัตกรรมผู้นำแบบโลกาภิวัตน์ของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของสถาบันอุดมศึกษาไทยยุค

ไทยแลนด์ 4.0 ด้านการบริหารจัดการการศึกษา เนื่องจากนวัตกรรมผู้นำแบบเพชรเป็นผู้ที่มีคุณธรรมจริยธรรม ธรรมาภิบาล และมีวิสัยทัศน์ในการกำหนดภาพรวมการบริหารงานของสถาบันอุดมศึกษา สอดคล้องกับ Hannah, Balthazard, Waldman, Jennings, and Thatcher (2013) ที่กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์ที่กว้างเป็นความสามารถในการแสดงให้เห็นถึงโครงสร้างและวิธีการที่เป็นรูปธรรมเพื่อให้ได้ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์สำหรับอนาคต ผสมผสานกับนวัตกรรมผู้นำแบบโลกาภิวัตน์ที่นำนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ๆ มาใช้ในการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกสถาบันอุดมศึกษา รวมถึงการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์กับสถาบันอุดมศึกษาหรือหน่วยงานอื่นทั้งในระดับชาติหรือระดับนานาชาติในเรื่องวิชาการหรือวิชาชีพ สอดคล้องกับ สุภัทร จำปาทอง (2560) ที่กล่าวว่า การสร้างความท้าทายให้ผู้นำในการตอบสนองต่อการศึกษา ระดับอุดมศึกษาที่มีจุดมุ่งหมายและมีการขยายความรับผิดชอบไปในหลายภาคส่วนสำหรับยุคไทยแลนด์ 4.0

#### ด้านการเรียนรู้และพัฒนา

นวัตกรรมผู้นำแบบโลกาภิวัตน์ของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาไทยส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของสถาบันอุดมศึกษาไทยยุคไทยแลนด์ 4.0 ด้านการเรียนรู้และพัฒนา เนื่องจากปัจจุบันเป็นโลกของการสื่อสารไร้พรมแดนจึงทำให้สถาบันอุดมศึกษาต้องปรับตัวไปตามสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปไม่เว้นแม้กระทั่งผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาที่จะต้องเน้นให้บุคลากร นิสิตนักศึกษา และหน่วยงานอื่นๆ สร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่และเป็นผู้ที่มีความ

คิดเห็น (สุภัทร จำปาทอง, 2560) สอดคล้องกับ สำนักนายกรัฐมนตรี (2559) ที่กล่าวถึง ยุทธศาสตร์การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ในการปฏิรูปการเรียนรู้แบบพลิกโฉม (Transformation of Learning) การศึกษาทุกระดับตั้งแต่ระดับปฐมวัยจนถึงการศึกษาแบบการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยการพัฒนาระบบการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 มากกว่านั้น Bangkok Post (2018) รายงานว่า เศรษฐกิจจำเป็นที่จะต้องถูกขับเคลื่อนด้วยสถาบันอุดมศึกษา โดยสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบังและจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้ออกมาแถลงว่าจะมีการพัฒนาและเปิดหลักสูตรร่วมกัน ระหว่าง หลักสูตรปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) และวิศวกรรมหุ่นยนต์ (Robotics Engineering) ควบระดับปริญญาตรีสองปริญญา

#### ด้านผู้มีส่วนได้เสีย

นวัตกรรมผู้นำแบบโลกาภิวัตน์และนวัตกรรมผู้นำแบบเปิดรับของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาไทยส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของสถาบันอุดมศึกษาไทยยุคไทยแลนด์ 4.0 ด้านผู้มีส่วนได้เสีย เนื่องจากผลการศึกษา (Maric, 2013) พบว่า แนวคิดของผู้มีส่วนได้เสียมีความสำคัญและยากที่จะปฏิบัติได้ทุกที่ทุกเวลา ทุกองค์การมีความพยายามที่ชัดเจน โดยเฉพาะอย่างยิ่งสถาบันอุดมศึกษาที่เป็นผู้สร้างและส่งเสริมความรู้ เพื่อทำความเข้าใจการกระทำของผู้มีส่วนได้เสียในการคาดการณ์ถึงความสนใจและความต้องการสำหรับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ดังนั้นในยุคข้อมูลข่าวสารผู้นำจะต้องมีความเข้าใจในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและให้

เปิดรับความคิดเห็นและวิธีการใหม่ๆ ในการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษา ในขณะที่นวัตกรรมผู้นำแบบเพชรของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาไทยส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของสถาบันอุดมศึกษาไทยยุคไทยแลนด์ 4.0 ด้านผู้มีส่วนได้เสียในทิศทางตรงกันข้าม กล่าวคือ ถ้าผู้นำมีนวัตกรรมผู้นำแบบเพชรคือ มีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกล ยึดมั่นถือมั่นในความคิดเห็นของตนเอง แต่อาจจะไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้เสียในการให้ข้อมูลข่าวสารต่างๆ ซึ่งอาจจะทำให้ตัดสินใจบริหารงานผิดพลาดหรือเสียหายได้

#### ด้านการสอน

นวัตกรรมผู้นำแบบโลกาภิวัตน์และนวัตกรรมผู้นำแบบเปิดรับของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาไทยส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของสถาบันอุดมศึกษาไทยยุคไทยแลนด์ 4.0 ด้านการสอน เนื่องจากผู้นำแบบโลกาภิวัตน์และผู้นำแบบเปิดรับถือเป็นผู้นำที่สนับสนุนรูปแบบการเรียนการสอนมิติใหม่ ผู้นำจึงควรเน้นให้คณาจารย์เห็นถึงโอกาสในการขยายขีดความสามารถในการเรียนรู้ นอกเหนือจากห้องเรียนด้วยการเรียนรู้บนอุปกรณ์การสื่อสารเคลื่อนที่นี้ (Crompton et al., 2018) การมีเทคโนโลยีที่แพร่หลายในห้องเรียนทำให้เกิดแรงบันดาลใจจากการบรรยายในห้องเรียนแบบเดิมๆ สภาพแวดล้อมการเรียนรู้แบบดิจิทัลเป็นการบูรณาการ สภาพแวดล้อมการเรียนรู้แบบโต้ตอบ (Au-Yong-Oliveira, Gonçalves, Martins, & Branco, 2018) ในขณะที่นวัตกรรมผู้นำแบบเพชรของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาไทยส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของสถาบันอุดมศึกษาไทยยุคไทยแลนด์ 4.0 ด้านการสอนในทิศทางตรงกันข้าม กล่าวคือ

ถึงผู้นำจะเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์แต่ถ้าขาดความรู้ความเข้าใจนวัตกรรมเทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปในยุคปัจจุบัน ก็จะทำให้เป็นอุปสรรคในการบริหารงาน การสนับสนุนส่งเสริมรูปแบบการเรียนการสอนในวิถีใหม่ๆ รวมไปถึงการจัดสรรงบประมาณสำหรับการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีเป็นสื่อการเรียนการสอน

#### ด้านการวิจัย

นวัตกรรมผู้นำแบบผสมชีวิต - การทำงานนวัตกรรมผู้นำแบบโลกาภิวัตน์และนวัตกรรมผู้นำแบบเปิดรับของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาไทยส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของสถาบันอุดมศึกษาไทยยุคไทยแลนด์ 4.0 ด้านการวิจัย เนื่องจากผู้นำจะต้องสามารถปรับตัวและมีความยืดหยุ่นสูง และตระหนักว่าปัจจุบันสถาบันอุดมศึกษาที่ประสบความสำเร็จได้รับการยอมรับทั้งในระดับชาติหรือระดับนานาชาตินั้น ผู้นำสถาบันอุดมศึกษาถือเป็นผู้ที่มีส่วนสำคัญในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือจากหน่วยงานหรือองค์กรต่างๆ ผนวกกับสามารถคิดค้น ประดิษฐ์ หรือประยุกต์ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อช่วยในการบริหารงาน และให้การส่งเสริมด้านการวิจัย สอดคล้องกับ Baxter (2017) ที่กล่าวว่า ประเทศไทยต้องมีการระดมทุนด้านการวิจัยและพัฒนา โดยความร่วมมือกันทั้งจากภาครัฐและภาคเอกชน และภาคอุตสาหกรรมยุคไทยแลนด์ 4.0 จะทำทลายตลาดแรงงานด้วยการลงทุนในนวัตกรรม ซึ่งกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (2561) ได้จัดโครงการส่งเสริมบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรมจากมหาวิทยาลัยและสถาบันวิจัยของภาครัฐไปปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน



ในภาคเอกชน (Talent Mobility) เพื่อขับเคลื่อนไทยแลนด์ 4.0 ในขณะที่นวัตกรรมผู้นำแบบเพชรของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาไทยส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของสถาบันอุดมศึกษาไทยยุคไทยแลนด์ 4.0 ด้านการวิจัยในทิศทางตรงกันข้าม กล่าวคือ ถ้าผู้นำมีวิสัยทัศน์ โดยมุ่งเน้นแต่การบริหารแบบบนลงล่าง (Top – Down Management) เป็นการสั่งการที่ผู้ตามไม่ว่าจะเป็นนิสิต บุคลากร หรือคณาจารย์จะไม่กล้าแสดงความคิดเห็นหรือเสนอโครงการวิจัยต่างๆ ที่เป็นประโยชน์เพื่อพัฒนาสถาบันอุดมศึกษา สังคมหรือประเทศชาติได้

ด้านการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม

นวัตกรรมผู้นำแบบแบบผสมชีวิต – การทำงาน นวัตกรรมผู้นำแบบโลกาภิวัตน์และนวัตกรรมผู้นำแบบเปิดรับของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาไทยส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของสถาบันอุดมศึกษาไทยยุคไทยแลนด์ 4.0 ด้านการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม เนื่องจากผู้นำทั้งสามแบบนี้เป็นการผสมผสานที่ลงตัวทั้งการเข้าใจชีวิตและการทำงาน มีนวัตกรรมและเทคโนโลยีและการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ทำให้ผู้นำเข้าใจ และมีแนวคิดในการเชื่อมโยงสถาบันอุดมศึกษากับการเมือง เศรษฐกิจ สังคมระดับชาติและระดับนานาชาติ โดยอาศัยความรู้ภาคทฤษฎีในหลากหลายศาสตร์ผนวกกับการมีส่วนร่วมของสังคมผ่านมาเป็นโครงการการให้บริการวิชาการแก่สังคมในด้านต่างๆ สอดคล้องกับ Reyes (2018) ที่ศึกษาเกี่ยวกับการให้บริการและพัฒนาชุมชน โดยสถาบันอุดมศึกษาได้จัดโครงการนำร่องในการพัฒนาเทศบาลในโคลัมเบียเกี่ยวกับความสามารถของท้องถิ่นที่สามารถสร้าง

ขึ้นเพื่อเพิ่มคุณภาพชีวิตความเป็นอยู่ให้ดีขึ้น โดยการเชื่อมโยงสถาบันอุดมศึกษาและนวัตกรรมเทคโนโลยีให้เกิดการพัฒนาในท้องถิ่น ในขณะที่นวัตกรรมผู้นำแบบเพชรของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาไทยส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของสถาบันอุดมศึกษาไทยยุคไทยแลนด์ 4.0 ด้านการให้บริการทางวิชาการแก่สังคมในทิศทางตรงกันข้าม กล่าวคือ ถ้าผู้นำสถาบันอุดมศึกษาสนใจที่จะวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนโอกาสและอุปสรรคเพื่อกำหนดนโยบายและแผนงานโดยไม่สนใจชุมชนและสังคม จะทำให้ไม่ได้รับการยอมรับจากสังคมอย่างที่ควรจะเป็น ดังนั้นการที่สถาบันอุดมศึกษาจะไปให้ถึงความสำเร็จนั้น ต้องมีรัฐ เอกชน และประชาสังคมเข้ามามีส่วนร่วมและสนับสนุนเพื่อระดมความคิดและนำความรู้ที่ศึกษาวิจัยไปพัฒนาต่อยอดให้เกิดเป็นรูปธรรมมากขึ้น

ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม

นวัตกรรมผู้นำแบบแบบผสมชีวิต – การทำงานและนวัตกรรมผู้นำแบบโลกาภิวัตน์ของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาไทยส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของสถาบันอุดมศึกษาไทยยุคไทยแลนด์ 4.0 ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม เนื่องจากผู้นำควรมีความยืดหยุ่นในการเรียนรู้ทฤษฎีและภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อส่งเสริม สนับสนุน และอนุรักษ์ความเป็นไทยไม่ว่าจะเป็นประเพณี ศิลปะและวัฒนธรรมของไทย สอดคล้องกับผลการศึกษาของ **จิรวุฒน์ พิระสันต์ และ วิรุณ ตั้งเจริญ (2542)** ที่พบว่า การพัฒนารูปแบบภารกิจของมหาวิทยาลัยในการพัฒนาศิลปกรรมท้องถิ่นเป็นการพัฒนาขึ้นมาจากแนวคิดด้านการมีส่วนร่วมระหว่างมหาวิทยาลัยกับชุมชน เช่นเดียวกับผลการศึกษา

ของ **อุไรวรรณ ธนสถิตย์ (2541)** ที่พบว่า ภารกิจที่มีความสัมพันธ์กับการผลิตบัณฑิตให้มีลักษณะความเป็นไทยและการดำรงไว้ซึ่งศิลปะและวัฒนธรรมไทย และจากผลการศึกษาศิลปะในประเทศไทยสิงคโปร์ที่ศึกษาความเป็นไปได้ในการบูรณาการและเชื่อมโยงการวัดไปสู่ระบบตัวชี้วัดของชุมชนในการส่งเสริมศิลปะและวัฒนธรรมให้บรรลุเป้าหมายของรัฐบาล (Yu, 2009) นอกจากนั้นผู้นำยังต้องเน้นการสอนและการให้คำแนะนำกับชุมชนในเรื่องการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการจัดทำเว็บไซต์ การมีส่วนร่วมของชุมชนในการพบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างอาจารย์ นิสิต นักศึกษา และคนในชุมชนโดยใช้สื่อเป็นเครื่องมือทางการสื่อสาร (พัชรินทร์ วรรณ, 2559)

#### ด้านความสามารถในการแข่งขัน

นวัตกรรมผู้นำแบบโลกาภิวัตน์และนวัตกรรมผู้นำแบบเปิดรับของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาไทยส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของสถาบันอุดมศึกษาไทยยุคไทยแลนด์ 4.0 ด้านความสามารถในการแข่งขัน เนื่องจากผู้นำเป็นผู้ได้รับข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัยรวดเร็ว เปิดรับความรู้ใหม่ๆ โดยเน้นด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี จึงทำให้สถาบันอุดมศึกษามีขีดความสามารถในการแข่งขันได้ โดยยึดพิมพ์เขียวและแผนปฏิบัติการขับเคลื่อนไทยแลนด์ 4.0 (สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม, 2559) ในมิติต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาหลักสูตรเพื่อผลิตแรงงานที่มีความรู้และทักษะสูงของ 5 กลุ่มเทคโนโลยีอุตสาหกรรมเป้าหมายในห้วง 20 ปี ตามกรอบยุทธศาสตร์กำลังคนของประเทศ อีกทั้งผู้นำยังต้องสนับสนุนการพัฒนางานวิจัยแบบบูรณาการสำหรับ 5 กลุ่ม

เทคโนโลยีอุตสาหกรรมเป้าหมายเพื่อต่อยอดและสามารถใช้ประโยชน์หรือขยายผลได้ในเชิงพาณิชย์ ผู้นำในสถาบันอุดมศึกษาต้องพัฒนานักวิชาการ การวิจัย และการทำงานร่วมกับองค์กรอื่นในระดับนานาชาติ ซึ่งในยุคโลกาภิวัตน์นี้จำเป็นต้องมีเครือข่ายและการแลกเปลี่ยนข้ามชาติเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน (Yeravdekar & Tiwari, 2014) นอกจากนั้นการจัดการความรู้ที่ดีของสถาบันอุดมศึกษา ยังส่งผลความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน โดยสถาบันต้องสร้างความรู้ เก็บความรู้ แบ่งปันความรู้ และประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้รับเพื่อเป้าหมายและทิศทางขององค์กรในทุกด้าน (Mahdi, Nassar, & Almsafir, 2018) ในขณะที่นวัตกรรมผู้นำแบบเพชรของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาไทยส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของสถาบันอุดมศึกษาไทยยุคไทยแลนด์ 4.0 ด้านความสามารถในการแข่งขันในทิศทางตรงกันข้าม กล่าวคือ ถ้าผู้นำมีความมั่นใจในสถาบันอุดมศึกษาที่ตนบริหาร โดยไม่ไตร่ตรองว่าปัจจุบันต้องมีพันธมิตรหรือต้องสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับองค์กรต่างๆ ทั้งระดับชุมชน ระดับชาติ หรือระดับนานาชาติแล้วนั้น จะทำให้สถาบันอุดมศึกษาเจริญเติบโตไม่ทันกับยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงที่มีการแข่งขันอย่างเข้มข้น ไม่มีอำนาจในการต่อรอง และไม่มีความสามารถในการแข่งขันกับสถาบันอุดมศึกษาอื่น

#### ด้านทัศนคติของผู้นำจ้างงานต่อบัณฑิต

นวัตกรรมผู้นำแบบผสมชีวิต – การทำงาน นวัตกรรมผู้นำแบบโลกาภิวัตน์และนวัตกรรมผู้นำแบบเปิดรับของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาไทยส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของสถาบันอุดมศึกษาไทยยุค

ไทยแลนด์ 4.0 ด้านทัศนคติของผู้ว่าจ้างงานต่อบัณฑิต เนื่องจากผู้นำที่มีความยืดหยุ่น โอบอ้อมอารี ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี เข้าถึงนวัตกรรมและเทคโนโลยีในยุคดิจิทัล มีความคิดสร้างสรรค์ เปิดรับความคิดเห็นของทีมงาน จะเข้าใจการทำงานในสภาพความเป็นจริงว่า ถ้าหากผู้นำต้องการผู้ใต้บังคับบัญชาแบบใดมาร่วมงานในองค์กร ผู้นำก็จะมีแนวคิดในการผลิตบัณฑิตเพื่อการตอบสนองความต้องการของผู้ว่าจ้าง สอดคล้องกับการศึกษาของ ลัตดา ปินตา และ สุรัชย์ อุดมอ่าง (2558) ที่พบว่า ผู้ประกอบการมีความต้องการสมรรถนะของบัณฑิตในภาพรวมทางด้านทักษะความสัมพันธ์และความรับผิดชอบ ประกอบไปด้วย ความรับผิดชอบต่อหน้าที่งาน ความสามารถในการปรับตัว การทำงานเป็นทีม ความมีน้ำใจ ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อเพื่อนร่วมงานและผู้อื่น การพัฒนาตนเองและการพัฒนางาน ในขณะที่นวัตกรรมผู้นำแบบเพชรของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาไทยส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของสถาบันอุดมศึกษาไทยยุคไทยแลนด์ 4.0 ด้านทัศนคติของผู้ว่าจ้างงานต่อบัณฑิตในทิศทางตรงกันข้าม กล่าวคือ ถ้าผู้นำแบบเพชรเน้นและสนับสนุนให้บัณฑิตมีแต่คุณธรรมจริยธรรม ธรรมาภิบาล แต่ไม่เน้นทางด้านนวัตกรรมเทคโนโลยี หรือทักษะทางสังคมอื่น เช่น การปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม การทำงานร่วมกับผู้อื่น ความมีน้ำใจ ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น การสื่อสาร หรือการเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมก่อนประโยชน์ส่วนตน เป็นต้น ก็จะทำให้บัณฑิตที่จบไปไม่มีทักษะแบบที่ผู้ประกอบการต้องการ

### ข้อเสนอแนะการนำผลวิจัยไปใช้

1. ผู้บริหารและหน่วยงานที่รับผิดชอบควรนำผลการศึกษาวิจัยนวัตกรรมผู้นำของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาไทยยุคไทยแลนด์ 4.0 มาเป็นกรอบในการกำหนดเกณฑ์หรือคุณสมบัติเบื้องต้นในการสรรหาและคัดเลือกผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งอธิการบดี รองอธิการบดี และคณบดี ซึ่งจะต้องคำนึงถึงความเหมาะสม และบริบทของสถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่งด้วย

2. ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาสามารถนำนวัตกรรมผู้นำของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาไทยยุคไทยแลนด์ 4.0 ไปเป็นกรอบในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารเพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาหรือเพื่อการเตรียมตัวเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา

### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาวิจัยรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาแต่ละประเภท เนื่องจากความสำเร็จหรือความล้มเหลวของสถาบันอุดมศึกษาแต่ละประเภทมีประวัติความเป็นมา ระยะเวลาในการดำเนินงาน และเอกลักษณ์ที่แตกต่างกัน

2. ควรศึกษาวิจัยโดยการวิเคราะห์เจาะลึกเฉพาะผู้นำแต่ละระดับ เช่น การวิเคราะห์เฉพาะผู้บริหารระดับคณะหรือคณบดีว่าควรต้องมีภาวะผู้นำแบบไหนที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ด้านใด

3. ควรศึกษาภาวะผู้นำประเภทนิเสธ (Negative Leadership) ของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาด้วย เพราะผู้นำประเภทนี้จะอาศัยอำนาจหน้าที่เป็นเครื่องมือในการบริหารงาน และสามารถพ่วงค์การไปสู่ความสำเร็จได้ในบางสถานการณ์

### บรรณานุกรม

- กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี. (2561). *โครงการส่งเสริมบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีและนวัตกรรมจากมหาวิทยาลัยและสถาบันวิจัยของภาครัฐไปปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในภาคเอกชน*. เข้าถึงได้จาก <http://talentmobility.or.th/en/>
- เคโร อันซีนดอตคอม. (2556). *คุณภาพการศึกษาไทย รั้งอันดับ 8 ใน เอเชีย*. เข้าถึงได้จาก <http://www.uasean.com/kerobow01/650>
- จิรวัดน์ พิระสันต์ และวิรุณ ตั้งเจริญ. (2542). การพัฒนารูปแบบภารกิจของมหาวิทยาลัยใน การพัฒนา ศิลปกรรมท้องถิ่น: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยนเรศวร. *วารสารมหาวิทยาลัยนเรศวร*, 12 (1), 25-36.
- พสุ เดชะรินทร์. (2546). *Balanced Scorecard รู้ลึกในการปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่ง จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.
- พัชรีพร วรจักร. (2559). *รูปแบบการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของสถาบันอุดมศึกษาในภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ*. (ดุชนิพนธ์การบริหารการศึกษา. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะ ศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา).
- มานิต บุญประเสริฐ และคณะ. (2549). *การพัฒนาภาวะผู้นำในระดับอุดมศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักงาน เลขาธิการสภาการศึกษา.
- ลัดดา ปินตา และ สุรัชย์ อุดมอ่าง. (2558). การรับรู้คุณภาพของบัณฑิต ทักษะคติของผู้ประกอบการที่มีต่อ คุณสมบัติและสมรรถนะที่มีความจำเป็นของบัณฑิตหลักสูตรกลุ่มวิชาการจัดการสำหรับมหาวิทยาลัยที่ มุ่งเน้นให้เป็นบัณฑิตนักปฏิบัติ. *วารสารวิชาการคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี*, 11(2), 145-170.
- สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม. กองบริหารงานวิจัยและประกันคุณภาพการศึกษา. (2559). *พิมพ์ เขียว Thailand 4.0 โมเดลขับเคลื่อนประเทศไทยสู่ความมั่งคั่ง มั่นคง และยั่งยืน*. เข้าถึงได้จาก <https://waa.inter.nstda.or.th/stks/pub/2017/20171114-draeqa-blueprint.pdf>
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2551). *กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (2551-2565)*. เข้าถึงได้จาก [http://www.rpu.ac.th/Library\\_web/doc/e-book\\_T/HEPlan\\_book.pdf](http://www.rpu.ac.th/Library_web/doc/e-book_T/HEPlan_book.pdf)
- สำนักนายกรัฐมนตรี. (2559). *ร่างยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579)*. เข้าถึงได้จาก [http://www.nesdb.go.th/download/document/%E0%B8%A3%E0%B9%88%E0%B8%B2%E0%B8%87%E0%B8%A2%E0%B8%B8%E0%B8%97%E0%B8%98%E0%B8%A8%E0%B8%B2%E0%B8%AA%E0%B8%95%E0%B8%A3%E0%B9%8C%E0%B8%8A%E0%B8%B2%E0%B8%95%E0%B8%B4%20%E0%B8%A3%E0%B8%B0%E0%B8%A2%E0%B8%B0%2020%E0%B8%9B%E0%B8%B5%20\(%E0%B8%9E.%E0%B8%A82560%20-%202579\).pdf](http://www.nesdb.go.th/download/document/%E0%B8%A3%E0%B9%88%E0%B8%B2%E0%B8%87%E0%B8%A2%E0%B8%B8%E0%B8%97%E0%B8%98%E0%B8%A8%E0%B8%B2%E0%B8%AA%E0%B8%95%E0%B8%A3%E0%B9%8C%E0%B8%8A%E0%B8%B2%E0%B8%95%E0%B8%B4%20%E0%B8%A3%E0%B8%B0%E0%B8%A2%E0%B8%B0%2020%E0%B8%9B%E0%B8%B5%20(%E0%B8%9E.%E0%B8%A82560%20-%202579).pdf)

- สุภัทร จำปาทอง. (2560). *Roles of the Office of Higher Education: Thailand 4.0*. เข้าถึงได้จาก <http://www.atpac.org/wp-content/uploads/2017/07/5A1-ATPAC-2018-Eng-version-26.1.18-use-final.pdf>.
- อุไรวรรณ ธนสถิต. (2541). *ภารกิจของมหาวิทยาลัยเอกชนในการจัดการอุดมศึกษาของชาติ*. กรุงเทพฯ: วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร.
- Au-Yong-Oliveira, M., Gonçalves, R., Martins, J., & Branco, F. (2018). The social impact of technology on millennials and consequences for higher education and leadership. *Telematics and Informatics*, 35(40), 954-963.
- Baxter, W. (2017). Thailand 4.0 and the Future of Work in the Kingdom. Retrieved from [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/meetingdocument/wcms\\_549062.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/meetingdocument/wcms_549062.pdf)
- Best, John W. (1981). *Research in education* (4<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Prentice-Hall of India.
- Butt, B. Z., & Rehman, K. U. (2010). A study examining the students satisfaction in higher education. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 2(2), 5446–5450.
- Cameron, S. K., & Quinn, E. R. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing value framework*. New York: AddisonWesley.
- Crompton, H., & Burke, D. (2018). The use of mobile learning in higher education: A systematic review. *Compute and Education*, 123, 53-64.
- Donate, M. J., & Sánchez, P. J. D. (2015). The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation. *Journal of Business Research*, 68(2), 360-370.
- Dubrin, A. J. (2013). *Leadership research findings, Practice, and Skills* (7<sup>th</sup>ed.). South-Western: Cengage Learning.
- Draft, R. L. (1999). *Leadership: Theory and Practice*. Orlando, FL: Dryden Press.
- Economic needs drive change in higher education. (2018, April 16). *Bangkok Post*, Retrieved from <https://www.bangkokpost.com/business/news/1441566/economic-needs-drive-change-in-higher-education>.
- Hannah, S. T., Balthazard, P. A., Waldman, D. A., Jennings, P. L., & Thatcher, R. W. (2013). The psychological and neurological bases of leader self-complexity and effects on adaptive decision-making. *Journal of Applied Psychology*, 98(3), 393-411.

- Kaplan, R. S., & Harvard Business School. (2010). *Conceptual foundations of the balanced scorecard*. Boston: Harvard Business School.
- Mahdi, O. R., Nassar, I. A., & Almsafir, M. K. (in press). Knowledge management processes and sustainable competitive advantage: An empirical examination in private universities. *Journal of Business Research*. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296318300882>
- Maric, I. (2013). Stakeholder analysis of higher education institutions. *Interdisciplinary Description of Complex Systems*, 11(2), 217-226.
- Reyes, A. (in press). Connecting higher education and innovation to local development. *Futures*. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0016328717303440>
- Schneiderman, A. M. (1999). Why balanced scorecard fail. *Journal of Strategic Performance Measurement, Special edition* (January), 6-11.
- Snyder, C. R., Lopez, S. J., & Pedrotti, J. T. (2011). *Positive psychology: The scientific and practical explorations of human strengths*. (2<sup>nd</sup>ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Yeravdekar, V. R., & Tiwari, G. (2014). Internationalization of higher education and its impact on enhancing corporate competitiveness and comparative skill formation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 157, 203-209.
- Yu, V. (2009). Principal leadership for private schools improvement: The Singapore perspective. *The Journal of International Social Research*, 2(6), 714-749.
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in Organizations* (8<sup>th</sup>ed.). Boston: Pearson.