

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด
ในพื้นที่ระเบียงเศรษฐกิจพัฒนาพิเศษภาคตะวันออกของประเทศไทย
Digital Leadership Development Model of Provincial Administrative Organization
Executives in Eastern Economic Corridor of Thailand

พงษ์ศักดิ์ ผกามาต^{1*}, วดีธ ยลชื่น² และณัฐชยา สมมาตเดชสกุล³
Phongsak Phakamach^{1*}, Wadit Yoncheaun² and Natchaya Sommartdejsakul³

^{1*} วิทยาลัยผู้ประกอบการสร้างสรรค์นานาชาติรัตนโกสินทร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

² คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี

³ สถาบันพัฒนาศักยภาพมนุษย์แห่งอนาคต

^{1*} Rattanakosin International College of Creative Entrepreneurship,

Rajamangala University of Technology Rattanakosin

² Faculty of Political Science, Bangkokthonburi University

³ Advanced Future Talent Academy (AFTA)

*Corresponding author E-mail: phongsak.pha@rmutr.ac.th

Received: March 10th, 2025; Revised: May 22nd, 2025; Accepted: May 29th, 2025

บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด และ 2) เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดในพื้นที่ระเบียงเศรษฐกิจพัฒนาพิเศษภาคตะวันออกของประเทศไทย โดยใช้ระเบียบวิธีการวิจัยแบบผสมผสาน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ บุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดในกลุ่มจังหวัดเขตเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก จำนวน 4 จังหวัด ผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ กลุ่มที่ 1 นายกและรองนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด จำนวน 12 คน ได้มาจากการเลือกแบบเจาะจงตามคุณสมบัติที่กำหนด กลุ่มที่ 2 บุคลากรและเจ้าหน้าที่ จำนวน 424 คน รวมทั้งสิ้น 436 คน ได้มาจากการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม แบบประเมินความเหมาะสมและเป็นไปได้ของรูปแบบ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าดัชนี PNI Modified และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และสภาพพึงประสงค์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 2) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลประกอบด้วย (1) องค์ประกอบหลัก 5 ด้าน คือ ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ กลยุทธ์การสื่อสารเชิงดิจิทัล การหลอมรวมระบบบริหารที่เชื่อมโยง การสร้างองค์การแห่งนวัตกรรมภาครัฐ และ บรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้เชิงดิจิทัล (2) คุณลักษณะประกอบด้วย การเข้าใจถึงความหลากหลาย ความสามารถในการโน้มน้าว การบริหารด้วยหลักธรรมาภิบาล ทักษะการจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ และการเรียนรู้เชิงดิจิทัลได้อย่างคล่องตัว และ (3) เป้าหมายของการพัฒนาประกอบด้วย การสร้างแรงบันดาลใจ การสร้างความมั่นใจ การรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง การจัดสรรเวลาในการเข้าถึง การนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง และการสร้างความเชื่อมั่นจริง และ 3) ผลการประเมินความเหมาะสมและเป็นไปได้ของรูปแบบอยู่ในระดับมากที่สุด

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล องค์การบริหารส่วนจังหวัด พื้นที่ระเบียงเศรษฐกิจพัฒนาพิเศษ

Abstract

The objectives of this research were: 1) to study the current and desired conditions of digital leadership development of executives of Provincial Administrative Organizations, and 2) to develop a model for digital leadership development of executives of Provincial Administrative Organizations in Eastern Economic Corridor Provinces of Thailand. A mixed-methods research approach was utilized. The sample consisted of personnel from four PAOs within the EEC. The key informants included two groups: Group 1 comprised 12 PAO presidents and vice-presidents, selected by purposive sampling based on specified qualifications. Group 2 consisted of 424 staff and personnel, totaling 436 individuals, selected through multi-stage random sampling. The research instruments included questionnaires and a suitability and feasibility assessment form for the developed model. Statistical analysis involved mean, standard deviation, Priority Needs Index Modified, and content analysis.

The research findings revealed: 1) The current state of digital leadership development was generally at a high level, while the desired state was at the highest level and 2) The digital leadership development model comprised (1) five core components: Visionary leadership, digital communication strategies, integration of connected management systems, building a government innovative organization, and a digital learning atmosphere and culture; (2) seven characteristics: diversity awareness, influencing ability, good governance, big information management, clear targeting, aim for achievement, and digital learning agility; and (3) six development goals: Inspiration, confidence building, adaptability to change, time allocation for access, leading to change, and fostering virtual reality; and 3) the evaluation of the model's suitability and feasibility was at the highest level.

Keywords: Digital Leadership, Provincial Administrative Organization, Eastern Economic Corridor

บทนำ

การพัฒนากำลังคนสมรรถนะสูงเพื่อรองรับพื้นที่ระเบียงเศรษฐกิจพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (Eastern Economic Corridor: EEC) และระบบเศรษฐกิจสังคมของประเทศภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี มีวัตถุประสงค์เพื่อเสนอมาตรการและกลไกรองรับเพื่อตอบสนองความต้องการของอุตสาหกรรมที่อยู่ในพื้นที่ EEC รวมถึงการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ได้แก่ การขนส่งทางราง พาณิชยกรรม และการจัดการโลจิสติกส์ (Klindee & Thampitug, 2020) โดยครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายกำลังคนทั้งระดับอาชีวศึกษา ปริญญาตรี โท และเอก ซึ่งกำหนดมาตรการและกลไกที่สำคัญ ได้แก่ การพัฒนาระบบข้อมูลและแผนความต้องการบัณฑิตของประเทศและของพื้นที่ EEC การพัฒนาความสามารถด้านเทคโนโลยีให้แก่บุคลากรในสถานประกอบการที่มีโจทย์การพัฒนากำลังคนหรือโจทย์การวิจัยร่วมกัน (R&D Consortium) (Denning, 2021) การส่งเสริมการพัฒนากำลังคนหรือการวิจัยร่วมระหว่างสถานศึกษากับสถานประกอบการผ่านกลไกต่าง ๆ เช่น การบูรณาการการเรียนรู้กับการทำงาน (Work-integrated Learning) กลไกเคลื่อนย้ายบุคลากรจากสถาบันการอาชีวศึกษาและอุดมศึกษาไปปฏิบัติงานในสถานประกอบการ (Talent Mobility)

และการทำวิจัยระดับหลังปริญญาโทหรือปริญญาเอกที่มีโจทย์วิจัยมาจากสถานประกอบการในพื้นที่ EEC (Office of the National Economic and Social Development Board, 2022) การใช้นวัตกรรมทางการศึกษาแบบ Sandbox เพื่อพัฒนาหลักสูตรที่สอดคล้องกับความต้องการของสถานประกอบการ การจัดหาบุคลากรเพื่อให้บริการคำปรึกษาแก่สถานประกอบการที่ต้องการต่อยอดกลยุทธ์กิจการไปสู่การวิจัยและพัฒนานวัตกรรมด้านต่าง ๆ การต่อยอดงานวิจัยไปสู่การใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ และการพัฒนาบุคลากรเพื่อปฏิบัติงานในหน่วยงานภาครัฐและเอกชนที่ให้บริการด้านการวิจัยและนวัตกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Office of the Eastern Economic Corridor Policy Board, 2021)

องค์การบริหารส่วนจังหวัดในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก 4 จังหวัด เป็นองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีขนาดใหญ่ มีอำนาจและการตัดสินใจในหลายด้าน เพื่อบริการสาธารณประโยชน์ในเขตจังหวัด การช่วยเหลือพัฒนางานของเทศบาลและองค์การบริหารส่วนตำบล รวมทั้งการประสานแผนพัฒนาท้องถิ่นเพื่อไม่ให้งานซ้ำซ้อน องค์การบริหารส่วนจังหวัดจึงถือได้ว่าเป็นองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีบทบาทสำคัญในการช่วยพัฒนาในส่วนของพื้นที่ EEC เพื่อรองรับโครงการหรือโครงสร้างด้านต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ในฐานะองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นเจ้าของพื้นที่โดยตรงจึงต้องมีโครงสร้างการทำงานหรือการจัดทำยุทธศาสตร์ด้านต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพื่อตอบโจทย์ความต้องการของการพัฒนาประเทศตามยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี ทั้งนี้ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดนั้นควรมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การ ซึ่งผู้บริหารหรือผู้นำที่ต้นนั้นต้องมีความรู้ความสามารถและคุณลักษณะต่าง ๆ หลายประการด้วยกัน โดยคุณลักษณะที่สำคัญประการหนึ่งก็คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่เป็นผู้กระตุ้น ส่งเสริม สนับสนุน และนำพาให้คณะกรรปปฏิบัติงานได้บรรลุผลตามเป้าหมาย ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่า “ภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของการบริหารงานระดับจังหวัด” นอกจากนี้ ผู้บริหารที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงถือว่าเป็นผู้นำยุคใหม่ที่ต้องเน้นการปฏิรูปอย่างแท้จริง เพราะผู้นำที่ไม่มีความรู้ความสามารถหรือไม่เข้าใจในด้านคุณภาพแล้วอาจนำองค์การไปสู่ความล้มเหลวและหลงทางได้ (Ngayo Fotso, 2021; Ranjith Kumar et al., 2022)

เมื่อโลกมีการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมเพิ่มมากขึ้น ถือเป็นยุคเปลี่ยนผ่านมาสู่ยุคดิจิทัลเพื่อก้าวไปสู่ความสำเร็จตามที่ต้องการมุ่งหวังไว้ การพัฒนาบุคลากรจึงเป็นเรื่องที่ควรใส่ใจ เรียนรู้ เพราะเป็นโอกาสที่จะทำให้องค์การสามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน รู้ทันโลกและก้าวทันสถานการณ์ องค์การจำเป็นต้องปรับให้ทันตามยุคสมัย (Wang & Cardon, 2019; Machado et al., 2021) สิ่งที่ทำให้้องค์การปรับตัวสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงได้ก็คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถขับเคลื่อนองค์การสู่เป้าหมายในยุคดิจิทัล ผู้บริหารที่มีลักษณะผู้นำเชิงดิจิทัลจึงมีความสำคัญกับการบริหารองค์การสู่ความสำเร็จในสถานการณ์ของโลกปัจจุบันและอนาคต (Phakamach et al., 2021) การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล (Digital Leadership) จึงเป็นประเด็นสำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉม (Robertson et al., 2022; Phakamach et al., 2023) ดังนั้นในการศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดในพื้นที่ระเบียงเศรษฐกิจพัฒนาพิเศษภาคตะวันออกของประเทศไทย เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรในระดับผู้บริหารให้เป็นผู้นำที่เรียนรู้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงเชิงดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถใช้เทคนิคและเครื่องมือดิจิทัลในการบริหารจัดการองค์การบริหารส่วนจังหวัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อให้องค์การมีความพร้อมสู่สากล (Ziadlou, 2021) เนื่องจากผู้บริหารเป็นบุคคลที่สำคัญจึงควรมีความรู้ความสามารถพิเศษและทักษะที่จำเป็นเพื่อการพัฒนาให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากเทคโนโลยีดิจิทัล

แบบก้าวกระโดดได้อย่างปลอดภัย สร้างสรรค์ รวมถึงการสร้างประสบการณ์ใช้งานอย่างมีคุณธรรมจริยธรรม เพื่อให้มีความรู้ความสามารถที่จะนำไปใช้เพื่อการบริหารจัดการองค์การบริหารส่วนจังหวัดให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อีกทั้งเพื่อให้การบริหารจัดการมีพัฒนาการอย่างต่อเนื่องและก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉมที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วทั่วโลก (Phakamach et al., 2022b)

จากแนวคิดรวมถึงความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าวทำให้คณะผู้วิจัยสนใจศึกษาเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดในพื้นที่ระยองเศรษฐกิจพัฒนาพิเศษภาคตะวันออกของประเทศไทย” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำด้านดิจิทัลรวมถึงการพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดในพื้นที่ระยองเศรษฐกิจพัฒนาพิเศษภาคตะวันออกของประเทศไทย โดยการใช้ระเบียบวิธีการวิจัยแบบผสมผสานระหว่างเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพในการแสวงหาคำตอบ ซึ่งข้อค้นพบจะสามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดในพื้นที่ระยองเศรษฐกิจพัฒนาพิเศษภาคตะวันออกให้มีภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลตามรูปแบบที่กำหนด อีกทั้งประสิทธิผลการบริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีสอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม รวมถึงสามารถเป็นต้นแบบสำหรับการนำไปใช้พัฒนาองค์การบริหารส่วนจังหวัดในภูมิภาคอื่นของประเทศไทยและการพัฒนาไปสู่องค์กรที่มีคุณภาพโดยมุ่งสู่สากล

ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ยุคเศรษฐกิจดิจิทัล (Digital Economy) เป็นยุคแห่งการพลิกโฉมการดำเนินงานของทุกองค์กรโดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาสมรรถนะเชิงดิจิทัลของผู้บริหารและการพัฒนาบุคลากรให้เกิดเรียนรู้และเข้าใจถึงบทบาทของการใช้งานเชิงดิจิทัลสำหรับการทำงานรวมถึงการดำรงชีวิต (Machado et al., 2021) ทั้งนี้ผู้บริหารหรือผู้นำเป็นกลไกสำคัญในการดำรงอยู่ขององค์กรและความสำเร็จของการบริการประชาชนเชิงประจักษ์ ซึ่งผู้บริหารที่ด้นั้นต้องมีความรู้ความสามารถและคุณลักษณะสำคัญต่าง ๆ หลายประการ เพื่อนำพาให้บุคลากรภายในองค์กรปฏิบัติงานได้โดยบรรลุผลตามนโยบายหรือเป้าหมายที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Bartsch et al., 2021; Tigre et al., 2022; Phakamach et al., 2023) ภาวะผู้นำเป็นแนวคิดที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในองค์กรยุคใหม่ โดยมีความเข้าใจที่พัฒนาไปอย่างต่อเนื่องจากทฤษฎีแรกเริ่มที่เน้นคุณลักษณะส่วนบุคคล (Trait Theories) ที่มองว่าผู้นำเกิดมาพร้อมกับคุณสมบัติเฉพาะ ไปสู่ทฤษฎีพฤติกรรม (Behavioral Theories) ที่มุ่งศึกษาพฤติกรรมของผู้นำที่ส่งผลต่อผู้ตาม และทฤษฎีเชิงสถานการณ์ (Situational/Contingency Theories) ที่เน้นความสำคัญของการปรับเปลี่ยนรูปแบบผู้นำให้เข้ากับสถานการณ์และระดับวุฒิภาวะของผู้ตาม (Dick et al., 2015)

ในบริบทปัจจุบัน ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) ได้รับความสนใจอย่างมาก โดยเน้นการสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล และการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ เพื่อยกระดับผู้ตามให้บรรลุศักยภาพสูงสุด นอกจากนี้ ผู้นำที่ประสบความสำเร็จในยุคดิจิทัลยังต้องมีคุณสมบัติที่สำคัญ เช่น ความคล่องตัว (Agility), ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability), ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence), และการให้ความสำคัญกับมนุษย์ (Human-centered leadership) ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว (Horton International, 2025; Proaction International, 2025) การพัฒนาภาวะผู้นำจึงเป็นกระบวนการที่จำเป็นเพื่อสร้างผู้นำที่มีขีดความสามารถและคุณสมบัติที่เหมาะสมกับความท้าทายในปัจจุบันและอนาคต โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมักจะ

ประกอบด้วยการเรียนรู้ที่หลากหลาย เช่น การเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง (On-the-Job Learning), การให้คำปรึกษา (Mentoring), การโค้ช (Coaching), และการฝึกอบรม (Training) โดยเน้นการพัฒนาทักษะที่สำคัญ ได้แก่ การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ การจัดการการเปลี่ยนแปลง การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนนวัตกรรม และการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล ผลลัพธ์ของการพัฒนาภาวะผู้นำที่แข็งแกร่งส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นการเพิ่มการมีส่วนร่วมของพนักงาน การรักษาบุคลากร และการบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจ (Agazu et al., 2025)

วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลที่ผ่านมาได้แสดงให้เห็นถึงบทบาทความสำคัญ รูปแบบ และกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารทุกระดับให้มีความพร้อมในการบริหารจัดการในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว การสร้างสภาพแวดล้อม บรรยากาศ และวัฒนธรรมองค์กรให้สามารถรองรับกับการเปลี่ยนแปลงรวมถึงการสร้างพัฒนาการขององค์กรให้เติบโตอย่างรวดเร็ว (Aboobaker & KA, 2021; Carvalho et al., 2022) ดังนั้นสามารถกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล (Digital Leadership) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการแสดงออกแบบมีวิสัยทัศน์เชิงดิจิทัล ในการสนับสนุนทรัพยากร ส่งเสริมให้บุคลากรร่วมมือกันทำงาน โดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาบูรณาการในการบริหารจัดการองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับบริบทของนวัตกรรมบริการประชาชน (Phakamach et al., 2021)

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดในพื้นที่ระยองเศรษฐกิจพัฒนาพิเศษภาคตะวันออกของประเทศไทย
2. เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดในพื้นที่ระยองเศรษฐกิจพัฒนาพิเศษภาคตะวันออกของประเทศไทย

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้รูปแบบการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methodology) โดยมีรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับระเบียบวิธีการวิจัยดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารและบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดในพื้นที่ระยองเศรษฐกิจพัฒนาพิเศษภาคตะวันออกของประเทศไทย จำนวน 4 จังหวัด ประกอบด้วย จังหวัดชลบุรี ระยอง จันทบุรี และตราด จำนวน 1,258 คน (Department of Local Administration, 2025)

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่

- 1) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดในเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก จำนวน 12 คน จากการเลือกแบบเจาะจงตามคุณสมบัติที่กำหนด ได้แก่ (1) ผู้บริหารในระดับนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดหรืออดีตนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด (2) ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด อย่างน้อย 3 ปี และ (3) ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จและมีรางวัลคุณภาพเชิงประจักษ์ในการสร้างองค์การแห่งนวัตกรรมสำหรับการบริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด

2) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ เป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์การบริหารส่วนจังหวัด รวมถึงข้าราชการและลูกจ้างองค์การบริหารส่วนจังหวัด จำนวน 4 จังหวัด ได้มาโดยการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multistate Sampling) จำนวน 424 คน

2. ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสานระหว่างเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยแบ่งวิธีการดำเนินการวิจัยออกเป็น 4 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และรายงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย (2) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพพึงประสงค์ และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลทั้งด้านวิธีการพัฒนาและคุณลักษณะโดยภาพรวม (3) พัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดในพื้นที่ระยองเศรษฐกิจพัฒนาพิเศษภาคตะวันออกของประเทศไทย และ (4) ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดในพื้นที่ระยองเศรษฐกิจพัฒนาพิเศษภาคตะวันออกของประเทศไทย

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ (1) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยปริมาณ เป็นแบบสอบถามที่ประกอบด้วยข้อคำถามแบบตรวจสอบรายการและแบบเติมข้อความ ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพและรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดในพื้นที่ระยองเศรษฐกิจพัฒนาพิเศษภาคตะวันออกของประเทศไทย ซึ่งเป็นแบบประมาณค่า 5 ระดับ และ ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ (2) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ เป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview Guide) เพื่อหาความหมาย ที่มาของรูปแบบ วิธีการพัฒนา ตลอดจนปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลให้มีประสิทธิภาพ

การตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถามที่สร้างขึ้นโดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน เพื่อให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความตรงด้านเนื้อหาและความชัดเจนของการใช้ภาษารวมถึงครอบคลุมและเหมาะสมกับเนื้อหาประเด็นการวิจัย คัดเลือกเฉพาะข้อคำถามที่มีค่าดัชนี IOC รายข้ออยู่ระหว่าง 0.60-1.00 ส่วนการตรวจสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยโดยนำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงด้านเนื้อหาไปทดลองใช้กับผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน จากนั้นนำข้อมูลที่ได้อาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.948

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

คณะผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างโดยการสัมภาษณ์และสอบถามทั้งแบบออฟไลน์และออนไลน์ โดยเก็บข้อมูลระหว่างเดือนตุลาคม-ธันวาคม พ.ศ. 2567

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

(1) ข้อมูลเชิงปริมาณสำหรับการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพพึงประสงค์ และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล ประกอบด้วย 2 ส่วน ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าร้อยละ

ตอนที่ 2 การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดในพื้นที่ระยองเศรษฐกิจพัฒนาพิเศษภาคตะวันออกของประเทศไทยในสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ วิเคราะห์ข้อมูล

โดยใช้ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI Modified) โดยเครื่องมือศึกษาระดับ การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารใช้มาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Likert, 1967) เป็นเกณฑ์ในการ พิจารณา ได้แก่ ระดับ 5 หมายถึง มากที่สุด ระดับ 4 หมายถึง มาก ระดับ 3 หมายถึง ปานกลาง ระดับ 2 หมายถึง น้อย และ ระดับ 1 หมายถึง น้อยที่สุด โดยมีเกณฑ์การแปลความหมายดังนี้

ค่าเฉลี่ยคะแนน 4.50 - 5.00 หมายถึง มีการปฏิบัติจริงหรือมีสภาพที่พึงประสงค์ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ยคะแนน 3.50 - 4.49 หมายถึง มีการปฏิบัติจริงหรือมีสภาพที่พึงประสงค์ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ยคะแนน 2.50 - 3.49 หมายถึง มีการปฏิบัติจริงหรือมีสภาพที่พึงประสงค์ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ยคะแนน 1.50 - 2.49 หมายถึง มีการปฏิบัติจริงหรือมีสภาพที่พึงประสงค์ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ยคะแนน 1.00 - 1.49 หมายถึง มีการปฏิบัติจริงหรือมีสภาพที่พึงประสงค์ในระดับน้อยที่สุด

(2) ข้อมูลเชิงปริมาณสำหรับการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบ การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดในพื้นที่ระยองเศรษฐกิจพัฒนาพิเศษภาค ตะวันออกของประเทศไทย ประกอบด้วย 2 ส่วน ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าร้อยละ

ตอนที่ 2 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดในพื้นที่ระยองเศรษฐกิจพัฒนาพิเศษภาคตะวันออกของประเทศไทย โดยใช้ เครื่องมือมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Likert, 1967) เป็นเกณฑ์ในการพิจารณา ได้แก่ ระดับ 5 หมายถึง มากที่สุด ระดับ 4 หมายถึง มาก ระดับ 3 หมายถึง ปานกลาง ระดับ 2 หมายถึง น้อย และ ระดับ 1 หมายถึง น้อยที่สุด โดยมี เกณฑ์การแปลความหมายดังนี้

ค่าเฉลี่ยคะแนน 4.50 - 5.00 หมายถึง ความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ยคะแนน 3.50 - 4.49 หมายถึง ความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ยคะแนน 2.50 - 3.49 หมายถึง ความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ยคะแนน 1.50 - 2.49 หมายถึง ความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ยคะแนน 1.00 - 1.49 หมายถึง ความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับน้อยที่สุด

5.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสาร วรรณกรรม รายงานการ วิจัยที่เกี่ยวข้อง ข้อมูลเชิงประจักษ์ และผลการสัมภาษณ์ ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสัมพันธภาพและสรุปด้วย การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) การตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบด้วยวิธีทริอานกูเลชัน สามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation Technique) เพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือและความลึกซึ้งของข้อมูลโดยมี ขั้นตอนเริ่มจาก ขั้นที่ 1 การกำหนดประเด็นวิจัยที่ชัดเจน ขั้นที่ 2 การระบุแหล่งข้อมูลที่หลากหลายต่างกลุ่มและ ต่างสถานที่ในช่วงเวลาที่แตกต่างกัน ขั้นที่ 3 วางแผนการเก็บข้อมูลที่เหมาะสมสำหรับแต่ละแหล่งแล้วจึงเก็บ รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลโดยเปรียบเทียบจากทุกแหล่ง ขั้นที่ 4 การยืนยันผลลัพธ์โดยใช้ความสอดคล้องกันของ ข้อมูลเพื่อเสริมความแข็งแกร่งของข้อค้นพบหรืออธิบายความแตกต่างที่พบเพื่อมุมมองที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้น ท้ายที่สุดจะ เป็นการยืนยันร่างรูปแบบโดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับการพัฒนาองค์การภาครัฐ และเอกชน (Connoisseurship) จำนวน 5 คน สรุปและนำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหาร องค์การบริหารส่วนจังหวัดในพื้นที่ระยองเศรษฐกิจพัฒนาพิเศษภาคตะวันออกของประเทศไทย

ผลการวิจัย

จากการดำเนินการวิจัยตามขั้นตอนที่กล่าวมาสามารถนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยมาวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์การวิจัยปรากฏผลตามลำดับดังนี้

1. สภาพปัจจุบัน สภาพพึงประสงค์ และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดในพื้นที่ระยองเศรษฐกิจพัฒนาพิเศษภาคตะวันออกของประเทศไทย แสดงในตารางที่ 1-3 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 1 สภาพปัจจุบัน สภาพพึงประสงค์ และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดในพื้นที่ระยองเศรษฐกิจพัฒนาพิเศษภาคตะวันออกของประเทศไทยด้านองค์ประกอบโดยภาพรวม

องค์ประกอบ ภาวะผู้นำเชิง ดิจิทัล	สภาพปัจจุบัน				สภาพพึงประสงค์				ความต้องการจำเป็น		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ	PNI Modified	ผลการ จัดกลุ่ม	ลำดับ
1) การสร้าง วิสัยทัศน์เชิงกล ยุทธ์สำหรับการ บริหารสมัยใหม่	3.54	0.65	มาก	5	4.72	0.58	มากที่สุด	2	0.266	จุดอ่อน	1
2) การเป็น ผู้ใช้งานดิจิทัล อย่างคล่องแคล่ว	3.65	0.58	มาก	2	4.78	0.52	มากที่สุด	1	0.225	จุดแข็ง	4
3) ความสามารถ ในการนำข้อมูล ขนาดใหญ่มาใช้	3.58	0.57	มาก	4	4.50	0.55	มากที่สุด	4	0.263	จุดอ่อน	3
4) การจัดการ ความรู้ของ บุคลากรใน องค์การ	3.63	0.65	มาก	3	4.59	0.57	มากที่สุด	3	0.267	จุดอ่อน	2
5) การสร้าง บรรยากาศและ วัฒนธรรมการ เรียนรู้โลกดิจิทัล	3.76	0.56	มาก	1	4.48	0.51	มาก	5	0.221	จุดแข็ง	5
รวม	3.65	0.62	มาก		4.59	0.56	มากที่สุด		0.250	จุดอ่อน	

จากตารางที่ 1 พบว่า สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดในพื้นที่ระยองเศรษฐกิจพัฒนาพิเศษภาคตะวันออกของประเทศไทยโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากโดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$ =3.65, S.D.=0.62) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ลำดับที่ 1 คือ การสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้โลกดิจิทัลโดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}$ =3.76) ลำดับที่ 2 คือ การเป็นผู้ใช้งานดิจิทัลอย่างคล่องแคล่ว ($\bar{X}$ =3.65) และลำดับที่ 3 คือ การจัดการความรู้ของบุคลากรในองค์การ ($\bar{X}$ =3.63) ตามลำดับ และสภาพที่พึงประสงค์โดยภาพ

รวมอยู่ในระดับมากที่สุดโดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$ =4.59, S.D.=0.56) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ลำดับที่ 1 คือ การเป็นผู้ใช้งานดิจิทัลอย่างคล่องแคล่ว มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}$ =4.78) ลำดับที่ 2 คือ การสร้างวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์สำหรับการบริหารสมัยใหม่ ($\bar{X}$ =4.72) และลำดับที่ 3 คือ การจัดการความรู้ของบุคลากรในองค์กร ($\bar{X}$ =4.59) ตามลำดับ สำหรับค่าดัชนีความต้องการจำเป็นมีค่าสูงสุด (PNI Modified = 0.266) คือ การสร้างวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์สำหรับการบริหารสมัยใหม่ เป็นจุดอ่อน และต่ำสุดคือ การสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้โลกดิจิทัล มีค่า (PNI Modified = 0.221) เป็นจุดแข็ง ดังนั้นผู้นำเชิงดิจิทัลควรจะพัฒนาความสามารถด้านการกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ของการพัฒนาองค์การบริหารส่วนจังหวัดที่ตนเองสังกัดเป็นประเด็นสำคัญ

ตารางที่ 2 สภาพปัจจุบัน สภาพพึงประสงค์ และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดในพื้นที่ระยองเศรษฐกิจพัฒนาพิเศษภาคตะวันออกของประเทศไทยด้านวิถีการพัฒนาโดยภาพรวม

วิธีการพัฒนา ภาวะผู้นำเชิง ดิจิทัล	สภาพปัจจุบัน				สภาพพึงประสงค์				ความต้องการจำเป็น		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ	PNI Modified	ผลการ จัดกลุ่ม	ลำดับ
1) การเรียนรู้เชิง ดิจิทัลด้วยตนเอง	3.67	0.70	มาก	1	4.62	0.60	มากที่สุด	1	0.202	จุดแข็ง	5
2) การเรียนรู้ผ่าน ระบบออนไลน์ ด้วยตนเอง	3.47	0.65	ปาน กลาง	3	4.58	0.59	มากที่สุด	2	0.223	จุดแข็ง	4
3) การฝึกอบรม ผ่านระบบ ออนไลน์	3.67	0.72	มาก	2	4.56	0.51	มากที่สุด	3	0.257	จุดอ่อน	3
4) การเรียนรู้ผ่าน ระบบออนไลน์โดย มีใบรับรอง	3.48	0.68	ปาน กลาง	4	4.49	0.49	มากที่สุด	5	0.313	จุดอ่อน	1
5) การเรียนรู้ด้วย เอไอในระบบ บริหารงานบุคคล	3.22	0.64	ปาน กลาง	5	4.51	0.54	มากที่สุด	4	0.294	จุดอ่อน	2
รวม	3.54	0.66	มาก		4.55	0.54	มากที่สุด		0.259	จุดอ่อน	

จากตารางที่ 2 พบว่า สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดในพื้นที่ระยองเศรษฐกิจพัฒนาพิเศษภาคตะวันออกของประเทศไทยโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุดโดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$ =3.54, S.D.=0.66) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ลำดับที่ 1 คือ 1) การเรียนรู้เชิงดิจิทัลด้วยตนเอง โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}$ =3.67) ลำดับที่ 2 คือ การฝึกอบรมผ่านระบบออนไลน์ ($\bar{X}$ = 3.64) และลำดับที่ 3 คือ การเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านระบบออนไลน์ ($\bar{X}$ =3.47) ตามลำดับ และสภาพที่พึงประสงค์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุดโดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$ =4.55, S.D.=0.54) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ลำดับที่ 1 คือ การเรียนรู้เชิงดิจิทัลด้วยตนเอง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}$ =4.62) ลำดับที่ 2 คือ การเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์ด้วยตนเอง ($\bar{X}$ =4.58) และลำดับที่ 3 คือ การฝึกอบรมผ่านระบบออนไลน์ ($\bar{X}$ =4.56) ตามลำดับ สำหรับค่าดัชนีความต้องการจำเป็นมี

ค่าสูงสุด (PNI Modified = 0.313) คือ การเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์โดยมีใบรับรอง เป็นจุดอ่อน และต่ำสุดคือ การเรียนรู้เชิงดิจิทัลด้วยตนเอง มีค่า (PNI Modified = 0.202) เป็นจุดแข็ง ดังนั้นผู้นำเชิงดิจิทัลจึงควรเร่งพัฒนาความสามารถด้านการเรียนรู้เชิงดิจิทัลและการขอใบรับรองผ่านระบบออนไลน์

ตารางที่ 3 สภาพปัจจุบัน สภาพพึงประสงค์ และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดในพื้นที่ระยองเศรษฐกิจพัฒนาพิเศษภาคตะวันออกของประเทศไทยด้านคุณลักษณะโดยภาพรวม

คุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล	สภาพปัจจุบัน				สภาพพึงประสงค์				ความต้องการจำเป็น		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ	PNI Modified	ผลการจัดกลุ่ม	ลำดับ
1) การเข้าใจถึงความหลากหลาย (D)	3.49	0.70	7	ปานกลาง	4.61	0.58	6	มากที่สุด	0.308	จุดอ่อน	1
2) ความสามารถในการโน้มน้าว (I)	3.60	0.65	6	มาก	4.57	0.51	7	มากที่สุด	0.259	จุดอ่อน	4
3) การบริหารด้วยหลักธรรมาภิบาล (G)	3.74	0.66	4	มาก	4.66	0.57	5	มากที่สุด	0.224	จุดแข็ง	5
4) ทักษะการจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ (I)	3.88	0.65	1	มาก	4.73	0.50	3	มากที่สุด	0.263	จุดอ่อน	3
5) การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน (T)	3.71	0.63	5	มาก	4.79	0.52	1	มากที่สุด	0.216	จุดแข็ง	6
6) ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ (A)	3.84	0.56	2	มาก	4.70	0.47	4	มากที่สุด	0.191	จุดแข็ง	7
7) การเรียนรู้เชิงดิจิทัลได้อย่างคล่องตัว (L)	3.80	0.61	3	มาก	4.77	0.54	2	มากที่สุด	0.272	จุดอ่อน	2
รวม	3.71	0.63	มาก		4.69	0.52	มากที่สุด		0.247	จุดอ่อน	

จากตารางที่ 3 สภาพปัจจุบันด้านคุณลักษณะของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดในพื้นที่ระยองเศรษฐกิจพัฒนาพิเศษภาคตะวันออกของประเทศไทยโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากโดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$ =3.71, S.D.=0.63) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ลำดับที่ 1 คือ ทักษะการจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ (I) มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ =3.88) ลำดับที่ 2 คือ ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ (A) มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ =3.84) และลำดับที่ 3 คือ การเรียนรู้เชิงดิจิทัลได้อย่างคล่องตัว (L) มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ =3.80) ตามลำดับ และสภาพที่พึงประสงค์ด้านคุณลักษณะโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุดโดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$ =4.69, S.D.=0.52) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดทุกลำดับ ได้แก่ ลำดับที่ 1 คือ กำหนดเป้าหมายชัดเจน (T) ($\bar{X}$ =4.79) ลำดับที่ 2 คือ การเรียนรู้เชิงดิจิทัลได้อย่างคล่องตัว (L) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}$ =4.77)

และลำดับที่ 3 คือ ทักษะการจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ (I) ($\bar{X}=4.73$) ตามลำดับ สำหรับค่าดัชนีความต้องการจำเป็นมีค่าสูงสุด (PNI Modified = 0.308) คือ การเข้าใจถึงความหลากหลาย (D) เป็นจุดอ่อน และต่ำสุด คือ ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ (A) มีค่า (PNI Modified = 0.191) เป็นจุดแข็ง ดังนั้นผู้นำเชิงดิจิทัลควรสร้างประสบการณ์บริหารจัดการองค์การบริหารส่วนจังหวัดด้วยการเข้าใจถึงความหลากหลายเป็นสำคัญ

2. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดในพื้นที่ระยอง เศรษฐกิจพัฒนาพิเศษภาคตะวันออกของประเทศไทย จากการดำเนินโครงการ “กระบวนการทัศน์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับการบริหารจัดการองค์การบริหารส่วนจังหวัดในพื้นที่ระยองเศรษฐกิจพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก” ของกระทรวงมหาดไทย ในปี พ.ศ. 2567 รวมถึงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์และการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญปรากฏผลดังนี้

2.1 องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดในพื้นที่ระยองเศรษฐกิจพัฒนาพิเศษภาคตะวันออกของประเทศไทย องค์ประกอบหลักประกอบด้วย (1) ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (2) กลยุทธ์การสื่อสารเชิงดิจิทัล (3) การหลอมรวมระบบบริหารที่เชื่อมโยง (4) การสร้างองค์การแห่งนวัตกรรมภาครัฐ และ (5) บรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้เชิงดิจิทัล

2.2 คุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดในพื้นที่ระยองเศรษฐกิจพัฒนาพิเศษภาคตะวันออกของประเทศไทย ประกอบด้วย (1) การเข้าใจถึงความหลากหลาย (D), (2) ความสามารถในการโน้มน้าว (I), (3) การบริหารด้วยหลักธรรมาภิบาล (G), (4) ทักษะการจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ (I), (5) การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน (T), (6) ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ (A) และ (7) การเรียนรู้เชิงดิจิทัลได้อย่างคล่องตัว (L)

2.3 เป้าหมายของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดในพื้นที่ระยองเศรษฐกิจพัฒนาพิเศษภาคตะวันออกของประเทศไทย ประกอบด้วย (1) การสร้างแรงบันดาลใจ (2) การสร้างความมั่นใจ (3) การรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง (4) การจัดสรรเวลาในการเข้าถึง (5) การนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง และ (6) การสร้างความเชื่อมั่นจริง ดังกรณีศึกษาของ Phakamach et al. (2022b) ที่กล่าวถึงวิธีการสร้างโลกเสมือนจริงสำหรับการนำไปใช้พัฒนารูปแบบการจัดการเรียนรู้ยุคใหม่ที่ต้องออกแบบให้เหมาะสมกับองค์การโดยต้องมีการประเมินรูปแบบอยู่เสมอ

ส่วนองค์ประกอบของรูปแบบที่ระบุมาข้างต้น ผลจากการตรวจสอบความเหมาะสมและเป็นไปได้ของรูปแบบด้วยวิธีทวิภาคีสามเส้าด้านข้อมูล และการยืนยันร่างรูปแบบโดยการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญพบว่าวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลตามองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยมีรายละเอียดที่เกี่ยวข้องดังนี้

1) ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ได้แก่ (1) กำหนดเป้าหมายขององค์การ (2) กำหนดโครงสร้างพื้นฐานข้อมูลดิจิทัลขององค์การ และ (3) กำหนดกระบวนการใหม่ในการเปลี่ยนผ่านไปสู่องค์กรดิจิทัล

2) กลยุทธ์การสื่อสารเชิงดิจิทัล ได้แก่ (1) การกำหนดวัฒนธรรมพื้นฐานที่มีการตอบรับอย่างต่อเนื่องและรวดเร็วบนระบบเครือข่ายสากล (2) กำหนดการมีส่วนร่วมด้วยการเชื่อมโยง โดยใช้ระบบจำลองเสมือนจริงผ่านเครือข่ายระบบไอซีทีเพื่อการพัฒนาองค์การ และ (3) การใช้ประโยชน์จากเครื่องมือสื่อสารดิจิทัลทุกชนิดเพื่อนำทีมพัฒนาโดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายแบบเสมือนจริง

3) การหลอมรวมระบบบริหารที่เชื่อมโยง ได้แก่ (1) การจัดทำฐานข้อมูลและลงรหัส โดยกำหนดวิธีการเข้ารหัส การเข้าถึงข้อมูล การจัดเก็บข้อมูล และการนำไปใช้ เพื่อให้เกิดการใช้ข้อมูลที่ถูกต้องและป้องกันการนำข้อมูลไปใช้ที่อาจเกิดผลเสียกับหน่วยงาน องค์การ หรือบุคคลอื่น และ (2) การบริหารระบบเพื่อการเข้าถึงข้อมูล

มีความสามารถในการใช้ข้อมูล มีตรวจสอบและติดตามจากแหล่งที่เชื่อมต่อน่าเชื่อถืออย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการตอบกลับแบบทันทีทันใดที่ไม่เกิดผลเสียต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งทางตรงและทางอ้อม

4) การสร้างองค์การแห่งนวัตกรรมภาครัฐ ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม การสร้างบรรยากาศนวัตกรรม และการสร้างนิสัยนวัตกรรมสำหรับข้าราชการและเจ้าหน้าที่ การสร้างองค์การให้เป็นองค์การแห่งนวัตกรรมภาครัฐย่อมแสดงถึงความสามารถของการเป็นผู้นำเชิงดิจิทัลได้เป็นอย่างดี

5) บรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้เชิงดิจิทัล ได้แก่ (1) การสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมร่วมกันเพื่อการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนมุมมองการใช้และการลดความเสี่ยงภัยจากเทคโนโลยีดิจิทัล การใช้ทรัพยากรร่วมกัน และการแบ่งปันข้อมูลต่าง ๆ (2) การจัดการความรู้ โดยกำหนดกระบวนการจัดการความรู้เพื่อให้เกิดเป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่ดีและเกิดประโยชน์กับองค์กรโดยภาพรวม และ (3) การกระตุ้นและติดตาม โดยมี การกำกับติดตามที่เหมาะสมเพื่อส่งเสริมในการทำงานและการเรียนรู้เชิงดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเสริมสมรรถนะของผู้ใช้บริการเป็นสำคัญ

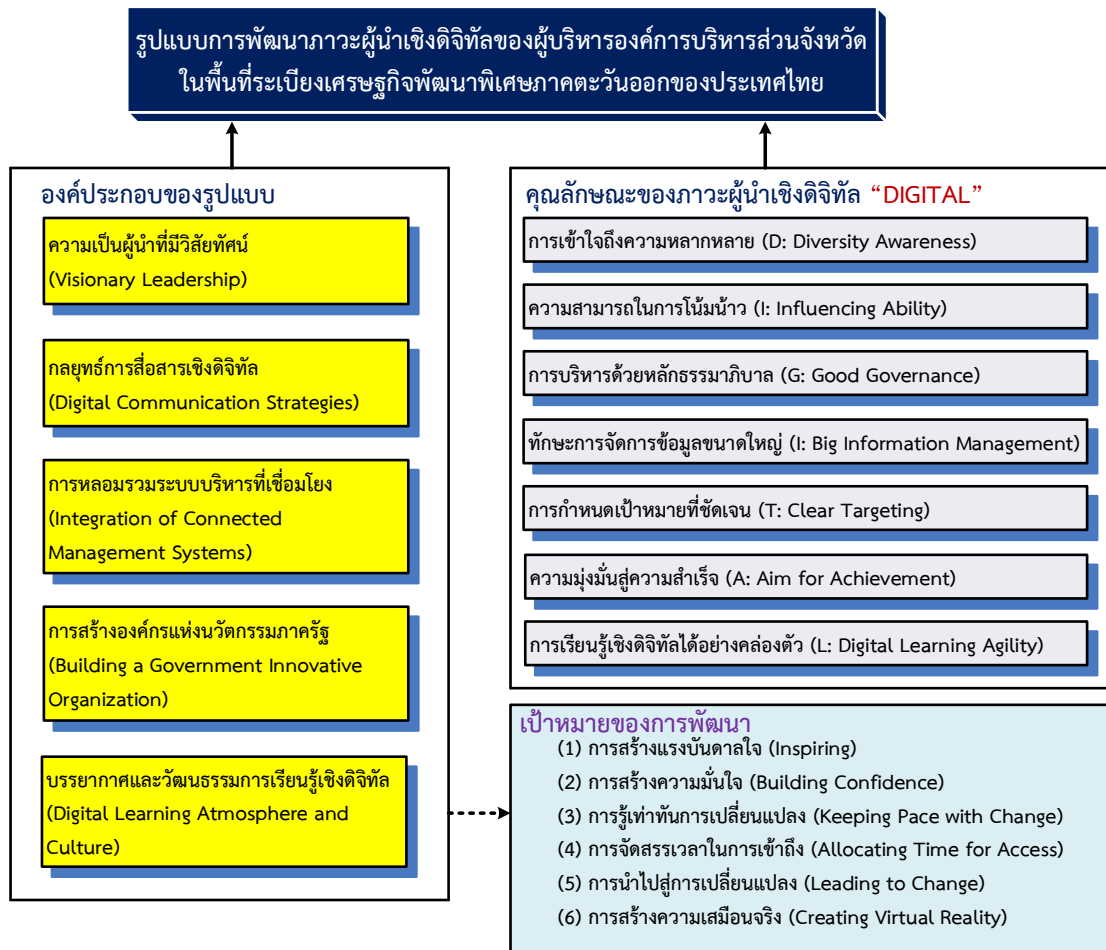
ส่วนผลการยืนยันร่างรูปแบบโดยผู้เชี่ยวชาญที่ได้กำหนดกรอบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดในพื้นที่ระยองเศรษฐกิจพัฒนาพิเศษภาคตะวันออกของประเทศไทยมีความเหมาะสมโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.76$, S.D.=0.57) และเป็นไปได้โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นกัน ($\bar{X}=4.68$, S.D.=0.55)

นอกจากนี้ จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับการพัฒนาองค์การภาครัฐและเอกชน จำนวน 5 คน ได้ให้ข้อเสนอแนะกิจกรรมหลักของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลว่าสามารถทำได้ 5 วิธี ได้แก่ การพัฒนาด้วยตนเอง การปฏิบัติให้เห็นเป็นแบบอย่าง การเรียนรู้จากกรณีศึกษา การสอนงานจากประสบการณ์ และการฝึกอบรมทั้งออฟไลน์และออนไลน์ เป็นต้น ส่วนกิจกรรมรองของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล ได้แก่ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การใช้สื่อเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา การศึกษาจากตัวแบบ และการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ เป็นต้น ในเชิงนโยบายอาจกำหนดเป็นกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำโดยใช้กระบวนการ PIERI Model ได้แก่ (1) การวางแผน (Planning : P), (2) การนำไปปฏิบัติ (Implement : I), (3) การประเมินผล (Evaluation : E), (4) การสะท้อนผล (Reflection : R) และ (5) การปรับปรุง (Improvement : I) เป็นต้น รวมถึงการประยุกต์ใช้ CIPP Model สำหรับการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ ได้แก่ การประเมินบริบท (Context : C), การประเมินอินพุต (Input : I), การประเมินกระบวนการ (Process : P) และการประเมินผลผลิต (Product : P) โดยกำหนดเป็นนโยบายและแผนงานประจำปีที่ชัดเจนเพื่อให้องค์การบริหารส่วนจังหวัดในพื้นที่ระยองเศรษฐกิจพัฒนาพิเศษภาคตะวันออกทุกแห่งสามารถนำไปปรับใช้ในการพัฒนาผู้บริหารให้มีภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลที่มีประสิทธิผลสำหรับการสนองนโยบายภาครัฐและการบริการประชาชนให้มีประสิทธิภาพต่อไป

สรุปและอภิปรายผล

1. สรุปผล

จากการศึกษาวิจัยสามารถนำเสนอเป็นบทสรุปองค์ความรู้การวิจัยดังภาพที่ 1 และข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในภาพรวมที่ค้นพบจากประเด็นการวิจัยดังนี้



ภาพที่ 1 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดในพื้นที่ระบียงเศรษฐกิจพัฒนาพิเศษภาคตะวันออกของประเทศไทย

1) สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดในพื้นที่ระบียงเศรษฐกิจพัฒนาพิเศษภาคตะวันออกของประเทศไทยโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากและสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารยังมีความต้องการพัฒนาในด้านภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลเพื่อให้สามารถก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลงและสามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารจัดการนวัตกรมภาครัฐได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น คณะผู้วิจัยเห็นว่าการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดตามสภาพที่พึงประสงค์ให้ประสบผลสำเร็จ ควรกำหนดเป็นนโยบายและวิปฏิบัติจากหน่วยงานที่กำลังดำเนินการเฉพาะ เพื่อให้ผู้บริหารมีสมรรถนะเชิงดิจิทัลจากรูปแบบและกระบวนการพัฒนาลักษณะเดียวกันทั่วประเทศ

2) ผลการพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดในพื้นที่ระยองเศรษฐกิจพัฒนาพิเศษภาคตะวันออกของประเทศไทย

2.1) องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดในพื้นที่ระยองเศรษฐกิจพัฒนาพิเศษภาคตะวันออกของประเทศไทย ประกอบด้วย (1) ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership), (2) กลยุทธ์การสื่อสารเชิงดิจิทัล (Digital Communication Strategies), (3) การหลอมรวมระบบบริหารที่เชื่อมโยง (Integration of Connected Management Systems), (4) การสร้างองค์การแห่งนวัตกรรมภาครัฐ (Building a Government Innovative Organization) และ (5) บรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้เชิงดิจิทัล (Digital Learning Atmosphere and Culture)

2.2) คุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดในพื้นที่ระยองเศรษฐกิจพัฒนาพิเศษภาคตะวันออกของประเทศไทยหรือ (DIGITAL) ประกอบด้วย (1) การเข้าใจถึงความหลากหลาย (D: Diversity Awareness), (2) ความสามารถในการโน้มน้าว (I: Influencing Ability), (3) การบริหารด้วยหลักธรรมาภิบาล (G: Good Governance), (4) ทักษะการจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ (I: Big Information Management), (5) การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน (T: Clear Targeting), (6) ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ (A: Aim for Achievement) และ (7) การเรียนรู้เชิงดิจิทัลได้อย่างคล่องตัว (L: Digital Learning Agility)

2.3) เป้าหมายของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดในพื้นที่ระยองเศรษฐกิจพัฒนาพิเศษภาคตะวันออกของประเทศไทย ประกอบด้วย (1) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiring) (2) การสร้างความมั่นใจ (Building Confidence) (3) การรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง (Keeping Pace with Change) (4) การจัดสรรเวลาในการเข้าถึง (Allocating Time for Access) และ (5) การนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง (Leading to Change) และ (6) การสร้างความเสมือนจริง (Creating Virtual Reality)

2.4) วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดในพื้นที่ระยองเศรษฐกิจพัฒนาพิเศษภาคตะวันออกของประเทศไทยตามองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยมีรายละเอียดที่เกี่ยวข้องดังนี้ 1) ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) ได้แก่ (1) กำหนดเป้าหมายขององค์การ (2) กำหนดโครงสร้างพื้นฐานข้อมูลดิจิทัลขององค์การ และ (3) กำหนดกระบวนการตัดสินใจใหม่ในการเปลี่ยนผ่านไปสู่องค์การดิจิทัล 2) กลยุทธ์การสื่อสารเชิงดิจิทัล (Digital Communication Strategies) ได้แก่ (1) การกำหนดวัฒนธรรมพื้นฐานที่มีการตอบรับอย่างต่อเนื่องและรวดเร็วบนเครือข่าย (2) กำหนดการมีส่วนร่วมด้วยการเชื่อมโยง และ (3) การใช้ประโยชน์จากเครื่องมือสื่อสารดิจิทัลเพื่อนำทีมของการมีส่วนร่วมแบบเสมือนจริง 3) การหลอมรวมระบบบริหารที่เชื่อมโยง (Integration of Connected Management Systems) ได้แก่ (1) การจัดทำฐานข้อมูลและลงรหัส และ (2) การบริหารระบบเพื่อการเข้าถึงข้อมูล 4) การสร้างองค์การแห่งนวัตกรรมภาครัฐ (Building a Government Innovative Organization) ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม การสร้างบรรยากาศและระบบนิเวศนวัตกรรม (Innovation Ecosystem) และการสร้างนิเวศนวัตกรรมสำหรับครูผู้สอนและบุคลากรทางการศึกษา 5) บรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้เชิงดิจิทัล (Digital Learning Atmosphere and Culture) ได้แก่ (1) การบริหารจัดการความร่วมมือ (2) การจัดการความรู้ และ (3) การกระตุ้นและติดตาม

2. อภิปรายผล

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดในพื้นที่ระยองเศรษฐกิจพัฒนาพิเศษภาคตะวันออกของประเทศไทย” สามารถนำประเด็นสำคัญมาอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ดังนี้

1) สภาพปัจจุบันโดยภาพรวมของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดในพื้นที่ระยองเศรษฐกิจพัฒนาพิเศษภาคตะวันออกของประเทศไทยอยู่ในระดับมาก ในส่วนของสภาพพึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดในพื้นที่ระยองเศรษฐกิจพัฒนาพิเศษภาคตะวันออกของประเทศไทยโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด แสดงให้เห็นถึงความต้องการในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารทุกระดับเพื่อให้สามารถนำไปปฏิบัติในการขับเคลื่อนให้ทุกองค์การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดและงานวิจัยของ Zeike et al. (2019), Phakamach et al. (2022a), Srimoonpha and Rukponmongkol (2023) และ Robertson et al. (2022) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารองค์การในยุคปฏิรูปจะต้องมีวิสัยทัศน์ในการบริหารให้ทันสมัยกับการเปลี่ยนแปลงและการพลิกโฉม อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Chandra et al. (2021) ที่ศึกษาวิจัยและพบว่าองค์การควรมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมยุคดิจิทัล นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Busse and Weidner (2020), Aboobaker and KA (2021) และ Schiuma et al. (2022) ที่พบว่า “ความสามารถเชิงดิจิทัล” เป็นสมรรถนะของผู้บริหารยุคใหม่ที่ต้องมีประกอบด้วย (1) การพัฒนาความคล่องตัวทางดิจิทัลหรือบูรณาการเข้าสู่การเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาประจำวัน (2) การพัฒนาขีดความสามารถใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาสมรรถนะเชิงดิจิทัล (3) การเต็มใจที่จะทำการทดลองต่อยอดนวัตกรรมและสิ่งใหม่ และ (4) การทำความเข้าใจว่าเทคโนโลยีย่อมมีผลกระทบต่อการบริหารจัดการ ดังนั้นการพัฒนาระบบไอซีทีเพื่อการจัดการและทักษะดิจิทัลของผู้บริหารรวมถึงบุคลากรจะต้องแทรกซึมอยู่ในทุกส่วนขององค์การและทุกห่วงโซ่ของคุณค่า

2) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดในพื้นที่ระยองเศรษฐกิจพัฒนาพิเศษภาคตะวันออกของประเทศไทยภายใต้โครงการ “กระบวนทัศน์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับการบริหารจัดการองค์การบริหารส่วนจังหวัดในพื้นที่ระยองเศรษฐกิจพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก” รวมถึงผลการยืนยันร่างรูปแบบโดยผู้เชี่ยวชาญที่ได้กำหนดกรอบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลมีความเหมาะสมและเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ในส่วนของเป้าหมายของการพัฒนาเพื่อให้ผู้บริหารมีความรู้และความสามารถที่จะผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ อาทิ การสร้างแรงบันดาลใจ การสร้างความมั่นใจ การจัดสรรเวลาในการเข้าถึง การนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง และการสร้างความเชื่อมั่นจริง (Erhan et al., 2022; Tigre et al., 2022) อีกทั้งผู้บริหารต้องเผชิญกับที่แสดงออกถึงภาวะผู้นำมีอาชีพโดยคำนึงถึงการบรรลุผลสำเร็จทั้งในวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ขององค์การเป็นหลัก ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Phakamach et al. (2022c), และแนวคิดของ Phakamach et al. (2023) ที่พบว่าแนวทางการบริหารจัดการองค์การกับการขับเคลื่อนการศึกษาสู่ยุคประเทศไทย 4.0 ประกอบด้วย 1) การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ในกระบวนการจัดการเพื่อพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีให้มีประสิทธิภาพ 2) การพัฒนาความเป็นมืออาชีพของข้าราชการและบุคลากร 3) การส่งเสริมและพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการจัดการ และ 4) การสร้างความร่วมมือเพื่อพัฒนาองค์ความรู้และการมุ่งเข้าสู่อาชีพ เพื่อพัฒนาผู้เรียนในพื้นที่ EEC ให้มีความรู้และสมรรถนะที่เชื่อมโยงกับคุณลักษณะผู้เรียนที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21 และทักษะที่ตลาดแรงงานมีความต้องการ รวมทั้งเป็นการวางรากฐานการศึกษาของไทยให้สามารถแข่งขันได้ในเวทีโลก

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1) จากผลการวิจัยที่พบว่า สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดในพื้นที่ระยองเศรษฐกิจพัฒนาพิเศษภาคตะวันออกของประเทศไทยโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

และสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด แสดงให้เห็นถึงว่าผู้บริหารยังมีความต้องการพัฒนาในด้านภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลเพื่อให้สามารถก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลงและสามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารจัดการและการพัฒนารูปแบบการบริการประชาชนให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเทียบเท่าในระดับสากล

2) จากผลการวิจัยที่พบว่า ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นมากที่สุดก็คือ การเป็นผู้ใช้งานดิจิทัลอย่างคล่องแคล่ว ดังนั้นผู้บริหารและบุคลากรควรมีการพัฒนาความคล่องตัวทางดิจิทัลหรือบูรณาการเข้าสู่การเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาการปฏิบัติงานประจำวัน โดยอาจเรียนรู้ด้วยเครื่องมือดิจิทัลที่ทันสมัยและเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน

3) การนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลจากผลการวิจัยไปใช้ ควรคำนึงถึงบริบทขององค์การบริหารส่วนจังหวัดแห่งนั้นทั้งในเชิงกายภาพและสภาพแวดล้อมรวมถึงแนวโน้มของการเปลี่ยนผ่านข้อมูลเชิงดิจิทัล อีกทั้งรูปแบบในการจัดฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการสำหรับการพัฒนาคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลก็สามารถปรับปรุงรูปแบบและวิธีการตามความเหมาะสมได้อีกด้วย

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรมีการศึกษาวิจัยโดยนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดในพื้นที่ระยองเศรษฐกิจพัฒนาพิเศษภาคตะวันออกไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดอื่น ๆ ของประเทศไทย เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

2) ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงลึกเกี่ยวกับความสำเร็จของการนำรูปแบบการพัฒนาไปประยุกต์ใช้ การศึกษารูปแบบการปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงานเชิงดิจิทัลของผู้บริหารและบุคลากร เพื่อให้สามารถกำหนดต้นแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพต่อการพัฒนาผู้นำทางบริหารจัดการองค์การของชาติทุกระดับ

3) ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงลึกเกี่ยวกับองค์ประกอบและคุณลักษณะของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดสำหรับการบริหารจัดการองค์การและการสร้างนวัตกรรมการจัดการภาครัฐให้มีคุณภาพตามยุทธศาสตร์ชาติต่อไป

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยนี้ได้รับทุนสนับสนุนการวิจัยและตีพิมพ์เผยแพร่จากวิทยาลัยผู้ประกอบการสร้างสรรค์นานาชาติรัตนโกสินทร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ คณะผู้วิจัยขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

เอกสารอ้างอิง

- Aboobaker, N., & KA, Z. (2021). Digital Learning Orientation and Innovative Behavior in the Higher Education Sector: Effects of Organizational Learning Culture and Readiness for Change. *International Journal of Educational Management*, 35(5), 1030-1047.
- Agazu, A., Tran, D., & Mamo, H. (2025). Transformational leadership and firm performance: A systematic literature review. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 14(1), 29-45.
- Bartsch, S., Weber, E., Büttgen, M., & Huber, A. (2021). Leadership Matters in Crisis-induced Digital Transformation: How to lead service employees effectively during the COVID-19 pandemic. *Journal of Service Management*, 32(1), 71-85.

- Busse, R., & Weidner, G. (2020). A Qualitative Investigation on Combined Effects of Distant Leadership, Organisational Agility and Digital Collaboration on Perceived Employee Engagement. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(4), 535-550.
- Carvalho, A., Alves, H., & Leitão, J. (2022). What research tells us about leadership styles, digital transformation and performance in state higher education?. *International Journal of Educational Management*, 36(2), 218-232.
- Chandra, P., Tomitsch, M., & Large, M. (2021). Innovation Education Programs: a Review of Definitions, Pedagogy, Frameworks and Evaluation Measures. *European Journal of Innovation Management*, 24(4), 1268-1291.
- Denning, S. (2021). The Digital Age is Transforming Job Descriptions, Especially for CEOs. *Strategy & Leadership*, 49(5), 8-15.
- Department of Local Administration. (2025). *Government Action Plan for the Fiscal Year 2024*. Access on: March 31, 2025. Available from: <https://www.dla.go.th/visit/additionalplans2567.pdf> [In Thai]
- Dick, W., Carey, L., & Carey, J. O. (2015). *The systematic design of instruction (8th ed.)*. New York: Pearson.
- Erhan, T., Uzunbacak, H.H., & Aydin, E. (2022). From Conventional to Digital Leadership: Exploring Digitalization of Leadership and Innovative Work Behavior. *Management Research Review*, 45(11), 1524-1543.
- Horton International. (2025). *Top 10 Leadership Trends for 2025*. Access on: April 30, 2025. Available from: <https://hortoninternational.com/leadership-trends-for-2025/>
- Klinddee, M., & Thampitug, S. (2020). Strategy for the Development of Chonburi Provincial Administrative Organization to Support Eastern Special Development Zone. *Journal of Educational Review*, 7(3), 183-196. [In Thai]
- Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and value*. New York: McGrawHill.
- Machado, C.G., Winroth, M., Almström, P., Ericson Öberg, A., Kurdve, M., & AlMashalah, S. (2021). Digital Organizational Readiness: Experiences from Manufacturing Companies. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 32(9), 167-182.
- Ngayo Fotso, G.M. (2021). Leadership Competencies for the 21st Century: a Review from the Western World Literature. *European Journal of Training and Development*, 45(6/7), 566-587.
- Office of the Eastern Economic Corridor Policy Board. (2021). *The Eastern Economic Corridor (EEC) development lies at the heart of Thailand 4.0 scheme*. Access on: January 31, 2024. Available from: <https://www.eeco.or.th/en/why-eec>
- Office of the National Economic and Social Development Board. (2022). *National Economic and Social Development Plan No. 13 (2023-2027)*. Bangkok: Office of the National Economic and Social Development Board. [In Thai]

- Phakamach, P., Panjarattanakorn, D., & Onsampant, S. (2023). Conceptualization and Development of Digital Leadership to Drive Corporate Digital Transformation for Sustainable Success. *International Journal of Educational Communications and Technology*, 3(2), 27-39.
- Phakamach, P., Senarith, P., & Wachirawongpaisarn, S. (2022a). A Study of the Appropriate Component of Educational Innovative Organization in the Digital Era for Science School in Thailand. *Journal of Teacher Professional Development*, 3(2), 33-49. [In Thai]
- Phakamach, P., Senarith, P., & Wachirawongpaisarn, S. (2022b). ICT Systems Development Guidelines for Educational Innovation Management of Rajamangala University of Technology in Thailand. *Journal of Education and Innovative Learning*, 2(2), 109-130. [In Thai]
- Phakamach, P., Senarith, P., & Wachirawongpaisarn, S. (2022c). The Metaverse in Education: The Future of Immersive Teaching & Learning. *RICE Journal of Creative Entrepreneurship and Management*, 3(2), 75-88.
- Phakamach, P., Wachirawongpaisarn, S., & Charoenchue, W. (2021). Digital leadership: definition, skills, roadmap and organization's digital transformation drives. *The 2nd RMUTR International Conference 2021 (Innovative Technology and Creative Work toward Sustainable Development)*. 7-9 July 2021. Nakhon Pathom: Rajamangala University of Technology Rattanakosin. 267-277. [In Thai]
- Proaction International. (2025). 7 Key Leadership Trends to Elevate Your Teams in 2025. Access on: April 30, 2025. Available from: <https://blog.proactioninternational.com/en/leadership-trends>
- Ranjith Kumar, R., Ganesh, L.S., & Rajendran, C. (2022). Quality 4.0 – a Review of Quality and Framework for Quality Management in the Digital Era. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 39(6), 1385-1411.
- Robertson, J., Botha, E., Walker, B., Wordsworth, R., & Balzarova, M. (2022). Fortune Favours the Digitally Mature: the Impact of Digital Maturity on the Organizational Resilience of SME Retailers During COVID-19. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 50(8/9), 1182-1204.
- Schiuma, G., Schettini, E., Santarsiero, F., & Carlucci, D. (2022). The Transformative Leadership Compass: Six Competencies for Digital Transformation Entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 28(5), 1273-1291.
- Srimoonpha, S., & Rukponmongkol. P. (2023). Guidelines for Develop Leadership in the Digital Age of School Administrators in Suphanburi Primary Educational Area Region 3. *Journal of Association of Professional Development of Educational Administration of Thailand*, 6(1), 170-189. [In Thai]
- Tigre, F.B., Curado, C., & Henriques, P.L. (2022). Digital Leadership: A Bibliometric Analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 30(7), 1-31.

- Wang, C., & Cardon, P.W. (2019). The Networked Enterprise and Legitimacy Judgments: Why Digital Platforms Need Leadership. *Journal of Business Strategy*, 40(6), 33-39.
- Zeike, S., Bradbury, K., Lindert, L., & Pfa, H. (2019). Digital Leadership Skills and associations with psychological well-being. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(4), 1-12.
- Ziadlou, D. (2021). Strategies During Digital Transformation to Make Progress in Achievement of Sustainable Development by 2030. *Leadership in Health Services*, 34(4), 375-391.