



การบูรณาการภาวะผู้นำวิถีใหม่และหลักธรรมาภิบาล
เพื่อการบริหารจัดการในยุคดิจิทัล

INTEGRATION OF NEW NORMAL LEADERSHIP AND GOOD GOVERNANCE FOR
MANAGEMENT IN THE DIGITAL ERA

พระปลัดณพงษ์กร กนตวณโณ (ปิ่นทอง),¹ พระสมุห์นพดล อตถยุตโต (สุทนต์),²
พระครูวิจิตรธรรมวิภาช (บุญเลิศ ปญญาวุธ),³ พระมหาอริยะ อริยชัย (ถิรทินรัตน์),⁴
มงคล สมกิตติกานนท์⁵

Phrapalad Napongsakorn Kantavano (Pinthong),¹
Phrasamu Noppadol Atthayutto (Suthon),²
Pharkhruwijitthammawiphat (Boonlert Panyawotho)³
Phramaha Ariya Ariyajayo (Thiratinrat),⁴ Mongkol Somkittikanon⁵

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์เพชรบุรี, ประเทศไทย^{1,3}
Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Phetchaburi Buddhist College, Thailand^{1,3}
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์พุทธปัญญาศรีทวารวดี, ประเทศไทย^{2,4,5}
Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Budhapanaya Sridhavaravati Buddhist College, Thailand^{2,4,5}

Corresponding Author Email: napongsakorn8899@gmail.com¹

Received 10 April 2026; Revised 9 May 2026; Accepted 23 May 2026

การบูรณาการภาวะผู้นำวิถีใหม่และหลักธรรมาภิบาล เพื่อการบริหารจัดการในยุคดิจิทัล

พระปลัดณพวงกร กนตวณโณ (ปิ่นทอง), พระสมุห์นพพล อตถยุตโต (สุทนต์),
พระครูวิจิตรธรรมวิภาส (บุญเลิศ ปญญาวุธ), พระมหาอริยะ อริยชัย (ถิรทินรัตน์),
มงคล สมกิตติกานนท์

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอแนวทางการปฏิรูปองค์กรทางการศึกษาผ่านการบูรณาการภาวะผู้นำวิถีใหม่และหลักธรรมาภิบาลในยุคดิจิทัล สถานการณ์วิกฤตการณ์โลกและพลวัตเทคโนโลยีได้ผลักดันให้สถานศึกษาต้องเปลี่ยนผ่านสู่ระบบออนไลน์เต็มรูปแบบ ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำดิจิทัลเป็นตัวแปรสำคัญที่ใช้ความเชี่ยวชาญทางเทคนิค แต่ต้องครอบคลุมถึงการมีวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรมและการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยืดหยุ่น โดยมีหลักธรรมาภิบาล 6 ประการ ได้แก่ หลักนิติธรรม คุณธรรม ความโปร่งใส การมีส่วนร่วม สำนึกรับผิดชอบ และความคุ้มค่า เป็นกลไกกำกับดูแลเพื่อให้การใช้อำนาจและเทคโนโลยีเป็นไปอย่างถูกต้องและเป็นธรรม ทั้งนี้ได้มีการสังเคราะห์องค์ความรู้ใหม่สู่โมเดล DGEM (Intelligent Education Governance Framework) ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลัก คือ 1) การวางฐานโครงสร้างดิจิทัลอัจฉริยะที่ตรวจสอบได้แบบเรียลไทม์ 2) การสร้างระบบนิเวศการมีส่วนร่วมที่เปลี่ยนบทบาทผู้นำสู่ผู้อำนวยการความสะดวกเพื่อสร้างฉันทามติทางนวัตกรรม 3) การยกระดับสมรรถนะบุคลากรควบคู่กับจริยธรรมดิจิทัลเพื่อสร้างวัฒนธรรมความรับผิดชอบต่อสังคม และ 4) การบูรณาการสู่ความยั่งยืนที่มุ่งเน้นความคุ้มค่าและคุณค่าต่อสังคม โมเดลดังกล่าวนำเสนอความฉลาดทางนวัตกรรมเข้ากับความดีงามเชิงระบบ เพื่อลดช่องว่างทางดิจิทัลและสร้างความเชื่อมั่นแก่สาธารณะ อันจะนำไปสู่การปฏิรูปการศึกษาไทยให้บรรลุผลสัมฤทธิ์อย่างมีคุณภาพ เท่าเทียม และยั่งยืนท่ามกลางความไม่แน่นอนของโลกอนาคต

คำสำคัญ: การปฏิรูปองค์กรทางการศึกษา; ธรรมาภิบาล; โมเดล DGEM; ภาวะผู้นำดิจิทัล; ภาวะผู้นำวิถีใหม่

INTEGRATION OF NEW NORMAL LEADERSHIP AND GOOD GOVERNANCE FOR MANAGEMENT IN THE DIGITAL ERA

Phrapalad Napongsakorn Kantavano (Pinthong),
Phrasamu Noppadol Atthayutto (Suthon),
Pharkhruwjitthammawiphat (Boonlert Panyawotho)
Phramaha Ariya Ariyajayo (Thiratinrat), Mongkol Somkittikanon

Abstract

This academic article aims to present guidelines for educational organizational reform by integrating New Normal Leadership and Good Governance in the digital era. Global crises and technological dynamics have compelled educational institutions to transition to full online systems. The study indicates that digital leadership is a critical variable that encompassing not only technical expertise but also innovative vision and the creation of flexible organizational cultures. The six principles of Good Governance—Rule of Law, Ethics, Transparency, Participation, Accountability, and Value for Money—serve as oversight mechanisms to ensure the ethical and fair use of power and technology. Furthermore, a new body of knowledge has been synthesized into the DGEM Model (Intelligent Education Governance Framework), consisting of four key steps: 1) Establishing a smart digital infrastructure foundation with real-time monitoring; 2) Building a participatory ecosystem that shifts the leader's role to a facilitator to create innovation consensus; 3) Enhancing personnel competency alongside digital ethics to foster a culture of responsibility; and 4) Integrating for sustainability focusing on efficiency and social value. This model introduces the synergy of innovative intelligence and systemic integrity to bridge the digital divide and build public trust, ultimately leading to a quality, equitable, and sustainable reform of Thai education amidst future global uncertainties.

Keywords: Educational Organizational Reform; Good Governance; DGEM Model;
Digital Leadership; New Normal Leadership

บทนำ

กระแสการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล ได้ส่งผลกระทบอย่างรุนแรงต่อการปฏิรูปโครงสร้างทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และการศึกษาในระดับโลก โดยเฉพาะอย่างยิ่งท่ามกลางวิกฤตการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ที่เปรียบเสมือนตัวเร่งปฏิกิริยา ให้ทุกภาคส่วนต้องเผชิญกับจุดเปลี่ยนครั้งสำคัญ เทคโนโลยีดิจิทัลจึงมิใช่เพียงทางเลือก แต่กลายเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนวิถีชีวิตและการบริหารจัดการองค์กรให้ดำเนินต่อไปได้ภายใต้วิถีปกติใหม่ (New Normal) สำหรับภาคการศึกษา สภาวิชาการดังกล่าวได้ส่งผลกระทบโดยตรงต่อระบบการบริหารจัดการและการจัดการเรียนการสอน สถานศึกษาจำเป็นต้องปรับตัวสู่การใช้เทคโนโลยีและระบบออนไลน์เต็มรูปแบบ ซึ่งความสำเร็จในการเปลี่ยนผ่านนี้ทำได้ขึ้นอยู่กับเพียงประสิทธิภาพของนวัตกรรมเท่านั้น หากแต่ยังต้องอาศัย ภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ใหม่ ที่มีความยืดหยุ่นและก้าวทันต่อพลวัตของเทคโนโลยี ควบคู่ไปกับการบริหารจัดการบนพื้นฐานของหลักธรรมาภิบาล เพื่อสร้างความปลอดภัยและเป็นธรรมในการเข้าถึงทรัพยากรการเรียนรู้ การสร้างอนาคตการศึกษาไทยในยุคดิจิทัลจึงต้องอาศัยความมุ่งมั่นและการบูรณาการร่วมกันจากทุกภาคส่วน โดยมีเป้าหมายสำคัญคือการยกระดับสมรรถนะดิจิทัลของบุคลากร ควบคู่ไปกับการรักษารายธรรมในการบริหาร เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนท่ามกลางความไม่แน่นอนของโลกอนาคต (ดาวรรุวรรณ ถวิลการ, 2564)

ในการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาปัจจุบัน ภารกิจสำคัญของผู้นำสถานศึกษาคือการมุ่งเน้นพัฒนาทักษะการเรียนรู้ดิจิทัลให้แก่ผู้เรียน เพื่อให้สอดคล้องกับทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 ซึ่งสอดคล้องกับ แผนยุทธศาสตร์กระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยการส่งเสริมและพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษา โดยมีเป้าหมายหลักในการขยายโอกาสและเพิ่มช่องทางการเรียนรู้ผ่านนวัตกรรมที่ทันสมัย เพื่อยกระดับสมรรถนะการอ่านและการเรียนรู้ขั้นพื้นฐาน อันจะเป็นฐานรากสำคัญในการต่อยอดสู่วิทยาการด้านอื่น ๆ การบริหารจัดการตามยุทธศาสตร์ดังกล่าว จำเป็นต้องอาศัยภาวะผู้นำที่กล้าตัดสินใจในการวางโครงสร้างพื้นฐานอย่างเป็นระบบ อาทิ การบริหารจัดการโครงข่าย จัดหาและพัฒนาระบบอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงให้ครอบคลุมและทันสมัย การสร้างแพลตฟอร์มการเรียนรู้ สนับสนุนการใช้ดิจิทัลเป็นเครื่องมือในการแสวงหาความรู้และการสร้างอาชีพอย่างต่อเนื่อง ผ่านรูปแบบที่หลากหลาย เช่น บทเรียนออนไลน์แบบเปิด (Massive Open Online Course: MOOCs) และระบบทางไกล (DLIT, DLTV และ ETV) การจัดการระบบข้อมูลสารสนเทศ การจัดทำฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ที่มีความถูกต้อง ครบถ้วน และเป็นปัจจุบัน เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระหว่างหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2563)

ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ถือเป็นตัวแปรสำคัญที่กำหนดทิศทางความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรในยุคแห่งการเปลี่ยนผ่าน ผู้บริหารที่มีสมรรถนะด้านดิจิทัลสูงย่อมสร้างความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ในการนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายได้อย่างยั่งยืน สามารถบริหารจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับพลวัตความเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ (จันทนา แสนสุข, 2559) สอดคล้องกับแนวคิดของ วัฒนชัย ศิริญาณ และคณะ (วัฒนชัย ศิริญาณ และคณะ, 2560) ที่ระบุว่า ความสำเร็จของการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม

นั้นขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำเป็นปัจจัยหลัก ผู้นำในยุคดิจิทัลจึงต้องทำหน้าที่เป็นต้นแบบ (Role Model) ที่พร้อมสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง สร้างความผูกพันในองค์กร และส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ ภายใต้โครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่นและมีเป้าหมายที่ชัดเจน อย่างไรก็ตาม การมุ่งเน้นเพียงความทันสมัยของเทคโนโลยีและนวัตกรรมอาจไม่เพียงพอต่อการพัฒนาที่ยั่งยืน หลักธรรมาภิบาล (Good Governance) จึงเป็นกลไกสำคัญที่จะเข้ามาควบคุมและขับเคลื่อนการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างเป็นธรรม แนวคิดเรื่องธรรมาภิบาลในบริบทสังคมไทยมีความชัดเจนยิ่งขึ้นภายหลังวิกฤตเศรษฐกิจ พ.ศ. 2540 ซึ่งนำไปสู่การปฏิรูปโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดิน โดยมุ่งเน้นการใช้อำนาจรัฐอย่างชอบธรรมและความโปร่งใสในการบริหารจัดการ (สถาบันพระปกเกล้า, 2558) เมื่อนำมาบูรณาการเข้ากับวิถีดิจิทัล ธรรมาภิบาลดิจิทัล จึงกลายเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารจัดการสถานศึกษายุคใหม่ ผู้นำต้องใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการสร้างความโปร่งใส และส่งเสริมการมีส่วนร่วม เพื่อให้การบริหารงานคุณภาพ การศึกษาดำเนินไปอย่างมีจริยธรรม ควบคู่กับความก้าวหน้าทางนวัตกรรมที่เป็นที่ยอมรับของสังคม การพัฒนาระบบผู้นำตามกรอบดังกล่าว การปรับโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กรให้เปิดเผยข้อมูลและตรวจสอบได้ (ณัฐนันท์ ศิริเจริญ, 2568)

ดังนั้นการขับเคลื่อนองค์กรทางการศึกษาท่ามกลางพลวัตความเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลและวิกฤตการณ์โลก จำเป็นต้องอาศัยการประสานพลังระหว่างภาวะผู้นำวิถีใหม่ ที่มีความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยี และหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) เข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ โดยผู้นำต้องปรับบทบาทจากผู้สั่งการสู่การเป็นผู้อำนวยความสะดวกเรียนรู้ที่กล้าตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ เพื่อวางรากฐานโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลและระบบข้อมูลสารสนเทศ ที่ทันสมัย ควบคู่ไปกับการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมที่ยืดหยุ่นและการมีส่วนร่วมของบุคลากรตามยุทธศาสตร์ชาติ ขณะเดียวกันต้องยึดถือความโปร่งใส จริยธรรม และความเป็นธรรมในการบริหารจัดการทรัพยากร เพื่อลดช่องว่างทางดิจิทัลและสร้างความเชื่อมั่นแก่สังคม การบูรณาการมิติด้านเทคโนโลยีเข้ากับหลักคุณธรรมเช่นนี้ จึงถือว่าตอบสนองต่อสถานการณ์ปกติใหม่ แต่เป็นการสร้างฐานสำคัญในการปฏิรูปการศึกษาไทยให้บรรลุผลสัมฤทธิ์อย่างมีคุณภาพ เท่าเทียม และยั่งยืนในโลกอนาคตที่มีความไม่แน่นอนสูง

แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ผู้นำเปรียบเสมือนหัวใจสำคัญของกระบวนการบริหารจัดการ โดยเฉพาะในสภาวะการณ์ที่โลกขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ ภารกิจหลักของผู้นำคือการประสานพลังความร่วมมือจากทุกภาคส่วน เพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพในวิถีใหม่ต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับและแรงจูงใจให้บุคลากรพร้อมปรับตัวตามความเปลี่ยนแปลงอย่างเต็มใจ ความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรในยุคนี้จึงขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำ (Leadership)

1. ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นมโนทัศน์ที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารจัดการ ซึ่งมีนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความหมายในแง่มุมที่หลากหลายตามบริบทของการศึกษา ดังนี้

สต็อกคิล (Stogdill, 1974) อธิบายว่า ภาวะผู้นำคือการริเริ่มและดำรงไว้ซึ่งโครงสร้างของความคาดหวัง รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกภายในกลุ่ม เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีระบบ ขณะที่ มิทเชล และลาร์สัน (Mitchel and Larson, 1987) มองว่าภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่บุคคลใช้อิทธิพลเหนือผู้อื่น เพื่อผลักดันให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มหรือองค์กรที่ตั้งไว้ ในมิติของการสร้างแรงจูงใจ คุณศัพท์ และไวรัล (Koontz and Weihrich, 1988) ได้ให้นิยามว่าภาวะผู้นำเป็นศิลปะของการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น เพื่อให้บุคคลเหล่านั้นปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและมีความกระตือรือร้น จนนำไปสู่ความสำเร็จตามจุดหมาย จาก การทบทวนวรรณกรรมข้างต้น

สามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการหรือศิลปะในการใช้อิทธิพลเพื่อโน้มน้าวใจผู้ตามและผู้ร่วมงาน ให้เกิดความร่วมมือและอุทิศตนในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มกำลังความสามารถ เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ทฤษฎีและวิวัฒนาการเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยนักวิชาการได้นำเสนอทฤษฎีที่หลากหลายเพื่อให้อธิบายปรากฏการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปตามพลวัตของสังคม วิวัฒนาการนี้เริ่มเป็นที่สนใจอย่างแพร่หลายในช่วงต้นศตวรรษที่ 20 ซึ่งสามารถจำแนกยุคสมัยของทฤษฎีภาวะผู้นำออกเป็น 4 ระยะสำคัญ (จันทนา แสนสุข, 2559) ดังนี้

ทฤษฎีภาวะผู้นำในยุคแรก

ในยุคนี้เน้นการศึกษาคุณลักษณะภายในและพฤติกรรมที่แสดงออก ประกอบด้วย

1) **ทฤษฎีลักษณะของผู้นำ** เชื่อว่าภาวะผู้นำเป็นคุณลักษณะที่มีมาแต่กำเนิด (Born to be leader) ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะมีลักษณะพิเศษเฉพาะตัว เช่น ความคิดสร้างสรรค์ จริยธรรม ความเชื่อมั่นในตนเอง และความสามารถในการตัดสินใจที่เป็นที่ยอมรับของสังคม

2) **ทฤษฎีพฤติกรรม** มุ่งศึกษา สิ่งที่ผู้นำปฏิบัติ โดยมีแนวคิดที่สำคัญคือ (1) แนวการศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอและมิชิแกน จำแนกพฤติกรรมเป็น 2 มิติ คือ ผู้นำที่มุ่งคน เน้นสัมพันธภาพและการสนับสนุน และ ผู้นำที่มุ่งงาน เน้นระบบ ระเบียบ และขั้นตอนการทำงาน (2) ทฤษฎีตาข่ายการบริหาร โดยเบลค และมูตัน (Blake and Mouton, 1964) ซึ่งนำเสนอรูปแบบการบริหารบนพิภพความสนใจในงานและคน โดยรูปแบบที่พึงประสงค์ที่สุดคือ ผู้นำแบบทีมงาน (Team Management: 9,9) ที่ให้ความสำคัญสูงทั้งกับเป้าหมายของงานและความพึงพอใจของบุคลากร (3) ทฤษฎีการบริหาร 4 ระบบ ของไลเคิร์ท (Likert) ที่

อธิบายระดับการใช้อำนาจและการมีส่วนร่วม ตั้งแต่ระบบการใช้อำนาจแบบเผด็จการไปจนถึงระบบการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์

แนวคิดนี้เชื่อว่า ไม่มีรูปแบบภาวะผู้นำที่ดีที่สุดเพียงรูปแบบเดียว แต่ความสำเร็จขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับปัจจัยแวดล้อม

1) ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของฟิลเลอร์ เน้นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก โครงสร้างงาน และอำนาจตามตำแหน่ง

2) ทฤษฎีเชิงเส้นทาง-เป้าหมาย ผู้นำมีบทบาทในการชี้แนะและจัดอุปสรรคเพื่อให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมายได้อย่างชัดเจน

3) แนวคิดของเฮอร์เช และแบลนชาร์ด รูปแบบผู้นำต้องปรับเปลี่ยนตามวุฒิภาวะ ของผู้ตาม

ทฤษฎีภาวะผู้นำในยุคปัจจุบัน

ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1980 เป็นต้นมา เน้นการปรับตัวในสภาวะวิกฤตและความเปลี่ยนแปลง โดยแบ่งเป็น 2 รูปแบบหลัก

1) ผู้นำเชิงปฏิรูป ผู้นำที่เป็นตัวอย่างที่ดี มีวิสัยทัศน์ สามารถสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นทางปัญญาให้ผู้ตามเกิดการเปลี่ยนแปลงตนเองเพื่อเป้าหมายที่สูงขึ้นขององค์กร

2) ผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน ผู้นำที่ใช้ระบบรางวัลหรือผลประโยชน์แลกเปลี่ยนกับความพยายามในการทำงานของผู้ตาม

สรุปได้ว่าวิวัฒนาการของทฤษฎีภาวะผู้นำสะท้อนให้เห็นถึงการเปลี่ยนผ่านจากการยึด ตัวบุคคล และ พฤติกรรม มาสู่การให้ความสำคัญกับบริบทและสถานการณ์จนกระทั่งถึงยุคปัจจุบันที่เน้นการสร้างแรงบันดาลใจเพื่อการเปลี่ยนแปลงการเข้าใจวิวัฒนาการเหล่านี้ช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเลือกใช้ศิลปะการบริหารจัดการที่บูรณาการทั้งงาน คน และเทคโนโลยีได้อย่างเหมาะสมกับยุคปกติใหม่

ภาวะผู้นำวิถีใหม่ในยุคดิจิทัล

ในยุคที่เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามามีบทบาทสำคัญต่อการขับเคลื่อนองค์กร ภาวะผู้นำดิจิทัลจึงกลายเป็นสมรรถนะหลักที่ผู้บริหารจำเป็นต้องมี เพื่อนำพาองค์กรให้ก้าวทันต่อความเปลี่ยนแปลง โดยมีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

1. ความหมายของภาวะผู้นำดิจิทัล

มาร์ติน และ กทุดซิเอดกี (Martin and Gtudzicki, 2006) อธิบายว่า ภาวะผู้นำดิจิทัลคือความสามารถในการตระหนักถึงทัศนคติและศักยภาพของบุคคลในการใช้เครื่องมือดิจิทัลได้อย่างเหมาะสม

ตั้งแต่กระบวนการระบุตัวตน การเข้าถึง การจัดการ การบูรณาการ ไปจนถึงการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลดิจิทัล เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่และสื่อสารในบริบทต่าง ๆ ของสังคมได้อย่างเท่าทัน สอดคล้องกับนิยามของสมาคมห้องสมุดอเมริกัน (American Library Association, 2022) ที่มองว่าภาวะผู้นำดิจิทัลเป็นทักษะในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสื่อสาร ค้นหา ประเมิน และสร้างสรรค์สารสนเทศ ซึ่งต้องอาศัยทั้งความรู้ทางเทคนิคและทักษะทางสติปัญญาควบคู่กัน

สำหรับในบริบททางการศึกษา สุกัญญา แซ่ม้อย ได้ให้คำนิยามว่า ภาวะผู้นำดิจิทัล หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่สะท้อนถึงความรู้ความเข้าใจในการนำเทคโนโลยีมาส่งเสริมการเรียนรู้ มีวิสัยทัศน์ในการสนับสนุนให้บุคลากรทางการศึกษาดำเนินการสื่อสารดิจิทัลเข้ากับการจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับบริบทของผู้เรียน (สุกัญญา แซ่ม้อย, 2558) ขณะที่ ชูชาติ พุทธลา เน้นย้ำว่า นอกจากความสามารถในการนำเทคโนโลยีมาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานในโรงเรียนแล้ว ผู้นำดิจิทัลยังต้องคำนึงถึงหลักจริยธรรมในการสื่อสารและการใช้สารสนเทศอย่างเหมาะสมเป็นสำคัญ (ชูชาติ พุทธลา, 2561)

สามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำดิจิทัล หมายถึง พฤติกรรม ทักษะ และความสามารถของผู้บริหารในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างชาญฉลาด เพื่อขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ขององค์กร ส่งเสริมกระบวนการจัดการเรียนรู้ และบริหารจัดการงานภายในสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยยึดมั่นในพื้นฐานของจริยธรรมดิจิทัล

2. องค์ประกอบภาวะผู้นำดิจิทัล

จากการทบทวนวรรณกรรมและแนวคิดของนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศ พบว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำดิจิทัลไม่ได้จำกัดเพียงแค่ทักษะทางเทคนิค (Hard Skills) เท่านั้น แต่ครอบคลุมถึงทัศนคติและทักษะทางสังคม (Soft Skills) ที่จำเป็นต่อการขับเคลื่อนองค์กรในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยมีรายละเอียดที่สำคัญดังนี้

1) ด้านวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ดิจิทัล ผู้นำในยุคดิจิทัลต้องมีความสามารถในการกำหนดทิศทางขององค์กรให้ก้าวทันต่อพลวัตเทคโนโลยี โดยกฤษณันท์ (Krishnanunthi, 2017) ระบุว่าผู้นำต้องเข้าใจกลยุทธ์ที่ว่องไวและมีความคล่องตัวในการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน สอดคล้องกับแนวคิดของซัลลิแวน (Sullivan, 2026) และสถาบันการตลาดดิจิทัล (Digital Marketing Institute, 2026) ที่เน้นว่า วิสัยทัศน์ดิจิทัล คือการสร้างแผนเชิงรุกในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการและสร้างนวัตกรรมเพื่อความก้าวหน้าขององค์กร

2) ด้านทักษะและการรู้ดิจิทัล ความเข้าใจและการใช้เทคโนโลยีอย่างเชี่ยวชาญเป็นฐานรากสำคัญ ซัลลิแวน (Sullivan, 2026) อธิบายถึงทักษะการรู้ดิจิทัลว่าครอบคลุมตั้งแต่การค้นหา ประเมิน ไปจนถึงการสร้างสรรค์เนื้อหาผ่านสื่อดิจิทัลอย่างสร้างสรรค์ ขณะที่กอร์ดอน และกอร์ดอน (Gorton and Gorton, 2026) เน้นย้ำว่าผู้นำต้องตระหนักว่าดิจิทัลไม่ใช่เรื่องชั่วคราว แต่เป็นการเปลี่ยนแปลงวิถีการทำงานของมนุษย์ในระยะยาว จึงต้องมีการพัฒนาทักษะนี้ให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร

3) ด้านการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ ในยุคดิจิทัล ช่องทางการสื่อสารมีความหลากหลาย และเข้าถึงได้รวดเร็ว ชูชาติ พุทธลา (2561) และภานุมาศ จันทร์ศรี (2562) มีความเห็นสอดคล้องกันว่าผู้นำ ต้องมีความสามารถในการสื่อสารเชิงดิจิทัลและการสร้างแบรนด์ (Branding) ของสถานศึกษาผ่านสื่อสังคม ออนไลน์ (Social Media) เพื่อสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และส่งเสริมภาพลักษณ์ทาง วิชาชีพที่ทันสมัย

4) ด้านการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมและการมีส่วนร่วม ผู้นำต้องเป็นผู้สร้างบรรยากาศที่เอื้อ ต่อการทำงานร่วมกัน จิรพล สังข์โพธิ์ และคณะ (2569) เสนอว่ามิติการสื่อสารที่สร้างแรงบันดาลใจและการ กระตุ้นทางปัญญาจะช่วยให้บุคลากรกล้าเผชิญหน้ากับปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ขณะที่ ณิชดา เวชญาติลักษณ์ (2560) เน้นความสำคัญของการทำงานแบบมีส่วนร่วมและการตัดสินใจร่วมกัน เพื่อสร้างทีมงานที่เข้มแข็งใน โลกดิจิทัล

5) ด้านจริยธรรมและวิชาชีพ การใช้เทคโนโลยีต้องควบคู่ไปกับความรับผิดชอบ ชูชาติ พุทธ ลา 2561) ระบุถึงองค์ประกอบด้านการมีจริยธรรมทางสังคมและกฎหมาย ซึ่งผู้นำต้องเป็นต้นแบบในการใช้สื่อ สารสนเทศอย่างถูกต้องตามศีลธรรมอันดี รวมถึงการส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองสู่ความเป็นมืออาชีพ อย่างสม่ำเสมอ

สรุปได้ว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำดิจิทัลประกอบด้วย 5 เสาหลักที่สำคัญ คือ (1) การมี วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ดิจิทัลที่ชัดเจน (2) การรอบรู้ทักษะดิจิทัลที่เท่าทันโลก (3) การสื่อสารและการสร้าง ภาพลักษณ์องค์กรผ่านสื่อสมัยใหม่ (4) การสร้างวัฒนธรรมดิจิทัลที่เน้นการมีส่วนร่วมและนวัตกรรม และ (5) การยึดมั่นในหลักจริยธรรมและกฎหมายดิจิทัล ผู้นำสถานศึกษาที่มีองค์ประกอบเหล่านี้อย่างครบถ้วน จะสามารถ บริหารจัดการศึกษาท่ามกลางความหลากหลายของบุคลากร และความซับซ้อนของเทคโนโลยีได้อย่างมี ประสิทธิภาพ ส่งผลให้สถานศึกษาเปลี่ยนผ่านสู่องค์กรดิจิทัล ที่ยั่งยืนและมีความน่าเชื่อถือในสายตาของสังคม

หลักธรรมาภิบาลบนฐานของการบริหารที่ยั่งยืน (Good Governance)

ธรรมาภิบาล (Good Governance) หมายถึง ระบบและกระบวนการบริหารจัดการกิจการ บ้านเมืองและสังคมที่ดี เพื่อจัดระเบียบความสัมพันธ์ระหว่างภาครัฐ ภาคธุรกิจ และภาคประชาชน ให้สามารถ ดำเนินกิจกรรมร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และเป็นธรรม อันเป็นรากฐานสำคัญในการสร้าง ภูมิคุ้มกันและขับเคลื่อนประเทศสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน (กรมการปกครอง, 2545)

ชรินรัตน์ แผงดี (2550) อธิบายว่า ธรรมาภิบาลทำหน้าที่เป็นกลไกและแนวทางปฏิบัติที่เชื่อมโยง มิติด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองเข้าด้วยกัน โดยมุ่งสร้างความร่วมมือที่เข้มแข็งเพื่อความชอบธรรมทาง กฎหมายและเสถียรภาพของรัฐ สอดคล้องกับแนวคิดขององค์การสหประชาชาติ (United Nations) และ โครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ (UNDP) ที่เน้นย้ำว่าธรรมาภิบาลคือการบริหารจัดการที่วางอยู่บนหลักการ

มีส่วนร่วม ความโปร่งใส และความรับผิดชอบ เพื่อให้มั่นใจว่าทรัพยากรของชาติจะได้รับการจัดสรรอย่างเป็นธรรม โดยเฉพาะการรับฟังเสียงของผู้ด้อยโอกาสในสังคม

กล่าวโดยสรุป ธรรมาภิบาล คือ ระบบการบริหารจัดการที่มีความถูกต้องและเป็นธรรม ผ่านกลไกที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ และเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน เพื่อสร้างความสมานฉันท์และความเจริญก้าวหน้าขององค์กรและประเทศชาติอย่างมีเสถียรภาพ

1. หลักการสำคัญของธรรมาภิบาล 6 ประการ

ในบริบทของประเทศไทย ได้มีการกำหนดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีไว้ 6 ประการ ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีและแนวทางของสถาบันพระปกเกล้า (ถวิลวดี บุรีกุล และคณะ, 2545) ดังนี้

1) หลักนิติธรรม คือการปกครองและการดำเนินงานภายใต้กรอบของกฎหมายที่ถูกต้องและเป็นธรรม ประกอบด้วย การแบ่งแยกอำนาจ การคุ้มครองสิทธิเสรีภาพของบุคคล และความเสมอภาคภายใต้รัฐธรรมนูญ ซึ่งถือเป็นกฎหมายสูงสุดที่ทุกฝ่ายต้องยึดถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัดโดยปราศจากการเลือกปฏิบัติ

2) หลักคุณธรรม มุ่งเน้นการสร้างองค์กรที่ปลอดจากการทุจริตประพฤติมิชอบ (Corruption) บุคลากรต้องยึดมั่นในจรรยาบรรณวิชาชีพ มีความซื่อสัตย์สุจริต และปฏิบัติตามมาตรฐานทางศีลธรรมอันดี เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้รับบริการและสังคม

3) ด้านความโปร่งใส หมายถึง กระบวนการทำงานที่สามารถตรวจสอบได้ทุกขั้นตอน มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องชัดเจนต่อสาธารณะ และมีระบบการให้คุณให้โทษที่ยุติธรรม เพื่อป้องกันการใช้อำนาจหน้าที่ในทางที่ผิด

4) หลักการมีส่วนร่วม การเปิดโอกาสให้ประชาชนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมคิด ร่วมวางแผน และร่วมตัดสินใจในประเด็นต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อวิถีชีวิต โดยเน้นการสื่อสารสองทางเพื่อให้เกิดฉันทามติและการยอมรับร่วมกันในสังคม

5) หลักการรับฟังเสียง คือความตระหนักในหน้าที่และความพร้อมที่จะถูกตรวจสอบ ผู้นำและบุคลากรต้องมีความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมถึงความสามารถในการอธิบายเหตุผลและตอบคำถามต่อสาธารณชนได้อย่างชัดเจน

6) หลักความคุ้มค่า มุ่งเน้นการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม โดยยึดหลักการประหยัด การมีประสิทธิภาพ และการมีประสิทธิผล เพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

สรุปหลักธรรมาภิบาลบนฐานของการบริหารที่ยั่งยืน หลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ไม่ใช่เพียงระเบียบปฏิบัติเพื่อการควบคุมการทำงานเท่านั้น แต่คือ หัวใจของการบริหารจัดการที่ยั่งยืน ซึ่งเป็น

การประสานพลังระหว่างอำนาจรัฐ ภาคธุรกิจ และภาคประชาชน โดยมีการสังเคราะห์ประเด็นสำคัญได้ 3 ด้านหลัก ดังนี้

1. ด้านความชอบธรรมและจริยธรรม การบริหารที่ยั่งยืนต้องวางอยู่บนฐานของ หลักนิติธรรม และหลักคุณธรรม ซึ่งเปรียบเสมือนเกราะคุ้มกันองค์กร ผู้นำต้องใช้อำนาจตามขอบเขตของกฎหมายอย่างเท่าเทียม พร้อมทั้งสร้างมาตรฐานวิชาชีพที่ปลอดจากการทุจริต การยึดมั่นในความถูกต้องนี้จะช่วยลดความเสี่ยงทางการบริหารและสร้างทุนทางสังคม

2. ด้านประสิทธิภาพและการตรวจสอบ ความยั่งยืนเกิดขึ้นได้เมื่อทรัพยากรที่มีจำกัดถูกใช้ไปอย่างคุ้มค่า และมีกระบวนการที่ โปร่งใส ตรวจสอบได้ การเปิดเผยข้อมูล และการมีระบบรายงานผลที่ชัดเจนจะช่วยสร้างความเชื่อมั่น ให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทำให้องค์กรสามารถปรับตัวและฟื้นฟูตนเองได้ท่ามกลางภาวะวิกฤต

3. ด้านความรับผิดชอบต่อส่วนร่วม การบริหารจัดการที่ยั่งยืนต้องเปิดพื้นที่ให้เกิดการมีส่วนร่วม อย่างแท้จริง ตั้งแต่ระดับการรับรู้ข้อมูลไปจนถึงการร่วมตัดสินใจ ผู้นำต้องมี สำนึกรับผิดชอบต่อสังคม ตอบสนองต่อความคาดหวังของสาธารณะและผู้ด้อยโอกาส เพื่อสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรได้รับการยอมรับและดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน

สรุปในเชิงนโยบาย ในยุคดิจิทัล การสังเคราะห์หลักธรรมาภิบาลต้องก้าวข้ามการบริหารในระบบกระดาษสู่ธรรมาภิบาลดิจิทัล ที่นำเทคโนโลยีมาเป็นเครื่องมือเสริมสร้างความโปร่งใสและลดขั้นตอนการทำงาน การบูรณาการธรรมาภิบาลเข้ากับภาวะผู้นำวิถีใหม่จึงมิใช่เพียงการทำตามกฎหมาย แต่คือการสร้างนิเวศของการบริหารจัดการที่ “เก่งด้วยนวัตกรรม และดีด้วยจริยธรรม” เพื่อนำพาองค์กรสู่ความยั่งยืนในศตวรรษที่ 21

ทิศทางภาวะผู้นำดิจิทัลและธรรมาภิบาลเพื่อการปฏิรูปองค์กรในอนาคต

กระแสการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล ได้ส่งผลกระทบอย่างรุนแรงต่อการปฏิรูปโครงสร้างทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และการศึกษาในระดับโลก โดยเฉพาะอย่างยิ่งท่ามกลางวิกฤตการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ที่เปรียบเสมือนตัวเร่งปฏิกิริยาให้ทุกภาคส่วนต้องเผชิญกับจุดเปลี่ยนครั้งสำคัญ เทคโนโลยีดิจิทัลจึงมิใช่เพียงทางเลือก แต่กลายเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนวิถีชีวิตและการบริหารจัดการองค์กรให้ดำเนินต่อไปได้ภายใต้วิถีปกติใหม่ (New Normal) สำหรับภาคการศึกษา สถานการณ์ดังกล่าวได้ส่งผลกระทบโดยตรงต่อระบบการบริหารจัดการและการจัดการเรียนการสอน สถานศึกษาจำเป็นต้องปรับตัวสู่การใช้เทคโนโลยีและระบบออนไลน์เต็มรูปแบบ ซึ่งความสำเร็จในการเปลี่ยนผ่านนี้ทำได้ขึ้นอยู่กับเพียงประสิทธิภาพของนวัตกรรมเท่านั้น หากแต่ยังต้องอาศัยภาวะผู้นำวิถีใหม่ที่มีความยืดหยุ่นและก้าวทันต่อพลวัตของเทคโนโลยี (ดาวรุ่งธรรม ธิวิการ, 2564) ควบคู่ไปกับการบริหารจัดการบนพื้นฐานของหลักธรรมาภิบาล เพื่อสร้างความโปร่งใสและเป็นธรรมในการเข้าถึงทรัพยากรการเรียนรู้

วิวัฒนาการและมโนทัศน์ของภาวะผู้นำในโลกไร้พรมแดน ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ผู้นำสามารถโน้มน้าวใจและสร้างอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานให้เกิดความร่วมมืออย่างเต็มใจเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน จากอดีตที่เชื่อในเรื่องลักษณะเด่นตามธรรมชาติ มาสู่ยุคพฤติกรรมศาสตร์ที่เน้นการมุ่งมั่นและมุ่งมั่น จนถึงยุคปัจจุบันที่เน้นการปรับตัวตามสถานการณ์ ทิศทางของภาวะผู้นำได้เคลื่อนตัวเข้าสู่รูปแบบผู้นำเชิงปฏิรูปที่ต้องเป็นทั้งผู้สร้างวิสัยทัศน์และแรงบันดาลใจ (จันทนา แสนสุข, 2559) ในยุคดิจิทัล ผู้นำไม่ได้ทำหน้าที่เพียงแค่สั่งการ แต่ต้องมีภาวะผู้นำดิจิทัล ซึ่งหมายถึง พฤติกรรมและความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสื่อสาร ค้นหา ประเมิน และสร้างสรรค์นวัตกรรม (American Library Association, 2022; Martin & Gtudzicki, 2006) ผู้นำยุคใหม่ต้องมีทัศนคติเชิงดิจิทัลที่สามารถอำนวยความสะดวกในการจัดระเบียบข้อมูล และสังเคราะห์ความรู้ใหม่ได้อย่างรวดเร็ว องค์ประกอบสำคัญคือการรู้ดิจิทัล การสื่อสารที่สร้างแรงบันดาลใจ และการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมที่ยืดหยุ่นภายใต้โครงสร้างองค์กรที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา (กรณนันท์ [Krishnanunthi], 2017; ชูชาติ พุทธลา, 2561)

เมื่อเทคโนโลยีมีบทบาทอำนาจในการเข้าถึงและจัดการข้อมูลอย่างมหาศาล หลักธรรมาภิบาล (Good Governance) จึงเป็นกลไกกำกับดูแลที่ขาดไม่ได้ เพื่อเพื่อให้การใช้อำนาจและการบริหารจัดการเป็นไปอย่างถูกต้องตามกฎหมาย หลักนิติธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริต หลักคุณธรรม และสามารถตรวจสอบได้ หลักความโปร่งใส (ถวิลวดี บุรีกุล และคณะ, 2545) ในบริบทของสังคมไทย ธรรมาภิบาลได้กลายเป็นมาตรฐานสำคัญในการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของประชาชน สำนึกรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ และความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด (กรมการปกครอง, 2545) การปฏิรูปองค์กรในอนาคตจึงไม่ใช่เพียงการนำเทคโนโลยีมาติดตั้ง แต่เป็นการนำหลักธรรมาภิบาลมาประยุกต์ใช้ในรูปแบบธรรมาภิบาลดิจิทัลเพื่อให้มั่นใจว่าการเปลี่ยนผ่านทางนวัตกรรมจะไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง และเป็นการสร้างความเชื่อมั่นระหว่างผู้บริหาร บุคลากร และผู้รับบริการ ท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่เต็มไปด้วยความเสี่ยงและความซับซ้อนของข้อมูลข่าวสาร (ณัฐนันท์ ศิริเจริญ, 2568)

ทิศทางการปฏิรูปองค์กรในอนาคต จากการวิเคราะห์แนวคิดภาวะผู้นำวิถีใหม่ร่วมกับหลักธรรมาภิบาล สามารถกำหนดทิศทางการปฏิรูปองค์กรให้ก้าวสู่ความยั่งยืนได้ 3 ประการ ดังนี้

1. การเปลี่ยนผ่านสู่โครงสร้างพื้นฐานอัจฉริยะด้วยความโปร่งใส ทิศทางในอนาคตองค์กรต้องมุ่งเน้นการจัดทำฐานข้อมูลขนาดใหญ่ และการใช้แพลตฟอร์มดิจิทัล เช่น ระบบบริหารจัดการเรียนรู้ออนไลน์ หรือระบบทางไกล อย่างไรก็ตาม ผู้นำต้องใช้เทคโนโลยีเหล่านี้เป็นเครื่องมือเปิดเผยข้อมูลการดำเนินงาน เพื่อแสดงถึงความโปร่งใสในการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารงบประมาณ ซึ่งจะช่วยลดปัญหาการทุจริตและสร้างมาตรฐานใหม่ในการบริหารจัดการที่ตรวจสอบได้แบบเรียลไทม์ (ถวิลวดี บุรีกุล และคณะ, 2545)

2. การสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมที่เน้นการมีส่วนร่วม ผู้นำวิถีใหม่ต้องปรับบทบาทจากผู้ควบคุมเป็นผู้อำนวยความสะดวก โดยใช้สื่อสังคมออนไลน์และเครื่องมือดิจิทัลสร้างพื้นที่ในการรับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่าย การปฏิรูปองค์กรจะเกิดขึ้นได้จริงเมื่อบุคลากรทุกรุ่น ตั้งแต่ Baby Boomers จนถึง Gen Z มี

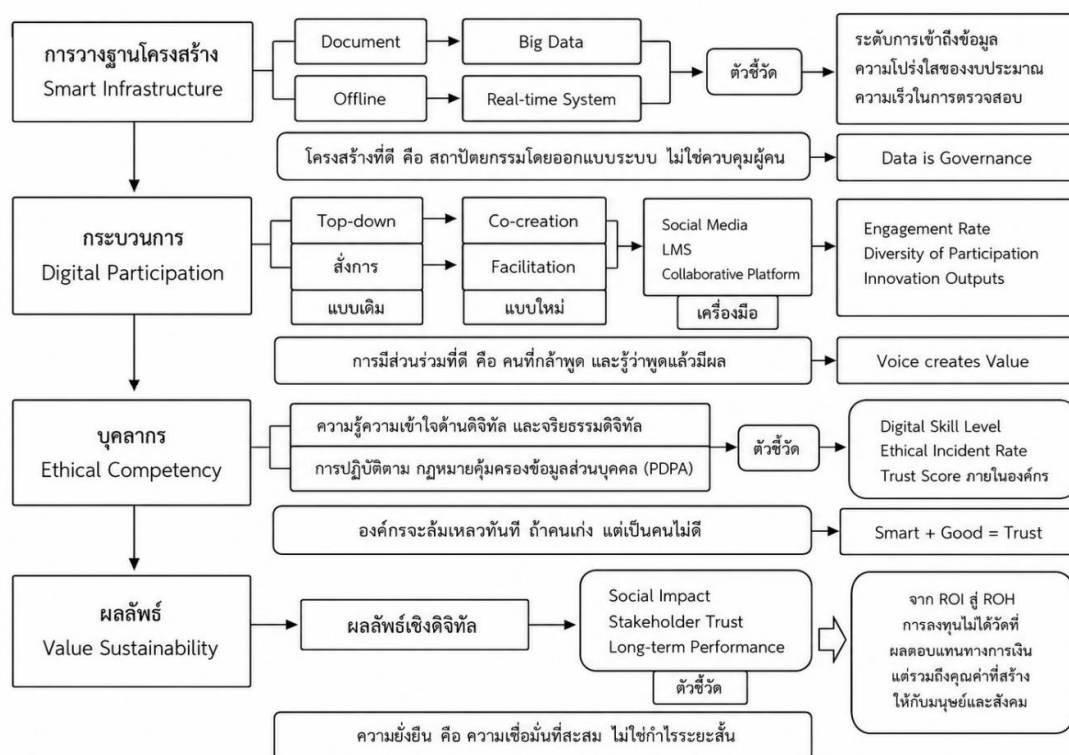
ความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกันผ่านกระบวนการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมดิจิทัล ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมที่
ตอบโจทย์ความต้องการของผู้เรียนและสังคม

3. การยกระดับสมรรถนะวิชาชีพบนฐานจริยธรรม ในอนาคต ทักษะดิจิทัลจะเป็นคุณสมบัติ
พื้นฐานที่ผู้นำต้องส่งเสริมให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร (Sullivan, 2026) แต่สิ่งที่สำคัญกว่าคือการรักษาจริยธรรม
ทางเทคโนโลยี ผู้นำต้องเป็นต้นแบบในการใช้สื่ออย่างสร้างสรรค์ เคารพสิทธิความเป็นส่วนตัวตามหลัก
กฎหมายนิรโทษกรรม และมุ่งเน้นความคุ้มค่าของผลผลิตที่เกิดขึ้นต่อส่วนรวมมากกว่าผลกำไรส่วนตัว (ชูชาติ พุทธ
ลา, 2561) การพัฒนาวิชาชีพในรูปแบบใหม่นี้จะช่วยสร้างภูมิคุ้มกันให้องค์กรสามารถยืนหยัดได้ท่ามกลาง
วิกฤตการณ์ที่อาจเกิดขึ้นอีกในอนาคต

สรุปได้ว่า การปฏิรูปองค์กรทางการศึกษาในอนาคตท่ามกลางวิกฤตและความเปลี่ยนแปลงในยุค
ดิจิทัล จะสำเร็จและยั่งยืนได้นั้น จำเป็นต้องอาศัยภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ใหม่และภาวะผู้นำดิจิทัล ที่มีความยืดหยุ่น ก้าว
ทันเทคโนโลยี และสร้างสรรค์นวัตกรรม ควบคู่ไปกับการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อขับเคลื่อน
การเปลี่ยนผ่านสู่โครงสร้างพื้นฐานอัจฉริยะ การสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมที่เน้นการมีส่วนร่วม และการ
ยกระดับสมรรถนะบุคลากรบนฐานของความโปร่งใส ตรวจสอบได้ เคารพกฎหมาย และไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง

องค์ความรู้ใหม่

จากการวิเคราะห์การบูรณาการภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ใหม่และหลักธรรมาภิบาลเพื่อการบริหารจัดการในยุค
ดิจิทัล สามารถสังเคราะห์เป็นองค์ความรู้ใหม่ในลักษณะโมเดล DGEM เกิดจากการหลอมรวม ภาวะผู้นำดิจิทัล
ที่เก่งเทคโนโลยี เข้ากับ หลักธรรมาภิบาล ที่ยึดมั่นความถูกต้อง เปลี่ยนการบริหารแบบเดิมสู่ระบบนิเวศ
อัจฉริยะ โดยใช้ฐานข้อมูลสร้างความโปร่งใส เปิดพื้นที่ส่วนร่วมด้วยนวัตกรรม และพัฒนาบุคลากรให้เปี่ยม
จริยธรรมดิจิทัล เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุความสำเร็จ ตามแผนภาพดังนี้



ภาพที่ 1 DGEM Model: Intelligent Education Governance Framework

แผนภาพนี้แสดงกระบวนการขับเคลื่อนองค์กรอัจฉริยะบนฐานธรรมาภิบาล ในลักษณะวงจรต่อเนื่อง ที่เชื่อม 4 องค์ประกอบหลักเข้าด้วยกัน โดยทุกขั้นตอนถูกกำกับด้วยหลักธรรมาภิบาลดิจิทัล เพื่อให้เกิดความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และยั่งยืน

ขั้นตอนที่ 1 การวางฐานโครงสร้าง เริ่มต้นจากการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล โดยเปลี่ยนระบบการจัดเก็บข้อมูลจากเอกสารแบบเดิมไปสู่ระบบฐานข้อมูลขนาดใหญ่ และแพลตฟอร์มดิจิทัลที่เชื่อมโยงถึงกันทั้งองค์กร ส่งผลให้ข้อมูลด้านการบริหาร งานวิชาการ และงบประมาณ สามารถเข้าถึงและตรวจสอบได้แบบ Real-time เกิดความโปร่งใสในระดับโครงสร้าง นำไปใช้เป็นฐานข้อมูลนักเรียนและบทเรียนออนไลน์

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างระบบนิเวศการมีส่วนร่วม เมื่อมีโครงสร้างข้อมูลที่พร้อมใช้งาน องค์กรจะเปิดพื้นที่การมีส่วนร่วมผ่านเครื่องมือดิจิทัล เช่น แพลตฟอร์มสื่อสารและการทำงานร่วมกัน เปลี่ยนบทบาทผู้นำจากผู้สั่งการ เป็นผู้อำนวยความสะดวก เพื่อให้บุคลากรทุกกลุ่มมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นและร่วมสร้างนวัตกรรม นำไปสู่การเกิดฉันทามติและความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกัน และนำไปประยุกต์ใช้การทำงานร่วมกันระหว่างครู นักเรียน และผู้ปกครอง

ขั้นตอนที่ 3 การยกระดับสมรรถนะและจริยธรรม องค์กรพัฒนาศักยภาพบุคลากรควบคู่กันทั้งด้านทักษะดิจิทัล และจริยธรรมในการใช้เทคโนโลยี ผู้นำทำหน้าที่เป็นต้นแบบในการใช้ดิจิทัลอย่างรับผิดชอบ เคารพกฎหมาย และคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล ก่อให้เกิดวัฒนธรรมความรับผิดชอบต่อดิจิทัลที่บุคลากรตระหนักถึงผลกระทบของการใช้เทคโนโลยีต่อสังคม นำไปสู่ความเป็นครูมืออาชีพในยุคใหม่

ขั้นตอนที่ 4 การบูรณาการสู่ความยั่งยืน ข้อมูลและผลลัพธ์จากทุกขั้นตอนจะถูกนำมาวิเคราะห์ ประเมิน และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง องค์กรจึงไม่เพียงสร้างผลลัพธ์เชิงประสิทธิภาพ แต่ยังสร้างคุณค่าต่อมนุษย์ และสังคม นำไปสู่ความน่าเชื่อถือ ความมั่นคง และการยอมรับ สู่ความเป็นเลิศทางการศึกษาที่ยั่งยืน และคุณภาพผู้เรียนและภาพลักษณ์ของสถานศึกษา

สรุป

การปฏิรูปองค์กรในยุคปกติใหม่ (New Normal) เป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยทั้ง ศาสตร์ คือความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีนวัตกรรม และศิลป์ คือการบริหารจัดการด้วยหลักธรรมาภิบาล ภาวะผู้นำดิจิทัลวิสัยทัศน์ใหม่จึงต้องทำหน้าที่เป็นสะพานเชื่อมระหว่างความก้าวหน้าทางเทคนิคและความลึกทางจริยธรรม การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพในทศวรรษหน้าจะไม่ถูกวัดเพียงแค่ความเร็วของระบบปฏิบัติการ แต่จะถูกตัดสินด้วยความเชื่อมั่นที่สาธารณะมีต่อองค์กร ความเสมอภาคในการเข้าถึงทรัพยากร และความสามารถในการรักษาความเป็นมนุษย์ท่ามกลางโลกแห่งปัญญาประดิษฐ์ หากผู้นำสามารถบูรณาการความฉลาดทางดิจิทัลเข้ากับ ความดีงามตามหลักธรรมาภิบาลได้อย่างเป็นเนื้อเดียวกัน การปฏิรูปองค์กรไทยย่อมนำไปสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืน เป็นที่ยอมรับในระดับสากล และพร้อมในอนาคตได้อย่างมั่นคง

เอกสารอ้างอิง

- กรมการปกครอง. (2545). *ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์อสาารักชาติดินแดน.
- จันทนา แสนสุข. (2559). *ภาวะผู้นำ Leadership*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพมหานคร: บริษัท ทริบเพิ้ล กรุ๊ป.
- จิรพล สังข์โพธิ์ และคณะ. (2569). *ภาวะผู้นำในการบริหารองค์กรยุคดิจิทัล กรณีศึกษา: องค์กรไอทีและองค์กรที่เกี่ยวข้องกับไอทีในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล*. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <https://sites.google.com/view/plans-ud4> [22 มีนาคม 2569].
- ชรินรัตน์ แผงดี. (2550). *การนำเสนอรูปแบบการบริหารด้วยหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารกลุ่มเครือข่ายโรงเรียนบึงพิมพาสามัคคี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 2* [วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา], บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- ชูชาติ พุทธลา. (2561). *องค์ประกอบภาวะผู้นำทางดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู* [วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา]. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ณิรดา เวชญาติลักษณ์. (2560). *ภาวะผู้นำทางการบริหาร*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ณัฐนันท์ ศิริเจริญ. (2568). ภาวะผู้นำแบบปรับตัวและธรรมาภิบาลในยุคดิจิทัล: กรณีศึกษาหน่วยงานรัฐใน กรุงเทพมหานครและเขตปริมณฑล. *วารสารรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์*. 16(2), 123-158.
- ดาวรรุณณ ถวิลการ. (2564). *ภาวะผู้นำดิจิทัล Digital Leadership*. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ถวิลวดี บุรีกุล และคณะ. (2545). *โครงการศึกษาเพื่อพัฒนาต้นแบบผลการพัฒนาระบบบริหารจัดการที่ดี*. นนทบุรี: สถาบันพระปกเกล้า.
- ภานุมาศ จันทร์ศรี. (2562). โมเดลการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา: การวิจัยแบบผสมผสานวิธี [วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา]. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- วัฒนชัย ศิริญาณ และคณะ. (2560). องค์กรแห่งนวัตกรรม: ทางเลือกใหม่สำหรับการพัฒนาในศตวรรษที่ 21 (The Innovation Organization: The New Alternative for 21st Century Development). *วารสารอินฟอร์เมชัน Information* 24(2), 80-92.
- สถาบันพระปกเกล้า. (2558). *คู่มืออำนาจในการเมืองการปกครองไทย*. กรุงเทพมหานคร: เอ.พี. กราฟิค ดีไซน์ และการพิมพ์.
- สุกัญญา แซ่ม้อย. (2558). ภาวะผู้นำทางเทคโนโลยี: การนำเทคโนโลยีเข้าสู่ห้องเรียนและโรงเรียนในศตวรรษที่ 21. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร* 17(4), 216-224.
- สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2563). *แผนยุทธศาสตร์ กระทรวงศึกษาธิการ*. กรุงเทพมหานคร: กระทรวงศึกษาธิการ.
- American Library Association. (2022). *Digital literacy, libraries, and public policy*. [Online]. Source: https://www.districtdispatch.org/wp-content/uploads/2013/01/2012OITPDigitalreport1_22_13.pdf [March 25, 2026].
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The Managerial Grid*. Houston: Gulf Publishing.
- Digital Marketing Institute. (2026). *The Most In-Demand Skills in Digital Leadership*. [Online]. Source: <https://www.digitalmarketinginstitute.com/blog/03-04-18the-most-in-demand-skills-in-digital-leadership> [March 25, 2026].
- Gorton, C. and Gorton, B. (2022). *6 Characteristics of Digital Leadership*. [Online]. Source: <https://digileaders.com/6-characteristics-digital-leadership> [March 25, 2026].
- Koontz, H. and Weihrich, H. (1988). *Management*. New York: McGraw-Hill.
- Krishnanunthi, L. (2017). Indicators of Digital Leadership in the context of K-12 Education. *Journal of Educational Technology Development and Exchange (JETDE)* 10(1), 27-40.
- Martin, A., & Gtudzicki, E. (2006). Dig Eulit: Concepts and Tools for Digital Literacy Development. *ITALICS: Innovations in Teaching & Learning in Information & Computer Sciences* 5(4), 246-264.

- Mitchel, T. R. and Larson, J. R., Jr. (1987). *People in Organization*. Singapore: McGraw-Hill International.
- Stogdill, R. M. (1974). *Studies in Naval Leadership*. Pittsburgh: Canegie Press.
- Sullivan, L. (2026). *Skills Every Digital Leader Needs*. [Online]. Source: <https://www.cmswire.com/digital-workplace/8-skills-every-digital-leader-needs> [March 25, 2026].