

จรรยาวัชของผู้นำยุคดิจิทัล Soft Skills for Digital Leadership

อภินัฐ แสนแดง¹ วรรณพงษ์ โมรราย² จันทิตรา แป้นเพ็ชร³
Apinut Sandang,¹ Wannapong Moraray² Jantira Panpaet³

E-mail: apinutsandang30@gmail.com, wannapong_m@sueksa.go.th & Jantira6574@gmail.com

Received: 2026-04-18; Revised: 2026-08-03; Accepted: 2026-08-28

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาจรรยาวัชและจริยธรรมของผู้นำในยุคดิจิทัล จรรยาวัชคือ ทักษะที่มีเฉพาะด้านของตัวบุคคล เช่น ความคิด ความฉลาดทางอารมณ์ ซึ่งทักษะนี้มีความสำคัญ ในทางการเป็นผู้นำทางความคิด และอารมณ์ของผู้ที่ดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้ยังเป็นการกระตุ้นให้ผู้อื่นเกิดสภาวะการร่วมมือในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ ส่งผลในเรื่องของจริยธรรมของผู้นำในยุคดิจิทัล การเป็นผู้นำคือการแสดงบทบาทในการบริหารจัดการในด้านการสร้างแรงจูงใจ การกำกับดูแล การนำพาบุคคลอื่น หรือกลุ่มคนให้ทำงานร่วมกันอย่างเต็มใจ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้นำไม่ได้จำกัดแค่ตำแหน่งหัวหน้า หากแต่หมายถึงบุคคลที่มีวิสัยทัศน์ สามารถตัดสินใจ แก้ปัญหา สร้างแรงบันดาลใจ และปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้ร่วมงาน เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพของการเป็นผู้นำยุคดิจิทัล โดยผู้นำยุคดิจิทัลนั้นต้องเผชิญกับปัญหาความซับซ้อนและความคลุมเครืออย่างมากท่ามกลางยุคดิจิทัล จรรยาวัชจึงเป็นตัวแปรสำคัญที่ส่งผ่านการประสานเทคโนโลยีกับศักยภาพของมนุษย์ทำให้องค์กรดำเนินการต่อไปได้ในยุคดิจิทัล

คำสำคัญ : จรรยาวัช, ผู้นำ, ยุคดิจิทัล

¹ครู, โรงเรียนวังโป่งพิทยาคม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เพชรบูรณ์

¹ Teacher, Wangpong Pittayakom School, The Secondary Educational Service Area Office Phetchabun

²นักวิชาการศึกษาปฏิบัติการ, สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครสวรรค์

² Education Officer, Nakhon Sawan Provincial Education Office

³ครู, โรงเรียนวัดโป่งสวรรค์

³Teacher, Watpongsawan School

Abstract

This article aims to examine soft skills and ethics of leaders in the digital era. Soft skills refer to personal competencies that are unique to individuals, such as critical thinking, emotional intelligence, and interpersonal abilities. These skills play an important role in thought leadership and emotional management, enabling individuals to perform their duties effectively. They also encourage others to collaborate and work together efficiently. Consequently, soft skills are closely related to the ethical conduct of leaders in the digital era. Leadership refers to the role of managing, motivating, supervising, and guiding individuals or groups to work together willingly in order to achieve the goals of a group or organization effectively. Leadership is not limited to head positions; rather, it refers to those who possess a clear vision, are capable of making decisions and solving problems, inspire others, and serve as positive role models for their colleagues. These qualities contribute to enhancing leadership effectiveness in the digital era. Digital-era leaders face increasingly complex and ambiguous challenges among rapid technological changes. Therefore, soft skills have become a crucial factor in integrating technology with human potential and enabling organizations to achieve sustainable success in the digital era.

Keywords: Soft Skill, Leadership, Digital Era

บทนำ

ยุคดิจิทัล หมายถึง ยุคที่ระบบอิเล็กทรอนิกส์เข้ามามีบทบาทสำคัญ ทำให้เทคโนโลยีดิจิทัลมีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะด้านการสื่อสาร สามารถส่งข้อมูล เข้าถึงข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว โดยมีลักษณะสำคัญสามประการ ดังนี้

ประการที่หนึ่ง เทคโนโลยีมีความรวดเร็วในการสื่อสาร เช่น การจัดเก็บข้อมูล การเข้าถึงข้อมูลอย่างรวดเร็ว

ประการที่สอง เทคโนโลยีสื่อสาร ไร้ขอบเขตหรือข้อจำกัด

ประการที่สาม สามารถใช้เทคโนโลยีเชื่อมโยงเครือข่ายต่างๆ เพื่อรวบรวมเผยแพร่ได้อย่างทั่วถึง (กะรัต ทองใสพร และคณะ, 2566: 263)

พลวัตความเปลี่ยนแปลงเหล่านี้สอดคล้องกับ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (2567:14) ที่ได้กล่าวถึงความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีในปัจจุบันมีการพัฒนาอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม รูปแบบธุรกิจ และนวัตกรรมใหม่ ๆอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งยังทำให้เกิดการเร่งการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน โดยเฉพาะ เรื่อง การบริการข้อมูลและทำธุรกรรมต่าง ๆ ผ่านระบบออนไลน์เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้มูลค่าอุตสาหกรรมดิจิทัล ในประเทศไทยเติบโตอย่างรวดเร็ว

จากบริบทความเปลี่ยนแปลงระดับมหภาคข้างต้น ส่งผลให้องค์กรทั่วโลกต้องเผชิญกับกระบวนการ Digital Transformation หรือการพลิกโฉมองค์กรด้วยดิจิทัล ซึ่งไม่ได้เป็นเพียงการเปลี่ยนแปลงในเชิงเครื่องมือหรือเทคโนโลยีเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการปรับเปลี่ยน กระบวนทัศน์ในการทำงาน (Work Paradigm) อย่างสิ้นเชิง การสื่อสารผ่านช่องทางดิจิทัลมิได้เป็นเพียงทางเลือกอีกต่อไป แต่ได้กลายมาเป็น “โครงสร้างพื้นฐานสำคัญ” ที่เป็นปัจจัยสำคัญต่อประสิทธิภาพและความสำเร็จขององค์กร

ด้วยเหตุนี้ ผู้นำในยุคดิจิทัล จึงต้องเผชิญกับความท้าทายรอบด้าน ทั้งในการรักษาประสิทธิภาพการทำงานร่วมกันผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ พร้อมกับเผชิญกับความรับผิดชอบทางจริยธรรมที่มีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น บทความนี้จึงมุ่งเน้นที่จะวิเคราะห์ถึงความสำคัญของการบูรณาการ “ทักษะการสื่อสาร” เข้ากับ “หลักจริยธรรม” เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวและสร้างผลลัพธ์การทำงานที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืนได้ในยุคดิจิทัล

ผู้นำ

ผู้นำ (Leader) หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาบุคคลอื่น โดยได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น สามารถสร้างความไว้วางใจและความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งทำหน้าที่อำนวยความสะดวก บังคับบัญชา และประสานงานโดยอาศัยอำนาจหน้าที่เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร (เนตร์พัฒนา ยาวีราข, 2556: 2) โดยผู้นำไม่ได้จำกัดอยู่แค่ตำแหน่งหน้าที่ แต่คือผู้ที่มีวิสัยทัศน์ กล้าตัดสินใจ พร้อมแก้ปัญหา สร้างแรงบันดาลใจ และสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับทีมงานได้ (Bass, & Avolio, 1994: 2-4) นอกจากนี้ การที่ผู้นำจะสามารถบริหารองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้นั้น ผู้นำจะต้องมีส่วนร่วมในการลงมือปฏิบัติเพื่อเป็นแนวทางให้แก่ทีมงาน ตลอดจนสามารถรับผิดชอบในสิ่งที่ตนเองกระทำอย่างมีหลักการและเหตุผลพร้อมที่จะรับผลกระทบที่จะตามมาได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Kouzes, & Posner, 2017: 71-75)

นิยามผู้นำอาจแตกต่างกันตามบริบทของสังคมและการทำงาน โดยสามารถสรุปเป็นประเด็นสำคัญของการเป็นผู้นำได้ดังนี้

1. การใช้อิทธิพล (Influence) ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีทักษะการใช้อิทธิพลทางความคิดและพฤติกรรม เพื่อจูงใจให้ผู้อื่นยอมรับและพร้อมที่จะร่วมมือกันทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยไม่ได้เกิดจากการบังคับ
2. การกำหนดทิศทางและวิสัยทัศน์ (Direction & Vision) ผู้นำ คือ ผู้ที่สามารถมองเห็นอนาคต และสามารถถ่ายทอดทิศทางอนาคตนั้นให้ทีมงานเห็นภาพเดียวกันได้ รวมถึงมีความสามารถในการวางกลยุทธ์เพื่อเปลี่ยนวิสัยทัศน์ให้กลายเป็นความจริง
3. การสร้างความเปลี่ยนแปลง (Change Agency) ทางบริหารระบุว่า ผู้จัดการ (Manager) ทำหน้าที่รักษาความเรียบร้อย แตกต่างจากผู้นำ (Leader) ซึ่งทำหน้าที่สร้างความเปลี่ยนแปลง กล่าวตัดสินใจในสภาวะวิกฤต หรือ ริเริ่มนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้า
4. การบริหารความสัมพันธ์และทรัพยากรมนุษย์ (Relationship Management) ผู้นำที่แท้จริงคือ บุคคลที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration) เสริมสร้างศักยภาพให้แก่ทีมงาน (Empowerment) สนับสนุนให้คนในทีมดึงความสามารถสูงสุดออกมาใช้ และสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจภายในทีมงาน (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, และคณะ, 2550; เนตรพัฒนา ยาวีราช, 2556: 115-118)

สรุปได้ว่า การจะเป็นผู้นำจะต้องมีทักษะและวิธีการที่เป็นตัวบ่งบอกสภาวะที่สามารถให้ทีมงานมองเห็นว่า ผู้นำได้นำพาเข้าไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ในยุคดิจิทัล ผู้นำ คือ บุคคลที่มีศิลปะในการจูงใจและบริหารทรัพยากรเพื่อขับเคลื่อนทีมงานให้มุ่งไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ นิยามของผู้นำยังครอบคลุมไปถึง ผู้นำยุคดิจิทัล ที่ต้องมีความฉลาดทางอารมณ์ (EQ) สูง มีจริยธรรมและพร้อมที่จะเรียนรู้ตลอดเวลา (Lifelong Learner) เพื่อปรับตัวให้ทันกับโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

จากนิยามและองค์ประกอบของผู้นำข้างต้น จะเห็นได้ว่าแก่นแท้ของภาวะผู้นำไม่ได้อยู่ที่ตำแหน่งหรืออำนาจหน้าที่ แต่อยู่ที่ “กระบวนการใช้อิทธิพล” ต่อความคิด อารมณ์ และพฤติกรรมของผู้ตาม ซึ่ง Holdaway (2013, อ้างถึงใน กวินท์ บินสะอาด, 2564) อธิบายว่าภาวะผู้นำเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ กล่าวคือ ผู้นำต้องอาศัยทั้งหลักการบริหารที่เป็นระบบ และความสามารถเชิงศิลปะในการประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์และผู้คนที่แตกต่างกัน คำถามสำคัญจึงอยู่ที่ว่า “ศิลปะ” ในการนำคนดังกล่าวประกอบขึ้นจากอะไร คำตอบคือ ศิลปะของทักษะการเป็นผู้นำนั้นไม่อาจแยกออกจากจรรยาวัฏ (Soft Skills) ได้ Doyle (2020) ระบุว่า จรรยาวัฏ (Soft Skills) เป็นคุณลักษณะส่วนบุคคลอันเป็นปัจจัยสำคัญที่กำหนดความสำเร็จในสายวิชาชีพ โดยเฉพาะในบทบาทหน้าที่ที่ต้องอาศัยการสื่อสารและการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นอย่างต่อเนื่อง เช่นเดียวกับบทบาทของผู้นำที่ต้องใช้ทักษะด้านการสื่อสาร การโน้มน้าวใจ การสร้างแรงบันดาลใจ และการบริหารความสัมพันธ์กับผู้ตาม กล่าวอีกนัยหนึ่ง หากภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึงคุณสมบัติที่ผู้นำพึงมี จรรยาวัฏย่อมเปรียบเสมือนเครื่องมือเชิงบุคลิกภาพและพฤติกรรม ที่ช่วยขับเคลื่อนให้ภาวะผู้นำดังกล่าวแสดงออกในรูปแบบของการกระทำที่สามารถจูงใจ สร้างความไว้วางใจ และผลักดันให้ผู้ตามเกิดความร่วมมือปฏิบัติงานได้จริงอย่างเป็นรูปธรรม ดังนั้น การศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับจรรยาวัฏจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง เพื่อขยายขอบเขตความเข้าใจเกี่ยวกับองค์ประกอบเชิงทักษะที่สำคัญของผู้นำในยุคดิจิทัล

จรรยาวัช

จรรยาวัช ตามความหมายในราชบัณฑิตยสถาน อธิบายว่าทักษะ (Skills) ประกอบด้วยสมรรถนะทักษะ (Hard Skills) และ จรรยาวัช (จรรยาวัช) หรือ (Soft Skills) เป็นทักษะที่เป็นลักษณะเฉพาะหรือคุณสมบัติเฉพาะของบุคคล แต่นานมาแล้วมีการพิจารณาว่า Hard Skill เป็นทักษะด้านวิชาชีพ และมองว่าSoft Skills เป็นเพียงข้อมูลเสริมในประวัติส่วนตัว แต่ Soft Skills หรือจรรยาวัช เป็นทักษะที่มีความสำคัญและจำเป็นอย่างมากในตลาดแรงงานยุคปัจจุบัน (Wikijob Team, 2022: ออนไลน์)

จรรยาวัช (Soft Skills) เป็นกลุ่มทักษะที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการดำเนินชีวิตและการปฏิบัติงานในยุคปัจจุบัน เนื่องจากเป็นทักษะที่ช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกับผู้อื่นและจัดการกับสภาวะต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม ทั้งนี้ สามารถจำแนกองค์ประกอบของจรรยาวัชออกเป็น 5 ด้านหลัก (ประจักษ์ วิฑูรเศรษฐ์, 2566: 258-267; Wikijob Team, 2022: ออนไลน์) ดังนี้

1. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ หมายถึง กระบวนการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิด และความรู้สึกระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสารได้อย่างชัดเจน ตรงประเด็น และเกิดความเข้าใจที่ตรงกัน โดยไม่ใช่แค่การพูดหรือส่งสารออกไป แต่ยังรวมถึงการฟังอย่างตั้งใจ (Active Listening) เพื่อเข้าใจเจตนาและอารมณ์ที่แท้จริง และใช้ทักษะอื่น ๆ เช่น ภาษากาย เพื่อให้ผู้รับสารได้รับข้อมูลครบถ้วนและเกิดผลลัพธ์ตามที่ต้องการ ทั้งในด้านการสร้างความสัมพันธ์การทำงานเป็นทีม หรือการแก้ปัญหา

2. มนุษยสัมพันธ์ที่ดี หมายถึง การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้คนรอบข้างด้วยความเข้าใจ ความเห็นอกเห็นใจ และให้เกียรติซึ่งกันและกัน เพื่อให้การอยู่ร่วมกันหรือทำงานร่วมกันเป็นไปอย่างราบรื่น มีความสุข และเกิดความร่วมมือ ช่วยเหลือและเกื้อกูลกัน โดยเน้นการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ มีน้ำใจ จริงใจ และมีทักษะทางสังคม เช่น สุภาพอ่อนโยน มีความรับผิดชอบ และเข้าใจความแตกต่างของผู้อื่น เป็นต้น

3. การเรียนรู้ด้วยตนเอง หมายถึง กระบวนการที่ผู้เรียนริเริ่ม วางแผน จัดการ และประเมินผลการเรียนรู้ของตนเองตามความสนใจ ความต้องการ โดยอิสระ ไม่ต้องพึ่งพาผู้อื่น โดยสามารถเลือกหัวข้อ เลือกแหล่งข้อมูล วิธีการเรียน และเวลาเรียนได้ด้วยตนเอง เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิตและปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้ทันที

4. การจัดการอารมณ์ หมายถึง ความสามารถในการรับรู้ เข้าใจ ควบคุม และปรับเปลี่ยนการตอบสนองต่ออารมณ์ของตนเอง ทั้งอารมณ์บวกและลบ ให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายดำรงชีวิตอย่างมีความสุข และรักษาสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่นได้ โดยไม่ใช่อารมณ์มาครอบงำจนนำไปสู่พฤติกรรมที่ส่งผลเสีย

5. ทักษะการคิดเชิงบวก หมายถึง การมองโลกในแง่ดี มีความหวัง และมุ่งมั่นด้านดีของสถานการณ์ต่าง ๆ แม้ต้องเผชิญความท้าทาย โดยเชื่อว่า สามารถเอาชนะปัญหาและหาทางออกได้ มีความยืดหยุ่น ไม่ยอมแพ้ต่อความล้มเหลว และมองเห็นคุณค่าในตนเองและผู้อื่นเสมอ ซึ่งช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน สุขภาพจิตที่ดีขึ้น และความสำเร็จในชีวิต (Klaus. 2007: 2-8)

การเป็นผู้นำในยุคดิจิทัล ผู้นำจะต้องพัฒนาในด้านของ “จรรยาวัช” เพื่อให้การพัฒนาขององค์กรได้ขับเคลื่อนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดผลที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร การพัฒนาทักษะของผู้นำ ในด้านต่าง ๆ ถึงแม้การเปลี่ยนผ่านยุคดิจิทัล จะมีเทคโนโลยีเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อน แต่ปัจจัยความสำเร็จกลับอยู่ที่บุคคล ที่เป็นปัญหาสำคัญที่ทำให้องค์กรไม่ประสบความสำเร็จในการปรับตัว คือการที่ผู้นำมุ่งเน้นพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน

ทางเทคโนโลยีนั้นมีความสำคัญของจรรยาบรรณทักษะไป การที่ผู้นำขาดจรรยาบรรณทักษะด้านการสื่อสาร ความเข้าใจแต่ละบุคคล ตลอดจนความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ย่อมส่งผลให้บุคคลเกิดแรงต้านทาน ขาดแรงจูงใจ

ดังนั้นจรรยาบรรณจึงเป็นตัวแปรที่สำคัญที่เข้ามาเติมเต็มช่องว่างทางความคิด โดยบูรณาการเทคโนโลยีเข้ากับศักยภาพของมนุษย์ เพื่อลดแรงเสียดทานในการปฏิบัติงาน และขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวผ่านการเปลี่ยนแปลงจรรยาบรรณทักษะจะสามารถพัฒนากระบวนการของผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพในโลกในยุคดิจิทัล

Soft Skills ของผู้นำ หมายถึง การสื่อสาร การสร้างแรงจูงใจ หรือความฉลาดทางอารมณ์ (Goleman, 1998: 26-27) ไม่ได้สร้างเสร็จในวันเดียว แต่ต้องผ่านกระบวนการขัดเกลาต่อเนื่องผ่านกระบวนการวงจรบริหารงานคุณภาพ หรือ Deming Model (Deming Model, 1986: 88) เป็นกรอบในการพัฒนา ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

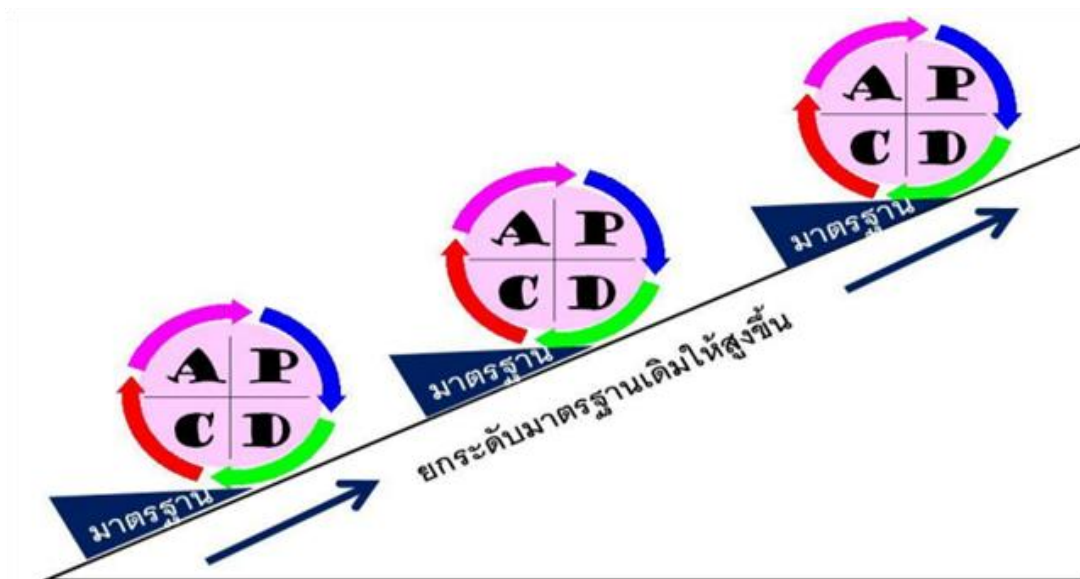
1. Plan (การวางแผน) สามารถกำหนดเป้าหมายเชิงพฤติกรรมผู้นำควรระบุว่าทักษะใดที่จำเป็นต้องพัฒนา โดยพิจารณาจากบริบทสถานการณ์ปัจจุบัน หลักการประเมินตัวเอง (Self-Assessment) หรือใช้ขอรับความคิดเห็นอย่างรอบด้าน (Feedback) เพื่อตรวจสอบช่องว่างของทักษะ (Skill Gap) หากขาดการวางแผน ผู้นำอาจพัฒนาทักษะแบบไร้ทิศทาง การวางแผนที่ดีจะช่วยให้สามารถกำหนดพฤติกรรมที่ต้องการเปลี่ยนได้อย่างชัดเจน ยกตัวอย่างเช่น การตั้งเป้าหมายเพื่อเพิ่มทักษะในการรับฟังทีมงานโดยหลีกเลี่ยงการขัดจังหวะของผู้ร่วมงาน

2. Do (การปฏิบัติ) การฝึกฝนกับสถานการณ์จริง คือ การนำแผนที่วางไว้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงานประจำวัน โดยมีหลักการคือ การเลือกใช้เครื่องมือ Soft Skills ที่เหมาะสมกับสถานการณ์ อาทิเช่น การใช้ Deep Listening ในการประชุม หรือการใช้จิตวิทยาเชิงบวกในการให้กำลังใจ ด้วยเหตุผลที่ว่า Soft Skills เป็นทักษะที่ต้องอาศัยการฝึกฝน ไม่ใช่เพียงแค่การรับรู้ภาคทฤษฎีเพียงอย่างเดียว แต่คือการลงมือปฏิบัติจริงจึงเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาเพื่อให้เกิดความชำนาญและช่วยเสริมสร้างความมั่นใจให้กับตนเอง

3. Check (การตรวจสอบ) การประเมินผลและการสะท้อนคิด เป็นกระบวนการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ทั้งนี้ ผู้นำสามารถประเมินผลได้โดยการสังเกตปฏิกิริยาตอบสนองของทีมงาน หรือการเปิดรับข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ในทันทีภายหลังจากนำทักษะดังกล่าวไปประยุกต์ใช้ เพื่อก่อให้เกิดกระบวนการสะท้อนคิดจากการปฏิบัติ (Reflection-on-action) (Schon, 1983: 276) เหตุผลสำคัญของขั้นตอนนี้คือเพื่อป้องกันความเสี่ยงจาก “จุดบอด” (Blind Spots) ของผู้นำเอง สร้างความมั่นใจว่าการสื่อสารนั้นได้รับการตีความอย่างถูกต้องจากทีมงาน และเป็นการติดตามผลเพื่อไม่ให้นำไปสู่การสร้างแรงกดดันแก่ทีมงานโดยไม่รู้ตัว

4. Act (การปรับปรุง) กระบวนการสร้างมาตรฐานหรือปรับปรุงวิธีการ โดยนำผลจากกระบวนการตรวจสอบมาสรุปเป็นบทเรียนเพื่อส่งเสริมการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง หากแนวทางหรือกระบวนการเดิมที่นำมาใช้มีประสิทธิภาพ ให้บันทึกไว้เป็นแนวทางปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) แต่หากผลลัพธ์ไม่ประสบความสำเร็จตามที่คาดหวัง จะต้องทำการวิเคราะห์หาสาเหตุและปรับปรุงแนวทางสำหรับวงจรในครั้งต่อไป เพื่อสร้างการเรียนรู้ที่ยั่งยืน การพัฒนา Soft Skills ของผู้นำสถานศึกษาควรดำเนินตามวงจรคุณภาพ (PDCA) โดยเฉพาะในขั้นการปรับปรุง (Act) ซึ่งช่วยให้ผู้นำสามารถสรุปบทเรียนและยกระดับมาตรฐานการบริหารจัดการตนเองได้อย่างต่อเนื่อง (สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, 2550 อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ, 2556: 275-276)

องค์ความรู้ใหม่ โมเดลการพัฒนา Soft Skills ด้วยวงจร PDCA



ภาพที่ 1 โมเดลการพัฒนา Soft Skills ด้วยวงจร PDCA

ที่มา: สุธาสินี โพธิจันทร์ (2558: ไม่ปรากฏเลขหน้า)

จากการสังเคราะห์บทความ และงานวิชาการจากผู้ที่เกี่ยวข้อง ผู้เขียนขอเสนอรูปแบบการพัฒนาทักษะด้านอารมณ์และสังคม โดยประยุกต์ใช้วงจรการบริหารงานคุณภาพ (PDCA Cycle) ภายใต้กรอบแนวคิด “จรรยาวัชของผู้นำยุคดิจิทัล” ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

จรรยาวัชนี้ได้จำกัดอยู่เพียงคุณลักษณะเฉพาะบุคคล หากแต่เป็นกระบวนการทางความคิด การตัดสินใจ และแนวทางการปฏิบัติงานของผู้บริหารในทุกขั้นตอนของการบริหารจัดการ การบูรณาการจรรยาวัชเข้ากับวงจรการบริหารงานคุณภาพ (PDCA) จึงมีใช้เพียงเครื่องมือเพื่อการควบคุมคุณภาพงาน ทว่ายังเป็นกระบวนการสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและองค์กรควบคู่กันไป ผู้บริหารที่มีระดับจรรยาวัชสูงย่อมสามารถเสริมสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ ส่งเสริมกระบวนการทำงานร่วมกัน และก่อให้เกิดการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง อันส่งผลให้องค์กรมีความยืดหยุ่น พร้อมรับความเปลี่ยนแปลง และสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลอย่างยั่งยืน ทั้งนี้ ถือเป็นการเปลี่ยนผ่าน “จรรยาวัช” ให้เป็นกลไกขับเคลื่อนการพัฒนางานผ่านกระบวนการ PDCA อย่างเป็นระบบใน 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นการวางแผน (Plan) การกำหนดเป้าหมายจรรยาวัช เริ่มต้นจากการศึกษาวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และความต้องการจำเป็น ในการพัฒนาทักษะด้านอารมณ์และสังคมของบุคลากร เช่น การวิเคราะห์ช่องว่างทางทักษะ (Skill Gaps) การประเมินความพร้อมด้านความฉลาดทางอารมณ์ ทักษะการสื่อสารผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัล และความเห็นอกเห็นใจ เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเลือกสรรวิธีการเรียนรู้ที่เหมาะสม พร้อมทั้งบูรณาการหลัก

“จรรยา” (ความประพฤติและจริยธรรมอันดีงาม) ให้เป็นแกนกลางในการกำหนดเป้าหมายร่วมกับทักษะทางดิจิทัล เพื่อวางกรอบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้นำองค์กรมีความเชี่ยวชาญทั้งด้านเทคโนโลยีพร้อมยึดมั่นในคุณธรรม จริยธรรม และความรับผิดชอบต่อหน้าที่

2. ขั้นการปฏิบัติตามแผน (Do) การขับเคลื่อนการปฏิบัติงานเชิงบวก นำแผนการพัฒนาที่กำหนดไว้ไปสู่การปฏิบัติจริงในบริบทขององค์กร โดยอาจเริ่มต้นจากสถานการณ์จำลองหรือสถานการณ์ที่มีความเสี่ยงระดับต่ำ ควบคู่ไปกับการเสริมสร้างความตระหนักรู้ในตนเอง ในระหว่างการประยุกต์ใช้ทักษะ และการบันทึกผลลัพธ์เชิงพฤติกรรมอย่างเป็นระบบ ยังครอบคลุมถึงกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันผ่านชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community) หรือการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ โดยมุ่งเน้นการใช้ทักษะด้านอารมณ์ และสังคมเพื่อสร้างเสริมสภาพแวดล้อมการทำงานที่เกื้อหนุนกัน ภายใต้สมมติฐานที่ว่า เมื่อบุคลากรมีความพึงพอใจและมีสุขภาวะทางจิตที่ดี ผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานย่อมบรรลุเป้าหมายและมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

3. ขั้นการตรวจสอบและประเมินผล (Check) การสะท้อนผลลัพธ์เชิงพฤติกรรม เนื่องจาก การประเมินผลทักษะด้านอารมณ์และสังคมมีความซับซ้อนมากกว่าทักษะด้านความรู้ความสามารถทางวิชาชีพ (Hard Skills) จึงมีความจำเป็นต้องอาศัยกลไกการประเมินแบบพหุมติ ได้แก่ การรับฟังข้อคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การสะท้อนคิดด้วยตนเองอย่างสม่ำเสมอ และการรวบรวมหลักฐานเชิงประจักษ์ด้านพฤติกรรมเชิงบวกจากการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น โดยให้ความสำคัญกับการใช้เครื่องมือประเมินผลแบบ 360 องศา หรือการสะท้อนข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) จากเพื่อนร่วมงาน เพื่อตรวจสอบและยืนยันว่าหลักจรรยาทักษะได้ถูกนำมาประยุกต์ใช้ในกระบวนการแก้ปัญหาและการตัดสินใจของผู้บริหารอย่างเป็นรูปธรรม

4. ขั้นการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Act) การยกระดับสู่มาตรฐานการปฏิบัติงานขององค์กร นำผลลัพธ์ที่ประเมินได้จากขั้นตอนการตรวจสอบมาดำเนินการปรับปรุงกระบวนการพัฒนาอย่างเป็นระบบ กรณีที่พบว่าทักษะใดยังไม่บรรลุตามเกณฑ์ที่กำหนด ให้ดำเนินการวิเคราะห์หาสาเหตุและปรับเปลี่ยนรูปแบบการเรียนรู้ให้มีความเหมาะสม ในทางตรงกันข้าม หากการพัฒนาดังกล่าวเกิดผลสัมฤทธิ์ที่ดี ให้นำพฤติกรรมเชิงบวกนั้น มากำหนดเป็นมาตรฐานการปฏิบัติงาน ระดับบุคคลเพื่อความยั่งยืน ตลอดจนขยายผลสู่การเป็นผู้เชี่ยวชาญและถ่ายทอดทักษะดังกล่าวให้แก่บุคลากรอื่นต่อไป

ทั้งนี้ กระบวนการดังกล่าวยังรวมถึงการนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กร เพื่อสร้างสรรค์วัฒนธรรมองค์กรเชิงบวก และถอดบทเรียนเพื่อจัดทำเป็นแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ในการบริหารจัดการ อันจะนำไปสู่การเป็นต้นแบบของการพัฒนาผู้นำยุคดิจิทัลต่อไป

ความสำคัญของจรรยาทักษะผู้นำยุคดิจิทัล

ในโลกยุคดิจิทัล จรรยาทักษะเป็นสมรรถนะสำคัญที่ส่งเสริมศักยภาพของผู้นำในการบริหารองค์กรท่ามกลาง การเปลี่ยนแปลงของโลกยุคดิจิทัล โดยมีบทบาททั้งต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน การสร้างความร่วมมือของ บุคลากร และการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จ ผู้เขียนสรุปประเด็นความสำคัญจำเป็นของจรรยาทักษะของผู้นำยุค ดิจิทัลได้ 5 ประการดังนี้

1. **จรรยาวัชระเสริมสร้างประสิทธิภาพด้านการสื่อสาร** ทำให้ผู้นำสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ รับฟังความคิดเห็น และสร้างความเข้าใจร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ แม้ในสภาพแวดล้อมการทำงานที่พึ่งพาเทคโนโลยีและการสื่อสารผ่านระบบดิจิทัล

2. **จรรยาวัชระส่งเสริมความฉลาดทางอารมณ์และการสร้างสุขภาวะที่ดีในการทำงาน** ผู้นำสามารถบริหารจัดการอารมณ์ สร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ ความปลอดภัยทางจิตใจ และแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ส่งผลให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีความสุขและมีประสิทธิภาพ

3. **จรรยาวัชระเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงและการเรียนรู้ตลอดชีวิต** ช่วยให้ผู้ผู้นำสามารถปรับตัวต่อความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เรียนรู้สิ่งใหม่อย่างต่อเนื่อง และทำหน้าที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงนำพาองค์กรสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน

4. **จรรยาวัชระเสริมสร้างความยืดหยุ่นทางความคิดและทัศนคติเชิงบวก** ทำให้ผู้นำสามารถรับมือกับความไม่แน่นอน มองเห็นโอกาสจากอุปสรรค และสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรร่วมกันก้าวผ่านความท้าทายทั้งภายในและภายนอกองค์กร

5. **จรรยาวัชระส่งเสริมการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลและจริยธรรม** โดยสนับสนุนการตัดสินใจที่โปร่งใส เป็นธรรม คำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสร้างความเชื่อมั่นศรัทธาที่มีต่อผู้นำและองค์กร

กล่าวโดยสรุป จรรยาวัชระของผู้นำยุคดิจิทัลเป็นองค์ประกอบสำคัญในการยกระดับประสิทธิภาพการบริหาร การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง และการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ดังนั้น การพัฒนาจรรยาวัชระควบคู่กับสมรรถนะด้านดิจิทัลจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความสามารถในการแข่งขัน และเติบโตอย่างต่อเนื่องในยุคดิจิทัล

บทสรุป

จรรยาวัชระของผู้นำยุคดิจิทัล เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยให้ผู้นำสามารถบริหารจัดการองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพท่ามกลางบริบทของการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี สังคม และเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในยุคดิจิทัล แม้ความรู้ด้านดิจิทัลจะเป็นปัจจัยสำคัญในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม แต่การนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จจำเป็นต้องอาศัยจรรยาวัชระควบคู่กัน โดยเฉพาะทักษะการสื่อสาร การคิดเชิงวิพากษ์ การคิดสร้างสรรค์ ความฉลาดทางอารมณ์ การทำงานร่วมกับผู้อื่น ความสามารถในการปรับตัว การบริหารการเปลี่ยนแปลง การเรียนรู้ตลอดชีวิต และการยึดมั่นในคุณธรรมและจริยธรรม

ผู้นำยุคดิจิทัลจึงมิใช่เพียงผู้ที่สามารถใช้เทคโนโลยีได้อย่างชาญฉลาด หากแต่ต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ เปิดรับการเปลี่ยนแปลง สามารถสร้างแรงบันดาลใจ พัฒนาศักยภาพของบุคลากร และส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้และนวัตกรรม ภายใต้หลักธรรมาภิบาล ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และการคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจจากทุกภาคส่วน

ดังนั้น การพัฒนาจรรยาวัชระของผู้นำยุคดิจิทัลควรดำเนินควบคู่กับการเสริมสร้างสมรรถนะด้านเทคโนโลยี และความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากจรรยาวัชระเป็นกลไกสำคัญที่เชื่อมโยงศักยภาพของมนุษย์กับศักยภาพของเทคโนโลยี ทำให้ผู้นำสามารถตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความร่วมมือภายในองค์กร ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง

และรับมือกับความท้าทายในโลกยุคดิจิทัลได้อย่างเหมาะสม อันจะนำไปสู่การพัฒนาองค์กรให้มีขีดความสามารถในการแข่งขัน มีความยืดหยุ่น พร้อมปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง และเติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืนในอนาคต

เอกสารอ้างอิง

- กะรัต ทองใสพร, กิตติมา ศรีขำ, เขมรัตน์ บุญสุข, และมัทนา วังถนอมศักดิ์. (2566). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล*. วารสารวิชาการสถาบันพัฒนาพระวิทยากร, 6(2), 261-270.
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2565). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13* (พ.ศ. 2566-2570). ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 139 ตอนพิเศษ 258 ง หน้า 1 วันที่ 1 พฤศจิกายน 2565
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2556). *ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์*. (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: ทริบเพิล กรุ๊ป.
- ประจักษ์ วิฑูรเศรษฐ์. (2566). *แนวทางการพัฒนาจรรยาบรรณ (Soft Skills) เพื่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ*. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, 14(1), 258-267.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2556). *การบริหารสถานศึกษา*. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ, ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ, สุพจน์ วงศ์มหากิจ, และสุดา สุวรรณภิรมย์. (2550). *องค์กรและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร
- สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. (2550). *การบริหารเชิงกลยุทธ์*. (พิมพ์ครั้งที่ 15). กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.
- สำนักงานราชบัณฑิตยสภา. (2565). *Soft Skills*. สืบค้นเมื่อ 15 กรกฎาคม 2568, จาก <http://legacy.orst.go.th/?printing> <http://legacy.orst.go.th/?s=soft+skill>
- สุธาสิณี โพธิจันทร์. (2558). *PDCA หัวใจสำคัญของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง*. สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (Thailand Productivity Institute),
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis* (1st ed.). MIT Press
- Doyle, A. (2020). *What are soft skills?*. The Balance Careers. สืบค้น 15 กรกฎาคม 2568 จาก <https://www.thebalancecareers.com/what-are-soft-skills-2060852>
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence* (1st ed.). Bantam Books.
- Klaus, P. (2007). *The hard truth about soft skills: Workplace lessons smart people wish they'd learned sooner*. HarperCollins Publishers.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). *The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations* (6th ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Schon, D. A. (1983). *The reflective practitioner: How professionals think in action* (1st ed.). Basic Books.
- WikiJob. (2022). *Soft skills: What are they and why are they important?*. สืบค้นเมื่อ 20 เมษายน 2569, จาก <https://www.wikijob.co.uk/interview-advice/competencies/soft-skills>