

การประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารการศึกษายุคใหม่
THE APPLICATION OF GOOD GOVERNANCE IN MODERN
EDUCATIONAL ADMINISTRATION

ณัฐวุฒิ ตุ่มเงิน¹ นพดล ยอดวงศ์²

Natthawut Toomngern¹ Noppadon Yotwong²

Corresponding Author E-mail: 68natthawut.to@nsru.ac.th¹ armaking14@gmail.com²

Received: 18-04-2026; Revised: 30-04-2026; Accepted: 30-04-2026

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอสถาปัตยกรรมและกรอบแนวคิดในการประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาลบูรณาการร่วมกับกระบวนการบริหารจัดการเชิงนวัตกรรมในสถานศึกษา ผลการศึกษานี้ชี้ให้เห็นว่า ผู้นำทางการศึกษายุคดิจิทัลจำเป็นต้องขับเคลื่อนผ่านหลักธรรมาภิบาล 6 ประการ ได้แก่ หลักนิติธรรม คุณธรรม ความโปร่งใส การมีส่วนร่วม ความรับผิดชอบ และความคุ้มค่า โดยมุ่งเน้นใน 5 มิติสำคัญคือ 1) การบริหารงานวิชาการและการจัดการหลักสูตรผ่านเทคโนโลยีคลาวด์ และแพลตฟอร์มออนไลน์ 2) การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพบนฐานของความไว้วางใจ 3) การบริหารข้อมูลขนาดใหญ่และปัญญาประดิษฐ์ อย่างมีจริยธรรม 4) การใช้ทักษะการคิดเชิงออกแบบเพื่อสร้างนวัตกรรม และ 5) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมความเป็นพลเมืองดิจิทัล บทสรุปชี้ให้เห็นว่า แม้เทคโนโลยีจะเป็นเครื่องมือที่ทรงพลัง แต่ "หลักธรรมาภิบาลและจริยธรรมของผู้นำ" คือเข็มทิศสำคัญที่จะนำพาคณะกรและผู้เรียนสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ : หลักธรรมาภิบาล, การบริหารการศึกษายุคใหม่

¹นักวิเคราะห์นโยบายและแผน, สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยนาท

¹ Plan and Policy Analyst, Chai Nat Primary Educational Service Area Office

²นักทรัพยากรบุคคล, สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2

² Human Resource Officer, Kamphaeng Phet Primary Educational Service Area Office 2

Abstract

This academic article aims to present the architecture and conceptual framework for applying good governance integrated with innovative management processes in educational institutions. The study reveals that digital-era educational leaders must apply six pillars of good governance: rule of law, morality/Ethics, transparency, participation, accountability, and cost-effectiveness. These are essential for driving core missions, including 1) academic and curriculum management via cloud technology and online platforms, 2) building Professional Learning Communities (PLC) based on trust, 3) ethical management of Big Data and Artificial Intelligence (AI Governance), 4) utilizing Design Thinking for innovation, and 5) creating an organizational culture that promotes digital citizenship. The conclusion indicates that while technology is merely a tool, "good governance and leader's ethics" serve as the crucial compass to guide organizations and learners sustainably through transformation.

Keywords: Governance, Modern Educational Administration

บทนำ

ในยุคปัจจุบันที่เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามามีบทบาทในการพลิกโฉม (Digital Transformation) โครงสร้างทางสังคม เศรษฐกิจ และการศึกษารุนแรง การบริหารจัดการสถานศึกษาต้องเผชิญกับความท้าทายจากกระแสโลกาภิวัตน์และพลวัตที่ผันผวน ภายใต้สภาพแวดล้อมที่นักวิชาการเรียกว่า "โลกยุค BANI" (BANI World) ซึ่งประกอบด้วยความเปราะบาง (Brittle) ความวิตกกังวล (Anxious) ความไม่เป็นเส้นตรงและคาดเดาไม่ได้ (Non-linear) และความซับซ้อนจนยากจะเข้าใจ (Incomprehensible) การจะนำพาสถาบันการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างยั่งยืนนั้น ผู้นำทางการศึกษาไม่สามารถพึ่งพาเพียงทักษะทางเทคโนโลยี (Hard Skills) หรือรูปแบบการสั่งการจากบนลงล่าง (Top-down Command) ได้เพียงอย่างเดียว

การเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์จากการบริหารรัฐกิจแนวใหม่ (New Public Management: NPM) ไปสู่การกำกับดูแลในยุคดิจิทัล (Digital Era Governance: DEG) สะท้อนให้เห็นว่าความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และการมีส่วนร่วมคือ เสาหลักที่ขาดไม่ได้ บทความวิชาการนี้จึงมุ่งวิเคราะห์ทฤษฎีภาวะผู้นำร่วมสมัย ปัจจัยแนวโน้มโลกอนาคต (Megatrends) และนำเสนอรูปแบบการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้กับการบริหารสถานศึกษายุคใหม่ได้อย่างเป็นรูปธรรม

1. หลักธรรมาภิบาลในบริบทของยุคดิจิทัล

หลักธรรมาภิบาล (Good Governance) หรือการกำกับดูแลกิจการที่ดี เป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้ ในอดีตแนวคิดนี้ถูกนำมาใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนทัศน์การบริหารรัฐกิจแนวใหม่ (New Public Management: NPM) ที่เน้นการลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพ (Dunleavy et al., 2006: 470) แต่เมื่อก้าวเข้าสู่ยุคเทคโนโลยี ปรากฏการณ์นี้ได้ถูกยกระดับไปสู่กรอบแนวคิด "การกำกับดูแลในยุคดิจิทัล" (Digital Era Governance: DEG) ซึ่งไม่ได้หมายถึงเพียงการนำคอมพิวเตอร์มาใช้งานแบบเดิม (Digitization) แต่คือ การใช้สถาปัตยกรรมทางเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อบูรณาการบริการ ปรับปรุงกระบวนการตัดสินใจ และกระจายอำนาจสู่ประชาชน (Margetts & Dunleavy, 2013: 5)

1.1 หลักการพื้นฐานของธรรมาภิบาลยุคดิจิทัล

องค์ประกอบของหลักธรรมาภิบาลที่เป็นสากลเมื่อถูกตีความใหม่ภายใต้บริบทของการบริหารการศึกษายุคดิจิทัล (รักชิต สุทธิพงษ์และชุนวัฒน์ ปุบบางกระตี, 2568: 15; กาญจนา ดะนุชนาม และคณะ, 2565: 152) ประกอบด้วยกลไกเชิงประจักษ์ 6 ประการ ดังนี้

1. หลักนิติธรรม (Rule of Law) การบริหารงานที่เคารพกฎหมายและระเบียบข้อบังคับ ในยุคดิจิทัลหมายถึงการกำหนดนโยบายการกำกับดูแลข้อมูล (Data Governance) ที่สอดคล้องกับมาตรฐานความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์และ พ.ร.บ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA) เพื่อปกป้องสิทธิของผู้เรียน
2. หลักคุณธรรม (Morality/Ethics) การยึดมั่นในความถูกต้องและไม่เลือกปฏิบัติ ในบริบทดิจิทัลคือการสร้างความเท่าเทียมทางดิจิทัล (Digital Equity) เพื่อไม่ทิ้งผู้เรียนที่ขาดแคลน และการใช้เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) โดยปราศจากอคติ
3. หลักความโปร่งใส (Transparency) การเปิดเผยข้อมูลการดำเนินงานให้สาธารณชนรับทราบ ในยุคดิจิทัลคือการนำเสนอข้อมูลแบบเปิด (Open Data) ที่เครื่องจักรสามารถอ่านได้ เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตรวจสอบได้ตามเวลาจริง ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการลดแรงต้านทานการเปลี่ยนแปลง
4. หลักการมีส่วนร่วม (Participation) การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมแสดงความคิดเห็น ในยุคดิจิทัลคือการใช้พื้นที่จำลองและแพลตฟอร์มดิจิทัลแบบสร้างสรรค์ร่วมกัน (Co-creation) เพื่อให้บุคลากรและชุมชนร่วมออกแบบนโยบายการศึกษา
5. หลักความรับผิดชอบ (Accountability) การตระหนักในหน้าที่และพร้อมรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ บริบทดิจิทัลหมายถึงการใช้ข้อมูลเป็นฐานในการตัดสินใจ (Data-Driven Decision Making) โดยผู้นำต้องสามารถอธิบายเหตุผลของการตัดสินใจที่เกิดจากระบบวิเคราะห์ข้อมูลได้
6. หลักความคุ้มค่า (Cost-effectiveness) การบริหารทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ในยุคดิจิทัลคือการบูรณาการโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีเพื่อลดความซ้ำซ้อน เช่น การใช้เทคโนโลยีคลาวด์ หรือทรัพยากรการศึกษาแบบเปิด (OER)

1.2 กระบวนการและขั้นตอนการนำหลักธรรมาภิบาลดิจิทัลไปสู่การปฏิบัติ

เพื่อให้การนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษาเกิดผลสัมฤทธิ์ ผู้บริหารต้องดำเนินการผ่านกระบวนการ 4 ขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกันอย่างเป็นระบบ ดังนี้

- ขั้นที่ 1 การกำหนดนโยบายและโครงสร้างพื้นฐาน (Policy & Infrastructure Design): เริ่มต้นจากการสร้างนโยบายธรรมาภิบาลระดับองค์กร เช่น การจัดทำคู่มือจริยธรรมการใช้ AI การจำแนกชั้นความลับของข้อมูล (Data Classification) และการจัดหาโครงสร้างพื้นฐานด้านเครือข่ายที่ครอบคลุมและเป็นธรรมแก่ผู้เรียนทุกคน
- ขั้นที่ 2 การสร้างการมีส่วนร่วมและบูรณาการ (Stakeholder Engagement & Integration): นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาสร้างแพลตฟอร์มการสื่อสารแบบสองทาง (Two-way Communication) เพื่อรับฟังความคิดเห็นจากครู นักเรียน และผู้ปกครอง ก่อนที่จะเริ่มโครงการหรือนโยบายใหม่ๆ เพื่อสร้างความไว้วางใจ (Trust)
- ขั้นที่ 3 การปฏิบัติการที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (Data-Driven Execution): นำข้อมูลที่ได้จากการมีส่วนร่วมและระบบสารสนเทศมาใช้ในการตัดสินใจและบริหารทรัพยากร แทนการใช้เพียงประสบการณ์หรือวิจารณญาณส่วนบุคคล เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างคุ้มค่าและมีความรับผิดชอบ
- ขั้นที่ 4 การประเมินและตรวจสอบอย่างโปร่งใส (Evaluation & Transparent Audit): จัดทำแดชบอร์ด (Dashboards) หรือระบบรายงานผลแบบเปิดเผยต่อสาธารณะ เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถตรวจสอบผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงาน งบประมาณ และให้ข้อเสนอแนะเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Feedback Loop)

2. การบริหารสถานศึกษายุคใหม่

การบริหารสถานศึกษายุคใหม่ต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่นักวิชาการเรียกว่า "โลกยุค BANI" (BANI World) อันประกอบด้วย ความเปราะบางของระบบ (Brittle) ความกังวลทางสังคม (Anxious) ความไม่เป็นเส้นตรงที่ทำให้คาดเดาผลลัพธ์ได้ยาก (Non-linear) และความซับซ้อนจนยากจะเข้าใจ (Incomprehensible) (Cascio, 2020: ออนไลน์) ในยุคนี้ เทคโนโลยีดิจิทัล ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) และปัญญาประดิษฐ์ (AI) ได้เข้ามาพลิกโฉม (Digital Transformation) กระบวนการจัดการเรียนการสอนอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

ภายใต้ความผันผวนนี้ ทฤษฎีภาวะผู้นำทางการศึกษาได้เปลี่ยนผ่านจากการบริหารเชิงสั่งการ (Top-down Control) ไปสู่ "ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์และนวัตกรรม" (Innovative Leadership) (Caldwell, 2006: 45) ผู้นำทางการศึกษายุคใหม่จำเป็นต้องเปลี่ยนบทบาทจากการเป็นผู้ควบคุมกฎระเบียบ ไปสู่การเป็น "ผู้อำนวยความสะดวก" (Facilitator) และ "สถาปนิกด้านข้อมูล" (Data Architect) ผู้นำต้องสามารถบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ในระดับวัฒนธรรมองค์กร (Fullan, 2001: 32) และบริหารความคาดหวังของสังคมผ่านเครือข่ายธรรมาภิบาล (Network Governance) เพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนให้พร้อมเผชิญโลกแห่งความจริง

3. การประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารการศึกษายุคใหม่

การจะนำพาสถานศึกษายุคใหม่ให้ก้าวข้ามความท้าทาย ผู้นำต้องประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาลเข้ากับภารกิจหลักใน 4 มิติที่สำคัญ ดังนี้:

3.1 การบริหารงานวิชาการและการจัดการหลักสูตร (Academic Administration)

งานวิจัยด้านรูปแบบการวัดการบริหารงานวิชาการ (Reflective Measurement Model) พิสูจน์ว่า ตัวแปรด้านการบริหารมีความเป็นเหตุเป็นผลโดยตรงกับการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล การจัดการหลักสูตรแบบดั้งเดิมที่รวมศูนย์อยู่ที่ฝ่ายวิชาการ ต้องถูกปรับเปลี่ยนโดยประยุกต์ใช้:

Cloud Computing: สนับสนุนให้ครูทุกคนร่วมพัฒนาและปรับปรุงแผนการสอนได้แบบเรียลไทม์ ซึ่งสะท้อนหลักการมีส่วนร่วม (Participation) และความโปร่งใส (Transparency) อย่างเด่นชัด

Personalized Learning & Digital Equity: ส่งเสริมการใช้อุปกรณ์พกพาเพื่อการเรียนรู้แบบไร้รอยต่อ โดยผู้บริหารต้องยึดหลักความเสมอภาค ลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานเพื่อไม่ให้เกิดความเหลื่อมล้ำทางดิจิทัล (Digital Divide) (UNICEF, 2025: 18)

3.2 การขับเคลื่อนชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพยุคดิจิทัล (Digital PLC) ปัญหาหลักของการทำ PLC ในสถานศึกษาคือสถานะที่ครูมองว่าเป็นเพียงภาระงานประเมิณ (Surface Compliance) การยกระดับด้วยธรรมาภิบาลต้องอาศัยทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory) (Blau, 1964: 89) ที่ชี้ว่า "ความไว้วางใจ" (Trust) ระหว่างผู้บริหารและครูคือตัวแปรส่งผ่านที่สำคัญที่สุด (Tschannen-Moran, 2014: 112) ผู้นำต้องใช้หลักภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ สร้างสภาพแวดล้อมทางจิตวิทยาที่ปลอดภัย (Psychological Safety) และใช้ฐานข้อมูลการเรียนรู้ (Learning Analytics) มาวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาผู้เรียนร่วมกันบนแพลตฟอร์มดิจิทัล แทนการพึ่งพาเพียงอคติส่วนตัว

3.3 การบริหารข้อมูลขนาดใหญ่และปัญญาประดิษฐ์ (Big Data & Ethical AI Governance) ข้อมูล คือสินทรัพย์ทางยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา ผู้นำต้องนำหลักนิติธรรมและคุณธรรมมาใช้เป็นกรอบกำกับดูแลใน 2 ด้าน ดังนี้

Data Governance: ตามกรอบของสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (2566: 24) ต้องมีการจำแนกชั้นข้อมูล (Data Classification) การกำหนดสิทธิ และปกป้องข้อมูลส่วนบุคคลของนักเรียนอย่างเข้มงวด

AI Ethics: หากนำ AI มาใช้ในสถานศึกษา การตัดสินใจต้องอยู่ภายใต้หลักคุณธรรม คือต้องลดอคติทางอัลกอริทึม (Algorithmic Bias) ต้องมีความโปร่งใสอธิบายได้ (Explainable AI - XAI) และยึดหลักการให้มนุษย์เป็นผู้พิจารณาอนุมัติขั้นสุดท้ายเสมอ (Human-in-the-loop) (Holmes et al., 2022: 56)

3.4 การสร้างนวัตกรรมด้วยการคิดเชิงออกแบบและการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Design Thinking & Change Management) การพัฒนานโยบายการศึกษาต้องดึงผู้รับบริการมาเป็นศูนย์กลาง (User-centric) โดยนำ ทฤษฎี การคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) เข้าใจปัญหาผู้เรียนอย่างลึกซึ้ง (Empathize) 2) นิยามปัญหา (Define) 3) ระดมสมอง (Ideate) 4) สร้างต้นแบบ (Prototype) และ 5) ทดสอบประเมินผล (Test) (Brown, 2008: 86) มาบูรณาการกับหลักการมีส่วนร่วม เพื่อสร้าง "นวัตกรรมเชิงนโยบาย" และเมื่อเผชิญกับ แรงต้านทาน ผู้นำต้องใช้วาทศิลป์ที่ดีให้ให้เห็นถึงความจำเป็นเร่งด่วน (Sense of Urgency) เพื่อบริหารการ เปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ (Fullan, 2001: 55)

จากการวิเคราะห์หลักการ แนวทาง และงานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลทั้งในและ ต่างประเทศ นำมาสู่ข้อค้นพบเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ ดังนี้

1. การกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วมนำไปสู่นวัตกรรมที่ยั่งยืน: สอดคล้องกับกรณีศึกษา "พื้นที่ นวัตกรรมการศึกษา (Education Sandbox) จังหวัดกระบี่" ที่ตั้งภาคเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และ ประชาชนชุมชนมาร่วมเป็นคณะกรรมการกำกับทิศทาง (Shared Accountability) ซึ่งส่งผลให้เกิดการปลดล็อก กฎระเบียบเดิม โรงเรียนมีความคล่องตัวในการจัดทำหลักสูตรที่ตอบโจทย์เศรษฐกิจชุมชน สะท้อนผลลัพธ์ของ หลักการมีส่วนร่วมอย่างเป็นรูปธรรม

2. องค์กรแห่งนวัตกรรมต้องสร้าง "ความฉลาดรู้ทางปัญญาประดิษฐ์": กรณีศึกษาของ สถาบันส่งเสริมการ สอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี, 2568: ออนไลน์) ในการ พัฒนานวัตกรรม "AI & Digital Ethics for Educators" ชี้ให้เห็นว่า การกำกับดูแล AI ในการศึกษาไม่ควรใช้วิธีปิด กัน (Banning) แต่ควรส่งเสริมความโปร่งใสและหลักคุณธรรมด้วยการติดอาวุธความฉลาดรู้ทางดิจิทัลและ AI (Digital & AI Literacy) ให้กับผู้บริหารและครู เพื่อป้องกันปัญหาการละเมิดจริยธรรมทางวิชาการ

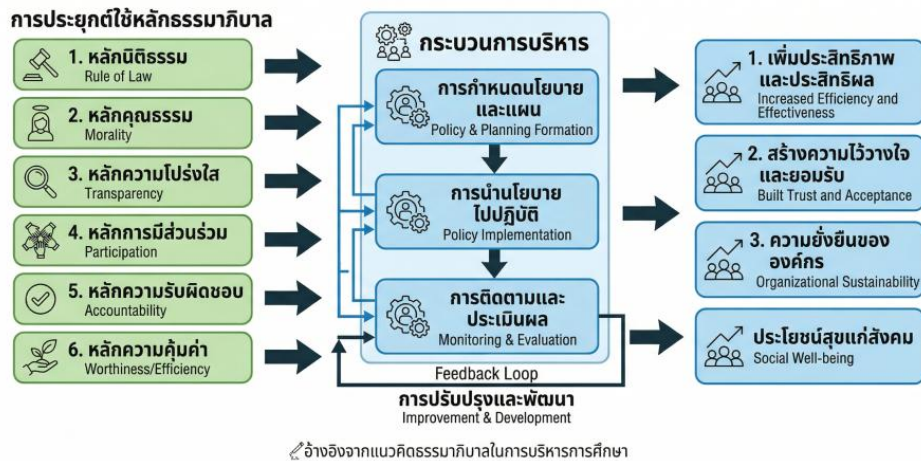
3. ธรรมาภิบาลข้อมูล (Data Governance) ช่วยลดช่องว่างทางดิจิทัล: จากโครงการ Emancipated Learning ของประเทศอินโดนีเซีย แสดงให้เห็นว่าการใช้ข้อมูลเป็นฐานในการติดตามสถานะความเปราะบางของ นักเรียนในพื้นที่ห่างไกล ช่วยให้รัฐและสถานศึกษาจัดสรรทรัพยากรได้อย่างโปร่งใสและคุ้มค่า เป็นข้อพิสูจน์เชิง ประจักษ์ว่าเทคโนโลยีภายใต้หลักความรับผิดชอบสามารถแก้ไขปัญหาคอขวดได้อย่างแท้จริง

จึงเห็นได้ว่า การบริหารการศึกษาในยุคดิจิทัลภายใต้สภาพแวดล้อมที่ผันผวน เทคโนโลยีเป็นเพียง ยานพาหนะ หรือ เครื่องมือ (Tools) ในขณะที่ "หลักธรรมาภิบาลและจริยธรรมของผู้นำ" คือเข็มทิศ (Compass) ที่คอยกำหนดทิศทาง ผู้นำทางการศึกษายุคใหม่มีใช้เพียงบุคคลที่เชี่ยวชาญด้านระบบสารสนเทศ แต่คือผู้บริหารที่มี ทักษะการบูรณาการเทคโนโลยีเข้ากับคุณค่าความเป็นมนุษย์ (Human-centric approach) ถ้ากระจายอำนาจ บริหารจัดการด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และสามารถสร้างแรงบันดาลใจเพื่อนำพาบุคลากรและนักเรียนก้าวข้าม ผ่านการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมั่นคง

องค์ความรู้ใหม่

จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และผลการวิจัย นำมาสู่การสร้าง "ตัวแบบสถาปัตยกรรม ธรรมาภิบาลดิจิทัลเพื่อการบริหารการศึกษา" (Digital Governance Architecture Model for Educational Administration) ซึ่งเป็นการยกระดับหลักธรรมาภิบาลแบบดั้งเดิมที่เน้นเพียงการควบคุม (Control-based) ไปสู่ การเป็นกลไกขับเคลื่อนนวัตกรรม (Innovation-driven) ตัวแบบนี้แสดงความสัมพันธ์เชิงระบบวงจร (Cyclic System) ดัง ภาพที่ 1

โมเดลการประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหาร



ภาพที่ 1 โมเดลการประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหาร

จากภาพที่ 1 สามารถอธิบายความหมายเพิ่มเติม ดังนี้

- ปัจจัยนำเข้า (Input) ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovative Leadership) ที่มีสมรรถนะความฉลาดรู้ทางดิจิทัลและ AI (Digital & AI Literacy) พร้อมทั้งมีวิสัยทัศน์ที่เน้นมนุษย์เป็นศูนย์กลาง (Human-centric)
- กลไกขับเคลื่อน (Process) การบูรณาการหลักธรรมาภิบาลดิจิทัล 6 ประการ เพื่อเป็น "แกนกลาง (Core Engine)" ในการทำงาน ได้แก่

- หลักนิติธรรม และ ความรับผิดชอบ เป็นฐานในการจัดการข้อมูล
- ความโปร่งใส และ การมีส่วนร่วม เป็นกลไกสร้างความไว้วางใจ
- คุณธรรม และ ความคุ้มค่า เป็นเข็มทิศในการตัดสินใจใช้เทคโนโลยี

- การประยุกต์ใช้ในการกิจ (Implementation) ธรรมาภิบาลจะถูกนำไปขับเคลื่อนการกิจ 4 มิติอย่างเป็นรูปธรรม คือ

- บริหารวิชาการด้วย Cloud System โดยคำนึงถึงความเสมอภาค (Equity)
- ขับเคลื่อน Digital PLC บนฐานของความไว้วางใจและสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย
- บริหาร Big Data และ AI โดยยึดหลักจริยธรรม (Ethical AI) ปราศจากอคติ
- สร้างนวัตกรรมนโยบายด้วย Design Thinking ที่ให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง

ผลลัพธ์ (Outcome) และ กลไกป้อนกลับ (Feedback Loop) * ผลลัพธ์: เกิดเป็น "องค์กรแห่งนวัตกรรมทางการศึกษา" ที่มีภูมิคุ้มกัน สามารถปรับตัวรับความผันผวนและสร้างความยั่งยืนภายใต้โลกยุค BANI

กลไกป้อนกลับ ผลลัพธ์และข้อมูลที่ได้จากกระบวนการ จะถูกนำมาประเมินอย่างโปร่งใสผ่านระบบ Data Dashboard เพื่อนำกลับไปพัฒนาขีดความสามารถของ "ภาวะผู้นำ (Input)" อย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)

จุดเด่นขององค์ความรู้ใหม่ความโดดเด่นของตัวแบบนี้ ชี้ให้เห็นว่าเทคโนโลยีและระบบดิจิทัลเพียงอย่างเดียวไม่สามารถสร้างความสำเร็จหรือลดความเหลื่อมล้ำได้ หากปราศจาก "หลักธรรมาภิบาล" ตัวแบบนี้จึงได้เปลี่ยนกระบวนการทัศน์ของธรรมาภิบาลจากการเป็น "ข้อบังคับหรือภาระงาน" ให้กลายเป็น "กลยุทธ์เชิงรุก" ที่ช่วยรักษา

สมดุลระหว่างประสิทธิภาพขั้นสูงของเทคโนโลยี (High Tech) และคุณธรรมจริยธรรมของความเป็นมนุษย์ (High Touch) ได้อย่างลงตัว

บทสรุป

การบริหารการศึกษาในยุคดิจิทัลภายใต้สภาพแวดล้อมที่ผันผวนและซับซ้อน (BANI World) เทคโนโลยีและปัญญาประดิษฐ์ถือเป็นเพียงยานพาหนะ หรือ เครื่องมือ (Tools) ในขณะที่ "หลักธรรมาภิบาลและจริยธรรมของผู้นำ" คือเข็มทิศ (Compass) ที่คอยกำหนดทิศทางที่ถูกต้อง ผู้นำทางการศึกษายุคใหม่มิใช่เพียงบุคคลที่เชี่ยวชาญด้านระบบวิศวกรรมคอมพิวเตอร์ แต่คือผู้บริหารที่มีทักษะการบูรณาการเทคโนโลยีเข้ากับคุณค่าความเป็นมนุษย์ (Human-centric approach) กล้ากระจายอำนาจ และบริหารจัดการด้วยความโปร่งใส

นอกจากนี้ การกิจสูงสุดของผู้นำการศึกษายังรวมถึงการป้องกันและลดช่องว่างของความเหลื่อมล้ำทางดิจิทัล (Digital Divide) อย่างเป็นรูปธรรม ผ่านการบริหารจัดการทรัพยากรที่ยึดหลักความคุ้มค่าและความเสมอภาค ท้ายที่สุด การประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาลดิจิทัลอย่างเข้มแข็ง จะเป็นรากฐานสำคัญในการบ่มเพาะวัฒนธรรมองค์กรที่ปลอดภัย มีความไว้วางใจ และหล่อหลอมให้ผู้เรียนเติบโตเป็นพลเมืองดิจิทัล (Digital Citizenship) ที่มีคุณภาพและมีความรับผิดชอบต่อสังคมได้อย่างยั่งยืน

เอกสารอ้างอิง

- กาญจนา ดะนุชนาม, ศุภติพงศ์ ภูวรักษ์วรานนท์, และ มุจลินทร์ ผลกล้า. (2568). การบริหารงานด้วยหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร สถานศึกษาในยุควิถีใหม่. วารสารธรรมสาส์น, 4(2), 135-154.
- รักชิต สุทธิพงษ์, และ ชุณวัฒน์ ปุ๋งบางกระตี. (2568). ธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคโลกพลิกผัน. วารสารการวิจัยกาสะลองคำ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย, 19(1), 1-22.
- สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี. (2568). โครงการพัฒนาหลักสูตร AI & Digital Ethics for Educators. สืบค้นเมื่อ 5 เมษายน 2569, จาก <https://www.ipst.ac.th>
- สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน). (2566). ว่าด้วยกรอบธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ ฉบับปรับปรุง: แนวปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน).
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.
- Brown, T. (2008). *Design thinking*. Harvard Business Review, 86(6), 84-92.
- Caldwell, B. J. (2006). *Re-imagining educational leadership*. Camberwell, Victoria: ACER Press.
- Cascio, J. (2020). *Facing the age of chaos: Introducing the BANI Framework*. สืบค้นเมื่อ 5 เมษายน 2569, จาก <https://medium.com>
- Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2006). *New public management is dead-long live digital-era governance*. Journal of Public Administration Research and Theory, 16(3), 467-494.
- Fullan, M. (2001). *Leading in a culture of change*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Holmes, W., Persson, J., Chounta, I. A., Wasson, B., & Dimitrova, V. (2022). *Artificial intelligence and education: A critical view through the lens of human rights, democracy and the rule of law*. Strasbourg: Council of Europe.

- Margetts, H., & Dunleavy, P. (2013). The second wave of digital-era governance: A quasi-paradigm for government on the Web. *Philosophical Transactions of the Royal Society A*, 371(1987), 20120382.
- Tschannen-Moran, M. (2014). *Trust matters: Leadership for successful schools*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- UNICEF. (2025). *Data governance for EdTech*. Florence, Italy: UNICEF Office of Research – Innocenti.