



การประชุมวิชาการและนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ครั้งที่ 8  
“ก้าวข้ามขอบเขตความรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอย่างยั่งยืน”  
วันที่ 23 พฤษภาคม พ.ศ. 2568

## ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล Ethical Leadership of School Administrators in the Digital Age

นลินพร ชัยทาน

ครุศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

E-mail: s67561802049@ssru.ac.th

### บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวคิดและบทบาทของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทของยุคดิจิทัล ซึ่งเป็นช่วงเวลาที่เทคโนโลยีเข้ามามีอิทธิพลต่อรูปแบบการเรียนรู้และการบริหารจัดการในสถานศึกษา ผู้นำที่มีจริยธรรมต้องสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีอย่างมีวิจารณญาณ บนพื้นฐานของคุณธรรม ความยุติธรรม และความรับผิดชอบต่อผู้เรียน บทความนี้เสนอแนวทางการพัฒนาผู้นำผ่านความเข้าใจในข้อมูลดิจิทัล ความสามารถในการตัดสินใจเชิงคุณธรรม และความเข้าใจผู้อื่นในระดับอารมณ์ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำร่วมสมัยที่เน้นการบูรณาการเทคโนโลยี จริยธรรม และความเป็นมนุษย์ในกระบวนการบริหารจัดการศึกษา และเสนอแนวทางในการส่งเสริมจริยธรรมดิจิทัลในองค์กรสถานศึกษาอย่างมีระบบและยั่งยืน

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม, ผู้บริหารสถานศึกษา, ยุคดิจิทัล

### Abstract

This article explores the concepts and roles of ethical leadership among school administrators in the digital age, a period in which technology has profoundly reshaped learning models and educational management. Ethical leaders must be capable of applying technology with discernment, grounded in moral principles, justice, and a strong sense of responsibility toward students. The article proposes pathways for developing such leadership through digital literacy, ethical decision-making, and emotional intelligence, aligning with contemporary leadership paradigms that integrate technology, ethics, and human values in educational governance. Additionally, it presents approaches to promoting digital ethics in schools through systematic and sustainable practices.



**Keywords:** Ethical Leadership, School Administrators, Digital Age

## บทนำ

ในยุคดิจิทัลเทคโนโลยีได้เข้ามาเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการดำเนินชีวิตและรูปแบบการบริหารจัดการองค์กรอย่างรวดเร็ว สถานศึกษาในฐานะองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงจำเป็นต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะในด้านการบริหารที่ไม่อาจพึ่งพาเพียงประสิทธิภาพเชิงระบบเท่านั้น หากแต่ต้องอาศัยภาวะผู้นำที่ตั้งอยู่บนหลักคุณธรรมและจริยธรรม เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวทันเทคโนโลยีโดยไม่ละทิ้งความเป็นมนุษย์และเป้าหมายของการศึกษาที่แท้จริง

แม้เทคโนโลยีดิจิทัลจะเปิดโอกาสมากมายในการพัฒนาแวดวงการศึกษา ทั้งในด้านการจัดเก็บข้อมูล การสื่อสาร และการเรียนรู้แบบออนไลน์ แต่อีกด้านหนึ่ง เทคโนโลยีเหล่านี้ก็อาจกลายเป็นเครื่องมือที่ละเมิดสิทธิของผู้เรียน หรือสร้างความเหลื่อมล้ำทางการเข้าถึงโดยไม่รู้ตัว หากขาดการกำกับดูแลอย่างมีหลักการและวิจรรณญาณเชิงจริยธรรม ดังนั้น ภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลจึงต้องมุ่งเน้นที่การประเมินผลกระทบของการใช้เทคโนโลยีในทุกมิติ พร้อมกับกำหนดทิศทางการนำเทคโนโลยีมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียน โดยไม่บั่นทอนคุณค่าทางสังคมและศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจึงกลายเป็นองค์ประกอบสำคัญของการบริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบัน ผู้นำไม่เพียงต้องมีความสามารถในการบริหารจัดการ แต่ยังต้องแสดงบทบาทเชิงคุณธรรมอย่างเป็นรูปธรรม ทั้งในด้านการตัดสินใจ การสื่อสาร และการกำกับทิศทางขององค์กร ผู้นำที่ดีต้องเป็นแบบอย่างของการใช้เทคโนโลยีอย่างรู้เท่าทัน รับผิดชอบต่อสังคม และเคารพสิทธิของทุกคนในโรงเรียน การปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรที่ตั้งอยู่บนความโปร่งใส ความยุติธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคม จึงเป็นภารกิจสำคัญที่ต้องดำเนินควบคู่ไปกับการพัฒนาทางเทคโนโลยี เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนำพาองค์กรไปสู่ความยั่งยืนอย่างแท้จริง

## แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

### ความหมายของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

Freeman and Stewart (2006) ให้ความหมายเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมว่า คือการกระทำอย่างตรงไปตรงมาหรืออย่างบริสุทธิ์ใจของผู้นำที่แสดงออกถึงคุณลักษณะที่ดี โดยมองเห็นคุณค่าในสิ่งที่ถูกต้องหรือการเป็นผู้มีลักษณะน่าเชื่อถือ (Strong Character) การเป็นแบบอย่างแก่ผู้อื่น การมีความรับผิดชอบต่อสังคม การมีความอดทนอดกลั้นต่อสิ่งที่ล่อใจ หรือ “การรู้และการทำสิ่งที่ถูกต้อง” (knowing and doing what is right) การแสดงพฤติกรรมในการโน้มน้าวให้บุคลากรปฏิบัติตนให้เหมาะสมของผู้นำ ประกอบด้วย ความซื่อสัตย์ การเป็นบุคคลที่มีกฎเกณฑ์ สามารถทำให้เกิดความยุติธรรมและเป็นธรรมกับทุกคนได้ มีการกระทำหรือแสดงพฤติกรรมโดยมีภาวะผู้นำทางด้านจริยธรรมตลอดเวลา (วิโรจน์ สารรัตน์ และไพฑูรย์ สินลา



รัตน์, 2557) ซึ่งภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม เป็นการนำมารวมกันระหว่างการตัดสินใจเชิงจริยธรรม (Ethical decision-making) กับพฤติกรรมเชิงจริยธรรม (Ethical behavior) มันเกิดขึ้นในแต่ละคนและในบริบทขององค์กร ความรับผิดชอบ (Responsibility) เป็นสิ่งที่สำคัญมาก สำหรับผู้นำที่จะตัดสินใจและแสดงพฤติกรรมเชิงจริยธรรมในวิถีทาง จริยธรรมและการตรวจสอบว่าองค์กรมีความเข้าใจหรือมีการปฏิบัติต้องมีเกณฑ์ด้านจริยธรรมขององค์กร (Wayne State Colledge, 2008) โดย Brown, Treviño and Harrison การแสดงออกของการประพฤติปฏิบัติตนอย่างถูกต้องเหมาะสมตามธรรมเนียมของบุคคลในการปฏิบัติตนเองและบุคคลอื่นที่มีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน และการส่งเสริมความประพฤติปฏิบัติไปสู่ผู้ตามด้วยการสื่อสารสองทาง อีกทั้งการเสริมสร้างอุปนิสัยจริยธรรมให้มีความแข็งแกร่ง การตัดสินใจ การแสดงออกที่ถูกต้องธรรมเนียมของธรรมเนียมประเพณี แบบแผน หรือมาตรฐานที่สังคมให้การยอมรับและยึดถือ ซึ่งผู้นำต้องเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ได้รับการยอมรับจากผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา แสดงออกถึงความซื่อสัตย์สุจริต ความไว้วางใจ ความยุติธรรม และการเอาใจใส่ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา อันจะส่งผลให้ผู้นำได้รับการยอมรับ หรือมีความน่าเชื่อถือตามตำแหน่งหรืออำนาจจากผู้ตามด้วยความภาคภูมิใจ ที่เรียกว่าเป็นตัวแบบ (Role model) หรือแบบอย่างที่ดีที่ควรปฏิบัติ

ดังนั้นสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม คือ การแสดงออกของผู้นำที่มีความซื่อตรง ความยุติธรรม และความรับผิดชอบต่อทั้งในการตัดสินใจและการแสดงพฤติกรรม โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างความไว้วางใจ เป็นแบบอย่างที่ดี และยกระดับคุณธรรมของผู้ตาม ผู้นำเชิงจริยธรรมจะใช้อำนาจอย่างเหมาะสม มีจิตสำนึกต่อส่วนรวม กล้าทำในสิ่งที่ถูกต้อง และสามารถโน้มน้าวให้ผู้ตามคำนึงถึงประโยชน์ร่วมมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตน

#### องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

Brown (2007) กล่าวถึง ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมว่าเป็นบุคคลแห่งคุณธรรม คือ เป็นผู้จัดการเชิงคุณธรรม ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อผู้ตามที่มีจริยธรรมและไร้จริยธรรม โดยพฤติกรรมการประพฤติปฏิบัติตนและคุณลักษณะทางจริยธรรมในตัวผู้นำนั้นจะต้องแสดงออกถึง ความไว้วางใจ ความยุติธรรม ความเคารพ ยึดหลักการ ใ้รางวัลและการลงโทษ สร้างบรรยากาศเชิงจริยธรรมในการทำงานและความเป็นพลเมืองที่ดี นอกจากนี้กระทรวงศึกษาธิการ (2550) สรุปองค์ประกอบของจริยธรรม ซึ่งแสดงให้เห็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่มีจริยธรรม ประกอบด้วย 1. ความรับผิดชอบต่อ ความมุ่งมั่นตั้งใจทำงาน ด้วยความพากเพียรพยายามปรับปรุงงานให้ดีขึ้น เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามความมุ่งหมาย 2. ความซื่อสัตย์ คือ การประพฤติปฏิบัติอย่างตรงต่อความเป็นจริงทั้งกาย วาจา ใจต่อตนเองและผู้อื่น 3. ความมีเหตุผล คือ ความรู้จักไตร่ตรองไม่หลงงมงายมีความยับยั้งชั่งใจโดยไม่ผูกพันกับอารมณ์และความยึดมั่นของที่มีอยู่เดิม 4. ความกตัญญู กตัญญู หมายถึง การสำนึกในการอุปการคุณที่ผู้อื่นมีต่อเรา กตเวที คือ การแสดงออกการตอบแทนบุญคุณ 5. การรักษาระเบียบวินัย คือ ความสามารถในการควบคุมตนเองให้ประพฤติตนอย่างเหมาะสมกับกฎเกณฑ์



และศีลธรรมที่องค์กรกำหนด 6. ความเสียสละ คือ พร้อมเพรียงเป็นน้ำหนึ่งน้ำใจเดียวกันร่วมมือกันกระทำกิจการใดให้สำเร็จลุล่วง โดยเห็นกับประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน 7. การประหยัด คือการใช้สิ่งทั้งหลายให้พอเหมาะพอควร ให้ได้ประโยชน์มากที่สุด 8. ความยุติธรรม คือ การแสดงออกถึงการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อเท็จจริงที่ตรวจสอบได้ ไม่เอนเอียง และคำนึงถึงผลกระทบต่อทุกฝ่ายอย่างเป็นธรรม 9. ความอดุสาหะ คือ ความพยายามที่จะกระทำให้เกิดความสำเร็จในงาน และ 10. ความเมตตา กรุณา คือ ความปรารถนาที่จะให้ผู้อื่นเป็นสุข ความสงสารที่จะให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ ซึ่งต่างจากของ Burns (1978; อ้างถึงใน ชุตินา รักษ์บางแหลม ,2559) ได้นำเสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่ควรมีของผู้บริหารการศึกษาประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1. การสานประโยชน์สุข หมายถึง การแสดงออกด้วยการปฏิบัติที่ดีงาม ในการบริหารเพื่อประสานความสุขในหน่วยงาน ทั้งการมีสัมมาคารวะ การแสดงออกด้วยความสุภาพ มีเมตตา มีความเข้าใจ ความยืดหยุ่น ให้อภัย ความเคารพสิทธิ ความเป็นส่วนตัว พิทักษ์และปกป้องสิทธิของบุคคลด้วยความซื่อตรง ไม่แบ่งแยก 2. การสร้างศรัทธา หมายถึง การประพฤติปฏิบัติตนให้อยู่ในหลักศีลธรรมอันดีงามแสดงออกถึงความซื่อสัตย์ สุจริตทั้งต่อตนเองเพื่อนร่วมงานและวิชาชีพ ที่สามารถตรวจสอบได้ ถือประโยชน์ส่วนรวมของหน่วยงานเป็นสำคัญ จนสร้างความไว้วางใจ มีจิตสาธารณะ มีความพยายามในการปรับปรุงพัฒนาตนเองและงาน 3. การยืนหยัดอยู่บนความจริง ความถูกต้องอย่างเปิดเผยและเท่าเทียม หมายถึง เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกอย่างเปิดเผยกับบุคลากรทุกคนด้วยความเท่าเทียมกัน จากความพยายามความดี ความต้องการ การกระทำสนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้บริหารปกปิดความลับ 4. การกล้าเผชิญปัญหาในการบริหารงานที่หลากหลายและซับซ้อนอย่างมืออาชีพ หมายถึง เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความตั้งใจทำงานและมีความเข้มแข็งอดทนในการสู้กับงานให้สำเร็จลุล่วงด้วยการมีสติและมีความสุข กล้าเผชิญกับปัญหาต่างๆ 5. การสรรสร้างพลังงานให้ทีมงาน หมายถึง เป็นการแสดงออกถึงความสามารถในการสร้างความเป็นทีมงาน เป็นแรงผลักดันให้ผู้บริหารบุคลากรในหน่วยงาน นำพาองค์กรบรรลุสู่เป้าหมาย

จากความหมายข้างต้นสรุปได้ว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ประกอบด้วย ความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบ ความยุติธรรม ความเมตตา กรุณา ความกล้าเผชิญปัญหา ความสามารถในการสร้างศรัทธา การส่งเสริมคุณธรรมในองค์กร และการเป็นแบบอย่างที่ดีในการประพฤติปฏิบัติ ทั้งต่อบุคลากรและผู้เรียน เพื่อสร้างความไว้วางใจ ความร่วมมือ และนำพาองค์กรสู่เป้าหมายอย่างมีคุณธรรม

### บริบทการศึกษาไทยในยุคดิจิทัล

ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา ระบบการศึกษาไทยได้เผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจากอิทธิพลของเทคโนโลยีดิจิทัล โดยมีแรงผลักดันสำคัญจากนโยบายระดับชาติ เช่น แผนปฏิบัติการดิจิทัลเพื่อการศึกษา พ.ศ. 2563–2565 ที่กำหนดเป้าหมายให้สถานศึกษาทุกระดับสามารถนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อเพิ่มคุณภาพการจัดการเรียนรู้และการบริหารจัดการอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2563)



ตัวอย่างระบบดิจิทัลที่ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อสนับสนุนภารกิจของสถานศึกษามีทั้งในระดับนโยบายและการปฏิบัติ เช่น MOE-Digital Platform ของกระทรวงศึกษาธิการที่มุ่งสู่การสร้างห้องเรียนดิจิทัลแห่งอนาคต, ระบบ Thai School Hub ซึ่งเป็นฐานข้อมูลกลางของโรงเรียนทั่วประเทศ และ MOE-Edu Info ที่ใช้บริหารจัดการข้อมูลนักเรียน ครู และการเรียนการสอนในโรงเรียนของรัฐทั่วประเทศ ในด้านการส่งเสริมทักษะดิจิทัลแก่ครูและนักเรียน หรือหน่วยงานอย่าง DEPA สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล ก็มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาโครงการ Coding Thailand และ DEPA Digital Academy ที่ช่วยเพิ่มสมรรถนะด้านดิจิทัลของครูและนักเรียนอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้การนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในสถานศึกษา ยังต้องดำเนินการภายใต้กฎหมายคุ้มครองข้อมูล เช่น พระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 (PDPA) ซึ่งมีผลกระทบโดยตรงต่อการจัดการข้อมูลนักเรียนและบุคลากรในระบบสารสนเทศของโรงเรียน (สำนักงานคณะกรรมการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล, 2565)

ผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีบทบาทสำคัญในการปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารให้สอดคล้องกับบริบทของการเปลี่ยนแปลงนี้ โดยจำเป็นต้องประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการบริหารทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ การบริหารวิชาการ บุคลากร งบประมาณ และงานทั่วไป เพื่อเสริมสร้างความโปร่งใส ความสะดวก และการตัดสินใจบนฐานข้อมูล ที่ถูกต้องทันสมัย นอกจากนี้ครูในสถานศึกษาก็ต้องสามารถใช้เทคโนโลยีเพื่อการจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในการสร้างบทเรียนออนไลน์ การใช้สื่อดิจิทัลเพื่อกระตุ้นการเรียนรู้ และการออกแบบประสบการณ์การเรียนรู้ที่ยืดหยุ่นตามศักยภาพของผู้เรียน ซึ่งต้องอาศัยการเรียนรู้ตลอดชีวิต และความสามารถในการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง

อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนผ่านสู่ระบบการศึกษาในยุคดิจิทัลยังต้องเผชิญกับความท้าทายหลายด้าน ทั้งความเหลื่อมล้ำในการเข้าถึงเทคโนโลยี ความไม่พร้อมของบุคลากรทางการศึกษา ตลอดจนข้อจำกัดด้านโครงสร้างและนโยบายที่ยังไม่สามารถตอบสนองความเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันท่วงที ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่จึงจำเป็นต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์และขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงเชิงเทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ และเข้าใจพลวัตของโลกดิจิทัลอย่างรอบด้าน เพื่อให้สถานศึกษาสามารถปรับตัวและพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพในบริบทที่ไม่หยุดนิ่งนี้

### บทบาทของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล

ในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจากเทคโนโลยีดิจิทัล สถานศึกษาซึ่งเป็นองค์กรที่มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาทุนมนุษย์ ย่อมต้องเผชิญกับความท้าทายทั้งในด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอน การบริหารงาน และการปรับตัวของบุคลากร ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคนี้จึงมิใช่เพียงการขับเคลื่อนองค์กรให้มีประสิทธิภาพ หากแต่ต้องสามารถชี้นำและกำกับการใช้เทคโนโลยีภายในโรงเรียนภายใต้กรอบของคุณธรรมและจริยธรรม (Ebba, 2023)



ด้วยบริบทดังกล่าว สถานศึกษาจึงต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบอย่างรวดเร็ว เช่น การวางแผนการเรียนรู้ผ่านระบบดิจิทัล การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยปัญญาประดิษฐ์ (AI) และการติดตามผลสัมฤทธิ์ผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องมีทักษะรอบด้าน ภาวะผู้นำดิจิทัล (Digital Leadership) จึงมีความสำคัญเป็นพิเศษ หนึ่งในบทบาทสำคัญคือการเลือกใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพควบคู่กับการกำกับดูแลนโยบายดิจิทัล การจัดการข้อมูลอย่างมีความรับผิดชอบ และการสื่อสารภายในองค์กรอย่างสร้างสรรค์และโปร่งใส (ณัฐธัญญา พรพทุมชัยกิจ, 2564) โดยเฉพาะในยุคที่ข้อมูลมีมูลค่าสูงและส่งผลกระทบต่อสิทธิของผู้เรียน ผู้นำดิจิทัลจึงต้องมีกรอบจริยธรรมเป็นตัวกำกับ เพื่อให้มั่นใจว่าสถานศึกษาจะใช้เทคโนโลยีได้อย่างปลอดภัย มีธรรมาภิบาล และไม่ละเมิดคุณค่าของความเป็นมนุษย์ นอกจากนี้ผู้นำเชิงจริยธรรมในยุคดิจิทัลยังควรมี “ความฉลาดทางอารมณ์” (Emotional Intelligence) โดยเฉพาะความสามารถในการควบคุมอารมณ์ เข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น และตัดสินใจบนฐานของความเห็นอกเห็นใจ โดยเฉพาะองค์ประกอบอย่าง self-awareness และ empathy ซึ่งช่วยให้ผู้นำเข้าใจผลกระทบของตนเองต่อผู้อื่น และสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่มั่นคงในสถานการณ์ที่มีความซับซ้อนสูง ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของภาวะผู้นำที่มีคุณธรรมและยืดหยุ่นต่อความเปลี่ยนแปลง (Goleman, 1995) ภาวะผู้นำดิจิทัลและความฉลาดทางอารมณ์จึงมิใช่เพียงทักษะเสริม แต่เป็น “กลไกร่วม” ที่เสริมพลังให้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสามารถรับมือกับความซับซ้อนของการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมยังสะท้อนผ่านการสร้างวัฒนธรรมการใช้เทคโนโลยีอย่างมีจริยธรรมภายในโรงเรียน เช่น การวางแผนปฏิบัติในการใช้สื่อดิจิทัลในห้องเรียน การปลูกฝังความรับผิดชอบในการใช้ AI การเคารพลิขสิทธิ์ และการไม่ลอกเลียนข้อมูล การสร้างความเข้าใจด้านจริยธรรมดิจิทัลจึงไม่ใช่หน้าที่เฉพาะของครูหรือฝ่ายเทคโนโลยีเท่านั้น แต่เป็นภารกิจของผู้บริหารในการเป็นต้นแบบและผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งต้องอาศัยพฤติกรรมสำคัญ 4 ประการ (4Is) ได้แก่ การเป็นแบบอย่างทางอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการดูแลปัจเจกบุคคล (Bass & Avolio, 1993 อ้างใน นุช สัทธาฉัตรมงคล และอรธพล ธรรมไพบูลย์, 2559) ในขณะเดียวกัน ปัญหาการใช้เทคโนโลยีโดยขาดจริยธรรม ไม่เพียงกระทบสิทธิของผู้เรียน แต่ยังทำลายภาพลักษณ์ของผู้นำการศึกษา เช่น การเผยแพร่คลิปตบตีกันหน้าเด็ก (เรื่องเล่าเช้านี้, 2565) หรือการลงโทษเด็กเกินควรและนำมาเผยแพร่ผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ (7HD ร้อนออนไลน์, 2564) รวมถึงกรณีการใช้ TikTok เพื่อสร้างคอนเทนต์โดยใช้ภาพของนักเรียน เช่น การถ่ายเด็กกอนูบาลขณะนอนหลับ แม้เจตนาอาจดูไม่รุนแรง แต่ถือเป็นการละเมิดสิทธิและความเป็นส่วนตัวของเด็ก (The Active, 2567) กรณีเหล่านี้ตอกย้ำบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการวางแนวทางที่ชัดเจนในการใช้เทคโนโลยีและการสื่อสารออนไลน์ของบุคลากร โดยเฉพาะในมิติของการคุ้มครองสิทธิของนักเรียน การให้ความรู้เรื่องจริยธรรมดิจิทัลแก่ครู และการกำกับดูแลการใช้โซเชียลมีเดียให้สอดคล้องกับจรรยาบรรณวิชาชีพครู การปลูกฝังวัฒนธรรมดังกล่าวย่อมต้องอาศัยภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และยึดมั่นในหลักจริยธรรมอย่างแท้จริง ในทางกลับกันผู้นำที่



ขาดจริยธรรมอาจใช้เทคโนโลยีในทางที่เอื้อประโยชน์ต่อภาพลักษณ์ของตนเอง เช่น การนำภาพกิจกรรมของนักเรียนมาเผยแพร่โดยไม่ผ่านการขออนุญาตอย่างเหมาะสม หรือการเลือกสื่อสารข้อมูลที่บิดเบือนเพื่อสร้างความชอบธรรมต่อบทบาทของตน ซึ่งพฤติกรรมเช่นนี้สะท้อนถึงการขาดแนวทางจริยธรรมที่ชัดเจน ผู้นำเชิงจริยธรรมจึงต้องกล้าปฏิเสธการตัดสินใจที่เอื้อผลประโยชน์ส่วนตน และยึดมั่นในหลักความโปร่งใส ความยุติธรรม และการเคารพต่อศักดิ์ศรีของผู้เรียน (Brown, Treviño & Harrison, 2005) ดังนั้น ผู้นำสถานศึกษาที่สามารถหลอมรวมทักษะด้านดิจิทัล คุณธรรม และภาวะอารมณ์ได้อย่างรอบด้าน ย่อมสามารถนำพาองค์กรไปสู่ความยั่งยืนในบริบทของโลกยุคใหม่

ภารกิจสำคัญของผู้นำเชิงจริยธรรมในยุคดิจิทัล คือ การสร้างความสมดุลระหว่างการใช้เทคโนโลยีกับการเคารพความเป็นมนุษย์ในระบบการศึกษา โดยการประเมินผลกระทบของเทคโนโลยีทั้งในเชิงโอกาสและความเสี่ยง การส่งเสริมให้บุคลากรเปิดใจรับนวัตกรรมใหม่โดยไม่ตกเป็นทาสของประสิทธิภาพเพียงด้านเดียว ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของภาวะผู้นำดิจิทัลที่เน้นการตัดสินใจบนฐานจริยธรรม ความเข้าใจในผลกระทบ และการบริหารจัดการด้วยข้อมูลอย่างรอบคอบ (มลิวัลย์ ธรรมแสง, 2558) รวมถึงการสร้างสภาพแวดล้อมที่มีความไว้วางใจ โปร่งใส และรับผิดชอบร่วมกัน สิ่งเหล่านี้คือหัวใจของ “ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม” ที่จะขับเคลื่อนสถานศึกษาให้พร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลอย่างมีคุณภาพและยั่งยืน

### สรุปภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล มิใช่เพียงการธำรงคุณธรรมในระดับบุคคล แต่เป็นกรอบคิดที่ผสมผสานการใช้เทคโนโลยี ความเข้าใจทางข้อมูล และความสัมพันธ์มนุษย์ไว้ด้วยกันอย่างมีจริยธรรม บทความนี้เสนอว่าผู้นำยุคใหม่ต้องมีความสามารถในการตัดสินใจอย่างรอบด้าน บนพื้นฐานของความรู้เท่าทันสื่อดิจิทัล การต้านทานผลประโยชน์ส่วนตน และความรับผิดชอบต่อผู้เรียนในบริบทของวัฒนธรรมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

จากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง บทความนี้เสนอการพัฒนาภาวะผู้นำผ่านมิติ “หัวใจ” (คุณธรรม), “หัวคิด” (วิสัยทัศน์และการใช้ข้อมูลอย่างรู้เท่าทัน), และ “หัวมือ” (การลงมือสร้างวัฒนธรรมจริยธรรมในองค์กร) ไปพร้อมกัน เพื่อสร้างโรงเรียนที่ไม่เพียงเท่าทันเทคโนโลยี แต่ยังรักษาแก่นแท้ของความเป็นมนุษย์ในระบบการศึกษา ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจึงไม่ใช่เพียงคุณลักษณะที่พึงประสงค์ แต่คือกลไกเชิงระบบที่มีพลังในการกำกับทิศทางของสถานศึกษา ให้ก้าวทันความเปลี่ยนแปลงโดยไม่สูญเสียคุณค่าแห่งการศึกษาในยุคดิจิทัล



## เอกสารอ้างอิง

- กมลทิพย์ ทองกำแหง. (2554). กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียน เอกชน. วิทยานิพนธ์ ต.ค. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2550). กฎกระทรวงว่าด้วยการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจ การบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 5 และ มาตรา 39 วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2553). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553. ราชกิจจานุเบกษา 116.
- กองบรรณาธิการ The Active Thai PBS. (2567, 26 มีนาคม). เมื่อ นร.กลายเป็นคอนเทนต์ครู บทสะท้อนความห่อหุ้ม ‘สิทธิเด็ก’ ในชั้นเรียน. สืบค้นจาก <https://theactive.thaipbs.or.th/news/rights-20240326>
- ณัฐธินิชา พรปทุมชัยกิจ. (2564). ภาวะผู้นำยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา, คณะครุศาสตร์ สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ
- นุช สัทธานัตร์มงคล และ อรรถพล ธรรมไพบูลย์. (2559). ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน. *วารสารธุรกิจปริทัศน์*, 8(1).
- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. (2560). การศึกษาไทย 4.0 โรงเรียนผลิตภาพ. กรุงเทพฯ : วิทยาลัยครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- มลิวัดย์ ธรรมแสง. (2558). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำด้านเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาเฉพาะความพิการ. *วารสารบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต*, 11(2): 7-16
- ร้อนออนไลน์ 7HD. (2564). โซเชียลระอุแชร์คลิปครูใช้ไม้กวาดตีนักเรียนไม่ยั้ง เหตุไม่เก็บขยะในห้องเรียน. สืบค้นเมื่อ 25 ธันวาคม 2565, จาก <https://news.ch7.com/detail/470044>
- เรื่องเล่าเช้านี้. (2565). ไล่ออกแล้ว 2 ครูทะเลาะตบตีกันต่อหน้าเด็กนักเรียน. สืบค้นเมื่อ 25 ธันวาคม 2565, จาก <https://www.facebook.com/MorningNewsTV3/p>
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2557). ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและนันทศาสตร์ร่วมสมัยปัจจุบัน. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์.
- สำนักงานคณะกรรมการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล. (2565). *พระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562*. สืบค้นจาก <https://www.pdpc.or.th/1540/>
- สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2563). *แผนปฏิบัติการดิจิทัลเพื่อการศึกษา พ.ศ. 2563–2565*. สืบค้นจาก <https://bict.moe.go.th/wp-content/uploads/2022/03/digital-63-65.pdf>



- สุธาสิณี แม้นญาติ . (2554). โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น. วิทยานิพนธ์ปรัชญา ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- Abdelrasol, M. (2023). *Ethical leadership challenges in digital education*. Educational Insight Journal of Political Science, 5(2), 45–59. Retrieved from <https://www.eipublication.com/index.php/eijps/article/view/2323>
- Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1993). Transformational leadership: A response to critiques. In M.M. Brown, M. E., Treviño, L.K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(10): 117-134.
- Brown, M. E. (2007). Misconceptions of ethical leadership: How to avoid potential pitfalls. *Organizational Dynamics*, 36(2), 140 - 155.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row
- Ebba Ossiannilsson (2023). *The role of ethical leadership in improving education through open education, digital inclusion, and seamless learning*. In A. Chen & T. Nakamura (Eds.), *AI for Seamless Education* (pp. 122–139). Pressbooks. Retrieved from <https://pressbooks.pub/aiforseamlesseducation/chapter/the-role-of-ethical-leadership-in-improving-education-through-open-education-digital-inclusion-and-seamless-learning/>
- Goleman, D. (1995) *Emotional Intellience: why it can matter more than IQ*. London: Bloomsbury. 352 pp, ISBN 978-93-82563-79-2
- R.Edward Freeman, Lisa Stevard. Business Roundtable Institute for Corporate Ethics, (Developing Ethical Leadership, Virginia, 2006), P. 156.
- Wayne State Colledge. (2008). Wylie’s pointers and tips. Form [http://www.wsc.edu/student\\_activies/clubs.handbooks/pointers\\_tips.pdf](http://www.wsc.edu/student_activies/clubs.handbooks/pointers_tips.pdf)