

ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงกับการยกระดับองค์กรภาครัฐสู่ดิจิทัล Transformational Leadership in Advancing Public Sector Organizations toward Digital Government

ศิริวัฒน์ ศิริศรีวัฒนกุล¹ และ นพพร ขุนคำ²

Siriwat Sirisriwattanagul and Nopporn Khunkha

Receive September 1, 2025; Retrieved September 29, 2025; Accepted September 30, 2025

บทคัดย่อ

บทความปริทัศน์นี้วิเคราะห์หัตถ์ดิจิทัลเชิงเทคนิคไปสู่ดิจิทัลเชิงคุณค่าภายใต้แรงกดดันด้านนโยบาย พลวัตเทคโนโลยี และความคาดหวังจากประชาชน กรอบทฤษฎีตั้งอยู่บนองค์ประกอบ Four I's ของภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง เชื่อมโยงกับ Public Value Theory และหลักธรรมาภิบาลหรือหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (SEP) เพื่อลดความเสี่ยงการมุ่งประสิทธิภาพเชิงเทคนิคโดยละเลยความไว้วางใจสาธารณะ บทความพัฒนารอบ Digital Transformational Leadership for Public Sector (DTL-PS) ประกอบด้วย 5 มิติ: (1) วิสัยทัศน์และแรงบันดาลใจดิจิทัลที่ผูกกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) และคุณค่าร่วมสาธารณะ (2) การพัฒนาขีดความสามารถและ digital literacy พร้อมอุดช่องว่างทักษะในราชการ (3) วัฒนธรรมการเรียนรู้/นวัตกรรมผ่านพื้นที่ทดลองและการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ (4) คุณธรรมและความรับผิดชอบด้วย ethical leadership และการกำกับดูแลข้อมูล และ (5) การขับเคลื่อนคุณค่าร่วมที่บูรณาการปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (SEP) เพื่อความยั่งยืนและความไว้วางใจเชิงดิจิทัล ใช้วิธีวิจัยโดยการสังเคราะห์หัตถ์วิเคราะห์ของแนวคิดและการเปรียบเทียบ ได้แก่ เอสโตนี (Digital by Default/X-Road) กับกรณีของประเทศไทย DOPA e-Office และขอนแก่นสมาร์ทซิตี้ ซึ่งสะท้อนบทบาทผู้นำจากผู้กำหนดนโยบายสู่ผู้นำความร่วมมือเชิงเครือข่ายดิจิทัลผลการวิเคราะห์ชี้ว่า Value-driven Digital Leadership ที่ผสมผสานข้อมูล-นวัตกรรม-คุณธรรม-ความยั่งยืน ช่วยสร้างความชอบธรรมและความไว้วางใจของสาธารณะ อันเป็นเงื่อนไขความสำเร็จของรัฐบาลดิจิทัล ข้อเสนอเชิงวิจัยต่อไป ได้แก่ การพัฒนาดัชนี Digital Trust & Public Value การศึกษาผู้นำท้องถิ่นภายใต้ข้อจำกัดทรัพยากร และการทดสอบกรอบ Digital Transformational Leadership for Public Sector เทียบกับมาตรฐาน OECD/EU เพื่อสร้างคู่มือการเชิงแนวคิดที่เฉพาะบริบทไทย

^{1,2} อาจารย์ประจำหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

Lecturer in Bachelor of Public Administration Program Department of Public Administration
Rajabhat Rajanagarindra University
Email: husocru@gmail.com



คำสำคัญ: ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง, รัฐบาลดิจิทัล, คุณค่าร่วมสาธารณะ, ธรรมาภิบาลดิจิทัล, ความไว้วางใจดิจิทัล, ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง, ภาครัฐไทย

Abstract

This review article examines the role of transformational. While technology serves merely as an enabler, leadership is identified as the critical driving force that shapes the direction and sustainability of digital transformation. Moving beyond a “technical digitalization” lens, the study emphasizes a shift toward “value-oriented digital transformation,” where trust, ethics, and public legitimacy become central. The theoretical framework draws on the Four I’s of transformational leadership, integrates Public Value Theory, and incorporates principles of good governance and the Thai Sufficiency Economy Philosophy (SEP) to prevent efficiency-centric approaches from undermining public trust. A novel framework, the Digital Transformational Leadership Model for the Public Sector (DTL–PS), is proposed, comprising five dimensions: (1) digital vision and inspiration aligned with SDGs and public value, (2) capacity and digital literacy building to bridge skill gaps, (3) fostering a culture of learning and innovation through regulatory sandboxes and experiential learning, (4) ethics and accountability grounded in ethical leadership and data governance, and (5) co-creating public value by embedding Sufficiency Economy Philosophy (SEP) for resilience and sustainability. Empirical cases are analyzed, including Estonia’s Digital by Default and X-Road ecosystem, and Thailand’s DOPA e-Office and Khon Kaen Smart City initiatives, which illustrate a shift from policy-making leadership to network-based facilitation of digital collaboration. Findings highlight that value-driven digital leadership integrating data, innovation, ethics, and sustainability is essential for building legitimacy and digital trust. Future research directions include developing metrics for “Digital Trust & Public Value,” investigating local leadership under resource constraints, and comparing the DTL–PS model with OECD/EU frameworks to generate context-specific conceptual contributions for Thailand.

Keywords: Transformational leadership, Digital government, Public value, Digital governance, Digital trust, Sufficiency Economy Philosophy, Thai public sector



บทนำ

การเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัล (Digital Government Transformation) นับเป็นกระแสการเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ระดับโลก (megatrend) ของการบริหารภาครัฐในศตวรรษที่ 21 ซึ่งมีได้เป็นเพียงการพัฒนาเชิงเทคโนโลยีสารสนเทศ หากแต่สะท้อนถึงการปรับโครงสร้างเชิงสถาบัน กระบวนการนโยบาย และความสัมพันธ์เชิงอำนาจระหว่างรัฐกับประชาชน (OECD, 2016; UNDESA, 2022) การเปลี่ยนผ่านดังกล่าวเปิดโอกาสให้ภาครัฐก้าวข้ามจากระบบราชการแบบเดิมสู่ระบบที่มีความโปร่งใส ยืดหยุ่น และมุ่งเน้นประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Mergel, L. 2019; Office of the Public Sector Development Commission (OPDC). (2020).

อย่างไรก็ตามการมองรัฐบาลดิจิทัลเพียงในฐานะผลลัพธ์ทางเทคนิคย่อมไม่เพียงพอ เนื่องจากเทคโนโลยีเป็นเพียงผู้สร้างเงื่อนไข (Enabler) ที่ทำให้กระบวนการหรือเป้าหมายทางวิชาการสามารถเกิดขึ้นได้สำเร็จและมีประสิทธิภาพ ขณะที่ภาวะผู้นำ (Leadership) คือปัจจัยหรือสาเหตุหลักที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือการพัฒนา (driving force) ที่กำหนดทั้งทิศทาง ความยั่งยืน และความชอบธรรมของการเปลี่ยนแปลง (Kotter, J.P. 1996; Northouse, P.G. 2021) ภาวะผู้นำที่มีความสามารถเชิงวิสัยทัศน์ (visionary leadership) และเชิงคุณธรรม (ethical leadership) สามารถสร้างแรงบันดาลใจ ปลุกฝังวัฒนธรรมการเรียนรู้ (learning culture) และเปิดพื้นที่สำหรับนวัตกรรมภายในระบบราชการ (innovation space) ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญต่อการสร้างรัฐบาลดิจิทัลที่ไม่หยุดอยู่เพียง “ดิจิทัลเชิงเทคนิค” (technical digitalization) แต่ขยายสู่ “ดิจิทัลเชิงคุณค่า” (value-based digitalization) (Mergel, L., et.al., 2018; Moore, M.H. 1995; Charoenwongsak, K. (2019).

ในมิติของสังคมไทย งานวิจัยของสถาบันส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น (2565) และสำนักพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (DGA, 2564) ชี้ให้เห็นว่าความสำเร็จของรัฐบาลดิจิทัลไทยไม่ได้อยู่ที่การจัดหาแพลตฟอร์มหรือโครงสร้างพื้นฐานเท่านั้น หากแต่อยู่ที่การเสริมสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leaders) ในทุกระดับราชการ ที่สามารถสร้างความเชื่อสัตย์และความไว้วางใจ (trust) และความชอบธรรมหรือคุณสมบัติของการเป็นที่ยอมรับ (legitimacy) ระหว่างรัฐกับประชาชน ซึ่งเป็น “ทุนทางสังคม” ที่ทำให้การเปลี่ยนผ่านมีพลวัตและยั่งยืน (Bryson, J. M., et.al. 2014; Bunmee., T. (2007).

ดังนั้น การวิเคราะห์รัฐบาลดิจิทัลจึงต้องพิจารณาในเชิงบูรณาการระหว่างเทคโนโลยี สถาบัน ภาวะผู้นำ คุณค่า เพื่อสร้างระบบราชการที่พร้อมตอบสนองต่อทั้งพลวัตเทคโนโลยีโลก และความคาดหวังใหม่ของสังคมไทย

การตราพระราชบัญญัติการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล พ.ศ. 2562 ถือเป็นก้าวอย่างสำคัญทางนโยบายในการสร้างกรอบทางกฎหมายเพื่อผลักดันองค์กรภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล อย่างไรก็ตามการบรรลุผลสัมฤทธิ์มิได้ขึ้นอยู่กับกฎหมายเพียงอย่างเดียว แต่ขึ้นกับผู้นำองค์กรรัฐในทุกระดับที่ต้องเผชิญแรงกดดันจากนโยบายระดับชาติ พลวัตของเทคโนโลยี และความคาดหวังของประชาชน (Puangngam., K. (2017); Wasi., P. (2011) อีกทั้งยังต้องสอดคล้องกับหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่



ดี และปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (SEP) ซึ่งช่วยเสริม “ภูมิคุ้มกันเชิงคุณค่า” ให้กับการเปลี่ยนผ่านดิจิทัลของไทย (Kantabutra, S. 2019)

กล่าวโดยสรุป การศึกษาภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงกับการยกระดับองค์กรภาครัฐสู่ดิจิทัลจึงมิใช่เพียงการวิเคราะห์ “บทบาทผู้นำ” ต่อการใช้เทคโนโลยี แต่เป็นการทำความเข้าใจว่าผู้นำจะหล่อหลอมการเปลี่ยนแปลงดิจิทัลให้กลายเป็นพลังในการสร้างคุณค่าร่วมสาธารณะได้อย่างไร ซึ่งเป็นโจทย์วิจัยที่มีทั้งความสำคัญเชิงทฤษฎีและคุณค่าต่อเชิงปฏิบัติ

กรอบแนวคิดภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership: TL) มิได้จำกัดความหมายเพียงการ “จูงใจให้บุคลากรทำงานได้ดีขึ้น” หากแต่ถูกมองว่าเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงเชิงคุณค่า (value transformation) ซึ่งเชื่อมโยงทั้งมิติทางปัจเจกและทางสังคม โดยมุ่งยกระดับ “ค่านิยม-ความหมาย-แรงบันดาลใจ” ของบุคลากรให้กลายเป็นพลังร่วมในการสร้างผลลัพธ์ที่สูงกว่ามาตรฐานแกนกลางของภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงมักอธิบายผ่านองค์ประกอบ “Four I’s” ได้แก่ (Burns, J. M. 1978; Bass, B. M. 1985; Bass, B. M., & Riggio, R. E., 2006)

1. การเป็นแบบอย่างเชิงคุณธรรมและความไว้วางใจ (Idealized Influence) ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ถือเป็นกรอบทฤษฎีสำคัญที่ได้รับการศึกษาอย่างกว้างขวางในระดับสากล โดยเฉพาะองค์ประกอบด้านการเป็นแบบอย่างเชิงคุณธรรมและความไว้วางใจ (Idealized Influence) ซึ่งเน้นการที่ผู้นำต้องสร้างความเชื่อมั่นและยึดมั่นในหลักจริยธรรมเพื่อเป็น “เข็มทิศคุณธรรม” (ethical anchor) ขององค์การ (Brown, M. E., & Treviño, L. K., 2006; Bass, B. M., & Riggio, R. E. 2006) งานวิจัยในโลกตะวันตกชี้ว่าการที่ผู้นำถูกมองว่าเป็นผู้มี integrity, fairness และความเสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวมจะนำไปสู่ความไว้วางใจ (trust) และความภักดี (loyalty) ของผู้ตาม ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการเสริมสร้างทุนทางสังคม (social capital) ภายในองค์การ (Podsakoff, et al., 1990; Yukl, G. 2013)

ในบริบทประเทศไทย มิติของการเป็น “แบบอย่าง” มีความซับซ้อนและลึกซึ้งกว่านั้น เนื่องจากไม่ได้จำกัดเฉพาะความซื่อสัตย์ส่วนบุคคลของผู้นำ หากแต่ยังรวมถึงการธำรงหลักธรรมาภิบาล (good governance) และการยึดถือ “ค่านิยมร่วม” ของสังคมตามกรอบการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีที่กำหนดโดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ Office of the Public Sector Development Commission (OPDC). (2020). ผู้นำที่แสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบ โปร่งใส และการตัดสินใจบนฐานคุณธรรม จึงถูกมองว่าเป็น “ผู้รักษามาตรฐานทางศีลธรรม” ของทั้งองค์กรและสังคม

ยิ่งไปกว่านั้นการสร้างแบบอย่างเชิงคุณธรรมในภาครัฐไทยยังสอดคล้องกับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (SEP) ที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 9 ทรงพระราชทานไว้ ซึ่ง Kantabutra, S. (2019) อธิบายว่าหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (SEP) สามารถใช้เป็นเครื่องมือสร้างภูมิคุ้มกันทางจริยธรรมให้กับผู้นำและองค์การ โดยการยึดหลัก “3 ห่วง 2 เงื่อนไข” ได้แก่ ความพอประมาณ ความมีเหตุผล การมีภูมิคุ้มกันที่ดี



พร้อมทั้งเงื่อนไขความรู้และคุณธรรม ส่งผลให้ผู้ผู้นำไม่เพียงแต่เป็นแบบอย่างในเชิงจริยธรรมเท่านั้น แต่ยัง
สามารถสร้างความไว้วางใจและความยั่งยืนในระดับระบบราชการและสังคมไทยโดยรวม

ในเชิงเปรียบเทียบองค์ประกอบที่เป็นแบบอย่างเชิงคุณธรรมและความไว้วางใจ (Idealized Influence) ในโลกตะวันตกเน้นที่การสร้างบารมีและความน่าเชื่อถือส่วนบุคคลของผู้ผู้นำ ขณะที่ในสังคมไทยถูก
เสริมด้วยรากฐานทางวัฒนธรรม ค่านิยม และกรอบหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (SEP) ซึ่งทำให้การเป็น
แบบอย่างมีความหมายที่เชื่อมโยงทั้งระดับปัจเจก องค์กร และสังคมโดยรวม อันสะท้อนให้เห็นว่าภาวะผู้นำ
เชิงเปลี่ยนแปลงในประเทศไทยจึงมิใช่เพียงการสร้างแรงบันดาลใจ หากแต่ยังเป็นการรักษาและสืบสานคุณค่า
ทางจริยธรรมเพื่อความยั่งยืนของสังคมในภาพรวมด้วย

สรุปการเป็นแบบอย่างเชิงคุณธรรมและความไว้วางใจในภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงไม่เพียงแต่มี
ความสำคัญในเชิงทฤษฎีสากล หากแต่ยังมีนัยสำคัญอย่างยิ่งต่อบริบทไทยที่ให้ความสำคัญกับธรรมาภิบาลและ
ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง แนวคิดนี้สะท้อนให้เห็นว่าการสร้างเข็มทิศคุณธรรม (ethical anchor) มิได้จำกัด
อยู่ที่การรักษาความซื่อสัตย์ส่วนบุคคล แต่ยังหมายถึงการยึดมั่นในคุณค่าและค่านิยมร่วมที่สามารถนำพา
องค์กรและสังคมไปสู่ความไว้วางใจและความยั่งยืนในระยะยาว

2. การสื่อสารวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) หนึ่งใน
องค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง คือ การสื่อสารวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและสร้างแรงบันดาลใจ
(Inspirational Motivation) ซึ่งหมายถึงความสามารถของผู้ผู้นำในการถ่ายทอดเป้าหมายและอนาคตที่พึง
ปรารถนาอย่างมีพลัง เพื่อสร้างแรงบันดาลใจและความผูกพันร่วมกัน (B. M., & Riggio, R. E. 2006) ในเชิง
ทฤษฎีสากล งานศึกษาของ Kouzes J. M., & Posner, B. Z. (2017) ชี้ว่า ผู้นำที่สามารถ “สร้างเรื่องเล่า”
(vision narrative) ที่มีความหมายต่อผู้ตามจะทำให้เกิดแรงจูงใจภายใน (intrinsic motivation) ที่มากกว่า
การใช้คำประกาศ (vision statement) แบบดั้งเดิมที่เน้นเพียงถ้อยคำเชิงสัญลักษณ์ แต่ขาดความผูกพันทาง
อารมณ์

สำหรับบริบทโลกาภิวัตน์และการบริหารภาครัฐยุคดิจิทัล การสื่อสารวิสัยทัศน์ต้องเปลี่ยนจากการ
กำหนดเป้าหมายเชิงนโยบาย (policy vision) ที่เป็นทางการ ไปสู่การสร้าง “digital narrative” ที่ประชาชน
เข้าถึงและมีส่วนร่วมในการกำหนดได้ (Mergel, Edelmann, & Haug, 2019) กล่าวคือ ผู้นำจำเป็นต้องใช้
เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นสื่อกลางในการสร้างความเข้าใจร่วม (shared understanding) และกระตุ้นการมีส่วน
ร่วม (participatory engagement) ของพลเมือง เพื่อให้วิสัยทัศน์ไม่เป็นเพียงข้อความ แต่กลายเป็น
กระบวนการทางสังคมที่เปิดกว้างและร่วมสร้าง (co-creation)

ในบริบทของประเทศไทยความท้าทายอยู่ที่การแปลงวิสัยทัศน์ดิจิทัลของผู้ผู้นำให้สอดคล้องกับ
ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (2561-2580) และแผนปฏิรูปประเทศ ที่เน้นการพัฒนาความสามารถทางดิจิทัลของรัฐ
และสังคม (National Economic and Social Development Council. (2022) หากแต่การสื่อสารใน
ลักษณะนี้ไม่อาจหยุดอยู่ที่ “แรงจูงใจเชิงปฏิบัติการ” (operational motivation) เช่น การทำให้ข้าราชการ
ปฏิบัติงานตามแผนได้สำเร็จเท่านั้น หากต้องก้าวสู่การสร้าง “แรงบันดาลใจเชิงสังคม” (social inspiration) ที่



ทำให้ประชาชนเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ของรัฐเข้ากับคุณค่าชีวิตและความหวังของสังคมโดยรวม (J. M., et al. 2018; Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. 2015)

งานวิจัยของ Kantabutra, S. (2020) ยังตอกย้ำว่าการสื่อสารวิสัยทัศน์ในบริบทไทยควรยึดโยงกับหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (SEP) ที่สร้างกรอบความคิดเพื่อความยั่งยืน (sustainable mindset) ผู้นำที่ใช้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เป็นฐานสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ที่ไม่เพียงตอบโจทย์การพัฒนาเศรษฐกิจดิจิทัล แต่ยังเชื่อมโยงกับคุณธรรม ความพอเพียง และความยั่งยืนทางสังคมได้อย่างมีพลัง

สรุปได้ว่าการสื่อสารวิสัยทัศน์เชิงสร้างแรงบันดาลใจในภาครัฐไทยยุคดิจิทัลคือการแปลงวิสัยทัศน์เชิงนโยบายให้กลายเป็นเรื่องเล่าดิจิทัลที่เข้าถึงได้ มีส่วนร่วม และมีความหมาย พร้อมทั้งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติและคุณค่าทางวัฒนธรรมไทย โดยมีเป้าหมายสูงสุดคือการสร้างแรงบันดาลใจที่กระด้างจากระดับองค์กรไปสู่ระดับสังคมในภาพรวม

3. การเปิดพื้นที่คิดใหม่ ๆ และนวัตกรรม (Intellectual Stimulation) องค์ประกอบการเปิดพื้นที่คิดใหม่ ๆ และนวัตกรรม (Intellectual Stimulation) ในกรอบภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงถือเป็นกลไกสำคัญในการสร้างพลวัตทางความรู้และการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ (B. M., & Riggio, R. E. 2006) ผู้นำที่มีคุณลักษณะดังกล่าวไม่เพียงกระตุ้นให้ผู้ตามตั้งคำถามกับสมมติฐานเดิม แต่ยังผลักดันให้เกิดการสำรวจแนวคิดใหม่และสร้างสรรค์ทางเลือกที่ก้าวข้ามข้อจำกัด (Yukl, G. 2013) งานวิจัยระดับนานาชาติระบุว่า การสร้างสภาพแวดล้อมแห่งการทดลอง (innovation sandbox) และการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ (experiential learning) เป็นกลไกหลักที่ทำให้บุคลากรกล้าลองผิดลองถูกในพื้นที่ที่ปลอดภัย และต่อยอดความคิดสร้างสรรค์ไปสู่ นวัตกรรมเชิงองค์กร (Senge, P.M. 2006; Mergel, L. 2019)

สำหรับบริบทประเทศไทยการเปิดพื้นที่คิดใหม่และนวัตกรรมต้องพิจารณาความเชื่อมโยงระหว่างความรู้ร่วมสมัยกับภูมิปัญญาท้องถิ่น การศึกษาของ Wasi., P. (2011) ชี้ว่าการพัฒนาที่แท้จริงในสังคมไทยไม่อาจอาศัยเพียงเทคโนโลยีและแนวคิดสมัยใหม่ หากแต่ต้องบูรณาการ “ภูมิปัญญาชุมชน” และทุนทางสังคมท้องถิ่นเข้ากับความรู้เชิงวิทยาศาสตร์ เพื่อให้เกิดนวัตกรรมที่เหมาะสม (appropriate innovation) ซึ่งตอบโจทย์ทั้งมิติทางวัฒนธรรมและความต้องการของท้องถิ่นอย่างแท้จริง

นอกจากนี้ การศึกษาของ Kantabutra, S., & Saratun, M. (2013) ยังเสนอว่ารัฐบาลของไทยควรใช้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (SEP) เป็นกรอบกำกับการสร้างนวัตกรรมเชิงนโยบาย เพื่อหลีกเลี่ยงการนำแนวคิดจากต่างประเทศมาใช้โดยไม่ปรับให้เข้ากับบริบทของประเทศ ซึ่งสอดคล้องกับการออกแบบนโยบายเชิงพื้นที่ (place-based policy design) ที่ OECD (2019) เน้นย้ำว่าการนำนวัตกรรมไปสู่การปฏิบัติจำเป็นต้องพิจารณาความแตกต่างของพื้นที่และสร้างการมีส่วนร่วมจากหลายภาคส่วน

ดังนั้น การเปิดพื้นที่คิดใหม่และนวัตกรรมในภาครัฐไทยยุคดิจิทัลจึงควรตั้งอยู่บน 3 มิติหลัก ได้แก่

1. สภาพแวดล้อมแห่งการเรียนรู้และการทดลอง ที่เอื้อต่อความคิดสร้างสรรค์และการกล้าลองผิดลองถูก
2. การบูรณาการความรู้ร่วมสมัยกับภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อสร้างนวัตกรรมที่เหมาะสมกับบริบท



3. การกำกับด้วยคุณค่าทางวัฒนธรรมและจริยธรรม ผ่านกรอบหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (SEP) และหลักธรรมาภิบาล เพื่อให้นวัตกรรมที่เกิดขึ้นมีความยั่งยืนและยอมรับได้ในสังคม

โดยสรุปแล้วภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการเปิดพื้นที่แนวความคิดใหม่ ๆ และนวัตกรรม (Intellectual Stimulation) ไม่ได้เป็นเพียงการผลักดันความคิดสร้างสรรค์เชิงเทคนิคเท่านั้น แต่ยังหมายถึงการเปิดพื้นที่ทางปัญญาที่บูรณาการภูมิปัญญา ความรู้ร่วมสมัย และคุณค่าทางสังคมเข้าด้วยกัน เพื่อสร้างนวัตกรรมเชิงนโยบาย ที่มีพลังขับเคลื่อนการพัฒนาอย่างแท้จริง

4. การพัฒนาศักยภาพและตอบสนองต่อความแตกต่างของบุคลากร (Individualized Consideration) การพัฒนาศักยภาพและตอบสนองต่อความแตกต่างของบุคลากรแทนที่จะมุ่งเพียง “mentoring” หรือ “coaching” ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงในภาครัฐดิจิทัลต้องคำนึงถึงช่องว่างทางดิจิทัล (digital literacy gap) และความเหลื่อมล้ำเชิงทักษะ (OECD, 2016) ในส่วนของประเทศไทยการพัฒนาทรัพยากรบุคคลควรเชื่อมกับระบบคุณธรรมข้าราชการ และแนวทางสร้างแรงจูงใจที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมไทย (Puangngam, K. (2017).

อย่างไรก็ดีในมิติการบริหารภาครัฐการอธิบายภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงเพียงผ่าน Four I's อาจยังไม่เพียงพอเพราะระบบราชการมีความซับซ้อนสูงและอยู่ภายใต้แรงกดดันด้านความชอบธรรมและความคาดหวังจากประชาชน (Rainey, 2014; Van Wart, 2017) งานศึกษาล่าสุดจึงชี้ว่าภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงจะมีความหมายต่อภาครัฐก็ต่อเมื่อผนวกเข้ากับทฤษฎีการสร้างคุณค่าร่วม (Public Value Theory) ของ Moore, M.H. (1995) ที่เน้นการสร้าง “คุณค่าร่วม (public value)” ให้กับสังคมไม่ใช่เพียงการเพิ่มประสิทธิภาพเชิงเทคนิค

ในบริบทของประเทศไทยการตีความภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องก้าวข้ามการมุ่งเน้น “ผลงานเชิงปริมาณ” ไปสู่การสร้างใจกว้างใจทางสังคมและความสมดุลระหว่างประสิทธิภาพ ความยั่งยืน คุณธรรม ซึ่งสอดคล้องกับหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Office of the Public Sector Development Commission (OPDC). (2020). และปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (SEP) ที่ชี้ให้เห็นการพัฒนาที่มีภูมิคุ้มกันและความรับผิดชอบต่อส่วนรวม (Wasi., P. (2011); Kantabutra, S. 2019)

สรุป ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงในภาครัฐยุคดิจิทัลจึงควรถูกมองเป็น “ภาวะผู้นำเชิงคุณค่า (Value-Oriented Leadership)” ที่หลอมรวมพลังของบุคลากรเข้ากับกรอบธรรมาภิบาลและคุณค่าร่วมสาธารณะ เพื่อตอบสนองทั้ง ความท้าทายเชิงเทคโนโลยี และความคาดหวังเชิงสังคม อย่างสมดุล

ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล

ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมางานวิชาการทางด้านรัฐประศาสนศาสตร์เริ่มเน้นว่าผู้นำภาครัฐไม่สามารถพึ่งพาเพียงโมเดลการนำเชิงเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership: TL) แบบดั้งเดิมได้อีกต่อไป หากต้องพัฒนาไปสู่ภาวะผู้นำยุคดิจิทัลทางวิชาการ (Digital era Leadership) ซึ่งผสมผสานพลังการสร้างแรง



บันดลใจเข้ากับการจัดการเชิงข้อมูลและความชอบธรรมทางดิจิทัล (Mergel, I., et al. 2018; Janssen, M., & Helbig, N. 2018) โดยมีจุดเน้นที่สำคัญประกอบด้วย

1. การใช้ข้อมูลและหลักฐานเชิงประจักษ์ (Evidence-based & Data-driven Decision Making) จากเดิมภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงมุ่งการสร้างแรงบันดาลใจและการยกระดับคุณค่าเชิงองค์กร (Burns, J. M. 1978; B. M., & Riggio, R. E., 2006) แต่ในยุคดิจิทัลผู้นำต้องบูรณาการข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ปัญญาประดิษฐ์ (AI) และการวิเคราะห์เชิงคาดการณ์ (Predictive Analytics) เข้ากับการตัดสินใจสาธารณะ (Shollo & Galliers, 2016) เพื่อเพิ่มความโปร่งใสและลดอคติในการบริหาร (Bryson, J. M., et al. 2014)

2. การสร้างวัฒนธรรมการทดลองและนวัตกรรม (Innovation & Experimentation Culture) หากภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงเดิมมุ่งการกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ (Intellectual Stimulation) ในระดับบุคลากร (B. M., & Riggio, R. E. 2006) ภาวะผู้นำดิจิทัลต้องขยายเป็นนิเวศนวัตกรรมเชิงระบบ โดยเปิดพื้นที่ทดลอง (regulatory sandbox) และการเรียนรู้ร่วมกัน (Senge, P.M. 2006; Mergel, L. 2019) เพื่อให้เกิดการปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลงเชิงซับซ้อนและพลวัตอย่างต่อเนื่อง

3. การรักษาสมดุลระหว่างเทคโนโลยีกับคุณธรรม (Digital Ethics & Governance) ความใหม่ของภาวะผู้นำดิจิทัลอยู่ที่การเชื่อมระหว่างเทคโนโลยีขั้นสูงกับความไว้วางใจของสาธารณะ ผู้นำจึงต้องมีบทบาทเป็นจริยธรรมในเทคโนโลยีสารสนเทศ (digital ethicist) ที่สร้างมาตรฐานการใช้ข้อมูลอย่างเป็นธรรม ปกป้องสิทธิส่วนบุคคล และรักษาความชอบธรรมของภาครัฐ (Brown, M. E., & Treviño, L. K., 2006; OECD, 2017)

การบูรณาการภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงกับหลักธรรมาภิบาลและปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (SEP) สำหรับประเทศไทยการเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัลไม่อาจอาศัยเพียงการลงทุนด้านเทคโนโลยี หากต้องสอดประสานกับหลักธรรมาภิบาลที่ Office of the Public Sector Development Commission (OPDC). (2020). กำหนด ได้แก่ ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และการมีส่วนร่วม อีกทั้งยังต้องใช้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (SEP) เป็น “กลไกถ่วงดุล” เพื่อป้องกันการพึ่งพาเทคโนโลยีอย่างสุดโต่ง และเสริมสร้าง “ภูมิคุ้มกันเชิงคุณค่า” ให้แก่ระบบราชการไทย (Wasi, P. (2011); Kantabutra, S. 2019)

สรุป ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลจึงควรถูกมองไม่เพียงในฐานะเครื่องมือการปรับตัวเชิงโครงสร้าง แต่คือ กระบวนการกำหนดความหมายใหม่ของคุณค่ารัฐสมัยใหม่ที่หลอมรวมข้อมูล นวัตกรรม คุณธรรม-ความยั่งยืน เข้าด้วยกัน

กรอบการวิเคราะห์ DTL-PS (Digital Transformational Leadership Model for Public Sector)

แม้ว่างานวิชาการด้านภาวะผู้นำดิจิทัลจะมีจำนวนมากในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา แต่ส่วนใหญ่ยังมุ่งเน้นเชิงการยอมรับทางเทคนิค (technical adoption) และผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพ (efficiency outcomes) มากกว่าการบูรณาการ “คุณค่าเชิงสังคมและธรรมาภิบาล” บทความนี้จึงนำเสนอกรอบ Digital Transformational Leadership Model for Public Sector ที่พัฒนาเพื่ออธิบายบทบาทผู้นำภาครัฐยุค



ดิจิทัล โดยผสมผสานกรอบแนวคิดสากลกับฐานคุณค่าไทย เพื่อหลีกเลี่ยงความซ้ำและเปิดพื้นที่แนวทางใหม่ของการวิเคราะห์ ดังนี้

1. วิสัยทัศน์และแรงบันดาลใจดิจิทัล (Digital Vision & Inspiration) ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงในบริบทดิจิทัล (Transformational Leadership in Digital Contexts) มิได้จำกัดเพียงการกำหนดทิศทางเพื่อยกระดับประสิทธิภาพเชิงปฏิบัติการของรัฐหรือองค์กรเท่านั้น หากแต่ต้องสามารถออกแบบวิสัยทัศน์เชิงระบบ (systemic vision) ที่บูรณาการทั้งมิติทางเทคโนโลยี สังคม และคุณค่าเชิงสาธารณะ (public values) เข้าด้วยกัน (Bryson, J. M., et al. 2014) งานของ Moore, M.H. (1995) เน้นย้ำว่าการสร้าง คุณค่าเชิงสาธารณะดิจิทัล (digital public value) เป็นเป้าหมายสำคัญของการบริหารภาครัฐยุคดิจิทัล เพราะไม่ได้มุ่งเน้นเพียง “ประสิทธิภาพ” แต่รวมถึงความชอบธรรม (legitimacy) และการมีส่วนร่วม (participation) ของประชาชนในทุกระดับด้วย

ในระดับนานาชาติผู้นำดิจิทัลที่ประสบความสำเร็จ เช่น กรณี Singapore Smart Nation หรือ Estonia e-Government แสดงให้เห็นว่าวิสัยทัศน์ดิจิทัลที่มีพลังต้องถูกสื่อสารเป็นแรงบันดาลใจเชิงสังคม (social inspiration) ที่ประชาชนรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของ “เรื่องเล่าดิจิทัลร่วม” (digital narrative) ไม่ใช่เพียงผู้รับบริการ (Mergel, L. 2019) การสร้างแรงบันดาลใจเช่นนี้ทำให้วิสัยทัศน์ดิจิทัลสามารถแปรเปลี่ยนเป็นพลังขับเคลื่อนที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) โดยเฉพาะด้านการลดความเหลื่อมล้ำ (SDG 10) การสร้างสถาบันที่มีประสิทธิภาพและโปร่งใส (SDG 16) และการสร้างนวัตกรรมเพื่อความยั่งยืน (SDG 9)

สำหรับบริบทประเทศไทย ความท้าทายของการกำหนดและสื่อสารวิสัยทัศน์ดิจิทัล คือ การตีความให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (2561-2580) และนโยบายไทยแลนด์ดิจิทัล ที่เน้นการปรับระบบราชการให้เป็น “Smart & Lean Government” รวมทั้งการเพิ่มขีดความสามารถทางดิจิทัลของภาคประชาชนและชุมชนท้องถิ่น (Office of the Public Sector Development Commission (OPDC). (2020) ในมิติวิชาการไทย Kantabutra, S. (2020) เสนอว่าผู้นำไทยควรยึดโยงวิสัยทัศน์ดิจิทัลเข้ากับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (SEP) เพื่อสร้างแรงบันดาลใจดิจิทัลที่มีภูมิคุ้มกันเชิงคุณธรรม และตอบโจทย์ความยั่งยืนอย่างแท้จริง

ดังนั้น “วิสัยทัศน์และแรงบันดาลใจดิจิทัล” จึงมิใช่เพียงการออกแบบอนาคตขององค์กร แต่เป็นกระบวนการสร้างแรงบันดาลใจที่หลอมรวมคุณค่าเชิงสาธารณะสอดคล้องกับเป้าหมายโลก (SDGs) และรากฐานคุณค่าทางสังคมไทย เพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงสู่การบริหารภาครัฐดิจิทัลที่ยั่งยืนและมีความหมายต่อประชาชน

2. การพัฒนาขีดความสามารถบุคลากร (Capacity & Digital Literacy Building) หนึ่งในแกนสำคัญของภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล คือการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรภาครัฐให้สามารถปรับตัวและสร้างคุณค่าเชิงดิจิทัลได้อย่างต่อเนื่องเนื่องการมุ่งเน้นเพียง การอบรมเชิงเทคนิค (technical training) ไม่เพียงพออีกต่อไป แต่ต้องก้าวสู่การสร้าง digital literacy reskilling/upskilling และ adaptive mindset ที่เปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม (OECD, 2016; Mergel, , I., et al. 2018) งานวิจัย



สากลชี้ว่าการลงทุนในทุนมนุษย์เชิงดิจิทัลเป็นเงื่อนไขสำคัญที่ทำให้การเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัลประสบความสำเร็จ เพราะช่วยลดแรงต้านเชิงวัฒนธรรมและเสริมสร้างการเรียนรู้เชิงระบบ (Bertot, J. C., et al. 2016)

ในบริบทของประเทศไทยการพัฒนาขีดความสามารถดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐยังต้องเผชิญกับความท้าทายหลายประการโดยเฉพาะความเหลื่อมล้ำทางสังคมและเศรษฐกิจที่สะท้อนผ่านการเข้าถึง การใช้ประโยชน์ และผลกระทบของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (digital divide) ภายในราชการ ซึ่งสะท้อนความเหลื่อมล้ำเชิงทักษะและการเข้าถึงทรัพยากรระหว่างหน่วยงานส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ตลอดจนระหว่างบุคลากรรุ่นใหม่กับรุ่นเก่า (Puangngam, K. (2017). หากปล่อยให้ความเหลื่อมล้ำดังกล่าวดำรงอยู่จะนำไปสู่การลดทอนประสิทธิภาพและการสร้างช่องว่างเชิงโอกาสภายในระบบราชการเอง

ดังนั้น การสร้างความเท่าเทียมเชิงโอกาส (equity of opportunity) ในระบบราชการไทยจึงต้องผูกโยงกับระบบคุณธรรม (merit system) ที่ส่งเสริมความก้าวหน้าและการเข้าถึงทรัพยากรการเรียนรู้ดิจิทัลอย่างเป็นธรรม ไม่ว่าบุคลากรจะอยู่ในพื้นที่หรือระดับตำแหน่งใด การบูรณาการมิติคุณธรรมกับการพัฒนาทักษะดิจิทัลเช่นนี้จะช่วยเสริมสร้างทั้งสมรรถนะเชิงดิจิทัล (digital competence) และสมรรถนะเชิงคุณธรรม (ethical competence) อันเป็นเงื่อนไขสำคัญในการสร้างความน่าเชื่อถือ ความไว้วางใจ และประสิทธิภาพของระบบราชการดิจิทัลไทย

สรุปได้ว่าการพัฒนาขีดความสามารถบุคลากรในยุคดิจิทัลควรเป็นกระบวนการแบบองค์รวม (holistic process) ที่ก้าวข้ามจากการพัฒนาทักษะเชิงเทคนิคไปสู่การสร้างสมรรถนะเชิงดิจิทัล วัฒนธรรมการเรียนรู้ และกรอบคุณธรรม โดยมีเป้าหมายเพื่อให้บุคลากรภาครัฐไทยสามารถปรับตัวได้อย่างยืดหยุ่นและขับเคลื่อนการเปลี่ยนผ่านดิจิทัลไปสู่ความยั่งยืน

3. การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และนวัตกรรม (Learning & Innovation Culture) การสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรมถือเป็นหัวใจสำคัญของภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) โดยเฉพาะมิติ intellectual stimulation ที่เน้นการกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์และการตั้งคำถามกับสมมติฐานเดิม (B. M., & Riggio, R. E., 2006) อย่างไรก็ตาม ในบริบทดิจิทัล ความท้าทายไม่ได้อยู่ที่การปลูกฝังการเรียนรู้เชิงปัจเจกเพียงอย่างเดียว แต่คือการสร้าง “ระบบนิเวศนวัตกรรม” (innovation ecosystem) ที่เชื่อมโยงทั้งโครงสร้างองค์กร กระบวนการ และค่านิยม เพื่อสนับสนุนการทดลองและการเรียนรู้ร่วมกัน (Senge, P.M. 2006; Mergel, L. 2019)

แนวทางสากลได้แสดงให้เห็นว่า การสร้างวัฒนธรรมดังกล่าวมักอาศัยเครื่องมือเช่น regulatory sandbox ที่เปิดพื้นที่ให้ภาครัฐสามารถทดสอบแนวคิดใหม่ภายใต้ความเสี่ยงที่ควบคุมได้ พร้อมทั้งสร้างกลไกการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ (experiential learning) ที่ทำให้บุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเรียนรู้จากการลงมือทำจริง (Ansell, C., & Torfing, J. 2021) ระบบนิเวศนี้ยังช่วยลดแรงต้านเชิงโครงสร้างและส่งเสริมการปรับตัวขององค์กรอย่างต่อเนื่อง



สำหรับประเทศไทย การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และนวัตกรรมควรตั้งอยู่บนการบูรณาการภูมิปัญญาท้องถิ่น (local wisdom) เข้ากับนวัตกรรมดิจิทัล เพื่อสร้างการพัฒนาแบบองค์รวมที่ตอบสนองทั้งมิติทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม งานของ Wasi., P. (2011) ชี้ให้เห็นว่าความรู้ท้องถิ่นเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาสังคมไทย และเมื่อเชื่อมโยงกับความรู้สมัยใหม่จะสามารถสร้างนวัตกรรมที่เหมาะสม (appropriate innovation) ซึ่งสอดคล้องกับอัตลักษณ์และความต้องการของพื้นที่ได้อย่างแท้จริง

ยิ่งไปกว่านั้น งานของ Kantabutra S., & Saratun, M. (2013) ยังเสนอว่าการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และนวัตกรรมในองค์กรไทยควรเชื่อมโยงกับหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (SEP) เพื่อเป็นกรอบคุณธรรมกำกับการใช้ดิจิทัลและนวัตกรรมให้สอดคล้องกับความยั่งยืนและความรับผิดชอบต่อสังคม

กล่าวโดยสรุปการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และนวัตกรรมในภาครัฐยุคดิจิทัล จึงไม่เพียงตอบโจทย์ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงในมิติ intellectual stimulation เท่านั้น แต่ยังเป็นการสร้างระบบนิเวศที่บูรณาการภูมิปัญญาและนวัตกรรมดิจิทัลเข้าด้วยกัน เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาองค์กรที่ยั่งยืนและสอดคล้องกับทั้งบริบทสากลและบริบทไทย

4. คุณธรรมและการตรวจสอบได้ (Ethics & Accountability) ในยุคดิจิทัลภาวะผู้นำไม่ได้ถูกวัดเพียงจากความสามารถในการใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ แต่ยังถูกทดสอบจากความสามารถในการรักษาความไว้วางใจสาธารณะ (public trust) อันเป็นรากฐานสำคัญของความชอบธรรมในการปกครอง (legitimacy) งานของ Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006) ได้ชี้ให้เห็นว่าภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (ethical leadership) คือกลไกสำคัญในการสร้างความเชื่อมั่นของผู้ตามและสังคม ผ่านการแสดงออกถึงความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม และความรับผิดชอบต่อผลประโยชน์ส่วนรวม

ในระดับโลกองค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (OECD, 2017) ได้เสนอกรอบธรรมาภิบาล (Good Governance) ที่ยึดโยงหลักการสำคัญ ได้แก่ ความโปร่งใส (transparency) ความรับผิดชอบ (accountability) หลักนิติธรรม (rule of law) และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (participation) ซึ่งถูกมองว่าเป็นเงื่อนไขสำคัญของรัฐบาลดิจิทัลที่ยั่งยืน ทั้งนี้ การสร้างระบบตรวจสอบได้ในภาครัฐดิจิทัลไม่ได้หมายถึงการใช้กลไกทางกฎหมายเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการใช้เทคโนโลยีเพื่อเปิดเผยข้อมูล (open data) และส่งเสริมการมีส่วนร่วมเชิงดิจิทัล (digital participation) ของประชาชน

สำหรับประเทศไทย แนวคิดเรื่องคุณธรรมและการตรวจสอบได้ถูกพัฒนาควบคู่มากับการปฏิรูปการบริหารราชการ โดยงานของ Nitikraiphot., S. (2016). ชี้ว่าหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ไม่เพียงแต่สร้างกลไกควบคุมการใช้อำนาจ แต่ยังเป็นกรอบคุณธรรมที่ทำให้ระบบราชการตอบสนองต่อประชาชนอย่างโปร่งใสและเป็นธรรม ขณะเดียวกันการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในราชการไทย หากขาดกรอบคุณธรรมและกลไกตรวจสอบ อาจก่อให้เกิดปัญหาใหม่ เช่น การละเมิดสิทธิส่วนบุคคล หรือการใช้ข้อมูลเพื่อประโยชน์ทางการเมือง

นอกจากนี้ การยึดโยงกรอบคุณธรรมเข้ากับหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (SEP) ยังเป็นแนวทางสำคัญที่นักวิชาการไทย เช่น Wongtra-ngan., K. (2018). และ Patmanun., K. (2021) ชี้ว่าสามารถสร้าง



“ภูมิคุ้มกันเชิงคุณธรรม” ให้กับผู้นำและองค์กรภาครัฐไทยทำให้การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลไม่เพียงมุ่งผลสัมฤทธิ์เชิงปฏิบัติ แต่ยังตั้งอยู่บนคุณค่าแห่งความพอเพียง ความรับผิดชอบ และความยั่งยืน

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลต้องสามารถสร้างสมดุลระหว่างการใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีเพื่อสร้างคุณค่าเชิงสาธารณะกับการธำรงคุณธรรมและกลไกตรวจสอบได้ ผ่านทั้ง ethical leadership, good governance และกรอบคุณค่าของสังคมไทย เพื่อรักษาความไว้วางใจสาธารณะซึ่งเป็นรากฐานของการปกครองประชาธิปไตยในระยะยาว

5. การขับเคลื่อนคุณค่าร่วมสาธารณะ (Co-creating Public Value & Sufficiency) จุดเด่นที่ทำให้ Digital Transformational Leadership Model for Public Sector มีความใหม่และแตกต่างจากกรอบแนวคิดการนำแบบเดิม คือการบูรณาการสองฐานคิดสำคัญ ได้แก่ การสร้างคุณค่าสาธารณะ (public value creation) และหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (SEP)

ในเชิงสากล Moore, M.H. (1995) ได้เสนอแนวคิดคุณค่าสาธารณะ (Public Value) ว่าการบริหารจัดการภาครัฐยุคใหม่มิใช่เพียงการบรรลุผลลัพธ์เชิงประสิทธิภาพหรือการตอบสนองนโยบาย หากแต่คือการสร้างคุณค่าที่ประชาชนรับรู้และเห็นว่าเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม โดยคุณค่านั้นต้องดำรงอยู่บนฐานของความชอบธรรม (legitimacy) ความไว้วางใจ (trust) และการมีส่วนร่วม (participation) ของประชาชน (Bryson, J. M., et al. 2014)

ในบริบทของประเทศไทยการสร้างคุณค่าสาธารณะยังต้องเชื่อมโยงกับหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (SEP) ซึ่งเน้นความพอประมาณ ความมีเหตุผล และภูมิคุ้มกัน พร้อมเงื่อนไขด้านความรู้และคุณธรรม อันเป็นหลักการที่สามารถใช้เป็น “เกราะทางจริยธรรม” และ “เครื่องมือกำกับเชิงคุณค่า” ในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในภาครัฐ (Kantabutra, S. 2019) การบูรณาการดังกล่าวไม่เพียงช่วยลดความเสี่ยงของการพึ่งพาเทคโนโลยีเกินจำเป็น แต่ยังช่วยเสริมสร้างความสมดุลระหว่างผลลัพธ์เชิงดิจิทัลกับความยั่งยืนเชิงสังคม วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อม

งานวิชาการไทย เช่น ของ Wasi., P. (2011) ชี้ว่าการพัฒนาที่ยั่งยืนไม่อาจเกิดขึ้นจากการใช้ทรัพยากรภายนอกอย่างเดียว หากแต่ต้องผสมภูมิปัญญาท้องถิ่นกับคุณค่าทางศีลธรรมและการมีส่วนร่วมของประชาชนในพื้นที่ การผนวกแนวคิดหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (SEP) เข้ากับกรอบคุณค่าสาธารณะ (Public Value) จึงสามารถสร้าง “คุณค่าร่วมสาธารณะ” (co-created public value) ที่ไม่เพียงตอบโจทย์เชิงนโยบาย แต่ยังสอดคล้องกับรากฐานทางสังคมและวัฒนธรรมไทย

กล่าวโดยสรุป กรอบ Co-creating Public Value & Sufficiency ในภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงดิจิทัล จึงมิได้มุ่งเน้นการสร้างผลสัมฤทธิ์เชิงดิจิทัลเท่านั้น หากแต่ยังเป็นการขับเคลื่อน คุณค่าเชิงสังคมและศีลธรรมสาธารณะ เพื่อสร้างความไว้วางใจ ความยั่งยืน และความเป็นธรรมในระบบราชการดิจิทัลไทย



กรณีศึกษาเชิงประจักษ์

การศึกษากรณีเชิงเปรียบเทียบช่วยเปิดเผยบทบาทของภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership: TL) ในการขับเคลื่อนองค์กรสาธารณะสู่ยุคดิจิทัล โดยเน้นให้เห็นทั้งโครงสร้างนโยบาย และพลวัตการนำเชิงคุณค่า

1. ต่างประเทศ: กรณีประเทศเอสโตเนีย

เอสโตเนียได้รับการยกย่องว่าเป็น ประเทศแนวหน้าของรัฐบาลดิจิทัลโลก (front-runner of digital government) โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ “Digital by Default” ไม่ได้ถูกออกแบบให้เป็นเพียงยุทธศาสตร์เทคโนโลยี แต่เป็นการปฏิรูปเชิงสถาบัน (institutional transformation) ที่สะท้อนภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงระดับมหภาค (transformational leadership at the institutional level) ซึ่งบูรณาการทั้งมิติ นโยบาย กฎหมาย และโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลเข้าด้วยกัน (Margetts, H., & Dunleavy, P. 2013)

ความแปลกใหม่ (novelty) ของกรณีเอสโตเนียอยู่ที่การสร้าง “digital trust ecosystem” ผ่าน X-Road Platform ซึ่งเป็นสถาปัตยกรรมข้อมูลกลางที่เปิดโอกาสให้ประชาชนสามารถเข้าถึง ควบคุม และกำหนดการใช้ข้อมูลส่วนบุคคลของตนเองได้ การออกแบบดังกล่าวสะท้อนแนวคิด data stewardship leadership ซึ่งถือเป็นการพัฒนาเชิงภาวะผู้นำที่ก้าวข้ามการจัดการเทคโนโลยี ไปสู่การเป็น “ผู้พิทักษ์ข้อมูล” ที่เชื่อมโยงเทคโนโลยีคุณธรรม ความไว้วางใจสาธารณะเข้าด้วยกัน (Tamm, D., & Välijataga, T., 2019)

นอกจากนี้ เอสโตเนียยังเป็นตัวอย่างของการสร้าง พลเมืองดิจิทัล (e-citizenship) ที่ผูกโยงสิทธิหน้าที่ และความไว้วางใจกับระบบดิจิทัลโดยตรง ซึ่งทำให้รัฐบาลสามารถลดต้นทุนทางธุรกรรม เพิ่มความโปร่งใส และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนได้อย่างเป็นระบบ (Drechsler, W. 2018) กรณีนี้ชี้ให้เห็นว่าความสำเร็จของเอสโตเนียไม่ได้ขึ้นอยู่กับการลงทุนด้านเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว แต่เกิดจากการสร้างผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงในระดับสถาบัน ที่สามารถประสานวิสัยทัศน์ระยะยาวกับการออกแบบระบบข้อมูลและคุณค่าเชิงสังคมได้อย่างลงตัว

เมื่อเปรียบเทียบกับบริบทไทย กรณีเอสโตเนียแสดงให้เห็นบทเรียนสำคัญคือ การขับเคลื่อนรัฐบาลดิจิทัลต้องอาศัยการสร้างระบบนิเวศที่มาจากการเชื่อมต่อหลายระบบหลายบริการเข้าด้วยกัน (digital trust ecosystem) ที่วางอยู่บนรากฐานของกฎหมายและโครงสร้างพื้นฐานที่ประชาชนเชื่อมั่น มิใช่เพียงการนำเทคโนโลยีใหม่เข้ามาใช้ หากประเทศไทยสามารถสาน หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (SEP) เข้ากับแนวคิดกระบวนการที่องค์กรภาครัฐสร้างสรรค์และส่งเสริมประโยชน์ที่สังคมต้องการ (public value creation) และแนวปฏิบัติแบบเอสโตเนียก็จะสามารถสร้างรูปแบบการบริหารดิจิทัลที่มีทั้งความทันสมัยและความยั่งยืนเชิงคุณธรรม

2. ไทย: กรณี DOPA e-Office และขอนแก่นสมาร์ทซิตี้

ในประเทศไทย ระบบ DOPA e-Office ของกรมการปกครองแสดงให้เห็นการใช้ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง เพื่อลดความซับซ้อนเชิงราชการและสร้าง “วัฒนธรรมไร้กระดาษ” ที่โปร่งใสและตรวจสอบได้



(Department of Provincial Administration. (2022). ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงสะท้อนผ่านการสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรยอมรับการทำงานดิจิทัล แม้ต้องเผชิญข้อจำกัดด้านโครงสร้างราชการแบบรวมศูนย์

ในระดับท้องถิ่น ขอนแก่นสมารถชี้ได้ เป็นกรณีตัวอย่างของ network-based transformational leadership ที่ภาครัฐท้องถิ่นจับมือกับภาคเอกชนและภาคประชาชนในการออกแบบและบริหารแพลตฟอร์มดิจิทัลร่วมกัน (ขอนแก่นพัฒนาเมือง, 2562) ความใหม่ของกรณีนี้คือการพลิกบทบาท ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง จาก “ผู้กำหนดนโยบาย” ไปสู่ “บุคคลที่ทำหน้าที่อำนวยความสะดวก สนับสนุน และสร้างพื้นที่ปลอดภัยให้ผู้เรียนหรือผู้เข้าร่วมกลุ่มเกิดการเรียนรู้ (facilitator) ของการมีส่วนร่วมแบบดิจิทัล” ซึ่งช่วยสร้างคุณค่าร่วมกันในทางสาธารณะ (co-created public value) ที่ยั่งยืน (, B. C., & Bryson, J. M., 2018 Wasi., P. (2011)

บทสังเคราะห์ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล

ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลมีได้หมายถึงเพียงการ “ขับเคลื่อนการเปลี่ยนเทคโนโลยี” แต่คือ กระบวนการบูรณาการมิติทางคุณค่า ธรรมาภิบาล และการเรียนรู้ร่วมกันของสังคม การตีความในลักษณะนี้ช่วยเลี่ยงการจำกัดภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงให้อยู่ในกรอบแนวคิดที่ให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพสูงสุดในการบริหารงานภาครัฐ (efficiency centric) ซึ่งอาจทำให้การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลล้มเหลวหากปราศจากความไว้วางใจ (trust) และความชอบธรรม (legitimacy) ของประชาชน (Bryson, J. M., et.al , 2014; Rainey, 2014)

ดังนั้น ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลควรถูกมองเป็นภาวะผู้นำดิจิทัลที่ขับเคลื่อนด้วยค่านิยม (Value driven Digital Leadership) ที่ทำหน้าที่เสริมสร้างความไว้วางใจทางดิจิทัล (digital trust) ผ่านความโปร่งใส การคุ้มครองสิทธิ และการมีส่วนร่วม (Mergel, L., 2019; OECD, 2017) ขณะเดียวกันต้องยึดโยงกับฐานคุณค่าของไทย เช่น หลักธรรมาภิบาลภาครัฐ (Office of the Public Sector Development Commission (OPDC). (2020).ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (SEP) ซึ่งทำหน้าที่เป็นภูมิคุ้มกันเชิงคุณค่าให้การเปลี่ยนผ่านดิจิทัลมีความยั่งยืน (Wasi., P. (2011; Kantabutra, S. 2019)

ประเด็นวิจัยในอนาคต เพื่อสร้างความก้าวหน้าทางวิชาการและลดความซ้ำกับงานที่มุ่งวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงไปสู่ประสิทธิภาพเพียงด้านเดียว บทความนี้ชี้ว่าการศึกษภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลควรมุ่งไปที่

1. การพัฒนาตัวชี้วัดเชิงปริมาณที่ใช้ประเมินผลกระทบ (Metrics) สำหรับความเชื่อมั่นทางดิจิทัล และคุณค่าสาธารณะ (Digital Trust & Public Value) ไม่เพียงวัดผลลัพธ์เชิงประสิทธิภาพ แต่ต้องออกแบบดัชนีเชิงคุณค่าที่สะท้อนความไว้วางใจ ความโปร่งใส และการสร้างคุณค่าร่วมของภาครัฐ

2. การศึกษาผู้นำท้องถิ่นที่เผชิญข้อจำกัดทรัพยากร ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงในระดับท้องถิ่นมีความพิเศษเพราะต้องผสมผสานการนำเชิงวิสัยทัศน์เข้ากับการแก้ปัญหาด้วยทรัพยากรจำกัด การวิจัยควรเน้น case-based learning เช่น การพัฒนาสมรรถนะของเทศบาล (ขอนแก่นพัฒนาเมือง, 2562)



3. การเปรียบเทียบโมเดล Digital Transformational Leadership Model for Public Sector กับกรอบสากล (OECD/EU) เพื่อตรวจสอบความแตกต่างเชิงบริบทว่ากรอบ Digital Transformational Leadership Model for Public Sector ของไทยซึ่งผสมผสานปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และธรรมาภิบาลนั้นสามารถสร้าง conceptual contribution ที่แตกต่างจากกรอบ OECD/EU ได้อย่างไร

บทสรุป

การเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัลเป็นหนึ่งในกระแสโลกที่ทรงพลังที่สุดของการบริหารภาครัฐในศตวรรษที่ 21 การเปลี่ยนแปลงนี้มีได้สะท้อนเพียงความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศ แต่ยังหมายถึงการปรับโครงสร้างเชิงสถาบัน กระบวนการนโยบาย และความสัมพันธ์ระหว่างรัฐกับประชาชนในลักษณะที่พลิกโฉม (OECD, 2016; UNDESA, 2022) หากพิจารณาในเชิงทฤษฎี เทคโนโลยีอาจเป็นเพียงตัวช่วย (enabler) ขณะที่ “ภาวะผู้นำ” คือแรงขับเคลื่อน (driving force) ที่กำหนดทิศทางและความยั่งยืนของการเปลี่ยนผ่าน (Kotter, J.P.1996; Northouse, P.G. 2021) ดังนั้น การทำความเข้าใจบทบาทผู้นำในยุคดิจิทัลจึงต้องก้าวข้ามจากการมองเพียงการนำเชิงเทคนิค ไปสู่การวิเคราะห์การสร้างคุณค่าเชิงสาธารณะ (public value) ที่สอดคล้องกับความคาดหวังของประชาชน (Moore, M.H. 1995)

ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership: TL) ซึ่งเดิมถูกอธิบายว่าเป็นการยกระดับค่านิยม ความหมาย และแรงบันดาลใจของบุคลากร (Burns, J. M. 1978; Bass, B. M., & Riggio, R. E., 2006) มีความเหมาะสมในการนำมาใช้ตีความปรากฏการณ์นี้ องค์ประกอบสำคัญทั้งสี่ประการ ได้แก่ การเป็นแบบอย่างเชิงคุณธรรมและสร้างความไว้วางใจ (Idealized Influence) การสื่อสารวิสัยทัศน์ที่สร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) การกระตุ้นให้เกิดการคิดใหม่และนวัตกรรม (Intellectual Stimulation) และการพัฒนาศักยภาพบุคลากรตามความแตกต่าง (Individualized Consideration) อย่างไรก็ตาม หากหยุดอยู่เพียงการตีความ Four I's แบบดั้งเดิม TL อาจยังไม่เพียงพอต่อการอธิบายความซับซ้อนของระบบราชการที่ต้องเผชิญแรงกดดันด้านความชอบธรรมและความคาดหวังจากสาธารณะ (Rainey, 2014; Van Wart, 2017)

ในบริบทโลกสมัยใหม่ นักวิชาการเสนอว่าภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงต้องขยายขอบเขตสู่สิ่งที่เรียกว่า Digital-era Leadership (Mergel, I., et al. 2018) ซึ่งไม่ได้เพียงมุ่งสร้างแรงบันดาลใจ แต่ยังต้องเชื่อมกับการใช้ข้อมูลเชิงหลักฐาน (data-driven decision making) การสร้างวัฒนธรรมการทดลองและนวัตกรรม (innovation & experimentation culture) และการรักษาสมดุลระหว่างเทคโนโลยีกับคุณธรรม (digital ethics & governance) ทั้งนี้ ความใหม่ของแนวทางนี้อยู่ที่การพัฒนาผู้นำให้เป็น “digital ethicist” ที่สามารถสร้างมาตรฐานการใช้เทคโนโลยีอย่างเป็นธรรม โปร่งใส และคงไว้ซึ่งความไว้วางใจของสาธารณะ (Brown, M. E., & Treviño, L. K., 2006; OECD, 2017)

สำหรับประเทศไทย การเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัลแม้มีกฎหมายรองรับ เช่น พระราชบัญญัติการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล พ.ศ. 2562 แต่ความสำเร็จขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำในทุก



ระดับ ซึ่งต้องเผชิญทั้งข้อจำกัดเชิงทรัพยากรและแรงกดดันจากสังคม การตีความ TL ในบริบทไทยจึงต้องบูรณาการเข้ากับ หลักธรรมาภิบาล ที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด และ ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (SEP) ซึ่งทำหน้าที่เป็นภูมิคุ้มกันเชิงคุณค่าให้ระบบราชการไม่หลงไปกับการใช้เทคโนโลยีอย่างสุดโต่ง (Wasi., P. (2011); Kantabutra, S. 2019)

เพื่อหลีกเลี่ยงการซ้ำซ้อนกับงานวิชาการที่มุ่งเน้นเพียงการนำไปสู่ประสิทธิภาพเชิงเทคนิค บทความนี้เสนอกรอบ Digital Transformational Leadership Model for Public Sector (DTL-PS) ซึ่งบูรณาการกรอบสากลกับคุณค่าไทย โดยประกอบด้วยห้าประเด็นหลัก ได้แก่ (1) วิสัยทัศน์ดิจิทัลที่เชื่อมโยงกับ SDGs และยุทธศาสตร์ชาติ (2) การพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อเปิดช่องว่างทักษะดิจิทัล (3) การสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรมที่ผนวกภูมิปัญญาท้องถิ่น (4) การนำด้วยคุณธรรมและความรับผิดชอบต่อสาธารณะ และ (5) การขับเคลื่อนคุณค่าร่วมสาธารณะโดยผสมผสานปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เข้ากับ Public Value Theory

กรณีศึกษาจากต่างประเทศ เช่น เอสโตเนีย แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงสามารถพัฒนาไปสู่ data stewardship leadership ที่สร้างระบบนิเวศแห่งความไว้วางใจดิจิทัล (Margetts, H., & Dunleavy, P. 2013; Tamm, D., & Välijataga, T. 2019) ขณะที่ประเทศไทยสะท้อนผ่านทั้ง DOPA e-Office ซึ่งเป็นตัวอย่างการเปลี่ยนผ่านราชการสู่ระบบโปร่งใส และ ขอนแก่นสมาร์ทซิตี้ ที่เป็นกรณีผู้นำเชิงเครือข่ายในระดับท้องถิ่นซึ่งสร้างคุณค่าร่วมโดยการมีส่วนร่วมของภาคประชาชนและเอกชน (Department of Provincial Administration. (2022); ขอนแก่นพัฒนาเมือง, 2562)

บทสังเคราะห์ชี้ว่า ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลไม่อาจถูกจำกัดความหมายเพียง “technology-driven change” หากแต่ควรถูกมองว่าเป็น value-driven digital leadership ที่บูรณาการข้อมูล นวัตกรรม คุณธรรม และความยั่งยืนเข้าด้วยกัน งานวิจัยในอนาคตควรมุ่งพัฒนา metrics สำหรับวัด “digital trust & public value” ศึกษาบทบาทผู้นำท้องถิ่นที่เผชิญข้อจำกัดทรัพยากร และเปรียบเทียบโมเดล DTL-PS ของไทยกับกรอบ OECD/EU เพื่อสร้าง conceptual contribution ที่แตกต่างและเป็นอัตลักษณ์

เอกสารอ้างอิง

- กนก วงษ์ตระหง่าน. (2561). เศรษฐกิจพอเพียงกับการบริหารงานภาครัฐไทย. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กรมการปกครอง. (2565). รายงานการดำเนินงานระบบ DOPA e-Office. กรุงเทพฯ: กรมการปกครอง.
- ขอนแก่นพัฒนาเมือง. (2562). รายงานความก้าวหน้าโครงการสมาร์ทซิตี้. ขอนแก่น: บริษัท ขอนแก่นพัฒนาเมือง.
- กวัน ปัทมนันท์. (2564). คุณธรรมและความโปร่งใสในระบบราชการดิจิทัล. กรุงเทพฯ:



- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2562). กรอบแนวคิดการพัฒนาเมืองและชนบท: "RUUR Models" สืบค้น 12 มกราคม 2564 จาก. <https://www.bangkokbiznews.com/blog/detail>
- โกวิทย์ พวงงาม. (2560). ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมในระบบราชการไทย. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์
- โกวิทย์ พวงงาม. (2560). การบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐไทย: การสร้างระบบคุณธรรมและธรรมาภิบาล. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- โกวิทย์ พวงงาม. (2560). ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมกับการพัฒนาภาครัฐไทย. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธีรยุทธ บุญมี. (2550). ความคิดสองทศวรรษวิเคราะห์แนวโน้มการเมืองไทย. กรุงเทพฯ: มติชน.
- ประเวศ วะสี. (2554). การปฏิรูประบบสุขภาพและการพัฒนาประชาธิปไตยชุมชน. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการสุขภาพแห่งชาติ.
- ประเวศ วะสี. (2554). สังคมสุขภาวะและการปฏิรูประบบราชการ. กรุงเทพฯ: มูลนิธิหมอประเวศ. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สำนักงาน ก.พ.ร. (2563). หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี. กรุงเทพฯ: สำนักงาน ก.พ.ร.
- สุรพล นิติไกรพจน์. (2559). ธรรมาภิบาลและกฎหมายไทย. กรุงเทพฯ: วิญญูชน.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.). (2563). คู่มือการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี. กรุงเทพฯ: สำนักงาน ก.พ.ร.
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2565). รายงานการติดตามและประเมินผลการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2564. กรุงเทพฯ: สศช.
- สุรพล นิติไกรพจน์. (2559). ธรรมาภิบาลกับการปฏิรูประบบราชการไทย. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- Ansell, C., & Torfing, J. (2021). Public governance as co-creation: A strategy for revitalizing the public sector and reinventing public services. Cambridge: Cambridge University Press.
- Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership (2nd ed.). Psychology Press.
- Bertot, J. C., Estevez, E., & Janowski, T. (2016). Universal and contextualized public services: Digital public service innovation framework. *Government Information Quarterly*, 33(2), 211–222.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>



- Bryson, J. M., et.al. (2014). Public value governance: Moving beyond traditional public administration and the New Public Management. *Public Administration Review*, 74(4), 445–456. <https://doi.org/10.1111/puar.12238>
- Bryson, J. M., et al., (2014). Public value governance: Moving beyond traditional public administration and the New Public Management. *Public Administration Review*, 74(4), 445–456.
- Burns, J. M. (1978). Leadership. Harper & Row.
- Crosby, B. C., & Bryson, J. M. (2018). Why leadership of public leadership research matters: And what to do about it. *Public Management Review*, 20(9), 1265–1286.
- Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2015). The new public service: Serving, not steering (4th ed.). New York, NY: Routledge.
- Drechsler, W. (2018). Pathfinding for digital government: *The Estonian model*. *Government Information Quarterly*, 35(2), 323–327.
- Janssen, M., & Helbig, N. (2018). Innovating and transforming government through IT. Government
- Kantabutra, S. (2019). Sufficiency economy philosophy and ethical leadership in Thailand. *International Journal of Public Administration*, 42(6), 503–514.
- Kantabutra, S. (2020). Toward an organizational theory of sustainability vision. *Sustainability*, 12(3), 1125.
- Kantabutra, S., & Saratun, M. (2013). Sustainable leadership: Honeybee practices at Thailand's oldest university. *International Journal of Educational Management*, 27(4), 356–376.
- Kotter, J. P. (1996). Leading change. Harvard Business School Press.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). The leadership challenge: How to make extraordinary things happen in organizations (6th ed.). Hoboken, NJ: Wiley.
- Margetts, H., & Dunleavy, P. (2013). The second wave of digital-era governance. Philosophical
- 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: Mathematical, Physical and Engineering Sciences*, 371(1987), 20120382.
- Mergel, I. (2019). Digital service teams in government. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101389.
- Mergel, I., et al., (2018). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101385.



- Mergel, I., et.al. (2018). Agile government. *Government Information Quarterly*.
- Moore, M. H. (1995). *Creating public value*. Harvard University Press.
- Moore, M. H. (1995). *Creating public value: Strategic management in government*. Harvard University Press.
- Moore, M. H. (1995). *Creating public value: Strategic management in government*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). SAGE.
- OECD. (2016). *Digital government strategies for transforming public services and societies*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264279745-en>
- OECD. (2016). *Skills for a high performing civil service*. Paris: OECD.
- OECD. (2017). *OECD principles on open government*. Paris: OECD Publishing.
- Podsakoff, P. M., et.al.(1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107–142.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York, NY: Doubleday.
- Tamm, D., & Väljataga, T. (2019). Data stewardship in digital government: Building public trust in Estonia. *Information Polity*, 24(3), 321–336.
- UNDESA. (2022). *E-Government Survey 2022: The Future of Digital Government*. United Nations.
- UNDESA. (2022). *United Nations e-government survey 2022: The future of digital government*. United Nations. <https://publicadministration.un.org/egovkb>
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Boston: Pearson.

Translated Thai References:

- Bunmee, T. (2007). *Two decades of thinking analyzing trends in Thai politics*. Bangkok: Matichon. (In Thai)
- Charoenwongsak, K. (2019). *Urban and rural development conceptual framework: “RUUR Models”*. Retrieved January 12, 2021, from <https://www.bangkokbiznews.com/blog/detail>. (In Thai)
- Department of Provincial Administration. (2022). *DOPA e-Office system operation report*. Bangkok: Department of Provincial Administration. (In Thai)



- Khon Kaen City Development. (2019). *Progress report on the Smart City project*. Khon Kaen
Khon Kaen City Development Company. (In Thai)
- National Economic and Social Development Council. (2022). *Report on monitoring and
evaluation of the implementation of the National Strategy 2021*. Bangkok: NESDB. (In
Thai)
- Nitikraiphot, S. (2016). *Good governance and Thai law*. Bangkok: Winyuchon. (In Thai)
- Nitikraiphot, S. (2016). *Good governance and reform of the Thai civil service system*. Bangkok:
Thammasat University Press. (In Thai)
- Office of the Public Sector Development Commission (OPDC). (2020). *Principles of Good
Governance*. Bangkok: Office of the Public Sector Development Commission (OPDC). (In
Thai)
- Office of the Public Sector Development Commission (OPDC). (2020). *Handbook on Good
Governance*. Bangkok: Office of the Public Sector Development Commission (OPDC). (In
Thai)
- Patmanun, K. (2021). *Morality and transparency in the digital government system*. Bangkok:
(In Thai)
- Puangngam, K. (2017). *Moral leadership in the Thai bureaucracy*. Bangkok: Chulalongkorn
University Press. (In Thai)
- Puangngam, K. (2017). *Human Resource Management in the Thai Public Sector: Creating a
System of Ethics and Good Governance*. Bangkok: Chulalongkorn University Press. (In
Thai)
- Puangngam, K. (2017). *Ethical Leadership and the Development of the Thai Public Sector*.
Bangkok: Chulalongkorn University Press. University. (In Thai)
- Wasi, P. (2011). *Health System Reform and Community Democracy Development*. Bangkok:
National Health Commission Office. (In Thai)
- Wasi, P. (2011). *Social Well-being and Civil Service Reform*. Bangkok: Dr. Prawet Foundation,
Thammasat University. (In Thai)
- Wongtra-ngan, K. (2018). *Sufficiency Economy and Thai Public Administration*. Bangkok:
Chulalongkorn University Press. (In Thai)

