



บทความเทคนิค (Technical Article)

กระบวนการบริหารในยุคพลิกผัน

The Process of Management in Disruption Period

สุกิจ โพธิ์ศิริกุล¹, วิชัย จันทร์จำรูญ²

นักวิชาการอิสระ^{1,2}

Sukit Phosirikul¹, Wichai Janjamroon²

Independent scholars^{1,2}

Received: June 18, 2022 Revised: July 19, 2022 Accepted: July 20, 2022

บทคัดย่อ

กระบวนการบริหารในยุคพลิกผันเป็นการขับเคลื่อนการดำเนินงานที่มุ่งเน้นการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลโดยใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัล ได้แก่ ความชัดเจน ความร่วมมือ ความสามารถ และวัฒนธรรมดิจิทัลเป็นกลไกสำคัญในการวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

คำสำคัญ : กระบวนการ, บริหาร, ยุคพลิกผัน, การเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัล

Abstract

The process of management in disruption period is driving operations that focus on the application of digital technology by using the digital transformation process including for clarity, collaboration, capability, and digital culture as a key planning, organization, leading, and controlling. To achieving the organization's goals with efficiency and effectiveness.

Key words: Process, Management, Disruption, Digital Transformation

บทนำ

จากการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ส่งผลกระทบต่อการบริหารหน่วยงานหรือองค์การเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะในการบริหารการศึกษาที่หน่วยงานต้นสังกัดได้มีนโยบายปรับเปลี่ยนกระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเร่งด่วน เนื่องจากเหตุการณ์ดังกล่าวมีผลกระทบต่อการจัดการเรียนรู้ในวงกว้างซึ่งจะเห็นได้จากปัจจุบันการเรียนการสอนออนไลน์ได้เข้ามามีบทบาทและได้รับความนิยมในวงการศึกษา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเป็นอย่างมาก จะเห็นได้จากการพัฒนาการเรียนการสอนออนไลน์ที่มีความเหมาะสมกับสภาพสังคมปัจจุบัน กลุ่มผู้เรียน และการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีในยุคดิจิทัล และเพื่อให้ได้บทเรียนออนไลน์

¹ Corresponding author, Tel. 081-934-9354, E-mail: janjanroon@gmail.com

ที่มีคุณภาพนั้นควรเริ่มต้นจากการที่ผู้สอนมีการวางแผนออกแบบการเรียนการสอนที่ดี ซึ่งการออกแบบการเรียนการสอนจะช่วยให้ผู้สอนวางแผนการสอนอย่างมีระบบ สามารถที่จะวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมาย และเลือกวิธีการสอน สื่อการสอน กิจกรรมการเรียนต่างๆ รวมถึงการวัดและประเมินผลได้อย่างเหมาะสมและตรงกับความต้องการของผู้เรียน เพื่อให้การจัดการเรียนการสอนบรรลุจุดมุ่งหมาย และประสบความสำเร็จ (นพพล เผ่าสวัสดิ์ และชนากานต์ โสจะยะพันธ์ (2565 อ้างถึงใน วิชัย จันทรจำรูญ และคณะ 2565)

การเตรียมความพร้อมในการดำเนินชีวิตวิถีใหม่ภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ตั้งแต่ก้าวเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 เป็นช่วงเวลาแห่งการเปลี่ยนแปลงของโลกอย่างรวดเร็ว ความฉลาดรู้เท่าทันดิจิทัลเป็นเรื่องหนึ่งที่หน่วยงานทางการศึกษา หรือหน่วยพัฒนาบุคลากรขององค์กรต่างๆ ให้ความสำคัญ โดยเฉพาะความสามารถในการปรับตัวของผู้เรียนในยุคโลกพลิกผัน (VUCA World) ซึ่งมีความผันผวน (V: Volatility) เป็นสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างฉับพลันไม่ทันตั้งตัว มีความไม่แน่นอน (U: Uncertainty) มีความสลับซับซ้อน (C: Complexity) มีปัจจัยมากมายที่ต้องนำมาพิจารณาประกอบการตัดสินใจ และความคลุมเครือความไม่ชัดเจน (A: Ambiguity) ทำให้ยากจะคาดเดาผลลัพธ์ได้ รวมทั้งความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีได้เข้ามาเปลี่ยนโลก (disruptive technology) ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงหรือพลิกผันอย่างสิ้นเชิงทำให้สิ่งที่มีอยู่เดิมบางสิ่งบางอย่างได้ถูกแทนที่และสูญหายไปจึงส่งผลกระทบต่อชีวิตความเป็นอยู่ของทุกคน จึงเป็นภารกิจโดยตรงของสถานศึกษา และเป็นหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้อง บริหารจัดการหลักสูตร และพัฒนาสถานศึกษาเพื่อรองรับตัวชี้วัดความฉลาดทางดิจิทัล (DQ) ให้ครอบคลุมทั้งความรู้ ทักษะ ทักษะคิดและค่านิยมที่จำเป็นต่อการใช้ชีวิต โดยใช้ทักษะการใช้สื่อ และการเข้าถึงสังคมในโลก ออนไลน์ ผู้บริหารองค์กรจึงมีบทบาทสำคัญที่จะพัฒนาเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลก สามารถเผชิญกับความท้าทายเพื่อสามารถสร้างและใช้เทคโนโลยีเข้าจัดการบริหารความเสี่ยง รับรู้ รับมือกับภัย และการแสดงออกด้านดิจิทัล การสื่อสารกับผู้อื่น ค้นหา อ่าน วิเคราะห์ แยกแยะ ประยุกต์ และ แลกเปลี่ยนมีการส่งเสริมสิทธิมนุษยชน รวมทั้งกฎหมายต่าง ๆ ในการใช้เทคโนโลยีเพื่อให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และนำพาองค์กรให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร (อาภาพร สิงหาราช และไสว พักขาว, 2565; กมลวรรณ จันทร และศัลลณีย์ จะสุวรรณ์, 2564) ในขณะเดียวกัน แนวคิด ทฤษฎีการบริหาร และกระบวนการบริหารองค์กรที่ผ่านมาก็ได้มีการปรับตัวและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งในบทความนี้จะนำเกี่ยวกับแนวคิด และทฤษฎีการบริหาร ได้แก่ แนวคิดและทฤษฎีการบริหาร วิวัฒนาการทฤษฎีการบริหาร และกระบวนการบริหารในยุคพลิกผันเพื่อเป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารองค์กร หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำไปปรับประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องกับสภาพและบริบททางการบริหารต่อไป

แนวคิด และทฤษฎีการบริหาร

คำว่า การบริหาร (administration) มีความหมายคล้ายคลึงกับคำว่าจัดการ (management) หรือบางทีก็เรียกรวมกันว่า “การบริหารจัดการ” โดยมักนิยมใช้คำว่า “การบริหาร” ในหน่วยงานของรัฐ หรือที่เกี่ยวข้องกับการปกครอง และใช้คำว่า “การจัดการ” ในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ อุตสาหกรรม ซึ่งการบริหารหรือการจัดการในหน่วยงานหรือองค์กรมักจะใช้คำคุณศัพท์ขยายความให้ชัดเจน เช่น public administration (รัฐประศาสนศาสตร์หรือการบริหารการปกครอง) educational administration (การบริหารการศึกษา) และ business administration หรือ business management (บริหารธุรกิจ) เกี่ยวกับ



ความหมาย และหน้าที่ทางการบริหารได้มีผู้ให้ทัศนะไว้ เช่น Good (1979) ให้ความหมายการบริหารว่าเป็นเทคนิคและวิธีการต่างๆ ที่ใช้ในการดำเนินงานในองค์การเพื่อให้เป็นไปตามนโยบายที่กำหนดไว้ Drucker (1999) และSergiovanni et al., (1992) ได้ให้ความหมายไว้สอดคล้องกันว่า เป็นศิลปะในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น โดยผู้บริหารไม่ได้เป็นผู้ปฏิบัติ แต่เป็นผู้ใช้ศิลปะทำให้ผู้ปฏิบัติทำงานจนสำเร็จตามจุดหมายที่ผู้บริหารวินิจฉัยสั่งการหรือตัดสินใจอย่างเหมาะสมแล้ว Simon (1997); Hersey, Blanchard, and Johnson (2001); วิจิตร ศรีสอาน (2535); สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2560) ให้ความหมายว่า การบริหารเป็นกิจกรรมของกลุ่มบุคคล (ตั้งแต่สองคนขึ้นไป) ร่วมมือกันทำกิจกรรมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันโดยใช้กระบวนการและทรัพยากรที่เหมาะสม Owens (2001); Hersey, Blanchard, and Johnson (2001) ให้ความหมายไว้ว่า เป็นกระบวนการทำงานร่วมกันของบุคคลและกลุ่มบุคคลโดยอาศัยปัจจัยทางการบริหาร ได้แก่ เครื่องมือต่างๆ งบประมาณ และเทคโนโลยีเพื่อนำองค์การไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ในขณะที่ Robbins & Coulter (2012) ที่สรุปว่าเป็นกระบวนการในการประสานงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ (efficiently) และมีประสิทธิผล (effectively)

นอกจากนี้ Samson & Daft (2012 p.10); Daft (2012 p.6); Griffin (2013 p.7); Schermerhorn, J.R. (2011 p.16) ได้ให้ความหมายไว้สอดคล้องกันว่า การบริหาร (management) คือ กระบวนการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยอาศัยหน้าที่ทางการบริหาร ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม ทรัพยากรขององค์การ จากนิยามดังกล่าวแสดงถึงแนวคิดสำคัญสองประการ คือ ประการแรก คือ หน้าที่ (functions) ที่ต้องอาศัยกระบวนการบริหาร ได้แก่ การวางแผนและการตัดสินใจ (planning and decision making) การจัดองค์การ (organizing) การนำ (leading) และการควบคุม (controlling) ประการที่สอง การสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามเป้าหมายขององค์การ

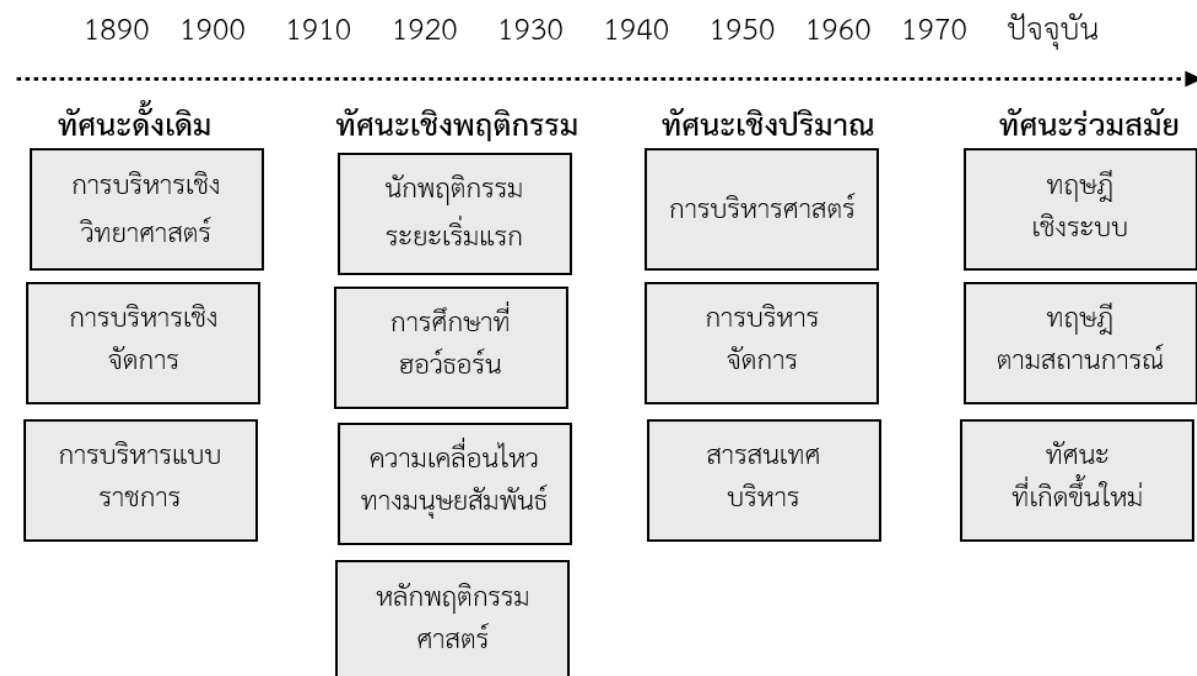
สรุปได้ว่าการบริหารเป็นกระบวนการดำเนินงานของกลุ่มบุคคลเพื่อให้บรรลุจุดหมายขององค์การร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยอาศัยหน้าที่ทางการบริหารคือการวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม อย่างไรก็ตาม จากการประมวลแนวคิดเกี่ยวกับความหมายของการบริหารดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปสาระสำคัญได้ 5 ประการ กล่าวคือ ประการแรก เน้นกระบวนการทำงานร่วมกันของบุคคลเป็นกลุ่มและมีวัตถุประสงค์ที่แน่นอนเฉพาะของการทำงานนั้น กล่าวคือ เป็นกระบวนการทางสังคมซึ่งบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปประกอบกิจกรรมร่วมกันเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ภายใต้บริบท ปัจจัยป้อนเข้า ทรัพยากรทางการบริหาร และหน้าที่ทางการบริหาร ประการที่สอง มองการบริหารในลักษณะของทรัพยากรทางการบริหารซึ่งการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต้องอาศัยปัจจัยนำเข้าพื้นฐานในการบริหาร ได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยี และข้อมูลสารสนเทศ ประการที่สาม เน้นหน้าที่ทางการบริหาร เป็นการให้ความสำคัญกับอำนาจหน้าที่ที่มีอยู่ทั้งในเรื่องการวางแผน การจัดองค์การ การนำ การควบคุมและมีการปฏิสัมพันธ์กันซึ่งกันและกัน โดยการใช้การสื่อสารซึ่งถือว่าเป็นลมหายใจขององค์การเป็นเครื่องมือเพื่อให้ดำเนินกิจกรรมกลุ่มตามหน้าที่นำไปสู่การตัดสินใจสั่งการเพื่อให้บุคคลในองค์การปฏิบัติงานไปสู่จุดหมายที่ตั้งไว้ ประการที่สี่ เน้นให้ความสำคัญของผลสำเร็จของการดำเนินงานทั้งในด้านการบรรลุเป้าหมาย ผลผลิต และบริการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และประการสุดท้าย เป็นการตัดสินใจและศิลปะในการทำงาน ในการทำงานขององค์การจะต้อง



เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจอยู่ตลอดเวลาซึ่งจะแทรกอยู่ในทุกกระบวนการบริหารจึงเป็นหน้าที่สำคัญที่ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลสารสนเทศอย่างเพียงพอและใช้ศิลปะในการสื่อสารกระตุ้นใจ กำกับติดตามเพื่อให้บุคคลอื่นๆ ตั้งใจและเต็มใจทำงานเพื่อบรรลุผลตามเป้าหมาย

วิวัฒนาการทฤษฎีการบริหาร

การศึกษาวิวัฒนาการของทฤษฎีทางการบริหารจะช่วยให้ทราบถึงสิ่งที่มีมาก่อนหน้า อันจะช่วยให้เข้าใจถึงสิ่งที่มีอยู่ในปัจจุบันได้กระจ่างขึ้น สามารถจะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างเหมาะสม หากศึกษาย้อนหลังไปหลายพันปีก่อน อาจพบร่องรอยจากผลงานที่ปรากฏให้เห็นได้จากสิ่งก่อสร้างต่างๆ เช่น การสร้างปิรามิด หรือระบบชลประทานของชาวอียิปต์โบราณ เป็นต้น ซึ่งทำให้เกิดข้อคำถามเชิงสงสัยกันว่า ในยุคสมัยนั้นพวกเขาใช้หลักการบริหารรูปแบบใดในการสร้างสิ่งต่างๆ เหล่านั้น สำหรับการบริหารในนิยามที่เป็นทฤษฎีหรือหลักการในปัจจุบัน เพิ่งเกิดขึ้นไม่นานมานี้เอง นับตั้งแต่การปฏิวัติอุตสาหกรรมในต้นศตวรรษที่ 18 ซึ่งมีโรงงานเกิดขึ้นมากมาย มีความจำเป็นต้องอาศัยการบริหารเพื่อประสานความพยายามของคนงานที่มีเป็นจำนวนมากให้สามารถผลิตสินค้าหรือให้บริการได้ แต่ช่วงเวลาดังกล่าว อาจยังเป็นยุคของ “นักบุกเบิกเริ่มแรก” (preclassical contributors) ก่อนที่จะมีวิวัฒนาการมาสู่ยุคทัศนะดั้งเดิม (classical viewpoint) ยุคทัศนะเชิงพฤติกรรม (behavioral viewpoint) ยุคทัศนะเชิงปริมาณ (quantitative viewpoint) และยุคทัศนะร่วมสมัย (contemporary viewpoint) ตามลำดับ (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2557) ดูภาพที่ 1

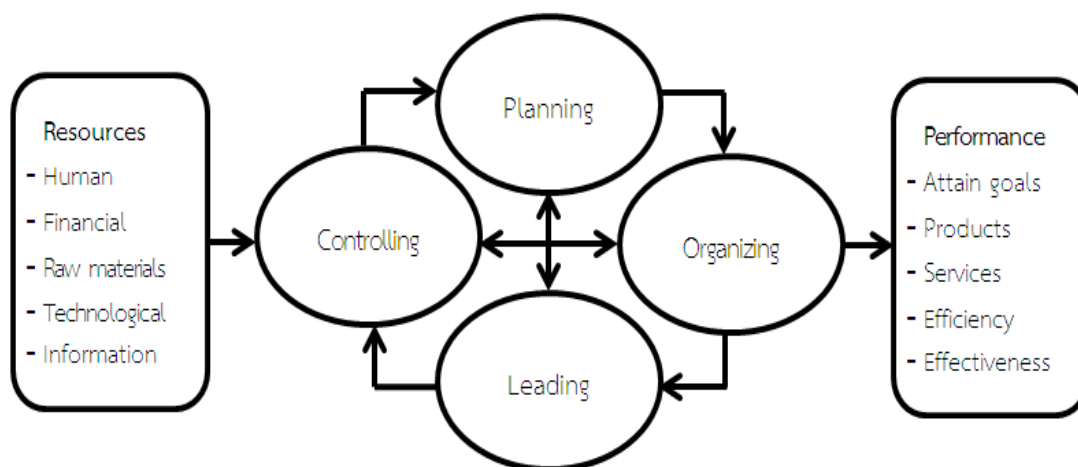


ภาพที่ 1 วิวัฒนาการทฤษฎีทางการบริหาร

จากวิวัฒนาการทฤษฎีการบริหารดังกล่าวจะเห็นได้ว่าทฤษฎีการบริหารในยุคพลิกผันซึ่งเริ่มเกิดขึ้นอย่างชัดเจนในปี 2019 ซึ่งเป็นช่วงระบาดของโรคติดเชื้อที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารทุกองค์การทั่วโลก อย่างไรก็ตาม จากการระบาดของ COVID-19 ได้บังคับให้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างไม่ต้องสงสัยวิถีชีวิตทางสังคม เศรษฐกิจโลก ภาควิชาการดูแลสุขภาพ การศึกษา กีฬา และความบันเทิงล้วนได้รับผลกระทบที่ยาวนาน นอกจากนี้ยังมีแนวโน้มว่าพฤติกรรมของมนุษย์มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ (Addarich, 2022) ย่อมส่งผลโดยตรงต่อกระบวนการบริหารองค์การซึ่งนำไปสู่การดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จึงทำให้กระบวนการบริหารต้องมีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปด้วย ในขณะเดียวกันในภาวะที่มีการพลิกผันอย่างรวดเร็วการพัฒนาคนให้ทันกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็วจึงเป็นภารกิจสำคัญขององค์การทางธุรกิจ หรือองค์การทางการศึกษา เช่น มหาวิทยาลัยซึ่งเป็นหน่วยงานทางการศึกษาสำคัญที่จะผลิตคนลงในภาคธุรกิจต่างๆ จะต้องมีการปรับเปลี่ยนให้ทันกับแนวโน้มที่จะเกิดขึ้น โดย 6 เทคโนโลยีที่สำคัญช่วยออกแบบการเรียนการสอนใหม่ให้ตอบโจทย์ผู้เรียนรายบุคคล ได้แก่ เทคโนโลยีโทรศัพท์เคลื่อนที่ (mobile learning) เทคโนโลยีการวิเคราะห์ (analytics technologies) เทคโนโลยีความจริงผสม (mixed reality) ปัญญาประดิษฐ์ (artificial intelligence) เทคโนโลยี บล็อกเชน (blockchain technology) เทคโนโลยี ผู้ช่วยเสมือน (virtual assistants) จึงนำไปสู่กระบวนการบริหารที่จะต้องปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสภาพการณ์หรือบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปตั้งแต่ช่วงปี 2019 เป็นต้นไป ดังสรุปสาระสำคัญที่จะนำเสนอในหัวข้อถัดไป

กระบวนการบริหารในยุคพลิกผัน

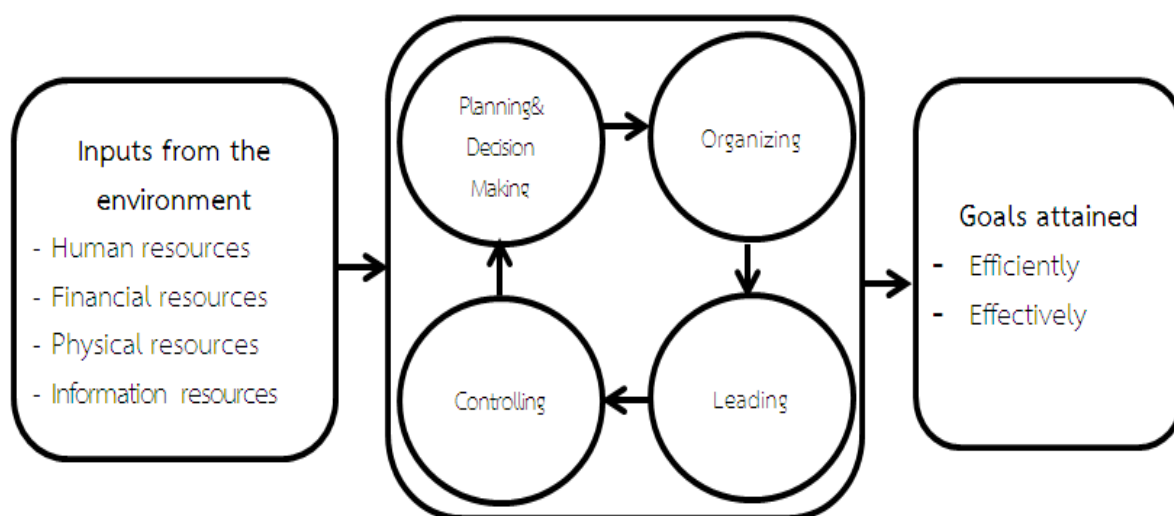
เมื่อพิจารณาถึงกระบวนการนั้นนักทฤษฎีหลายท่านได้จำแนกแตกต่างกัน เช่น Fayol (1958 Cited in Bartol, Martin, Tein, & Matthews, 1998) จำแนกเป็น 5 ด้าน คือ การวางแผน (planning) การจัดองค์การ (organizing) การสั่งการ (directing) การประสานงาน (coordinating) และการควบคุม (controlling) ส่วน Gulick (1937 cited in Lunenburg & Ornstein, 2004 pp.6-7) จำแนกเป็น 7 ด้านหรือที่รู้จักกันดีในชื่อ POSDCoRB คือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การจัดบุคลากร (Staffing) การสั่งการ (Directing) การประสานงาน (Coordinating) การรายงาน (Reporting) และการงบประมาณ (Budgeting) ในขณะที่ Zahra (2003); Schermerhorn (2011); Lussier (2012); Robbins and Coulter (2012) ได้กล่าวถึงหน้าที่ทางการบริหารที่ประกอบด้วยกระบวนการในการบริหาร (the process of management) ไว้ 4 ด้าน คือ การวางแผน (planning) การจัดองค์การ (organizing) การนำ (leading) และการควบคุม (controlling) ซึ่งเมื่อพิจารณาในสาระสำคัญจะเห็นว่าแม้จะจำแนกไว้แตกต่างกันแต่โดยนัยแล้วจะครอบคลุมและสอดคล้องกับการวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม โดยมีนักวิชาการได้ให้ทัศนะไว้สอดคล้องกัน เช่น Samson & Daft (2012 p.10); Daft (2012 p.6); Griffin (2013 p.7); Schermerhorn, J.R. (2011 p.16) ดังแสดงในภาพที่ 2-5



ภาพที่ 2 กระบวนการบริหารของ Samson & Daft และ Daft

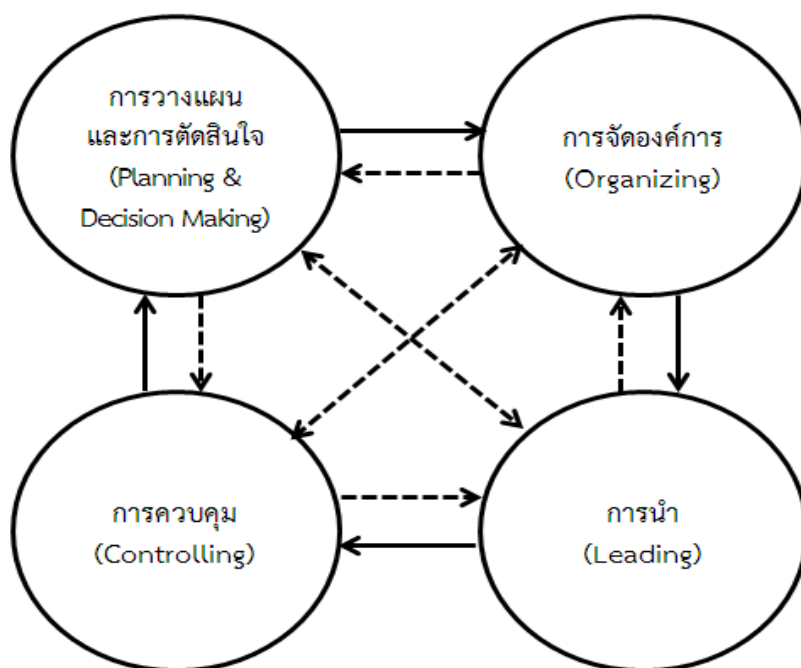
ที่มา: Samson, D. & Daft, R.L. (2012). Management. Fourth Asia Pacific edition. Mason, OH: South-Western, P.11. และ Daft, R.L. (2012). Management. 10thed. Mason, OH: South-Western, P.7

โดย Griffin ได้อธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร (the management process) ใน 4 องค์ประกอบมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน โดยการวางแผนและการตัดสินใจ (planning & decision making) เป็นการตั้งเป้าหมายขององค์กรและการตัดสินใจเลือกกิจกรรมที่ดีที่สุดในการดำเนินงาน การจัดองค์การ (organizing) เป็นการเลือกแนวทางที่กำหนดไว้ให้สอดคล้องกับกิจกรรมกลุ่มและทรัพยากร การนำ (leading) เป็นการจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสนใจปฏิบัติงานในองค์กร และการควบคุม (controlling) เป็นการกำกับติดตามให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนโดยการเฝ้าอำนวยความสะดวกให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย

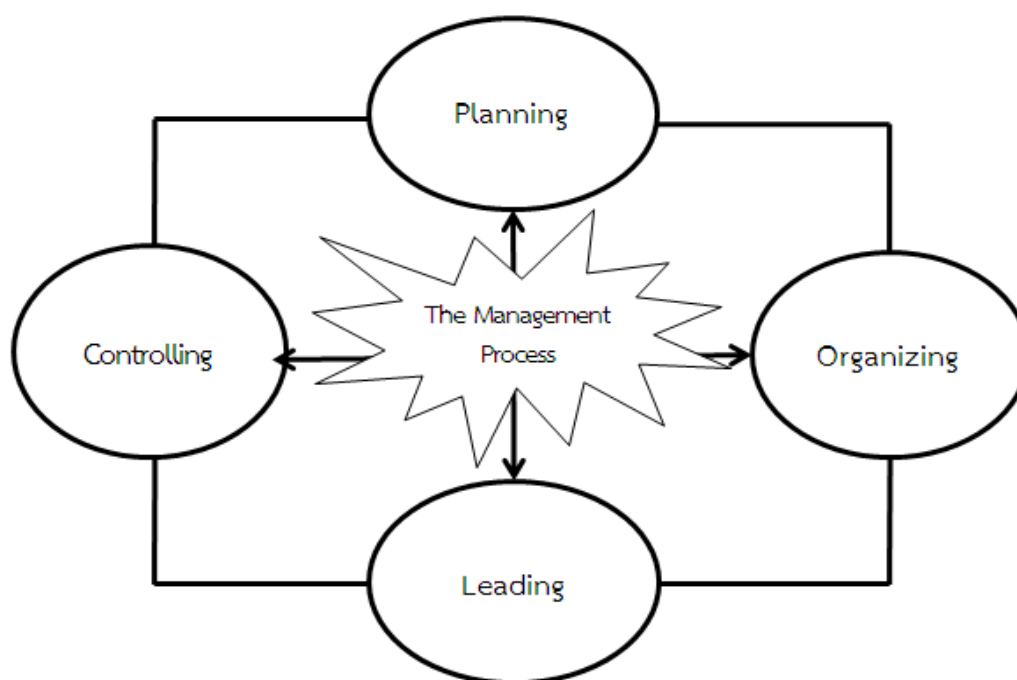


ภาพที่ 3 กระบวนการบริหารของ Griffin

ที่มา: Griffin, R.W. (2013). Management. 11thed. Mason, OH: South-Western, p. 6.



ภาพที่ 4 กระบวนการบริหารของ Griffin

ที่มา: Griffin, R.W. (2013). Management. 11th ed. Mason, OH: South-Western, p. 7.

ภาพที่ 5 กระบวนการบริหารของ Schermmerhorn

ที่มา: Schermmerhorn, J.R. (2011). Management. 11thed. Hobogen, NJ: John Wiley & Sons, P.16

จากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคดิจิทัลจำเป็นต้องอาศัยกระบวนการบริหารแบบใหม่ที่ทำให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีดิจิทัล Digital Transformation หรือ การเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัล นอกจากจะลดการสิ้นเปลืองกระดาษแล้วยังสามารถค้นหาได้ง่ายเมื่ออยู่ในรูปแบบข้อมูลดิจิทัล ผู้บริหารจึงเป็นบุคคลสำคัญที่จะต้องมีความสามารถในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลโดยใช้กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัล หรือ Digital Transformation หรือ D4C ได้แก่

1. การเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัล (Digital Transformation) เป็นการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อมาสร้างสิ่งใหม่โดยไม่เฉพาะเจาะจงแค่เรื่องของข้อมูล แต่หมายรวมถึงทุกอย่างของการทำธุรกิจนั้น ๆ ทั้งเรื่องภายในองค์กรหรือลูกค้า หรือที่เรียกว่า digitization ซึ่งเป็นก้าวแรกสู่การทำ Digital Transformation เนื่องจากข้อมูลทุกอย่างรอบตัวที่เคยเป็น (analog) จะเป็นเป้าหมายให้เราเปลี่ยนมันเข้าสู่ดิจิทัล (digital) ได้ทันทีประโยชน์หรือข้อดีที่ได้จากการผลักดัน digitization ในองค์กร โดยประโยชน์พื้นฐานสำคัญของ digitization คือ การลดการใช้กระดาษ (paperless) งานเอกสารเป็นงานที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่องค์กรสามารถเปลี่ยนให้อยู่ในรูปแบบดิจิทัลโดยมีซอฟต์แวร์ในการจัดการ

2. การสร้างความชัดเจน (Clarity) เป็นสิ่งสำคัญในการดำเนินการทางดิจิทัลในองค์กรทั้งในเรื่องกลยุทธ์ทางดิจิทัลที่ชัดเจน การมีผู้นำในการริเริ่มด้านดิจิทัล การเริ่มต้นดำเนินการ และรวมถึงการสนับสนุนและมีส่วนร่วมจากผู้บริหารระดับสูง ซึ่งสิ่งนี้จะทำให้ผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และไปในทิศทางเดียวกัน

3. การสร้างความร่วมมือ (Collaboration) ในการดำเนินการใดๆ ในองค์กรนั้นต้องใช้ความร่วมมือจากหลายฝ่ายเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี การดำเนินการทางดิจิทัลก็เช่นกัน ที่ต้องอาศัยความร่วมมือที่มีประสิทธิภาพจากผู้ที่เกี่ยวข้อง (stakeholders) และการมีช่องทางสำหรับนำเสนอแนวคิดหรือความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้องรวมถึงมีการเรียนรู้จากความร่วมมือระหว่างกัน

4. การพัฒนาความสามารถ (Capability) เนื่องจากการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Transformation) ไม่ใช่แค่เรื่องเทคโนโลยี หรือการ Disruption เท่านั้นแต่ยังเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับวิวัฒนาการที่มุ่งเน้นที่ตัวบุคคล (People-Oriented Evolution) ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับคน คุณค่า การใช้ทรัพยากรที่เหมาะสมที่สุด และการปรับตัว ดังนั้นความรู้และความเข้าใจในเรื่องเทคโนโลยีดิจิทัล และความสามารถระบุถึงทักษะและทรัพยากรที่จำเป็นของบุคลากรในองค์กรด้วย

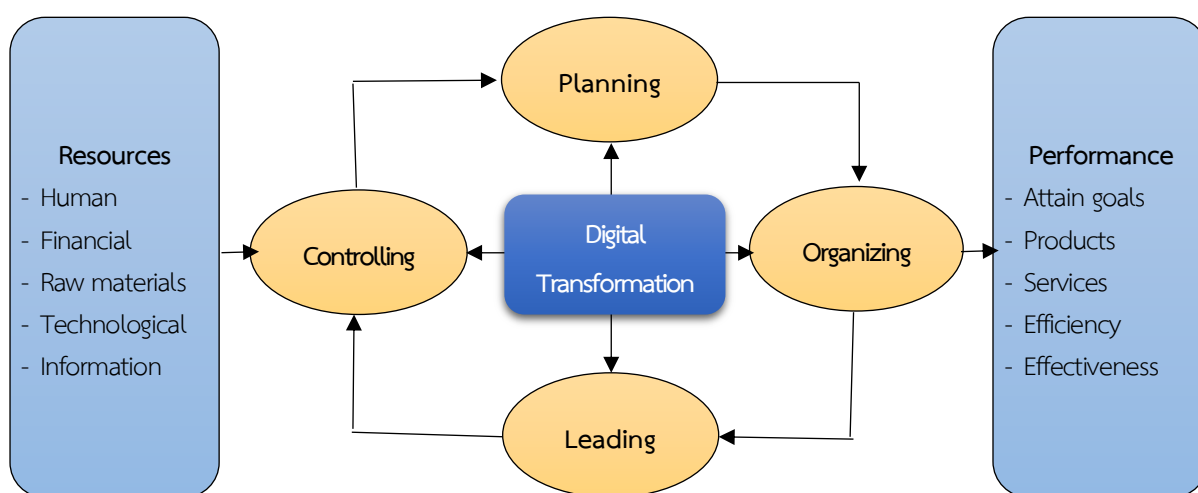
5. การสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล (Culture) ทำนองเดียวกัน Digital Transformation ไม่ใช่แค่การนำเทคโนโลยีมาใช้มากขึ้นหรือทำให้เทคโนโลยีดีขึ้นเท่านั้น แต่มันเกี่ยวกับความสอดคล้องกันทางดิจิทัลกับวัฒนธรรม คน โครงสร้าง และงานขององค์กร ซึ่งจะเห็นได้ว่าวัฒนธรรมก็เป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งในการทำ Digital Transformation ซึ่งวัฒนธรรมนี้จะรวมถึงแนวทางแบบไดนามิก (Dynamic Approach) ที่ใช้ในการตัดสินใจ และวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญและคุณค่ากับความคิดใหม่ ๆ

ดังนั้น กระบวนการบริหารในยุคพลิกผันจึงเป็นการขับเคลื่อนการดำเนินงานที่มุ่งเน้นการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลโดยใช้การเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัล (Digital Transformation) เป็นกลไกสำคัญในการวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม อันจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งการจะขับเคลื่อนกระบวนการบริหารให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดนั้น ผู้บริหารจะต้องตระหนักและพัฒนาตนเองเพื่อให้สามารถขับเคลื่อนกระบวนการบริหารในยุคพลิกผันโดยจะต้องพัฒนา

ตนเองให้มีความฉลาดทางดิจิทัล (DQ : Digital Intelligence Quotient) หรือ ความสามารถทางสังคม อารมณ์ และการรับรู้ที่จะทำให้แต่ละคนสามารถเผชิญกับความท้าทายหรือบททดสอบของชีวิตดิจิทัล สามารถปรับตัวให้เข้ากับชีวิตดิจิทัล ได้แก่ ทักษะคืออัตลักษณ์ทางดิจิทัล (Digital Identity) การใช้ประโยชน์จากดิจิทัล (Digital Use) ความปลอดภัยในโลกดิจิทัล (Digital Safety) ความมั่นคงทางดิจิทัล (Digital Security) ความฉลาดทางอารมณ์ในโลกดิจิทัล (Digital Emotional Intelligence) การสื่อสารทางดิจิทัล (Digital Communication) ความรู้เรื่องดิจิทัล (Digital Literacy) สิทธิทางดิจิทัล (Digital Rights) (สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.), 2563) ซึ่งความสามารถดังกล่าวจะช่วยให้การขับเคลื่อนกระบวนการบริหารของผู้บังคับการได้เป็นอย่างดี

องค์ความรู้ใหม่

จากการสังเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องแสดงให้เห็นว่ากระบวนการบริหารในยุคพลิกผัน ประกอบด้วย การวางแผน การจัดการ การนำ และการควบคุม โดยใช้กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัล หรือ Digital Transformation หรือ D4C เป็นตัวขับเคลื่อน ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัล (Digital Transformation) การสร้างความชัดเจน (Clarity) การสร้างความร่วมมือ (Collaboration) การพัฒนาความสามารถ (Capability) และการสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล (Culture) ดังแสดงในภาพที่ 6



ภาพที่ 6 โมเดลการขับเคลื่อนกระบวนการบริหารในยุคพลิกผัน หรือ D4C Model

บทสรุป

กระบวนการบริหารถือเป็นเครื่องมือหรือกลไกที่สำคัญที่สุดในการดำเนินงานเพื่อให้ปัจจัยต่างๆ ที่เป็นทรัพยากรการจัดการทุกอย่างสามารถขับเคลื่อนไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ ดังนั้น การเข้าใจถึงกระบวนการบริหารและการฝึกฝนให้มีทักษะสูงจะช่วยทำให้การบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิภาพอยู่ภายใต้กิจกรรมพื้นฐานสำคัญ ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดการ (Organizing) การนำ (Leading) การควบคุม (Controlling) โดยมีกลไกสำคัญในการขับเคลื่อน คือ



กระบวนการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัล (Digital Transformation Process) หรือ D4C Model ซึ่งในยุคนี้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจำเป็นต้องมีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนกระบวนการบริหาร เนื่องจากการบริหารเป็นการกำหนดทิศทางของหน่วยงาน กลุ่มงาน หรือการดำเนินงานในหน้าที่ต่างๆ ให้ใช้ทรัพยากรทั้งหลายที่มีอยู่ในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (efficient) ครอบคลุมถึงการใช้ทรัพยากรได้อย่างเฉลียวฉลาดเหมาะสมและคุ้มค่า (cost-effective) ส่วนการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (effective) นั้นหมายถึงการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง (right decision) และมีการปฏิบัติการสำเร็จตามแผนที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม การจัดการระบบคุณภาพโดยทุกคนที่เกี่ยวข้องทั้งบุคลากรในองค์กร และบุคลากรภายนอกองค์กรที่จะต้องรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเองอย่างเต็มที่ภายใต้หลักสำคัญของการบริการงานคุณภาพ ได้แก่ มุ่งเน้นที่ลูกค้า ปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง และทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการพัฒนา ในขณะเดียวกันผู้นำองค์กรและบุคลากรจะต้องพัฒนาตนเองมีความฉลาดรู้เท่าทันดิจิทัลหรือความฉลาดทางดิจิทัล (Digital Intelligence) ที่มีความสามารถในการปรับตัวได้ทันในยุคโลกพลิกผัน สามารถเผชิญกับความท้าทาย ใช้เครื่องมือและสื่อดิจิทัล สร้างและใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี รวมทั้งกฎหมายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการใช้เทคโนโลยีอื่นจะนำไปสู่การบริหารจัดการที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพสูงสุดในอนาคตต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- กมลวรรณ จันทร และศัลลณีย์ จะสุวรรณ์. (2564). การบริหารสถานศึกษายุคโลกพลิกผัน ฉลาดรู้เท่าทันดิจิทัล. เอกสารการประชุมวิชาการนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติและนานาชาติ ครั้งที่ 14 "Global Goals, Local Actions: Looking Back and Moving Forward 2021"
<http://journalgrad.ssru.ac.th/index.php/8thconference/article/view/2524>
- วิจิตร ศรีสอาน และคณะ. (2535). *หลักและระบบบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- วิชัย จันทร์จรรย์, บุญจักรวาล รอดบำเรอ, วิจารณ์ ส่งแสง, และสุกิจ โพธิ์ศิริกุล (2565). แนวทางการเรียนรู้แบบผสมผสาน: การหลอมรวมเทคโนโลยีและการสอน. *วารสารครุศาสตร์ปัญญา*, 4(5), 69-78.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2557). *แนวคิด ทฤษฎี และประเด็นเพื่อการบริหารทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์.
- สัมฤทธิ์ กางเพ็ง. (2560). *ภาวะผู้นำทางหลักสูตร: กลยุทธ์การพัฒนาและนำหลักสูตรไปใช้*. พิมพ์ครั้งที่ 2. มหาสารคาม: อภิชาติการพิมพ์.
- สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.). (2563). *ความฉลาดทางดิจิทัล (DQ Digital Intelligence)*. ปทุมธานี : วอลค์ ออน คลาวด์. http://cclickthailand.com/wp-content/uploads/2020/04/dq_FINAL.pdf
- อาภาพร สิงหาราช และไสว พักขาว. (2565). บทบาทใหม่ของนักการศึกษาในโลกที่พลิกผัน. *วารสารธรรมศาสตร์*, 41(1), 242-261.



- Addarich, J.R. (2022). *Academic Challenges of Virtual Classes During the Pandemic: Elementary ESL Teacher's Perspective*. In S.Charles Malka, and Robert H. Tiell (Eds.), *Back to a New Normal: Search of Stability in an Era of Pandemic Disruption-Insight From Practitioners and Academics*. Charlotte: Age Publishing.
- Bartol, K., Martin, D., Tein, M., & Matthews, G. (1998). *Management: A Pacific rim focus*. 2nded. Roseville NSW: McGrawHill.
- Daft, R.L. (2012). *Management*. 10thed. Mason, OH: South-Western.
- Drucker, P.F. (1999). *The Effective Executive*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Good, A. (1979). *Dictionary of Education*. New York: McGraw – Hill.
- Griffin, R.W. (2013). *Management*. 11thed. Mason, OH: South-Western.
- Hersey, P., Blanchard, K.H., and Johnson, D.E. (2001). *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*. 8thed. New Jersey: Prentice Hall.
- Lunenburg, F.C., & Ornstein, A.C. (2004). *Educational administration: Concepts and practices*. 4thed. Belmont: Wadworth.
- Lussier, R.N. (2012). *Management Fundamentals: Concepts, application, skill development*. Mason, OH: South-Western.
- Owens, R.G. (2001). *Organizational Behavior in Education: Instructional Leadership and school Reform*. 7thed. Boston: Allyn and Bacon.
- Robbins, S.P. and Coulter, M. (2012). *Management*. 11thed. New Jersey: Prentice Hall.
- Samson, D. & Daft, R.L. (2012). *Management*. Fourth Asia Pacific edition. Mason, OH: South-Western.
- Schermerhorn, J.R. (2011). *Management*. 11thed. Hobogen, NJ: John Wiley & Sons.
- Sergiovanni T.J., Burlingame, M. and Coomb, F.S. (1992). *Educational Governance and Administration*, 3rd ed., Needham Heights, MA: Allyn and Bacon.
- Simon, H.A. (1997). *Administrative behavior: a study of decision-making processes in administrative organizations*. 4thed. New York: Free Press.