

ภาวะผู้นำการศึกษายุคดิจิทัล

Educational Leadership in the Digital Age

ดร. ชัชวรินทร์ ชวนวัน ข้าราชการบำนาญ สคบศ.

28-กรกฎาคม-2566

บทนำ

พลวัตการเปลี่ยนแปลงของโลกอย่างต่อเนื่องในศตวรรษที่ 21 เป็นจุดเริ่มต้นของการปฏิวัติทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว และผลักดันให้สังคมปัจจุบันก้าวเข้าสู่ยุคเทคโนโลยีข้อมูลข่าวสารและยุคดิจิทัล เป็นยุคหลังอุตสาหกรรมแห่งข้อมูลหรือเรียกกันว่า “ยุคดิจิทัล (Digital Era) ” มีกลุ่มบุคคลเป็นตัวแทนของกลุ่มมิลเลนเนียลและคนรุ่น Z ที่สามารถเข้าถึงข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ด้านวิทยาศาสตร์ ศิลปะ ประวัติศาสตร์ ความบันเทิง วิดีโอเกม การศึกษาทางอิเล็กทรอนิกส์ และข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับโลกและสิ่งแวดล้อมมากกว่าที่เคยเป็นมา ที่ทำให้การแข่งขันมีความดุเดือดมากขึ้นเรื่อยๆ ซึ่งกลุ่มนักสังคมวิทยาและนักจิตวิทยาสังคมมองว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมและรุ่นที่สำคัญจากรุ่น Boomer เป็นรุ่น Millennial ก่อให้เกิดแนวคิดทั้งทางกายภาพ โลกเสมือนจริง และทัศนคติ ที่มีต่ออำนาจความเป็นผู้นำ ความภักดีต่อองค์กร และความมุ่งมั่นต่างๆ ที่สำคัญคือทำให้มองเห็นความแตกต่างหรือช่องว่างที่สำคัญระหว่างกลุ่มบุคคลทั้งสองรุ่นมากยิ่งขึ้น รุ่นเหล่านี้ได้สร้างชุมชนและภาษาดิจิทัลและเสมือนของตนเองขึ้นด้วยไวยากรณ์ท้องถิ่นและคำศัพท์ และยังเริ่มการเป็นผู้นำและติดตามซึ่งกันและกันในรูปแบบของแพลตฟอร์มออนไลน์ เช่น Facebook, Twitter, Instagram และ YouTube ประกอบกับรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แนวใหม่ให้ความสำคัญต่อความสามารถทางวิชาชีพ เป็นรูปแบบการพัฒนาความสามารถที่บ่งบอกถึงศักยภาพบุคคลที่ประสบความสำเร็จในชีวิตการทำงาน ผู้นำทุกคนจึงถูกคาดหวังให้เป็นผู้นำดิจิทัล เมื่อโลกก้าวเข้าสู่ยุคดิจิทัลผู้นำองค์กรก็ต้องก้าวหน้าตามและปรับเปลี่ยนการทำงานให้เหมาะสมกับยุคดิจิทัลให้ได้ โดยปรับเปลี่ยนจากความเป็นผู้นำสองประเภทที่แยกจากกัน ได้แก่ ผู้นำแบบธุรกิจตามปกติ (analog) และผู้นำยุคใหม่ (digital) ผู้นำยุคดิจิทัลที่ดีจะต้องสามารถนำพาองค์กรและลูกน้องไปได้อย่างถูกต้องทิศทาง สร้างให้องค์กรประสบความสำเร็จ บริหารจัดการการปฏิบัติงานด้านต่างๆ ให้ลูกน้องทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนส่งเสริมให้คนเหล่านั้นพัฒนาศักยภาพของตนเองให้เหมาะสมและสอดคล้องกับโลกที่เปลี่ยนแปลงไป ผู้นำจึงเป็นหัวใจสำคัญและเป็นศูนย์กลางที่จะเชื่อมโยงให้ทุกอย่างลงตัวในที่สุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งความสามารถของผู้นำการมีส่วนร่วมและความสามารถในการสร้างผลงานเชิงบวกต่อชุมชน เป็นการเพิ่มคุณค่าและบทบาทของบุคลากรที่จะส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานและความสำเร็จขององค์กร องค์กรที่จะสามารถปรับตัวให้อยู่รอดได้ในยุคดิจิทัลจึงต้องอาศัยผู้นำที่มีสมรรถนะและทักษะผู้นำองค์กรที่โดดเด่น นั่นคือ **ภาวะผู้นำในยุคดิจิทัล (Digital Leadership)**

ผู้เขียนจึงให้ความสนใจนำเสนอข้อเขียนเกี่ยวกับ “ความเป็นผู้นำยุคดิจิทัล (Digital Leadership)” ขององค์กร โดยเน้นความเป็นผู้นำยุคดิจิทัลในองค์กรทางการศึกษาเป็นสำคัญ

ตอนที่ 1 บริบทของผู้เข้าสู่ศตวรรษที่ 21

ผู้นำยุคก่อนดิจิทัล

ในอดีตที่ผ่านมา เราต่างได้เรียนรู้เรื่องราวเกี่ยวกับ “ความเป็นผู้นำ (Leadership) กันมาอย่างมากมาย ซึ่งอาจเรียกว่าเป็นลัทธิความเป็นผู้นำ (cult of leadership) มาจนถึงกลางศตวรรษที่ 20 ได้เรียนรู้เกี่ยวกับนิยาม ความหมายของความเป็นผู้นำ เช่น **ความเป็นผู้นำ** คือ ความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจ และชี้นำผู้อื่นไปสู่เป้าหมายร่วมกัน ความเป็นผู้นำกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรและยกระดับประสิทธิภาพการทำงานให้มีมาตรฐานที่สูงขึ้น ความเป็นผู้นำแสวงหาวิธีสร้างแรงจูงใจและสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีม ผู้นำจึงเป็นแบบอย่างและถูกคาดหวังให้ทำงานหนักกว่าบุคคลอื่น สร้างความเชื่อ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับความมีอำนาจ การใช้อำนาจบงการกลยุทธ์เพื่อการรักษาอำนาจของตนและให้ได้ผู้ติดตามไว้ ซึ่งผลจากการใช้อำนาจของผู้นำที่ผ่านมามีทั้งส่วนที่ผิดและเป็นการทำลายทั้งความผู้นำ ผู้ตาม องค์กร สังคม และประเทศชาติ เกิดผู้นำที่ไร้จริยธรรม ผู้นำเผด็จการ และเป็นพิษต่อสภาพแวดล้อมทางสังคม จนมีการกล่าวกันว่ากระบวนทัศน์ความเป็นผู้นำของศตวรรษที่ 20 ไม่ได้ช่วยให้ประชากรส่วนใหญ่ของโลกเอาชนะความยากจนและความอยุติธรรมที่จะมีชีวิตที่เหมาะสมได้ ต่อมาเมื่อถึงยุคหลังอุตสาหกรรมของศตวรรษที่ 20 การเพิ่มขึ้นของคนรุ่นหลังอุตสาหกรรม Xers และ Millennials และสิ่งแวดล้อมการรับรู้ เป็นผลให้ 90% ขององค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยคุณค่าและพันธกิจทั้งในองค์กรไม่แสวงผลกำไร องค์กรการกุศล และภาคสาธารณะ ตลอดจนงานการกุศล และอาชีพอิสระผู้ประกอบการที่กำลังดำเนินการอยู่ถูกสร้างขึ้นหลังจากปี 1950 เกิดการเปลี่ยนแปลงจากกรอบความคิดขององค์กรที่มุ่งแสวงหากำไรเพื่อส่วนน้อยขององค์กรสิทธิและสิทธิมนุษยชนขึ้น แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทเป็นผู้นำและการปรับปรุงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามขึ้น

การเปลี่ยนแปลงความเป็นผู้นำ

ตั้งแต่การบริหารยุคคลาสสิกในช่วงปลายคริสต์ศตวรรษที่ 19 และ ต้นศตวรรษที่ 20 จนถึงการบริหารยุคร่วมสมัย การเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรมและค่านิยมที่สำคัญคือการเปลี่ยนจากรุ่น Boomer เป็นรุ่น Millennial ในด้านรูปแบบการสื่อสาร การได้มาและการเผยแพร่ข้อมูล ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล แนวคิดทางกายภาพและเสมือนจริง ทศนคติต่อความเป็นผู้นำ อำนาจหน้าที่ ความจงรักภักดีต่อองค์กร และความมุ่งมั่น เหล่านี้มีความแตกต่างกันระหว่างคนในทั้งสองรุ่น คนรุ่น Millennial ชอบมีการสื่อสารกับหัวหน้างานและเข้าใจเทคโนโลยี ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานกับลูกน้อง ความหลากหลายทางวัฒนธรรม การปฏิบัติงาน การสื่อสาร สไตล์และเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งคนรุ่น Boomer มีพฤติกรรมดังกล่าวน้อย ในขณะที่คนรุ่นมิลเลนเนียลขาดความภักดีและจริยธรรมในการทำงานและมีแนวโน้มที่จะสร้างจริยธรรมของตนเองและความสัมพันธ์ในการทำงานตามหน้าที่ขึ้นเอง โครงสร้างองค์กรในปัจจุบันมีแนวโน้มว่าคนรุ่นมิลเลนเนียล

เนี่ยลจะก้าวขึ้นเป็นผู้นำหลังจากยุคเบบี้บูมเมอร์ได้เกษียณจากองค์กร **เมื่อความคิดริเริ่มโลกดิจิทัล (The Digital Earth (DE))** ได้เกิดขึ้นในปี 1998 เกิดการแปลงเป็นดิจิทัลอย่างรวดเร็ว กำเนิดพลเมืองโลกรุ่นใหม่ที่มีมักเรียกกันว่าชาวดิจิทัล คิดและทำแบบดิจิทัลในลักษณะที่แตกต่างจากคนรุ่นก่อน ๆ การเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมจึงบ่งชี้ว่า ผู้นำด้านดิจิทัลรายใหม่ (new digital leadership (DL)) และผู้ติดตามดิจิทัล (digital Followership-DF) กำลังถูกสร้างขึ้นในยุคดิจิทัลในปัจจุบัน

การเปลี่ยนแปลงการศึกษาความเป็นผู้นำเชิงทฤษฎี

ทฤษฎีความเป็นผู้นำในยุคหลังอุตสาหกรรมได้เปลี่ยนจากลัทธิทฤษฎีผู้นำแบบเป็นศูนย์กลาง สูทฤษฎีความซับซ้อนเชิงระบบของการเป็นผู้นำ (Complexity of leadership theories CLT) ในยุคสารสนเทศและดิจิทัล ที่ปรับเปลี่ยนจากการเน้นบุคคลเป็นมุ่งเน้นเป็นกระบวนการที่ก่อให้เกิดแนวคิดบริบทของการจัดโครงสร้างระบบราชการจะสามารถจัดองค์กรทฤษฎีแบบที่มีผู้นำเป็นศูนย์กลางของศตวรรษที่ 20 ให้เป็นแนวคิดและการออกแบบองค์กรใหม่ที่เน้นองค์กรเสมือนจริงในศตวรรษที่ 21 และตามกระบวนการที่ซับซ้อนในโลกดิจิทัลอย่างไร วรรณกรรมที่เกิดขึ้นใหม่เกี่ยวกับความเป็นผู้นำสำหรับยุคดิจิทัล มีหลายประการทั้งความเป็นผู้นำในยุคดิจิทัล ความเป็นผู้นำทางดิจิทัล ความเป็นผู้นำทางอิเล็กทรอนิกส์ และความเป็นผู้นำทางไซเบอร์ ความเป็นผู้นำทางดิจิทัลดังกล่าวแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนถึงการออกจากกระบวนการที่คนเป็นผู้นำที่ก่อตั้งโดย Baby Boomer หลังสงครามโลกครั้งที่ 21 ตั้งแต่นั้นมา การเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมและรุ่นต่อรุ่นที่สำคัญได้เกิดการเปลี่ยนแปลงการศึกษาความเป็นผู้นำของกลุ่มคนทั้งสองรุ่น คนรุ่นมิลเลนเนียลได้รับการศึกษาด้านความเป็นผู้นำและการศึกษาองค์กรในหลักสูตรที่หลากหลายมากกว่า ทั้งจากหลักสูตรในวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหรือระบบออนไลน์รวมถึงระบบการฝึกอบรมความเป็นผู้นำให้กับองค์กร ผู้จัดการและผู้นำองค์กร เพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลอีกด้วย

บริบทของยุคดิจิทัล

การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) ได้เปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตของมนุษย์ โดยพื้นฐาน สภาพแวดล้อมเสมือนจริงใหม่ได้ถูกสร้างขึ้นเพื่อการขัดเกลาสภาพทางสังคมและการทำงานผ่านเว็ทเวิลด์เว็บและสื่อโซเชียล การแปลงเป็นองค์กรดิจิทัลจึงก่อให้เกิดองค์กรเสมือนเกิดสภาพแวดล้อมการทำงานแบบใหม่ที่เรียกว่า e-environment ความเป็นผู้นำรูปแบบใหม่ ที่เรียกว่า e-leadership และขอบเขตใหม่สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ปัจจัยเชิงบริบทที่มีส่วนทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของอำนาจพลวัตระหว่างผู้นำและผู้ตามในองค์กรเสมือน มีปัจจัยเชิงบริบท 7 ประการ คือ

ประการแรก ความจริงทางกายภาพถูกแทนที่ด้วยความจริงเสมือน สิ่งที่เป็นจริงกลายเป็นข้อถกเถียงทางปรัชญาในยุคดิจิทัล เช่น คุณลักษณะความเป็นผู้นำตามรูปร่างหน้าตา (เช่น กำลังกาย กิริยามารยาท อายุ เชื้อชาติ เพศ ฯลฯ) มีความหมายในกระบวนการเป็นผู้นำน้อยกว่าเมื่อก่อน

ประการที่สอง ปฏิสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ได้เปลี่ยนจากการเผชิญหน้าไปสู่อิเล็กทรอนิกส์การสื่อสาร. สิ่งนี้ส่งผลกระทบต่อการทำธุรกิจและการดำเนินการการศึกษาแบบดั้งเดิม ห้องเรียนเสมือนจริงและที่ทำงานได้กลายเป็นบรรทัดฐานใหม่สำหรับยุคดิจิทัล

ประการที่สาม การแปลงเป็นองค์กรดิจิทัลและระบบอัตโนมัติได้จัดการจัดการตำแหน่งจำนวนมากในเศรษฐกิจดิจิทัลในปัจจุบัน บริษัทเสมือนจริงในปัจจุบันต้องการผู้ปฏิบัติงานน้อยลง การจัดการและการกำกับดูแลโดยตรง การทำงาน 40 ชั่วโมงต่อสัปดาห์และจริยธรรมของ HR มากที่สุด นโยบายการดำเนินการสำหรับการโต้ตอบแบบเห็นหน้าจะไม่นำไปใช้กับองค์กรเสมือนอีกต่อไป. ส่งผลให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามมีเปลี่ยนจากบนลงล่างหรือได้รับอิทธิพลจากแนวตั้งเป็นการทำงานร่วมกันในแนวนอนและการโต้ตอบมากกว่า

ประการที่สี่ สภาพการทำงานแบบดั้งเดิมจาก “งานใครงานมัน” เปลี่ยนเป็นงานแบบหลากหลายและเน้นการทำงานร่วมกันที่เปลี่ยนแปลงและพัฒนาอย่างรวดเร็ว ผู้ปฏิบัติงานจะใช้ทักษะหลายอย่างเพื่อให้งานหลาย ๆ อย่างดำเนินต่อไป การแข่งขันในตลาดงานหลายด้านจะถูกแทนที่ด้วยองค์กรพลังงานทางเลือกใหม่ๆ ซึ่งผู้ปฏิบัติงานจะพัฒนาทักษะทางเทคนิคและทักษะที่อ่อนนุ่มใหม่ ๆ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานที่มีอยู่ในเศรษฐกิจดิจิทัลในปัจจุบัน

ประการที่ห้า ผู้นำและผู้ติดตามในองค์กรที่มีการโต้ตอบทางกายภาพจะถูกแทนที่การด้วยการโต้ตอบทางดิจิทัลที่สร้างความท้าทายใหม่ให้กับทั้งสองฝ่าย ผู้นำและทีมเสมือนระดับโลกต้องเผชิญกับความท้าทาย เช่น ความโดดเดี่ยว ความสับสน อุปสรรคทางภาษา ความแตกต่างทางวัฒนธรรม และเทคโนโลยี ที่แสดงให้เห็นว่าช่องว่างทางกายภาพที่ส่งผลเสียต่อความสัมพันธ์ระหว่างกันของประสิทธิภาพของผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้ติดตามในองค์กร

ประการที่หก ความแตกต่างของบทบาทและหน้าที่ระหว่างผู้นำองค์กรและผู้ตามในองค์กรเสมือนนั้นมีความพร่ามัวมากขึ้น ปัจจุบันผู้ตามมีโอกาสเป็นผู้นำ และผู้นำถูกท้าทายให้ทำตามหัวหน้างาน ผู้ตามตลอดจนนโยบายและระเบียบปฏิบัติขององค์กรที่เติบโตอย่างต่อเนื่องในที่ทำงาน

ประการที่เจ็ด การเกิดวัฒนธรรมที่แตกต่างกันของพลเมืองดิจิทัลเดิมและผู้อพยพดิจิทัลใหม่ จะพูดภาษาต่างกันและเป็นตัวแทนของวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อโลกทัศน์และช่องว่างในการสื่อสารระหว่างคนรุ่นเหล่านี้ได้สร้างความตึงเครียดและความท้าทายระหว่างรุ่นใหม่ๆ ในยุคดิจิทัลปัจจุบัน

ความเป็นผู้นำด้านดิจิทัล คือ อะไร?

ความเป็นผู้นำด้านดิจิทัล (Digital Leadership) มีผู้ให้ความหมายไว้หลากหลาย ดังนี้

ความหมาย-1 ผู้นำด้านดิจิทัล หมายถึง ผู้นำขององค์กรคนหนึ่งที่ทำหน้าที่จัดการการเปลี่ยนแปลงของสินทรัพย์ทางดิจิทัลอย่างต่อเนื่องและวางแผนวิธีการบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ เพื่อบรรลุเป้าหมายเชิงกล

ยุคโดยการจัดการองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงให้ปรับตัวเข้ากับเทคโนโลยีที่พัฒนา การส่งมอบผลิตภัณฑ์และความต้องการของลูกค้า

ความหมาย-2 ผู้นำด้านดิจิทัล หมายถึง ผู้นำขององค์กรคนหนึ่งที่ทำหน้าที่ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลขององค์กร รักษาสุขภาพขององค์กรและความสามารถในการแข่งขัน โดยใช้ทักษะความเป็นผู้นำทางดิจิทัลเพื่อมอบผลประโยชน์ให้กับองค์กร ปรับปรุงประสบการณ์ของลูกค้า ลดเวลาในการนำสินค้าเข้าสู่ตลาด ปรับปรุงคุณภาพและเพิ่มความหมายให้กับการขับเคลื่อนด้วยข้อมูลเชิงลึก

ความหมาย-3 ผู้นำด้านดิจิทัล หมายถึง ผู้นำขององค์กรคนหนึ่งที่ใช้ทักษะความเป็นผู้นำช่วยเพิ่มมูลค่าให้กับผู้นำดิจิทัลทั้งหมดด้วยทักษะพื้นฐานห้าประการสำหรับการวางแผนและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลที่ประสบความสำเร็จ

ความหมาย-4 ผู้นำด้านดิจิทัล หมายถึง ผู้นำขององค์กรคนหนึ่งที่ใช้ทักษะและกรอบความคิดที่จะเอื้ออำนวยให้บุคคลหรือองค์กรนำพาสมาชิกอื่นๆในองค์กรให้สามารถอยู่รอดในยุคดิจิทัลได้ ทักษะภาวะผู้นำที่จำเป็นในยุคดิจิทัลได้แก่ ความสามารถในการปรับตัว ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี ฯลฯ

ความหมาย-4 ผู้นำด้านดิจิทัล หมายถึง ผู้นำขององค์กร **ที่มีความสามารถพิจารณาเข้าใจทิศทางการเปลี่ยนแปลงองค์กรและสามารถบริหารความเปลี่ยนแปลงได้ดี** พร้อมทั้งจะลงมือเปลี่ยนองค์กรด้วยตัวเอง โดยการนำองค์กรให้สามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วมีความคล่องแคล่วมากขึ้น และพัฒนาองค์กรให้พร้อมที่จะเรียนรู้ทักษะใหม่ๆ ตลอดเวลา

ความหมาย-5 ผู้นำด้านดิจิทัลของสถานศึกษา หมายถึง ผู้นำสถานศึกษาที่ใช้ความเป็นผู้นำด้านดิจิทัลเปลี่ยนกรอบความคิดของการนำโรงเรียนให้ใช้แนวคิดที่เป็นนวัตกรรมใหม่และกลยุทธ์ดิจิทัลเพื่อเตรียมนักเรียนให้พร้อมสำหรับโลกแห่งความเป็นจริง

ความหมาย-6 ผู้นำด้านดิจิทัลของสถานศึกษา หมายถึง คุณลักษณะการทำงานของผู้นำดิจิทัล ตาม **"กรอบเสาหลักแห่งความเป็นผู้นำด้านดิจิทัล" 7 ประการ** เสนอโดย Sheninger (2014, 2019 2nd ed.) ในหนังสือชื่อว่า **Digital Leadership: Changing Paradigms for Changing Times**

ความหมาย-7 ความเป็นผู้นำทางดิจิทัล เป็นรูปแบบความเป็นผู้นำที่มุ่งเน้นไปที่การนำการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลไปใช้ภายในองค์กร. ช่วยให้องค์กรต่างๆ สามารถแข่งขัน อยู่รอดและปรับสภาพแวดล้อมการทำงานและวัฒนธรรมการเรียนรู้ให้เป็นดิจิทัลได้ในศตวรรษที่ยี่สิบเอ็ด

ผู้นำด้านดิจิทัลขององค์กร คือใคร?

คำตอบที่ชัดเจนยังไม่แน่นอน แต่มันขึ้นอยู่กับบางองค์กรมี Chief Digital Officer (CDO) ที่จัดการทุกอย่างเกี่ยวกับดิจิทัล ซึ่งบางคนอาจโต้แย้งว่าเรามี CDO หรือ Chief Technology Officer (CTO) สร้างโซลูชันดิจิทัลที่ทำหน้าที่ดิจิทัลในหลากหลายบทบาทให้ดีที่สุด

ลักษณะความเป็นผู้นำทางดิจิทัลที่กระจายไปทั่วทั้งองค์กร ขึ้นอยู่กับลักษณะของภารกิจ เช่น

- ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (CEO) สามารถวางแผนกลยุทธ์ดิจิทัล
- Chief Information Officer (CIO) จัดการการดำเนินการทางดิจิทัล
- Chief Technology or Digital Officer (CTO หรือ CDO) ให้ความสำคัญกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์
- Chief Customer Officer คอยดูแลเอาใจใส่ลูกค้าอย่างใกล้ชิด
- Chief Information Security Officer (CISO) ติดตามวงจรชีวิตของแอปพลิเคชันและภัยคุกคาม
- Chief Transformation Officer (CTO) ทำงานเกี่ยวกับกระบวนการแปลงเป็นดิจิทัล

ไม่มีแนวทางหรือการเตรียมการเดียวสำหรับการเป็นผู้นำทางดิจิทัลที่รับประกันความสำเร็จ การมีผู้นำเพียงคนเดียว อาจเกิดอันตรายจากการพัฒนาโซลูชันดิจิทัลได้ ในทางกลับกันภาวะผู้นำแบบกระจายมักจะขาดความสอดคล้องกัน ด้วยความเป็นผู้นำแบบกระจาย บางครั้งดิจิทัลอาจเป็นเหมือนโรคระบาด หากผู้นำไม่สามารถกำจัดการได้และพยายามหลีกเลี่ยงไม่ให้ใครแตะต้องมันทำให้บางส่วนของดิจิทัลไม่ได้รับการจัดการ

กฎ 6 ดอกเพื่อการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัล

การเปลี่ยนองค์กรให้เป็น Digital Organization

ความจำเป็นที่องค์กรหรือสถานศึกษาต้องมีการเปลี่ยนแปลงจากสภาพเดิมให้เป็นองค์กรหรือสถานศึกษาดิจิทัล (Digital Organization) ไม่ใช่เป็นเพียงเรื่องของกลยุทธ์และการนำเทคโนโลยีทันสมัยมาใช้เพื่อให้องค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้นเท่านั้น เรื่องของบุคลากรในองค์กรก็เป็นปัจจัยที่สำคัญที่ต้องปรับตัวเข้าสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลเช่นกัน Sheninger เสนอองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรหรือสถานศึกษาดิจิทัล ดังนี้

1. การเชื่อมโยงเรื่องราวผ่านโซเชี่ยล (Connectedness Matters) คือ การนำความรู้ทุกสิ่งในโลกปัจจุบันที่ต้องการเชื่อมต่อกันโซเชี่ยลมีเดียเพื่อเป็นตัวกระตุ้นที่ช่วยทำให้เกิดการเรียนรู้ว่าเทคโนโลยีสามารถบูรณาการเข้ากับการสอน การเรียนรู้ และความเป็นผู้นำได้อย่างไร

2. วิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ (Vision to Action) คือ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดเพื่อที่สรุปเหตุผลและวิธีการสำหรับแผนใด ๆ เพื่อให้ได้วิสัยทัศน์เชิงลึกจึงต้องเป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันและทำให้วิสัยทัศน์มีชีวิตชีวาสู่การกระทำโดย จัดลำดับความสำคัญ สื่อสาร สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้เกี่ยวข้องด้วยวิสัยทัศน์ ส่งเสริม ดำเนินชีวิตด้วยผู้นำและมอบหมายวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

3. ความคุ้มค่า (Value) คือ การทำให้ผู้เกี่ยวข้องเห็นความสำคัญของการรวมเทคโนโลยี และคุณค่าของเทคโนโลยีด้วยการสนับสนุนการเรียนรู้และสร้างประสบการณ์ที่มีความหมายที่เกี่ยวข้องกับนักเรียน

4. การสนับสนุน (Support) คือ การสนับสนุนเทคโนโลยีใช้งานที่ประสบความสำเร็จที่เหมาะสม ด้วยการตรวจสอบให้แน่ใจว่าได้จัดเตรียมโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็น เช่น การพัฒนาเครือข่ายไร้สายที่ใช้งานได้ทั่วทั้งอาคาร รวมทั้งโครงสร้างการสนับสนุนด้านความรู้สึก เช่น การกระตุ้นให้ครูกล้าเสี่ยงและสนับสนุนการดำเนินงานที่ปราศจากความกลัวที่จะล้มเหลว

5. การเรียนรู้อย่างมืออาชีพ (Professional Learning) คือ การแสวงหาโอกาสที่แท้จริงในการเรียนรู้วิธีการผสมรวมเทคโนโลยี ด้วยการสนับสนุนครูในการพัฒนาเครือข่ายการเรียนรู้ส่วนบุคคลออนไลน์ของตนเอง (**Personal Learning Networks: PLN**) การจัดฝึกอบรมเกี่ยวกับเครื่องมือดิจิทัลหลังเลิกเรียน และการให้ระยะเวลาและความยืดหยุ่นในการเติบโตอย่างมืออาชีพ เพื่อบูรณาการเครื่องมือใหม่ๆ

6. การยอมรับ (Embracement) คือ การส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีในสถานศึกษา ที่ยอมรับ เข้าใจ สนับสนุนให้บุคลากรนำเทคโนโลยีมาใช้ที่มีการเสริมอำนาจและความเป็นอิสระ

สำหรับบุคลากรในองค์กร จำเป็นต้องมีความพร้อมสำหรับการเป็นองค์กรดิจิทัล ทั้งนี้ บุคลากรต้องสามารถทำงานร่วมกันได้กับเทคโนโลยี ผู้เกี่ยวข้องทั้งหมดขององค์กรต้องสามารถลงมือทำ และมีการเตรียมความพร้อมในการสร้างการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลขององค์กร โดยพิจารณาจากปัจจัยสำคัญ ได้แก่

1. วัฒนธรรมองค์กร (Culture) หมายถึง องค์กรต้องสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล และสร้าง Mindset ของบุคลากรเพื่อการทำงานในยุคดิจิทัล เปลี่ยนความคิดให้ทุกคนพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงการนำเทคโนโลยีมาใช้ ปรับเปลี่ยนการทำงานจากรูปแบบเดิม บุคลากรเข้าใจบทบาทหน้าที่และความสำคัญของตนเองต่อองค์กร เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ กล้าคิดกล้าทำ นำเสนอสิ่งใหม่ที่แตกต่าง และให้ความสำคัญกับการทำงานร่วมกันเป็นทีม

2. ความสามารถ (Capabilities) หมายถึง การสรรหาบุคลากรที่เหมาะสมมีความสามารถ และทัศนคติเชิงบวก องค์กรมีการพัฒนาความสามารถของบุคลากรให้สามารถปรับตัวเข้าสู่องค์กรในรูปแบบใหม่ ทั้งการให้ความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และทัศนคติที่ดีในเรื่องเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อให้บุคลากรใช้ความสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับองค์กรและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง

3. ความร่วมมือ (Collaboration) หมายถึง การดำเนินการขององค์กรที่ต้องใช้ความร่วมมือจากทุกฝ่ายเพื่อให้งานสำเร็จและเป็นการปรับสู่องค์กรดิจิทัล ที่ต้องอาศัยความร่วมมือจากผู้เกี่ยวข้องทั้งหมด การทำงานข้ามสายงาน (Cross Functional) การปรับทัศนคติในการทำงานร่วมกันเพื่อความสำเร็จของทีม การเรียนรู้ระหว่างกัน การมีช่องทางการสื่อสารและการเสนอความคิดเห็นทั้งภายในองค์กรและกับลูกค้าภายนอก เพื่อสร้างประสบการณ์การสื่อสารและบริการที่ดี เพื่อเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กรอบเสาหลักแห่งความเป็นผู้นำด้านดิจิทัล"7 ประการ (The 7 Pillars of Digital Leadership in Education)

Sheninger ตระหนักถึงความสำคัญของการผสมรวมเทคโนโลยี จึงกลั่นกรอง **เจ็ดเสาหลักแห่งความเป็นผู้นำดิจิทัล**ขึ้น เสาหลักเหล่านี้แสดงถึงทักษะและพฤติกรรมใหม่ ๆ ที่จะช่วยให้ผู้นำนำไปสู่วิธีการใหม่ ๆ ที่สอดคล้องกับประเภทของการเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่ต้องการความคล่องแคล่วทางเทคโนโลยีและการบูรณาการที่เพิ่มขึ้นและยังสอดคล้องกับมาตรฐานของสมาคมระหว่างประเทศเพื่อเทคโนโลยีในการศึกษา (ISTE) สำหรับผู้นำด้านการศึกษา ประกอบด้วย

1. การสื่อสาร (Communications) โดยใช้เครื่องมือโซเชียลมีเดียฟรีเพื่อรับข้อมูลที่เหมาะสมและทันท่วงทีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
2. การประชาสัมพันธ์ (Public Relations) โดยใช้ความเป็นผู้นำด้านดิจิทัลในการเล่าเรื่อง ด้วยเครื่องมือและกลยุทธ์การสื่อสารและสร้างรากฐานของการประชาสัมพันธ์เชิงบวก
3. การสร้างแบรนด์ (Branding) ด้วยการสร้างภาพลักษณ์เชิงบวกให้กับแบรนด์ สร้างแบรนด์ที่โดนใจทุกคน สร้างนวัตกรรม การมีส่วนร่วมของนักเรียน การเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน
4. การมีส่วนร่วมของนักเรียน การเรียนรู้ และผลลัพธ์ (Student Engagement, Learning, and Outcomes) โดยการให้นักเรียนแสดงความเชี่ยวชาญด้านแนวคิด สร้างสิ่งประดิษฐ์ของการเรียนรู้ ช่วยให้ผู้เรียนเลือกความต้องการใช้เครื่องมือเทคโนโลยีใดเพื่อแสดงความเข้าใจ
5. การเติบโตอย่างมืออาชีพและการเรียนรู้ (Professional Growth and Learning) โดยการเรียนรู้ผ่านเครือข่ายการเรียนรู้ส่วนบุคคล (PLN) เกี่ยวกับรูปแบบการสอนแบบพลิกกลับ นำอุปกรณ์มาเอง (BYOD) และการเสนอแนะแนวคิดที่ดีผ่านโซเชียลและรวมเครื่องมือโซเชียลมีเดียในห้องเรียน
6. การทบทวนสภาพแวดล้อมและพื้นที่การเรียนรู้ใหม่ (Re-envisioning learning spaces and environments) ด้วยการให้นักเรียนใช้อุปกรณ์ของตนเองเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้ที่จำเป็น สอนวิธีใช้เครื่องมือเพื่อการเรียนรู้และสอนเกี่ยวกับการเป็นพลเมืองและความรับผิดชอบในยุคดิจิทัล
7. โอกาส (Opportunity) ด้วยการบอกเล่าเรื่องราวต่างๆให้นักเรียนได้สร้างโอกาสให้กับโรงเรียน บริษัท องค์กรต่างๆ มอบเทคโนโลยีฟรี การเชื่อมต่อ การสร้างหรือจัดพื้นที่เรียนรู้สำหรับนักสร้างสรรค์ กิจกรรมตามบริบท และการพัฒนาทางวิชาชีพ ฯลฯ

ในตอนที่ 2 จะนำเสนอรายละเอียดเรื่อง “กรอบเสาหลักแห่งความเป็นผู้นำด้านดิจิทัล” 7 ประการ และ”คุณลักษณะของผู้นำดิจิทัลที่ดี” ต่อไป.

.....

หนังสือ 1. Digital Leadership in Higher Education

2. DIGITAL LEADERSHIP: A SYSTEMATIC CONCEPTUAL LITERATURE REVIEW.