

แนวทางการบริหารองค์กรยุคใหม่สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน

Modern Organizational Management Approaches Toward Sustainable Development

นุจนาฏ รินทาวุท¹, ณัฐปภัสร์ โคตรหลักคำ²

Nutjanat Rintawut¹, Natpaphat Khotlakkum²

¹พยาบาลวิชาชีพชำนาญการพิเศษ หัวหน้างานปลูกถ่ายอวัยวะและเนื้อเยื่อ โรงพยาบาลขอนแก่น

²พยาบาลวิชาชีพชำนาญการพิเศษ หัวหน้าหอผู้ป่วยหนักศัลยกรรมอุบัติเหตุ 2 โรงพยาบาลขอนแก่น

¹Senior Professional Nurse (Advanced Level) Role: Head of Organ and Tissue Transplantation Unit

Affiliation: Khon Kaen Hospital, Thailand

²Registered Nurse (Senior Professional Level), Head of Trauma Intensive Care Unit 2 (TICU 2), Khon Kaen Hospital, Thailand

Corresponding author: Email: Nutjanatrintawut@gmail.com, Mainatpaphat@gmail.com

(Received: December 2, 2025; Revised: December 15, 2025; Accepted: December 22, 2025)

บทคัดย่อ

การวิจัยเอกสารครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเสนอแนวทางการบริหารองค์กรยุคใหม่สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืนโดยการสรุปและวิเคราะห์แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับศาสตร์และศิลป์แห่งการบริหารองค์กรในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เนื้อหาครอบคลุมถึงความหมาย ความสำคัญ และวิวัฒนาการของทฤษฎีองค์การตั้งแต่ต้นนโยบายคลาสสิกไปจนถึงยุคสมัยใหม่ โดยเน้นการประยุกต์ใช้กระบวนการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบตามแนวคิดทฤษฎีทางการบริหารยุคใหม่เพื่อเป็นโครงสร้างในการดำเนินงาน ผลการศึกษาพบว่า 1.แนวทางการบริหารที่มีประสิทธิภาพในยุคดิจิทัลต้องอาศัยการผสมผสานระหว่างเทคโนโลยีสมัยใหม่ (Digital Core) ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ และจริยธรรมในการบริหาร เพื่อนำพาองค์กรไปสู่ความยั่งยืนทั้งในมิติของการพัฒนา สังคม และสิ่งแวดล้อม 2.ผู้บริหารควรมีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง และประยุกต์ใช้กระบวนการบริหารให้เหมาะสมกับบริบท โดยเฉพาะในสถานศึกษาซึ่งเป็นองค์กรที่มีความซับซ้อนด้านบุคลากร วัฒนธรรม และพันธกิจทางสังคม เนื้อหาสาระในบทความนี้สามารถใช้เป็นกรอบแนวคิดในการพัฒนาการบริหารสถานศึกษา และภาวะผู้นำทางการศึกษาเพื่อความยั่งยืนได้

คำสำคัญ: การบริหารองค์กร; ภาวะผู้นำทางการศึกษา; องค์กรแห่งการเรียนรู้; ความยั่งยืน

Abstract

This documentary research aims to propose modern organizational management approaches toward sustainable development by synthesizing and analyzing fundamental concepts related to the science and art of organizational management in an era of rapid change. The content covers the meaning, significance, and evolution of organizational theories, ranging from classical management to contemporary approaches, with an emphasis on the application of systematic management processes based on modern management theories as an operational framework. The findings indicate that: (1) effective organizational management in the digital era requires an integration of modern technologies (Digital Core), visionary leadership, and ethical management to guide organizations toward sustainability across developmental, social, and environmental dimensions; and (2) administrators should develop visionary leadership

competencies, demonstrate adaptability to change, and apply management processes appropriately to organizational contexts—particularly in educational institutions, which are characterized by complexity in personnel, culture, and social missions. The content of this article can serve as a conceptual framework for developing educational management and educational leadership toward sustainability.

Keywords: Organizational Management; Educational Leadership; Learning Organization; Sustainability

1. บทนำ

การบริหารองค์กรเป็นหัวใจสำคัญของการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ นักวิชาการด้านการบริหารเห็นพ้องต้องกันว่าการบริหารมิใช่เพียงการดำเนินงานตามหน้าที่เชิงกลไก แต่เป็นกระบวนการที่ผสมผสานทั้งศาสตร์และศิลป์ โดยอาศัยความร่วมมือของบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป (กุหลาบ ปุริสาร, ม.ป.ป.) สมภพ ระวังบุทซ์ (2559) ชี้ว่าผู้บริหารต้องติดตามผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบเพื่อให้เกิดทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล ขณะที่วิโรจน์ สารรัตนะ (2556) และศิริ ถิธาสนา (2557) อธิบายว่าหน้าที่หลักของการบริหาร ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ และการควบคุม ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการเชื่อมโยงทรัพยากร คน และระบบให้ทำงานสอดประสานกันในบริบทสถานศึกษา การบริหารยังมีความสำคัญ เนื่องจากสถานศึกษาเป็นองค์กรที่มีพันธกิจด้านการพัฒนาคนและสังคม ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีทั้งความรู้เชิงวิชาการและศิลปะการบริหารเพื่อสร้างสมดุลระหว่างคุณภาพการศึกษาและการเปลี่ยนแปลงของสังคม

การบริหารองค์กรมีบทบาทสำคัญต่อการกำหนดทิศทางและความอยู่รอดขององค์กรในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การบริหารที่มีประสิทธิภาพช่วยให้องค์กรมีเป้าหมายและกลยุทธ์ที่ชัดเจน ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและพฤติกรรมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ดลยา ไชยวงศ์, 2562) สำหรับสถานศึกษา การบริหารที่ดีช่วยเสริมสร้างคุณภาพผู้เรียน พัฒนาครูและบุคลากร และสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ชุมชนและสังคม การบริหารจึงมิใช่เพียงการสั่งการ แต่เป็นกระบวนการสร้างพลังความร่วมมือและขวัญกำลังใจภายในองค์กร (สมภพ ระวังบุทซ์, 2559)

วิวัฒนาการของทฤษฎีองค์การสะท้อนให้เห็นถึงการพัฒนาแนวคิดด้านการบริหารจากยุคคลาสสิกที่มององค์กรเป็นเครื่องจักร เน้นโครงสร้างและกฎระเบียบ ไปสู่ยุคมนุษย์สัมพันธ์ที่ให้ความสำคัญกับความต้องการและแรงจูงใจของมนุษย์ (McGregor, 1960) และพัฒนามาสู่ยุคสมัยใหม่ที่มององค์กรเป็นระบบเปิดซึ่งต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อม (กุหลาบ ปุริสาร, ม.ป.ป.) ในบริบทสถานศึกษา แนวคิดเชิงระบบและเชิงสถานการณ์มีความเหมาะสมอย่างยิ่ง เนื่องจากสถานศึกษาต้องเผชิญกับนโยบายทางการศึกษา เทคโนโลยี และความคาดหวังของสังคมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

2. แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องของเจสสิกกระบวนการ POSDCORB: พินิจเชิงบริหาร

แนวคิดของ Gulick และ Urwick (1937) ยังคงเป็นเครื่องมือคลาสสิกที่ช่วยวางกรอบการทำงานให้สอดคล้องกันทั่วทั้งองค์กร

1. P - Planning (การวางแผน): คือจุดเริ่มต้นของทุกอย่าง โดยเป็นกระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร พร้อมทั้งวางแนวทางการดำเนินงานอย่างเป็นขั้นตอนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้
2. O - Organizing (การจัดองค์การ): เป็นการจัดระเบียบกิจกรรมต่างๆ ให้เป็นระบบ โดยเน้นการกำหนดโครงสร้างหน่วยงานให้ชัดเจนว่าแต่ละส่วนงานมีความรับผิดชอบอะไรบ้าง เพื่อให้เหมาะสมกับตำแหน่งงานในองค์กร

3. S - Staffing (การจัดคนเข้าทำงาน): คือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่กระบวนการรับสมัคร การสรรหา และการคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญให้เข้ามาปฏิบัติงานในตำแหน่งที่เหมาะสม เพื่อให้งานขับเคลื่อนไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. D - Directing (การอำนวยการ): ผู้บริหารจะใช้อำนาจหน้าที่ในการตรวจสอบ ควบคุม และให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงการใช้ศิลปะในการจูงใจเพื่อให้พนักงานปฏิบัติหน้าที่ได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

5. Co - Coordinating (การประสานงาน): เป็นการสร้างความร่วมมือระหว่างบุคคลหรือหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร เพื่อให้การปฏิบัติงานของทุกฝ่ายมีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

6. R - Reporting (การรายงาน): คือการรวบรวมข้อมูลและผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นภายในองค์กร เพื่อรายงานให้ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาทราบถึงส่วนที่ประสบความสำเร็จหรือส่วนที่ยังบกพร่อง เพื่อนำข้อมูลที่เป็นประโยชน์ไปใช้พัฒนางานต่อไป

7. B - Budgeting (การจัดทำงบประมาณ): เป็นการวางแผนและการบริหารจัดการด้านการเงิน ซึ่งถือเป็นเครื่องมือหลักในการจัดสรรทรัพยากรเพื่อดำเนินกิจกรรมต่างๆ โดยมีการตั้งเป้าหมายและควบคุมการใช้จ่ายเงินให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด

หากจะสรุปให้เห็นภาพชัดเจนขึ้น POSDCoRB เปรียบเสมือน "พิมพ์เขียว" ของสถาปนิก ที่ไม่ได้แค่บอกว่าตึกจะหน้าตาเป็นอย่างไร (Planning) แต่ยังบอกถึงการจัดวางโครงสร้างเหล็ก (Organizing) การเลือกช่างฝีมือดีมาทำงาน (Staffing) การคุมงานก่อสร้าง (Directing/Coordinating) ไปจนถึงการตรวจสอบความเรียบร้อยและบริหารงบประมาณก่อสร้าง (Reporting/Budgeting) เพื่อให้บ้านหลังใหญ่ที่เรียกว่าองค์กรนั้นแข็งแรงและสมบูรณ์ที่สุด ฟันเฟือง 5 ขั้นตอนและการประยุกต์ใช้ POSDCoRB เพื่อให้การบริหารบรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารต้องดำเนินงานผ่านขั้นตอนที่เป็นระบบ ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) จุดเริ่มต้นของการกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์
2. การจัดองค์การ (Organizing) การจัดโครงสร้าง แบ่งกลุ่มงาน และมอบหมายผู้รับผิดชอบให้เหมาะสม,
3. การอำนวยการ/การนำ (Leading) การใช้ภาวะผู้นำ จูงใจ และสื่อสารเพื่อขับเคลื่อนทีมงาน
4. การควบคุม (Controlling) การติดตามและเปรียบเทียบผลงานจริงกับมาตรฐานที่วางไว้
5. การประเมินผลและพัฒนา ทบทวนการทำงานเพื่อหาแนวทางปรับปรุงในระยะยาว

3. สรุปแนวทางสรุปการพัฒนาแนวทางการบริหารองค์กรยุคใหม่สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน

3.1 ผู้บริหารต้องมององค์กรในปัจจุบันต้องก้าวข้ามขีดจำกัดแบบเดิมเพื่อความอยู่รอด โดยมีลักษณะเด่นที่แตกต่างจากองค์กรดั้งเดิมดังนี้

โครงสร้างแนวราบ (Flat Structure): ลดลำดับชั้นการบังคับบัญชา เน้นการทำงานแบบทีมและ Project-based เพื่อความยืดหยุ่น

Digital Core: การนำไอที, AI และ Big Data มาเป็นแกนกลางในการขับเคลื่อนประสิทธิภาพ

วัฒนธรรมแบบเปิด: ให้อิสระแก่พนักงานในการแสดงความคิดเห็นและสร้างนวัตกรรม เช่นเดียวกับบริษัทเทคโนโลยีชั้นนำ

ความยั่งยืน (ESG): ไม่ได้มุ่งเน้นเพียงผลกำไร แต่คำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมด้วย

3.2 ผู้บริหารจำเป็นต้องพัฒนาทักษะและจริยธรรมที่ผู้บริหารยุคใหม่ต้องมีนักบริหารที่ประสบความสำเร็จต้องพัฒนาทักษะ 3 ด้านหลัก ดังนี้

Technical Skills: ความเชี่ยวชาญในเนื้องานเฉพาะด้าน

Human Skills: ศิลปะการครองใจคนและการประสานงานระหว่างบุคคล

Conceptual Skills: ความสามารถในการมองภาพกว้างและเข้าใจความสัมพันธ์ของทุกส่วนงาน

จริยธรรมในการบริหาร: ต้องยึดถือประโยชน์ส่วนรวม เคารพสิทธิ และรักษาความยุติธรรมโดยไม่สร้างความสำเร็จที่เลื่อมล้ำ

3.3 ปัจจัยแห่งความสำเร็จอย่างยั่งยืน

จากงานวิจัยในบริบทที่หลากหลาย พบว่าปัจจัยสำคัญที่สุดคือ "ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์" ซึ่งต้องสามารถสื่อสารเป้าหมายให้ชัดเจนและสร้างวัฒนธรรมการปรับตัวที่ยอมรับนวัตกรรมใหม่ๆ

ภาครัฐ: ต้องพัฒนา "มิติด้านองค์ความรู้" และบริหารเชิงยุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นบริการ

ภาคเอกชน: ต้องสร้าง "องค์กรแห่งการเรียนรู้" (Learning Organization) และนำเทคโนโลยีระบบ Cloud หรือ SAP มาใช้

สถานศึกษา: ควรเน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วมและใช้วงจร PDCA ในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

การบริหารองค์กรเปรียบเสมือนการเดินทางเรือที่กัปตันต้องรู้จักทั้งทิศทาง (แผน) รู้จักเรือ (คนและโครงสร้าง) และเข้าใจสภาพอากาศ (สิ่งแวดล้อมภายนอก) เพื่อนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ยั่งยืน

4. สรุปและอภิปรายผล

จากการรวบรวมทัศนะของนักวิชาการและการวิเคราะห์บริบทการบริหารในยุคปัจจุบัน มีประเด็นที่น่าสนใจในการอภิปราย ดังนี้

1. พลวัตของศาสตร์และศิลป์: การบริหารไม่ใช่สูตรสำเร็จรูป แต่เป็นกระบวนการที่ต้องใช้ "ศาสตร์" คือความรู้เชิงระบบ และ "ศิลป์" คือความสามารถในการจูงใจและครองใจคน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2. ความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์กร: ในยุค Digital Transformation องค์กรต้องเปลี่ยนจากโครงสร้างที่มีลำดับชั้นเคร่งครัดแบบยุคคลาสสิก ไปสู่โครงสร้างแนวราบที่เน้นการทำงานเป็นทีม เพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการปรับตัวต่อพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป

3. บทบาทของนวัตกรรมและข้อมูล: องค์กรสมัยใหม่ต้องมี "Digital Core" หรือการใช้ IT, AI และ Big Data เป็นแกนหลัก ควบคู่ไปกับการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ เพื่อเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรมอย่างเต็มรูปแบบ

4. ความสมดุลระหว่างผลกำไรและความยั่งยืน: องค์กรยุคใหม่ไม่ได้มุ่งเน้นเพียงตัวเลขกำไร แต่ต้องให้ความสำคัญกับจริยธรรม และผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (ESG) เพื่อความเติบโตที่ยั่งยืนในระยะยาว

5. การบริหารองค์กรท่ามกลางความผันผวนต้องอาศัยกลไกสำคัญคือ POSDCORB ซึ่งเปรียบเสมือน "พิมพ์เขียว" ในการจัดวางระบบ ตั้งแต่การวางแผน (Planning) ไปจนถึงการจัดทำงบประมาณ (Budgeting) โดยผู้บริหารต้องมีทักษะที่ครอบคลุมทั้งด้านเทคนิค ด้านมนุษย์ และด้านความคิดรวบยอด

6. ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญที่สุดคือ "ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์" ซึ่งต้องสามารถสื่อสารเป้าหมายให้ชัดเจน สร้างบรรยากาศการทำงานแบบมีส่วนร่วม และพร้อมที่จะปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เปรียบเสมือนกัปตันเรือที่ต้องเข้าใจทั้งทิศทาง เรือ และสภาพอากาศ เพื่อนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายได้อย่างมั่นคง

5. เอกสารอ้างอิง

- ชรินทร์ทิพย์ ชาดานิธิภิญโญ, และธดา สิทธิธาดา. (2567). แนวทางการพัฒนาการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา. *วารสารการบริหารการศึกษา*, 15(1), 1-15. มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- ดลยา ไชยวงศ์. (2562). *การบริหารองค์กรในยุคการเปลี่ยนแปลง*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งหนึ่ง.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2556). *กระบวนการบริหารเพื่อเป้าหมายองค์กร*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริ ถีอาสนา. (2557). *ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารจัดการทรัพยากร*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สมภพ ระงับทุกข์. (2559). *บทบาทผู้บริหารต่อความสำเร็จขององค์กร*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งหนึ่ง.
- Gulick, L., & Urwick, L. (1937). *Papers on the science of administration*. Institute of Public Administration.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. McGraw-Hill.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday