

คุณลักษณะของผู้บริหารสารสนเทศระดับสูงในสถาบันอุดมศึกษา Characteristics of Chief Information Officer (CIO) in Higher Education

เอกเทศ แสงลับ¹

บทคัดย่อ

ผู้บริหารสารสนเทศระดับสูงในสถาบันอุดมศึกษา นอกจากความสามารถในการบริหารจัดการและเทคโนโลยีแล้ว ผู้บริหารสารสนเทศระดับสูงยังต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญในการสร้างความร่วมมือเพื่อกำหนดกลยุทธ์พัฒนาระบบ เพื่อแก้ไขปัญหาในองค์กร และการเป็นผู้นำที่สามารถแนะนำและต่อรองกับหน่วยงานภายในและภายนอก รวมไปถึงเครือข่ายกับองค์กรอื่นเพื่อความร่วมมือทางด้านไอทีที่ต้องเริ่มจากทักษะการสื่อสารที่ดี รวมไปถึงการพัฒนามาตรฐาน การบริการให้กับผู้ใช้ไอทีหรือผู้ที่มีส่วนร่วมในการสนับสนุนเทคโนโลยีให้บรรลุภารกิจขององค์กร อีกทั้งต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีความเข้าใจโครงสร้างพื้นฐานขององค์กรเพื่อสนับสนุนวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้องค์กร ส่งเสริมนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กร พัฒนา บำรุงรักษา วิเคราะห์ และประเมินประสิทธิภาพที่ได้รับจากการปฏิบัติงาน และดำเนินการเทคโนโลยีสารสนเทศตามงบประมาณที่ได้ โดยจัดความต้องการตามเป้าหมายกลยุทธ์

¹ อาจารย์, สาขาวิชาคอมพิวเตอร์ศึกษา, คณะครุศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ e-mail: akekathed.s@sskru.ac.th

1. บทนำ

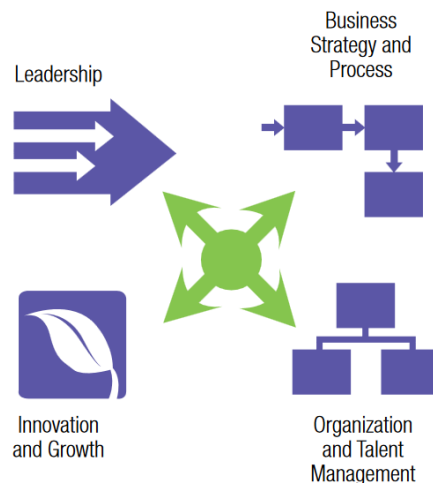
ในโลกยุคเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร การจัดการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของหน่วยงานและองค์กรนั้น เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อเป็นอีกสิ่งสำคัญที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ทั้งในสถานศึกษาภาครัฐและเอกชน รวมไปถึงหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ต่างเล็งเห็นความสำคัญของการขับเคลื่อนองค์กรโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเข้ามามีส่วนร่วมขององค์กร โดยประเทศสหรัฐอเมริกาได้กำหนดว่าหน่วยงานของรัฐต้องมี CIO และ CIO ต้องเป็นสมาชิกคนหนึ่งของกลุ่มผู้บริหารระดับสูง

CIO คือผู้บริหารสูงสุดทางด้านไอซีทีของหน่วยงาน แต่อาจจะไม่ใช่ผู้ที่ทำหน้าที่บริหารสูงสุดของหน่วยงานก็ได้ CIO ในภาครัฐของไทย ทางคณะรัฐมนตรีได้กำหนดให้เป็นหน้าที่ของรองผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงาน เช่น รองปลัดกระทรวง รองอธิบดี หรือรองผู้อำนวยการ การมีตำแหน่ง CIO ในหน่วยงาน จะทำให้ทุกคนในหน่วยงานหรือผู้ใช้บริการเชื่อมั่นว่า มีผู้ดูแลสนับสนุนให้การดำเนินการด้านไอซีทีของหน่วยงาน รวมทั้งการกำหนด มาตรฐาน กฎเกณฑ์ โครงสร้าง งบประมาณ กระบวนการให้ความรู้ บุคลากรของหน่วยงานสารสนเทศ เป็นผู้วางแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ รวมถึงงบประมาณด้านไอซีที เพื่อจัดการทรัพยากรสารสนเทศ

ในด้านความสัมพันธ์ CIO ต้องพัฒนาทั้งความสัมพันธ์ที่เข้มแข็งทั้งภายในและภายนอก โดยต้องสร้างความเชื่อถือให้กับหน่วยงาน โดยการเข้าร่วมเป็นหนึ่งในกลุ่มผู้บริหาร และสร้างความเข้าใจเกี่ยวเทคโนโลยีสารสนเทศในฐานะที่เป็นผู้กำหนดภารกิจ มีส่วนร่วมในการกำหนดแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ สร้างเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศทั้งภายในและภายนอกเพื่อแลกเปลี่ยนสารสนเทศ เพื่อส่งเสริมและปรับปรุง การปฏิบัติการภายในหน่วยงาน ติดต่อกับความคิดเห็นด้านการบริการเพื่อปรับปรุงการให้บริการ และเป็นตัวแทนของหน่วยงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ในการประชุมและตอบสนองความต้องการขององค์กรในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสร้างและพัฒนาเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับหน่วยงานหรือองค์กร

2. CIO ตำแหน่งผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อขับเคลื่อนนวัตกรรมและเทคโนโลยี

การเป็นผู้นำ กลยุทธ์ทางธุรกิจ กระบวนการ นวัตกรรมและเทคโนโลยี ความสามารถในการจัดการองค์กร เป็นพื้นฐานสำคัญของผู้บริหารสารสนเทศระดับสูง ทั้งในการแข่งขันทางธุรกิจ หรือทางด้านบริหารในสถานศึกษา จากการศึกษาการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ CIO ในสถาบันอุดมศึกษา หรือผู้ที่ปฏิบัติงาน CIO ในทางธุรกิจ ทำให้มองเห็นสมรรถนะหลักของผู้บริหารสารสนเทศที่จะรักษาและพัฒนาจุดแข็ง และปรับปรุงจุดอ่อน สร้างบทบาทให้กับองค์กร เพื่อเข้าสู่การแข่งขันจากกลยุทธ์ที่วางไว้ (IBM:2008)



ภาพที่ 1 The strategic CIO competencies

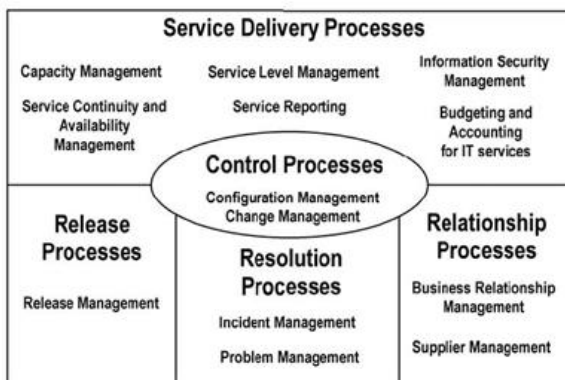
ที่มา : IBM (2008)

3. มาตรฐานที่ควรปฏิบัติ สำหรับผู้บริหารสารสนเทศระดับสูง

สภาพแวดล้อมการแข่งขันของเทคโนโลยีในปัจจุบัน ได้ประสิทธิภาพที่ดีที่และผลตอบแทนที่สูงในด้านการลงทุน CIO มีความจำเป็นที่จะต้องวิเคราะห์โครงสร้างพื้นฐานตัวชี้วัด การบริหารความเสี่ยงและการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการด้านเทคโนโลยี การยกระดับมาตรฐานสากล เช่น ISO/IEC 20000 และ ITIL สำหรับ CIO และผู้บริหารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องก็ควรมีความรู้กรอบมาตรฐานในลักษณะบูรณาการ

เพื่อให้สามารถดำเนินการด้านเทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ

มาตรฐาน ISO/IEC20000 และ ITIL2011 มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการบริหารจัดการงานบริการเทคโนโลยีสารสนเทศ (ITSM) ที่กำลังเป็นที่นิยมปฏิบัติกันในองค์กรระดับ Enterprise ในประเทศไทยเวลานี้ โดยมีองค์กรที่ผ่านการรับรองมาตรฐาน ISO/IEC 27001 โดยมาตรฐาน ISO/IEC 27001 จะมุ่งเน้นไปที่ความมั่นคงปลอดภัยข้อมูลในมุมมองของ CIA TRIAD (C = Confidentiality, I = Integrity, A = Availability) เป็นหลัก ประสิทธิภาพของการตรวจผ่านมาตรฐาน ISO/IEC 27001 ก็คือ การนำองค์ความรู้ “IT Service Management” (ITSM) ซึ่งเป็น “กระบวนการบริหารจัดการงานบริการเทคโนโลยีสารสนเทศ” มาช่วยเสริมในการบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยข้อมูล ตามมาตรฐาน ISO/IEC 27001 เช่น การนำ Framework ITIL (IT Infrastructure Library) หรือ การใช้แนวทางปฏิบัติจากมาตรฐาน ISO/IEC 20000 มาประยุกต์ใช้ในกระบวนการ “Change Management” (ISO/IEC 27001), “Capacity Management” (ISO/IEC 27001) หรือ “Incident Management” (ISO/IEC 27001) เป็นต้น



ภาพที่ 2 ISO/IEC 20000 Standard

ที่มา: eEnterprise Thailand (2008)

จากภาพที่ 2 คือ มาตรฐาน ISO/IEC 20000 จะประกอบด้วย 5 กระบวนการหลัก ได้แก่

1. Service Delivery Process ในกลุ่มของกระบวนการส่งมอบการบริการ จะประกอบด้วยกระบวนการต่าง ๆ ได้แก่ การจัดการระดับการให้บริการ (Service Level Management) การจัดทำรายงานการบริการ (Service Reporting) การบริหารความต่อเนื่องและความพร้อมในการบริการ (Service Continuity and Availability Management) การจัดทำงบประมาณ และงานบัญชีสำหรับการบริการ (Budgeting and Accounting for Services) การบริหารขีดความสามารถ (Capacity Management) การบริหารความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ (Information Security Management)

2. Relationship Processes กระบวนการนี้จะมี 2 ขั้นตอน คือ 1 Business Relationship Management กระบวนการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้ให้บริการ และผู้ใช้บริการ รวมถึงการสร้างความพึงพอใจในการใช้บริการของผู้ใช้ มีประเด็นใดบ้างที่ต้องได้รับการแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้น และอาจนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงแก้ไขขอบเขตการให้บริการ ข้อตกลงในการให้บริการ (SLA) และ หรือสัญญาการให้บริการ โดยการจัดประชุมตามรอบระยะเวลาที่ตกลง ผู้ให้บริการยังต้องทำการสำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้งาน อย่างสม่ำเสมอ เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงการให้บริการให้ดีขึ้น และสอดคล้องกับความต้องการองค์กรมากขึ้น และ 2. Supplier Management ในการให้บริการ ผู้ให้บริการจำเป็นที่จะต้องมีส่วนผลิตเพื่อประโยชน์ในการจัดการ/บริการ หรือเพื่อให้การสนับสนุนการดำเนินการในด้านต่างๆ ดังนั้น ดังนั้นการบริการ จะต้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

3. Control Processes ประกอบด้วย Configuration Management และ Change Management ตามมาตรฐาน ISO 20000 สำหรับ Configuration Management คือการบริหารจัดการโครงสร้างพื้นฐาน IT คือ ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์และอุปกรณ์ต่าง ๆ และเรียกอุปกรณ์แต่ละตัวว่า Configuration Item ซึ่งมีความสำคัญในการกำหนดและควบคุมองค์ประกอบอื่น ๆ เรียกว่า Configuration Management Database (CMDB) ให้มีความเหมาะสมกับงานและมีความถูกต้อง ปริมาณของ

Configuration Items ขึ้นอยู่กับความต้องการของผู้ใช้งาน และต้องมีขั้นตอนที่ชัดเจน มีแบบแผน และสามารถตรวจสอบว่า Configuration Item สามารถแก้ไขเพิ่มเติม หรือเปลี่ยนแปลง และการจัดเก็บในฐานข้อมูลที่มีความปลอดภัยและพร้อมใช้งานอนาคตได้ ส่วน Change Management คือ การทบทวนหรือเปลี่ยนแปลงนั้นจะเป็นไปตามแผนการที่กำหนดไว้จะต้องผ่านการประเมินความเสี่ยงและการพิจารณาถึงผลกระทบต่าง ๆ ตามกระบวนการที่ชัดเจน เริ่มจากการร้องขอ การประเมินผลกระทบ การอนุมัติ การทบทวน เป็นต้น

4. Resolution Processes กระบวนการนี้จะมี Incident Management และ Problem Management สำหรับกระบวนการ Incident คือการใช้งานของผู้ใช้งาน ที่ไม่สามารถใช้งานด้าน IT ตามปกติ และสามารถเกิดขึ้นได้เสมอ ส่งผลกระทบต่อการให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพ กระบวนการนี้จึงมีความจำเป็นเพื่อเตรียมพร้อมในการแก้ไขสถานการณ์ต่าง ๆ ที่อาจเกิดผลกระทบที่จะเกิดกับองค์กร หรือ ผู้ใช้งาน ให้เกิดขึ้นน้อยที่สุด และ Problem Management กระบวนการนี้มุ่งเน้นกระบวนการแก้ไขปัญหาเช่นเดียวกับ Incident Management แต่ต่างกันตรงที่ Problem Management มุ่งเน้นในการแก้ปัญหาที่เป็นสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา (Root Cause) เพื่อป้องกันไม่ให้ปัญหานั้นกลับมาเกิดซ้ำได้อีกในภายหลัง การกำหนดแนวทางหรือวิธีในการแก้ไขปัญหา (Resolution/Permanent Fix) และการดำเนินการแก้ไขปัญหาตามแนวทางที่ได้เลือกไว้ (โดยทำผ่านกระบวนการ Change Management)

5. Release Process คือการนำระบบฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ หรืออุปกรณ์อื่น ๆ เข้าสู่การให้บริการจัดการที่เหมาะสม สามารถควบคุมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ต้องมีการวางแผนตามขั้นตอนกับผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติ กระบวนการนี้ประกอบไปด้วยกระบวนการสร้าง การจัดซื้อจัดหา การทดสอบ การฝึกอบรมการใช้งาน สิ่งที่สำคัญคือการทดสอบระบบงาน โดยการทดสอบสภาพแวดล้อม เพื่อป้องกันผลกระทบที่เกิดจากการทดสอบระบบ

กระบวนการที่กล่าวมานั้น ผู้บริหารต้องมีความรู้เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนในองค์กร เพื่อการวางแผนให้กระบวนการมีความสอดคล้องกัน สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตามมาตรฐานการบริการ IT ที่มีประสิทธิภาพและเป็นที่ยอมรับตามมาตรฐานสากล ให้เกิดความสำเร็จทางการแข่งขันในยุคเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งอาจมีมาตรฐานหรือเครื่องมือในการขับเคลื่อนองค์กร เพื่อแนวทางการดำเนินการ เช่น TQA เพื่อสร้างความพึงพอใจต่อลูกค้า รวมถึงการสร้างคุณภาพบริการด้านไอที อย่าง ITIL หรือ ISO 20000 ซึ่งเป็นเกณฑ์ที่สอดคล้องและสามารถใช้ข้อมูลร่วมกัน ก็เป็นมาตรฐานที่ผู้บริหารสารสนเทศระดับต้องมีความรู้เพื่อสร้างมาตรฐานให้กับองค์กร ให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ

4. ทักษะที่จำเป็นของผู้บริหารสารสนเทศระดับสูง

ประสบการณ์และทักษะ เป็นสิ่งจำเป็นของการเป็นผู้บริหารสารสนเทศระดับสูง จำเป็นต้องใช้ความสามารถในการทำงานและทักษะทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพราะความละเอียดและซับซ้อนจะทำให้เป็นผู้มีความสามารถและพร้อมในการเป็นผู้บริหารสารสนเทศระดับสูง ซึ่ง Rich Hein (2013) ได้ทำการสรุปถึงทักษะที่จำเป็นของผู้บริหารสารสนเทศระดับสูงว่า คนที่จะเป็น CIO นั้น จะต้องอุทิศตนเพื่อปรับปรุงตลอดเวลา ทุกคนมีโอกาสที่จะเป็นผู้บริหารสารสนเทศระดับสูง คนที่เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารนั้นมีจำนวนมาก แต่การจะเป็น CIO ที่ดี จะต้องมียุทธศาสตร์ในการบริหารงาน และเอาชนะความท้าทายต่าง ๆ โดยการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ ทักษะระดับสูงจะทำให้ CIO พัฒนานวัตกรรม ที่มุ่งเน้นกลุ่มผู้ใช้บริการเช่น Big Data, Cloud and CRM ให้ได้ผลลัพธ์ที่ดี ในขณะที่ความหลากหลายทางด้านเทคโนโลยี ผู้บริหารสารสนเทศระดับสูงจะต้องมีทักษะและความสามารถแบบก้าวกระโดด Rich Hein (2013) สรุปไว้ 8 ทักษะ ดังนี้

1. ต้องเรียนรู้รูปแบบการเป็นผู้นำ ส่วนที่สำคัญที่สุดของการเป็นผู้บริหารสารสนเทศระดับสูง คือ การรู้จักลักษณะความเป็นผู้นำ การปรับตัวเพื่อให้เป็นที่ยอมรับ

2. มุ่งเน้นการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ CIO จำเป็นต้องมีความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน รวมถึงการจัดการต่าง ๆ ให้มีความชัดเจน นั้นหมายถึงการรู้วิธีการและเวลาที่จะทำให้เพื่อนร่วมงานมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ

3. เรียนรู้วิธีการพัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิภาพ การสร้างวิสัยทัศน์เป็นสิ่งจำเป็นที่จะทำให้เพื่อนร่วมงานยอมรับ CIO ต้องมีทักษะและเทคนิคการเป็นผู้นำ และต้องเรียนรู้ที่จะมอบหมายงานกับเพื่อนร่วมงาน เพื่อช่วยพัฒนาและเติมเต็มในจุดอ่อนของ CIO เพื่อให้งานสามารถบรรลุได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. พัฒนากลยุทธ์เทคโนโลยีสารสนเทศที่แข็งแกร่ง การมีวิสัยทัศน์เป็นเพียงจุดเริ่มต้น แต่ความสามารถของการสร้างวิสัยทัศน์เพื่อเป็นกลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน เป็นที่ต้องเรียนรู้จากโครงสร้างพื้นฐานไปสู่การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีสารสนเทศ CIO ควรเรียนรู้วิธีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อสร้างมูลค่าทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร ซึ่งอาจไม่เป็นจะต้องเป็นเทคโนโลยีที่ใหม่ เพียงแค่คาดการณ์การเปลี่ยนเทคโนโลยีเพื่อผลกำไร

5. เข้าใจหลักการแก้ปัญหาธุรกิจเชิงลึก บทบาทของ CIO จะต้องมีความสามารถในการคิดเกี่ยวกับปัญหาที่มีผลประโยชน์ หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากสภาพแวดล้อมแบบซับซ้อน เพราะการแก้ปัญหาที่ไม่รอบคอบจะสามารถเกิดผลกระทบที่คาดไม่ถึงในทันที

6. วิธีของการเป็นผู้นำในช่วงวิกฤต สิ่งที่เป็นภัยคุกคามต่อการประสบความสำเร็จขององค์กร ผู้นำจะต้องมีประสิทธิภาพที่ต้องเรียนรู้วิธีรับมือกับภาวะวิกฤตเมื่อเกิดขึ้น ต้องสามารถจัดการกับภัยคุกคามต่าง ๆ ได้ และสามารถให้คำแนะนำกับเพื่อนร่วมงานทราบ เช่น เมื่อเกิดสภาพทางด้านงบประมาณ CIO จะรู้วิธีการจัดการกับผลที่จะเกิดและหาทางแก้ไขตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

7. มีความสามารถทางการตลาดกับธุรกิจไอที ในฐานะผู้บริหารสารสนเทศระดับสูง ต้องทราบถึงงบประมาณค่าใช้จ่าย และความเคลื่อนไหวของตลาดซอฟต์แวร์ รวมถึงการรับข่าวสารที่ใหม่เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อนำมาใช้ในการจัดการในองค์กร

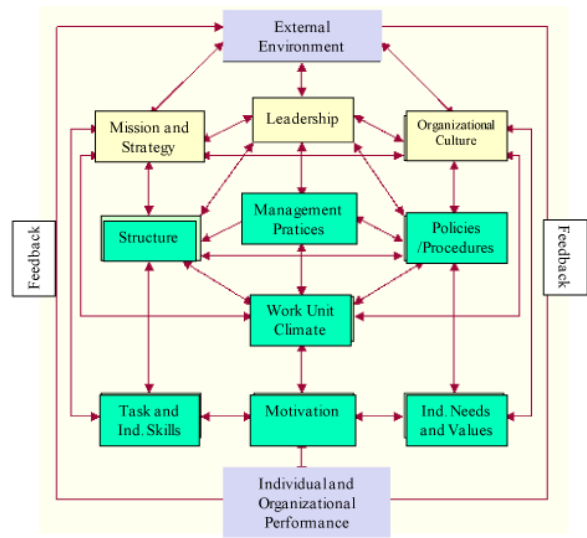
8. เรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรและพร้อมที่จะปรับตัวให้เข้ากับสังคม เป็นสิ่งที่จำเป็นที่สุดของ เพราะการตัดสินใจของ CIO ที่จะทำให้หน่วยงานประสบความสำเร็จหรือไม่ ขึ้นอยู่กับการปรับตัวที่จะเรียนรู้สภาพแวดล้อม และการสนับสนุนการทำงานจากเพื่อนร่วมงาน ที่สร้างวัฒนธรรมค่านิยมและความเชื่อเป็นไปในทางเดียวกัน จะช่วยให้องค์กรมีประสิทธิภาพสูง

จาก 8 ทักษะของผู้บริหารสารสนเทศระดับสูง Rich Hein (2013) ที่ได้กล่าวในเว็บไซต์ CIO.com แล้ว ยังมีความสอดคล้องกับ Reuben S. Dlamini (2015) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับสรุปเกี่ยวกับทักษะที่สำคัญของผู้บริหารสารสนเทศระดับสูงไว้อย่างน่าสนใจ โดยการสัมภาษณ์จากผู้เกี่ยวข้องผู้บริหาร และ CIO ว่าควรมีทักษะและความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการ ทักษะการคิดกลยุทธ์ และต้องมีความสามารถในด้านการสื่อสาร เข้าใจองค์กรและกระบวนการของเทคโนโลยี มีความสามารถในการร่วมงานกับเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ ทุกระดับหน้าที่ และพื้นฐานทักษะ หลักการทางธุรกิจจะทำให้เกิดเทคนิคและวิธีการในการคิดกลยุทธ์เพื่อ กำกับดูแล ให้เกิดความยืดหยุ่นในองค์กร รวมไปถึงการเป็นนักฟังที่ดีและเป็นผู้แก้ปัญหาเพื่อให้สามารถทำงานด้วยกันได้ และการกำกับการจัดการเทคโนโลยีสำหรับองค์กร จะต้องทักษะเกี่ยวข้องวิเคราะห์ สื่อสารกับเพื่อนร่วมงานอยู่ตลอดเวลาเพื่อทราบความต้องการต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้กับองค์กร

สรุปได้ว่าการเป็นผู้บริหารสารสนเทศระดับสูง ด้านเทคนิค CIO ต้องมีประสบการณ์ในการนำ IT มาช่วยหน่วยงานองค์กรให้บรรลุภารกิจอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีความสามารถในการคิดกลยุทธ์ การมีภาวะผู้นำองค์กรที่ดี มีความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร และจะเห็นเด่นชัดที่สุดคือต้องมีความสามารถทางด้านบริหารจัดการ ความสามารถที่จะพัฒนารอบโครงสร้างของ IT พัฒนาตัวชี้วัดเพื่อติดตามและประเมินผลการบรรลุภารกิจ ซึ่งเป็นทักษะที่สำคัญในการคิดกลยุทธ์เพื่อการแข่งขันทางเทคโนโลยีสารสนเทศ นอกจากความสามารถในการบริหารจัดการและเทคนิคแล้ว CIO ยังต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญในการสร้างความร่วมมือในการพัฒนาระบบเพื่อแก้ปัญหาขององค์กร โดยทั้งอธิบาย ให้คำแนะนำ และต่อรอง กับทั้ง

ภายในและภายนอกองค์กร นอกจากความสามารถในการบริหารจัดการและเทคนิคแล้ว CIO ยังต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญในการสร้างความร่วมมือในการพัฒนาระบบเพื่อแก้ปัญหาขององค์กร โดยทั้งอธิบาย ให้กลยุทธ์ทางธุรกิจ จึงอาจแตกต่างจาก CIO ในสถาบันอุดมศึกษา เพราะบริบทขึ้นอยู่กับความต้องการของสถาบันอุดมศึกษานั้น ๆ และจากการศึกษาเอกสารงานวิจัยของ Reuben S. Dlamini (2015) ได้ทำการศึกษาด้านประสบการณ์ของ CIO ต้องการทางด้านเทคโนโลยี ซึ่งการวิเคราะห์ข้อมูล เป็นบทบาทที่สำคัญตามกระแสของเทคโนโลยี จะต้องเรียนรู้และทำความเข้าใจกับนโยบายและแผนบริหารงานและโครงสร้างของสถาบันอุดมศึกษา เพื่อนำมาสนับสนุนให้องค์กรสามารถใช้ประโยชน์จากCIO จะต้องมีความวิสัยทัศน์ที่จะให้ความสนใจกับกระแสของเทคโนโลยีที่เพิ่มขึ้น ความคาดหวังและผลกระทบจากการวางกลยุทธ์ ผู้บริหารสารสนเทศระดับสูงในสถาบันอุดมศึกษา จะต้องมีความประสบการณ์การจัดการเรียนการสอนเป็นอาจารย์ มีประสบการณ์ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร รวมไปถึงมีความเข้าใจในหลักการทางธุรกิจ ตามหลักการที่กล่าวมาข้างต้น และต้องเป็นนักวิเคราะห์ความคำแนะนำ และต่อรอง กับทั้งภายในและภายนอกองค์กร พัฒนาเครือข่ายผู้เชี่ยวชาญกับองค์กรอื่นเพื่อความร่วมมือทางด้าน IT และยังคงมีทักษะในการสื่อสารที่ดีเยี่ยม

5. ผู้บริหารสารสนเทศระดับสูงกับการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน



ภาพที่ 2 Model of organizational performance and change

ที่มา: Burke and Litwin (2002)

การคิดแบบบูรณาการและการพัฒนาอย่างยั่งยืนเป็นอีกสิ่งที่มีความจำเป็นสำหรับผู้บริหารสารสนเทศระดับสูง Litwin (2002) แสดงให้เห็นว่าความแตกต่างระหว่างการเปลี่ยนแปลงทำให้เกิดการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอกมีผลโดยตรงต่อการคิดกลยุทธ์ ความเป็นผู้นำและวัฒนธรรมองค์กร เกี่ยวข้องกับโครงสร้างการบริหารจัดการองค์กรและสภาพแวดล้อม แรงจูงใจอาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงาน ประสิทธิภาพขององค์กรอาจส่งผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมภายนอก โดยหลายปัจจัยที่ Burke and Litwin (2002) พบในคุณสมบัติและประเภทในรูปแบบความคิด เช่น การเป็นผู้นำ และการจัดการโครงสร้างองค์กร ปัจจัยอื่น ๆ ที่ไม่ได้อยู่ในรูปแบบ เช่น สภาพแวดล้อมภายนอก เป็นตัวขับเคลื่อนหลักสำหรับการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงองค์กรและการบูรณาการเพื่อพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนในการปฏิบัติงาน ยังมีแง่มุมต่าง ๆ ตามพื้นฐานการตัดสินใจ การเคารพในสิทธิ ค่านิยม ไม่ว่าจะเป็นทางตรงหรือทางอ้อม ล้วนเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงองค์กรซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้บริหารสารสนเทศระดับสูง

6. ความสัมพันธ์ของการคิดกลยุทธ์ของผู้บริหาร สารสนเทศระดับสูงในสถาบันอุดมศึกษา

ความสามารถและความสัมพันธ์ในการคิดกลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของ CIO จากผลการวิจัยของ Avery Smith (2015) ที่ทำการศึกษาการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารว่าความสัมพันธ์ระหว่างการคิดเชิงกลยุทธ์ กล่าววาทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์จะประกอบด้วย 3 ทักษะ คือ 1) Reflecting ต้องมีความสามารถในการคิดเชิงตรรกะและเหตุผลจากประสบการณ์เพื่อใช้เป็นแนวทางในอนาคต 2) Reframing คือต้องมีความสามารถในการสร้างกระบวนการทัศน์ ตามข้อมูลเชิงลึก หรือสิ่งที่จะกระทำ 3) Systems thinking ต้องมีความสามารถในการคิดและมองเห็นเป็นระบบแบบองค์รวมตามความสัมพันธ์ ในด้านมิติการจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ Luftman (2000) กล่าวไว้ว่าประกอบความสามารถ 6 ด้าน คือ การสื่อสาร, ความสามารถ, การกำกับดูแล, ความสร้างความร่วมมือ, โครงสร้างพื้นฐาน, และ ทักษะ

1. การสื่อสาร คือ ประสิทธิภาพจากการสื่อสารระหว่างเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารและการจัดการ
2. ความสามารถ คือ ประสิทธิภาพจากการสาธิตและประเมินค่าระหว่างเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
3. การกำกับดูแล คือ ประสิทธิภาพจากธุรกิจไอทีและการจัดสรรทรัพยากร
4. การสร้างความร่วมมือ คือ ประสิทธิภาพจากการมีปฏิสัมพันธ์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการจัดการ
5. โครงสร้างพื้นฐาน คือ ประสิทธิภาพจากความโปร่งใสของโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีเพื่อการจัดการ
6. ทักษะ คือ ประสิทธิภาพจากการบริหารทรัพยากรบุคคล

ซึ่งการกำหนดหรือวัดความสามารถจะแสดงให้เห็นถึงการจัดการที่จะกำกับดูแลและพิจารณาวิธีการวางกลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ผู้บริหารสารสนเทศระดับสูงจะต้องคำนึงถึงการจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศทั้ง 6 มิติ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถตามเป้าหมายขององค์กร

7. ผู้บริหารสารสนเทศระดับสูงในสถาบันอุดมศึกษา

จากหลากหลายแนวคิดที่กล่าวถึง CIO ที่จะต้องมีความเข้าใจถึงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารรวมถึงความสามารถในการเข้าใจหลักการทางธุรกิจตลอดจนประสบการณ์ที่สั่งสมมานาน ตามวัตถุประสงค์และผลตอบแทนจากการลงทุนมีประสบการณ์ในระบบและเทคโนโลยีที่หลากหลาย การติดตั้งระบบควบคุมและกระบวนการตรวจสอบโปรแกรมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ มีความรู้อย่างกว้างขวางในทิศทางของเทคโนโลยีในอนาคตและการใช้เทคโนโลยีในภาครัฐ และการใช้ประโยชน์จากวิวัฒนาการของเทคโนโลยีและโอกาสทางเทคนิคนอกจากนั้นแล้ว CIO จะต้องส่งเสริมกระบวนการพัฒนามาตรฐาน สร้างการบริการให้กับผู้ใช้บริการ และสร้างแผนการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มความชำนาญที่จำเป็นเพื่อสนับสนุนเทคโนโลยีที่จำเป็นต่อการบรรลุตั้งนั้นประสบการณ์ในสถาบันอุดมศึกษา และการเข้าใจภารกิจของสถาบัน CIO ต้องเข้าใจและมีการวิเคราะห์ข้อมูลที่เพิ่มจำนวนขึ้นเรื่อยๆ และการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ได้อย่างเต็มศักยภาพความสามารถในการจัดลำดับความสำคัญของการวางกลยุทธ์ ซึ่งจะมีความสอดคล้องกับความคาดหวังของสถาบัน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด จากมุมมองผู้บริหารระดับสูง CEO ที่คาดหวังจากผู้บริหารสารสนเทศระดับสูงควรมีบทบาทดัง Reuben S. Dlamini (2015) ได้ทำการศึกษามุมมองและความคาดหวังของผู้บริหารระดับสูงจาก CIO ว่าต้องเป็นผู้นำที่รู้สภาพแวดล้อมและผลกระทบของสถาบัน กำกับดูแลเทคโนโลยีสารสนเทศและรู้กระแสของเทคโนโลยีในอนาคต อีกทั้งต้องรู้โครงสร้างพื้นฐาน การบริหารความเสี่ยง การวางแผนกลยุทธ์ และการจัดการเทคโนโลยี มีความเข้าใจวิธีการ ความต้องการของผู้ใช้สามารถดูแล พัฒนา ปรับปรุง ระบบเก่าที่มีในสถาบัน มีความสามารถในการจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ Big Data วางแผนเชิงกลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน มีความสามารถในการปรับมุมมอง เพื่อวางแผนกลยุทธ์สนับสนุนทั้งการเรียนการสอนและการจัดการหน่วยงานในสถาบัน และมีความสามารถในการจัดการตามความต้องการของผู้ใช้ มีความสามารถในการ

ตัดสินใจเพื่อนลงทุนในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่เหมาะสมเพื่อเพิ่มความพึงพอใจของผู้ใช้ ทั้งนักศึกษาและบุคลากรในสถาบัน

8. สรุป

ผู้บริหารสารสนเทศระดับสูงในสถาบันอุดมศึกษา นอกจากความสามารถในการบริหารจัดการและเทคโนโลยีแล้ว CIO ยังต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญในการสร้างความร่วมมือเพื่อกำหนดกลยุทธ์ พัฒนาระบบ เพื่อแก้ไขปัญหาในองค์กร และการเป็นผู้นำที่สามารถแนะนำและต่อรองกับหน่วยงานภายในและภายนอก รวมไปถึงเครือข่ายกับองค์กรอื่นเพื่อความร่วมมือทางด้านไอทีโดยต้องเริ่มจากทักษะการสื่อสารที่ดี รวมไปถึงการพัฒนามาตรฐาน การบริการให้กับผู้ใช้ไอที หรือผู้ที่มีส่วนร่วมในการสนับสนุนเทคโนโลยีให้บรรลุภารกิจขององค์กร อีกทั้งต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีความเข้าใจโครงสร้างพื้นฐานขององค์กรเพื่อสนับสนุนวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้องค์กร ส่งเสริมนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กร พัฒนา บำรุงรักษา วิเคราะห์ และประเมินประสิทธิภาพที่ได้รับจากการปฏิบัติงาน และดำเนินการเทคโนโลยีสารสนเทศตามงบประมาณที่ได้ โดยจัดความต้องการตามเป้าหมายกลยุทธ์

เอกสารอ้างอิง

A.Prinya Hom-anek (2008) ISO/IEC 20000 Standard. *eEnterprise Thailand*

Avery Smith (2015). The relationship between the strategic thinking capability and IT alignment maturity of Chief Information Officers (CIO) and senior IT leadership in higher education: An exploratory study. *ProQuest 3733874* Published by ProQuest LLC (2015). Copyright of the Dissertation is held by the Author.

Burke, W., & Litwin, G. H. (2002). BurkeLitwin casual model of organizational change. In W.W. Burke (Org.), *Organization change: theory and practice* (pp. 195-216). London: Sage Publications.

IBM (2008) The CIO Profession: Leaders of Change, Drivers of Innovation. *Center for CIO leadership A GLOBAL COMMUNITY TO ADVANCE THE PROFESSION.*

Luftman, J. N. (2000). Assessing Business-IT alignment maturity. *Communications of the Association for Information Systems*, 4(14), 1-50.

Reuben S. Dlamini (2015). The role of the strategic and adaptive Chief Information Officer in higher education, *Educ Inf Technol (2015) 20:113-140* DOI 10.1007/s10639-013-9269-5.

Rich Hein (2013) 8 Skills You Need to Be a Successful IT Executive. *for CIO.com.*