

วัฒนธรรมองค์กรในสถานศึกษายุคการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมทางดิจิทัล

## EDUCATIONAL ORGANIZATIONAL CULTURE IN THE AGE OF DIGITAL DISRUPTION

ธนวิชญ์ สุขงเหลื่อม

Tanavich Sudngulueam

โรงเรียนเทศบาลบ้านแฮด

Ban Had Subdistrict Municipality School

Corresponding Author e-mail: Tanavich\_sud@kkumail.com

Received March 26, 2025; Revised May 17, 2025; Accepted May 25, 2025

### บทคัดย่อ

ในยุคของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมทางดิจิทัล หรือ Digital Disruption เทคโนโลยีดิจิทัลได้ส่งผลกระทบต่อทุกมิติของสังคม รวมถึงสถานศึกษาที่ต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและความต้องการของผู้เรียน วัฒนธรรมองค์กรในสถานศึกษามีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการบริหารและพัฒนาการศึกษาให้ทันสมัย บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาทฤษฎี แนวคิด และแนวทางการปรับตัวของวัฒนธรรมองค์กรในสถานศึกษาต่อปรากฏการณ์การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมทางดิจิทัล รวมถึงเสนอแนะนโยบายที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษาในอนาคต

ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมทางดิจิทัล ส่งผลต่อค่านิยมและพฤติกรรมของบุคลากรทางการศึกษา รูปแบบการบริหารจัดการ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหาร ครู และนักเรียน ตลอดจนความท้าทายในการธำรงอัตลักษณ์ของสถานศึกษา อีกทั้งเทคโนโลยีสำคัญ เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (AI) ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) การประมวลผลแบบคลาวด์ (Cloud Computing) และบล็อกเชน (Blockchain) มีบทบาทในการเปลี่ยนแปลงกระบวนการเรียนรู้และการบริหารจัดการอย่างมีนัยสำคัญ

เพื่อให้สถานศึกษาปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรให้ทันสมัย โดยเน้นบทบาทของผู้นำทางการศึกษา การพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากร ตลอดจนการสร้างระบบนิเวศทางการศึกษาที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการพัฒนากรอบนโยบายด้านโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยี และการบริหารที่เน้นความยืดหยุ่นและนวัตกรรม

ในมุมมองอนาคต วัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษาจำเป็นต้องปรับให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง โดยให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ตลอดชีวิต การบริหารแบบกระจายอำนาจ และการใช้เทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้แบบเฉพาะบุคคล ทั้งนี้ กรณีสึกษาของสถานศึกษาที่สามารถปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ ยังเป็นแนวทางสำคัญต่อการพัฒนาการบริหารจัดการอย่างยั่งยืนในระยะยาว

**คำสำคัญ:** วัฒนธรรมองค์กร; การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมทางดิจิทัล; การบริหารสถานศึกษา; การเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา

## Abstract

In the era of Digital Disruption, digital technologies have impacted all sectors of society, including educational institutions, which must adapt to technological changes and the needs of learners. Organizational culture in schools plays a key role in driving management and educational development to stay up to date. This article aims to explore concepts, theories, and approaches for adapting organizational culture in educational institutions in response to Digital Disruption, along with policy recommendations that can be applied in the future management of schools.

The study found that Digital Disruption has impacted values and behaviors of educational personnel, management styles, relationships between administrators, teachers, and students, and challenges in maintaining the identity of educational institutions. Furthermore, key technologies such as Artificial Intelligence (AI), Big Data, Cloud Computing, and Blockchain play an important role in transforming teaching and learning processes as well as school management.

For educational institutions to adapt effectively, it is essential to have approaches for developing and promoting modern organizational culture, with an emphasis on the role of educational leaders, developing competencies of teachers and staff, and creating an educational ecosystem that supports change. Additionally, policy development in terms of technological infrastructure and management systems that emphasize flexibility and innovation is essential for the future.

Future perspectives suggest that the organizational culture of educational institutions will need to continuously adapt to change, focusing on lifelong learning, decentralized management, and the use of technology to support personalized learning. Additionally, case studies of institutions that have successfully adapted will provide valuable insights into developing sustainable management models in the future.

**Keywords:** Organizational Culture; Digital Disruption; Education Administration; Educational Change

## บทนำ

ในช่วงสองทศวรรษที่ผ่านมา การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีดิจิทัลได้ส่งผลกระทบต่อทุกภาคส่วนของสังคม รวมถึงภาคการศึกษา (Brynjolfsson and McAfee, 2014) แนวคิดเรื่องการเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐานทางดิจิทัล หรือ Digital Disruption หมายถึงกระบวนการที่เทคโนโลยีใหม่เข้ามาเปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินงานขององค์กรอย่างสิ้นเชิง (Schwab, 2016) การศึกษายุคดิจิทัลเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านการสอน

ระบบบริหารจัดการ และบทบาทของครูและผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งจำเป็นต้องมีการปรับตัวทางวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Westerman, Bonnet and McAfee, 2014)

วัฒนธรรมองค์กรในสถานศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญที่กำหนดแนวทางการบริหาร พฤติกรรมของบุคลากร และคุณภาพของผลลัพธ์ทางการศึกษา (Schein, 2010) อย่างไรก็ตาม ผู้นำที่มีพฤติกรรมกรรมการบริหารที่ดีสามารถส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรและความพึงพอใจของบุคลากรได้ Kumpuveng and Meeraka (2025) สถานศึกษาหลายแห่งยังคงมีวัฒนธรรมการบริหารแบบดั้งเดิมที่อาจไม่สามารถรองรับความเปลี่ยนแปลงจากเทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างเต็มที่ (Fullan, 2020) ดังนั้น การศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรในสถานศึกษาภายใต้บริบทของการเปลี่ยนฉัพล้นทางดิจิทัล จึงเป็นประเด็นสำคัญที่ควรได้รับการวิเคราะห์และพัฒนาเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทสังคมในศตวรรษที่ 21

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนฉัพล้นทางดิจิทัล และผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อสถานศึกษา ตลอดจนการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรในสถานศึกษาและแนวทางการบริหารที่เหมาะสมในยุคดิจิทัล นอกจากนี้ บทความยังมุ่งเสนอแนะแนวทางในการปรับตัวของวัฒนธรรมองค์กรในสถานศึกษาเพื่อให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เนื้อหาของบทความนี้มุ่งเน้นการวิเคราะห์แนวคิดและองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรในสถานศึกษาในบริบทของการเปลี่ยนฉัพล้นทางดิจิทัล โดยครอบคลุมประเด็นสำคัญ ได้แก่ แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนฉัพล้นทางดิจิทัล และผลกระทบต่อภาคการศึกษา แนวคิดเกี่ยวกับสถานศึกษาและกระบวนการบริหารที่เกี่ยวข้อง รวมถึงแนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรและบทบาทของวัฒนธรรมองค์กรต่อการบริหารสถานศึกษา นอกจากนี้ บทความยังกล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมองค์กรในสถานศึกษาอันเป็นผลมาจากการเปลี่ยนฉัพล้นทางดิจิทัล พร้อมทั้งเสนอข้อเสนอแนะเชิงนโยบายที่สามารถนำไปใช้เพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรในสถานศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทดิจิทัล

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับยุคการเปลี่ยนฉัพล้นทางดิจิทัล

การเปลี่ยนฉัพล้นทางดิจิทัล (Digital Disruption) หมายถึงการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรหรืออุตสาหกรรมอันเนื่องมาจากเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งบังคับให้องค์กรปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงาน กลยุทธ์ และเป้าหมาย (Bughin et al., 2018) โดยปรากฏการณ์นี้ส่งผลให้โมเดลธุรกิจแบบดั้งเดิมกลายเป็นสิ่งล้าสมัย และองค์กรจำเป็นต้องเร่งปรับตัวเพื่อความอยู่รอด (Schwab, 2016) Christensen (1997) เสนอแนวคิด Disruptive Innovation ว่านวัตกรรมใหม่สามารถล้มล้างโครงสร้างเดิมของอุตสาหกรรม และเทคโนโลยีใหม่จะเข้ามาแทนที่ ส่งผลต่อพฤติกรรมผู้บริโภค ระบบการเรียนรู้ และกระบวนการตัดสินใจภายในองค์กร (Kotarba, 2018)

องค์ประกอบหลักของ Digital Disruption แบ่งได้เป็น 3 ด้านสำคัญ ได้แก่ 1) เทคโนโลยีดิจิทัล เช่น AI, Blockchain, Cloud Computing และ Big Data ซึ่งช่วยเพิ่มประสิทธิภาพองค์กร (Westerman et al., 2014) 2) โมเดลธุรกิจใหม่ที่เกิดจากการใช้แพลตฟอร์ม เช่น Uber และ Airbnb ซึ่งท้าทายระบบเดิม (Parker

et al., 2016) และ 3) การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภค เช่น การเรียนรู้ออนไลน์ผ่าน MOOC และการใช้อีคอมเมิร์ซแทนร้านค้าแบบดั้งเดิม (McKinsey & Company, 2021)

ลักษณะสำคัญของการเปลี่ยนฉันทิศทางดิจิทัลประกอบด้วย 1) ความรวดเร็วของการเปลี่ยนแปลงซึ่งเร็วกว่าการปฏิวัติอุตสาหกรรมในอดีต (Kane et al., 2017) 2) ขอบเขตการขยายตัวที่ไร้พรมแดน เช่น การให้บริการสตรีมมิ่งทั่วโลก (Moazed & Johnson, 2016) 3) การสร้างมูลค่าใหม่พร้อมกับการลดต้นทุนผ่านการใช้ข้อมูลและแพลตฟอร์ม (Brynjolfsson & McAfee, 2014) และ 4) การส่งผลกระทบต่อทุกภาคส่วนของอุตสาหกรรม ทั้งการเงิน การศึกษา และสาธารณสุข (McKinsey Global Institute, 2019)

ปัจจุบัน Digital Disruption ไม่ใช่เพียงแนวคิดเชิงทฤษฎี แต่เป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจและสังคม เช่น ภาคการศึกษาได้นำ EdTech อย่าง Coursera และ Google Classroom มาใช้อย่างแพร่หลาย (Selwyn, 2016) ภาคธุรกิจปรับใช้ AI และระบบอัตโนมัติเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ (Davenport & Ronanki, 2018) และภาครัฐได้กำหนดนโยบายสนับสนุนเศรษฐกิจดิจิทัล เช่น โครงการ Thailand 4.0 (DEPA, 2023) แม้ Digital Disruption จะสร้างโอกาสใหม่ แต่ยังเป็นความท้าทายที่องค์กรและสังคมต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอดและการเติบโตในระยะยาว

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสถานศึกษา

สถานศึกษาในบริบทปัจจุบันไม่ได้เป็นเพียงแหล่งถ่ายทอดความรู้ แต่เป็นองค์กรที่มีพลวัตสูง ซึ่งต้องตอบสนองต่อความคาดหวังของสังคมและแรงกดดันจากความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี (UNESCO, 2015) การบริหารสถานศึกษาจึงต้องปรับจากระบบราชการแบบเดิมสู่แนวทางที่เน้นผลลัพธ์ ความคล่องตัว และนวัตกรรม (Fullan, 2007) โดยแนวคิดเกี่ยวกับสถานศึกษาครอบคลุม 3 มิติหลัก ได้แก่ 1) ฐานะขององค์กรการเรียนรู้ (Learning Organization) โดยโรงเรียนควรส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันของครู ผู้บริหาร และนักเรียน เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Senge, 1990) 2) ฐานะขององค์กรชุมชน (Community Organization) ซึ่งสถานศึกษาต้องมีความสัมพันธ์แน่นแฟ้นกับชุมชน ท้องถิ่น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อสร้างความร่วมมือและสนับสนุนซึ่งกันและกัน (Epstein, 2001) 3) ฐานะขององค์กรแห่งนวัตกรรม (Innovative Organization) สถานศึกษาควรเปิดรับความเปลี่ยนแปลงและพัฒนาวิธีการใหม่ในการจัดการเรียนรู้และบริหารงาน (Hargreaves & Fullan, 2012) โดยการจัดการศึกษายุคใหม่จึงต้องใช้หลักธรรมาภิบาล การมีส่วนร่วม และเทคโนโลยี เพื่อพัฒนาคุณภาพอย่างยั่งยืนและลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา (OECD, 2020)

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรหมายถึงค่านิยมหลัก ความเชื่อ และบรรทัดฐานที่หล่อหลอมพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร และมีอิทธิพลต่อแนวทางการตัดสินใจ การทำงานร่วมกัน และการปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อม (Schein, 2010) วัฒนธรรมจึงเป็นกลไกที่สำคัญในการส่งเสริมหรือขัดขวางการเปลี่ยนแปลง (Deal & Kennedy, 2000)

วัฒนธรรมองค์การสามารถจำแนกออกเป็นหลายประเภทตามแนวคิดของ Cameron & Quinn (2011) ได้แก่ 1) วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture) โดยเน้นความสัมพันธ์แบบครอบครัว การมีส่วนร่วม และการพัฒนาบุคลากร 2) วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adhocracy Culture) สนับสนุนนวัตกรรม ความเสี่ยง และการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ 3) วัฒนธรรมแบบตลาด (Market Culture) มุ่งผลสัมฤทธิ์ การแข่งขัน และควมมีประสิทธิภาพ และ 4) วัฒนธรรมแบบลำดับชั้น (Hierarchy Culture) เน้นกฎเกณฑ์ การควบคุม และควมมีระเบียบ

ในบริบทสถานศึกษา วัฒนธรรมองค์การส่งผลต่อคุณภาพการจัดการเรียนรู้ ภาวะผู้นำ และบรรยากาศการทำงานของครูและนักเรียน (Stolp & Smith, 1995) สถานศึกษาที่มีวัฒนธรรมส่งเสริมนวัตกรรมจะสามารถปรับตัวได้ดีในยุค Digital Disruption (Fullan, 2011) ดังนั้น การพัฒนาวัฒนธรรมเชิงบวก เช่น ความไว้วางใจ การทำงานร่วมกัน และการเปิดรับการเปลี่ยนแปลง จึงเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาองค์กรการศึกษายุคใหม่

### วัฒนธรรมองค์การในสถานศึกษายุคการเปลี่ยนฉับพลันทางดิจิทัล

วัฒนธรรมองค์การเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสถานศึกษา โดยมีบทบาทในการกำหนดค่านิยม แนวทางปฏิบัติ และพฤติกรรมของบุคลากรทางการศึกษา ในยุคการเปลี่ยนฉับพลันทางดิจิทัล ซึ่งเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานขององค์กร วัฒนธรรมองค์การในสถานศึกษาต้องสามารถปรับตัวเพื่อให้รองรับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Schwab, 2016) สถานศึกษาที่มีวัฒนธรรมองค์การที่ยืดหยุ่น สามารถเรียนรู้และนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาปรับใช้ได้อย่างรวดเร็ว จะมีความสามารถในการแข่งขันและพัฒนาศักยภาพของผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### 1. บทบาทของวัฒนธรรมองค์การต่อการบริหารและพัฒนาสถานศึกษา

วัฒนธรรมองค์การเป็นกลไกหลักในการกำหนดแนวทางการบริหารและพัฒนา (Schein, 2010) โดยวัฒนธรรมที่เข้มแข็งและส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงช่วยให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและสังคมได้ดีขึ้น บทบาทสำคัญ ได้แก่ 1) กำหนดทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมาย (Kotter and Heskett, 1992) 2) สร้างความร่วมมือและการทำงานเป็นทีมผ่านการเปิดกว้างของวัฒนธรรมองค์กร (Deal and Kennedy, 2000) 3) สนับสนุนการเรียนรู้และนวัตกรรมเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา (Fullan, 2007)

#### 2. การเปลี่ยนฉับพลันทางดิจิทัลกับการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา

2.1) เทคโนโลยีสำคัญ ได้แก่ ปัญญาประดิษฐ์ (AI) ที่ช่วยวิเคราะห์ข้อมูลการเรียนรู้เพื่อนำมาปรับหลักสูตร (Luckin et al., 2016) ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) สำหรับวิเคราะห์พฤติกรรมการเรียนรู้ (Daniel, 2015) คลาวด์คอมพิวติ้งช่วยให้จัดเก็บและเข้าถึงข้อมูลได้สะดวก (Mell and Grance, 2011) และบล็อกเชนที่เพิ่มความปลอดภัยในการเก็บข้อมูลวุฒิการศึกษา (Sharples and Domingue, 2016)

2.2) บริบทของสถานศึกษาปรับเปลี่ยน ทั้งรูปแบบการเรียนรู้ที่เน้นไฮบริดและออนไลน์ (Bamrungsetthapong et al., 2020; Yuan and Powell, 2013) การใช้เทคโนโลยีบริหารจัดการ เช่น ระบบติดตามผลและวิเคราะห์ข้อมูล (Picciano, 2012) รวมถึงการเปลี่ยนบทบาทครูผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ดิจิทัล (Burns, 2011) สถานศึกษาที่ปรับตัวทันจะเพิ่มคุณภาพและตอบสนองต่อสังคมยุคดิจิทัลได้ดีกว่า

### 3. ผลกระทบของการเปลี่ยนฉัพล้นทางดิจิทัล ต่อวัฒนธรรมองค์การในสถานศึกษา

การเปลี่ยนฉัพล้นทางดิจิทัล ได้เปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมขององค์กรทุกประเภท รวมถึงสถานศึกษา ซึ่งเป็นองค์กรที่ต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงทั้งในแง่ของเทคโนโลยี การบริหารจัดการ และพฤติกรรมของบุคลากรทางการศึกษา (Selwyn, 2017) การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นส่งผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์การในสถานศึกษาหลายประการ ทั้งในด้านค่านิยมและพฤติกรรมของบุคลากร การบริหารจัดการ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหาร ครู และนักเรียน ตลอดจนความท้าทายในการรักษาอัตลักษณ์ของสถานศึกษาในยุคดิจิทัล

#### 3.1) การเปลี่ยนแปลงด้านค่านิยมและพฤติกรรมของบุคลากรทางการศึกษา

การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีส่งผลโดยตรงต่อค่านิยมและพฤติกรรมของบุคลากรในสถานศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานและการเรียนการสอน บุคลากรทางการศึกษาจำเป็นต้องพัฒนาแนวคิดเชิงดิจิทัล (digital mindset) และปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมการทำงานที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (data-driven) (Johnson et al., 2016)

แนวโน้มที่เกิดขึ้นในยุคการเปลี่ยนฉัพล้นทางดิจิทัล ได้แก่ การให้ความสำคัญกับนวัตกรรมและการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยบุคลากรทางการศึกษาต้องมีทักษะด้านดิจิทัลและความสามารถในการปรับตัว เพื่อให้ทันกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา (Fullan, 2013) การทำงานที่ยืดหยุ่นและการใช้แพลตฟอร์มดิจิทัล ซึ่งระบบการบริหารงานและการสอนมีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนไปสู่รูปแบบออนไลน์และการใช้เครื่องมือดิจิทัล เช่น Learning Management Systems (LMS) และแพลตฟอร์มการเรียนรู้ออนไลน์ (Siemens, 2014) และการให้คุณค่ากับข้อมูลและหลักฐานเชิงประจักษ์ ซึ่งการตัดสินใจของบุคลากรในสถานศึกษามีแนวโน้มที่จะอ้างอิงข้อมูลและการวิเคราะห์เชิงสถิติมากขึ้น (Daniel, 2015)

#### 3.2) การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารจัดการ

การบริหารจัดการสถานศึกษาต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในเชิงโครงสร้างและกระบวนการ เนื่องจากเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามามีบทบาทสำคัญในการดำเนินงาน (Brynjolfsson and McAfee, 2014) ประเด็นสำคัญของการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การนำระบบอัตโนมัติมาใช้ในกระบวนการบริหาร โดยเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) และการวิเคราะห์ข้อมูล (Analytics) ถูกนำมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจและลดภาระงานด้านเอกสาร (Luckin et al., 2016) การบริหารที่อิงข้อมูล (Data-Driven Management) มีระบบการจัดเก็บข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ช่วยให้ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์แนวโน้มของนักเรียนและพัฒนาแผนการศึกษาได้อย่างแม่นยำ (Picciano, 2012) และการบริหารที่มีความยืดหยุ่นและกระจายอำนาจ

ซึ่งแนวความคิดการบริหารแบบ Agile และการทำงานที่ใช้เครือข่ายดิจิทัลช่วยให้สถานศึกษามีโครงสร้างที่เปิดกว้าง และพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลง (Wang, 2018)

### 3.3) ผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหาร ครู และนักเรียน

การเปลี่ยนฉับพลันทางดิจิทัล ส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ภายในสถานศึกษา เนื่องจากการใช้เทคโนโลยีในการเรียนการสอนและการบริหารเปลี่ยนแปลงลักษณะของปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Selwyn, 2011) ประเด็นที่สำคัญ ได้แก่ การลดลงของปฏิสัมพันธ์แบบเผชิญหน้า (Face-to-Face Interaction) โดยการใช้เทคโนโลยีในการเรียนการสอน เช่น การสอนออนไลน์และแพลตฟอร์มการสื่อสารดิจิทัล ทำให้ความสัมพันธ์เชิงมนุษย์ในสถานศึกษาลดลง (Means et al., 2014) การเปลี่ยนแปลงบทบาทของครูจากผู้สอนเป็นผู้อำนวยความสะดวก อีกทั้งครูมีบทบาทเป็นผู้แนะนำ (Facilitator) มากขึ้น โดยนักเรียนสามารถเรียนรู้ผ่านแหล่งข้อมูลออนไลน์และระบบ AI (Laurillard, 2012) การใช้เทคโนโลยีเสริมสร้างความสัมพันธ์แบบเครือข่าย (Networked Relationships) อีกทั้งการใช้แพลตฟอร์มออนไลน์ช่วยให้ครูและนักเรียนสามารถสื่อสารและแลกเปลี่ยนข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพแม้อยู่ในสถานที่ที่แตกต่างกัน (Veletsianos, 2016)

### 3.4) ความท้าทายในการรักษาอัตลักษณ์ของสถานศึกษา

แม้ว่าสถานศึกษาจะต้องปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนฉับพลันทางดิจิทัล แต่ยังคงต้องรักษาอัตลักษณ์ของตนเองเพื่อให้สอดคล้องกับพันธกิจทางการศึกษาและบริบททางสังคม (Biesta, 2015) ปัญหาที่เกิดขึ้น ได้แก่ ความเสี่ยงในการสูญเสียเอกลักษณ์ของสถานศึกษา โดยอาจเน้นไปที่การนำเทคโนโลยีมาใช้มากเกินไป จนละเลยคุณค่าทางศีลธรรมและจริยธรรมทางการศึกษา (Selwyn, 2016) ความท้าทายในการรักษาวัฒนธรรมการเรียนรู้แบบดั้งเดิม อีกทั้งการเรียนรู้แบบดิจิทัลอาจทำให้กิจกรรมการเรียนรู้แบบมีปฏิสัมพันธ์โดยตรงลดลง ซึ่งอาจส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาและการพัฒนาทักษะทางสังคมของนักเรียน (Carr, 2010) การสร้างสมดุลระหว่างเทคโนโลยีกับอัตลักษณ์ของสถานศึกษา โดยผู้บริหารสถานศึกษาต้องกำหนดนโยบายที่สามารถผสานเทคโนโลยีเข้ากับวัฒนธรรมองค์การโดยไม่ทำให้คุณค่าดั้งเดิมของสถานศึกษาสูญเสียไป (Fischer et al., 2020)

## 4. การปรับตัวของวัฒนธรรมองค์การในสถานศึกษาเพื่อรองรับการเปลี่ยนฉับพลันทางดิจิทัล

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนฉับพลันทางดิจิทัล ได้สร้างความท้าทายให้กับสถานศึกษาในการรักษาและพัฒนาวัฒนธรรมองค์การให้สอดคล้องกับบริบทใหม่ เทคโนโลยีดิจิทัลส่งผลต่อวิธีการบริหารจัดการ การเรียนการสอน และพฤติกรรมของบุคลากรทางการศึกษา การปรับตัวของวัฒนธรรมองค์การจึงเป็นสิ่งจำเป็นในการสร้างความยืดหยุ่นและเสริมสร้างศักยภาพของสถานศึกษาให้สามารถดำรงอยู่และพัฒนาได้อย่างยั่งยืน (Fullan, 2013) การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญประกอบด้วยแนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การ บทบาทของผู้นำทางการศึกษา การพัฒนาสมรรถนะของครูและบุคลากร ตลอดจนกรณีศึกษาของสถานศึกษาที่สามารถปรับตัวได้สำเร็จ

### 4.1) แนวทางการพัฒนาและส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การให้ทันสมัย

การพัฒนาวัฒนธรรมองค์การในสถานศึกษายุคดิจิทัลจำเป็นต้องอาศัยแนวทางที่สามารถสร้างความร่วมมือและเปิดรับเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Schein, 2017) แนวทางสำคัญประกอบด้วย การ

สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และนวัตกรรม ซึ่งสถานศึกษาต้องส่งเสริมให้บุคลากรมีทัศนคติที่เปิดกว้างต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิตและการใช้เทคโนโลยีในการพัฒนาตนเอง (Siemens, 2014) การใช้เทคโนโลยีเพื่อเสริมสร้างความร่วมมือ โดยนำแพลตฟอร์มดิจิทัล เช่น Learning Management Systems (LMS) และระบบการทำงานร่วมกันแบบออนไลน์ ช่วยให้บุคลากรมีปฏิสัมพันธ์และสามารถพัฒนาองค์ความรู้ร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Veletsianos, 2016) และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยืดหยุ่นและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้การส่งเสริมค่านิยมด้านความคล่องตัว (Agility) และการทำงานแบบยืดหยุ่นจะช่วยให้สถานศึกษาสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและนโยบายการศึกษาได้ดีขึ้น (Wang, 2018)

#### 4.2) บทบาทของผู้นำทางการศึกษาในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง

ผู้นำทางการศึกษามีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางและส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรให้ปรับตัวเข้าสู่ยุคการเปลี่ยนฉับพลันทางดิจิทัล ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Leithwood and Jantzi, 2005) โดยบทบาทสำคัญของผู้นำทางการศึกษา ได้แก่ การเป็นผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovative Leadership) ซึ่งผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาการบริหารงานและการเรียนการสอน (Fullan, 2013) การส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ผู้นำควรสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของบุคลากร และกระตุ้นให้ครูและนักเรียนมีทักษะในการใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ (Robinson, 2011) การใช้ภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ (Distributed Leadership) โดยให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและบริหารจัดการช่วยทำให้เกิดความร่วมมือในการปรับตัวของสถานศึกษา (Hargreaves and Fullan, 2012)

#### 4.3) การพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรเพื่อสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษาในยุคการเปลี่ยนฉับพลันทางดิจิทัล ทำให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาต้องปรับตัวและพัฒนาสมรรถนะของตนเองอย่างต่อเนื่อง (Daniel, 2015) แนวทางสำคัญ ได้แก่ การฝึกอบรมและพัฒนาอย่างเป็นระบบ ซึ่งควรมีการอบรมที่เน้นทักษะด้านดิจิทัล เช่น การใช้ AI, Big Data และการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการศึกษา (Luckin et al., 2016) การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Professional Learning Communities - PLCs) โดยการให้ครูและบุคลากรสามารถแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ร่วมกันช่วยให้เกิดการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องและยั่งยืน (DuFour, 2004) การใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการพัฒนาตนเอง อาจเรียนรู้ผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ เช่น MOOCs และ e-Learning ช่วยให้ครูสามารถพัฒนาทักษะใหม่ได้อย่างสะดวกและทันสมัย (Siemens, 2014)

#### 4.4) กรณีศึกษาสถานศึกษาที่สามารถปรับตัวได้สำเร็จ

การปรับตัวของสถานศึกษาในยุคการเปลี่ยนฉับพลันทางดิจิทัล มีตัวอย่างที่น่าสนใจจากทั้งในประเทศและต่างประเทศ เช่น มหาวิทยาลัยฟินแลนด์ (Finland's Universities) ประเทศฟินแลนด์ได้ปรับระบบการศึกษาให้สอดคล้องกับการเรียนรู้แบบดิจิทัล โดยการใช้แพลตฟอร์มการเรียนรู้ออนไลน์และการส่งเสริมการเรียนรู้แบบ Personalized Learning ทำให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาทักษะของตนเองได้ตามความสนใจและความสามารถ (OECD, 2018) Minerva Schools (USA) สถาบันการศึกษานี้ได้นำเทคโนโลยีมาใช้ในรูปแบบของ Active Learning และ Blended Learning ซึ่งช่วยให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับ

ศตวรรษที่ 21 ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Horn and Staker, 2015) โรงเรียนสาธิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นโรงเรียนได้มีการนำระบบการเรียนรู้แบบออนไลน์ และ การใช้ AI มาสนับสนุนการเรียนการสอน รวมถึงการพัฒนาครูให้สามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2020)

## 5. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

การเปลี่ยนผ่านพลังทางดิจิทัล ได้เข้ามามีบทบาทสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงระบบการศึกษาในระดับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในแง่ของวัฒนธรรมองค์การในสถานศึกษา ซึ่งต้องเผชิญกับความท้าทายใหม่ ๆ ที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและสังคม เพื่อให้สถานศึกษาสามารถดำรงอยู่และพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีข้อเสนอแนะเชิงนโยบายที่มุ่งเน้นการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมองค์การ การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยี และการสร้างระบบนิเวศทางการศึกษาที่ตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลง (OECD, 2021)

### 5.1) นโยบายการศึกษาเพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมองค์การ

นโยบายด้านการศึกษาที่มีบทบาทสำคัญในการกำหนดแนวทางการเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมองค์การในสถานศึกษาให้สามารถปรับตัวเข้าสู่ยุคดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ แนวทางสำคัญของนโยบายการศึกษาที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมองค์การ ได้แก่ การปรับหลักสูตรการศึกษาและแนวทางการเรียนการสอน โดยนโยบายควรมุ่งเน้นการพัฒนาแนวทางการเรียนรู้ที่เปิดกว้างและเน้นทักษะในศตวรรษที่ 21 เช่น ความคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking) ทักษะการใช้เทคโนโลยี (Digital Literacy) และการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) (Fullan, 2013) การส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพของครูและบุคลากรทางการศึกษา อีกทั้งนโยบายต้องให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมและพัฒนาครูให้สามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การใช้ AI และ Big Data เพื่อการวิเคราะห์การเรียนรู้ของนักศึกษา (Luckin et al., 2016) การสร้างวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรมในสถานศึกษา พร้อมกันนี้ควรมีนโยบายที่สนับสนุนให้สถานศึกษาพัฒนาแนวคิดเชิงนวัตกรรม (Innovation Mindset) และกลไกการบริหารจัดการที่ยืดหยุ่นเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง (Wang, 2018)

### 5.2) แนวทางการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีในสถานศึกษา

โครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีเป็นปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมองค์การและช่วยให้สถานศึกษาสามารถปรับตัวเข้าสู่ยุคดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ (OECD, 2018) แนวทางการพัฒนาที่สำคัญ ได้แก่ การลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งนโยบายควรสนับสนุนให้สถานศึกษามีการพัฒนาเครือข่ายอินเทอร์เน็ตที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงการใช้ระบบ Cloud Computing เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการข้อมูล (Daniel, 2015) การใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อการเรียนการสอน และควรมีการพัฒนาแพลตฟอร์มการเรียนรู้ออนไลน์ที่สามารถรองรับการเรียนการสอนแบบผสมผสาน (Blended Learning) และ การใช้เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) เพื่อสนับสนุนกระบวนการเรียนรู้ (Horn and Staker, 2015) การพัฒนาระบบความปลอดภัยทางไซเบอร์ โดยการรักษาความปลอดภัยของ

ข้อมูลทางการศึกษามีความสำคัญอย่างยิ่งในยุคดิจิทัล จึงจำเป็นต้องมีมาตรการป้องกันการโจมตีทางไซเบอร์ และการปกป้องข้อมูลส่วนบุคคลของนักเรียนและบุคลากร (UNESCO, 2021)

### 5.3) การสร้างระบบนิเวศทางการศึกษาเพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลง

ระบบนิเวศทางการศึกษาที่ดีจะช่วยให้สถานศึกษาสามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนฉับพลันทางดิจิทัล ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Veletsianos, 2016) แนวทางการสร้างระบบนิเวศทางการศึกษาที่เหมาะสมประกอบด้วย การสร้างความร่วมมือระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน และสถาบันการศึกษา โดยนโยบายควรสนับสนุนให้สถานศึกษาร่วมมือกับองค์กรต่าง ๆ ในการพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ เช่น การใช้ AI และ Machine Learning เพื่อการปรับปรุงระบบการเรียนรู้ส่วนบุคคล (Personalized Learning) (Luckin et al., 2016) การส่งเสริมให้ผู้เรียนมีบทบาทในการพัฒนานวัตกรรมการศึกษา หรือระบบนิเวศทางการศึกษาควรเปิดโอกาสให้ผู้เรียนสามารถมีส่วนร่วมในการพัฒนาแนวทางการเรียนรู้ เช่น การใช้ Gamification หรือ Virtual Reality (VR) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนการสอน (Siemens, 2014) การพัฒนานโยบายที่ยืดหยุ่นและปรับตัวได้ โดยการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ดังนั้นนโยบายการศึกษาควรมีความยืดหยุ่นและสามารถปรับเปลี่ยนตามความต้องการของสังคมและตลาดแรงงาน (OECD, 2021)

จากข้อมูลข้างต้นเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรแบบดั้งเดิมกับวัฒนธรรมองค์กรในยุคการเปลี่ยนฉับพลัน ได้ดังนี้

**ตารางที่ 1** การเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรแบบดั้งเดิมกับวัฒนธรรมองค์กรในยุคการเปลี่ยนฉับพลันทางดิจิทัล

มิติด้านต่าง ๆ	วัฒนธรรมองค์กรแบบดั้งเดิม	วัฒนธรรมองค์กรในยุค Digital Disruption
โครงสร้างองค์กร	แนวตั้ง, ลำดับชั้นชัดเจน (Hierarchy)	แนวราบ, ยืดหยุ่น, กระจายอำนาจ (Decentralized & Agile)
การบริหารจัดการ	ยึดหลักกฎระเบียบ, มาตรฐานแบบคงที่	ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (Data-driven), ยืดหยุ่น, ปรับเปลี่ยนตามบริบท
บทบาทผู้นำ	ผู้สั่งการและควบคุม (Command & Control)	ผู้นำเชิงนวัตกรรม, สร้างแรงบันดาลใจ, ส่งเสริมการมีส่วนร่วม
ค่านิยมหลัก	ความมั่นคง, ความเป็นระเบียบ, การยึดประเพณี	การเรียนรู้ตลอดชีวิต, นวัตกรรม, การเปิดรับการเปลี่ยนแปลง
ลักษณะการเรียนรู้	การถ่ายทอดความรู้จากครูไปสู่ผู้เรียน	การเรียนรู้แบบร่วมมือ, การเรียนรู้แบบเฉพาะบุคคล (Personalized Learning)
เทคโนโลยี	ใช้เทคโนโลยีอย่างจำกัด	ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นศูนย์กลาง เช่น AI, Big Data, LMS

มิติด้านต่าง ๆ	วัฒนธรรมองค์กรแบบดั้งเดิม	วัฒนธรรมองค์กรในยุค Digital Disruption
ความสัมพันธ์ในองค์กร	แบบทางการ, เป็นทางเดียว	แบบสองทาง, สื่อสารผ่านเครือข่ายและแพลตฟอร์มดิจิทัล
การตัดสินใจ	ส่วนกลาง, ผ่านลำดับชั้น	แบบมีส่วนร่วม, อิงข้อมูล (Evidence-based Decision Making)
อัตลักษณ์ของสถานศึกษา	ยึดมั่นในแนวทางเดิมและประเพณีท้องถิ่น	ผสานเทคโนโลยีกับคุณค่าดั้งเดิม เพื่อความยั่งยืน
การพัฒนาบุคลากร	เน้นฝึกอบรมเป็นครั้งคราว	พัฒนาต่อเนื่อง, ใช้เทคโนโลยีและเครือข่ายการเรียนรู้ร่วม

### สรุปองค์ความรู้



ภาพที่ 1 สรุปองค์ความรู้

วัฒนธรรมองค์กรในสถานศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญที่มีบทบาทต่อการบริหารและพัฒนาสถานศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและเทคโนโลยี ในยุคการเปลี่ยนฉบับพลังทางดิจิทัล เทคโนโลยีดิจิทัล เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (AI), ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data), การประมวลผลแบบคลาวด์ (Cloud Computing),

และบล็อกเชน (Blockchain) ได้เข้ามามีบทบาทสำคัญในการปรับเปลี่ยนโครงสร้างและกระบวนการขององค์กร รวมถึงแนวทางการเรียนการสอนในสถานศึกษา

การศึกษาพบว่ายุคการเปลี่ยนฉับพลันทางดิจิทัล ได้ส่งผลกระทบต่อ ค่านิยมและพฤติกรรมของบุคลากรทางการศึกษา ทำให้ครูและบุคลากรต้องปรับตัวและพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล รวมถึงต้องเปลี่ยนบทบาทจากผู้สอนแบบดั้งเดิมมาเป็น ผู้สนับสนุนการเรียนรู้ (Facilitator of Learning) นอกจากนี้ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นยังส่งผลต่อ รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา โดยการนำ ข้อมูลและระบบอัตโนมัติ (Data-Driven Management & Automation Systems) เข้ามาสนับสนุนการบริหารงานและการตัดสินใจ

การรักษา อัตลักษณ์ของสถานศึกษา ท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีเป็นความท้าทายสำคัญของสถานศึกษา โดยต้องสร้างความสมดุลระหว่างการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการรักษาคุณค่าทางการศึกษาและจริยธรรมในการเรียนรู้ เพื่อให้สามารถพัฒนานวัตกรรมการเรียนการสอนที่เหมาะสม และตอบสนองต่อความต้องการของสังคมและเศรษฐกิจในอนาคต

การปรับตัวของวัฒนธรรมองค์กรเพื่อรองรับการเปลี่ยนฉับพลันทางดิจิทัล ต้องอาศัย การพัฒนาแนวทางการบริหารที่เน้นความคล่องตัว (Agile Leadership), การเสริมสร้างวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรม (Innovation Culture), และการพัฒนาสมรรถนะของครูและบุคลากร (Continuous Professional Development) นอกจากนี้ ยังต้องมี นโยบายสนับสนุนด้านโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยี และการสร้าง ระบบนิเวศทางการศึกษาที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง

มุมมองในอนาคตเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรในยุคการเปลี่ยนฉับพลันทางดิจิทัล วัฒนธรรมองค์กรในสถานศึกษาจะมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างต่อเนื่องเนื่องจาก เทคโนโลยีดิจิทัลจะมีอิทธิพลมากขึ้นในทุกกระบวนการของการเรียนการสอนและการบริหารจัดการ เทคโนโลยีใหม่ ๆ เช่น ปัญญาประดิษฐ์เชิงกำเนิด (Generative AI), เทคโนโลยีเมตาเวิร์ส (Metaverse), และการเรียนรู้ผ่านความจริงเสมือน (Virtual Reality – VR) อาจกลายเป็นส่วนสำคัญของระบบการศึกษา

แนวโน้มที่สำคัญที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงจากการเรียนรู้แบบห้องเรียนสู่การเรียนรู้แบบเฉพาะบุคคล (Personalized Learning) โดยเทคโนโลยี AI จะช่วยให้สถานศึกษาสามารถออกแบบหลักสูตรที่เหมาะสมกับผู้เรียนแต่ละคน และช่วยให้เกิดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับศักยภาพของนักเรียนมากขึ้น การพัฒนาองค์กรให้เป็นวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning Culture) อีกทั้งวัฒนธรรมของสถานศึกษาจะต้องส่งเสริมให้บุคลากรสามารถเรียนรู้และพัฒนาทักษะใหม่ได้ตลอดเวลา เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและสังคม การปรับโครงสร้างการบริหารให้เป็นแบบกระจายอำนาจมากขึ้น (Decentralized & Network-Based Management) โดยสถานศึกษาจะต้องมีโครงสร้างที่ยืดหยุ่น เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรสามารถมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และใช้ Big Data เพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการ การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบนิเวศทางการศึกษาที่ยั่งยืน โดยสถานศึกษาจะต้องมีการวางแผนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยี เช่น การเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตความเร็วสูง การใช้แพลตฟอร์มการศึกษาแบบเปิด (Open Educational Platforms) และการรักษาความปลอดภัยของข้อมูล ในระยะยาว สถานศึกษา

ที่สามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ เปิดรับการเปลี่ยนแปลง, เน้นนวัตกรรม, และส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต จะสามารถปรับตัวและดำรงอยู่ได้อย่างเข้มแข็งในยุคการเปลี่ยนฉับพลันทางดิจิทัล ในขณะที่สถานศึกษาที่ไม่สามารถปรับตัวได้อาจต้องเผชิญกับความท้าทายทางการแข่งขันและการลดบทบาทในระบบการศึกษาโลก

การพัฒนานโยบายที่เหมาะสม การสนับสนุนจากภาครัฐและเอกชน รวมถึงการมีส่วนร่วมของบุคลากรทางการศึกษา จะเป็นกุญแจสำคัญที่ช่วยให้สถานศึกษาสามารถเปลี่ยนผ่านเข้าสู่ยุคดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### เอกสารอ้างอิง

- Altbach, P. G., Reisberg, L., & Rumbley, L. E. (2010). *Trends in global higher education: Tracking an academic revolution*. UNESCO.
- Bamrungsetthapong, S, Tharnpanya P. & Satjharuthai, K. (2020). Hybrid Learning and the Quality Improvement of Thailand's Education in the 21<sup>th</sup> Century. *NarkbhutParitat Journal*, 12(3), 213-224. (in Thai)
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology Press.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. W.W. Norton & Company.
- Bughin, J., Catlin, T., Hirt, M., & Willmott, P. (2018). *Why digital strategies fail*. McKinsey Quarterly.
- Burns, M. (2011). Distance education for teacher training: Modes, models, and methods. Education Development Center.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. John Wiley & Sons.
- Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Harvard Business Review Press.
- Daniel, B. K. (2015). Big Data and analytics in higher education: Opportunities and challenges. *British Journal of Educational Technology*, 46(5), 904-920.
- Darling-Hammond, L. (2017). *The flat world and education: How America's commitment to equity will determine our future*. Teachers College Press.
- Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). *Artificial Intelligence for the Real World*. Harvard Business Review.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (2000). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Basic Books.

- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. John Wiley & Sons.
- Dewey, J. (1938). *Experience and education*. Macmillan.
- digital economy promotion agency Thailand (2023). Thailand Digital Government Development Plan 2023-2027. Retrieved January 9, 2025, from <https://www.dga.or.th/policy-standard/policy-regulation/dga-019/dga-027/dg-plan-2566-2570/>
- Fullan, M. (2007). *Leading in a culture of change*. John Wiley & Sons.
- Fullan, M. (2013). *Stratosphere: Integrating technology, pedagogy, and change knowledge*. Pearson.
- Fullan, M. (2014). *Leading in a culture of change*. John Wiley & Sons.
- Fullan, M. (2020). *Leading in a Culture of Change*. John Wiley & Sons.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind*. McGraw-Hill.
- Horn, M. B., & Staker, H. (2015). *Blended: Using disruptive innovation to improve schools*. Jossey-Bass.
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2017). *Achieving Digital Maturity*. MIT Sloan Management Review.
- Kotarba, M. (2018). Digital Transformation of Business Models. *Foundations of Management*, 10(1), 123-142.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. Free Press.
- Kumpuveng, U. & Meeraka, A. (2025) transformational leadership of school administrators in educational opportunities expansion schools under the office of khon kaen primary educational service area 5. *Interdisciplinary Journal of interdisciplinary Social Sciences and Education*, 1(1), 1–15. (in Thai)
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2005). Transformational leadership. In B. Davies (Ed.), *The essentials of school leadership* (pp. 31-43). SAGE Publications.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5-22.
- Luckin, R., et al. (2016). *Intelligence unleashed: An argument for AI in education*. Pearson.
- Luckin, R., Holmes, W., Griffiths, M., & Forcier, L. B. (2016). *Intelligence unleashed: An argument for AI in education*. Pearson Education.

- Mell, P., & Grance, T. (2011). The NIST definition of cloud computing. *National Institute of Standards and Technology*.
- Moazed, A., & Johnson, N. L. (2016). *Modern Monopolies: What It Takes to Dominate the 21st Century Economy*. St. Martin's Press.
- OECD. (2018). *Education at a glance 2018: OECD indicators*. OECD Publishing.
- OECD. (2019). *Education at a Glance 2019: OECD Indicators*. OECD Publishing.
- OECD. (2021). *The digital transformation of education: Connecting schools, empowering learners*. OECD Publishing.
- Picciano, A. G. (2012). The evolution of Big Data and learning analytics in American higher education. *Journal of Asynchronous Learning Networks*, 16(3), 9-20.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. John Wiley & Sons.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Wiley.
- Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution*. Crown Business.
- Selwyn, N. (2016). *Education and Technology: Key Issues and Debates*. Bloomsbury.
- Sharples, M., & Domingue, J. (2016). The Blockchain and Kudos: A distributed system for educational record, reputation and reward. *Proceedings of the 11th European Conference on Technology Enhanced Learning*, 490-496.
- Siemens, G. (2005). Connectivism: A learning theory for the digital age. *International Journal of Instructional Technology and Distance Learning*, 2(1), 3-10.
- Siemens, G. (2014). *Connectivism: A learning theory for the digital age*. International Journal of Instructional Technology and Distance Learning, 2(1), 3-10.
- UNESCO. (2021). *Guidelines on the protection of privacy and security in digital learning environments*. UNESCO Publishing.
- Veletsianos, G. (2016). *Emerging technologies in distance education (2nd ed.)*. Athabasca University Press.
- Wang, V. C. X. (2018). *Handbook of research on educational leadership and research methodology*. IGI Global.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Review Press.
- Yuan, L., & Powell, S. (2013). MOOCs and open education: Implications for higher education. *JISC CETIS*.