

นวัตกรรมการบริหารวัฒนธรรมองค์กรในช่วงเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล
เพื่อลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

Innovation in Organizational Culture Management During Digital
Transformation to Reduce Educational Inequality in Schools under
the Office of the Basic Education Commission

ฤทัยรัตน์ เวียงจันดา¹, จิรศักดิ์ สุรังคพิพรรธน์² และ ละมุน รอดขวัญ³
Ruethairat Wiengjanda¹, Jirasak Surungkipirat² and Lamun Rodkhwan³

¹⁻³วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

¹⁻³College of Management Innovation Rajamangala University of Technology Rattanakosin

E-mail: ruethairat.wie@mutr.ac.th¹, jirsu@hotmail.com², rodkhwan.la@gmail.com³

Received: 2025-6-19; Revised: 2025-10-31; Accepted: 2025-10-31

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาบริบทการบริหารวัฒนธรรมองค์กรในช่วงเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลที่ส่งผลต่อการลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาของสถานศึกษา 2) เพื่อสร้างนวัตกรรมการบริหารวัฒนธรรมองค์กรในช่วงเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลเพื่อลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาของสถานศึกษา และ 3) เพื่อประเมินนวัตกรรมการบริหารวัฒนธรรมองค์กรในช่วงเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลเพื่อลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาของสถานศึกษา รูปแบบการวิจัยเป็นแบบผสมวิธี โดยมีสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ตั้งอยู่ในภาคกลางของประเทศไทย เป็นพื้นที่ศึกษา กลุ่มตัวอย่าง คือผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือรักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ครูที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้ากลุ่มงานวิชาการ และครูที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา จำนวน 1,059 คน ใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคือ ผู้มีวุฒิการศึกษาระดับเอก สาขาการบริหารการศึกษา ผู้มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารวัฒนธรรมองค์กรในช่วงเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล และความเชี่ยวชาญทางด้านการสร้างนวัตกรรมการบริหารวัฒนธรรมองค์กรในช่วงเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลเพื่อลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาของสถานศึกษา จำนวน 9 คน เครื่องมือวิจัยประกอบด้วยแบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ และแบบประเมินนวัตกรรม การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า นวัตกรรมการบริหารวัฒนธรรมองค์กรในช่วงเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลเพื่อลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาของสถานศึกษา มี 4 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านนวัตกรรมการบริหาร 2) ด้านการบริหารวัฒนธรรมองค์กร 3) ด้านวัฒนธรรมองค์กร 4) ด้านการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล

คำสำคัญ: นวัตกรรม, การบริหารวัฒนธรรมองค์กร, การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล

Abstract

This article aims to: 1) examine the organizational culture management context during the digital transition that affects the reduction of educational inequality in basic education institutions; 2) develop an innovation for managing organizational culture during the digital transition to reduce educational inequality; and 3) evaluate the innovation of organizational

culture management during the digital transition in basic education institutions. The study employed a mixed-methods research design, focusing on educational institutions under the Office of the Basic Education Commission (OBEC) located in the central region of Thailand. The sample consisted of 1,059 participants, including school directors (or acting directors), academic department heads, and social studies department heads. A multi-stage sampling technique was applied. Key informants included nine experts holding doctoral degrees in educational administration and those with expertise in digital-transition organizational culture management and innovation development for reducing educational inequality. Research instruments consisted of questionnaires, expert interviews, and innovation assessment forms. Data were analyzed using mean, standard deviation, and content analysis. The findings revealed that the innovation of organizational culture management during the digital transition comprised four key components: 1) administrative innovation, 2) organizational culture management, 3) organizational culture, and 4) digital transformation.

Keywords: Innovation, Organizational Culture Management, Digital Transformation

บทนำ

ในยุคดิจิทัลที่เทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและส่งผลกระทบต่อทุกภาคส่วนของสังคม ระบบการศึกษาไทยไม่สามารถหลีกเลี่ยงการเปลี่ยนแปลงนี้ได้ การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารและจัดการศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเพิ่มคุณภาพของการจัดการเรียนรู้ ลดข้อจำกัดในการเข้าถึงข้อมูล และลดช่องว่างทางการศึกษา โดยเฉพาะในโรงเรียนที่อยู่ในพื้นที่ห่างไกลหรือขาดแคลนทรัพยากร สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ., 2560) ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบการศึกษาที่เท่าเทียมและทั่วถึง เพื่อลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาและสร้างโอกาสในการเข้าถึงการเรียนรู้ที่เหมาะสม ประเทศไทยได้กำหนดเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) เพื่อให้บรรลุเป้าหมายภายในปี 2573 โดยเฉพาะการสร้างหลักประกันให้ทุกคนได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพและเท่าเทียม (มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2559) รวมถึงมีการกำหนดยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) และแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 ซึ่งให้ความสำคัญกับการลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560) อย่างไรก็ตาม ปัญหาความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาในประเทศไทยยังคงเป็นประเด็นสำคัญที่ต้องได้รับการแก้ไข โดยเฉพาะปัญหาการกระจายโอกาสทางการศึกษาและความแตกต่างระหว่างพื้นที่เมืองกับชนบท

การบริหารวัฒนธรรมองค์กรในช่วงเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลจึงเป็นแนวทางหนึ่งที่สามารถช่วยลดความเหลื่อมล้ำนี้ได้อย่างเป็นระบบ การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่รองรับการเปลี่ยนแปลง จะช่วยให้สถานศึกษาสามารถปรับตัวต่อเทคโนโลยีและการเปลี่ยนแปลงของสังคมได้อย่างเหมาะสม การสร้างค่านิยมองค์กรที่ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล รวมถึงการพัฒนาทักษะบุคลากรให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง จะช่วยให้โรงเรียนสามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการพัฒนาและบริหารจัดการการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สันติภัทร โคจิจจุล, 2562) นอกจากนี้ ความสามารถในการปรับตัวขององค์กรโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลจะช่วยให้บุคลากรสามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองและส่งเสริมการเรียนรู้ที่เท่าเทียมในทุกระดับ (ธนู ขวัญเดช, 2565) ซึ่งจะส่งผลต่อคุณภาพของระบบการศึกษาในระยะยาว อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาพบว่า สถานศึกษาหลายแห่งยังขาดแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนในการบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ากับการบริหารวัฒนธรรมองค์กร รวมถึงการสร้างระบบสนับสนุนที่ช่วยให้บุคลากรสามารถใช้นวัตกรรมการบริหารได้อย่างเต็มศักยภาพ



การศึกษาครั้งนี้มุ่งเน้นการบริหารวัฒนธรรมองค์กรในช่วงเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลเพื่อลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาของสถานศึกษา ไว้ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านนวัตกรรมการบริหารในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านการบริหารวัฒนธรรมองค์กร ด้านวัฒนธรรมองค์กร และด้านการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล ซึ่งผลการวิจัยจะเป็นแนวทางสำคัญในการเสริมสร้างและพัฒนารูปแบบการบริหารวัฒนธรรมองค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล เพื่อลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา ตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องรองรับการเปลี่ยนแปลงและความท้าทายในปัจจุบัน อีกทั้งยังเป็นส่วนหนึ่งของการส่งเสริมระบบการศึกษาที่สนับสนุนการพัฒนาอย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาบริบทการบริหารวัฒนธรรมองค์กรในช่วงเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลที่ส่งผลกระทบต่อความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาของสถานศึกษา
2. เพื่อสร้างนวัตกรรมการบริหารวัฒนธรรมองค์กรในช่วงเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลเพื่อลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาของสถานศึกษา
3. เพื่อประเมินนวัตกรรมการบริหารวัฒนธรรมองค์กรในช่วงเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลเพื่อลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาของสถานศึกษา

การทบทวนวรรณกรรม

การบริหารวัฒนธรรมองค์กรในช่วงเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้สถานศึกษาปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา การนำนวัตกรรมการบริหาร มาใช้ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการองค์กรและพัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนให้เท่าเทียมมากขึ้น เพื่อให้การศึกษานี้มีแนวทางที่ชัดเจน ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

นวัตกรรม คือ การสร้างหรือทำสิ่งใหม่ การเปลี่ยนแปลงวิธีการหรือแนวคิดใหม่ เพื่อสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ทั้งในลักษณะที่เป็นสินค้าและบริการ กระบวนการ หรือรูปแบบธุรกิจใหม่ที่แก้ไขปัญหาหรือตอบสนองความต้องการในปัจจุบันและอนาคต และสามารถสร้างคุณค่าใหม่หรือมูลค่าเพิ่มให้กับผลลัพธ์นั้น (สุกัญญา แซ่มซ้อย, 2565)

การพัฒนาวัฒนธรรม ได้แก่ 1) การทำความเข้าใจปัญหา (Empathize) การทำความเข้าใจกลุ่มเป้าหมาย เนื่องจากการแก้ไขปัญหา หรือการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ขึ้นมา เราจำเป็นต้องระบุกลุ่มเป้าหมาย ดังนั้นก่อนที่จะแก้ไขปัญหาหรือสร้างสรรค์สิ่งใดเราจะต้องเข้าใจถึงกลุ่มเป้าหมายให้ดีก่อน ซึ่งอาจทำได้โดยการสัมภาษณ์ การสังเกต เพื่อเก็บข้อมูลจากกลุ่มเป้าหมาย 2) การกำหนดปัญหาให้ชัดเจน (Define) การกำหนดว่า ปัญหาที่เกิดขึ้น จากการที่เราทำการศึกษาจากกลุ่มเป้าหมาย คืออะไร หรือเรียกอีกอย่างว่า Point of view ซึ่งหากเรากำหนดได้อย่างชัดเจนว่าปัญหาที่เกิดขึ้นคืออะไร (Problem Statement) จะทำให้เราทำงานในขั้นตอนต่อไปได้ง่ายขึ้น 3) การระดมความคิด (Ideate) การสร้างความคิดต่าง ๆ ให้มาก และหลากหลายที่สุด ซึ่งความคิดที่สร้างขึ้นจะต้องสอดคล้องกับแนวทางการแก้ไขปัญหาที่เรากำหนดขึ้นในขั้นตอน Define ซึ่งในขั้นตอนนี้ หากร่วมกันสร้างความคิด แนะนำว่าอย่างเพิ่งวิจารณ์ความคิดของผู้อื่น เพราะจะทำให้เกิดการปิดกั้นความคิดต่าง ๆ ที่อาจจะประโยชน์ซึ่งอาจนำมาพัฒนาได้ในภายหลัง 4) การสร้างต้นแบบ (Prototype) การทำแบบจำลอง เนื่องจากความคิดในขั้นที่ Define อาจจะไม่สามารถทำให้ผู้อื่นเห็นภาพตามที่เราคิดขึ้นมาได้ เราจึงต้องสร้างแบบจำลองขึ้นเป็นวัตถุก็ได้ แต่อาจจะจำลอง สถานการณ์ หรือการบริการ ให้เกิดประสบการณ์ ได้เสมือนจริง (Experience) 5) การทดสอบ (Test) โดยการนำแบบจำลองที่สร้างขึ้นไปทดสอบกับผู้ใช้หรือกลุ่มเป้าหมายเพื่อนำข้อมูลป้อนกลับใช้ในการพัฒนาปรับปรุง (วิสุทธิ์ วิจิตรพัชรภรณ์, 2566)

นวัตกรรมการบริหาร คือ แนวคิด ระบบ รูปแบบ วิธีการ เครื่องมือใหม่ทางการบริหารจัดการของผู้บริหาร ที่นำมาใช้ในการแก้ไขปัญหาและบริหารองค์กรให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพต่อองค์กร (นพดล เจนอักษร, 2564)

การบริหารสถานศึกษา คือ การดำเนินการต่าง ๆ ภายในสถานศึกษาที่จะทำให้บุคลากรเกิดการรับรู้ กระบวนการในการบริหารสถานศึกษา สร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดความร่วมมือและความรับผิดชอบต่อหน้าที่ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของสถานศึกษา ประกอบด้วย การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป (จิตติมา อัครธิติพงศ์, 2561)

วัฒนธรรมองค์กร หรือ วัฒนธรรมบริษัท (อังกฤษ: Organizational Culture หรือบางท่านเรียกว่า Corporate culture) เป็นวิถีชีวิต การทำงาน ที่ปฏิบัติสืบต่อกันมาของกลุ่มคนภายในองค์กร จนกลายเป็นความเคยชิน กลายเป็นนิสัย กลายเป็นขนบธรรมเนียมประเพณี กลายเป็นวิธีปฏิบัติ กลายเป็นความเชื่อ กลายเป็นค่านิยม โดยแต่ละ องค์กรจะมีวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกันออกไป โดยที่วัฒนธรรมองค์กรจะเป็นตัวชี้ทำให้เกิดพฤติกรรม ของบุคลากรภายในองค์กร ระบบและระเบียบในการอยู่ร่วมกัน อันจะส่งผลโดยตรงต่อการบรรลุเป้าหมาย สูงสุดขององค์กร (อนุรักษ์ พูลศรี, 2564)

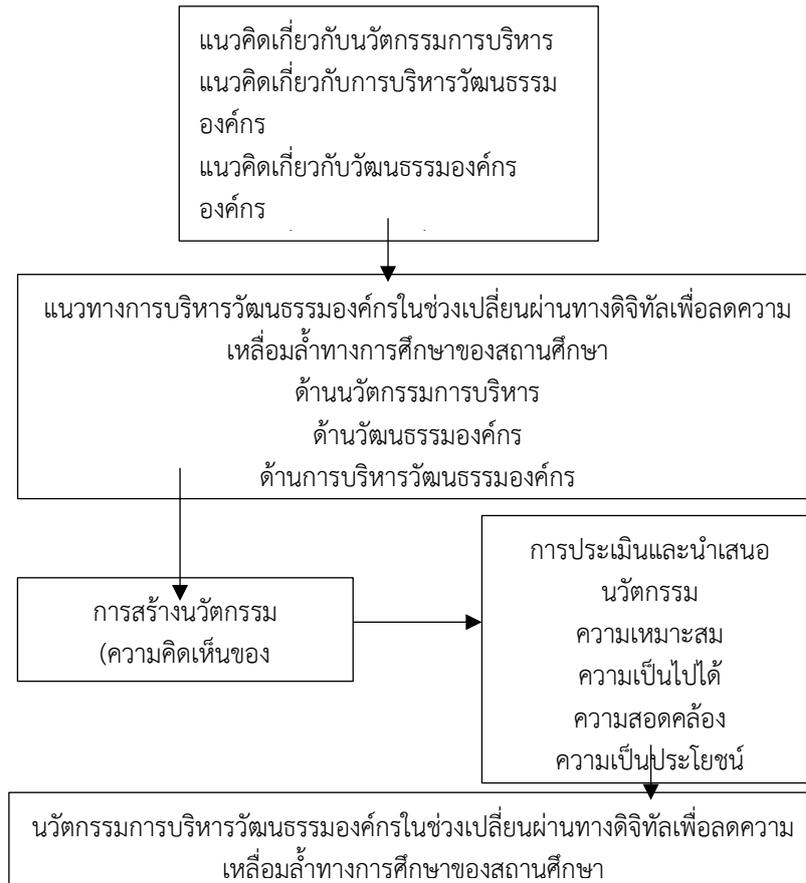
ช่วงเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล คือ การเปลี่ยนแปลงแนวความคิดและนำเทคโนโลยีมาใช้ตั้งแต่การวางรากฐาน เป้าหมายไปจนถึงการดำเนินธุรกิจและส่งต่อคุณค่าให้แก่ผู้บริโภค ไม่เพียงแต่ภาคการปฏิบัติการที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่เท่านั้น แต่สิ่งนี้รวมไปถึงการเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรมที่องค์กรและบุคลากรทุกภาคส่วน ตั้งแต่ผู้บริหารไปจนถึงพนักงานตำแหน่งล่างสุดจะต้องมีส่วนร่วมในการปรับตัวไปสู่ยุค 4.0 (ศูนย์เทคโนโลยีและนวัตกรรมดิจิทัลภาครัฐ (DGTI), 2566)

ความเหลื่อมล้ำ คือ ปรากฏการณ์ที่อธิบายปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคม ถึงสถานะความเป็นอยู่ของประชาชนในสังคม ที่มีความแตกต่างกัน อันมีพื้นฐานมาจากหลายปัจจัย เช่น การศึกษา การลงทุน การเข้าถึงแหล่งเงินทุนและปัญหาด้านสุขภาพและการศึกษา เป็นต้น ทุกสังคม ทุกชุมชนมีความเหลื่อมล้ำด้วยกันทั้งสิ้น ไม่มีสังคมใดที่ความกินดีอยู่ดีมีความเท่าเทียมกันทุกคน ยกเว้นสังคมอุดมคติ (วรรณพงษ์ ดุรงคเวโรจน์, 2566)

นวัตกรรมการบริหารวัฒนธรรมองค์กรในช่วงเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล สรุปลงได้ว่าเป็นแนวทางที่ช่วยให้สถานศึกษาปรับตัวและนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารองค์กรอย่างเหมาะสม เพื่อลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา และเสริมสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่เท่าเทียมและยั่งยืน

กรอบแนวคิดการวิจัย

งานวิจัยนี้ เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (เชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ) ผู้วิจัยกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยจากการวิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับนวัตกรรมการบริหารวัฒนธรรมองค์กรในช่วงเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลเพื่อลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาของสถานศึกษา มีรายละเอียดดังภาพ



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยแบบผสมวิธี โดยแบ่งออกเป็น 3 ระยะ ระยะที่ 1 ศึกษาบริบทการบริหาร วัฒนธรรมองค์กรในช่วงเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลที่ส่งผลต่อการลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาของสถานศึกษา ระยะที่ 2 สร้างนวัตกรรม และระยะที่ 3 ประเมินและเสนอนวัตกรรม พื้นที่วิจัย คือ โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ตั้งอยู่ในภาคกลางของประเทศไทย จำนวน 2,752 โรงเรียน จาก 18 จังหวัด (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2566, หน้า 45-104) กลุ่มตัวอย่าง คือ โรงเรียนประถมศึกษาที่เปิดสอนตั้งแต่ระดับชั้นปฐมวัยถึงระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ที่สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ตั้งอยู่ใน 18 จังหวัด ในภาคกลางของประเทศไทย จำนวน 353 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือรักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ครูที่ปฏิบัติหน้าที่ หัวหน้ากลุ่มงานวิชาการ และครูที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา จำนวน 1,095 คน ได้ จากกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างด้วยการคำนวณตามสูตรของทาโร่ ยามาเน่ (Yamane, 1973, p.73) และใช้ วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย มี 3 ชนิด ได้แก่ 1) แบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 3 ตอน ตอนที่ 1 ศึกษาข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ชนิดให้เลือกตอบ (Check List) ตอนที่ 2 ศึกษาบริบทการบริหารวัฒนธรรมองค์กรในช่วงเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลที่ส่งผลต่อการลด ความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาของสถานศึกษา มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ของ Likert (Likert, 1967, p. 90) และตอนที่ 3 ศึกษาข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารวัฒนธรรม องค์กรในช่วงเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลที่ส่งผลต่อการลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาของสถานศึกษา เป็น แบบสอบถามปลายเปิดให้เขียนตอบ มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .93 2) แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ เป็น แบบคำถามปลายเปิดให้เขียนตอบตามแนวคิดของ ประเวศน์ มหา รัตน์สกุล (2561) ที่ผ่านอาจารย์ที่ปรึกษา

ให้ข้อเสนอและปรับแก้เป็นฉบับสมบูรณ์เพื่อใช้ในการสนทนากลุ่ม โดยมีประเด็น คือ ด้านวัฒนธรรมองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านการบริหารวัฒนธรรมองค์กร ด้านการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล ด้านนวัตกรรม การบริหาร และ 3) แบบประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความสอดคล้อง และความเป็นประโยชน์ของนวัตกรรมการบริหารวัฒนธรรมองค์กรในช่วงเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลเพื่อลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาของสถานศึกษา เป็นแบบ Check list และข้อคำถามปลายเปิดให้เขียน โดยใช้ทฤษฎีของ Guskey (Guskey, 2000, p. 96) ที่เป็นรูปแบบเชิงภาษา (Semantic Models) และผ่านการแก้ไขปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา รวบรวมข้อมูล ผ่านทางแอปพลิเคชัน กูเกิล ฟอรัม ระหว่างวันที่ 15 ถึง 30 กันยายน 2567 การสนทนากลุ่ม (Focus Group) ระหว่างวันที่ 24 ธันวาคม และประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความสอดคล้อง และความเป็นประโยชน์ของนวัตกรรม ระหว่างวันที่ 17 มกราคม 2568 นำข้อมูลเชิงปริมาณมาวิเคราะห์ด้วยสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนข้อมูลเชิงคุณภาพ ใช้การบรรยายเชิงพรรณนา โดยเรียบเรียงข้อมูลที่ได้จากการจัดบันทึก นำมาจัดหมวดหมู่ข้อมูลตามหัวข้อหลักที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย แล้ววิเคราะห์เปรียบเทียบหาความเห็นที่ตรงกันหรือขัดแย้งกัน เขียนเชิงพรรณนาให้ชัดเจน ครอบคลุมและเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย

ผลการวิจัย

จากตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน บริบทการบริหารวัฒนธรรมองค์กรในช่วงเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลเพื่อลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาของสถานศึกษา โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.39$, S.D.=0.62) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ พบว่า ด้านนวัตกรรม การบริหาร ($\bar{X}=4.53$, S.D.=0.63) รองลงมาคือด้านการบริหารวัฒนธรรมองค์กร ($\bar{X}=4.52$, S.D.=0.62) และด้านวัฒนธรรมองค์กร ($\bar{X}=4.44$, S.D.=0.62) ตามลำดับ

วัตถุประสงค์ที่ 2 ผลการวิจัยพบว่า นวัตกรรมการบริหารวัฒนธรรมองค์กรในช่วงเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลเพื่อลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาของสถานศึกษา คือแนวทางการบริหาร 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านที่ 1 ด้านนวัตกรรมการบริหาร 6 ข้อ ด้านที่ 2 ด้านการบริหารวัฒนธรรมองค์กร 11 ข้อ ด้านที่ 3 ด้านวัฒนธรรมองค์กร 7 ข้อ และด้านที่ 4 ด้านการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล 8 ข้อ แนวทางปฏิบัติทั้งหมด 32 ข้อ

วัตถุประสงค์ที่ 3 ผลการวิจัย พบว่า

1) ผลการประเมินนวัตกรรมการบริหารวัฒนธรรมองค์กรในช่วงเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลเพื่อลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาของสถานศึกษา จากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน พบว่า ในภาพรวม มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.87$, S.D.=0.28) มีความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.68$, S.D.=0.59) มีความสอดคล้อง อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.70$, S.D.=0.57) และมีความความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.80$, S.D.=0.39) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า

ด้านที่ 1 นวัตกรรมการบริหาร ผลการประเมิน ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความสอดคล้อง และความเป็นประโยชน์ จากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน พบว่า แนวทางการบริหารมีความเหมาะสม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.93$, S.D.=0.15) มีความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.70$, S.D.=0.58) มีความสอดคล้อง อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.70$, S.D.=0.58) และมีความความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.81$, S.D.=0.40)

ด้านที่ 2 ด้านวัฒนธรรมองค์กร ผลการประเมิน ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความสอดคล้อง และความเป็นประโยชน์ จากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน พบว่า แนวทางการบริหารมีความเหมาะสม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.79$, S.D.=0.45) มีความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.62$, S.D.=0.65) มีความสอดคล้อง อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.67$, S.D.=0.61) และมีความความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.81$, S.D.=0.36)

ด้านที่ 3 ด้านการบริหารวัฒนธรรมองค์กร ผลการประเมิน ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความสอดคล้อง และความเป็นประโยชน์ จากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน พบว่า แนวทางการบริหารมีความเหมาะสม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.84$, S.D.=0.33) มีความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.71$, S.D.=0.58) มีความสอดคล้อง อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.73$, S.D.=0.52) และมีความความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.84$, S.D.=0.33)

ด้านที่ 4 ด้านการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล ผลการประเมิน ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความสอดคล้อง และความเป็นประโยชน์ จากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน พบว่า แนวทางการบริหารมีความเหมาะสม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.92$, S.D.=0.19) มีความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.48$, S.D.=0.55) มีความสอดคล้อง อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.69$, S.D.=0.55) และมีความความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.72$, S.D.=0.46)

โดยที่ผู้ทรงคุณวุฒิมีข้อเสนอแนะให้ปรับข้อความในแนวทางปฏิบัติให้มีความกระชับและชัดเจนยิ่งขึ้น โดยเฉพาะข้อความที่มีความหมายกว้างหรือใช้ถ้อยคำทั่วไป ควรแปลงเป็นแนวทางเชิงรูปธรรม เพื่อให้สามารถแปลผลไปสู่การปฏิบัติจริงได้ง่ายขึ้น โดยไม่คลุมเครือในทางการนำไปใช้ในบริบทต่าง ๆ ของสถานศึกษา และจัดทำสรุปแนวทางการบริหารในรูปแบบแผนภาพ (Model Diagram) ที่สามารถอธิบายองค์ประกอบและความสัมพันธ์ระหว่างแต่ละด้าน พร้อมคำบรรยายประกอบอย่างกระชับ เพื่อให้เห็นภาพรวมของนวัตกรรมในเชิงโครงสร้าง และสามารถนำเสนอแก่ผู้บริหารหรือหน่วยงานทางการศึกษาได้อย่างชัดเจน

2) ผลการนำเสนอนวัตกรรม พบว่า แนวทางการบริหารวัฒนธรรมองค์กรในช่วงเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลเพื่อลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาของสถานศึกษานำเสนอในรูปแบบแผนภาพคำบรรยายตามแนวคิดของ Keeves (1997) ประกอบด้วย 3 ด้าน และแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

ด้านที่ 1 ด้านนวัตกรรมการบริหาร ประกอบด้วยแนวทางปฏิบัติ 6 ข้อ ดังนี้ 1) นำแนวคิดใหม่มาวางแผนและบริหารจัดการ 2) พัฒนาระบบการบริหารให้ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง 3) ใช้นวัตกรรมแก้ปัญหาและเพิ่มประสิทธิภาพ 4) ใช้เครื่องมือใหม่ลดความซับซ้อนและเพิ่มความรวดเร็ว 5) สนับสนุนการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ 6) แลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อเสริมสร้างความร่วมมือ

ด้านที่ 2 การบริหารวัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วยแนวทางปฏิบัติ 11 ข้อ ดังนี้ 1) กำหนดค่านิยมและเป้าหมายชัดเจน 2) เปิดรับความคิดเห็นและส่งเสริมแนวคิดใหม่ ๆ 3) ปลูกฝังพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมและเป้าหมายองค์กร 4) พัฒนาทักษะบุคลากรให้พร้อมเปลี่ยนแปลง 5) สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม 6) สร้างทีมงานที่เข้มแข็งและสามัคคี 7) ประเมินและปรับปรุงวัฒนธรรมองค์กรอย่างต่อเนื่อง 8) สนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน 9) กำหนดและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเพื่อความยั่งยืน 10) สร้างความยั่งยืนผ่านวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง 11) พัฒนาระบบการทำงานที่สอดคล้องกับเป้าหมาย

ด้านที่ 3 วัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วยแนวทางปฏิบัติ 7 ข้อ ดังนี้ 1) สร้างค่านิยมร่วมเพื่อความเป็นหนึ่งเดียวของบุคลากร 2) ปรับวิถีปฏิบัติให้ยืดหยุ่นและรองรับการเปลี่ยนแปลง 3) พัฒนาวัฒนธรรมองค์กรให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน 4) สื่อสารความเชื่อที่ชัดเจนเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ 5) ส่งเสริมวัฒนธรรมที่เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน 6) ยกระดับวัฒนธรรมองค์กรให้ยั่งยืนผ่านการประเมินต่อเนื่อง 7) ยกระดับและกระตุ้นให้เกิดวัฒนธรรมองค์กร ที่มีความท้าทาย มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ด้านที่ 4 ด้านการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล ประกอบด้วยแนวทางปฏิบัติ 8 ข้อ ดังนี้ 1) สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการทำงาน 2) พัฒนาทักษะดิจิทัลให้บุคลากรอย่างสม่ำเสมอ 3) นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับปรุงระบบงาน 4) วางแผนจัดการความเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัล 5) สร้างนวัตกรรมดิจิทัลที่ตอบโจทย์การศึกษา 6) เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล 7) การตรวจสอบและ

ประเมินผลการนำดิจิทัลมาใช้ในการทำงาน 8) การปรับปรุงและพัฒนาการนำดิจิทัลมาใช้ในการทำงานอย่างต่อเนื่อง

อภิปรายผล

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 1 พบว่า บริบทการบริหารวัฒนธรรมองค์กรในช่วงเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลที่ส่งผลต่อการลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาของสถานศึกษา โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมากที่สุด และระดับมาก โดยด้านนวัตกรรมการบริหารมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดเมื่อเทียบกับด้านอื่น ๆ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือผู้รักษาการในตำแหน่งดังกล่าว รวมถึงครูที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานวิชาการและหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม มีความตระหนักถึงความสำคัญของการนำนวัตกรรมมาปรับใช้ในกระบวนการบริหารจัดการของสถานศึกษา ทั้งในเชิงนโยบาย กลยุทธ์ และกระบวนการปฏิบัติ โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาแนวทางใหม่ ๆ ที่สามารถตอบสนองต่อบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องในยุคดิจิทัล ซึ่งข้อค้นพบนี้ สอดคล้องกับแนวคิดของนพดล เจนอักษร (2564, หน้า 8) ที่ให้นิยาม *นวัตกรรมการบริหาร* ว่าเป็นแนวคิด ระบบ รูปแบบ วิธีการ หรือ เครื่องมือใหม่ทางการบริหารจัดการที่ผู้บริหารนำมาใช้เพื่อแก้ไขปัญหาและพัฒนาองค์กรให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ส่งผลต่อการดำเนินงานโดยรวมทั้งนี้ แนวคิดของจากรุวรรณ นาตัน (2556, หน้า 30) ยังสนับสนุนในทำนองเดียวกัน โดยระบุว่า *นวัตกรรมการบริหาร* คือ การนำแนวคิดหรือทฤษฎีเดิมมาพัฒนาให้เหมาะสมกับบริบทใหม่ หรือการคิดค้นรูปแบบการบริหารใหม่ ๆ ที่สามารถประยุกต์ใช้เพื่อแก้ปัญหาในการจัดการศึกษา อันจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่เอื้อต่อการพัฒนาผู้เรียนอย่างแท้จริง และสอดคล้องกับงานวิจัยของภัทรา จรรยาธรรม (2564) การบริหารสถานศึกษาเอกชนในยุคดิจิทัล การบริหารสถานศึกษาเอกชนในยุคดิจิทัลเป็นพฤติกรรมการสนับสนุนกระบวนการบริหารจัดการของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงแห่งยุคสมัยซึ่งประกอบด้วย 1) การวางแผนกำหนดกรอบและทิศทางควรมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้แผนสอดคล้อง และเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม 2) การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษาควรมุ่งเน้นความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรมและทักษะต่าง ๆ ที่จำเป็นในยุคดิจิทัลให้ผู้เรียนเกิดกระบวนการคิดขั้นสูง (Higher-Over Thinking) ด้วยการวิเคราะห์สังเคราะห์สร้างสรรค์อย่างเป็นระบบ 3) การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษาเอกชนควรมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของผู้เรียน เช่น การเรียนรู้แบบ Active Learning การสร้างสรรค์เป็นฐาน (CBL) เป็นต้น โดยคำนึงถึงความแตกต่างทางศักยภาพของผู้เรียนรายบุคคล 4) การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ควรคัดเลือกบุคลากรที่มีองค์ความรู้และทักษะที่จำเป็นในการจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนและมีทัศนคติที่เปิดรับความหลากหลายทางวัฒนธรรมในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอย่างมีคุณธรรมและจริยธรรม 5) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรส่งเสริมและพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากร เพื่อให้เอื้ออำนวยต่อการจัดการเรียนรู้ 6) การวางแผนงบประมาณต้องครอบคลุมการจัดสรรทรัพยากร นอกจากนี้ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยรองลงมาคือ ด้านการบริหารวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด สะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักถึงความสำคัญของการกำหนดแนวทางการบริหารที่มีระบบแบบแผนชัดเจน และส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนองค์กรตามค่านิยมร่วมอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของสัมมา รณิธย์ (2560, หน้า 94) ที่ระบุว่า การบริหารสถานศึกษาเป็นกระบวนการสำคัญซึ่งเป็นภารกิจหลักของผู้บริหาร ที่ต้องนำศาสตร์และศิลป์มาใช้ในการกำหนดแบบแผนและเทคนิคเพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายร่วมกันดำเนินการ โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ผู้เรียนได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพตามเป้าหมายของสถานศึกษา อันเป็นการพัฒนาคนในชาติในระยะยาว แนวคิดดังกล่าวยังสอดคล้องกับณัฐนิชา สมฤทธิ์ (2564, หน้า 20) ซึ่งอธิบายว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นแนวปฏิบัติภายในที่มีอิทธิพลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของบุคลากร โดยเกิดจากระบบของค่านิยม



ความเชื่อ และอุดมการณ์ที่ยึดถือร่วมกัน จนกลายเป็นบรรทัดฐานขององค์กร ซึ่งช่วยกำหนดพฤติกรรมที่ควรปฏิบัติและสร้างเอกลักษณ์ขององค์กรให้โดดเด่น

นอกจากนี้ ยังพบว่างานวิจัยของปัญญา เลิศไกร และคณะ (2562) ชี้ให้เห็นว่าการจัดการนวัตกรรมในการพัฒนาองค์กรมีบทบาทสำคัญในการยกระดับคุณภาพขององค์กรในภาพรวม โดยเฉพาะบทบาทของผู้นำที่ต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรมร่วมกัน พัฒนาศักยภาพบุคลากร และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน ซึ่งสอดคล้องกับการบริหารวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการมีส่วนร่วมของสมาชิกในการกำหนดและผลักดันค่านิยมร่วมขององค์กรอย่างต่อเนื่อง

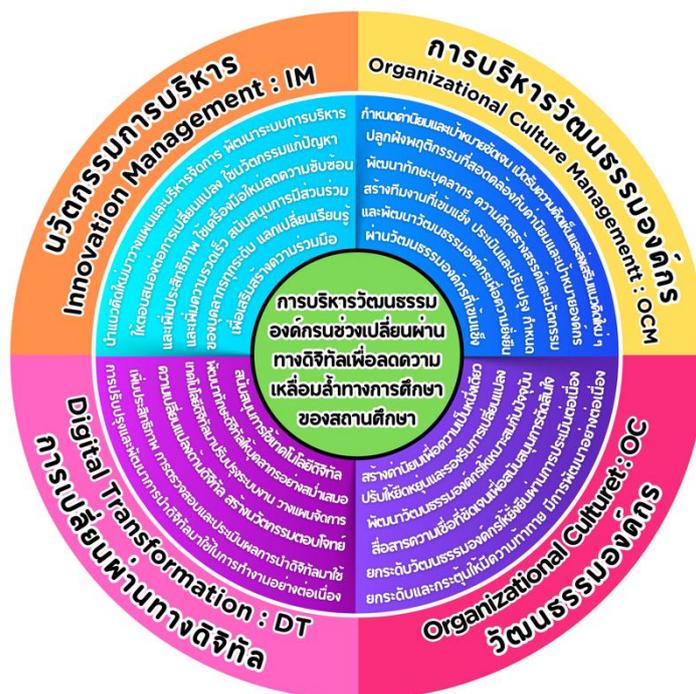
จากผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ 2 พบว่า นวัตกรรมการบริหารวัฒนธรรมองค์กรในช่วงเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลเพื่อลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาของสถานศึกษา ประกอบด้วยแนวทางการบริหาร 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านนวัตกรรมการบริหาร จำนวน 6 แนวทาง 2) ด้านการบริหารวัฒนธรรมองค์กร จำนวน 11 แนวทาง 3) ด้านวัฒนธรรมองค์กร จำนวน 7 แนวทาง และ 4) ด้านการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล จำนวน 8 แนวทาง รวมทั้งสิ้น 32 แนวทางปฏิบัติ โดยแนวทางดังกล่าวได้รับการพัฒนาให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาในยุคดิจิทัล ครอบคลุมทั้งมิติของการบริหารจัดการเชิงนวัตกรรม การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร การบริหารวัฒนธรรมในเชิงยุทธศาสตร์ และการปรับใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของรัตนวดี โมรากุล (2560) ซึ่งได้วิเคราะห์องค์ประกอบขององค์กรแห่งนวัตกรรมในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยระบุว่าองค์กรที่มีความสามารถในการพัฒนาและบริหารจัดการอย่างเป็นระบบจะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 8 ประการ ได้แก่ การจัดการความรู้ การบริหารเชิงกลยุทธ์ ภาวะผู้นำ บรรยากาศองค์กร การทำงานเป็นทีม โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งสอดคล้องกับโครงสร้างของนวัตกรรมที่พัฒนาขึ้นในครั้งนี้ นอกจากนี้ ยังมีความสอดคล้องกับผลการศึกษาของสายพิน ปั่นทอง (2563) ที่ชี้ให้เห็นว่า องค์กรที่ให้ความสำคัญกับการสร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ควบคู่กับการออกแบบโครงสร้างองค์กรที่มีความยืดหยุ่นและคล่องตัว จะสามารถขับเคลื่อนการเปลี่ยนผ่านสู่องค์กรยุคดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสะท้อนถึงความเชื่อมโยงกับแนวทางในด้านนวัตกรรมการบริหารและการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลในงานวิจัยฉบับนี้ เช่นเดียวกับโกศล จิตวิรัตน์ (2562) ที่ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยแห่งความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัลในบริบทของประเทศไทย โดยระบุว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยเชิงกำหนดที่มีอิทธิพลต่อการขับเคลื่อนการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล โดยเฉพาะการพัฒนาแนวคิดแบบดิจิทัล (Digital Mindset) การส่งเสริมให้บุคลากรกล้าออกจากกรอบความเคยชิน และการพัฒนา Digital Skills และ Digital Culture ล้วนเป็นกลไกที่เอื้อต่อความสำเร็จขององค์กรยุคใหม่ ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางด้านการบริหารวัฒนธรรมองค์กรและด้านวัฒนธรรมองค์กรในนวัตกรรมที่พัฒนาขึ้น ทั้งนี้ยังมีความสอดคล้องกับข้อค้นพบของ Dmitry Plekhanov และคณะ (2023) ที่เสนอว่า การขับเคลื่อน Digital Transformation ในองค์กร จำเป็นต้องอาศัยการจัดการค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร รูปแบบโครงสร้างองค์กร และกระบวนการทำงานภายใน ที่สอดคล้องกับระบบดิจิทัลและแพลตฟอร์มเทคโนโลยี ตลอดจนการปรับระบบโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) เพื่อให้สอดคล้องกับแนวโน้มเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้ แนวคิดดังกล่าวสะท้อนถึงความสำคัญของการบริหารจัดการด้านดิจิทัลอย่างเป็นระบบในมิติของนวัตกรรมการบริหารที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืน

ผลจากการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ 3 พบว่า ผลการประเมินนวัตกรรมการบริหารวัฒนธรรมองค์กรในช่วงเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลเพื่อลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาของสถานศึกษา จากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 9 คน ที่มีต่อแนวทางทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านที่ 1 นวัตกรรมการบริหาร ด้านที่ 2 การบริหารวัฒนธรรมองค์กร ด้านที่ 3 วัฒนธรรมองค์กร และด้านที่ 4 การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล พบว่า แนวทางในภาพรวมมีความเหมาะสมความเป็นไปได้ ความสอดคล้อง และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากทุกด้าน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่ 1 นวัตกรรมการบริหาร ได้รับการประเมินว่าเหมาะสมและสามารถนำไปปรับใช้ได้จริง อย่างไรก็ตาม

ผู้ทรงคุณวุฒิ 1 ท่านให้ข้อเสนอแนะว่า ควรเพิ่มเติมรายละเอียดแนวทางปฏิบัติเพื่อให้ชัดเจนในเชิงการนำไปใช้ เช่น การยกตัวอย่างสถานการณ์จำลองหรือกรณีศึกษา ด้านที่ 2 การบริหารวัฒนธรรมองค์กร ผู้ทรงคุณวุฒิ 2 ท่านให้ข้อเสนอแนะว่า บางแนวทางมีลักษณะเนื้อหาซ้ำซ้อนกัน ควรปรับรวมเป็นข้อเดียว และควรใช้ภาษาที่ กระชับมากยิ่งขึ้นเพื่อลดความซ้ำซ้อน ด้านที่ 3 วัฒนธรรมองค์กร ผู้ทรงคุณวุฒิ 1 ท่านเสนอว่า ในแนวทางที่ เกี่ยวกับการประเมินวัฒนธรรมองค์กร ควรชี้แจงรูปแบบการประเมินหรือยกตัวอย่างเกณฑ์ที่ใช้ประเมินเพื่อให้ ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจได้ง่ายและสามารถดำเนินการได้จริงในบริบทโรงเรียน ด้านที่ 4 การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล แม้จะมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ผู้ทรงคุณวุฒิ 2 ท่านเห็นพ้องกันว่า ควรระบุลำดับขั้นตอนอย่างชัดเจน รวมถึง ทรัพยากรที่ใช้และตัวอย่างแนวทางการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอน เพื่อให้สามารถวางแผนดำเนินการได้อย่าง เป็นระบบและชัดเจน จากข้อเสนอแนะทั้งหมดของผู้ทรงคุณวุฒิ ถือเป็นข้อมูลสำคัญที่สะท้อนถึงแนวทางที่ สามารถนำไปใช้ได้จริงในสถานศึกษา และจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนานวัตกรรมให้มีความสมบูรณ์ ชัดเจน และสอดคล้องกับการบริหารงานในยุคดิจิทัลได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของนวล สมบูรณ์สิน (2564) ที่ศึกษารูปแบบการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า รูปแบบที่พัฒนาขึ้น สามารถนำไปใช้ได้จริงในกระบวนการบริหารจัดการของสถานศึกษา เนื่องจากผ่านการตรวจสอบจาก ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารสถานศึกษา และพัฒนาโดยอิงจากบริบทและปัญหาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ทำให้ผลการประเมินในด้านความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และประโยชน์ในการนำไปใช้ อยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะในด้านการออกแบบองค์ประกอบของนวัตกรรมที่ชัดเจน มีเป้าหมายการพัฒนา การจัดการกระบวนการ บริหารที่เป็นขั้นตอน รวมถึงการประเมินและเผยแพร่ผลลัพธ์อย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับข้อเสนอแนะของ ผู้ทรงคุณวุฒิในการศึกษานี้ ที่เห็นว่าการพัฒนานวัตกรรมควรมีการปรับแนวทางให้ชัดเจน กระชับ และสามารถนำไปใช้ได้จริงในทางปฏิบัติจริง นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ วัชรพจน์ ทรัพย์สงวนบุญ, เวทยา ใฝ่ใจดี และปรียากมล เอื้ออ้าย (2563) ซึ่งระบุว่าปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล คือการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะการวางแผนกลยุทธ์ที่ครอบคลุมทักษะของบุคลากร การจัดสรรทรัพยากร และการสร้างความเข้าใจร่วมกันในองค์กร ซึ่งเป็นแนวคิดที่สอดคล้องกับข้อเสนอแนะของ ผู้ทรงคุณวุฒิในการวิจัยครั้งนี้ที่เห็นควรให้มีแผนการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลที่มีขั้นตอนชัดเจน เพื่อให้เกิดการ ยอมรับและสามารถนำไปใช้ในสถานศึกษาได้จริง

องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย

องค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยขอเสนอเป็น แผนภาพดังนี้



ภาพที่ 1 แสดงแนวทางการบริหารวัฒนธรรมองค์กรในช่วงเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลเพื่อลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาของสถานศึกษา

IM : Innovation Management

OC : Organizational Culture

OCM : Organizational Culture Management

DT : Digital Transformation

1) นวัตกรรมจัดการ (Innovation Management : IM) นำแนวคิดใหม่มาวางแผนและบริหารจัดการ พัฒนาระบบการบริการให้ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ใช้นวัตกรรมแก้ปัญหาและเพิ่มประสิทธิภาพ ใช้เครื่องมือใหม่ลดความซับซ้อนและเพิ่มความเร็ว สนับสนุนการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ แลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อเสริมสร้างความร่วมมือ

2) การบริหารวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture Management : OCM) กำหนดค่านิยมและเป้าหมายชัดเจน เปิดรับความคิดเห็นและส่งเสริมแนวคิดใหม่ ๆ ปลูกฝังพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมและเป้าหมายองค์กร พัฒนาทักษะบุคลากรให้พร้อมเปลี่ยนแปลง สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม สร้างทีมงานที่เข้มแข็งและสามัคคี ประเมินและปรับปรุงวัฒนธรรมองค์กรอย่างต่อเนื่อง สนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน กำหนดและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเพื่อความยั่งยืน สร้างความยั่งยืนผ่านวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง พัฒนาระบบการทำงานที่สอดคล้องกับเป้าหมาย

3) วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture : OC) สร้างค่านิยมร่วมเพื่อความเป็นหนึ่งเดียวของบุคลากร ปรับวิถีปฏิบัติให้ยืดหยุ่นและรองรับการเปลี่ยนแปลง พัฒนาวัฒนธรรมองค์กรให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน สื่อสารความเชื่อที่ชัดเจนเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ ส่งเสริมวัฒนธรรมที่เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ยกย่องวัฒนธรรมองค์กรให้ยั่งยืนผ่านการประเมินต่อเนื่อง ยกย่องและกระตุ้นให้เกิดวัฒนธรรมองค์กร ที่มีความท้าทาย มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

4) การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล (Digital Transformation : DT) สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการทำงาน พัฒนาทักษะดิจิทัลให้บุคลากรอย่างสม่ำเสมอ นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับปรุงระบบงาน วางแผนจัดการความเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัล สร้างนวัตกรรมดิจิทัลที่ตอบโจทย์การศึกษา เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

ผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล การตรวจสอบและประเมินผลการนำดิจิทัลมาใช้ในการทำงาน การปรับปรุงและพัฒนาการนำดิจิทัลมาใช้ในการทำงานอย่างต่อเนื่อง

สรุป

ผลศึกษาบริบทการบริหารวัฒนธรรมองค์กรในช่วงเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลเพื่อลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาของสถานศึกษา ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ วัฒนธรรมองค์กร การบริหารวัฒนธรรมองค์กร การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล และนวัตกรรมการบริหารโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ผลการสร้างนวัตกรรม คือ แนวทางการบริหาร 4 ด้าน คือ นวัตกรรมการบริหาร ประกอบด้วยแนวทางปฏิบัติ 6 ข้อ การบริหารวัฒนธรรมองค์กรประกอบด้วยแนวทางปฏิบัติ 11 ข้อ วัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วยแนวทางปฏิบัติ 7 ข้อ และการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล ประกอบด้วยแนวทางปฏิบัติ 8 และผลการประเมินนวัตกรรม พบว่า นวัตกรรมมีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความสอดคล้อง และความเป็นประโยชน์ในระดับมากที่สุด สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติได้จริง ผลการนำเสนอ นวัตกรรมถูกนำเสนอในรูปแบบการบรรยายประกอบด้วยแผนภาพเพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจและการนำไปปฏิบัติ ซึ่งประกอบด้วย ด้านที่ 1 นวัตกรรมการบริหาร (Innovation Management : IM) ด้านที่ 2 การบริหารวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture Management : OCM) ด้านที่ 3 วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture : OC) และด้านที่ 4 การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล (Digital Transformation : DT)

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

1.1 สถานศึกษาควรจัดทำเครื่องมือหรือเกณฑ์ประเมินที่มีความสม่ำเสมอและเป็นระบบ เพื่อติดตามพฤติกรรม ค่านิยม และแนวปฏิบัติของบุคลากรในองค์กรอย่างต่อเนื่อง และนำผลการประเมินมาใช้ในการวางแผน ปรับปรุง และพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรให้มีความยั่งยืนในระยะยาว

1.2 สถานศึกษาควรใช้ค่านิยมหลักและเป้าหมายขององค์กรเป็นฐานในการกำหนดพันธกิจระยะยาว และออกแบบกิจกรรมหรือโปรแกรมอบรมพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อเสริมสร้างความผูกพันกับองค์กร ความมั่นคงทางจิตวิญญาณในการทำงาน และความสามารถในการดำรงความเข้มแข็งของวัฒนธรรม แม้เผชิญกับความเปลี่ยนแปลงจากภายนอก

1.3 สถานศึกษาควรวางแผนการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลอย่างเป็นขั้นตอน โดยระบุทรัพยากรที่จำเป็น กำหนดผู้รับผิดชอบ และตั้งเป้าหมายในแต่ละระยะ พร้อมทั้งส่งเสริมความเข้าใจร่วมกันในองค์กร เพื่อสร้างการยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลง และนำไปสู่การพัฒนาทั้งด้านการเรียนรู้ การบริหารจัดการ และวัฒนธรรมองค์กรที่ตอบสนองต่อบริบทดิจิทัลได้อย่างเหมาะสม

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรขยายขอบเขตของการวิจัยไปยังสถานศึกษาที่อยู่ในระดับและประเภทที่หลากหลาย อาทิ โรงเรียนมัธยมศึกษา โรงเรียนเอกชน หรือโรงเรียนในพื้นที่ห่างไกล เพื่อให้สามารถพัฒนารูปแบบนวัตกรรมการบริหารวัฒนธรรมองค์กรในช่วงเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลที่ตอบสนองต่อบริบทที่แตกต่างกันได้มากยิ่งขึ้น

2.2 ควรมีการศึกษาเชิงลึกเกี่ยวกับผลลัพธ์จากการนำนวัตกรรมการบริหารวัฒนธรรมองค์กรในช่วงเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลไปใช้ในสถานศึกษา โดยเน้นวิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อพฤติกรรมองค์กร การเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม และคุณภาพการเรียนรู้ของนักเรียนในระยะยาว

2.3 ควรดำเนินการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) เพื่อนำนวัตกรรมที่พัฒนาขึ้นไปทดสอบใช้จริงในสถานศึกษาที่มีความพร้อม โดยวิเคราะห์กระบวนการปรับใช้และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงนวัตกรรมให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

2.4 ควรมีการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความต่อเนื่องและความยั่งยืนของการบริหารวัฒนธรรมองค์กรในยุคดิจิทัล โดยเฉพาะในด้านภาวะผู้นำ การสร้างแรงจูงใจ และการสนับสนุนจากภาคนโยบายที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงในระยะยาว

เอกสารอ้างอิง

- จารุวรรณ นาดัน. (2556). *นวัตกรรมการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก*. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- จิตติมา อัครดิพิงศ์. (2561). *การบริหารสถานศึกษาแนวใหม่*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณัฐนิชา สมฤทธิ์. (2564). *การศึกษาปัจจัยลักษณะงาน แรงจูงใจในการทำงาน และวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อความผูกพันกับองค์กรของพนักงานบริษัทท่องเที่ยวแห่งหนึ่ง ในจังหวัดพังงา*. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ, กรุงเทพมหานคร.
- ธนู ขวัญเดช. (2565). การสร้างโอกาส ความเสมอภาค และความเท่าเทียมทางการศึกษาให้แก่คนไทยทุกช่วงวัย และการพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ไทยในยุคดิจิทัล. *วารสารสังคมศาสตร์บูรณาการ มหาวิทยาลัยมหิดล*, 9(1), 87-103.
- นพดล เจนอักษร. (2566). *ประมวลสาระชุดวิชา ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- นवल สมบูรณ์สิน. (2564). *รูปแบบการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ปัญญา เลิศไกรและคณะ. (2562). การจัดการนวัตกรรมการพัฒนางานองค์กร. *วารสารมหาจุฬานาครทรรศน์*. มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย, 6(8), หน้า 3745-3757.
- ภัทรา จรรยาธรรม. (2564). *การบริหารสถานศึกษาเอกชนในยุคดิจิทัล*. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. (2559). *เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) กับการศึกษาไทย*. เอกสารเผยแพร่ภาควิชาเศรษฐศาสตร์การศึกษา.
- มันทนา พันธุ์จรรยา และคณะ. (2560). *แนวทางการวิจัยเชิงบูรณาการ*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วรรณพงษ์ ดุรงค์เวโรจน์. (2566). *เศรษฐศาสตร์การพัฒนา* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- รัตนวดี โมรากุล. (2560). *การวิเคราะห์องค์ประกอบองค์การแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. นครปฐม: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.
- วัชรพจน์ ทรัพย์สงวนบุญ, เวทยา ใฝ่ใจดี และปรียากมล เอื้ออ้าย. (2563 ข). การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลเพื่อยกระดับความสามารถทางการแข่งขันองค์กร กรณีศึกษา ธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม. *วารสารเกษตรศาสตร์ธุรกิจประยุกต์*, 14(20), 25-44.
- วิสุทธิ์ วิจิตรพัชรภรณ์. (2566). Design Thinking กับการสร้างนวัตกรรมเพื่อพัฒนาการเรียนรู้อ. *วารสารนวัตกรรมการจัดการศึกษา*, 14(1), 45-59.
- ศูนย์เทคโนโลยีและนวัตกรรมดิจิทัลภาครัฐ (DGTI). (2566). *การเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัล: กลยุทธ์และแนวทางปฏิบัติสำหรับภาครัฐ*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการอิเล็กทรอนิกส์ (กพศ.)

- สุกัญญา แซ่มซ้อย. (2565). *การบริหารสถานศึกษาเพื่อสร้างนวัตกรรมครูเยาว์*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สันติภัทร โคจีจุล. (2562). *แนวทางการบริหารแบบมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนนโยบายการลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาของศึกษาธิการจังหวัด*. กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.
- สัมมา รธนิตย์. (2560). *การบริหารสถานศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สายพิณ ปั่นทอง. (2563). กลยุทธ์การจัดการรูปแบบการทำงานเพื่อการพัฒนาสู่องค์กรยุคใหม่. ใน *การประชุมวิชาการระดับชาติ ครั้งที่ 12 มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม*, 9-10 กรกฎาคม, หน้า 1400-1407. นครปฐม: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2566). *โรงเรียนประถมศึกษาที่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. สืบค้นจาก http://www.bopp.go.th/?page_id=878
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2566). *แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2566-2570*. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579*. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- อนรรักษ์ พูลศรี. (2564). *การจัดการองค์กร*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Guskey, T.R. (2000). *Evaluating Professional Development*. California: Corwin Press.
- Keeves, J.P. (1997). *Educational Research, Methodology, and Measurement: An International Handbook*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Likert, S. (1967). The Method of Constructing and Attitude Scale. In Fishbein, M. (Ed.), *Attitude Theory and Measurement* (pp. 90-95). New York: Wiley & Sons.
- Plekhanov, D., Franke, H., & Netland, T. H. (2023). Digital transformation: A review and research agenda. *European Management Journal*, 41(6), 821-844.
- Yamane, T. (1973). *Statistics: An Introductory Analysis* (3rd ed.). New York: Harper and Row.