

บรรยากาศองค์การของสถานศึกษาในยุค Digital Disruption

The Organizational Climate of Educational Institutions in the Digital Disruption Era

กิตติ สมอุมจารย์ และพระสุธีวชิรธรรม

Kitti Somumjarn and Phrasutheevajiradhumma

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬารามราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน

Faculty of Education, Mahamakut Buddhist University Isan Campus

E-mail¹: kittisumjarn@gmail.com

Date Received : 20 March 2025

Date Revised : 17 December 2025

Date Accepted : 17 December 2025

Date Published online : 27 March 2026

บทคัดย่อ

บรรยากาศองค์การของสถานศึกษาเป็นการรับรู้ของบุคลากรต่อสภาพแวดล้อมการทำงาน ซึ่งครอบคลุมถึงกฎระเบียบ ค่านิยมทางวัฒนธรรม และพฤติกรรมที่ปรากฏภายในองค์การ องค์ประกอบดังกล่าวมีอิทธิพลต่อทัศนคติ แรงจูงใจ และผลการปฏิบัติงานของบุคลากร อันนำไปสู่ประสิทธิผลโดยรวมของสถานศึกษา บทความฉบับนี้นำเสนอประเด็นหลัก 6 เรื่อง ได้แก่ 1) ความเป็นมาและความหมายของยุค Digital Disruption 2) ความสำคัญและผลกระทบของยุค Digital Disruption 3) ความหมายและความสำคัญของสถานศึกษา 4) ความหมายและความสำคัญของบรรยากาศองค์การ 5) องค์ประกอบของบรรยากาศองค์การ และ 6) บรรยากาศองค์การของสถานศึกษาในยุค Digital Disruption จากการสังเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการและหน่วยงาน พบว่า องค์ประกอบที่สำคัญของบรรยากาศองค์การ ประกอบด้วย รูปแบบการเป็นผู้นำ แนวทางการบริหารจัดการ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์การ ระบบรางวัลและการประเมินผล การสื่อสารภายในองค์การ และการบริหารความขัดแย้ง ซึ่งล้วนสะท้อนให้เห็นถึงความท้าทายและโอกาสที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล ดังนั้นบทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสังเคราะห์องค์ประกอบบรรยากาศองค์การในยุค Digital Disruption และเสนอแนวทางในการพัฒนาบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปรับตัวและการพัฒนาอย่างยั่งยืนในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงเชิงดิจิทัล

¹ ผู้ประพันธ์บรรณกิจ (corresponding author)

คำสำคัญ : บรรยากาศองค์การ, สถานศึกษา, การปรับตัวขององค์การ, เทคโนโลยีดิจิทัล, ยุค Digital Disruption

Abstract

The organizational climate of educational institutions reflects personnel's perceptions of their working environment, encompassing institutional rules, cultural values, and manifested behaviors. It influences attitudes, motivation, and performance, thereby affecting overall institutional effectiveness. This article reviews six key dimensions: (1) the conceptual background of the Digital Disruption era; (2) its significance and impacts; (3) the meaning and role of educational institutions; (4) the definition and importance of organizational climate; (5) its fundamental components; and (6) the organizational climate of educational institutions amid digital disruption. Based on scholarly literature and institutional reports, the study synthesizes critical components, including leadership, management approaches, interpersonal relationships, organizational values and culture, reward and evaluation systems, communication, and conflict management. These components reveal both challenges and opportunities arising from digital transformation. Based on a synthesis of concepts proposed by scholars and relevant organizations, the findings indicate that the key components of organizational climate include leadership style, management approaches, interpersonal relationships, organizational values and culture, reward and performance appraisal systems, internal communication, and conflict management. These components reflect both the challenges and opportunities arising from digital transformation. Therefore, this article aims to synthesize the components of organizational climate in the Digital Disruption era and to propose guidelines for developing an organizational climate that facilitates adaptation and sustainable development amid ongoing digital change.

Keywords: Organizational Climate, Educational Institution, Organizational Adaptation, Digital Technology, The Digital Disruption Era

บทนำ

ปัจจุบันโลกได้ก้าวเข้าสู่ยุคแห่งการพลิกโฉมทางดิจิทัล (Digital Disruption) อย่างสมบูรณ์โดยเทคโนโลยีดิจิทัลต่าง ๆ เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (AI) บิ๊กดาต้า (Big Data) เทคโนโลยีคลาวด์ (Cloud Computing) และบล็อกเชน (Blockchain) ได้เข้ามาเปลี่ยนแปลงโครงสร้างเศรษฐกิจและสังคม (Brynjolfsson & McAfee, 2014) เทคโนโลยีเหล่านี้ไม่เพียงส่งผลกระทบต่อกระบวนการทำงานและรูปแบบการให้บริการแต่ยังสร้างคุณค่าใหม่ให้กับผลผลิตส่งผลให้อุตสาหกรรมต่าง ๆ ทั้งธุรกิจ การเงิน การศึกษา และสาธารณสุขต้องปรับตัวเพื่อรับมือกับความท้าทายและโอกาสที่เกิดขึ้นองค์การที่สามารถนำเทคโนโลยีมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพจะได้เปรียบในการแข่งขันและเติบโตอย่างยั่งยืน ในขณะที่องค์การที่ไม่ปรับตัวอาจถูกแทนที่ด้วยนวัตกรรมใหม่ (Westerman et al., 2014)

ในภาคการศึกษาการพลิกโฉมทางดิจิทัลได้ส่งผลกระทบต่อการจัดการเรียนการสอนโดยนำไปสู่รูปแบบการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่นและปรับแต่งได้ตามความต้องการของผู้เรียน อย่างไรก็ตามการเปลี่ยนแปลงนี้ยังมาพร้อมกับความท้าทายสำคัญ เช่น ช่องว่างทางดิจิทัล (Digital Divide), ความปลอดภัยทางไซเบอร์ และความจำเป็นในการพัฒนาทักษะใหม่ของครูและนักเรียน (Selwyn, 2017) ดังนั้นการศึกษาผลกระทบของ Digital Disruption ต่อภาคการศึกษาและการวิเคราะห์แนวทางการปรับตัวของสถาบันการศึกษาจึงเป็นประเด็นที่ต้องให้ความสำคัญเพื่อเตรียมพร้อมรับมือกับอนาคตที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี

สถาบันการศึกษาในฐานะองค์การหลักในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องเผชิญกับความท้าทายในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีบรรยากาศองค์การ (Organizational Climate) ที่เอื้อต่อการพัฒนาวัฒนธรรมและการเรียนรู้จึงมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงนี้ ซึ่งการสร้างสภาพแวดล้อมที่เปิดกว้างส่งเสริมการสื่อสารและให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์ความรู้จะช่วยเพิ่มศักยภาพของสถาบันการศึกษาในการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างเต็มที่ (Westerman et al., 2014)

บทความนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อนำเสนอผลการสังเคราะห์องค์ประกอบบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาในยุค Digital Disruption โดยในช่วงแรก ผู้เขียนกล่าวถึงทัศนะเกี่ยวกับความเป็นมาและความหมาย ความสำคัญและผลกระทบของยุค Digital Disruption เพื่อศึกษาผลกระทบของการพลิกโฉมทางดิจิทัลต่อการศึกษา เศรษฐกิจ และสาธารณสุข รวมไปถึงความหมายและความสำคัญของสถานศึกษา จากนั้นจะกล่าวถึงความหมายของบรรยากาศองค์การ (Organizational climate) เพื่อจะเชื่อมโยงถึงบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาในยุค Digital Disruption และได้ทำการศึกษาทัศนะของนักวิชาการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศองค์การจากแหล่งข้อมูลทางวิชาการจำนวน 8 แหล่ง เพื่อนำมาสังเคราะห์องค์ประกอบของบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาในยุค Digital Disruption และสรุปนำเสนอเป็นแนวทางการพัฒนาบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาในยุค Digital Disruption ตามทัศนะของผู้เขียนอย่างเป็นระบบ

ความเป็นมาและความหมายของยุค Digital Disruption

การพลิกโฉมทางดิจิทัล (Digital Disruption) เป็นผลมาจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีในศตวรรษที่ 21 ซึ่งทำให้องค์กรต้องปรับตัวเข้าสู่ยุคดิจิทัล การเปลี่ยนแปลงนี้ไม่เพียงแต่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการดำเนินงาน แต่ยังส่งผลกระทบต่อโครงสร้างเศรษฐกิจ การออกแบบระบบและการสร้างมูลค่าใหม่ แม้ว่าการเปลี่ยนแปลงนี้จะช่วยขับเคลื่อนอุตสาหกรรมและสร้างโอกาสทางเลือกใหม่ ๆ แต่ก็ได้เพิ่มความท้าทายที่ซับซ้อน ซึ่งองค์กรต้องจัดการให้ได้ ซึ่งความสำคัญของการพลิกโฉมทางดิจิทัล (Digital Disruption) อยู่ที่การบริหารการเปลี่ยนแปลง องค์กรที่สามารถควบคุมแรงตึงเครียดที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงและใช้โอกาสจากรูปแบบองค์กรใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพจะสามารถเติบโตได้อย่างมหาศาล ในขณะที่องค์กรที่ไม่สามารถปรับตัวได้อาจประสบกับความล้มเหลวในที่สุด (Brodowicz, 2024) เพื่อให้ได้ความหมายที่เข้าใจยิ่งขึ้นของยุค Digital Disruption ซึ่ง Oxford College of Marketing (2023) ได้ให้ข้อมูลไว้ว่า Digital Disruption คือ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลและรูปแบบองค์กรใหม่ ๆ เทคโนโลยีและโมเดลทางองค์กรที่ล้ำสมัยเหล่านี้ สามารถส่งผลกระทบต่อคุณค่าของผลผลิตที่มีอยู่ในองค์กรนั้น ๆ คำว่า “Disruption” หรือ “การพลิกโฉม” ถูกใช้ในบริบทนี้เนื่องจากการเกิดขึ้นของผลิตภัณฑ์และบริการและธุรกิจดิจิทัลใหม่ ๆ ทำให้องค์กรต่าง ๆ ในปัจจุบันสั่นคลอนและก่อให้เกิดความจำเป็นในการประเมินกลยุทธ์ทางองค์กรใหม่ ซึ่ง Martinez (2022) ได้กล่าวไว้ว่า Digital Disruption หมายถึง การเปลี่ยนแปลงหรือการขัดจังหวะอย่างรุนแรง ที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรมหรือองค์กรต่าง ๆ อันเป็นผลมาจากการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในกระบวนการดำเนินงานซึ่งเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงรูปแบบองค์กรแบบดั้งเดิม และการสร้างแนวทางใหม่ ๆ นอกจากนี้ Tucci (n.d.) เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านกลยุทธ์ CIO/IT ของ TechTarget ได้ให้ความหมายและสาเหตุของการก้าวเข้าสู่ Digital Disruption ว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเมื่อเทคโนโลยีดิจิทัลใหม่และรูปแบบองค์กรใหม่ส่งผลกระทบต่อคุณค่าของผลผลิตที่มีอยู่เดิม การเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วของการใช้อุปกรณ์พกพาทั้งเพื่อการใช้งานส่วนบุคคลและการทำงาน ซึ่งบางครั้งถูกเรียกว่า consumerization of IT ได้เพิ่มศักยภาพของการเปลี่ยนแปลงแบบ Digital Disruption ในอุตสาหกรรมต่าง ๆ โดยทั่วไปแล้ว Digital Disruption มักเกิดขึ้นภายหลังนวัตกรรมดิจิทัล (Digital Innovation) เช่น Big Data, Machine Learning, Internet of Things (IoT) หรือแนวโน้มการใช้อุปกรณ์ส่วนตัวในการทำงาน (BYOD - Bring Your Own Device) นวัตกรรมดิจิทัลเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมและความคาดหวังของผู้ใช้บริการซึ่งนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในวิธีที่องค์กรสร้างสินค้าและบริการ ผลิตภัณฑ์ทางการตลาดและประเมินความคิดเห็นของผู้ใช้บริการ การเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ด้านดิจิทัลนี้สามารถเกิดขึ้นได้ทั้งในระดับบุคคล องค์กร หรือสังคมโดยรวม

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ยุคแห่งการพลิกโฉมทางดิจิทัล (Digital Disruption Era) เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและรูปแบบองค์กรใหม่ ส่งผลกระทบต่อคุณค่าของผลผลิตทำให้องค์กรต้องปรับตัวซึ่งอุตสาหกรรมและองค์กรต่าง ๆ เช่น ด้านธุรกิจ การเงิน การศึกษา และสาธารณสุข ล้วนได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงนี้ องค์กรที่สามารถปรับตัวได้จะมีโอกาสเติบโต ในขณะที่องค์กรที่ไม่เปลี่ยนอาจถูกแทนที่ ดังนั้นการพลิกโฉมทางดิจิทัล (Digital Disruption) จึงเป็นทั้งโอกาสและความท้าทายในยุคดิจิทัล

ความสำคัญและผลกระทบของยุค Digital Disruption

ในยุคที่เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทสำคัญในทุกด้านของชีวิตการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างที่เรียกว่า Digital Disruption ได้ส่งผลกระทบต่อหลายภาคส่วนซึ่งเทคโนโลยีดิจิทัลได้เปิดโอกาสใหม่ ๆ ในการเรียนรู้พัฒนานวัตกรรมและยกระดับคุณภาพผลผลิตขององค์กร อย่างไรก็ตามการเปลี่ยนแปลงนี้ไม่ได้มีเพียงข้อดีเท่านั้น แต่ยังมีมาพร้อมกับความท้าทายที่ต้องปรับตัวอย่างรอบคอบเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ผู้เขียนมีความสนใจในการศึกษาผลกระทบของ Digital Disruption โดยแบ่งผลกระทบออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ด้านที่ 1 **ผลกระทบด้านการศึกษา** ซึ่ง Prime-Essay.Net (n.d.) กล่าวว่า Digital Disruption กำลังเปลี่ยนแปลงระบบการศึกษาทั่วโลก โดยเทคโนโลยีดิจิทัลเปิดโอกาสใหม่ ๆ ในการเรียนรู้แต่ก็สร้างความท้าทายที่ต้องปรับตัว ซึ่งมีความสำคัญและผลกระทบดังนี้ 1) การเรียนรู้มีความหลากหลายและยืดหยุ่นมากขึ้น ผู้เรียนสามารถเลือกเส้นทางที่ตรงกับความสนใจและเข้าถึงสื่อการเรียนรู้ผ่านเครื่องมือดิจิทัล 2) เทคโนโลยีช่วยให้การเรียนรู้สะดวกและเข้าถึงง่ายแต่การใช้มากเกินไปอาจลดทอนทักษะการคิดวิเคราะห์และทักษะทางสังคม 3) ความปลอดภัยทางไซเบอร์เป็นประเด็นสำคัญต้องมีมาตรการเข้มงวดเพื่อปกป้องข้อมูล 4) ผู้เรียนมีอิสระมากขึ้นแต่ต้องรับผิดชอบจัดการการเรียนรู้ของตนเอง และ 5) เทคโนโลยีช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนรู้และสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วมของผู้เรียน ด้านที่ 2 **ผลกระทบด้านเศรษฐกิจ** ซึ่ง Kromme (2024) ได้กล่าวไว้ว่า การพลิกโฉมทางดิจิทัลต่อภาคเศรษฐกิจเป็นการทำความเข้าใจเกี่ยวกับการพลิกโฉมทางดิจิทัลซึ่งมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจ การดำเนินงานการแข่งขัน และการสร้างนวัตกรรม ซึ่งมีความสำคัญและผลกระทบดังนี้ 1) การพลิกโฉมทางดิจิทัลได้บีบบังคับให้ภาคธุรกิจต้องปรับตัวอย่างรวดเร็วต่อเทคโนโลยีใหม่และรูปแบบธุรกิจใหม่ มิฉะนั้นอาจเสี่ยงต่อการล้มเหลวแข่งขัน 2) การเปลี่ยนแปลงนี้ได้สร้างโอกาสใหม่ให้แก่ภาคธุรกิจในการเข้าถึงลูกค้าปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงาน และสร้างความแตกต่างในตลาด และ 3) ภาคธุรกิจที่ยอมรับและปรับตัวเข้ากับการพลิกโฉมทางดิจิทัลสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยการตอบสนองต่อความคาดหวังของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปและคาดการณ์แนวโน้มของอุตสาหกรรมล่วงหน้า และ ด้านที่ 3 **ผลกระทบด้านสาธารณสุข** ซึ่ง Prasad (n.d.) กล่าวว่า นวัตกรรมและเทคโนโลยีกำลังกำหนดทิศทางของอุตสาหกรรมสุขภาพโดยใช้เครื่องมือดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการรักษาผู้ป่วย ซึ่งมีความสำคัญและผลกระทบดังนี้ 1) ปัญญาประดิษฐ์ช่วยเพิ่มความแม่นยำในการวินิจฉัยโรคและการรักษา 2) เทเลเมดิซีนให้บริการทางการแพทย์ทางออนไลน์ช่วยให้ผู้ป่วยเข้าถึงการรักษาได้สะดวกขึ้น 3) การวิเคราะห์ข้อมูลช่วยปรับปรุงการตัดสินใจและจัดสรรทรัพยากร 4) อุปกรณ์สวมใส่ เช่น สมาร์ทวอตช์ ช่วยติดตามสุขภาพแบบเรียลไทม์ และ 5) บล็อกเชน เพิ่มความปลอดภัยของข้อมูลสุขภาพการพลิกโฉมทางดิจิทัลนี้ทำให้ระบบสุขภาพมีประสิทธิภาพปลอดภัย และตอบสนองความต้องการผู้ป่วยได้ดีขึ้นในยุคดิจิทัล

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ความสำคัญและผลกระทบของการพลิกโฉมทางดิจิทัล (Digital Disruption) ส่งผลกระทบต่ออย่างกว้างขวางต่อการศึกษา เศรษฐกิจ และสาธารณสุข ในด้านการศึกษาเทคโนโลยีทำให้การเรียนรู้มีความยืดหยุ่นและเป็นรายบุคคลมากขึ้น แต่ก็ทำทลายในเรื่องทักษะการคิดวิเคราะห์และ

ความปลอดภัยทางไซเบอร์ ด้านเศรษฐกิจ ซึ่งธุรกิจที่ปรับตัวใช้เทคโนโลยีจะได้เปรียบในการแข่งขัน ในขณะที่ธุรกิจที่ไม่ปรับตัวอาจถูกแทนที่ สำหรับด้านสาธารณสุขการใช้เทคโนโลยี เช่น ปัญญาประดิษฐ์ เทเลเมดิซีน และบล็อกเชน ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและความปลอดภัยในการให้บริการทางการแพทย์ ดังนั้น การพลิกโฉมทางดิจิทัลจึงเป็นทั้งโอกาสและความท้าทายทุกภาคส่วนต้องปรับตัวเพื่อใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีให้สูงสุด และลดผลกระทบด้านลบที่อาจเกิดขึ้น

ความหมายและความสำคัญของสถานศึกษา

สถานศึกษาเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และสังคมในทุกมิติ ทั้งด้านสติปัญญา จิตใจ และสังคม โดยทำหน้าที่เป็นแหล่งบ่มเพาะองค์ความรู้ ค่านิยม และทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้เรียนในทุกช่วงวัย เพื่อเตรียมความพร้อมในการเป็นพลเมืองที่มีคุณภาพและสามารถมีส่วนร่วมในการพัฒนาสังคมอย่างยั่งยืน ผู้เขียนได้ศึกษาทัศนะของนักวิชาการ ผู้เชี่ยวชาญ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจากแหล่งข้อมูลทางวิชาการ และเว็บไซต์ที่น่าเชื่อถือ เพื่อนำเสนอความหมายและความสำคัญของสถานศึกษา ดังนี้ กระทรวงศึกษาธิการ (2542) ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 มาตรา 4 ให้ความหมายของสถานศึกษา หมายถึง สถานพัฒนาเด็กปฐมวัย โรงเรียน ศูนย์การเรียนรู้ วิทยาลัย สถาบัน มหาวิทยาลัย รวมถึงหน่วยงานทางการศึกษาหรือหน่วยงานอื่นของรัฐและเอกชนที่มีอำนาจหน้าที่หรือวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษา นอกจากนี้ สถานศึกษายังครอบคลุมถึงองค์การหรือสถานประกอบการที่มุ่งเน้นการจัดการเรียนการสอนในระบบ และการจัดประสบการณ์การเรียนรู้แก่ผู้เรียนในช่วงวัยต่าง ๆ ซึ่งเปิดสอนหลักสูตรทางวิชาการที่หลากหลาย รวมถึงการมอบปริญญาและประกาศนียบัตร เพื่อตอบสนองต่อความต้องการด้านการศึกษาและเป้าหมายทางอาชีพที่แตกต่างกัน (ProctorEdu, n.d.) สอดคล้องกับนิยามของ Statistics Finland (n.d.) ซึ่งระบุว่า สถาบันการศึกษาเป็นหน่วยงานทางการบริหารที่มีผู้บริหารสถานศึกษา ทำหน้าที่เป็นนายจ้าง มีบุคลากรทางการศึกษา เช่น ครูและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง รับผิดชอบการจัดเก็บข้อมูลและเอกสารทางการศึกษา ดำเนินการภายใต้กฎหมายและหลักสูตรระดับชาติ และได้รับการสนับสนุนหรือกำกับดูแลจากภาครัฐ ทั้งนี้สถาบันการศึกษามีได้หมายถึงเพียงอาคารสถานที่ทางกายภาพเท่านั้น จากแนวคิดดังกล่าว สถานศึกษา (Educational Institutions) จึงหมายถึงหน่วยงานที่มีหน้าที่ในการจัดการศึกษาและมอบประสบการณ์การเรียนรู้แก่ผู้เรียนในทุกช่วงวัย ครอบคลุมทั้งโรงเรียน วิทยาลัย มหาวิทยาลัย และศูนย์การเรียนรู้ของรัฐและเอกชน โดยดำเนินการภายใต้กฎหมาย หลักสูตร และระบบการบริหารจัดการที่ชัดเจน ทั้งนี้ สถานศึกษาไม่ได้จำกัดอยู่เพียงสถานที่ทางกายภาพ แต่ยังหมายถึงองค์การที่มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาทางวิชาการและวิชาชีพของผู้เรียน

นอกจากนี้ สถาบันการศึกษายังมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมการพัฒนาทางปัญญา การแสวงหาความรู้ตลอดชีวิต ตลอดจนการพัฒนาทักษะการคิดเชิงวิเคราะห์และการแก้ปัญหา อีกทั้งยังเป็นพื้นที่ที่เอื้อต่อการพัฒนาทั้งในระดับบุคคลและสังคม โดยสนับสนุนความเป็นอยู่ที่ดีทางอารมณ์ และเสริมสร้างความรู้สึกร่วมเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนแห่งการเรียนรู้ ทั้งนี้ สถาบันการศึกษาจำเป็นต้องปฏิบัติตามมาตรฐานและระเบียบข้อบังคับทางการศึกษา

เพื่อรับรองคุณภาพและความรับผิดชอบในการจัดการศึกษา (ProctorEdu, n.d.) ซึ่งในระดับโรงเรียน สถานศึกษามีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาเด็กในทุกด้าน ได้แก่ ด้านสติปัญญา คุณธรรมและจริยธรรม สังคม และอารมณ์ โรงเรียนเป็นแหล่งหล่อหลอมให้ผู้เรียนเติบโตเป็นพลเมืองที่มีความรู้ ความสามารถ และความพร้อมในการเผชิญกับความท้าทายในอนาคต นอกจากการจัดการเรียนรู้ทางวิชาการแล้ว โรงเรียนยังมีบทบาทในการปลูกฝังค่านิยมที่พึงประสงค์ ความเคารพต่อผู้อื่น และความเข้าใจในความหลากหลายทางวัฒนธรรม การมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมชั้นที่มีภูมิหลังแตกต่างกันช่วยส่งเสริมมุมมองที่กว้างขึ้น การยอมรับความแตกต่าง และการพัฒนาทักษะการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม (Mehra, n.d.) ในขณะเดียวกัน สถานศึกษาในระดับอุดมศึกษามีบทบาทเป็นเสาหลักสำคัญของสังคมอย่างต่อเนื่อง โดยมีส่วนช่วยในการพัฒนาสังคม การเติบโตทางเศรษฐกิจ ความสามารถในการแข่งขัน และการสร้างองค์ความรู้ (Eoin, 2023) มหาวิทยาลัยยังเอื้อให้บุคคลได้พัฒนาทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ เรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญในสาขาวิชาต่าง ๆ และสร้างความเข้าใจเชิงลึกเกี่ยวกับโลก ส่งผลให้เกิดความตระหนักและความปรารถนาที่จะสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อสังคม แม้จะมีค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นและทางเลือกด้านการศึกษาที่หลากหลายมากขึ้น แต่การศึกษาระดับอุดมศึกษายังคงเป็นการลงทุนที่มีคุณค่าสำหรับเยาวชน

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า สถานศึกษา (Educational Institutions) เป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่จัดการศึกษาและมอบประสบการณ์การเรียนรู้แก่ผู้เรียนในทุกช่วงวัย ครอบคลุมทั้งโรงเรียน วิทยาลัย และมหาวิทยาลัย ทั้งภาครัฐและเอกชน โดยดำเนินการภายใต้กฎหมายและหลักสูตรที่เกี่ยวข้อง นอกจากการให้ความรู้ทางวิชาการแล้ว สถานศึกษายังมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์ คุณธรรม จริยธรรม และทักษะทางสังคมของผู้เรียน ทั้งนี้ สถานศึกษาไม่เพียงเป็นแหล่งเรียนรู้เท่านั้น แต่ยังเป็นองค์กรที่มีบทบาทในการขับเคลื่อนสังคมและสร้างโอกาสทางอาชีพ แม้จะมีทางเลือกด้านการศึกษาอื่น ๆ เพิ่มขึ้น การศึกษาในระบบยังคงเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาเยาวชนและสังคมโดยรวมอย่างยั่งยืน

ความหมายและความสำคัญของบรรยากาศองค์การ

บรรยากาศองค์การเป็นปัจจัยสำคัญที่สะท้อนถึงสภาพแวดล้อมในการทำงาน ทั้งในแง่กายภาพและจิตใจ ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อพฤติกรรม ทักษะคิด และแรงจูงใจของบุคลากรในองค์การ ซึ่งองค์การแต่ละแห่งมีบรรยากาศที่เป็นเอกลักษณ์ ซึ่งเกิดจากการบริหารจัดการ วัฒนธรรม และค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในองค์การ บรรยากาศที่ดีช่วยเสริมสร้างความพึงพอใจในการทำงาน เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และส่งเสริมความร่วมมือระหว่างบุคลากร ในขณะที่บรรยากาศที่ไม่ดีอาจส่งผลให้พนักงานขาดแรงจูงใจและลดประสิทธิภาพการทำงาน ดังนั้น การสร้างบรรยากาศที่เหมาะสมจึงเป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ ซึ่งธนะพงษ์ วังทะพันธ์ (2564) ได้กล่าวไว้ว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง ความรู้สึกหรือทัศนคติของสมาชิกในองค์การที่มีต่อสภาพแวดล้อมภายในองค์การทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความรู้สึก ความคิด และพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรหรือสมาชิกในองค์การทำให้เกิดเป็นเอกลักษณ์ของแต่ละองค์การ สอดคล้องกับ ชนัตพร เขี่ยมหาญ (2562) และกิริชัญญา ของโพธิ์ (2565) ได้ให้ความหมายของบรรยากาศองค์การว่าเป็นการรับรู้ของบุคลากรเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการปฏิบัติงานเป็นเอกลักษณ์

ของแต่ละองค์การมักสะท้อนให้เห็นถึงความคิด ความเชื่อ ค่านิยมและวัฒนธรรมของคนในองค์การที่บุคลากรสามารถรับรู้ได้ทั้งทางตรงและทางอ้อม และมีผลต่อทัศนคติพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การที่มีลักษณะเฉพาะของแต่ละแห่ง นอกจากนี้บรรยากาศองค์การตามทัศนะของนักวิชาการหรือหน่วยงานจากต่างประเทศ ผู้เขียนจึงได้นำเสนอความหมายและความสำคัญของบรรยากาศองค์การ ดังนี้ Jay (n.d.) เป็นนักเขียนและผู้เขียนหนังสือตีพิมพ์ระดับนานาชาติ ได้กล่าวไว้ว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง การรับรู้ในระยะยาวของพนักงานเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงานและวัฒนธรรมของ องค์การที่พวกเขาทำงานอยู่ คุณอาจนึกถึงบรรยากาศองค์การว่าเป็นสิ่งที่คล้ายกับบุคลิกภาพ แต่ละคนมีบุคลิกภาพที่แตกต่างกัน และแต่ละองค์การก็มีบรรยากาศองค์การที่เป็นเอกลักษณ์เช่นกัน สิ่งนี้สะท้อนผ่านลักษณะและคุณสมบัติต่าง ๆ ที่พนักงานรับรู้ซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพนักงานในที่ทำงานในหลายมิติ เช่น ความสัมพันธ์ การมีอิสระ และโครงสร้างขององค์การ โดยบรรยากาศองค์การตามทัศนะของ Indeed for employers (2024) ซึ่งเป็นเว็บไซต์ที่ช่วยให้คนหางานได้ง่ายขึ้น โดยใช้เทคโนโลยีทันสมัยและให้ความสำคัญกับผู้หางานเป็นหลัก ทำให้ผู้คนจำนวนมากได้งาน Indeed ได้ให้ข้อมูลไว้ว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการทำงานในองค์การ โดยสะท้อนถึงความรู้สึกของพนักงานต่อประสบการณ์ที่ได้รับ และเกี่ยวข้องกับอารมณ์โดยรวมที่พนักงานมีต่อการทำงานในองค์การ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับทัศนะของ Culture Partners (2024) ซึ่งบริษัท Culture Partners ช่วยให้องค์การต่าง ๆ สร้างวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมกับความต้องการและเป้าหมายขององค์การนั้น ๆ โดยเน้นที่การปรับตัวให้เข้ากับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ให้ให้ความหมายของบรรยากาศองค์การว่าเป็นอารมณ์ ทัศนคติ และบุคลิกภาพโดยรวมขององค์การ เปรียบเสมือนบรรยากาศหรือความรู้สึกเฉพาะตัวที่คุณสัมผัสได้เมื่อก้าวเข้าสู่ที่ทำงาน ซึ่งเกิดจากการรับรู้และค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในองค์การ และตามทัศนะของ Goswami (2024) เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการตลาดเนื้อหา (Content Marketing Specialist) ได้กล่าวไว้ว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง การที่พนักงานรับรู้ถึงกฎเกณฑ์ ข้อปฏิบัติ กระบวนการ และนิสัยประจำวัน ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการภายในองค์การ บรรยากาศนี้สะท้อนถึงความประทับใจในระยะยาวที่พนักงานมีต่อบรรยากาศในที่ทำงานและวัฒนธรรมโดยรวมขององค์การ ดังนั้น บรรยากาศองค์การ หมายถึง การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการทำงาน รวมถึงกฎเกณฑ์ วัฒนธรรม และพฤติกรรมที่แสดงออกในองค์การ ซึ่งสะท้อนถึงอารมณ์ ทัศนคติ และความประทับใจของพนักงานที่มีต่อองค์การ

นอกจากนี้ บรรยากาศองค์การยังมีความสำคัญต่อผลผลิตขององค์การอีกด้วย ซึ่งมีนักวิชาการและหน่วยงาน ได้ให้ทัศนะของความสำคัญไว้ว่า บรรยากาศองค์การมีความสำคัญและส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยบรรยากาศองค์การที่เป็นบวก ซึ่งนำไปสู่พนักงานมีความสุขมีแรงจูงใจและมีประสิทธิภาพสูง หรืออาจมีบรรยากาศองค์การที่เป็นลบ ซึ่งทำให้พนักงานรู้สึกเครียดและไม่พึงพอใจ ถ้าองค์การมีบรรยากาศองค์การเชิงบวก ผลผลิตขององค์การจะเพิ่มขึ้นตามสัดส่วนของบรรยากาศองค์การ (Indeed for employers, 2024) นอกจากนี้ บรรยากาศองค์การยังสามารถสะท้อนผ่านลักษณะทางกายภาพและความรู้สึกของสถานที่ทำงาน การปฏิบัติต่อผู้มาเยือนและพนักงานใหม่ รวมถึงประสบการณ์ส่วนตัวของพนักงาน และบรรยากาศองค์การยังขึ้นตรงกับวัฒนธรรมองค์การและพฤติกรรมที่พนักงานร่วมกันแสดงออก

(Goswami, 2024) และบรรยากาศนี้ส่งผลต่อความสะอาดสบาย แรงจูงใจ และความมีส่วนร่วมของพนักงาน โดยทำหน้าที่เป็นฉากหลังที่ส่งผลต่อชีวิตการทำงานในแต่ละวัน (Culture Partners, 2024) ดังนั้น บรรยากาศองค์การมีความสำคัญและส่งผลต่อแรงจูงใจ ความสุข และประสิทธิภาพในการทำงาน โดยอาจเป็นบรรยากาศองค์การเชิงบวกที่ช่วยเสริมสร้างความพึงพอใจและผลผลิตหรือเป็นบรรยากาศองค์การเชิงลบที่ก่อให้เกิดความเครียดและความไม่พอใจ ทั้งนี้บรรยากาศองค์การยังเชื่อมโยงกับวัฒนธรรมองค์การและประสบการณ์ร่วมของพนักงานในชีวิตการทำงานประจำวัน

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า บรรยากาศองค์การ (Organization Climate) เป็นการรับรู้ของพนักงานต่อสภาพแวดล้อมการทำงาน ซึ่งรวมถึงกฎเกณฑ์ วัฒนธรรม และพฤติกรรมที่ส่งผลต่ออารมณ์และทัศนคติของพนักงาน โดยบรรยากาศที่ดีจะช่วยสร้างแรงจูงใจ ความสุข และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ในทางตรงกันข้ามหากเป็นบรรยากาศเชิงลบอาจก่อให้เกิดความเครียดและความไม่พอใจ ส่งผลต่อความผูกพันและประสิทธิผลขององค์การ ดังนั้นบรรยากาศองค์การจึงมีความสำคัญต่อทั้งตัวบุคคลและองค์การโดยเชื่อมโยงกับวัฒนธรรมองค์การและประสบการณ์ร่วมของพนักงานในแต่ละวัน

องค์ประกอบของบรรยากาศองค์การ

บรรยากาศองค์การ (Organizational Climate) ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและความสุขของพนักงานภายในองค์การ โดยองค์ประกอบต่าง ๆ เช่น รูปแบบการเป็นผู้นำ ระบบรางวัล ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และค่านิยมขององค์การ ล้วนมีบทบาทในการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการพัฒนาทั้งบุคคลและทีม การเข้าใจและปรับใช้องค์ประกอบเหล่านี้อย่างเหมาะสมจะช่วยเสริมสร้างบรรยากาศองค์การที่ดี ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การสู่ความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน ซึ่งผู้เขียนได้ประมวลทัศนะของนักวิชาการผู้เชี่ยวชาญ หน่วยงานต่าง ๆ จากแหล่งข้อมูลบนเว็บไซต์ ผู้เขียนจึงขอเสนอ ดังนี้

Groom (2024) เป็นนักจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ (I/O Psychologist) และนักยุทธศาสตร์ทรัพยากรมนุษย์ (HR Strategist) และมีความเชี่ยวชาญในการวางแผนกลยุทธ์และนวัตกรรมใหม่ ๆ ได้กล่าวไว้ว่าบรรยากาศองค์การมีองค์ประกอบสำคัญหลายประการที่ร่วมกันสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานของพนักงาน องค์ประกอบที่สำคัญ 5 ข้อ ได้แก่ 1) รูปแบบการเป็นผู้นำ การมีวิสัยทัศน์ชัดเจนและส่งเสริมการสื่อสารที่เปิดเผยมุมมอง การสร้างบรรยากาศที่ดี การพัฒนาทักษะผู้นำ เปิดรับฟังความคิดเห็นและตอบสนองต่อข้อเสนอแนะของพนักงาน การเพิ่มความรู้สึกการมีส่วนร่วมในองค์การ 2) ระบบรางวัลที่เป็นธรรม ความยุติธรรมและเหมาะสมกับผลการทำงาน ช่วยสร้างแรงจูงใจและขวัญกำลังใจ หากระบบไม่ยุติธรรมอาจส่งผลเชิงลบต่อความรู้สึกของพนักงาน และการยอมรับความสำเร็จของพนักงานในรูปแบบที่หลากหลาย 3) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การส่งเสริมความเห็นอกเห็นใจ ช่วยกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์และการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการส่งเสริมกิจกรรมทีมเวิร์คหรือกิจกรรมสนทนาร่วมกัน 4) การสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร การสนับสนุนและจัดการปัญหาอย่างโปร่งใส การแก้ไขปัญหาอย่างเหมาะสมและรวดเร็ว และการจัดสรรทรัพยากรที่เพียงพอ การสนับสนุนการใช้

เครื่องมือหรือเทคโนโลยีที่ทันสมัย และ 5) ค่านิยมขององค์กร การมีบรรทัดฐานที่ชัดเจนช่วยกำหนดพฤติกรรม และสร้าง “บุคลิกภาพ” ขององค์กร และการสร้างแนวทางปฏิบัติและพฤติกรรมร่วมกัน และการนำค่านิยมของ องค์กรไปประยุกต์ใช้ในกิจกรรมหรือโครงการต่าง ๆ

Jay (n.d.) เป็นนักเขียนที่เชี่ยวชาญด้าน HR (Human Resources - ทรัพยากรบุคคล) และเธอเคย เขียนให้กับสื่อสิ่งพิมพ์หลายแห่ง รวมถึง HuffPost กล่าวไว้ว่า องค์กรมักจะมีลักษณะของบรรยากาศองค์กร ผสมผสานกันหลายประเภท ซึ่งประเภทของบรรยากาศองค์กรที่พบได้บ่อย ได้แก่ 1) บรรยากาศที่เน้น บุคลากร (People-oriented climate) วัฒนธรรมองค์กรที่มีค่านิยมหลักมุ่งเน้นไปที่การดูแลพนักงานและ ให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ของพวกเขา 2) บรรยากาศที่เน้นกฎระเบียบ (Rule-oriented climate) วัฒนธรรม องค์กรที่มีโครงสร้างและกฎเกณฑ์ที่ชัดเจนให้ความสำคัญกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด และ ให้ความสนใจกับรายละเอียดจากทุกคนในองค์กร 3) บรรยากาศที่เน้นนวัตกรรม (Innovation-oriented climate) วัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งมั่นพัฒนาและนำวิธีการทำงานหรือกระบวนการใหม่ ๆ มาใช้อย่างต่อเนื่อง อีกทั้งยังสนับสนุนให้พนักงานมีแนวคิดสร้างสรรค์เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่เป็นนวัตกรรม และ 4) บรรยากาศที่เน้น เป้าหมาย (Goal-oriented climate) วัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับค่านิยมและการปรับปรุง รายละเอียดของกระบวนการทำงานเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้

Integral (2022) กล่าวไว้ว่า องค์กรประกอบ 9 ประการของบรรยากาศองค์กรที่ดีเยี่ยม ได้แก่

- 1) แนวทาง/รูปแบบการบริหารจัดการ (Management orientation/style)
- 2) ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal interactions)
- 3) โครงสร้างภาวะผู้นำ (Type of leadership structure)
- 4) ความเอาใจใส่ต่อพนักงาน (Concern for employees)
- 5) ระดับของความไว้วางใจและการควบคุม (Degree of trust and control)
- 6) เสรีภาพของบุคคล (Individual freedom)
- 7) การยอมรับความเสี่ยง (Risk-taking)
- 8) ระบบประเมินผล/รางวัล (Appraisal/reward system)
- และ 9) กระบวนการจัดการความขัดแย้ง (Conflict resolution)

Denti (n.d.) เป็นนักศึกษาปริญญาเอกด้านจิตวิทยาที่มหาวิทยาลัย Gothenburg และเป็นทีปรีक्षा ให้กับบริษัท Prospero Technology Management กล่าวไว้ว่า องค์กรประกอบ 6 ประการของบรรยากาศเชิง สร้างสรรค์ ซึ่งได้รับการพิสูจน์แล้วว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อผลลัพธ์ด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ซึ่งองค์กรประกอบมี 6 ข้อ ดังนี้ 1) ความท้าทาย (Challenge) งานที่ซับซ้อน ท้าทาย และน่าสนใจสามารถกระตุ้น แรงจูงใจภายใน ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของความคิดสร้างสรรค์ อย่างไรก็ตาม มีข้อควรระวังที่สำคัญ งานและ เป้าหมายไม่ควรท้าทายจนเกินไปจนกลายเป็นอุปสรรค 2) การอภิปรายเชิงปัญญา (Intellectual debate) การนำเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาที่อาจมีหลายวิธีในการแก้ไข การเปิดโอกาสให้มุมมองที่หลากหลายถูกนำเสนอ

และความรู้สึกปลอดภัยที่จะนำเสนอแนวคิดที่ดีที่สุด 3) ความยืดหยุ่นและการยอมรับความเสี่ยง (Flexibility and risk-taking) องค์การควรเปิดกว้างต่อความเสี่ยง สนับสนุนการทดลอง และยอมรับความล้มเหลวเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการสร้างสรรค์ 4) การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง (Top management support) การรับรู้ถึงการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง ซึ่งมีอยู่สองรูปแบบ ได้แก่ การสนับสนุนเชิงวาจากรรม เป็นการที่ผู้บริหารสื่อสารค่านิยมที่ส่งเสริมให้นวัตกรรม ความเสี่ยง และการทดลองได้รับการยอมรับ และการสนับสนุนเชิงปฏิบัติเป็นปริมาณทรัพยากร เช่น งบประมาณ เวลา และสิ่งอำนวยความสะดวกที่ผู้บริหารยินดีลงทุนเพื่อให้นวัตกรรมเกิดขึ้น 5) ความสัมพันธ์เชิงบวกกับหัวหน้างาน (Positive supervisor relations) การสนับสนุนไอดีใหม่ ๆ การสนับสนุนจะรับฟังแนวคิดให้ข้อเสนอแนะ และเปิดโอกาสให้มีการทดลอง การยอมรับและให้รางวัลแก่ความพยายามด้านความคิดสร้างสรรค์อย่างเป็นทางการ และ 6) การแลกเปลี่ยนเชิงบวกระหว่างบุคคล (Positive interpersonal exchange) การที่สมาชิกในทีมรู้สึกถึงความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันภายใต้เป้าหมายร่วมกัน การมีความสามัคคีในทีม การสื่อสารเชิงบวกกับทีม การยอมรับมุมมองที่แตกต่างของแต่ละบุคคลในทีม

UKEs says (2018) กล่าวไว้ว่า องค์ประกอบสำคัญที่รวมกันเป็นบรรยากาศขององค์การ ได้แก่ 1) อิสระของบุคคล (Individual Autonomy) การมีอิสระในการบริหารจัดการตนเอง มีอำนาจในการตัดสินใจ และการเสรีภาพของบุคคลในการใช้อำนาจและความรับผิดชอบของตนเอง 2) โครงสร้างตำแหน่งงาน (Position Structure) การที่เป้าหมายของงานและวิธีการดำเนินงานได้รับการควบคุมโดยตรง ความเป็นทางการ และการรวมศูนย์อำนาจในองค์การ 3) แนวทางการให้รางวัล (Reward Orientation) การให้รางวัลแก่บุคคลสำหรับความขยันหมั่นเพียรหรือความสำเร็จ การมีแนวทางการให้รางวัล การได้รับแรงจูงใจจะทำให้การทำงานได้ดีขึ้นและได้รับผลตอบแทนจากผลงานที่ดี 4) แนวทางการมุ่งเน้นงาน (Task Orientation) การมุ่งเน้นไปทำงานเป็นหลัก การเป็นผู้นำจะมีลักษณะเผด็จการ และพนักงานจำเป็นต้องเร่งทำงานให้เร็วขึ้นเพื่อให้ถูกใจผู้บริหาร 5) แนวทางการมุ่งเน้นความสัมพันธ์ (Relations Orientation) สร้างความสัมพันธ์กับพนักงาน การเอื้อเฟื้อและให้การสนับสนุนความต้องการและความมุ่งหวังของพนักงาน ซึ่งจะส่งเสริมให้เกิดความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันและความร่วมมือในทีม 6) ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) ความรู้สึกมีความสุขหากลักษณะงานเปิดโอกาสให้ใช้ทักษะเชิงสร้างสรรค์และนวัตกรรมของตนเอง 7)ขวัญและกำลังใจ (Morale) ความรู้สึก ทศนคติ และอารมณ์ของสมาชิกองค์การที่มีต่อองค์การ ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน หากขวัญกำลังใจสูงองค์การจะมีบรรยากาศของความร่วมมือ แต่หากขวัญกำลังใจต่ำจะเกิดความขัดแย้งความไม่ร่วมมือ และอาจไม่มีความกระตือรือร้นในการทำงาน และ 8) การควบคุม (Control) มีความเข้มงวด (rigid) หรือมีความยืดหยุ่น (flexible) หากระบบควบคุมเข้มงวด องค์การจะมีลักษณะเป็นทางการและเป็นระบบราชการ ซึ่งเปิดโอกาสให้พนักงานมีอิสระในการควบคุมตนเองได้น้อยมาก

Geeks for Geeks (2023) เป็นแพลตฟอร์มออนไลน์ยอดนิยมสำหรับผู้ที่ต้องการเรียนรู้และพัฒนาทักษะด้านวิทยาการคอมพิวเตอร์และการเขียนโปรแกรม ได้กล่าวไว้ว่า บรรยากาศขององค์การ เป็นแนวคิดที่มีหลายแง่มุมโดยมิติต่าง ๆ ของบรรยากาศองค์การสะท้อนให้เห็นถึงองค์ประกอบหลากหลายของสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งเมื่อรวมกันแล้วจะกำหนดลักษณะของบรรยากาศภายในองค์การ องค์ประกอบเหล่านี้ ได้แก่ 1) รูปแบบภาวะ

ผู้นำ (Leadership Style) แนวทางการบริหารและการจัดการภายในองค์กร รูปแบบความเป็นผู้นำของผู้บริหาร และการมีส่วนร่วมและให้การสนับสนุน 2) การสื่อสาร (Communication) การสื่อสารที่มีความชัดเจนของข้อมูล ที่มาจากฝ่ายบริหาร และคุณภาพของการสื่อสารระหว่างพนักงาน 3) ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) ความพึงพอใจของพนักงานต่อ บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของตนเอง หากพนักงานมีความสุขและมีแรงจูงใจจะส่งผลในเชิงบวกต่อบรรยากาศองค์กร 4) การจัดการความขัดแย้ง (Conflict Resolution) แนวทางที่ องค์กรใช้ในการแก้ไขข้อขัดแย้งและความไม่ลงรอยกันภายในองค์กร 5) การทำงานเป็นทีมและความร่วมมือ (Teamwork and Collaboration) ความสามารถในการทำงานร่วมกัน การช่วยเหลือกัน และการสนับสนุนกัน ระหว่างพนักงาน มีวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม 6) ความปลอดภัยและความเป็นอยู่ที่ดี (Safety and Well-being) ความปลอดภัยทางกายภาพและความปลอดภัยทางจิตใจ การมีสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยปราศจาก การคุกคาม และมีวัฒนธรรมที่เปิดกว้าง 7) การให้การยอมรับและให้รางวัล (Recognition and Rewards) วิธีที่องค์กรให้การยอมรับและให้รางวัลแก่พนักงาน การให้รางวัลที่เป็นธรรมและสม่าเสมอ 8) สมดุลระหว่างชีวิต และการทำงาน (Work-Life Balance) สนับสนุนให้พนักงานสามารถรักษาสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและงานได้ดีจะ ช่วยลดความเครียดของพนักงาน 9) ความหลากหลายและการอยู่ร่วมกัน (Diversity and Inclusion) ส่งเสริม ความหลากหลายและการยอมรับความแตกต่าง มีวัฒนธรรมที่เปิดกว้างและเป็นมิตร 10) การให้ข้อมูลย้อนกลับ เกี่ยวกับผลการทำงาน (Performance Feedback) การให้ความถี่ของการให้ข้อมูลย้อนกลับส่งผลต่อผลการทำงาน ของพนักงาน และการให้ข้อมูลย้อนกลับที่สร้างสรรค์และเป็นประโยชน์สามารถช่วยให้พนักงานพัฒนาและเพิ่ม แรงจูงใจ 11) ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Values and Culture) ค่านิยมและวัฒนธรรมของ องค์กรสอดคล้องกับความเชื่อและความคาดหวังของพนักงาน 12) นโยบายและระเบียบปฏิบัติขององค์กร (Organizational Policies and Procedures) ความชัดเจนและความเป็นธรรมของ นโยบายและระเบียบปฏิบัติ ขององค์กร การเลื่อนตำแหน่ง ค่าตอบแทน และการดำเนินการทางวินัย 13) การให้อำนาจแก่พนักงาน (Employee Empowerment) พนักงานมีอำนาจในการตัดสินใจและสามารถมีส่วนร่วมในการทำงานของตนเอง การส่งเสริมให้มีสิทธิ์ตัดสินใจและมีส่วนร่วมในกระบวนการทำงาน 14) ความมั่นคงในงาน (Job Security) มั่นคงใน หน้าที่การงาน และความเสถียรภาพขององค์กร และ 15) การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) การเปิดโอกาสในการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะ มีนโยบายส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาพนักงานจะมีแรงจูงใจมาก ขึ้นและบรรยากาศองค์กรจะดีขึ้น

Cruz (2024) กล่าวไว้ว่า องค์ประกอบสำคัญของบรรยากาศองค์กร ได้แก่ 1) รูปแบบภาวะผู้นำ (Leadership Style) วิธีที่ ผู้นำสื่อสาร สนับสนุน และชี้แนะแนวทางให้กับพนักงาน 2) การสื่อสาร (Communication) การสื่อสารที่เปิดกว้าง โปร่งใส และซื่อสัตย์ ช่วยเสริมสร้างความไว้วางใจและความร่วมมือ ภายในองค์กร 3) สภาพแวดล้อมการทำงาน (Work Environment) สภาพแวดล้อมทางกายภาพและจิตวิทยาใน การทำงานรวมถึงสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ความปลอดภัย และความเคารพซึ่งกันและกัน และ 4) การให้ การยอมรับและรางวัล (Recognition and Reward) การยกย่องและให้รางวัลสำหรับผลงานของพนักงานช่วย สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อแรงจูงใจและการสนับสนุนซึ่งกันและกัน

The Intact One (2024) กล่าวไว้ว่า องค์ประกอบทั้ง 6 ข้อนี้มีความเชื่อมโยงและส่งผลกระทบต่อการสร้างบรรยากาศองค์การที่ดีจึงต้องให้ความสำคัญกับทุกองค์ประกอบ เพื่อส่งเสริมให้พนักงานมีความสุข มีแรงจูงใจ และมีประสิทธิภาพในการทำงาน โดยมีองค์ประกอบดังนี้ 1) แนวทางการปฏิบัติงานของผู้บริหาร (Management Practices) การมีภาวะผู้นำและการสนับสนุนองค์การ การสื่อสารที่โปร่งใส การปฏิบัติต่อพนักงานอย่างเป็นธรรม และการตัดสินใจที่สอดคล้องกัน 2) รูปแบบการสื่อสาร (Communication Styles) การสื่อสารที่เปิดเผยและซื่อสัตย์จะส่งเสริมความไว้วางใจและความร่วมมือ การสื่อสารที่ชัดเจน เคารพ และสม่ำเสมอ 3)ขวัญและกำลังใจของพนักงาน (Employee Morale) การที่พนักงานรู้สึกว่ามีคุณค่า มีแรงจูงใจ และพึงพอใจกับงานของพวกเขา ในทางกลับกันขวัญและกำลังใจที่ต่ำ เช่น การขาดการยอมรับ การขาดการสนับสนุน หรือสภาพการทำงานที่ไม่ดี 4) สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Work Environment) พื้นที่ทำงานทางกายภาพที่สะดวกสบายและปลอดภัยรวมถึงบรรยากาศที่สนับสนุน และสภาพแวดล้อมการทำงานที่เป็นลบมีลักษณะของความเครียดและความไม่สบายซึ่งอาจบั่นทอนความเป็นอยู่และประสิทธิภาพของพนักงาน 5) ค่านิยมขององค์การ (Organizational Values) ค่านิยมและบรรทัดฐานของคนที่สอดคล้องกับค่านิยมขององค์การ เช่น ความซื่อสัตย์ นวัตกรรม และการทำงานเป็นทีม มักจะมีความเหนียวแน่นและเป็นบวกมากขึ้น และการรับรู้ค่านิยมขององค์การสอดคล้องกับค่านิยมของตนเองจะช่วยส่งเสริมความรู้สึกเป็นเจ้าของและความผูกพัน และ 6) ระบบการให้การยอมรับและรางวัล (Recognition and Reward Systems) วิธีการให้การยอมรับและให้รางวัลผลงานอย่างเป็นธรรมและสม่ำเสมอ

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า บรรยากาศองค์การมีองค์ประกอบหลากหลายที่ส่งผลต่อพฤติกรรมของบุคลากรและความสำเร็จขององค์การ หากองค์การสามารถสร้างบรรยากาศที่ดีได้ก็จะช่วยเพิ่มแรงจูงใจ ความพึงพอใจในงาน และความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรส่งผลให้สามารถแข่งขันในตลาดได้อย่างยั่งยืน ซึ่งองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การ ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบดังนี้ 1) รูปแบบการเป็นผู้นำ (Leadership Style) 2) แนวทางการบริหารจัดการ (Management Practices) 3) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relations) 4) ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์การ (Organizational Values & Culture) 5) ระบบรางวัลและการประเมินผล (Reward and Recognition System) 6) การสื่อสารภายในองค์การ (Communication) และ 7) การบริหารความขัดแย้ง (Conflict Resolution)

บรรยากาศองค์การของสถานศึกษาในยุค Digital Disruption

บรรยากาศองค์การของสถานศึกษาในยุค Digital Disruption ซึ่งผู้เขียนได้ศึกษาค้นคว้า บรรยากาศองค์การ (Organizational Climate) จากทัศนะของนักวิชาการหรือหน่วยงานจำนวน 8 แห่ง ดังกล่าวข้างต้น จำแนกประเด็นที่แสดงถึงองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาในยุค Digital Disruption ของแต่ละแหล่ง ซึ่งเมื่อนำมาสังเคราะห์โดยการจัดกลุ่ม (grouping) ประเด็นที่มีความหมายคล้ายคลึงเข้าด้วยกัน ได้ประเด็นหลักที่แสดงถึงบรรยากาศองค์การ จำนวน 7 องค์ประกอบ ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ตารางสังเคราะห์ประเด็นแสดงถึงบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาในยุค Digital Disruption

บรรยากาศองค์การของสถานศึกษาในยุค Digital Disruption	Geeks for Geeks (2023)	UKEssays. (2018)	Denti (n.d.)	Integral (2022)	Jay (n.d.)	Groom (2024)	Cruz (2024)	The Intact One (2024)
1. รูปแบบการเป็นผู้นำ (Leadership Style)	✓			✓		✓	✓	✓
2. แนวทางการบริหารจัดการ (Management Practices)				✓				✓
3. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relations)	✓	✓	✓	✓		✓		
4. ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์การ (Organizational Values and Culture)	✓			✓	✓	✓		✓
5. ระบบรางวัลและการประเมินผล (Reward and Recognition System)	✓	✓		✓		✓	✓	✓
6. การสื่อสารภายในองค์การ (Communication)	✓			✓		✓	✓	✓
7. การบริหารความขัดแย้ง (Conflict Resolution)	✓			✓				

สถานศึกษาในยุค Digital Disruption ต้องเผชิญกับความท้าทายและโอกาสใหม่ ๆ ที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีดิจิทัล การปรับตัวของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับยุคสมัยนี้จำเป็นต้องอาศัยบรรยากาศองค์การภายในสถานศึกษา จากผลการสังเคราะห์ดังกล่าว ผู้เขียนขอแนะนำขยายความ ดังนี้ 1) รูปแบบการเป็นผู้นำ (Leadership Style) การมีวิสัยทัศน์ชัดเจนและสื่อสารอย่างเปิดเผย การเปิดรับฟังความคิดเห็นและตอบสนองอย่างเหมาะสมและการมีส่วนร่วมของบุคลากร การพัฒนาทักษะผู้นำ และการกำหนดทิศทางและวัฒนธรรมองค์การในทางบวกของผู้นำ 2) แนวทางการบริหารจัดการ (Management Practices) การบริหารจัดการที่โปร่งใสและเป็นธรรม การตัดสินใจที่สอดคล้องและการปฏิบัติอย่างเท่าเทียม การบริหารที่เน้นพัฒนาทีมงานและสนับสนุนเทคโนโลยี การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนาตนเองของบุคลากร 3) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relations) ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากร ความร่วมมือและความเห็นอกเห็นใจ กิจกรรมทีมเวิร์คและสันตนาการ การสื่อสารเชิงบวกและการยอมรับมุมมองที่แตกต่าง 4) ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์การ (Organizational Values and Culture) การกำหนดพฤติกรรมและแนวปฏิบัติของบุคลากร วัฒนธรรมที่ชัดเจนและสอดคล้องกับบุคลากร การดูแลบุคลากร และองค์การที่เน้นนวัตกรรมส่งเสริมการคิดสร้างสรรค์และการทดลองสิ่งใหม่ ๆ 5) ระบบรางวัลและการประเมินผล (Reward and

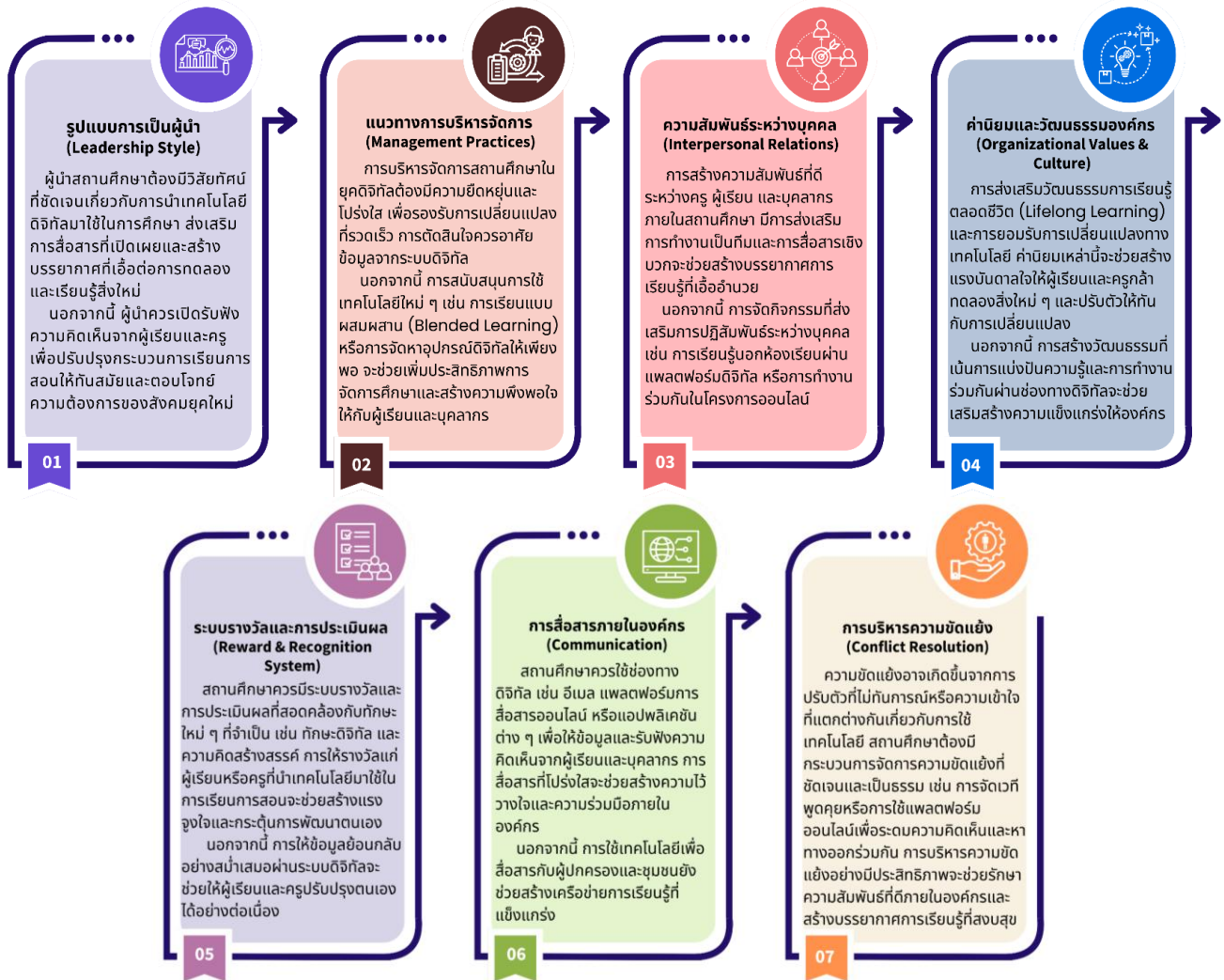
Recognition System) ระบบรางวัลที่เป็นธรรมและเหมาะสม การให้รางวัลที่สอดคล้องกับผลการทำงานและการยอมรับความสำเร็จ การให้ข้อมูลย้อนกลับที่สร้างสรรค์ 6) การสื่อสารภายในองค์กร (Communication) การสื่อสารที่ชัดเจนและเปิดกว้าง การสื่อสารที่โปร่งใสจากฝ่ายบริหารและการเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็น การสื่อสารที่สม่ำเสมอและเคารพซึ่งกันและกัน และ 7) การบริหารความขัดแย้ง (Conflict Resolution) การจัดการความขัดแย้งที่มีประสิทธิภาพ กระบวนการแก้ไขความขัดแย้งที่โปร่งใสและเป็นธรรม และแนวทางที่ชัดเจนในการแก้ไขข้อขัดแย้ง

สรุปผลการศึกษา

ในยุค Digital Disruption บรรยากาศขององค์กรของสถานศึกษามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการปรับตัวและพัฒนาศักยภาพในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สถานศึกษาต้องเผชิญกับความท้าทายในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนรู้และบริหารจัดการ เช่น การใช้ปัญญาประดิษฐ์หรือแพลตฟอร์มออนไลน์ เพื่อสร้างความยืดหยุ่นและความเป็นรายบุคคลในการเรียนการสอน อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงนี้ยังต้องการการพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์และความปลอดภัย ซึ่งสถานศึกษาต้องเตรียมความพร้อมให้ผู้เรียนและบุคลากร

จากการสังเคราะห์เกี่ยวกับบรรยากาศขององค์กรของสถานศึกษาในยุค Digital Disruption ผู้เขียนพบว่าบรรยากาศขององค์กรที่มีประสิทธิภาพและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในยุคนี้ ประกอบด้วย 1) รูปแบบการเป็นผู้นำ (Leadership Style) ซึ่งผู้นำหรือผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีวิสัยทัศน์ด้านเทคโนโลยี ส่งเสริมการสื่อสาร เปิดรับการเรียนรู้ใหม่ ๆ และปรับปรุงกระบวนการสอนให้ทันสมัย 2) แนวทางการบริหารจัดการ (Management Practices) โดยใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ สนับสนุนเทคโนโลยี เช่น Blended Learning และจัดหาอุปกรณ์ดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการศึกษา 3) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relations) โดยส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การสื่อสารเชิงบวก และกิจกรรมที่สร้างปฏิสัมพันธ์ผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัล 4) ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Values and Culture) ซึ่งสถานศึกษาควรส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรที่ปลูกฝังการเรียนรู้ตลอดชีวิต เปิดรับการเปลี่ยนแปลง และส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ผ่านช่องทางดิจิทัล 5) ระบบรางวัลและการประเมินผล (Reward and Recognition System) โดยปรับเกณฑ์รางวัลให้สอดคล้องกับทักษะดิจิทัล ให้ข้อมูลป้อนกลับอย่างสม่ำเสมอเพื่อพัฒนาตนเอง 6) การสื่อสารภายในองค์กร (Communication) โดยใช้เทคโนโลยีเพื่อการสื่อสารที่โปร่งใสและมีประสิทธิภาพทั้งภายในสถานศึกษาและกับผู้ปกครอง และ 7) การบริหารความขัดแย้ง (Conflict Resolution) โดยมีกระบวนการที่ชัดเจนในการแก้ไขปัญหา ใช้เวทีพูดคุยหรือแพลตฟอร์มออนไลน์เพื่อหาทางออกอย่างเป็นธรรม ซึ่งบรรยากาศขององค์กรของสถานศึกษาในยุคนี้ต้องผสมผสานระหว่างการนำเทคโนโลยีมาใช้อย่างชาญฉลาดกับการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการทำงานร่วมกัน เพื่อให้ทุกฝ่ายสามารถใช้ประโยชน์จากโอกาสและลดผลกระทบเชิงลบที่อาจเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากข้อค้นพบเกี่ยวกับองค์ประกอบสำคัญของบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาในยุค Digital Disruption ผู้เขียนขอเสนอแนวทางดังต่อไปนี้ เพื่อให้สถานศึกษาได้นำไปประยุกต์ใช้เพื่อส่งเสริมให้สถานศึกษามีความยืดหยุ่น สร้างสรรค์ และพร้อมปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง ดังแสดงในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 องค์ประกอบของบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาในยุค Digital Disruption

เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2542). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553. (19 สิงหาคม 2542). ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 116 ตอนที่ 74 ก หน้า 1.
- กิริชัญญา ของโพธิ์. (2565). *บรรยากาศที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ส่วนกลาง)* [วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต]. DPU library. <https://libdoc.dpu.ac.th/thesis/Kirachanya.Khon.pdf>
- ชนัดพร เข้มหาญ. (2562). *บรรยากาศองค์การและคุณภาพชีวิตในการทำงานที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์การของข้าราชการและลูกจ้าง สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม* [วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี]. คลังปัญญามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี. <http://www.repository.rmutt.ac.th/xmlui/handle/123456789/3751>
- ธนัทพงษ์ วังทะพันธ์. (2564). *บรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม* [วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร]. SNRU e-Thesis. https://gsmis.snru.ac.th/e-thesis/file_att1/2022102563421229126_fulltext.pdf
- Brodowicz, M. (2024). *The Impact of Digital Disruption on Social Dynamics*. <https://aithor.com/essay-examples/the-impact-of-digital-disruption-on-social-dynamics>
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. W. W. Norton & Company.
- Cruz, J. (2024). *Building a Positive Organizational Climate*. <https://www.lennormetier.com/blog/building-a-positive-organizational-climate>
- Culture Partners. (2024). *Culture Development Understanding the Differences: Organizational Climate vs Culture*. <https://culturepartners.com/insights/understanding-the-differences-organizational-climate-vs-culture/>
- Denti, L. (n.d.). *Top Six Components of a Creative Climate*. <https://innovationmanagement.se/2013/05/22/top-six-components-of-a-creative-climate/>
- Eoin. (2023). *The Importance of Higher Education*. <https://www.seatssoftware.com/the-importance-of-higher-education/>

Geeks for Geeks. (2023). *Organisational Climate| Meaning, Motives, Dimensions*.

<https://www.geeksforgeeks.org/organisational-climate-meaning-motives-dimensions/>

Goswami, P. (2024). *Organizational Climate: Factors, Measurement, Impact*.

<https://www.keka.com/organizational-climate>

Groom, M. (2024). *What is Organizational Climate in 2024 (And How to Transform Yours Today)*. <https://www.groomassocies.com/insights/what-is-organizational-climate-in-2024-and-how-to-transform-yours-today/>

Indeed for employers. (2024). *What is Organizational Climate and How can You Make It Better?*. <https://www.indeed.com/hire/c/info/organizational-climate>

Integral, R. (2022). *5 Strategic Ways for Improving Organizational Climate*.

<https://medium.com/@rensyintegral/5-strategic-ways-for-improving-organizational-climate-d8fab65daea4>

Jay, S. (n.d.). *What Is Organizational Climate? 7 Steps To Improve Yours*.

<https://www.aihr.com/blog/organizational-climate/>

Kromme, C. (2024). *Understanding Digital Disruption: Harnessing Digital Disruption as A Competitive Advantage*. <https://www.linkedin.com/pulse/understanding-digital-disruption-harnessing-advantage-kromme-xgsge>

Martinez, E. (2022). *What is Digital Disruption?*. <https://www.raven.inc/en/blogs/what-is-digital-disruption>

Mehra, J. Z. (n.d.). *Importance of School*.

https://gosharpener.com/blogs/427071/IMPORTANCE-OF-SCHOOL?lang=nl_nl

Oxford College of Marketing. (2023). *Digital Disruption: What is It and How Does It Impact Businesses?*. <https://blog.oxfordcollegeofmarketing.com/2016/02/22/what-is-digital-disruption/>

Prasad, A. (n.d.). *Digital Disruption in Healthcare: Future-Proofing the Industry*.

<https://www.gmrwebteam.com/blog/digital-disruption-in-healthcare>

Prime-Essay.Net. (n.d.). *Digital Transformation and Digital Disruption in Education*. <https://prime-essay.net/samples/analysis/digital-transformation-and-disruption-in-education-essay.html>

ProctorEdu. (n.d.). *Educational Institution - Definition & Meaning*.

<https://proctoredu.com/glossary/educational-institution>

Selwyn, N. (2017). *Education and Technology: Key Issues and Debates*. Bloomsbury Publishing.

- Statistics Finland. (n.d.). *Educational Institution*. https://stat.fi/meta/kas/oppilait_en.html
- The Intact One. (2024). *Organizational Climate, Characteristics, Types, Determinants, Factors*.
https://theintactone.com/2022/01/08/concept-and-determinants-of-organizational-climate/#goog_rewarded
- Tucci, L. (n.d.). *Digital disruption*. <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/digital-disruption>
- UKEs says. (2018). *Features of Organisational Climate Business Essay*.
<https://www.ukessays.com/essays/business/features-of-organisational-climate-business-essay.php?vref=>
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Press.