

## การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ผ่านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีการศึกษา

### Developing a Learning Organization through the Application of

### Educational Technology

ธีรวุฒิ ตันตือธิมงคล<sup>1</sup>

คณะกรรมการสร้างเจ้าของธุรกิจ

E-mail: 6550104.st@spu.ac.th

ดร.กฤษณะ หลัคองคา<sup>2</sup>

คณะกรรมการสร้างเจ้าของธุรกิจ

E-mail: Kritsana.la@spu.ac.th

มิ่งขวัญ พุคยาภรณ์<sup>3</sup>

คณะกรรมการสร้างเจ้าของธุรกิจ

E-mail: Mingkwan.po@spu.ac.th

#### บทคัดย่อ

ยุคของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทางเทคโนโลยี เศรษฐกิจ และสังคม องค์กรจำเป็นต้องปรับตัวและพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อความอยู่รอดและความสามารถในการแข่งขัน แนวคิดเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้จึงได้รับความสนใจอย่างกว้างขวาง อย่างไรก็ตาม การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นเรื่องท้าทาย โดยเฉพาะในยุคที่เทคโนโลยีการศึกษาดิจิทัลก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวคิดและหลักการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ วิเคราะห์บทบาทของเทคโนโลยีการศึกษาดิจิทัลในการส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์กร และนำเสนอแนวทางการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยใช้วิธีการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำเสนอแนวทางการประยุกต์ใช้

ผลการศึกษาพบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้มีหลักการสำคัญ 5 ประการ ได้แก่ การคิดอย่างเป็นระบบ การมีวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การมีแบบแผนความคิด และการเรียนรู้ของบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยที่ผ่านมา นอกจากนี้ยังพบว่าเทคโนโลยีดิจิทัลมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์กร ทั้งในด้านการเพิ่มการเข้าถึงความรู้ การอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้และพัฒนาทักษะ และการสนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กร โดยมีเทคโนโลยีสำคัญ เช่น ระบบการจัดการการเรียนรู้ Big Data, AI, Social media และ Gamification

ในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีการศึกษาดิจิทัลเพื่อพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้เขียนเสนอแนะว่าองค์กรควรให้ความสำคัญกับการลงทุน โครงสร้างพื้นฐานด้าน IT ควบคู่ไปกับการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรและการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน ควรมีการวางแผนกลยุทธ์ดิจิทัลที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ตลอดจนมีการติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อปรับปรุงและพัฒนาให้สอดคล้องกับความต้องการและความท้าทายใหม่ๆ ในอนาคต

คำสำคัญ: องค์กรแห่งการเรียนรู้, เทคโนโลยีการศึกษาดิจิทัล, การเรียนรู้ออนไลน์, แพลตฟอร์มการเรียนรู้, ฯลฯ

## ABSTRACT

In an era of rapid technological, economic, and social change, organizations must continuously adapt and develop to survive and remain competitive. The concept of the learning organization has thus gained widespread attention. However, developing an organization into a learning organization is challenging, especially in an age of rapidly advancing digital educational technology.

This article aims to examine the concepts and principles of learning organizations, analyze the role of digital educational technology in promoting organizational learning, and propose approaches for applying digital technology to develop learning organizations. The methodology involves a literature review of relevant research, as well as analysis and synthesis of data to present application guidelines. The study finds that learning organizations have five key principles: systems thinking, shared vision, team learning, mental models, and personal mastery, which aligns with previous research. Additionally, digital technology plays a crucial role in promoting organizational learning by increasing access to knowledge, facilitating learning and skill development, and supporting knowledge exchange within the organization. Key technologies include learning management systems, Big Data, AI, social media, and gamification.

In applying digital educational technology to develop learning organizations, the authors suggest that organizations should prioritize investing in IT infrastructure alongside developing employees' digital skills and fostering a culture of collaborative learning. Organizations should develop digital strategies aligned with organizational goals and continuously monitor and evaluate to adapt to new needs and challenges in the future.

**Keywords:** Learning organization, digital educational technology, online learning, learning platforms, etc.

## 1. บทนำ

ยุคปัจจุบัน หลายองค์กรต่างๆต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วยิ่งของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี (Cegarra-Navarro et al., 2016) จึงจำเป็นต้องมีความสามารถในการปรับตัว เรียนรู้ และสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง ด้วยเหตุนี้แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงได้รับความสนใจมากขึ้น

องค์กรแห่งการเรียนรู้มุ่งเน้นการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรทุกระดับ ผ่านกระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้และนำความรู้ไปประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนางานและสร้างนวัตกรรม (Camps & Rodriguez, 2011) ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขัน

อย่างไรก็ตาม การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นเรื่องท้าทาย โดยเฉพาะในปัจจุบันที่เทคโนโลยีดิจิทัลเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว การนำเทคโนโลยีการศึกษาดิจิทัลมาประยุกต์ใช้จึงถือเป็นกลยุทธ์สำคัญในการส่งเสริมการเรียนรู้และการจัดการความรู้ภายในองค์กร

เทคโนโลยีการศึกษาดิจิทัล เช่น ระบบการเรียนรู้ออนไลน์ แพลตฟอร์มจัดการความรู้ สื่อมัลติมีเดีย ช่วยอำนวยความสะดวกในการเข้าถึงและแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ร่วมกัน ได้อย่างกว้างขวาง (Huang et al., 2020) สนับสนุนการสร้างปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากร

ด้วยเหตุนี้ บทความนี้จึงมุ่งศึกษาแนวทางการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีการศึกษาดิจิทัลเพื่อส่งเสริมและพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งจะเป็ประโยชน์ต่อการเสริมสร้างศักยภาพการแข่งขันและการปรับตัวขององค์กร

## 2. วัตถุประสงค์

- (1) เพื่อศึกษาแนวคิดและหลักการพื้นฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้
- (2) เพื่อวิเคราะห์บทบาทของเทคโนโลยีการศึกษาดิจิทัลในการส่งเสริมการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร
- (3) เพื่อนำเสนอแนวทางการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีการศึกษาดิจิทัลในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้

## 3. แนวคิดและหลักการขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ในยุคของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งในด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม องค์กรต่างๆ จำเป็นต้องปรับตัวและพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อความอยู่รอดและความสามารถในการแข่งขัน แนวคิดเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) จึงได้รับความสนใจอย่างกว้างขวาง เนื่องจากเป็นกลยุทธ์สำคัญที่จะช่วยให้องค์กรสามารถเรียนรู้ ปรับตัว และสร้างนวัตกรรมได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมที่ผันผวน (Senge, 2006)

องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มีวัฒนธรรมและบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ การแบ่งปันความรู้ และการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง (Watkins & Marsick, 1993) โดยอาศัยหลักการสำคัญ 5 ประการ ตามแนวคิดของ Peter Senge (2006) ได้แก่ (1) การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) ที่มองเห็นความเชื่อมโยงและผลกระทบของสิ่งต่างๆ ในภาพรวม (2) การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ที่ทำให้บุคลากรมีเป้าหมายและทิศทางเดียวกัน (3) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) ผ่านการแลกเปลี่ยนความคิดและความรู้ระหว่างกัน (4) การมีแบบแผนความคิด (Mental Models) ที่เปิดกว้างและพร้อมจะปรับเปลี่ยนมุมมองใหม่ๆ และ (5) การเรียนรู้ของบุคคล (Personal Mastery) ที่มุ่งพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องทั้งในด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติ หลักการเหล่านี้จะช่วยสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่องภายในองค์กร

งานวิจัยเชิงประจักษ์ในช่วงที่ผ่านมาได้ให้ข้อค้นพบที่น่าสนใจเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อส่งเสริมการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ อาทิ การศึกษาของ Abubakar et al. (2019) พบว่าการใช้ระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management System) จะช่วยให้สามารถแบ่งปัน จัดเก็บ และนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งจะส่งผลดีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ในขณะที่ Bag et al. (2021) ชี้ให้เห็นว่าการใช้ประโยชน์จากข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) และปัญญาประดิษฐ์ (AI) จะช่วยให้องค์กรสามารถวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก ปรับปรุงกระบวนการตัดสินใจ และขับเคลื่อนการสร้างนวัตกรรมได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ Qi & Chau (2018) ยังพบว่าการใช้แพลตฟอร์มโซเชียลมีเดียสำหรับองค์กรจะช่วยกระตุ้นการมีปฏิสัมพันธ์ การแลกเปลี่ยนความรู้ และการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างบุคลากรภายในองค์กรได้เป็นอย่างดี

กล่าวโดยสรุป การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องอาศัยทั้งปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การนำหลักการต่างๆ มาประยุกต์ใช้อย่างจริงจัง รวมถึงการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลที่จะช่วยอำนวยความสะดวกและเพิ่มประสิทธิภาพในการเรียนรู้ร่วมกันทั่วทั้งองค์กร ซึ่งจะนำไปสู่การเป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่น สามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และมีนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง

## 4. บทบาทของเทคโนโลยีการศึกษาดิจิทัลในองค์กรแห่งการเรียนรู้

ในยุคของการปฏิวัติดิจิทัล เทคโนโลยีการศึกษาได้กลายเป็นเครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อนการเรียนรู้และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร (Schrum & Levin, 2019) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทขององค์กรแห่งการ

เรียนรู้ที่มุ่งเน้นการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เทคโนโลยีดิจิทัลได้เข้ามามีบทบาทในหลากหลายมิติ ทั้งในแง่ของการเพิ่มการเข้าถึงความรู้ การอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้และพัฒนาทักษะ รวมถึงการสนับสนุน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และความร่วมมือภายในองค์กร (Ifenthaler, 2018; Wang et al., 2021) ซึ่งจะช่วยยกระดับขีด ความสามารถและศักยภาพของบุคลากรให้พร้อมรับมือกับความท้าทายใหม่ๆ ในโลกธุรกิจที่มีการแข่งขันสูง

หนึ่งในเทคโนโลยีดิจิทัลที่ได้รับความนิยมอย่างกว้างขวางในองค์กรคือ ระบบการจัดการการเรียนรู้ (Learning Management System: LMS) ซึ่งเป็นแพลตฟอร์มออนไลน์ที่รวบรวมเนื้อหา แหล่งความรู้ และกิจกรรม การเรียนรู้ไว้ในที่เดียว โดยสามารถเข้าถึงได้จากทุกที่ทุกเวลา ผ่านอุปกรณ์ดิจิทัลต่างๆ เช่น คอมพิวเตอร์ แท็บเล็ต และสมาร์ตโฟน (Aldiab et al., 2019) LMS จะช่วยให้พนักงานสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเองตามความสนใจและ ความต้องการ รวมถึงสามารถติดตามความก้าวหน้าและประเมินผลการเรียนรู้ของตนเองได้อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาทักษะและสมรรถนะที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรได้ดียิ่งขึ้น (Farrukh et al., 2020)

นอกจากนี้ เทคโนโลยีดิจิทัลยังมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนการเรียนรู้แบบ Social Learning ผ่าน เครื่องมือสังคมออนไลน์และชุมชนออนไลน์ภายในองค์กร (Qi & Chau, 2018) โดยเฉพาะในยุคที่มีการทำงาน แบบ Remote Working มากขึ้น แพลตฟอร์มโซเชียลมีเดียขององค์กรจะช่วยให้พนักงานสามารถแบ่งปันความรู้ ประสบการณ์ และแลกเปลี่ยนมุมมองระหว่างกันได้ง่ายขึ้น ก่อให้เกิดการเรียนรู้แบบ Peer-to-Peer และสร้างความ ร่วมมือในการทำงานข้ามสายงาน ซึ่งจะช่วยให้เกิดการสร้างสรรค์นวัตกรรมและการแก้ไขปัญหาที่มีประสิทธิภาพ มากขึ้นภายในองค์กร (Flynn et al., 2018)

อีกทั้งยังมีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เพื่อเพิ่มแรงจูงใจและความผูกพันในการเรียนรู้ของพนักงาน เช่น การใช้เทคนิค Gamification ผ่านแอปพลิเคชันการเรียนรู้ที่มีระบบคะแนน แดจ และลีดเดอร์บอร์ด เพื่อกระตุ้น การมีส่วนร่วมและความท้าทายในการพัฒนาตนเอง (Taufek & Mustafa, 2018) หรือการใช้เทคโนโลยี Virtual Reality (VR) และ Augmented Reality (AR) มาสร้างประสบการณ์การเรียนรู้เสมือนจริงที่น่าตื่นเต้นและดึงดูดใจ ซึ่งจะทำให้การเรียนรู้เป็นเรื่องสนุกและน่าสนใจมากขึ้นสำหรับพนักงานยุคใหม่ (Raftopoulos & Kapralos, 2021)

นอกจากนี้ Big Data Analytics และ Artificial Intelligence (AI) ก็เป็นอีกหนึ่งเทคโนโลยีดิจิทัลที่มี บทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรในองค์กรยุคใหม่ (Davenport, 2018) การ วิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่จากพฤติกรรมการเรียนรู้และการทำงานของพนักงาน รวมถึงการเชื่อมโยงกับข้อมูล ด้านผลการปฏิบัติงานและศักยภาพ จะทำให้องค์กรเข้าใจความต้องการด้านการพัฒนาของพนักงานแต่ละคนได้ ลึกซึ้งยิ่งขึ้น ส่งผลให้สามารถนำเสนอเนื้อหาการเรียนรู้และหลักสูตรอบรมที่เหมาะสมและตรงจุดมากขึ้น ผ่าน การใช้เทคโนโลยี Adaptive Learning และ Recommendation Engine นอกจากนี้ การใช้ AI มาช่วยในการวิเคราะห์ ทักษะและคาดการณ์ความสามารถที่จำเป็นในอนาคต ก็จะช่วยให้องค์กรสามารถวางแผนกลยุทธ์และกำหนด เส้นทางพัฒนาบุคลากรได้อย่างชาญฉลาดและมีประสิทธิภาพสูงสุด (Shrestha et al., 2019)

จะเห็นได้ว่าเทคโนโลยีการศึกษาดิจิทัลได้กลายเป็นหัวใจสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และ การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องในองค์กรยุคใหม่ การใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเต็มศักยภาพ ทั้งใน มิติของการเพิ่มการเข้าถึงความรู้ การสร้างแรงจูงใจ การส่งเสริมการเรียนรู้ทางสังคม ไปจนถึงการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อการพัฒนาที่เหมาะสมรายบุคคล จะช่วยให้องค์กรสามารถสร้างบุคลากรที่มีขีดความสามารถสูงและพร้อม รับมือกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้ ทั้งนี้องค์กรจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์และลงทุนด้านเทคโนโลยีการศึกษา ดิจิทัลอย่างเหมาะสม โดยคำนึงถึงบริบททางธุรกิจ เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ และความพร้อมของบุคลากรเป็นสำคัญ เพื่อให้สามารถสร้างคุณค่าและผลลัพธ์ทางธุรกิจได้อย่างยั่งยืนต่อไป

## 5. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีการศึกษาดิจิทัลในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้

ในยุคดิจิทัล เทคโนโลยีการศึกษาได้กลายเป็นเครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อนการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรในองค์กร (Arpaci, 2017) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้อย่างต่อเนื่อง (Al-Kurdi et al., 2018) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีการศึกษาดิจิทัลจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการจัดการความรู้และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรได้เป็นอย่างดี (Attwell & Pumilia, 2007)

ในด้านโครงสร้างพื้นฐาน องค์กรควรพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่ทันสมัย เพื่อรองรับการใช้งานเทคโนโลยีการศึกษาดิจิทัลได้อย่างเต็มศักยภาพ (Singh & Hardaker, 2014) ทั้งในแง่ของการเข้าถึงเนื้อหาการเรียนรู้ การติดต่อสื่อสาร และการทำงานร่วมกันผ่านระบบคลาวด์และอุปกรณ์อัจฉริยะ (Sarrab et al., 2016) รวมถึงการจัดหาฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ที่เหมาะสมและเพียงพอต่อความต้องการของผู้ใช้งาน (Siddiq et al., 2017)

ในด้านกระบวนการจัดการเรียนรู้ องค์กรสามารถใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อออกแบบและพัฒนาหลักสูตรอบรมออนไลน์ที่น่าสนใจและมีประสิทธิภาพ (Mayer, 2017) เช่น การใช้เทคนิคมัลติมีเดียและอินเตอร์แอคทีฟเพื่อเพิ่มการมีส่วนร่วมและความผูกพันของผู้เรียน (Zhang et al., 2006) การนำระบบปัญญาประดิษฐ์มาใช้ในการวิเคราะห์พฤติกรรมกรรมการเรียนรู้และให้ข้อมูลป้อนกลับแบบเฉพาะบุคคล (Xie et al., 2019) รวมถึงการใช้เทคโนโลยีความเป็นจริงเสมือนและเกมมิฟิเคชันเพื่อสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ที่ดึงดูดใจและจูงใจ (Feng et al., 2020; Pejoska-Laajola et al., 2017)

นอกจากนี้ เทคโนโลยีดิจิทัลยังมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้ในองค์กร ผ่านการใช้แพลตฟอร์มโซเชียลมีเดียและชุมชนออนไลน์ที่เอื้อต่อการสื่อสาร การแบ่งปันความรู้ และการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ (Cook & Santos, 2016) รวมถึงการใช้ระบบการจัดการความรู้และคลังความรู้ดิจิทัลเพื่อรวบรวม จัดเก็บ และเผยแพร่องค์ความรู้ที่สำคัญขององค์กรอย่างเป็นระบบ (Omotayo, 2015) ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรสามารถเข้าถึงและนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ได้อย่างสะดวกรวดเร็ว อันจะนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมและความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร (Al-Emran et al., 2018)

อย่างไรก็ตาม การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีการศึกษาดิจิทัลในองค์กรจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้นำระดับสูง และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ขององค์กร (Guiney, 2015) ควรมีการวางแผนและดำเนินการอย่างเป็นระบบ โดยคำนึงถึงความพร้อมของโครงสร้างพื้นฐาน บุคลากร และวัฒนธรรมองค์กร ตลอดจนมีการติดตามและประเมินผล อย่างต่อเนื่อง เพื่อปรับปรุงและพัฒนาให้สอดคล้องกับความต้องการและความท้าทายใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นในอนาคต (Lim et al., 2018)

## 6. สรุป

แนวคิดการพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีการศึกษาดิจิทัล เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการปรับตัว แข่งขัน และสร้างนวัตกรรม

ผู้เขียนได้อธิบายหลักการสำคัญ 5 ประการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Senge (2006) และยกตัวอย่างงานวิจัยที่แสดงให้เห็นถึงบทบาทสำคัญของเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น ระบบการจัดการความรู้ Big Data, AI, Social media และ Gamification ในการขับเคลื่อนการเรียนรู้ในองค์กร

นอกจากนี้ยังได้นำเสนอแนวทางในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีการศึกษาดิจิทัล ทั้งในด้านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน กระบวนการจัดการเรียนรู้ และการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ โดยเน้นย้ำถึงความสำคัญของการสนับสนุนจากผู้นำ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ และการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน

จากบทความนี้สามารถสรุปได้ว่า การนำเทคโนโลยีการศึกษาดิจิทัลมาประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทขององค์กร จะเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง อันจะนำไปสู่การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีศักยภาพสูงและพร้อมรับมือกับความท้าทายในยุคดิจิทัล

## 7. ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาแนวทางการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีการศึกษาดิจิทัลในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในบทความนี้ ผู้เขียนมีข้อเสนอแนะว่า องค์กรควรให้ความสำคัญกับการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่จำเป็น ควบคู่ไปกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากร และการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนและสร้างสรรค์นวัตกรรม นอกจากนี้ ควรมีการศึกษาและทดลองนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการความรู้และการเรียนรู้ในองค์กรอย่างต่อเนื่อง

ในอนาคต ควรมีการศึกษาวิจัยเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีการศึกษาดิจิทัลในบริบทขององค์กรที่แตกต่างกัน รวมถึงการพัฒนากรอบแนวคิดหรือรูปแบบที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีสำหรับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนกลยุทธ์และการตัดสินใจลงทุนด้านการพัฒนาบุคลากรและเทคโนโลยีขององค์กรต่างๆ ต่อไป

## 8. บรรณานุกรม

- Abubakar, A.M., Elrehail, H., Alatailat, M.A. and Elci, A. (2019), "Knowledge management, decision-making style and organizational performance", *Journal of Innovation & Knowledge*, 4(2), pp. 104-114.  
<https://doi.org/10.1016/j.jik.2017.07.003>
- Aldiab, A., Chowdhury, H., Kootsookos, A., Alam, F., & Allhibi, H. (2019). Utilization of learning management systems (LMSs) in higher education system: A case review for Saudi Arabia. *Energy Procedia*, 160, 731-737. <https://doi.org/10.1016/j.egypro.2019.02.186>
- Al-Emran, M., Mezhyuev, V., & Kamaludin, A. (2018). Technology Acceptance Model in M-learning context: A systematic review. *Computers & Education*, 125, 389-412.  
<https://doi.org/10.1016/j.compedu.2018.06.008>
- Al-Kurdi, O., El-Haddadeh, R., & Eldabi, T. (2018). Knowledge sharing in higher education institutions: a systematic review. *Journal of Enterprise Information Management*, 31(2), 226-246  
<https://doi.org/10.1108/JEIM-09-2017-0129>
- Arpaci, I. (2017). The role of self-efficacy in predicting use of distance education tools and learning management systems. *Turkish Online Journal of Distance Education*, 18(1), 52-62.  
<https://doi.org/10.17718/tojde.285715>

- Attwell, G., & Pumilia, P. M. (2007). The New Pedagogy of Open Content: Bringing Together Production, Knowledge, Development, and Learning. *Data Science Journal*, 6, S211-S219.  
<https://doi.org/10.2481/dsj.6.S211>
- Bag, S., Pretorius, J.H.C., Gupta, S. and Dwivedi, Y.K. (2021), "Role of institutional pressures and resources in the adoption of big data analytics powered artificial intelligence, sustainable manufacturing practices and circular economy capabilities", *Technological Forecasting and Social Change*, 163, 120420.  
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120420>
- Camps, J., & Rodríguez, H. (2011). Transformational leadership and employability. *Personnel Review*, 40(4), 423-442. <https://doi.org/10.1108/00483481111133327>
- Cegarra-Navarro, J.G., Saldio, F.M., & Wensley, A. (2016). Structured knowledge processes and firm performance. *Journal of Business Research*, 69(5), 1544-1549.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.014>
- Cook, J., & Santos, P. (2016). Three Phases of Mobile Learning State of the Art and Case of Mobile Help Seeking Tool for the Health Care Sector. In D. Churchill, J. Lu, T. K. F. Chiu, & B. Fox (Eds.), *Mobile Learning Design: Theories and Application* (pp. 315-333). Springer Singapore.  
[https://doi.org/10.1007/978-981-10-0027-0\\_19](https://doi.org/10.1007/978-981-10-0027-0_19)
- Davenport, T. H. (2018). From analytics to artificial intelligence. *Journal of Business Analytics*, 1(2), 73-80.  
<https://doi.org/10.1080/2573234X.2018.1543535>
- Farrukh, M., Kalimuthu, R., & Farrukh, S. (2020). Impact of learning management system on student engagement, performance and satisfaction. *International Journal of Learning and Development*, 10(3), 87-108. <https://doi.org/10.5296/ijld.v10i3.17135>
- Feng, S., Wong, Y. K., Wong, L. Y., & Hossain, L. (2019). The Internet and Facebook Usage on Academic Distraction of College Students. *Computers & Education*, 134, 41-49.  
<https://doi.org/10.1016/j.compedu.2019.02.005>
- Flynn, S., Hebert, P., Korenstein, D., Ryan, M., Jordan, W. B., & Keyhani, S. (2018). Leveraging social media to promote evidence-based continuing medical education. *PLOS ONE*, 13(1), e0191962.  
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0191962>
- Guiney, P. (2015). Organisational approaches to technology-enhanced learning in the higher education sector. Ministry of Education. <https://www.educationcounts.govt.nz/publications/e-Learning/organisational-approaches-to-technology-enhanced-learning-in-the-higher-education-sector>
- Huang, R., Tlili, A., Chang, T.W. et al. (2020). Disrupted classes, undisrupted learning during COVID-19 outbreak. *Smart Learning Environments*, 7, 19. <https://doi.org/10.1186/s40561-020-00125-8>
- Ifenthaler, D. (2018). *How we learn at the digital workplace*. In D. Ifenthaler (Ed.), *Digital Workplace Learning* (pp. 3-8). Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-46215-8\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-46215-8_1)

- Lim, S., Lim-Lange, C., & Tay, H. Y. (2018). Technology-enabled learning in higher education. In C. S. Sanger & N. W. Gleason (Eds.), *Diversity and inclusion in global higher education: Lessons from across Asia* (pp. 159-185). Springer Singapore. [https://doi.org/10.1007/978-981-15-1628-3\\_7](https://doi.org/10.1007/978-981-15-1628-3_7)
- Mayer, R. E. (2017). Using multimedia for e-learning. *Journal of Computer Assisted Learning*, 33(5), 403-423. <https://doi.org/10.1111/jcal.12197>
- Omotayo, F. O. (2015). Knowledge Management as an important tool in Organizational Management: A Review of Literature. *Library Philosophy and Practice*, 1238. <https://digitalcommons.unl.edu/libphilprac/1238>
- Pejoska-Laajola, J., Reponen, S., Virnes, M., & Leinonen, T. (2017). Mobile augmented communication for remote collaboration in a physical work context. *Australasian Journal of Educational Technology*, 33(6), 11-26. <https://doi.org/10.14742/ajet.3622>
- Qi, C. and Chau, P.Y.K. (2018), "Will enterprise social networking systems promote knowledge management and organizational learning? An empirical study", *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 28(1), pp. 31-57. <https://doi.org/10.1080/10919392.2018.1407081>
- Qi, C., & Chau, P. Y. K. (2018). Will enterprise social networking systems promote knowledge management and organizational learning? An empirical study. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 28(1), 31-57. <https://doi.org/10.1080/10919392.2018.1407081>
- Raftopoulos, M., & Kapralos, B. (2021). A narrative review of immersive virtual reality in healthcare education and training. *Multimodal Technologies and Interaction*, 5(10), 56. <https://doi.org/10.3390/mti5100056>
- Sarrab, M., Al Shibli, I., & Badursha, N. (2016). An Empirical Study of Factors Driving the Adoption of Mobile Learning in Omani Higher Education. *The International Review of Research in Open and Distributed Learning*, 17(4). <https://doi.org/10.19173/irrodl.v17i4.2614>
- Schrump, L., & Levin, B. B. (2019). *Leading 21st century schools: Harnessing technology for engagement and achievement*. Corwin Press.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Currency.
- Shrestha, Y. R., Ben-Menahem, S. M., & von Krogh, G. (2019). Organizational decision-making structures in the age of artificial intelligence. *California Management Review*, 61(4), 66-83. <https://doi.org/10.1177/0008125619862257>
- Siddiq, F., Hatlevik, O. E., Olsen, R. V., Throndsen, I., & Scherer, R. (2016). Taking a future perspective by learning from the past – A systematic review of assessment instruments that aim to measure primary and secondary school students' ICT literacy. *Educational Research Review*, 19, 58-84. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2016.05.002>
- Singh, G., & Hardaker, G. (2014). Barriers and enablers to adoption and diffusion of eLearning: A systematic review of the literature – a need for an integrative approach. *Education + Training*, 56(2/3), 105-121. <https://doi.org/10.1108/ET-11-2012-0123>

- Taufek, F. H. M., & Mustafa, M. (2018). The effect of training and development towards employee performance: A case study in proton Tanjung Malim. *Global Business & Management Research*, 10(3), 777-781. <https://www.proquest.com/docview/2159621454>
- Wang, Y., Han, X., Wang, E., & Luo, X. (2021). Key influencing factors of employee learning in the workplace: Implications for human resource management. *Frontiers in Psychology*, 12, 625668. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.625668>
- Watkins, K.E. and Marsick, V.J. (1993), *Sculpting the Learning Organization*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Xie, H., Chu, H.-C., Hwang, G.-J., & Wang, C.-C. (2019). Trends and development in technology-enhanced adaptive/personalized learning: A systematic review of journal publications from 2007 to 2017. *Computers & Education*, 140, 103599. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2019.103599>
- Zhang, D., Zhou, L., Briggs, R. O., & Nunamaker, J. F. (2006). Instructional video in e-learning: Assessing the impact of interactive video on learning effectiveness. *Information & Management*, 43(1), 15-27. <https://doi.org/10.1016/j.im.2005.01.004>