

กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนในยุคดิจิทัล

Human Resource Management Strategies of Private Schools in the Digital Era

ประจักษ์ เอนกฤทธิ์มงคล¹ รักษนกชรินทร์ พูลสุวรรณธี² และวรรณรี ปานศิริ³

Prajak Anekritmongkol¹, Rakchanokcharin Poonswannatee² and Wannaree Pansiri³

¹ นักศึกษาปริญญาเอกหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชานวัตกรรมการบริหารการศึกษา

วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

^{2,3} อาจารย์ประจำหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชานวัตกรรมการบริหารการศึกษา

วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

¹ Doctor of Philosophy Program in Educational Administration innovation, College of Innovation Management, Rajamangala University of Technology Rattanakosin

^{2,3} Lecturer of the Doctor of Philosophy Program in Educational Administration innovation, College of Innovation Management, Rajamangala University of Technology Rattanakosin

E-mail: prajak.ane@rmutr.ac.th¹, Rakchanokcharin.poo@rmutr.ac.th², wannareepan@rmutr.ac.th³

Received: Dec. 8, 2025; Revised: Jan. 30, 2026; Accepted: Feb. 5, 2026

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) วิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ ของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนในยุคดิจิทัล 2) พัฒนากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนในยุคดิจิทัล และ 3) ประเมินกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนในยุคดิจิทัล วิจัยแบบผสมวิธี กลุ่มตัวอย่างวิจัยเชิงปริมาณ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา 350 คน โดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิตามภูมิภาค และผู้ให้ข้อมูลสำคัญคือ ผู้บริหารโรงเรียน และผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 9 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามซึ่งมีความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.86 และประเด็นคำถามการสนทนากลุ่ม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความต้องการจำเป็น และการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนในยุคดิจิทัล โดยสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้บริหารโรงเรียนเอกชน พบว่า โดยรวมอยู่ระดับปานกลาง สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนในยุคดิจิทัล โดยรวมอยู่ระดับมากที่สุด และความต้องการจำเป็นของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนในยุคดิจิทัล เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย พบว่า ด้านการประเมินผลบุคลากร มีความต้องการจำเป็นสูงสุด รองลงมาคือด้านการพัฒนาบุคลากรและด้านการธำรงรักษามูลค่า ตามลำดับ 2) ผลการพัฒนากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนในยุคดิจิทัล โดยใช้การวิเคราะห์ SWOT และตาราง TOWS ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์หลัก คือ 1 วางแผน สรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์เหมาะสมกับยุคดิจิทัล 2 พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความพร้อมด้านดิจิทัล 3 พัฒนาระบบแพลตฟอร์มงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ 4 สร้างวัฒนธรรมองค์กรทางดิจิทัล ซึ่งมีแนวทางดำเนินการรวม 21 ข้อ และ 3) ผลการประเมินกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน โดยการสนทนากลุ่มพบว่า มีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้และทุกกลยุทธ์เป็นประโยชน์ต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนในยุคดิจิทัลได้เป็นอย่างดี

คำสำคัญ: กลยุทธ์ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ยุคดิจิทัล

Abstract

The purposes of this study were 1) to analyze the current and desirable states of human resource management of private schools in the digital era, 2) develop human resource management strategies of private schools in the digital era, and 3) evaluate the human resource management strategies of private schools in the digital era. This research employed a mixed method. The sample for the quantitative research consisted of 350 administrators of general education private schools, selected by using stratified random sampling based on geographical regions. The key informants for the qualitative research were 9 school administrators and experts with experience in human resource management. The research instruments for data collection included a questionnaire with a reliability coefficient of 0.86 and focus group discussion. The data were analyzed by frequency, percentage, mean, standard deviation, PNI modified, and content analysis. The findings revealed that 1) the overall current state of human resource management of private schools in the digital era as perceived by the school administrators, was at a moderate level. The overall desirable state of human resource management of private schools in the digital era was at the highest level. The priority needs for human resource management of private schools in the digital era, ranked from highest to lowest, were: personnel performance appraisal (highest need), followed by personnel development and personnel maintenance, respectively. 2) The developed human resource management strategies for private schools in the digital era by using SWOT and TOWS matrix consisted of four main strategies: (1) planning, recruitment, and selection of human resources appropriate for the digital era. (2) Developing human resources for digital readiness. (3) Developing the human resource management platform system, and (4) creating a digital organizational culture. These strategies encompass a total of 21 operational guidelines, and 3) the human resource management strategies of private schools by focus group discussion, were confirmed to possess accuracy, appropriateness, and feasibility, and were deemed highly beneficial for the human resource management of private schools in the digital era.

Keywords: Strategy, Human Resource Management, Digital Era

บทนำ

การศึกษาเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการสร้างคน สร้างสังคมและสร้างชาติ และเป็นตัวขับเคลื่อน ในการพัฒนาคนให้มีคุณภาพให้เกิดสังคมที่มีคุณภาพ ในกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกในยุคดิจิทัล การศึกษามีบทบาทสำคัญในการสร้างความได้เปรียบของประเทศเพื่อการแข่งขันและยืนหยัดในเวทีโลกภายใต้ระบบเศรษฐกิจและสังคมที่เป็นพลวัตประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกจึงให้ความสำคัญและทุ่มเทกับการพัฒนาการศึกษา เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของระบบเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ภูมิภาค และของโลก ควบคู่กับการธำรงรักษาอัตลักษณ์ของประเทศ ในส่วนของประเทศไทยได้ให้ความสำคัญกับการจัดการศึกษา การพัฒนาศักยภาพ และ ชีตความสามารถของคนไทยให้มีทักษะ ความรู้ความสามารถ และสมรรถนะที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดงาน ตลอดจนการพัฒนาประเทศภายใต้แรงกดดันภายนอกจากกระแสโลกาภิวัตน์และแรงกดดันภายในประเทศที่เป็นปัญหาวิกฤติที่ประเทศต้องเผชิญเพื่อให้คนไทยมีคุณภาพชีวิตที่ดี สังคมไทยเป็นสังคมคุณธรรมจริยธรรม และประเทศสามารถก้าวข้ามกับดักประเทศที่มีรายได้ปานกลางไปสู่ประเทศที่พัฒนาแล้ว สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงของโลกทั้งในปัจจุบันและอนาคตโดยการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและส่งผลกระทบต่อระบบการศึกษา ระบบเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทย (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560)

สถานการณ์โลกปัจจุบันพบว่าการเปลี่ยนแปลงอย่างมากรวดเร็วและเข้าสู่ยุคดิจิทัล (Digital Era) ซึ่งเป็นยุคที่พลโลกจะต้องก้าวไปข้างหน้าอย่างไม่หยุดนิ่งเพื่อให้รู้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลกในด้านต่าง ๆ ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม ที่ทำให้เกิดการแข่งขันด้านต่าง ๆ (เศรษฐพงศ์ มะลิสุวรรณ, 2561) การที่เทคโนโลยีดิจิทัลกลับกลายเป็นตัวแปรหลักที่ทำให้เศรษฐกิจ สังคม การเมือง ต้องหมุนตัวตามอย่างรวดเร็ว รวมถึงการศึกษาก็เช่นเดียวกัน การศึกษาเอกชนจะสามารถอยู่ได้ต้องปรับเปลี่ยนตัวเองให้สอดคล้องกับยุคสมัย การศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ “การพัฒนาคน” ให้รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง และใช้ชีวิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยให้มีการเตรียมความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคดิจิทัล ซึ่งมีสิ่งที่สำคัญที่สุดคือทักษะการเรียนรู้ และการเสริมสร้างปัจจัยแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพของคน โดยการน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช มาประยุกต์ใช้ทั้งในเชิงระบบและโครงสร้างของสังคมไทยให้มีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรปฏิบัติหน้าที่โดยยึดการบริหารในด้านคุณภาพผู้เรียนเป็นสำคัญ (สำนักงานคณะกรรมการการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2558)

โรงเรียนเอกชนเป็นส่วนหนึ่งในการจัดการศึกษาของไทยนับตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันการที่โรงเรียนเอกชนจะสามารถอยู่รอดได้ในปัจจุบันต้องมีการเปลี่ยนแปลงองค์กร เพื่อให้มีความสามารถในการแข่งขัน แต่สภาพปัญหาที่พบในโรงเรียนเอกชนในปัจจุบันจะมีความเกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์ การลาออกของครูผู้สอนและมีปัจจัยหลายด้านที่ส่งผลกระทบต่อ การลาออกครู ซึ่งการเปลี่ยนครูบ่อย ทำให้โรงเรียนเสียโอกาสในหลายด้าน เช่น ต้นทุนที่ใช้ไปในการพัฒนาครู ต้นทุนที่ต้องเสียไปในการพัฒนาครูใหม่ ความรู้สะสมที่ขาดหายไปกับครูเก่า สำหรับคนใหม่ โรงเรียนมีความเสี่ยงในการศึกษาพฤติกรรมของครูใหม่ที่มีต่อเด็ก ทำให้นักเรียนไม่มีความต่อเนื่องในการเรียนการสอน ล้วนเป็นผลเสียจากการเปลี่ยนครูทั้งสิ้น การเปลี่ยนครูหรืออัตราการย้ายออกของครูที่เกิดขึ้นบ่อย สืบเนื่องมาจากปัญหาในการจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชนได้รับผลกระทบจากการที่รัฐบาลไม่มีแผนการเรียกบรรจุที่แน่นอน และไม่สามารถบริหารงานด้านบุคลากรล่วงหน้าได้ ทำให้เมื่อเปิดรับสมัครสอบคัดเลือกจะขึ้นบัญชีไว้ เมื่อเรียกจะเรียกทันทีโดยแจ้งล่วงหน้าเพียงไม่ถึงหนึ่งสัปดาห์และเรียกบรรจุระหว่างภาคการศึกษา ทำให้ครูที่สมัครสอบไม่มาทำการสอนในวันสมัครสอบและช่วงวันที่มีการสอบ ครูที่สอบแข่งขันจะลาออกจากโรงเรียนเอกชนกะทันหันเพื่อไปสอบเป็นข้าราชการครู ทั้ง ๆ ที่อยู่ในภาคการศึกษา ซึ่งส่งผลกระทบต่อจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนเอกชนเพราะโรงเรียนไม่สามารถหาครูใหม่ที่มีความรู้ ความสามารถ ครูและบุคลากรของโรงเรียนเอกชนยังได้รับการพัฒนาไม่เท่าเทียมกับโรงเรียนของภาครัฐ ซึ่งส่งผลกระทบต่อจัดการเรียนการสอน เนื่องจากทำให้ขาดความต่อเนื่องในการจัดการเรียนการสอน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560) ดังนั้นคุณภาพของบุคลากรนับเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำพาโรงเรียนเอกชนไปสู่เป้าหมายได้ในฐานะเป็นผู้ปฏิบัติที่มีคุณภาพ จึงควรมีกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนในยุคดิจิทัลที่เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนเอกชน มีกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพเพื่อการมุ่งรักษาคณานดี ส่งเสริมคนเก่ง และพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน

จากความเป็นมาและความสำคัญที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาถึงสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนในยุคดิจิทัล เพื่อที่จะพัฒนากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนในยุคดิจิทัล อันจะเป็นประโยชน์แก่ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ผู้กำหนดนโยบาย ให้ได้แนวทางในการพัฒนาโรงเรียนและการศึกษาเอกชนในภาพรวม และยังส่งผลถึงผู้เรียน ผู้ปกครอง สังคมและประเทศในอนาคตในการเข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพ และเหมาะสมต่อความต้องการของตนเอง และที่สำคัญคือช่วยในการลดภาระงบประมาณแผ่นดินในการจัดการศึกษาซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาประเทศต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนในยุคดิจิทัล
2. เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนในยุคดิจิทัล
3. เพื่อประเมินกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนในยุคดิจิทัล

ขอบเขตการวิจัย

1. ขอบเขตเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนในยุคดิจิทัล 5 ด้าน ประกอบด้วย การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและการคัดเลือก การอัตรารักษาบุคคล การประเมินผลบุคลากร และการพัฒนาบุคลากร

2. ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในวิจัย คือ ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา จำนวน 3,758 คน กำหนดมาจากตัวแทนผู้บริหารโรงเรียนเอกชนโรงเรียนละ 1 คน ซึ่งมีจำนวน 3,758 โรงเรียน ที่ปฏิบัติหน้าที่ในภาคเรียนที่ 1

ปีการศึกษา 2567

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา จากโรงเรียนเอกชน 350 โรงเรียน ที่ปฏิบัติหน้าที่ในภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2567 จำนวน 350 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยเปิดตารางของ Krejcie and Morgan (1970) และทำการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified random sampling) มีขั้นตอนดังนี้

1) แบ่งกลุ่มโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษาตามภูมิภาค 6 ภูมิภาค ได้แก่ 1) กรุงเทพมหานครและปริมณฑล 2) ภาคกลาง 3) ภาคเหนือ 4) ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 5) ภาคตะวันออก และ 6) ภาคใต้

2) สุ่มจำนวนโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษาในแต่ละภูมิภาค

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการวิจัยเชิงคุณภาพ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 9 คน

3. ขอบเขตด้านพื้นที่

โรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ในประเทศไทย ทั้ง 6 ภูมิภาค คือ 1) กรุงเทพมหานครและปริมณฑล 2) ภาคกลาง 3) ภาคเหนือ 4) ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 5) ภาคตะวันออก และ 6) ภาคใต้

4. ขอบเขตด้านระยะเวลา

การวิจัยครั้งนี้กำหนดระยะเวลาเวลาในการทำวิจัยเดือน มกราคม 2567 ถึง เดือนตุลาคม 2568

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) เป็นศาสตร์ที่ว่าด้วยการจัดการจัดสรรทรัพยากรบุคคลให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ดังที่วิชย โสสุวรรณจินดา (2556) มีแนวคิดว่า บุคลากรในองค์กรเป็นทรัพยากรประเภทหนึ่งขององค์กรที่ต้องได้รับการดูแลเอาใจใส่ มอบรางวัล ให้ค่าตอบแทน และจัดให้มีสวัสดิการ การบริหารงานจึงต้องเน้นการดึงและพัฒนาศักยภาพของบุคคลมาใช้ให้เหมาะกับงาน ให้คำแนะนำและพัฒนาบุคลากร ส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกำหนดกลยุทธ์ มุ่งพัฒนา เสริมสร้าง และกระตุ้นให้บุคคลเกิดความรัก ความศรัทธา และมุ่งมั่นทุ่มเททำงานให้กับองค์กร สนับสนุนให้บุคลากรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีส่วนร่วมในการนำเสนอแนวคิดที่สร้างสรรค์อันก่อให้เกิดนวัตกรรมซึ่งเป็นการผลักดันและสร้างเสริมความเข้มแข็งให้องค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของวรวิญญู ภัทรเรืองอนันต์ (2565) มีแนวคิดว่า การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีความสำคัญในการช่วยสร้างความเจริญเติบโตมั่นคงให้แก่องค์กร ช่วยสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากรในการปฏิบัติงานและเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรใส่ใจที่จะเสริมทักษะ ความรู้ความสามารถเสริมศักยภาพในการปฏิบัติงานของตนเอง และยังช่วยสร้างความมั่นคงให้แก่สังคมและประเทศชาติ นอกจากนี้ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

นพพร กาญจนศรี, ชญาพิมพ์ อุสาโห, และสืบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา (2563) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นการดำเนินงานเกี่ยวกับบุคคลตั้งแต่การวางแผนกำลังคน การสรรหาและคัดเลือกบุคคลตามคุณสมบัติที่เหมาะสมกับงาน การพัฒนาให้ความรู้ความสามารถ การบำรุงขวัญกำลังใจเพื่อให้บุคคลทุ่มเทความรู้ ความสามารถอย่างเต็มที่ให้แก่หน่วยงาน การดำเนินการทางวิธีตลอดจนการให้บุคคลพ้นจากงานไม่ว่าจะเป็นกรณีใด ๆ

Dessler (2013) ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง นโยบายและการบริหารจัดการทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรในองค์กร ซึ่งผู้บริหารจะต้องดำเนินการให้สำเร็จ ซึ่งครอบคลุมเรื่องการวิเคราะห์งาน การวางแผนกำลังคน การสรรหาผู้สมัคร การคัดเลือกผู้สมัคร การปฐมนิเทศและฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจัดทำค่าจ้างและเงินเดือน การจัดเตรียมสิ่งจูงใจและประโยชน์เกื้อกูล และการสื่อสาร

Islami et al. (2020) ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง แนวทางเชิงกลยุทธ์ที่มีความสอดคล้องกันในการจัดการสินทรัพย์ที่มีค่าที่สุดขององค์กร ซึ่งก็คือพนักงาน ทั้งที่มีส่วนร่วมรายบุคคลและร่วมกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร บทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการบูรณาการเข้ากับกลยุทธ์องค์กรถือเป็นตัวบ่งชี้ในการบรรลุความยั่งยืนในระยะยาวในเรื่องความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร

สรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การจัดการเกี่ยวกับบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กรในกิจกรรมทั้งปวงที่จะทำให้ปัจจัยด้านบุคคล อันเป็นทรัพยากรมนุษย์กระบวนการวางแผนกำลังคน การสรรหาและการคัดเลือก การธำรงรักษาบุคคล การประเมินผลบุคลากร รวมถึงการพัฒนาบุคลากร

แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนในยุคดิจิทัล

Budhwar and Malik (2022) ให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านเทคโนโลยีซึ่งมาทำให้รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เปลี่ยนแปลงไป การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทำให้การปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรมีความสะดวกรวดเร็วและแม่นยำมากขึ้นจากเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น เทคโนโลยีการเก็บข้อมูลแบบออนไลน์หรือการเก็บข้อมูลแบบคลาวด์ (Cloud Storage) ปัจจุบันมีเทคโนโลยีแหล่งเก็บข้อมูลแบบออนไลน์หรือเรียกว่าแบบคลาวด์ ซึ่งสมัยก่อนที่เรียกกัน ว่าเว็บฝากไฟล์เป็นการเก็บข้อมูลโดยใช้พื้นที่แบบออนไลน์ เนื่องจากมีข้อดีหลายประการได้แก่ข้อมูลไม่เกิดการสูญหายหรือถูกโจรกรรม สามารถกำหนดให้เป็นแบบส่วนตัวหรือสาธารณะได้ สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ทุกที่ทุกเวลา การใช้ประโยชน์จากสื่อสังคม (Social Media) ปัจจุบันช่องทางสื่อสารออนไลน์ด้วย โปรแกรมประยุกต์แบบสื่อสังคมสามารถเลือกใช้ได้หลายช่องทาง เช่น เฟสบุ๊ก ทวิตเตอร์ ไลน์ (Line) หรือโปรแกรมประยุกต์อื่น ๆ โดยไม่เสียค่าใช้จ่ายนอกจากค่าบริการอินเทอร์เน็ต ดังนั้นฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ จึงควรตระหนักให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีเหล่านี้ให้เกิดประโยชน์ในการสื่อสารหรือแจ้งข่าวสารใด ๆ ในองค์กร เทคโนโลยีเหล่านี้ทำให้สามารถสื่อสารกันได้ แบบทันที (Real-Time) ช่วยให้สื่อสารได้รวดเร็วและเข้าถึงบุคลากรทุกคนได้ง่ายขึ้น บุคลากร ทุกคนในองค์กรจึงต้องมีความพร้อมในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ตลอดเวลา การใช้การประชุมทางวิดีโอหรือการประชุมทางไกล (Video Conference) ระบบการประชุมทางวิดีโอเป็น การนำเทคโนโลยีสาขาต่าง ๆ เช่น คอมพิวเตอร์ กล้องโทรทัศน์และ ระบบสื่อสารโทรคมนาคมมาผสมผสานกัน เพื่ออำนวยความสะดวกให้บุคลากรที่อยู่ต่างสถานที่สามารถประชุม ร่วมกันได้ตลอดเวลา ทำให้ผู้เข้าร่วมประชุมสามารถเห็นภาพ และ ข้อความต่าง ๆ เพื่ออภิปรายร่วมกันได้เสมือนอยู่ห้องเดียวกัน สามารถแบ่งปันงานต่าง ๆ ในแต่ละจุดให้เห็นแสดงความคิดเห็นได้ ทำให้การประชุมมีประสิทธิภาพ และที่ทำงานแบบดิจิทัล (Digital Workplace) เป้าหมายสำคัญขององค์กรที่ต้องการให้มีสถานที่ทำงานยุคใหม่หรือที่เรียกว่าที่ทำงานแบบดิจิทัล คือ ต้องการปรับปรุงรูปแบบการทำงานภายในองค์กรให้เป็นดิจิทัลเต็มรูปแบบเพื่อช่วยให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพและรวดเร็วมากขึ้นขณะเดียวกันก็ทันต่อการแข่งขันที่รวดเร็วในโลกดิจิทัล (Choi & Ruona, 2010)

Riinawati and Noor (2024) ได้ศึกษากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัลของโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย กล่าวว่าปัจจัยที่สำคัญหลายประการที่เป็นปัจจัยเกื้อหนุนให้เกิดการยอมรับและนำนวัตกรรมการศึกษาดิจิทัลมา

ใช้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายได้อย่างประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย การพัฒนาบุคลากรอย่างเข้มข้น มุ่งเน้นการยกระดับทักษะด้านดิจิทัล (Digital Skills) ของบุคลากร การสร้างวัฒนธรรมความร่วมมือเพื่อกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสร้างสรรค์นวัตกรรมร่วมกันระหว่างบุคลากร จัดให้มีระบบสนับสนุนทางเทคนิคที่เข้มแข็งเพื่อสร้างความมั่นใจให้แก่ครูผู้สอนในการเผชิญกับความท้าทายด้านเทคโนโลยี ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ในการกำหนดทิศทางและสนับสนุนการปฏิบัติงานที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม และกำหนดนโยบายเชิงกลยุทธ์ที่เกื้อหนุนเพื่ออำนวยความสะดวกในการนำเทคโนโลยีมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืนทั่วทั้งองค์กร สอดคล้องกับ Lahiri et al. (2025) ที่ได้ศึกษาวิจัยพบว่า การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ในสถานศึกษายุคดิจิทัลไม่ได้จำกัดอยู่เพียงแค่การจ้างงาน แต่เป็นการปรับเปลี่ยนระบบนิเวศการทำงานทั้งหมดผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทในกระบวนการหลักของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดังนี้ ด้านการสรรหาและคัดเลือก (Recruitment) ใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลในการเข้าถึงบุคลากรที่มีศักยภาพ ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา (Training) เปลี่ยนผ่านสู่การเรียนรู้ผ่านระบบ LMS (Learning Management System) เพื่อความยืดหยุ่นและต่อเนื่อง ส่วนด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) ให้นาระบบ Human Resource Information System มาใช้เพื่อความแม่นยำและการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก

โดยสรุปแล้วการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัลของโรงเรียนเอกชนนั้นบุคลากรสามารถทำงานได้ไม่ว่าจะอยู่ที่ไหนต้องทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารสามารถทำงานได้ไม่ว่าอยู่ที่ไหน เมื่อไรเป็นการทำงานแบบยืดหยุ่น อีกทั้งเทคโนโลยีซึ่งเข้ามาช่วยแบ่งเบาการทำงานและทำให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

แนวคิดการวิเคราะห์สถานการณ์ (SWOT Analysis) และ TOWS Metrix

การพิจารณาถึงจุดแข็ง และจุดอ่อนขององค์การเพื่อหาแนวทางขจัดจุดอ่อนเหล่านั้น ซึ่งความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการบรรลุเป้าหมายขององค์การ ผู้บริหารองค์การต้องพิจารณาถึงสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจและกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ ทั้งนี้เพื่อให้องค์การสามารถตอบสนองต่อโอกาสที่เอื้ออำนวย อุปสรรค และแผนในอนาคตที่มีสาเหตุมาจากสภาพแวดล้อมและสภาพแวดล้อมภายใน การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์โดยวิธี SWOT analysis เป็นแนวทางการขจัดจุดอ่อนในองค์การและเพิ่มจุดแข็งเพื่อที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จ Humphrey (2005) กล่าวว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เป็นเครื่องมือในการประเมินสถานการณ์สำหรับองค์กร หรือโครงการซึ่งช่วยผู้บริหารกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนจาก สภาพแวดล้อมภายใน โอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก ตลอดจนผลกระทบที่มีศักยภาพจากปัจจัยเหล่านี้ต่อการทำงานขององค์กร นอกจากนี้ เนตร์พัฒนา ยาวีราข (2553) ได้สรุปไว้ว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การ (SWOT analysis) เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์การและภายนอกองค์การเพื่อการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในทำให้ทราบจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์การ ส่วนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกทำให้ทราบโอกาส และอุปสรรคขององค์การ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นกระบวนการขั้นแรกของการจัดการเชิงกลยุทธ์ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่สำคัญ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจะทำให้้องค์การได้รับผลสำเร็จในการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม

การจัดทำกลยุทธ์โดยใช้ TOWS Matrix ในกระบวนการประเมินสภาพแวดล้อม ด้วยการวิเคราะห์เพื่อหาจุดแข็งจุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคเรียบร้อยแล้ว ก็จะนำข้อมูลที่ได้ทั้งหมดมาวิเคราะห์ โดยการใช้รูปแบบความสัมพันธ์แบบเมทริกซ์ ในรูปแบบของตารางที่เรียกว่า ทาวส์เมทริกซ์ (TOWS matrix) ซึ่งทาวส์เมทริกซ์นั้นมีลักษณะเป็นตารางการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งได้มาจากขั้นตอนการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค แล้วนำมาวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์ เนตร์พัฒนา ยาวีราข (2553) ได้สรุปไว้ว่า การวิเคราะห์ TOWS matrix คือ การจับคู่ของหัวข้อของ SWOT เพื่อกำหนดกลยุทธ์ เป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคทางสภาพแวดล้อมเพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ทางเลือกได้ 4 ประการ (four alternative strategies) คือ

1. กลยุทธ์ SO หมายถึง องค์กรมีจุดแข็งและมีโอกาสในการเจริญเติบโตได้อีกทำให้องค์กรสามารถขยายการลงทุนเพิ่มได้อีก เพิ่มการผลิต ขยายตลาดให้เพิ่มขึ้นตามโอกาสที่เอื้ออำนวย สามารถใช้กลยุทธ์เชิงรุก (proactive strategy)

2. กลยุทธ์ ST หมายถึง องค์กรมีจุดแข็งแต่มีอุปสรรคจากคู่แข่งอื่น ๆ องค์กรจึงควรหลีกเลี่ยงอุปสรรค อาจหันไปจับกลุ่มลูกค้ากลุ่มอื่นแทน โดยใช้กลยุทธ์ Blue Ocean Strategy

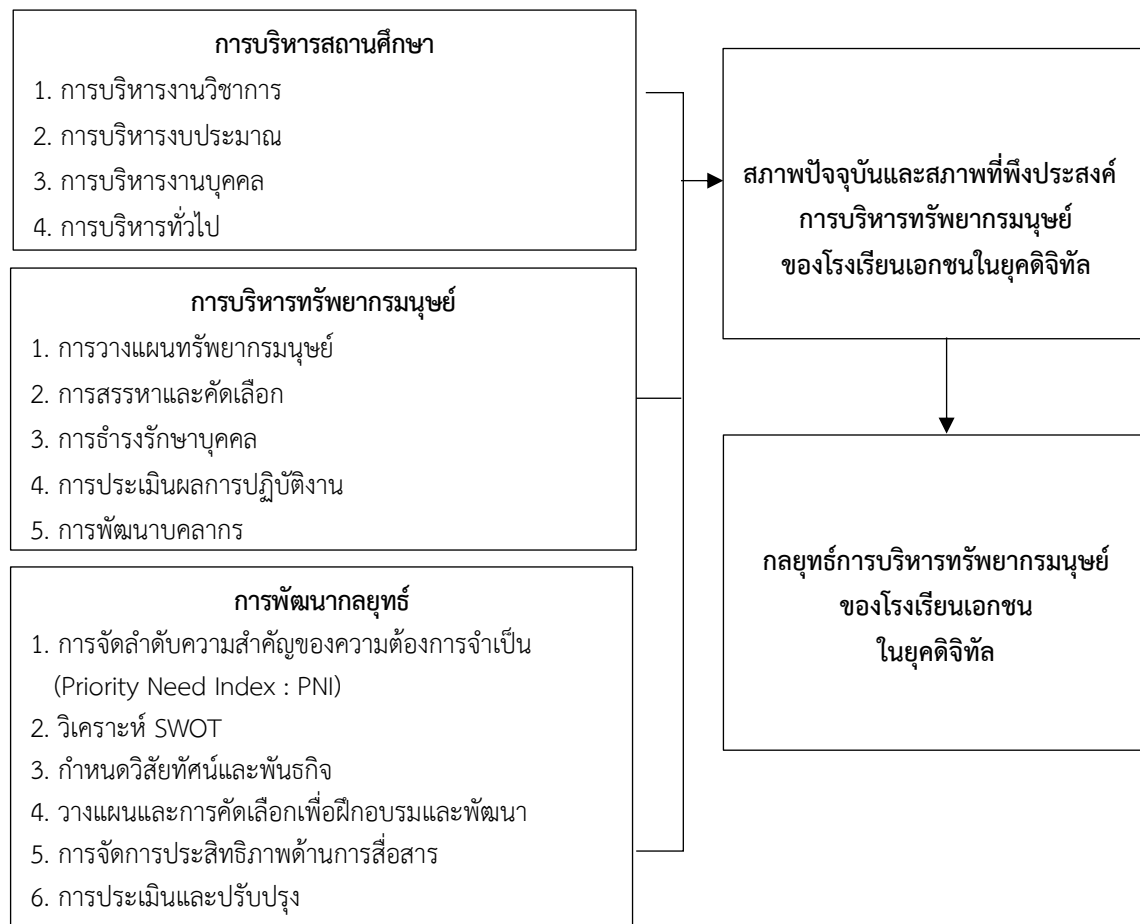
3. กลยุทธ์ WO หมายถึง องค์กรมีจุดอ่อนแต่มีโอกาสที่เอื้ออำนวยในองค์กร เช่น ขาดเงินทุนหรือขาดความเชี่ยวชาญในการผลิต หรืออาจมีจุดอ่อนอื่น ๆ ที่ทำให้ไม่สามารถคงอยู่ได้ องค์กรควรค้นหาวิธีการเปลี่ยนจุดอ่อนให้เป็นจุดแข็ง เพราะยังมีโอกาสหรือช่องทางในการหาองค์กรอยู่ อาจแสวงหาความร่วมมือกับองค์กรอื่นเพื่อเสริมจุดอ่อนให้ดีขึ้น (strategic alliance)

4. กลยุทธ์ WT เป็นสภาวะการณ์ที่เลวร้ายที่สุด เพราะนอกจากองค์กรจะมีจุดอ่อนในตนเองแล้วยังมีอุปสรรคในการดำเนินงานอีกด้วย จึงควรพิจารณาเลิกกิจการหรือแสวงหาความร่วมมือกับองค์กรอื่นสามารถใช้กลยุทธ์ตั้งรับ (defender strategy)

สรุปได้ว่าการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้วยวิธีการ SWOT และ TOWS Metrix เป็นเทคนิคที่สามารถนำมาใช้ในการพัฒนากลยุทธ์ให้มีความเหมาะสมกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคซึ่งเป็นบริบทขององค์กรหรือสถานศึกษา

กรอบแนวคิดในการวิจัย

งานวิจัยนี้สังเคราะห์กรอบแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ของ Kotler and Murphy (1981); Certo and Peter (1991); Humphrey (2005) แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนากลยุทธ์ โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ห้วงค์กร (SWOT Analysis) นโยบายประเทศเรื่องดิจิทัลและบริบทการจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชน โดยในการพัฒนากลยุทธ์โดยใช้วิธี Priority Needs Index (PNI) ของ นงลักษณ์ วิรัชชัย และ สุวิมล ว่องวานิช (สุวิมล ว่องวานิช, 2558) ดังรูปที่ 1



รูปที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมวิธี ได้แก่ การวิจัยเชิงปริมาณ และการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีขั้นตอนการวิจัยดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนในยุคดิจิทัล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยคือ ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ในประเทศไทย จำนวน 3,758 คน กำหนดจากตัวแทนผู้บริหารโรงเรียนเอกชนโรงเรียนละ 1 คน ซึ่งมีจำนวน 3,758 โรงเรียน ที่ปฏิบัติหน้าที่ในภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2567

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ในประเทศไทย จากโรงเรียนเอกชน 350 โรงเรียน ที่ปฏิบัติหน้าที่ในภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2567 จำนวน 350 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยเปิดตารางของ Krejcie and Morgan (1970) และใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified random sampling) มีขั้นตอนดังนี้

1. แบ่งกลุ่มโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษาตามภูมิภาค 6 ภูมิภาค ได้แก่ 1) กรุงเทพมหานครและปริมณฑล 2) ภาคกลาง 3) ภาคเหนือ 4) ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 5) ภาคตะวันออก และ 6) ภาคใต้

2. สุ่มจำนวนโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษาในแต่ละภูมิภาค

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนในยุคดิจิทัล ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นการตรวจสอบรายการ (check list) ประกอบด้วย เพศ อายุ ประสบการณ์การทำงาน และขนาดของสถานศึกษา

ส่วนที่ 2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนในยุคดิจิทัล 5 ด้าน คือ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและการคัดเลือก การธำรงรักษาบุคคล การประเมินผลบุคลากร และการพัฒนามูลค่ากร ให้ผู้ตอบแบบสอบถาม เลือกตอบทั้งสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนในยุคดิจิทัล ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ (rating scale)

การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ

การสร้างและการหาคุณภาพของแบบสอบถาม ซึ่งเป็นแบบมาตราวัดประมาณค่า (rating scale) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น มีขั้นตอนการสร้างและการพัฒนา ดังนี้ (Lee, 2010)

1. ผู้วิจัยศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
2. ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามตามกรอบแนวคิดที่สังเคราะห์ได้ โดยใช้นิยามคำศัพท์เฉพาะตามตัวแปรที่ศึกษาเป็นหลักในการสร้างข้อคำถามให้ครอบคลุมตัวแปรที่ศึกษา
3. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วมตรวจสอบความถูกต้องและความชัดเจนในตัวคำถามและภาษาที่ใช้และข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงแก้ไขให้ตรงกับวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัย และนำมาปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
4. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (IOC) แล้วนำผลการพิจารณาคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้อง
5. ปรับปรุงภาษาที่ใช้ตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ

6 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้กับผู้บริหารที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ โดยวิเคราะห์หาค่าความเที่ยง (reliability) ตามวิธีของ Cronbach's Alpha ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.86

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้แบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Need Index--PNI) โดยวิธี PNI_{modified}

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนในยุคดิจิทัล

ขั้นตอนการสร้างกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนในยุคดิจิทัล ขั้นตอนนี้ผู้วิจัยวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT และใช้เทคนิค TOWS Matrix โดยดำเนินการดังนี้

1. ผู้วิจัยนำผลการศึกษาจากขั้นตอนที่ 1 มาวิเคราะห์ SWOT Analysis นำข้อมูลที่ได้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน เพื่อกำหนดกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนในยุคดิจิทัล โดยมีเทคนิคในการวิเคราะห์ SWOT

2. พิจารณาความเหมาะสมแล้วตัดสินใจ นำประเด็นทั้ง 4 คือ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม มาใช้ทุกประเด็นเรียงอันดับตามค่าดัชนี PNI_{modified} และใช้เทคนิค TOWS Matrix

3. จัดทำร่างกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนในยุคดิจิทัล

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนในยุคดิจิทัล

การดำเนินการวิจัยในขั้นที่ 3 นี้ เป็นการประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และด้านประโยชน์ของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนในยุคดิจิทัล โดยใช้การจัดกลุ่มสนทนา (Focus group discussion) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 3 ท่าน ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการจัดทำแผนกลยุทธ์ จำนวน 3 ท่าน และผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์จำนวน 3 ท่าน ได้มาโดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง เพื่อตรวจสอบร่างกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนในยุคดิจิทัล มีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

ผู้ให้ข้อมูล

ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในปีการศึกษา 2567 จำนวน 9 คนมีคุณสมบัติเป็นไปตามเกณฑ์ข้อใดข้อหนึ่ง ดังต่อไปนี้ 1) เป็นผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา จำนวน 3 ท่าน 2) เป็นผู้ทรงคุณวุฒิด้านการจัดทำแผนกลยุทธ์ จำนวน 3 ท่าน และ 3) เป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์จำนวน 3 ท่าน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลจากการสนทนากลุ่มจะเป็นประเด็นคำถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นไปได้ ความเหมาะสม ความถูกต้อง และด้านประโยชน์ ของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนในยุคดิจิทัล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสอบถามความคิดเห็น ผ่านการสนทนากลุ่ม (Focus group discussion)ตามประเด็นคือ ความเป็นไปได้ ความเหมาะสม ความถูกต้อง และด้านประโยชน์ ดำเนินการสนทนากลุ่ม (Focus group discussion)

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยสรุปประเด็นการสนทนากลุ่มเกี่ยวกับความเป็นไปได้ ความเหมาะสม ความถูกต้อง และด้านประโยชน์ของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนในยุคดิจิทัลกลยุทธ์โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ผลการวิจัย

วัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนในยุคดิจิทัล แสดงดังตารางที่ 1 ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

ตารางที่ 1 สภาพปัจจุบัน (D) สภาพที่พึงประสงค์ (I) และความต้องการจำเป็น (PNI modified) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนในยุคดิจิทัล

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ โรงเรียนเอกชนในยุคดิจิทัล	สภาพปัจจุบัน (D)			สภาพที่พึงประสงค์ (I)			PNI	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล		
1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์	3.47	0.19	ปานกลาง	4.49	0.32	มาก	0.2950	5
2. การสรรหาและการคัดเลือก	3.44	0.21	ปานกลาง	4.50	0.34	มาก	0.3086	4
3. การธำรงรักษาบุคคล	3.35	0.18	ปานกลาง	4.56	0.26	มากที่สุด	0.3588	3
4. การประเมินผลบุคลากร	3.11	0.33	ปานกลาง	4.60	0.19	มากที่สุด	0.4771	1
5. การพัฒนาบุคลากร	3.24	0.28	ปานกลาง	4.65	0.20	มากที่สุด	0.4371	2
ค่าเฉลี่ยรวม	3.32	0.13	ปานกลาง	4.56	0.19	มากที่สุด	0.3725	

จากตารางที่ 1 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนในยุคดิจิทัล โดยรวมอยู่ระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.32$, S.D. = 0.13) พิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ระดับปานกลาง เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ค่าเฉลี่ยสูงสุดคือด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ($\bar{X} = 3.47$, S.D. = 0.19) รองลงมาคือ ด้านการสรรหาและการคัดเลือก ($\bar{X} = 3.44$, S.D. = 0.21) ด้านการธำรงรักษาบุคคล ($\bar{X} = 3.35$, S.D. = 0.18) ด้านการพัฒนาบุคลากร ($\bar{X} = 3.24$, S.D. = 0.28) และ ด้านการประเมินผลบุคลากร ($\bar{X} = 3.11$, S.D. = 0.33) ตามลำดับ

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนในยุคดิจิทัล โดยรวมอยู่ระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.56$, S.D. = 0.19) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ค่าเฉลี่ยสูงสุดคือด้านการพัฒนาบุคลากร อยู่ระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.65$, S.D. = 0.20) รองลงมา คือ ด้านการประเมินผลบุคลากร อยู่ระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.60$, S.D. = 0.19) ด้านการธำรงรักษาบุคคล ($\bar{X} = 4.56$, S.D. = 0.26) ด้านการสรรหาและคัดเลือก ($\bar{X} = 4.50$, S.D. = 0.34) และด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ อยู่ระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.49$, S.D. = 0.32) ตามลำดับ

สำหรับความต้องการจำเป็นของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนในยุคดิจิทัล เรียงตามลำดับค่า PNI modified ที่มีค่าสูงสุดและน้อยกว่าลงไปตามลำดับดังนี้ ลำดับที่ 1 คือ ด้านการประเมินผลบุคลากร (PNI modified = 0.4771) ลำดับที่ 2 คือ ด้านการพัฒนาบุคลากร (PNI modified = 0.4371) ลำดับที่ 3 คือ ด้านการธำรงรักษาบุคคล (PNI modified = 0.3588)

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาในวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 มาทำการวิเคราะห์ SWOT และ TOWS เมตริกซ์เพื่อสร้างกลยุทธ์บริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนในยุคดิจิทัล

วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ผลการพัฒนากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนในยุคดิจิทัล ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์หลักและแนวทางการดำเนินงาน 21 ข้อ โดยกลยุทธ์หลักดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 วางแผน สรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์เหมาะสมกับยุคดิจิทัลมีแนวทางดำเนินการดังนี้

1. สรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีองค์ความรู้ และทักษะที่จำเป็นในการจัด การเรียนรู้ในยุคดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน

2. สรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างสม่ำเสมอในการตอบสนองต่อความต้องการของการเรียนรู้ที่มีหลากหลายและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดของผู้เรียนในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

3. สรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณธรรมและจริยธรรมในการใช้สื่อสารสนเทศและเทคโนโลยีในกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสม

4. สรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีทักษะในการประยุกต์ใช้องค์ความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนผ่านกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีอย่างสร้างสรรค์เพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนรายบุคคล

5. สรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีทักษะการวิพากษ์ตนเองและทักษะ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในการเรียนรู้ปรับปรุงและพัฒนาศักยภาพของตนเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่น และสามารถแบ่งปันความรู้ที่ตนเองเชี่ยวชาญและทักษะทางด้านดิจิทัลให้กับเพื่อนร่วมงาน

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาศักยภาพของบุคลากร ให้มีความพร้อมด้านดิจิทัล มีแนวทางดำเนินการดังนี้

1. สำรวจความพร้อมของบุคลากรจากจำนวนทั้งหมด ในการจัดการเรียนสอนในยุคดิจิทัลและความพร้อมของทักษะทางด้าน Digital Literacy ที่จะนำมา ประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนสอน

2. จัดอบรมให้ความรู้และพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลที่จำเป็นของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอจากวิทยากรทั้งภายในและภายนอก

3. กำกับ ดูแลและติดตามการพัฒนา ทักษะด้านการใช้อุปกรณ์ดิจิทัลของบุคลากรในการปฏิบัติงานจริง

4. ประเมินและสรุปแนวทางในการปฏิบัติงานที่เหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

5. ส่งเสริมให้บุคลากรตระหนักถึงการพัฒนาศักยภาพและทักษะของตนเองในการประยุกต์ ใช้เทคโนโลยีต่างๆ และตระหนักถึงการพัฒนาศักยภาพในการจัดการเรียนการสอนที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการที่หลากหลายของผู้เรียนในยุคดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ

6. มีการสร้างเครือข่ายจากภายในและภายนอก เพื่อให้บุคลากรแลกเปลี่ยนความรู้ ทักษะจากหลากหลาย เพื่อเปิดมุมมองของบุคลากรต่อการพัฒนางานและพัฒนาผู้เรียนให้สอดคล้องกับหลากหลายทางอาชีพในยุคดิจิทัล

กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาระบบแพลตฟอร์มงานบริหารทรัพยากรมนุษย์

โรงเรียนต้องมีการพัฒนาระบบแพลตฟอร์มดิจิทัลมาใช้ ในการดำเนินงานทั้ง 5 องค์ประกอบคือ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและการคัดเลือก การธำรงรักษาบุคคล การประเมินผลบุคลากร และการพัฒนาบุคลากร โดยมีแนวทางดำเนินการดังนี้

1. พัฒนาระบบสารสนเทศสำหรับผู้บริหาร (Administrative Information System) ระบบนี้ช่วยให้การสืบค้นข้อมูลบุคลากรและการวางแผนด้านทรัพยากรบุคคลได้สะดวกขึ้น ผู้บริหารสามารถจัดทำรายงานสรุป เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจนเพื่อการใช้เชิงนโยบายมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 5 ด้าน มีรูปแบบรายงานที่หลากหลายเช่น กราฟ แผนภาพหรือแดชบอร์ดแบบเรียลไทม์ เพื่อช่วยให้ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกได้ง่ายและแม่นยำมากขึ้น อีกทั้งควรพัฒนาให้สามารถส่งออกข้อมูลในรูปแบบมาตรฐาน (เช่น Excel หรือ PDF) เพื่อนำไปใช้ต่อได้สะดวก

2. พัฒนาระบบการลาและการลงเวลาปฏิบัติงาน (Leave and Time Attendance System) เพื่อช่วยลดขั้นตอนการลาที่เคยทำด้วยเอกสาร และให้สามารถใช้งานผ่านโทรศัพท์มือถือ ควรพัฒนาระบบให้รองรับการแจ้งเตือนแบบเรียลไทม์ และให้ผู้บริหารสามารถอนุมัติการลาผ่านแพลตฟอร์มโดยตรง อีกทั้งควรเชื่อมโยงระบบการลากับการบันทึกเวลาปฏิบัติงาน เพื่อให้ข้อมูลมีความถูกต้องและลดความซ้ำซ้อนในการบันทึก

3. พัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal System) กำหนดตัวชี้วัดสะท้อนการปฏิบัติงานจริง มีระบบติดตามความก้าวหน้าเป็นระยะ บุคลากร สามารถบันทึกหลักฐานหรือกิจกรรมเพิ่มเติมในระบบได้ด้วยตนเอง เพื่อสร้างความยุติธรรมและสะท้อนผลงานที่แท้จริง

4. พัฒนาระบบส่งเสริมยกย่องเชิดชูเกียรติ (Teacher Recognition System) เน้นความโปร่งใส กำหนดเกณฑ์อย่างชัดเจน เช่น กำหนดตัวชี้วัดและกระบวนการคัดเลือกที่สามารถตรวจสอบได้ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นแก่ครูและบุคลากร เปิดโอกาสให้ผู้เรียนและผู้ปกครองสามารถเสนอรายชื่อได้ เพื่อให้การยกย่องมีความหมายในเชิงสังคมมากขึ้น อีกทั้งควรบันทึกประวัติการได้รับรางวัลไว้ในระบบดิจิทัล เพื่อเป็นหลักฐานการพัฒนาทางวิชาชีพของครูในระยะยาว

5. พัฒนาระบบ PORTFOLIO สำหรับเก็บหลักฐานผลงานและการพัฒนาวิชาชีพ และให้มีการเชื่อมโยงข้อมูลอัตโนมัติจากระบบ เช่น ข้อมูลการอบรม ผลงานวิจัย หรือการเข้าร่วมกิจกรรมวิชาการ มีฟังก์ชันจัดหมวดหมู่เอกสาร และออกแบบให้ใช้งานง่าย โดยเฉพาะสำหรับครูที่ไม่ถนัดเทคโนโลยี พร้อมทั้งมีคู่มือการใช้งานที่ชัดเจน

กลยุทธ์ที่ 4 สร้างวัฒนธรรมองค์กรทางดิจิทัล มีแนวทางดำเนินการดังนี้

1. ผู้บริหารมีการตัดสินใจในการกำหนดทิศทางการดิจิทัลของโรงเรียน
2. สร้างวัฒนธรรมการทำงานและบรรยากาศการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างแพร่หลาย
3. สร้างแรงบันดาลใจและเชื่อมโยงวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน
4. สื่อสารสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรในโรงเรียนและสร้างแรงจูงใจให้สามารถปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ดิจิทัลได้
5. ยกย่อง เชิดชูเกียรติบุคลากรที่ประสบความสำเร็จในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 ผลการประเมินกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนในยุคดิจิทัล พบว่า กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน มีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้และทุกกลยุทธ์เป็นประโยชน์ต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนในยุคดิจิทัลได้เป็นอย่างดี

สรุปและอภิปรายผล

1. จากผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนในยุคดิจิทัล โดยรวมอยู่ระดับปานกลาง สภาพที่พึงประสงค์ โดยรวมอยู่ระดับมากที่สุด และความต้องการจำเป็นของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนในยุคดิจิทัล เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย พบว่า ด้านการประเมินผล บุคลากร มีความต้องการจำเป็นสูงสุด รองลงมาคือด้านการพัฒนาบุคลากรและด้านการธำรงรักษามูลค่า ทั้งนี้จะเห็นว่า โรงเรียนเอกชนในยุคดิจิทัลมีความประสงค์พัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะปัจจุบันโรงเรียนเอกชนประสบกับปัญหาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญ เช่น การเปลี่ยนครูหรืออัตราการย้ายการลาออกของครูที่เกิดขึ้นบ่อย ซึ่งเกิดจากสาเหตุหลายประการทั้งการวางแผนสรรหา การคัดเลือก การไม่ได้รับการพัฒนา การขาดแรงจูงใจต่าง ๆ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560) จึงส่งผลให้สภาพปัจจุบันการบริหารทรัพยากรมนุษย์อยู่ระดับปานกลาง สอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของ ปติพงศ์ สิริปทุมานนท์, พิษณุภา ยืนยาว และ อีรวิธ ธาดาตันติโชค (2565) ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนกรณีศึกษาโรงเรียนวินัยนุกูล พบว่า สภาพปัจจุบันในการดำเนินการของโรงเรียนวินัยนุกูลในระดับปานกลาง และมีสภาพที่พึงประสงค์ในระดับมากที่สุดและมีความต้องการจำเป็นพัฒนากลยุทธ์ด้านการบริหารบุคคล

2. จากผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ผลการสร้างกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนในยุคดิจิทัล พบว่า กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนในยุคดิจิทัล ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์หลักคือ (1) วางแผน สรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์เหมาะสมกับยุคดิจิทัล (2) พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้มีความพร้อมด้านดิจิทัล (3) พัฒนาระบบแพลตฟอร์มงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ และ (4) สร้างวัฒนธรรมองค์กรทางดิจิทัล ซึ่งมีแนวทางดำเนินการรวม 21 ข้อ

กลยุทธ์ที่ 1 เป็นกลยุทธ์ด้านการวางแผน สรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์เหมาะสมกับยุคดิจิทัล จากผลการศึกษาในกลยุทธ์ที่ 1 พบว่าการให้ความสำคัญกับการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการวางแผนและสรรหาบุคลากรเป็นปัจจัยวิกฤติที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร ทั้งนี้เนื่องจากในปัจจุบันองค์กรไม่ได้เผชิญเพียงแค่การเปลี่ยนแปลงทาง

เทคโนโลยี แต่ยังมีปัญหากับภาวะความผันผวนของตลาดแรงงานที่ต้องการทักษะใหม่ ๆ (Digital Skills) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Votto et al. (2021) ที่ระบุว่าการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล (Digital Transformation) บีบให้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องปรับตัวมาจากการทำงานเชิงธุรการมาเป็นการวางแผนเชิงกลยุทธ์ โดยใช้ Artificial Intelligence (AI) และ Data Analytics มาช่วยในการวิเคราะห์ความต้องการกำลังคนเพื่อลดความผิดพลาดในการคัดเลือก นอกจากนี้ การใช้เทคโนโลยีในการสรรหา (E-Recruitment) และการคัดเลือกผ่านระบบออนไลน์ ไม่ได้เป็นเพียงแค่ทางเลือกแต่เป็นเครื่องมือหลักในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่ง Kaur and Gandolfi (2023) พบว่ากระบวนการสรรหาที่นำเทคโนโลยีมาใช้จะช่วยเพิ่มความเร็ว (Efficiency) และสามารถเข้าถึงกลุ่มผู้สมัครที่มีศักยภาพสูงได้กว้างขวางขึ้น โดยเฉพาะการใช้ Social Media และแพลตฟอร์มเฉพาะทาง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ พิระพงษ์ พันธุ์พินิจ, ประเสริฐ ภูเงิน และ จิตาพร เวียงวิเศษ (2559) ที่ได้กล่าวว่าการบริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัลหัวใจหลักนั้นขึ้นอยู่กับกรอบโครงสร้างตำแหน่งในแผนกกระบวนการทำงานในเชิงรุก สวัสดิการสร้างสรรค์ การนำเอาเทคโนโลยีเข้ามาใช้บริหารสายงานบุคคล ตลอดจนการสร้างกลยุทธ์ตั้งแต่ภายในองค์กร ไปจนถึงการสรรหาคนภายนอกที่มีฝีมือเข้าร่วมงาน

กลยุทธ์หลักที่ 2 กลยุทธ์พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้มีความพร้อมด้านดิจิทัล เป็นกลยุทธ์ที่มีความสำคัญทั้งนี้เพราะว่า ทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญของโรงเรียน ดังที่ วิชัย โสสุวรรณจินดา (2556) กล่าวว่า ทรัพยากรมนุษย์หรือบุคลากรเป็นบุคคลสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรทุกองค์การ การบริหารงานจึงต้องเน้นการดึงและพัฒนาศักยภาพของบุคคลมาใช้ให้เหมาะกับงานและพัฒนา สอดคล้องกับแนวคิดของ Teo et al. (2021) ที่ระบุว่าการพัฒนาบุคลากรในยุคดิจิทัลต้องมุ่งเน้นไปที่การสร้างเชื่อมั่นในการใช้เทคโนโลยี (Self-efficacy) เพราะหากบุคลากรมีความเข้าใจและทัศนคติที่ดีต่อเทคโนโลยี จะส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพในการถ่ายทอดความรู้และการจัดการเรียนการสอน สอดคล้องกับ นิกร ชูกะวัฒน์ และจารุวรรณ พลอยดวงรัตน์ (2564) ได้กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อการบริหารองค์กรเป็นอย่างยิ่ง กล่าวคือ องค์กรจะประสบความสำเร็จได้นั้นต้องอาศัยบุคคลที่มีความรู้และประสบการณ์ ต้องได้รับการพัฒนาให้มีคุณภาพและเหมาะสมกับตำแหน่ง ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคดิจิทัลทรัพยากรมนุษย์ต้องได้รับการพัฒนาให้มีความพร้อมด้านดิจิทัล สอดคล้องกับนโยบายการพัฒนาของโรงเรียน โดยเฉพาะการพัฒนาภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีของครูและผู้เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปสู่การส่งเสริมพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้และทักษะในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ยุคดิจิทัล ผู้บริหารโรงเรียนสามารถสนับสนุนให้ครูนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองรวมถึงการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการโรงเรียนโดยมีแผนการจัดการที่ชัดเจนเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สอดคล้องกับงานวิจัยของ รุ่งทิพา ลือสัจย์ สุภาพ ผู้รุ่งเรือง และศิริธิดาสนา (2566) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารสู่การเป็นโรงเรียนดิจิทัล ผลการวิจัย พบว่า กลยุทธ์การบริหารการเป็นโรงเรียนดิจิทัล ผู้บริหารควรให้ความช่วยเหลือในการทำงานและพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ควรพัฒนาและส่งเสริมให้มีความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรม มีการอบรมเพื่อให้ครู มีความรู้ที่ทันสมัย สามารถนำเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน

กลยุทธ์หลักที่ 3 พัฒนาระบบแพลตฟอร์มงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ พบว่า มีความถูกต้อง เหมาะสม มีความเป็นไปได้และมีประโยชน์ โรงเรียนจะต้องนำกลยุทธ์มาสู่การปฏิบัติทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าการพัฒนานวัตกรรมเทคโนโลยีซึ่งเป็นแพลตฟอร์มงานบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความเหมาะสม เป็นไปได้และมีประโยชน์ทั้งนี้ การพัฒนาระบบสารสนเทศสำหรับผู้บริหาร ระบบนี้ช่วยให้การสืบค้นข้อมูลบุคลากรและการวางแผนด้านทรัพยากรบุคคลได้สะดวกขึ้น ผู้บริหารสามารถจัดทำรายงานสรุป เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจนเพื่อการใช้เงินนโยบายมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 5 ด้าน สอดคล้องกับการวิจัยของ Riinawati and Noor (2024) ได้ศึกษากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัลของโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย พบว่า ปัจจัยเกื้อหนุนให้เกิดการยอมรับและนำนวัตกรรมการศึกษาดิจิทัลมาใช้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายได้อย่างประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย จัดให้มีระบบสนับสนุนทางเทคนิคที่เข้มแข็ง เช่น แพลตฟอร์มต่าง ๆ เพื่อสร้างความมั่นใจให้แก่ครูผู้สอนในการเผชิญกับความท้าทายด้านเทคโนโลยี ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ในการกำหนดทิศทางและ

สนับสนุนการปฏิบัติงานที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม และกำหนดนโยบายเชิงกลยุทธ์ที่เกื้อหนุนเพื่ออำนวยความสะดวกในการนำเทคโนโลยีมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืนทั่วทั้งองค์กร

กลยุทธ์ที่ 4 สร้างวัฒนธรรมองค์กรทางดิจิทัล ผลการศึกษาในกลยุทธ์ที่ 4 ชี้ให้เห็นว่าการสร้างวัฒนธรรมองค์กรทางดิจิทัลเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนโรงเรียนเอกชนให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้เป็นเพราะวัฒนธรรมองค์กรเป็นรากฐานที่กำหนดพฤติกรรมและการยอมรับเทคโนโลยีของบุคลากร ดังแนวคิดของ Martinez-Caro et al. (2020) ที่พบว่าวัฒนธรรมดิจิทัลไม่ได้หมายถึงเพียงการมีเครื่องมือที่ทันสมัย แต่คือการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการใช้นวัตกรรม โดยมี "การเปิดรับความเปลี่ยนแปลง" เป็นตัวขับเคลื่อนหลัก การที่ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจและเสริมพลัง (Empowerment) ให้กับบุคลากรตามที่คุณวิจัยค้นพบนั้น สอดคล้องกับแนวคิดของ Muljani et al. (2024) ที่ระบุว่าในยุคหลังดิจิทัลทรานส์ฟอร์มเมชัน ผู้บริหารสถานศึกษาต้องปรับบทบาทสู่การเป็น "ผู้นำเชิงวัฒนธรรมดิจิทัล" ที่เน้นการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) และการสร้างขวัญกำลังใจ ซึ่งจะช่วยลดแรงต้านในการใช้เทคโนโลยีและเพิ่มความผูกพันต่อองค์กร นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ พรวิภา เขยกลิน (2566) ได้กล่าวว่า การสร้างวัฒนธรรมองค์กรทางดิจิทัล ส่งผลต่อความเชื่อมั่นและเป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับโรงเรียนในการจัดการศึกษาอย่างคุณภาพทันต่อการเปลี่ยนแปลง การสร้างบรรยากาศการทำงานให้บุคลากรครูและนักเรียนเข้าถึงได้สะดวกรวดเร็ว พร้อมจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนอย่างเพียงพอสอดคล้องกับความต้องการในการใช้งาน มีการกำกับติดตามประเมินผลการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ในการบริหารจัดการภารกิจของโรงเรียนเอกชน เพื่อให้สามารถใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดความมั่นใจในการใช้เทคโนโลยีได้อย่างรอบด้าน รู้เท่าทันสื่อ ทำให้องค์กรสามารถปรับตัวได้รวดเร็ว ตลอดจนคำนึงถึงหลักจริยธรรมในการใช้สื่อและเทคโนโลยีที่ถูกต้องเหมาะสม

3. จากผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 พบว่า กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนในยุคดิจิทัล มีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้และทุกกลยุทธ์เป็นประโยชน์ต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนในยุคดิจิทัลได้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าในการพัฒนากลยุทธ์ได้มีการศึกษาสภาพแวดล้อมทั้งภายในภายนอก มีการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นก่อนที่จะดำเนินการสร้างกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนในยุคดิจิทัล สอดคล้องกับผลการวิจัยของสอดคล้องกับการวิจัยของ วรวิทย์ ภัทรเรืองอนันต์ (2565) ได้วิจัยเรื่องกลยุทธ์การบริหารเพื่อสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขันสู่มาตรฐานสากลของโรงเรียนเอกชนพบว่า กลยุทธ์การบริหารเพื่อสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขันสู่มาตรฐานสากลของโรงเรียนเอกชนมีความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้และมีประโยชน์ในระดับมากที่สุด

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเชิงทฤษฎี

ผลการวิจัยนี้ช่วยเสริมสร้างองค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับการบูรณาการแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM) เข้ากับเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) ในบริบทของสถานศึกษาเอกชน โดยเน้นย้ำให้เห็นว่าการบริหารงานบุคคลไม่ได้จำกัดอยู่เพียงแค่การจัดการเชิงเอกสาร แต่ต้องก้าวไปสู่การสร้าง "ระบบนิเวศดิจิทัล" (Digital Ecosystem) ภายในองค์กร ในทางทฤษฎี ข้อเสนอแนะนี้ชี้ให้เห็นความจำเป็นในการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) จากการบริหารแบบดั้งเดิมไปสู่การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะช่วยให้นักวิชาการและผู้สนใจสามารถนำกรอบแนวคิดนี้ไปพัฒนาต่อยอดเพื่ออธิบายปรากฏการณ์การเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาในยุคดิจิทัลได้อย่างครอบคลุมมากขึ้น

2. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

2.1 หน่วยงานที่มีหน้าที่กำกับดูแลโรงเรียนเอกชนหรือคณะกรรมการบริหารโรงเรียน ควรจัดทำนโยบายที่สนับสนุนการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลอย่างเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะการจัดสรรงบประมาณและการวางโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้เพียงพอ

2.2 ครูสภา ควรมีการกำหนดมาตรฐานสมรรถนะดิจิทัลสำหรับบุคลากรทางการศึกษาให้ชัดเจน เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการวางแผนอัตรากำลังและการพัฒนาครู นอกจากนี้ ควรส่งเสริมให้มีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างโรงเรียนในการแบ่งปันทรัพยากรด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมการบริหาร เพื่อให้กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัลมีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติสูงขึ้น และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อภาพรวมของการจัดการศึกษาเอกชน

3. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติและการจัดการ

ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนควรนำกลยุทธ์ที่ค้นพบไปประยุกต์ใช้ดังนี้

3.1 การวางแผนและสรรหา ควรนำระบบฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) มาวิเคราะห์อัตรากำลัง และใช้สื่อสังคมออนไลน์หรือแพลตฟอร์มดิจิทัลในการสรรหาบุคลากรที่มีทักษะดิจิทัลโดยเฉพาะ

3.2 การพัฒนาและธำรงรักษา ควรจัดให้มีระบบการเรียนรู้ออนไลน์ (E-learning) และคลังความรู้อัจฉริยะเพื่อให้ครูสามารถพัฒนาตนเองได้ตลอดเวลา พร้อมทั้งใช้ระบบ Digital Recognition เช่น การมอบประกาศนียบัตรออนไลน์ (E-badges) เพื่อเชิดชูเกียรติและสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

3.3 การประเมินผล ควรเปลี่ยนมาใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานออนไลน์ที่เน้นความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) แบบเรียลไทม์ ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรทราบจุดเด่นและสิ่งที่ควรพัฒนาของตนเองได้อย่างทันทั่วทั้ง

4. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

4.1 ควรมีการศึกษาพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล กับสถานศึกษาภาครัฐ

4.2 ควรมีการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัลของโรงเรียนเอกชน

4.3 ควรมีการศึกษากำหนดกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัลไปปฏิบัติ

เอกสารอ้างอิง

- นพพร กาญจนศรี, ชญาพิมพ์ อูสาโห, และ สืบสกุล นรินทรางกูร ณ ออยุธยา. (2563). กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดการเสริมสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก. *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา*, 15(3), 392-401. https://so04.tci-thaijo.org/index.php/yrh_human/article/view/239059
- นิกร ชุกะวัฒน์ และจรรวรณ์ พลอยดวงรัตน์. (2564). กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่การบริหารจัดการคนเก่ง: กระบวนการขับเคลื่อนโรงเรียนเอกชนในยุคโลกผันผวน. *วารสารสมาคมพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย*, 3(3), 29-44
- เนตรพัฒนา ยาวีราข. (2553). *การจัดการสมัยใหม่: Modern management* (พิมพ์ครั้งที่ 7). ทริปเพิ้ล กรุ๊ป.
- ปติพงศ์ สิริปทุมานนท์, พิษณุภา ยืนยาว, และ ชีรุต ธาดาตันติโชค. (2565). การพัฒนากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเอกชน กรณีศึกษาโรงเรียนวินัยนุกูล. *วารสารการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร*, 10(38), 22-31.
- พรวิภา เขยกกลิ่น. (2566). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยศิลปากร]. คลังปัญญา มหาวิทยาลัยศิลปากร. <http://ithesis-ir.su.ac.th/dspace/bitstream/123456789/4778/1/630630018.pdf>
- พีระพงษ์ พันธุ์พินิจ, ประเสริฐ ภูเงิน, และ วิฑิตาพร เวียงวิเศษ. (2559). รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. *รมยสาร*, 14(1), 263-274. <https://blog.bru.ac.th/wp-content/uploads/2019/09/Rommayasan14-1-263-274.pdf>
- รุ่งทิวา ลือสัตย์, สุภาพ ผู้รุ่งเรือง, และ ศิริ ถิอาสนา. (2566). กลยุทธ์การบริหารสู่การเป็นโรงเรียนดิจิทัล. *วารสารชุมชนวิจัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา*, 17(1), 196-207.

- วรวลัญช์ ภัทรเรืองอนันต์. (2565). กลยุทธ์การบริหารเพื่อสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขันสู่มาตรฐานสากลของโรงเรียนเอกชน [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทชั้นบริหาร, มหาวิทยาลัยทักษิณ]. ThaiLIS.
https://tdc.thailis.or.th/tdc/dccheck.php?Int_code=56&RecId=4300&obj_id=33248
- วิชัย โสสุวรรณจินดา. (2556). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (พิมพ์ครั้งที่ 5). ก้าวใหม่.
- เศรษฐพงศ์ มะลิสุวรรณ. (2561). การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลของประเทศไทย เพื่อนำไปสู่ Thailand 4.0. *วารสารวิชาการ กสทช.*, 12(1), 4-6.
- สำนักงานคณะกรรมการการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2558). *เส้นทางประเทศไทยสู่ประชาคมอาเซียน*. สำนักนายกรัฐมนตรี.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579*. กระทรวงศึกษาธิการ.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2558). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น* (พิมพ์ครั้งที่ 3 ฉบับปรับปรุง). สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Budhwar, P., & Malik, A. (2022). Artificial intelligence – challenges and opportunities for international HRM: A review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(6), 1065-1097. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2035161>
- Certo, S. C., & Peter, J. P. (1991). *Strategic management: Concept and applications*. McGraw-Hill.
- Choi, M., & Ruona, W. E. A. (2010). Individual readiness for organizational change and its implications for human resource and organization development. *Human Resource Development Review*, 10(1), 46–73. <https://doi.org/10.1177/1534484310384957>
- Dessler, G. (2013). *Human resource management* (13th ed.). Pearson Education.
- Humphrey, R. D. (1960). *The relationship of participation in out-of school activities to school achievement* [Unpublished doctoral dissertation]. Indiana University.
- Ilahi, L. M., Baehaqi, A., Ruslan, A., & Supendi, P. (2025). Human resource management in schools: Challenges and strategies in the digital age. *Beginner: Journal of Teaching and Education Management*, 3(1), 64–76. <https://doi.org/10.61166/bgn.v3i1.81>
- Islami, X., Latkovikj, M. T., Drakulevski, L., & Popovska, M. B. (2020). Does differentiation strategy model matter? Designation of organizational performance using differentiation strategy instruments—an empirical analysis. *Business: Theory and Practice*, 21(1), 158–177. <https://doi.org/10.3846/btp.2020.11648>
- Kaur, M., & Gandolfi, F. (2023). Artificial intelligence in human resource management—challenges and future research recommendations. *Review of International Comparative Management*, 24(3), 382-393. <https://doi.org/10.24818/RMCI.2023.3.382>
- Kotler, P., & Murphy, P. E. (1981). Strategic planning for higher education. *The Journal of Higher Education*, 52(5), 470–489. <https://doi.org/10.1080/00221546.1981.11778119>
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610. <https://doi.org/10.1177/001316447003000308>
- Martinez-Caro, E., Cegarra-Navarro, J. G., & Alfonso-Ruiz, V. (2020). Digital technologies and firm performance: The role of digital organisational culture. *Technological Forecasting and Social Change*, 154, Article 119962. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.119962>
- Muljani, B. D., Utami, H. N., Prasetya, A., & Fahrudi, A. N. L. I. (2024, October 30). *Digital leadership in higher education institutions: A conceptual framework* [Paper presentation]. The 3rd International Conference on Public Administration and Governance (ICOPAG 2024), Malang, Indonesia. <https://doi.org/10.4108/eai.30-10-2024.2354734>

-
- Riinawati, R., & Noor, F. (2024). Human resource management strategies in welcoming the digital education era in high schools: A literature review. *Jurnal Pendidikan Progresif*, 14(1), 120-131.
<https://jpp.fkip.unila.ac.id/index.php/jpp/article/view/66>
- Teo, T., Unwin, S., Scherer, R., & Gardiner, V. (2021). Initial teacher training for twenty-first century skills in the Fourth Industrial Revolution (IR 4.0): A scoping review. *Computers & Education*, 170, Article 104223. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2021.104223>
- Votto, A. M., Valecha, R., Najafirad, P., & Rao, H. R. (2021). Artificial intelligence in tactical human resource management: A systematic literature review. *International Journal of Information Management Data Insights*, 1(2), Article 100047. <https://doi.org/10.1016/j.jjime.2021.100047>