

**แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคดิจิทัล
สู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**
**Guidelines for Human Resource Management in the Digital Age Towards
an Innovative Organization of the Primary Educational Service Area Office
Under the Office of the Basic Education Commission**

สุรศักดิ์ คำนู้¹, ชัยวัฒน์ ประสงค์สร้าง² และ ทนง ทองภูเบศร์³

Surasak Kumnoo¹, Chaiwat Prasongsang² and Thanong Thongphubate³

วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์¹⁻³

College of Innovation Management, Rajamangala University of Technology Rattanakosin¹⁻³

Corresponding Author's Email: Kumnoo@hotmail.com

Retrieved; 26-06-2025; Revised; 24-07-2025. Accepted; 31-08-2026

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อประเมินความต้องการจำเป็นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคดิจิทัลเพื่อพัฒนาองค์กรนวัตกรรมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และ (2) เพื่อสร้างแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคดิจิทัลสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน รูปแบบการวิจัยเป็นการวิจัยแบบพหุสาขาวิธีพหุระยะแบบบรรจบ ใช้แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคดิจิทัล และแนวคิดองค์กรนวัตกรรมทางการศึกษา เป็นกรอบการวิจัย พื้นที่วิจัย คือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 183 เขต ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 183 เขต กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ได้แก่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 123 เขต ได้มาโดยการสุ่มอย่างง่ายแบบไม่ใส่คืน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของเครซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970 : 607-610) กำหนดแหล่งข้อมูลวิจัยในแต่ละสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 3 คน เลือกแบบเจาะจง (Purposive Simple sampling) โดยมีคุณสมบัติ คือ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจำนวน 1 คน รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่รับผิดชอบดูแลกลุ่มบริหารงานบุคคล จำนวน 1 คน และ

ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล จำนวน 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูล จำนวน 369 คน และผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคดิจิทัล จำนวน 9 คน ใช้วิธีคัดเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย มี 2 ชนิด คือ (1) แบบสอบถามประเมินความต้องการจำเป็น โดยมีค่าดัชนีความตรงเชิงเนื้อหา (Item-Objective Congruence Index: IOC) อยู่ระหว่าง 0.60 – 1.00 มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค มีค่าเท่ากับ 0.980 ค่าความเชื่อมั่นของสภาพที่เป็นจริงเท่ากับ 0.970 และค่าความเชื่อมั่นของสภาพที่คาดหวัง เท่ากับ 0.980 (2) แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติพื้นฐาน ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ในกรณีการวิจัยเชิงปริมาณ ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้วิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า

1. ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 พบว่า ความต้องการจำเป็น (need assessment) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคดิจิทัลสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สภาพที่คาดหวัง มีค่าเฉลี่ยในภาพรวมอยู่ในระดับ มากที่สุด และสภาพที่เป็นจริง มีค่าเฉลี่ยในภาพรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง และ ค่า PNI_{modified} มีค่าดัชนีที่มีค่ามากไปหาค่าน้อย คือ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การคัดเลือก การสรรหา การให้สวัสดิการ การบริหารค่าตอบแทน และการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ตามลำดับ

2. ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 พบว่า แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคดิจิทัลสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ใน 7 ด้าน ประกอบด้วย (1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (2) การสรรหา (3) การคัดเลือก (4) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (5) การบริหารค่าตอบแทน (6) การให้สวัสดิการ และ (7) การประเมินผลการปฏิบัติงาน จึงเสนอแนวทางตามกระบวนการดำเนินงาน 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย (1) การปรับกระบวนการคิดของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (2) การปรับกระบวนการทำงาน (3) การปรับทักษะการใช้เทคโนโลยี และ (4) การปรับวัฒนธรรมองค์กรสู่ดิจิทัลสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

คำสำคัญ: การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ; ยุคดิจิทัล ; องค์กรนวัตกรรม

Abstract

This research aimed to: (1) assess the needs for digital human resource management (HRM) in developing innovative organizations in the Primary Educational Service Area Offices (PESAOs) under the Office of the Basic Education Commission (OBEC); and (2) develop a digital HRM framework that promotes innovation in such organizations. The study employed a multiphase convergent mixed-methods design, using the concepts of digital HRM and the innovative educational organization as its

research framework. The population comprised all 183 PESAOs nationwide, from which 123 offices were selected through simple random sampling based on the table of Krejcie and Morgan (1970). Three key informants were purposively selected from each office, namely the PESAO director, the deputy director responsible for personnel management, and the director of the personnel division, giving a total of 369 participants. In addition, nine experts in digital HRM were purposively selected as key informants for the qualitative component.

Two instruments were used: (1) a needs assessment questionnaire with item-objective congruence (IOC) indices ranging from 0.60 to 1.00 and reliability coefficients of 0.980 overall, 0.970 for current conditions, and 0.980 for expected conditions; and (2) a structured interview form. The quantitative data were analyzed using basic statistics, namely frequency, percentage, mean, and standard deviation, while the qualitative data were analyzed using content analysis.

The findings revealed that:

1. With regard to the first objective, the overall expected conditions of digital HRM were rated at the highest level, whereas the current conditions were rated at a moderate level. Ranked in descending order by the modified Priority Needs Index (PNI_{modified}), the components were performance appraisal, human resource development, selection, recruitment, welfare management, compensation, and human resource planning.

2. With regard to the second objective, the proposed digital HRM framework comprised seven key areas: (1) human resource planning; (2) recruitment; (3) selection; (4) human resource development; (5) compensation management; (6) welfare provision; and (7) performance appraisal. The development approach followed four strategic steps: (1) reshaping personnel mindsets; (2) transforming work processes; (3) enhancing digital skills; and (4) cultivating a digital organizational culture.

Keywords: Human Resource Management, Digital Age, Innovative Organization

บทนำ

ในยุคปัจจุบัน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ โดยเฉพาะในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กำลังเผชิญกับความท้าทายจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีดิจิทัล (digital transformation) ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อวิธีการบริหารและการพัฒนาบุคลากร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคดิจิทัลต้องเน้นการพัฒนาทักษะดิจิทัลและการสร้างวัฒนธรรมองค์กรนวัตกรรมเพื่อให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงได้

อย่างมีประสิทธิภาพ (Tan & Wong, 2023; Srisorn & Prapha, 2025) นอกจากนี้ รายงานของสำนักงานพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2565) ได้เน้นย้ำว่า ทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูงและมีทักษะดิจิทัลถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยผลักดันองค์กรให้ประสบความสำเร็จในยุคดิจิทัล แต่จากการศึกษาพบว่ายังมีช่องว่างในด้านความพร้อมของบุคลากรทางการศึกษาที่ต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (Office of the Basic Education Commission [OBEC], 2023) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการวิจัยเชิงลึกเกี่ยวกับแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคดิจิทัลเพื่อส่งเสริมองค์กรนวัตกรรมในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายังมีความจำเป็นและยังมีช่องว่างให้เพิ่มเติม

สำหรับพื้นที่วิจัยนี้ มุ่งเน้นไปที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นองค์กรหลักที่มีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการบุคลากรและสนับสนุนการจัดการศึกษาระดับพื้นฐานในประเทศไทย โดยเฉพาะในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีและนโยบายการศึกษา ต้องสอดคล้องกันอย่างรวดเร็ว ผู้วิจัยมีประสบการณ์การทำงานและร่วมมือกับหน่วยงานในพื้นที่นี้ รวมถึงมีการศึกษาข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับศักยภาพและความต้องการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา งานวิจัยที่ผ่านมาที่เกี่ยวข้อง เช่น การศึกษาของ Srisorn & Prapha (2025) และการวิเคราะห์นโยบายของ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (Office of the Basic Education Commission [OBEC], (2023) ได้ชี้ให้เห็นถึงปัญหาและความต้องการที่ชัดเจนของกลุ่มเป้าหมาย แต่ยังไม่มียานวิจัยที่เจาะลึกในมิติการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคดิจิทัลในบริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่สอดคล้องกับการพัฒนาองค์กรนวัตกรรมอย่างครบถ้วน

วัตถุประสงค์หลักของงานวิจัยนี้ คือ เพื่อประเมินความต้องการจำเป็น (need assessment) ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคดิจิทัล และเพื่อสร้างแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อส่งเสริมการเป็นองค์กรนวัตกรรม งานวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (mixed methods) ซึ่งประกอบด้วยการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพจากกลุ่มตัวอย่างที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ลึกซึ้งและครอบคลุมต่อความต้องการที่แท้จริงขององค์กร

บทความวิจัยนี้นำเสนอผลการประเมินความต้องการจำเป็นของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในยุคดิจิทัล รวมทั้งเสนอแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับทิศทางขององค์กรนวัตกรรม พร้อมทั้งอภิปรายถึงข้อจำกัดและข้อเสนอแนะเชิงนโยบายที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในวงวิชาการและการปฏิบัติจริง เพื่อสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพบุคลากรและคุณภาพการศึกษาของประเทศไทยในอนาคต

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาประเมินความต้องการจำเป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคดิจิทัลสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. เพื่อสร้างแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคดิจิทัลสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

การทบทวนวรรณกรรม

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM) เป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนความสำเร็จขององค์กร โดยเฉพาะในยุคดิจิทัลที่เทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง (Hu et al., 2024) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ครอบคลุมการวางแผน สรรหา คัดเลือก พัฒนา การบริหารค่าตอบแทน สวัสดิการ และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งต้องสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัล (Contreras et al., 2024; Phakamach et al., 2023) โดยกระบวนการปรับองค์กรให้เป็นองค์กรดิจิทัล ประกอบด้วย (1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ต้องคำนึงถึงจำนวน คุณสมบัติ และทักษะดิจิทัลที่จำเป็น พร้อมทั้งใช้เทคโนโลยีช่วยวิเคราะห์ช่องว่างของทักษะ (skill gap) เพื่อเตรียมบุคลากรให้พร้อมสำหรับอนาคต (Contreras et al., 2024; Tiwong, 2025) (2) การสรรหาและคัดเลือกใช้เครื่องมือดิจิทัล เช่น แพลตฟอร์มออนไลน์ โซเชียลมีเดีย ระบบ AI เพื่อเพิ่มความแม่นยำ ลดอคติ และเน้นบุคลากรที่มีความคิดสร้างสรรค์และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Hu et al., 2024; Witthöft, 2024) (3) การพัฒนาบุคลากร เน้นทักษะด้านเทคโนโลยี การคิดเชิงวิพากษ์ และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องผ่าน e-learning และแพลตฟอร์มออนไลน์ (Abellán-Sevilla & Ortiz-de-Urbina-Criado, 2023; Phakamach et al., 2023) (4) การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ ควรผสมผสานระหว่างค่าตอบแทนทางเศรษฐกิจกับแรงจูงใจทางจิตใจ โดยใช้ระบบดิจิทัลช่วยปรับให้ตรงความต้องการ เช่น โบนัสตามผลงาน โปรแกรมสุขภาพจิต และกิจกรรมสร้างสมดุลชีวิตกับงาน (Gupta, 2018; Contreras et al., 2024) และ (5) การประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรใช้ระบบติดตามออนไลน์ การประเมินแบบเรียลไทม์ และชี้วัดพฤติกรรมที่ส่งเสริมวัฒนธรรมนวัตกรรม เช่น ความคิดริเริ่ม การทำงานร่วมกัน และการปรับตัว (Hu et al., 2024; Witthöft, 2024)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัลจึงต้องผสมผสานการจัดการเชิงระบบกับการปรับกระบวนการคิด วัฒนธรรมองค์กร และการเสริมสร้างทักษะดิจิทัล โดยเฉพาะในองค์กรทางการศึกษา การเปลี่ยนผ่านสู่ความเป็น องค์กรนวัตกรรม จำเป็นต้องอาศัยการปรับโครงสร้างและวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้และการใช้เทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง (Tiwong, 2025; Abellán-Sevilla & Ortiz-de-Urbina-Criado, 2023) การเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัลไม่ได้หมายถึงเพียงการใช้เทคโนโลยี แต่รวมถึงการ เปลี่ยนแปลงเชิงวัฒนธรรมและกระบวนการคิดของบุคลากร (Tiwong, 2025; McCarthy, 2023) “องค์กรนวัตกรรมทางการศึกษา” มีองค์ประกอบ ดังนี้ (1) การปรับกระบวนการคิดของบุคลากร (Mindset Transformation)

บุคลากรต้องตระหนักถึงคุณค่าของนวัตกรรม ลดความกังวลต่อการใช้เทคโนโลยีใหม่ (Phakamach et al., 2023) (2) การปรับกระบวนการทำงาน (Process Redesign) นำระบบอัตโนมัติและดิจิทัลมาใช้ในการบริหารโรงเรียน เช่น e-Office, e-School (Abellán-Sevilla & Ortiz-de-Urbina-Criado, 2023) (3) การปรับทักษะการใช้เทคโนโลยี (Digital Skill Enhancement) ครูต้องได้รับการอบรมด้าน Data Literacy, Cyber Security และการใช้ AI เพื่อการเรียนการสอน (Hu et al., 2024) และ (4) การปรับวัฒนธรรมองค์กรสู่ดิจิทัล (Digital Organizational Culture) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมความโปร่งใส มีส่วนร่วม และเปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลง (McCarthy, 2023)

องค์กรนวัตกรรมทางการศึกษาเป็นองค์กรที่มีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการสร้างสรรค์และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Witthöft, 2024; Phakamach et al., 2023) โดยองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ (1) กลยุทธ์ วิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร (2) โครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่น (3) บรรยากาศขององค์กรที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ (4) วัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างและเน้นความร่วมมือ (5) การพัฒนาพลังงานและแรงจูงใจบุคลากร (6) ภาวะผู้นำของผู้บริหารเขตพื้นที่และสถานศึกษา (7) การทำงานเป็นทีมแบบบูรณาการ (8) ระบบข้อมูลข่าวสารที่มีประสิทธิภาพ และ (9) การประเมินผลที่สะท้อนนวัตกรรม

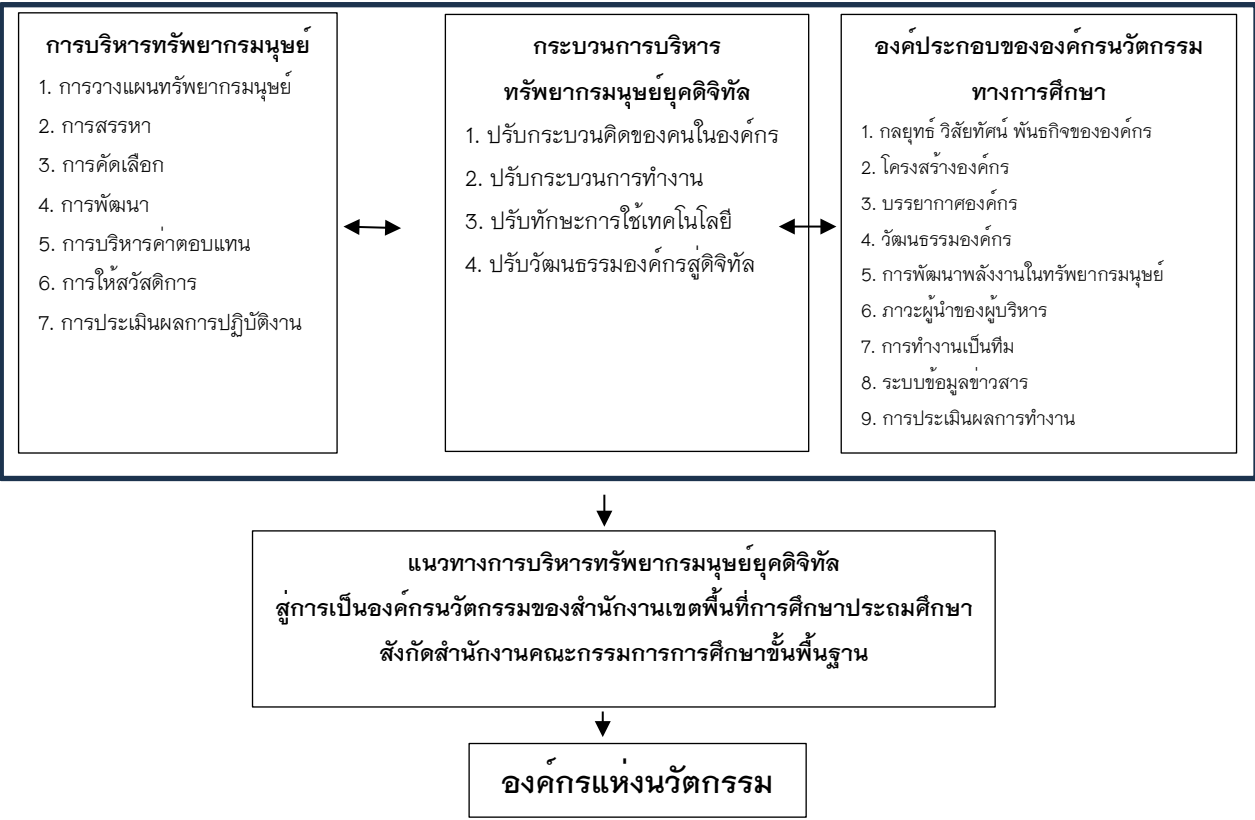
นอกจากนี้ การประเมินความต้องการจำเป็น (Needs Assessment) เป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยระบุช่องว่างระหว่างสภาพปัจจุบันกับเป้าหมายขององค์กรการศึกษา เพื่อนำไปสู่การออกแบบนโยบายและแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสม ครอบคลุมทั้งการวางแผน สรรหา พัฒนา ค่าตอบแทน รวมถึงการเสริมสร้างทักษะดิจิทัลและวัฒนธรรมนวัตกรรม (Gupta, 2018; Phakamach et al., 2023)

ดังนั้น แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคเปลี่ยนผ่านดิจิทัลสู่องค์กรนวัตกรรมทางการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภายใต้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงควรมุ่งเน้นการปรับตัวสู่ดิจิทัลโดยผสมผสานการจัดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM) ตั้งแต่เริ่มเข้ากับการพัฒนาทักษะดิจิทัล การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ และการสนับสนุนภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม เพื่อยกระดับองค์กรการศึกษาไปสู่ความเป็นองค์กรนวัตกรรมที่ยั่งยืน (Phakamach et al., 2023; Tiwong, 2025)

กรอบแนวคิดการวิจัย

งานวิจัยนี้ เป็นการวิจัยเชิงผสมผสานวิธีพหุระยะแบบบรรจบ ผู้วิจัยกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยตามแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคดิจิทัล (Contreras et al., 2024; Phakamach et al., 2023) เป็นกรอบการวิจัย ประกอบด้วย 1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ 2) การสรรหา 3) การคัดเลือก 4) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 5) การบริหารค่าตอบแทน 6) การให้สวัสดิการ และ 7) การประเมินผล การปฏิบัติงาน โดยกระบวนการปรับองค์กรให้เป็นองค์กรดิจิทัล ตามกระบวนการดำเนินงาน 4 ขั้นตอน

ประกอบด้วย (1) การปรับกระบวนการคิดของบุคลากร (Phakamach et al., 2023) (2) การปรับกระบวนการทำงาน (Abellán-Sevilla & Ortiz-de-Urbina-Criado, 2023) (3) การปรับทักษะการใช้เทคโนโลยี (Hu et al., 2024) และ (4) การปรับวัฒนธรรมองค์กรสู่ดิจิทัล (McCarthy, 2023) แนวคิดองค์กรนวัตกรรมทางการศึกษา (Witthöft, 2024; Phakamach et al., 2023) โดยองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ (1) กลยุทธ์ วิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร (2) โครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่น (3) บรรยากาศองค์กรที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ (4) วัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างและเน้นความร่วมมือ (5) การพัฒนาพลังงานและแรงจูงใจบุคลากร (6) ภาวะผู้นำของผู้บริหารเขตพื้นที่และสถานศึกษา (7) การทำงานเป็นทีมแบบบูรณาการ (8) ระบบข้อมูลข่าวสารที่มีประสิทธิภาพ และ (9) การประเมินผลที่สะท้อนนวัตกรรมโดยมีรายละเอียด ดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัยที่ใช้ คือ การวิจัยแบบผสานวิธีพหุระยะแบบบรรจบกัน (Multiphase Convergent Mixed Method Research) ระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative

Research) ด้วยการอธิบายสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่คาดหวังด้วยการวิจัยเชิงปริมาณ และยืนยันผลการวิจัยเชิงปริมาณด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพ ดังนี้

1. การวิจัยเชิงปริมาณ เป็นการวิจัยเพื่อประเมินความต้องการจำเป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ยุคดิจิทัลสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตัวแปรการวิจัย คือ สภาพที่เป็นจริงและสภาพที่คาดหวังของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคดิจิทัลสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ใน 7 ด้าน ประกอบด้วย 1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ 2) การสรรหา 3) การคัดเลือก 4) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 5) การบริหารค่าตอบแทน 6) การให้สวัสดิการ และ 7) การประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามกระบวนการดำเนินงาน 4 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การปรับกระบวนการคิดของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 2) การปรับกระบวนการทำงาน 3) การปรับทักษะการใช้เทคโนโลยี และ 4) การปรับวัฒนธรรมองค์กรสู่ดิจิทัล ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 183 เขต กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่รับผิดชอบดูแลกลุ่มบริหารงานบุคคล และผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล จำนวน 369 คน กำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของเครซี และมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970: 607–610) เลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่ายแบบไม่ใส่คืน ได้มา จำนวน 123 เขต กำหนดแหล่งข้อมูลวิจัยในแต่ละสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 3 คน เลือกแบบเจาะจง โดยมีคุณสมบัติ คือ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 1 คน รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่รับผิดชอบดูแลกลุ่มบริหารงานบุคคล จำนวน 1 คน และผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล จำนวน 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูล จำนวน 369 คน เครื่องมือการวิจัย คือ แบบสอบถามประเมินความต้องการจำเป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคดิจิทัลสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นแบบสอบถามปลายปิดที่มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับตามแนวคิดของ Likert (1967: 179) แบบการตอบสนองทุกข้อคำถามมีความตรงเชิงเนื้อหา โดยมีค่าดัชนีความตรงเชิงเนื้อหารายข้อ (Item-level Content Validity Index: I-CVI) แต่ละข้ออยู่ระหว่าง 0.60 – 1.00 และความตรงเชิงเนื้อหาของแบบวัดทั้งฉบับ (Scale-level Content Validity Index: S-CVI) มีค่าเท่ากับ 0.980 และแบบสอบถามมีความเที่ยงระดับสูง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha; Cronbach, L. J. (1963). พบว่า ค่าความเชื่อมั่นของสภาพที่เป็นจริง เท่ากับ 0.970 และค่าความเชื่อมั่นของสภาพที่คาดหวัง เท่ากับ 0.980 เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามในรูปแบบ Google form และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติ ประกอบด้วย ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าดัชนีการจัดลำดับความสำคัญความต้องการจำเป็นแบบประยุกต์ (Modified Priority Needs Index : PNImodified) จากสูตรของนงลักษณ์ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวาณิช (2550) และค่า

$PNI_{modified}$ เรียงลำดับจากดัชนีที่มีค่ามากไปหาค่าน้อย ดัชนีที่มีค่ามากหมายความว่า มีความต้องการจำเป็นสูงจึงควรได้รับการพัฒนามากกว่าดัชนีที่มีค่าน้อย

2. การวิจัยเชิงคุณภาพ เป็นการศึกษาเพื่อสร้างแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคดิจิทัลสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน นำผลการศึกษาจากแบบสอบถามมาวิเคราะห์สรุป เพื่อจัดทำแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ประเด็นการสัมภาษณ์แบบปลายเปิดเกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริง/สภาพที่คาดหวังของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคดิจิทัลสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้ง 7 ด้าน ประกอบด้วย 1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ 2) การสรรหา 3) การคัดเลือก 4) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 5) การบริหารค่าตอบแทน 6) การให้สวัสดิการ และ 7) การประเมินผลการปฏิบัติงาน สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ และผู้ทรงคุณวุฒิ เกี่ยวกับแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคดิจิทัลสู่การเป็นองค์กร นวัตกรรมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 9 คน โดยวิธีเลือกแบบเจาะจง มีคุณสมบัติ คือ เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถหรือมีประสบการณ์เกี่ยวกับบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 3 คน รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ดูแลกลุ่มบริหารงานบุคคล จำนวน 3 คน และผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 3 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ประเด็นในการสัมภาษณ์แบบปลายเปิดเกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริง/สภาพที่คาดหวังของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคดิจิทัลสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้วยเทคนิคการสนทนากลุ่ม แนวคำถามสำหรับการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ และแนวคำถามสำหรับการสนทนากลุ่ม เก็บรวบรวมข้อมูล โดยจัดสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ และการสนทนากลุ่มแบบออนไลน์ ด้วยโปรแกรม Zoom Meeting และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัย

วัตถุประสงค์ที่ 1 ผลการวิจัย พบว่า ความต้องการจำเป็น (need assessment) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคดิจิทัลสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สภาพที่เป็นจริง มีค่าเฉลี่ยในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจากค่าเฉลี่ยมากไปหาค่าเฉลี่ยน้อย คือ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การบริหารค่าตอบแทน การคัดเลือก การให้สวัสดิการ การสรรหา การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สภาพที่คาดหวัง มีค่าเฉลี่ยในภาพรวมอยู่ในระดับ มากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจากค่าเฉลี่ยมากไปหาค่าเฉลี่ยน้อย คือ การคัดเลือก การประเมินผลการปฏิบัติงาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การบริหารค่าตอบแทน การสรรหา และการให้สวัสดิการ และค่า $PNI_{modified}$ มีค่าดัชนีที่มีค่ามากไปหาค่าน้อย คือ การประเมินผล

การปฏิบัติงาน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การคัดเลือก การสรรหา การให้สวัสดิการ การบริหาร
ค่าตอบแทน และการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ตามลำดับ รายละเอียดแสดงดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ความต้องการจำเป็น (need assessment) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคดิจิทัลสู่การเป็น

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคดิจิทัลสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	สภาพที่ เป็นจริง (D)	สภาพที่ คาดหวัง (I)	PNI Modified	ลำดับ
การวางแผนทรัพยากรมนุษย์	3.278	4.625	0.411	7
การสรรหา	3.228	4.618	0.430	4
การคัดเลือก	3.231	4.634	0.434	3
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	3.217	4.623	0.437	2
การบริหารค่าตอบแทน	3.266	4.620	0.415	6
การให้สวัสดิการ	3.231	4.614	0.428	5
การประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.220	4.632	0.438	1
รวม	3.239	4.624	0.428	

องค์กรนวัตกรรมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ
การศึกษาขั้นพื้นฐาน

วัตถุประสงค์ที่ 2 ผลการวิจัย พบว่า แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคดิจิทัลสู่การเป็น
องค์กรนวัตกรรมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา
ขั้นพื้นฐาน ใน 7 ด้าน ประกอบด้วย 1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ 2) การสรรหา 3) การคัดเลือก
4) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 5) การบริหารค่าตอบแทน 6) การให้สวัสดิการ และ 7) การประเมินผล
การปฏิบัติงาน จึงเสนอแนวทางตามกระบวนการดำเนินงาน 4 ขั้นตอน ดังนี้

1) การปรับกระบวนการคิดของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษา ควรกำหนดวิสัยทัศน์องค์กรดิจิทัลทั้งระบบ วางแผนอัตรากำลังโดยใช้ ฐานข้อมูลที่ต้อง
และเชื่อถือได้ พร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงสู่ยุคดิจิทัล ดำเนินการ สรรหาและคัดเลือกบุคลากร
ที่มีความรู้ ความสามารถ และศักยภาพตรงตามตำแหน่งอย่างโปร่งใส เป็นธรรม และใช้ระบบดิจิทัล
สนับสนุนกระบวนการตัดสินใจ ส่งเสริม การพัฒนาตนเองของบุคลากร ให้มีทักษะและสมรรถนะที่จำเป็น
โดยมีการมีส่วนร่วมในการกำหนดคุณลักษณะตามมาตรฐานตำแหน่ง และปลูกฝังวัฒนธรรมการทำงาน
ที่เน้น ประสิทธิภาพ กำหนดแนวทาง การพิจารณาค่าตอบแทนและสวัสดิการ ตามมาตรฐานตำแหน่ง
โดยใช้ระบบดิจิทัลในการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่าง ยุติธรรม โปร่งใส และมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย
เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารงาน

2) การปรับกระบวนการทำงาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรพัฒนาระบบการทำงานโดยใช้
เทคโนโลยีดิจิทัล เป็นเครื่องมือหลักในการจัดเก็บประมวลผล และเชื่อมโยงข้อมูลให้เป็นระบบเดียวกัน
(Single Data System) เพื่อให้บุคลากรทุกระดับสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และเชื่อถือได้

จัดทำฐานข้อมูลกลางที่ครอบคลุมด้านการสรรหา คัดเลือก พัฒนา เลื่อนเงินเดือน ค่าตอบแทน และสวัสดิการของบุคลากร โดยมีการจัดเก็บและประมวลผลอย่างเป็นระบบเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานภายในและภายนอก เพื่อเสริมสร้างเครือข่ายความร่วมมือ และลดความซ้ำซ้อนในการดำเนินงาน ใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการตัดสินใจในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น การวิเคราะห์ข้อมูลบุคลากร เพื่อการพัฒนาเชิงรุก เปิดเผยผลการปฏิบัติงานรายบุคคลอย่างโปร่งใส เพื่อสร้างความตระหนักรู้ และแรงจูงใจ ในการพัฒนาตนเอง ระบบงานที่เชื่อมโยงกันจะทำให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สามารถบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ รองรับการเปลี่ยนแปลงและก้าวสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม ในยุคดิจิทัลได้อย่างแท้จริง

3) การปรับทักษะการใช้เทคโนโลยี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรกำหนด นโยบายการทำงาน ในรูปแบบดิจิทัล พร้อมนำสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม เช่น การจัดทำปฏิทินกลางออนไลน์ การสื่อสาร ผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัล และการสนับสนุนการใช้อินเทอร์เน็ตในงานบริหารและการจัดการเรียนการสอน สนับสนุนงบประมาณเพื่อจัดหาอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ให้แก่สถานศึกษาและบุคลากรตามบริบทที่เหมาะสม ส่งเสริมการใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างปลอดภัย โดยให้ความรู้ด้านความมั่นคงไซเบอร์ การป้องกันข้อมูล รั่วไหล และกฎหมายที่เกี่ยวข้องพัฒนาทักษะบุคลากรให้สามารถใช้งานเทคโนโลยีและอุปกรณ์ทันสมัย ได้อย่างมีประสิทธิภาพสนับสนุน การพัฒนาซอฟต์แวร์ สำหรับการจัดการข้อมูล เช่น การเลื่อนเงินเดือน ค่าตอบแทน และสวัสดิการ ให้สามารถเข้าถึงได้อย่างสะดวก รวดเร็ว ส่งเสริมการใช้ อีเมลล์ขงดิจิทัล ส่วนบุคคล เพื่อเพิ่มความปลอดภัยในการใช้งานระบบจัดระบบ ติดตามและประเมินทักษะดิจิทัล ของบุคลากร อย่างต่อเนื่อง เพื่อยกระดับสมรรถนะด้านเทคโนโลยีขององค์กรการพัฒนาทักษะดิจิทัล จะช่วยให้บุคลากรสามารถปรับตัวสู่การทำงานในยุคใหม่ และเป็นแรงขับเคลื่อนสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม อย่างยั่งยืน

4) การปรับวัฒนธรรมองค์กรสู่ดิจิทัล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรกำหนด นโยบายการทำงานในรูปแบบดิจิทัล และส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีในทุกกระดับ โดยสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และใช้งานดิจิทัลในสถานศึกษาและที่ทำงาน สนับสนุน งบประมาณ จัดหาอุปกรณ์ที่ทันสมัย เช่น คอมพิวเตอร์ ระบบประชุมออนไลน์ และอุปกรณ์สื่อสารอื่น ๆ ตามบริบทที่เหมาะสม จัดตั้งศูนย์บริการให้คำปรึกษา ด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อช่วยเหลือ และเสริมสร้างความมั่นใจในการใช้งาน ส่งเสริมการใช้ สื่อสังคมออนไลน์ และระบบสารสนเทศร่วมกัน เช่น เว็บไซต์องค์กร ระบบจัดเก็บและแบ่งปันข้อมูล เพื่อการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ พัฒนาการอบความคิด และทักษะด้านดิจิทัล (Digital Mindset & Literacy) ให้แก่ผู้บริหาร ครู และบุคลากร โดยเน้นทักษะการทำงานร่วมกันแบบออนไลน์และความเข้าใจในการใช้เทคโนโลยี พัฒนาและใช้ซอฟต์แวร์ ระบบงานภายใน เช่น การจัดการเงินเดือน ค่าตอบแทน และสวัสดิการ ให้สามารถเข้าถึงได้ง่าย โปร่งใส และรวดเร็ว ติดตามและประเมินการใช้เทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งส่งเสริมการสร้างเครือข่าย ความร่วมมือ ระหว่างหน่วยงานภาครัฐ สถานศึกษา ผู้ประกอบการ และผู้ปกครอง เพื่อยกระดับ

ประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา การสร้างวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัลจะช่วยให้บุคลากรปรับตัว
ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และเสริมศักยภาพสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม
อย่างยั่งยืน

อภิปรายผลการวิจัย

ผลจากการวิจัย การประเมินความต้องการจำเป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคดิจิทัลสู่การเป็น
องค์กรนวัตกรรมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา
ขั้นพื้นฐาน ตามแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคดิจิทัล (Contreras et al., 2024; Phakamach et al.,
2023) ตัวแปรของการวิจัย 7 ด้าน ได้แก่ 1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ 2) การสรรหา 3) การคัดเลือก
4) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 5) การบริหารค่าตอบแทน 6) การให้สวัสดิการ และ 7) การประเมินผล
การปฏิบัติงาน ตามกระบวนการดำเนินงาน 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย 1) การปรับกระบวนการคิด
ของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 2) การปรับกระบวนการทำงาน 3) การปรับทักษะการใช้
เทคโนโลยี และ 4) การปรับวัฒนธรรมองค์กรสู่ดิจิทัล ผลตามวัตถุประสงค์ที่ 1 ดังนี้

ผลจากการวิจัย วัตถุประสงค์ที่ 1 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคดิจิทัลสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม
ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า
ภาพรวมสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับปานกลาง ขณะที่สภาพที่คาดหวังอยู่ในระดับมากที่สุด สะท้อนช่องว่าง
และความจำเป็นในการพัฒนาในทุกด้าน ดังนี้

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ พบว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน
โดยด้านการปรับกระบวนการคิดของบุคลากรสูงสุด ขณะที่ความต้องการจำเป็นสูงสุดคือ การปรับทักษะ
การใช้เทคโนโลยี แสดงถึงความท้าทายในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ดิจิทัลเต็มรูปแบบ ผลสอดคล้องกับ
Contreras et al., (2024) ที่ระบุว่า การใช้ Big Data ช่วยคาดการณ์และจัดสรรกำลังคนได้แม่นยำ
และ Hu, Zhang, & Chen (2024) ที่ชี้ว่าการยกระดับทักษะดิจิทัลและการปรับวัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัย
สำคัญในการสร้างสมดุลระหว่างนวัตกรรมและประสิทธิภาพการทำงาน

2. การสรรหา พบว่า การสรรหาพบว่ายังอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน โดยด้านการปรับ
กระบวนการคิดของบุคลากรสูงสุด ความต้องการจำเป็นสูงสุดคือ การปรับวัฒนธรรมองค์กรสู่ดิจิทัล
รองลงมาคือกระบวนการทำงานและทักษะดิจิทัล สะท้อนความจำเป็นในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร
ที่ยืดหยุ่นและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการสรรหา ผลสอดคล้องกับ Hu, Zhang,
& Chen (2024) และ Contreras et al., (2024)

3. การคัดเลือก พบว่า การคัดเลือกอยู่ในระดับปานกลาง โดยด้านการปรับกระบวนการคิดสูงสุด
ความต้องการจำเป็นสูงสุดคือ การปรับวัฒนธรรมองค์กร รองลงมาคือกระบวนการทำงานและทักษะ

ดิจิทัล แสดงให้เห็นความจำเป็นในการใช้ระบบดิจิทัล เช่น การสัมภาษณ์ออนไลน์และการทดสอบทักษะผลสอดคล้องกับ ปิยพร หน่อใหม่ (2564) และ Contreras et al. (2024)

4. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า การพัฒนาอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน โดยด้านการปรับกระบวนการคิดสูงสุด ความต้องการจำเป็นสูงสุดคือ การปรับวัฒนธรรมองค์กร รองลงมาคือกระบวนการทำงานและทักษะดิจิทัล สะท้อนความจำเป็นในการอบรมทักษะดิจิทัลและการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ผลสอดคล้องกับ ปิยพร หน่อใหม่ (2564), พชรินทร์ จันทรสข (2565) และ McCarthy (2023)

5. การบริหารค่าตอบแทน พบว่า การบริหารค่าตอบแทนอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน โดยด้านการปรับกระบวนการคิดสูงสุด ความต้องการจำเป็นสูงสุดคือ การปรับกระบวนการทำงาน รองลงมาคือวัฒนธรรมองค์กรและทักษะดิจิทัล สะท้อนความต้องการยกระดับระบบค่าตอบแทนให้โปร่งใสและสอดคล้องกับผลงาน ผลสอดคล้องกับ อภิรดี เนติรังสีวัชร (2564) และ Hu, Zhang, & Chen (2024)

6. การให้สวัสดิการ พบว่า การให้สวัสดิการอยู่ในระดับปานกลาง โดยด้านการปรับกระบวนการคิดสูงสุด ความต้องการจำเป็นสูงสุดคือ การปรับกระบวนการทำงาน รองลงมาคือวัฒนธรรมองค์กรและทักษะดิจิทัล สะท้อนความจำเป็นในการพัฒนาสวัสดิการดิจิทัลเพื่อเพิ่มความสะดวกและขวัญกำลังใจของบุคลากร ผลสอดคล้องกับ ปิยพร หน่อใหม่ (2564), อภิรดี เนติรังสีวัชร (2564) และ Witthöft (2024)

7. การประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า การประเมินผลอยู่ในระดับปานกลาง โดยด้านการปรับกระบวนการคิดสูงสุด ความต้องการจำเป็นสูงสุดคือ การปรับทักษะการใช้เทคโนโลยี รองลงมาคือกระบวนการทำงาน การปรับกระบวนการคิด และวัฒนธรรมองค์กร แสดงถึงความจำเป็นในการใช้ระบบดิจิทัล เช่น e-Performance System เพื่อความโปร่งใสและตรวจสอบได้ ผลสอดคล้องกับ ณัฐดิพร อันดง (2565) และ Phakamach et al. (2023)

โดยรวมผลการวิจัยสะท้อนว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายังอยู่ในระดับปานกลางในทุกด้าน แต่มีความต้องการจำเป็นสูงสุดในการปรับกระบวนการทำงาน ทักษะดิจิทัล และวัฒนธรรมองค์กร เพื่อยกระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้เป็นองค์กรนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืน

ผลการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 2 พบว่า แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคดิจิทัลสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาควรดำเนินการผ่าน 4 กระบวนการหลัก ได้แก่ การปรับกระบวนการคิดของบุคลากร (Digital Mindset) การปรับกระบวนการทำงานให้เชื่อมโยงเป็นฐานข้อมูลกลาง (Digital Processes) การพัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยี (Digital Skills) และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล (Digital Culture) ครอบคลุม 7 ด้านสำคัญ ได้แก่ การวางแผนทรัพยากร การสรรหา การคัดเลือก การพัฒนา การบริหารค่าตอบแทน การให้สวัสดิการ และการประเมินผล การปฏิบัติงาน โดยเน้นความโปร่งใส มีมาตรฐาน และใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการข้อมูล การสื่อสาร การประเมินผล และการสนับสนุนบุคลากร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ความยุติธรรม

และความผูกพันต่อองค์กร พร้อมสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรปรับตัวและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับการศึกษาของ Contreras et al. (2024), Hu et al. (2024), McCarthy (2023), และ Witthöft (2024)

องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย

จากผลการวิจัยสามารถสังเคราะห์เป็นองค์ความรู้ใหม่และแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ยุคดิจิทัลเพื่อพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรนวัตกรรมในบริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก และ 7 ด้าน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้ องค์ประกอบหลัก 4 ด้าน (Digital HR Transformation Framework) 1) การปรับกระบวนความคิด (Digital Mindset) Transformation 2) การปรับกระบวนการทำงาน (Digital Workflow Transformation) 3) การปรับทักษะการใช้เทคโนโลยี (Digital Competency Development) 4) การปรับวัฒนธรรมองค์กรสู่ดิจิทัล (Digital Culture Transformation) ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 7 ด้าน ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก การพัฒนา การบริหารค่าตอบแทน การให้สวัสดิการ และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งสามารถประยุกต์ใช้ระบบดิจิทัลสนับสนุน กระบวนการตัดสินใจ การจัดเก็บข้อมูล และการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพและโปร่งใส ครอบคลุม กระบวนการตามแนวทางการวางแผนทิศทางองค์กรดิจิทัล การพัฒนากระบวนการปฏิบัติงาน การติดตามและประเมินการพัฒนาดิจิทัล และการเสริมสร้างวัฒนธรรมดิจิทัลอย่างยั่งยืน ทำให้เกิดเป็น องค์กรแห่งนวัตกรรม

แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคดิจิทัลเพื่อพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรนวัตกรรมในบริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยจึงเสนอแนวทางไว้ ดังภาพที่ 1 ดังนี้

1. ด้านการวางแผนทิศทางองค์กรดิจิทัล (Plan: Digital Strategic Mindset) มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และใช้ฐานข้อมูลกำหนดกรอบอัตรากำลังที่สอดคล้องกับภารกิจหลักขององค์กร มีการสนับสนุนงบประมาณและโครงสร้างพื้นฐาน เพื่รองรับการเปลี่ยนแปลงสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลอย่างเป็นระบบ และมีประสิทธิภาพ มีการสร้างความเข้าใจและนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารจัดการบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพและหลากหลาย พร้อมประชาสัมพันธ์เชิงรุกในระบบดิจิทัลให้เหมาะสมกับตำแหน่ง และกรอบอัตรากำลัง มีการส่งเสริมแนวคิดในการสรรหา และคัดเลือกบุคลากรอย่างโปร่งใส เป็นธรรม ตามคุณลักษณะที่กำหนดไว้ และส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ทั้งด้านความรู้ ทักษะ และการมีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานตำแหน่ง มีการส่งเสริมประสิทธิภาพในการทำงาน สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการช่วยเหลือ เกื้อกูล และการทำงานร่วมกันเชิงพื้นที่ โดยมีแนวทางด้านสวัสดิการที่ชัดเจนและเน้นการมีส่วนร่วม และมีการส่งเสริมการประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานตำแหน่งโดยใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือหลักในการประเมินที่เน้นทั้งประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความสุขของบุคลากรทุกฝ่าย

2. ด้านการพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานดิจิทัล (Do: Digital Workflow Development) มีการจัดทำ ฐานข้อมูลการสรรหา คัดเลือก และอัตรากำลังบุคลากร โดยใช้ระบบดิจิทัลที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน

เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายสามารถเข้าถึงและนำข้อมูลไปใช้ได้อย่างรวดเร็วและโปร่งใส มีการพัฒนาระบบงานให้เชื่อมโยงกันเป็นฐานข้อมูลกลางขนาดใหญ่ โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือในการจัดเก็บ วิเคราะห์ และประมวลผลข้อมูลแบบองค์รวม มีการพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้วยระบบดิจิทัล สามารถติดตาม ประเมิน และวางแผนพัฒนาบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรในยุคดิจิทัล และมีการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ระบบเครือข่าย ระบบบริหารจัดการข้อมูลบุคลากรด้วยระบบดิจิทัล ระบบบริหารจัดการสำนักงาน และส่งเสริมการใช้ระบบฐานข้อมูลร่วม บูรณาการระหว่างกลุ่มงานในสำนักงานกับโรงเรียนในสังกัด และกับหน่วยงานต้นสังกัด

3. ด้านการติดตามและประเมินการพัฒนาดิจิทัล (Check: Digital Capability Monitoring) มีการกำหนดกรอบการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลดิจิทัล โดยกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดที่ชัดเจน และวัดผลได้ และใช้หลักการประเมินความคุ้มค่าและผลกระทบของการใช้เทคโนโลยี มีการออกแบบเครื่องมือ และวิธีการติดตามประเมินผลผ่านการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย พร้อมทั้งรายงานสรุปผลการประเมินเพื่อนำไปใช้วางแผนพัฒนาในรอบถัดไป มีการส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ชุมชนการเรียนรู้ดิจิทัล (Digital Learning Community) ที่ในสำนักงานเขตพื้นที่ รวมถึงจัดกิจกรรม “ครูสอนครู” หรือ “พี่เลี้ยงดิจิทัล” พร้อมทั้งบูรณาการเทคโนโลยีเข้ากับภารกิจหลักของสำนักงาน เช่น การนิเทศ ติดตาม การบริหารงานบุคคล การพัฒนาครู และการประเมินผล และมีการเปิดเผยข้อมูลผลการปฏิบัติงานรายบุคคลอย่างเป็นระบบ โดยใช้เทคโนโลยีในการประเมินผล ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง

4. ด้านการเสริมสร้างวัฒนธรรมดิจิทัลอย่างยั่งยืน (Act: Digital Innovation Culture) มีการพัฒนาผู้นำดิจิทัลที่มีวิสัยทัศน์และทักษะบริหารเทคโนโลยี พร้อมจัดตั้งทีมขับเคลื่อนดิจิทัล ในการสนับสนุน และติดตามผลการนำเทคโนโลยีไปใช้ในหน่วยงาน มีการปลูกฝังทัศนคติและค่านิยมดิจิทัลให้แก่บุคลากรทุกระดับ พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและการเรียนรู้ตลอดชีวิต มีการสร้างการมีส่วนร่วมและการเรียนรู้ร่วมกันผ่านเครื่องมือออนไลน์ในการสื่อสารในองค์กร บูรณาการการพัฒนาดิจิทัล และมีการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมและความปลอดภัยในการใช้เทคโนโลยีและการตระหนักรู้ด้านสิทธิข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA)

การวิจัยครั้งนี้สรุปได้ว่า แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคดิจิทัลสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ความต้องการจำเป็นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคดิจิทัล มีความจำเป็นในระดับสูง โดยเฉพาะในด้านการคัดเลือก การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่พัฒนาขึ้น ครอบคลุมกระบวนการปรับตัวทั้งในระดับบุคลากร กระบวนการทำงาน ทักษะ และวัฒนธรรมองค์กร เพื่อรองรับการเปลี่ยนผ่านสู่ระบบดิจิทัลอย่างเป็นรูปธรรม



ภาพที่ 1 แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคดิจิทัลสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 1 พบว่า ความต้องการจำเป็น (Need Assessment) มีความแตกต่างระหว่างสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่คาดหวังในทุกด้าน โดยสภาพที่คาดหวังอยู่ในระดับมากที่สุด ขณะที่สภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับปานกลาง โดยเฉพาะด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการคัดเลือก มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) สูงที่สุด แสดงให้เห็นถึงความจำเป็นเร่งด่วนในการปรับปรุงระบบการบริหารงานบุคคล โดยเฉพาะในกระบวนการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่สอดคล้องกับยุคดิจิทัล และระบบการประเมินผลที่โปร่งใสเป็นธรรม และเชื่อถือได้ ดังนั้นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรดำเนินการ ดังนี้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาคควรนำ

โมเดล Digital HR Transformation Framework ไปปรับใช้ในเชิงนโยบายและการดำเนินงานจริง โดยเริ่มจากการสร้าง Digital Mindset ให้แก่ผู้บริหารและบุคลากร

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 2 พบว่า แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคดิจิทัลสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ใน 7 ด้าน ประกอบด้วย 1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ 2) การสรรหา 3) การคัดเลือก 4) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 5) การบริหารค่าตอบแทน 6) การให้สวัสดิการ และ 7) การประเมินผล การปฏิบัติงาน ดังนั้นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรดำเนินการ ดังนี้ การพัฒนาเครื่องมือทางดิจิทัล เช่น ระบบฐานข้อมูลบุคลากร โปรแกรมประเมินผลออนไลน์ ระบบจัดการค่าตอบแทน และสวัสดิการอิเล็กทรอนิกส์ และ ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชนในการยกระดับศักยภาพบุคลากร และพัฒนานวัตกรรมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับพื้นที่

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

งานวิจัยนี้ได้ข้อค้นพบที่สำคัญ คือ แนวทางที่เกิดขึ้นจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคดิจิทัลสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคดิจิทัล ระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยควรให้ความสำคัญกับการปรับกระบวนการคิด (Digital Mindset) Transformation การปรับกระบวนการทำงาน (Digital Workflow Transformation) การปรับทักษะการใช้เทคโนโลยี (Digital Competency Development) และการปรับวัฒนธรรมองค์กรสู่ดิจิทัล (Digital Culture Transformation) สำหรับประเด็นในการวิจัยครั้งต่อไปควรทำวิจัยในประเด็นเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้โมเดล Digital HR Transformation Framework ในระดับโรงเรียน เพื่อขยายผลการพัฒนาองค์กรนวัตกรรมสู่ระดับสถานศึกษา การศึกษาวิจัยเปรียบเทียบผลลัพธ์การใช้ระบบดิจิทัลในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ระหว่างเขตพื้นที่การศึกษาที่มีบริบทต่างกัน และการศึกษาผลกระทบของการเปลี่ยนผ่านสู่องค์กรดิจิทัลต่อประสิทธิภาพการบริหารงาน และผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาของผู้เรียน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- ณัฐดิพร อ้นดั่ง. (2565). *การประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยระบบดิจิทัล*. สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัย.
- นางลักษณ์ วิรัชชัย & สุวิมล ว่องวาณิช. (2550). *การวิจัยทางการศึกษา: หลักการและเทคนิค*. โรงพิมพ์มหาวิทยาลัย.
- ปิยพร หน่อใหม่. (2564). *สวัสดิการเพื่อเพิ่มขวัญกำลังใจในองค์กรการศึกษา*. สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัย.
- พัชรินทร์ จันทรสสุข. (2565). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล*. สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2565). *รายงานสถานการณ์เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ*. สำนักงานพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- อภริณี เนติรังสีวัชร. (2564). *การบริหารค่าตอบแทนเพื่อสร้างแรงจูงใจในองค์กร*. สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัย.

- Abellán-Sevilla, J., & Ortiz-de-Urbina-Criado, M. (2023). Digital transformation in human resource management: Challenges and opportunities. *Journal of Digital HR*, 5(2), 45–63.
- Contreras, I., Barbosa, L., & Juárez, M. (2024). Digital HR practices for organizational innovation. *Journal of Human Resource Management*, 12(3), 45–62.
- Cronbach, L. J. (1963). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297–334.
- Gupta, A. (2018). *HR analytics for strategic decision-making*. Palgrave Macmillan.
- Hu, J., Zhang, X., & Chen, L. (2024). Human Resource Analytics for fair compensation and performance alignment. *International Journal of HR Technology*, 10(2), 77–95.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607–610.
- Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and value*. McGraw-Hill.
- McCarthy, P. (2023). Digital transformation in education administration. *Educational Management Review*, 15(1), 23–40.
- Office of the Basic Education Commission, [OBEC]. (2023). *Annual report on primary education administration*. Ministry of Education.
- Phakamach, T., Srichand, P., & Wongsawat, S. (2023). HR digital platforms and continuous performance evaluation. *Journal of Educational Technology*, 9(4), 112–130.
- Srisorn, P., & Prapha, K. (2025). *Digital human resource management in educational organizations*. Academic Press.
- Tan, S., & Wong, J. (2023). Innovations in educational HRM: Digital approaches and practices. *Journal of Education Management*, 11(2), 34–50.
- Tiwong, P. (2025). *Organizational innovation in public education administration*. Modern Education Press.
- Witthöft, H. (2024). Digital benefits management for employee retention. *International Journal of HR Studies*, 8(1), 55–72.