

## นวัตกรรมการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษาในยุคดิจิทัล(Digital Era) ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจังหวัดพะเยา

Innovation In Personnel Management in Educational Institutions in Secondary Schools in The Digital  
Era of Schools Under the Office of The Secondary Education Service Area Phayao Province

เสาวลักษณ์ หอมมาน<sup>1</sup> ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพโรภ รัตนชูวงศ์<sup>2</sup> รองศาสตราจารย์ ดร.ประเวศ เวชชะ<sup>3</sup>

Saowaluk homman<sup>1</sup> Asst. Prof. Dr.Pairop Rattanachuvong<sup>2</sup> Assoc. Prof. Dr. Prawet Wetcha<sup>3</sup>

### บทคัดย่อ

การศึกษานี้ครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mix Method Research) มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษา ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจังหวัดพะเยา 2) ศึกษาเหตุปัจจัยที่ส่งผลต่อสภาพการบริหารงานบุคคล ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพะเยา 3) หาภาพอนาคตที่พึงประสงค์ ในการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพะเยา 4) เสนอนวัตกรรมในการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพะเยา เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ 1. แบบสอบถาม ซึ่งมีค่าอำนาจจำแนกทั้งฉบับเท่ากับ 0.68 ค่าความเชื่อมั่นของแบบทดสอบทั้งฉบับเท่ากับ 0.96 2. แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง มีค่าความสอดคล้องของข้อคำถามอยู่ระหว่าง 0.67 – 1.00 3. รวบรวมสนทนากลุ่ม โดยทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติ ความถี่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา ปีการศึกษา 2567 จำนวน 765 คน และได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 263 คน โดยใช้สูตร (Yamane, 1973) กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการหาเหตุปัจจัยสำคัญและภาพอนาคตที่พึงประสงค์ ได้แก่ 1. ผู้อำนวยการสถานศึกษาจำนวน 2 โรงเรียน 2) รองผู้อำนวยการสถานศึกษาจำนวน 3 โรงเรียน 3) ครูกลุ่มงานบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา จำนวน 3 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง และกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการหาแนวคิดกรรมการบริหารงานบุคคลจำนวน 8 คน ได้แก่ 1) ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา 2) ผู้อำนวยการสถานศึกษาจำนวน 2 คน 3) รองผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 3 คน 4) ครูกลุ่มงานบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา จำนวน 2 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง

### ผลการศึกษา พบว่า

1. สภาพการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพะเยา พบว่าภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก
2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อสภาพการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพะเยา ได้แก่ เหตุปัจจัยภายนอกและภายใน ประกอบด้วย ปัจจัยสนับสนุนและปัจจัยฉุดรั้ง

**คำสำคัญ:** นวัตกรรม การบริหารงานบุคคล ยุคดิจิทัล

<sup>1</sup>หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย

<sup>1</sup>Master of Education Educational Administration Chiang Rai Rajabhat University

<sup>2</sup>อาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย

<sup>2</sup>Lecturer Master of Master of Education Educational Administration Chiang Rai Rajabhat University

<sup>3</sup>อาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย

<sup>3</sup>Lecturer Master of Master of Education Educational Administration Chiang Rai Rajabhat University

\*ผู้ติดต่อ, อีเมล: เสาวลักษณ์ หอมมาน, saowalukpla.5454@gmail.com

รับเมื่อ 23 กุมภาพันธ์ 2568 แก้ไข 25 มีนาคม 2568 ตอรับ 28 มีนาคม 2568

2.1 เหตุปัจจัยภายนอกที่เป็นปัจจัยสนับสนุน คือ ด้านเทคโนโลยี มีการทำวิทยฐานะเกณฑ์ใหม่เช่น ว PA ตรวจสอบคุณสมบัติ ผ่านระบบ DPA ทำให้ครูหรือบุคลากรทางการศึกษาทำวิทยฐานะ ได้สะดวก ชัดเจนเป็นระบบมากขึ้น การย้ายผ่านระบบ TRS เกณฑ์การของครูย้ายมีการนำระบบเทคโนโลยีมาใช้ทำให้เกิดความโปร่งใส

2.2 เหตุปัจจัยภายนอกที่เป็นปัจจัยฉุดรั้ง คือ ด้านเทคโนโลยี ความรวดเร็วและการก้าวกระโดดของเทคโนโลยี ทำให้ครูใน Generation เก่า ต้องมีการเร่งพัฒนาตัวเองให้บ่อยขึ้น และต้องตามให้ทันครูรุ่นน้อง เป็นผลทำให้ผู้บริหารต้องพัฒนา สรรหาเทคโนโลยี ที่เหมาะสมให้กับครูในแต่ละช่วงวัย เข้ามาช่วยเหลือนวัตกรรมครู

2.3 เหตุปัจจัยภายในที่เป็นปัจจัยสนับสนุน คือ ด้านกลยุทธ์ กลยุทธ์เป็นตัวกำหนดทิศทางในการทำงานของครู ถ้ากลยุทธ์ชัดเจน จะทำให้การทำงานของครู หรือทิศทางในการทำงานของครูก็จะมีทิศทางชัดเจน ในการพัฒนาบุคลากรก็จะทำให้การบริหารงานบุคคลในองค์กรมีประสิทธิภาพ

2.4 เหตุปัจจัยภายในที่เป็นปัจจัยฉุดรั้ง คือ ด้านบุคคล บุคลากรแต่ละคนมีวิธีคิดและวิธีทำงานที่ต่างกัน เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารบ่อยครั้ง ทำให้บุคลากรเกิดความไม่มั่นคงในค่านิยมและเป้าหมายในการทำงาน บุคลากรในการทำงานไม่เพียงพอ ขาดครูประจำวิชาที่ตรงเอก

3. ภาพอนาคตที่พึงประสงค์ในการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพะเยา พบว่า การพัฒนาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนควรได้รับข้อมูลเทคโนโลยีสารสนเทศที่ชัดเจน เพื่อการทำงานที่ถูกต้อง และลดภาระงานที่ไม่จำเป็นของครูออก เพื่อให้ครูพัฒนาตนเองในด้านการจัดการเรียนการสอนได้อย่างเต็มที่

4. นวัตกรรมในการบริหารงานบุคคล ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ของโรงเรียนในโรงเรียน สังกัดงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาจังหวัดพะเยา มีดังนี้ นวัตกรรมการบริหารงานบุคคลในรูปแบบ PLIC Model 1. P “Personnel Management System” (ระบบการบริหารงานบุคคล) 2.L “Lifelong Learning Advancement System” (ระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิต) 3. I “ILF – Inspiring Leadership Framework” (ผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจ) 4.C “Collaborative Atmosphere System” (การสร้างบรรยากาศการทำงานร่วมกัน)

## ABSTRACT

This independent study is a mixed method research (Prawet Wecha, 2023, p. 38). The objectives are 1) to study the status of personnel administration in secondary schools under the Office of the Secondary Education Service Area, Phayao Province 2) to study the factors affecting the status of personnel administration in secondary schools in Phayao Province 3) to find a desirable future image of personnel administration in secondary schools in Phayao Province 4) to propose innovations in personnel administration in secondary schools in Phayao Province. The instruments used in the study are: 1. Questionnaire with a discrimination power of 0.68 and a test reliability of 0.96 2. Semi – structured interview with a consistency between 0.67 – 1.00 3. Group discussion draft The data were analyzed using statistics, frequency, mean, standard deviation, and content analysis. The population used in this research was teachers under the Office of the Secondary Education Service Area, Phayao, academic year 2024, totaling 765 people, and got a sample of 263 people using the formula (Yamane 1973). The key informants in finding important factors and desirable future images were as follows: 1. School directors, 2 schools 2. Deputy directors, 3 schools 3. Teachers in the personnel management group in educational institutions, 3 people by purposive selection. And the key informants in finding personnel management innovations, 8 people, were as follows: 1. Director of the personnel management group, Phayao Secondary Education Service Area Office 2. School directors, 2 people 3. Deputy directors, 3 people 4. Teachers in the personnel management group in educational institutions, 2 people by purposive selection.

The results of the study found that:

1. The overall condition of personnel administration in secondary schools in Phayao Province was found to be at a very good level.

2. Factors affecting the condition of personnel administration in secondary schools in Phayao Province were: External and internal factors, including supporting factors and restraining factors

2.1 External factors that are supportive factors are technology. There are new criteria for academic qualifications, such as PA, which checks qualifications through the DPA system, making it more convenient and systematic for teachers or educational personnel to obtain academic qualifications. The transfer through the TRS system, the criteria for teacher transfers, uses a lot of technology systems, resulting in transparency.

2.2 External factors that are holding back factors are technology. The speed and leaps in technology have caused teachers in the older generation to have to develop themselves more often and have to keep up with younger teachers. As a result, administrators have to develop and find appropriate technologies for teachers at each age to help support teachers.

2.3 Internal factors that are supportive factors are strategy. Strategy determines the direction of teachers' work. If the strategy is clear, teachers' work or direction of work will be clear. In developing personnel, personnel management in the organization will be efficient.

2.4 Internal factors that are the holding back factors are the personnel aspect. Each personnel has different ways of thinking and working methods. When there are frequent changes in management, personnel become insecure about their values and work goals. There are not enough personnel to work and there is a lack of teachers in the same major.

3. The desired future picture of personnel management in secondary schools in Phayao Province found that personnel management development in schools should receive clear information technology data for correct work and reduce teachers' unnecessary workload so that teachers can fully develop themselves in teaching management.

4. Innovation in personnel management in secondary schools of schools in schools under the jurisdiction of the Secondary Education Area Office of Phayao Province are as follows: Innovation in personnel management in the form of the PLIC Model 1. P “Personnel Management System” (Personnel Management System) 2.L “Lifelong Learning Advancement System” (Lifelong Learning System) 3. I “ILF – Inspiring Leadership Framework” (Inspiring Leaders) 4.C “Collaborative Atmosphere System” (Creating an atmosphere of working together)

**Keywords:** Innovation, Personnel Administration, Digital Era

## ภูมิหลัง

ในยุคปัจจุบันที่เทคโนโลยีถูกพัฒนาอย่างก้าวกระโดด ในช่วงปลายศตวรรษที่ 20 ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงให้เข้าสู่ยุคดิจิทัล (Digital Transformation) เริ่มต้นจากการพัฒนาของเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) และอินเทอร์เน็ต เทคโนโลยีเหล่านี้ได้เปลี่ยนแปลงวิธีการที่องค์กรและสังคมดำเนินการในด้านต่าง ๆ เช่น การทำงาน การสื่อสาร และการจัดการข้อมูล การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ในช่วงต้นศตวรรษที่ 21 เทคโนโลยีใหม่ ๆ เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence – AI) การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics)

และเทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่ง (Internet of Things – IoT) ได้ถูกนำมาใช้ในหลากหลายวงการ ส่งผลให้การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลเกิดขึ้นอย่างแพร่หลายและมีความสำคัญต่อความเจริญก้าวหน้าในด้านเศรษฐกิจและสังคม สุมาลี ศรีพุทธรินทร์ (2555, หน้า 14) กล่าวว่า สถานศึกษามีหน้าที่ในการจัดการศึกษา เพื่อให้ความรู้แก่ผู้เรียน โดยการใช้ทรัพยากรทางการศึกษาที่เป็นพื้นฐาน ทรัพยากรโดยทั่วไปมีอยู่ 4 ปัจจัยด้วยกันคือ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการบริหารจัดการทรัพยากร ทั้งนี้ทรัพยากรในการบริหารที่กล่าวมา ถือว่าคนเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด ถ้าหากขาดคนรับผิดชอบงาน ไม่มีความรู้ในงานที่ทำอยู่ ก็จะทำให้แผนงานโครงการของงานที่กำหนดไว้ ดำเนินการได้อย่างล่าช้าหรือไม่สำเร็จ แม้แต่ผู้บริหารหรือผู้มีอำนาจจะกำหนดแผนงานโครงการหรือระบบงานไว้ได้อย่างไรก็ตาม

ผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรที่จะให้ความสำคัญกับการบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษาเป็นพิเศษ ภัคภิญญา ห่วงจิตร (2559, บทคัดย่อ) กล่าวว่า เมื่อคนเป็นบุคลากรที่สำคัญที่สุด จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษา จะต้องหันมาดูแล เอาใจใส่ ช่วยเหลือกระตุ้นให้บุคลากรที่มีอยู่ในสถานศึกษาได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ มีศักยภาพและประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดประสิทธิผล ตลอดจนบุคลากรในสถานศึกษาเกิดมีพลัง มีขวัญและกำลังใจ ในการปฏิบัติงาน ย่อมที่จะส่งผลให้งานในสถานศึกษาสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ กล่าวคือ การบริหารงานบุคคลทางการศึกษาในโรงเรียน จึงเป็นหัวใจสำคัญที่ส่งผลต่อการพัฒนากระบวนการเรียนการสอน ให้มีประสิทธิภาพและคุณภาพโดยตรง

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา (2565, หน้า 12) กล่าวว่า โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพะเยา แต่ละโรงเรียน มีลักษณะที่แตกต่างกันออกไปตามปัจจัยที่สนับสนุนหลาย ๆ ด้าน เช่น วิธีการบริหารจัดการของผู้บริหาร สถานศึกษา ลักษณะทางกายภาพของโรงเรียน มีภูมิศาสตร์ที่แตกต่างกันโดยเฉพาะสภาพท้องถิ่น ที่ตั้งบริบทโดยรอบ ปัจจัยภายนอก ปัจจัยภายใน ปัจจัยสนับสนุน ปัญหาและอุปสรรค จำนวนครูและบุคลากรทางการศึกษา แต่ปัญหาที่พบ ในด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ พบว่า คณะครูมีความหลากหลายทาง generation ครูบางท่าน ยังมีความยึดติดกับการทำงานแบบยุคเก่า และบางครั้งขาดการพัฒนาทางวิชาชีพ ทำให้ไม่ทันเทคโนโลยีที่พัฒนาขึ้นในปัจจุบัน ผู้บริหารบางท่านไม่กล้าที่จะนำผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงการเปลี่ยนแปลงวิธีในการใช้เทคโนโลยีในการประเมินผล การปฏิบัติงานให้รวดเร็วและทันสมัย ให้เข้ากับยุคดิจิทัล ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาการบริหารงานบุคคล ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ประกอบด้วย 1. การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารงานบุคคล ที่มีประสิทธิภาพ 2. การพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา 3. การสร้างขวัญกำลังใจและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน 4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน 5. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าว จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ที่ต้องมีการศึกษาด้วย กระบวนการวิจัย เพื่อเสนอแนะวิธีการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษายุคดิจิทัล (Digital Era) และยกระดับ ประสิทธิภาพของการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดพะเยาซึ่งข้อมูลที่จะได้รับจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพะเยาโดยตรง รวมทั้ง นักวิชาการ นักการศึกษา ผู้ที่สนใจและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง จะได้นำข้อมูลผลการวิจัยไปใช้เป็น ข้อเสนอแนะ แนวทางในการศึกษา ปรับปรุงและพัฒนาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษาหรือหน่วยงานอื่น ๆ ให้มีประสิทธิภาพ มากยิ่งขึ้นต่อไป

### คำถามการวิจัย

1. สภาพปัจจุบันของการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษา ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจังหวัดพะเยา เป็นอย่างไร มีคุณภาพอยู่ในระดับใด และมีจุดแข็งและจุดอ่อนในด้านใดบ้าง
2. ปัจจัยสำคัญอะไรบ้างที่ส่งผลต่อสภาพการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษาของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจังหวัดพะเยา

3. ภาพอนาคตที่พึงประสงค์ในการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษาในยุคดิจิทัล (Digital Era) ของโรงเรียนในสังกัดงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจังหวัดพะเยาควรเป็นอย่างไร

4. นวัตกรรมการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษาในยุคดิจิทัล (Digital Era) ของโรงเรียนในสังกัดงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจังหวัดพะเยาเป็นอย่างไร มีองค์ประกอบใดบ้าง

### ความมุ่งหมายของการวิจัย

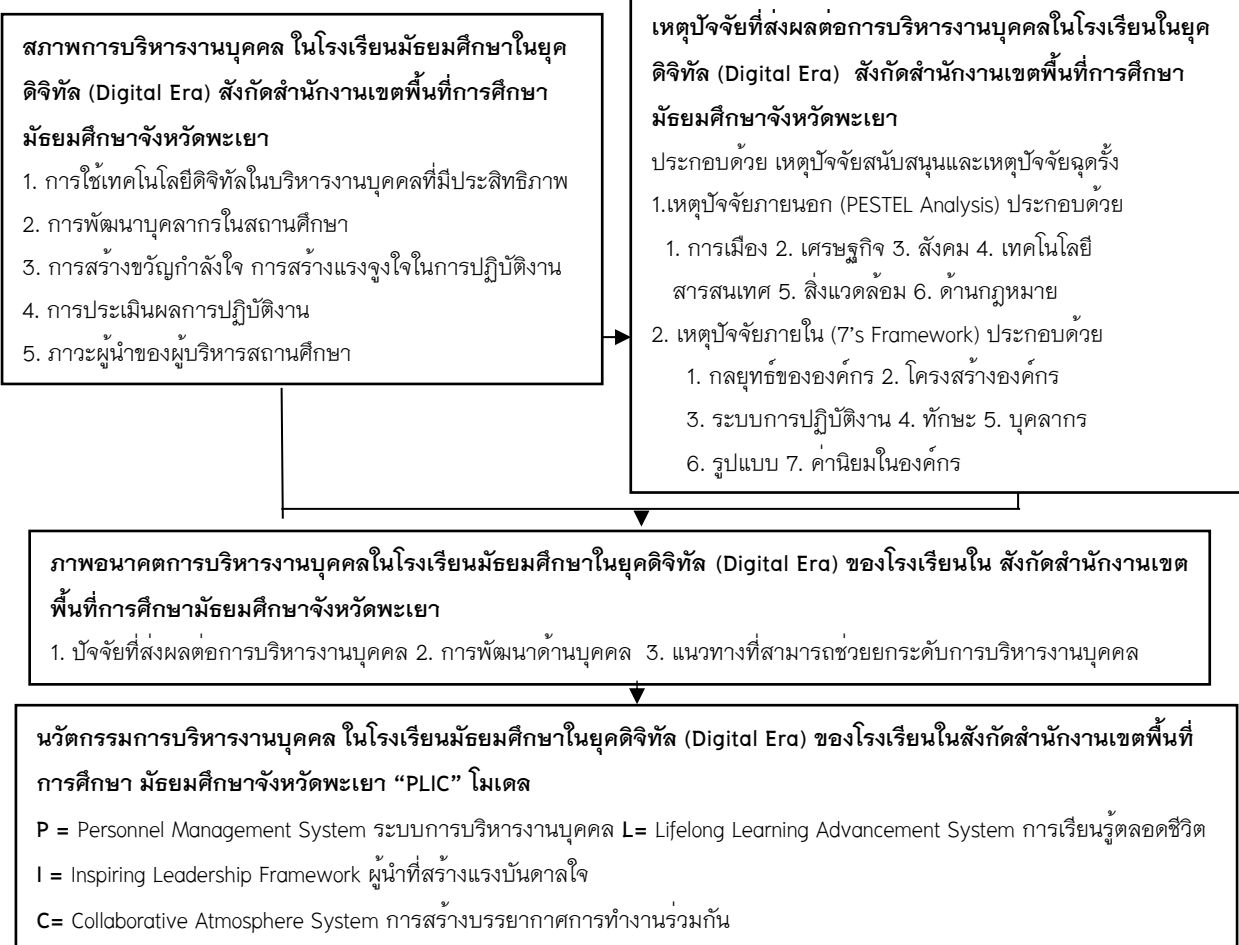
1. เพื่อศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษาในยุคดิจิทัล (Digital Era) ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจังหวัดพะเยา

2. เพื่อศึกษาเหตุปัจจัยที่ส่งผลต่อสภาพการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษาในยุคดิจิทัล (Digital Era) ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจังหวัดพะเยา

3. เพื่อหาภาพอนาคตที่พึงประสงค์ ในการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษาในยุคดิจิทัล (Digital Era) ของโรงเรียนในสังกัดงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจังหวัดพะเยา

4. เพื่อเสนอนวัตกรรมในการบริหารงานบุคคล ในโรงเรียนมัธยมศึกษาในยุคดิจิทัล (Digital Era) ของโรงเรียนในโรงเรียนสังกัดงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจังหวัดพะเยา

### กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

## วิธีการดำเนินงานวิจัย

### ประชากร กลุ่มตัวอย่างและกลุ่มผู้ให้ข้อมูล

1. ประชากร ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา ปีการศึกษา 2567 ทั้งหมด 18 โรงเรียน จำนวน 765 คน
2. กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา ปีการศึกษา 2567 ทั้งหมด 18 โรงเรียน จำนวน 263 คน โดยใช้สูตร (Yamane 1973)
3. กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการหาเหตุปัจจัยสำคัญและสภาพอนาคตที่พึงประสงค์ในการบริหารงานบุคคล ได้แก่ 1. ผู้อำนวยการสถานศึกษาจำนวน 2 โรงเรียน 2. รองผู้อำนวยการสถานศึกษาจำนวน 3 โรงเรียน 3. ครูกลุ่มงานบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา จำนวน 3 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง
4. กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการหาวัฒนธรรม จำนวน 8 คน ได้แก่ 1. ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา 2. ผู้อำนวยการสถานศึกษาจำนวน 2 คน 3. รองผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 3 คน 4. ครูกลุ่มงานบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา จำนวน 2 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง

### เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย

1. แบบสอบถามสภาพการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน ประกอบด้วย ตอนที่1 แบบสอบถามสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม 2. แบบสอบถามสภาพการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษาในยุคดิจิทัล (Digital Era) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจังหวัดพะเยา ลักษณะของเครื่องมือเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ของ Liker (Likert, 1967) มี 5 ระดับ โดยผู้วิจัยแบ่งระดับ คือ ระดับดีเยี่ยม ดีมาก ดี พอใช้ ควรปรับปรุง ซึ่งมีค่าอำนาจจำแนกของแบบทดสอบทั้งฉบับเท่ากับ 0.68 และมีค่าความเชื่อมั่นของแบบทดสอบทั้งฉบับเท่ากับ 0.96
2. แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (semistructured interviews) มีค่าความสอดคล้องของข้อคำถามอยู่ระหว่าง 0.67 – 1.00
3. รายการสนทนากลุ่มเพื่อการศึกษาหาวัฒนธรรมในการบริหารงานบุคคล ในโรงเรียนมัธยมศึกษาในยุคดิจิทัล (Digital Era) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจังหวัดพะเยา

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ขั้นตอนที่ 1 ผู้ศึกษาขอหนังสือจากมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย แล้วส่งแบบสอบถามไปยังครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพะเยาทั้ง 18 โรงเรียน จำนวน 263 คน โดยจัดทำแบบสอบถามในรูปแบบของ Google Form จากนั้นสรุปผลการตอบแบบสอบถามสภาพการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพะเยา มานำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย

ขั้นตอนที่ 2 ผู้ศึกษาขอหนังสือขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย ถึงผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อขอความร่วมมือจากผู้บริหารสถานศึกษาในการเก็บข้อมูล แล้วนำแบบสัมภาษณ์ดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยตนเอง เพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูล

ขั้นตอนที่ 3 ผู้ศึกษาขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย จากนั้นสนทนากลุ่มร่วมกัน (Focus Group Discussion) กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา ต่อมาสรุปผลการสนทนากลุ่มของผู้เชี่ยวชาญที่ให้ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษาพะเยา และนำผลสรุปการสนทนากลุ่มมาวิเคราะห์และสรุปผลที่ได้ในรูปแบบของความเรียง (Content Analysis)

### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย
  - 1.1 การคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหา/วัตถุประสงค์ของแต่ละข้อคำถาม โดยจะนำผลการประเมินของผู้เชี่ยวชาญมาคำนวณหาค่าดัชนี ความสอดคล้อง
  - 1.2 ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถาม และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ
2. ในการวิจัยครั้งนี้ใช้สถิติพื้นฐาน ดังต่อไปนี้
  - 2.1 ความถี่ (Frequency)
  - 2.2 ร้อยละ (Percentage)
  - 2.3 ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

### สรุปผลการวิจัย

1. สภาพการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพะเยา พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก เนื่องจากทั้งนี้ อาจเพราะสถานศึกษามีการใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศในการดำเนินงานด้าน การบริหารงานบุคคล มีการพัฒนาสมรรถนะทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดกิจกรรมการศึกษาดูงาน การส่งเสริมให้ครูและบุคลากร ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงาน ให้มีความเป็นมืออาชีพ มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ให้มีประสิทธิภาพ และจำแนกเป็นรายด้าน ได้ดังนี้
  - ด้านที่ 1 การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพ ในภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก
  - ด้านที่ 2 การพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา พบว่า การพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก
  - ด้านที่ 3 การสร้างขวัญกำลังใจ การสร้างแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงาน พบว่า การสร้างขวัญกำลังใจ การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก
  - ด้านที่ 4 การประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก
  - ด้านที่ 5 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก
2. ผลการศึกษา เหตุปัจจัยภายนอกและภายในประกอบไปด้วยปัจจัยสนับสนุนและปัจจัยฉุดรั้ง มีดังนี้
  - 2.1 เหตุปัจจัยภายนอกที่เป็นปัจจัยสนับสนุน คือ ด้านเทคโนโลยี มีการทำวิทยฐานะเกณฑ์ใหม่เช่น ว PA ตรวจสอบคุณสมบัติ ผ่านระบบ DPA ทำให้ครูหรือบุคลากรทางการศึกษาทำวิทยฐานะ ได้สะดวก ชัดเจนเป็นระบบมากขึ้น การย้ายผ่านระบบ TRS เกณฑ์การของครุย้ายมีการนำระบบเทคโนโลยีมาใช้ทำให้เกิดความโปร่งใส
  - 2.2 เหตุปัจจัยภายนอกที่เป็นปัจจัยฉุดรั้ง คือ ด้านเทคโนโลยี ความรวดเร็วและการก้าวกระโดดของเทคโนโลยี ทำให้ครูในGeneration เก่า ต้องมีการเร่งพัฒนาตัวเองให้บ่อยขึ้น และต้องตามให้ทันครูรุ่นน้อง เป็นผลทำให้ผู้บริหารต้องพัฒนา สรรหาเทคโนโลยี ที่เหมาะสมให้กับครูในแต่ละช่วงวัย เข้ามาช่วยเหลือซัพพอร์ตคุณครู
  - 2.3 เหตุปัจจัยภายในที่เป็นปัจจัยสนับสนุน คือ ด้านกลยุทธ์ กลยุทธ์เป็นตัวกำหนดทิศทางในการทำงานของครู ถ้ากลยุทธ์ชัดเจน จะทำให้การทำงานของครู หรือทิศทางในการทำงานของครูก็就会有ความชัดเจน ในการพัฒนาบุคลากรก็จะทำให้การบริหารงานบุคคลในองค์กรมีประสิทธิภาพ
  - 2.4 เหตุปัจจัยภายในที่เป็นปัจจัยฉุดรั้ง คือ ด้านบุคคล บุคลากรแต่ละคนมีวิธีคิดและวิธีทำงานที่ต่างกัน เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารบ่อยครั้ง ทำให้บุคลากรเกิดความไม่มั่นคงในค่านิยมและเป้าหมายในการทำงาน บุคลากรในการทำงานไม่เพียงพอ ขาดครูประจำวิชาที่ตรงเอก

3. ผลการศึกษาภาพอนาคตที่พึงประสงค์ในการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพะเยา พบว่า การพัฒนาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนควรได้รับข้อมูลเทคโนโลยีสารสนเทศที่ชัดเจน เพื่อการทำงานที่ถูกต้อง และลดภาระงานที่ไม่จำเป็นของครูออก เพื่อให้ครูพัฒนาตนเองในด้านการจัดการเรียนการสอนได้อย่างเต็มที่

4. ผลการศึกษานวัตกรรมในการบริหารงานบุคคล ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา พบว่า สรุปเป็นนวัตกรรมการบริหารงานบุคคลในรูปแบบ PLIC Model ซึ่งมี 4 องค์ประกอบดังนี้ 1. P “Personnel Management System” (ระบบการบริหารงานบุคคล) 2.L “Lifelong Learning Advancement System” (ระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิต) 3. I “ILF – Inspiring Leadership Framework” (ผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจ) 4.C “Collaborative Atmosphere System” (การสร้างบรรยากาศการทำงานร่วมกัน)

### อภิปรายผลการวิจัย

1. สภาพการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษาในยุคดิจิทัล (Digital Era) ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจังหวัดพะเยา การศึกษาสภาพปัจจุบันในการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษาในยุคดิจิทัล (Digital Era) ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจังหวัดพะเยา โดยเน้นด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพ ด้านการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา ด้านการสร้างขวัญกำลังใจ การสร้างแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงาน ด้านที่ 4 การประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านที่ 5 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษามีผลการศึกษาดังนี้

1.1 ด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพ สถานศึกษามีการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการติดต่อสื่อสารภายในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้ครูและบุคลากรใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงาน และสถานศึกษาบางแห่งกำลังริเริ่มจัดให้มีระบบการจัดเก็บข้อมูลของบุคลากรในระบบออนไลน์ สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุปรีดา โกษาแสง (2565, หน้า 249) ได้ศึกษา เทคโนโลยีดิจิทัลสำหรับการบริหารสถานศึกษาในยุค Digital Transformation พบว่า ผู้บริหารให้ความสำคัญในการกำกับติดตามการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง มีการพัฒนาความรู้การปฏิบัติงานให้ครู ภายใต้อำนาจองค์ประกอบการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารสถานศึกษาด้านการพัฒนาบุคลากรการบริหารจัดการและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สามารถปรับเปลี่ยนกระบวนการเรียนการสอนให้ทันกับยุคที่เทคโนโลยี เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็วให้ได้

1.2 ด้านการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา สถานศึกษาได้มีการส่งเสริมให้ครูและบุคลากรใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูและบุคลากรเข้ารับการอบรมพัฒนาสมรรถนะทางด้านทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และมีการสำรวจความต้องการการพัฒนาด้านของครูและบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ สอดคล้องกับงานวิจัยของ กฤษฏา บัวดก (2564, หน้า 234) ได้ศึกษา สภาพการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา ยุคดิจิทัล ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 3 พบว่า แนวทางการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษายุคดิจิทัล ประกอบด้วย ด้านการพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ ของบุคลากรในการใช้เทคโนโลยี ยุคดิจิทัล ควรส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรได้ศึกษาค้นคว้าความรู้ใหม่ ๆ จากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ทางออนไลน์ ด้านการพัฒนาทักษะ สมรรถนะ การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ควรสนับสนุนให้มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในสถานศึกษา และให้บุคลากร ฝึกปฏิบัติ ในการใช้เทคโนโลยี

1.3 ด้านการสร้างขวัญกำลังใจ การสร้างแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารและสถานศึกษามีการยกย่อง เชิดชูเกียรติโดยการประชาสัมพันธ์ผ่านทางแพลตฟอร์มออนไลน์เพื่อเป็นการสร้างขวัญกำลังใจให้ครูและบุคลากร มีการส่งเสริมให้ครูและบุคลากรให้มีวิทยฐานะที่สูงขึ้น และมีการเสริมสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้บริหาร ครู

และบุคลากร ในวาระตามโอกาสต่าง ๆ สอดคล้องกับงานวิจัยของ นวพัญญ์ ฉิดจันทร์ (2565, หน้า 143 – 144) ได้ศึกษาการบริหารงานบุคคลกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 พบว่า แนวทางการส่งเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ผลที่ได้จากการวิจัยคือ ผู้อำนวยการควรกำหนดนโยบายที่ส่งเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในด้านการให้คำชมเชยหรือสวัสดิการพิเศษให้กับบุคลากรที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้บุคลากรได้รับการยอมรับนับถือจากหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน บุคลากรควรได้รับการส่งเสริมให้พัฒนาตนเองในการขอมีหรือเลื่อนวิทยฐานะไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น

1.4 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน สถานศึกษามีการกำหนดเกณฑ์ ในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีการกำหนดช่วงเวลาในการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน มีการแจ้งผลการประเมินให้ผู้ถูกประเมินทราบ พร้อมทั้งสามารถชี้แจงเหตุผลถึงที่มีของคะแนนประเมินได้ และเปิดโอกาสให้ผู้รับการประเมินแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ จิตตวดี โพธิ์นิล (2561, หน้า 165) ได้ศึกษา การพัฒนาระบบการประเมินการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 1 พบว่า การประเมินผล เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผล ระยะเวลาที่ใช้ในการประเมินผลผู้ทำการประเมินผล และการแจ้งผลการประเมิน มีความสำคัญต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพราะทำให้ครูผู้สอนเห็นว่าการประเมินผลเหล่านี้มีความสำคัญต่อระบบการประเมินการปฏิบัติงาน เพราะทำให้การประเมินมีความชัดเจน ผู้ประเมินได้เห็นแนวทางในการประเมิน และสามารถนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.5 ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษามีการให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานแก่ครูและบุคลากร มีการรับฟังความคิดเห็นของครูและบุคลากรในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ครูและบุคลากร สอดคล้องกับงานวิจัยของ อโนชา ทนกล้า และ ปิยะนาถ บุญมีพิพิธ (2563, หน้า 486) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสพรรณบุรี เขต 2 พบว่า ในความเป็นผู้นำทางการศึกษาของผู้บริหารมีการให้กำลังใจและสนับสนุนผู้ร่วมงานให้เจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ซึ่งแนวทางที่เหมาะสมในการแก้ปัญหาส่วนตัวให้กับครูในโรงเรียน มีการนิเทศติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน อย่างสม่ำเสมอ

2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อสภาพการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษาในยุคดิจิทัล (Digital Era) ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจังหวัดพะเยา ประกอบไปด้วย

2.1 ปัจจัยภายนอกโดยใช้ (External Environment) PESTEL Analysis ในด้านการเมือง ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านกฎหมาย ซึ่งมีปัจจัยสนับสนุนและปัจจัยจุดรั้งเหมือนกัน คือ ด้านเทคโนโลยี ปัจจัยสนับสนุน พบว่า มีการนำระบบเทคโนโลยีมาใช้ทำให้เกิดความโปร่งใสในการขอมีหรือเลื่อนวิทยฐานะ การย้ายต่าง ๆ ปัจจัยจุดรั้ง พบว่า ความรวดเร็วและการก้าวกระโดดของเทคโนโลยี ทำให้ครูใน Generation เก่า ต้องมีการเร่งพัฒนาตัวเองให้บ่อยขึ้น เป็นผลทำให้ผู้บริหารต้องพัฒนา สรรหาเทคโนโลยี ที่เหมาะสมให้กับครูในแต่ละช่วงวัย เข้ามาช่วยเหลือซัพพอร์ตคุณครู สอดคล้องกับงานวิจัยของ นราดล ยตะโคตร (2565, หน้า 106 – 107) ได้ศึกษา ปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครพนม พบว่า ผู้บริหารควรส่งเสริมการจัดอบรมพัฒนาบุคลากรในการใช้สารสนเทศบริหารจัดการ มีการบำรุงรักษาเทคโนโลยี และพัฒนาระบบฐานข้อมูลอย่างสม่ำเสมอ ผู้บริหารควรสนับสนุนปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้กับบุคลากรในโรงเรียนไม่ว่าจะเป็นโปรแกรมที่มีลิขสิทธิ์ อุปกรณ์ที่ใช้ในการจัดการเรียนรู้ที่มี

คุณภาพ และส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการอบรมความรู้ด้านเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับวิชาที่สอน แล้วนำเข้ามาประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนการสอนในห้องเรียนเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกในยุคศตวรรษที่ 21

2.2 ปัจจัยภายใน (Internal Environment) McKinsey 7's Framework ในด้านกลยุทธ์ขององค์กร โครงสร้างองค์กร ระบบการปฏิบัติงาน ด้านทักษะ ด้านบุคลากร ด้านรูปแบบ ด้านค่านิยมในองค์กร ซึ่งมีปัจจัยสนับสนุน คือ ด้านกลยุทธ์ กลยุทธ์เป็นตัวกำหนดทิศทางในการทำงานของครู หากผู้บริหารมีการกำหนดทิศทางกลยุทธ์ที่ชัดเจน จะทำให้ทิศทางการทำงานของครูมีความชัดเจนขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ โพชนนต ศรีม่วง (2561, หน้า 187) ได้ศึกษา การพัฒนากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41 พบว่า สถานศึกษามีการแต่งตั้งคณะทำงานหรือผู้รับผิดชอบในการวิเคราะห์และจัดทำแผนกำลังคนที่ยั่งยืนสอดคล้องกับกลยุทธ์และจำนวนบุคลากรที่มีอยู่ของสถานศึกษา และมีปัจจัยสนับสนุน คือ ด้านบุคลากร คือ บุคลากรแต่ละคนมีวิถีคิด และวิถีทำงานที่ต่างกัน เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารบ่อยครั้ง ทำให้บุคลากรเกิดความไม่มั่นคงในค่านิยมและเป้าหมายการทำงาน บุคลากรในการทำงานไม่เพียงพอ ขาดครูประจำวิชาที่ตรงเอก สอดคล้องกับงานวิจัยของ วรณิธนันท์ ไตรพาน (2560, หน้า 74) ได้ศึกษา ปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคลากรของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดระยอง พบว่าสถานศึกษาจะประสบความสำเร็จและเป็นที่ยอมรับแก่ผู้ปกครอง ชุมชน สังคม และประเทศชาติ การบริหารงานในสถานศึกษา จำเป็นต้องมีครูและบุคลากรทางการศึกษา ในการดำเนินงานอย่างเพียงพอ มีทักษะความรู้และประสบการณ์ตรงตามความสามารถและสาขาวิชาที่สอน

3. ภาพอนาคตที่พึงประสงค์ ในการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษาในยุคดิจิทัล (Digital Era) ของโรงเรียนในสังกัดงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจังหวัดพะเยา พบว่า การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา ในอนาคตควรมีความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล ควรมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการอำนวยความสะดวกของบุคลากรให้มากที่สุดมีการกำหนดแผนอัตรากำลังที่จะทำในอนาคตของทั้งจังหวัด มีการทำแผนระยะยาว 5 ปี ทิศทางอนาคตแผนงานที่วางไว้ล่วงหน้าในการเพื่อวางแผนบุคลากรที่จะปฏิบัติงานเพื่อทดแทนอัตราเกษียณ และตำแหน่งที่จะบรรจุทดแทนในเรื่องของข้อมูลที่ดีควรจะได้แบบ Real Time ทั้งของโรงเรียนและทั้งของสำนักงานเขตซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุภาพร แสงสมาน (2565, หน้า 258) ได้ศึกษา อนาคตภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า การบริหารการทรัพยากรบุคคลมีความสำคัญมาก เพื่อเป็นการสำรองจำนวนตามความต้องการในอนาคต มีความพร้อมทั้งในด้านปริมาณและคุณลักษณะตามแผนนโยบาย เพื่อนำไปจัดการการทรัพยากรบุคคลให้มีความเหมาะสม ในการคาดการณ์ความต้องการอัตรากำลังโดยจะพิจารณาถึงความต้องการกำลังคนในอนาคตสอดคล้องกับแผนงานระยะยาว

4. นวัตกรรมในการบริหารงานบุคคล ในโรงเรียนมัธยมศึกษาในยุคดิจิทัล (Digital Era) ของโรงเรียนในโรงเรียนสังกัดงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจังหวัดพะเยา พบว่า นวัตกรรมการบริหารงานบุคคลในรูปแบบ โมเดล PLIC ช่วยพัฒนาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษาในยุคดิจิทัล โดยผสานระบบเทคโนโลยี การเรียนรู้ การสร้างแรงบันดาลใจ และการสร้างบรรยากาศการทำงานร่วมกันเข้าด้วยกันอย่างลงตัว แต่ละองค์ประกอบช่วยตอบโจทย์การบริหารในยุคใหม่ ทำให้โรงเรียนสามารถปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง และสร้างผลลัพธ์ทางการศึกษาที่มีคุณภาพอย่างยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับ นวนันท์ ช่างขัน (2567, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง นวัตกรรมจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัลสำหรับภาครัฐ กล่าวว่า เมื่อโลกมีการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีเพิ่มมากขึ้น ถือว่าเป็นยุคเปลี่ยนผ่านมาสู่ยุคดิจิทัล เพื่อก้าวไปสู่ความสำเร็จตามที่องค์กรมุ่งหวัง ซึ่งบทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษานวัตกรรมจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัลสำหรับภาครัฐ พบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัลสำหรับภาครัฐ เป็นการพัฒนาโดยนำเทคโนโลยี มาเชื่อมโยงเข้าด้วยกันโดยใช้โครงข่ายอินเทอร์เน็ต ระบบแอปพลิเคชัน มาใช้ในการ

จัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐ เช่น ระบบประชุมและฝึกอบรมทางไกล ระบบ ประชุมทางไกลออนไลน์ ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ระบบสังคมออนไลน์ เป็นต้น ซึ่งองค์กรภาครัฐสามารถนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการและพัฒนาได้ สามารถทำงานสะดวก รวดเร็ว และทันสมัยมากขึ้น ซึ่งจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามมา

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

#### 1.1 ข้อเสนอแนะระดับเขตพื้นที่การศึกษา (นโยบาย)

1.1.1 ในผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า คณะครูผู้บริหารมีความต้องการในด้านการพัฒนาตนเองจึงควรมีการนำนวัตกรรมไปใช้และมีการขับเคลื่อน จะทำให้การบริหารงานบุคคล มีประสิทธิภาพ คนมีประสิทธิภาพ ทั้งผู้บริหารและครู ผลของระยะยาว ถ้าครูมีคุณภาพก็จะมีพัฒนาที่ยั่งยืนต่อไป

#### 1.2 ข้อเสนอแนะระดับสถานศึกษา (ปฏิบัติการ)

1.2.1 ควรมีการจัดอบรมหรือสัมมนาเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับเทคโนโลยีการบริหารงานบุคคล เช่น การใช้แพลตฟอร์ม DPA และ TRS เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการงานด้านบุคลากร

#### 1.3 ข้อเสนอแนะระดับการพัฒนาบุคลากร

1.3.1 สถานศึกษาควรสนับสนุนให้ครูและบุคลากรใช้แพลตฟอร์มการสื่อสารออนไลน์ เช่น Microsoft Teams หรือ Google Workspace เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการประชุม การประสานงาน และการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างบุคลากร

### 2. ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัย ครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาความแตกต่างของการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนที่มีทรัพยากรทางเทคโนโลยีต่างกัน และวิเคราะห์ผลกระทบของนโยบายดิจิทัลในโรงเรียนมัธยมศึกษาในพื้นที่ต่าง ๆ

2.2 ควรมีการวิเคราะห์ผลกระทบต่อประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคล เช่น การประเมินผลผล การปฏิบัติงานของครู การบันทึกข้อมูล หรือการสรรหาบุคลากร

## เอกสารอ้างอิง

- กฤษฎา บัวดก. (2564). สภาพการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษายุคดิจิทัล ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 3. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ*, 15(3), 234 – 251.
- จิตตวดี โพธินิล. (2561). การพัฒนาระบบการประเมินการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1. วิทยานิพนธ์ วท.ม. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นพพัชญ์ ฉิดจันทร์. (2565). การบริหารงานบุคคลกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8. *วารสารวิชาการสถาบันพัฒนาพระวิทยากร*, 5(1), 133 – 146.
- นวันวัจน์ แข่งขัน. (2567). นวัตกรรมจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัลสำหรับภาครัฐ. *Journal of Modern Learning Development*, 9(5), 485 – 497.

- นราดล ยตะโคตร. (2565). ปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร:  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ประเวศ เวชชะ. (2566). การออกแบบการวิจัย *Research Design Five Approachs to Research*. (พิมพ์ครั้งที่ 3).  
เชียงใหม่: ร้านป๊อปปี้แอนด์น้อง.
- ไพชยนต์ ศรีมวง. (2561) “การพัฒนากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41. วารสารการวิจัยการสะลองคำ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่, 7(2), 177 – 190.
- ภัคภิญา หว่างจิตร์. (2559). การบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบ  
และการศึกษาตามอัธยาศัยกรุงเทพมหานครมหานคร. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. กรุงเทพฯ:  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- วณิดานันท์ ไตรพาน. (2560). ปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคลากรของโรงเรียนมัธยมตากสิน  
ระยอง สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดระยอง. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุมาลี ศรีพุทธรินทร์. (2555). เอกสารคำสอนวิชาการบริหารทรัพยากรการบริหารสถานศึกษา.  
นครพนม: คณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครพนม.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา. (2565). รายงานผลการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลประจำปี  
2565. พะเยา: โรงพิมพ์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา.
- สุปริดา โกษาแสง. (2565). เทคโนโลยีดิจิทัลสำหรับการบริหารสถานศึกษาในยุค Digital Transformation”.  
วารสารบริหารการศึกษา มศว. 19(37), 242 – 250.
- สุภาพร แสงสมาน. (2565). อนาคตภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร.  
วารสารมหาจุฬาริชาการ, 9(2), 246 – 259.
- อโนชา ทนกล้า และ ปิยะนาถ บุญมีพิพิธ. (2563). ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคล  
ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2.  
วารสารวิชาการ สถาบันเทคโนโลยีแห่งสุวรรณภูมิ, 6(2), 246 – 255.
- Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and value*. New York: McGraw – hill.
- Taro Yamane. (1973). *Statistics: An Introductory Analysis*. (3rdEd). New York: Harper and Row Publications.