

How Should Educational Organizations Manage Human Resources in the Digital Era

Chalremphon Chusawatdikul^{1*} and Thidawan Unkong²

¹ Doctor of Philosophy Program in Educational Administration, School of Education, University of Phayao Thailand

² Lecturer of Educational Administration, School of Education, University of Phayao Thailand

* Corresponding author. E-mail: chalremphon@gmail.com

ABSTRACT

This academic article aims to present concepts and synthesize new knowledge regarding human resource management for educational organizations in the digital era. The traditional administrative-focused HR approach, along with the misconception of using technology merely to replace human labor, is insufficient to address structural issues such as redundant workloads and the digital divide. Consequently, school administrators must undergo a paradigm shift to cultivate an intelligent work ecosystem. Through critical analysis and synthesis, the study identifies four key driving mechanisms for this transition: 1) Strategy and Goals-shifting HR towards a strategic partnership that relies on data-driven decision-making; 2) Technology and Data-integrating artificial intelligence and big data to streamline workloads; 3) Human Capital Development-accelerating teachers' digital and AI competencies; and 4) Culture and Experience-fostering a flexible and ethical work environment. The systematic integration of these four dimensions will unlock human potential and elevate educational institutions into high-performance organizations capable of providing sustainable education for the future.

Keywords: Digital Human Resource Management, Educational Organizations, Digital Era

องค์การทางการศึกษาจะบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างไรในยุคดิจิทัล

เฉลิมพล ชูสวัสดิกุล^{1*} และ ธิดาวลัย อุ่นทอง²

¹ นิสิตหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา ประเทศไทย

² อาจารย์ประจำ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา ประเทศไทย

* Corresponding author. E-mail: chalremphon@gmail.com

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอแนวคิดและองค์ความรู้ใหม่ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์สำหรับองค์การทางการศึกษาในยุคดิจิทัล การบริหารงานบุคคลแบบดั้งเดิมที่เน้นเพียงงานธุรการ และการมีความเข้าใจคลาดเคลื่อนว่าการปรับตัวสู่ดิจิทัลคือการนำเทคโนโลยีมาทดแทนแรงงานมนุษย์นั้น ไม่สามารถแก้ปัญหาเชิงโครงสร้าง เช่น ภาระงานที่ซ้ำซ้อนและช่องว่างทางดิจิทัลได้ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องพลิกโฉมกระบวนการเพื่อสร้างระบบนิเวศการทำงานอัจฉริยะ จากการวิพากษ์และสังเคราะห์ข้อมูล นำไปสู่ข้อค้นพบที่เป็นองค์ความรู้ใหม่ผ่านกลไกขับเคลื่อนหลัก 4 ประการ ได้แก่ 1) ด้านกลยุทธ์และเป้าหมาย โดยปรับเปลี่ยนฝ่ายบุคคลสู่หุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ที่ตัดสินใจบนฐานข้อมูลเชิงประจักษ์ 2) ด้านเทคโนโลยีและข้อมูล ผ่านการบูรณาการปัญญาประดิษฐ์และฐานข้อมูลขนาดใหญ่เพื่อลดภาระงาน 3) ด้านการพัฒนาทุนมนุษย์ โดยเร่งยกระดับสมรรถนะดิจิทัลและทักษะด้านปัญญาประดิษฐ์ของครู และ 4) ด้านวัฒนธรรมและประสบการณ์ โดยสร้างสภาพแวดล้อมที่ยืดหยุ่นและมีจริยธรรม การบูรณาการทั้ง 4 มิติดังนี้เป็นระบบ จะช่วยลดข้อถกเถียงของบุคลากร และยกระดับสถานศึกษาให้ก้าวสู่องค์กรสมรรถนะสูงที่สามารถจัดการศึกษาได้อย่างยั่งยืนในโลกอนาคต

คำสำคัญ: การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ยุคดิจิทัล, องค์การทางการศึกษา, ยุคดิจิทัล

© 2026 JSSP: Journal of Social Science Panyapat

บทนำ

ในศตวรรษที่ 21 โลกกำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและรุนแรงจากการปฏิวัติทางเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งส่งผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อวิถีชีวิต ระบบเศรษฐกิจ และโครงสร้างทางสังคมอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ การก้าวเข้าสู่สังคมอัจฉริยะที่โลกไซเบอร์และโลกกายภาพผสานเข้าด้วยกัน ได้สร้างความท้าทายครั้งใหญ่ให้กับทุกภาคส่วน โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์การทางการศึกษาซึ่งเปรียบเสมือนรากฐานสำคัญในการสร้างคน ในบริบทของประเทศไทย การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติตามนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ได้กำหนดทิศทางการพัฒนาประเทศที่มุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม สิ่งนี้ก่อให้เกิดความคาดหวังและแรงกดดันต่อสถานศึกษาในฐานะหน่วยงานหลักที่มีภารกิจในการผลิตและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ต้องเร่งปรับตัวเพื่อสร้างกำลังคนที่มีสมรรถนะแห่งอนาคต สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงานยุคดิจิทัล (ปุนณัฐ มาเขค, 2564; ชูศิริตัน กาญจนชนชัย, 2562)

เมื่อพิจารณาสภาพความเป็นจริงขององค์การทางการศึกษาจำนวนมากในปัจจุบัน จะพบว่ายังคงประสบปัญหาและติดหล่มอยู่กับระบบการบริหารจัดการบุคลากรแบบดั้งเดิมที่ขาดความยืดหยุ่น ปัญหาสำคัญที่หยั่งรากลึกคือกระบวนการทำงานของฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลที่มักถูกจำกัดบทบาทอยู่เพียงงานธุรการ การจัดการเอกสาร และการปฏิบัติตามกฎระเบียบที่ซ้ำซ้อน ซึ่งภาระงานเหล่านี้ได้ดึงเวลาและพลังงานของครูผู้สอนออกจากการเตรียมการจัดการเรียนการสอนอย่างมหาศาล ยิ่งไปกว่านั้น สถานศึกษายังต้องเผชิญกับปัญหาช่องว่างทางดิจิทัล และการขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจ ทักษะ และสมรรถนะด้านเทคโนโลยีขั้นสูงหรือปัญญาประดิษฐ์ อย่างรุนแรง ซึ่งข้อจำกัดเหล่านี้ไม่ได้เป็นเพียงแค่อุปสรรคในการทำงานทั่วไป แต่เป็น ปัญหาเชิงโครงสร้างที่บั่นทอนประสิทธิภาพการบริหารจัดการ ทำให้สถานศึกษาขาดความคล่องตัว ไม่สามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมทางการศึกษา และส่งผลกระทบโดยตรงต่อคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนที่ไม่สามารถเติบโตได้เต็มศักยภาพ (ปิยวัน เครือนาค และคณะ, 2568)

จากสภาพปัญหาเชิงโครงสร้างที่กล่าวมา การปรับเปลี่ยนบทบาทของฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล จากเดิมที่เป็นเพียงผู้ปฏิบัติงานด้านธุรการ จึงถือเป็นความจำเป็นเร่งด่วนขั้นวิกฤต ความจำเป็นเร่งด่วนในที่นี้ หมายถึง การต้องรับนำเทคโนโลยีดิจิทัลขั้นสูง ระบบฐานข้อมูลขนาดใหญ่ และการวิเคราะห์ข้อมูล เข้ามาประยุกต์ใช้เพื่อแก้ปัญหาข้อขัดในการปฏิบัติงานหลายภาระงานเอกสารที่ซ้ำซ้อนของครู และพลิกโฉมการตัดสินใจของผู้บริหารจากการใช้สัญชาตญาณไปสู่การตัดสินใจบนฐานข้อมูลเชิงประจักษ์ การเร่งปฏิรูประบบงานบุคคลด้วยเทคโนโลยีนี้ จะช่วยให้สถานศึกษาสามารถคาดการณ์ความต้องการกำลังคน วางแผนพัฒนาสมรรถนะครูได้อย่างแม่นยำ และสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการปลดล็อกศักยภาพของบุคลากรทางการศึกษาให้กลับมามุ่งเน้นที่การจัดการศึกษาได้อย่างเต็มที่ (Apriyanto et al., 2025)

การปรับตัวดังกล่าวไม่ได้เป็นเพียงกระแสความนิยม แต่เป็นทิศทางที่สอดคล้องกับนโยบายขององค์การระดับนานาชาติและหน่วยงานระดับชาติ โดยองค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (OECD, 2023) ได้เน้นย้ำถึงความสำคัญของการสร้างระบบนิเวศการศึกษาดิจิทัล ที่ต้องเตรียมความพร้อมด้านทักษะแห่งอนาคตเพื่อลดความเสี่ยงจากการถูกทดแทนด้วยระบบอัตโนมัติ สอดรับกับองค์การการศึกษา วิทยาศาสตร์ และวัฒนธรรมแห่งสหประชาชาติ (UNESCO, 2024) ที่ได้ประกาศกรอบสมรรถนะด้านปัญญาประดิษฐ์สำหรับครู โดยระบุอย่างชัดเจนว่าการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาต้องมุ่งเน้นให้ครูสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้และวิเคราะห์ผู้เรียนได้อย่างมีวิจารณญาณ นอกจากนี้ ในบริบทของประเทศไทย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2567) ยังได้กำหนดแนวทางการพัฒนาสมรรถนะดิจิทัล สำหรับครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อเป้าหมายในการยกระดับประสิทธิภาพการทำงานร่วมกันขับเคลื่อนสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงอย่างเป็นรูปธรรม การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัลจึงมิได้มุ่งหมายเพื่อใช้เทคโนโลยีมาทดแทนบทบาทของมนุษย์ หรือลดความสำคัญของบุคลากรทางการศึกษา แต่เป็นการบูรณาการเทคโนโลยีเพื่อเสริมสร้างศักยภาพ (Empowerment) ยกระดับคุณภาพชีวิตในการทำงาน และขับเคลื่อนการศึกษาโดยมีมนุษย์เป็นศูนย์กลาง (Chakamanont & Thabmali, 2025)

บทความวิชาการนี้จึงมุ่งนำเสนอองค์ความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์สำหรับองค์กรทางการศึกษายุคดิจิทัล โดยสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องในบริบทของการศึกษาโดยเฉพาะ เพื่อนำเสนอแนวทางและโมเดลการพัฒนาที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญหา และยกระดับองค์กรทางการศึกษาไทยให้ก้าวสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงที่พร้อมรับมือกับความท้าทายในโลกอนาคตได้อย่างยั่งยืน

กรอบแนวคิด: องค์กรทางการศึกษาและการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ยุคดิจิทัล

บทความวิชาการนี้ประกอบด้วยกรอบแนวคิดหลัก 2 แนวคิด ที่มีความสัมพันธ์กัน ได้แก่ แนวคิดว่าด้วยองค์การทางการศึกษายุคดิจิทัล และแนวคิดว่าด้วยการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ยุคดิจิทัล โดยแนวคิดทั้งสองมีความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงกัน ที่แนวคิดแรก กำหนดเงื่อนไขและทิศทางที่องค์กรต้องบรรลุ และแนวคิดที่สอง เป็นกลไกที่ทำให้การเปลี่ยนผ่านนั้นเกิดขึ้นได้จริงในทางปฏิบัติ ดังนี้

1. แนวคิดที่ 1 องค์กรทางการศึกษายุคดิจิทัล

องค์กรทางการศึกษายุคดิจิทัล หมายถึง หน่วยงานทางการศึกษาที่ได้ปรับเปลี่ยนโครงสร้าง วัฒนธรรม และกระบวนการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในสภาพแวดล้อมที่เทคโนโลยีดิจิทัลและมนุษย์ผสานกัน (OECD, 2023; ปิยวัน เครือนาค และคณะ, 2568) แนวคิดนี้แตกต่างจากการมองสถานศึกษาสำหรับการจัดการเรียนการสอนแบบดั้งเดิม เพราะเนื่องจากได้ขยายความหมายไปสู่การเป็นหน่วยงานที่มีคุณลักษณะสำคัญ 3 ด้าน ได้แก่ ด้านแรก ความคล่องตัวเชิงโครงสร้าง หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วในการบริหารจัดการ ด้านที่สอง การตัดสินใจบนฐานข้อมูล หมายถึง การใช้ระบบสารสนเทศและการวิเคราะห์ข้อมูลแทนการใช้ดุลยพินิจ นำไปสู่ความโปร่งใสและความแม่นยำในการบริหารงานบุคคล (บุญณัฐ มาเชก, 2564) และด้านที่สาม การบูรณาการมนุษย์กับเทคโนโลยี หมายถึง การที่บุคลากรมีสมรรถนะดิจิทัลและความเข้าใจในเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์

สามารถปฏิบัติงานร่วมกับระบบอัตโนมัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ (UNESCO, 2024; สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2567)

2. แนวคิดที่ 2 การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ยุคดิจิทัล

การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ยุคดิจิทัล หมายถึง กระบวนการบริหารทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่บูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัล นวัตกรรม และระบบอัตโนมัติเข้าสู่กระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ทั้งในรูปแบบสื่อสังคมออนไลน์ เทคโนโลยีเคลื่อนที่ การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ และระบบคลาวด์ ซึ่งเรียกรวมว่า SMAC Model (Ketolainen, 2018; Teachme Biz, 2022) แนวคิดนี้มีนัยสำคัญทางทฤษฎีที่แตกต่างจากการบริหารบุคคลแบบดั้งเดิมใน 2 ด้าน ได้แก่ ด้านแรก ด้านเครื่องมือ หมายถึง การนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในทุกกระบวนการตั้งแต่การสรรหา การพัฒนา การประเมินผล ไปจนถึงการรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพ ด้านที่สองด้านบทบาทองค์กร หมายถึง การเปลี่ยนสถานะของฝ่ายทรัพยากรบุคคลจากปฏิบัติงานด้านธุรการเพียงอย่างเดียวไปที่มีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางการและตัดสินใจบนฐานข้อมูล (Mitchell & Gamlem, 2017) นอกจากนี้ การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ยุคดิจิทัล ยังต้องดำเนินควบคู่ไปกับการเตรียมความพร้อมด้านสมรรถนะดิจิทัลของบุคลากร เพื่อลดความเสี่ยงจากการถูกทดแทนด้วยระบบอัตโนมัติและผลักดันองค์การสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงอย่างยั่งยืน (OECD, 2018; สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2567)

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างแนวคิดทั้งสองจะพบว่า การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ยุคดิจิทัล ทำหน้าที่เป็นกลไกที่เชื่อมโยงนโยบายระดับองค์กรเข้ากับการปฏิบัติในระดับบุคลากร กล่าวคือ หากองค์กรทางการศึกษาต้องการความคล่องตัวเชิงโครงสร้างก็ต้องอาศัย การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ยุคดิจิทัล ในด้านกลยุทธ์และเป้าหมายเพื่อวางแผนกำลังคนเชิงรุก หากต้องการตัดสินใจบนฐานข้อมูลก็ต้องอาศัย การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ยุคดิจิทัล ในด้านเทคโนโลยีและข้อมูลเพื่อสร้างโครงสร้างพื้นฐานสารสนเทศที่เชื่อมโยงกัน และหากต้องการบูรณาการมนุษย์กับเทคโนโลยีก็ต้องอาศัย การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ยุคดิจิทัล ในด้านการพัฒนาทุนมนุษย์และวัฒนธรรมองค์การควบคู่กัน บทความวิชาการนี้จึงใช้กรอบแนวคิดดังกล่าวเป็นฐาน ในการวิเคราะห์และนำเสนอแนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์สำหรับองค์การทางการศึกษายุคดิจิทัลผ่าน 4 ด้าน ที่ขับเคลื่อนและเสริมซึ่งกันและกัน ได้แก่ ด้านกลยุทธ์และเป้าหมาย ด้านเทคโนโลยีและข้อมูล ด้านการพัฒนาทุนมนุษย์ และด้านวัฒนธรรมและประสบการณ์

ความสำคัญของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในบริบททางการศึกษา

การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ยุคดิจิทัลมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการยกระดับสถานศึกษาให้ก้าวสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงที่สามารถปรับตัวรับมือกับความเปลี่ยนแปลงได้อย่างคล่องตัว (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2567) ในระดับยุทธศาสตร์และระดับองค์การ การนำเทคโนโลยีขั้นสูง เช่น ปัญญาประดิษฐ์ และการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ เข้ามาประยุกต์ใช้ ช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศของบุคลากรจากฐานข้อมูลกลางได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง ซึ่งส่งผลดีต่อการตัดสินใจเชิงบริหารที่มีความแม่นยำสูงขึ้น ตั้งแต่กระบวนการสรรหาบุคลากร ไปจนถึงการประเมินผลการปฏิบัติงาน (กิตติพิเชษฐ์ ฐปบุชา และคณะ, 2566) การบูรณาการเทคโนโลยีเข้าสู่ระบบงานบุคคลจึงไม่ใช่เพียงการอำนวยความสะดวก แต่เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความท้าทายและโอกาสในการกำหนดทิศทางเพื่อสร้างความได้เปรียบในการจัดการศึกษา (Apriyanto et al., 2025)

ในระดับบุคลากร การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ยุคดิจิทัลมีบทบาทสำคัญในการเตรียมความพร้อมด้านทักษะและสมรรถนะดิจิทัล ให้แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อให้สามารถปฏิบัติงาน สื่อสาร และทำงานร่วมกันบนแพลตฟอร์มดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ มั่นคงปลอดภัย และมีธรรมาภิบาลข้อมูล (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2567) นอกจากนี้ การมุ่งเน้นพัฒนาสมรรถนะด้านปัญญาประดิษฐ์ ยังช่วยยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษา โดยส่งเสริมให้ครูสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้และแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ (UNESCO, 2024) การเตรียมความพร้อมดังกล่าวยังเป็นการสร้างภูมิคุ้มกันเพื่อลดความเสี่ยงจากการถูกทดแทนด้วยระบบอัตโนมัติ ควบคู่ไปกับการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิต (พิมพ์ลภัส จิตต์ธรรม, 2567; OECD, 2018)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษา ซึ่งมักถูกจำกัดบทบาทอยู่เพียงการดำเนินงานด้านธุรการและการปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับ จะพบว่ารูปแบบดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงความล้าหลัง และไม่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลได้ การบูรณาการเทคโนโลยีเข้าสู่ระบบงานบุคคลจึงไม่ใช่เพียงการนำเครื่องมือมาอำนวยความสะดวกหรือทดแทนแรงงานตามที่มักเข้าใจผิด แต่นำไปสู่มุมมองใหม่ที่ว่า ความสำคัญที่แท้จริงของการบริหารคนในยุคดิจิทัล คือการเป็นกลไกเชิงยุทธศาสตร์ที่เชื่อมโยงนโยบายระดับชาติเข้ากับการปฏิบัติงานระดับสถานศึกษา โดยเปลี่ยนผ่านระบบเดิมให้เป็นระบบนิเวศอัจฉริยะที่ช่วยสร้างความได้เปรียบในการจัดการศึกษา เพิ่มความคล่องตัวในการตัดสินใจบนฐานข้อมูล และยกระดับประสิทธิภาพในการทำงาน เพื่อดึงดูดและรักษาครูที่มีศักยภาพสูงให้พร้อมเผชิญกับโลกอนาคตได้อย่างยั่งยืน

แนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์สำหรับองค์กรทางการศึกษายุคดิจิทัล

แนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอดีตที่มักมุ่งเน้นเพียงการจัดการงานประจำวันเชิงธุรการ จะพบว่ารูปแบบดังกล่าวไม่เพียงพอต่อการขับเคลื่อนสถานศึกษาในยุคดิจิทัล การปรับตัวที่แท้จริงจึงต้องอาศัยการเปลี่ยนผ่านเชิงกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ จากการสังเคราะห์งานวิจัยที่มุ่งเน้นบริบทขององค์กรทางการศึกษาโดยเฉพาะ สามารถจัดกลุ่มแนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ยุคดิจิทัลออกเป็น 4 ด้านหลัก เพื่อใช้เป็นกลไกขับเคลื่อนการเปลี่ยนผ่านอย่างเป็นรูปธรรม ดังนี้

1. ด้านกลยุทธ์และเป้าหมาย คือ การเปลี่ยนผ่านสู่การวางแผนเชิงรุก ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเชื่อมโยงการบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้ากับกลยุทธ์ระยะยาวของสถานศึกษา โดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาเป็นฐานในการกำหนดนโยบายและแผนงานกำลังคน (วีรยุทธ ยืนยาว, 2568; เรวัต สมบูรณ์ และคณะ, 2566) ควบคู่ไปกับการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์และการวิเคราะห์ข้อมูล มาประกอบการตัดสินใจ เพื่อให้การบริหารบุคลากรมีความแม่นยำและโปร่งใส นอกจากนี้ สถานศึกษาควรมีเป้าหมายที่ชัดเจนในการขับเคลื่อนองค์กรสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลและองค์กรสมรรถนะสูง โดยมีมนุษย์เป็นศูนย์กลางในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2567; UNESCO, 2024)

2. ด้านเทคโนโลยีและข้อมูล คือ การสร้างระบบนิเวศการศึกษาดิจิทัล ต้องอาศัยการบูรณาการเทคโนโลยีขั้นสูง เช่น ปัญญาประดิษฐ์ แพลตฟอร์มดิจิทัล และระบบฐานข้อมูลกลาง เข้ามาประยุกต์ใช้เพื่อลดช่องว่างทางดิจิทัลในสถานศึกษา (ปิยวัน เครือนาค และคณะ, 2568) องค์กรควรให้ความสำคัญกับโครงสร้างพื้นฐานด้านข้อมูลที่สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และการนำระบบสารสนเทศที่ทันสมัยมาอำนวยความสะดวก ซึ่งจะช่วยลดภาระงานที่ซ้ำซ้อนและแปลงข้อมูลให้เป็นสารสนเทศที่สนับสนุนทั้งการบริหารจัดการและการจัดการเรียนการสอนได้อย่างแท้จริง (เรวัต สมบูรณ์ และคณะ, 2566; OECD, 2023; UNESCO, 2024)

3. ด้านการพัฒนาทุนมนุษย์ คือ การยกระดับสมรรถนะของครูและบุคลากรทางการศึกษาถือเป็นหัวใจสำคัญในการลดความเสี่ยงจากการถูกทดแทนด้วยระบบอัตโนมัติ (OECD, 2023) สถานศึกษาต้องมุ่งเน้นการพัฒนาทักษะดิจิทัลให้สอดคล้องกับนโยบายระดับชาติและทิศทางโลกอนาคต เช่น การพัฒนาตามกรอบสมรรถนะดิจิทัล 3 ระดับ 7 ชั้น DC1-DC7 และทักษะภาษาอังกฤษ CEFR ควบคู่ไปกับการพัฒนาตามกรอบสมรรถนะด้าน AI ของ UNESCO เพื่อให้บุคลากรสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้ได้อย่างลึกซึ้ง และก้าวสู่การเป็นผู้สร้างนวัตกรรมทางการศึกษา (วีรยุทธ ยืนยาว, 2568; สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2567; UNESCO, 2024)

4. ด้านกระบวนการและวัฒนธรรม คือ การนำเทคโนโลยีมาใช้จะไม่ประสบความสำเร็จหากปราศจากสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย สถานศึกษาต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ ปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานให้มีความยืดหยุ่น และสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร (วีรยุทธ ยืนยาว, 2568; ปิยวัน เครือนาค และคณะ, 2568; เรวัต สมบูรณ์ และคณะ, 2566) ยิ่งไปกว่านั้น ในยุคดิจิทัล สถานศึกษาต้องให้ความสำคัญสูงสุดกับการสร้างความเชื่อมั่นในการใช้เทคโนโลยี การปลูกฝังจริยธรรมดิจิทัล การคิดเชิงวิพากษ์ ตลอดจนการสร้างธรรมาภิบาลข้อมูลและความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ เพื่อเป็นเกราะป้องกันในการปฏิบัติงานอย่างยั่งยืน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2567; OECD, 2023; UNESCO, 2024)

จากการสังเคราะห์แนวทางและกระบวนการ ผู้เขียนได้สรุปสาระสำคัญของแนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์สำหรับองค์กรทางการศึกษายุคดิจิทัล ดังที่ปรากฏในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์สำหรับองค์กรทางการศึกษายุคดิจิทัล

นักวิชาการ	องค์ประกอบ			
	ด้านกลยุทธ์และเป้าหมาย	ด้านเทคโนโลยีและข้อมูล	ด้านการพัฒนาทุนมนุษย์	ด้านกระบวนการและวัฒนธรรม
เรวัต สมบูรณ์ และคณะ (2566)	นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาเป็นฐานในการกำหนดนโยบายและแผนงานกำลังคน	ใช้สื่อดิจิทัลในการสรรหาและนำระบบสารสนเทศที่ทันสมัยมาอำนวยความสะดวก	มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการปฏิบัติงาน	ปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานให้มีความยืดหยุ่นและสร้างความพึงพอใจ
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2567)	ขับเคลื่อนสถานศึกษาสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลและองค์การสมรรถนะสูง	ใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลและเชื่อมโยงการทำงานด้วยระบบฐานข้อมูลกลาง	พัฒนาครูตามกรอบสมรรถนะดิจิทัล DC1-DC7 และทักษะภาษาอังกฤษ CEFR	สร้างธรรมาภิบาลข้อมูลและความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์
วิริยuth ยืนยาว (2568)	เชื่อมโยงการบริหารคนเข้ากับกลยุทธ์ระยะยาวของสถานศึกษา	ใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์และการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบการตัดสินใจเชิงบริหาร	พัฒนาสมรรถนะดิจิทัลให้สอดคล้องกับนโยบายและทิศทางโลกอนาคต	สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ
ปิยวัน เครือนาค และคณะ (2568)	วิเคราะห์บริบทและปรับโครงสร้างการบริหารให้มีความยืดหยุ่น	นำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาประยุกต์ใช้เพื่อลดช่องว่างทางดิจิทัล	เสริมสร้างและยกระดับความสามารถด้านดิจิทัลให้แก่ครูและบุคลากร	สร้างสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ยุคใหม่
OECD (2023)	กำหนดวิสัยทัศน์มุ่งสร้างระบบนิเวศการศึกษาดิจิทัล	ให้ความสำคัญกับโครงสร้างพื้นฐานข้อมูลที่ทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ	เตรียมความพร้อมทักษะแห่งอนาคตเพื่อลดความเสี่ยงจากการถูกทดแทนด้วยระบบอัตโนมัติ	สร้างความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานบนพื้นที่ดิจิทัลและส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต
UNESCO (2024)	กำหนดกลยุทธ์การบริหารและการใช้เทคโนโลยีที่มีมนุษย์เป็นศูนย์กลาง	ประยุกต์ใช้เครื่องมือปัญญาประดิษฐ์เพื่อสนับสนุนการสอนและการแก้ปัญหา	พัฒนาครูตามกรอบสมรรถนะด้าน AI	ปลูกฝังจริยธรรมดิจิทัล การคิดเชิงวิพากษ์ และความตระหนักรู้ต่อสังคม

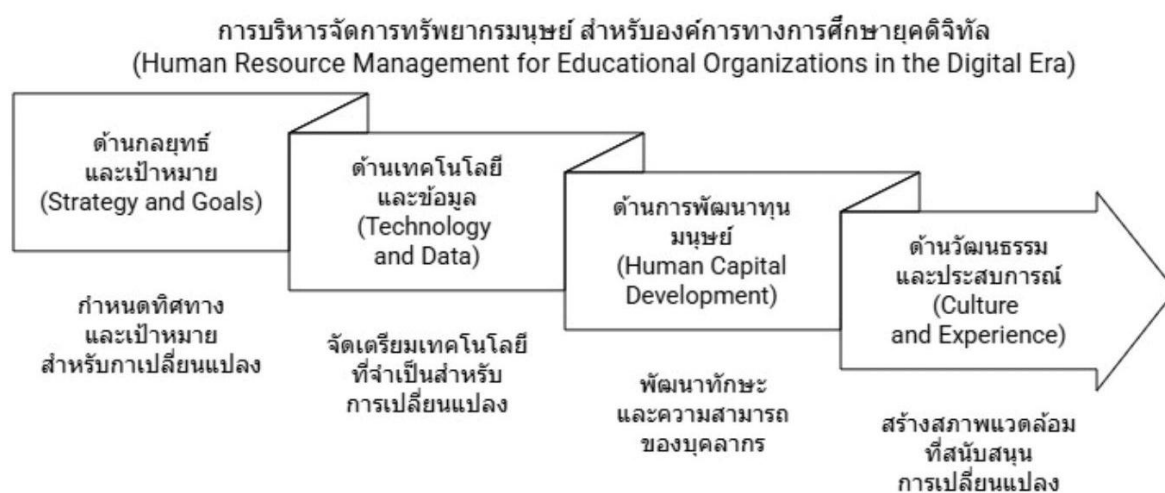
จากแนวทางของนักวิชาการในตารางที่ 1 พบว่า นักวิชาการแต่ละท่านได้นำเสนอ องค์ประกอบในการบริหารการศึกษาแบบเดิมที่มีความรายละเอียดแตกต่างกัน โดยทุกแนวทางต่างชี้ให้เห็นว่าการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรทางการศึกษายุคดิจิทัลไม่สามารถดำเนินได้อย่างมีประสิทธิภาพหากขับเคลื่อนเพียงด้านใดด้านหนึ่งแบบแยกส่วน ซึ่งเกี่ยวข้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำทางการศึกษา แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลจำเป็นต้องเปลี่ยนจากเดิมการเป็นผู้บริหารทรัพยากร ไปสู่การเป็นผู้สร้างระบบนิเวศ ที่สามารถบูรณาการกลยุทธ์ เทคโนโลยี ทุนมนุษย์ และวัฒนธรรมองค์การให้ขับเคลื่อนซึ่งกันและกันได้อย่างเป็นระบบ ซึ่งแตกต่างจากกรอบ Transformational Leadership ที่มักมุ่งเน้น

การเปลี่ยนแปลง ผ่านตัวผู้นำเป็นหลัก (Bass & Riggio, 2006) และขยายไปสู่การเป็นผู้นำเชิงระบบ ที่สามารถออกแบบโครงสร้างและสภาพแวดล้อมให้บุคลากรสามารถแสดงศักยภาพของตนเองได้อย่างยั่งยืน

บทสรุป

บทความนี้ได้นำเสนอแนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์สำหรับองค์กรทางการศึกษายุคดิจิทัล ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรมสามารถสรุปได้ว่า การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาที่ผ่านมามักถูกจำกัดบทบาทอยู่เพียงการจัดการงานประจำวันเชิงธุรการ และมักมีความเข้าใจผิดว่าการปรับตัวสู่ดิจิทัลคือการเพียงแค่จัดหาเทคโนโลยีมาทดแทนแรงงานมนุษย์ ซึ่งรูปแบบการบริหารที่แยกส่วนและล้าหลังดังกล่าว ไม่สามารถตอบสนองต่อพลวัตการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลัน และการก้าวสู่สังคมอัจฉริยะได้อีกต่อไป การบูรณาการเทคโนโลยีเข้ากับการบริหารคน จึงมิใช่เพียงการอำนวยความสะดวก แต่เป็นการพลิกโฉม บทบาทของผู้บริหารจากการมองสถานศึกษาเป็นเพียงพื้นที่จัดการเรียนการสอน ไปสู่การเป็นองค์กรเชิงยุทธศาสตร์ที่มีชีวิต ซึ่งสอดคล้องกับมุมมองของ OECD (2023) และ UNESCO (2024) ที่ชี้ให้เห็นว่า เทคโนโลยี ปัญญาประดิษฐ์ และมนุษย์ ต้องถูกนำมาทำงานร่วมกันในลักษณะระบบนิเวศอัจฉริยะ เพื่อยกระดับประสิทธิภาพขององค์กร

จากแนวทางของนักวิชาการ โดยวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบทั้งในแง่จุดร่วมและจุดที่แตกต่างตามบริบทการศึกษา และกรอบนโยบายของแต่ละแนวทาง ทุกแนวทางต่างชี้ตรงกันว่าองค์ประกอบด้านกลยุทธ์และเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอ หากปราศจากการพัฒนาทุนมนุษย์และวัฒนธรรมองค์กรที่รองรับ ซึ่งสะท้อนให้เห็นข้อจำกัดของแนวคิด New Public Management ที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพเชิงระบบโดยละเลยด้านการพัฒนาบุคคล (Hood, 1991) ซึ่งการบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลต้องก้าวพ้นกรอบคิดดังกล่าว และมีแนวทางที่มุ่งเน้นเทคโนโลยีเป็นหลัก เช่น เรวัต สมบูรณ์ และคณะ (2566) และ OECD (2023) เมื่อนำมาวิเคราะห์ร่วมกับแนวทางที่มุ่งเน้นด้านมนุษย์และจริยธรรม เช่น UNESCO (2024) และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2567) พบว่า มีความสัมพันธ์ส่งเสริมกัน ไม่ใช่ด้านใดด้านหนึ่ง นำไปสู่ข้อสรุปว่า การเปลี่ยนผ่านสู่องค์กรสมรรถนะสูงในบริบทการศึกษาไทยต้องขับเคลื่อนผ่าน 4 กลไกที่มีลำดับการพึ่งพาและเชื่อมโยงกันเป็นระบบ โดยมีกลยุทธ์เป็นตัวกำหนดทิศทาง เทคโนโลยีเป็นโครงสร้างพื้นฐานที่ทำให้กลยุทธ์เกิดขึ้นได้จริง การพัฒนาทุนมนุษย์เป็นกลไกแปลงเทคโนโลยีให้กลายเป็นคุณค่าทางการศึกษา และวัฒนธรรมองค์กรเป็นสภาพแวดล้อมที่กำหนดว่าการเปลี่ยนแปลงทั้งสามมิติแรกจะดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืนหรือล้มเหลว ดังที่ปรากฏในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์สำหรับองค์กรทางการศึกษายุคดิจิทัล

ที่มา: สังเคราะห์โดยผู้เขียน

เอกสารอ้างอิง

- กิติพิเชษฐ์ ฐปบุชา, สิทธิพร เขาคูน, และ สุรพงษ์ วิริยะ. (2566). แนวทางการพัฒนาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุค AI. *วารสารวิจัยมหาวิทยาลัยเวสเทิร์น มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 9(3), 271-284.
- ชุตีรัตน์ กาญจนชนชัย. (2562). *ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. (ศึกษาศาสตร์ดุสิตบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย).
- ปิยวัน เครือนาถ, วิรัตน์ มณีพฤกษ์ และ ภูมิภควัฒ์ ภูมิพงศ์ชสร. (2568). แนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงช่องว่างทางดิจิทัลในสถานศึกษาเอกชน. *วารสารส่งเสริมและพัฒนาวิชาการสมัยใหม่*, 3(2), 1-16.
- บุญณัฐ มาเชค. (2564). การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในยุค Thailand 4.0. *Journal of Information and Learning*, 32(3), 83-91.
- พิมพ์ลภัส จิตต์ธรรม. (2567). นวัตกรรมการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรภาครัฐสู่ยุคดิจิทัล. *วารสารบัณฑิตศึกษาวិชาการ*, 2(1), 10-19.
- เรวัต สมบูรณ์, ขวนคิด มะเสนะ และ นเรศ ชันธะรี. (2566). รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลยุคดิจิทัลในโรงเรียนเอกชน. *วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์*, 12(2), R-262-275.
- วิรุทธ ยืนยาว. (2568). การบริหารงานบุคคลเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล. ใน *รายงานสืบเนื่องจากการประชุมวิชาการและนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ครั้งที่ 8* (น. 562-569). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2567). *แนวทางการพัฒนาสมรรถนะดิจิทัล (Digital Competency) สำหรับครูและบุคลากรทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- Apriyanto, S., Anum, A., & Farhan, R. N. (2025). Educational Human Resource Management Strategies in the Digital Era. *International Journal Corner of Educational Research*, 4(1), 1-9.
- Chakamanont, S., & Thabmali, P. (2025). Guidelines For Enhancing Thai Teachers' artificial Intelligence Literacy in the Digital Age. *Journal of Education and Innovation*, 27(1), 186-201.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons?. *Public administration*, 69(1), 3-19.
- Ketolainen, N. (2018). *Digitalization of human resources—The transformation journey into automated and data-driven service organization*. (Master of Business Administration, Haaga-Helia University of Applied Sciences).
- Mitchell, B., & Gamlem, C. (2017). *The big book of HR*. Massachusetts: Red Wheel/Weiser.
- OECD. (2018). *The Future of Social Protection: What works for non-standard workers?*. Paris: OECD Publishing.
- _____. (2023). *Shaping Digital Education Ecosystems: Digital Education Outlook 2023*. Paris: OECD Publishing.
- Teachme Biz. (2022). *Digital HR Transformation with SMAC Model*. Retrieved from <https://teachme-biz.com/blog/digital-hr/>.
- UNESCO. (2024). *AI competency framework for teachers*. UNESCO Digital Library. Retrieved from <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000390559>.