



## The Transformational Leadership Affecting the Effectiveness of Personal Management in the Digital Era of School Under the Kamphaeng Phet Primary Educational Service Area Office 1

Kawwalin Sanguthai<sup>1</sup> and Poompipat Rukponmongkol<sup>2</sup>

<sup>1</sup> M.Ed. (Educational Administration), Faculty of Education, Kamphaeng Phet Rajabhat University, Thailand

<sup>2</sup> Faculty of Education, Kamphaeng Phet Rajabhat University, Thailand

<sup>1</sup> E-mail: nan\_frind@hotmail.com, ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-6924-2945>

<sup>2</sup> E-mail: poompipat\_r@kpru.ac.th, ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-0644-5258>

Received 26/01/2025

Revised 17/01/2025

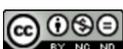
Accepted 20/02/2025

### Abstract

**Background and Aims:** Human resource management is important and necessary for the performance of personnel because it affects the academic achievement of students as well as the confidence and acceptance from parents and stakeholders. If personnel are developed and cared for in the right and appropriate direction, it will enable the administration of educational institutions, including the development of students, to be successful. This research aims to 1) Study transformational leadership under the Kamphaeng Phet Primary Educational Service Area Office 1, 2) Study the effectiveness of human resource management in the digital age of educational institutions under the Kamphaeng Phet Primary Educational Service Area Office 1, 3) Study the relationship between transformational leadership and the effectiveness of human resource management in the digital age of educational institutions under the Kamphaeng Phet Primary Educational Service Area Office 1, and 4) Create an equation to predict the effectiveness of human resource management in the digital age of educational institutions using transformational leadership as a predictor.

**Methodology:** The sample group used in this research was 198 school administrators and teachers in schools under the Kamphaeng Phet Primary Educational Service Area Office 1. The multi-stage sampling method was used. The data collection tool was a 5-level rating scale questionnaire. The quality of the questionnaire on transformational leadership had a discrimination power between 0.20-0.73 and a reliability value of 0.945. The efficiency of personnel management had a discrimination power between 0.23-0.78 and a reliability value of 0.967. The statistics used for data analysis were mean, standard deviation, correlation analysis, normal multiple regression analysis, and stepwise multiple regression analysis.

**Results:** It was found that (1) the transformational leadership of the school administrators under the Kamphaeng Phet Primary Educational Service Area Office 1 was at the highest level overall. (2) The effectiveness of personnel management in the digital age of the schools under the

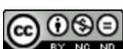




Kamphaeng Phet Primary Educational Service Area Office 1 was at the highest level overall. (3) The relationship between transformational leadership and the effectiveness of personnel management in the digital age of the schools under the Kamphaeng Phet Primary Educational Service Area Office 1 was found to be positively related, with statistical significance at the .01 level in all aspects. (4) The prediction of the effectiveness of personnel management in the digital age of the schools under the Kamphaeng Phet Primary Educational Service Area Office 1 found that 2 variables could predict the effectiveness of personnel management in the digital age of the schools: consideration of individuality and inspiration. These 2 variables could together predict the effectiveness of personnel management in the digital age of the schools by 70.4 percent, with statistical significance at the .01 level.

**Conclusion:** Transformational leadership is a key factor that enables educational institutions to adapt and develop human resource management to suit the digital age. Visionary leaders can inspire staff to embrace change and develop technological skills, which results in more efficient work processes. In addition, the application of technologies such as human resource management information systems, online learning, and communication via digital platforms can reduce workloads and increase efficiency in personnel management in educational institutions. Therefore, transformational leadership is a key factor that drives educational institutions to develop and adapt to the digital age effectively.

**Keywords:** Transformational Leadership; Effectiveness; Human Resource Management; Digital Age



## ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1

เกวลิน แสงอุทัย<sup>1</sup> และภูมิพัฒน์ รักพรมงค<sup>2</sup>

<sup>1</sup>ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

<sup>2</sup>คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

### บทคัดย่อ

**ภูมิหลังและวัตถุประสงค์:** การบริหารงานบุคคลนั้นมีความสำคัญและจำเป็นต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร เพราะจะส่งผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน อีกทั้ง ส่งผลต่อความเชื่อมั่นและการยอมรับจากผู้ปกครองและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง หากบุคลากรต้องได้รับการพัฒนาดูแลในทิศทางที่ถูกต้องและเหมาะสม ก็จะทำให้การบริหารงานของสถานศึกษารวมทั้งการพัฒนาผู้เรียนให้ประสบความสำเร็จ การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 2) ศึกษาประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 และ 4) สร้างสมการพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัลของสถานศึกษา โดยใช้ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นตัวพยากรณ์

**ระเบียบวิธีการวิจัย:** กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 จำนวน 198 คน ใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือแบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ คุณภาพของแบบสอบถามด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.20-0.73 และมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.945 ด้านประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลมีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.23-0.78 และมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.967 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณปกติ และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน

**ผลการวิจัย:** พบว่า (1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (2) ประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 โดยรวมพบว่า มีความสัมพันธ์เชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกด้าน และ(4) การพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 พบว่ามีตัวแปรที่สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัลของสถานศึกษาได้ 2 ตัวแปรคือด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ซึ่งตัวแปรทั้ง 2 ด้านนี้ สามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัลของสถานศึกษาได้ร้อยละ 70.4 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

**สรุปผล:** ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้สถานศึกษาสามารถปรับตัวและพัฒนาการบริหารงานบุคคลให้เหมาะสมกับยุคดิจิทัล ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรเปิดรับการ

เปลี่ยนแปลงและพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยี ซึ่งส่งผลให้กระบวนการทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น นอกจากนี้ การนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ เช่น ระบบสารสนเทศด้านการบริหารงานบุคคล การเรียนรู้ออนไลน์ และการสื่อสารผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัล ช่วยลดภาระงานและเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการบุคลากรในสถานศึกษา ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยขับเคลื่อนสถานศึกษาให้สามารถพัฒนาและปรับตัวให้ทันกับ ยุคดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง; ประสิทธิภาพ; การบริหารงานบุคคล; ยุคดิจิทัล

## บทนำ

สังคมประเทศไทยได้เปลี่ยนผ่านเข้าสู่ยุคดิจิทัลอย่างเต็มตัว ทำให้กิจกรรมต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการเมืองการปกครอง เศรษฐกิจและสังคมดำเนินไปอย่างรวดเร็ว ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างมหาศาลผ่านโลกออนไลน์ส่งผลให้คุณลักษณะของเด็กไทยเปลี่ยนไป การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพสูงเพื่อขับเคลื่อนประเทศนั้น ทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรจึงมีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อการดำเนินงานหรือกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร การที่จะได้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพจำเป็นจะต้องมีการบริหารจัดการองค์กรและการวางแผนที่ดี ทั้งนี้เพราะการวางแผนบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญคือทำให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนไปได้ด้วยเงื่อนไขต่างๆ ในอนาคตไม่ว่าจะเป็นเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจหรือเทคโนโลยีหรือโรคอุบัติใหม่ ซึ่งถ้าได้คาดการณ์ก็จะมีการเตรียมการเพื่อรองรับเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น ทำให้ปัญหาที่องค์กรจะต้องเผชิญในอนาคตด้านกำลังคนลดความรุนแรงลงได้ ส่งผลให้องค์กรสามารถดำเนินงานหรือกิจกรรมต่างๆ ได้อย่างมั่นคงท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นได้

การบริหารงานบุคคลดำเนินการตามแนวทางของพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2562 เพื่อให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ตามมาตรา 54 ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2562 โดยยึดหลักการสำคัญคือหลักการกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วมและการบริหารโดยคณะกรรมการสถานศึกษา เพื่อให้เกิดการพัฒนาสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลและสร้างระบบคุณธรรมให้เข้าแข่งขันยิ่งขึ้น ทั้งนี้มุ่งหวังว่าหากข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีคุณภาพ มีขวัญและกำลังใจที่ดีที่จะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้คู่คุณธรรม มีจริยธรรม และวัฒนธรรมในการดำรงชีวิตสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข มีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลงในโลกศตวรรษที่ 21 (วิภาดา สารมัย, 2562)

สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 ได้ดำเนินการจัดการศึกษา โดยมีโรงเรียนในความรับผิดชอบทั้งหมด 202 โรงเรียน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1, 2565) มีการแบ่งขอบเขตงานออกเป็นหน่วยงานตามโครงสร้างของสถานศึกษาและแต่งตั้งหัวหน้าตามสายงาน มอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรตามที่ผู้บริหารสถานศึกษาเห็นสมควร การบริหารงานบุคคลจึงเป็นหนึ่งในตัวชี้วัดความสำเร็จของสถานศึกษา ซึ่งประสิทธิภาพของการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาจะมาจากการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสถานศึกษานั้นเอง แต่จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 มีปัญหาและอุปสรรค

เนื่องมาจากสภาพท้องถิ่นโดยเฉพาะการบริหารงานบุคคล ปัญหาคือกลุ่มพัฒนาบุคลากรและครูขาดแคลนบุคลากร โดยมีน้ำหนักคะแนน 0.051 มีนโยบายที่ไม่แน่นอน มีการเปลี่ยนแปลงผู้นำ ทำให้งานไม่ต่อเนื่อง โดยมีน้ำหนักคะแนน 0.048 บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในการส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ให้ผู้เรียนมีความปลอดภัยจากภัยทุกรูปแบบ โดยมีน้ำหนักคะแนน 0.042 ผู้บริหาร ครู บุคลากรทางการศึกษายังขาดความเข้าใจที่ชัดเจนในการนำหลักสูตรบูรณาการไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีน้ำหนักคะแนน 0.025 และผู้บริหาร ครู บุคลากรบางส่วนยังขาดความรู้ความเข้าใจ การจัดการเรียนรู้ Active Learning โดยมีน้ำหนักคะแนน 0.030 (แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2566-2570 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1, 2565)

จากเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยเห็นว่าการบริหารงานบุคคลนั้นมีความสำคัญและจำเป็นส่งผลต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากรในการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานของบุคลากรจะส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน ส่งผลต่อความเชื่อมั่นและการยอมรับจากผู้ปกครองและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง หากบุคลากรต้องได้รับการพัฒนาดูแลในทิศทางที่ถูกต้องและเหมาะสม ก็จะทำให้การบริหารงานของสถานศึกษารวมทั้งการพัฒนาผู้เรียนให้ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้นไปด้วย เพราะผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งในการจัดการศึกษา ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 เพื่อนำผลการวิจัยมาเป็นข้อมูลในการส่งเสริมและพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาต่อไป

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1
2. เพื่อศึกษาประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1
4. เพื่อสร้างสมการพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัลของสถานศึกษา โดยใช้ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นตัวพยากรณ์

### การทบทวนวรรณกรรม

#### 1. ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

เบส และอวลิโอ (Bass & Avolio, 1994) กล่าวว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ การกระตุ้นให้เกิดความสนใจในระหว่างผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มองงานพวกเขาในแง่มุมใหม่ทำให้เกิดตระหนักรู้ในเรื่องของภารกิจ (Mission) และวิสัยทัศน์ (Vision) ของทีมและองค์กรมีการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้น ชักนำให้ผู้ตามมองให้ไกลเกินความสนใจของพวกเขาเองไปสู่สิ่งที่จะทำให้กลุ่มได้ประโยชน์

ฮอยและมิสเคิล (Hoy & Miskel, 2012) กล่าวว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะดังนี้ 1) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา 4) การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 5) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม

อุมาวดี วัฒนชนกุล (2560) กล่าวว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียน ประกอบด้วย 1) การสร้างแรงบันดาลใจ 2) การใช้ความเป็นเอกัตบุคลานิยม 3) การกระตุ้นทางปัญญาและ 4) การมีอิทธิพลที่เป็นอุดมคติ

## 2. การบริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัล

ในยุคดิจิทัลที่โลกหมุนเร็วขึ้นสิ่งรอบตัวเปลี่ยนแปลงไป การทำงานก็ต้องเปลี่ยนแปลงและปรับตัวให้ก้าวทันโลกอยู่ตลอดเวลา องค์กรจะต้องรับมือกับการทำงานในยุคดิจิทัล การส่งเสริมการบริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัล ผู้บริหารต้องมีวิธีการส่งเสริมดังต่อไปนี้ (พระมหาปริญญา เตชปญโญ (ปราบชมพู่), 2564)

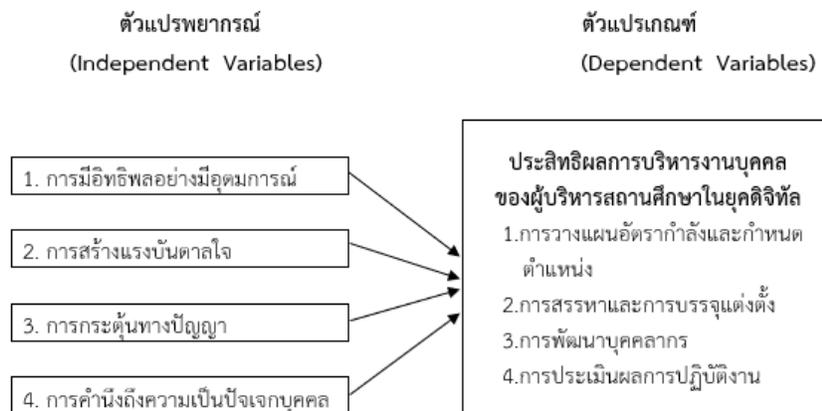
1. สร้างสรรค์สวัสดิการใหม่ๆที่น่าสนใจและดีต่อบุคลากรและองค์กร ซึ่งสวัสดิการที่ดีนั้นจะช่วยส่งเสริมให้บุคลากรมีประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีขึ้น และทำให้องค์กรมีศักยภาพในการแข่งขันมากขึ้นด้วย
2. สรรหาองค์ความรู้ใหม่ๆ มาพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้ทักษะมีความก้าวหน้าอยู่เสมอ
3. เพิ่มมูลค่าทางด้านดิจิทัลตลอดจนส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีให้กับบุคลากร
4. คัดสรรเทคโนโลยีและแอปพลิเคชันที่มาช่วยพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของฝ่ายบริหารงานบุคคล เพื่อขับเคลื่อนการทำงานให้ราบรื่นและมีประสิทธิภาพมากที่สุด
5. คัดสรรอุปกรณ์การทำงานที่ทันสมัยและมีคุณภาพสำหรับบุคลากร
6. สร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี
7. สร้างสรรค์วิธีการสรรหาบุคลากรใหม่ๆ
8. ประชาสัมพันธ์และสร้างแบรนด์องค์กรในรูปแบบการบริหารงานบุคคลยุคดิจิทัล โดยมุ่งเน้นในการสร้างภาพลักษณ์องค์กรเพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือและอยากเข้ามาร่วมงานกับองค์กร

ลลิตา สมใจ (2565) กล่าวว่า การบริหารบุคลากรในยุคดิจิทัล เป็นการเปลี่ยนองค์กรให้สามารถรองรับ “การทดสอบทดลอง” ได้มากขึ้น องค์กรจำเป็นที่จะต้องปรับตัววัฒนธรรมและวิธีการบริหารหมายความว่า กระบวนการหลายๆ อย่างที่องค์กรกระทำเพราะง่าย ประหยัดค่าใช้จ่าย ประหยัดเวลา องค์กรจะต้องกลับมาพิจารณาอีกรอบว่ากระบวนการเหล่านั้นมีความเหมาะสมหรือเปล่า แปลว่าองค์กรจะต้องสนับสนุนให้พนักงานกล้าที่จะทำอะไรที่แตกต่าง กล้าที่จะใช้ความคิดสร้างสรรค์ เพื่อให้ทุกส่วนขององค์กรสามารถถูกทดสอบทดลองได้ เพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ เทคโนโลยีและ “คนรุ่นใหม่” เป็นสองสิ่งที่ถูกนำมาเชื่อมโยงกันมากขึ้น

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหมายถึงความสามารถของผู้นำในการสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้ผู้ตามองงานในมุมมองใหม่ พัฒนาศักยภาพของตนเอง และมีเป้าหมายร่วมกันเพื่อประโยชน์ขององค์กร คุณลักษณะที่สำคัญ ได้แก่ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ซึ่งช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกในองค์กร ด้านการบริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัล องค์กรต้องปรับตัวให้ทันกับเทคโนโลยีโดยส่งเสริมสวัสดิการที่ดี พัฒนาทักษะบุคลากรด้านดิจิทัล และนำเทคโนโลยีมาช่วยบริหารจัดการ องค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีและสนับสนุนการใช้ความคิดสร้างสรรค์เป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืนในยุคที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

## กรอบแนวคิดการวิจัย

การศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 ผู้วิจัยได้สังเคราะห์กรอบแนวคิดงานวิจัยจากแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้ ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดวิจัย

## ระเบียบวิธีการวิจัย

### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร ได้แก่ คือ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 ปีการศึกษา 2567 จำนวน 202 โรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน รวมทั้งหมด 404 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 99 คน และครูผู้สอน จำนวน 99 คน รวมจำนวนกลุ่มตัวอย่าง 198 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรในการคำนวณของเครซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970) ได้กลุ่มตัวอย่าง 198 คน การได้มาของกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 แบ่งประชากรออกเป็นชั้นภูมิ โดยใช้อำเภอเป็นตัวแปรแบ่งชั้นภูมิ ขั้นตอนที่ 2 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างในแต่ละชั้นภูมิตามสัดส่วน

### 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นตามแนวคิด ทฤษฎีและเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 การสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามแบบสอบถามในตอนนี้มีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบ (Multiple choice) ตอนที่ 2 การสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 แบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) โดยกำหนดวิธีคิดของลิเคิอร์ท (บุญชม ศรีสะอาด, 2560) แบ่งเป็นระดับการวัด 5 ระดับ ดังนี้ 5 หมายถึง ระดับมากที่สุด 4 หมายถึง ระดับมาก 3 หมายถึง ระดับปานกลาง 2 หมายถึง ระดับน้อย 1 หมายถึง ระดับน้อยที่สุด ตอนที่ 3 การสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อระดับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลของ

สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 แบบสอบถามมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) โดยกำหนดวิธีคิดของลิเคอร์ท (บุญชม ศรีสะอาด, 2560) เช่นเดียวกับ ตอนที่ 2

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

เก็บรวบรวมข้อมูลโดยให้ผู้ตอบแบบสอบถาม ตอบแบบสอบถามผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ จากนั้นผู้วิจัยตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถามในแต่ละข้อคำถามจนได้แบบสอบถามที่สมบูรณ์

### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปและดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ใช้เกณฑ์การตัดสิน ค่าเฉลี่ยกำหนดออกเป็น 5 ระดับ โดยพิจารณาจากระดับคะแนนเฉลี่ยนำมาแปลความหมายตามเกณฑ์ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2560)

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.51 – 5.00 หมายถึง ระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.51 – 4.50 หมายถึง ระดับมาก

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.51 – 3.50 หมายถึง ระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.51 – 2.50 หมายถึง ระดับน้อย

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00 – 1.50 หมายถึง ระดับน้อยที่สุด

นำข้อมูลจากแบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 มาวิเคราะห์ความสัมพันธ์ โดยใช้การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ของเพียร์สัน (Pearson's product moment Coefficient) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 และแปลความหมายของคะแนน โดยการแปลความหมายค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เทียบกับเกณฑ์ของ พวงรัตน์ ทวีรัตน์ (2550) ดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)	ระดับของความสัมพันธ์
0.81 ขึ้นไป	มีความสัมพันธ์กันระดับสูงมาก
0.61-80	มีความสัมพันธ์กันระดับสูง
0.41-60	มีความสัมพันธ์กันระดับปานกลาง
0.21-40	มีความสัมพันธ์กันระดับต่ำ
0.20 ลงไป	มีความสัมพันธ์กันระดับต่ำมาก

การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบปกติ (Enter Multiple Regression Analysis) เพื่อหาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1

การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) เพื่อค้นหาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ดีที่สุดที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1

### 5. สถิติที่ใช้ในการวิจัย

1. ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

2. การวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 และการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 ใช้สถิติจากการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

### ผลการวิจัย

จากผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์สามารถสรุปได้ดังนี้

1. ผลการศึกษาสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 ซึ่งมี 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล แสดงดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1

ข้อที่	รายการ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1	ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	4.55	0.47	มากที่สุด
2	ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	4.48	0.50	มาก
3	ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	4.52	0.50	มากที่สุด
4	ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	4.54	0.50	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย		4.52	0.46	มากที่สุด

จากตารางที่ 1 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.52$ , S.D. = 0.46) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ( $\bar{X} = 4.55$ , S.D. = 0.47) รองลงมาคือด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ( $\bar{X} = 4.54$ , S.D. = 0.50) และด้านการกระตุ้นทางปัญญา ( $\bar{X} = 4.52$ , S.D. = 0.50) ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ( $\bar{X} = 4.48$ , S.D. = 0.50)

2. ผลการศึกษาประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 ซึ่งมี 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง

ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง ด้านการพัฒนาบุคลากรและด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน แสดงดังตารางที่ 2

**ตารางที่ 2** แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1

ข้อที่	รายการ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1	ด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง	4.41	0.46	มาก
2	ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง	4.58	0.47	มากที่สุด
3	การพัฒนาบุคลากร	4.47	0.46	มาก
4	ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	4.56	0.44	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย		4.51	0.41	มากที่สุด

จากตารางที่ 2 พบว่าระดับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.51$ , S.D. = 0.41) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง ( $\bar{X} = 4.58$ , S.D. = 0.47) รองลงมาคือด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.56$ , S.D. = 0.44) และด้านการพัฒนาบุคลากร ( $\bar{X} = 4.47$ , S.D. = 0.46) ตามลำดับและด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง ( $\bar{X} = 4.41$ , S.D. = 0.46)

3. ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์และทดสอบนัยสำคัญทางสถิติ ดังตารางที่ 3

**ตารางที่ 3** แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1

ตัวแปร	$X_1$	$X_2$	$X_3$	$X_4$	$Y_t$
$X_1$	1.000	0.780**	0.828**	0.804**	0.700**
$X_2$		1.000	0.902**	0.872**	0.793**
$X_3$			1.000	0.930**	0.812**
$X_4$				1.000	0.825**
$Y_t$					1.000

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 3 พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ( $X_1$ ) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ( $X_2$ ) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา( $X_3$ ) และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

( $X_4$ ) กับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัลของสถานศึกษา ( $Y_t$ ) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 โดยรวมพบว่ามีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4. ผลการสร้างสมการพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัลของสถานศึกษา โดยใช้ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นตัวพยากรณ์ โดยใช้ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นตัวแปรพยากรณ์ (Multiple Regression Analysis) ดำเนินการดังนี้

การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบปกติ (Enter Multiple Regression Analysis) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 ดังตารางที่ 4

**ตารางที่ 4** แสดงผลกาวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบปกติ (Enter Multiple Regression Analysis) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอำนาจพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1

ตัวแปรพยากรณ์	B	S.E.	Beta	t	Sig.
ค่าคงที่	1.313	0.16		8.173	.000*
ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ( $X_1$ )	0.011	0.06	0.013	0.182	.856
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ( $X_2$ )	0.194	0.08	0.240	2.532	.012*
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ( $X_3$ )	0.134	0.11	0.164	1.265	.208
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ( $X_4$ )	0.368	0.09	0.453	4.062	.000*

$R=0.841$  ,  $R^2=0.707$  , Adjusted  $R^2=0.700$  ,  $F=111.981$  ,  $Sig=0.000$ \*

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4 พบว่าด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ( $X_1$ ) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ( $X_2$ ) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ( $X_3$ ) และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ( $X_4$ ) ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.84 และสามารถร่วมกันทำนายประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัลของสถานศึกษา ( $Y_t$ ) ได้ร้อยละ 70.7 สามารถสร้างสมการทำนายได้ดังนี้

สมการพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนดิบ

$$\hat{Y} = 1.313 + 0.011X_1 + 0.194X_2 + 0.134X_3 + 0.368X_4$$

สมการพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน

$$\hat{Z} = 0.013X_1 + 0.240X_2 + 0.164X_3 + 0.453X_4$$

การวิเคราะห์ตัวแปรพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัลของสถานศึกษา โดยใช้ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นตัวแปรพยากรณ์ โดย การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) เพื่อค้นหาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ดีที่สุดที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการ

บริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 ดังตารางที่ 5

**ตารางที่ 5** แสดงผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีอำนาจพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1

ตัวแปรพยากรณ์	B	S.E.	Beta	t	Sig.
ค่าคงที่	1.342	0.151		8.895	.000**
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X <sub>4</sub> )	0.453	0.066	0.558	6.874	.000**
การสร้างแรงบันดาลใจ (X <sub>2</sub> )	0.248	0.066	0.307	3.779	.000**

R=0.839 , R<sup>2</sup>=0.704 , Adjusted R<sup>2</sup>=0.700, F=403.616 , Sig=0.000\*

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 5 พบว่า จากการพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 ด้วยการใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) โดยใช้ตัวแปรพยากรณ์ 4 ตัว คือด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (X<sub>1</sub>) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (X<sub>2</sub>) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (X<sub>3</sub>) และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X<sub>4</sub>) พบว่ามีตัวแปรที่สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัลของสถานศึกษาได้ 2 ตัวแปร คือด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X<sub>4</sub>) และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (X<sub>2</sub>) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบพหุคูณ (R) เท่ากับ 0.839 มีค่ากำลังสองของสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบพหุคูณ (R<sup>2</sup>) เท่ากับ 0.704 นั้นหมายความว่า การเปลี่ยนแปลงค่าประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัลของสถานศึกษาสามารถอธิบายได้ด้วยค่าเปลี่ยนแปลงของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งปัจจัยทั้ง 2 ด้านนี้ สามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัลของสถานศึกษาได้ร้อยละ 70.4 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สามารถนำมาเขียนสมการพยากรณ์ได้ดังนี้

สมการพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนดิบ

$$\hat{Y} = 1.342 + 0.248X_2 + 0.453X_4$$

สมการพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน

$$\hat{Z} = 0.307X_2 + 0.558X_4$$

## อภิปรายผล

จากการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 สามารถอภิปรายได้ดังนี้

1. จากการศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 พบว่า ค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือด้านการมีอิทธิพลอย่างมี ร่องลงมาคือด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการ

กระตุ้นทางปัญญาตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาได้ใช้ภาวะความเป็นผู้นำที่มีอยู่ในตนเองมาบริหารสถานศึกษาอย่างเต็มศักยภาพ เพราะการบริหารสถานศึกษาเป็นสิ่งสำคัญที่ทุกฝ่ายต้องมีส่วนร่วมในการพัฒนาสถานศึกษาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด การบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำเภอแก่งเพชร เขต 1 ได้แสดงให้เห็นถึงการพัฒนาสถานศึกษาที่เตรียมพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ อาทิเช่น ผู้สถานศึกษามีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีการกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน โดยคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับเบสและอวลิโอ (Bass & Avolio, 1994) ที่กล่าวว่า การกระตุ้นให้เกิดการตระหนักในเรื่องของภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและองค์กร มีการพัฒนาความสามารถของครูและผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความสนใจของพวกเขาไปสู่สิ่งที่จะทำให้เกิดประโยชน์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชักนำให้ผู้อื่นให้ทำมากกว่าที่พวกเขาตั้งใจตั้งแต่ต้นและบ่อยครั้งมากกว่าที่เขาคิด ผู้นำจะคาดหวังและมักจะนำไปสู่ความสำเร็จที่สูงขึ้น

2. จากการศึกษาประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำเภอแก่งเพชร เขต 1 พบว่าระดับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำเภอแก่งเพชร เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำเภอแก่งเพชร เขต 1 มีภาระดำเนินงานในด้านต่างๆ ที่ส่งเสริมให้เกิดประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัลของสถานศึกษาที่ดีที่สุดได้อย่างครบถ้วนทุกด้าน จึงส่งผลให้ระดับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำเภอแก่งเพชร เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของจรรย์ น้อยพรหมและคณะ (2562) ได้ทำการศึกษาเรื่องรูปแบบการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง ผลการวิจัยพบว่ารูปแบบการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่างประกอบด้วย 6 องค์ประกอบหลัก 23 องค์ประกอบย่อยมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด

3. ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำเภอแก่งเพชร เขต 1 พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำเภอแก่งเพชร เขต 1 โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกด้าน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นภาวะผู้นำที่จะนำการเปลี่ยนแปลงต่างๆ มาสู่องค์กรจุดประกายให้เกิดความร่วมมือจากทุกภาคส่วนร่วมกันพัฒนาองค์กรให้เกิดประสิทธิผล เมื่อผู้บริหารสถานศึกษานำหลักการ แนวคิด ทฤษฎีมาปรับประยุกต์ใช้ส่งผลทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัลของสถานศึกษาจึงเป็นความสัมพันธ์เชิงบวก งานวิจัยของผู้วิจัยในครั้งนี้สอดคล้องกับนิยามของเบส และอวลิโอ (Bass & Avolio, 1994) ได้นิยามความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือ การกระตุ้นให้เกิดความสนใจในระหว่างผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มองงานพวกเขาในแง่มุมใหม่ทำให้เกิดตระหนักรู้ในเรื่องของภารกิจ (Mission) และวิสัยทัศน์ (Vision) ของทีมและองค์กรมีการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น มีศักยภาพมาก

ขึ้น ชักนำให้ผู้ตามมองให้ไกลเกินความสนใจของพวกเขาเองไปสู่สิ่งที่จะทำให้กลุ่มได้ประโยชน์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชักนำผู้อื่นให้ทำมากกว่าที่พวกเขาตั้งใจตั้งแต่ต้น และบ่อยครั้งมากที่พวกเขาคิดว่ามันจะเป็นไปได้ ผู้นำจะมีความท้าทาย ความคาดหวัง และมักจะนำไปสู่ผลงานที่คาดหวัง การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางสติปัญญาและหรือการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้นำจะยกระดับภาวะและอุดมการณ์ของผู้ตามที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ การบรรลุความเจริญรุ่งเรืองของสังคมองค์กรและผู้อื่น และสอดคล้องกับงานวิจัยของเก็จกนก พลวงค์ (2564) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ผลการวิจัยพบว่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 โดยรวมพบว่ามีค่าสัมประสิทธิ์เชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.713 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนทั้ง 6 ด้านและประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนทั้ง 5 ด้าน มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เหมือนกันทุกด้าน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัลของสถานศึกษาในด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีความแปรผันไปในทิศทางเดียวกันกับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัลของสถานศึกษา

4. ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบปกติ (Enter Multiple Regression Analysis) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำเภพงเพชร เขต 1 พบว่าด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำเภพงเพชร เขต 1 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยด้านที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาสามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัลของสถานศึกษาได้ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำเภพงเพชร เขต 1 มีระดับการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในมากที่สุด ด้วยเหตุนี้จึงทำให้ทั้ง 4 ด้านของประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัลของสถานศึกษา ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำเภพงเพชร เขต 1 ได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของทิพย์งค์ รักษาสิน (2564) ได้ทำการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดฉะเชิงเทรา ผลการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาคือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ซึ่งปัจจัยทั้ง 4 ด้านนี้สามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาได้ร้อยละ 82.10 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .01

5. ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) พบว่ามีตัวแปรที่สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัลของสถานศึกษาได้ 2 ตัวแปรคือด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ปัจจัยทั้ง 2

ด้านนี้ สามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัลของสถานศึกษาได้ร้อยละ 70.4 โดยสามารถอธิบายตัวแปรแต่ละด้านได้ดังนี้

5.1 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลสามารถพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำเภงเพชร เขต 1 ได้ ทั้งนี้เนื่องจากสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำเภงเพชร เขต 1 มีผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลอยู่ในระดับมากที่สุด จึงส่งผลให้เกิดผลดีต่อประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัลของสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของลักขณา สักเข็มหาร (2563) ที่กล่าวว่าการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางและเป็นรายบุคคลสนใจและเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล มีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคล เป็นที่เลี้ยงสอนให้คำแนะนำและส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานให้พัฒนาตนเอง มีการกระจายอำนาจโดยการมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงาน โดยผู้ร่วมงานมีคุณลักษณะสำคัญในด้านความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคล และการเอาใจเขามาใส่ใจเรา ความสามารถในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลและเทคนิคการมอบหมายงาน

5.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจสามารถพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำเภงเพชร เขต 1 ได้ ทั้งนี้เนื่องจากสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำเภงเพชร เขต 1 มีผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจอยู่ในระดับมากที่สุด จึงส่งผลให้เกิดผลดีต่อประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัลของสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของมุสตี จิรนากุล (2562) กล่าวว่าการสร้างแรงบันดาลใจเป็นพฤติกรรมของผู้บริหารในการกระตุ้นจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีแรงบันดาลใจในการทำงาน เห็นคุณค่าของงาน มีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ มีส่วนร่วมในการวางแผน มีความเสียสละและอุทิศตนเพื่อองค์การไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน สามารถทำงานอย่างมีความสุขและมีชีวิตชีวา ผู้บริหารมีความกระตือรือร้นในการทำงานคอยกระตุ้นให้เกิดการทำงานเป็นทีม เน้นความสามัคคีในหมู่คณะไว้วางใจและให้เกียรติซึ่งกันและกัน ผู้บริหารใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมและส่งเสริมการใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความเชื่อมั่น มุ่งมั่นและมีความตั้งใจแน่วแน่ที่จะทำงานให้สำเร็จ และเชื่อมั่นในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา มองการณ์ไกล มีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน มีเจตคติที่ดีมีความคิดในแง่บวกและสนับสนุนให้กำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพยายามในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น

## ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาครั้งนี้มีข้อเสนอแนะให้นำผลการวิจัยไปใช้ ดังนี้

### 1. ข้อเสนอแนะด้านการพัฒนาเชิงนโยบาย

1.1 สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ควรเข้ามามีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนเพื่อให้สถานศึกษามีประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัลมากขึ้น

1.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรมีโครงการต่างๆที่สนับสนุนให้มีการกำกับติดตาม ที่ส่งเสริมปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัลของ

สถานศึกษาคือด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง โดยมีวิธีกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานเห็นความสำคัญเพื่องานที่มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

## 2. ข้อเสนอแนะด้านการพัฒนาองค์กร

2.1 คณะอนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษา (อ.ก.ค.ศ.) ควรกำหนดนโยบายการบริหารงานบุคคลสำหรับสถานศึกษาในเขตพื้นที่ฯ รวมถึงการเกลี่ยอัตรากำลังให้สอดคล้องกับนโยบายการบริหารงานบุคคล ระเบียบ หลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ.กำหนดให้ชัดเจน รวมไปถึงเข้ามามีส่วนร่วมในการส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนา การเสริมสร้างขวัญกำลังใจ การปกป้องคุ้มครองระบบ คุณธรรม การจัดสวัสดิการ และการยกย่องเชิดชูเกียรติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ในหน่วยงานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

2.2 คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานควรสนับสนุน ส่งเสริมและให้กำลังใจข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในการปฏิบัติหน้าที่ อำนวยความสะดวกในการทำภารกิจต่างๆ เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นสิ่งกระตุ้นและจูงใจให้ครูปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ ส่งผลให้ประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัลสูงขึ้น

2.3 สถานศึกษาควรมีกระบวนการเกี่ยวกับภาวะการวิเคราะห์ภารกิจและสภาพความต้องการกำลังคน การวางแผนและการจัดทำแผนอัตรากำลัง การจัดทำภาระงานและวางโครงสร้างการบริหารงานบุคคล การกำหนดตำแหน่งให้สอดคล้องกับความต้องการใช้บุคลากรและการขอมือหรือเลื่อนตำแหน่งและวิทยฐานะ และเครื่องราชอิสริยาภรณ์ การพัฒนาวิทยฐานะโดยใช้เทคโนโลยีให้กับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มากยิ่งขึ้น

2.4 สถานศึกษาควรวิเคราะห์ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาและเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคล ควรมีวิธีการส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความมั่นใจในตนเองในการทำงาน ให้คำปรึกษาด้วยความเป็นกันเอง ให้ข้อมูลข่าวสารและถ่ายทอดความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาตนเอง

## 3. ข้อเสนอแนะด้านการพัฒนาบุคลากร

3.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรทำงานเพื่อส่วนรวม มีการกำหนดให้มีการประกาศเกียรติคุณหรือมอบรางวัลให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีผลงานดีเด่น มีการพูดให้กำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานเสมอ มีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานร่วมแรงร่วมใจกันทำงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ แสดงออกถึงความเชื่อมั่นในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานว่าจะสามารถทำงานที่มอบหมายได้สำเร็จ ตลอดจนการจัดสรรงบประมาณและจัดหาวัสดุอุปกรณ์มาอำนวยความสะดวก เพื่อผลที่นำไปสู่ประสิทธิผลของการบริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัลของสถานศึกษาต่อไป

3.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสนใจที่จะพัฒนาความสามารถที่โดดเด่นของตนเอง สนับสนุนและส่งเสริมให้ครูใช้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มศักยภาพและมีวิธีการส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานร่วมใจกันทำงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

### ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาปัจจัยอื่นที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัลของสถานศึกษา
2. ควรศึกษาเรื่องภาวะผู้นำด้านอื่นๆที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัลของสถานศึกษา

3. คว้าศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัลของสถานศึกษา

4. คว้าศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัลของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและสังกัดอื่น

5. คว้าศึกษาเรื่องแนวทางพัฒนาประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัลของสถานศึกษา

### เอกสารอ้างอิง

เก็จกนก พลวงค์. (2564). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.*

จรัญ น้อยพรหม, มาลี ไชยเสนา, & สมาน อัครภูมิ. (2562). รูปแบบการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง. *วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยการจัดการ และเทคโนโลยีอีสเทิร์น*, 16(1), 88-95.

ทิพย์รักษ์ รักษาสิน, ลินดา นาคไพบรีย, & สายฝน เสกขุนทด. (2021). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดฉะเชิงเทรา. *วารสารวิชาการวิทยาลัยบริหารศาสตร์*, 4(4), 31-47.

บุญชม ศรีสะอาด. (2560). *การวิจัยเบื้องต้น ฉบับปรับปรุงใหม่*. พิมพ์ครั้งที่ 10. กรุงเทพฯ: บริษัท สุวีริยาสาส์น จำกัด.

ผุสดี จิรนากุล. (2562). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอแม่ฟ้าหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 3. Doctoral dissertation, มหาวิทยาลัยพะเยา.*

พระมหาปริญญา เตชปัญโญ (ปราบ ชมพู). (2564). การบริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัล. *วารสารการสอนสังคมศึกษา*, 3(2), 185-195.

พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2550). *วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์*. (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพมหานคร: สำนักทดสอบการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ลลิตา สมใจ. (2565). *การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา กับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 1. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยพะเยา.*

ลักขณา สักเข็มหาร, พรเทพ เสถียรนพเก้า, & วัลนิกา ฉลากบาง. (2020). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการอาชีวศึกษา จังหวัดนครพนม. *วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยการจัดการ และ เทคโนโลยีอีสเทิร์น*, 17(2), 1-12.

วิภาดา สารมัย (2562). *การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปทุมธานี. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.*

- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 (2565). *แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2566-2570) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1*. กำแพงเพชร: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1.
- อุมาวดี วัฒนะนุกูล. (2560). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลาเขต 1 อำเภอเมืองยะลา จังหวัดยะลา*. การค้นคว้าอิสระ ครุศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.
- Bass, B.M., & B.J. Avolio. (1994). *Transformational Leadership Development*. Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press.
- Hoy & Miskel. (2012). *Educational administration: Theory, research, and practice*. (6<sup>th</sup> ed), Boston: McGraw - Hall.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.