



กลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัล
ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ



โดย
นางสาวนิตยา จันทร์ท่งใหญ่

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาพัฒนศึกษา แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

ภาควิชาพื้นฐานทางการศึกษา

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2566

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

กลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัล
ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ



โดย
นางสาวนิตยา จันทร์ทุ่งใหญ่

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาพัฒนศึกษา แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
ภาควิชาพื้นฐานทางการศึกษา
มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2566
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

STRATEGY FORMULATION FOR PROMOTING PERSONNEL PERFORMANCES
TO SUPPORT DIGITAL ERA TASKS OF OFFICE OF THE PERMANENT SECRETARY
MINISTRY OF EDUCATION



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for Doctor of Philosophy DEVELOPMENT EDUCATION
Department of Education Foundations
Silpakorn University
Academic Year 2023
Copyright of Silpakorn University

หัวข้อ	กลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัล
	ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
โดย	นางสาวนิตยา จันทร์ทุ่งใหญ่
สาขาวิชา	พัฒนศึกษา แบบ 2.1 ปรัชญาคุณฐิบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	ศาสตราจารย์ ดร. นรินทร์ สังข์รักษา
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	รองศาสตราจารย์ ดร. วรณวีร์ บุญคุ้ม

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาคุณฐิบัณฑิต

..... คณบดีคณะศึกษาศาสตร์
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. มาเรียม นิลพันธุ์)

พิจารณาเห็นชอบโดย

..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. สมบูรณ์ ศิริสรรหิรัญ)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(ศาสตราจารย์ ดร. นรินทร์ สังข์รักษา)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(รองศาสตราจารย์ ดร. วรณวีร์ บุญคุ้ม)

..... ผู้ทรงคุณวุฒิภายใน
(รองศาสตราจารย์ ดร. ไชยยศ ไพวิทยศิริธรรม)

..... ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก
(รองศาสตราจารย์ ดร. สมศักดิ์ อมรสิริพงศ์)

61260801 : พัฒนศึกษา แบบ 2.1 ปรัชญาชุมชนบัณฑิต

คำสำคัญ : กลยุทธ์/สมรรถนะ/ ยุทธศาสตร์ / สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

นางสาว นิตยา จันทร์ทุ่งใหญ่: กลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : ศาสตราจารย์ ดร. นรินทร์ สังข์รักษา

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงนโยบาย มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพการณ์และความคาดหวังสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ 2) กำหนดร่างกลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการและ 3) นำเสนอและรับรอง กลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ดำเนินการวิจัย 3 ขั้นตอน ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพการณ์และความคาดหวังสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและนักวิชาการจำนวน 30 คน และวิเคราะห์ SWOT Analysis, TOWS Matrix, PESTEL Analysis และ 7's ของ McKinsey ขั้นตอนที่ 2 จัดทำร่างกลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยใช้เทคนิคการวิจัยเชิงอนาคตแบบ EDRF 3 รอบ ตรวจสอบร่างกลยุทธ์จากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 25 คน ขั้นตอนที่ 3 นำเสนอและรับรองกลยุทธ์ การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยการประชุมเชิงนโยบายกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ ผู้บริหาร ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญ นักวิชาการ และผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 30 คนใช้การวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัย พบว่า 1) สมรรถนะบุคลากรด้านดิจิทัลสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการมีความสามารถ ความเข้าใจ และใช้เทคโนโลยีดิจิทัลได้ในระดับพื้นฐาน และยังขาดการวิเคราะห์ความต้องการและความคาดหวังในการพัฒนาให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริงของบุคลากร รวมถึงการพัฒนาบุคลากรยังไม่ครอบคลุมทุกระดับ ตำแหน่งเนื่องจากมีข้อจำกัดด้านงบประมาณ 2) กลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ 4 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 1 เพิ่มขีดความสามารถ ทักษะและสมรรถนะด้านดิจิทัลในการปฏิบัติงานของบุคลากร กลยุทธ์ที่ 2 สร้างวัฒนธรรม กรอบความคิด (Mindset) ค่านิยมและทัศนคติในการพัฒนาตนเองให้รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาระบบบริหารงานบุคคลให้มีความยืดหยุ่น คล่องตัว ทันสมัยตอบสนองต่อภารกิจงานที่เปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล และกลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาระบบ กลไก และโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัลให้มีประสิทธิภาพเอื้อต่อการปฏิบัติงานที่ผ่านการรับรองจากผู้เชี่ยวชาญแล้วและ 3) ผลการนำเสนอและรับรองกลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่ากลยุทธ์ดังกล่าวมีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงอยู่ในระดับมากที่สุด

61260801 : Major DEVELOPMENT EDUCATION

Keyword : Strategy/Performances/Digital Era/Office of The Permanent Secretary Ministry of Education

MISS Nittaya JANTUNGYAI : Strategy Formulation for Promoting Personnel Performances to Support Digital Era Tasks of Office of the Permanent Secretary Ministry of Education Thesis advisor : Professor Narin Sungruga, Ed.D.

This policy research aimed to: 1) study situations and expectations related to personnel performances to support digital era tasks of Office of the Permanent Secretary, Ministry of Education; 2) formulate the draft of strategy for promoting on the personnel performances as mentioned earlier and 3) propose and improve the draft of strategy and finally endorse it for the practical usage. The research process was divided into three steps as shown to the situations and expectation related to personnel performances were firstly studied by using of in-depth interviewing technique with the stakeholders and academicians. The collected data was then analyzed with techniques of SWOT Analysis, TOWS Matrix, PESTEL Analysis and Mckinsey 7's Model. For the second step. The draft of strategy was formulated based on the 3 round-EDFR technique and this was later checked up by the twenty-five experts. Thirdly, the draft would be endorsed to use in the practical usage and this endorsement would be done under the policy meeting of thirty stakeholders (administrators, experts, academicians and practitioners). The data of meeting was analyzed by content analysis.

From the results, it was revealed as follows: 1) For the studied situations and expectations of personnel performances, they could have their abilities, understanding, and skills to utilize the digital technology at the basic level. However, they still had their shortage of analysis skills on needs and expectations to the developments of tasks to serve the actual personnel performances. In additions, the personnel development could not be carried out to cover to all of the job positions and levels and this was due to its quite limited budgets. 2) To develop the strategy for promoting on the personnel performances, this was comprised of vision and 4 strategies as: Strategy I: Enhancement on Personnel Skills, Abilities and Performances to Support Digital Era Tasks of Office of the Permanent Secretary Ministry of Education. Strategy II: Building up of Culture, Mindset, Value and Good Attitude toward the Self-Development to Learn and Serve to the Global Changes. Strategy III: Development System of Personnel Administration for Its Flexibility, Modernization and Responsiveness to the Changed Tasks in Digital Era. Strategy IV: Based on Expert Endorsement, Development of Digital System, Its Mechanism and Infrastructures Efficient to Support the Personnel Practices. 3) All of the stakeholders had their consensus to that the strategy was right, suitable and possible to use in the real practical usage at very much level.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดีด้วยความกรุณาและการเอาใจใส่เป็นอย่างดีมาจาก ศาสตราจารย์ ดร. นรินทร์ สังข์รักษา และรองศาสตราจารย์ ดร. วรณวีร์ บุญคุ้ม อาจารย์ที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์ ซึ่งอาจารย์กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำข้อคิดเห็นและชี้แนะทางการปรับปรุงแก้ไข อันเป็น ประโยชน์แก่ผู้วิจัย อีกทั้งยังช่วยแก้ไขปัญหาต่างๆระหว่างการทำวิจัยและติดตามความก้าวหน้าอย่างสม่ำเสมอ ในทุกขั้นตอนจนดำเนินการวิจัยเสร็จสิ้น ผู้วิจัยกราบขอบพระคุณในความกรุณานี้เป็นอย่างสูง

ขอกราบขอบพระคุณ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร. สมบูรณ์ ศิริสร รหิรัญ และกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิสอบวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร. สมศักดิ์ อมรสิริพงศ์และรอง ศาสตราจารย์ ดร. ไชยยศ ไพวิทยศิริธรรม ซึ่งได้ให้ความกรุณาตรวจสอบวิทยานิพนธ์และให้ข้อเสนอแนะที่เป็น ประโยชน์อย่างยิ่ง ทำให้คุณนิพนธ์มีความถูกต้องและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ส่งผลให้เกิดคุณค่าและประโยชน์ต่อสังคม โดยรวม ผู้วิจัยใคร่ขอกราบขอบพระคุณในความกรุณาของท่านเป็นอย่างสูงมา ณ ที่นี้

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้บริหารทุกระดับ ผู้เชี่ยวชาญ นักวิชาการ ผู้ทรงคุณวุฒิ หัวหน้างานและ เพื่อนๆ พี่ๆ น้องๆ ของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์และสำนักงานสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการทุกท่าน ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์มาเป็นผู้ให้ข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึก อีกทั้งเป็นผู้เชี่ยวชาญเพื่อการวิจัยเชิงอนาคตโดย ใช้เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR และเป็นผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มของการศึกษาวิจัยนี้ด้วย

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์หลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนศึกษาศาสตร์ ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากรทุกท่าน ที่ประสิทธิประสาทความรู้ แนะนำสั่งสอนและมอบประสบการณ์ อันมีค่าแก่ผู้วิจัย ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่บัณฑิตวิทยาลัยทุกท่านที่กรุณาให้ความช่วยเหลือตลอดระยะเวลาที่ ศึกษา และขอขอบคุณ รุ่นพี่ เพื่อนๆ ในหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิตทุกคนที่คอยช่วยเหลือ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและเป็นมิตรแท้ตลอดการศึกษาที่ส่งเสริม สนับสนุน และให้กำลังใจมาโดยตลอด

ขอกราบขอบพระคุณพ่อพยนต์และแม่วิมล จันทร์ทุ่งใหญ่ และคนที่รักผู้วิจัยทุกๆ คนที่เป็น แรงผลักดันและคอยเป็นกำลังใจ ให้ความรักและความหวังใจอย่างสม่ำเสมอทำให้ผู้วิจัยมีกำลังใจ ผ่าน ปัญหาและอุปสรรคต่างๆจนประสบผลสำเร็จสำหรับการเรียนครั้งนี้

นิตยา จันทร์ทุ่งใหญ่

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญภาพ.....	ฐ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
คำถามการวิจัย.....	9
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	9
ขอบเขตของการวิจัย.....	9
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	10
ประโยชน์ที่ได้รับ.....	12
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	13
แนวคิดการวิจัยเชิงนโยบาย.....	13
แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ.....	18
แนวคิดเกี่ยวกับยุทธศาสตร์และการจัดการเชิงกลยุทธ์.....	36
แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	85
แนวคิดเกี่ยวกับทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล.....	95
แนวคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติที่เป็นเลิศ.....	102
บริบทของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.....	104

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	123
กรอบแนวคิดการวิจัย	131
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	133
ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพการณ์และความคาดหวังสมรรถนะของบุคลากร เพื่อรองรับ ยุคดิจิทัลของ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ	135
ขั้นตอนที่ 2 กำหนดร่างกลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ	140
ขั้นตอนที่ 3 เพื่อนำเสนอและรับรองกลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากร เพื่อรองรับยุค ดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ	145
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	149
ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สภาพการณ์และความคาดหวังสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุค ดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ	149
ส่วนที่ 2 ร่างกลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงาน ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ	199
ส่วนที่ 3 ผลการนำเสนอและรับรองกลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากร เพื่อรองรับยุค ดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ	218
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	235
สรุปผลการวิจัย.....	240
อภิปรายผลการวิจัย.....	247
ข้อเสนอแนะ	258
รายการอ้างอิง	261
ภาคผนวก.....	268
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	269
ภาคผนวก ข รายชื่อผู้ให้ข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก	281
ภาคผนวก ค ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยด้านเทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDFR	291

ภาคผนวก ง รายชื่อผู้เข้าร่วมประชุมเชิงนโยบาย/เสวนาเชิงสร้างสรรค์ (Policy Meeting).....	298
ภาคผนวก จ เครื่องมือการวิจัย.....	308
ภาคผนวก ฉ ภาพกิจกรรมการสัมภาษณ์เชิงลึกและการประชุมเชิงนโยบาย.....	349
ประวัติผู้เขียน.....	358



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 เกณฑ์ความสามารถและตัวชี้วัดพฤติกรรม.....	26
ตารางที่ 2 เกณฑ์สมรรถนะในการแก้ปัญหา.....	27
ตารางที่ 3 สรุปสังเคราะห์แนวคิด.....	115
ตารางที่ 4 สรุปแนวทางการศึกษาและใช้ประโยชน์จากแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง...	122
ตารางที่ 5 สรุปขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพการณ์และความคาดหวังสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับ ยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ	139
ตารางที่ 6 สรุปขั้นตอนที่ 2 เพื่อกำหนดร่างกลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากร เพื่อรองรับ ยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ	144
ตารางที่ 7 สรุปขั้นตอนที่ 3 นำเสนอและรับรองกลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับ ยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ	148
ตารางที่ 8 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ตามแนวคิด 7'S Analysis	178
ตารางที่ 9 การวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบสภาพแวดล้อมภายนอก ตามแนวคิด PESTEL Analysis	181
ตารางที่ 10 การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อน ของปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในของการเสริมสร้าง สมรรถนะบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ	182
ตารางที่ 11 การวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรค ของปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกของการเสริมสร้าง สมรรถนะบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ	185
ตารางที่ 12 ผลการให้ค่าน้ำหนักและจัดอันดับความสำคัญของปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในของการ เสริมสร้างสมรรถนะบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ	188
ตารางที่ 13 ผลการให้ค่าน้ำหนักและจัดอันดับความสำคัญของปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกของการ เสริมสร้างสมรรถนะบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ	191
ตารางที่ 14 ตำแหน่งทางกลยุทธ์ของการเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากร เพื่อรองรับยุคดิจิทัลของ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.....	193
ตารางที่ 15 สรุปผลการวิเคราะห์กลยุทธ์ TOWS Matrix.....	195

ตารางที่ 16 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 2 เกี่ยวกับวิสัยทัศน์และพันธกิจ ของร่างกลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวง ศึกษาธิการ.....	203
ตารางที่ 17 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 2 เกี่ยวกับกลยุทธ์ที่ 1 เป้าประสงค์ และแนวทางการดำเนินการ.....	204
ตารางที่ 18 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 2 เกี่ยวกับกลยุทธ์ที่ 2 เป้าประสงค์ และแนวทางการดำเนินการ.....	205
ตารางที่ 19 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 2 เกี่ยวกับกลยุทธ์ที่ 3 เป้าประสงค์ และแนวทางการดำเนินการ.....	206
ตารางที่ 20 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 2 เกี่ยวกับกลยุทธ์ที่ 4 เป้าประสงค์ และแนวทางการดำเนินการ.....	207
ตารางที่ 21 ตารางเปรียบเทียบแบบสอบถามเดิม (รอบที่ 2) และแบบสอบถามใหม่ (รอบที่ 3) ที่มี การปรับปรุงตามคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญ.....	208
ตารางที่ 22 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 3 เกี่ยวกับวิสัยทัศน์และพันธกิจ ของร่างกลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวง ศึกษาธิการ.....	213
ตารางที่ 23 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 3 เกี่ยวกับกลยุทธ์ที่ 1 เป้าประสงค์ และแนวทางการดำเนินการ.....	214
ตารางที่ 24 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 3 เกี่ยวกับกลยุทธ์ที่ 2 เป้าประสงค์ และแนวทางการดำเนินการ.....	215
ตารางที่ 25 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 3 เกี่ยวกับกลยุทธ์ที่ 3 เป้าประสงค์ และแนวทางการดำเนินการ.....	216
ตารางที่ 26 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 3 เกี่ยวกับกลยุทธ์ที่ 4 เป้าประสงค์ และแนวทางการดำเนินการ.....	217
ตารางที่ 27 ผลการรับรองวิสัยทัศน์และพันธกิจของกลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อ รองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ	219

ตารางที่ 28 ผลการรับรองกลยุทธ์ที่ 1 เป้าประสงค์ และแนวทางการดำเนินการของกลยุทธ์การเสริมสร้าง
สมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ..... 220

ตารางที่ 29 ผลการรับรองกลยุทธ์ที่ 2 เป้าประสงค์ และแนวทางการดำเนินการของกลยุทธ์การเสริมสร้าง
สมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ..... 222

ตารางที่ 30 ผลการรับรองกลยุทธ์ที่ 3 เป้าประสงค์ และแนวทางการดำเนินการของกลยุทธ์การเสริมสร้าง
สมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ..... 223

ตารางที่ 31 ผลการรับรองกลยุทธ์ที่ 4 เป้าประสงค์ และแนวทางการดำเนินการของกลยุทธ์การเสริมสร้าง
สมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ..... 226



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 Iceberg Model ของสมรรถนะ.....	21
ภาพที่ 2 สมรรถนะเป็นส่วนประกอบที่เกิดขึ้นมาจากความรู้ ทักษะ เจตคติ	21
ภาพที่ 3 การกำหนดสมรรถนะ	23
ภาพที่ 4 ระบบการบริหารจัดการ	24
ภาพที่ 5 การประยุกต์ใช้ competency ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	29
ภาพที่ 6 การวิเคราะห์โดยใช้ SWOT.....	74
ภาพที่ 7 McKinsey's 7s Model	79
ภาพที่ 8 การวิเคราะห์กลยุทธ์(TOWS Matrix).....	85
ภาพที่ 9 Digital literacy.....	96
ภาพที่ 10 โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ	105
ภาพที่ 11 กรอบแนวคิดการวิจัย	132
ภาพที่ 12 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	134
ภาพที่ 13 แสดงขั้นตอนการสร้างแนวทางการสัมภาษณ์และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	140
ภาพที่ 14 แสดงขั้นตอนการกำหนดร่างกลยุทธ์.....	145
ภาพที่ 15 แสดงขั้นตอนการนำเสนอและรับรองกลยุทธ์.....	148
ภาพที่ 16 การวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน สภาพการณ์และความคาดหวัง.....	177
ภาพที่ 17 ตำแหน่งทางกลยุทธ์ของการเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.....	194
ภาพที่ 18 กลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.....	234

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

กระแสการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีของโลกในปัจจุบันถือว่าการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และส่งผลกระทบต่อทุกบริบทในสังคมโลกอย่างชัดเจน เทคโนโลยีดิจิทัลช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานและการใช้ชีวิต แต่ในอีกด้านหนึ่งก็ทำให้ผลกระทบเพียงจุดเล็กๆ ที่เกิดขึ้นในมุมหนึ่งของโลก แต่สามารถแพร่กระจายส่งผลกระทบเป็นวงกว้างต่อภาพรวมเศรษฐกิจและสังคมได้อย่างรวดเร็ว โครงสร้างระบบเศรษฐกิจที่เปลี่ยนไปในยุค Digital Economy จึงเป็นระบบเศรษฐกิจที่ประกอบด้วย ปัจจัยหลัก 3 ประการได้แก่ โครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัล ได้แก่ โครงข่ายที่เกี่ยวข้องกับการเชื่อมต่อ อินเทอร์เน็ต รูปแบบการดำเนินธุรกิจใหม่จากการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ เช่น Platform business หรือ Everything as a service model กระบวนการผลิตใหม่ที่มีการนำ Robotics หรือ Artificial Intelligence มาใช้เพิ่มประสิทธิภาพของห่วงโซ่การผลิต การเปลี่ยนผ่านสู่ระบบเศรษฐกิจดิจิทัลไม่ได้สร้างโอกาสในการเติบโตและไม่ได้เพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการผลิตที่ดีขึ้นเพียงอย่างเดียว แต่ทำให้สังคมอยู่ในสภาวะ Digital Divide หรือสถานการณ์ที่ประชากรบางกลุ่มไม่สามารถได้รับประโยชน์ได้อย่างเต็มที่ (รุ่งเกียรติ รัตนบานชื่น, 2563)

แนวโน้มทิศทางการพัฒนาเป็นรัฐบาลดิจิทัลที่เกิดขึ้นกับแต่ละประเทศทั่วโลกส่งผลให้เห็น แรงกระเพื่อมขนาดใหญ่ที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่กำลังเข้ามา มีบทบาทต่อ การใช้ชีวิตการปฏิบัติในทุกๆ ด้านเพื่อเพิ่มศักยภาพของการปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้ขั้นตอนการดำเนินงาน ในหลายๆ เรื่องนั้นมีความรวดเร็วคล่องตัว ลดระยะเวลาในการระบบการทำงานแบบดั้งเดิมซึ่งการทำงาน ในยุครัฐบาลดิจิทัลนี้ส่งผลให้เกิดเทคโนโลยีใหม่ขึ้นมาเพื่อสนับสนุนการทำงาน (Klaus Schwab, 2020) จากการที่ทุกคนต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงแบบก้าวกระโดดของเทคโนโลยีที่เข้ามามีอิทธิพลต่อ การดำรงชีวิตในทุกเรื่องและเป็นแรงผลักดันที่สำคัญในการทำให้รัฐบาลแต่ละประเทศได้เล็งเห็นถึง ผลประโยชน์ต่อไปในอนาคตและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในวงกว้างจนก่อให้เกิดการพัฒนาของรัฐบาล แต่ละประเทศในการปรับไปสู่รัฐบาลดิจิทัลและแนวโน้มทิศทางการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลโลก ทำให้ เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามามีบทบาทสำคัญในชีวิตของมนุษย์แทบทุกด้าน การติดต่อสื่อสารและปฏิสัมพันธ์ ของผู้คนในสังคมดำเนินบนฐานของข้อมูลในอินเทอร์เน็ต หลายประเทศในโลกจึงจำเป็นต้องปรับตัว ไปสู่ความเป็นดิจิทัล โดยภาครัฐในหลายประเทศเปลี่ยนแปลงจากระบบรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ไปสู่ ระบบรัฐบาลดิจิทัล (สำนักงานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (องค์การมหาชน), 2560) ดังนั้น แรงขับเคลื่อน การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมส่งผลให้การดำเนินงานภาครัฐของประเทศไทยมีความจำเป็น

ที่จะต้องมีการปรับตัวเพื่อรองรับกับยุคการเปลี่ยนแปลงผ่านด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Disruption) ที่เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามามีบทบาท และทดแทนการทำงานของบุคคลรวมทั้งเทคโนโลยีดั้งเดิม ซึ่งสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภค และการรับบริการของประชาชนที่มีแนวโน้มจะเปลี่ยนไปดำเนินธุรกิจต่าง ๆ ผ่านเทคโนโลยีดิจิทัลเพิ่มขึ้นอย่างก้าวกระโดด (สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน), 2564)

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจึงส่งผลให้เกิดแนวโน้มทิศทางการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลโลกขึ้น ดังที่เกิดขึ้นในหลายประเทศทั่วโลกที่มีการปรับเปลี่ยนที่ต่างกันไปตามศักยภาพของแต่ละประเทศในเรื่อง 1) การบูรณาการข้อมูลประชาชนให้เป็นภาพเดียว เป็นการบูรณาการข้อมูลบุคคลและนิติบุคคลที่กระจายอยู่ในหลายหน่วยงานให้เป็นภาพเดียวเพื่อต่อยอดให้เกิดประโยชน์ในการยกระดับคุณภาพงานบริการและการบริหารจัดการภาครัฐ 2) การให้บริการภาครัฐแบบเฉพาะเจาะจงรายบุคคล เป็นการมุ่งเน้นการให้บริการภาครัฐโดยคำนึงถึงความต้องการของประชาชน มีระบบวิเคราะห์เชิงลึกเพื่อให้บริการแบบเฉพาะเจาะจงรายบุคคลได้อย่างถูกต้องเหมาะสม 3) การให้บริการภาครัฐแบบครบวงจร จุดเดียว เป็นการรวบรวมข้อมูลและบริการของหลายหน่วยงานมาไว้ ณ จุดเดียวแบบครบวงจร 4) การเชื่อมต่ออุปกรณ์เคลื่อนที่เป็นการเชื่อมต่อข้อมูลจากอุปกรณ์ดิจิทัลต่างๆ เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ภาครัฐ และอำนวยความสะดวกต่อประชาชน 5) การจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกเป็นการบริหารจัดการและจัดการข้อมูลจำนวนมากทั้งข้อมูลที่ถูกจัดเก็บในฐานข้อมูลและข้อมูลที่ยังไม่มีระบบจัดการ โดยมีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกเพื่อนำไปใช้ต่อยอดให้เกิดผล 6) การใช้บริการทางเทคโนโลยีร่วมกัน เป็นการใช้เครือข่ายข้อมูลและโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยี ซึ่งเป็นระบบกลางสำหรับยืนยันตัวตนและบริหารจัดการสิทธิในการเข้ารับบริการทางอิเล็กทรอนิกส์ทุกประเภทของทุกหน่วยงานภาครัฐ 7) การสร้างสมดุลระหว่างความปลอดภัยและการอำนวยความสะดวก จำเป็นต้องคำนึงถึงความสมดุลระหว่างการรักษาความปลอดภัยของข้อมูลและการอำนวยความสะดวกให้เหมาะสม 8) การเปลี่ยนแปลงโดยมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์เป็นการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานแบบครบวงจรทั้งในด้านทรัพยากรมนุษย์ ขั้นตอนการทำงาน เทคโนโลยี และกฎระเบียบ เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงให้เกิดตามเป้าหมายอย่างเป็นรูปธรรม และ 9) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงโดยผู้นำระดับประเทศ มีความมุ่งมั่นมีวิสัยทัศน์ และเล็งเห็นความสำคัญของการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาประเทศ เช่น การพัฒนารัฐบาลดิจิทัลในประเทศสาธารณรัฐเกาหลีที่ภาครัฐสามารถดำเนินงานได้ตามนโยบายและแผนปฏิบัติการที่วางไว้ เนื่องจากได้รับการสนับสนุนเชิงนโยบายจากผู้นำประเทศอย่างต่อเนื่อง (ชรินทร์ ธีรฐิตยงกูร, 2561)

จากการปรับเปลี่ยนในกระบวนการเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วทำให้การใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์เกิดการปรับเปลี่ยนให้เรียนรู้และเข้าใจความสามารถของมนุษย์และมีความตั้งใจที่จะทำให้คอมพิวเตอร์มีความสามารถคล้ายกับมนุษย์โดยใช้ซอฟต์แวร์ และฮาร์ดแวร์ เพื่อสามารถ

ทำงานได้แทนมนุษย์ หรือเพื่อส่งเสริมกิจกรรมต่างๆ ของมนุษย์ให้ได้ดียิ่งขึ้น แบ่งได้เป็น 4 ด้าน คือ 1) การกระทำคล้ายมนุษย์ (Acting humanly) เช่น สื่อสารด้วยภาษากับมนุษย์ได้มีประสาทสัมผัสคล้ายมนุษย์ 2) การคิดคล้ายมนุษย์ (Thinking humanly) ในเรื่องของการคิด ตัดสินใจ การแก้ปัญหา การเรียนรู้ 3) คิดอย่างมีเหตุผล (Thinking rationally) การคิดโดยใช้หลักเหตุและผล คิดแบบตรรกศาสตร์ อาศัยการคำนวณ และ 4) กระทำอย่างมีเหตุผล (Acting rationally) สามารถกระทำการอย่างมีเหตุมีผล มีการวางแผน (สฤมล มุ่งพัฒนสุนทร, 2562)

สำหรับประเทศไทยมีการปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลเช่นกัน โดยมีนโยบาย “ประเทศไทย 4.0” ซึ่งเป็นความมุ่งมั่นของนายกรัฐมนตรี ที่ต้องการปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจ ไปสู่ “Value-Based Economy” หรือ “เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม” โดยมีฐานคิดหลัก คือ เปลี่ยนจากการผลิตสินค้า “โภคภัณฑ์” ไปสู่สินค้าเชิง “นวัตกรรม” เปลี่ยนจากการขับเคลื่อนประเทศด้วยภาคอุตสาหกรรม ไปสู่การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม เปลี่ยนจากการเน้นภาคการผลิตสินค้า ไปสู่การเน้นภาคบริการมากขึ้น และเพื่อให้เกิดผลจริงต้องมีการพัฒนาวิทยาการ ความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และการวิจัยและพัฒนา แล้วต่อยอดในกลุ่มเทคโนโลยีและอุตสาหกรรมเป้าหมาย ดังนี้ (1) กลุ่มอาหาร เกษตร และเทคโนโลยีชีวภาพ เช่น สร้างเส้นทางธุรกิจใหม่ (New Startups) ด้าน เทคโนโลยีการเกษตร เทคโนโลยีอาหาร เป็นต้น (2) กลุ่มสาธารณสุข สุขภาพ และเทคโนโลยีทางการแพทย์ เช่น พัฒนาเทคโนโลยีสุขภาพ เทคโนโลยี การแพทย์ สปา เป็นต้น (3) กลุ่มเครื่องมือ อุปกรณ์อัจฉริยะ หุ่นยนต์ และระบบเครื่องกลที่ใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์ควบคุม เช่น เทคโนโลยีหุ่นยนต์ เป็นต้น (4) กลุ่มดิจิทัล เทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตที่เชื่อมต่อและบังคับอุปกรณ์ต่างๆ ปัญญาประดิษฐ์และเทคโนโลยี สมองกลฝังตัว เช่น เทคโนโลยีด้านการเงิน อุปกรณ์เชื่อมต่อออนไลน์โดยไม่ต้องใช้ เป็นต้น และ (5) กลุ่มอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ วัฒนธรรม และบริการที่มีมูลค่าสูง เช่น เทคโนโลยีการออกแบบธุรกิจ ไลฟ์สไตล์ เทคโนโลยี การท่องเที่ยว การเพิ่มประสิทธิภาพการบริการ เป็นต้น (เพ็ญประภา ศรีประสม, 2560)

สำหรับแนวโน้มและทิศทางในการขับเคลื่อนประเทศไทย รัฐบาลได้เล็งเห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดดของเทคโนโลยี ทำให้เกิดยุทธศาสตร์และแผนต่างๆ ที่มียุทธศาสตร์เกี่ยวข้องกับการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลที่กำลังจะเกิดขึ้นตั้งแต่แผนระดับชาติจนถึงแผนระดับหน่วยงาน แผนระยะยาว แผนระยะกลาง และแผนระยะสั้นซึ่งแต่ละระดับมีความสำคัญต่อการพัฒนาประเทศเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่เกิดขึ้น ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) เป็นยุทธศาสตร์ชาติ ฉบับแรกของประเทศไทยตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ซึ่งจะต้องนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้ประเทศไทย บรรลุวิสัยทัศน์ประเทศ คือ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” ที่ถ่ายทอดไปสู่การพัฒนาประเทศในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (2560-2564) จุดเปลี่ยนที่สำคัญในการ

เชื่อมต่อกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ในลักษณะการแปลงยุทธศาสตร์ระยะยาวสู่การปฏิบัติ โดยในแต่ละยุทธศาสตร์ของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 ได้กำหนดประเด็นการพัฒนา พร้อมทั้งแผนงาน/โครงการสำคัญที่ต้องดำเนินการให้เห็นผลเป็นรูปธรรมในช่วง 5 ปีแรกของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ ประเทศไทยกำลังเผชิญกับแรงกดดันและความเสี่ยงมากขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่กระแสโลกาภิวัตน์เข้มข้นมากขึ้น เป็นโลกไร้พรมแดน โดยมีการเคลื่อนย้ายคน เงินทุน องค์ความรู้ เทคโนโลยีข่าวสาร สินค้าและบริการอย่างเสรี ทำให้การแข่งขันในตลาดโลกรุนแรงขึ้น ส่งผลให้มีการรวมตัวด้านเศรษฐกิจของกลุ่มต่างๆ ในโลกมีความเข้มข้นขึ้น ประเทศเศรษฐกิจใหม่มีขีดความสามารถในการแข่งขันมากขึ้น นอกจากนี้การพัฒนาการสื่อสารด้วยเทคโนโลยีสมัยใหม่ทำให้สังคมโลกมีความเชื่อมโยงกันอย่างใกล้ชิดมากขึ้น ทำให้เกิดภัยคุกคามและความเสี่ยง อาทิ การก่อการร้าย โรคระบาดอาชญากรรมข้ามชาติ ปัญหาแรงงานต่างด้าว จึงต้องเตรียมความพร้อมคน สังคม และระบบเศรษฐกิจของประเทศให้สามารถปรับตัวรองรับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2561) และส่งต่อการพัฒนาประเทศในช่วงที่สองโดยแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570) มีวัตถุประสงค์เพื่อพลิกโฉมประเทศไทยสู่ “สังคมก้าวหน้า เศรษฐกิจสร้างมูลค่า อย่างยั่งยืน” เป็นการสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ครอบคลุมตั้งแต่ระดับโครงสร้าง นโยบาย และกลไก เพื่อมุ่งเสริมสร้างสังคมที่ก้าวหน้า พลวัตของโลก และเกื้อหนุนให้คนไทยมีโอกาสที่จะพัฒนาตนเองได้อย่างเต็มศักยภาพพร้อมกับการยกระดับกิจกรรมการผลิตและการให้บริการให้สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มที่สูงขึ้น โดยอยู่บนพื้นฐานของความยั่งยืนทางสิ่งแวดล้อม และได้กำหนดเป้าหมายหลักของการพัฒนา จำนวน 5 ประการ ประกอบด้วย 1) การปรับโครงสร้างการผลิตสู่เศรษฐกิจฐาน 2) การพัฒนาคนสำหรับโลกยุคใหม่ 3) การมุ่งสู่สังคมแห่งโอกาสและความเป็นธรรม 4) การเปลี่ยนผ่านการผลิตและบริโภคไปสู่ความยั่งยืน และ 5) การเสริมสร้างความสามารถของประเทศในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและความเสี่ยงภายใต้บริบทโลกใหม่ (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2565)

ขณะเดียวกันยังได้กำหนดแนวคิดและกลไกการขับเคลื่อนและติดตามประเมินผลที่ชัดเจนเพื่อกำกับให้การพัฒนาเป็นไปอย่างมีทิศทางและเกิดประสิทธิภาพ นำไปสู่การพัฒนาเพื่อประโยชน์สุขที่ยั่งยืนของสังคมไทย อีกทั้งนโยบายประเทศไทย 4.0 แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (A. de Waal & Tan Akaraborworn) แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย (DG) ซึ่งเป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นว่ารัฐบาลกำลังดำเนินการขับเคลื่อนประเทศ การเป็นประเทศที่มีเทคโนโลยีดิจิทัลและกลไกการขับเคลื่อนที่สำคัญของรัฐบาลในการที่จะช่วยผลักดันและนำพาประเทศก้าวข้ามการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลที่ทุกอย่างมีความรวดเร็วทันสมัยและเทคโนโลยีต่างๆที่กำลังวิ่งนำหน้าไปอย่างรวดเร็วนี้ได้อย่างทันท่วงที ซึ่งการขับเคลื่อนนั้น จำเป็นต้องมีสมรรถนะต่างๆ ที่เป็นกลุ่มหรือชุดของความสามารถ (ความรู้และพฤติกรรม) ที่แสดงออกอย่างชัดเจนและสม่ำเสมอโดยผู้ที่ประสบ

ความสำเร็จอย่างดีในการทำงาน คุณลักษณะประจำตัวที่จะทำงานของตำแหน่งงานนั้นๆ ได้ดีที่สุด คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่แสดงออกและทำให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานได้โดดเด่นกว่าคนอื่น คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงาน ได้โดดเด่นในองค์กร โดยสมรรถนะหลักของข้าราชการจะประกอบไปด้วย (1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (2) บริการที่ดี (3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (4) จริยธรรม และ (5) ความร่วมแรงร่วมใจ (การทำงานเป็นทีม) (สำนักงาน ก.พ., 2552)

ในการเตรียมความพร้อมสำหรับภาครัฐในการขับเคลื่อนประเทศไปสู่การพัฒนาที่เหมาะสมในยุคดิจิทัลนั้น พบว่า บุคลากรมีการใช้กลยุทธ์เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการบริหารภาครัฐ ยังไม่สามารถบรรลุผลดีเท่าที่ควรซึ่งเกิดจากปัญหาที่สำคัญ 4 ประการ (1) บุคลากรภาครัฐยังไม่ได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถในเทคโนโลยีดิจิทัลเท่าที่ควร (2) อุปกรณ์ของเทคโนโลยีที่มีอยู่ยังไม่มีคุณภาพทันสมัยเท่าที่ควร (3) การจัดเตรียมและการเชื่อมต่อข้อมูลขนาดใหญ่ของหน่วยงานภาครัฐยังไม่สมบูรณ์ครบถ้วน ทำให้การใช้ข้อมูลดังกล่าวยังไม่เกิดประโยชน์มากนัก และ (4) ยุทธศาสตร์เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการบริหารภาครัฐในปัจจุบัน พบว่า ด้านวัตถุประสงค์ ความเป็นไปได้ และคุณค่าและประโยชน์ต่อสังคมมีความเหมาะสมและมีการนำไปปฏิบัติในระดับปานกลาง มีปัจจัยที่สำคัญ 3 ปัจจัย คือ (1) ปัจจัยเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการบริหารภาครัฐ ประกอบด้วย 4 ตัวแปร ได้แก่ การบริการอัจฉริยะ การปรับเปลี่ยนการทำงานภาครัฐเป็นเทคโนโลยีดิจิทัล การพัฒนาแพลตฟอร์มบริการพื้นฐานภาครัฐ และการเปิดเผยข้อมูลและประชาชนมีส่วนร่วมในกระบวนการทำงานภาครัฐ (2) ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายนอก มี 2 ตัวแปร ได้แก่ สภาพแวดล้อมทั่วไปและสภาพแวดล้อมงานบริการดิจิทัล และ (3) ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายใน มี 2 ตัวแปร ได้แก่ จุดแข็ง และจุดอ่อน ซึ่งทั้ง 3 ปัจจัย สามารถอธิบายความผันแปรของยุทธศาสตร์เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการบริหารภาครัฐได้ นอกจากนี้ เซึ่งคุณภาพ พบว่ายังมีปัจจัยอื่นที่สามารถอธิบายความผันแปรของยุทธศาสตร์ดังกล่าวได้อีก 2 ประการ คือ ปัจจัยด้านนโยบายที่ขาดความต่อเนื่องซึ่งมีการปรับเปลี่ยนนโยบายบ่อยครั้งตามการเปลี่ยนแปลงของรัฐบาลและปัจจัยด้านความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารในระดับสูงของกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม 3) ข้อเสนอแนะการปรับปรุงยุทธศาสตร์เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการบริหารภาครัฐ ซึ่งสังเคราะห์จากข้อมูลและผลการสนทนากลุ่ม ประกอบด้วยการปฏิบัติที่สำคัญ 5 ประการ คือ (1) การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการบริหารภาครัฐที่มีประสิทธิภาพสูง ประกอบด้วยการบริการอัจฉริยะ การปรับเปลี่ยนการทำงานภาครัฐเป็นเทคโนโลยีดิจิทัล การพัฒนาแพลตฟอร์มบริการพื้นฐานภาครัฐ และการเปิดเผยข้อมูลและประชาชนมีส่วนร่วมในกระบวนการทำงานภาครัฐ โดยการสร้างโครงข่ายเทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัยและครอบคลุมอินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่ง ให้ทุกภาคส่วนสามารถเข้าถึงบริการได้ทุกที่ ทุกเวลา อย่างมีคุณภาพ (2) พัฒนาระบบอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงให้ครอบคลุมทั่วประเทศโดยเฉพาะพื้นที่ห่างไกลให้สามารถรองรับความต้องการของประชาชนได้อย่างทั่วถึง และมีการสร้างโปรแกรมประยุกต์เพื่อให้ประชาชนสามารถ

เข้าถึงและใช้บริการได้สะดวก (3) การพัฒนากำลังคนให้พร้อมเข้าสู่ยุคดิจิทัลอย่างแท้จริง โดยมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรให้สามารถรองรับ การทำงานต่าง ๆ ในระบบการบริหารและการบริการภาครัฐที่มีความเชี่ยวชาญด้านดิจิทัลเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ (4) การสร้างความน่าเชื่อถือในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล โดยพัฒนามาตรฐาน กฎหมาย และกฎระเบียบ ให้มีประสิทธิภาพ ทันสมัย และสอดคล้องกับหลักเกณฑ์สากล และ (5) การสร้างระบบความมั่นคงในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลให้มีประสิทธิภาพสามารถให้ความมั่นใจแก่ผู้ใช้งาน ในระบบดังกล่าวทั้งด้านความปลอดภัยและการรักษาความลับของข้อมูล (มานพ ชาชีโย และวราภรณ์ เทพสัมฤทธิ์พร, 2560)

นอกจากนี้ในช่วงวิกฤติโรคไวรัสโควิด-19 แพร่ระบาดไปทั่วโลกรวมถึงในประเทศไทย รัฐบาลออกประกาศตาม พ.ร.บ.การบริหารราชการในสถานการณ์ฉุกเฉิน พ.ศ. 2548 ศูนย์บริหารสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (ศบค.) เพื่อควบคุมแก้ไขปัญหาสถานการณ์โควิด-19 การทำงานที่บ้าน (Work from home) กลายเป็นมาตรการสำคัญที่รัฐบาลให้ประชาชนทุกคนทำตาม เพื่อแก้ไขปัญหาการระบาดของไวรัสดังกล่าว ซึ่งหน่วยงานรัฐ ส่วนราชการ หรือหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ มีนโยบายและคำสั่งจากผู้บริหารให้พนักงาน เจ้าหน้าที่ หรือข้าราชการทำงานที่บ้าน หรือบางแห่งอาจสลับผลัดเวรกันเข้าสำนักงานเพื่อทำงาน ซึ่งจากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นทำให้สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน) ร่วมกับสำนักงาน ก.พ.) จัดทำรายงานข้อมูลการปฏิบัติงานในและนอกสถานที่ของส่วนราชการ การลงเวลาราชการ ปฏิบัติงานผ่านระบบเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น ลงเวลาผ่านระบบออนไลน์ แอปพลิเคชันไลน์ โปรแกรมระบบสารสนเทศทรัพยากรบุคคลระดับกรม (DPIS) หรือระบบโปรแกรมเฉพาะของส่วนราชการ ซึ่งพบว่ามีข้อจำกัดของส่วนราชการในการมอบหมายข้าราชการและเจ้าหน้าที่ให้ปฏิบัติงานนอกสถานที่ในระยะแรก ได้แก่ การขาดความพร้อมเกี่ยวกับอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานและสัญญาณเครือข่ายอินเทอร์เน็ตสำหรับการปฏิบัติงานนอกสถานที่ตั้ง และการขาดความพร้อมของเจ้าหน้าที่ในการใช้เทคโนโลยีและแอปพลิเคชันในการปฏิบัติงาน ลักษณะงานบางประเภทไม่สามารถปฏิบัติงานนอกสถานที่ตั้งได้ (สำนักข่าวอิศรา, 2563,ออนไลน์)

รัฐบาลได้มีการสำรวจระดับความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลหน่วยงานภาครัฐของประเทศไทย ปี 2562 หน่วยงานภาครัฐระดับกรมโดยรวมมีคะแนนระดับความพร้อมการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลอยู่ที่ 64.60 คะแนน จาก 100 คะแนน โดยมีมิติที่ได้คะแนนมากที่สุด คือ มิติด้านโครงสร้างพื้นฐานความมั่นคงปลอดภัย และมีประสิทธิภาพ (Secure and Efficient Infrastructure) รองลงมา คือ มิติด้านบริการภาครัฐ (Public Services) มิติด้านศักยภาพเจ้าหน้าที่ภาครัฐด้านดิจิทัล (Digital Capabilities) มิติด้านการบริหารจัดการรูปแบบดิจิทัล (Smart Back Office) และมิติด้านนโยบายและหลักปฏิบัติ (Policies / Practices) ซึ่งมีคะแนนอยู่ที่ส่วนมิติที่ได้คะแนนน้อยที่สุด คือ มิติด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและการนำไปใช้ (Digital Technological Practices) มีคะแนนอยู่ที่ 37.46 คะแนน จากการสำรวจกระทรวงศึกษาธิการ

มีระดับความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลต่ำถึงปานกลางและมีการพัฒนาความพร้อมต่ำ จัดอยู่ในกลุ่มที่กำลังพัฒนาในระดับความพร้อม (สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน), 2562)

ผลการสำรวจระดับความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลหน่วยงานภาครัฐของประเทศไทยประจำปี 2563 พบว่า ภาพรวมระดับความพร้อมการพัฒนาด้านดิจิทัลในหน่วยงานระดับกรม ส่วนใหญ่อยู่ในระดับ Developing แบ่งตามตัวชี้วัดได้แก่ ตัวชี้วัดที่ 1 แนวนโยบายและหลักปฏิบัติ (Policies and Practices) และ ตัวชี้วัดที่ 2 ศักยภาพเจ้าหน้าที่ภาครัฐด้านดิจิทัล (Digital Capabilities) ส่วนใหญ่อยู่ในระดับ Developing ส่วนตัวชี้วัดที่ 3 บริการภาครัฐ (Public Services) ตัวชี้วัดที่ 4 การบริหารจัดการรูปแบบดิจิทัล (Smart Back Office) ตัวชี้วัดที่ 5 โครงสร้างพื้นฐานที่มีความมั่นคงปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ (Secure and Efficient Infrastructure) และ ตัวชี้วัดที่ 6 เทคโนโลยีดิจิทัลและการนำไปใช้ (Digital Technological Practices) ส่วนใหญ่อยู่ในระดับ Defined ซึ่งหน่วยงานระดับกรมมีคะแนนที่โดดเด่นในตัวชี้วัดด้านการบริการ และโครงสร้างพื้นฐานโดยเปรียบเทียบระหว่างหน่วยงานในระดับเดียวกัน ซึ่งมีความสอดคล้องกันในมุมมองของการมีโครงสร้างพื้นฐานที่ดีเพื่อตอบสนองต่อการบริการที่ปรับเปลี่ยนมาเป็นดิจิทัลมากขึ้น ด้านศักยภาพของบุคลากร และด้านการปรับใช้เทคโนโลยีของหน่วยงานระดับกรมเป็นตัวชี้วัดที่โดดเด่นน้อยที่สุดเมื่อเทียบกับตัวชี้วัดอื่น โดยความพร้อมด้านทรัพยากรบุคคลอาจมีส่วนในการทำให้การปรับใช้เทคโนโลยีภายในองค์กรมีความโดดเด่นน้อยตามลงมา และได้มีการจัดกลุ่มหน่วยงานตามระดับความพร้อมรัฐบาลดิจิทัล จากการสำรวจกระทรวงศึกษาธิการมีความโดดเด่นด้านระดับความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลต่ำถึงปานกลาง (สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) ร่วมกับ บริษัท Bluebik Group, 2563)

ผลการประเมินทักษะด้านดิจิทัลสำหรับข้าราชการและบุคลากร พบว่า ผลการประเมินของกระทรวงศึกษาธิการข้าราชการและบุคลากรในภาพรวมส่วนใหญ่มีทักษะด้านดิจิทัลอยู่ในระดับ Pre-Early ร้อยละ 65.3 รองลงมา มีทักษะด้านดิจิทัลอยู่ในระดับ Mature ร้อยละ 28.4 และในส่วน of ข้าราชการพลเรือน มีทักษะด้านดิจิทัลอยู่ในระดับ Pre-Early ร้อยละ 81.8 (สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน) ร่วมกับสำนักงาน ก.พ.) และสำนักงาน ก.พ., 2563) (ข้อมูล ณ วันที่ 26 พฤศจิกายน 2563) จากผลการประเมินทักษะด้านดิจิทัลแสดงให้เห็นว่าบุคลากรส่วนใหญ่มีทักษะด้านดิจิทัลอยู่ในระดับที่ต้องได้รับการพัฒนา โดยเฉพาะในส่วนของข้าราชการพลเรือนที่มากกว่าร้อยละ 80 มีทักษะด้านดิจิทัลอยู่ในระดับ Pre-Early เป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงปัญหาและอุปสรรคต่อการเข้าสู่ยุคดิจิทัลที่ข้าราชการจำเป็นต้องมีทักษะด้านดิจิทัลที่พร้อมสำหรับการให้บริการภาครัฐ

จากสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว สถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของบุคลากรในหน่วยงานราชการต่างๆ ข้อมูลผลการสำรวจระดับความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลและการประเมินทักษะดิจิทัลของข้าราชการของสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล ที่อยู่ในระดับต่ำ เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงปัญหาที่เกิดขึ้นของบุคลากร

กับเทคโนโลยีดิจิทัลในหลายด้านกับการปฏิบัติงาน ซึ่งทำให้การพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีในยุคดิจิทัลที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วนี้ จึงเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นต่อการพัฒนาประเทศเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะหน้าที่การผลักดันการดำเนินงานของรัฐบาลที่จะต้องผลักดันนโยบายต่างๆของประเทศ ซึ่งการพัฒนาที่รวดเร็วและสามารถที่จะขับเคลื่อนงานไปด้วยนั้น คือบุคลากรในยุคปัจจุบันที่กำลังจะต้องเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและการเข้าสู่ยุคดิจิทัลที่กำลังจะก้าวเข้ามามีบทบาทในทุกมิติอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ การเสริมสร้างสมรรถนะให้กับบุคลากรจึงเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่ง

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการซึ่งมีหน้าที่เป็นศูนย์กลางการดำเนินงานในภาพรวมของกระทรวงศึกษาธิการของประเทศไทย หน่วยงานภายใต้กระทรวงศึกษา ที่มีภารกิจเกี่ยวกับการพัฒนายุทธศาสตร์ การแปลงนโยบายของกระทรวงเป็นแผนปฏิบัติ ดำเนินการเกี่ยวกับกฎหมาย จัดทำงบประมาณและบริหารราชการประจำทั่วไปของกระทรวง มีหน่วยงานภายใต้ ได้แก่ สำนักอำนวยการ สำนักความสัมพันธ์ต่างประเทศ สำนักตรวจราชการและติดตามประเมินผล สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักนิติการ สำนักการลูกเสือ ยุวกาชาดและกิจการนักเรียน ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา กลุ่มตรวจสอบภายใน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานศึกษาธิการภาค และสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด (สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2562a) สำหรับปัญหาหลักของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการในเรื่องของบุคลากรคือ ขาดการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรขององค์กรในด้านการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการพัฒนาประสิทธิภาพของกระบวนการปฏิบัติงาน และขาดการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรขององค์กรในด้านการเพิ่มผลผลิตภาพในการปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากรที่ยังไม่ครอบคลุมทุกตำแหน่งงานและต่อเนื่อง ซึ่งถือว่าเป็นปัญหาสำคัญของหน่วยงานเพราะบุคลากรถือว่ามีความสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจของหน่วยงานที่จำเป็นจะต้องมีการเตรียมบุคลากรให้พร้อมสำหรับสถานการณ์การปรับเปลี่ยนทางเทคโนโลยีดิจิทัลต่อการปฏิบัติงาน โดยกระทรวงศึกษาธิการที่มีบทบาทสำคัญของการเป็นรากฐานในการพัฒนาประเทศไทย จึงเป็นเรื่องที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่บุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการที่อยู่ภายใต้หน่วยงานหลักของประเทศจะต้องได้รับการเสริมสร้างสมรรถนะที่รองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในยุคดิจิทัล

ดังนั้น การจัดทำกลยุทธ์เสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ จึงเป็นมูลเหตุจูงใจให้ผู้วิจัยสนใจที่จะทำการศึกษาในประเด็นดังกล่าวเพื่อศึกษานำเสนอกลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการเพิ่มขีดความสามารถและสมรรถนะของบุคลากร

ในการเพิ่มประสิทธิภาพของทรัพยากรมนุษย์ให้มีความเหมาะสมในการช่วยขับเคลื่อนองค์กรและประเทศให้เจริญก้าวหน้าต่อไปให้ทัดเทียมกับนานาประเทศในอนาคต อันส่งผลต่อระบบการศึกษาไทยให้มีสัมฤทธิ์ผลเพิ่มขึ้นต่อไป

คำถามการวิจัย

1. สภาพการณ์และความคาดหวังสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เป็นอย่างไร
2. กลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการมีรูปแบบอย่างไร ประกอบด้วยอะไรบ้าง
3. กลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการที่เหมาะสม ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเห็นด้วยอย่างไร มีข้อเสนอแนะอย่างไรบ้าง

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาของการวิจัยผู้วิจัยจึงได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัย ไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาสภาพการณ์และความคาดหวังสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
2. เพื่อกำหนดร่างกลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
3. เพื่อนำเสนอและรับรองกลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

ขอบเขตของการวิจัย

งานวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรของบุคลากร เพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เป็นการวิจัยเชิงนโยบาย (Policy Research) เก็บรวบรวมข้อมูลโดยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ร่วมกับเทคนิคการวิจัยเชิงอนาคตแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Future Research) ซึ่งได้กำหนดขอบเขตการวิจัยไว้ดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษากลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยการทบทวนวรรณกรรมแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการวิจัยเชิงนโยบาย ยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องของหน่วยงาน แผนยุทธศาสตร์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สมรรถนะ ยุทธศาสตร์ การวิเคราะห์ SWOT Analysis, TOWS Matrix , PESTEL และ 7's Model Analysis, เอกสาร บทความ งานวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2. ขอบเขตด้านกลุ่มเป้าหมายที่ศึกษา

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) จำนวน 30 คน ประกอบด้วย 1) กลุ่มผู้ที่กำหนดนโยบาย ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงที่ดำรงตำแหน่งปลัดกระทรวง รองปลัดกระทรวง ผู้ช่วยปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ที่ปรึกษา ผู้ตรวจราชการ และ ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน 2) กลุ่มผู้ปฏิบัติงานด้านวางแผน ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักที่เกี่ยวข้อง หัวหน้างาน และข้าราชการ จำนวน 10 คน 3) กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ ข้าราชการ พนักงาน และ เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงาน จำนวน 13 คน

กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 25 คน ประกอบด้วย 1) นักวิชาการ ผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นผู้เชี่ยวชาญและมีความรู้ มีผลงานเกี่ยวกับการเสริมสร้างพัฒนาสมรรถนะบุคลากรหรือสนับสนุนและส่งเสริม หรือที่ปรึกษาในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร จำนวน 7 คน 2) ผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งมีความรู้ความเข้าใจด้านการบริหารงานบุคลากรและการจัดทำยุทธศาสตร์ จำนวน 8 คน 3) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้เกี่ยวข้องกับการกำหนดทิศทางของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ และมีความเข้าใจในบริบทของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 3 คน และ 4) บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการซึ่งปฏิบัติงานในสายงานการวิเคราะห์นโยบายและแผน 10 ปีขึ้นไป จำนวน 7 คน

กลุ่มผู้เข้าร่วมการประชุมเชิงนโยบาย (Policy Meeting) จำนวน 30 คนประกอบด้วย 1) กลุ่มผู้ที่กำหนดนโยบาย ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บริหารระดับสูง ผู้ตรวจราชการกระทรวง และผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน 2) กลุ่มผู้ปฏิบัติงานด้านวางแผน ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักที่เกี่ยวข้อง หัวหน้างาน และข้าราชการ จำนวน 10 คน 3) กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ ข้าราชการ พนักงาน และ เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงาน จำนวน 15 คน

3. ขอบเขตด้านพื้นที่

การวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษาข้อมูลในเฉพาะหน่วยงานของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

4. ขอบเขตด้านเวลา กำหนดระยะเวลาในการวางแผนการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ประมวลผลข้อมูล รวมระยะเวลาทั้งสิ้น 2 ปี

นิยามศัพท์เฉพาะ

กลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดเป้าหมายและวิธีการเดินทางสู่เป้าหมาย ที่ผ่านการวิเคราะห์ภาพรวมทั้งภายในและภายนอก องค์ประกอบและปัจจัยตัวแปรที่เกี่ยวข้องทั้งหมดเพื่อมุ่งที่จะบรรลุผลประการใดประการหนึ่ง

สมรรถนะ หมายถึง ทักษะ และคุณลักษณะที่บุคลากรในองค์กรจำเป็นต้องมี เป็นพื้นฐานที่จะนำองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ พฤติกรรมที่แสดงถึงความสามารถในการปฏิบัติงาน โดยใช้ความรู้ ทักษะและเจตคติที่บูรณาการเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ในทางปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตามมาตรฐานและแนวทางการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง ได้แก่ ทักษะด้านดิจิทัลที่จำเป็นของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก ดังนี้ (1) ความสามารถ (2) ความรู้ (3) ประสบการณ์ และ (4) คุณลักษณะ โดยในแต่ละองค์ประกอบข้าราชการและบุคลากรภาครัฐจำเป็นต้องได้รับการฝึกฝนและเพิ่มเติมทักษะในทุกด้าน

บุคลากร หมายถึง ข้าราชการพลเรือน พนักงานราชการ ลูกจ้างผู้ปฏิบัติหน้าที่ราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

กลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะบุคลากร หมายถึง แนวทาง กระบวนการหรือเทคนิคในการพัฒนา ทักษะ และคุณลักษณะที่ทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมี เป็นพื้นฐานที่จะนำองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ พฤติกรรมที่แสดงถึงความสามารถในการปฏิบัติงาน โดยใช้ความรู้ ทักษะและเจตคติที่บูรณาการเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ในทางปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตามมาตรฐานและแนวทางการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง

ยุคดิจิทัล หมายถึง ยุคสมัยที่มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานและการใช้ชีวิต ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมส่งผลให้การดำเนินงานภาครัฐที่มีความจำเป็นที่จะต้องมีการปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงผ่านด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามามีบทบาท และทดแทนการทำงานของบุคคลรวมทั้งเทคโนโลยีดั้งเดิม

สภาพการณ์ดำเนินงาน หมายถึง ข้อเท็จจริงสภาพการณ์การดำเนินงาน การปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีที่กำลังเกิดขึ้นหรือดำเนินอยู่ในปัจจุบันหรือที่ผ่านมา ที่สามารถบรรยายและทำความเข้าใจสภาพ ลักษณะ และความสัมพันธ์ของการดำเนินงานในปัจจุบันที่เกิดขึ้น

ความคาดหวังของบุคลากร หมายถึง ความคิด ความต้องการ ความมุ่งหวังหรือ ความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อการพัฒนาสมรรถนะที่สามารถรองรับการดำเนินงานในยุคดิจิทัล

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ หมายถึง หน่วยงานภายใต้กระทรวงศึกษา ที่มีการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการพัฒนายุทธศาสตร์ การแปลงนโยบายของกระทรวงเป็นแผนปฏิบัติ ดำเนินการเกี่ยวกับกฎหมาย จัดทำงบประมาณและบริหารราชการประจำทั่วไปของกระทรวง มีหน่วยงานภายใต้ ได้แก่ สำนักอำนวยการ สำนักความสัมพันธ์ต่างประเทศ สำนักตรวจราชการและติดตามประเมินผล สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักนิติการ สำนักการลูกเสือ ยุวกาชาดและกิจการนักเรียน ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา กลุ่มตรวจสอบภายใน

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานศึกษาธิการภาค และสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด

ประโยชน์ที่ได้รับ

1. ด้านบุคลากร

บุคลากร ผู้บริหารในสังกัดทุกระดับ ทุกสายงาน ได้ทราบถึงสมรรถนะและแนวทางในการส่งเสริม พัฒนา เพิ่มศักยภาพให้เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะในการทำงานเพื่อรองรับยุคดิจิทัล

2. ด้านหน่วยงาน

2.1 หน่วยงานได้กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัด กระทรวงศึกษาธิการที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงานในการขับเคลื่อนการดำเนินงานตามภารกิจขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 หน่วยงานได้มีข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรเพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการวางแผน กำหนดนโยบายสำหรับการส่งเสริมพัฒนาสมรรถนะบุคลากรทั้งหน่วยงานในระดับกรม กระทรวงและหน่วยงานราชการอื่นเพื่อรองรับยุคดิจิทัล

2.3 หน่วยงานทั้งภายในและภายนอกสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการได้แนวทางในการพัฒนากลยุทธ์ส่งเสริมสมรรถนะของบุคลากรในการปฏิบัติเพื่อรองรับยุคดิจิทัล

3. ด้านวิชาการ

3.1 ได้กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรที่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรเป็นกรอบในการวางแผนการพัฒนา และแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานเพื่อให้สามารถเข้าสู่ยุคดิจิทัลอย่างเหมาะสม

3.2 ได้ข้อมูลสภาพปัจจุบันและความคาดหวังของสมรรถนะบุคลากรเพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับใช้เป็นแนวทางในการจัดหลักสูตรฝึกอบรมหรือพัฒนาสมรรถนะให้กับบุคลากรในสังกัดทุกระดับ ทุกสายงาน ให้เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่ดีและเหมาะสมสอดคล้องกับยุคดิจิทัล

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษารวบรวมแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาเป็นกรอบแนวคิดและแนวทางในการดำเนินการวิจัยโดยมีสาระสำคัญดังต่อไปนี้

1. แนวคิดการวิจัยเชิงนโยบาย
2. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ
3. แนวคิดเกี่ยวกับยุทธศาสตร์และการจัดการเชิงกลยุทธ์
4. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
5. แนวคิดเกี่ยวกับทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล
6. แนวคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติที่เป็นเลิศ
7. บริบทของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
9. กรอบแนวคิดการวิจัย

แนวคิดการวิจัยเชิงนโยบาย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเกี่ยวกับกลยุทธ์ของหน่วยงาน ดังนั้นรูปแบบการวิจัยที่เหมาะสมสำหรับการทำการศึกษาวิจัย คือ การวิจัยเชิงนโยบาย เพื่อค้นหาวิธีการหรือแนวทางในการเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งจากการค้นคว้าผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการวิจัยเชิงนโยบาย ดังต่อไปนี้

1. ความหมายของการวิจัยเชิงนโยบาย

การวิจัยเชิงนโยบาย โดยทั่วไปยอมรับกันว่า หมายถึง กระบวนการศึกษารวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบเพื่อให้ได้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลและข้อเสนอแนะต่างๆ (recommendations) ตลอดจนแนวทางปฏิบัติที่อาจจะเป็นไปได้ในการแก้ปัญหาหรือการพัฒนาในเรื่องใดเรื่องหนึ่งในระดับนโยบายที่ผู้วิจัยจะสื่อสารแก่บุคลากรที่ทำหน้าที่ในการตัดสินใจ (decision-makers) เพื่อให้เกิดการขับเคลื่อน หรือปรับปรุงแก้ไขนโยบาย กลยุทธ์หรือโครงการต่างๆ ต่อไป (Dukeshire and Thurlow,

2002: 3-4) นอกจากนี้ยังมีผู้กำหนดความหมายของการวิจัยเชิงนโยบายจากบทบาท กล่าวคือ การวิจัยเชิงนโยบาย หมายถึง การวิจัยที่มีบทบาทหลักในการ 1) วิเคราะห์ตัวนโยบาย 2) วิเคราะห์ผลการดำเนินงานตามนโยบาย และ 3) วิจัยเพื่อพัฒนานโยบาย (สุคนธา คงศีล และ สุขุม เจียมตน, 2550: 60) ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่า การวิจัยเชิงนโยบาย มิใช่แต่เฉพาะการศึกษาสภาพปัจจุบันที่เป็นก่อนการใช้นโยบายหรือหลังการใช้นโยบายเท่านั้น แต่หมายรวมถึง ผู้วิจัยจะต้องให้ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ (action-oriented recommendations) ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติแก่ผู้ใช้ผลการวิจัยด้วย เพราะผู้ใช้ผลการวิจัยนำมาใช้ในการตัดสินใจต่อไปว่าจะผลักดันหรือขับเคลื่อนนโยบาย ปรับปรุงหรือล้มเลิกก็ได้

2. แหล่งข้อมูลสำหรับการวิจัยเชิงนโยบาย

การเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่างๆ มีความสำคัญมากสำหรับนักวิจัยเชิงนโยบาย ซึ่งส่วนใหญ่มักเป็นการวิจัยขนาดใหญ่ ที่อาจจะต้องใช้แหล่งข้อมูลจำนวนมากหรือค่อนข้างจะอยู่ในกระแสหรือแนวโน้มซึ่งจะต้องเป็นปัจจุบัน ซึ่งแหล่งข้อมูลสำหรับการวิจัยเชิงนโยบายมีหลากหลายได้แก่

2.1 สื่อ (media)

การวิจัยเชิงนโยบาย ผู้วิจัยสามารถที่จะเก็บรวบรวมข้อมูลจากสื่อสารมวลชนต่างๆ เช่น หนังสือพิมพ์ วิทยุกระจายเสียง รายการโทรทัศน์เพราะโดยส่วนใหญ่สื่อสารมวลชนเหล่านี้มีบทบาทสำคัญที่จะกำหนด คัดค้านหรือเสนอประเด็นต่างๆ ในสังคมที่คนส่วนใหญ่ควรจะกลับมาพิจารณาหรือให้ความสำคัญ ตัวอย่างเช่น การเสนอเกี่ยวกับภาวะการณ์การอ่านของคนไทย การเสนอประเด็นเกี่ยวกับการเหลื่อมล้ำทางการศึกษา เป็นต้น การเสนอประเด็นเหล่านี้จะทำให้เกิดกระแสสังคมที่นักนโยบายและผู้มีอำนาจต้องให้ความสนใจ และนำข้อมูลจากการนำเสนอมาใช้กำหนดนโยบายหรือการปฏิบัติงานได้ ตัวอย่างเช่น การนำเสนอข่าวการค้นพบซากทารกที่วัดแห่งหนึ่ง ทำให้กระทรวงสาธารณสุขต้องสร้างนโยบายเรื่องของการผลักดันกฎหมายเรื่องทำแท้ง และทำให้เกิดกระแสเรื่องการกำหนดบทบัญญัติเพื่อลงโทษผู้ชายที่ทำให้หญิงเกิดการตั้งครรภ์ และต้องไปทำแท้ง เป็นต้น จะเห็นได้ว่าการตัดสินใจและสร้างนโยบายในที่นี้มาจากการนำเสนอข้อมูลของสื่อสารมวลชน

2.2 สถิติของหน่วยงานรัฐ (official statistics)

โดยทั่วไปหน่วยงานภาครัฐจะเก็บข้อมูลเชิงสถิติต่างๆ ไว้อยู่แล้ว นักนโยบายจะต้องไปศึกษาข้อมูลจากฐานข้อมูลที่รวบรวมไว้ ตัวอย่างเช่น การกำหนดนโยบายและโครงการของภาครัฐ นโยบาย “เมาไม่ขับ” ก็มาจากข้อมูลสาเหตุเกี่ยวกับการได้รับอุบัติเหตุของประชาชน ซึ่งส่วนใหญ่ ข้อมูลสถิติชี้ให้เห็นว่า อุบัติเหตุส่วนใหญ่เกิดจากการที่ผู้ขับขี่พาหนะดื่มสุราจนเมา และไม่สามารถควบคุมพาหนะได้ นอกจากนี้ จากสถิติเกี่ยวกับการเสียชีวิตในช่วงเทศกาลสงกรานต์ในหลายปีที่

ผ่านมา ได้เกิดการบูรณาการระหว่างกระทรวงมหาดไทย กระทรวงคมนาคม และกระทรวงสาธารณสุข ได้ร่วมมือกันผลักดันนโยบายและมาตรการต่างๆ เพื่อลดอัตราผู้เสียชีวิต เป็นต้น

2.3 โพล (polls)

โพล เป็นวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นหรือความรู้สึกของสังคม ในประเด็นหรือหัวข้อเรื่องที่สำคัญหรือเป็นที่สนใจ ณ ขณะนั้น หน่วยงานภาครัฐมักจะใช้สำนักโพล หรือนักเก็บข้อมูลในการที่จะพิจารณาความคิดเห็นของประชากรโดยทั่วไปอย่างฉับพลันทันที หลังจากที่ที่มีประเด็นใดประเด็นหนึ่งเสนอขึ้นในสังคม แนวคิดเกี่ยวกับการทำโพล หรือการสอบถามความคิดเห็นของประชาชนนั้น อาจจะมีการยกระดับเป็นการออกเสียงประชามติ ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นการใช้กับเรื่องราวที่เป็นประเด็นขนาดใหญ่ เช่น การทำประชามติเกี่ยวกับการจัดสร้างโรงไฟฟ้านิวเคลียร์หรือการจัดสร้างเขื่อน เนื่องจากประเด็นเหล่านี้มีความละเอียดอ่อนและเกี่ยวข้องกับหลายฝ่าย ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อในวงกว้าง การทำโพล จึงเป็นวิธีการหนึ่งที่จะทำให้ได้ข้อมูลสำหรับการตัดสินใจในประเด็นต่างๆ ของสังคม

2.4 ชุมชนวิชาการ (academic community)

การวิจัยเชิงนโยบายอาจจะได้ข้อมูลการวิจัยจากผลงานการวิจัยในศาสตร์สาขาต่างๆ ของนักวิชาการในมหาวิทยาลัย ซึ่งต้องทำเป็นปกติอยู่แล้ว ผลงานวิจัยของนักวิชาการซึ่งอยู่ในชุมชนวิชาการมีคุณค่าอย่างมากต่อนักนโยบาย และผู้ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการตัดสินใจเชิงนโยบาย ซึ่งจะเป็นการนำผลการวิจัยซึ่งเดิมเคยอยู่ในที่ที่ไม่เผยแพร่ ออกมาสู่สังคมมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ บางมหาวิทยาลัยได้ก่อตั้งหน่วยงานที่ทำหน้าที่ทำวิจัยและเสนอนโยบายอยู่แล้ว เช่น สถาบันวิจัยต่างๆ ซึ่งทำให้ศาสตร์หรือความรู้ด้านต่างๆ พัฒนาขึ้นมาก ซึ่งเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อนักวิจัยเชิงนโยบาย ตัวอย่างเช่น ในประเทศแคนาดา ได้มีการก่อตั้งศูนย์วิจัยด้านการสนับสนุนสุขภาพแห่งแอตแลนติก (Atlantic Health Promotion Research Centre) โดยมีพันธกิจสำคัญเพื่อที่จะผลิตงานวิจัยและพัฒนาแนวทางการสนับสนุนสุขภาพ ซึ่งมีอิทธิพลอย่างมากต่อการจัดทำและกำหนดนโยบายด้านสุขภาพและสาธารณสุขของประเทศแคนาดา เป็นต้น

2.5 ความรู้หรือภูมิปัญญาดั้งเดิม (traditional knowledge)

ข้อมูลที่นักวิจัยเชิงนโยบายได้รับมาในบางกรณี อาจจะมีใช้ข้อมูลที่ได้จากประชากรในกลุ่มอื่นๆ หรือเป็นข้อมูลจากภาคสาธารณะก็ได้ แต่เป็นข้อมูลที่เกิดขึ้นภายในชุมชนหรือในกลุ่มประชากรเฉพาะ คำว่าความรู้หรือภูมิปัญญาดั้งเดิม หมายถึง ความรู้ที่ชุมชนต่างๆ คิดค้นขึ้นจากความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ชีวิตและสภาพท้องถิ่นที่ตนเองอาศัยอยู่ โดยมีการส่งผ่านจากประชากรรุ่นหนึ่งไปสู่อีกรุ่นหนึ่ง ความรู้ที่เกิดขึ้นภายในท้องถิ่นเช่นนี้จึงมีความเหมาะสมกับสภาพท้องถิ่นนั้นๆ และนักวิจัยด้านนโยบายสามารถที่จะนำมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดนโยบายได้ ตัวอย่างเช่น ในบางท้องถิ่นมีการรักษาโรคโดยใช้สมุนไพรหรือผลิตภัณฑ์ที่ได้จากธรรมชาติด้วยเหตุนี้ นักนโยบาย

สามารถจัดทำนโยบายเกี่ยวกับการรักษาสุขภาพในท้องถิ่น ได้ด้วยการสนับสนุนหรือจัดทำโครงการที่เกี่ยวกับการผลิตและใช้ยาสมุนไพร ตลอดจนการต่อยอดการพัฒนาสมุนไพรเหล่านี้ให้กลายเป็นองค์ความรู้ที่เป็นที่ยอมรับหรือจดสิทธิบัตรได้ เป็นต้น

3. กระบวนการจัดทำกรวิจัยเชิงนโยบาย

การจัดทำกรวิจัยเชิงนโยบายนั้น ค่อนข้างมีรูปแบบในการจัดทำที่หลากหลายอย่างไรก็ตามสามารถสรุปขั้นตอนของกระบวนการจัดทำได้ 6 ขั้นตอน ดังนี้ (สุคนธา คงศีล และสุขุม เจริมตน, 2550: 62)

ขั้นตอนที่ 1 การระบุปัญหา เป็นการศึกษาว่าในขณะที่ประชาชนประสบปัญหาที่มีความเดือดร้อนเรื่องอะไร การระบุปัญหาอาจทำได้โดยการศึกษาภาคสนามหรือการลงพื้นที่เพื่อดูว่าประชาชนเดือดร้อนเรื่องอะไรบ้าง หรือมีประเด็นใดที่สังคมต้องการพัฒนาอีกบ้าง ซึ่งนักวิจัยจะต้องพิจารณาจากแหล่งข้อมูลต่างๆ อาทิ สื่อมวลชน หรือผลการวิจัยจากศาสตร์สาขาต่างๆ ดังที่ได้กล่าวไว้ในเบื้องต้น

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดเป็นวาระสำหรับการตัดสินใจเนื่องจากปัญหาที่เกิดขึ้นกับประชาชนหรือประเด็นต่างๆ ในสังคมนั้นมีอยู่เป็นจำนวนมาก หากปัญหาหนึ่งได้รับการแก้ไขปัญหาหนึ่งก็อาจจะเกิดขึ้นตามมา นักวิจัยจึงต้องถ่วงถ่วงหรือบางครั้งอาจจะต้องเลือกปัญหาเพื่อศึกษา แต่เนื่องจากงานวิจัยส่วนใหญ่จะเป็นคำสั่งของความต้อการเฉพาะของเจ้าของทุนวิจัย ด้วยเหตุนี้ นักวิจัยจำเป็นจะต้องกำหนดปัญหาให้ชัดเจน ตรงกับความต้อการของหน่วยงานผู้ใช้ผลการวิจัย ด้วยการจัดลำดับความสำคัญของปัญหาและกำหนดโจทย์วิจัยสำหรับค้นหาคำตอบให้ถูกต้อง

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดข้อเสนอนโยบาย เมื่อปัญหาได้รับการยอมรับจากผู้วิจัยหรือจากผู้ที่จะใช้ผลการวิจัยก็จะถูกนำมาพิจารณาว่ามีแนวทางแก้ไขปัญหาได้กี่แนวทาง ซึ่งเรียกว่าข้อเสนอหรือทางเลือกนโยบายที่มีอยู่หลายทางเลือก โดยหลักการแล้วจะต้องวิเคราะห์แต่ละทางเลือกว่ามีประโยชน์อย่างไร

ขั้นตอนที่ 4 การอนุมัตินโยบาย ทางเลือก/ข้อเสนอนโยบายที่ให้ประโยชน์สูงสุดจะถูกอนุมัติออกมาเป็นนโยบาย

ขั้นตอนที่ 5 การดำเนินนโยบาย นโยบายที่ได้รับการอนุมัติจะถูกนำไปปฏิบัติ มีส่วนราชการและข้าราชการประจำเป็นผู้รับผิดชอบ

ขั้นตอนที่ 6 การประเมินผลนโยบาย เมื่อดำเนินนโยบายแล้วเสร็จต้องประเมินผลนโยบายเพื่อจะรับทราบว่าการดำเนินนโยบายดังกล่าวบรรลุวัตถุประสงค์มากน้อยเพียงใด ข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลจะนำไปใช้ประโยชน์เพื่อการตัดสินใจต่อไปว่านโยบายนั้น ๆ ควรได้รับการดำเนินการอย่างต่อเนื่องต่อไป ควรปรับปรุงแก้ไขอย่างไร หรือควรรุติ แล้วกำหนดนโยบายอื่นออกมาทดแทน

โดยทั่วไปการวิจัยเชิงนโยบายจะเริ่มจากการสำรวจข้อมูลทุติยภูมิก่อน เพื่อพิจารณาว่าได้ข้อมูลที่ครบหรือเพียงพอต่อการทำวิจัยหรือไม่ ถ้ายังไม่เพียงพอก็ต้องเก็บข้อมูลเพิ่มเติมโดยการสำรวจลงพื้นที่เป้าหมาย ซึ่งก็เป็นการเก็บข้อมูลปฐมภูมิ เช่น การสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมาย เป็นต้น

นอกจากนี้ Dukeshire and Thurlow (2002: 11-12) ได้กล่าวถึงบทบาทของการวิจัยเชิงนโยบายที่ได้เข้าไปในกระบวนการต่างๆ ของการขับเคลื่อนนโยบายสรุปได้ดังนี้

(1) การวิจัยเชิงนโยบายช่วยในการระบุปัญหาและระบุประเด็นสำคัญ (recognizing problems and identifying issues) ซึ่งการวิจัยสามารถที่จะทำให้เห็นประเด็นอันเป็นปัญหาที่ควร จะได้รับการปรับปรุงหรือแก้ไข โดยทั่วไปข้อมูลที่จะนำมาใช้มักถูกนำเสนอโดยองค์กรภายนอกชุมชน ที่ประสบปัญหา เช่น จากสื่อ ผู้แทนของภาครัฐ การศึกษาของนักวิชาการ โพล ฯลฯ ซึ่งนักวิจัยและ นักนโยบายจะต้องร่วมกันพิจารณาเลือกประเด็นปัญหาที่เห็นว่ามี ความจำเป็นเร่งด่วน และเห็นว่า จะต้องมีการดำเนินนโยบายอย่างไรอย่างหนึ่งเพื่อแก้ไขปัญหา

(2) การวิจัยเชิงนโยบายจะช่วยสร้างความเข้าใจประเด็นสำคัญให้เกิดความกระจ่างชัด ยิ่งขึ้นเมื่อนักนโยบายหรือผู้บริหารได้เลือกประเด็นปัญหาที่เห็นว่าสำคัญและจำเป็นจะต้องดำเนิน นโยบายอย่างหนึ่งอย่างใดเพื่อแก้ไขแล้ว นักนโยบายจะต้องทำความเข้าใจปัญหาให้ชัดเจนขึ้น ด้วยการใช้วิธีการวิจัยในการเก็บข้อมูลเพิ่มเติมเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับประเด็นนั้น เพื่อให้สามารถอธิบาย ปัญหาในมิติที่ลุ่มลึกขึ้น

(3) การวิจัยเชิงนโยบายจะช่วยสนับสนุนและเลือกแผนการปฏิบัติที่เหมาะสมที่สุด (supporting a selected plan of action) เมื่อได้มีการระบุประเด็นปัญหาและตัดสินใจที่จะดำเนินการอย่างใด อย่างหนึ่งหรือตัดสินใจแล้ว จำเป็นอย่างยิ่งที่ในการแก้ปัญหาหนึ่ง ๆ จะต้องมีแผนสำหรับปฏิบัติการ (action plan) เพื่อที่กำหนดยุทธศาสตร์ เทคนิคหรือวิธีการต่าง ๆ ต่อไป ซึ่งในการเลือกหรือกำหนดแผน นั้น สามารถใช้การวิจัยเข้ามามีบทบาทได้ โดยผู้บริหารหรือนักนโยบายจะนำผลการวิจัยมาประกอบ เพื่อพิจารณาคัดเลือกวิธี และนำเสนอเป็นโครงร่างของแผนปฏิบัติการหรือแผนงาน ซึ่งจะช่วยให้ แผนงานนั้นได้รับความเชื่อถือและยอมรับจากสังคมมากยิ่งขึ้น ถือได้ว่าเป็นการเพิ่ม โอกาสที่แผนงานนั้น จะได้รับการคัดเลือกให้นำไปปฏิบัติจริง

(4) การวิจัยเชิงนโยบายจะช่วยควบคุมกระบวนการและประเมินผลกระทบที่เกิดขึ้นจาก การดำเนินนโยบาย (monitoring process and evaluating impact) นักวิจัยเชิงนโยบายจะเข้ามา มีบทบาทในการศึกษาผลที่เกิดขึ้นจากการนำแผนปฏิบัติการหรือแผนงานไปใช้ การวิจัยอาจจะ ดำเนินการในลักษณะการเก็บข้อมูลจากผู้ได้รับผลจากนโยบายหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อน นโยบาย เช่น สิ่งใดที่มีประสิทธิภาพ หรือสิ่งใดที่เป็นประโยชน์หรือไม่เกิดประโยชน์ หรืออาจจะทำให้ เกิดโทษจากการดำเนินนโยบายนั้น โดยหากมีการวิจัยต่อไปก็อาจจะทำให้ทราบถึงสาเหตุที่ทำให้การ ขับเคลื่อนนโยบายประสบปัญหาหรือมีอุปสรรค การวิจัยเพื่อตรวจสอบและประเมินนโยบายนั้น

จะทำให้ได้ข้อมูลสำหรับการตัดสินใจปรับปรุงนโยบาย แก้ไขหรือยุตินโยบาย หากพบว่า นโยบายดังกล่าวไม่ก่อให้เกิดผลดังที่กำหนดไว้

กล่าวโดยสรุป คือ การวิจัยเชิงนโยบาย เป็นการวิจัยที่นักวิจัยอาจจะมีบทบาทหรือในการนำผลวิจัยไปใช้ แต่ทั้งนี้ทั้งนั้น โอกาสที่จะก่อให้เกิดการขับเคลื่อนนโยบายในวงกว้างจะมีอยู่มาก ดังนั้น การทำการวิจัยประเภทนี้ นักวิจัยจะต้องศึกษาข้อมูลที่ปรากฏตามข้อเท็จจริง สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงานหรือองค์กรที่ทำการวิจัย และเสนอข้อเสนอแนะในลักษณะที่สามารถปฏิบัติได้จริง ด้วยเหตุนี้ นักวิจัยเชิงนโยบายจะต้องมีความสามารถในการสื่อสาร ซึ่งจะช่วยให้สิ่งที่ศึกษาวิจัยเป็นประโยชน์ต่อสังคมอย่างแท้จริง

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

สมรรถนะเป็นสิ่งที่ถูกกล่าวถึงในการพัฒนาบุคลากรเพื่อเป็นการเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรและหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพในการแข่งขันและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีการกล่าวถึงดังนี้

เทื่อน ทองแก้ว (2550) ได้รวบรวมแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะไว้ว่า สมรรถนะ (competency) เป็นปัจจัยในการทำงานที่เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์กร โดยเฉพาะการเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพราะสมรรถนะเป็นปัจจัยช่วยให้พัฒนาศักยภาพของบุคลากรเพื่อให้ส่งผลไปสู่การพัฒนาองค์กร องค์กรต่างๆ จึงพยายามเอาสมรรถนะมาใช้เป็นปัจจัยในการบริหารองค์กรในด้านต่าง ๆ เช่น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาหลักสูตร การพัฒนา งานบริการ หรือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร เป็นต้น ดังนั้นเพื่อให้มองเห็นกรอบความคิดและแนวความคิดเบื้องต้นเกี่ยวกับสมรรถนะจึงจะกล่าวถึงความ เป็นมา และความหมาย องค์ประกอบ ประเภทของสมรรถนะ การกำหนดสมรรถนะ การวัดสมรรถนะ และการประยุกต์ใช้สมรรถนะ

1. ความเป็นมาและความหมายของสมรรถนะ

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะเริ่มจากการนำเสนอบทความทางวิชาการของเดวิด แมคเคลแลนด์ (David C. McClelland) นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาวาร์ดเมื่อปี ค.ศ.1960 ซึ่งกล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่ดีของบุคคล (excellent performer) ในองค์กรกับระดับทักษะ ความรู้ ความสามารถ โดยกล่าวว่า การวัด IQ และการทดสอบบุคลิกภาพยังไม่เหมาะสมในการทำนายความสามารถ หรือสมรรถนะของบุคคลได้ เพราะไม่ได้สะท้อนความสามารถที่แท้จริงออกมาได้

ในปี ค.ศ.1970 US State Department ได้ติดต่อบริษัท McBer ซึ่งแมคเคลแลนด์เป็นผู้บริหารอยู่เพื่อให้หาเครื่องมือชนิดใหม่ที่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ได้อย่างแม่นยำแทนแบบทดสอบเก่า ซึ่งไม่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากคนได้คะแนนดีแต่ปฏิบัติงานไม่

ประสบผลสำเร็จ จึงต้องเปลี่ยนแปลงวิธีการใหม่ แมคเคิลแลนด์ได้เขียนบทความ “Testing for competence rather than for intelligence” ในวารสาร American Psychologist เพื่อเผยแพร่แนวคิดและสร้างแบบประเมินแบบใหม่ที่เรียกว่า Behavioral Event Interview (BEI) เป็นเครื่องมือประเมินที่ค้นหาผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี ซึ่ง แมคเคิลแลนด์ เรียกว่า สมรรถนะ (Competency)

ในปี ค.ศ.1982 ริชาร์ด โบยาตซิส (Richard Boyatzis) ได้เขียนหนังสือชื่อ The Competent Manager : A Model of Effective Performance และได้นิยามคำว่า competencies เป็นความสามารถในงานหรือเป็นคุณลักษณะที่อยู่ภายในบุคคลที่นำไปสู่การปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ

ปี ค.ศ.1994 แกรี แฮมเมลและซี เค. พรฮาธาธาต (Gary Hamel และ C.K. Prahalad) ได้เขียนหนังสือชื่อ Competing for The Future ซึ่งได้นำเสนอแนวคิดที่สำคัญ คือ Core Competencies เป็นความสามารถหลักของธุรกิจ ซึ่งถือว่าการประกอบธุรกิจนั้นจะต้องมีเนื้อหาสาระหลัก เช่น พื้นฐานความรู้ ทักษะ และความสามารถในการทำงานอะไรได้บ้าง และอยู่ในระดับใด จึงทำงานได้มีประสิทธิภาพสูงสุดตรงตามความต้องการขององค์กร

ในปัจจุบันองค์การของเอกชนชั้นนำได้นำแนวคิดสมรรถนะไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานมากขึ้น และยอมรับว่าเป็นเครื่องมือสมัยใหม่ที่องค์กรต้องได้รับความพึงพอใจอยู่ในระดับต้นๆ มีการสำรวจพบว่ามี 708 บริษัททั่วโลกนำ Core Competency เป็น 1 ใน 25 เครื่องมือที่ได้รับความนิยมเป็นอันดับ 3 รองจาก Corporate Code of Ethics และ Strategic Planning (ฟลุ เดชะรินทร์ 2546 : 13) แสดงว่า Core competency จะมีบทบาทสำคัญที่จะเข้าไปช่วยให้งานบริหารประสบความสำเร็จ จึงมีผู้สนใจศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการนำหลักการของสมรรถนะมาปรับให้เพิ่มมากขึ้น ซึ่งหน่วยงานของรัฐและเอกชนของไทยหลายหน่วยงานได้ให้ความสนใจนำมาใช้ เช่น บริษัทปูนซีเมนต์ไทย ปตท. และสำนักงานข้าราชการพลเรือน เป็นต้น

สำหรับความหมายของสมรรถนะมีการให้ความหมายไว้หลายนัย ดังจะยกตัวอย่างการให้ความหมายของนักวิชาการบางท่าน ดังนี้

Scott B. Parry (1997) นิยามคำว่าสมรรถนะว่า คือ กลุ่มของความรู้ (knowledge) ทักษะ (skills) และคุณลักษณะ (attributes) ที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งมีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ โดยกลุ่มความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะดังกล่าว สัมพันธ์กับผลงานของตำแหน่งงานนั้นๆ และสามารถวัดผลเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ และเป็นสิ่งที่สามารถเสริมสร้างขึ้นได้ โดยผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนา

McClelland (2004) กล่าวว่า สมรรถนะ คือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้น สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี หรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ

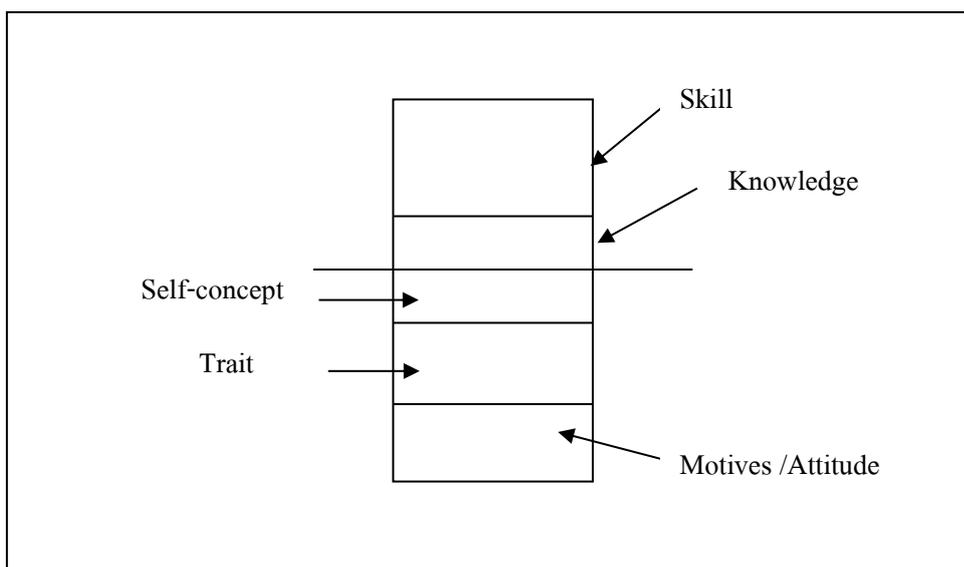
อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์ (2547 : 61) ได้สรุปคำนิยามของสมรรถนะไว้ว่า สมรรถนะ คือ คุณลักษณะของบุคคล ซึ่งได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณสมบัติต่าง ๆ อันได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพ และอื่น ๆ ซึ่งจำเป็นและสอดคล้องกับความเหมาะสมกับองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องสามารถจำแนกได้ว่าผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานได้ต้องมีคุณลักษณะเด่น ๆ อะไร หรือลักษณะสำคัญ ๆ อะไรบ้าง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ สาเหตุที่ทำงานแล้วไม่ประสบความสำเร็จเพราะขาดคุณลักษณะบางประการคืออะไร เป็นต้น

จากที่กล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า สมรรถนะจึงเป็น ความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะที่จำเป็นของบุคคลที่จำเป็นต้องสอดคล้องกับตำแหน่งงานและเหมาะสมในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ มีผลงานได้ตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดหรือสูงกว่า

2. องค์ประกอบของสมรรถนะ

หลักตามแนวคิดของแมคเคิลแลนด์มี 5 ส่วน (ซูชัย สมितिไกร, 2550) คือ

1. ความรู้ (knowledge) คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ เช่น ความรู้ด้านเครื่องยนต์ เป็นต้น
 2. ทักษะ (skill) คือ สิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์ ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น ทักษะที่เกิดได้นั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้ และสามารถปฏิบัติได้อย่างแคล่วคล่องว่องไว
 3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (self - concept) คือ เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่คุณคิดว่าตนเองเป็น เช่น ความมั่นใจในตนเอง เป็นต้น
 4. บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น
 5. แรงจูงใจ / เจตคติ (motives / attitude) เป็นแรงจูงใจ หรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมายหรือมุ่งสู่ความสำเร็จ เป็นต้น
- ทั้ง 5 ส่วนดังกล่าวข้างต้นแสดงความสัมพันธ์ในเชิงอธิบายเปรียบเทียบดังภาพ



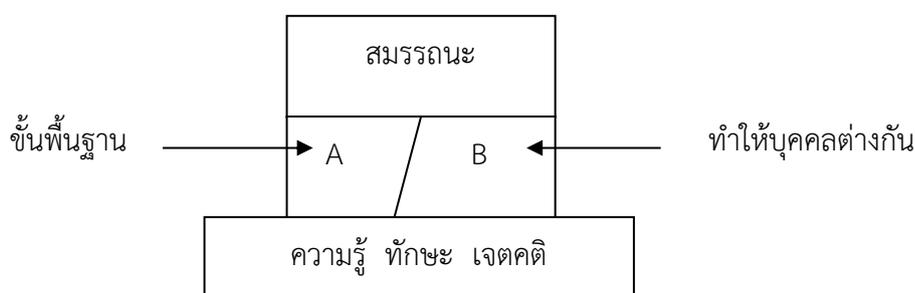
ภาพที่ 1 Iceberg Model ของสมรรถนะ

ที่มา : มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, 2551

จากภาพจะพบว่า skill และ knowledge อยู่ส่วนบน หมายถึงว่าทั้ง skill และ knowledge สามารถพัฒนาขึ้นได้ไม่ยาก จะโดยวิธีการศึกษาค้นคว้า หรือประสบการณ์ตรง และมีการฝึกฝนจนเกิดความชำนาญ

จากแนวคิดของแมคเคิลแลนดั้น สกอตต์ บี พารี เห็นควรจะรวมส่วนประกอบที่เป็นความคิดเกี่ยวกับตนเอง คุณลักษณะและแรงจูงใจเข้าเป็นกลุ่มเรียกว่า คุณลักษณะ (attributes)

ดังนั้นบางครั้งเมื่อพูดถึงองค์ประกอบของสมรรถนะจึงมีเพียง 3 ส่วนคือ ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะ ซึ่งตามทัศนะของแมคเคิลแลนดักกล่าวว่ (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ 2004 : 48) สมรรถนะเป็นส่วนประกอบขึ้นมาจากความรู้ ทักษะ และเจตคติ/แรงจูงใจ หรือ ความรู้ ทักษะ และเจตคติ/แรงจูงใจ ก่อให้เกิดสมรรถนะ ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 สมรรถนะเป็นส่วนประกอบที่เกิดขึ้นมาจากความรู้ ทักษะ เจตคติ

ที่มา : มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, 2551

จากภาพ ความรู้ ทักษะ และเจตคติไม่ใช่สมรรถนะแต่เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดสมรรถนะ ดังนั้นความรู้ใด ๆ จะไม่เป็นสมรรถนะ แต่ถ้าเป็นความรู้ที่สามารถนำมาใช้ให้เกิดกิจกรรมจนประสบความสำเร็จถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของสมรรถนะ สมรรถนะในที่นี้จึงหมายถึงพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลงานสูงสุดนั้น ตัวอย่างเช่น ความรู้ในการขับรถถือว่าเป็นความรู้ แต่ถ้านำความรู้มาทำหน้าที่เป็นผู้สอนขับรถ และมีรายได้จากส่วนนี้ ถือว่าเป็นสมรรถนะ

ในการทำงานเดียวกัน ความสามารถในการก่อสร้างบ้านถือว่าเป็นทักษะแต่ความสามารถในการสร้างบ้านและนำเสนอให้เกิดความแตกต่างจากคู่แข่งได้ถือว่าเป็นสมรรถนะ

หรือในกรณีเจตคติ/แรงจูงใจก็เช่นเดียวกันก็ไม่ใช่สมรรถนะแต่สิ่งจูงใจให้เกิดพลังทำงานสำเร็จตรงตามเวลาหรือเรียกว่ากำหนด หรือดีกว่ามาตรฐานถือว่าเป็นสมรรถนะ

สมรรถนะตามนัยดังกล่าวข้างต้นสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่ม คือ

1. สมรรถนะขั้นพื้นฐาน (Threshold Competencies) หมายถึง ความรู้ หรือ ทักษะพื้นฐานที่จำเป็นของบุคคลที่ต้องมีเพื่อให้สามารถที่จะทำงานที่สูงกว่าหรือซับซ้อนกว่าได้ เช่น สมรรถนะในการพูด การเขียน เป็นต้น

2. สมรรถนะที่ทำให้เกิดความแตกต่าง (Differentiating Competencies) หมายถึง ปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีผลการทำงานที่ดีกว่าหรือสูงกว่ามาตรฐาน สูงกว่าคนทั่วไปจึงทำให้เกิดผลสำเร็จที่แตกต่างกัน

3. ประเภทของสมรรถนะ

สมรรถนะสามารถจำแนกได้เป็น 5 ประเภท (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2004) คือ

1. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competencies) หมายถึง สมรรถนะที่แต่ละคนมีเป็นความสามารถเฉพาะตัว คนอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ เช่น การต่อสู้ป้องกันตัวของจาพนม นักแสดงชื่อดังในหนังเรื่อง “ต้มยำกุ้ง” ความสามารถของนักดนตรี นักกายกรรม และนักกีฬา เป็นต้น ลักษณะเหล่านี้ยากที่จะเลียนแบบหรือต้องมีความพยายามสูงมาก

2. สมรรถนะเฉพาะงาน (Job Competencies) หมายถึง สมรรถนะของบุคคลกับการทำงานในตำแหน่งหรือบทบาทเฉพาะตัว เช่น อาชีพนักสำรวจก็ต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ตัวเลข การคิดคำนวณ ความสามารถในการทำบัญชี เป็นต้น

3. สมรรถนะองค์กร (Organization Competencies) หมายถึง ความสามารถพิเศษเฉพาะองค์กรนั้นเท่านั้น เช่น บริษัท เนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด เป็นบริษัทที่มีความสามารถในการผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า หรือ บริษัท ฟอर्ड (มอเตอร์) จำกัด มีความสามารถในการผลิตรถยนต์ เป็นต้น หรือบริษัท ที โอ เอ (ประเทศไทย) จำกัด มีความสามารถในการผลิตสี เป็นต้น

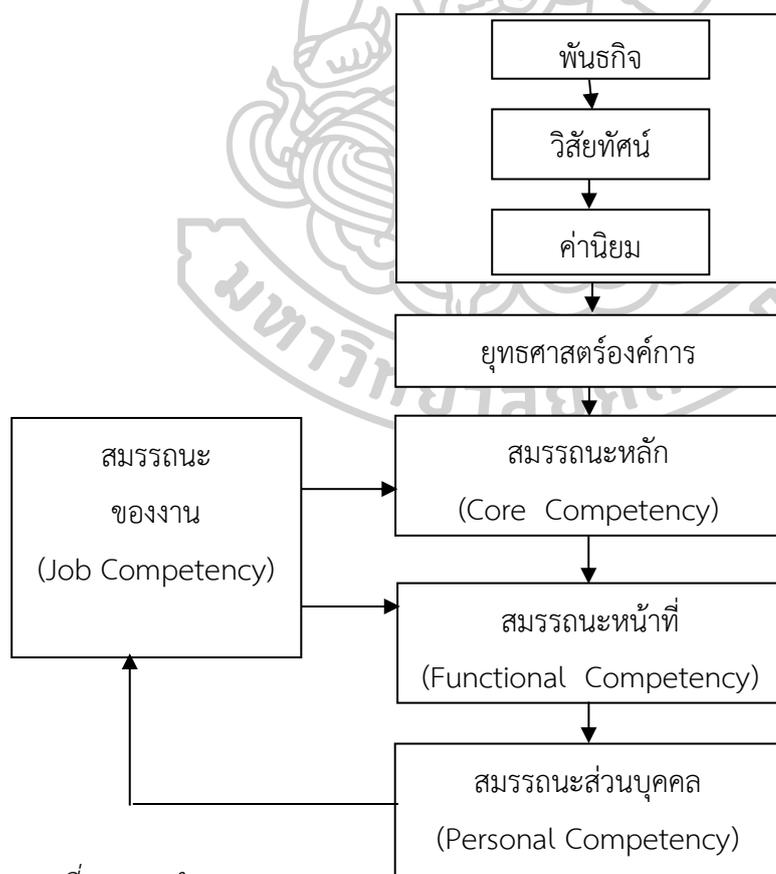
4. สมรรถนะหลัก (Core Competencies) หมายถึง ความสามารถสำคัญที่บุคคลต้องมีหรือต้องทำเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่น พนักงานเลขานุการสำนักงานต้องมีสมรรถนะหลัก คือ การใช้คอมพิวเตอร์ได้ ติดต่อประสานงานได้ดี เป็นต้น หรือ ผู้จัดการบริษัทต้องมีสมรรถนะหลัก คือ การสื่อสาร การวางแผน และการบริหารจัดการและการทำงานเป็นทีม เป็นต้น

5. สมรรถนะในงาน (Functional Competencies) หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่มีตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ ตำแหน่งหน้าที่อาจเหมือนแต่ความสามารถตามหน้าที่ต่างกัน เช่น ข้าราชการตำรวจเหมือนกัน แต่มีความสามารถต่างกัน บางคนมีสมรรถนะทางการสืบสวน สอบสวน บางคนมีสมรรถนะทางปราบปราม เป็นต้น

4. การกำหนดสมรรถนะ

การกำหนดสมรรถนะหรือการสร้างรูปแบบสมรรถนะ (competency model) สามารถกำหนดได้ดังนี้ (อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์ 2547 : 62 ; สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ 2004 : 50 – 51 ; 58 – 59)

ในการกำหนดสมรรถนะจะเริ่มจากการนำวิสัยทัศน์ (vision) พันธกิจ (mission) ค่านิยม (values) ขององค์การมาเป็นแนวทางในการกำหนดสมรรถนะ ดังภาพ



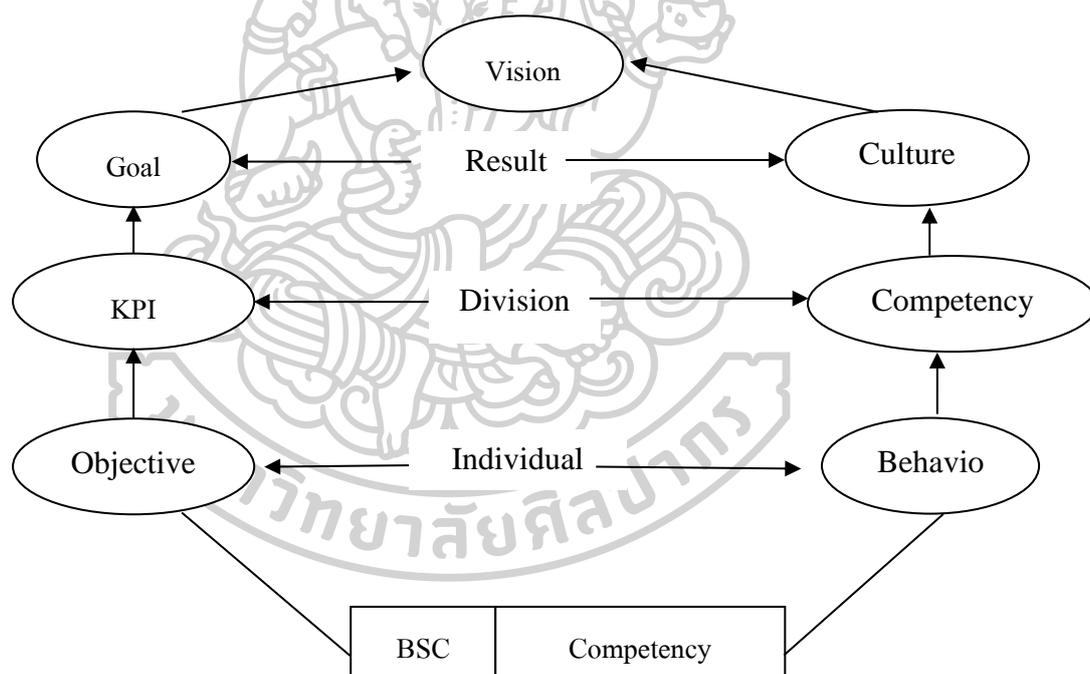
ภาพที่ 3 การกำหนดสมรรถนะ

ที่มา : มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, 2551

จากภาพจะเห็นความสอดคล้องไปในทิศทางที่ต่อเนื่องกันของสมรรถนะที่จะช่วยให้งานเป็นไปด้วยดี (alignment) ซึ่งเริ่มจาก วิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือค่านิยม สู่เป้าหมายขององค์กร มากำหนดเป็นกลยุทธ์ขององค์กร จากนั้นมาพิจารณาถึงสมรรถนะหลักที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรมีอะไรบ้าง จะใช้ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอะไรที่จะผลักดันให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

จากสมรรถนะหลักก็มาพิจารณาสมรรถนะของหน้าที่ของบุคคลในองค์กรตามตำแหน่งตาม ๆ ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับสมรรถนะของบุคคล สมรรถนะของบุคคลกับสมรรถนะหน้าที่จะไปในทางเดียวกัน งานต่าง ๆ ก็จะไปในทางเดียวกัน

ถ้ามองในทิศทางกลับกัน สมรรถนะหลักจะมาจากสมรรถนะของแต่ละคน ดังนั้นถ้าจะให้ลึกกลงในรายละเอียดสู่การปฏิบัติสามารถนำหลัก Balance Scorecard และหลักของการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI) มาใช้ดึงความสัมพันธ์ในระบบบริหารในภาพที่ 4



ภาพที่ 4 ระบบการบริหารจัดการ

ที่มา : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2545

ในการกำหนดสมรรถนะอาจกำหนดได้ในอีกแนวทางอื่น ๆ อีก เช่น

1. การใช้ผลงานวิจัยมากำหนดเป็นสมรรถนะ เช่น การสำรวจว่าการเป็นบุคคลมาดำรงตำแหน่ง หรือ ทำหน้าที่นั้น ๆ มีสมรรถนะหลักอะไรบ้าง ผลจากการวิจัยก็จะทำให้ได้สมรรถนะที่เรียกว่า Generic Model หรือรูปแบบทั่วไป

อีกประการหนึ่งอาจกำหนดสมรรถนะจากงานที่เรียกว่า Job/ Task Analysis หมายถึง การกำหนดสมรรถนะโดยการวิเคราะห์ตำแหน่งต่างๆ มาออกแบบสมรรถนะซึ่งเหมาะสำหรับการคัดเลือกคนเข้ามาสู่งานหรือการปรับปรุงผลผลิตใหม่ก็กำหนดสมรรถนะของบุคคลที่จะทำงานให้ได้ผลผลิตตามต้องการ

วิธีการกำหนดสมรรถนะในวิธีการหลักนี้จะรวดเร็ว และสะดวก แต่จะไม่เห็นความเชื่อมโยงต่างกับรูปแบบแรกที่ยังมองเห็นความเชื่อมโยง แต่จะเสียเวลามากและอาจหลงทางได้

ตัวอย่างสมรรถนะ

1. สมรรถนะส่วนบุคคล ได้แก่ การติดต่อสื่อสาร ความมั่นใจตนเอง ความคิดสร้างสรรค์ และการสร้างนวัตกรรม เป็นต้น

2. สมรรถนะของผู้จัดการ ได้แก่ การติดต่อสื่อสาร การวางแผน และการบริหารงาน การทำงานเป็นทีม ความสามารถเชิงกลยุทธ์ ความสามารถด้านต่างประเทศ ความสามารถในการจัดการตนเอง เป็นต้น

5. การวัดสมรรถนะ

การวัดสมรรถนะทำได้ค่อนข้างลำบาก จึงอาศัยวิธีการ หรือใช้เครื่องมือบางชนิดเพื่อวัดสมรรถนะของบุคคล ดังนี้

1. ประวัติการทำงานของบุคคล ว่าทำอะไรบ้างมีความรู้ ทักษะ หรือความสามารถอะไร เคยมีประสบการณ์อะไรมาบ้าง จากประวัติการทำงานทำให้ได้ข้อมูลส่วนบุคคล

2. ผลประเมินการปฏิบัติงาน (performance appraisal) ซึ่งจะเป็นข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานใน 2 ลักษณะ คือ

2.1 ผลการปฏิบัติที่เป็นเนื้องาน (task performance) เป็นการทำงานที่ได้เนื้องานแท้ ๆ

2.2 ผลงานการปฏิบัติที่ไม่ใช่เนื้องาน แต่เป็นบริบทของเนื้องาน (contextual performance) ได้แก่ ลักษณะพฤติกรรมของคนปฏิบัติงาน เช่น การมีน้ำใจเสียสละช่วยเหลือคนอื่น เป็นต้น

2.3 ผลการสัมภาษณ์ (interview) ได้แก่ ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์อาจจะเป็นการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง คือ กำหนดคำถามสัมภาษณ์ไว้แล้ว สัมภาษณ์ตามที่กำหนดประเด็นไว้กับการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง คือ สอบถามตามสถานการณ์คล้ายกับเป็นการพูดคุยกันธรรมดา ๆ แต่ผู้สัมภาษณ์จะต้องเตรียมคำถามไว้ในใจ โดยใช้กระบวนการสนทนาให้ผู้ถูกสัมภาษณ์สบายใจให้ข้อมูลที่ตรงกับสภาพจริงมากที่สุด

2.4 ศูนย์ประเมิน (assessment center) จะเป็นศูนย์รวมเทคนิคการวัดทางจิตวิทยาหลาย ๆ อย่างเข้าด้วยกัน รวมทั้งการสนทนากลุ่มแบบไม่มีหัวหน้ากลุ่มรวมอยู่ด้วยในศูนย์นี้

2.5 360 degree feedback หมายถึง การประเมินรอบด้าน ได้แก่ การประเมินจากเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และลูกค้า เพื่อตรวจสอบความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ

6. การตรวจสอบสมรรถนะ

การตรวจสอบสมรรถนะว่าพฤติกรรมที่เกิดขึ้นนั้นเป็นสมรรถนะที่ต้องการหรือไม่ มีข้อสังเกตดังนี้

1. เป็นพฤติกรรมที่สังเกตได้ อธิบายได้
2. สามารถลอกเลียนแบบได้
3. มีผลกระทบต่อความก้าวหน้าขององค์กร
4. เป็นพฤติกรรมที่สามารถนำไปใช้ได้หลายสถานการณ์
5. เป็นพฤติกรรมที่ต้องเกิดขึ้นบ่อย ๆ

7. ระดับของสมรรถนะ

ระดับของสมรรถนะหมายถึง ระดับความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะซึ่งแตกต่างกัน แบ่งออก เป็น 2 ประเภท คือ

1. แบบกำหนดเป็นสเกล (scale) สมรรถนะแต่ละตัวจะกำหนดระดับความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะแตกต่างกันตามปัจจัยจะกำหนดเป็นตัวชี้วัดพฤติกรรม (behavioral indicator) ที่สะท้อนถึงความสามารถในแต่ละระดับ (proficiency scale) โดยกำหนดเกณฑ์การจัดระดับความสามารถไว้ 5 ระดับคือ

- (1) ระดับเริ่มต้น (beginner)
- (2) ระดับมีความรู้บ้าง (novice)
- (3) ระดับมีความรู้สูง (intermediate)
- (4) ระดับมีความรู้สูง (advance)
- (5) ระดับความเชี่ยวชาญ (expect)

ในแต่ละเกณฑ์ความสามารถมีตัวชี้วัดพฤติกรรมดังนี้

ตารางที่ 1 เกณฑ์ความสามารถและตัวชี้วัดพฤติกรรม

เกณฑ์ความสามารถ	ตัวชี้วัดพฤติกรรม
1. ระดับเริ่มต้น	- มีความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎี
2. ระดับมีความรู้บ้าง	- สามารถประยุกต์แนวคิดทฤษฎีมาใช้ในการงาน

เกณฑ์ความสามารถ	ตัวชี้วัดพฤติกรรม
3. ระดับมีความรู้ปานกลาง	- สามารถนำความรู้ ทักษะมาใช้ให้เป็นรูปธรรม
4. ระดับมีความรู้สูง	- สามารถแปลงทฤษฎีมาเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติและผู้อื่นสามารถนำเครื่องมือไปปฏิบัติได้จริง
5. ระดับผู้เชี่ยวชาญ	- สามารถกำหนดทิศทางการยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการในเรื่องความรู้ ทักษะที่เกี่ยวข้องให้แก่หน่วยงานได้

ที่มา : มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, 2551

ในการแปลความหมายของเกณฑ์ข้างต้นเมื่อเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้จะมีดังนี้

1. ระดับเริ่มต้นยังไม่สามารถทำได้ตามมาตรฐาน (not meet standard)
2. ระดับมีความรู้บ้างทำได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้บางส่วน (partially meet standard)
3. ระดับที่สามารถทำได้ตามมาตรฐานที่กำหนด (meet standard)
4. ระดับที่สามารถทำได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนด (exceeds standard)
5. ระดับที่สามารถทำได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดมาก (substantially exceeds standard)

ตัวอย่างเกณฑ์สมรรถนะในการแก้ปัญหา

ตารางที่ 2 เกณฑ์สมรรถนะในการแก้ปัญหา

เกณฑ์ความสามารถ	ดัชนีชี้วัดพฤติกรรมการแก้ปัญหา
สมรรถนะในการแก้ปัญหาระดับที่ 1	■ สามารถแก้ไขปัญหาร่วมกับผู้อื่นได้
สมรรถนะในการแก้ปัญหาระดับที่ 2	■ สามารถแก้ไขปัญหาด้วยตนเองได้บ้าง
สมรรถนะในการแก้ปัญหาระดับที่ 3	■ สามารถแก้ไขปัญหาด้วยตนเองได้เป็นส่วนใหญ่
สมรรถนะในการแก้ปัญหาระดับที่ 4	■ สามารถแก้ไขปัญหาด้วยตนเองจนประสบผลสำเร็จ
สมรรถนะในการแก้ปัญหาระดับที่ 5	■ สามารถแก้ไขปัญหาและสามารถวางแผนป้องกันปัญหาที่จะไม่ให้เกิดขึ้นอีก

ที่มา : มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต,2551

2. แบบไม่กำหนดเป็นสเกล

เป็นสมรรถนะที่เป็นพฤติกรรมเชิงความรู้หรือเจตคติที่ไม่ต้องใช้สเกล เช่น ความ

ซื่อสัตย์ ความตรงต่อเวลา เป็นต้น

8. การนำ competency ไปประยุกต์ใช้

1. การนำ competency ไปประยุกต์ใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HR) สามารถทำได้หลายประการ คือ

1.1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (human resource planning) จะเป็นการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ทั้งความต้องการเกี่ยวกับตำแหน่ง ซึ่งจะต้องเกี่ยวข้องกับการกำหนด competency ในแต่ละตำแหน่ง เพื่อให้ทราบว่าในองค์การมีคนที่เหมาะสมจะต้องมี competency ใดบ้าง เพื่อให้สอดคล้องกับการวางกลยุทธ์ขององค์การ

1.2 การตีค่างานและการบริหารค่าจ้างและเงินเดือน (job evaluation of wage and salary administration) competency สามารถนำมาใช้ในการกำหนดค่าจ้าง (compensable factor) เช่น วิธีการ point method โดยการกำหนดปัจจัยแล้วให้คะแนนว่าแต่ละปัจจัยมีความจำเป็นต้องใช้ในตำแหน่งงานนั้น ๆ มากน้อยเพียงใด เป็นต้น

1.3 การสรรหาและการคัดเลือก (recruitment and selection) เมื่อมีการกำหนด competency ไว้แล้ว การสรรหาพนักงานก็ต้องให้สอดคล้องกับ competency ตรงกับตำแหน่งงาน

1.4 การบรรจุตำแหน่ง ควรคำนึงถึง competency ของผู้มีคุณสมบัติเหมาะสมหรือมีความสามารถตรงตามตำแหน่งที่ต้องการ

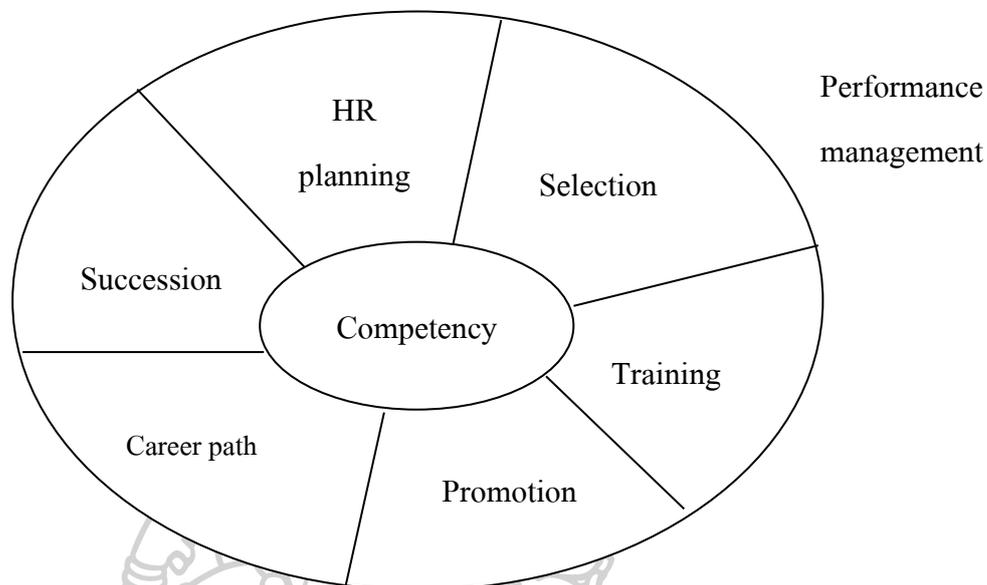
1.5 การฝึกอบรมและพัฒนา (training and development) การฝึกอบรมและพัฒนาที่ดำเนินการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับ competency ของบุคลากรให้เต็มขีดสุดของแต่ละคน

1.6 การวางแผนสายอาชีพและการสืบทอดตำแหน่ง (career planning and succession planning) องค์การจะต้องวางแผนเส้นทางอาชีพ (career path) ในแต่ละเส้นทางที่แต่ละคนก้าวเดินไปในแต่ละขั้นตอนนี้ต้องมี competency อะไรบ้าง องค์การจะช่วยเหลือให้ก้าวหน้าได้อย่างไรและตนเองจะต้องพัฒนาอย่างไร ในองค์การจะต้องมีการสร้างบุคคลขึ้นมาแทนในตำแหน่งบริหารเป็นการสืบทอดจะต้องมีการพัฒนาสมรรถนะอย่างไร และต้องมีการวัด competency เพื่อนำไปสู่การพัฒนาอย่างไร ซึ่งจะนำไปสู่กระบวนการฝึกอบรมต่อไป

1.7 การโยกย้าย การเลิกจ้าง การเลื่อนตำแหน่ง (rotation termination and promotion) การทราบ competency ของแต่ละคนทำให้สามารถบริหารงานบุคคลเกี่ยวกับการโยกย้าย การเลิกจ้าง และการเลื่อนตำแหน่งได้ง่ายและเหมาะสม

1.8 การจัดการผลการปฏิบัติงาน (performance management) เป็นการนำหลักการจัดการทางคุณภาพที่เรียกว่า วงจรคุณภาพ PDCA มาใช้ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่การวางแผนที่ต้องคำนึงถึง competency ของแต่ละคนวางคนให้เหมาะกับงานและความสามารถรวมทั้ง

การติดตามการทำงาน และการประเมินผลก็พิจารณาจาก competency เป็นสำคัญและนำผลที่ได้ไปปรับปรุงต่อไป



ภาพที่ 5 การประยุกต์ใช้ competency ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
ที่มา : มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต,2551

2. การประยุกต์ competency ไปใช้ในการพัฒนาหลักสูตร

แนวทางในการประยุกต์ competency ไปใช้ในการพัฒนาหลักสูตรอาจดำเนินการดังนี้

2.1 แต่งตั้งหรือกำหนดให้มีผู้รับผิดชอบการพัฒนาหลักสูตรขึ้นมาชุดหนึ่งเรียกว่า คณะกรรมการพัฒนาหลักสูตรที่ใช้ competency เป็นฐาน ซึ่งทำหน้าที่ควบคุมติดตามการพัฒนา core competency และ core products

2.2 คัดเลือกผู้เชี่ยวชาญโดยเฉพาะผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholder) ผู้ประกอบการ และนักวิชาการ โดยเฉพาะผู้เชี่ยวชาญด้านพัฒนาหลักสูตร และผู้เชี่ยวชาญด้านกำหนด competency มาช่วยกำหนดความสามารถเกี่ยวกับหน้าที่ของงาน โดยการระดมสมองวิเคราะห์หน้าที่หลัก (functional analysis) เพื่อคัดเลือกหน้าที่หลัก วัตถุประสงค์หลักของงานตามเนื้อหาของงานนั้น ๆ

2.3 เทคนิคที่ใช้ในการวิเคราะห์ปัญหาสำคัญ อาจใช้วิธีการที่เรียกว่า (critical incident technique) ได้แก่ การมอบหมายให้ระบุปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน และตอบปัญหาเป็นข้อ ๆ นำคำตอบมาสรุปรวมเป็นหน้าที่หลัก

2.4 การกำหนด core competency ซึ่งเป็นความสามารถหลักที่เป็นความรู้ ทักษะ และลักษณะต่าง ๆ รวมทั้งนวัตกรรม จนทำให้เกิดเอกลักษณ์ที่โดดเด่นขององค์การในการกำหนด core competency ผู้บริหารระดับสูงที่จะวางยุทธศาสตร์ และกำหนดคุณลักษณะ ทักษะ และความรู้หลักเพื่อนำไปสู่การกำหนดคุณลักษณะของอาชีพ เพื่อการออกแบบหลักสูตรให้รองรับ competency

2.5 ออกแบบหลักสูตรเพื่อให้รองรับ competency และนำไปสู่การวิพากษ์หลักสูตร โดยผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ จากกรอบเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ

2.6 กำหนดแนวการสอนโดยพิจารณาจาก competency เป็นหลัก

2.7 นำหลักสูตรไปใช้และประเมินผล

กล่าวโดยสรุปคือ ในการศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะนั้น ผู้วิจัยได้สังเคราะห์แนวคิดหลักที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนการปรับประยุกต์ใช้เพื่อการศึกษาสมรรถนะในการทำงานของข้าราชการกลุ่มเป้าหมาย ของงานวิจัย เพื่อเป็นกรอบและหาคำตอบของงานวิจัยในครั้งนี้

9. ทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัลองค์ประกอบทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล

ทักษะด้านดิจิทัลที่จำเป็นของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยน ภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ (1) ความสามารถ (2) ความรู้ (3) ประสบการณ์ และ (4) คุณลักษณะในการนี้ เพื่อให้ทักษะด้านดิจิทัลที่จำเป็นของข้าราชการและ บุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัลมีความครบถ้วน สมบูรณ์มากขึ้น ได้มีการนำ “สมรรถนะของข้าราชการ” ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1008/ว27 ลงวันที่ 29 กันยายน 2552 เรื่องมาตรฐานและแนวทางการกำหนดความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็น สำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ มาใช้ประกอบบางส่วนด้วย (สำนักงานคณะกรรมการ ข้าราชการพลเรือน, 2562)

1) ความสามารถ หมายถึง กลุ่มพฤติกรรมและความสามารถในการปฏิบัติงานที่บุคลากร ต้องมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จลุล่วงทักษะด้านดิจิทัลที่จำเป็นของข้าราชการและบุคลากร ภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล มีความสามารถ เป็นองค์ประกอบหลัก จัดแบ่งเป็น 7 ด้าน 39 หน่วยความสามารถ (Unit of Capability) ดังนี้

ด้านที่ 1 ความสามารถด้านความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy) หมายถึง ความสามารถในการนำประสบการณ์ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้เพื่อการพัฒนาและ พัฒนาองค์กร ด้วยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างถูกต้อง เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 7 หน่วยความสามารถ ดังนี้

- DLit100 เข้าถึงและตระหนักดิจิทัล
- DLit200 ใช้งานเครื่องมือด้านดิจิทัลหรือแอปพลิเคชันขั้นต้นสำหรับการทำงาน
- DLit300 ใช้ดิจิทัลเพื่อการทำงานร่วมกัน
- DLit400 ประยุกต์ใช้เครื่องมือดิจิทัลเพื่อการทำงาน
- DLit500 ผลิตชุดข้อมูลเพื่อการบริการสาธารณะ (Open Public Data)

- DLit600 ใช้ข้อมูลระหว่างหน่วยงาน
- DLit700 ใช้โปรแกรมดิจิทัลเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับงานประจำ

ด้านที่ 2 ความสามารถด้านการควบคุมกำกับ และการปฏิบัติตามกฎหมาย และ
มาตรฐานการจัดการด้านดิจิทัล (Digital Governance, Standard, and Compliance) หมายถึง
ความสามารถในการสื่อสาร ถ่ายทอด และประยุกต์ใช้ความรู้ ความเข้าใจด้านนโยบายกฎหมายและ
มาตรฐานต่าง ๆ เพื่อการปฏิบัติงานหรือปรับปรุงแนวทางการทำงานให้ดีขึ้นประกอบด้วย 6 หน่วย
ความสามารถ ดังนี้

- DG100 ปฏิบัติตามกฎหมาย กรอบธรรมาภิบาล (Governance Framework) และ
หลักปฏิบัติ (Principles) ที่ดีด้านดิจิทัล
- DG200 กำกับและตรวจสอบการปฏิบัติตามกฎหมาย กรอบธรรมาภิบาล (Governance
Framework) และหลักปฏิบัติที่ดีด้านดิจิทัล
- DG300 ประยุกต์ใช้กรอบการดำเนินงานร่วมกันสำหรับพัฒนารัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์
(e-Government Interoperability Framework)
- DG400 ปฏิบัติตามข้อตกลงระดับการให้บริการร่วมกันระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
(Service-Level Agreement; SLA)
- DG500 บริหารความเสี่ยงดิจิทัล (Digital Risk Management)
- DG600 จัดทำ แก้ไขเพิ่มเติม หรือยกเลิกกฎหมายเพื่อการปรับเปลี่ยนไปสู่รัฐบาล
ดิจิทัล

ด้านที่ 3 ความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อยกระดับศักยภาพองค์กร (Digital Technology)
หมายถึง ความสามารถในการคัดสรรเลือก หรือนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในองค์กร เพื่อปรับเปลี่ยน
รูปแบบ/กระบวนการ การดำเนินงานและการให้บริการให้อยู่ในรูปแบบดิจิทัล ประกอบด้วย 7 หน่วยความ
สามารถ ดังนี้

- DT100 ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนผ่านสู่องค์กรดิจิทัล
- DT200 จัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture) เพื่อรองรับการ
เปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัล
- DT300 กำกับการใช้งานสถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture)
- DT400 บริการเทคโนโลยีดิจิทัล
- DT500 พัฒนาแผนบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยและความต่อเนื่องการให้
บริการแบบดิจิทัลโยชน์ต่อการตัดสินใจ
- DT700 พัฒนาซอฟต์แวร์ตามแนวทางพลวัตรปรับตัวต่อเนื่อง

ด้านที่ 4 ความสามารถด้านการออกแบบกระบวนการและการให้บริการด้วยระบบดิจิทัล
เพื่อการพัฒนาคุณภาพงานภาครัฐ (Digital Process and Service Design) หมายถึง ความสามารถในการออกแบบและปรับปรุงกระบวนการทำงานหรือการให้บริการ โดยคำนึงถึงการอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ใช้บริการ เพิ่มความรวดเร็ว และลดข้อผิดพลาดต่าง ๆ โดยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลที่เหมาะสมมากระดับคุณภาพงานบริการ ประกอบด้วย 7 หน่วยความสามารถ ดังนี้

- DS100 กำหนดกรอบการให้บริการแบบเชื่อมโยง และเทคนิคการออกแบบกระบวนการ
- DS200 วางกลยุทธ์การให้บริการสมาร์ตดิจิทัลและนำสู่การปฏิบัติ
- DS300 ออกแบบนวัตกรรมบริการ
- DS400 สร้างเครือข่ายเพื่อสร้างนวัตกรรมบริการดิจิทัล
- DS500 สร้างนวัตกรรมบริการแก่นที่ใช้การได้และสำเร็จได้ (Minimum Viable Service) ในระยะเวลาสั้นและใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด
- DS600 ปรับปรุงกระบวนการและพัฒนาวัตกรรมการบริการเพื่อยกระดับคุณภาพการให้บริการดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง
- DS700 บริหารจัดการประสิทธิภาพการให้บริการและการทำงานดิจิทัล

ด้านที่ 5 ความสามารถด้านการบริหารกลยุทธ์และการจัดการโครงการ (Strategic and Project Management) หมายถึง ความสามารถในการขับเคลื่อนองค์กรดิจิทัลทั้งในมิติของการสร้าง/บริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อไปสู่องค์กรดิจิทัลการสร้างวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัลการสื่อสารองค์กร การสร้างแนวร่วม/การมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกกระดับ ประกอบด้วย 6 หน่วยความสามารถ ดังนี้

- SPM100 กำหนดทิศทาง นโยบาย และยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาองค์กรดิจิทัลที่มีการเชื่อมโยงข้อมูลและการทำงานข้ามหน่วยงาน
- SPM200 ออกแบบองค์กรดิจิทัล (Future Design)
- SPM300 จัดเตรียมทรัพยากรเพื่อการบูรณาการสำหรับองค์กรดิจิทัล
- SPM400 ริเริ่มและวางแผนโครงการภายใต้รัฐบาลดิจิทัล (Project Initiation and Planning)
- SPM500 ดำเนินโครงการและควบคุมโครงการดิจิทัล
- SPM600 ทบทวนโครงการและปิดโครงการ

ด้านที่ 6 ความสามารถด้านผู้นำดิจิทัล (Digital Leadership) หมายถึง ความสามารถในการเป็นผู้นำองค์กรดิจิทัล (Digital Leadership) ในมิติของการทำงานเป็นทีม การบริหารจัดการทีมที่มีคุณภาพ การตัดสินใจที่มีคุณภาพ การสื่อสาร จูงใจและเจรจาต่อรอง การกระตุ้นการเรียนรู้ และ

การเป็นแบบอย่าง (Role model) การพัฒนาภาวะผู้นำให้แก่บุคลากร เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล ประกอบด้วย 3 หน่วยความสามารถ ดังนี้

- DL100 นำการพัฒนาคนพันธุ์ใหม่ (Digital DNA) สำหรับพัฒนาองค์กรดิจิทัล
- DL200 นำการพัฒนาการทำงานร่วมกันเป็นทีมแบบข้ามหน่วยงาน (Across Boundaries)
- DL300 เก่งกระบวนการงาน เข้าใจองค์กรดิจิทัล และสื่อสารต่อยอดการเปลี่ยนแปลง

ด้านที่ 7 ความสามารถด้านการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัล (Digital Transformation) หมายถึง ความสามารถในการขับเคลื่อนองค์กรดิจิทัล ทั้งในมิติของการสร้าง/บริหารการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัล การสร้างวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล การสื่อสารองค์กร การสร้างแนวร่วม/การมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกระดับ ประกอบด้วย 3 หน่วยความสามารถ ดังนี้

- DTr100 ขับเคลื่อนการเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัล (Digital Government Transformation)
- DTr200 บริหารจัดการกระบวนการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัล
- DTr300 สนับสนุนการปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัลได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

2) ความรู้ หมายถึง ความรู้ความเข้าใจเชิงวิชาการและวิชาชีพที่บุคลากรต้องมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จลุล่วง จำแนกเป็น 2 กลุ่มย่อย 23 หน่วยความรู้ ดังนี้

2.1) ความรู้พื้นฐานเพื่อการขับเคลื่อนรัฐบาลดิจิทัล ความรู้พื้นฐานที่บุคลากรภาครัฐทุกกลุ่มควรต้องมีเพื่อการทำงานในบริบทการเป็นรัฐบาลดิจิทัล จำนวน 5 เรื่อง ดังนี้

(1) เทคนิคการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลที่สนับสนุนการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่และการทำงานร่วมกัน

(2) ความรู้ด้านการใช้งานเทคโนโลยีอย่างปลอดภัย รวมถึง ประเด็นทางสังคม ความเป็นส่วนตัว และจริยธรรม

(3) ความรู้เกี่ยวกับหลักการสำคัญเกี่ยวกับข้อมูล การเลือกใช้และการตีความข้อมูล (Data Literacy)

(4) ความรู้ด้านกรอบธรรมาภิบาล มาตรฐาน หลัก แนวปฏิบัติที่ดี กฎหมายดิจิทัล และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง

(5) ความรู้เกี่ยวกับเป้าหมาย พันธกิจ กระบวนการทำงานและการให้บริการของหน่วยงาน

2.2) ความรู้ที่จำเป็นในการขับเคลื่อนรัฐบาลดิจิทัล ความรู้ที่ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐแต่ละกลุ่มควรต้องมีเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติตามบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังในการปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัลได้ จำนวน 18 เรื่อง ดังนี้

- (1) ความรู้เกี่ยวกับความเชื่อมโยงทิศทางนโยบายและยุทธศาสตร์ของประเทศกับหน่วยงาน และแผนการดำเนินงานขององค์กรเพื่อการเป็นรัฐบาลดิจิทัล
- (2) ความรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล (Digital Transformation)
- (3) ความรู้เกี่ยวกับสถาปัตยกรรมองค์กรและการกำกับดูแล (Enterprise Architecture)
- (4) ความรู้ด้านการจัดการโครงการ (Project Management)
- (5) ความรู้เกี่ยวกับเทคนิคการสร้างทีม (Team Building) และจัดการเครือข่ายการทำงาน
- (6) ความรู้เกี่ยวกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน (Human Resource Management and Development)
- (7) ความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการ วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล เพื่อการวางแผนและการตัดสินใจ
- (8) ความรู้เกี่ยวกับเทคนิคการเป็นหัวหน้างานที่ดี การสอนงาน (Coach and Mentor) และการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)
- (9) ความรู้เกี่ยวกับเทคนิคการบริหารผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder Management)
- (10) ความรู้เกี่ยวกับการทำงานและประยุกต์ใช้งานแบบอไจล์ (Agile)
- (11) ความรู้ด้านการกระบวนการขั้นตอนการจัดทำ แก้ไขเพิ่มเติมและยกเลิกกฎหมาย
- (12) ความรู้ด้านการจัดการความเสี่ยงดิจิทัล (Digital Risk Management)
- (13) ความรู้เกี่ยวกับแนวทาง วิธีการในการเชื่อมโยงการทำงานระหว่างหน่วยงานเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล
- (14) เทคนิคการจัดการข้อตกลงระดับการให้บริการและการทำงาน (Service-Level Agreement Management)
- (15) เทคนิคการออกแบบการให้บริการ
- (16) ความรู้เกี่ยวกับความมั่นคงปลอดภัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Cyber Security)
- (17) ความรู้ด้านการจัดการการให้บริการด้านไอที (IT Service Management)
- (18) ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาซอฟต์แวร์

3) ประสพการณ์ หมายถึง สิ่งที่บุคลากรเคยทำหรือความสำเร็จในอดีตที่บุคลากรต้องมี เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จลุล่วงจำแนกเป็น 2 กลุ่มย่อย 18 หน่วยความรู้ ดังนี้

3.1) ประสพการณ์พื้นฐานเพื่อการขับเคลื่อนรัฐบาลดิจิทัล ประสพการณ์พื้นฐานที่บุคลากรภาครัฐทุกกลุ่มควรต้องมีเพื่อการทำงานในบริบทการเป็นรัฐบาลดิจิทัล จำนวน 5 เรื่อง ดังนี้

- (1) ประสพการณ์การใช้งานดิจิทัลในการทำงานและในชีวิตประจำวัน อย่างถูกต้องและปลอดภัย

(2) ประสิทธิภาพการใช้และตีความข้อมูลเพื่อการทำงาน

(3) ประสิทธิภาพการให้บริการตามภารกิจของหน่วยงาน หรือมีประสพการณ์ในการรวบรวม วิเคราะห์ และสื่อสารข้อมูลความต้องการใช้งาน (Requirement) ของผู้รับบริการหรือผู้ใช้งาน จนสามารถนำความเข้าใจพฤติกรรมและความต้องการของประชาชนหรือผู้รับบริการมาปรับปรุงระบบการทำงานและการให้บริการได้

(4) ประสิทธิภาพการทำงานที่หลากหลายทั้งภารกิจหลัก ภารกิจรองและภารกิจสนับสนุนของส่วนราชการในระดับที่เข้าใจภารกิจ กฎระเบียบ กระบวนการและความเชื่อมโยงของส่วนงานต่าง ๆ รวมทั้งวัฒนธรรมองค์กร ทั้งภายในและระหว่างหน่วยงาน

(5) ประสพการณ์ในการตีความ และ/หรือ บังคับใช้บทบัญญัติของกฎหมาย

3.2) ประสพการณ์ที่จำเป็นในการขับเคลื่อนรัฐบาลดิจิทัล ประสพการณ์ที่ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐแต่ละกลุ่มควรมีเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติตามบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังในการปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัลได้ จำนวน 13 เรื่อง ดังนี้

(1) ประสพการณ์การจัดทำนโยบาย ยุทธศาสตร์ แผน กลยุทธ์ของหน่วยงาน หรือแผนเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของหน่วยงานภาครัฐ (Policy Making)

(2) ประสพการณ์การนำนโยบาย ยุทธศาสตร์ แผน หรือกลยุทธ์ขององค์กรไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จ (Implementation)

(3) ประสพการณ์การประสานความร่วมมือหรือทำงานแบบเป็นเครือข่ายกับหน่วยงานของรัฐ หน่วยงานภาคเอกชน หรือประชาชน เพื่อผลสำเร็จร่วมกัน

(4) ประสพการณ์การใช้ข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์และสังเคราะห์ หรือเพื่อนำเสนอต่อผู้บริหารหรือคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง

(5) ประสพการณ์การทำงานบริหารจัดการ ควบคุม กำกับ โครงการของหน่วยงาน

(6) ประสพการณ์การบริหารจัดการงบประมาณของหน่วยงาน

(7) เคยเป็นกรรมการหรือปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับงานด้านการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน

(8) ประสพการณ์การบริหารจัดการคุณภาพองค์กรหรือคุณภาพของกระบวนการหรือการบริการตามมาตรฐาน

(9) ประสพการณ์การทำงาน การศึกษาดูงาน หรือการแลกเปลี่ยนประสพการณ์พัฒนาองค์กร กับส่วนราชการที่มีการปรับเปลี่ยนเป็นหน่วยงานดิจิทัล

(10) ประสพการณ์การวิเคราะห์และออกแบบสถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture)

(11) ประสพการณ์การบริหารจัดการระบบ IT ขององค์กร

(12) ประสบการณ์การพัฒนาซอฟต์แวร์

(13) ประสบการณ์การทำงานด้าน IT Security

4) คุณลักษณะ หมายถึง นิสัย ความชอบ และแรงจูงใจของบุคลากรที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานและความสำเร็จในงาน ประกอบด้วย 5 หน่วยคุณลักษณะ โดยกำหนดให้ทั้ง 5 หน่วยคุณลักษณะเป็นคุณลักษณะพื้นฐานที่ข้าราชการทุกกลุ่มจำเป็นต้องมีเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล ดังนี้

- (1) มุ่งเป้าหมาย คิดวิเคราะห์ แก้ปัญหาได้
- (2) เปิดรับประสบการณ์ใหม่ ริเริ่ม สร้างสรรค์ เรียนรู้ได้ด้วยตนเอง
- (3) สื่อสารและทำงานร่วมกับผู้อื่นกล้าตัดสินใจ
- (4) พร้อมรับความเสี่ยง รับผิดชอบ
- (5) มีคุณธรรมจริยธรรม

5) สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสร้างผลงานได้โดดเด่นในองค์กร ในการนี้ได้นำสมรรถนะทางการบริหาร ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1008/ว27 ลงวันที่ 29 กันยายน 2552 เรื่อง มาตรฐานและแนวทางการกำหนดความรู้ ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ จำนวน 4 สมรรถนะ มาใช้เพื่อการนี้ด้วย ดังนี้

- (1) วิสัยทัศน์ (Visioning)
- (2) การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (Strategic Orientation)
- (3) ศักยภาพเพื่อนำการเปลี่ยนแปลง (Change Leadership)
- (4) การสอนงานและมอบหมายงาน (Coaching and Empowering Other)

กล่าวโดยสรุปคือ ทักษะด้านดิจิทัลที่จำเป็นของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ (1) ความสามารถ (2) ความรู้ (3) ประสบการณ์ และ (4) คุณลักษณะ โดยในแต่ละองค์ประกอบข้าราชการและบุคลากรภาครัฐจำเป็นต้องได้รับการฝึกฝนและเพิ่มเติมทักษะในทุกด้าน

แนวคิดเกี่ยวกับยุทธศาสตร์และการจัดการเชิงกลยุทธ์

สำหรับแนวคิดเกี่ยวกับยุทธศาสตร์และการจัดการเชิงกลยุทธ์นั้น ผู้วิจัยได้ทำการค้นคว้าและรวบรวมไว้ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับยุทธศาสตร์

สำหรับแนวคิดเกี่ยวกับยุทธศาสตร์นั้น ผู้วิจัยได้ทำการค้นคว้าและรวบรวมไว้ดังนี้

1.1 ความหมายของยุทธศาสตร์

จากการค้นคว้า พบว่า มีผู้ให้ความหมายของยุทธศาสตร์ไว้หลายประการ ดังนี้

Sergay (2012 : 59) ได้สรุปไว้ว่า ยุทธศาสตร์ (Strategy) เรื่องการฝึกอบรม หมายถึง กลไกหรือเครื่องมือที่จะทำให้องค์การมีหรือเพิ่มความสามารถในการแข่งขันที่ต้องการ สำหรับทั้งในปัจจุบันและในอนาคต และแนวทางหรือวิธีการที่จะช่วยให้ได้มาซึ่งความสามารถในการแข่งขัน ดังกล่าวนี้

Hill & Jones. (2009 : 2) สรุปไว้ว่า ยุทธศาสตร์ (Strategy) คือชุดของการปฏิบัติการ ซึ่งผู้บริหารเลือกนำมาใช้เพื่อเพิ่มสมรรถนะขององค์กรของตนเมื่อเทียบกับคู่แข่ง หากผลของการใช้ยุทธศาสตร์ทำให้องค์การมีสมรรถนะที่เหนือกว่า สิ่งนี้หมายถึงการมีความสามารถในการแข่งขัน

ทิวากร นุกิจ (2555 : 78) สรุปไว้ว่า ยุทธศาสตร์ (Strategic) เป็นเทคนิคที่ใช้อยู่ในกิจการทหารมีหลักฐานอยู่ในตำราพิชัยสงคราม “ซุนวู” ของจีน ได้รวบรวมหลักการวางแผนยุทธศาสตร์ทางการทหารไว้ ปัจจุบันนักธุรกิจภาคเอกชน ได้ประยุกต์แนวคิดและวิธีการของแผนยุทธศาสตร์มาใช้ในการแข่งขันทางธุรกิจโดยคำนึงถึง การแข่งขันให้อยู่รอด การมุ่งหวังผลกำไรเป็นหลัก ต่อมาภาครัฐได้นำแนวทางของภาคเอกชน มาใช้ประยุกต์ต่อเพื่อให้การบริหารงานภาครัฐสามารถปรับปรกโลกได้ทันยุคสมัยโดยคำนึงถึงการสนองความต้องการของประชาชนเป็นหลัก

เสรี พงศ์พิศ (2548 : 120) สรุปไว้ว่า ยุทธศาสตร์ (Strategy) เป็นแผนการดำเนินงานที่ร่างขึ้นมาอย่างเป็นระบบ ซึ่งมีองค์ประกอบต่างๆ สัมพันธ์สอดคล้องกัน เป็นแผนที่มีวิสัยทัศน์หรือภาพฝันที่วาดไว้ เป็นการร่วมใจ มีเป้าประสงค์อันแสดงถึงเจตจำนงร่วมของทุกฝ่าย ผนึกพลังใจของทุกฝ่ายเพื่อกระทำพันธกิจอันถือเป็นหน้าที่รับผิดชอบ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ เพื่อให้เกิดผลกระทบและได้ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ แผนยุทธศาสตร์ที่ดีมาจากการวิเคราะห์อดีต รู้ปัจจุบัน เพื่อไล่ให้ทันอนาคต วิเคราะห์สถานการณ์ ที่ผ่านมา วิเคราะห์ทรัพยากร ทุนต่างๆ อันเป็นศักยภาพหรือความสามารถที่ยังไม่ได้พัฒนาหรือยังไม่ได้พัฒนาเต็มที่ หรือที่ยังซ่อนเร้นอยู่ แผนยุทธศาสตร์ที่ดีเป็นผลที่เกิดจากกระบวนการวางแผนที่ดี บริหารจัดการแผนอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดเป็นประสิทธิผลที่ปรากฏจริง เป็นแผนที่มีเป้าประสงค์ดี ก่อให้เกิดการร่วมใจ มีหลักการดีก่อให้เกิดการร่วมคิด มีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ก่อให้เกิดการร่วมทำ และมีการแบ่งบทบาทหน้าที่จัดการดี ก่อให้เกิดการร่วมแรง ในภาษาไทยก็พูดกันเป็นวลีว่า ร่วมแรงร่วมใจ ร่วมคิดร่วมทำ

Jonas (2000 : 65) กล่าวไว้ว่า ยุทธศาสตร์ (Strategy) ไม่ใช่พันธกิจ (Mission) แต่ยุทธศาสตร์ คือ แผน (Plan) ที่จะนำองค์การให้บรรลุพันธกิจที่กำหนด หากองค์การต้องการชัยชนะ องค์การต้องเตรียมพร้อมสำหรับอนาคต และกำหนดยุทธศาสตร์ที่จะนำองค์การไปสู่อนาคตที่เตรียมพร้อมไว้

Kelvinn Hinde (: n.d.) กล่าวไว้ว่า ยุทธศาสตร์ (Strategy) คือ กระบวนการซึ่งบุคคลองค์การตัดสินใจเลือกเกี่ยวกับทรัพยากรซึ่งมีอยู่อย่างจำกัดเพื่อสนองความต้องการบนช่วงเวลาเฉพาะภายใต้สภาวะแวดล้อมที่ไม่มีความแน่นอน

Bryson (1995:32) กล่าวไว้ว่า ยุทธศาสตร์ (Strategy) คือ รูปแบบของวัตถุประสงค์ นโยบาย โครงการ กิจกรรม การตัดสินใจ หรือการจัดสรรทรัพยากร ที่เป็นปัจจัยกำหนดว่า องค์การคือใครทำอะไร และทำไม ยุทธศาสตร์แตกต่างกันตามระดับของหน่วยงาน และช่วงเวลา

Johnson and Scholes (1999 : 10) กล่าวไว้ว่า ยุทธศาสตร์ (Strategy) คือ ทิศทางและขอบเขตขององค์การในระยะยาว เพื่อให้บรรลุประโยชน์แก่องค์การโดยผ่านการจัดสรรทรัพยากรภายใต้ภาวะแวดล้อมแห่งการเปลี่ยนแปลง เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดและความคาดหวังของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

กองนโยบายและแผนพัฒนาการเกษตร (2561) “ยุทธศาสตร์ คือ ทิศทาง นโยบาย และกระบวนการที่องค์การตัดสินใจเลือก เกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดเพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยมีอนาคตเป็นตัวกำหนด”

ณกมล ปุณชเขตต์ทิกุล (2561) กล่าวไว้ว่า “ยุทธศาสตร์” หมายถึง วิธีการ (Ways) ที่จะนำพลังอำนาจ (Power) มาใช้ให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Objective) ที่กำหนดไว้ยุทธศาสตร์ จึงเป็นตัวเชื่อมระหว่างเครื่องมือ (Means) กับ จุดมุ่งหมาย (Ends) แต่เครื่องมือและจุดมุ่งหมายมักจะมี ความไม่เหมาะสมกัน การที่จะหาวิธีการที่สามารถใช้เครื่องมือที่มีอยู่อย่างจำกัด เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายภายใต้การแข่งขันที่รุนแรงจึงไม่ใช่เรื่องง่าย การค้นหาวิธีการที่เหมาะสมเพื่อป้องกันข้อผิดพลาดจึงจำเป็นต้องนำมาประกอบการพิจารณายุทธศาสตร์ในระดับรองลงมา ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งหรือส่วนที่จะสนับสนุนให้บรรลุวัตถุประสงค์แห่งชาติเป็นยุทธศาสตร์ที่จะใช้เครื่องมือหรือพลังอำนาจของชาติแต่ละสาขา คือ ยุทธศาสตร์เศรษฐกิจ ยุทธศาสตร์การทูต และยุทธศาสตร์ทหาร

สรุปได้ว่า ยุทธศาสตร์ คือ วิธีการหรือแนวทางที่จะนำไปสู่เป้าหมายหรือเป้าประสงค์ของนโยบายของหน่วยงานที่กำหนดไว้

1.2 องค์ประกอบของยุทธศาสตร์

นพดล อยู่เจริญ (2561) ได้ทำการรวบรวมองค์ประกอบของยุทธศาสตร์ ไว้ดังนี้ องค์ประกอบของยุทธศาสตร์ประกอบด้วยพื้นฐาน 5 ประการ คือ

- 1) การกำหนดทิศทาง (Direction Setting) ในการกำหนดทิศทางขององค์การจะประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และการกำหนดภารกิจ (Mission) หรือ กรอบในการดำเนินงานที่ชัดเจนจะช่วยให้องค์การสามารถกำหนดทิศทางในระยะยาว ภารกิจ (Mission) ในกระบวนการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์นั้น ชั้นแรกองค์การจะต้องระบุภารกิจและเป้าหมายหลักที่สำคัญของบริษัท ซึ่งภารกิจ หมายถึง ประกาศหรือข้อความของบริษัทที่พยายามกำหนดว่าจะทำอะไร

ในปัจจุบัน และกำลังจะทำอะไรในอนาคตและองค์การเป็นองค์การแบบใด และจะก้าวไปสู่การเป็นองค์การ แบบใดทั้งนี้เพื่อบรรลุสู่ความเป็นเลิศเหนือคู่แข่ง ซึ่งโดยส่วนใหญ่แล้วข้อความเรื่องภารกิจขององค์การจะประกอบไปด้วย ข้อความที่บ่งบอกถึงคุณค่าทางปรัชญาสำคัญที่ผู้บริหารตัดสินใจกระทำ ซึ่งแสดงถึงพันธะของบริษัทที่มีต่อเป้าหมายและสอดคล้องกับคุณค่าของผู้บริหาร นอกจากนี้แล้วภารกิจยังจะสร้างสภาพแวดล้อมในการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมาย คือการบอกถึงสิ่งที่องค์การปรารถนาให้เกิดขึ้นในอนาคต และพยายามบรรลุ โดยมีการกำหนดให้ชัดเจน กระชับ ตรงจุด และสามารถวัดได้ ทั้งนี้การกำหนดเป้าหมายจะมีการกำหนดให้ชัดเจนขึ้นกว่าการกำหนดภารกิจว่าจะต้องทำอะไรได้

2) การประเมินองค์การและสภาพแวดล้อม (Environment Scanning) ในการประเมินสภาพแวดล้อมขององค์การนั้นจะประกอบไปด้วยการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกและการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ทราบถึง จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค หรือโดยทั่วไปจะเรียกว่า การวิเคราะห์ตามตัวแบบสว็อท (SWOT Analysis) เป็นเครื่องมือในการประเมินสถานการณ์ ซึ่งช่วยผู้บริหารกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน โอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอกตลอดจนผลกระทบที่มีศักยภาพจากปัจจัยเหล่านี้ต่อการทำงานขององค์การ

3) การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation) การกำหนดยุทธศาสตร์เป็นการพัฒนาแผนระยะยาวบนรากฐานของโอกาสและอุปสรรค ที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในโดยองค์การจะต้องกำหนดและเลือกยุทธศาสตร์ที่ดีที่สุดที่เหมาะสมกับองค์การที่ผู้บริหารต้องพยายามตอบคำถามว่าทำอย่างไรองค์การจึงจะไปถึงเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ได้โดยใช้ความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์การกำหนดเป็นยุทธศาสตร์

4) การดำเนินยุทธศาสตร์ (Strategy Implementation) การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ คือกระบวนการที่ผู้บริหารแปลงยุทธศาสตร์และนโยบาย ไปสู่แผนการดำเนินงาน กำหนดรายละเอียดด้านต่างๆ เช่น ด้านงบประมาณหรือวิธีการดำเนินงาน ซึ่งกระบวนการนี้อาจจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงภายในด้านวัฒนธรรม โครงสร้าง หรือระบบการบริหาร เพื่อให้สามารถดำเนินการตามยุทธศาสตร์ได้อย่างเป็นรูปธรรม

5) การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control) การประเมินผลและการควบคุมยุทธศาสตร์ เป็นหน้าที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลยุทธศาสตร์ที่นำไปปฏิบัติ ทั้งนี้ในการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัตินั้นมักจะเกิดข้อผิดพลาดที่ต้องการการปรับปรุง เพื่อให้แน่ใจว่ายุทธศาสตร์นั้นจะก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ตรงตามแผนที่ได้ตั้งไว้

1.3 การจัดทำยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร ด้วยเทคนิค (SWOT Analysis) เป็นการวิเคราะห์ศักยภาพปัจจัยภายในด้านจุดแข็ง จุดอ่อน และการวิเคราะห์ศักยภาพปัจจัยภายนอกด้านโอกาส และภาวะคุกคาม ซึ่งมีหลักการ ดังนี้

1) การวิเคราะห์ศักยภาพปัจจัยภายในองค์กร เป็นการวิเคราะห์จุดแข็งหรือจุดเด่นอะไรบางอย่างที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรในการแก้ปัญหาความยากจน และมีจุดอ่อนอะไรบางอย่างที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรต้องช่วยกันปรับปรุงแก้ไข และช่วยกันเสริมสร้างให้เป็นจุดเด่นต่อไปได้อย่างไร โดยใช้ประเด็นด้านการบริหาร ได้แก่ โครงสร้างการบริหารองค์กร การบริการ คน งบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ สถานที่และการบริหารจัดการ เป็นกรอบในการวิเคราะห์

2) การวิเคราะห์ศักยภาพปัจจัยภายนอกองค์กร เป็นการวิเคราะห์ด้านโอกาส ว่ามีโอกาสในการแข่งขันกับกลุ่มองค์กรอื่นๆ ได้อย่างไรบ้าง และการวิเคราะห์อุปสรรคที่ได้รับภาวะคุกคามจากภายนอกในเรื่องอะไรบางอย่าง ที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานขององค์กร โดยใช้ประเด็นด้านสังคม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ และนโยบาย เป็นกรอบในการวิเคราะห์

วิธีการดำเนินการด้วยเทคนิค (SWOT Analysis) เป็นการระดมความคิดเห็นร่วมกันของสมาชิกภายในองค์กร โดยจัดเวทีประชุมแบบมีส่วนร่วมเพื่อให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นอย่างเป็นประชาธิปไตย การวิเคราะห์ศักยภาพองค์กรด้วยเทคนิค (SWOT Analysis) มีวิธีการขั้นตอนดังต่อไปนี้

1) ดำเนินการประชุมชี้แจง วัตถุประสงค์ ขั้นตอน วิธีการแสดงความคิดเห็น และให้ความรู้เกี่ยวกับแนวทางในการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค

2) จัดเวทีประชุมเพื่อระดมความคิดเห็นเกี่ยวกับความหมายของคำว่า องค์กร เช่น สวัสดิการ ความยากจน การแก้ปัญหาความยากจน แล้วรวบรวมข้อมูลที่ได้ไปกำหนดเป็นคำนิยามศัพท์ปฏิบัติการและเชื่อมโยงข้อมูลนำไปสู่การสร้างยุทธศาสตร์การพัฒนาองค์กรในการแก้ปัญหาความยากจนของข้าราชการในขั้นตอนต่อไป

3) เมื่อทุกกลุ่มแสดงความคิดเห็นโดยการเขียนลงในแผ่นฟลิปชาร์ต หลังจากนั้นให้แต่ละกลุ่มนำเสนอในเวที ผู้วิจัยประมวลทุกความคิดเห็นลงในบัตรคำโดยนำจุดแข็งที่เหมือนกันสรุปเป็นภาพรวมเพื่อขอมติก่อนตัดสินใจ

4) วิเคราะห์ในลักษณะเดียวกันให้ครบทั้งจุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค

5) สรุปผลการวิเคราะห์ให้ครบทุกประเด็นแล้วนำเสนอเป็นภาพรวมจัดแยกกลุ่มให้ชัดเจนและนำเสนอต่อสมาชิกกลุ่ม

2. ลักษณะยุทธศาสตร์ที่ดี ประกอบด้วย

1) การกำหนดยุทธศาสตร์ ต้องเป็นกระบวนการที่มีส่วนร่วมจากทั้งผู้บริหาร พนักงาน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากองค์กร โดยมุ่งหวังให้เกิดการยอมรับในทุกฝ่ายในองค์กรเพื่อให้ทราบถึงความสำคัญและวัตถุประสงค์ ของการจัดทำยุทธศาสตร์

2) ยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้นมา ประกอบไปด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร ค่านิยมร่วม ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ตามประเด็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย แผนงาน/โครงการ งบประมาณ และผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการ ต้องครอบคลุมทุกพันธกิจขององค์กรและมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ

3) ยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้นมาต้องมีความชัดเจน โดยในแผนยุทธศาสตร์อาจจำเป็นต้องมีคำอธิบายประกอบเพื่อให้หน่วยงานสามารถนำไปปฏิบัติได้ถูกต้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การอธิบายวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด

4) ทุกหัวข้อหรือประเด็นในยุทธศาสตร์ต้องสอดคล้องเชื่อมโยงกันเพื่อให้ท้ายที่สุดขององค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ขององค์กร กล่าวคือ หากจะมองจากกลางบนพื้นฐานทุกโครงการจะต้องเป็นโครงการเชิงกลยุทธ์และสามารถสนับสนุนให้กลยุทธ์ประสบความสำเร็จ ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จของยุทธศาสตร์

1.4 การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ

สืบเนื่องจากยุทธศาสตร์ หมายถึง แนวทางในการบรรลุจุดหมายของหน่วยงาน ดังนั้นจุดหมายจึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่งในการจัดทำยุทธศาสตร์ โดยผู้จัดทำจำเป็นต้องกำหนด จุดหมายของหน่วยงานให้ชัดเจน เพื่อให้ยุทธศาสตร์ที่ได้ออกมานั้นตรงตามความต้องการ และดำเนินไปในทิศทางที่ถูกต้อง

ขั้นตอนแรกในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ คือ ขั้นตอนของการกำหนดพันธกิจ(Mission) พันธกิจ หมายถึง กรอบ หรือขอบเขตการดำเนินงานของหน่วยงาน การกำหนดพันธกิจสามารถทำได้โดยนำภารกิจ (หรือหน้าที่ความรับผิดชอบ) แต่ละข้อที่หน่วยงานได้รับมอบหมายตั้งแต่แรกก่อตั้งมาเป็นแนวทาง ทั้งนี้ ผู้จัดทำต้องกำหนดให้ชัดเจนว่าพันธกิจแต่ละข้อมีความหมายครอบคลุมขอบเขตแค่ไหน และแต่ละข้อมีความแตกต่างกันอย่างไร เพื่อให้การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ในขั้นตอนต่อไปเป็นไปอย่างสะดวกและถูกต้อง

ขั้นตอนที่สอง คือ ขั้นตอนของการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ให้กับหน่วยงาน วิสัยทัศน์ หมายถึง สิ่งที่เราต้องการให้หน่วยงานเป็น ภายในกรอบระยะเวลาหนึ่ง ๆ โดยการจัดทำวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน ควรกระทำเมื่อเราได้กำหนดพันธกิจของหน่วยงานเป็นที่เรียบร้อยแล้ว จากนั้น จึงนำพันธกิจทั้งหมด มาพิจารณาในภาพรวม ว่าหน่วยงานจำเป็นต้องดำเนินการในเรื่องใดบ้าง และเพื่อให้หน่วยงาน

สามารถบรรลุพันธกิจได้ครบถ้วนทุกข้อ หน่วยงานต้องมีความเป็นเลิศในด้านใด หรือความมุ่งเน้นไปในทิศทางใด

ขั้นตอนที่สาม คือ การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategy issue) ประเด็นยุทธศาสตร์ หมายถึง ประเด็นหลักที่ต้องคำนึงถึง ต้องพัฒนา ต้องมุ่งเน้น ประเด็นยุทธศาสตร์นี้ สามารถทำได้โดยการนำพันธกิจแต่ละข้อมาพิจารณาว่าในพันธกิจแต่ละข้อนั้นหน่วยงานต้องการดำเนินการในประเด็นใดเป็นพิเศษ และหลังจากได้ดำเนินการดังกล่าวเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ต้องการให้เกิดผลการเปลี่ยนแปลงในทิศทางใด ทั้งนี้ ในการจัดทำประเด็นยุทธศาสตร์ของแต่ละหน่วยงานนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องนำแผนบริหารราชการแผ่นดินของกระทรวงต้นสังกัดมาเป็นหลักประกอบการพิจารณาด้วย

ขั้นตอนที่สี่ คือ การกำหนดเป้าประสงค์ (Goal) ของแผนยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ หมายถึง สิ่งที่หน่วยงานปรารถนาจะบรรลุ โดยต้องนำประเด็นยุทธศาสตร์มาพิจารณาว่า หากสามารถดำเนินการจนประสบความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์แต่ละข้อแล้ว ใครเป็นผู้ได้รับผลประโยชน์ และได้รับประโยชน์อย่างไร ยกตัวอย่างเช่น เป้าประสงค์ของกรมสรรพากร ประการหนึ่ง คือ รัฐมีรายได้จากการจัดเก็บภาษีเพียงพอในการพัฒนาประเทศในด้านต่าง ๆ จากตัวอย่างนี้ ผู้ได้รับประโยชน์คือ ภาครัฐ โดยได้ประโยชน์คือ สามารถจัดเก็บภาษีได้มากพอที่จะนำไปพัฒนาประเทศในด้านต่าง ๆ ได้นั่นเอง

ขั้นตอนที่ห้า คือ ขั้นตอนของการสร้างตัวชี้วัด (Key Performance Identification) ตัวชี้วัด หมายถึง สิ่งที่จะเป็นตัวบ่งชี้ว่าหน่วยงานสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าประสงค์ที่วางไว้ได้หรือไม่ ขั้นตอนนี้ เราจะต้องพิจารณาหาปัจจัยที่เป็นตัวบ่งชี้ดังกล่าว และต้องใช้ถ้อยคำที่ชัดเจน ทั้งในแง่ของคำจำกัดความและการระบุขอบเขต เช่น “จำนวนสมาชิกที่เข้าร่วมโครงการในหนึ่งเดือน” เป็นต้น โดยตัวชี้วัดนี้จะถูกนำมาเป็นหลักในการกำหนดค่าเป้าหมายในลำดับต่อไป

ขั้นตอนที่หก คือ ขั้นตอนของการกำหนดค่าเป้าหมาย (Target) ค่าเป้าหมาย หมายถึง ตัวเลข หรือค่าของตัวชี้วัดความสำเร็จ ที่หน่วยงานต้องการบรรลุขั้นตอนนี้ เป็นขั้นตอนของการกำหนด หรือ ระบุว่า ในแผนงานนั้น ๆ หน่วยงานต้องการทำอะไร ให้ได้เป็นจำนวนเท่าไร และภายในกรอบระยะเวลาเท่าใด จึงจะถือว่าบรรลุเป้าหมาย เช่น ต้องผลิตนักสังคมสงเคราะห์เพิ่มเป็นจำนวน 1,250 คน ภายในระยะเวลา 5 ปี เป็นต้น

ขั้นตอนสุดท้าย คือ ขั้นตอนของการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy) กลยุทธ์ หมายถึง สิ่งที่หน่วยงานจะดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ โดย กลยุทธ์นี้ จะกำหนดขึ้นจากการพิจารณาปัจจัยแห่งความสำเร็จ (critical success factors) เป็นสำคัญ กล่าวคือ ต้องพิจารณาว่าในการที่จะบรรลุเป้าประสงค์ข้อหนึ่ง ๆ นั้น มีปัจจัยใดบ้างที่มีผลต่อความสำเร็จ และเราจำเป็นต้องทำอย่างไร จึงจะไปสู่จุดนั้นได้

1.5 การเขียนแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)

การเขียนแผนที่ยุทธศาสตร์ นั้น เป็นการนำเอา แนวความคิดเรื่อง Balance Scorecard หรือการบริหารงานเพื่อให้เกิดผลสำเร็จอย่างรอบด้าน และเป็นเหตุเป็นผลต่อกัน มาเขียนเป็นแผนภาพแสดงความสัมพันธ์ของมิติต่าง ๆ อย่างเป็นขั้นเป็นตอน โดยแผนที่ยุทธศาสตร์จะเป็นเสมือน แผนที่ที่จะคอยนำทางหน่วยงานให้สามารถปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์ที่วางไว้ได้ ตัวอย่าง การบริหารงานของภาคเอกชน มักจะมุ่งเน้นความสำเร็จในด้านต่าง ๆ คือ

Customer Perspective

Financial Perspective

Internal business Perspective

Learning and Growth Perspective

ส่วนการบริหารงานในภาครัฐซึ่งเป็นหน่วยงานหรือองค์กรที่จัดตั้งขึ้นมิใช่เพื่อจุดประสงค์ในการแสวงหาผลกำไร ก็จะมีมิติที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญแตกต่างกันไป โดยการบริหารงานของภาครัฐจะมุ่งเน้นความสำเร็จในด้านต่าง ๆ คือ

ด้านประสิทธิผล ในมิติของประสิทธิผลนั้น หน่วยงานต้องพิจารณาว่า หากหน่วยงานได้ดำเนินการตามประเด็นยุทธศาสตร์ใดประเด็นหนึ่งจนเป็นผลสำเร็จแล้ว จะก่อให้เกิดผลดีต่อประเทศชาติและสังคมส่วนรวมอย่างไรบ้าง

ด้านคุณภาพการบริการ ในส่วนของมิติทางด้านคุณภาพการบริการนั้น ต้องพึงระลึกว่า การจัดทำบริการสาธารณะของภาครัฐนั้น มีกลุ่มเป้าหมายหลักที่ต้องคำนึงถึงอยู่ด้วยกัน 2 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้รับบริการ (หรือประชาชน) และกลุ่มของภาคี (เช่น NGOs หน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ หรือหน่วยงานภาคเอกชน เป็นต้น) การกำหนดคุณภาพการบริการนั้น จะเป็นการระบุว่าจะเป็นการที่จะส่งเสริมผลักดันให้ประสิทธิผลที่เราตั้งไว้ นั้น ประสบความสำเร็จได้ ผู้รับบริการจะต้องได้รับประโยชน์ด้านใด จากหน่วยงาน เช่น ได้รับโอกาสในการเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร ได้รับรู้ความเข้าใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เป็นต้น ตลอดจนการระบุถึงบทบาทของภาคี ว่าภาคีจะต้องให้ความร่วมมือกับหน่วยงานของเราอย่างไร ในด้านใดบ้าง

ด้านประสิทธิภาพ ในมิตินี้จะคำนึงถึงปัจจัยหรือทรัพยากรนำเข้า (input) ในเชิงเปรียบเทียบกับผลผลิตที่ได้ (output) กล่าวคือ หากหน่วยงานสามารถทำงานใด ๆ ให้อัตราส่วนระหว่างทรัพยากรนำเข้ากับผลผลิตมีค่าน้อยได้เท่าใด ก็หมายถึงความมีประสิทธิภาพในการทำงานของหน่วยงานนั้น ๆ มีมากเท่านั้น ฐานคิดในการกำหนดประสิทธิภาพของงานนั้น ต้องเริ่มต้นที่ขอบเขตอำนาจของหน่วยงาน โดยให้ผู้เขียนแผนที่ยุทธศาสตร์ทำการระบุ หน่วยงาน กอง สำนัก ที่มีขอบเขตอำนาจหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับประเด็นยุทธศาสตร์นั้น ๆ ลงไปในแผนฯ แล้วทำการพิจารณาต่อไปว่า หน่วยงานนั้น ๆ ต้องรับผิดชอบดำเนินการอย่างไรบ้าง เพื่อให้ผู้รับบริการได้รับประโยชน์ต่าง ๆ

และต้องดำเนินการอย่างไรเพื่อให้ภาคีให้ความร่วมมือกับหน่วยงาน ตามที่กำหนดไว้ในมิติด้านคุณภาพการบริการ

ด้านการพัฒนาองค์กร ในส่วนนี้ หน่วยงานต้องหันกลับมาพิจารณาบทบาทของตัวองค์กรเอง เพื่อให้ทราบว่าต้องมีการพัฒนาทักษะของบุคลากรในสังกัดในด้านใดบ้าง รวมถึงต้องมีการพัฒนาขีดความสามารถในด้านเทคโนโลยีขององค์กรอย่างไรบ้าง จึงจะทำให้หน่วยงานสามารถปฏิบัติงานจนก่อให้เกิดประสิทธิภาพตามที่กำหนดไว้ได้

ในการเขียนแผนที่ยุทธศาสตร์นั้น นอกจากจะมีการเขียนแผนภาพแสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยในมิติต่าง ๆ แล้ว ยังมีการกำหนดตัวชี้วัด (KPI) ค่าเป้าหมาย และโครงการริเริ่มสร้างสรรค์ลงไปอีกด้วย

ในการเขียนแผนที่ยุทธศาสตร์นี้จะต้องมีการทำลูกศร เพื่อแสดงถึงความเชื่อมโยงสัมพันธ์กันของมิติและขั้นตอนต่าง ๆ โดยลูกศรจะลากจากปัจจัยที่เป็นเหตุไปยังปัจจัยที่เป็นผล และจะสร้างลูกศรเฉพาะในส่วนที่ปัจจัยเหล่านั้นมีความสัมพันธ์เป็นเหตุเป็นผลกันโดยตรงเท่านั้น

การกำหนดตัวชี้วัดในแผนที่ยุทธศาสตร์นั้น ต้องมีการกำหนดทั้งในส่วนของ ตัวชี้วัดเหตุและตัวชี้วัดผล โดยมักจะกำหนดตัวชี้วัดเริ่มจากมิติด้านประสิทธิผล เรื่อยไปจนถึงมิติด้านการพัฒนาองค์กร ตามลำดับ

กล่าวโดยสรุป ยุทธศาสตร์ คือ วิธีการหรือแนวทางที่จะนำไปสู่เป้าหมายหรือเป้าประสงค์ของนโยบายของหน่วยงานที่กำหนดไว้ ประกอบด้วยองค์ประกอบ ได้แก่ การกำหนดทิศทาง การประเมินองค์การและสภาพแวดล้อม การกำหนดยุทธศาสตร์ การดำเนินยุทธศาสตร์ การประเมินผล และการควบคุม โดยลักษณะยุทธศาสตร์ที่ดีต้องเป็นกระบวนการที่มีส่วนร่วมจากทั้งผู้บริหาร พนักงาน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากองค์การ ที่ประกอบไปด้วย วิทยาลัยฯ พันธกิจขององค์การค่านิยมร่วม ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย ที่ต้องมีความชัดเจน และสามารถแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติให้มีประสิทธิผล มีคุณภาพการบริการ มีประสิทธิภาพ และการพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จตามเป้าประสงค์ได้

2. แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)

แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เริ่มขึ้นราวปี 1912 ที่มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด และมีพัฒนาการเรื่อยมาจนกระทั่งปัจจุบัน (ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา, 2545 : 16) โดยคำว่า Strategy มีที่มาจากรากศัพท์ภาษากรีกว่า Strategia ซึ่งหมายความว่าศาสตร์และศิลป์ในการบังคับบัญชากองทัพ ซึ่งเป็นศัพท์ทางการทหาร (Rue and Holland, 1989) ต่อมาคำนี้ได้ถูกนำมาใช้ในการวางแผนการบริหารงานองค์การ เพื่อเป็นวิธีการที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และมีการเปรียบเทียบว่าเป็นการวางแผนเชิงรุก (พวงรัตน์ เกษรแพทย์, 2543 : 11) โดยมีการพัฒนากลยุทธ์ให้มี

ความสอดคล้องและเหมาะสมกับสถานการณ์ (จินตนา บุญบงการ และณัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2549 : 29) การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงกลายเป็นกลไกสำคัญในการบริหารจัดการยุคใหม่ (พิบูล ทีปะपाल, 2551 : 24)

2.1 ความหมายของกลยุทธ์

คำว่า “กลยุทธ์” (Strategy) มีผู้ให้ความหมายไว้หลากหลาย มีความแตกต่างกัน ดังนี้ สุพานี สฤกษ์วานิช (2552 : 361) ได้ให้ความหมายกลยุทธ์ว่าหมายถึง แผนงานสำคัญ ที่องค์กรจะใช้เป็นแนวทางในการบรรลุสู่เป้าหมายหลักขององค์กร

Hill (1998) ให้ความหมาย กลยุทธ์ คือ รูปแบบเฉพาะของการตัดสินใจและการปฏิบัติ ที่ผู้บริหารใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

Pitts and Lei (2000 : 6) ได้ให้ความหมายไว้ว่ากลยุทธ์ หมายถึง แนวคิด และแผนงาน ต่างๆ ที่องค์กรนำมาใช้เพื่อให้เกิดความสำเร็จเหนือคู่แข่ง กลยุทธ์จะถูกออกแบบเพื่อช่วยให้องค์กร บรรลุผลสำเร็จ โดยมีความได้เปรียบและมีประสิทธิภาพเหนือกว่าคู่แข่ง

Schermerhorn (2002 : 203) ให้ทรรศนะว่า กลยุทธ์ คือ แผนแม่บทที่ครอบคลุมทุก กระบวนการปฏิบัติงานขององค์กร เป็นตัวกำหนดทิศทางการดำเนินงานในระยะยาว และเป็นแนวทางการใช้ทรัพยากรที่มีให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างยั่งยืนและได้เปรียบทางการแข่งขัน

สรุปได้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง แผนงานหรือแนวปฏิบัติที่ระบุเป้าหมายในอนาคต โดยทำหน้าที่เป็นเครื่องมือของผู้บริหาร มีเป้าหมายที่ต้องการให้องค์กรบรรลุประสิทธิผลที่ตั้งไว้

2.2 ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์

มีผู้ให้ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ไว้ดังนี้

จินตนา บุญบงการ และณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2549 : 14) ให้ความหมาย การจัดการเชิงกลยุทธ์หมายถึง กระบวนการที่ประกอบไปด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและข้อมูลสำคัญของ ธุรกิจที่ใช้ในการประกอบการตัดสินใจ การวางแผนทางการดำเนินงาน และควบคุมการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อที่จะสร้างความมั่นใจว่าองค์กรสามารถที่จะดำเนินการได้อย่างสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ตลอดจนสามารถมีพัฒนาการและสามารถแข่งขันในอุตสาหกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

พิบูล ทีปะपाल (2551 : 10) ให้ความหมาย การจัดการเชิงกลยุทธ์ว่าเป็นการกำหนด ทิศทางหรือวิถีทางในการดำเนินงานขององค์กรเพื่อให้งานบรรลุผลตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งการกำหนดแนวทางหรือทิศทางในการดำเนินงานนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องทำการวิเคราะห์ และประเมินปัจจัยต่างๆที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร เพื่อจัดทำแผนงานดำเนินงานที่เหมาะสมที่สุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Leslie and Byars (2000) ได้กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการกำหนดการปฏิบัติการที่เหมาะสม และมีการประเมินผลอย่างต่อเนื่องของแผนเชิงกลยุทธ์โดยกำหนดทิศทางและการทำงานในระยะยาวขององค์กร ดังนั้นการจัดการเชิงกลยุทธ์จึงมีการพัฒนาแผนเชิงกลยุทธ์และปรับให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ

Pearce and Robinson (2000 : 3) ได้ให้ความหมายการจัดการเชิงกลยุทธ์ ไว้ว่า หมายถึง กระบวนการตัดสินใจและการปฏิบัติต่างๆ ที่จะส่งผลต่อการวางแผนและการปฏิบัติตามแผน โดยวิธีการเหล่านั้นจะสามารถช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

Robbins and Coulter (2007 : 89) ให้ความหมายการจัดการเชิงกลยุทธ์ คือ กิจกรรมต่างๆที่ผู้บริหารกระทำเพื่อให้ได้กลยุทธ์ขององค์กรโดยจำเป็นต้องอาศัยกระบวนการจัดการที่เป็นพื้นฐานขององค์กร คือการวางแผน การจัดองค์การ การนำและการควบคุม โดยเพิ่มและเน้นการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในขององค์กร เพื่อให้ทราบสถานะขององค์กรเพื่อกำหนดกลยุทธ์อย่างเหมาะสมก่อนนำไปปฏิบัติต่อไป

สรุป การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการจัดการขององค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในระยะยาวที่กำหนดไว้ตามวัตถุประสงค์ มีการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่างๆที่เกี่ยวข้องโดยคำนึงถึงบริบทขององค์กรและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้ได้แผนงานในการปฏิบัติงานที่เหมาะสมก่อนที่จะนำแผนงานลงสู่การปฏิบัติ

2.3 ความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์

หลักการของการจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยให้ผู้บริหารสามารถประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานขององค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงและได้รับผลกระทบ โดยคำนึงผลที่จะเกิดขึ้นทั้งในระยะสั้นและระยะยาวที่มีต่อองค์กรได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิผลมีผู้กล่าวถึงความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ดังนี้

สุมาลี จิระจรัส (2548 : 25 - 26) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ ไว้ดังนี้

1. การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการกำหนดทิศทางที่ชัดเจนขององค์กร ผู้กำหนดกลยุทธ์ จะทำการกำหนดวิสัยทัศน์ในอนาคตขององค์กร ทำให้สมาชิกทั้งองค์กรทราบถึงทิศทางที่ทุกคนจะดำเนินไปอย่างชัดเจน
2. การจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยให้ผู้บริหารระดับสูง มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลในการมองถึงอนาคตขององค์กร ซึ่งสามารถช่วยลดความเสี่ยงขององค์กรในอนาคตลงได้
3. การจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินงานและใช้ทรัพยากรที่ตนมีในการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และได้ผลสำเร็จดีกว่าการบริหารงานตามปกติ

4. การจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistance to Change) การจัดการเชิงกลยุทธ์มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมจากสมาชิก ทำให้ทุกคนเกิดความพึงพอใจในการยอมรับแผนกลยุทธ์นั้น ทำให้การต่อต้านมีน้อยลง

5. การจัดการเชิงกลยุทธ์สร้างความสอดคล้องในการปฏิบัติงาน (Harmony) จากการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ ทำให้สมาชิกทุกคนรับทราบและยอมรับทิศทางที่ชัดเจนขององค์การ บุญเลิศ เจริญคงคา และคณะ (2549 : 19) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญ ดังนี้

1. ช่วยให้องค์การมีวัตถุประสงค์และภารกิจขององค์การในอนาคตอย่างชัดเจน สามารถใช้เป็นแนวทางสำหรับผู้ปฏิบัติงานในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

2. ช่วยให้การดำเนินงานสอดคล้องในหน้าที่ต่างๆภายในองค์การ เพื่อนำไปสู่วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

3. เปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับต่างๆ มีส่วนร่วมในการบริหาร มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อพัฒนาองค์การ

4. ช่วยให้องค์การสามารถคาดการณ์ปัญหาที่จะเกิดขึ้น แล้วเปลี่ยนแปลงปัญหาให้เป็นโอกาสที่จะดำเนินธุรกิจในอนาคต

5. ช่วยให้ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล สามารถตัดสินใจได้อย่างรอบคอบและสามารถลดความเสี่ยงได้

2.4 ประโยชน์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์

นักวิชาการได้กล่าวถึงประโยชน์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ต่าง ๆ กัน ดังนี้

หลักการของการจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยให้ผู้บริหารสามารถประยุกต์ใช้ในการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจให้ดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ดังนี้ (จินตนา บุญบงการ และณัฐพันธ์ เจริญนันทน์, 2549 : 16)

1. กำหนดทิศทางขององค์การ (Set Direction) ช่วยให้ผู้บริหารเกิดความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงและมีวิสัยทัศน์ต่ออนาคต ทำให้สามารถกำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางการดำเนินงานเป็นรูปธรรม

2. สร้างความสอดคล้องในการปฏิบัติ (Harmony) แนวคิดนี้ก่อให้เกิดวิสัยทัศน์และความเข้าใจร่วมกันในวัตถุประสงค์และแนวทางการดำเนินงาน ซึ่งจะทำให้การจัดสรรทรัพยากรและการดำเนินงานเป็นเอกภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ

3. สร้างความพร้อมให้แก่องค์การ (Provide Readiness) ช่วยให้ผู้บริหารและสมาชิกขององค์การเกิดความเข้าใจในภาพรวมและศักยภาพของธุรกิจ ตลอดจนอิทธิพลของปัจจัยแวดล้อมที่มีต่อองค์การ ทำให้องค์การมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

4. สร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน (Improve Competitive Efficiency) การจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยทำให้สามารถจัดลำดับความสำคัญในการดำเนินงานและเป้าหมายอย่างเหมาะสมและใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

พิบูล ทีปะपाल (2551 : 25) พบว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์มีส่วนสำคัญทำให้ผลการดำเนินงานดีกว่าองค์การที่ไม่ใช้หลักการจัดการเชิงกลยุทธ์ และมีประโยชน์ต่อการดำเนินงาน ดังนี้

1. ทำให้เข้าใจวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ขององค์การชัดเจนยิ่งขึ้น
2. ทำให้ทราบว่าอะไรบ้างมีความสำคัญเชิงกลยุทธ์
3. ทำให้เข้าใจสภาพแวดล้อมที่กำลังเปลี่ยนแปลงดียิ่งขึ้น

Thompson and Strickland (1999 : 24) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์สรุปได้ดังนี้

1. เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ
2. ทำให้ผู้บริหารมีความตื่นตัวต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง
3. ช่วยให้ผู้บริหารมีความรอบคอบในการวางแผนงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง
4. ช่วยให้การตัดสินใจของผู้บริหารทั่วทั้งองค์การเกิดความร่วมมือและมีความเป็น

เอกภาพ

5. เพื่อให้ทราบถึงแนวโน้มของกิจกรรมต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นล่วงหน้าว่าจะตัดสินใจอย่างไร

Pearce and Robinson (2000 : 9 - 10) กล่าวถึงประโยชน์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์ต่อพฤติกรรมกรรมการบริหาร มีผลดีดังนี้

1. การจัดทำกลยุทธ์ช่วยป้องกันไม่ให้องค์การเกิดปัญหาต่างๆ ได้มาก เมื่อผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการวางแผนกลยุทธ์
2. การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์โดยอาศัยกระบวนการกลุ่มของบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญในงานก่อให้เกิดแนวทางการจัดทำกลยุทธ์ที่หลากหลาย
3. บุคลากรเมื่อได้มีส่วนร่วมในการจัดทำกลยุทธ์จะส่งผลให้มีขวัญและกำลังใจในการทำงานที่ดีส่งผลให้ผลผลิตเพิ่มสูงขึ้น
4. ช่วยให้เกิดการลดช่องว่างหรืองานที่ซ้ำซ้อนกันในการดำเนินกิจกรรมระหว่างบุคคลและกลุ่ม เพราะจะทำให้บุคลากรรับบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเองที่ชัดเจน
5. การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจะลดลงเมื่อบุคลากรได้มีส่วนร่วมในการจัดทำกลยุทธ์ทำให้เกิดความภาคภูมิใจ พอใจ จึงเกิดการยอมรับและพร้อมให้ความร่วมมือดำเนินการเปลี่ยนแปลง

2.5 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ได้มีผู้กำหนดขั้นตอนและกระบวนการไว้ต่าง ๆ กัน ดังนี้

Wheelen and Hunger (2000 : 3) ได้กำหนดองค์ประกอบพื้นฐานของการจัดการเชิงกลยุทธ์มี 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย

1. การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environmental scanning)
2. การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy formulation)
3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy implementation)
4. การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and control)

Robbins and Coulter (2007 : 91 - 94) กำหนดกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ มีลำดับขั้นตอน ดังนี้

1. การระบุพันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์การ (Identify the Organization 's Current Mission, Objectives and Strategies)
2. การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอก (Doing an External Analysis)
3. การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายใน (Doing an Internal Analysis)
4. กำหนดกลยุทธ์ (Formulating Strategies)
5. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Implementing Strategies)
6. การประเมินผลงาน (Evaluating Results)

ทั้งนี้ อุทุมพร พัทธรัตน์ (2547 : 7 - 20) ได้สรุปกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการของโรงเรียนประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 5 ขั้นตอน คือ

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT) ของโรงเรียน (Environmental analysis) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน ภายนอกโรงเรียน เพื่อกำหนดโอกาส (Opportunities) อุปสรรค (Threats) จุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) เพื่อนำไปประกอบการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน จะต้องตรวจสอบปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ อย่างรอบคอบ ผ่านเทคนิคการวิเคราะห์สถานการณ์ของโรงเรียนโดยยึดหลักการมีส่วนร่วมของบุคลากร เพื่อให้โรงเรียนบรรลุภารกิจ (Mission) ด้วยการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนให้เหมาะสมกับสิ่งแวดล้อม เพื่อให้สามารถดำเนินการวางแผนได้อย่างเหมาะสม

2. การกำหนดทิศทางของโรงเรียน (Set organization direction) ผู้บริหารจะกำหนดทิศทางของโรงเรียนในรูปของวิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Mission) และเป้าประสงค์ของโรงเรียน (Corporate Objectives) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานและเป็นเป้าหมายในระยะยาว ซึ่งมีความสำคัญในสถานการณ์ปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงความผันผวนและความซับซ้อนของการจัดการ อาจทำให้ผู้บริหารให้ความสนใจกับปัญหาในระยะสั้นจนลืมวัตถุประสงค์ในระยะยาว จึงจะต้องมีการกำหนดทิศทางโดยจัดลำดับความสำคัญในความต้องการเชิงกลยุทธ์ให้ชัดเจน

3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic formulation) เป็นการนำข้อมูลของสภาพแวดล้อม ทิศทางขององค์กรมากำหนดกลยุทธ์ซึ่งเป็นแนวทางในการดำเนินงานและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน กลยุทธ์จึงเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็น โดยกลยุทธ์ของแต่ละองค์กรจะถูกกำหนดตามลักษณะพื้นฐานขององค์กรนั้นๆ โรงเรียนจะกำหนดกลยุทธ์ได้นั้นจะต้องรู้สภาวะของตนเองก่อน การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา เป็นชุดทางเลือกหรือวิธีการที่เหมาะสมที่สุดภายใต้เงื่อนไขของเวลาและทรัพยากรที่มีอยู่ในอันที่จะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดตามทิศทางการจัดการศึกษาของโรงเรียน จึงมีความครอบคลุมผลการดำเนินการทั้งในระดับ 1) กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate strategy) 2) กลยุทธ์ระดับแผนงาน (Business strategy) และ 3) กลยุทธ์ระดับโครงการ (Functional strategy)

4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เป็นการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ (Strategic Implementation) โดยจัดระบบงาน การมอบหมายงาน ในการวางแผนปฏิบัติงาน เพื่อให้การนำกลยุทธ์ไปใช้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ครอบคลุมกระบวนการเรียนรู้ การปฏิบัติการแสดงออกทางพฤติกรรม และเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องเชื่อมโยงสัมพันธ์กันเป็นองค์รวมอย่างเป็นรูปธรรม ผ่านการจัดโครงสร้าง บุคลากร และการประสานงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ

5. การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic assessment and control) คือ การตรวจสอบกิจกรรมและผลการดำเนินงานของโรงเรียน โดยทำการเปรียบเทียบระหว่างผลการดำเนินงานจริง และผลการดำเนินงานที่ต้องการ ผู้บริหารจะต้องใช้ข้อมูลเหล่านี้เพื่อการแก้ไขปัญหาของโรงเรียน การควบคุมเชิงกลยุทธ์จะมีประสิทธิภาพได้ ผู้บริหารจะต้องได้รับข้อมูลป้อนกลับที่ชัดเจนทันที เป็นการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานของงานติดตามตรวจสอบ ประเมินการตัดสินใจ เป็นการแก้ไขให้การดำเนินงานสอดคล้องกับข้อจำกัดของแต่ละเหตุการณ์ การควบคุมเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการตรวจสอบการปฏิบัติการ เป็นกระบวนการในการกำหนดเกณฑ์และมาตรฐาน ขั้นตอนการติดตามตรวจสอบ ประเมิน แก้ไขให้การดำเนินงานสามารถบรรลุเป้าหมาย หรือปรับปรุงแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับข้อจำกัดของเหตุการณ์ในสภาพแวดล้อมจริง

2.6 การดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์ระดับโรงเรียน

ในการจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาการศึกษา ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องประกอบด้วยครู บุคลากรทางการศึกษา นักเรียน คณะกรรมการสถานศึกษา และชุมชน มีส่วนร่วมดำเนินการโดยกำหนดเป็นขั้นตอนดังนี้ (ภารดี อนันต์นาวิ, 2551 : 288 - 289)

1. ทบทวนภารกิจจัดการศึกษาของสถานศึกษา และศึกษารายงานข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง

2. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาที่มีผลกระทบต่อการจัดการศึกษา (SWOT) และประเมินสภาพของสถานศึกษา

3. กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และเป้าประสงค์ (Corporate Objective) ของสถานศึกษา

4. กำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา

5. กำหนดผลผลิต (Output) ผลลัพธ์ (Outcomes) และตัวชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicators: KPIs) โดยจัดทำเป็นข้อมูลสารสนเทศ

6. กำหนดเป้าหมายระยะปานกลางของผลผลิตในเชิงปริมาณ คุณภาพ และผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษาที่จะทำร่องข้อตกลงกับเขตพื้นที่การศึกษา

7. จัดทำรายละเอียดโครงสร้าง แผนงาน งาน/โครงการ และกิจกรรมหลัก

8. จัดให้รับฟังความคิดเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อปรับปรุงและนำเสนอขอความเห็นชอบต่อคณะกรรมการสถานศึกษา

9. เผยแพร่ ประกาศต่อสาธารณชนและผู้ที่เกี่ยวข้อง

กล่าวโดยสรุป การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการจัดการขององค์การเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในระยะยาวที่กำหนดไว้ตามวัตถุประสงค์ มีการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่างๆที่เกี่ยวข้อง โดยคำนึงถึงบริบทขององค์การและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้ได้แผนงานในการปฏิบัติงานที่เหมาะสมก่อนที่จะนำแผนงานลงสู่การปฏิบัติ ซึ่งมีความสำคัญในการกำหนดทิศทางที่ชัดเจน ช่วยให้ผู้บริหารระดับสูง มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ช่วยให้องค์การสามารถดำเนินงานและใช้ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและช่วยลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ที่ก่อให้เกิดประโยชน์ในช่วยป้องกันไม่ให้องค์การเกิดปัญหาต่างๆ โดยอาศัยกระบวนการกลุ่มของบุคลากรที่มีความรู้ที่หลากหลายในการมีส่วนร่วมในการทำงานที่ดีเพื่อลดช่องว่างหรืองานที่ซ้ำซ้อน

3. แผนยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์แผนยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

3.1 ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580)

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี เป็นยุทธศาสตร์ฉบับแรกของประเทศไทยตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ซึ่งจะต้องนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้ประเทศไทยบรรลุวิสัยทัศน์ประเทศ คือ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศ ที่พัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” โดยมีเป้าหมาย การพัฒนาประเทศ คือ “ประเทศชาติมั่นคง ประชาชนมีความสุข เศรษฐกิจพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สังคมเป็นธรรม ฐานทรัพยากรธรรมชาติยั่งยืน” ซึ่งเป็นยุทธศาสตร์ที่ต้องรองรับประเด็นความท้าทายของประเทศในหลายๆ มิติ รวมทั้งสถานการณ์ที่กำลังเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรที่มีสัดส่วนประชากรวัยแรงงาน

ลดลงและประชากรสูงอายุเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแบบก้าวกระโดด แผนยุทธศาสตร์ที่มองเห็นสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงนี้เองจึงทำให้เกิดยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องทั้ง 6 ยุทธศาสตร์ และในส่วนที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัล (กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม, 2561:1-4) มีดังนี้

1) ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง

ข้อ 2 การป้องกันและแก้ไขปัญหาที่มีผลกระทบต่อความมั่นคง เพื่อแก้ไขปัญหาเดิมที่มีอยู่อย่างตรง ประเด็นจนหมดไปอย่างรวดเร็ว

ข้อ 2.1 การแก้ไขปัญหาความมั่นคงในปัจจุบัน เพื่อให้ปัญหาเดิมที่มีอยู่ได้รับการแก้ไขอย่างจริงจัง จนยุติลง หรือไม่ส่งผลกระทบต่อประเทศชาติ เช่น อาชญากรรมทางไซเบอร์

ข้อ 2.2 การติดตาม ฝ้าระวัง ป้องกัน และแก้ไขปัญหาที่อาจอุบัติขึ้นใหม่ เพื่อให้ทราบสถานการณ์ล่วงหน้า และสามารถแก้ไขปัญหาและภัยคุกคามในอนาคตได้ทันเวลาที่ อาทิ ภัยคุกคามทางไซเบอร์

ข้อ 3.3 การพัฒนาระบบเตรียมพร้อมแห่งชาติและการบริหารจัดการภัยคุกคามให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้มีความพร้อมเผชิญกับสภาวะไม่ปกติ ภัยคุกคามทุกมิติทุกรูปแบบและทุกระดับ รวมทั้งภัยพิบัติและภัยคุกคามรูปแบบต่างๆ

ข้อ 4 การบูรณาการความร่วมมือด้านความมั่นคงกับอาเซียนและนานาชาติ รวมถึงองค์กรภาครัฐและ ทัมิใช้ภาครัฐ ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือระหว่างประเทศที่จะรองรับปัญหาร่วมกันได้

2) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน

ข้อ 2 อุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต อุตสาหกรรมและบริการไทยต้องพร้อมรับมือและสร้างโอกาสจากความท้าทายที่เกิดขึ้นจากปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4 ที่เป็นผลของการหล่อหลอมเทคโนโลยีดิจิทัล ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมอย่างรวดเร็วเป็นวงกว้าง

ข้อ 2.3 อุตสาหกรรมและบริการดิจิทัล ข้อมูล และปัญญาประดิษฐ์ ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ข้อมูลและปัญญาประดิษฐ์ในการเพิ่มศักยภาพและความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมและบริการ ครอบคลุมระบบอัตโนมัติและหุ่นยนต์ อิเล็กทรอนิกส์อัจฉริยะ และอินเทอร์เน็ตในทุกสิ่ง

ข้อ 2.4 อุตสาหกรรมและบริการขนส่งและโลจิสติกส์ ใช้ตำแหน่งที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ของประเทศไทยในการส่งเสริมการค้าคมนาคมขนส่ง และโลจิสติกส์ ให้เป็นฐานการผลิตของภูมิภาคเพื่อการส่งออกสู่ตลาดโลก

ข้อ 3 สร้างความหลากหลายด้านการท่องเที่ยวมุ่งพัฒนาธุรกิจด้านการท่องเที่ยวให้มีมูลค่าสูงเพิ่มมากยิ่งขึ้น ใช้ประโยชน์จากข้อมูลและภูมิปัญญาท้องถิ่นและความหลากหลายของการท่องเที่ยวให้สอดคล้องกับทิศทางและแนวโน้มตลาดใหม่ โดยการใช้ประโยชน์จากข้อมูลขนาดใหญ่ รวมทั้งใช้เทคโนโลยีและทิศทางและแนวโน้มของตลาดยุคใหม่ตลาดยุคใหม่

ข้อ 4 โครงสร้างพื้นฐาน เชื่อมไทย เชื่อมโลก โครงสร้างพื้นฐานเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับประเทศไทยในยุคของการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วและรุนแรง

ข้อ 4.4 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสมัยใหม่ เสริมสร้างความรู้และโอกาสในการเข้าถึงโครงข่ายบรอดแบนด์หลากหลายรูปแบบตามความเหมาะสมของพื้นที่ โดยมีรูปแบบการเชื่อมโยงด้านดิจิทัลที่เป็นมาตรฐานเดียวกันในระดับสากลทั้งภาครัฐและเอกชน มีการสนับสนุนธุรกิจแบบแพลตฟอร์ม ที่ทำให้เกิดการสร้างงานบริการในโลกดิจิทัลใหม่ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงานบริการและบริหารของภาครัฐและเอกชน และสร้างความมั่นคงในการเชื่อมโยงเครือข่ายดิจิทัลเชื่อมต่อกับโลก

ข้อ 5 พัฒนาเศรษฐกิจบนพื้นฐานผู้ประกอบการยุคใหม่ สร้างและพัฒนาผู้ประกอบการยุคใหม่ ไม่ว่าจะเป็นผู้ประกอบการรายใหญ่ กลาง เล็ก วิสาหกิจเริ่มต้น วิสาหกิจชุมชน หรือวิสาหกิจเพื่อสังคม รวมทั้งเกษตรกร

ข้อ 5.4 สร้างโอกาสเข้าถึงข้อมูล โดยการสร้างโอกาสให้ผู้ประกอบการสามารถเข้าถึงและใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีและฐานข้อมูลขนาดใหญ่ผ่านระบบออนไลน์ เพื่อต่อยอดพัฒนาธุรกิจเดิมและสร้างธุรกิจใหม่ การพัฒนาระบบฐานข้อมูลและสร้างระบบเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานภาครัฐให้มีมาตรฐานเดียวกัน

3) ยุทธศาสตร์การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์

ข้อ 2 การพัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต มุ่งเน้นการพัฒนาคนเชิงคุณภาพในทุกช่วงวัย ตั้งแต่ช่วงการตั้งครรภ์ ปฐมวัย วัยเด็ก วัยรุ่น วัยเรียน วัยผู้ใหญ่ วัยแรงงาน และวัยผู้สูงอายุ

ข้อ 3 ปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 โดยมุ่งเน้นผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้และมีใจใฝ่เรียนรู้ตลอดเวลา การวางพื้นฐานระบบรองรับการเรียนรู้โดยใช้ดิจิทัลแพลตฟอร์ม

ข้อ 3.4 การพัฒนาระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยเน้นการจัดระบบการศึกษาและระบบฝึกอบรมบนฐานสมรรถนะที่มีคุณภาพสูงและยืดหยุ่นผ่านการพัฒนากลไกต่าง ๆ อาทิ การพัฒนาการศึกษาออนไลน์แบบเปิด การพัฒนาระบบการเรียนรู้เกี่ยวกับทักษะการรู้ดิจิทัล

ข้อ 6 การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ มุ่งเน้นการสร้างคามอยู่ดีมีสุขของครอบครัวไทย การส่งเสริมบทบาทในการมีส่วนร่วมของภาครัฐ ภาคเอกชน ครอบครัวและชุมชนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การปลูกฝังและพัฒนาทักษะนอกห้องเรียน การพัฒนาระบบฐานข้อมูลเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ข้อ 6.4 การพัฒนาระบบฐานข้อมูลเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยการเชื่อมโยงข้อมูลรายบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา การพัฒนาตนเอง สุขภาพและการพัฒนาอาชีพในตลอดช่วงชีวิต

4) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาสความเสมอภาคทางสังคม

ข้อ 1 การลดความเหลื่อมล้ำ สร้างความเป็นธรรมในทุกมิติ

ข้อ 2 การกระจายศูนย์กลางความเจริญทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี

ข้อ 2.1 การพัฒนาศูนย์กลางความเจริญทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีภูมิภาค เพื่อให้สามารถดูแลการพัฒนาคุณภาพชีวิตประชากรได้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ กระจายโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยี คมนาคมและการสื่อสาร

ข้อ 2.5 สนับสนุนการพัฒนาพื้นที่บนฐานข้อมูลความรู้ เทคโนโลยีและนวัตกรรม การขยายเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้ชุมชนสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร ความรู้ต่างๆ และไปใช้เพื่อพัฒนาพื้นที่

ข้อ 3 การเสริมสร้างพลังทางสังคม

ข้อ 3.6 การเสริมสร้างพลังทางสังคม สนับสนุนการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและสื่อสร้างสรรค์ เพื่อรองรับสังคมยุคดิจิทัล พัฒนาระบบโครงสร้างเครือข่ายด้านข้อมูลเพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องทันสมัยได้อย่างรวดเร็ว

5) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างการเจริญเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

ข้อ 3 สร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนบนสังคมที่เป็นมิตรต่อสภาพภูมิอากาศ ปรับปรุงการบริหารจัดการภัยพิบัติทั้งระบบ และการสร้างขีดความสามารถของประชาชนในการรับมือและปรับตัวเพื่อลดความสูญเสียและเสียหายจากภัยธรรมชาติและผลกระทบที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ พร้อมทั้งสนับสนุนการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานที่เป็นมิตรต่อสภาพภูมิอากาศ

ข้อ 3.2 มีการปรับตัวเพื่อลดความสูญเสียและเสียหายจากภัยธรรมชาติและผลกระทบที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ โดยพัฒนาระบบฐานข้อมูล การคาดการณ์สภาพภูมิอากาศและระบบเตือนภัยล่วงหน้าอย่างรวดเร็ว แม่นยำและมีประสิทธิภาพ

ข้อ 6 ยกระดับกระบวนการทัศน์เพื่อกำหนดอนาคตประเทศ พัฒนาเครื่องมือและกลไกเพื่อการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่มีประสิทธิภาพ

ข้อ 6.2 พัฒนาเครื่องมือ กลไกและระบบยุติธรรม และระบบประชาธิปไตย สิ่งแวดล้อม โดยเพิ่มบทบาทของประชาชนในการมีส่วนร่วมในการอนุรักษ์ คุ้มครองและจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารด้านสิ่งแวดล้อม

6) ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

ข้อ 1 ภาครัฐที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง ตอบสนองความต้องการ และให้บริการอย่างสะดวก รวดเร็ว โปร่งใส หน่วยงานของรัฐต้องร่วมมือและช่วยเหลือกันในการปฏิบัติหน้าที่ มีระบบการบริหารจัดการที่ทันสมัยมีประสิทธิภาพ มีความโปร่งใส

ข้อ 1.2 ภาครัฐมีความเชื่อมโยงในการให้บริการสาธารณะต่างๆ ผ่านการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ มีระบบการบริหารจัดการข้อมูลที่มีความเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงาน

และแหล่งข้อมูลต่างๆ นำไปสู่การวิเคราะห์การจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการให้บริการสาธารณะตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการ

ข้อ 2 ภาครัฐบริหารงานแบบบูรณาการโดยมียุทธศาสตร์ชาติเป็นเป้าหมายและเชื่อมโยงการพัฒนาในทุกระดับ ทุกประเด็น ทุกภารกิจ และทุกพื้นที่

ข้อ 4 ภาครัฐมีความทันสมัย ทันการเปลี่ยนแปลง และมีขีดสมรรถนะสูง สามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีความคุ้มค่า เทียบได้กับมาตรฐานสากล

ข้อ 4.2 พัฒนาและปรับระบบวิธีการปฏิบัติราชการให้ทันสมัย การบริหารจัดการที่ตั้งอยู่บนข้อมูลและหลักฐานเชิงประจักษ์ มุ่งผลสัมฤทธิ์ มีความโปร่งใส ยืดหยุ่นและคล่องตัวสูง นำนวัตกรรม เทคโนโลยีข้อมูลขนาดใหญ่ ระบบการทำงานที่เป็นดิจิทัล มาใช้ในการบริหารและการตัดสินใจ

ข้อ 6 ภาครัฐมีความโปร่งใส ปลอดภัย จริตและประพฤติมิชอบ ทุกภาคส่วนร่วมต่อต้านการทุจริตภาครัฐมีการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลและหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในทุกระดับ (กระทรวง)

กล่าวโดยสรุป คือ ภายใต้อาณัติ 20 ปี สิ่งที่จะสะท้อนถึงความสำคัญของการให้ความสำคัญสำหรับการเปลี่ยนแปลงไปสู่ยุคดิจิทัล คือ แผนยุทธศาสตร์ชาติด้านการวิจัยและพัฒนา นวัตกรรม โดยแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ เรื่องการวิจัยและพัฒนา นวัตกรรม มีการกำหนดเป้าหมายให้ประเทศไทยมีความสามารถในการแข่งขันด้านโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยี และด้านโครงสร้างพื้นฐานทางวิทยาศาสตร์ของประเทศเพิ่มสูงขึ้น และมีมูลค่าการลงทุนวิจัยและพัฒนา นวัตกรรมต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง รวมทั้ง กำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่สำคัญ อาทิ การจัดอันดับโดยสถาบันการศึกษานานาชาติ และร้อยละของมูลค่าการลงทุนวิจัย พัฒนา และ นวัตกรรมต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ ทั้งนี้ เพื่อให้การดำเนินการวิจัยและพัฒนา นวัตกรรมของประเทศไทยสามารถตอบโจทย์ความต้องการของประชาชนกลุ่มต่าง ๆ ในประเทศ ยกกระดับภาคการผลิตและบริการ แก้ไขปัญหาของสังคม พัฒนาการบริหารจัดการภาครัฐ รวมทั้ง รักษาและฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมของประเทศ ตลอดจนมุ่งเน้นการบูรณาการหน่วยงานด้านการวิจัยและพัฒนา นวัตกรรม การบริหารจัดการงานวิจัย และการสร้างองค์ความรู้พื้นฐานต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยประกอบด้วย 5 แผนย่อย ประกอบด้วย

1) ด้านเศรษฐกิจ มุ่งเน้นการวิจัย พัฒนาและนวัตกรรมที่ตอบโจทย์ความต้องการของประเทศ ศักยภาพของผู้ประกอบการภาคอุตสาหกรรมและบริการที่สามารถใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ได้จริง โดยส่งเสริมให้ภาคเอกชนมีบทบาทนำ รวมทั้งการสร้างเครือข่ายร่วมกับภาคการศึกษาทั้งในระดับประเทศและนานาชาติ ตลอดจนการพัฒนามาตรฐาน คุณภาพ และการบริการวิเคราะห์ทดสอบที่เป็นที่ยอมรับตามข้อตกลงระหว่างประเทศเพื่อให้สามารถรองรับความจำเป็นของอุตสาหกรรมและ

บริการของไทยในการส่งมอบสินค้าและบริการที่มีคุณภาพและความปลอดภัยตามมาตรฐานระหว่างประเทศ

2) ด้านสังคม มุ่งเน้นการวิจัย พัฒนาและนวัตกรรมที่เป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนสังคมไทย การยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนทุกกลุ่ม ทั้งด้านสุขภาพ การศึกษา และการเข้าถึงบริการและสวัสดิการของรัฐ การเตรียมความพร้อมของประชาชนไทยเพื่อรองรับกระแสโลกาภิวัตน์ของวัฒนธรรมโลกที่รวดเร็วขึ้นในยุคดิจิทัล การเข้าสู่สังคมสูงวัย การพัฒนาแรงงานทักษะสูงและเฉพาะทาง การยกระดับแรงงานทักษะต่ำ การแก้ปัญหาความเหลื่อมล้ำในสังคม ตลอดจนเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของภาครัฐให้เข้ากับการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคมในยุคดิจิทัล

3) ด้านสิ่งแวดล้อม มุ่งเน้นการวิจัย พัฒนาและนวัตกรรมที่เป็นเครื่องมือในการอนุรักษ์และฟื้นฟูความอุดมสมบูรณ์และความหลากหลายทางชีวภาพของทรัพยากรทางบก ทางน้ำและทางทะเล รวมทั้ง การจัดการมลพิษที่มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และการจัดการก๊าซเรือนกระจก

4) ด้านองค์ความรู้พื้นฐาน มุ่งเน้นการวิจัยที่สร้างองค์ความรู้พื้นฐานเพื่อการระดมองค์ความรู้ การต่อยอดไปสู่การประยุกต์ใช้องค์ความรู้ และการต่อยอดไปสู่นวัตกรรมทางเศรษฐกิจหรือนวัตกรรมทางสังคม รวมทั้งการสร้างนวัตกรรมเพื่อให้ภาคอุตสาหกรรมสามารถนำไปใช้ประโยชน์โดยตรงผ่านการสร้างและพัฒนาเทคโนโลยีฐาน เพื่อให้ประเทศไทยเป็นผู้นำในระดับนานาชาติ ในงานวิจัยที่ประเทศไทยมีความเข้มแข็ง

5) ด้านปัจจัยสนับสนุนในการวิจัยและพัฒนานวัตกรรม มุ่งเน้นการพัฒนาปัจจัยสนับสนุน อาทิ โครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกด้านการวิจัยและพัฒนานวัตกรรม ระบบบริหารจัดการงานวิจัยเพื่อนำไปสู่การใช้ประโยชน์อย่างเป็นรูปธรรม การพัฒนามาตรการแรงจูงใจเพื่อส่งเสริมให้ภาคเอกชนลงทุนวิจัยและนวัตกรรม การเพิ่มจำนวนบุคลากรวิจัยและนวัตกรรมในภาครัฐ ภาคการศึกษา และภาคเอกชน รวมทั้งการพัฒนามาตรฐาน ระบบคุณภาพ และการวิเคราะห์ทดสอบ

3.2 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564)

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) ได้จัดทำขึ้นในช่วงเวลาของการปฏิรูปประเทศท่ามกลางสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและเชื่อมโยงกันใกล้ชิดกันมากขึ้นโดยได้น้อมนำหลัก “ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” มาเป็นปรัชญานำทางในการพัฒนาประเทศต่อเนื่องจากแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 9 ถึง 11 เพื่อเสริมสร้างภูมิคุ้มกันและช่วยให้สังคมไทยสามารถยืนหยัดอยู่ได้อย่างมั่นคงเกิดภูมิคุ้มกันและมีการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสมส่งผลให้การพัฒนาประเทศสู่ความสมดุลและยั่งยืน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2559)

การพัฒนาประเทศในระยะแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 จึงเป็นจุดเปลี่ยนที่สำคัญในการเชื่อมต่อกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ในลักษณะการแปลงยุทธศาสตร์ระยะยาวสู่การปฏิบัติ โดยในแต่ละ

ยุทธศาสตร์ของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 ได้กำหนดประเด็นการพัฒนา พร้อมทั้งแผนงาน/โครงการสำคัญที่ต้องดำเนินการให้เห็นผลเป็นรูปธรรมในช่วง 5 ปีแรกของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ เพื่อเตรียมความพร้อมคน สังคม และระบบเศรษฐกิจของประเทศให้สามารถปรับตัวรองรับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม ขณะเดียวกันยังได้กำหนดแนวคิดและกลไกการขับเคลื่อนและติดตามประเมินผลที่ชัดเจน เพื่อกำกับให้การพัฒนาเป็นไปอย่างมีทิศทางและเกิดประสิทธิภาพ นำไปสู่การพัฒนาเพื่อประโยชน์สุขที่ยั่งยืนของสังคมไทย

สำหรับรายละเอียดสาระสำคัญของแผนพัฒนาเศรษฐกิจ ฉบับที่ 12 ที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัล (กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม, 2561:4-12) มีดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์

เป้าหมายและตัวชี้วัด :

เป้าหมายที่ 3 คนไทยมีการศึกษาที่มีคุณภาพตามมาตรฐานสากลและมีความสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง

ตัวชี้วัด 3.2 การใช้อินเทอร์เน็ตเพื่อการอ่านหาความรู้เพิ่มขึ้น

แนวทางการพัฒนา

3.1 ปรับเปลี่ยนค่านิยมคนไทยให้มีคุณธรรม จริยธรรม มีวินัย จิตสำนึก และพฤติกรรมที่พึงประสงค์

3.1.5 จัดสรรเวลาและพื้นที่ออกอากาศให้แก่สื่อสร้างสรรค์ที่ส่งเสริมการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมและค่านิยมอันดี โดยเฉพาะในช่วงเวลาที่มีผู้ชมมากที่สุดและส่งเสริมการใช้เครือข่ายสังคมออนไลน์สร้างความรู้ความเข้าใจในบทบาทสิทธิและหน้าที่การเป็นพลเมืองที่ดี

3.3 ยกกระดับคุณภาพการศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิต

3.3.6 จัดทำสื่อการเรียนรู้ที่เป็นสื่ออิเล็กทรอนิกส์และสามารถใช้งานผ่านระบบอุปกรณ์สื่อสารเคลื่อนที่ ให้คนทุกกลุ่มสามารถเข้าถึงได้ง่ายสะดวกทั่วถึงไม่จำกัดเวลาและสถานที่และใช้มาตรการทางภาษีจูงใจให้ภาคเอกชนผลิตหนังสือสื่อการอ่านและการเรียนรู้ที่มีคุณภาพและราคาถูก

3.5 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการระบบสุขภาพภาครัฐและปรับระบบการเงินการคลังด้านสุขภาพ

3.5.4 บูรณาการระบบข้อมูลสารสนเทศของแต่ละระบบหลักประกันสุขภาพให้เกิดความเป็นเอกภาพทั้งเรื่องสิทธิประโยชน์ การใช้บริการ งบประมาณการเบิกจ่าย และการติดตามประเมินผล

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การสร้างความเป็นธรรมและลดความเหลื่อมล้ำในสังคม

แนวทางการพัฒนา

3.2 กระจายการให้บริการภาครัฐทั้งด้านการศึกษา สาธารณสุข และสวัสดิการที่มีคุณภาพให้ครอบคลุมและทั่วถึง ตลอดจนปรับปรุงปัจจัยแวดล้อมทางธุรกิจ รวมทั้งกฎหมาย กฎระเบียบให้เกิด

การแข่งขันที่เป็นธรรม เพื่อให้ประชากรทุกกลุ่มมีโอกาสเข้าถึงบริการของรัฐและทรัพยากรอย่างเท่าเทียมกันสามารถพัฒนาศักยภาพ และยกระดับคุณภาพชีวิตให้ดีขึ้น โดย

3.2.1 ส่งเสริมให้มีการกระจายการบริการด้านการศึกษาที่มีคุณภาพให้มีความเท่าเทียมกันมากขึ้นระหว่างพื้นที่ โดย (1) สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรครูมีการกระจายตัวอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นทั้งมาตรการที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน อาทิ สวัสดิการบ้านพักครู เส้นทางความก้าวหน้าทางอาชีพที่ชัดเจน เพิ่มโอกาสในการพัฒนาครู (2) สร้างระบบความรับผิดชอบ (Accountability) ของการจัดการศึกษา โดยนำผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษามาประกอบการประเมินผลครูและโรงเรียน (3) ขยายการจัดการศึกษาทางไกลโดยใช้โครงข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อช่วยเหลือโรงเรียนที่อยู่ห่างไกลและขาดแคลนครูผู้สอน

3.2.2 บริหารจัดการการให้บริการสาธารณสุขที่มีคุณภาพให้ครอบคลุมทุกพื้นที่ ผ่านการพัฒนาระบบส่งต่อผู้ป่วยตั้งแต่ระดับชุมชนไปสู่ระดับจังหวัด ภาค และระดับประเทศให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นควบคู่ไปกับบริหารจัดการการให้บริการระบบควบคุมโรคที่มีคุณภาพ พร้อมทั้งนำเทคโนโลยี โดยเฉพาะเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มาใช้ในการแก้ปัญหาการขาดแคลนแพทย์เฉพาะทางในพื้นที่ห่างไกล

3.3 เสริมสร้างศักยภาพชุมชน การพัฒนาเศรษฐกิจชุมชน และการสร้างความเข้มแข็งการเงินฐานรากตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อให้ชุมชนสามารถพึ่งพาตนเองได้ มีสิทธิในการจัดการทุน ที่ดินและทรัพยากรภายในชุมชน โดย

3.3.2 ส่งเสริมให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ด้วยกระบวนการวิจัย และการถ่ายทอดองค์ความรู้ในชุมชนเพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหาในพื้นที่และการต่อยอดองค์ความรู้ไปสู่เชิงพาณิชย์ รวมทั้งส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสร้างการจัดการความรู้ในชุมชน

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจและแข่งขันได้อย่างยั่งยืน

แนวทางการพัฒนา

3.1.2 การพัฒนาภาคการเงิน

1) เพิ่มประสิทธิภาพของระบบการเงินและสถาบันการเงิน ทั้งในตลาดเงินและตลาดทุนให้สามารถสนับสนุนการขยายตัวทางเศรษฐกิจลดต้นทุนการให้บริการ และช่วยสนับสนุนการดำเนินมาตรการทางการคลังให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น โดยส่งเสริมให้มีการแข่งขันในระบบสถาบันการเงินให้มากขึ้น ส่งเสริมการใช้บริการทางการเงินและระบบการชำระเงินทางอิเล็กทรอนิกส์ (E-Money/E-Payment) และบริการทางการเงินที่เป็นนวัตกรรมและเทคโนโลยีสมัยใหม่ (FinTech) ขณะเดียวกันต้องเร่งพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางการเงิน อาทิ การปรับปรุงกฎหมายทางด้านการเงิน การคุ้มครองผู้ใช้บริการ ระบบการกำกับดูแลและพัฒนาบุคลากรทางการเงิน ตลอดจนสนับสนุนมาตรการต่างๆภายใต้แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ระบบ

การชำระเงินทางอิเล็กทรอนิกส์แห่งชาติ และแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ทั้งนี้ จะต้องเร่งประชาสัมพันธ์สร้างความเข้าใจ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในการใช้บริการทางอิเล็กทรอนิกส์ให้กับภาคธุรกิจและประชาชนทั่วไปควบคู่กันไป

3) พัฒนานวัตกรรมทางการเงินรูปแบบใหม่ๆ ให้สอดคล้องกับความต้องการและบริบทการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สามารถจัดสรรทรัพยากรของประเทศอย่างมีประสิทธิภาพ และสนับสนุนการพัฒนาตลาดทุนของประเทศให้มีความกว้างและความลึกมากขึ้น เพื่อเป็นแหล่งทุนในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของประเทศโดยการสนับสนุนให้สถาบันการเงินออกแบบผลิตภัณฑ์ทางการเงินให้ตอบสนองความต้องการของแต่ละกลุ่ม อาทิ กลุ่มผู้สูงอายุที่ต้องการหลักประกันการดำรงชีวิตหลังเกษียณ กลุ่มเกษตรกร ที่ต้องการเครื่องมือในการประกันความเสียหายพืชผลเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ในขณะที่กลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีความต้องการเงินทุนในลักษณะการร่วมทุน อาทิ กองทุนร่วมลงทุนหรือการระดมทุนผ่านระบบออนไลน์ (Crowd Funding)

3.2.2 การพัฒนาภาคอุตสาหกรรม

เพื่อให้ประเทศไทยสามารถก้าวไปสู่ประเทศที่มีรายได้สูง จำเป็นต้องมีการกำหนดอุตสาหกรรมเป้าหมายที่มีศักยภาพในปัจจุบันเพื่อเป็นแรงขับเคลื่อนเศรษฐกิจไทยในระยะต่อไปได้ รวมทั้งกำหนดอุตสาหกรรมอนาคตที่สามารถใช้โอกาสของการเปลี่ยนแปลงบริบทใหม่ ๆ ในโลก เช่น การก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การปรับตัวเข้าสู่ยุคอุตสาหกรรม 4.0 ที่ขับเคลื่อนโดยเทคโนโลยีเข้มข้น ดิจิทัล และนวัตกรรมเพื่อยกระดับการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศโดยการกำหนดอุตสาหกรรมเป้าหมาย และแนวทางการพัฒนาโดยพิจารณาจาก 2 มิติ คือ โอกาสของประเทศไทยจากการเปลี่ยนแปลงในบริบทต่าง ๆ ในโลก และศักยภาพในการแข่งขันที่แท้จริงของประเทศไทยในปัจจุบัน ซึ่งแบ่งกลุ่มอุตสาหกรรมเป้าหมายได้เป็น 2 กลุ่ม คือ (1) กลุ่มอุตสาหกรรมที่ปัจจุบัน ประเทศไทยมีพื้นฐานที่เข้มแข็งที่จะต่อยอดไปสู่อุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยีขั้นก้าวหน้ามากขึ้น และ (2) กลุ่มอุตสาหกรรมอนาคตที่ใช้โอกาสจากบริบทใหม่ ๆ ของโลก ซึ่งอุตสาหกรรมทั้งสองกลุ่มมีแนวทางการพัฒนาหลักที่แตกต่างกัน ดังนี้

1) พัฒนาต่อยอดความเข้มแข็งของอุตสาหกรรมที่มีศักยภาพปัจจุบันเพื่อยกระดับไปสู่อุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูง โดยการพัฒนานวัตกรรม เทคโนโลยี และความคิดสร้างสรรค์บนพื้นฐานของการผลิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม โดยมีอุตสาหกรรมเป้าหมาย ได้แก่ (1) อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนที่พัฒนาไปสู่ยานยนต์ในอนาคต อาทิ ยานยนต์ไฟฟ้า (2) อุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ที่สามารถพัฒนาไปสู่อิเล็กทรอนิกส์อัจฉริยะ (3) อุตสาหกรรมเคมีภัณฑ์ที่สามารถต่อยอดการพัฒนาไปสู่อุตสาหกรรมเคมีภัณฑ์ชีวภาพและพลาสติกชีวภาพ (4) อุตสาหกรรมเกษตรและอาหาร ที่พัฒนาเป็นอาหารสุขภาพ อาหารสร้างสรรค์ และอาหารสำหรับกลุ่มเฉพาะ อาทิ ฮาลาล อีก

ทั้งยังเป็นพื้นฐานต่อยอดสู่อุตสาหกรรมชีวภาพต่างๆ (5) อุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางและพลาสติกซึ่งมีการต่อยอดสู่ผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่าเพิ่มสูงขึ้น เช่น ผลิตภัณฑ์ยางล้อผลิตภัณฑ์พลาสติกชีวภาพ และ (6) อุตสาหกรรมที่ใช้ศักยภาพของทุนมนุษย์ อาทิ อุตสาหกรรมสร้างสรรค์ต่างๆ

2) วางรากฐานการพัฒนาอุตสาหกรรมสำหรับอนาคต โดยมุ่งสร้างอุตสาหกรรมใหม่ที่ผสมผสานโอกาสจากแนวโน้มบริบทโลกในอนาคตและการปรับเปลี่ยนเข้าสู่การใช้เทคโนโลยีขั้นสูงเพื่อตอบสนองต่อความต้องการในตลาดเฉพาะและตลาดที่รองรับความต้องการรูปแบบใหม่ในอนาคต โดยให้ความสำคัญในลำดับต้นกับอุตสาหกรรมที่สามารถพัฒนาต่อยอดจากฐานความเก่งของอุตสาหกรรมศักยภาพในปัจจุบัน ได้แก่ (1) อุตสาหกรรมหุ่นยนต์อัตโนมัติ เพื่อสนับสนุนการเพิ่มประสิทธิภาพของภาคการผลิตและบริการโดยระยะแรกต้องมุ่งส่งเสริมให้ผู้ประกอบการใช้ระบบอัตโนมัติมากขึ้น เพื่อกระตุ้นให้เกิดอุปสงค์ในประเทศที่เพียงพอ เพื่อให้เกิดแรงจูงใจให้ผู้ประกอบการผลิต พัฒนา และออกแบบระบบอัตโนมัติและหุ่นยนต์สำหรับการผลิตและธุรกิจบริการในอนาคต (2) อุตสาหกรรมชิ้นส่วนอากาศยาน โดยระยะแรกอาจเน้นด้านการผลิตชิ้นส่วนอากาศยานที่สามารถต่อยอดจากศักยภาพของอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ และขณะเดียวกันควรเร่งวางระบบและพัฒนาบุคลากรด้านการซ่อมบำรุงอากาศยานอย่างเข้มข้นและต่อเนื่อง เพื่อรองรับธุรกิจการซ่อมบำรุงอากาศยานในระยะต่อไป (3) อุตสาหกรรมการผลิตเครื่องมือและอุปกรณ์ทางการแพทย์ โดยในระยะแรกเน้นอุปกรณ์และเครื่องมือที่มีปริมาณความต้องการใช้ในประเทศสูงและใช้เทคโนโลยีที่ยังไม่สูงนักก่อนเพื่อสนับสนุนการเป็นศูนย์กลางการบริการสุขภาพนานาชาติและการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ และขณะเดียวกันต้องเร่งวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีสำหรับการผลิตเครื่องมือและอุปกรณ์ที่มีระดับความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น (4) อุตสาหกรรมพลังงานชีวภาพ เพื่อสร้างความมั่นคงด้านพลังงานและเพิ่มประสิทธิภาพการใช้และสร้างมูลค่าเพิ่มของสินค้าเกษตรและวัตถุดิบชีวมวล ซึ่งต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาปัจจัยสนับสนุน เพื่อวางรากฐานการพัฒนาศักยภาพของอุตสาหกรรมอนาคต

2.2) พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและเทคโนโลยีรองรับอุตสาหกรรมอนาคต โดยมุ่งเน้นการลงทุนเพื่อสร้างความพร้อมของโครงสร้างพื้นฐานทางกายภาพทั้งด้านการคมนาคมขนส่ง การบริหารจัดการน้ำระบบโครงข่ายโทรคมนาคมและการสื่อสารต่างๆ รวมทั้งโครงสร้างพื้นฐานเชิงระบบและการบริหารจัดการ อาทิ ระบบการบ่มเพาะและถ่ายทอดเทคโนโลยีระดับสูงสู่ผู้ประกอบการไทย การสร้างและพัฒนาศูนย์วิจัยและทดสอบกลางสำหรับกลุ่มอุตสาหกรรมเป้าหมายเพื่อรองรับการพัฒนาและการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในอนาคต

3.2.3 การพัฒนาภาคบริการและการท่องเที่ยว

1) เสริมสร้างขีดความสามารถการแข่งขันในเชิงธุรกิจของภาคบริการที่มีศักยภาพทั้งฐานบริการเดิมและฐานบริการใหม่ เพื่อส่งเสริมให้เศรษฐกิจของประเทศเติบโตได้อย่างเข้มแข็ง โดยมีแนวทางการพัฒนา ดังนี้

1.2) ยกระดับฐานธุรกิจบริการใหม่ที่มีแนวโน้มขยายตัวและมีศักยภาพในการเติบโต เช่น ธุรกิจบริการดิจิทัล การศึกษานานาชาติ ธุรกิจบันเทิงและคอนเทนต์ และบริการวิชาชีพ ให้ก้าวไปสู่บริการที่ทันสมัยมากขึ้นโดยใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีใหม่ เช่น กิจการ Cloud Service แอปพลิเคชันทางการเงิน การเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น รวมทั้งสร้างความเชื่อมโยงระหว่างธุรกิจบริการที่มีศักยภาพเพื่อให้เกิดการเติบโตอย่างบูรณาการ และส่งเสริมให้เกิดการแข่งขันบนฐานการพัฒนา เชิงธุรกิจและกระจายผลประโยชน์ตลอดห่วงโซ่อุปทาน

3.2.4 การพัฒนาภาคการค้าและการลงทุน

3) สนับสนุนผู้ประกอบการลงทุนในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และนำพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์มาใช้ในการเพิ่มผลิตภาพในการค้าและการประกอบธุรกิจ ทั้งในภาคการผลิต การตลาด การบริหารจัดการการเงินและโลจิสติกส์เพื่อสนับสนุนการเป็นเศรษฐกิจดิจิทัล ขณะที่ภาครัฐควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบการชำระเงินอิเล็กทรอนิกส์ที่มีความปลอดภัย การพัฒนาระบบรับรองผู้ซื้อผู้ขายที่มีมาตรฐานและน่าเชื่อถือ ตลอดจนสนับสนุนการพัฒนาทักษะและการเคลื่อนย้ายแรงงานฝีมือโดยเสรี

4) ส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดย (1) สร้างผู้ประกอบการใหม่ที่มีจิตวิญญาณในการเป็นผู้ประกอบการที่มีทักษะในการทำธุรกิจ รู้จักใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการผลิตการจัดการการขายหรือเป็น Smart SMEs และพัฒนาความเข้มแข็งของชุมชน เพื่อการพึ่งตนเอง โดยสนับสนุนการจัดตั้งวิสาหกิจชุมชนตามความพร้อมและศักยภาพในแต่ละพื้นที่ รวมทั้งส่งเสริมให้มีการกำหนดหลักสูตรที่เกี่ยวกับทักษะการเป็นผู้ประกอบการทั้งในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับอุดมศึกษา และสายอาชีพให้มีความรู้ความเข้าใจในการเริ่มต้นธุรกิจและตระหนักถึงแนวโน้มการทำธุรกิจสีเขียว ตลอดจนการสร้างสภาพแวดล้อมในสถานศึกษาให้เอื้อต่อการเรียนรู้และกระตุ้นการเป็นผู้ประกอบการ (2) สร้างสังคมผู้ประกอบการ โดยสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำธุรกิจ ทั้งในเรื่องการเข้าถึงข้อมูลด้านธุรกิจและสิทธิประโยชน์แหล่งเงินทุน นวัตกรรมสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการและการตลาด รวมทั้งกำหนดมาตรการสนับสนุนให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีการจดทะเบียนธุรกิจตามกฎหมาย และพัฒนากลไกสนับสนุนวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการสร้างขีดความสามารถของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมให้เติบโตและแข่งขันได้ (3) ส่งเสริมการรวมกลุ่มเป็นคลัสเตอร์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในลักษณะห่วงโซ่มูลค่าและการเชื่อมโยงกับธุรกิจขนาดใหญ่ รวมทั้งการสร้างโอกาสในการดำเนินธุรกิจในต่างประเทศโดยการกำหนดนโยบาย/มาตรการ เพื่อจูงใจให้บริษัทขนาดใหญ่ที่มีการค้าและการลงทุนในต่างประเทศเป็นผู้สนับสนุนวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมให้สามารถเข้าสู่ตลาดต่างประเทศและห่วงโซ่การผลิตของโลก ตลอดจนส่งเสริมบทบาทของภาคเอกชนให้มีส่วนร่วมในการพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและ

ขนาดย่อม 6) ปรับปรุงแก้ไขกฎหมายและกฎระเบียบ เพื่อส่งเสริมการค้าที่เป็นธรรมและอำนวยความสะดวกทางการค้าการลงทุน ตลอดจนการดำเนินธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยปรับปรุง กฎระเบียบ แนวทางปฏิบัติด้านพิธีการศุลกากรที่ส่งเสริมการค้าอำนวยความสะดวกทางการค้า และมีการบังคับใช้ ด้านศุลกากรที่มีความโปร่งใสและสอดคล้องกับมาตรฐานสากล การปรับปรุงแก้ไขกฎหมายแข่งขันทางการค้า เพื่อให้มีการแข่งขันที่เป็นธรรมในตลาด และเพิ่มประสิทธิภาพการบังคับใช้กฎหมายให้ทันต่อสถานการณ์การค้าเสรีในปัจจุบัน การปรับกฎหมายและกฎเกณฑ์เพื่อสนับสนุนวิสาหกิจเริ่มต้น ตลอดจนการมีกฎหมายด้านธุรกรรมอิเล็กทรอนิกส์และการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลที่มีประสิทธิภาพเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ประกอบการและผู้บริโภคในการใช้พาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ที่มากขึ้น

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน

เป้าหมายและตัวชี้วัด

เป้าหมายที่ 5 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการเพื่อลดความเสี่ยงจากภัยพิบัติความสูญเสียในชีวิตและทรัพย์สินที่เกิดจากสาธารณภัยลดลง

ตัวชี้วัด 5.1 ระบบพยากรณ์และเตือนภัยล่วงหน้าสำหรับภาคเกษตรและการจัดการภัยพิบัติทางธรรมชาติในพื้นที่เสี่ยงภัย

ตัวชี้วัด 5.2 สัดส่วนของพื้นที่เสี่ยงภัยที่ได้รับการจัดตั้งเครือข่ายเฝ้าระวังภัยธรรมชาติ

ตัวชี้วัด 5.3 จำนวนผู้เสียชีวิตและมูลค่าความเสียหายจากภัยธรรมชาติ ค่าใช้จ่ายในการชดเชยผู้ได้รับผลกระทบจากภัยพิบัติในพื้นที่เสี่ยงภัยซ้ำซากลดลง

แนวทางการพัฒนา

3.5 สนับสนุนการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกและเพิ่มขีดความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ โดยสนับสนุนการสร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับผลกระทบและความเสี่ยงของการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ เสริมสร้างศักยภาพบุคลากรและหน่วยงานในระดับต่างๆ ทั้งส่วนกลางและท้องถิ่น รวมทั้งชุมชนให้มีความรู้ความสามารถในการรับมือกับปัญหาการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและการถ่ายทอดเทคโนโลยีที่ปล่อยคาร์บอนต่ำและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม พัฒนาหลักสูตรสิ่งแวดล้อมตั้งแต่ระดับปฐมวัยควบคู่กับหลักสูตรเศรษฐกิจพอเพียงและบรรจุไว้ในระบบการศึกษาภาคบังคับ

ยุทธศาสตร์ที่ 5 การเสริมสร้างความมั่นคงแห่งชาติเพื่อการพัฒนาประเทศ สู้ความมั่งคั่งและยั่งยืน

เป้าหมายและตัวชี้วัด

เป้าหมายที่ 5 ประเทศไทยมีความพร้อมต่อการรับมือภัยคุกคาม ทั้งภัยคุกคามทางทหารและภัยคุกคามอื่นๆ

ตัวชี้วัด 5.3 อันดับความเสี่ยงจากการโจมตีด้านไซเบอร์/ต่ำกว่าอันดับที่ 10 ของโลก (ดัชนีความปลอดภัยไซเบอร์ของโลกของ International Telecommunication Union: ITU)

แนวทางการพัฒนา

3.3 การส่งเสริมความร่วมมือกับต่างประเทศด้านความมั่นคง เพื่อบูรณาการความร่วมมือกับมิตรประเทศเพื่อผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจ สังคม และการป้องกันภัยคุกคามข้ามชาติ

3.3.3 พัฒนาระบบการเก็บรักษาข้อมูลส่วนบุคคลด้านไซเบอร์ให้มีความมั่นคงปลอดภัย และกำกับดูแลระบบการส่งข้อมูลส่วนบุคคลข้ามแดนไปต่างประเทศให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล

ยุทธศาสตร์ที่ 6 การบริหารจัดการใน ภาค รัฐ การป้องกัน การทุจริตประพฤติมิชอบ และธรรมาภิบาลในสังคมไทย

แนวทางการพัฒนา

3.3 เพิ่มประสิทธิภาพและยกระดับการให้บริการสาธารณะให้ได้มาตรฐานสากล เพื่อให้ประชาชนและ ภาคธุรกิจได้รับบริการที่มีคุณภาพ ได้มาตรฐาน และอำนวยความสะดวก ตรงตามความต้องการของประชาชนและภาคธุรกิจ โดย

3.3.3 จัดให้มีกระบวนการและช่องทางสื่อสารกับประชาชนในรูปแบบที่หลากหลาย เพื่อให้รับทราบและเข้าใจถึงสิ่งที่รัฐกำลังจะดำเนินการ และดำเนินการอยู่ พร้อมทั้งรับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะจากทุกภาคส่วน

3.3.4 ปรับปรุงระบบการบริหารจัดการภายในองค์กร โดยการวางระบบสารสนเทศการจัดการแบบออนไลน์ในการประเมินความก้าวหน้า การบริหารการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ สารสนเทศเกี่ยวกับการบริหาร และเปิดเผยให้ผู้มีส่วนได้เสียสามารถเข้าถึงและสร้างการมีส่วนร่วมได้ทันทีเมื่อต้องการ รวมทั้งรณรงค์เผยแพร่การพัฒนาพฤติกรรมคุณภาพ และขยายการยอมรับออกไปในวงกว้าง

3.3.5 ปรับรูปแบบการให้บริการของรัฐจากรูปแบบเดิมไปสู่การให้บริการประชาชนผ่านระบบดิจิทัลอย่างเป็นระบบ ลดขั้นตอนการดำเนินงาน ให้สอดคล้องกับวิถีการดำเนินชีวิต และความต้องการของผู้รับบริการแต่ละบุคคล โดยการใช้งานเอกสารอิเล็กทรอนิกส์แทนกระดาษ มีการจัดบริการภาครัฐ ที่อำนวยความสะดวกในลักษณะจุดเดียวเบ็ดเสร็จ ประชาชนสามารถใช้บริการผ่านระบบเว็บไซต์ อุปกรณ์สื่อสารเคลื่อนที่และการใช้บริการผ่านเครื่องให้บริการอัตโนมัติ (Kiosk) รวมทั้งกำหนดค่าธรรมเนียม การให้บริการของรัฐที่เหมาะสมระหว่างประชาชนทั่วไปกับนิติบุคคลที่มาใช้บริการ ตลอดจนประชาชนสามารถตรวจสอบ และติดตามการดำเนินงานของรัฐได้

3.3.6 สร้างระบบโครงสร้างพื้นฐานกลางของศูนย์ข้อมูลภาครัฐผ่านระบบเครือข่ายสารสนเทศภาครัฐ (Government Information Network: GIN) รวมทั้งเชื่อมโยงการทำงานของ

หน่วยงานภาครัฐ และบูรณาการข้อมูลข้ามหน่วยงานผ่านระบบดิจิทัลที่รองรับการทำงานและการใช้ประโยชน์จากข้อมูลภาครัฐร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

3.3.7 ส่งเสริมการเปิดเผยข้อมูลที่เป็นประโยชน์ที่ภาครัฐจัดเก็บ อาทิ ข้อมูลเชิงสถิติ หรือข้อมูลการวิเคราะห์สถานการณ์ ในรูปแบบดิจิทัลที่ประชาชนและภาคธุรกิจสามารถเข้าถึงนำไปใช้ประโยชน์และต่อยอดได้ ทั้งในเชิงเศรษฐกิจ และสังคม ตลอดจนการพัฒนาในเชิงนวัตกรรม

ยุทธศาสตร์ที่ 7 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์

เป้าหมายและตัวชี้วัด

เป้าหมายที่ 5 การพัฒนาเศรษฐกิจดิจิทัล เพื่อขยายโครงข่ายอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงให้ครอบคลุมทั่วทั้งประเทศ และสร้างผู้ประกอบการธุรกิจดิจิทัลรายใหม่เพิ่มขึ้น รวมทั้งพัฒนาระบบความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ให้มีประสิทธิภาพและสอดคล้องตามมาตรฐานสากลเพื่อรับมือภัยคุกคามทางออนไลน์

ตัวชี้วัด 5.1 อันดับความพร้อมใช้ของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Network Readiness Index: NRI) ดีขึ้น

ตัวชี้วัด 5.2 จำนวนหมู่บ้านที่มีอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงเข้าถึง เพิ่มขึ้นจากร้อยละ 30 เป็นมากกว่าร้อยละ 85 ในปี 2564

ตัวชี้วัด 5.3 จำนวนผู้ประกอบการธุรกิจดิจิทัลเพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่า 1,000 ราย ในปี 2564

ตัวชี้วัด 5.4 จำนวนหน่วยงานภาครัฐมีระบบความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์เพิ่มขึ้นจากร้อยละ 47 เป็นมากกว่าร้อยละ 80 ในปี 2564

แนวทางการพัฒนา

3.3 การพัฒนาระบบโลจิสติกส์

3.3.1 พัฒนาและยกระดับมาตรฐานระบบการบริหารจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานให้ได้มาตรฐานสากลและสนับสนุนการสร้างมูลค่าเพิ่มตลอดห่วงโซ่อุปทาน

1) ยกระดับมาตรฐานการบริหารจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานภาคอุตสาหกรรมให้ได้มาตรฐานสากล โดยสนับสนุนผู้ประกอบการในการพัฒนาและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศภายในองค์กรส่งเสริมความร่วมมือในการบริหารจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานในการพัฒนาไปสู่ระบบโลจิสติกส์และโซ่อุปทานเชิงดิจิทัล สร้างความเป็นมืออาชีพการบริหารแก่องค์กรธุรกิจรองรับการเป็นอุตสาหกรรมระดับมาตรฐานสากลธุรกิจสมัยใหม่และเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมส่งเสริมการพัฒนาเชิงพื้นที่ด้านการจัดการโลจิสติกส์ด้วยการสร้างเครือข่ายและการเชื่อมโยงแหล่งวัตถุดิบแหล่งผลิตและตลาด เพื่อสนับสนุนอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องทั้งด้านการผลิต และการท่องเที่ยว รวมทั้งส่งเสริมการเตรียมแผนบริหารจัดการโลจิสติกส์ เพื่อรองรับกรณีฉุกเฉินและการบริหารความเสี่ยงทางธุรกิจ

3) พัฒนาศักยภาพ ผู้ให้บริการโลจิสติกส์ (Logistics Service Providers: LSPs) ให้สามารถแข่งขันได้โดยยกระดับประสิทธิภาพและมาตรฐานการให้บริการโลจิสติกส์ให้เทียบเคียงผู้ให้บริการโลจิสติกส์ระหว่างประเทศ สร้างมาตรฐานการขนส่งสินค้าการประกันภัยและพัฒนาให้บริการโลจิสติกส์ด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ อาทิ ระบบบริหารจัดการขนส่ง ระบบการบริหารจัดการรถเที่ยวเปล่า และระบบตรวจสอบติดตามสินค้า ส่งเสริมการสร้างพันธมิตรหรือความร่วมมือระหว่างผู้ให้บริการ โลจิสติกส์ไทยและผู้ประกอบการอุตสาหกรรมไทย เพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด ธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์และสนับสนุนมาตรการทางภาษี มาตรการทางการเงินให้ผู้ให้บริการโลจิสติกส์ไทยในการลงทุนและสร้างเครือข่ายธุรกิจในอนาคต รวมทั้งผลักดันให้มีการจัดตั้งศูนย์ให้คำปรึกษานักลงทุนไทยในต่างประเทศ เพื่อให้บริการข้อมูลและคำแนะนำแก่ภาคเอกชนไทยในการลงทุนและการประกอบธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์

3.3.2 พัฒนาและยกระดับมาตรฐานการอำนวยความสะดวกทางการค้าให้สอดคล้องกับมาตรฐานการค้าโลก โดยการจัดตั้งหน่วยงานบริหารจัดการส่วนกลางของระบบ NSW ทำหน้าที่พัฒนาบริหารจัดการและดูแลระบบส่วนกลางในการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างภาครัฐ (G2G) และระหว่างภาครัฐและเอกชน (G2B) โดยเร็ว สนับสนุนการปรับลดขั้นตอนกระบวนการนำเข้าส่งออก ขั้นตอนกระบวนการทำงานของหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวกับการนำเข้าส่งออกการออกใบอนุญาตและใบรับรอง โดยเฉพาะสินค้านำร่อง 5 ชนิด ได้แก่ น้ำตาล ข้าว ยางพารา สินค้าแช่แข็ง และวัตถุดิบอันตราย และเร่งรัดการพัฒนา ระบบ NSW ให้สมบูรณ์สามารถเชื่อมโยงระบบเครือข่ายข้อมูลในกระบวนการนำเข้าส่งออกโลจิสติกส์ด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ในลักษณะเบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียว ครอบคลุมทั้งหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน (G2B) รวมทั้งปรับปรุงกฎหมาย กฎระเบียบ และกลไกขับเคลื่อนที่เกี่ยวข้องในการอำนวยความสะดวกทางการค้า และสนับสนุนกิจกรรมโลจิสติกส์ โดยเฉพาะประตูการค้าที่สำคัญ อาทิ ท่าเรือ ท่าอากาศยาน และด่านชายแดน และผลักดันการออกกฎหมายบังคับใช้ในการทาสู่กรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ระหว่างประเทศ

3.5 การพัฒนาเศรษฐกิจดิจิทัล

3.5.1 พัฒนาและปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานโทรคมนาคมของประเทศให้ทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ

1) พัฒนาโครงข่ายบรอดแบนด์ความเร็วสูงทั้งระบบสายและไร้สายให้ครอบคลุมทั่วประเทศและจัดให้มีบริการโทรคมนาคมพื้นฐานโดยทั่วถึงและบริการเพื่อสังคมเพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงบริการได้อย่างทั่วถึง

2) พัฒนาโครงข่ายวงจรสื่อสารระหว่างประเทศทั้งภาคพื้นดิน เคเบิลใต้น้ำ ดาวเทียม และพัฒนาโครงข่ายเชื่อมโยงประเทศเพื่อนบ้านอาเซียน รวมทั้งบริหารจัดการการใช้ประโยชน์

ตำแหน่งวงโคจรและคลื่นความถี่ ทั้งในเชิงพาณิชย์และบริการสาธารณะ เพื่อสร้างความมั่นคงและประสิทธิภาพให้แก่ระบบการเชื่อมต่อสัญญาณระหว่างประเทศ

3) บริหารจัดการเทคโนโลยีและโครงสร้างพื้นฐานโทรคมนาคมและสื่อสารมวลชน ให้มีการบูรณาการใช้โครงข่ายและอุปกรณ์ร่วมกัน และจัดทำแผนการจัดสรรคลื่นความถี่ที่ไม่ได้ใช้งาน และใกล้สิ้นสุดสัญญาสัมปทานให้ชัดเจน เพื่อให้การใช้ทรัพยากรของประเทศเกิดประสิทธิภาพสูงสุด และลดความซ้ำซ้อนและค่าใช้จ่ายในการลงทุน

3.5.2 ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการสร้างมูลค่าเพิ่มทางธุรกิจ

1) ส่งเสริมการพัฒนาผู้ประกอบการให้ปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำธุรกิจให้เป็นระบบดิจิทัลโดยจัดทำแพลตฟอร์ม (Platform) ธุรกิจดิจิทัลพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (e-Commerce) ในภาคเกษตรภาคการผลิต และภาคธุรกิจ การสร้างร้านค้าและมาตรฐานสินค้าออนไลน์ ส่งเสริมธุรกิจของผู้ประกอบการดิจิทัลรุ่นใหม่ (Startup) ผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อมและวิสาหกิจชุมชน

2) พัฒนาระบบมาตรฐานรหัสของสินค้าและบริการของประเทศไทยให้เกิดความน่าเชื่อถือ เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และรองรับกับการทำธุรกรรมพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (e-Commerce) การบริหารห่วงโซ่อุปทานทางอิเล็กทรอนิกส์ (e-Supply Chain) และการชำระเงินแบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Payment)

3.5.3 ส่งเสริมนวัตกรรมการวิจัยและพัฒนาอุตสาหกรรมดิจิทัลและเทคโนโลยีอวกาศของไทย

1) สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาด้านโทรคมนาคมให้สามารถนำไปต่อยอดในเชิงพาณิชย์ โดยเฉพาะนวัตกรรมด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเทคโนโลยีการสื่อสารไร้สายความเร็วสูงระบบซอฟต์แวร์ (Software) อุปกรณ์รับส่งสัญญาณระบบสื่อสารความเร็วสูงระบบดาวเทียมและเทคโนโลยีอวกาศและภูมิสารสนเทศ

2) พัฒนาบุคลากรภาครัฐและภาคเอกชน รวมทั้งสถาบันการศึกษาให้มีความรู้ความสามารถรองรับต่อการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล และสอดคล้องกับความต้องการของภาคอุตสาหกรรมในอนาคต

3.5.4 สร้างความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ โดยจัดตั้งศูนย์การเฝ้าระวังและรับมือภัยคุกคามทางไซเบอร์ เพื่อดูแลปัญหาและรับมือกับภัยคุกคามที่เปลี่ยนแปลงไปตามความก้าวหน้าของเทคโนโลยี โดยเฉพาะความมั่นคงปลอดภัยในภาคการเงินและความปลอดภัยของข้อมูลส่วนบุคคล

3.5.5 ปรับปรุงกฎระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดการส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนากิจการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของประเทศ และสนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจดิจิทัล อาทิ กฎหมายพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ที่ทันสมัย การกำหนดมาตรฐานระบบตรวจสอบยืนยัน

ตัวตนทางออนไลน์ ระเบียบการใช้สิทธิแห่งทางในการพัฒนา และขยายโครงสร้างพื้นฐาน โทรคมนาคม รวมทั้งการจัดตั้งองค์กรภาคเอกชนในรูปแบบสภาวิชาชีพดิจิทัลเพื่อเป็นกลไกในการ พัฒนาอุตสาหกรรมดิจิทัลในส่วนของภาคเอกชนที่เชื่อมโยงกับภาครัฐ

ยุทธศาสตร์ที่ 8 การพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัย และนวัตกรรม

แนวทางการพัฒนา

3.1.2 ลงทุนวิจัยและพัฒนาในกลุ่มเทคโนโลยีที่นาสู่การพัฒนาแบบก้าวกระโดด ได้แก่ เทคโนโลยีทางการแพทย์ครบวงจร เทคโนโลยีชีวภาพ (ยาชีววัตถุ เภสัชพันธุศาสตร์ อาหารแปรรูป เชื้อเพลิงชีวภาพและเคมี ชีวภาพ พลังงานทางเลือก) หุ่นยนต์และเครื่องมืออุปกรณ์อัจฉริยะ ยานยนต์ สมัยใหม่ (รถยนต์ ไฟฟ้า รถยนต์ไฮบริด) ระบบเครื่องกลที่ใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์ ดิจิทัล เทคโนโลยี อินเทอร์เน็ตที่เชื่อมต่อและบังคับอุปกรณ์ต่างๆ ปัญญาประดิษฐ์และเทคโนโลยีสมองกลฝังตัว เทคโนโลยีระบบรางและการบิน โดยให้ความสำคัญกับการร่วมลงทุนระหว่างรัฐและเอกชน (Public Private Partnership: PPP) หรือการเข้าครอบครอง/รับช่วงต่อในเทคโนโลยีใหม่ที่มีความน่าจะเป็นไปได้ในตลาดโลก ผ่านกลไกกองทุนเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน สำหรับกลุ่มอุตสาหกรรม เป้าหมาย กองทุนพัฒนาผู้ประกอบการเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่จะจัดตั้งขึ้น และ/หรือภาครัฐเป็นผู้ ลงทุนหลักในเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ รวมถึงการพัฒนาใน ลักษณะวิศวกรรมย้อนกลับ ตลอดจนการกำหนดให้โครงการลงทุนขนาดกลางและขนาดใหญ่ของ ประเทศต้องเชื่อมโยงกับการส่งเสริมการใช้วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัย และนวัตกรรมในประเทศ

3.1.3 ลงทุนวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางสังคม เพื่อลดความเหลื่อมล้ำและ ยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน อาทิ เทคโนโลยีการศึกษา เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เทคโนโลยีเพื่อผู้พิการ เทคโนโลยีเพื่อผู้สูงอายุ เทคโนโลยีทางการแพทย์ (ยาและวัคซีน อุปกรณ์และ เครื่องมือทางการแพทย์) โดยอาศัยกลไกการดำเนินงานอย่างเป็นเครือข่ายระหว่างสถาบันการศึกษา สถาบันการวิจัย ภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชนหรือชุมชน

ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่า ภายใต้กรอบการพัฒนาของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและ สังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 ก็ได้ยกระดับมาตรฐานการพัฒนาโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นสำคัญ ทั้งสำหรับการลดความเหลื่อมล้ำ และยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน

3.3 แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม

การเข้าสู่ยุคระบบเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล การหลอมรวมเทคโนโลยีเข้ากับการดำรงชีวิต การปรับเปลี่ยนรูปแบบกิจกรรมในสังคม ทำให้เทคโนโลยีกลายเป็นความท้าทายและโอกาส แผนพัฒนา ดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมจึงเป็นกรอบในการผลักดันให้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นกลไกสำคัญในการ พัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ รวมถึงการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ทางความคิดในทุกภาคส่วน การปฏิรูปกระบวนการทางธุรกิจการผลิต การค้า และการบริการ การปรับปรุงประสิทธิภาพ การบริหาร

ราชการแผ่นดิน และการยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน อันจะนำไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืนของประเทศไทยตามนโยบายของรัฐบาล สำหรับรายละเอียดสาระสำคัญของแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร, 2559 : 1-8) มีดังนี้

วิสัยทัศน์ “ปฏิรูปประเทศไทยสู่ ดิจิทัลไทยแลนด์”

ดิจิทัลไทยแลนด์ (Digital Thailand) หมายถึง ประเทศไทยที่สามารถสร้างสรรค์ และใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเต็มศักยภาพในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน นวัตกรรม ข้อมูล ทุนมนุษย์ และทรัพยากรอื่นใด เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน โดยมีเป้าหมายในภาพรวม 4 ประการดังนี้

1. เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจของประเทศ ด้วยการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือหลักในการสร้างสรรค์นวัตกรรมการผลิต การบริการ
2. สร้างโอกาสทางสังคมอย่างเท่าเทียม ด้วยข้อมูลข่าวสารและบริการต่างๆ ผ่านสื่อดิจิทัลเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน
3. เตรียมความพร้อมให้บุคลากรทุกกลุ่มมีความรู้และทักษะที่เหมาะสมต่อการดำเนินชีวิตและการประกอบอาชีพในยุคดิจิทัล
4. ปฏิรูปกระบวนการทำงานและการให้บริการของภาครัฐ ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและการใช้ประโยชน์จากข้อมูล เพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดความโปร่งใส มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

กรอบยุทธศาสตร์ในการพัฒนา 6 ยุทธศาสตร์ ได้แก่

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลประสิทธิภาพสูงให้ครอบคลุมทั่วประเทศ

โครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพ ที่ทุกคนเข้าถึงและใช้ประโยชน์ เพื่อรองรับการเป็นดิจิทัลไทยแลนด์ เป็นการยกระดับเศรษฐกิจและสังคมของประเทศด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล โครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลที่สำคัญ ประกอบด้วย โครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ โทรคมนาคม และการแพร่ภาพกระจายเสียงที่มีความทันสมัย มีคุณภาพ ขนาดเพียงพอ ครอบคลุมทุกพื้นที่ และสามารถให้บริการได้อย่างต่อเนื่อง เพื่อรองรับการติดต่อสื่อสาร การเชื่อมต่อ การแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศ การค้าและพาณิชย์ การบริการภาครัฐและเอกชน ตลอดจนการใช้งานรูปแบบต่างๆ อันเป็นประโยชน์ต่อการสร้างความมั่งคั่งทางเศรษฐกิจ และความมั่นคงทางสังคมของประเทศ รวมทั้งเพื่อรองรับการเป็นศูนย์กลางด้านดิจิทัลในอนาคต

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

การขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล หมายถึง การพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศโดยอาศัยเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อให้ภาคธุรกิจสามารถลดต้นทุนการผลิตสินค้าและบริการ พร้อมกับเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ ตลอดจนวางรากฐานการแข่งขันเชิงธุรกิจรูปแบบใหม่ในระยะยาว ภายใต้การส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัลจึงจำเป็นต้องเร่งสร้างระบบนิเวศสำหรับธุรกิจดิจิทัล โดยมุ่งเน้น

การยกระดับและพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของภาคธุรกิจ ที่จะส่งผลต่อการขยายฐานเศรษฐกิจและอัตราการจ้างงานของไทยอย่างยั่งยืนในอนาคต เป็นการเร่งส่งเสริมเศรษฐกิจด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล (digital economy acceleration) โดยมุ่งเน้นการสร้างระบบนิเวศสำหรับธุรกิจดิจิทัล (digital business ecosystem) ควบคู่กับการพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล และการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลในเชิงธุรกิจ และกระตุ้นให้ภาคเอกชนเกิดความตระหนักถึงความสำคัญ และจำเป็นที่จะต้องเรียนรู้และปรับปรุงแนวทางการทำธุรกิจด้วยการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีศักยภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจขนาดกลางและเล็ก (SMEs) รวมถึงธุรกิจใหม่ (start up) ในด้านเศรษฐกิจชุมชน เทคโนโลยีดิจิทัลจะช่วยเชื่อมโยงท้องถิ่นกับตลาดโลก สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าชุมชน

ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างสังคมคุณภาพที่ทั่วถึงเท่าเทียมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

การสร้างสังคมคุณภาพด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล หมายถึง การพัฒนาประเทศไทยที่ประชาชนทุกกลุ่ม โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มเกษตรกร ผู้ที่อยู่ในชุมชนห่างไกล ผู้สูงอายุ ผู้ด้อยโอกาส และคนพิการสามารถเข้าถึงและใช้ประโยชน์จากบริการต่างๆ ของรัฐผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล มีการรวบรวมและแปลงข้อมูล องค์ความรู้ของประเทศทั้งระดับประเทศและระดับท้องถิ่นให้อยู่ในรูปแบบดิจิทัลที่ประชาชนสามารถเข้าถึงและนำไปใช้ประโยชน์ได้โดยง่ายและสะดวก โดยประชาชนมีความรู้เท่าทันข้อมูลข่าวสาร และมีทักษะในการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นการสร้างสังคมดิจิทัลที่มีคุณภาพ (digital society) มุ่งหวังที่จะลดความเหลื่อมล้ำทางโอกาสของประชาชนที่เกิดจากการเข้าถึงไม่ถึงโครงสร้างพื้นฐาน การขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องเทคโนโลยีดิจิทัล หรือการไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารผ่านเทคโนโลยีดิจิทัลที่ยังมีราคาแพงเกินไป และให้ความสำคัญกับการพัฒนาพลเมืองที่ฉลาด รู้เท่าทันข้อมูล และมีความรับผิดชอบ เพื่อให้เกิดการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างสร้างสรรค์ โดยสุดท้าย เมื่อโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลพร้อม และพลเมืองดิจิทัลพร้อมแล้ว เทคโนโลยีดิจิทัลจะเป็นเครื่องมือในการยกระดับคุณภาพชีวิตของคนทุกกลุ่มผ่านบริการดิจิทัลต่างๆ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 ปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล

ปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล หมายถึง การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารจัดการของหน่วยงานรัฐทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาคอย่างมีแบบแผนและเป็นระบบจนพัฒนาสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลโดยสมบูรณ์ โดยลักษณะของบริการภาครัฐหรือบริการสาธารณะจะอยู่ในรูปแบบดิจิทัลที่ขับเคลื่อนโดยความต้องการของประชาชนหรือผู้ใช้บริการ ซึ่งประชาชนทุกคนสามารถเข้าถึงบริการได้โดยไม่มีข้อจำกัดทางกายภาพ พื้นที่ และภาษา และในระยะต่อไป รัฐบาลสามารถหลอมรวมการทำงานของภาครัฐเสมือนเป็นองค์กรเดียว ภาครัฐจะแปรเปลี่ยนไปเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการสร้างบริการสาธารณะโดยเอกชนและประชาชน

เรียกว่า บริการระหว่างกัน (peer to peer) ตามหลักการออกแบบที่เป็นสากล (universal design) ประชาชนมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจการปกครอง/บริหาร บ้านเมือง และเสนอความคิดเห็นต่อการดำเนินงานของภาครัฐได้อย่างสมบูรณ์

ยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนากำลังคนให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล

การพัฒนากำลังคนดิจิทัล หมายถึง การสร้างและพัฒนาบุคลากรผู้ทำงานให้มีความสามารถในการสร้างสรรค์และใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างชาญฉลาดในการประกอบอาชีพ รวมถึงการพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลในบุคลากรภาครัฐ ภาคเอกชน ทั้งที่ประกอบอาชีพในสาขาเทคโนโลยีดิจิทัลโดยตรงและทุกสาขาอาชีพ ให้มีความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญตามระดับมาตรฐานสากล เพื่อสร้างให้เกิดการจ้างงานที่มีคุณค่าสูงรองรับการพัฒนาประเทศในยุคเศรษฐกิจและสังคมที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นปัจจัยหลักในการขับเคลื่อน

ยุทธศาสตร์ที่ 6 สร้างความเชื่อมั่นในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

การสร้างความเชื่อมั่นในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล หมายถึง มาตรฐาน กฎหมาย กฎ ระเบียบ และกติกามีประสิทธิภาพทันสมัยและสอดคล้องกับหลักเกณฑ์สากลที่มาเป็นพลังในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัลของประเทศ ตลอดจนการสร้างความมั่นคงปลอดภัยการสร้างเชื่อมั่น และการคุ้มครองสิทธิให้แก่ผู้ใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัลในทุกภาคส่วน เพื่อก่อให้เกิดการอำนวยความสะดวก ลดอุปสรรค เพิ่มประสิทธิภาพในการประกอบกิจกรรมที่เกี่ยวข้องต่างๆ พร้อมทั้งสร้างแนวทางขับเคลื่อนอย่างบูรณาการเพื่อรองรับการเติบโตของเทคโนโลยีดิจิทัลในอนาคต

สรุปได้ว่าแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมเป็นแนวทางที่ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐจะต้องปรับตัวและสร้างสมรรถนะของตนเองให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ในสังคมยุคดิจิทัลให้ได้ เพราะจะทำให้สามารถทำงานได้สะดวกรวดเร็วมากยิ่งขึ้น ตลอดถึงการกำหนดนโยบายที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนาวิธีการที่จะส่งเสริมเศรษฐกิจและสังคมต่อไป

3.4 แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลภาครัฐของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

การบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐแนวใหม่ในราชการพลเรือนมีเป้าหมายสูงสุดเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ และมีประสิทธิภาพ เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ และตอบสนองความต้องการของประชาชนตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2545 พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 กฎหมาย นโยบาย และทิศทางแนวโน้มใหม่ในการพัฒนาประเทศ ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560 - 2564 และยุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นการสร้างเกียรติภูมิและคุณภาพข้าราชการ มาตรการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ตามมาตรการบริหารและพัฒนากำลังคน

ภาครัฐ (พ.ศ. 2557 - 2561) ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนมีเป้าหมายให้กำลังคนภาครัฐมีความพร้อมทั้งด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ รวมทั้งมีทัศนคติที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานท่ามกลางการเปลี่ยนแปลง และให้ส่วนราชการมีกำลังคนคุณภาพที่เพียงพอ สำหรับการเป็นผู้นำขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในภาครัฐ มีความพร้อมรองรับการสูญเสียอัตรากำลังจากแนวโน้มการเกษียณอายุ เพื่อสร้างความต่อเนื่องในการบริหารราชการ (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2563)

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการได้เล็งเห็นความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลภายใต้การปฏิบัติงานท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงเพื่อขับเคลื่อนและประสานงานนโยบายด้านการศึกษาให้สำเร็จตามเป้าหมาย “คนไทยทุกคนได้รับการศึกษาและเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ ดำรงชีวิตอย่างเป็นสุข สอดคล้องกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และเปลี่ยนแปลงของโลกศตวรรษที่ 21” ดังนั้นเพื่อให้การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมาย จึงได้กำหนดจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (พ.ศ. 2563 - 2565) เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ และแปลงยุทธศาสตร์ฯ สู่การปฏิบัติให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งมุ่งพัฒนาให้ “ข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการมีสมรรถนะ เรียนรู้ตลอดชีวิต ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง” โดยพัฒนาระบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ส่งเสริมคุณภาพในการพัฒนาบุคลากรเพื่อบุคลากรมีสมรรถนะพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนพัฒนาค่านิยมวัฒนธรรมการเรียนรู้ และเชื่อมโยงกับการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน

วิสัยทัศน์การพัฒนาบุคลากร บุคลากร สป.ศธ. “เก่ง ดี มีสุข ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง”

ยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากร

1. พัฒนาสมรรถนะของบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์องค์กรและการทำงานในศตวรรษที่ 21
2. ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะและทักษะด้านดิจิทัลเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงเป็นรัฐบาลดิจิทัล
3. พัฒนาคูณภาพชีวิตความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
4. ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้ตระหนักและป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบ

เป้าประสงค์การพัฒนาบุคลากร

1. บุคลากร สป.ศธ. มีสมรรถนะพร้อมปฏิบัติงานตามภารกิจและได้รับการพัฒนาอย่างเหมาะสมและเป็นมืออาชีพ
2. บุคลากร สป.ศธ. มีความรู้ทักษะสมรรถนะที่จำเป็นด้านเทคโนโลยีดิจิทัลตามแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานในศตวรรษที่ 21

3. บุคลากร สป.ศธ. มีการประพฤติปฏิบัติตนตามค่านิยมองค์กรมีความรู้ความเข้าใจในการสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

4. บุคลากร สป.ศธ. ปลอดภัยจากการทุจริตคอร์รัปชั่นและประพฤติมิชอบ

กลยุทธ์การพัฒนาศูนย์

กลยุทธ์ที่ 1

1.1 กำหนดโมเดลสมรรถนะของบุคลากรที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กรและสร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพได้อย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม

1.2 พัฒนาสมรรถนะของนักบริหารให้สามารถขับเคลื่อนองค์กรด้วยการบริหารจัดการสมัยใหม่

1.3 ส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะเชิงทักษะ (literacy) สำหรับผู้ปฏิบัติงานในศตวรรษที่ 21

1.4 พัฒนาและส่งเสริมองค์ความรู้ ทักษะ ประสพการณ์ของบุคลากรให้สามารถขับเคลื่อนองค์กรให้ได้คุณภาพมาตรฐานสากลด้วยระบบการบริหารจัดการสมัยใหม่

กลยุทธ์ ที่ 2

2.1 ส่งเสริมและพัฒนาให้บุคลากรมีความรู้มีทักษะและสมรรถนะที่หลากหลาย

2.2 นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาศูนย์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่นำไปสู่การเพิ่มผลผลิตของการดำเนินงาน (Productivity)

2.3 พัฒนาสมรรถนะบุคลากรเพื่อเตรียมความพร้อมรองรับการนำทักษะดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการออกแบบพัฒนาแบบปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน

2.4 พัฒนาแหล่งเรียนรู้ เนื้อหาความรู้ สื่อการเรียนรู้ วิธีการเรียนรู้ ผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

กลยุทธ์ที่ 3

3.1 ส่งเสริมการใช้กิจกรรมกีฬาสัมพันธ์ทุกหน่วยงานของ สป. ในการสร้างความสุขในการปฏิบัติงาน(ภายในและส่วนภูมิภาค)

3.2 ส่งเสริมและพัฒนาความรู้และความเข้าใจให้กับบุคลากรให้สามารถบริหารจัดการความสมดุลของชีวิตการปฏิบัติงานและชีวิตส่วนตัวได้ด้วยตนเองทั้งสุขภาพกาย สุขภาพจิต สุขภาพทางการเงิน รวมทั้งการส่งเสริมระเบียบวินัยของบุคลากร

3.3 ส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ทักษะและประสพการณ์ของบุคลากรให้สามารถประยุกต์ใช้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในการบริหารจัดการความสมดุลของชีวิต การปฏิบัติงาน และชีวิตส่วนตัวได้ด้วยตนเอง

กลยุทธ์ที่ 4

4.1 พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้เกี่ยวกับมาตรฐานป้องกันความเสี่ยง การควบคุมภายในเพื่อป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ

4.2 พัฒนาช่องทางการเข้าถึงแหล่งข้อมูลการใช้สิทธิร้องเรียน การป้องกันทุจริตและประพฤติมิชอบ รวมถึงกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆโดยวิธีการที่หลากหลาย

4.3 สร้างเครือข่ายเพื่อเสริมสร้างในการป้องกันทุจริตและประพฤติมิชอบทั้งเชิงความรู้และการใช้ทรัพยากร

4.4 ป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบโดยใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเป็นฐานในการประยุกต์ใช้กับบุคลากร สป.ศธ.

กล่าวโดยสรุป คือ แผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลภาครัฐของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการมุ่งเน้นให้ข้าราชการในสังกัดมีสมรรถนะโดยการส่งเสริมให้เรียนรู้ตลอดชีวิตและก้าวทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสังคม

4. แนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์ศักยภาพและการจัดการแผนยุทธศาสตร์

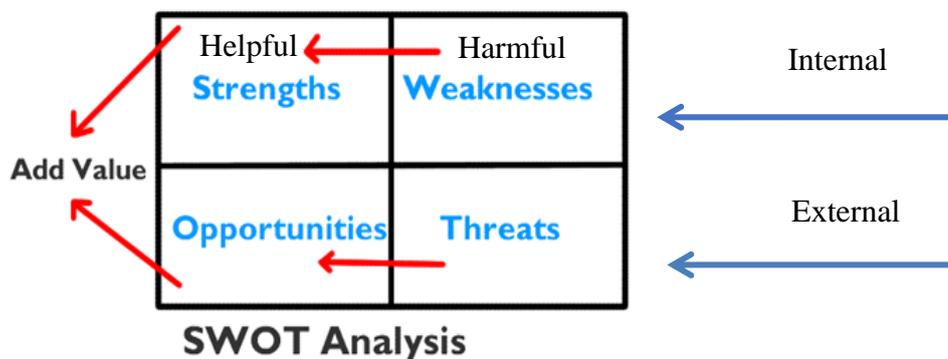
สำหรับแนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์ศักยภาพและการจัดการแผนยุทธศาสตร์ในที่นี้ ผู้วิจัยเลือกวิธีการวิเคราะห์มาใช้ในการศึกษาดังนี้

4.1 แนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์ SWOT

การวิเคราะห์โดยใช้ SWOT

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นสิ่งสำคัญเพื่อองค์กรจะได้รู้จักตนเองและรู้จักสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานซึ่งการวิเคราะห์นี้ จะช่วยให้ผู้บริหารองค์กรทราบถึง สถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ในปัจจุบันและแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในอนาคต รวมถึงผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงที่องค์กรต้องเผชิญ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์ และหาทางลดหรือหลีกเลี่ยงภัยคุกคามที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรต่อการนำไปสู่การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์และแผนการ ดำเนินการต่าง ๆ ที่เหมาะสมเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ (Wheelen & Hunger, 2010 : 73) ทั้งนี้การวิเคราะห์หรือประเมินสภาพแวดล้อมมี 2 ส่วน ได้แก่ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ประเมินโอกาสและภัยคุกคาม และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเพื่อประเมินจุดแข็งและจุดอ่อน โดยมีสาระสำคัญ ดังนี้

วิธีการวิเคราะห์ เพื่อสำรวจจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และความเสี่ยงมักจะใช้วิธีการที่เรียกว่า SWOT analysis ในการวิเคราะห์ จากการค้นคว้า ผู้วิจัยเห็นว่า หลักการและวิธีการที่อธิบายในเรื่องนี้ทางธุรกิจสามารถอธิบายให้เห็นภาพได้ชัดเจน จึงรวบรวมไว้เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการวิจัย ซึ่งมีหลักการและวิธีการดังต่อไปนี้



ภาพที่ 6 การวิเคราะห์โดยใช้ SWOT

ที่มา : Kotler, p.200. Marketing Management. NJ : Prentic Hall.

จากแผนภาพ อธิบายได้ดังนี้

Strengths หมายถึง จุดแข็งต่างๆ ยกตัวอย่างเช่น จุดแข็งด้านการเงิน คือ มีความพร้อมด้านเงินทุนสูงมาก สายป่านยาว ได้เปรียบด้านราคา จุดแข็งด้านบุคคล คือ ตัวคุณหรือส่วนหุ้นหรือผู้ร่วมงานเป็นผู้เชี่ยวชาญและเก่งในธุรกิจด้านนี้ เข้าถึงเครือข่ายการกระจายสินค้า

Weaknesses หมายถึง จุดด้อย หรือ จุดอ่อน ของธุรกิจ เช่น จุดอ่อนด้านการผลิต เพราะหากผลิตเองหรือต้องพึ่งการผลิต กับบริษัทอื่น ก็อาจจะทำให้เกิดปัญหาเรื่องการผลิต เช่น ความล่าช้าหากมี order เข้ามามากเกินกำลัง หรือหากเป็นสินค้าที่มีอายุ (Shelve life) ก็ไม่สามารถเก็บได้นาน ขาดการคุ้มครองด้านสิทธิบัตร และเอาเป็นจุดอ่อนด้านราคา (สูงกว่าคู่แข่ง) ด้านเงินทุน (ต้องกู้ยืม ตม.) หากเรารู้จุดอ่อนธุรกิจ ก็สามารถที่จะหาวิธีแก้ไขให้ทันเหตุการณ์ได้ คนไม่รู้จักสินค้า ต้นทุนสูง

Opportunities หมายถึง โอกาส ซึ่งจะเกิดจากปัจจัยภายนอก และจะต่างกับจุดแข็ง ตรงที่โอกาสนั้นเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายนอก แต่จุดแข็งนั้นเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายในในการทำธุรกิจ เจ้าของจะต้องตื่นตัว หมั่นแสวงหาโอกาสใหม่ ๆ เช่น ในช่วงน้ำท่วม สินค้าที่ขายดี คือ ทราย ถุงพลาสติก เรือ ร่องเท้าบูท หากเราเป็นธุรกิจด้านอาหาร เช่น มาม่า ไวไว อาหารกระป๋องนม ก็ควรจะคิดโอกาสนี้ด้วย หากในฤดูร้อน สินค้าประเภทครีมกันแดด แป้งเย็น หมวก แว่นตา โรงแรมชายทะเล หรือ เครื่องดื่มคลายร้อน ก็จะเป็นพระเอกประจำใจของประชาชน

Threats หมายถึง ปัจจัยภายนอกที่จะส่งผลกระทบต่อธุรกิจ ซึ่งเราไม่สามารถควบคุมได้ เช่น น้ำท่วม ฝนแล้ง เงินบาทแข็ง (อัตราแลกเปลี่ยน) เกิดวิกฤตทางการเมือง การเงิน เป็นต้น เพราะเป็นปัจจัยที่มาจากภายนอก เพื่อที่เราจะวางแผนเพื่อป้องกัน หรือบรรเทาปัญหา เหล่านั้นให้น้อยลง หรือแม้แต่วางแผนแก้ไข ป้องกันล่วงหน้าได้ การเปลี่ยนแปลงรสนิยมของผู้บริโภค เกิดสินค้าใหม่ ๆ มาทดแทน มีกฎระเบียบใหม่ มีผู้ประกอบการรายใหม่ เข้าสู่ตลาด (New entry)

* มีการส่งเสริมการลงทุน (Investment Promotion – BOI)

* มีการผ่อนคลายของระเบียบ หรือกฎเกณฑ์ (Loosing of Regulations)

ยิ่งไปกว่านั้น การใช้ SWOT มาวิเคราะห์ข้อมูลด้านบวก และด้านลบของธุรกิจหรือสินค้า นั้น ๆ เราสามารถเพิ่มคุณค่า (Add Value) ให้กับสินค้าและการบริการนั้น ๆ เป็นต้นว่า มีการเพิ่มตลาดใหม่ รักษาฐานข้อมูลลูกค้าที่ภักดี ยิ่งไปกว่านั้น คือ ขยายสินค้า และการบริการไปสู่ลูกค้าที่แยกย่อย ในระยะยาวได้ และหากสามารถนำไปสู่ผลสำเร็จ เรายังสามารถเพิ่ม ROI (Return On Investment) ผลตอบแทนการลงทุน

กล่าวได้ว่า การวิเคราะห์ด้วย SWOT เหมาะกับการวิเคราะห์หน่วยทางธุรกิจ (Business Unit) หรือเป็นการนำเสนอแนวความคิด (Proposition or Idea)

การวิเคราะห์ PEST เหมาะกับการวิเคราะห์ตลาด (market) ระดับมหภาค (Political, Economic, Social, Technology) ซึ่งส่วนใหญ่หากจะวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกในภาพรวม (External Macro Environment) การวิเคราะห์ PEST จึงเปรียบเสมือนกรอบแนวคิดในการวิเคราะห์ analytical framework (อาจจัดเรียงตัวอักษรใหม่เป็น STEP)

ในส่วนของปัจจัยต่างๆ ที่มีความเกี่ยวข้อง ได้แก่

ปัจจัยทางการเมือง เสถียรภาพทางการเมือง กฎระเบียบ ข้อบังคับของรัฐบาล ประเด็นข้อกฎหมายทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

ปัจจัยทางเศรษฐกิจ มีผลต่ออำนาจซื้อของผู้ซื้อ และต้นทุนขององค์การธุรกิจ เช่น ระบบการเงิน และเศรษฐกิจประเทศ คุณภาพโครงสร้างพื้นฐาน (Economic Environment)

ปัจจัยทางด้านสังคม ลักษณะด้านประชากรและวัฒนธรรมของสภาพแวดล้อมภายนอก ระดับมหภาค แนวโน้มการใช้ชีวิต การศึกษา ภาวะการณเป็นผู้ประกอบการ (Social and Cultural Environment)

ปัจจัยด้านเทคโนโลยี เทคโนโลยีที่เป็นคู่แข่งกัน ระบบอัตโนมัติ ข้อมูลข่าวสาร และการสื่อสาร (Internet, Facebook, Instagram, Google) และขีดความสามารถของกำลังแรงงาน (Technological Environment)

4.2 แนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์ PESTEL

Pestel analysis เป็นการวิเคราะห์และตรวจสอบในเชิงมหภาค (Macro) ของปัจจัยภายนอกเข้ามากระทบทั้งเชิงบวกและเชิงลบกับธุรกิจของเราโดยเป็นปัจจัยที่เราไม่สามารถควบคุมได้ ซึ่งเราจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่ต้องพิจารณาและวางแผนก่อนหรือระหว่างการดำเนินแผนธุรกิจโดยพิจารณาว่าปัจจัยภายนอกที่ได้จาก PESTEL นั้นสามารถเป็นอุปสรรคหรือโอกาสกับธุรกิจหรือองค์กรของเรา ประกอบด้วย 6 ปัจจัย และมีปัจจัยเพิ่มอีก 1 ปัจจัย ดังนี้

P – Political การเมือง ปัจจัยทางการเมืองที่มีเข้ามามีผลต่อภาวะเศรษฐกิจเป็นปัจจัยที่เราต้องให้ความสำคัญอย่างมาก ซึ่งมีผลต่อองค์กรหรือธุรกิจอย่างมากซึ่งอาจเป็นผลบวกหรือผลกระทบการองค์กรหรือธุรกิจได้ ตัวอย่าง เช่น

- รัฐบาลจะมีนโยบายสำคัญๆ อย่างไรในการกระตุ้นเศรษฐกิจอย่างไร ส่งผลบวกหรือผลลบต่อธุรกิจ
- นโยบายของรัฐที่แสดงถึงความสัมพันธ์กับต่างประเทศซึ่งอาจมีผลทำให้เศรษฐกิจดีขึ้น
- ความมีเสถียรภาพของรัฐบาล ซึ่งเป็นเรื่องที่ทั้งนักลงทุนในประเทศและต่างประเทศให้ความสำคัญอย่างมาก มีปัญหาทางการเมืองบ่อยหรือไม่ รัฐบาลมีเสียงในสภามากพอหรือไม่ มีการทำให้เกิดความขัดแย้งหรือไม่เห็นด้วยของประชาชน ซึ่งสามารถนำมาซึ่งการเกิดการประท้วงภายในประเทศได้ ซึ่งส่งผลให้นักลงทุนต่างชาติและนักธุรกิจในประเทศไม่กล้าที่ลงทุน
- นโยบายด้านภาษี หรือ สิทธิประโยชน์ด้านภาษี ในธุรกิจที่รัฐส่งเสริมอาจได้ลดภาษีมากกว่าธุรกิจอื่น
- การเข้าร่วมเขตการค้าเสรี ไม่ว่าจะเป็น RCEP หรือ CPTPP อย่างส่งผลให้ธุรกิจได้เปรียบในเชิงภาษีในการส่งออก หรือ เป็นผลเสียจากลดภาษีให้สินค้าที่ประเทศในเขตการค้าเสรีมาต่อตลาดในประเทศ

E – Economic เศรษฐกิจ ปัจจัยทางเศรษฐกิจนับว่าเป็นหนึ่งอีกตัวแปรสำคัญมากในการวิเคราะห์บริษัท และมีหลายสิ่งในปัจจัยเศรษฐกิจที่เราควรให้ความสำคัญ ยกตัวอย่างเช่น

- ตัวเลข GDP ภายในประเทศจะเป็นบวกหรือเป็นลบ ในแต่ละไตรมาส
- อัตราการว่าง มีเพิ่มขึ้นหรือลดลง
- อัตราดอกเบี้ย เป็นอย่างไร ซึ่งส่งผลต่อ กลุ่มอุตสาหกรรมที่เราสนใจอยู่หรือไม่
- หนี้สินภายในประเทศ รวมถึงตัวเลข NPL ถ้ามีคนอาจจะใช้จ่ายน้อยลง
- ค่าเงินบาท อ่อนหรือแข็ง ซึ่งส่งผลต่อการส่งออกหรือนำเข้า
- ต้นทุน เช่น ค่าแรงขั้นต่ำ ค่าขนส่ง ต้นทุนวัตถุดิบ

S – Social สังคม เป็นการวิเคราะห์ถึงสภาพความเป็นอยู่ โครงสร้างประชากร วัฒนธรรม ประเพณีต่างๆของคนในประเทศ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้มีผลต่อธุรกิจหรือการลงทุนอย่างมาก เช่น

- พฤติกรรมการเลือกซื้อสินค้า แต่ละ เพศ ช่วงอายุ ภูมิภาค ต่างกันออกไป
- จำนวนประชากรผู้สูงอายุสูงขึ้นทำให้ธุรกิจที่ดูแลผู้สูงอายุเกิดตลาดเพิ่มขึ้น
- อัตราการเกิด ซึ่งมีผลต่อบางธุรกิจเช่น สินค้าสำหรับเด็ก โรงเรียนอนุบาลและประถม
- การใส่ใจในสุขภาพ ซึ่งปัจจุบันมีแนวโน้มคนรักสุขภาพมากขึ้น ธุรกิจอาหารปลอด

สารภัยมีแนวโน้มเติบโตอย่างสูง

• แนวโน้มและทัศนคติทางอาชีพ คนมีแนวโน้มเรียนสูงขึ้นเรื่อยๆ งานใช้แรงงานอาจต้องในแรงงานต่างด้าวมากขึ้น หรือ เปลี่ยนไปใช้หุ่นยนต์แทน

• รูปแบบการใช้ชีวิต Lifestyle เป็นอย่างไร แต่ละสังคมหรือแต่ละประเทศแตกต่างกันอะไรเป็นกระแสที่สังคมกำลังสนใจ

T – Technological เทคโนโลยี ปัจจัยทางเทคโนโลยีที่กระทบต่อตลาดและการบริหารจัดการธุรกิจสามารถแบ่งได้เป็น 3 หัวข้อใหญ่คือ

1. แนวทางใหม่ในการผลิตสินค้า (New ways of producing goods and services)
2. แนวทางใหม่ในการส่งสินค้าและบริการให้ถึงมือผู้บริโภค (New ways of distributing goods and services)
3. แนวทางใหม่ในการส่งสารถึงกลุ่มเป้าหมาย (New ways of communicating with target markets)

นอกจากนี้ตัวอย่างการวิเคราะห์ถึงเทคโนโลยีที่มีอยู่และเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่ถูกพัฒนาขึ้นส่งผลกระทบต่อธุรกิจหรือไม่ สามารถนำเทคโนโลยีมาใช้ประโยชน์ทำให้บริษัทเราเข้าถึงลูกค้าได้ง่ายขึ้นหรือไม่หรือนำมาลดต้นทุนการผลิต (จะ Disrupt หรือจะโดน Disrupt)

- การพัฒนาเครือข่าย 5G ทำให้เกิดการพัฒนาระบบใหม่ๆ ในห่วงโซ่อุปทานที่สามารถลดขั้นตอน ลดเวลาและลดต้นทุนของธุรกิจได้
- ระบบ Streaming เช่น Youtube หรือ Netflix ทำให้อุตสาหกรรมคอนเทนต์เช่นโทรทัศน์ ได้รับผลกระทบอย่างเห็นได้ชัด
- หุ่นยนต์ หรือ Robot มาใช้ในไลน์การผลิต
- รถไฟฟ้าใช้พลังแบตเตอรี่ เข้ามา ผลดีสร้างธุรกิจใหม่ ผลเสียอุตสาหกรรมเก่าๆ อาจอยู่ไม่ได้

E – Environmental สิ่งแวดล้อม ปัจจัยนี้มีความสำคัญอย่างมากใน 15 ปีที่ผ่านมา โดยเฉพาะปัญหาโลกร้อน การลดใช้ถุงพลาสติก บางประเทศออกกฎหมาย Carbon credit การขายรถใหม่ต้องมีการคิดเครดิตคาร์บอน ทำให้รถที่ใช้ น้ำมันมีปัญหาอย่างยิ่งโดยเฉพาะการขายในประเทศยุโรป ในฐานะองค์กรหรือการทำธุรกิจต้องใส่ใจเรื่องนี้ซึ่งเป็นเทรนด์ของโลกและผู้บริโภคเริ่มเข้าใจและใส่ใจมากขึ้นเรื่อยๆ

L – Legal กฎหมาย ปัจจัยด้านกฎหมาย หรือ มีข้อจำกัดอะไร มาส่งผลลบหรือผลบวกต่อองค์กรหรือไม่

- ค่าแรงขั้นต่ำ
- กฎหมายแรงงาน
- กฎหมายแรงงานต่างด้าว
- กฎหมายคุ้มครองผู้บริโภค เช่น อย. หรือ มอก.
- กฎหมายเกี่ยวกับภาษี
- กฎหมายเกี่ยวกับการโฆษณา เช่น กฎหมายที่ออกมาใหม่ไม่นานได้แก่ ห้ามโฆษณาเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ทางออนไลน์

E – Ethical (ใหม่) จริยธรรม เป็นปัจจัยตัวใหม่ของ PESTEL โดยเพิ่มตัว E เข้ามาทำให้เกิดเป็น PESTELE หรือ STEEPLE ซึ่ง **Ethical Factors (E) ปัจจัยด้านจริยธรรม** เกี่ยวข้องกับจริยธรรมทางธุรกิจ เกี่ยวกับนโยบายการบริหารและวิธีปฏิบัติงานของธุรกิจ และความรับผิดชอบต่อสังคม นอกจากการทำธุรกิจที่ได้กำไรและยอดขายแล้ว ธุรกิจยังต้องอยู่ในบรรทัดฐานของกฎหมายและจริยธรรมที่ดีด้วย การทำธุรกิจไม่ใช่เรื่องของกำไรขาดทุนอย่างเดียวเท่านั้น โดยเฉพาะการค้าขายอย่างเป็นธรรม การไม่ใช้แรงงานเด็กและไม่ใช้แรงงานเยี่ยงทาสรวมถึงธุรกิจควรต้องใส่ใจและรับผิดชอบต่อความต้องการของสังคมด้วยหรือภาษาอังกฤษเรียกว่า corporate social responsibility (CSR)

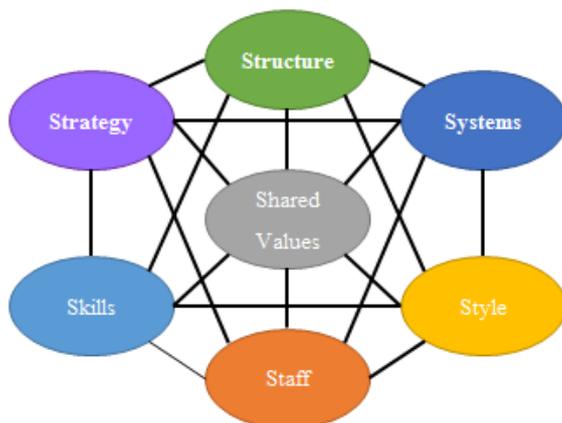
ทั้งนี้ PESTEL Analysis กับ PEST Analysis คือตัวเดียวกัน แต่เพิ่มปัจจัยอีก 2 ตัวคือ **E – Environmental** สิ่งแวดล้อม, **L – Legal** กฎหมาย ส่วน PESTELE Analysis หรือ STEEPLE เป็นการเพิ่มปัจจัยตัวใหม่คือ **E – Ethical** จริยธรรม เข้ามาจาก PSETEL (Thinkaboutwealth, 2020, ออนไลน์)

4.3 แนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์ 7s

จากการค้นคว้าเกี่ยวกับ **McKinsey 7s Model หรือ 7s Model** พบว่าเป็นเครื่องมือสำหรับวินิจฉัยองค์การที่พัฒนาโดย Thomas J. Peters และ Robert H. Waterman, Jr. ผู้เขียนหนังสือเรื่อง “In Search of Excellence” ในขณะที่ทั้งสองเป็นพนักงานของ McKinsey & Co ซึ่งเป็นบริษัทให้คำปรึกษาทางธุรกิจที่มีชื่อเสียงระดับโลก เครื่องมือชิ้นนี้ถือเป็นข้อสรุปของผลงานวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์กร (Organizational Effectiveness) ที่มี Peters และ Waterman เป็นหัวหน้าทีม

McKinsey’s 7S Model คือกรอบ (Framework) ที่ใช้สำหรับวินิจฉัยองค์การในลักษณะองค์รวม ซึ่งช่วยให้สามารถค้นพบปัญหาขององค์การ และเป็นแนวทางในการกำหนดและนำกลยุทธ์ที่ใช้พัฒนาองค์การไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ McKinsey’s 7S Model ประกอบด้วยองค์ประกอบ 7 ด้านขององค์การที่มีความเชื่อมโยงกัน และสามารถส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์การ องค์ประกอบดังกล่าวได้แก่ Strategy, Structure, Systems, Style, Skills, Staff และ Shared Values

McKinsey's 7S Model หรือ 7S Model



องค์ประกอบทั้ง 7 ด้านของ McKinsey's 7S Model สามารถแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ Hard S และ Soft S

- **Hard S's** เป็นองค์ประกอบที่ปรากฏชัดเจนชัดเจนในแผนกลยุทธ์ คั้งโครงสร้างองค์การ และเอกสารอื่นๆ ได้แก่ Strategy, Structure และ Systems
- **Soft S's** เป็นองค์ประกอบที่ไม่ปรากฏชัดเจนแต่สามารถส่งผลกระทบต่อ Hard S ได้แก่ Styles, Skills, Staff และ Shared Values

ภาพที่ 7 McKinsey's 7s Model

ที่มา : Peter, Thomas J. and Robert Jr. H. Waterman, In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies (New York: Harper & Row publishers, 1982), 10.

จากแผนภาพ องค์ประกอบทั้งหมด ได้แก่

Structure หมายถึง การแบ่งงานออกเป็นหน่วยย่อยๆ เช่น การผลิต การขาย การตลาด การบริการหลังการขาย การบัญชี งานด้านธุรการ และเมื่อประสานงานกิจกรรมของแต่ละหน่วยเข้าด้วยกัน ก็จะทำให้องค์การสามารถผลิตสินค้า/ และหรือการบริการจัดส่งมอบสินค้าให้ลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ โดยสามารถจะดูการแบ่งโครงสร้าง พร้อมทั้งข้อดี และข้อเสีย

โครงสร้างแบบง่าย (Simple Structure) มีข้อดี คือ มีความยืดหยุ่น ข้อเสีย คือ ไม่สามารถควบคุมได้หากมีพนักงานจำนวนมากขึ้น

โครงสร้างแบ่งตามหน้าที่ (Functional Structure) มีข้อดี คือ มีความเชี่ยวชาญในแต่ละด้าน เกิดประสิทธิภาพสูง ข้อเสีย คือ ด้านการประสานงานข้ามหน่วยงาน

โครงสร้างแบ่งตามผลิตภัณฑ์/ ที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ลูกค้ำ (Divisional Structure) เช่น แผนกเครื่องถ่ายเอกสาร เครื่องสแกนเนอร์ แผนกคอมพิวเตอร์ โน้ตบุ๊ก

แบ่งตามที่ตั้งภูมิศาสตร์ เช่น สาขาเชียงใหม่ ขอนแก่น ภูเก็ต

แบ่งตามประเภทลูกค้ำ เช่น แผนกลูกค้าอุตสาหกรรม แผนกลูกค้าย่อย แผนกลูกค้าองค์การ

System หรือ รูปแบบ/ ระบบต่างๆ ขององค์การ เช่น แผนกบัญชี แผนกทรัพยากรมนุษย์ แผนกการผลิต การตลาด ฝ่ายขาย เป็นหน่วยรวบรวมข้อมูล และพิจารณาผลงานของหน่วยต่างๆ ที่ปรากฏในองค์การ ในแต่ละประเด็น และแก้ไขไปตามจุดอ่อนนั้นๆ

Style หรือรูปแบบการบริหารจัดการของผู้บริหารในองค์กรนั้นๆ เช่น

ผู้บริหารที่มีพฤติกรรมมุ่งงาน/ ส่งงาน (Task Performance Behavior/ Directive Leadership)

ผู้บริหารที่มีพฤติกรรมมุ่งงาน/ ให้การสนับสนุน (Group Maintenance Behavior/

Supportive Leadership)

ผู้บริหารที่มีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม (Participation in Decision Making/ Participative Leadership) ให้ความสำคัญกับการระดมสมอง/ รับข้อมูล

ผู้บริหารที่มีพฤติกรรมตั้งเป้าหมาย (Achievement Oriented Leadership) ให้ความสำคัญกับการบรรลุเป้าหมายของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการจูงใจ และให้รางวัลตอบแทนผลงาน

Skills คือ ความเชี่ยวชาญหลักหรือความสามารถโดยรวม (Distinctive Capabilities) เพราะฉะนั้นความเชี่ยวชาญดังกล่าวจึงเป็นสิ่งที่องค์กรทำได้ดีที่สุด หรือเป็น Core Competency ขององค์กร เช่น บริษัท ซี พี เชี่ยวชาญด้านอาหารสัตว์ เลี้ยงไก่ เลี้ยงหมู เป็นต้น บริษัทเจียใต้ เชี่ยวชาญเรื่องพันธุ์ผัก

Staff คือ คุณสมบัติของบุคลากรขององค์กรว่าสอดคล้องกับหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบที่ต้องปฏิบัติ ส่วนใหญ่แล้วจะวิเคราะห์ว่าบุคลากรเหล่านั้นมี Competency ตามที่คาดหวังหรือไม่ Competency ของบุคลากรคือ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (skill) และทัศนคติ (attitude) ที่จำเป็นสำหรับการทำงานในความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามที่องค์กรคาดหวัง

Shared Values คือ ค่านิยมที่ดำรงอยู่ในองค์กร ซึ่งหมายถึงสิ่งที่สมาชิกเห็นร่วมกันว่าดีเหมาะสม ก็จะกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่สามารถครอบงำความเชื่อ และชี้นำพฤติกรรมการทำงานของสมาชิกองค์กร และมักเกิดจากการปลูกฝังต่อๆ มาของผู้นำองค์กรนั้นๆ

Strategy กลยุทธ์ หมายถึง ขอบเขตธุรกิจ และแนวทางในการสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขันในองค์กร และตลาดที่จำหน่ายเหล่านั้น สามารถจำแนกตามกลุ่มลูกค้า เช่น ตลาดลูกค้ารายย่อย ลูกค้าองค์กร ลูกค้าอุตสาหกรรม หรือหน่วยราชการ สำหรับกลยุทธ์ขององค์กรที่ยอมรับอย่างแพร่หลาย มี 3 แนวคิด คือ

(1) กลยุทธ์การแข่งขันตามแนวคิดของ Micheal E. Porter “Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance (1985)”

(2) กลยุทธ์แข่งขันตามแนวคิดของ Micheal Tracy and Fred Wiersena. “The Discipline of Market Leaders (1995)”

(3) กลยุทธ์ “Blue Ocean” Blue Ocean Strategy (2005) W. Clan Kim and Renee Mauborgne.

4.4 แนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์ EDFR

EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) เป็นการผสมผสานระหว่างเทคนิคการวิจัยแบบ EFR (Ethnographic Futures Research) และเดลฟาย (Delphi) เข้าด้วยกัน **กล่าวคือ** เดลฟายเป็นเทคนิคการทำนายที่พัฒนาขึ้นโดยนักคิดนักวิจัยของ Rand Corporation คือ Helmer, Dalkey และ Rescher เป็นเทคนิคการสื่อสารระหว่างกลุ่มผู้เชี่ยวชาญช่วยให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนได้รับข่าวสารและแลกเปลี่ยนความเชี่ยวชาญระหว่างกันโดยไม่มีการประชุมหน้ากันโดยตรงเช่นเดียวกับการระดมสมอง (Brainstorming) (จุมพล พูลภัทรชีวิน, 2561, ออนไลน์)

ขั้นตอนของเทคนิคการวิจัยเดลฟาย

1. กำหนดกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ (Panel Experts) ผู้วิจัยจะต้องหาวิธีและคัดเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ความสามารถและความชำนาญในเรื่องที่จะศึกษา โดยปกติจะมีประมาณตั้งแต่สิบกว่าคนขึ้นไป อาจถึงร้อย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมายการวิจัย ความซับซ้อนของเรื่องที่ศึกษา เวลา และงบประมาณ
2. กำหนดประเด็นแนวโน้มและสร้างเครื่องมือสำหรับการวิจัย โดยทั่วไปมักจะอยู่ในรูปของแบบสอบถามหรือการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง
3. ทำเดลฟายรอบที่หนึ่ง โดยการส่งแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญหรือสัมภาษณ์
4. รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ในรอบที่หนึ่ง
5. ทำเดลฟายรอบที่สอง โดยรอบนี้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านจะได้รับข้อมูลป้อนกลับเชิงสถิติ (Statistical Feedbacks) ที่เป็นของกลุ่มโดยส่วนรวม เช่น ค่าร้อยละ ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ของกลุ่ม ผนวกด้วยคำตอบเดิมของตนเองแล้วขอให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนพิจารณาตอบใหม่
6. ทำเดลฟายรอบที่สาม สี่
7. สรุปและอภิปรายผลโดยการเสนอแนวโน้มที่มีฉันทามติตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้แล้วอภิปรายเสนอแนะจากผลการวิจัย

ต้นทางเทคนิคการวิจัย EFR (The Ethnographic Futures Research) ผู้พัฒนาเทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EFR คือ ศาสตราจารย์ ดอกเตอร์ Robert B. Textor มหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด สหรัฐอเมริกา เป็นเทคนิคที่พัฒนามาจากระเบียบวิธีวิจัยทางมานุษยวิทยาที่เรียกว่า การวิจัยชาติพันธุ์วรรณา (Ethnographic Research หรือ Ethnography)

ขั้นตอนของการวิจัย EFR

1. กำหนดกลุ่มตัวอย่าง
2. สัมภาษณ์ ซึ่งมีลักษณะเฉพาะคือ 2.1 แบบเปิดและไม่ชี้แนะ 2.2 แบบกึ่งมีโครงสร้าง คือ มีการเตรียมหัวข้อหรือประเด็นการสัมภาษณ์ไว้ล่วงหน้าและ 2.3 ใช้เทคนิคการสรุปสะสม 2.4 สัมภาษณ์

อนาคตภาพ 3 แบบ ได้แก่ 2.4.1) ภาพอนาคตทางที่ดี 2.4.2) ภาพอนาคตทางที่ไม่ดี และ 2.4.3) ภาพอนาคตที่มีความเป็นไปได้มากที่สุด

3. วิเคราะห์/สังเคราะห์ หาด้านทามติ
4. เขียนอนาคตภาพ (Scenario Write-up)

EDFR เทคนิคการวิจัยอนาคต เทคนิคการวิจัย EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) เป็นเทคนิคการวิจัยอนาคตที่รวมเอาจุดเด่นหรือข้อดีของเทคนิค EFR และ Delphi เข้าด้วยกัน ซึ่งเป็นการยกระดับข้อดีทั้งสองเทคนิค และช่วยแก้จุดอ่อนของแต่ละเทคนิคได้เป็นอย่างดี

ขั้นตอนการทำวิจัยด้วยเทคนิค EDFR

1. การกำหนดและเตรียมตัวกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญมาก เพราะผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ให้ข้อมูลที่น่าเชื่อถือ ผู้วิจัยต้องติดตามกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเป็นการส่วนตัว อธิบายจุดมุ่งหมายขั้นตอนต่างๆ ของการวิจัย เวลาที่ใช้โดยประมาณ และประโยชน์ของการวิจัย ย้ำถึงความจำเป็น และความสำคัญของผู้เชี่ยวชาญ

2. สัมภาษณ์ (EDFR รอบที่ 1) ลักษณะการสัมภาษณ์และขั้นตอนคล้ายกับ EFR แต่ EDFR มีความยืดหยุ่นมากกว่า ผู้วิจัยสามารถที่จะเลือกรูปแบบการสัมภาษณ์รอบที่ 1 อาจอีกรูปแบบ EFR กล่าวคือ เริ่มสัมภาษณ์จาก ภาพอนาคตทางที่ดี, ภาพอนาคตทางที่ไม่ดี และภาพอนาคตที่มีความเป็นไปได้มากที่สุด

3. วิเคราะห์/สังเคราะห์ข้อมูล ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญมาวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อเขียนแนวโน้มในแบบสอบถาม

4. สร้างเครื่องมือ การสร้างเครื่องมือถือว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญและยากที่สุดของการวิจัยด้วยเทคนิคนี้ คือ นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทุกคนมารวมกัน ตัดทอนข้อความที่ซ้ำกันหรือตัดส่วนที่เกินไปจากกรอบของการวิจัยที่กำหนดไว้ ออกไป โดยการหาถ้อยคำที่ครอบคลุมข้อความทั้งหมด ทั้งนี้ผู้วิจัยได้พยายามรักษาถ้อยคำของผู้ให้สัมภาษณ์ไว้ให้มากที่สุด การเขียนควรเป็นภาษาที่สั้น กระชับ โดยพยายามรักษาความหมายเดิมของผู้เชี่ยวชาญให้มากที่สุด เขียนแนวโน้มเพียงประเด็นเดียวใน 1 ข้อ ทั้งนี้เพื่อป้องกันมิให้ผู้เชี่ยวชาญเกิดความสับสนในประเด็นนั้นๆ โดยจะเป็นแบบสอบถามปลายปิดชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale)

5. ทำ EDFR รอบที่ 2, 3 การนำแบบสอบถามไปสอบถามผู้เชี่ยวชาญ และนำแบบสอบถามมาวิเคราะห์ด้วยสถิติพื้นฐาน เพื่อจำแนกข้อมูล หาด้านทามติ ในการทำ EDFR รอบที่ 2 และ 3 ในรอบนี้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านจะได้รับรู้ข้อมูลป้อนกลับเชิงสถิติ เป็นของกลุ่มโดยรวมโดยหาค่าร้อยละ ค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของกลุ่ม ผนวกด้วยคำตอบเดิมของตนเอง แล้วขอให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนพิจารณาตอบใหม่

6. เขียนภาพอนาคต (แนวนอน) คือการนำผลการตอบแบบสอบถามของผู้เชี่ยวชาญมาวิเคราะห์ผลตามเกณฑ์ที่กำหนด ซึ่งโดยทั่วไปถือตามเกณฑ์ที่มีแนวโน้มความเป็นไปได้ค่อนข้างสูง กล่าวคือ ค่ามัธยฐานที่ 3.5 ขึ้นไป และพิจารณาความสอดคล้องของคำตอบ โดยพิจารณาจากค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Q3-Q1) ไม่เกิน 1.5 การเขียนภาพอนาคตจะไม่เขียนเป็นวิชาการมากไป ต้องให้คนทั่วไปอ่านแล้วเข้าใจได้ง่าย

4.5 แนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์กลยุทธ์ (TOWS Matrix)

TOWS Matrix เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยของเครื่องมือทางธุรกิจที่สอดคล้องที่สุดคลาสิกเป็นการวิเคราะห์ที่โดยมองจากคนภายนอกเข้ามา เป็นการสำรวจถามความคิดเห็นจากคนอื่น ๆ และเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ เปรียบเทียบ เพื่อเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์โดยรวมของบริษัท เช่นอาจจะเป็นการสำรวจความต้องการของลูกค้าว่า เขามีความคาดหวังอะไรจากองค์กรของเรา แล้วจึงนำความคาดหวังที่ลูกค้าต้องการนั้นมาวางแผนเป็นกลยุทธ์ ซึ่งดูแล้วน่าจะเป็นวิธีการที่โดนใจลูกค้าได้มากกว่าและเชื่อกันว่าน่าจะใช้ ได้ดีกว่า SWOT (patthanaseetee , 2014, ออนไลน์)

ขั้นตอนและวิธีการจัดทำ TOWS Matrix วิธีการจัดทำ TOWS Matrix เป็นการจัดทำตาราง 9 ช่อง คือปัจจัยหลักสำคัญ 4 ช่อง ช่องกลยุทธ์ 4 ช่องกับอีก 1 ช่อง บอกที่มาของปัจจัยว่าเป็นปัจจัยภายนอกหรือปัจจัยภายใน ช่องกลยุทธ์ 4 ช่อง ให้ชื่อว่ากลยุทธ์ SO กลยุทธ์ WO กลยุทธ์ ST และกลยุทธ์ WT ซึ่งเกิดขึ้นภายหลังจากการใส่ปัจจัยหลักสำคัญทั้ง 4 ช่องแล้ว 1. เขียนปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาส (O) ที่สำคัญที่สุดของบริษัท หรือ หน่วยธุรกิจ 2. เขียนปัจจัยภายนอกที่เป็นอุปสรรค (T) ที่สำคัญที่สุดของบริษัท หรือ หน่วยธุรกิจกำลังเผชิญอยู่ในปัจจุบันหรืออนาคต 3. เขียนปัจจัยภายในที่เป็นจุดแข็ง (S) ที่สำคัญที่สุดของบริษัท หรือ หน่วยธุรกิจ 4. เขียนปัจจัยภายในที่เป็นจุดอ่อน (W) ที่สำคัญที่สุดของบริษัท หรือ หน่วยธุรกิจ 5. จับคู่ จุดแข็งภายใน (S) กับ โอกาสภายนอก (O) เพื่อรวมตัวเป็นกลยุทธ์ SO 6. จับคู่ จุดอ่อนภายใน (w) กับ โอกาสภายนอก (O) เพื่อรวมตัวเป็นกลยุทธ์ wO 7. จับคู่ จุดแข็งภายใน (S) กับ อุปสรรค (T) เพื่อรวมตัวเป็น กลยุทธ์ ST 8. จับคู่ จุดอ่อนภายใน (W) กับ อุปสรรค (T) เพื่อรวมตัวเป็น กลยุทธ์ WT หลังจากที่มีการประเมินสภาพแวดล้อมโดยการวิเคราะห์ให้เห็นถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัดแล้ว ก็จะนำมาข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์ในรูปแบบความสัมพันธ์แบบแมทริกซ์โดยใช้ตารางที่เรียกว่า TOWS Matrix เป็นตารางการวิเคราะห์ที่นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด มาวิเคราะห์เพื่อกำหนดออกมาเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ประเภทต่าง ๆ

ขั้นตอนการดำเนินการที่สำคัญ 2 ขั้นตอน ดังนี้

1. การระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด โดย ที่การประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็น การระบุให้เห็นถึงจุดแข็งและจุดอ่อนจะเป็น การประเมินภายในองค์กร ส่วนการประเมินสภาพแวดล้อม

ที่เป็นโอกาสและข้อจำกัดจะเป็นการประเมินภายนอก องค์กร กล่าวได้ว่า ประสิทธิภาพของการกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้เทคนิค TOWS Matrix นี้จะขึ้นอยู่กับความสามารถในการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด ที่ละเอียดในทุกแง่มุม เพราะถ้าวิเคราะห์ไม่ละเอียดหรือมองไม่ทุกแง่มุม จะส่งผลทำให้การกำหนดกลยุทธ์ที่ออกมาจะขาดความแหลมคม

2. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็งกับโอกาส จุดแข็งกับข้อจำกัด จุดอ่อนกับโอกาส และจุดอ่อนกับข้อจำกัด ซึ่งผลของการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ในข้อมูลแต่ละคู่ดังกล่าว ทำให้เกิดยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ประเภท คือ

1) กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) ได้ มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและโอกาสมาพิจารณาร่วม กัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงรุก ตัวอย่าง กรมธนารักษ์ มีจุดแข็ง คือ ความสามารถในการผลิตเหรียญ และมีโรงษาปณ์ที่ทันสมัย มีโอกาส คือ สามารถหารายได้จากการผลิตเหรียญได้ ทั้งหมดสามารถนำมากำหนดยุทธศาสตร์ในเชิงรุก คือ ยุทธศาสตร์การรับจ้างผลิตเหรียญทุกประเภททั้งในและต่างประเทศ

2) กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy) ได้ มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและข้อจำกัดมาพิจารณา ร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงป้องกัน ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรมีจุดแข็ง ขณะเดียวกันองค์กรก็เจอกับสภาพแวดล้อมที่เป็นข้อจำกัดจากภายนอกที่องค์กรควบคุมไม่ได้ แต่ องค์กรสามารถใช้จุดแข็งที่มีอยู่ในการป้องกันข้อจำกัดที่มาจากภายนอกได้ ตัวอย่าง มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช มีจุดแข็ง คือ เป็นมหาวิทยาลัยที่เปิดโอกาสการศึกษาให้แก่ประชาชนทั่วประเทศ ขณะ เดียวกันมีข้อจำกัด คือ งบประมาณที่ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐมีไม่เพียงพอที่จะสามารถจัดตั้งหน่วย งานของตนเองอยู่ทุกจังหวัดทั่วประเทศได้ ทั้งหมดสามารถนำมากำหนดยุทธศาสตร์เชิงป้องกัน คือ ยุทธศาสตร์การสร้างความร่วมมือกับโรงเรียนในพื้นที่ทุกจังหวัดทั่วประเทศ

3) กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy) ได้ มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและโอกาสมาพิจารณาร่วม กัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงแก้ไข ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรมีโอกาสนำแนวคิดหรือวิธีใหม่ ๆ มาใช้ในการแก้ไขจุดอ่อนที่องค์กรมีอยู่ได้ ตัวอย่าง ระบบราชการมักมีจุดอ่อน คือ มีขั้นตอนการทำงานที่ยาว ใช้เวลามาก ขณะเดียวกันก็มีโอกาส คือ โอกาสของการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ ทั้ง หมดสามารถนำมากำหนดยุทธศาสตร์เชิงแก้ไข คือ ยุทธศาสตร์การส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการ บริหารจัดการและในกระบวนการทำงานของราชการให้มากขึ้น (e-Administration)

4) กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy) ได้ มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและข้อจำกัดมาพิจารณา ร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงรับ ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรเผชิญกับทั้งจุดอ่อนและข้อจำกัดภายนอกที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้

ตัวอย่าง ประเทศไทย จุดอ่อน คือ ต้องนำเข้าน้ำมันดิบจากต่างประเทศ ประกอบกับพบข้อจำกัด คือ ราคาน้ำมันในตลาดโลกเพิ่มขึ้นอย่างมาก ทั้ง หมดนำมากำหนดยุทธศาสตร์ในเชิงรับ คือ ยุทธศาสตร์การรณรงค์ประหยัดพลังงานทั่วประเทศอย่างจริงจัง และยุทธศาสตร์การหาพลังงานทดแทนที่นำทรัพยากรธรรมชาติในประเทศที่มีอยู่มาก ใช้มากขึ้น

- a. จุดแข็งและโอกาส (SO) คุณมีวิธีที่สามารถใช้จุดแข็งของคุณเพื่อสร้างโอกาสเหล่านี้หรือไม่?
- b. จุดแข็งและอุปสรรค (Parry & Battista) คุณมีวิธีที่สามารถใช้ประโยชน์จากจุดแข็งของคุณเพื่อหลีกเลี่ยงภัยคุกคามที่อาจจะเกิดขึ้นจริงได้หรือไม่?
- c. จุดอ่อนและโอกาส (A. de Waal & Tan Akaraborworn) คุณมีวิธีที่ใช้โอกาสของคุณที่จะเอาชนะจุดอ่อนของคุณหรือไม่?
- d. จุดอ่อนและอุปสรรค (WT) คุณมีวิธีที่สามารถลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงภัยคุกคามของคุณหรือไม่?

Flashideas.co ปัจจัยภายใน	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weakness)
	1. 2. 3.	1. 2. 3.
โอกาส (Opportunities)	SO ใช้จุดแข็งผลักดันโอกาส	WO ใช้โอกาสลดจุดอ่อน
1. 2. 3.	กลยุทธ์เชิงรุก	กลยุทธ์เชิงแก้ไข
อุปสรรค (Treats)	ST ใช้จุดแข็งลดอุปสรรค	WT จัดการกับจุดอ่อนและอุปสรรค
1. 2. 3.	กลยุทธ์เชิงป้องกัน	กลยุทธ์เชิงรับ

ภาพที่ 8 การวิเคราะห์กลยุทธ์(TOWS Matrix)

ที่มา <https://flashideas.co/2020/09/18/tows-matrix/>

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

1. ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งสำคัญประการหนึ่งในการพัฒนาหน่วยงาน องค์การชุมชน สังคม หรือประเทศชาติ ทั้งนี้เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความหมายไว้ ดังนี้

Jones (1981 Cited In Weinberger, 1998) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การขยายขีดความสามารถในการทำงานของมนุษย์อย่างเป็นระบบ มีความสอดคล้องกับความต้องการของบุคคลและขององค์การ

Marsick, And Watkins (1994 Cited In Weinberger, 1998) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการบูรณาการของการฝึกอบรม การพัฒนาอาชีพ และการพัฒนาองค์การเพื่อนำไปสู่สถานะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

Gilley, Egglund, And Maycunich (2002) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการที่เป็นไปเพื่อการเรียนรู้การเพิ่มผลงาน และการเปลี่ยนแปลงของมนุษย์โดยผ่านกิจกรรมความคิดริเริ่มและกิจกรรมทางการบริหาร ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในงาน ศักยภาพในคน รวมทั้งความพร้อมรับมือ กับการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัว

Grieves (2003) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มีจรรยา 3 สิ่งคือ การตระหนักรู้ถึงความซับซ้อนของการจัดการการเปลี่ยนแปลง ความต้องการเพื่อความอยู่รอด และการปรับเปลี่ยนจากการให้ความสำคัญเฉพาะการฝึกอบรมไปเป็นการแสวงหาแนวคิด และทิศทางใหม่ๆ เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษหน้า

Harrison, And Kessels (2004) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งในองค์การ ประกอบด้วย การวางแผนและการสนับสนุนอย่างชำนาญ เพื่อจัดให้มีการเรียนรู้ทั้งรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ กระบวนการสร้าง ความรู้และจัดประสบการณ์ใหม่ ๆ ทั้งในสถานที่ปฏิบัติงานและที่อื่น ๆ เพื่อความเติบโตก้าวหน้า ขององค์การและเพิ่มศักยภาพของบุคลากรโดยผ่านการนำเอาความสามารถการปรับตัว การร่วมแรงร่วมใจและกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความรู้ใหม่ของคนทำงานเพื่อองค์การ

พรชัย เจดามาน (2556) ได้ให้ความหมายของ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) หรือ การพัฒนากำลังคน (Manpower Development) หรือการพัฒนาและฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์ (Training & Development) คือ กระบวนการในการพัฒนาและส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ ความเข้าใจ มีทักษะในการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีทัศนคติและพฤติกรรมที่ดี เพื่อให้มีประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีขึ้น ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

จากความหมายที่นักวิชาการต่างๆ ให้อาจสรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการที่องค์กรใช้ในการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรทั้งในด้านความรู้ ความสามารถ และการมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน ซึ่งจะส่งผลให้เกิดบรรลุเป้าประสงค์ของงาน หรือขององค์การ โดยผ่านวิธีการถ่ายทอดเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง

2. วัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

1) เป็นนโยบายขององค์กร เนื่องจากในปัจจุบัน มีความจำเป็นที่องค์กรต่างๆ จะต้องมีบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และสามารถที่จะขับเคลื่อนให้องค์กรดำเนินกิจการได้อย่างราบรื่น จึงเป็นสาเหตุให้องค์กร จะต้องมีการกำหนดนโยบายเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้เป็นบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต นอกจากนี้ ปัจจุบันได้มีข้อกำหนดของกฎหมาย ให้ทุกองค์กรถือปฏิบัติและจะต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้เป็นไปตามกฎหมายกำหนด

1) มีการปรับเปลี่ยนระบบงานหรือวิธีการทำงาน หมายถึง ถ้าองค์กรจะมีการเปลี่ยนแปลงระบบงานหรือวิธีในการปฏิบัติงาน ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่ใช้ในการประกอบกิจการ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความเข้าใจในระบบงาน วิธีการปฏิบัติงาน ตลอดจนสามารถใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างถูกต้อง จึงเป็นสาเหตุที่องค์กรต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขึ้น

2) เพื่อรองรับการขยายงานหรือสร้างงานใหม่ กล่าวคือ เมื่อการประกอบกิจการมีการเจริญเติบโตและก้าวหน้าขึ้น ก็อาจจะมีการขยายงานหรือสร้างงานใหม่ ดังนั้น เพื่อรองรับการขยายงานในองค์กร หรือรองรับกับงานใหม่ๆ ที่จะเกิดในอนาคตจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กร จะต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความพร้อมเพื่อรองรับกับสิ่งต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น

3) เพื่อลดค่าใช้จ่ายจากการสูญเสียที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานในองค์กรจะต้องมีการใช้วัตถุดิบในการผลิตสินค้าและบริการมีการใช้เครื่องจักรเครื่องมือในการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจจะมีผลทำให้เกิดการสูญเสียในเรื่องต่าง ๆ เกิดขึ้นได้ไม่ว่าจะเป็นค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงาน เวลาทรัพย์สิน ตลอดจนชีวิตของบุคลากร จึงเป็นสาเหตุเป็นที่ยังต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้มีความรู้ ความเข้าใจ เพื่อให้ความร่วมมือเพื่อลดการสูญเสียต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานได้

4) เพื่อการแข่งขันกับผู้แข่งทางธุรกิจ ปัจจุบันการประกอบธุรกิจมีการแข่งขันกันมากยิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจใดๆ ก็ตาม จึงเป็นสาเหตุจำเป็นที่องค์กรจะต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขึ้น เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ มีความสามารถการแข่งขัน เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนธุรกิจไปสู่ภาวะการแข่งขันที่เป็น Globalization ได้

5) เพื่อลดปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น ในการประกอบธุรกิจ อาจจะมีปัญหาต่างๆ ขึ้นได้ ไม่ว่าจะเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน ปัญหาที่เกิดขึ้นจากบุคลากร ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการบริหาร หรือปัญหาอื่นๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร เพื่อลดปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเหล่านี้ จึงเป็นสาเหตุจำเป็นที่องค์กรจะต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขึ้น

6) เพื่อเตรียมบุคลากรให้พร้อมที่จะปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ ในอนาคต ในองค์กร จะมีบุคลากรทุกเพศ ทุกวัยปฏิบัติงานอยู่ร่วมกัน ทุกคนต้องมีความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่การงานของตน ต้องการโอกาสที่ได้รับการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น จึงเป็นสาเหตุที่จำเป็นที่องค์กรจะต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขึ้น เพื่อเตรียมบุคลากรให้พร้อมที่จะปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ ในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ลักษณะกิจกรรมที่เป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

1) เป็นกิจกรรมที่มีคุณค่าต่อบุคลากร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกิจกรรมที่ทำให้บุคลากรเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น เพื่อการปฏิบัติงานทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ทั้งนี้ เพราะเมื่อมีการให้การพัฒนาและฝึกอบรมกับบุคลากรแล้ว ตามแนวคิดถือว่าจะทำให้บุคลากรเป็นบุคลากรที่มีบุคลากรที่มีคุณภาพ มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น ซึ่งทำให้เกิดคุณค่าต่อบุคลากรเองและต่อองค์กรด้วย

2) เป็นกิจกรรมที่ต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกิจกรรมที่ต้องมีการจัดกิจกรรมเกี่ยวกับการพัฒนาและฝึกอบรมให้กับบุคลากรอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพราะถ้าองค์กรมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเป็นประจำอย่างต่อเนื่องแล้ว จะเท่ากับทำให้กับบุคลากรได้รับการต่อยอดให้เกิดความเข้าใจ จดจำได้ และสร้างความชำนาญในการปฏิบัติงานให้ถูกต้องมากยิ่งขึ้น

3) เป็นกิจกรรมที่ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายจะต้องยอมรับ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกิจกรรมที่บุคลากรทุกฝ่ายในองค์กรจะต้องให้ความร่วมมือ สนับสนุน ยอมรับและคำนึงถึงประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรเป็นหลักโดยเฉพาะผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรง เช่น ผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ต้องให้การส่งเสริมและสนับสนุนในทุกด้าน ไม่ว่าจะป็นงบประมาณทรัพยากรและอื่น ๆ หรือผู้ที่เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมก็จะให้ความร่วมมือยอมรับและปฏิบัติให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

4) เป็นกิจกรรมที่จะต้องกระทำอย่างเหมาะสม ทั้งระยะเวลา ช่วงเวลาและค่าใช้จ่าย การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกิจกรรมที่ต้องคำนึงถึงเรื่องของงบประมาณหรือค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นว่าคุ้มค่าหรือไม่ รวมทั้งจะต้องพิจารณาถึงระยะเวลาและช่วงเวลาที่ใช้ในการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรในองค์กรด้วยว่า มีความเหมาะสมหรือไม่กระทบกับการปฏิบัติงานในองค์กรมากน้อยเพียงใด ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรควรกระทำ ในช่วงเวลาและระยะเวลาที่เหมาะสม และคุ้มกับงบประมาณที่เกิดขึ้นด้วย

5) เป็นกิจกรรมที่จะต้องประเมินผลบ่อยๆ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกิจกรรมที่จะต้องมีการประเมินผลและติดตามผล เพื่อที่จะได้รับทราบว่ากิจกรรมในการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรที่องค์กรได้จัดขึ้นนั้น ประสบความสำเร็จหรือไม่ มีสิ่งที่จะต้องพัฒนา ปรับปรุงและ

แก้ไข โดยแนวคิดสำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แล้ว จะต้องมีการติดตามและประเมินผลบ่อย ๆ เพื่อที่จะได้รับทราบผลของกิจกรรม แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขการจัดทำกิจกรรมในครั้งต่อไปให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

6) เป็นกิจกรรมที่มีการเรียนรู้และการมีส่วนร่วม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกิจกรรมที่ผู้เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมจะต้องมีการเรียนรู้เกิดขึ้น ซึ่งอาจจะเป็นการเรียนรู้ในงานที่กำลังปฏิบัติอยู่ให้เกิดความเข้าใจมากยิ่งขึ้น หรืออาจจะเป็นการเรียนรู้ในเรื่องอื่นๆ ที่เป็นสิ่งจำเป็นหรือเกี่ยวข้องกับงานปฏิบัติในปัจจุบันหรืออนาคต ซึ่งเป็นประโยชน์ทั้งตัวบุคลากรเองรวมทั้งองค์การด้วย นอกจากนี้ กิจกรรมในการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรควรเปิดโอกาสให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ได้เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมนั้นๆ ด้วย ตามหลักของการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม (Management by Participation : MBP)

4. หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีหลักการที่สำคัญ คือ

1) หลักการเสริมสร้างความเชื่อถือ และศรัทธา ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีหลักการที่สำคัญคือ จะต้องให้ผู้เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรม รวมทั้งผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย มีความเชื่อถือและศรัทธาเกิดขึ้นก่อน เมื่อทุกฝ่ายเกิดความเชื่อถือและศรัทธาแล้ว ก็จะทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการได้ เช่น ความเชื่อถือและศรัทธาที่มีต่อหน่วยงานที่เป็นผู้ดำเนินงาน ความเชื่อถือ และศรัทธาในชื่อเสียงและประสบการณ์ของวิทยากร เป็นต้น

2) หลักการรักษาระดับความสนใจให้อยู่ในระดับที่สูงอยู่เสมอ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีหลักการที่สำคัญ คือ จะต้องทำให้ผู้ที่เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมที่กำลังดำเนินการอยู่นั้น ให้อยู่ในระดับที่สูงเพื่อให้ผู้ที่เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรม เกิดความสนใจในเรื่องที่กำลังรับรู้และรับฟังโดยเฉพาะวิทยากร ควรที่จะมีความสามารถในการสร้างความสนใจผู้ที่รับการพัฒนาและฝึกอบรม เช่น มีการให้ทำกิจกรรมต่างๆ มีการใช้เทคนิคหรือวิธีการใหม่ๆ ในการพัฒนาและฝึกอบรม เป็นต้น

3) หลักการเสริมสร้างภาวะสมอง ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีหลักการที่สำคัญคือ จะต้องทำให้ผู้ที่เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมได้มีการเสริมสร้างภาวะสมองด้วยการฝึกให้รู้จักคิด ฝึกให้มีการปฏิบัติ ฝึกให้มีการโต้ตอบ หรือฝึกให้เกิดการมีส่วนร่วม ซึ่งวิธีการฝึกต่างๆ เหล่านี้ จะทำให้ผู้ที่เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมเกิดความรู้ความสามารถเพิ่มมากขึ้น และเป็นการเสริมสร้างภาวะสมองของผู้ที่เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมด้วย

4) หลักการเสริมสร้างภาพพจน์ที่ดีในหัวข้อต่าง ๆ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีหลักการที่สำคัญ คือ จะต้องทำให้ผู้ที่เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรม ได้รับรู้และเข้าใจถึง

ความสำคัญ ประโยชน์ และความจำเป็น ที่จะต้องเรียนรู้ในเรื่อง หัวข้อ และเนื้อหาต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ในหลักสูตรของการพัฒนาและฝึกอบรม จึงเป็นหลักการสำคัญที่ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องยึดหลักการเพื่อเสริมสร้างภาพพจน์ที่ดีในหัวข้อต่าง ๆ ให้กับผู้ที่เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรม

5) หลักการเสริมสร้างความเข้าใจ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีหลักการที่สำคัญ คือ จะต้องทำให้ผู้รับการพัฒนาและฝึกอบรม เกิดความเข้าใจ สามารถนำความรู้ต่าง ๆ ที่ได้รับไปใช้ในการปฏิบัติงานหรือประยุกต์ให้เกิดประโยชน์ต่อไปได้ กล่าวคือผู้ที่รับการพัฒนาและฝึกอบรม เมื่อได้รับความรู้จากการพัฒนาและฝึกอบรมแล้ว จะต้องมีความเข้าใจได้ด้วยว่าจะนำความรู้ที่ได้นั้นไปใช้หรือประยุกต์ให้เกิดประโยชน์ต่อไปได้อย่างไรทำไมถึงต้องทำเช่นนั้น ดังนั้น จึงเป็นหลักการสำคัญที่ว่าจะต้องเสริมสร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้นกับผู้เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมด้วย

6) หลักการเน้นหรือย้ำ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีหลักการที่สำคัญ คือ จะต้องทำให้ผู้ที่เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรม สามารถที่จะจดจำจากสิ่งที่ได้รับจากการพัฒนาและฝึกอบรมให้ได้ การที่ให้ผู้รับการพัฒนาและฝึกอบรมสามารถจดจำได้ดีนั้นวิธีการหนึ่งที่นิยมใช้กันก็คือ การเน้นหรือการย้ำ นั่นเอง ยกตัวอย่างเช่น การที่บุคคลบางคนร้องเพลงบางเพลงได้ทั้งๆ ที่ไม่เคยเห็นเนื้อเพลงนั้น เลย ทั้งนี้ อาจจะเป็นเพราะบุคคลผู้นั้นได้ยินและได้ฟังเพลงนั้นบ่อยๆ จึงทำให้จดจำเนื้อเพลงและร้องเพลงนั้นได้ในที่สุด นี่คือหลักการสำคัญที่ว่าจะต้องมีการเน้นหรือย้ำกับผู้เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรม

5. บทบาทของผู้บริหารงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ผู้บริหารงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะมีบทบาทที่สำคัญดังต่อไปนี้

1) ผู้ค้นหา (Program Seeker) ผู้บริหารงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะมีบทบาทเป็นผู้ซึ่งทำหน้าที่ในการค้นหาว่า ควรจะมีการจัดโครงการหรือกิจกรรมการพัฒนาและฝึกอบรมให้กับบุคลากรในหัวข้อเรื่องใด มีความจำเป็นมากน้อยเพียงใด บุคลากรมีความต้องการหรือไม่ เพื่อที่จะได้จัดโครงการหรือกิจกรรมในการพัฒนาและฝึกอบรมให้กับบุคลากรได้อย่างถูกต้องและตรงกับความต้องการขององค์กร

2.) ผู้วางแผน (Program Planner) ผู้บริหารงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะมีบทบาทเป็นผู้ซึ่งทำหน้าที่ในการวางแผนการจัดทำโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ในการพัฒนาและฝึกอบรมให้บุคลากรว่า จะจัดเมื่อไหร่ ที่ไหน ใครเป็นผู้ที่เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรม ใช้วิธีการใด เป็นต้น

3) ผู้ดำเนินการ (Program Operator) เป็นผู้ซึ่งทำหน้าที่ในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่ได้มีการวางแผนไว้ ดังนั้นผู้บริหารงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องทำหน้าที่ดูแลให้การดำเนินงานเป็นไปตามที่กำหนดไว้ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของโครงการ

4) **ผู้ประเมิน (Program Evaluator)** เป็นผู้ซึ่งทำหน้าที่ในการประเมินผลโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นว่า เป็นไปตามที่กำหนดไว้หรือไม่ โดยจะต้องมีการประเมินผลการทำงานในทุุกกิจกรรม โดยเฉพาะความพึงพอใจ (Satisfaction) ในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นหลักสูตร วิทยากร ระยะเวลา สถานที่ หรือกิจกรรมอื่น ๆ ที่มี เพื่อที่จะได้นำผลจากการประเมินด้านต่าง ๆ ไปใช้สำหรับการปรับปรุงแก้ไขในการดำเนินงานครั้งต่อไป

5) **ผู้ให้บริการ (Program Facilitator)** ซึ่งทำหน้าที่ในการให้บริการและอำนวยความสะดวกให้กับผู้ที่เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาและฝึกอบรมในแต่ละโครงการหรือกิจกรรม ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารหรือวิทยากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งจะต้องอำนวยความสะดวกและให้บริการกับผู้เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมให้เกิดความพึงพอใจและประทับใจในการให้บริการและการอำนวยความสะดวกในด้านต่างๆ ซึ่งอย่างน้อยควรที่จะอยู่ในระดับดี

6) **ผู้บริหาร (Program Administrator)** ทำหน้าที่ในการบริหารหน่วยงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามสายการควบคุมบังคับบัญชาด้วย ดังนั้น ผู้บริหารงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็จะต้องทำหน้าที่ในการบริหาร จัดการ ควบคุม กำกับ และดูแลให้การดำเนินงานของหน่วยงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งถือว่าเป็นหน้าที่ในการจัดการ (Management Functions) ของผู้บริหารทุกระดับในองค์การ

6. ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การมีผู้ที่เกี่ยวข้องและร่วมรับผิดชอบ ดังต่อไปนี้

1) **ผู้บริหารระดับสูง (Top Management)** ต้องให้การช่วยเหลือ ส่งเสริมและสนับสนุน เพื่อให้การดำเนินงานในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การเป็นไปอย่างราบรื่น โดยเฉพาะในเรื่องเกี่ยวกับงบประมาณ ทรัพยากรและสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ รวมทั้งการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ในขณะที่มีการดำเนินการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรด้วย

2) **ผู้รับผิดชอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD Manager)** จะต้องเป็นผู้ที่รับผิดชอบการดำเนินงานโดยรวมทั้งหมด ตั้งแต่การวิเคราะห์ความจำเป็น การจัดทำโครงการ การดำเนินงานตามโครงการ การประเมินผลและติดตาม นอกจากนี้ยังจะต้องคอยให้บริการประสานงาน อำนวยความสะดวก และแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย เพื่อให้เกิดความราบรื่นในการดำเนินงานได้มากที่สุด

3) **ผู้บังคับบัญชาโดยตรง (Supervisor)** ต้องให้การส่งเสริม สนับสนุน และเปิดโอกาสให้บุคลากรที่อยู่ภายใต้การควบคุมบังคับบัญชา ได้เข้าร่วมการพัฒนาและฝึกอบรมไม่อาจจะจัดขึ้นภายในองค์การเองหรือจัดขึ้นโดยหน่วยงานภายนอก บางครั้งอาจจะต้องทำหน้าที่เป็นผู้สอนงานให้แก่บุคลากรที่อยู่ภายใต้การควบคุมบังคับบัญชาด้วย นอกจากนี้ อาจจะต้องเปิดใจให้กว้างและ

มีความยินดี เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับโอกาสให้เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งหน้าที่การงานที่สูงขึ้น โดยไม่มีอคติใด ๆ ทั้งสิ้น

4) บุคลากรในองค์กร (Employees) ต้องให้การสนับสนุน และให้ความร่วมมือในการเข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมด้วยความเต็มใจ ไม่มีการต่อต้าน ให้ความสนใจ ฝึกการปฏิบัติ และให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ในขณะที่เข้ารับการพัฒนากการฝึกอบรม ซึ่งจะเป็นผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับบุคลากรนั้น ทั้งโดยตรงและโดยอ้อม

7. ประเภทของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีการแบ่งประเภทซึ่งสามารถจำแนกได้ ดังต่อไปนี้

1) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในเรื่องทั่วไป (General Human Resource Development) เป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในหัวข้อเรื่องทั่ว ๆ ไป ซึ่งสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ ไม่ว่าจะบุคลากรที่เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมนั้น จะมีตำแหน่งหน้าที่การงานอยู่ในตำแหน่งใด หรืออยู่ในระดับผู้บริหารหรือไม่ ก็สามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการเข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมไปใช้ได้ เช่นเดียวกัน เช่น การพัฒนาและฝึกอบรมในหัวข้อเรื่องเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม การพัฒนาและฝึกอบรมในหัวข้อเรื่องเกี่ยวกับการทำงานอย่างไรให้สนุกกับการทำงาน เป็นต้น

2) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เฉพาะเรื่อง (Specific Human Resource Development) เป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในหัวข้อเรื่องที่เป็นเรื่องเฉพาะตำแหน่ง เฉพาะหน้าที่ เพื่อให้ นำไปใช้ในการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่นั้น ๆ ผู้ที่มีตำแหน่งหน้าที่การงานไม่เกี่ยวข้องก็ไม่จำเป็นต้องเข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรม เช่น การพัฒนาและฝึกอบรมในหัวข้อเรื่องเกี่ยวกับการลงบัญชีระบบภาษีมูลค่าเพิ่ม การพัฒนาและฝึกอบรมในหัวข้อเรื่องเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีในการลงรหัสสินค้า เป็นต้น

8. ประเภทของการฝึกอบรม มี 4 ประเภท

1) การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน (Pre- Service Training) มีวัตถุประสงค์เพื่อให้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับลักษณะงานในหน้าที่ที่บุคคลนั้นจะต้องปฏิบัติต่อไป

2) การฝึกอบรมปฐมนิเทศ (Induction / Orientation) มีวัตถุประสงค์เพื่อต้อนรับ หรือ แนะนำผู้ที่เพิ่งเข้าทำงานใหม่ให้ทราบ และเข้าใจถึงเรื่องราวต่าง ๆ โดยทั่วไปเกี่ยวกับองค์กร

3) การฝึกอบรมหลังเข้าทำงาน (In- Service Training) สามารถจำแนกประเภทได้ดังนี้

(1) การฝึกอบรมโดยให้ลงมือปฏิบัติงาน (On- the job Training) เป็นการฝึกอบรมที่มุ่งสอนให้บุคลากรได้เรียนรู้ และเข้าใจถึงวิธีการปฏิบัติงาน โดยการให้ลงมือทำงานจริง ๆ ในสถานที่ ๆ ทำงานจริง การฝึกอบรมแบบนี้มักนิยมใช้กับบุคลากรระดับปฏิบัติการต่าง ๆ แต่มักไม่นิยมใช้กับบุคลากรระดับผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหาร

(2) การฝึกอบรมในห้องปฏิบัติการ (Vestibule Training) เป็นการฝึกอบรมที่กระทำในห้องทดลองปฏิบัติการ ซึ่งจำลองลักษณะให้คล้ายคลึงกับสภาพของสถานที่ทำงานจริง

(3) การฝึกอบรมนอกสถานที่ เป็นการฝึกอบรมที่จัดขึ้นนอกสถานที่ที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทำงานอยู่เป็นประจำ โดยทั่วไปมักจะเป็นสถานที่ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับเรื่องที่จะทำการอบรมพัฒนา ทั้งนี้เพื่อต้องการให้ผู้เข้ารับการอบรมได้พบเห็นสภาพการณ์ที่แท้จริงด้วยตนเอง

4) การฝึกอบรมก่อนที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง (Pre- Promotional Training) เพื่อให้ทราบและเข้าใจถึงลักษณะงานต่าง ๆ ของตำแหน่งใหม่ให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างถูกต้อง และเกิดผลดีต่อองค์การ

9. เทคนิคหรือวิธีการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (การฝึกอบรม)

การจะเลือกใช้วิธีการฝึกอบรมแบบที่เหมาะสมนั้นต้องขึ้นกับปัจจัยหลายๆ ประการ ซึ่งผู้ที่จัดโครงการฝึกอบรมต้องทราบหรือพิจารณาถึงสิ่งต่าง ๆ เช่น วัตถุประสงค์ของโครงการลักษณะ และหัวเรื่องที่จะฝึกอบรม และตัวบุคคลที่จะเข้ารับการอบรม มีวิธีการที่ใช้กันมากมาย เช่น

1. การบรรยาย (Lecture) วิธีนี้เหมาะที่จะใช้กับการที่มีผู้เข้ารับการอบรมเป็นจำนวนมาก เสียค่าใช้จ่ายต่ำ สามารถควบคุม และกำหนดระยะเวลาเสร็จสิ้นได้แน่นอน แต่มีข้อจำกัดที่มีลักษณะ One way Communication ไม่เปิดโอกาสให้ผู้ฟังโต้แย้ง หรือแสดงความคิดเห็นตอบโต้ได้มากนัก และค่อนข้างยากที่จะวัดผลได้ว่า ผู้ฟังได้รับความรู้ และความเข้าใจจากการบรรยายมากนักน้อยเพียงใด

2. การประชุมอภิปราย (Conference / Discussion) วัตถุประสงค์ของวิธีนี้ คือ เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการอบรม รู้จักแสดงออกซึ่งความคิดของตนอย่างอิสระ ซึ่งในการอภิปรายถกเถียงประเด็นปัญหาสำคัญใดสำคัญหนึ่ง อาจเกิดการโต้เถียงเพื่อเอาชนะซึ่งกันและกันได้ และยังคงใช้เวลา

3. การศึกษากรณีตัวอย่าง (Case Study) คือการนำเอาประเด็นเรื่องราว หรือเหตุการณ์อย่างใด อย่างหนึ่งมาให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมศึกษาวิเคราะห์ และอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน

4. การสร้างสถานการณ์จำลอง (Simulation) คือ การอบรมโดยการจำลองสถานการณ์ต่าง ๆ ให้มีลักษณะคล้ายคลึงกับสภาพความเป็นจริงให้มากที่สุด วิธีนี้มีลักษณะคล้ายกับการศึกษากรณีตัวอย่าง วิธีนี้ในทางธุรกิจมีชื่อเรียกอีกนัยหนึ่งว่า “In- Basket Method” ข้อดีของวิธีนี้ คือ เป็นวิธีการที่เหมาะสมในการฝึกฝนให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม รู้จักวิธีการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจริง ทำให้แต่ละบุคคลสามารถวัดความสามารถในการแก้ปัญหาของตน และของบุคคลอื่นได้ ส่วนข้อเสีย คือ เสียค่าใช้จ่าย และเวลามาก

5. การแสดงบทบาทสมมุติ (Role Playing Training) ผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละคนจะได้รับมอบหมายให้แสดงบทบาทอย่างใดอย่างหนึ่งตามที่กำหนดขึ้น วิธีนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาพฤติกรรมของบุคคลในด้านต่างๆ คือ 1) เพื่อฝึกฝนให้รู้จักวิธีการวิเคราะห์ปัญหา หรือประเด็นทางบริหารอย่างใดอย่างหนึ่ง 2) เพื่อเรียนรู้วิธีการปรับปรุง และวิธีการปฏิบัติงานของตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง 3) เพื่อสามารถวิจารณ์พฤติกรรมผู้อื่น และสามารถยอมรับการวิจารณ์จากผู้อื่น 4) เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจอันดีต่อกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน 5) เพื่อให้ความคุ้นเคยกับการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า

ข้อดีคือ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีส่วนร่วมในการฝึกอบรมทำให้ทุกคนมีโอกาสแสดงออก และผู้เข้าอบรมมีโอกาสฝึกฝนความสามารถในการแก้ปัญหาด้วยตนเอง

ข้อบกพร่องคือ เป็นวิธีค่อนข้างยากในทางปฏิบัติโอกาสที่จะบิดเบือนเป้าหมายมีได้ง่าย และสร้างความลำบากใจแก่ผู้แสดง

6. การสาธิต (Demonstration) คือ จะมีการแสดงให้เห็นของจริง ซึ่งวิธีการเช่นนี้จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความเข้าใจง่าย และอย่างรวดเร็ว ดังลักษณะสุภาษิตไทย “สิบปากว่าไม่เท่าตาเห็น” วิธีนี้ใช้ได้เฉพาะกับบุคคลบางประเภท เช่นช่างฝีมือ หรือผู้ใช้แรงงาน แต่ไม่เหมาะสมกับการพัฒนานักบริหาร

7. การประชุมแบบซินดิเคท (Syndication) วิธีนี้เริ่มขึ้นที่ประเทศอังกฤษต่อมาแพร่หลายไปยังประเทศในเครือจักรภพ และประเทศอื่น ๆ

ข้อดีของวิธีนี้ คือ เปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ได้แลกเปลี่ยนความรู้กันทำให้ได้คุ้นเคยกับวิธีการประชุมกลุ่มเพื่อพิจารณาประเด็นปัญหาและฝึกฝนให้มีความเป็นผู้นำ

ข้อบกพร่อง คือ เสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการดำเนินการมากและความสำเร็จขึ้นอยู่กับบุคคลเป็นสำคัญ

8. การระดมสมอง (Brain storming) เป็นการที่สมาชิกทุกคนได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นอย่างเสรี โดยปราศจากข้อจำกัด กฎเกณฑ์ และความเห็นนั้นจะได้รับการยอมรับฟังจากสมาชิกทุกคน วิธีการนี้นิยมใช้เพื่อร่วมกันแก้ปัญห โดยผู้ที่เข้าร่วมกิจกรรมเป็นบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญและมีประสบการณ์ในเรื่องนั้น ๆ โดยตรง

9. การใช้แหล่งเรียนรู้ในชุมชน (Community College Training) เป็นการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร โดยใช้สถาบัน วิทยาลัย หรือหน่วยงานของชุมชน เป็นแหล่งฝึกปฏิบัติ เช่น โรงเรียนสารพัดช่าง ประชาชนท้องถิ่น เป็นต้น

กล่าวโดยสรุปคือ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นแนวทางที่สำคัญในการกำหนดกิจกรรมหรือวิธีการในการพัฒนา ซึ่งวิธีการต่างๆ สามารถที่จะนำเทคนิคไปใช้ในการปฏิบัติงานร่วมกับเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกศึกษาในภาพรวมของวิธีการต่างๆ ที่เห็นว่าเหมาะสมกับคุณสมบัติของข้าราชการที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาวิจัยเป็นสำคัญ

แนวคิดเกี่ยวกับทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

แนวคิดเกี่ยวกับทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัลที่สำคัญในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเห็นว่ามีความเกี่ยวข้องกับเครื่องมือ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีต่างๆ ในการสื่อสาร หรือปฏิบัติงาน ซึ่งในระยะเริ่มต้นของการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลให้แก่ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ ได้มีการนำ “มาตรฐานสมรรถนะสาขาผู้ใช้ ไอที (Digital Literacy) จัดทำโดยสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน) ร่วมกับสำนักงาน ก.พ.) และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี” ซึ่งมีความชัดเจนและครอบคลุมองค์ประกอบที่จำเป็น มาใช้ไปพลางก่อน และในระยะต่อไป สำนักงาน ก.พ. จะร่วมกับสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน) ร่วมกับสำนักงาน ก.พ.) จัดทำ องค์ประกอบทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัลที่เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทและลักษณะงานของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐมากขึ้น มีผู้กล่าวถึงเรื่องนี้อย่างต่อเนื่อง

อนันต์สิทธิ์ สุขศิริ (2563) กล่าวถึงทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัลหรือ Digital literacy ไว้ว่าหมายถึง ทักษะในการนำเครื่องมือ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีอยู่ในปัจจุบัน อาทิ คอมพิวเตอร์ โทรศัพท์ แทปเล็ต โปรแกรมคอมพิวเตอร์ และสื่อออนไลน์ มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ในการสื่อสาร การปฏิบัติงาน และการทำงานร่วมกัน หรือใช้เพื่อพัฒนากระบวนการทำงาน หรือระบบงานในองค์กรให้มีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพ โดยทักษะดังกล่าวครอบคลุมความสามารถใน 4 มิติ ได้แก่ การใช้ (Use), เข้าใจ (Understand), การสร้าง (create) และเข้าถึง (Access) เทคโนโลยีดิจิทัล ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังภาพต่อไปนี้



WHY DIGITAL LITERACY

ทำไมต้องพัฒนาทักษะความเข้าใจและการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

ปัจจุบันโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

ยุค Analog ยุค Digital ยุค Robotic

ข้าราชการ แทนหลักของการพัฒนาประเทศ

ป้องกันไม่ให้เกิด culture shock จากการเปลี่ยนผ่านเทคโนโลยี

ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง

ป้องกันความเสี่ยงจากการใช้เทคโนโลยีที่ไม่เหมาะสม

ต้องป้องกัน

- การโจมตีข้อมูล
- การโจมตีทางไซเบอร์
- การสูญเสียความเป็นส่วนตัว
- ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน

DIGITAL LITERACY

ตัวช่วยสำคัญสำหรับข้าราชการ

การสื่อสารและปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น

การเรียนรู้และพัฒนาตนเอง

LEARN & GROWTH

ได้รับโอกาสก้าวหน้าในอาชีพราชการ

ทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์...

“ทำน้อย...ได้มาก”

Work less but Get More Impact

“สร้างคุณค่า”

Value Co-Creation

“ความคุ้มค่าในการดำเนินงาน”

Economy of Scale

THAILAND 4.0

ภาพที่ 9 Digital literacy

ที่มา : <https://www.ocsc.go.th/DLProject/mean-dlp.DigitalLiteracy>

1. ประโยชน์ของการพัฒนา Digital Literacy

5.1.1 ประโยชน์สำหรับข้าราชการ ประกอบด้วย

- (1) ทำงานได้รวดเร็วลดข้อผิดพลาดและมีความมั่นใจในการทำงานมากขึ้น
- (2) มีความภาคภูมิใจในผลงานที่สามารถสร้างสรรค์ได้เอง
- (3) สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
- (4) สามารถระบุทางเลือกและตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น
- (5) สามารถบริหารจัดการงานและเวลาได้ดีมากขึ้น และช่วยสร้างสมดุลในชีวิต

และการทำงาน

- (6) มีเครื่องมือช่วยในการเรียนรู้และเติบโตอย่างเหมาะสม

5.1.2 ประโยชน์สำหรับส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐ ประกอบด้วย

(1) หน่วยงานได้รับการยอมรับว่ามีความทันสมัย เปิดกว้าง และเป็นที่ยอมรับ ซึ่งจะช่วยดึงดูดและรักษาคนรุ่นใหม่ที่มีศักยภาพสูงมาทำงานกับองค์กรด้วย

- (2) หน่วยงานได้รับความเชื่อมั่นและไว้วางใจจากประชาชนและผู้รับบริการมากขึ้น
- (3) คนในองค์กรสามารถใช้ศักยภาพในการทำงานที่มีมูลค่าสูง (High Value Job)

มากขึ้น

(4) กระบวนการทำงานและการสื่อสารขององค์กร กระชับขึ้น คล่องตัวมากขึ้น และมีประสิทธิภาพมากขึ้น

(5) หน่วยงานสามารถประหยัดทรัพยากร (งบประมาณและกำลังคน) ในการดำเนินงานได้มากขึ้น

2. ทักษะสำคัญสำหรับ Digital Literacy ที่กองทุนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (2563) ได้รวบรวมและสังเคราะห์ข้อมูล พบว่าประกอบด้วย

(1) การรู้สื่อ (Media Literacy) จะทำให้เรามีความสามารถในการเข้าถึง วิเคราะห์และผลิตสื่อต่างๆ เพื่อถ่ายทอดความคิดของเรา แต่ทั้งนี้เราจะต้องตระหนักถึงผลกระทบต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นและตามมาได้หากใช้สื่อแบบผิดวิธี ดังนั้น การเข้าใจประเด็นทางจริยธรรมและทางกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการเข้าถึงและการใช้สื่อจึงเป็นเรื่องพื้นฐานที่ควรจะศึกษาไว้ให้ดี

(2) การรู้เทคโนโลยี (Technology Literacy) ทำให้เกิดความชำนาญในการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ ตั้งแต่ขั้นพื้นฐานไปจนถึงทักษะที่มีความซับซ้อนเพื่อต่อยอดและไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน

(3) การรู้สารสนเทศ (Information Literacy) ทักษะนี้คือเรื่องสำคัญมากสำหรับคนที่ชอบหาคำตอบจากโลกออนไลน์ เพราะจะทำให้เรารู้จักคิดวิเคราะห์ถึงแหล่งที่มาของเนื้อหาถ่วงกรองข้อมูลได้อย่างถูกต้องแม่นยำ

(4) การรู้เกี่ยวกับสิ่งที่เห็น (Visual Literacy) ความสามารถในการใช้สิ่งที่เห็นในการทำงานและดำเนินชีวิตประจำวัน ผ่านการคิดวิเคราะห์ เรียนรู้และตัดสินใจจากประสบการณ์ได้

(5) การรู้การสื่อสาร (Communication Literacy) รู้จักใช้แหล่งข้อมูลต่างๆ มาสื่อสารในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างดี เหมาะสมกับกาลเทศะ รู้ว่าอะไรควรโพสต์หรืออะไรที่ไม่ควรทำในโลกออนไลน์และใช้แลกเปลี่ยนความรู้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

(6) การรู้สังคม (Social Literacy) ทักษะสำหรับการทำงานที่มี Connection เครือข่ายทางสังคม เพื่อรวบรวมความรู้ มีความสามารถในการสื่อสาร และแยกแยะได้หากมีความขัดแย้งของข้อมูล

3. ทักษะดิจิทัลสำหรับคนไทย ปี 2564

สถาบัน IMD (International Institute for Management Development) (2020) ดัชนีวัดความสามารถในการแข่งขันด้านดิจิทัลนี้ วัดจากปัจจัยหลัก 3 ด้าน (สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์, 2563) ดังนี้

(1) องค์ความรู้ (Knowledge) เป็นการวัดความสามารถในการเข้าใจและเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ซึ่งมีปัจจัยย่อย ได้แก่ ความสามารถพิเศษ, การฝึกอบรมและการศึกษา และความเข้มข้นทางวิทยาศาสตร์

(2) เทคโนโลยี (Technology) เป็นการวัดความสามารถในการพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ ๆ ซึ่งมีปัจจัยย่อย ได้แก่ โครงสร้างการควบคุม, เงินทุนและโครงสร้างเทคโนโลยี

(3) ความพร้อมในอนาคต (Future Readiness) เป็นการวัดความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของคน ธุรกิจ และการนำเทคโนโลยีมาใช้ ได้แก่ ทักษะคนที่ปรับตัวได้, ความคล่องตัวทางธุรกิจ และการรวมกันของเทคโนโลยีสารสนเทศ

3.1 Top 5 ทักษะสำคัญ ที่เป็นที่ต้องการในไทย

The Future of Jobs Report (2020) ชี้ให้เห็นว่า ทักษะการทำงานบางอย่าง ทั้งทักษะด้านความรู้ (Hard skills) และทักษะด้านอารมณ์ (Soft skills) ที่ตลาดงานต้องการในปัจจุบันและยังคงมีความสำคัญในอนาคต เช่น ทักษะการแก้ปัญหา การคิดวิเคราะห์ ความยืดหยุ่นต่อสถานการณ์ที่เผชิญ ความอดทนต่อความเครียด การใช้เทคโนโลยี และการออกแบบและพัฒนาโปรแกรม เป็นต้น โดยรายงานระบุว่า ในปี 2025 หรือปี 2568 จะมีการนำเทคโนโลยีมาใช้เพิ่มมากขึ้น ทำให้กว่า 50% ของลูกจ้างจำเป็นต้อง Reskill ใหม่ และคาดว่าอีก 6 เดือนข้างหน้า ลูกจ้างกว่า 40% ต้อง reskill ใหม่ หมายถึง การที่เรามี Skill เดิม แต่มีการเรียนรู้ปรับตัวเพื่อหิบบ Technology ใหม่ ๆ มาใช้ และด้วยผลกระทบจากการระบาดของ COVID-19 และการเปลี่ยนมาใช้ระบบอัตโนมัติมากขึ้นส่งผลให้ลูกจ้างต้อง Reskills ใหม่ภายใน 5 ปีข้างหน้า งานกว่า 85 ล้านงานจะมีการแทนที่ด้วยเครื่องจักรกล (สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์, 2563)

นอกจากนี้ยังระบุว่า นายจ้างกว่า 90% มีความคาดหวังว่าทักษะใหม่ ๆ ที่จะได้จากการเรียนรู้พนักงาน ระยะเวลาที่ใช้ในการเรียนรู้ทักษะใหม่ ขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย เช่น ประเภทของทักษะ ประเภทของงานหรือวิชาชีพ ฯลฯ ทักษะที่เกี่ยวกับคนและวัฒนธรรม การเขียน การขาย และการตลาด อาจใช้ระยะเวลาเรียนเพียง 1 – 2 เดือน ในขณะที่ทักษะด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และ AI อาจใช้เวลา 2 – 3 เดือน ส่วนทักษะด้าน Cloud Computing และวิศวกรรมอาจใช้ระยะเวลานานกว่าทุกทักษะคือประมาณ 4 – 5 เดือน และในประเทศไทย ทักษะสำคัญที่จะเป็นที่ต้องการในปัจจุบัน 5 ทักษะ ได้แก่

(1) ทักษะคิดวิเคราะห์และนวัตกรรม (Analytical Thinking and Innovation) เป็นคนที่รู้จักคิดวิเคราะห์ ช่างสังเกต ช่างสงสัย ช่างถาม จับประเด็น แยกแยะและเชื่อมโยง นำไปสู่การคิดสร้างสรรค์งานใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมได้

(2) การแก้ปัญหาที่ซับซ้อน (Complex Problem-Solving) เป็นคนที่มีทักษะในการจัดการกับปัญหาที่มีความสลับซับซ้อน มีกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบ สามารถวิเคราะห์ความเชื่อมโยงของปัจจัยที่เกี่ยวข้อง และหาแนวทางการแก้ไขที่ต้นตอของปัญหา

(3) การเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning and Learning Strategies) การเรียนรู้จากการลงมือทำด้วยตัวเอง ฝึกคิดวิเคราะห์ แลกเปลี่ยนประสบการณ์กลุ่มพร้อมร่วมกันแก้ปัญหา ผ่านกิจกรรมการเรียนการสอนรูปแบบใหม่ที่มุ่งเน้นให้ผู้เรียนมีส่วนร่วม

(4) ทักษะการคิดวิเคราะห์ (Critical Thinking and Analysis) เป็นคนที่มีทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ การคิดวิเคราะห์ตามหลักเหตุผล และประเมินความถูกต้อง มีความสมเหตุสมผล โดยใช้วิจารณ์ญาณของความเป็นมนุษย์

(5) ทักษะความคิดสร้างสรรค์ (Creativity, Originality and Initiative) เป็นคนที่มีความคิดสร้างสรรค์ คิดต่างไม่ซ้ำใคร (คิดนอกกรอบ) มีความคิดริเริ่มและกล้าที่จะทำในสิ่งใหม่

3.2 10 Digital Transformation Trends ปี 2021

Forbes (2564) ได้คาดการณ์ 10 Digital Transformation Trends ไว้ ซึ่งหลายอย่างเกิดขึ้นแล้วบางส่วนในปัจจุบันและมีแนวโน้มจะโตขึ้นอีกเรื่อย ๆ (สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์, 2563) ได้แก่

(1) เทคโนโลยี 5G จะกลายเป็นกระแสหลัก ซึ่งเรามักจะได้ยินการพูดถึงประโยชน์ของ 5G บ่อยครั้ง แต่ยังไม่เห็นว่าสำคัญ จนกระทั่งในปี 2563 ที่ผ่านมา ที่มีการแพร่ระบาดของโควิด-19 การทำงานหรือเรียนออนไลน์ การประชุมออนไลน์ และการทำงานร่วมกันออนไลน์ จึงเป็นสิ่งจำเป็น อีกทั้งธุรกิจปัจจุบันยากที่จะอยู่ได้โดยไม่เชื่อมต่ออินเทอร์เน็ต เพราะฉะนั้น เทคโนโลยี 5G สามารถตอบโจทย์ความต้องการการเชื่อมต่อที่เชื่อถือได้ และรวดเร็วยิ่งขึ้นได้ จึงมีแนวโน้มว่าจะได้รับความนิยมยิ่งขึ้นในปี 2564

(2) **Customer Data Platform** จะเป็นที่ยอมรับ **Customer Data Platform** หรือ CDP เป็นระบบที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลของลูกค้า และนำข้อมูลไปวิเคราะห์เพื่อนำไปใช้งานต่อที่ หลากหลาย เช่น วิเคราะห์หา Customer Insight ทำให้ Brand สามารถทำการตลาดเฉพาะบุคคล (Personalized Marketing) ได้แม่นยำยิ่งขึ้น ซึ่ง CDP ได้รับความนิยมเป็นอย่างมากในช่วงหลาย เดือนที่ผ่านมา การที่องค์กรมีข้อมูลกระจัดกระจายอยู่หลายแหล่ง ซึ่งบริหารจัดการยาก ทำให้บริษัท ไม่สามารถตอบสนองลูกค้าได้ทันทั่วถึงที่ CDP เข้ามาช่วยแก้ปัญหาได้ โดยการรวบรวมข้อมูลจาก หลากหลายแหล่งที่มา จัดระเบียบ แยกหมวดหมู่ และทำให้ทุกคนที่ต้องการเข้าถึงสามารถใช้งานได้ อย่างง่ายดาย และช่วยให้บริหารข้อมูลลูกค้าได้แบบ 360 องศา จากที่เห็นในปัจจุบันว่าข้อมูลมี ปริมาณเพิ่มขึ้นแบบก้าวกระโดด และไม่มีท่าทีจะหยุดในเร็ว ๆ นี้ ทำให้ CDP จะกลายเป็นเรื่องที่ใกล้ ตัวมากยิ่งขึ้นอย่างแน่นอน

(3) **Hybrid Cloud** จะเป็นโครงสร้างขององค์กรยุคใหม่ องค์กรหลายแห่งมีการวาง สถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture) แบบ Hybrid Cloud ซึ่งเป็นการผสมผสานกัน อย่างลงตัวระหว่างระบบโครงสร้างพื้นฐานของระบบ Private Cloud และ Public Cloud ซึ่งช่วย เพิ่มความยืดหยุ่นในการจัดการ ช่วยให้สามารถทำงานอย่างไร้รอยต่อได้มากยิ่งขึ้น โดยสามารถเข้าถึง ลูกค้าได้ ‘ทุกที่ทุกเวลา’ เช่น บริษัทอาจใช้ทรัพยากรการประมวลผลของระบบคลาวด์สาธารณะ (Public Cloud) และแอปพลิเคชันสำหรับกระบวนการบางอย่าง เช่น ซอฟต์แวร์บัญชีเงินเดือน (Payroll Software) แต่เลือกที่จะใช้ระบบคลาวด์ส่วนตัว (Private Cloud) เพื่อจัดเก็บข้อมูลที่สำคัญ ทางธุรกิจ โดยมีกฎแฉสำคัญคือ Public Sphere และ Private Sphere ที่เชื่อมโยงกันผ่านการ เข้ารหัสการเชื่อมต่อ (Encrypted Connection) ช่วยให้สามารถรับส่งข้อมูลอย่างมั่นคงปลอดภัย ซึ่ง ได้ขยายขอบเขตจาก IT แบบดั้งเดิม เป็นการตอบโจทยการใช้งานในวงการต่าง ๆ อย่างหลากหลาย และการเกิดขึ้นของโควิด-19 ช่วยเน้นย้ำความสำคัญของระบบโครงสร้าง Cloud ที่ช่วยเรื่องความ รวดเร็วและยืดหยุ่น เห็นว่ามีองค์กรที่เร่งลงทุนใน Cloud เพื่อเตรียมพร้อมรับมือกับความไม่แน่นอน และการ Disruption ดังที่เกิดในปี 2563 อีกทั้ง IDC (Internet Data Center) ยังได้คาดการณ์ว่า ตลาด Hybrid Cloud จะโตขึ้น 20.5% ในปี 2564 โดยได้รับแรงหนุนจากการเติบโตของบริการด้าน ความมั่นคงปลอดภัย (Security Service) และการให้บริการข้อมูล (Data Service) ที่เป็นไปตาม ข้อกำหนด (Compliance)

(4) **Cyber security** จะกลับมามีความสำคัญอีกครั้ง **Cyber security** หรือ ความ มั่นคงปลอดภัย ไชเบอร์เริ่มได้รับการพูดถึงน้อยลง จนกระทั่งการแพร่ระบาดของโควิด-19 ที่ทำ ให้ **Cyber security** กลับมาได้รับการพูดถึงอีกครั้ง เนื่องจากเหล่าแฮกเกอร์ได้ใช้โอกาสที่คนทำงาน ออนไลน์จากบ้านในการโจมตีธุรกิจต่าง ๆ อย่างต่อเนื่องจากฐานข้อมูลทั่วโลก ซึ่งในช่วงเดือนมกราคม ถึงเมษายน 2563 การโจมตีข้อมูลธนาคารเพิ่มสูงถึง 238% และการโจมตีผ่านระบบคลาวด์เพิ่มสูงถึง

600% การที่คนเริ่มทำงานที่ออฟฟิศน้อยลง และทำงานที่บ้านมากขึ้น ทำให้องค์กรต่าง ๆ ต้องกลับมายกระดับกลยุทธ์ด้าน **Cyber security** เพื่อรองรับอุปกรณ์และเครือข่ายในการ Work from Home นอกจากนี้ ยังทำให้ผู้ผลิตซอฟต์แวร์ ฮาร์ดแวร์ และ Cloud เพิ่มความพยายามในการทำให้สินค้าและบริการ มีความมั่นคงปลอดภัยมากยิ่งขึ้น เพื่อรับมือกับภัยคุกคามที่เพิ่มขึ้นในอนาคต

(5) Privacy and Confidential Computing มีความเคลื่อนไหวมากยิ่งขึ้น
หัวใจหลักของ Computing คือ การเข้ารหัสกระบวนการคอมพิวเตอร์ทั้งหมด ไม่ใช่แค่ Data เป็นการเพิ่มความมั่นคงปลอดภัยให้กับข้อมูลอีกชั้นกับข้อมูลที่มีความสำคัญ (Sensitive Data) ในบริษัทยักษ์ใหญ่ เช่น Microsoft, IBM, Alibaba, VMware ต่างช่วยกันพัฒนาวิธีการและหาหนทางในการสร้าง The Confidential Computing Consortium ซึ่งน่าจะได้เห็น Confidential Computing กลายเป็นกระแสหลักในโลกธุรกิจในปี 2564

(6) Headless Tech จะ Disrupt อุตสาหกรรม และเปลี่ยนรูปแบบของการทำ e-Commerce “Headless Tech” คือการที่ธุรกิจสามารถแยกการทำงานของ Front-End (โปรแกรมหน้าบ้าน เช่น เว็บไซต์ แอปพลิเคชัน) กับ Back-End (โปรแกรมหลังบ้าน เช่น ฐานข้อมูล โครงสร้างพื้นฐาน) ได้ เพื่อสร้างประสบการณ์ที่ดีขึ้นให้แก่ลูกค้า การเปลี่ยนจากประสบการณ์แบบ Omnichannel ไปสู่การเชื่อมต่อทุกอย่างตั้งแต่ โกดัง ไปถึง หน้าร้าน ไปจนถึงการให้บริการทางออนไลน์ บริษัทต่าง ๆ ได้สร้างประสบการณ์ในการช้อปปิ้งไปยังช่องทางใหม่ ๆ ทำให้ Developer ในฝั่งผู้ขายมีอิสระในการสร้างประสบการณ์การซื้อรูปแบบที่สร้างสรรค์ผ่านช่องทางใหม่ ๆ มากยิ่งขึ้น เช่นเดียวกัน

(7) Work from Home มีแนวโน้มจะอยู่นานกว่าโควิด-19 ถึงแม้ว่าในช่วงหลังพนักงานสามารถเริ่มกลับไปทำงานได้แล้ว แต่หลาย ๆ บริษัทยังคงมีนโยบาย Work from Home ให้กับพนักงานอยู่ ทำให้เกิดการพัฒนาและใช้งานเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับ Smart Work from Home เช่น Zoom, Webex หรือ Microsoft Teams ซึ่งส่งผลทำให้ยอดขายคอมพิวเตอร์หรือเครื่องมือเชื่อมต่อต่าง ๆ ที่ต้องใช้ในการทำงานจากบ้านเพิ่มมากขึ้นเช่นเดียวกัน นอกจากนี้เราอาจจะได้เห็นการอพยพของประชากร เนื่องจากคนสามารถทำงานจากที่ไหนก็ได้ จึงมีแนวโน้มที่คนจะย้ายจากเมืองหลวงไปสู่พื้นที่ที่ค่าครองชีพถูกกว่า ซึ่งส่งผลให้เกิดการลงทุนด้านเครือข่ายและการเชื่อมต่อในพื้นที่ชนบทมากยิ่งขึ้น จึงช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น ด้วยค่าใช้จ่ายด้านการดำเนินการที่ถูกลงหลาย ๆ บริษัทจึงอาจจะยังไม่กลับไปใช้วิธีการเดิม ๆ ในเร็ว ๆ นี้

(8) เทคโนโลยี AI จะได้รับการยอมรับในวงกว้างมากขึ้น การแพร่ระบาดของโควิด-19 เป็นปัจจัยเร่งให้เกิดการใช้ Data, AI มากยิ่งขึ้นในทุกภาคส่วน ในขณะที่หลายคนอาจจะรู้สึก ว่า AI คือเทรนด์แห่งอนาคต ในความจริงแล้ว AI นั้นอยู่ในชีวิตประจำวันอยู่แล้ว สังเกตจากสิ่งที่เราเห็นบนโซเชียลมีเดีย หรือการที่ Netflix สามารถแนะนำภาพยนตร์ที่เหมาะสมกับเรา ล้วนเกิดจาก AI

ทั้งสิ้น ในอนาคต AI จะมีผลต่อการซื้อ การบริโภค การจ้างงาน และความบันเทิง โดยได้รับอิทธิพลจากข้อมูลจำนวนมหาศาล และความสามารถของเครื่องคอมพิวเตอร์ในยุคนี้ ซึ่งไม่ต้องสงสัยว่า AI จะเติบโตในอนาคตอย่างรวดเร็วยิ่งกว่าปัจจุบัน ท้ายที่สุดแล้ว AI จะต้องได้รับการเฝ้าระวังอย่างใกล้ชิด เพื่อให้มั่นใจว่าจะมีการใช้งานเพื่อจุดประสงค์ในเชิงบวกเท่านั้น

(9) Device Form Factors จะได้รับความสนใจอีกครั้ง ผู้บริโภคต้องการอุปกรณ์ที่มีน้ำหนักเบา ขนาดเล็ก และสามารถเชื่อมต่อได้ดีกว่าเดิม แต่ก็ยังต้องใช้ประโยชน์ได้หลากหลาย แทนที่จะถืออุปกรณ์หลาย ๆ เครื่อง ผู้ใช้งานต้องการอุปกรณ์แบบไฮบริดมากขึ้น ที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามวัตถุประสงค์ในการใช้งาน ในปี 2564 เราจะได้เห็นการกลับมาของโทรศัพท์พับได้อีกครั้ง หากสามารถให้คุณภาพและการเชื่อมต่อได้ดีเท่า ๆ กับโทรศัพท์รูปแบบปัจจุบัน ไอเดียหลักของโทรศัพท์พับได้คือ สามารถขยายเป็นแท็บเล็ตได้เมื่อต้องการจอที่ใหญ่ขึ้น และสามารถพับกลับเป็นโทรศัพท์ได้เมื่อต้องการใช้งานแบบปกติ เช่น Microsoft Surface Duo หรือ Samsung Galaxy Fold 2 ซึ่งในปี 2564 จะมีอุปกรณ์ลักษณะนี้ออกมาให้เราได้เห็นมากขึ้นอีกแน่นอน

(10) Quantum Computing จะกลายเป็นกระแสหลัก เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์รูปแบบใหม่ที่อาศัยปรากฏการณ์เชิงควอนตัมในการช่วยประมวลผลข้อมูล (Quantum Computing) อาจยังไม่เป็นที่พูดถึงเท่าไร แต่เทคโนโลยีนี้กำลังเติบโตขึ้นเรื่อย ๆ ด้วยการที่ Quantum Computing สามารถประมวลผลที่เร็วกว่าคอมพิวเตอร์โดยทั่วไปอย่างมหาศาล เทคโนโลยีนี้มีการนำมาใช้จัดการการแพร่ระบาดของโควิด-19 เช่นเดียวกับการพัฒนาวัคซีน ในอนาคตคาดการณ์ว่าเราจะได้เห็นกรณีศึกษาในหลากหลายอุตสาหกรรมในอนาคต เนื่องจากผู้คนเริ่มตระหนักถึงความสามารถอันทรงพลังของ Quantum Computing มากขึ้น

จากข้อมูลเกี่ยวกับทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล สรุปได้ว่ามีความเกี่ยวข้องกับเครื่องมือ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีต่างๆ ในการสื่อสาร หรือปฏิบัติงานซึ่งถือเป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนาทักษะทางดิจิทัลสำหรับบุคลากรภาครัฐ และทักษะสำคัญในปัจจุบัน ได้แก่ (1) ทักษะคิดวิเคราะห์และนวัตกรรม (2) การแก้ปัญหาที่ซับซ้อน (3) การเรียนรู้เชิงรุก (4) ทักษะการคิดวิเคราะห์ และ (5) ทักษะความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งทักษะต่างๆ เหล่านี้ผู้วิจัยเห็นว่ามีความจำเป็นสำหรับการพัฒนาบุคลากรภาครัฐในยุคดิจิทัล

แนวคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติที่เป็นเลิศ

การศึกษาจากวิธีปฏิบัติหรือวิธีการที่เป็นเลิศ (Best Practice) ซึ่งเป็นองค์ความรู้หรือบทเรียนประสบการณ์ที่เกิดจากการลงมือทำหรือการปฏิบัติจริง สร้างการยอมรับและกำหนดเป็นมาตรฐานในการทำงานได้ ถ้าใครนำวิธีการหรือวิธีปฏิบัติดังกล่าวไปใช้ก็ไม่กระทบกับคุณภาพของงาน

การนำเสนอการปฏิบัติที่เป็นเลิศ จึงเป็นการนำเสนอวิธีการปฏิบัติงานที่ผู้นำเสนอคิดว่าดีเลิศของตน ต่อผู้อื่น (กรมการพัฒนาชุมชน, 2549 : 1)

1. ความหมายของการปฏิบัติที่เป็นเลิศ

ในปัจจุบัน คำว่า การปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) เป็นคำที่ใช้กันอย่างกว้างขวางแพร่หลาย ซึ่งพจนานุกรมของเว็บสเตอร์ ได้ให้ความหมาย การปฏิบัติที่เป็นเลิศไว้ว่า หมายถึง การดำเนินงานแบบเป็นระบบเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เป็นการปฏิบัติหรือกระบวนการงานในการทำบางสิ่งบางอย่างให้สำเร็จและการทำงานที่เป็นระบบซ้ำๆ แบบเดียวกันจนเกิดความชำนาญ สร้างเสริมประสบการณ์เพิ่มพูนขึ้นจนถึงระดับ “เชี่ยวชาญ” จนกลายเป็นวิชาชีพ เช่น นักกฎหมาย แพทย์ นักการเงินและการจัดการ เป็นต้น (กรมการพัฒนาชุมชน, 2549 : 2-3) อันที่จริงแล้ว คำว่า “ดีที่สุด (Best)” ของคำว่า “การปฏิบัติที่ดี” นี้เป็นคำที่ให้ความหมายในเชิงเทียบเคียง คือ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และเป้าหมายเป็นหลัก คำว่า “ดีที่สุด” อาจจะไม่ได้อ้างอิงถึง ดีที่สุดจริง ๆ ขององค์กรทั้งหมด แต่อาจจะเฉพาะสำหรับองค์กรใดองค์กรหนึ่งเท่านั้น เพราะแต่ละองค์กรมีวัฒนธรรม วิสัยทัศน์ สภาพธุรกิจและปัจจัยภายในขององค์กรที่แตกต่างกันไป ดังนั้นการปฏิบัติที่ดี จึงไม่ได้จำกัดอยู่เพียงเรื่อง ๆ เดียว หรือกระบวนการใดกระบวนการหนึ่งเพียงอย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับการปฏิบัติที่ดีที่แต่ละองค์กรมองหา (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2545 : 10-12) นอกจากนี้จะเห็นได้ว่าในเอกสารทางวิชาการหรือเอกสารเผยแพร่มีผู้เขียนหลายๆ คนได้ใช้คำภาษาอังกฤษตรงตัวและแปลความตามศัพท์ คือการปฏิบัติที่ดีที่สุด หรือการปฏิบัติงานที่ดีเลิศ (ฉันทนา วิริยเวชกุล, 2549: 55-57) สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2545) ได้ให้ความหมาย การปฏิบัติที่ดีว่าเป็นวิธีการปฏิบัติที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ หรืออาจกล่าวได้ว่า คือ การปฏิบัติที่ทำให้องค์กรสู่ความเป็นเลิศ ส่วนศูนย์สร้างผลผลิตและคุณภาพแห่งอเมริกา (American Productivity & Quality Center : APOC ในสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2545) ได้ให้คำจำกัดความว่า การปฏิบัติที่เป็นเลิศ คือ การปฏิบัติทั้งหลายที่สามารถก่อให้เกิดผลที่เป็นเลิศ

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) หมายถึง วิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุดหรือวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ ซึ่งเป็นวิธีทำงานที่มีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล และสามารถนำมากำหนดเป็นมาตรฐานได้ ซึ่งหากมีผู้ได้นำวิธีการดังกล่าวไปปฏิบัติก็จะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน

2. เหตุผลสำคัญที่ทำให้มีการค้นหาการปฏิบัติที่เป็นเลิศ

สำหรับเหตุผลสำคัญที่ทำให้มีการค้นหาการปฏิบัติที่เป็นเลิศ มีเหตุผลหลักๆ ที่สำคัญ 4 ประการด้วยกัน ได้แก่ (กรมการพัฒนาชุมชน, 2549 : 2) 1) ต้องการตัวอย่างหรือต้นแบบที่ดีเกี่ยวกับแนวทางหรือวิธีการปฏิบัติที่ดีในเรื่องนั้นๆ 2) ต้องการให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาจนให้เกิดประสิทธิภาพ

ประสิทธิผลของงาน 3) ต้องการให้คนในองค์กรเกิดการเรียนรู้จากบทเรียน ประสบการณ์ที่ดีที่ควรเรียนรู้ร่วมกัน และ 4) มุ่งเน้นหาคำตอบถึงวิธีการสร้างการปฏิบัติที่เป็นเลิศว่าคืออะไร อะไรอยู่เบื้องหลังความสำเร็จ บางครั้งผลสำเร็จของกระบวนการมีใช้สิ่งที่มองเห็นได้ในกระบวนการนั้น แต่อาจมีปัจจัยอื่นเข้ามาเกื้อกูลให้การดำเนินงานสำเร็จ เช่น วัฒนธรรมองค์กร และภาวะผู้นำ เป็นต้น

3. ประโยชน์จากการค้นหาการปฏิบัติที่เป็นเลิศ

สำหรับประโยชน์จากการค้นหาการปฏิบัติที่เป็นเลิศที่สำคัญๆ มีดังต่อไปนี้ (กรมการพัฒนาชุมชน, 2549 : 6) 1) มีตัวอย่างต้นแบบที่เป็นวิธีการหรือแนวปฏิบัติที่ดีเลิศต่อการปรับปรุงและพัฒนางาน 2) เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน 3) ลดเวลา ขั้นตอน ค่าใช้จ่าย และอื่น ๆ ในการปรับปรุงและพัฒนาการทำงาน 4) มีการสร้างฐานข้อมูลที่มีประโยชน์ต่อการเปรียบเทียบผลงานกับองค์กรอื่นๆ 5) การนำเสนอผลงาน/วิธีการปฏิบัติงานที่ผู้นำเสนอคิดว่าดีเลิศของตนต่อผู้อื่น และ 6) สร้างการเรียนรู้ร่วมกันของคนในองค์กร ส่วนการค้นหาการปฏิบัติที่เป็นเลิศ คือ การค้นหาวิธีการหรือวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด ดังนั้นการที่เราจะทราบได้ว่าสิ่งไหนดีที่สุดในกระบวนการใดดีที่สุดในจำนวนหนึ่ง จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำการเปรียบเทียบหรือเทียบเคียงกับสิ่งที่ดีกว่าที่เราเป็นอยู่ ซึ่งในภาษาอังกฤษ เรียกว่า Benchmarking ซึ่งจะทำให้สามารถค้นหาจุดแตกต่างระหว่างสิ่งที่ดีกับสิ่งที่ไม่ดีได้ การเทียบเคียงจึงเป็นการกระทำเพื่อให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาหรือกระบวนการที่กำลังทำอยู่ ซึ่งทำให้การค้นหาการปฏิบัติที่ดีมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น (กรมการพัฒนาชุมชน, 2549 : 3)

กล่าวโดยสรุปคือ วิธีปฏิบัติหรือวิธีการที่เป็นเลิศ (Best Practice) เป็นองค์ความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์ในการปฏิบัติจริง สามารถนำมาเป็นตัวอย่างที่จะกำหนดทิศทางการดำเนินงานในงานวิจัยเพื่อหาคำตอบถึงแนวทางที่เหมาะสมของกลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

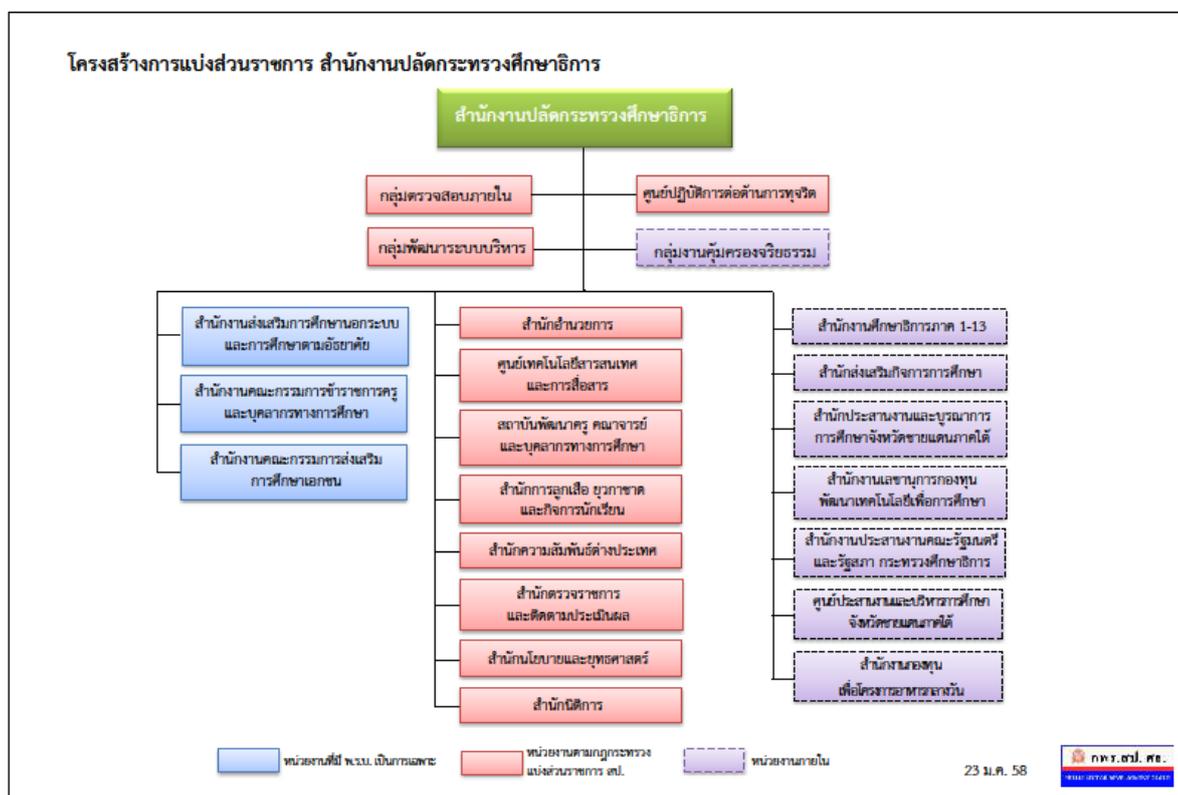
บริบทของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการเป็นหน่วยงานระดับกรม ในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ เป็นส่วนราชการที่มีหัวหน้าส่วนราชการขึ้นตรงต่อรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ มีโครงสร้างการดำเนินงานทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคในการปฏิบัติหน้าที่ ดังต่อไปนี้

1. ประวัติความเป็นมา

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (Office of the Permanent Secretary, Ministry of Education) เป็นหน่วยงานระดับกรม ในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ในอดีตเป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบงานธุรการทั่วไปของกระทรวงศึกษาธิการ แต่ภายหลังการปฏิรูประบบราชการ ในปี พ.ศ. 2545 ทำให้สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ได้รวมเอากิจการของกรมการศึกษา

นอกโรงเรียน (กศน.) สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู (กค.) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา
เอกชน (สช.) และกรมพลศึกษาบางส่วน เข้ามาไว้ด้วยกัน



ภาพที่ 10 โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
ที่มา : สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2562

2. โครงสร้างอำนาจหน้าที่ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

อำนาจหน้าที่ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ มีดังนี้

1. กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2548
(ราชกิจจานุเบกษาเล่ม 122 ตอนที่ 100 ก หน้า 9 วันที่ 28 ตุลาคม 2548) ไว้ดังนี้

“ข้อ 2 ให้สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ มีภารกิจเกี่ยวกับการ
พัฒนายุทธศาสตร์ การแปลงนโยบายของกระทรวงเป็นแผนปฏิบัติ ดำเนินการเกี่ยวกับกฎหมายว่า
ด้วยการศึกษาแห่งชาติ จัดทำงบประมาณและบริหารราชการประจำทั่วไปของกระทรวง เพื่อการบรรลุ
เป้าหมายและเกิดผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจของกระทรวง โดยให้มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

1) ศึกษา วิเคราะห์ จัดทำข้อมูลเพื่อใช้ในการกำหนดนโยบาย เป้าหมายและ
ผลสัมฤทธิ์ของกระทรวง

2) พัฒนายุทธศาสตร์การบริหารของกระทรวง

3) แปลงนโยบายเป็นแนวทางและแผนการปฏิบัติราชการ
 4) จัดทำงบประมาณและแผนปฏิบัติราชการของกระทรวง
 5) ดำเนินการเกี่ยวกับการตรวจราชการและการตรวจสอบภายในราชการทั่วไปของ
 กระทรวง

6) ดำเนินการเกี่ยวกับงานลูกเสือ ยุวกาชาดและกิจการนักเรียน
 7) ส่งเสริมสนับสนุนงานการศึกษาอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย
 คณะกรรมการการศึกษาเอกชน คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และสถาบัน
 พัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา

8) ส่งเสริม ประสานการศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม และการกีฬา เพื่อการศึกษา
 ตลอดงานอื่นๆ ที่มีได้กำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการใดในสังกัดกระทรวง

9) ประสานงานกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกกระทรวง รวมทั้งดำเนินการ
 เกี่ยวกับงานความช่วยเหลือและความร่วมมือกับต่างประเทศในส่วนที่มีได้อยู่ในอำนาจหน้าที่ของส่วน
 ราชการใดในสังกัดกระทรวง

10) พัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารงานของกระทรวง

11) ดำเนินการเกี่ยวกับกฎหมายว่าด้วยการศึกษาและกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้องซึ่งมีได้
 อยู่ในอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการใดในสังกัดกระทรวง

12) ปฏิบัติงานอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ
 ของสำนักงานปลัดกระทรวงหรือตามที่รัฐมนตรีหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย”

2. กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ
 (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2556 (ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 130 ตอนที่ 13 ก หน้า 17 วันที่ 6 กุมภาพันธ์ 2556)
 ไว้ดังนี้

“ข้อ 3/1 ในสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ ให้มีกลุ่มตรวจสอบ
 ภายใน เพื่อทำหน้าที่หลักในการตรวจสอบการดำเนินงานภายในสำนักงานปลัดกระทรวงและกระทรวง
 และสนับสนุนการปฏิบัติงานของสำนักงานปลัดกระทรวงและกระทรวง รับผิดชอบงานขึ้นตรงต่อ
 ปลัดกระทรวง โดยมีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

1) ดำเนินการเกี่ยวกับการตรวจสอบด้านการบริหาร การเงิน และการบัญชีของ
 สำนักงานปลัดกระทรวงและกระทรวง

2) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่
 ได้รับมอบหมาย”

“ข้อ 3/2 ในสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ ให้มีกลุ่มพัฒนา
 ระบบบริหารเพื่อทำหน้าที่หลักในการพัฒนาการบริหารของสำนักงานปลัดกระทรวงและกระทรวง ให้

เกิดผลสัมฤทธิ์ มีประสิทธิภาพ และคุ้มค่า รับผิดชอบงานขึ้นตรงต่อปลัดกระทรวง โดยมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

1) เสนอแนะและให้คำปรึกษาแก่ปลัดกระทรวงเกี่ยวกับยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการภายในสำนักงานปลัดกระทรวงและกระทรวง

2) ติดตาม ประเมินผล และจัดทำรายงานเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการภายในสำนักงานปลัดกระทรวงและกระทรวง

3) ประสานและดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการร่วมกับหน่วยงานกลางต่างๆ และหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

4) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย”

3. กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2556 (ที่มา : ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 130 ตอนที่ 13 ก หน้า 16 วันที่ 6 กุมภาพันธ์ 2556)

“ข้อ 3/3 ในสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ ให้มีศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต เพื่อทำหน้าที่หลักในการบูรณาการและขับเคลื่อนแผนการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมในกระทรวง รับผิดชอบงานขึ้นตรงต่อปลัดกระทรวง โดยมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

1) เสนอแนะแก่ปลัดกระทรวงเกี่ยวกับการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบของส่วนราชการในสังกัด รวมทั้งจัดทำแผนปฏิบัติการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบของส่วนราชการให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต มาตรการป้องกันและปราบปรามการทุจริตภาครัฐและนโยบายของรัฐบาลที่เกี่ยวข้องเสนอต่อปลัดกระทรวง

2) ประสานงาน เฝ้าระวัง และกำกับให้ส่วนราชการในสังกัดดำเนินการตามแผนปฏิบัติการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบของส่วนราชการ

3) รับข้อร้องเรียนเรื่องการทุจริต การปฏิบัติหรือละเว้นการปฏิบัติหน้าที่โดยมิชอบของเจ้าหน้าที่ในส่วนราชการ และส่งต่อไปยังส่วนราชการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

4) คຸ້ມครองจริยธรรมตามประมวลจริยธรรมข้าราชการพลเรือน

5) ประสานงาน เฝ้าระวัง และติดตามเกี่ยวกับการดำเนินการตาม (3) และ (4) และร่วมมือในการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบกับส่วนราชการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

6) ติดตาม ประเมินผล และจัดทำรายงานการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบของส่วนราชการในสังกัด และการคຸ້ມครองจริยธรรม เสนอต่อปลัดกระทรวงและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

7) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

4. คำสั่งหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ที่ 19/2560 เรื่อง การปฏิรูปการศึกษา ในภูมิภาคของกระทรวงศึกษาธิการ (ราชกิจจานุเบกษาเล่ม 134 ตอนพิเศษ 96 ง หน้า 16 และหน้า 134 วันที่ 3 เมษายน 2560)

“ข้อ 5 ให้มีสำนักงานศึกษาธิการภาค จำนวนสิบแปดภาค สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ ตามบัญชีที่รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการประกาศกำหนดเพื่อปฏิบัติการกิจของกระทรวงศึกษาธิการในระดับพื้นที่ ทำหน้าที่ขับเคลื่อนการศึกษาในระดับภาคและจังหวัดโดยการอำนวยความสะดวก ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาการศึกษาแบบร่วมมือและบูรณาการกับหน่วยงานในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการและหน่วยงานอื่นหรือภาคส่วนที่เกี่ยวข้องในพื้นที่นั้นๆ และให้มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

- 1) กำหนดยุทธศาสตร์และบทบาทการพัฒนาภาคต่างๆ ให้เชื่อมโยงและสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศ ทิศทางการพัฒนาประเทศ ทิศทางการดำเนินงานตามข้อ 3 (1) นโยบายและยุทธศาสตร์ของกระทรวงศึกษาธิการ และยุทธศาสตร์การพัฒนากลุ่มจังหวัด รวมทั้งการพัฒนาด้านอื่นๆในพื้นที่รับผิดชอบตามศักยภาพและโอกาสของบุคคลและชุมชนในแต่ละพื้นที่
- 2) สนับสนุนการพัฒนาจังหวัดในพื้นที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานด้านวิชาการ การวิจัยและพัฒนา
- 3) กำกับดูแล ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่รับผิดชอบ
- 4) สนับสนุนการตรวจราชการ และติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามนโยบายและยุทธศาสตร์ของกระทรวงศึกษาธิการในพื้นที่รับผิดชอบ
- 5) ประสานการบริหารงานระหว่างราชการส่วนกลางและส่วนภูมิภาคให้เกิดการพัฒนาอย่างบูรณาการในระดับพื้นที่ของหลายจังหวัด โดยยึดการมีส่วนร่วมและประโยชน์และประโยชน์สุขของประชาชนเป็นหลัก
- 6) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย”

“ข้อ 11 ให้มีสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ เพื่อปฏิบัติการกิจของกระทรวงศึกษาธิการเกี่ยวกับการบริหารและการจัดการศึกษาตามที่กฎหมายกำหนดการปฏิบัติราชการตามอำนาจหน้าที่ นโยบาย และยุทธศาสตร์ของส่วนราชการต่างๆ ที่มอบหมายและให้มีอำนาจหน้าที่ในเขตจังหวัด ดังต่อไปนี้

1) รับผิดชอบงานธุรการของ กศจ. อศจ. คณะอนุกรรมการบริหารราชการ
เชิงยุทธศาสตร์ คณะอนุกรรมการเกี่ยวกับการพัฒนาการศึกษา คณะอนุกรรมการและคณะทำงาน
รวมทั้งปฏิบัติงานราชการที่เป็นไปตามอำนาจและหน้าที่ของ กศจ. และตามที่ กศจ. มอบหมาย

2) จัดทำแผนพัฒนาการศึกษาและแผนปฏิบัติการ

3) สั่งการ กำกับ ดูแล เร่งรัด ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานของส่วนราชการ
หรือหน่วยงานและสถานศึกษาในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการให้เป็นไปตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ

4) จัดระบบ ส่งเสริม และประสานงานเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศและเทคโนโลยี
ดิจิทัลเพื่อการศึกษา

5) ส่งเสริมและสนับสนุนการศึกษาเพื่อคนพิการ ผู้ด้อยโอกาส และผู้มีความ
สามารถพิเศษ

6) ดำเนินงานเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการ
ศึกษา

7) ส่งเสริม สนับสนุน และดำเนินการเกี่ยวกับงานด้านวิชาการ การนิเทศและ
แนะแนวการศึกษาทุกระดับและทุกประเภท รวมทั้งติดตามและประเมินผลระบบบริหารและการจัด
การศึกษา

8) ดำเนินการเกี่ยวกับการตรวจสอบด้านการบริหาร การเงิน และการบัญชีของส่วน
ราชการหรือหน่วยงานและสถานศึกษาในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ

9) ส่งเสริมและประสานงานการศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม และการกีฬาเพื่อการศึกษา

10) ส่งเสริม สนับสนุน และดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการศึกษาเอกชน

11) ปฏิบัติภารกิจตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการหรือตามที่ได้รับ
มอบหมาย รวมทั้งปฏิบัติภารกิจเกี่ยวกับราชการประจำทั่วไปของกระทรวงศึกษาธิการ และประสานงาน
ต่างๆ ในจังหวัด

5. ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง จัดตั้งกลุ่มขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ
ยุทธศาสตร์ชาติ และการสร้างความสามัคคีปรองดอง (กลุ่ม ป.ย.ป.) ประกาศ ณ วันที่ 9 เมษายน 2561
มีอำนาจและหน้าที่ ดังนี้

1) เป็นศูนย์บัญชาการในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติและการปฏิรูปประเทศ
ของกระทรวง

2) เป็นแกนกลางการประสานงานระหว่างสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการ
เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ในฐานะฝ่ายเลขานุการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติและคณะกรรมการ
ปฏิรูปประเทศกับส่วนราชการ และหน่วยงานในสังกัดกระทรวง และระหว่างกระทรวง

3) งานเลขานุการของคณะทำงานขับเคลื่อนในระดับกระทรวง

4) เป็นเจ้าภาพในการกำกับ ติดตามการดำเนินการของส่วนราชการและหน่วยงาน
ในสังกัดให้เป็นไปตามแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติและแผนปฏิรูปประเทศ

5) จัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของแผนยุทธศาสตร์ชาติ
แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนปฏิรูปประเทศให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด

6) ประเมินผล และจัดทำรายงานการดำเนินการของกระทรวงในการขับเคลื่อน
ยุทธศาสตร์ชาติ และการปฏิรูปประเทศ

7) ประสาน เร่งรัด และให้คำปรึกษาแนะนำแก่ส่วนราชการ และหน่วยงานใน
สังกัด

8) เผยแพร่ และสื่อสารสร้างความรู้ความเข้าใจแก่ข้าราชการและบุคลากรใน
สังกัดกระทรวง

9) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง
หรือที่ได้รับมอบหมาย

6. ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง จัดตั้งสำนักบูรณาการยุทธศาสตร์ เป็น
หน่วยงานการศึกษา (ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ ลงวันที่ 10 กรกฎาคม 2561)

ข้อ 2 ให้จัดตั้งสำนักบูรณาการยุทธศาสตร์ เรียกโดยย่อว่า “สบย.” เป็น
หน่วยงานการศึกษา มีฐานะเป็นหน่วยงานภายในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ
เพื่อปฏิบัติภารกิจบูรณาการการศึกษาในระดับกระทรวงและระดับภาค รวมทั้งปฏิบัติราชการเกี่ยวกับ
งานธุรการของคณะกรรมการขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการในภูมิภาค (1)
มีอำนาจหน้าที่ให้สำนักบูรณาการยุทธศาสตร์การศึกษา มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

1) จัดทำข้อข้อเสนอนโยบาย แนวทาง และมาตรการดำเนินงานของกระทรวง
ศึกษาธิการในภูมิภาคหรือจังหวัด เสนอคณะกรรมการขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวง
ศึกษาธิการในภูมิภาค รวมทั้งบูรณาการนโยบายและยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาในระดับกระทรวง
กับหน่วยงานระดับภาคและระดับจังหวัดให้เชื่อมโยงและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติทิศทางการ
ปฏิรูปประเทศ เพื่อสร้างความสมดุล เพิ่มโอกาสและลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาของผู้เรียนทุก
ระดับทุกกลุ่มเป้าหมาย พัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาและเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันของประเทศ

2) เสนอความเห็นทางกฎหมายต่อคณะกรรมการขับเคลื่อนการปฏิรูป
การศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการในภูมิภาคเกี่ยวกับการดำเนินงานของคณะกรรมการขับเคลื่อนการ
ปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการในภูมิภาค รวมทั้งดำเนินงานในฐานะฝ่ายเลขานุการของ
คณะกรรมการขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการในภูมิภาค และรับผิดชอบงาน
ธุรการของคณะกรรมการขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการในภูมิภาค คณะกรรมการ

หรือคณะทำงานซึ่งแต่งตั้งโดยคณะกรรมการขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ในภูมิภาค และคณะทำงานซึ่งแต่งตั้งโดยอนุกรรมการ

3) กำกับดูแล สนับสนุน และส่งเสริมการจัดการศึกษาในหน่วยงานส่วนกลาง ระดับภาคและระดับจังหวัดทั้งในและนอกกระทรวงศึกษาธิการให้คล่องตัวและมีประสิทธิภาพ

4) สนับสนุน และส่งเสริมการนิเทศการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการใน หน่วยงานส่วนกลางระดับภาค และระดับจังหวัด ในทุกระดับและทุกประเภทให้สอดคล้องกับบริบท พื้นที่ของประเทศ

5) สนับสนุน และส่งเสริม งานวิชาการ งานวิจัย และนวัตกรรมจัดการศึกษา การพัฒนาหลักสูตร สื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษาในหน่วยงานส่วนกลางระดับภาคและระดับจังหวัด และประสานการดำเนินงานกับส่วนราชการหรือหน่วยงานในส่วนกลางและสำนักงานศึกษาธิการภาค สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด และหน่วยงานของส่วนราชการสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ

6) เร่งรัด ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการดำเนินงานตามนโยบาย แนวทาง ข้อเสนอ และมติของคณะกรรมการขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ในภูมิภาค

7) บูรณาการการศึกษาเพื่อคนพิการ ผู้ด้อยโอกาสและผู้มีความสามารถพิเศษ การศึกษาทางเลือกและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษาในรูปแบบที่หลากหลาย

8) ประชาสัมพันธ์ และเผยแพร่ให้ความรู้ทางด้านกฎหมายเกี่ยวกับการปฏิรูป การศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการในภูมิภาค รวมทั้งชี้แจงทำความเข้าใจและให้ข้อมูลแก่หน่วยงาน สื่อมวลชนและภาคส่วนต่างๆ ให้รับรู้อย่างรวดเร็ว และถูกต้อง

9) ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการขับเคลื่อนการ ปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการในภูมิภาคหรือหัวหน้าส่วนราชการ

3. สารสำคัญของแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 ของสำนักงาน ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับจัดทำคำของบประมาณรายจ่ายประจำปี)

วิสัยทัศน์

การบริหารและจัดการศึกษาแบบบูรณาการมีประสิทธิภาพ ผู้เรียนได้รับการ เรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพและมีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21

พันธกิจ

1. ส่งเสริม สนับสนุน การบริหารและจัดการศึกษาแบบบูรณาการ ทุกระดับ ทุกพื้นที่อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน

2. ส่งเสริม สนับสนุน การพัฒนาคุณภาพการศึกษาในระบบ การศึกษานอก ระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัยให้สอดคล้องกับทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21

3. ส่งเสริม สนับสนุนการสร้างโอกาส และความเสมอภาคในการเข้าถึงการศึกษาอย่างทั่วถึง ตามศักยภาพของผู้เรียน เพื่อลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา

4. ส่งเสริม สนับสนุน การพัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลและพัฒนาศักยภาพของข้าราชการ ครู และบุคลากรทางการศึกษาทั้งภาครัฐและเอกชน ที่ส่งผลต่อการพัฒนาทักษะที่จำเป็นของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21

ค่านิยม TEAMWINS

T = Teamwork การทำงานเป็นทีม

E = Equality of Work ความเสมอภาคในการทำงาน

A = Accountability ความรับผิดชอบ

M = Morality and Integrity การมีศีลธรรมและมีความซื่อสัตย์

W = Willful ความมุ่งมั่นตั้งใจทำงานอย่างเต็มศักยภาพ

I = Improvement การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

N = Network and Communication การเป็นเครือข่ายที่มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

S = Service Mind การมีจิตมุ่งบริการ

เป้าประสงค์รวม

1. สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการมีการบริหารและการจัดการศึกษาแบบบูรณาการตามหลักธรรมาภิบาล

2. ผู้เรียนได้รับการศึกษาและเรียนรู้ตลอดชีวิตที่มีคุณภาพ และมีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21

3. ผู้เรียนได้รับโอกาสทางการศึกษาอย่างทั่วถึงและเสมอภาค

4. ข้าราชการ ครู และบุคลากรทางการศึกษามีศักยภาพ ที่ส่งผลต่อการพัฒนาทักษะที่จำเป็นของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21

ประเด็นยุทธศาสตร์

1. พัฒนาการจัดการศึกษาเพื่อความมั่นคง

2. พัฒนากำลังคน การวิจัย เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

3. พัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพ

4. สร้างโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษา

5. เสริมสร้างคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

6. พัฒนาระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ

เป้าประสงค์ตามประเด็นยุทธศาสตร์

1. ผู้เรียนมีศักยภาพที่สอดคล้องเหมาะสมกับการเสริมสร้างความมั่นคงในแต่ละบริบท

2. ผู้เรียน ข้าราชการ ครู บุคลากรทางการศึกษา มีสมรรถนะและความสามารถที่สนองความต้องการของตลาดแรงงานและการแข่งขันของประเทศ
3. ผู้เรียนได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพและมีทักษะที่จำเป็นสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21
4. ผู้เรียนได้รับโอกาสทางการศึกษาอย่างทั่วถึง และเสมอภาค ด้วยรูปแบบที่หลากหลาย
5. หน่วยงานและสถานศึกษามีกิจกรรมส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
6. หน่วยงานทั้งในส่วนกลางและภูมิภาค มีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพตอบสนองผู้รับบริการ สะดวก รวดเร็ว โปร่งใส ตามหลักธรรมาภิบาล

กลยุทธ์ภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาการจัดการศึกษาเพื่อความมั่นคง

กลยุทธ์

- 1.1 พัฒนาการจัดการศึกษาในทุกกระดับทุกกลุ่มเป้าหมายเพื่อเสริมสร้างความสามัคคีปรองดอง ความจงรักภักดีต่อสถาบันหลักของชาติและความรู้ความเข้าใจวัฒนธรรม การเมือง การปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข
- 1.2 ยกกระดับคุณภาพ ส่งเสริมโอกาสการเข้าถึงการศึกษาและพัฒนาอาชีพในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจ จังหวัดชายแดนภาคใต้ และเขตพื้นที่พิเศษ (พื้นที่สูง พื้นที่ตามแนวตะเข็บชายแดน และพื้นที่เกาะแก่ง ชายฝั่งทะเล ทั้งกลุ่มชนต่างเชื้อชาติ ศาสนา และวัฒนธรรม กลุ่มชนชายขอบ และแรงงานต่างด้าว)
- 1.3 เสริมสร้างกลไกการป้องกันแก้ไขปัญหายาเสพติด หรือภัยคุกคามในรูปแบบใหม่ที่ส่งผลกระทบต่อความมั่นคง

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนากำลังคน การวิจัย เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

กลยุทธ์

- 2.1 เสริมสร้างทักษะกำลังแรงงานที่มีศักยภาพตรงกับความต้องการของตลาดแรงงานในพื้นที่และภูมิภาค (อาทิ เกษตรกรรม อุตสาหกรรม ท่องเที่ยว โครงสร้างพื้นฐาน ผู้ประกอบการยุคใหม่)
- 2.2 เพิ่มประสิทธิภาพการจัดการเรียนรู้เพื่อยกระดับทักษะการใช้ภาษาต่างประเทศ

2.3 ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาเพื่อสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมทางการศึกษา

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพ

กลยุทธ์

3.1 พัฒนาหลักสูตร เนื้อหาสาระ สื่อและนวัตกรรม กระบวนการจัดการเรียนรู้ การวัด ประเมินผล ให้สอดคล้องกับสังคมการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21

3.2 ส่งเสริมและบูรณาการการจัดการเรียนรู้ให้ผู้เรียนมีวินัย คุณธรรม จริยธรรม จิตสาธารณะ และความเป็นพลเมือง

3.3 พัฒนาคอนเทนต์ช่วยผู้เรียนทักษะการเรียนรู้ ทักษะอาชีพ ทักษะชีวิต สามารถอยู่ร่วมและทำงานร่วมกับผู้อื่นภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสังคมในศตวรรษที่ 21

3.4 พัฒนาศักยภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ส่งผลต่อการพัฒนาทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 ด้วยรูปแบบที่หลากหลาย

3.5 ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้เชิงบูรณาการองค์ความรู้แบบสหวิทยาการ (อาทิ สะเต็ม ทวีศึกษา)

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 สร้างโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษา

กลยุทธ์

4.1 เพิ่มและกระจายโอกาสทางการศึกษาในระบบ นอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย ให้ผู้เรียนสามารถเข้าถึงโอกาสทางการเรียนรู้ได้อย่างหลากหลาย ครอบคลุมทุกพื้นที่ และกลุ่มเป้าหมาย

4.2 พัฒนาและส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 เสริมสร้างคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

กลยุทธ์

5.1 ส่งเสริม สนับสนุน และจัดกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อสร้างจิตสำนึกรักษ์สิ่งแวดล้อมและนำแนวคิดตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสู่การปฏิบัติ

5.2 พัฒนาองค์ความรู้ งานวิจัยด้านการเสริมสร้างคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 พัฒนาระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์

6.1 พัฒนาและส่งเสริมการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการบริหารราชการและให้บริการประชาชน

6.2 พัฒนาระบบฐานข้อมูลของจังหวัด ภาค และฐานข้อมูลกลางด้านการศึกษาให้เป็นเอกภาพ เชื่อมโยงกัน เป็นปัจจุบันและทันต่อการใช้งาน

6.3 พัฒนากลไกการบริหารจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ และบูรณาการเชื่อมโยง ทุกระดับ ทุกพื้นที่ และพัฒนาภาคีเครือข่ายด้านการศึกษา

6.4 เร่งรัด ปรับปรุง แก้ไขกฎหมาย กฎ ระเบียบ และข้อบังคับให้สอดคล้องและเหมาะสมกับบริบทที่เปลี่ยนแปลง

6.5 ปรับปรุงโครงสร้างและอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานให้เหมาะสมเอื้อต่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

6.6 ส่งเสริมคุณธรรมความโปร่งใส และสร้างเครือข่ายต่อต้านการทุจริตประพฤติมิชอบ

6.7 พัฒนาระบบบริหารงานบุคคลของข้าราชการ ครู และบุคลากรทางการศึกษาให้ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ

กล่าวโดยสรุปสาระสำคัญของแผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม เป้าประสงค์รวม ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ตามประเด็นยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกันในทุกประเด็น

ตารางที่ 3 สรุปสังเคราะห์แนวคิด

ที่	แนวคิด	ข้อค้นพบ	การนำไปใช้
1	แนวคิดการวิจัยเชิงนโยบาย (สุคนธา คงศีล และ สุขุม เจริญตน, 2550)	การวิจัยเชิงนโยบาย เป็นการวิจัยที่นักวิจัยอาจจะมีบทบาทรองในการนำผลวิจัยไปใช้แต่ทั้งนี้ทั้งนั้น โอกาสที่จะก่อให้เกิดการขับเคลื่อนนโยบายในวงกว้างจะมีอยู่มาก ดังนั้นการทำการวิจัยประเภทนี้ นักวิจัยจะต้องศึกษาข้อมูลที่ปรากฏตามข้อเท็จจริง สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงานหรือองค์กรที่ให้ทำวิจัยและเสนอข้อเสนอแนะในลักษณะที่สามารถปฏิบัติได้จริง ด้วยเหตุนี้ นักวิจัยเชิงนโยบายจะต้องมีความสามารถในการสื่อสาร ซึ่งจะช่วยให้สิ่งที่	1. การออกแบบวิธีการในการค้นหาข้อเท็จจริงเกี่ยวกับกลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ 2. การจัดทำกลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

ที่	แนวคิด	ข้อค้นพบ	การนำไปใช้
		ศึกษาวิจัยเป็นประโยชน์ต่อสังคมอย่างแท้จริง	
2	แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (สุภัฏธรรมาภรณ์, 2004)	สมรรถนะเป็นความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นของบุคคลในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ มีผลงานได้ตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดหรือสูงกว่า	สมรรถนะหนึ่งที่สำคัญในที่นี้ คือ ทักษะด้านดิจิทัล ซึ่งจำเป็นของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) ความสามารถ 2) ความรู้ 3) ประสบการณ์ และ 4) คุณลักษณะ โดยในแต่ละองค์ประกอบข้าราชการและบุคลากรภาครัฐจำเป็นต้องได้รับการฝึกฝนและเพิ่มเติมทักษะในทุกด้าน
3	แนวคิดเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ และการจัดการเชิงกลยุทธ์ (นพดล อยู่เจริญ, 2561)	1. ยุทธศาสตร์ คือ วิธีการหรือแนวทางที่จะนำไปสู่เป้าหมายหรือเป้าประสงค์ของนโยบายของหน่วยงานที่กำหนดไว้	1. นำข้อมูลที่ได้มากำหนดร่างกำหนดทิศทาง การประเมินองค์การและสภาพแวดล้อมการกำหนดยุทธศาสตร์ การดำเนินยุทธศาสตร์ การประเมินผล และการควบคุม โดยลักษณะยุทธศาสตร์ที่ดีต้องเป็นกระบวนการที่มีส่วนร่วมจากทั้งผู้บริหาร พนักงาน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากองค์การ ที่ประกอบไปด้วยวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์การค่านิยมร่วม ประเด็นยุทธศาสตร์เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย ที่ต้องมีความชัดเจน และสามารถแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติให้มีประสิทธิผล มีคุณภาพการบริการมีประสิทธิภาพ และการพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จตามเป้าประสงค์ได้

ที่	แนวคิด	ข้อค้นพบ	การนำไปใช้
		<p>2. การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวน การจัดการขององค์การเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในระยะยาวที่กำหนดไว้ตามวัตถุประสงค์</p> <p>3. การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการจัดการขององค์การเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในระยะยาวที่กำหนดไว้ตามวัตถุประสงค์</p>	<p>2. นำมากำหนดเกณฑ์ในการวิเคราะห์ และประเมินปัจจัยต่างๆที่เกี่ยวข้องกับบริบทขององค์การและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อให้ได้แผนงาน ในการปฏิบัติ งานที่เหมาะสม ก่อนที่จะนำแผนงานลงสู่การปฏิบัติ</p> <p>3. นำมาเป็นแนวทางในการวิเคราะห์ และประเมินปัจจัยต่างๆที่เกี่ยวข้องโดยคำนึงถึงบริบทขององค์การและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้ได้แผนงานในการปฏิบัติ งานที่เหมาะสมก่อนที่จะนำแผนงานลงสู่การปฏิบัติ ซึ่งมีความสำคัญในการกำหนดทิศทางที่ชัดเจน ช่วยให้ผู้บริหารระดับสูงมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ช่วยให้ องค์การสามารถดำเนินงานและใช้ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและช่วยลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่ก่อให้เกิดประโยชน์ในช่วยป้องกันไม่ให้องค์การเกิดปัญหาต่าง ๆ โดยอาศัยกระบวนการกลุ่มของบุคลากรที่มีความรู้ที่หลากหลายในการมีส่วนร่วมในการทำงานที่ดีเพื่อลดช่องว่างหรืองานที่ซ้ำซ้อน</p>
		<p>แผนยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง</p> <p>1. ภายได้แผนชาติ 20 ปี สิ่งที่จะสะท้อนถึงความสำคัญของการให้ความสำคัญ สำหรับการเปลี่ยนแปลงไปสู่ยุครัฐดิจิทัล</p> <p>2. ภายได้กรอบการพัฒนาของแผนพัฒนา</p>	<p>1. นำมาศึกษาแผนยุทธศาสตร์ชาติ ด้านการวิจัยและพัฒนานวัตกรรม โดยแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ เรื่องการวิจัยและพัฒนานวัตกรรม มีการกำหนดเป้าหมายให้ประเทศไทย</p>

ที่	แนวคิด	ข้อค้นพบ	การนำไปใช้
		<p>เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 ได้ยกระดับมาตรฐานการพัฒนาโดยใช้เทคโนโลยี ดิจิทัลเป็นสำคัญ ทั้งสำหรับการลดความเหลื่อมล้ำ และยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน</p> <p>3. แผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลภาครัฐของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ มุ่งเน้นให้ข้าราชการในสังกัดมีสมรรถนะ โดยการส่งเสริมให้เรียนรู้ตลอดชีวิตและก้าวทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสังคม</p>	<p>มีความสามารถในการแข่งขันด้านโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยี และด้านโครงสร้างพื้นฐานทางวิทยาศาสตร์ของประเทศเพิ่มสูงขึ้น และมีมูลค่าการลงทุนวิจัยและพัฒนานวัตกรรมต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง รวมทั้ง กำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่สำคัญในการแก้ไขปัญหาของสังคม พัฒนาการบริหารจัดการภาครัฐ รวมทั้ง รักษาและฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมของประเทศ ตลอดจนมุ่งเน้นการบูรณาการหน่วยงานด้านการวิจัยและพัฒนา นวัตกรรม การบริหารจัดการงานวิจัย และการสร้างองค์ความรู้พื้นฐานต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>2. นำมาประกอบในการศึกษาการลดความเหลื่อมล้ำ และยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน</p> <p>3. นำมาประกอบการจัดทำแผน พัฒนาทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับนโยบายและยุทธศาสตร์ขององค์การ</p>
		<p>การวิเคราะห์ศักยภาพและการจัดการแผนยุทธศาสตร์</p> <p>1. SWOT analysis คือการวิเคราะห์สถานะหาข้อดี ข้อเสีย จากมุมมองปัจจัยภายในและภายนอก โดยหาจุดแข็ง</p>	<p>นำรูปแบบการวิเคราะห์ต่างๆ มาใช้ในการสังเคราะห์และวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งหมด โดยเลือกใช้ให้เหมาะสมกับแต่ละฐานข้อมูล</p>

ที่	แนวคิด	ข้อค้นพบ	การนำไปใช้
		<p>จุดอ่อน โอกาส และ อุปสรรค</p> <p>2. TOWS Matrix เป็นเครื่องมือที่ได้จากการต่อยอดกระบวนการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในขององค์กรที่ได้มาจากการวิเคราะห์ SWOT Analysis แล้วมาทำการจับคู่เข้าด้วยกันเพื่อใช้หาความสัมพันธ์กันเพื่อทำสร้างกลยุทธ์ (Strategy)</p> <p>3. PESTEL เป็นตัวย่อของภาษาอังกฤษแต่ละตัว ประกอบด้วย</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Political (P) ปัจจัยด้านการเมือง 2) Economic (E) ปัจจัยทางเศรษฐกิจ 3) Social (S) ปัจจัยด้านสังคม 4) Technology (T) ปัจจัยด้านเทคโนโลยี 5) Environment (E) ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม 6) Legal (L) ปัจจัยด้านกฎหมาย <p>4. แนวคิด McKinsey's 7S Model ประกอบด้วย</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Structure หมายถึง การแบ่งงานออกเป็นหน่วยย่อยๆ 2) System หรือ รูปแบบ/ ระบบต่างๆ ขององค์กร 3) Style หรือรูปแบบการบริหารจัดการของผู้บริหารในองค์กรนั้นๆ 4) Skills คือ ความเชี่ยวชาญหลักหรือความสามารถโดยรวม (Distinctive Capabilities) เพราะฉะนั้นความเชี่ยวชาญดังกล่าวจึงเป็นสิ่งที่องค์กรทำได้ดีที่สุด 	

ที่	แนวคิด	ข้อค้นพบ	การนำไปใช้
		<p>หรือเป็น Core Competency ขององค์กร</p> <p>5) Staff คือ คุณสมบัติของบุคลากรขององค์กรว่าสอดคล้องกับหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบ ที่ต้องปฏิบัติ ส่วนใหญ่แล้วจะวิเคราะห์ว่าบุคลากรเหล่านั้นมี Competency ตามที่คาดหวังหรือไม่ Competency ของบุคลากรคือ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (skill) และทัศนคติ (attitude) ที่จำเป็นสำหรับการทำงานในความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามที่องค์กรคาดหวัง</p> <p>6) Shared Values คือ ค่านิยมที่ดำรงอยู่ในองค์กร ซึ่งหมายถึงสิ่งที่สมาชิกเห็นร่วมกันว่าดี เหมาะสม ก็จะกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่สามารถครอบงำความเชื่อ และชี้นำพฤติกรรมการทำงานของสมาชิกขององค์กร</p> <p>7) Strategy กลยุทธ์ หมายถึง ขอบเขตธุรกิจ และแนวทางในการสร้างความได้เปรียบแข่งขันในองค์กร</p> <p>5. แนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์ EDFR เป็นการผสมผสานระหว่างเทคนิคการวิจัยแบบEFR (Ethnographic Futures Research) และเดลฟาย (Delphi) เข้าด้วยกัน กล่าวคือ เดลฟายเป็นเทคนิคการทำนายที่พัฒนาขึ้นโดยนักคิดนักวิจัยของ Rand Corporation คือ Helmer, Dalkey</p>	

ที่	แนวคิด	ข้อค้นพบ	การนำไปใช้
		<p>และ Rescher เป็นเทคนิคการสื่อสารระหว่างกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ช่วยให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนได้รับข่าวสารและแลกเปลี่ยนความเชี่ยวชาญระหว่างกัน โดยไม่มีการเผชิญหน้ากันโดยตรง เช่นเดียวกับการระดมสมอง</p>	
4	<p>แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (พรชัย เจดามาน, 2556)</p>	<p>1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการที่องค์กรใช้ในการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรทั้งในด้านความรู้ความสามารถ และการมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน ซึ่งจะส่งผลให้เกิดบรรลู่เป้าประสงค์ของงาน หรือขององค์กร โดยผ่านวิธีการถ่ายทอดเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง</p> <p>2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นแนวทางที่สำคัญในการกำหนดกิจกรรมหรือวิธีการในการพัฒนา ซึ่งวิธีการต่างๆ สามารถที่จะนำเทคนิคไปใช้ในการปฏิบัติงานร่วมกับเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกศึกษาในภาพรวมของวิธีการต่างๆ ที่เห็นว่าเหมาะสมกับคุณสมบัติของข้าราชการที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาวิจัยเป็นสำคัญ</p>	<p>1. นำข้อมูลที่ได้มาประกอบการกำหนดสาระในการสร้างการเรียนรู้ที่เหมาะสมสำหรับบุคลากร</p> <p>2. นำข้อมูลที่ได้มาประกอบการกำหนดกิจกรรมและทักษะที่สำคัญในการพัฒนาบุคลากร</p>
5	<p>แนวคิดเกี่ยวกับทักษะความเข้าใจและ</p>	<p>ทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล มีความเกี่ยวข้องกับเครื่องมืออุปกรณ์ และเทคโนโลยีต่างๆ ในการสื่อสาร หรือปฏิบัติงาน ซึ่งถือเป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนาทักษะทาง</p>	<p>นำมาประกอบในการพัฒนาทักษะที่จำเป็นทางดิจิทัลสำหรับบุคลากรภาครัฐ</p>

ที่	แนวคิด	ข้อค้นพบ	การนำไปใช้
	ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (อนันต์สิทธิ์ สุขุมทรัพย์, 2563)	ดิจิทัลสำหรับบุคลากรภาครัฐ และทักษะสำคัญในปัจจุบัน ได้แก่ (1) ทักษะคิดวิเคราะห์และนวัตกรรม (2) การแก้ปัญหาที่ซับซ้อน (3) การเรียนรู้เชิงรุก (4) ทักษะการคิดวิเคราะห์ (5) ทักษะความคิดสร้างสรรค์	
6	แนวคิดเกี่ยวกับ การปฏิบัติ ที่เป็นเลิศ (กรรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย, 2549)	วิธีปฏิบัติหรือวิธีการที่เป็นเลิศ (Best Practice) เป็นองค์ความรู้ที่เกิดจาก ประสบการณ์ในการปฏิบัติจริง	สามารถนำมาเป็นตัวอย่างที่จะ กำหนดทิศทางการดำเนินงานในงานวิจัยเพื่อหาคำตอบถึงแนวทางที่เหมาะสมของกลยุทธ์การเสริมสร้าง สมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

ตารางที่ 4 สรุปแนวทางการศึกษาและใช้ประโยชน์จากแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ประเด็นที่เกี่ยวกับ เอกสาร แนวคิดและ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	ประเด็นที่เกี่ยวกับ เอกสาร แนวคิดและ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง				
	สนับสนุน ปัญหาและ วัตถุประสงค์ ของการวิจัย	พัฒนา กรอบ แนวคิดใน การวิจัย	การ ดำเนินการ วิจัยขั้นตอน ที่ 1	การ ดำเนินการ วิจัย ขั้นตอนที่2	สนับสนุน การอภิปราย ผลการวิจัย และสรุป
แนวคิดการวิจัยเชิง นโยบาย	✓	✓			✓
แนวคิดและทฤษฎี เกี่ยวกับสมรรถนะ	✓	✓	✓	✓	✓
แนวคิดและทฤษฎี	✓	✓	✓	✓	✓

ประเด็นที่เกี่ยวกับ เอกสาร แนวคิดและ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	ประเด็นที่เกี่ยวกับ เอกสาร แนวคิดและ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง				
	สนับสนุน ปัญหาและ วัตถุประสงค์ ของการวิจัย	พัฒนา กรอบ แนวคิดใน การวิจัย	การ ดำเนินการ วิจัยขั้นตอน ที่ 1	การ ดำเนินการ วิจัย ขั้นตอนที่ 2	สนับสนุน การอภิปราย ผลการวิจัย และสรุป
เกี่ยวกับยุทธศาสตร์และ การจัดการเชิงกลยุทธ์					
แผนยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง	✓	✓	✓		✓
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับ การพัฒนาทรัพยากร มนุษย์	✓	✓			✓
แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง กับการวิเคราะห์ศักยภาพ และการจัดการแผน ยุทธศาสตร์	✓	✓	✓		✓
แนวคิดเกี่ยวกับทักษะ ความเข้าใจและใช้ เทคโนโลยีดิจิทัล	✓	✓	✓		✓
แนวคิดเกี่ยวกับการ ปฏิบัติที่เป็นเลิศ	✓	✓	✓		✓
บริบทของสำนักงาน ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ	✓	✓	✓		✓
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	✓	✓			✓

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

บำเพ็ญ ไมตรีโสภณ (2555) ได้วิจัยเรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังคนกลุ่มอุตสาหกรรม การท่องเที่ยวในเขตภูมิภาคตะวันตกเพื่อการก้าวสู่ประชาคมอาเซียน ผลการวิจัยพบว่า การผลิตกำลังคนของสถาบันอุดมศึกษาในเขตภูมิภาคตะวันตก ดำเนินการอยู่ใน 5 คณะ แต่มอบปริญญาสองสาขา คือ ศิลปศาสตรบัณฑิต และบริหารธุรกิจบัณฑิต มีหน่วยกิตโดยรวม 129 – 143 หน่วยกิต,

สมรรถนะของกำลังคนกลุ่มอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวในเขตภูมิภาคตะวันตกในภาพรวมอยู่ในระดับต่ำกว่าที่สถานประกอบการคาดหวัง สมรรถนะที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าคาดหวังมากที่สุดคือ ด้านการสื่อสารภาษาอังกฤษในระดับปฏิบัติงานเบื้องต้นทั่วไป และยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังคนกลุ่มอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเพื่อการก้าวสู่ประชาคมอาเซียนที่ได้จากเทคนิค SWOT Analysis และ TOWS Matrix Analysis มี 4 ยุทธศาสตร์ คือ ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาศักยภาพและความเข้มแข็งของหลักสูตรกลุ่มอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเพื่อการก้าวสู่ประชาคมอาเซียน ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาศักยภาพของผู้เรียนและบุคลากรทั้งด้านวิชาการและศาสตร์อื่นๆ ที่เกี่ยวข้องยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนานวัตกรรมการเรียนการสอนและเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการพัฒนากำลังคนกลุ่มอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและยุทธศาสตร์ที่ 4 การสร้างเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้และความร่วมมือทางวิชาการระหว่างสถาบันการศึกษา และสถานประกอบการทั้งในประเทศและในประชาคมอาเซียน

พัชรมัย แก้วบรรจง (2556) ได้วิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือน สำนักงานศึกษาธิการภาค 1 – 13 ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานเรียงลำดับรายด้านที่ตรงกับความต้องการของกลุ่มข้าราชการผู้ปฏิบัติหน้าที่ คือ 1) ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ จัดให้มีการส่งเสริม สนับสนุนให้เข้ารับการพัฒนากายทอต่อองค์ความรู้ จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน กำหนดให้มีแผน การพัฒนาบุคลากร 2) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีการกำหนดเป้าหมาย การมีส่วนร่วม การกำกับดูแล รายงานความก้าวหน้า 3) ด้านการทำงานเป็นทีม มีการมอบหมายงาน ร่วมกิจกรรม จัดกิจกรรม ย้ายสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน สัมมนาทางวิชาการ 4) ด้านการบริการที่ดี สร้างความตระหนักปลุกจิตสำนึก เพิ่มช่องทางในการให้บริการ มีการประเมิน ศึกษาดูงาน 5) ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม เน้นย้ำปฏิบัติตามจรรยาบรรณ จัดกิจกรรม อบรม ยกย่องชมเชย

ขวัญทิพย์ ชินเศรษฐวงศ์ (2556) ได้วิจัยเรื่อง ยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่ประชาคมอาเซียน ผลการวิจัยพบว่า 1) การเข้าสู่ประชาคมอาเซียนนั้น ผู้เรียนต้องได้รับการพัฒนาในด้านการคิดวิเคราะห์และสังเคราะห์ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ภาษาที่ 2 และภาษาเพื่อนบ้าน ครูต้องได้รับการพัฒนาให้สามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบการสอน บูรณาการหลักสูตรและใช้เทคโนโลยีในการสอน ได้รับการส่งเสริมทางด้านภาษา หลักสูตรแกนกลางมาตรฐานควรมาจากภาระต่อความคิดจากผู้เกี่ยวข้องในทุกกระดับ กระทรวงศึกษาธิการต้องกระจายอำนาจการบริหาร จัดสรรงบประมาณให้เหมาะสม ติดตามประเมินความคุ้มค่า และความสำเร็จของการใช้จ่าย 2) ยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่ประชาคมอาเซียนของประเทศไทยประกอบด้วย การส่งเสริมการพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในศตวรรษที่ 21 และมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาชาติ เพื่อมุ่งสู่มาตรฐานการศึกษาในระดับชาติ ระดับอาเซียน และระดับสากล การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้มีความรู้ มีทักษะการถ่ายทอด และมีคุณลักษณะอันพึง

ประสงค์ตามมาตรฐานวิชาชีพครู เพื่อพัฒนาผู้เรียนสู่อาเซียน เร่งรัดการพัฒนา การบริหารจัดการศึกษา
 ขั้นพื้นฐานในทุกรูปแบบ ทุกระดับ เพื่อยกระดับมาตรฐานสู่อาเซียน ส่งเสริมการพัฒนาหลักสูตรและ
 การจัดการเรียนรู้ของการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทุกรูปแบบ ทุกระดับสู่มาตรฐานสากล ส่งเสริมทุกภาคส่วนมี
 ส่วนร่วมในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งการศึกษาในระบบ นอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย
 บนหลักการมีส่วนร่วมคือ ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตรวจสอบ ร่วมรับผิดชอบเพื่อขับเคลื่อนการศึกษาขั้น
 พื้นฐานของประเทศไทยสู่อาเซียน และส่งเสริมการบริหารจัดการงบประมาณการศึกษาขั้นพื้นฐานทุก
 รูปแบบ ทุกระดับ แบบมุ่งเน้นผลงาน 3) ยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่ประชาคม
 อาเซียนที่ร่างขึ้น มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด
 มีความเป็นประโยชน์ในระดับมากที่สุดและมีความถูกต้องในระดับมากที่สุด ในทุก
 กลยุทธ์ ทั้ง 94 แนวทาง

ผุสดี วัฒนสาคร (2557) ได้วิจัยเรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมภาพยนตร์ไทยสู่
 การเสริมสร้างเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์ ผลการวิจัยพบว่า ยุทธศาสตร์ในการพัฒนาอุตสาหกรรม
 ภาพยนตร์ไทยสู่การเสริมสร้างเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ 16 กลยุทธ์การ
 พัฒนา คือ 1) การจัดตั้งค่ายภาพยนตร์แห่งชาติ โดยกลยุทธ์การพัฒนา ได้แก่ กำหนดเป็นวาระ
 แห่งชาติ บูรณาการความร่วมมือระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน และจัดตั้งกองทุนภาพยนตร์
 แห่งชาติ 2) การจัดตั้งศูนย์บริการด้านภาพยนตร์จากต่างประเทศครบวงจร โดยกลยุทธ์การพัฒนา
 ได้แก่ จัดตั้งศูนย์บริการด้านภาพยนตร์จากต่างประเทศครบวงจรในรูปแบบองค์กรอิสระ, สร้างมาตรฐาน
 ในการบริหารจัดการแบบมืออาชีพ และดำเนินการประชาสัมพันธ์ด้วยการสื่อสารการตลาดแบบครบ
 วงจร 3) การรณรงค์ให้เยาวชนไทยสนับสนุนภาพยนตร์ไทยเชิงสร้างสรรค์ โดยกลยุทธ์การพัฒนา ได้แก่
 บูรณาการความร่วมมือกับค่ายภาพยนตร์ไทย บูรณาการความร่วมมือกับโรงภาพยนตร์ทั่วประเทศไทย
 และดำเนินการจัดกิจกรรมรณรงค์ส่งเสริมภาพยนตร์ไทยเชิงสร้างสรรค์ทั่วประเทศ 4) การส่งเสริมและ
 พัฒนาบุคลากรในอุตสาหกรรมภาพยนตร์ไทยเชิงสร้างสรรค์ โดยกลยุทธ์การพัฒนา ได้แก่ พัฒนา
 ศักยภาพของบุคลากรทางด้านภาพยนตร์ไทยเชิงสร้างสรรค์ ยกย่องและสนับสนุนบุคลากรอาวุโส
 ทางด้านภาพยนตร์ และสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อพัฒนาบุคลากรทางด้านภาพยนตร์ไทยเชิง
 สร้างสรรค์ 5) การเพิ่มช่องทางสร้างรายได้ให้แก่ภาพยนตร์ไทยเชิงสร้างสรรค์ โดยกลยุทธ์การพัฒนา
 ได้แก่ การจัดหาพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อสนับสนุนการผลิตภาพยนตร์ไทยเชิงสร้างสรรค์ และวางแผน
 และดำเนินการสื่อสารการตลาดอุตสาหกรรมภาพยนตร์ไทยเชิงสร้างสรรค์แบบครบวงจรทั้งในและ
 ต่างประเทศ 6) การเชื่อมโยงให้เป็นอุตสาหกรรมบันเทิง โดยกลยุทธ์การพัฒนา ได้แก่ บูรณาการ
 อุตสาหกรรมภาพยนตร์ไทยเชิงสร้างสรรค์เข้ากับอุตสาหกรรมสร้างสรรค์อื่นๆ และดำเนินการจัดกิจกรรม
 สื่อสารการตลาดแบบครบวงจรเพื่อปรับเปลี่ยนมุมมองของผู้บริโภค

พรชัย ดีไพศาลสกุล (2558) ได้วิจัยเรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงพยาบาลเอกชนสู่ความเป็นบริษัทภิบาล ผลการวิจัยพบว่า ประการแรกสภาพปัญหาและสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่ส่งผลต่อความเป็นบริษัทภิบาลในการจัดการธุรกิจโรงพยาบาลเอกชน คือ การมุ่งเน้นการจัดการธุรกิจเพื่อสร้างผลตอบแทนสูง ทำให้ผู้รับบริการเกิดความคาดหวังในผลลัพธ์การรักษาสูงเช่นกัน ประการที่สอง ปัจจัยภายในของธุรกิจโรงพยาบาลเอกชนที่มีผลต่อความเป็นบริษัทภิบาล ได้แก่ ความพร้อมในการจัดการธุรกิจ การลงทุนในเครื่องมือทันสมัย การจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพรวมถึงความก้าวหน้าทางวิชาการแพทย์ ส่วนปัจจัยภายนอก ได้แก่ การสนับสนุนจากภาครัฐ คุณภาพการรักษาตามมาตรฐานสากล ประการที่สามยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงพยาบาลเอกชนสู่ความเป็นบริษัทภิบาลประกอบด้วย 5 ยุทธศาสตร์หลัก ได้แก่ 1) ยุทธศาสตร์การสร้างคุณภาพ การรักษาและคุณภาพการบริการ 2) ยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วมในการรักษาพยาบาลร่วมกันระหว่างโรงพยาบาลและผู้รับบริการ 3) ยุทธศาสตร์การสร้างนวัตกรรมการดูแลรักษาแบบใหม่ 4) ยุทธศาสตร์การสร้างค่านิยม วัฒนธรรมองค์กรและการจัดการเชิงบริษัทภิบาล 5) การสร้างความร่วมมือในการผลิตบุคลากรทางการแพทย์ร่วมกับภาครัฐ โดยยุทธศาสตร์ดังกล่าวจะสามารถสร้างเสริมประสิทธิภาพ ความมั่นคงในการประกอบธุรกิจ เพื่อตอบสนองผู้รับบริการได้อย่างมีคุณธรรมจริยธรรมและจรรยาบรรณมากขึ้นในอนาคต

จิระศักดิ์ ธรรมนิทา และวศิณ ชูประยูร (2560) ได้วิจัยเรื่อง ตัวแบบการเตรียมความพร้อมภาคประชาชนเพื่อรองรับเศรษฐกิจดิจิทัล กรณีศึกษา เทศบาลเมืองอโยธยา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผลการวิจัยพบว่า ตัวแบบการเตรียมความพร้อมภาคประชาชนที่ประกอบด้วย 7 ปัจจัย คือ 1) การเข้าถึงเนื้อหาความรู้ด้วยเครื่องมือค้นหา 2) การบรรยาย/ ฝึกปฏิบัติเกี่ยวกับการใช้งานสมาร์ตโฟนเบื้องต้น 3) การมีทักษะการตั้งคำถามเพื่อส่งต่อเนื้อหาใดๆ ผ่านสื่อสังคมอย่างระมัดระวังและรับผิดชอบต่อสังคม 4) การมีความรู้ในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลที่ปลอดภัยตามกฎหมายและมารยาท 5) การแสดงความคิดเห็นในเวทีสัมมนาเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจ 6) การเข้าถึงข้อมูลศูนย์กลางบริการภาครัฐสำหรับสำหรับประชาชน และ 7) การใช้งานสมาร์ตโฟนเบื้องต้น ซึ่งปัจจัยดังกล่าวมีอิทธิพลค่อนข้างมากต่อแนวทางการเตรียมความพร้อมภาคประชาชนเพื่อรองรับเศรษฐกิจดิจิทัลโดยมีขนาดอิทธิพลค่อนข้างสูง

ประชัน หันชัยเนาว์ (2561) ได้วิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในการสร้างขีดความสามารถการแข่งขันในการให้บริการของธนาคารพาณิชย์ไทยพื้นที่ภาคเหนือตอนบนเพื่อรองรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน การวิจัยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาบริบทและกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร ในการสร้างขีดความสามารถการแข่งขันในการให้บริการของธนาคารพาณิชย์ไทยพื้นที่ภาคเหนือตอนบนเพื่อรองรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน 2) เพื่อศึกษาสมรรถนะหลักและสมรรถนะรองของบุคลากรในการสร้างขีดความสามารถการแข่งขันในการให้บริการของธนาคาร

พาณิชย์ไทยพื้นที่ภาคเหนือตอนบนเพื่อรองรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน 3) เพื่อพัฒนากลยุทธ์ในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในการสร้างขีดความสามารถการแข่งขันในการให้บริการของธนาคารพาณิชย์ไทยพื้นที่ภาคเหนือตอนบนเพื่อรองรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

ผลวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1) บริบทและกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรของธนาคารพาณิชย์ไทยบุคลากร ธนาคารยอมรับในความแตกต่างของศาสนา ควรพัฒนาภาษาอังกฤษและภาษาของกลุ่มประชาคม เศรษฐกิจอาเซียน ด้านสังคม (Society) ความหลากหลายวัฒนธรรม ควรส่งเสริมพัฒนาบุคลากร เรียนรู้ขนบธรรมเนียมของประเทศกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology) บุคลากรธนาคารสามารถใช้เทคโนโลยีค้นหาความรู้ได้ ควรส่งเสริมพัฒนาความรู้ด้านกฎหมาย ระเบียบการใช้เทคโนโลยี ด้านเศรษฐกิจ (Economy) การเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนจะเกิดประโยชน์กับธนาคารควรมีพันธมิตรหรือผู้ถือหุ้นที่แข็งแกร่ง ด้านสภาพแวดล้อม การบริการ (Environment) ธนาคารให้ความสำคัญด้านพลังงานควรให้ความสำคัญกับการมีสัญลักษณ์เป็นภาษาของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ด้านการเมืองและกฎระเบียบ (Politics/Regulation) ควรพัฒนาความรู้แก่บุคลากรด้านการเมือง การปกครอง การปฏิบัติตามกฎหมายข้อบังคับมีกลไกควบคุมติดตามการปฏิบัติตามมาตรฐาน 2) สมรรถนะหลักและสมรรถนะรองของบุคลากร สมรรถนะหลักของบุคลากรธนาคาร ตำแหน่งผู้จัดการ และผู้รับมอบอำนาจสาขา ควรมีสมรรถนะด้านความรู้ความเข้าใจและความสามารถในการสื่อสารกับลูกค้ากลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ด้านการบริหารจัดการภายใน สาขาการควบคุมความเสี่ยงควบคุมระบบงาน พนักงานสาขาควรมีสมรรถนะด้านความรู้เศรษฐกิจ การวิเคราะห์เศรษฐกิจ การให้บริการด้วยความถูกต้องรวดเร็ว บริการและสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าได้เป็นอย่างดี สมรรถนะรองของบุคลากรธนาคาร ทั้งผู้จัดการ ผู้รับมอบอำนาจและพนักงาน ควรมีสมรรถนะด้านความสามารถในการประเมินเชื่อมโยงสถานการณ์ประเด็นปัญหาเศรษฐกิจ สังคมการเมืองและภาพรวมเข้าใจและสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ของธนาคารมีสมรรถนะด้านการสร้างบรรยากาศวัฒนธรรมการทำงานให้มีการสอนงานกัน การเป็นผู้นำปรับเปลี่ยนปลุกขวัญกำลังใจสร้างความเชื่อมั่นสามารถสื่อสารได้ 3) การพัฒนากลยุทธ์ในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร ประกอบด้วย กลยุทธ์การพัฒนาด้านการสื่อสารภาษาอังกฤษและภาษากลุ่ม AEC กลยุทธ์ด้านความรู้ที่เกี่ยวกับกลุ่ม AEC กลยุทธ์ด้านการขายการบริการกลยุทธ์ด้านคุณธรรมจริยธรรมจรรยาบรรณ กลยุทธ์ด้านภาวะผู้นำ กลยุทธ์ด้านการทำงานเป็นทีม เมื่อนำกลยุทธ์มาทำการประเมินความเป็นไปได้และความสอดคล้อง ผลการวิเคราะห์มีความเห็นสอดคล้องกันทั้ง 6 กลยุทธ์มีความเป็นไปได้ในระดับมากในการนำไปปฏิบัติ

ศิริวรรณ มนอัคระผดุง (2563) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนายุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงนโยบาย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพการณ์และความต้องการพัฒนาสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง 2) จัดทำ

ร่างข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์ในการพัฒนาสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง

3) นำเสนอและรับรองการพัฒนายุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง ผลการวิจัยพบว่า 1) สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาเป็นหน่วยงานหลักในการทำหน้าที่สนับสนุนภารกิจของ วุฒิสภาตามที่รัฐธรรมนูญบัญญัติสำหรับการบริหารจัดการองค์กร พบว่า ยังมีปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญต่อการพัฒนาไปสู่ องค์กรสมรรถนะสูง ได้แก่ การแบ่งงานกันตามหน้าที่มากเกินไป ขาดการบูรณาการในการทำงานร่วมกัน บุคลากรมีภาระ งานไม่สอดคล้องกับโครงสร้างและอัตรา กำลังส่งผลให้การพัฒนางานเพื่อสนับสนุนงานด้านนิติบัญญัติได้ไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร อีกทั้งขาดเวลาเรียนรู้พัฒนาตนเองเพื่อสร้างนวัตกรรม อย่างไรก็ตามจากการศึกษาพบว่า สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาจะต้องมีแนวทางการพัฒนาเพื่อไปสู่องค์กรสมรรถนะสูงตามลักษณะ 7 คุณลักษณะ คือ (1) มุ่งการนำองค์กร (2) มุ่งสร้างทุนมนุษย์ (3) มุ่งสร้างยุทธศาสตร์ที่มีความยืดหยุ่นรองรับการเปลี่ยนแปลง (4) มุ่งพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง (5) มุ่งการเรียนรู้และใช้เทคโนโลยีสร้างนวัตกรรม (6) มุ่งตอบสนองต่อวุฒิสภาโดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (7) มุ่งการ สร้างเครือข่ายความร่วมมือ 2) ร่างยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง ประกอบด้วย 5 ประเด็นยุทธศาสตร์ได้แก่ (1) การยกระดับการบริหารจัดการให้มีสมรรถนะสูงเพื่อสนับสนุนกระบวนการนิติบัญญัติของวุฒิสภา (2) การเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับระบบงานด้านนิติบัญญัติและการพัฒนากลไกในการติดตาม เสนอแนะ และเร่งรัดการ ปฏิรูปประเทศ (3) เพิ่มขีดความสามารถบุคลากรให้มีสมรรถนะสูง (4) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และ (5) การส่งเสริม การเผยแพร่ความรู้ทางการเมืองการปกครองระบอบประชาธิปไตยและสนับสนุนการมีส่วนร่วมทางการเมืองภาคประชาชน และเครือข่ายทุกภาคส่วนของประเทศ 3) ผลการนำเสนอและรับรองการพัฒนายุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูงทุกฝ่ายมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่ายุทธศาสตร์ดังกล่าวมีความเหมาะสม และสามารถนำไปปฏิบัติได้

2. งานวิจัยต่างประเทศ

De Waal.A., & Akaraborworn (2013) ได้ศึกษาความเหมาะสมของกรอบแนวคิด องค์กรสมรรถนะสูงสำหรับประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า ค่าเฉลี่ยคะแนน 5 ปัจจัยองค์กรสมรรถนะสูง องค์กรไทย และองค์กรในเอเชีย (เทียบกับค่าเฉลี่ยในฐานข้อมูลที่มีอยู่เดิม) ใกล้เคียงกัน ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยที่ สูงสุดคือ การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว รองลงมา คือ คุณภาพบุคลากร การนำองค์กร เพื่อบริหาร จัดการที่มีคุณภาพ วัฒนธรรมแบบเปิดให้พนักงานมีส่วนร่วมและมุ่งเน้นการปฏิบัติเป็นหลัก ส่วนด้าน การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ยังมีค่าต่ำกว่าค่าเฉลี่ยในเอเชีย ซึ่งสะท้อนว่าองค์กรไทยยังไม่เป็นองค์กร สมรรถนะสูงอย่างแท้จริง ซึ่งพบว่า ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องมีข้อสังเกตจากที่ประชุมเชิง ปฏิบัติการใน 3 ประเด็นสำคัญ คือ 1) ปรับปรุงกระบวนการในการพัฒนาแนวทาง การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ในทุกด้านขององค์กรและทุกคนในองค์กรต้องถือเป็นหน้าที่ หลายองค์กร

มักใช้การจัดการประสิทธิภาพ ไม่ใช่เพื่อพัฒนาองค์กร (ปรับปรุงต่อเนื่อง) แต่มักใช้เป็นเครื่องมือประเมินผลงานเพื่อขึ้นเงินเดือนประจำปี สร้างความกังวล หวาดกลัว ทำให้สกัดกั้นการทำงานเป็นทีม และส่งเสริมความคิดระยะสั้น 2) การมีส่วนร่วมของบุคลากรควรมีมากขึ้น จากข้อคำถามการให้เวลาในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการมีส่วนร่วมในกระบวนการสำคัญมีคะแนนต่ำ แม้องค์กรจะเห็นว่ากลยุทธ์ การเป็นเครื่องมือสำคัญ แต่ไม่ใส่ใจกับกระบวนการย่อยของแผนในเรื่องการสื่อสารกลยุทธ์ และไม่สร้างความเข้าใจกับบุคลากร รวมถึงการไม่มีช่องทางสื่อสารทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการของแผนการทำงานอย่างชัดเจน ผู้บริหารควรได้รับการฝึกฝนและพัฒนาในเรื่องการสนทนา และการเป็นพี่เลี้ยง โดยทำร่วมไปกับการประเมินผลงานและให้ ข้อมูลย้อนกลับ 3) การเป็นผู้บริหารที่ดีขึ้น จะต้องเป็นผู้สอนงานเพื่อให้บุคลากรบรรลุเป้าหมาย ผลลัพธ์ที่ดี และตัดสินใจที่จะดำเนินการกับผู้ไม่มีผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากผู้บริหารของไทยมักไม่ ค่อยแสดงบทบาทดังกล่าวในทางบวกอย่างสร้างสรรค์ ทั้งในการสร้างนวัตกรรม การผลักดัน สนับสนุนให้มีการขยายโอกาสให้เกิดบรรยากาศการเปลี่ยนแปลงองค์กร การเป็นผู้บริหารที่สอนงาน ผูกพันกับผู้ปฏิบัติงานมากขึ้นจะช่วยลดการแสดงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม กระตุ้นการทำงานที่ดีขึ้น ส่งผลให้องค์กรมีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น ด้านความเหมาะสมของกรอบแนวคิดองค์การสมรรถนะสูง กับบริบทประเทศไทย พบว่าเป็นเทคนิคที่มีคุณค่าสามารถใช้พัฒนาองค์กรในเส้นทางสร้างความยั่งยืนได้น่ามาซึ่งการผลักดันให้องค์กรภาครัฐเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

Dirican (2015) ได้ทำการวิจัยเรื่องผลกระทบของวิทยาการหุ่นยนต์ปัญญาประดิษฐ์ที่มีต่อธุรกิจและเศรษฐศาสตร์ ผลการวิจัยพบว่า 1) ผลกระทบในปัจจุบันและแนวโน้มที่จะเกิดต่อไปเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของปัญญาประดิษฐ์และหุ่นยนต์เกี่ยวกับเศรษฐศาสตร์และธุรกิจซึ่งเพิ่มขึ้นตอนก่อนหน้าของ “เศรษฐกิจจาวากาศ” จะเกิดขึ้นในอนาคตอันใกล้ 2) ต้นทุนการผลิตการสื่อสารการตลาดและพนักงาน เป็นการระดมทุนและต้นทุนเงินทุนโดยการคำนวณผลกระทบของข้อเสนอและข้อเสนอแบบเรียลไทม์/ออนไลน์ 3) ลูกค้าในงบดุลและงบกำไรขาดทุนและเพิ่มชั่วโมงการขายและการจัดส่งโดยหุ่นยนต์ 4) ในช่องทางการจัดจำหน่าย บริษัท จะสามารถจัดการผลกำไรและความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น 5) การวิเคราะห์ CRM ในการตลาดกับพฤติกรรมของลูกค้าและการตลาดด้วยการบรรจบกันของเมคคาทรอนิกส์ หุ่นยนต์คอมพิวเตอร์ คลาวด์ ปัญญาประดิษฐ์ ประสบการณ์และการจัดการความสัมพันธ์จะเปลี่ยนไปสู่ขั้นตอนที่สองโดยโซลูชันและผลิตภัณฑ์ไฮเทคเหล่านี้ 6) "ตลาดปัญญาประดิษฐ์" (Tarhan, 2010) เทคโนโลยีไฮโลแกรมจะช่วยให้ บริษัทต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในธุรกิจค้าปลีกเพื่อโต้ตอบกับและเข้าถึงลูกค้าโดยไม่มีข้อจำกัด ใด ๆ 7) เทคโนโลยีไฮโลแกรมอาจเป็นการส่งมอบใหม่และช่องทางการขายสำหรับธนาคารและสถาบันการเงินเพื่อเข้าถึงลูกค้าพนักงานและการประชุมคณะกรรมการและอื่น ๆ (Murray & Keevil, 2014) และ 8) บริษัท และรัฐบาลควรพร้อมและเปิดให้มีการดำเนินการเกี่ยวกับนวัตกรรมและ

กระบวนการโดยเร็วที่สุด การเปลี่ยนจากช่องทางจัดส่งอื่นเป็นเทคโนโลยี สภาพแวดล้อมทางธุรกิจจะมีผลโดยตรงต่อแผนผังองค์กร ซีอีโอใหม่และผู้จัดการทั่วไป

Masayuki Morikawa (2017) ได้วิจัยเรื่อง หลักฐานจากการสำรวจใครบ้างที่กลัวว่าจะตกงานให้กับปัญญาประดิษฐ์และหุ่นยนต์? ผลการวิจัยพบว่า 1) จากการวิเคราะห์กลุ่มคนงาน พบว่าประมาณ 30% ของคนงานกลัวงานที่ทำแทนที่ด้วย AI และหุ่นยนต์ 2) ในอนาคตโดยเฉพาะคนรุ่นใหม่ (อายุ 20 และ 30 ปี) พนักงานที่ไม่ประจำและพนักงานที่ทำงานในสายอาชีพและกระบวนการผลิต มีแนวโน้มที่จะรับรู้ถึงความเสี่ยงส่วนตัวสูง ในทางตรงกันข้ามคนที่จบการศึกษาระดับสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในวิทยาศาสตร์และวิศวกรรมมีแนวโน้มที่จะแสดงความเสี่ยงอันย่ำแย่ของการสูญเสียงานของพวกเขา ที่ในขณะเดียวกันทักษะเฉพาะอาชีพที่ได้รับจากการเข้าโรงเรียนวิชาชีพหรือการถือครองใบอนุญาตประกอบอาชีพถูกมองว่ามีโอกาสน้อยที่จะถูกแทนที่ด้วย AI และหุ่นยนต์ ผู้บริโภค 3) ด้านการวิเคราะห์ชี้ให้เห็นว่าบริการส่วนบุคคลเช่นการดูแลเด็กการดูแลสุขภาพและการศึกษา คือ มีโอกาสน้อยที่จะถูกแทนที่ด้วย AI และหุ่นยนต์เนื่องจากผู้บริโภคมีความต้องการที่แข็งแกร่งสำหรับสิ่งเหล่านี้ 4) บริการที่จะให้บริการโดยแรงงานมนุษย์ ผลลัพธ์นี้สอดคล้องกับข้อค้นพบจากคนงาน 5) การวิเคราะห์ด้านที่ผู้ทำงานในอุตสาหกรรมดูแลสุขภาพและการประเมินความเสี่ยงของการสูญเสียงานของพวกเขาจะต่ำ 6) ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าการเสริมทักษะด้านเทคโนโลยี ไม่สามารถวิเคราะห์ได้โดยมุ่งเน้นที่ความสำเร็จทางการศึกษาเท่านั้น 7) ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าทักษะระดับสูงที่สามารถดัดแปลง / ดัดแปลงได้ผ่านการศึกษาระดับอุดมศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในวิชาวิทยาศาสตร์และวิศวกรรมประกอบกับเทคโนโลยีใหม่เช่น AI และหุ่นยนต์ 8) ทักษะเฉพาะอาชีพที่ได้รับจากการเข้าโรงเรียนวิชาชีพ หรือถือใบอนุญาตประกอบอาชีพโดยเฉพาะอย่างยิ่งที่เกี่ยวข้องกับการบริการส่วนบุคคลที่ใช้งานหนัก ไม่ใช่เรื่องง่ายที่จะถูกแทนที่ด้วย AI และหุ่นยนต์และ 9) จากมุมมองของนโยบายการลงทุนในการพัฒนาทักษะระดับสูงผ่านการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา และทักษะส่วนบุคคลที่เฉพาะเจาะจง บริการที่ต้องใช้คนมากมีความสำคัญ

Lochan Sharma Tandon (2017) ได้วิจัยเรื่อง มุมมองเชิงทฤษฎี - ทำความเข้าใจขอบเขตของปัญญาประดิษฐ์ในกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ผลการวิจัยพบว่า ปัญญาประดิษฐ์เป็นเครื่องมือทางเทคโนโลยีที่สามารถทดแทนและเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในด้านต่างๆ ทั้งการคัดกรองผู้สมัคร ความผูกพันของพนักงาน การมีส่วนร่วมของพนักงาน และการพัฒนาอาชีพ โดยสามารถนำไปใช้กับนโยบายและการเพิ่มประสิทธิภาพของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

Aggeliki And Routsopoulou, Nikos Karacapilidis, Euripidis Loukis และ Yannis Charalabidis (2019) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การเปลี่ยนแปลงการสื่อสารระหว่างประชาชนกับหน่วยงานรัฐบาลผ่านระบบ AI-guided chatbots ผลการวิจัยพบว่า การใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี AI ในการสร้าง chatbots จากการเรียนรู้และพัฒนาเทคโนโลยีการประมวลผลทางภาษาเป็นช่องทางดิจิทัลของ

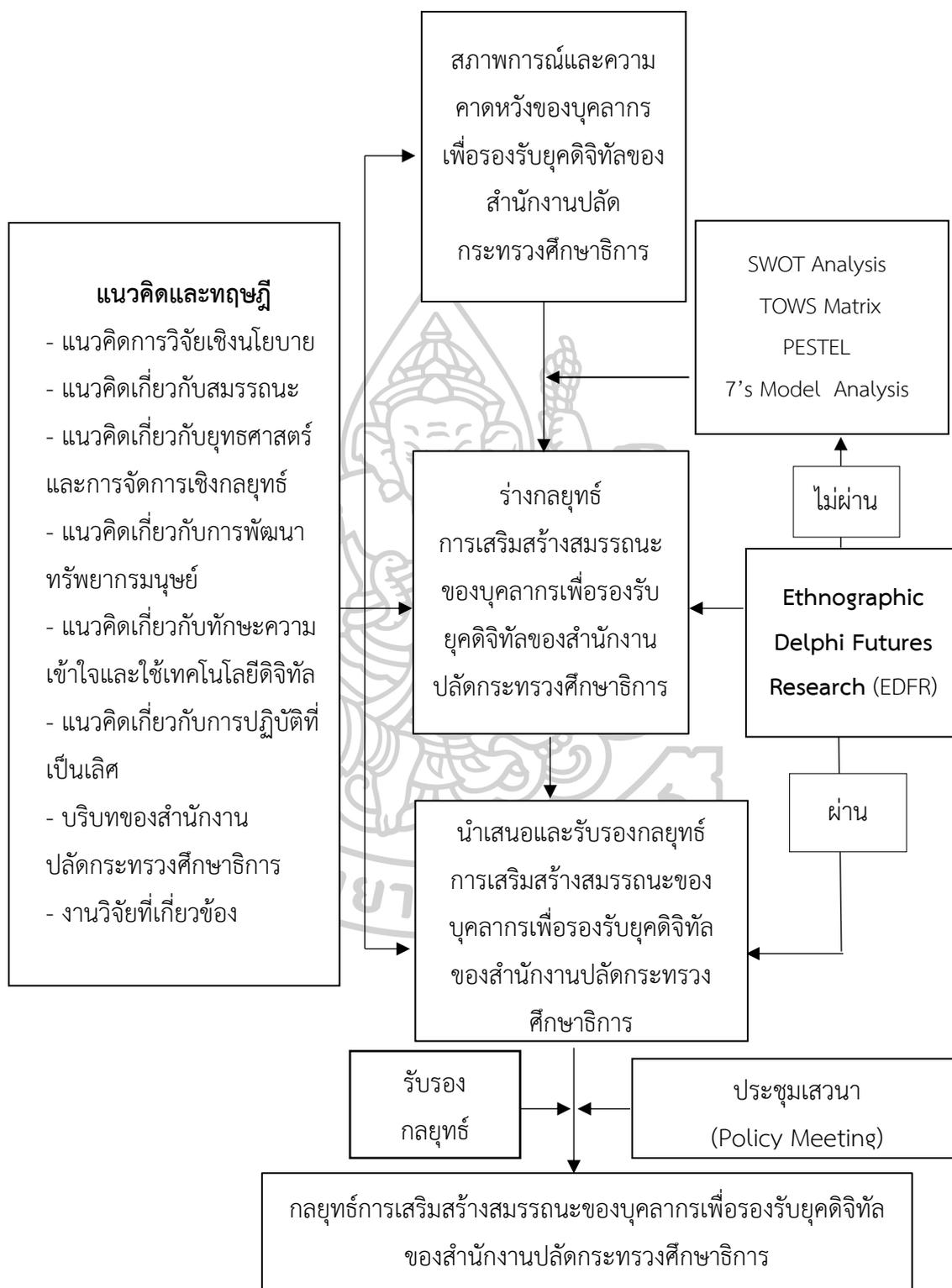
การสื่อสารระหว่างประชาชนและรัฐบาล เป็นการให้บริการเกี่ยวกับการสืบค้นข้อมูล การทำธุรกรรม บริการที่ครอบคลุมความต้องการที่หลากหลายเกี่ยวกับการสื่อสารระหว่างประชาชนและรัฐบาลได้อย่างรวดเร็วมากยิ่งขึ้น ช่องทางการสื่อสารแบบดิจิทัลใหม่นี้มีศักยภาพในการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงการสื่อสารอย่างมีนัยสำคัญ บุคลากรผู้ปฏิบัติงานของรัฐบาลควรระวังและให้ความสำคัญมากในการสร้าง "ฐานความรู้" ที่จำเป็นของช่องทางดิจิทัล ซึ่งต้องมีเอกสารสำคัญทั้งหมดรวมถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องในการให้บริการด้านต่างๆ

Emma Parry and Valentina Battista (2019) ได้วิจัยเรื่อง ผลกระทบของเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นใหม่ต่อการทำงาน: การทบทวนและความหมายต่อการทำงานของทรัพยากรบุคคล ผลการวิจัยพบว่า 1) เทคโนโลยีที่เกิดขึ้นใหม่ เช่น AI, หุ่นยนต์, VR และ AR, เทคโนโลยีดิจิทัล, และบล็อกเชนมีศักยภาพที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานและพนักงานอย่างมีนัยสำคัญ 2) ระดับและความเร็วของผลกระทบนี้ขึ้นอยู่กับขอบเขตการพัฒนาเทคโนโลยีและความเต็มใจขององค์กรที่จะนำมาใช้ 3) สำหรับหน้าที่ของทรัพยากรบุคคลมีบทบาทสำคัญในการช่วยให้พนักงานเปลี่ยนแปลงไปสู่โลกแห่งการทำงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการพัฒนาทักษะการทำงาน 4) สนับสนุนจัดการพนักงานในการทำงานประจำวัน 5) บทบาทของทรัพยากรบุคคลมีความสำคัญยิ่งกว่าทั้งในแง่ของประโยชน์และความเสี่ยงของเทคโนโลยีใหม่สำหรับพัฒนาพนักงาน ซึ่งขึ้นอยู่กับการพัฒนาทักษะของตนเองและความเข้าใจของตนเองในเทคโนโลยีและความยั่งยืนของการมีส่วนร่วมทางดิจิทัลในที่ทำงานในอนาคตจะกลายเป็นส่วนสำคัญของบทบาทฝ่ายทรัพยากรบุคคล และ 6) บทบาทของ HR คือการพัฒนาและสนับสนุนพนักงานเพื่อให้มั่นใจการเจริญเติบโตและความเป็นอยู่ของพวกเขา เช่นเดียวกับความยั่งยืนขององค์กรกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีนี้

กรอบแนวคิดการวิจัย

การศึกษาเพื่อพัฒนากลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากร เพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการนั้น ผู้วิจัยดำเนินการศึกษาสภาพแวดล้อมขององค์กรทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่เป็นสภาพการณ์ปัจจุบัน ความต้องการ ปัญหา อุปสรรคและการส่งเสริมสมรรถนะให้บุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ร่วมกับมีการศึกษาแนวคิดเกี่ยวข้องเพื่อนำไปสู่การพัฒนากลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยใช้แนวทางการดำเนินการวิจัยวิเคราะห์เป็นกรอบแนวความคิดประกอบไปด้วย แนวคิดการวิจัยเชิงนโยบาย แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ แนวคิดเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ และการจัดการเชิงกลยุทธ์ แผนยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง แนวคิดเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ศักยภาพ และการจัดการแผนยุทธศาสตร์ แนวคิดเรื่อง SWOT analysis, TOWS Matrix, PESTEL, 7's Model Analysis แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แนวคิดเกี่ยวกับทักษะความเข้าใจและ

ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล แนวคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติที่เป็นเลิศและบริบทของสำนักงานปลัดกระทรวง
ศึกษาธิการ ได้ดังนี้



ภาพที่ 11 กรอบแนวคิดการวิจัย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ มีวัตถุประสงค์คือ 1) เพื่อศึกษาสภาพการณ์และความคาดหวังสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ 2) เพื่อกำหนดร่างกลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากร เพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ และ 3) เพื่อนำเสนอและรับรองกลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากร เพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงนโยบาย (Policy Research) เก็บรวบรวมข้อมูลโดยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ร่วมกับเทคนิคการวิจัยเชิงอนาคตแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Future Research) โดยมีรายละเอียดและขั้นตอนในการวิจัย ดังนี้

วิธีดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปตามระเบียบและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้ การวิจัยเรื่องกลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการผู้วิจัยจึงได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัยแบ่งเป็น 3 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพการณ์และความคาดหวังสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

ขั้นตอนที่ 2 กำหนดร่างกลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

ขั้นตอนที่ 3 นำเสนอและรับรองกลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

โดยมีรายละเอียดของวิธีการดำเนินการวิจัยในแต่ละขั้นตอนดังนี้



ภาพที่ 12 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพการณ์และความคาดหวังสมรรถนะของบุคลากร เพื่อรองรับ ยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

1. วัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการณ์และความคาดหวังสมรรถนะของบุคลากร เพื่อรองรับ
ยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

2. วิธีการดำเนินการ

2.1 ศึกษาข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Source) จากเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้าง
พัฒนาสมรรถนะบุคลากร ยุคดิจิทัล จากสื่อสิ่งพิมพ์วิชาการ เอกสาร บทความ งานวิจัยของหน่วยงาน
ภาครัฐและภาคเอกชน ข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์จากเว็บไซต์ ให้เข้าใจถึงแนวคิด ทฤษฎี หลักการที่เกี่ยวข้อง
เพื่อการสร้างกรอบแนวคิดของการวิจัย

2.2 ศึกษาสภาพการณ์และความคาดหวังสมรรถนะของบุคลากรยุคดิจิทัลของสำนักงาน
ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักที่เป็นกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับการ
เสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากร จำนวน 30 คน โดยวิธีการคัดเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive
Selection) หรือจนข้อมูลอิ่มตัว (Saturated Data) เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนและรอบด้าน กลุ่มผู้
ให้ข้อมูลหลักเป็นกลุ่มที่ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำกลยุทธ์ในการเสริมสร้างสมรรถนะบุคลากร
ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ประกอบด้วย กลุ่มผู้กำหนดนโยบาย ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญหรือ
ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บริหาร ระดับต้น ระดับสูง กลุ่มผู้ปฏิบัติงานด้านวางแผน ได้แก่ ผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจ
ในการปฏิบัติงานด้านนโยบายและยุทธศาสตร์ ด้านเทคโนโลยี ด้านบุคลากร ด้านการติดตามและ
ประเมินผล กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ ข้าราชการ พนักงาน และ เจ้าหน้าที่สำนักงานปลัดกระทรวง
ศึกษาธิการ

2.3 ศึกษาสภาพแวดล้อมเพื่อหา จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรคที่ส่งผลต่อการเสริมสร้าง
สมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้วยเทคนิค
SWOT Analysis และวิเคราะห์เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยโดยใช้เทคนิค TOWS Matrix ,
PESTEL และ 7's Model Analysis

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นเครื่องมือที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นจากแนวคิด ทฤษฎีและ
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และเป็นเครื่องมือที่พัฒนาเพื่อให้สอดคล้องเหมาะสมกับการวิจัย ซึ่งเครื่องมือ
สำหรับการวิจัยในแต่ละขั้นตอน ประกอบด้วย 1) แบบวิเคราะห์เอกสารที่ใช้การศึกษาแนวทางใน
การพัฒนากลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากร เพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัด
กระทรวงศึกษาธิการโดยใช้วิธีวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้อง 2) ศึกษาเอกสารการสร้างแบบวิเคราะห์
เอกสารที่ใช้ในการวิจัย และ 3) การสร้างแบบวิเคราะห์และสังเคราะห์เนื้อหา เอกสารโดยให้ครอบคลุม

เกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงาน ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

3. แหล่งข้อมูลและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

3.1 แหล่งข้อมูล

แหล่งข้อมูลสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ คือ ผู้บริหารระดับต้น ระดับสูงของสำนักงาน ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ กลุ่มผู้วางแผนยุทธศาสตร์ และกลุ่ม ผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

3.2 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants)

การเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญโดยเน้นผู้ที่มี ประสบการณ์และบทบาทที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากร ตลอดจนผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียเพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความหลากหลายและมีความเที่ยงตรง โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จำนวน 30 คน

เกณฑ์การเลือกกลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ 1) ผู้บริหารที่มีความรู้ความเข้าใจในแผน ยุทธศาสตร์และได้ร่วมจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ 2) ผู้อำนวยการ หัวหน้างาน ข้าราชการที่มีประสบการณ์ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และมีความ เข้าใจในการปฏิบัติงานเพื่อสนับสนุนการวางแผนกลยุทธ์ และ 3) ผู้ปฏิบัติงานที่ส่งสม ประสบการณ์การทำงานในสำนักงาน 1 ปีขึ้นไป ซึ่งเคยปฏิบัติงาน Work From Home โดยการเลือก แบบเจาะจง (Purposive Selection) รวมทั้งสิ้น 30 คน หรือ จนข้อมูลอิ่มตัว (Saturated Data) ประกอบด้วย

3.2.1 กลุ่มผู้ที่กำหนดนโยบาย ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บริหาร ที่ดำรงตำแหน่งปลัดกระทรวงศึกษาธิการ รองปลัดกระทรวง ผู้ช่วยปลัดกระทรวง ที่ปรึกษา และผู้ตรวจ ราชการกระทรวง จำนวน 7 คน

3.2.2 กลุ่มผู้ปฏิบัติงานด้านวางแผน ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักที่เกี่ยวข้อง หัวหน้างาน และข้าราชการ จำนวน 10 คน

3.2.3 กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ ข้าราชการ พนักงานและเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงาน จำนวน 13 คน

4. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ เป็นเครื่องมือที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจาก แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและเป็นเครื่องมือที่พัฒนาเพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ของการวิจัย ซึ่งเครื่องมือสำหรับการวิจัยประกอบด้วย แบบวิเคราะห์และสังเคราะห์เอกสารที่ใช้ใน การวิจัยแบบสัมภาษณ์ (Interview Form) เป็นการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เพื่อให้

ได้ข้อมูลที่ต้องการและครอบคลุมทุกประเด็นตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยการใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) โดยมีแนวคำถาม ดังนี้ 1. ภาพรวมการเสริมสร้างสมรรถนะบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ 2. สภาพการณ์ปัจจุบันการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ 3. ความต้องการ และความคาดหวังในการเสริมสร้างพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ 4. ปัญหาและอุปสรรคในการเสริมสร้างสมรรถนะบุคลากร และ 5. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

5. การสร้างเครื่องมือ

5.1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีจากเอกสารและงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการสร้างเครื่องมือในการวิจัยเชิงเชิงคุณภาพ ทั้งการสัมภาษณ์ การสังเกต และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

5.2 นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อกำหนดเป็นโครงสร้างและขอบเขตของเครื่องมือ โดยให้ครอบคลุมประเด็นต่างๆ ที่ศึกษาโดยขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

5.3 สร้างหรือกำหนดประเด็นของเครื่องมือการวิจัยเชิงคุณภาพแต่ละประเภททั้งการวิเคราะห์เอกสาร การสัมภาษณ์ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม หลังจากนั้นนำประเด็นที่สร้างเสร็จเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบ ให้ข้อเสนอแนะ และปรับปรุงแก้ไข

5.4 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ผู้วิจัยดำเนินการโดยนำแบบสัมภาษณ์เชิงลึกไปปรึกษาอาจารย์เพื่อตรวจสอบรายละเอียด แก้ไขหรือเพิ่มเติมข้อมูล จากนั้นนำไปตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ เป็นการตรวจสอบความครอบคลุมเนื้อหาและวัดความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และข้อคำถามให้ถูกต้องตามหลักวิชาการของแบบสัมภาษณ์เชิงลึก ซึ่งนำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่านพิจารณาเนื้อหาและภาษาที่ใช้แล้วนำมาหาค่า IOC ของแบบสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อพิจารณาว่าข้อคำถามแต่ละข้อ วัดได้ตรงตามสิ่งที่ต้องการวัดเนื้อหาหรือวัตถุประสงค์อย่างน้อยเพียงใด โดยใช้เกณฑ์การประเมิน ดังนี้

ให้คะแนน +1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อสอบวัดจุดประสงค์/เนื้อหานั้น

ให้คะแนน 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อสอบวัดจุดประสงค์/เนื้อหานั้น

ให้คะแนน -1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อสอบไม่วัดจุดประสงค์/เนื้อหานั้น

แล้วนำข้อมูลที่ได้จากการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ หาค่าความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามแต่ละข้อกับจุดประสงค์หรือเนื้อหา (Index of Item-Objective Congruence หรือ IOC)

เกณฑ์การตัดสินค่า IOC ถ้ามีค่าคะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป แสดงว่า ข้อคำถามนั้นวัดได้ตรงจุดประสงค์ หรือตรงตามเนื้อหานั้น กล่าวคือ ข้อคำถามข้อนั้นใช้ได้ ได้ค่า IOC = 0.6-1.00

5.5 นำประเด็นเครื่องมือการวิจัยเชิงคุณภาพที่ผ่านการปรับปรุงแก้ไขแล้วไปดำเนินการเก็บข้อมูล

6. การเก็บรวบรวมข้อมูล

6.1 ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัล จากสื่อสิ่งพิมพ์วิชาการ เอกสาร บทความ งานวิจัยของหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน ข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์จากเว็บไซต์และการวิเคราะห์เอกสารที่ได้ด้วยตนเอง

6.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกด้วยการถอดข้อความ โดยมีขั้นตอนในการขอเข้าสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก ดังนี้

6.2.1 ผู้วิจัยประสานเป็นการภายในกับผู้ให้ข้อมูลหลัก เพื่อกำหนดวัน เวลา สถานที่ในการสัมภาษณ์และประเด็นการสัมภาษณ์ให้ทราบล่วงหน้า

6.2.2 ผู้วิจัยขอหนังสือจากมหาวิทยาลัยศิลปากร ถึงผู้บริหาร ผู้เชี่ยวชาญเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์และเก็บรวบรวมข้อมูล

6.3 ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์โดยการแนะนำตัวเองและขออนุญาตผู้ให้ข้อมูลหลัก ทำการบันทึกเสียงและบันทึกภาพ พร้อมทั้งบอกวัตถุประสงค์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลและสัมภาษณ์ตามแนวทางการสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้น

6.4 จัดเตรียมข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

7. การวิเคราะห์ข้อมูล

7.1 การวิเคราะห์เอกสาร (Documentary Analysis) ทั้งนโยบาย แผนยุทธศาสตร์ บทความ งานวิจัยต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะ ยุคดิจิทัล จากทั้งเอกสาร หนังสือ ตำรา และข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์โดยผ่านเว็บไซต์ต่างๆที่เกี่ยวข้อง

7.2 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกในการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) หลังจากการเก็บรวบรวมข้อมูลเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้มาแยกประเภทจัดหมวดหมู่ เพื่อง่ายต่อการวิเคราะห์เชื่อมโยงกับแนวคิดทฤษฎี โดยใช้วิธีการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลไปพร้อมๆกันตลอดระยะเวลาที่ดำเนินการวิจัย

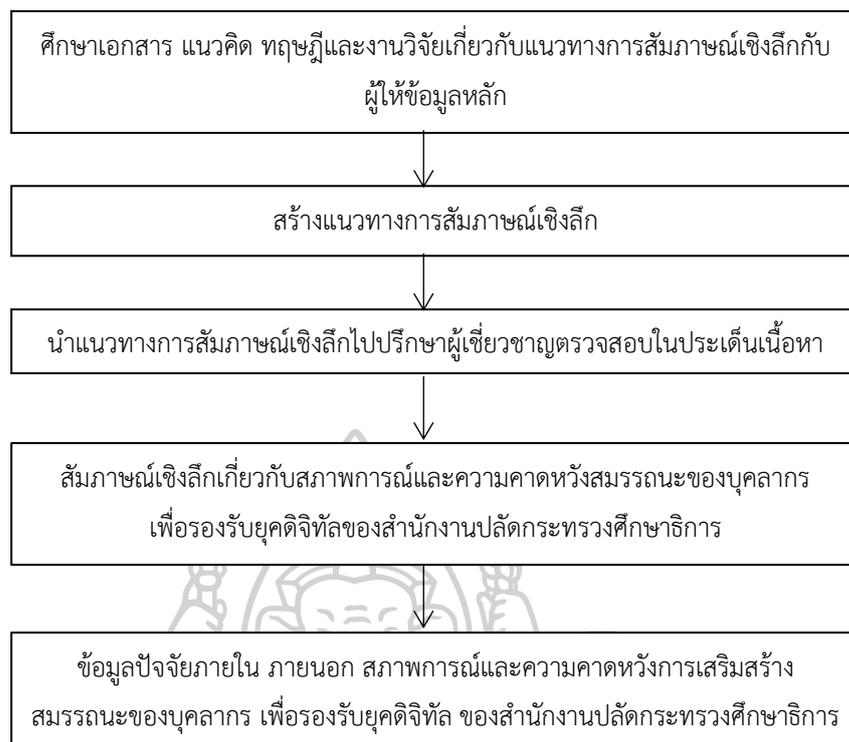
7.3 การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธี SWOT Analysis ในการวิเคราะห์เพื่อหาโอกาส (Opportunity) อุปสรรค (Threat) จุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) และการวิเคราะห์ 7S ของ McKinsey แบ่งเป็น 7 ด้าน ได้แก่ (1) โครงสร้าง (2) ทักษะ (3) ระบบ (4) พนักงาน (5) รูปแบบการจัดการ (6) กลยุทธ์ (7) ค่านิยมร่วม และ PESTEL Analysis แบ่งเป็น 6 ด้าน ได้แก่ (1) การเมือง

(2) เศรษฐกิจ (3) สังคม (4) เทคโนโลยี (5) สภาพแวดล้อม และ (6) กฎหมาย เพื่อใช้เป็นแนวทางวิเคราะห์ศักยภาพหรือสมรรถนะ

7.4 นำข้อมูลจากวิเคราะห์สภาพแวดล้อม SWOT analysis จะนำมาใช้จับคู่หาความสัมพันธ์ ปัจจัยสภาพแวดล้อมด้วยเทคนิคการวิเคราะห์ TOWS Matrix เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์จากกลยุทธ์ 4 รูปแบบ ได้แก่ กลยุทธ์ Strength and Opportunity (SO) Weakness and Opportunity (A. de Waal & Tan Akaraborworn) Strength and threat (Parry & Battista) และ Weakness and threat (WT) เพื่อวิเคราะห์และนำเสนอร่างกลยุทธ์ การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เสนอเป็นแนวทางในการพิจารณาในขั้นตอนต่อไป

ตารางที่ 5 สรุปขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพการณ์และความคาดหวังสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

วัตถุประสงค์	วิธีการ	กลุ่มเป้าหมาย/เอกสาร	เครื่องมือ/สถิติ
1. การวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	วิเคราะห์เอกสาร	เอกสาร แนวคิด ทฤษฎี หนังสือ บทความ ข้อมูล อิเล็กทรอนิกส์ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	แบบการวิเคราะห์ สังเคราะห์เนื้อหา (Document Analysis)
2. ศึกษาสภาพการณ์และความคาดหวังสมรรถนะของบุคลากร เพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ	การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จำนวน 30 คน	ผู้ให้ข้อมูลหลักในหน่วยงาน สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ กลุ่มผู้ที่กำหนดนโยบาย กลุ่มผู้ปฏิบัติงานด้านวางแผน กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน	แบบสัมภาษณ์เชิงลึกใช้ การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)
3. การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอก	การวิเคราะห์ SWOT Analysis, 7's Model PESTEL Analysis และ TOWS Matrix	เอกสารนโยบาย แผน ยุทธศาสตร์ แผนแม่บท แผนปฏิบัติการ และกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก	แบบวิเคราะห์ SWOT Analysis, 7's Model PESTEL Analysis และ TOWS Matrix



ภาพที่ 13 แสดงขั้นตอนการสร้างแนวทางการสัมภาษณ์และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

ขั้นตอนที่ 2 กำหนดร่างกลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

1. วัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์เพื่อนำข้อมูลมาสังเคราะห์และกำหนดร่างกลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากร เพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

2. วิธีการดำเนินการ

2.1 ผู้วิจัยนำข้อมูลสภาพปัจจุบันและความคาดหวังของสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ จากขั้นตอนที่ 1 มาสังเคราะห์และตรวจสอบร่างกลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากร เพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการและนำไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา

2.2 นำข้อมูลที่ได้มาพัฒนาและสร้างเป็นร่างกลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้วยวิธีการวิจัยอนาคตด้วยเทคนิค EDFR (Ethnographic Delphi Future Research) โดยผู้วิจัยจัดทำร่างกลยุทธ์และนำไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาผู้ศึกษาวิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 25 คน ตามขั้นตอนของเทคนิค EDFR

2.3 เมื่อดำเนินการตามขั้นตอนของเทคนิค EDFR ครบทั้ง 3 รอบแล้ว ผู้วิจัยนำข้อมูลจากขั้นตอนที่ 2.2 มาตรวจสอบและประเมินความเหมาะสมและร่างกลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากร เพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ส่งให้อาจารย์ที่ปรึกษาหลักและที่ปรึกษาร่วมพิจารณาความตรงของเนื้อหา ความครบถ้วน ความครอบคลุม และความสมบูรณ์ของร่างฯ ผู้วิจัยดำเนินการปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา

3. แหล่งข้อมูลและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

3.1 แหล่งข้อมูลจากการศึกษาสภาพการณ์และความคาดหวังสมรรถนะของบุคลากร เพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการที่ได้จากขั้นตอนที่ 1

3.2 ผู้ให้ข้อมูลหลัก กลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ความสามารถมีประสบการณ์เชี่ยวชาญในสาขาที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยในการร่างกลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการจำนวน 5 คน ทำการประเมินตรวจสอบร่างรูปแบบโดยเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection)

3.3 แหล่งข้อมูลการศึกษาด้วยวิธีการวิจัยอนาคตด้วยเทคนิค EDFR ผู้ศึกษาวิจัยนำผลวิเคราะห์ข้อมูลจากขั้นตอนที่ 3.2 นำมาพัฒนาและสร้างเป็นร่างกลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ และใช้แบบสอบถามถามความคิดเห็นกลุ่มเป้าหมายที่มาจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ โดยผู้ศึกษาวิจัยได้กำหนดกลุ่มผู้เชี่ยวชาญจำนวน 25 คน โดยวิธีการเลือกผู้เชี่ยวชาญแบบเจาะจง (Purposive Selection)

เกณฑ์การเลือกกลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ 1) ผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งมีความรู้ความเข้าใจด้านการบริหารงานบุคลากรและการจัดทำยุทธศาสตร์ 2) ผู้เชี่ยวชาญและมีความรู้ มีผลงานเกี่ยวกับกับการเสริมสร้างพัฒนาสมรรถนะบุคลากรหรือสนับสนุนและส่งเสริม หรือที่ปรึกษาในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร 3) ผู้เกี่ยวข้องกับการกำหนดทิศทางของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ และมีความเข้าใจในบริบทของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ และ 4) บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการซึ่งปฏิบัติงานในสายงานการวิเคราะห์นโยบายและแผน 10 ปีขึ้นไป แบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่

3.3.1 นักวิชาการ ผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นผู้เชี่ยวชาญและมีความรู้ มีผลงานเกี่ยวกับกับการเสริมสร้างพัฒนาสมรรถนะบุคลากรหรือสนับสนุนและส่งเสริม หรือที่ปรึกษาในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร จำนวน 7 คน

3.3.2 ผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งมีความรู้ความเข้าใจด้านการบริหารงานบุคลากรและการจัดทำยุทธศาสตร์ จำนวน 8 คน

3.3.3 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้เกี่ยวข้องกับการกำหนดทิศทางของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ และมีความเข้าใจในบริบทของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 3 คน

3.3.4 บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการซึ่งปฏิบัติงานในสายงานการวิเคราะห์นโยบายและแผน 10 ปีขึ้นไป จำนวน 7 คน

4. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยส่วนนี้ คือ แบบสอบถาม เพื่อใช้เป็นแนวทางการให้ความเห็นต่อร่างกลยุทธ์ ซึ่งเป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) โดยมีขั้นตอนดังนี้

4.3.1 ศึกษาจากร่างกลยุทธ์ เพื่อใช้เป็นข้อมูลจัดทำแบบสอบถาม

4.3.2 สร้างแบบสอบถาม โดยให้มีความครอบคลุมกับเนื้อหา

4.3.3 ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ เป็นการวัดความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถาม ซึ่งจะนำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่านพิจารณาเนื้อหาและภาษาที่ใช้ แล้วนำมาหาค่า IOC ของแบบสอบถาม เพื่อพิจารณาว่าข้อคำถามแต่ละข้อ วัดได้ตรงตามสิ่งที่ต้องการวัดเนื้อหาหรือวัตถุประสงค์มากน้อยเพียงใด โดยใช้เกณฑ์การประเมิน ดังนี้

ให้คะแนน +1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อสอบวัดจุดประสงค์/เนื้อหานั้น

ให้คะแนน 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อสอบวัดจุดประสงค์/เนื้อหานั้น

ให้คะแนน -1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อสอบไม่วัดจุดประสงค์/เนื้อหานั้น

แล้วนำข้อมูลที่ได้จากการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ หาค่าความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามแต่ละข้อกับจุดประสงค์หรือเนื้อหา (Index of Item-Objective Congruence หรือ IOC) เกณฑ์การตัดสินค่า IOC ถ้ามีค่าคะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป แสดงว่า ข้อคำถามนั้นวัดได้ตรงจุดประสงค์ หรือตรงตามเนื้อหานั้น กล่าวคือ ข้อคำถามข้อนั้นใช้ได้ ได้ค่า IOC = 0.6-1.00

5. การเก็บรวบรวมข้อมูล

5.1 การให้ความเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) โดยเน้นการพิจารณาตัดสินคุณค่าหรือให้ความเห็นและอภิปราย เกี่ยวกับร่างกลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

5.2 ขั้นตอนตามเทคนิคการวิจัยแบบ EDRF นี้ผู้ศึกษาวิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 25 คน ประกอบด้วย 3 รอบ ดังนี้

5.2.1 จากการดำเนินการสัมภาษณ์และวิเคราะห์เนื้อหาข้อมูล ผู้วิจัยได้ร่างกลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา หาค่าความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามแต่ละข้อกับจุดประสงค์หรือเนื้อหา (Index of Item-Objective Congruence หรือ IOC) เกณฑ์การตัดสินค่า IOC

5.2.2 วิเคราะห์และปรับปรุงแบบสอบถาม เพื่อให้ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเป็นความเห็นพ้องต้องกัน (Consensus) ผู้วิจัยนำผลการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์แล้วสร้างเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับร่างกลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการเป็นลักษณะของแบบสอบถามเป็นคำถามปลายปิด มาตรฐานส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ส่งให้ผู้เชี่ยวชาญชุดเดิม จำนวน 25 คน ชุดเดิม ลงความเห็น

5.3 การยืนยันความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้รับคืนจากผู้เชี่ยวชาญสร้างเป็นแบบสอบถามปลายปิดโดยเพิ่มตำแหน่ง ค่ามัธยฐาน (Median) ฐานนิยม (Mode) และค่าพิสัยควอไทล์ (Interquartile Range) และตำแหน่งที่ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนได้ส่งกลับมาให้ผู้วิจัยส่งกลับคืนให้ผู้เชี่ยวชาญชุดเดิมที่ส่งกลับคืน พิจารณาคำตอบใหม่ แล้วตอบกลับมาอีกครั้ง เมื่อได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา และได้ดำเนินวิจัยตามเทคนิคการวิจัยครบทั้ง 3 รอบแล้ว ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาวิเคราะห์ผลข้อมูลทางสถิติ แล้วนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลไปใช้เป็นแนวทางในการสร้างกลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากร เพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

6. การวิเคราะห์ข้อมูล

6.1 การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการสร้างข้อสรุปจากการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่รวบรวมและนำไปร่างกลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากร เพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

6.2 การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาจากผู้เชี่ยวชาญตามกระบวนการวิจัย EDFR ในรอบที่ 2 และรอบที่ 3 ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) แล้วนำมาแปลผลดังนี้

6.2.1 ค่ามัธยฐาน (Median) จากแบบสอบถาม มาตรฐานส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยให้ความหมายดังนี้ (จุมพล พูลภัทรชีวิน, 2546: 14)

6.2.1.1 ค่ามัธยฐานระหว่าง 4.50-5.00 แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าข้อความนั้นมีความเหมาะสมและเป็นไปได้มากที่สุด

6.2.1.2 ค่ามัธยฐานระหว่าง 3.50-4.49 แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าข้อความนั้นมีความเหมาะสมและเป็นไปได้มาก

6.2.1.3 ค่ามัธยฐานระหว่าง 2.50-3.49 แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าข้อความนั้นมีความเหมาะสมและเป็นไปได้ปานกลาง

6.2.1.4 ค่ามัธยฐานระหว่าง 1.50-2.49 แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าข้อความนั้นมีความเหมาะสมและเป็นไปได้น้อย

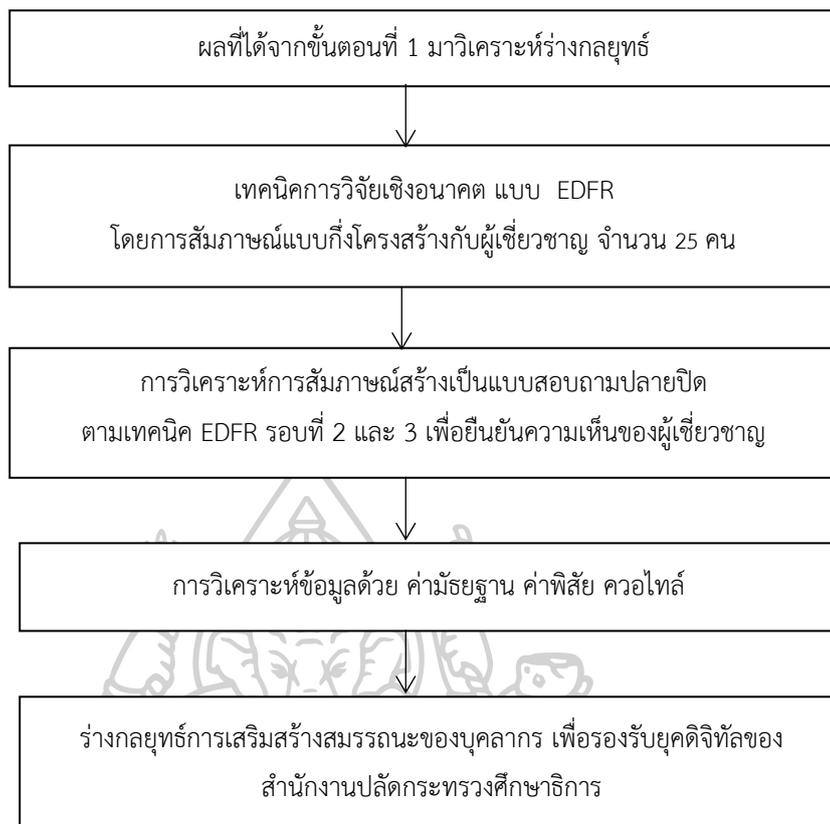
6.2.1.5 ค่ามัธยฐานระหว่าง 1.00-1.49 แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าข้อความนั้นมีความเหมาะสมและเป็นไปได้น้อยที่สุด

6.2.2 ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ผู้วิจัยคำนวณหาค่าแตกต่างระหว่าง Q3 - Q1 ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ที่คำนวณได้มีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับ 1.50 แสดงว่าความคิดเห็นของกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อข้อความนั้นเห็นสอดคล้องกัน (Consensus) แต่ถ้าค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ข้อความนั้นมีค่ามากกว่า 1.50 แสดงว่าความคิดเห็นของกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อข้อความนั้นไม่สอดคล้องกัน

สำหรับเกณฑ์ที่ใช้ เพื่อพิจารณาว่าข้อความใดเหมาะสมสำหรับกลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากร เพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการจะเลือกข้อความที่มีค่ามัธยฐานมากกว่า 3.50 และค่าพิสัยควอไทล์น้อยกว่า 1.50

ตารางที่ 6 สรุปขั้นตอนที่ 2 เพื่อกำหนดร่างกลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากร เพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

วัตถุประสงค์	วิธีการ	กลุ่มเป้าหมาย/เอกสาร	เครื่องมือ/สถิติ
1. เพื่อพัฒนาร่างกลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากร เพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ	- นำแบบสอบถาม (ร่างกลยุทธ์) ไปตรวจสอบคุณภาพด้วยเครื่องมือ (IOC)	ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน	การวิเคราะห์ข้อมูลความเหมาะสมสอดคล้องของแบบวิเคราะห์เอกสารที่ใช้ในการศึกษาความต้องการโดยใช้ดัชนีความสอดคล้อง (IOC)
2. เพื่อตรวจสอบและยืนยันร่างกลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากร เพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ	เทคนิคการวิจัยเชิงอนาคต แบบ EDFR (Ethnographic Futures Delphi Research)	ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 25 คน - นักวิชาการ - ผู้บริหารระดับสูง - ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้เกี่ยวข้อง - บุคลากรผู้เชี่ยวชาญ	- แบบสอบถามปลายปิด คำนวณค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยควอไทล์
2.1 ร่างกลยุทธ์จากสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ	นำข้อมูลที่ได้มาทำร่างแบบสอบถามกลยุทธ์เสนอผู้เชี่ยวชาญ	ผู้เชี่ยวชาญ	แบบการสอบถามใช้ดัชนีความสอดคล้อง (IOC)
2.2 วิเคราะห์จัดทำแบบสอบถามรอบที่ 1	นำผลการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์แล้วสร้างเป็นแบบสอบถามปลายปิดจากรอบที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญ	แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ
2.3 การยืนยันความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ	นำข้อมูลที่ได้รับคืนจากแบบสอบถามรอบที่ 1 มาวิเคราะห์	ผู้เชี่ยวชาญ	แบบสอบถาม คำนวณหาค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยควอไทล์



ภาพที่ 14 แสดงขั้นตอนการกำหนดร่างกลยุทธ์

ขั้นตอนที่ 3 เพื่อนำเสนอและรับรองกลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากร เพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

1. วัตถุประสงค์

เพื่อนำเสนอและรับรองกลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากร เพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการโดยการประชุมเชิงนโยบาย (Policy Meeting)

2. วิธีการดำเนินการ

2.1 เมื่อดำเนินการตามการวิจัยอนาคตแบบ EDFA มาครบทั้ง 3 รอบแล้ว ผู้วิจัยนำข้อมูลจากการศึกษาในขั้นตอนที่ 2 มาตรวจสอบและประเมินความเหมาะสมและสำคัญของร่างกลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากร เพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ส่งให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมพิจารณาความตรงตามเนื้อหา ความครบถ้วน และความสมบูรณ์ของร่างกลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ จากนั้นผู้วิจัยดำเนินการปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาให้มีเนื้อหาครบถ้วน

2.2 เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและรับรองกลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากร เพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ผู้วิจัยจัดประชุมเพื่อนำเสนอกลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากร เพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อให้ทุกกลุ่มที่เกี่ยวข้องได้ให้ข้อเสนอแนะ แก้ไข เพิ่มเติมและรับรองกลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการที่ได้ร่างไว้ โดยดำเนินการต่อดังนี้ 1) จัดทำหนังสือเรียนเชิญประชุม 2) จัดประชุมกลุ่มเป้าหมาย และ 3) สรุปข้อเสนอแนะ

3. กลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มเป้าหมายผู้เข้าร่วมการประชุมเชิงนโยบาย (Policy Meeting) กลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ประกอบด้วยกลุ่มผู้กำหนดนโยบายและกลยุทธ์ ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญ กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กลุ่มผู้รับประโยชน์ กลุ่มนักวิชาการ โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) จำนวน 30 คน

เกณฑ์การเลือกกลุ่มเป้าหมาย 1) ผู้บริหารที่มีความรู้ความเข้าใจในแผนยุทธศาสตร์และได้ร่วมจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ 2) ผู้อำนวยการ หัวหน้างานข้าราชการที่มีประสบการณ์ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และมีความเข้าใจในการปฏิบัติงานเพื่อสนับสนุนการวางแผนกลยุทธ์ 3) ผู้ปฏิบัติงานที่ส่งสมประสบการณ์การทำงานในสำนักงาน 1 ปีขึ้นไป ซึ่งเคยปฏิบัติงาน Work From Home โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) รวมทั้งสิ้น 30 คน หรือ จนข้อมูลอิ่มตัว (Saturated Data) ประกอบด้วย

3.2.1 กลุ่มผู้กำหนดนโยบาย ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งปลัดกระทรวงศึกษาธิการ รองปลัดกระทรวง ผู้ช่วยปลัดกระทรวง ที่ปรึกษา ผู้ตรวจราชการ จำนวน 5 คน

3.2.2 กลุ่มผู้ปฏิบัติงานด้านวางแผน ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักที่เกี่ยวข้อง หัวหน้างาน และข้าราชการ จำนวน 10 คน

3.2.3 กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ ข้าราชการ พนักงาน เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงาน จำนวน 15 คน

4. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการประชุมเชิงนโยบาย (Policy Meeting) กลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ได้แก่

4.1 ประเด็นการเสวนาที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมาจากองค์ประกอบของกลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากร เพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

4.2 ร่างกลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

4.3 อุปกรณ์ที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล ได้แก่ เครื่องบันทึกเสียง กล้องถ่ายรูป สมุดบันทึก ปากกา สำหรับบันทึกข้อมูลจากการเสวนา เพื่อนำข้อมูลไปใช้ในขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล

5. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการประชุมเชิงนโยบาย (Policy Meeting) กลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากร เพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 3 ครั้ง ได้แก่

5.1 ผู้วิจัยนำร่างกลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากร เพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ที่ได้จากการดำเนินการวิจัยในขั้นตอนที่ 2 มาจัดทำเป็นเอกสารประกอบการประชุม

5.2 จัดทำหนังสือเชิญกลุ่มเป้าหมายเข้าร่วมการประชุม 1 ครั้ง ได้แก่ 1) กลุ่มผู้ที่กำหนดนโยบาย 2) กลุ่มผู้ปฏิบัติงานด้านวางแผน 3) กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน

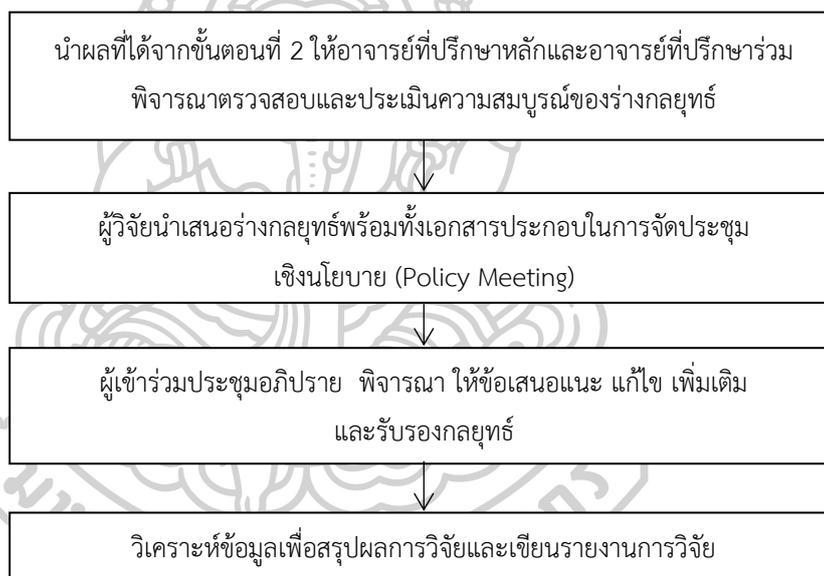
5.3 ผู้วิจัยนำร่างกลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากร เพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ที่ได้จากการดำเนินการวิจัยในขั้นตอนที่ 2 นำเสนอผู้เข้าร่วมการประชุม เพื่อให้ผู้เข้าร่วมประชุมได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและร่วมกันพิจารณาให้ข้อเสนอแนะ ซึ่งผู้เข้าร่วมประชุมได้อภิปราย ชักถาม แสดงความคิดเห็นในประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและพิจารณากลยุทธ์ ร่วมกับเชื่อมโยงของผลการศึกษาจากการเก็บข้อมูลด้วยเทคนิค EDFR จากผู้เชี่ยวชาญ

6. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการประชุมเชิงนโยบาย (Policy Meeting) กลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากร เพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ มาวิเคราะห์ข้อมูล โดยการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพและการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และสรุปผลการวิจัยและเขียนรายงานสรุปการวิจัย

ตารางที่ 7 สรุปขั้นตอนที่ 3 นำเสนอและรับรองกลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับ ยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

วัตถุประสงค์	วิธีการ	กลุ่มเป้าหมาย/เอกสาร	เครื่องมือ/สถิติ
1.3 เพื่อนำเสนอและรับรองกลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากร เพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ	การประชุมเชิงนโยบาย (Policy Meeting) ได้แก่ 1) กลุ่มผู้กำหนดนโยบาย 2) กลุ่มผู้ปฏิบัติงานด้านวางแผน 3) กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน	กลุ่มผู้กำหนดนโยบายและกลยุทธ์ ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญ กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กลุ่มผู้รับประโยชน์ กลุ่มปฏิบัติงาน	และการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) แบบประเมินความเห็นชอบร่างกลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากร เพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ



ภาพที่ 15 แสดงขั้นตอนการนำเสนอและรับรองกลยุทธ์

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัยดังนี้ 1) เพื่อศึกษาสภาพการณ์และความความหวังสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ 2) เพื่อกำหนดร่างกลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ และ 3) เพื่อนำเสนอและรับรองกลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงนโยบาย (Policy Research) เก็บข้อมูลโดยวิธีวิจัยเชิงคุณภาพร่วมกับเทคนิคการวิจัยเชิงอนาคตแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) โดยการวิเคราะห์เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key informants) จากนั้นนำข้อมูลที่รวบรวมได้มาวิเคราะห์สรุปและการประชุมเชิงนโยบายกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมีรายละเอียดของผลการศึกษาดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สภาพการณ์และความคาดหวังสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

ส่วนที่ 2 ร่างกลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

ส่วนที่ 3 ผลการนำเสนอและรับรองกลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สภาพการณ์และความคาดหวังสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยและสังเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยการวิเคราะห์เนื้อหาจากเอกสารที่เกี่ยวข้องสามารถสรุปผลการวิเคราะห์ทางด้านเอกสารดังนี้

1.1 นโยบายและแผนยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ มีการกำหนดนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถสนับสนุนและ

ผลักดันให้องค์กรบรรลุปเป้าหมายที่กำหนดได้ มุ่งเน้นการรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพไว้กับองค์กร 3 นโยบายหลัก ได้แก่ นโยบายการพัฒนาบุคคล นโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล และนโยบาย การวางแผน การบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งนี้ เพื่อให้การขับเคลื่อนนโยบายดังกล่าวข้างต้นนำไปสู่ การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการจึงได้มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ การพัฒนาบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 – 2565 ซึ่งมีกรอบ แนวทางการพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับมาตรการสร้างและพัฒนากำลังคนภาครัฐเชิงกลยุทธ์เพื่อ การไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ขับเคลื่อนกิจกรรมตามแผนปฏิบัติการด้านการสร้างและพัฒนากำลังคนภาครัฐ เชิงกลยุทธ์เพื่อการไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ พ.ศ. 2561 – 2565 โดยกำหนดวิสัยทัศน์ไว้ว่า “บุคลากร สป.ศธ. เก่ง ดี มีสุข ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง” และมีเป้าประสงค์การพัฒนาบุคลากร สป.ศธ. ให้มีสมรรถนะพร้อม ปฏิบัติงานตามภารกิจและได้รับการพัฒนาอย่างเหมาะสมและเป็นมืออาชีพ มีความรู้ ทักษะ สมรรถนะ ที่จำเป็นด้านเทคโนโลยีดิจิทัลตามแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อรองรับการทำงานในรูปแบบ ที่หลากหลาย มีการประพฤติปฏิบัติตนตามค่านิยมองค์กร มีความรู้ความเข้าใจในการสร้างความสมดุล ระหว่างชีวิตกับการทำงาน และปลอดจากการทุจริตคอร์รัปชันและประพฤติมิชอบ ทั้งนี้ มีการกำหนด ยุทธศาสตร์การพัฒนาไว้ 4 ประเด็น ได้แก่ (1) พัฒนาสมรรถนะของบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์องค์กรและการทำงานในศตวรรษที่ 21 (2) ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร ให้มีสมรรถนะและทักษะด้านดิจิทัลเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงเป็นรัฐบาลดิจิทัล (3) พัฒนาคุณภาพชีวิต ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และ (4) ส่งเสริมและพัฒนา บุคลากรให้ตระหนักและป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบ

ทั้งนี้ เพื่อให้แผนการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการประจำปีเป็นไป ด้วยความต่อเนื่องและเกิดประสิทธิภาพ จึงได้มีการกำหนดแผนงาน โครงการ และกิจกรรมการพัฒนาให้ สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากร สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ประจำปี งบประมาณ พ.ศ. 2563 – 2565 ซึ่งในปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 พบว่า แผนงาน/โครงการพัฒนา บุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ด้านการปรับสมดุลและ พัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ มีงบประมาณที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของสำนักงาน ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ รวมจำนวนทั้งสิ้น 36,944,058 บาท จำแนกตามยุทธศาสตร์การพัฒนา บุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 - 2565 ดังนี้

ยุทธศาสตร์การพัฒนาศูนย์	จำนวนโครงการ	จำนวนงบประมาณ (บาท)
ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาสมรรถนะของบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์องค์กร	122	26,132,758
ยุทธศาสตร์ที่ 2 ส่งเสริมและพัฒนาศูนย์ให้มีสมรรถนะและทักษะด้านดิจิทัลเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงเป็นรัฐบาลดิจิทัล	5	5,408,700
ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาคุณภาพชีวิต ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง	ไม่มี	-
ยุทธศาสตร์ที่ 4 ส่งเสริมและพัฒนาศูนย์ให้ตระหนักและป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบ	8	5,402,600
รวม	135	36,944,058

ที่มา : แผนพัฒนาศูนย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 (ตามงบประมาณที่ได้รับจัดสรร), สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2565.

นอกจากนี้ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการได้มีการวิเคราะห์ความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ และการวิเคราะห์ช่องว่างระหว่างสิ่งที่ต้องทำ/จำเป็น/เร่งด่วน กับ สภาพปัจจุบันของการพัฒนาศูนย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศูนย์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 – 2565, 2563) สามารถสรุปผลดังนี้

จากการวิเคราะห์ความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ พบว่า

1. ผู้รับบริการ ประกอบด้วย หน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ผู้เรียนที่รับบริการของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา พบว่า ความต้องการและความคาดหวังในการปฏิบัติงาน มีความเห็นดังนี้ (1) เป็นผู้นำและที่ปรึกษาให้คำแนะนำด้านนโยบายการศึกษา (2) เป็นผู้ประสานและบูรณาการเชิงนโยบายการศึกษา การบริหารจัดการภาครัฐ การบริหารและวางแผนพัฒนาศักยภาพคนและการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร (3) การบริหารจัดการฐานข้อมูลเพื่อเป็นแหล่งข้อมูลด้านการศึกษา และข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

ถูกต้อง ทันสมัย รวดเร็ว (4) มีความเชี่ยวชาญด้านอาชีพ และ (5) การบริการที่ดี รวดเร็ว สุภาพแก่ผู้รับบริการ

2. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก ประกอบด้วย หน่วยงานทางการศึกษาภาครัฐ/ภาคเอกชน ผู้เรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษา และผู้ประกอบการ พบว่า ความต้องการและความคาดหวังในการปฏิบัติงาน มีความเห็นดังนี้ (1) ความเป็นมืออาชีพด้านการบริหารการศึกษา (2) การบริหารจัดการฐานข้อมูลเพื่อเป็นแหล่งข้อมูลด้านการศึกษาและข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ถูกต้อง ทันสมัย รวดเร็ว (3) ทักษะในสาขาวิชาชีพ (4) มีจิตมุ่งบริการ จิตสาธารณะ (5) ความเชี่ยวชาญในสาขาวิชาชีพ (6) ความพึงพอใจในสมรรถนะของผู้เรียน และ (7) ความพึงพอใจในการบริหารจัดการศึกษา

3. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน ประกอบด้วย ข้าราชการ ครู บุคลากรทางการศึกษาของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ พบว่า ความต้องการและความคาดหวังในการปฏิบัติงาน มีความเห็น ดังนี้ (1) ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน (2) ความเป็นมืออาชีพด้านการบริหารการศึกษา (3) มีจิตมุ่งบริการ (4) การบริหารจัดการฐานข้อมูลเพื่อเป็นแหล่งข้อมูลด้านการศึกษาและข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ถูกต้อง ทันสมัย รวดเร็ว (5) การพัฒนาตนเองให้เกิดความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ และ (6) มีความรู้ในบทบาท หน้าที่ของตนเอง และความรู้ความสามารถเฉพาะตำแหน่ง

ทั้งนี้ จะเห็นได้ว่าความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายนอกและภายใน ได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการบริหารจัดการฐานข้อมูลเพื่อเป็นแหล่งข้อมูลด้านการศึกษาและข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ถูกต้อง ทันสมัย รวดเร็ว ดังนั้นสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีสมรรถนะและทักษะด้านดิจิทัลทั้งในมิติของการปฏิบัติงานในสายงานหรือตำแหน่งงานของตนเองและการพัฒนาฐานข้อมูลให้มีประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองต่อการเข้ารับบริการด้านข้อมูลข่าวสารและการเข้าถึงข้อมูลได้อย่าง เท่าเทียม

ในส่วนของการวิเคราะห์ช่องว่างระหว่างสิ่งที่ต้องทำ/จำเป็น/เร่งด่วน กับ สภาพปัจจุบันของการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ พบว่า สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ได้มีการทบทวนสภาพการพัฒนาศักยภาพในปัจจุบัน กับสิ่งที่ต้องดำเนินการเร่งด่วนหรือมีความจำเป็นเพื่อให้บุคลากรในองค์กรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและ เกิดประสิทธิผลตอบสนองต่อนโยบายขององค์กร โดยมีการวิเคราะห์ในองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านสมรรถนะของบุคลากรและการบริหารทรัพยากรบุคคล 2) ด้านเทคโนโลยี ทักษะดิจิทัล การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน 3) ด้านคุณภาพชีวิต และ 4) ด้านคุณธรรม จริยธรรม ต่อต้านการทุจริต ซึ่งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาศักยภาพด้านดิจิทัล พบว่า สิ่งที่ต้องทำเร่งด่วน 3 ลำดับแรก คือ (1) การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรขององค์กรในด้านการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้พัฒนาประสิทธิภาพของกระบวนการปฏิบัติงาน (2) การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรขององค์กรในด้านการเพิ่มผลิตภาพในการปฏิบัติงาน และ (3) การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรด้านการวิจัยเพื่อพัฒนา

ประสิทธิภาพของกระบวนการปฏิบัติงาน ในขณะที่ ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างสิ่งที่จำเป็นที่ต้องทำเร่งด่วนกับสภาพปัจจุบันที่มีช่องว่างสูงที่สุด ได้แก่ ประเด็นการพัฒนาบุคลากรด้านการวิจัย เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของกระบวนการปฏิบัติงาน

ทั้งนี้ จะเห็นได้ว่าสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการได้มีการกำหนดเรื่องที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีและทักษะดิจิทัล เป็นหนึ่งในองค์ประกอบหลักของสิ่งที่ต้องทำ/จำเป็น/เร่งด่วน เพื่อเป็นฐานข้อมูลสำคัญต่อการกำหนดนโยบายและแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาองค์กรให้สอดคล้องกับมาตรการสร้างและพัฒนากำลังคนภาครัฐเชิงกลยุทธ์เพื่อการไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์

1.2 การวิเคราะห์สภาพการณ์และความความหวังสมรรถนะของบุคลากร เพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลหลักที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ประกอบด้วย ผู้บริหาร ผู้เชี่ยวชาญ นักวิชาการ และบุคลากรที่ปฏิบัติงานของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค เกี่ยวกับสภาพการณ์และความความหวังสมรรถนะของบุคลากร เพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยมีแนวคำถาม ประกอบด้วย (1) สภาพการณ์ของสมรรถนะบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการในปัจจุบัน (2) ความคาดหวังเกี่ยวกับสมรรถนะบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (3) การเสริมสร้างสมรรถนะบุคลากรด้านดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ และ (4) ปัญหาและอุปสรรคในการเสริมสร้างสมรรถนะบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยมีผลการวิเคราะห์สามารถสรุปได้ดังนี้

1.2.1 สภาพการณ์ของสมรรถนะบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการในปัจจุบัน

ผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการในภาพรวม โดยให้ความเห็นว่าสมรรถนะบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการในภาพรวมเพียงพอต่อการปฏิบัติงานและสอดคล้องกับสมรรถนะตามสายงานที่ กพ. กำหนด ทั้งนี้ หากพิจารณาจำแนกบุคลากรตามช่วงวัย จะประกอบด้วยกลุ่มคน 2 ช่วงวัย กล่าวคือ กลุ่มคนรุ่นเก่ากับกลุ่มคนรุ่นใหม่ ซึ่งจะมีสมรรถนะและทักษะที่ชำนาญแตกต่างกัน ในขณะเดียวกัน หากพิจารณาบุคลากรจำแนกตามโครงสร้างหน่วยงาน จะแบ่งออกเป็นบุคลากรที่ทำงานในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ซึ่งจะใช้สมรรถนะและทักษะที่แตกต่างกันในการปฏิบัติงาน ในส่วนของการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ยังไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ขาดความต่อเนื่อง ไม่ครอบคลุม และไม่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานและสถานการณ์ปัจจุบัน สำหรับสมรรถนะบุคลากรด้านดิจิทัลสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ มีความสามารถ ความเข้าใจ และใช้เทคโนโลยีดิจิทัลได้ในระดับพื้นฐานที่ใช้ในการปฏิบัติงานหรือใช้ในชีวิตประจำวันเป็นหลักขาดบุคลากร

ด้านเทคนิคที่มีความรู้ระดับมืออาชีพที่จะสามารถต่อยอดพัฒนาให้เกิดเป็นนวัตกรรม สำหรับการนำดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติงาน ได้ให้ความเห็นว่าบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการได้มีการนำดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติงานในลักษณะของงานด้านธุรการและจัดพิมพ์เอกสาร การประชุมทางไกล (ออนไลน์) การติดต่อสื่อสารผ่าน Social Media และระบบการติดตาม ประเมินผล และรายงาน โดยมีผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน ดังนี้

“สมรรถนะในภาพรวมเพียงพอต่อการปฏิบัติราชการ อยู่ในระดับขั้นพื้นฐานถึงระดับปานกลาง แต่ในงานที่มีความซับซ้อนหรือแข่งกับเวลาจำเป็นต้องจ้างเหมาบริการจากภาคเอกชนอยู่บ้าง ทั้งนี้ เนื่องจากสมรรถนะของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการเป็นสมรรถนะเฉพาะด้านตามที่ได้รับการศึกษา เช่น บางคนเรียนจบคอมพิวเตอร์ก็มีสมรรถนะด้านคอมพิวเตอร์ การทำงานด้านลูกเสือหรือด้านต่างประเทศเท่าที่เห็นก็อยู่ในระดับที่ทำงานได้ไม่ได้โดดเด่นเชี่ยวชาญออกมามากนัก ในส่วนของสมรรถนะบุคลากรด้านดิจิทัลเพียงพอต่อการปฏิบัติราชการอยู่ในระดับขั้นพื้นฐาน เช่น งานเอกสาร ตารางประมวลเบื้องต้น การสำรวจข้อมูลแบบออนไลน์ (Google form) แต่ยังไม่สามารถประยุกต์ใช้กับการประมวลและการนำเสนอข้อมูลเชิงสถิติขั้นสูงได้”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3, สัมภาษณ์วันที่ 2 ก.พ. 65)

โดยบุคลากรส่วนใหญ่ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการนั้นที่เข้ามาปฏิบัติหน้าที่มีสมรรถนะที่สอดคล้องตามสมรรถนะตามสายงานของข้าราชการที่สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดไว้เป็นไปตามมาตรฐานสมรรถนะขั้นพื้นฐานและสามารถพัฒนาตนเองให้มีสมรรถนะที่จำเป็นและยอมรับได้เพื่อการพัฒนาตนเองในแต่ละตำแหน่ง ดังบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“ข้าราชการส่วนใหญ่ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการมีสมรรถนะที่ยอมรับได้ เพราะสำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดสมรรถนะตามสายงานสำหรับข้าราชการอย่างชัดเจน ทำให้ข้าราชการแต่ละคนทราบอยู่แล้วว่าแต่ละตำแหน่งต้องมีสมรรถนะที่จำเป็นอะไรในการปฏิบัติงาน และข้าราชการส่วนใหญ่ก็สามารถพัฒนาตนเองให้เป็นไปตามสมรรถนะที่จำเป็นและมีพื้นฐานในระดับที่ยอมรับได้ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ การมีจิตบริการ ความเชี่ยวชาญในอาชีพ เป็นต้น นอกจากนี้ เรายังมีการสอบแข่งขันเพื่อเลื่อนให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น เช่น เลื่อนจากตำแหน่งคนที่ทำหน้าที่ผู้อำนวยการกลุ่มไปทำตำแหน่งรองศึกษาธิการจังหวัด เพราะฉะนั้นคนเหล่านี้ต้องพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา สำหรับทักษะด้านดิจิทัลเห็นว่ามีรู้ความสามารถใช้คอมพิวเตอร์เพื่อส่งเสริมการทำงานได้ในระดับพื้นฐาน”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6, สัมภาษณ์วันที่ 31 มี.ค. 65)

สอดคล้องกับ ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 29 กล่าวว่า สมรรถนะของบุคลากรในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางถึงดี โดยเฉพาะบุคลากรรุ่นใหม่ที่มีทักษะทางด้านดิจิทัลที่อยู่ในระดับดีกว่าบุคลากรรุ่นเก่าที่ยังขาดทักษะดิจิทัลอยู่ ดังบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“สมรรถนะบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลางถึงดี เนื่องจากมีบุคลากรหลายช่วงวัย หลาย Generation จึงมีความหลากหลายสมรรถนะ และขึ้นอยู่กับความถนัดและประสบการณ์ทำงานของแต่ละบุคคล คนรุ่นใหม่จะมีทักษะทางด้านดิจิทัลระดับดีถึงดีมาก แต่ในขณะเดียวกันคนที่มีช่วงอายุ 50 ปีขึ้นไป ยังใช้คอมพิวเตอร์ไม่ถนัด หรือยังใช้ไม่เป็น หรือต้องมีเพื่อนร่วมงานทำให้”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 29, สัมภาษณ์วันที่ 23 ก.พ. 65)

ส่วนผู้ให้ข้อมูลคนที่ 19 กล่าวถึง สมรรถนะบุคลากรที่แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม กลุ่มแรกคือ กลุ่มระดับผู้บริหารงาน มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ที่หลากหลาย มีวุฒิภาวะที่ดี แต่ความสามารถทางด้านเทคโนโลยีอยู่ในระดับพื้นฐาน เมื่อเทียบกับกลุ่มที่สอง คือ บุคลากรรุ่นใหม่ที่มีความสามารถทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่หลากหลายและพร้อมใช้งานในระดับที่ดีถึงดีมาก แต่จะมีความอ่อนไหวกับภาวะอารมณ์และมีโอกาสในการตัดสินใจในการเปลี่ยนแปลงงานอย่างรวดเร็ว ดังบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“สมรรถนะบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มแรกที่มีอายุมากกว่า 50 ปีขึ้นไป ส่วนใหญ่คนกลุ่มนี้จะเป็นผู้อำนวยกรกลุ่ม จะเก่งในเรื่องของงานบริหาร มีความรู้ความสามารถในการวางแผนเชิงบริหารดีเพราะว่ามีการสั่งสมประสบการณ์และมีเครือข่ายในการทำงานมาก มีความอดทน สามารถทำโปรเจกต์ใหญ่นาน ๆ ได้ แต่ว่าจุดอ่อน คือ ทำงานหลายงานพร้อม ๆ กันไม่ค่อยได้ และไม่เท่าทันเทคโนโลยี สามารถใช้งานได้ในระดับขั้นพื้นฐาน ในขณะที่กลุ่มคนรุ่นใหม่ ส่วนใหญ่เป็นกลุ่มเด็กที่เกิดมากับคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยี เพราะฉะนั้นจะมีความรู้ความสามารถที่หลากหลาย แต่เด็กกลุ่มนี้จะอ่อนไหวง่าย เนื่องจากว่าเขามีทางเลือก อยู่ไม่นานกับองค์กร ภาษาก็จะดี การสืบค้นข้อมูลก็ดี แต่ขาดการวิเคราะห์ที่ดีที่เอามาใช้งานได้จริง จะมีสมรรถนะตามสาขาวิชาที่เขาได้เรียน”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 19, สัมภาษณ์วันที่ 7 ก.พ. 65)

นอกจากนี้ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 28 กล่าวถึง สมรรถนะหรือทักษะโดยรวมของบุคลากรในการปฏิบัติงานแต่ละตำแหน่งและสายงานจะมีความแตกต่างกัน ซึ่งในภาพรวมแล้วบุคลากรที่บรรจุใหม่หรือเข้าทำงานใหม่ในระดับปฏิบัติการนั้นการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์จะยังมีน้อยและไม่ครอบคลุม เมื่อเทียบกับบุคลากรที่มีอายุงานและระดับหัวหน้างานสูงขึ้นไปจะมีในเรื่องของความรอบคอบ ครอบคลุม ความละเอียดในการคิดวิเคราะห์จากประสบการณ์ที่สะสมมานานจนทำให้เกิดองค์ความรู้ในเนื้องาน ดังบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“สมรรถนะหรือทักษะโดยภาพรวมของแต่ละคนขึ้นอยู่กับบริบทของตำแหน่งและสายงาน สมรรถนะในภาพรวมของแต่ละตำแหน่งยังไม่ได้ ทั้งนี้ ขอแยกเป็นสองรุ่น ถ้าเป็นผู้ปฏิบัติงานรุ่นใหม่การคิดวิเคราะห์เชิงลึกยังทำได้ยาก เพราะว่าต้องใช้ทักษะและสะสมประสบการณ์เพื่อสะสมองค์ความรู้พอสมควร ขาดการวิเคราะห์เชิงเนื้อหาและการเชื่อมโยงสู่เนื้องาน ในขณะที่คนรุ่นก่อนตั้งแต่ระดับผู้อำนวยการส่วนหรือผู้อำนวยการฝ่าย จะค่อนข้างเข้มงวดกับการทำงาน มีความเข้มข้นและมีลักษณะทางวิชาการมากกว่าของกลุ่มคนรุ่นใหม่”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 28, สัมภาษณ์วันที่ 31 มี.ค. 65)

ขณะที่ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 18 ได้ให้ความคิดเห็นในเรื่องของบุคลากรที่ปฏิบัติงานทั้งในส่วนกลางและภูมิภาคที่มีสมรรถนะที่แตกต่างกัน โดยในส่วนภูมิภาคจะต้องให้ทักษะและสมรรถนะที่มีความหลากหลายเพื่อให้เกิดการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ดังบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“สมรรถนะบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการในภาพรวม มีความหลากหลาย เนื่องจากสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการมีบุคลากรที่ทำงานทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาคซึ่งมีภารกิจงานที่แตกต่างกัน โดยบุคลากรที่ทำงานในส่วนกลาง จะใช้สมรรถนะในการวางแผน การวางนโยบาย การวางแผน การอำนวยความสะดวก และจัดสรรงบประมาณ ให้บุคลากรในส่วนภูมิภาค ดำเนินการขับเคลื่อนนโยบายของกระทรวงและหน่วยงาน ในขณะที่ บุคลากรที่ทำงานในส่วนภูมิภาค ไม่ว่าจะเป็นศึกษาธิการภาคและศึกษาธิการจังหวัด จะใช้สมรรถนะในด้านการคิดริเริ่มสร้างสรรค์งานเพื่อแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติในพื้นที่ รวมถึงมีทักษะในการติดต่อประสานงาน”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 18, สัมภาษณ์วันที่ 16 มี.ค. 65)

ซึ่งบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการจำเป็นที่จะต้องได้รับการพัฒนาในเรื่องของทักษะดิจิทัล เนื่องจากส่วนใหญ่จะเป็นผู้ใช้งานตามระบบที่มี โดยจะมีทักษะดิจิทัลอยู่ในระดับพื้นฐานที่สามารถใช้งานได้แต่ไม่มีความชำนาญ จึงต้องมีการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับความต้องการและรูปแบบที่หลากหลายตามสายงานและการปฏิบัติ ดังบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“บุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ส่วนใหญ่เป็นผู้ใช้งานไม่ใช่ผู้พัฒนาระบบดิจิทัล ดังนั้น จึงไม่มีผู้เชี่ยวชาญด้านเทคนิคระดับมืออาชีพในการออกแบบและพัฒนาระบบดิจิทัลของตนเอง ต้องอาศัยอาจารย์มหาวิทยาลัยหรือบริษัทเอกชนเข้ามาวางระบบดิจิทัลให้”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1, สัมภาษณ์วันที่ 15 เม.ย. 65)

ในขณะที่เดียวกันนั้นบุคลากรของสำนักงานกระทรวงศึกษาธิการจะมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลหรือ Digital literacy อยู่ในระดับพื้นฐานที่สามารถใช้งานได้ แต่ไม่สามารถที่จะใช้ในการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์หรือปฏิบัติงานในระดับที่เชี่ยวชาญหรือสามารถสร้างสรรค์งานให้มีความแตกต่างจากเดิมได้ ดังบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“ทุกคนมีพื้นฐาน Digital literacy อยู่ในระดับหนึ่ง ซึ่งเป็นเรื่องความสามารถในการใช้เครื่องมือที่เป็นอุปกรณ์สื่อสารหรืออุปกรณ์สำนักงานที่ใช้ในชีวิตประจำวันได้ ถือเป็นการใช้ทักษะดิจิทัลในการปฏิบัติงานเท่านั้น”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 13, สัมภาษณ์วันที่ 18 มี.ค. 65)

สำหรับการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการยังไม่สามารถที่จะส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรทุกคน ทุกระดับความสามารถที่จะได้รับการพัฒนาตรงตามความต้องการตามสายงานและตำแหน่งงานได้ อีกทั้งยังขาดความต่อเนื่องและครอบคลุมที่จะให้บุคลากรสามารถได้มีโอกาสได้พัฒนาทักษะ ความรู้ และเรียนรู้ได้ตามที่ต้องการ ดังบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการไม่สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ มุ่งเน้นเพียงการพัฒนาทักษะ ความรู้ สมรรถนะตามสายงาน ซึ่งไม่อาจสามารถผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลได้ กล่าวคือ บุคลากรได้รับการพัฒนากรอบความคิดในการทำงานในสัดส่วนที่น้อยมาก ได้แก่ บุคลากรบรรจุใหม่ และบุคลากรระดับผู้อำนวยการในหลักสูตรนักบริหารระดับสูงเท่านั้น ขาดความต่อเนื่องในการพัฒนาบุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงานในระดับหัวหน้างาน รวมถึงการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลขาดกรอบความคิดในการเรียนรู้ด้วยตนเอง การพัฒนาตนเอง ยึดติดการพัฒนาในรูปแบบเดียว คือ การฝึกอบรมในชั้นเรียน”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 21, สัมภาษณ์วันที่ 2 มี.ค. 65)

และสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการได้มีการปรับเปลี่ยนเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่อความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและการปรับเปลี่ยนเพื่อรองรับนโยบายของรัฐบาลโดยได้มีการส่งเสริมการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความรวดเร็ว ลดขั้นตอนการดำเนินงานและส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพมากขึ้น ดังบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการมีการนำดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติงานที่หลากหลายรูปแบบ มีระบบอิเล็กทรอนิกส์รองรับการปฏิบัติงาน เช่น ระบบสารบรรณ ระบบทะเบียนประวัติ ระบบต่างๆที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน เช่น การใช้รถ การใช้ห้องประชุม การลา สลิปเงินเดือน เป็นต้น มีระบบรายงานและติดตามผลการดำเนินงานผ่านเว็บไซต์ เช่น การรายงานข้อมูลนโยบาย การรายงานงบประมาณ ระบบข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษา มีระบบการประชุมทางไกล เช่น Zoom meeting เป็นต้น รวมถึงมีการใช้ Social Media ในการติดต่อสื่อสารได้อย่างรวดเร็วและทันต่อสถานการณ์”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 24, สัมภาษณ์วันที่ 2 มี.ค. 65)

1.2.2 ความคาดหวังเกี่ยวกับสมรรถนะบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวง ศึกษาธิการ

ผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความคาดหวังสมรรถนะบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการในภาพรวม โดยให้ความเห็นว่าบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการควรมีสมรรถนะและความชำนาญงานที่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานตามภารกิจขององค์กร มีความสามารถในการปรับตัวให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลง ในขณะที่สมรรถนะบุคลากรด้านดิจิทัลที่บุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการควรมี คือ การมีความรู้ด้านดิจิทัลที่สามารถใช้โปรแกรมพื้นฐานเพื่อการทำงานได้ และการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเชิงลึกที่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล และการกลั่นกรองข้อมูลและตระหนักรู้ข้อมูลข่าวสาร รวมถึงการปลูกฝังทัศนคติที่ถูกต้องในการนำดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติงาน โดยมีผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน ดังนี้

“ในส่วนของบุคลากรความคาดหวังต่อสมรรถนะในภาพรวมคิดว่าการปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมขององค์กรค่อนข้างเร็ว ส่งผลให้บุคลากรมีการปรับเปลี่ยนสมรรถนะในการทำงานค่อนข้างเร็วเช่นเดียวกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำเอาศักยภาพของบุคลากรในด้านดิจิทัลมาใช้ในการทำงานมากขึ้น แต่อย่างไรก็ตามในการพัฒนาบุคลากรจำเป็นที่จะต้องมีความรู้ในด้านอื่นด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับความชำนาญเฉพาะทางในงานที่รับผิดชอบซึ่งตรงนี้จำเป็นที่จะต้องมีให้สูงมากขึ้น เนื่องจากว่าเมื่อนำระบบดิจิทัลมาใช้เป็นเครื่องมือในการทำงาน จะทำให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ได้รวดเร็วและกว้างขวาง ซึ่งจะเป็นส่วนช่วยให้เกิดการพัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญด้านสมรรถนะที่รับผิดชอบในงานมากขึ้นต่อไป”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4, สัมภาษณ์วันที่ 22 มี.ค. 65)

สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลคนที่ 10 ที่ให้ความคิดเห็นในเรื่องของสมรรถนะที่บุคลากรทุกคนจำเป็นจะต้องมีตามมาตรฐานตำแหน่งงานเพื่อให้สามารถที่จะปฏิบัติงานและก่อให้เกิดผลที่ดีต่อหน่วยงานในการภาพรวม ดังบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“บุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการควรมีสมรรถนะที่สอดคล้องกับการปฏิบัติหน้าที่ตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งรวมทั้งสามารถบูรณาการกันการทำงานร่วมกับทุกภาคส่วนให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามที่ยุทธศาสตร์ชาติกำหนด”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 10, สัมภาษณ์วันที่ 28 มี.ค. 65)

ในขณะที่ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 25 ได้กล่าวถึง การพัฒนาสมรรถนะตามตำแหน่งงานที่มีคุณภาพ และสามารถส่งผลต่อการพัฒนาตนเองให้เกิดสมรรถนะที่ช่วยผลักดันภารกิจงานของหน่วยงานให้มีผลสัมฤทธิ์ขององค์กรที่ดีขึ้นได้ ดังบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“บุคลากรทุกคนควรทำความเข้าใจกับสมรรถนะประจำตำแหน่งของตนเองและพยายามปรับปรุงพฤติกรรมการทำงานของตนเองให้สอดคล้องกับสมรรถนะนั้น ๆ ซึ่งจะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานเฉพาะตัวบุคคลที่ดีขึ้นและผลสัมฤทธิ์ขององค์กรโดยรวมจำเป็นต้องมีสมรรถนะและความสามารถที่ตรงกับงานที่จะปฏิบัติ”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 25, สัมภาษณ์วันที่ 2 ก.พ. 65)

และในขณะเดียวกันการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรที่ดีจะต้องมีความครอบคลุมทั้งในเรื่องขององค์ความรู้ทางด้านทักษะ ความสามารถแล้ว ควรต้องคำนึงถึงกฎ ระเบียบ กฎหมาย การตระหนักรู้ในเรื่องของความถูกต้องเหมาะสมที่จำเป็นอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงานในระบบราชการที่จะต้องอยู่บนความถูกต้องเหมาะสมตามกฎหมาย ดังบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“ดิจิทัลไม่ใช่แค่เครื่องมือฮาร์ดแวร์หรือซอฟต์แวร์หรือแอปพลิเคชันต่าง ๆ เช่น ไลน์ เฟสบุ๊ค ที่มีการใช้งานอย่างกว้างขวาง แต่ในการใช้งานเกี่ยวกับดิจิทัลมันมีระเบียบ กฎเกณฑ์ หรือการตระหนักรู้ในการใช้ดิจิทัล เช่น กฎหมายทางด้านดิจิทัล การรักษาความลับทางด้านดิจิทัล การให้ความสำคัญกับการใช้ดิจิทัลในเรื่องส่วนตัวหรือเรื่องสาธารณะ ดังนั้น สมรรถนะที่บุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการควรจะต้องมี คือ การกลั่นกรองข้อมูลที่อยู่บนระบบดิจิทัล และการเพิ่มทักษะในเรื่องของการตระหนักรู้ข้อมูลข่าวสาร”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 13, สัมภาษณ์วันที่ 18 ก.พ. 65)

1.2.3 การเสริมสร้างสมรรถนะบุคลากรด้านดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวง

ศึกษาธิการ

ผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการเสริมสร้างสมรรถนะบุคลากรด้านดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการในปัจจุบัน โดยให้ความเห็นว่าสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการมีแผนการพัฒนาศักยภาพของหน่วยงาน แต่แนวทางการพัฒนายังยึดระบบการพัฒนาของ กพ. เป็นหลัก ยังขาดการวิเคราะห์ความต้องการและความคาดหวังในการพัฒนาให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริงของบุคลากร รวมถึงการดำเนินการพัฒนาศักยภาพยังไม่ครอบคลุมทุกระดับตำแหน่งเนื่องจากมีข้อจำกัดด้านงบประมาณ โดยมีผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน ดังนี้

“สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการมีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2563 – 2565 และมีแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2563 – 2565 ซึ่งกำหนดกรอบแนวทาง โครงการ เป้าหมาย ตัวชี้วัดที่กำหนดว่าบุคลากรควรมีความรู้ ทักษะ สมรรถนะโดยครอบคลุมตั้งแต่กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลและกระบวนการพัฒนาศักยภาพ แต่อย่างไรก็ดี

ในการดำเนินการยังขาดการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลตามแนวทางที่กำหนด เนื่องจากหน่วยงานที่รับผิดชอบการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมตามอำนาจหน้าที่ไม่ได้รับการจัดสรรงบประมาณ”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 21, สัมภาษณ์วันที่ 2 มี.ค. 65)

สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลคนที่ 16 ที่ได้กล่าวถึงการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมที่ต้องดำเนินการตามมาตรฐานของสำนักงาน กพ. ในการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้มีสมรรถนะที่สอดคล้องและตรงตามสมรรถนะหลักที่ต้องพัฒนาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้ หากแต่การพัฒนานั้นยังขาดในเรื่องของปัจจัยสนับสนุนด้านงบประมาณและความครอบคลุมบุคลากรในทุกระดับและตำแหน่ง ดังบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“หลักการของการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการในภาพรวม เป็นแนวทางกว้าง ๆ ที่นำมาจากสำนักงาน กพ. ไม่ได้มีการพัฒนาบุคลากรด้านดิจิทัลที่สอดคล้องกับความจำเป็นในการใช้งานและความคาดหวังของแต่ละบุคคล รวมทั้งการพัฒนาอย่างไม่ทั่วถึง ไม่ครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมายเนื่องจากข้อจำกัดด้านงบประมาณ บุคลากร และทรัพยากรต่าง ๆ”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 16, สัมภาษณ์วันที่ 10 พ.ค. 65)

และในขณะเดียวกันนั้น สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการไม่มีการสำรวจความต้องการของบุคลากรในการพัฒนาตนเอง ซึ่งส่วนใหญ่มีความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะด้านดิจิทัลในเรื่องของความรู้ ความเข้าใจ การใช้งานและกฎหมายที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดการผลักดันให้การปฏิบัติงานของบุคลากรมีคุณภาพมากยิ่งขึ้นและสามารถนำองค์กรไปสู่องค์กรดิจิทัลได้ ดังบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการไม่ได้มีการสำรวจความต้องการของบุคลากรเป็นรายบุคคลในการพัฒนาตนเอง โดยส่วนใหญ่มักจะเลือกพัฒนาบุคลากรจากหลักสูตรที่ กพ. กำหนดไว้ ทั้งนี้ ในการเสริมสร้างสมรรถนะบุคลากรด้านดิจิทัล ควรพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถด้านความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ด้านการควบคุมกำกับและการปฏิบัติตามกฎหมายนโยบาย และมาตรฐานการจัดการด้านดิจิทัล ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อยกระดับศักยภาพองค์กร และด้านการออกแบบกระบวนการและการให้บริการด้วยระบบดิจิทัล”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 14, สัมภาษณ์วันที่ 1 มี.ค. 65)

ทั้งนี้ ความคาดหวังในการเสริมสร้างสมรรถนะบุคลากรด้านดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงความเห็นไว้ว่าต้องมีการพัฒนาบุคลากรตามการปฏิบัติงานสามารถเชื่อมโยงกับการกำหนดตัวชี้วัดในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับการเลื่อนเงินเดือนและการเลื่อนตำแหน่ง รวมถึงมีการปรับเปลี่ยนทัศนคติและการสร้างสภาพแวดล้อมในที่ทำงานให้เอื้อต่อการเสริมสร้างสมรรถนะด้านดิจิทัลด้วยตนเอง นอกจากนี้ ต้องมีการพัฒนาเครื่องมือทางดิจิทัล

แอปพลิเคชันต่าง ๆ และฐานข้อมูลที่ง่ายและสะดวกต่อการใช้งานเพื่อให้บุคลากรทุกคนสามารถเรียนรู้และเข้าถึงระบบดิจิทัลได้ด้วยตนเอง โดยมีผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน ดังนี้

“สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการควรมีการสร้างระบบดิจิทัลกลางหรือแพลตฟอร์มพื้นฐานในการทำงานของหน่วยงานขึ้น เพื่อให้ทุกคนจำเป็นต้องเข้าใช้งานบนระบบดังกล่าว หมายความว่า การทำงานจะมีการมอบหมายงานผ่านแพลตฟอร์มดังกล่าว หากไม่เข้าใช้งานบนแพลตฟอร์มนี้ ก็จะไม่มีการประเมินเงินเดือน ซึ่งจำเป็นต้องนำเรื่องเหล่านี้ให้มีผลต่อความก้าวหน้าทางอาชีพของบุคลากรและการเลื่อนเงินเดือน ดังนั้น หากนำเรื่องความก้าวหน้าทางอาชีพมาผูกไว้กับทักษะทางดิจิทัลแล้ว ก็เปรียบเสมือนกับการบังคับเรียนและจำเป็นที่ทุกคนจะต้องเรียนรู้ในการเข้าถึงระบบดิจิทัล ซึ่งจะส่งผลให้บุคลากรของเราสามารถยกระดับตัวเองขึ้นมาได้เอง”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2, สัมภาษณ์วันที่ 11 มี.ค. 65)

ในส่วนของการพัฒนาบุคลากรตามการปฏิบัติงาน สายงาน และตำแหน่งงานนั้นควรดำเนินการให้มีความสามารถสอดคล้องเชื่อมโยงกับการกำหนดตัวชี้วัดในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลและสอดคล้องกับการเลื่อนเงินเดือนและการเลื่อนตำแหน่งเพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาสมรรถนะอย่างมีประสิทธิภาพ ดังบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการควรมีการพัฒนาบุคลากรด้านดิจิทัลอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ข้าราชการก้าวหน้าเทคโนโลยี กำหนดเป็นตัวชี้วัดในการเลื่อนเงินเดือน หรือการเลื่อนตำแหน่งเพื่อที่จะให้คนรุ่นใหม่ นักบริหารรุ่นใหม่มีความเชี่ยวชาญด้านดิจิทัลสามารถนำพาองค์กรเป็นองค์กรที่ทันสมัย ประกอบกับการจัดให้มีแหล่งเรียนรู้หรือมุม KM ในการศึกษาหาความรู้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพิ่มเติมต่างๆ ในการพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลที่ทันสมัย”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 14, สัมภาษณ์วันที่ 1 มี.ค. 65)

รวมถึงมีการปรับเปลี่ยนทัศนคติและการสร้างสภาพแวดล้อมในที่ทำงานให้เอื้อต่อการเสริมสร้างสมรรถนะด้านดิจิทัลด้วยตนเองที่เหมาะสม ในการพัฒนาความรู้ที่เพียงพอ พัฒนาทักษะที่เหมาะสมในแต่ละสายงาน สอดคล้องกับปัญหาและความต้องการรายบุคคลในการพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรมเพื่อพัฒนาทัศนคติให้ยอมรับและปรับเปลี่ยนและพร้อมในการพัฒนาตนเอง ดังบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการจำเป็นที่จะต้องพัฒนาทัศนคติของบุคลากรในเรื่องดิจิทัลให้เหมาะสม แนนอนว่าการพัฒนาทัศนคติของคนไม่ใช่เรื่องง่าย เพราะการที่คนเราจะเปลี่ยนทัศนคติได้ หนึ่งจะต้องมีความรู้ที่เพียงพอ และสองต้องมีทักษะที่เหมาะสม ทั้งนี้ การพัฒนาบุคลากรด้านดิจิทัลให้เป็นรูปธรรม ต้องมีโครงการมารองรับ มีเป้าหมายและผลผลิตที่ชัดเจน และในทางปฏิบัติต้องพัฒนาให้มันสอดคล้องกับงาน สอดคล้องกับปัญหาและความ

ต้องการรายบุคคล ดังนั้น การที่จะมีแผนพัฒนารายบุคคลได้ก็เป็นเรื่องดี แต่ต้องมีโครงการใหญ่เข้ามารองรับ ในขณะเดียวกันการจัดทำแผนรายบุคคลก็จำเป็นที่จะต้องจัดทำให้สอดคล้องกับสภาพความจำเป็นของเขามากที่สุด แต่ท้ายสุดแล้วการพัฒนาคอนไม่ว่าจะรูปแบบไหน จะต้องพัฒนาทัศนคติของบุคคลเป็นเรื่องสำคัญ”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4, สัมภาษณ์วันที่ 22 มี.ค. 65)

และสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8 ว่า การพัฒนาบุคลากรด้านดิจิทัลนั้นจำเป็นที่จะต้องปลูกฝังทัศนคติที่ถูกต้องพร้อมยอมรับการเปลี่ยนแปลงและสามารถที่จะเรียนรู้ในรูปแบบวิธีการทำงานในรูปแบบดิจิทัลในรูปแบบใหม่ เพื่อให้สามารถสามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพตามความสามารถและสมรรถนะของแต่ละบุคคล ดังบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“การพัฒนาคอนที่จะให้เรียนรู้เกี่ยวกับทักษะดิจิทัลขึ้นอยู่กับทัศนคติ ดังนั้น เราควรปลูกฝังเรื่องของทัศนคติในการเรียนรู้มากกว่าการพัฒนาคนด้วยกระบวนการเทรนนิ่งเท่านั้น เพราะปัจจุบันมองว่าการเทรนนิ่งไม่ค่อยมีประโยชน์ นอกจากนี้ ต้องเปลี่ยนกระบวนการทำงานให้ไปสู่ดิจิทัลแทนรูปแบบการทำงานแบบเดิมให้ได้ เช่น การลาอย่างลาด้วยสมุดลาหรือไม่ ต้องเลิกใช้และเปลี่ยนเป็นการลาผ่านระบบดิจิทัลแทน ต้องทำเรื่องในชีวิตประจำวันให้ไปอยู่ในสภาพแวดล้อมที่เป็นไอที”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8, สัมภาษณ์วันที่ 8 เม.ย. 65)

นอกจากนี้ การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรที่ดีและจะก่อให้เกิดคุณภาพได้นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการพัฒนาเครื่องมือทางดิจิทัล แอปพลิเคชันต่าง ๆ และฐานข้อมูลที่ง่ายและสะดวกต่อการใช้งานเพื่อให้บุคลากรทุกคนสามารถเรียนรู้และเข้าถึงระบบดิจิทัลได้ด้วยตนเอง ดังบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“วิธีพัฒนาที่ง่ายที่สุดสำหรับการพัฒนาคอน คือ การทำแอปพลิเคชันต่างๆ ให้เป็นมิตรกับผู้ใช้งาน (friendly user) เราต้องพัฒนาระบบไอทีให้ดีขึ้น เช่น กระทรวงศึกษาธิการมีระบบฐานข้อมูล (data base) ที่ค่อนข้าง จะดีมาก มีรายละเอียดข้อมูลเป็นรายบุคคลจากเลขบัตรประจำตัวประชาชน 13 หลัก แต่สิ่งที่ยังต้องพัฒนา คือ business intelligence หรือการดึงข้อมูลมาใช้ในการประมวลวิเคราะห์ เพราะฉะนั้น ก่อนที่จะมีการเตรียมคนให้เข้าสู่ยุคดิจิทัล มีอยู่สองเรื่องที่ต้องดำเนินการ คือ (1) ระบบ data base ที่นิ่ง ทันสมัย ครอบคลุม และ (2) ระบบ business intelligence ที่จะเป็น BI หรือ AI ที่ใช้วิเคราะห์ในการดูข้อมูล จะต้องเฟลนลี่ต่อคนใช้ ดังนั้น การพัฒนาคอนในมุมมอง คือ ควรพัฒนาไปตามระบบกลไกของเครื่องมือทางดิจิทัลที่ต้องเป็นมิตรกับคนใช้งาน”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1, สัมภาษณ์วันที่ 15 เม.ย. 65)

ประเด็นในเรื่องของการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานในการปฏิบัติงานด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นสิ่งจำเป็นที่จะช่วยให้บุคลากรสามารถที่จะพัฒนาสมรรถนะของตนเองในการที่จะเรียนรู้กับระบบที่เอื้ออำนวยในการให้บุคลากรพร้อมที่จะปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลได้เท่าทันกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบันที่เกิดขึ้นตลอดเวลา ดังบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“การเสริมสร้างสมรรถนะบุคลากรด้านดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ควรส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ด้านทักษะดิจิทัล (Digital Literacy) และส่งเสริมวัสดุ อุปกรณ์ ระบบเทคโนโลยีที่เอื้ออำนวยในการทำงานของบุคลากร รวมทั้งสร้างสภาพแวดล้อมแห่งการศึกษา ส่งเสริมให้มีการใช้เทคโนโลยีในการทำงานให้มากขึ้นผ่านการอบรม KM คลินิกให้คำปรึกษาด้าน ICT เป็นต้น”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 29, สัมภาษณ์วันที่ 23 ก.พ. 65)

และสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลคนที่ 30 ที่ได้กล่าวไว้ในประเด็นเรื่องของการที่บุคลากรได้เล็งเห็นความสามารถของประโยชน์จากการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการทำงานและการใช้ชีวิตประจำวันแล้วก็จะก่อให้เกิดทัศนคติที่พร้อมที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นพร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ได้ตลอดเวลาอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาตน ดังบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“บุคลากรทุกคนทุกระดับต้องสามารถมองเห็นประโยชน์ของเทคโนโลยีที่นำมาปรับเปลี่ยนรูปแบบวิธีการทำงานและการให้บริการด้วยเทคโนโลยีด้วยความถูกต้อง เหมาะสม และปลอดภัยทั้งต่อตนเองและผู้อื่น มีการปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรให้เห็นถึงประโยชน์ของการนำเทคโนโลยีมาใช้ประโยชน์และพร้อมเปลี่ยนแปลง มีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอและต่อเนื่อง และที่สำคัญต้องมีระบบการพัฒนาและสามารถสร้างสภาพแวดล้อมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้และสามารถพัฒนาด้วย”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 30, สัมภาษณ์วันที่ 23 ก.พ. 65)

1.2.4 ปัญหาและอุปสรรคในการเสริมสร้างสมรรถนะบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

ผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการเสริมสร้างสมรรถนะบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยแบ่งออกเป็น 2 ประเด็น ได้แก่ 1) ปัญหาและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายใน ประกอบด้วยด้านกลยุทธ์ ด้านภาวะผู้นำ ด้านระบบงาน ด้านบุคลากร ด้านทักษะ ด้านค่านิยม และ 2) ปัญหาและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก ประกอบด้วย ด้านการเมือง ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านเทคโนโลยี ด้านสภาพแวดล้อม ด้านกฎหมาย โดยมีผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน ดังนี้

1.2.4.1 ปัญหาและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายใน

ผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายในของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการในภาพรวม โดยให้ความเห็นว่ากลยุทธ์ยังไม่ชัดเจน ไม่มีการขับเคลื่อนเท่าที่ควร การนำไปสู่การปฏิบัติไม่สามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ที่วางไว้ได้ ผู้นำองค์กรไม่เห็นความสำคัญด้านดิจิทัล ทำให้ขับเคลื่อนเป็นไปด้วยความยากลำบาก เนื่องจากไม่มีนโยบายที่ชัดเจน ขาดการวางแผนระบบงานและขาดการทบทวนระบบที่สามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานลดค่าใช้จ่ายและ ลดระยะเวลาในการปฏิบัติงาน บุคลากรยังขาดกรอบความคิดในการทำงานยุคดิจิทัลและกรอบแนวคิดแบบสากล ยังยึดหลักแนวคิดการทำงานแบบข้าราชการยุคเก่า ขาดความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง ไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง ขาดทักษะด้านความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัลซึ่งเป็นทักษะพื้นฐานของทักษะด้านดิจิทัลเชิงลึก ค่านิยมพื้นฐานของการทำงาน ไม่ได้มีกำหนดค่านิยมที่มุ่งเน้นในด้านดิจิทัลเป็นการเฉพาะ รวมถึงแนวคิดในการทำงานของบุคลากรยังยึดระบบราชการเป็นหลัก โดยมีผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน ดังนี้

- **ด้านกลยุทธ์** พบว่า กลยุทธ์ที่สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการได้จัดทำขึ้นขาดความชัดเจน แม้ว่าจะมีการกำหนดแผนงานและโครงการแต่ก็ขาดงบประมาณรองรับ รวมถึงกลยุทธ์ยังไม่สอดคล้องกับระบบงานและบุคลากรที่เป็นกลุ่มเป้าหมายทั้งหมด ส่งผลต่อการแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติยังไม่เป็นรูปธรรมตามนโยบายของรัฐบาล Thailand 4.0 โดยมีผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน ดังนี้

“ในเรื่องของกลยุทธ์ยังไม่ชัดเจน ไม่มีการขับเคลื่อนเท่าที่ควร ดังนั้น หน่วยงานที่ดูแลรับผิดชอบการพัฒนาบุคลากรจึงขาดทิศทางการพัฒนา และในส่วนของพัฒนาหน่วยงานระดับต่าง ๆ ก็พัฒนาตามความพร้อมของหน่วยงาน ไม่รู้ว่าจะต้องพัฒนาข้าราชการของตัวเองไปในด้านไหนเนื่องจากไม่มีกรอบทิศทางในการทำงาน”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 16, สัมภาษณ์วันที่ 10 ก.พ. 65)

ซึ่งสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลคนที่ 20 ที่ได้กล่าวไว้ในเรื่องการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติที่ยังไม่สามารถดำเนินการได้อย่างครอบคลุมเนื่องจากยังขาดในส่วนของงบประมาณที่สนับสนุนการพัฒนาบุคลากรที่ครบถ้วนตามกลยุทธ์ ดังบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“กลยุทธ์ที่เขียนไว้ก็ครอบคลุม แต่เมื่อมาสู่การปฏิบัติแล้วไม่สามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ที่วางไว้ได้ แม้จะมีการเขียนโครงการรองรับแต่ก็ขาดงบประมาณในการดำเนินงาน”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 20, สัมภาษณ์วันที่ 18 ก.พ. 65)

- **ด้านภาวะผู้นำ** พบว่า ผู้บริหารของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการส่วนใหญ่ยังยึดติดกับการทำงานในรูปแบบเดิม มากกว่าการใช้ดิจิทัลเป็นเครื่องมือในการทำงาน และ

ยังไม่ค่อยซับซ้อนและผลักดันเรื่องของดิจิทัลให้เป็นรูปธรรมยังไม่ชัดเจน โดยมีผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน ดังนี้

“อีกปัญหาหนึ่ง คือ เรื่องของการให้ความสำคัญของผู้บริหาร ซึ่งการพัฒนาบุคลากรจำเป็นต้องใช้งบประมาณในการพัฒนา แต่เนื่องจากแผนที่มีเงินไม่ค่อยมีความชัดเจนจึงทำให้ไม่ได้รับการจัดสรรงบประมาณ แต่ก็สามารถดำเนินการได้ในลักษณะของการเจียดจ่ายจากงบส่วนอื่นมาช่วย ทั้งนี้ก็อยู่ที่การให้ความสำคัญกับผู้บริหาร”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7, สัมภาษณ์วันที่ 21 ก.พ. 65)

ในส่วนของการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการส่วนหนึ่งที่สำคัญคือผู้บริหารที่จะเป็นผู้ออกนโยบายในการขับเคลื่อนการพัฒนาหากแต่ยังติดเงื่อนไขในเรื่องของระบบราชการแบบเดิม ระเบียบแบบแผน กฎหมาย ข้อบังคับที่ยังไม่เอื้ออำนวยให้เกิดการส่งเสริมและพัฒนาได้อย่างแท้จริง ดังบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“ผู้นำเรายังอยู่ในยุคของ manual สืบเนื่องมาจากประการแรก คือ ระบบราชการของเรายังอยู่ในยุคที่ยึดระเบียบแบบแผนและเอกสารเป็นสำคัญ ประการที่สอง กฎระเบียบของข้าราชการ และประการที่สามก็คือ กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเอกสารหลักฐานยังเป็นสิ่งจำเป็นที่ยังต้องใช้อยู่ ดังนั้น ถึงแม้ว่าผู้นำของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการเป็นผู้นำยุคใหม่ แต่เราก็ไม่สามารถเปลี่ยนอะไรได้มากมายเพราะมีกฎระเบียบที่ครอบงำอยู่”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 13, สัมภาษณ์วันที่ 18 ก.พ. 65)

และในขณะเดียวกันนั้นผู้นำไม่มีนโยบายที่ชัดเจนในเรื่องของการพัฒนาบุคลากรและองค์กรให้ก้าวไปสู่องค์กรดิจิทัลอย่างแท้จริง จึงทำให้การพัฒนาทั้งบุคลากรและโครงสร้างทางดิจิทัลจึงไม่ก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ ดังบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“ผู้นำองค์กรไม่เห็นความสำคัญด้านดิจิทัล ทำให้ขับเคลื่อนเป็นไปด้วยความยากลำบากเนื่องจากไม่มีนโยบายความชัดเจนซึ่งเป็นตัวแปรที่สำคัญในการพัฒนาองค์กรด้านดิจิทัล โดยส่งผลต่อกระบวนการต่างๆ เช่น กลยุทธ์ โครงสร้าง ค่านิยม ฯลฯ”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 23, สัมภาษณ์วันที่ 2 ก.พ. 65)

• **ด้านระบบงาน** พบว่า ระบบงานของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการขาดการทบทวนระบบงานที่สามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน แม้ว่าสถานการณ์และสภาพแวดล้อมจะเปลี่ยนแปลงไปแต่ยังคงใช้ระบบงานในรูปแบบเดิม ๆ นอกจากนี้การดำเนินงานในรูปแบบของคณะกรรมการก็ไม่เอื้ออำนวยต่อระบบงานและเป็นข้อจำกัดต่อการ

ทำงานในยุคใหม่ เช่น ระบบการจัดซื้อจัดจ้าง การไม่มีระบบการคุ้มครองการทำงานของเจ้าหน้าที่ของรัฐ เป็นต้น โดยมีผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน ดังนี้

“สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการขาดการวางแผนระบบงานและขาดการ ทบทวนระบบที่สามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานลดค่าใช้จ่ายและ ลดระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้เชี่ยวชาญด้านดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ มักสนับสนุนกลุ่มเป้าหมายภายนอกองค์กร ขาดการพัฒนา สนับสนุน นวัตกรรมการทำงาน เพื่อช่วยให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างรวดเร็ว ลดค่าใช้จ่ายด้านอื่น ๆ เช่น กระดาษ และ เอกสาร เป็นต้น”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 21, สัมภาษณ์วันที่ 2 มี.ค. 65)

สำหรับปัญหาในเรื่องของระเบียบและกระบวนการของการจัดซื้อจัดจ้างในระบบราชการ ก็เป็นอีกปัจจัยที่ทำให้เกิดผลกระทบต่อกระบวนการพัฒนาบุคลากรเนื่องจากหากเกิดความล่าช้า ไม่ทันช่วงเวลาที่กำหนดงบประมาณที่จะสามารถในการพัฒนาบุคลากรนั้นก็จะถูกตัดงบประมาณไม่สามารถพัฒนาต่อได้ ดังบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“ปัญหาเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างของรัฐเป็นเงื่อนไขหนึ่งที่ทำให้การทำงานของรัฐบาลล่าช้า เนื่องจากหากข้าราชการถูกร้องเรียนมันจะทำให้การทำงานเป็นไปได้อย่าง และไม่มีระบบ การคุ้มครองการทำงานของข้าราชการเลย ทันทีที่ถูกร้องเรียนจะต้องหยุดปฏิบัติงานส่งผลให้งาน ล่าช้าและหากพ้นปีงบประมาณแล้วก็จะถูกตัดงบประมาณทันที ทำให้งานไม่ได้พัฒนา”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1, สัมภาษณ์วันที่ 15 เม.ย. 65)

และปัญหาที่สำคัญที่ประการคือ คณะกรรมการ ICT ที่เป็นผู้พิจารณาในเรื่องของการจัดซื้อ จัดจ้างอุปกรณ์ต่างๆทางดิจิทัลที่ก่อให้เกิดความไม่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริงที่หน่วยงานต้อง ดำเนินงาน ซึ่งบางหน่วยงานจำเป็นต้องให้อุปกรณ์ที่มีคุณภาพสูงเพื่อรองรับการดำเนินงานของข้อมูล แต่ไม่สามารถจัดซื้อได้เนื่องจากไม่ผ่านการพิจารณาของคณะกรรมการ ICT ดังบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“การทำงานของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการในเรื่องเกี่ยวกับอุปกรณ์ดิจิทัลที่ ต้องผ่านการพิจารณาของคณะกรรมการ ICT ที่มีการกำหนดฟังก์ชันกับสเปคที่จะจัดซื้อจัดจ้างไม่ สอดคล้องกับการใช้งานจริง ประกอบกับระเบียบของทางราชการมีการกำหนดสเปคคอมพิวเตอร์ ไว่สองมาตรฐานระหว่างคอมพิวเตอร์ทั่วไปกับคอมพิวเตอร์ระดับประมวลผลข้อมูลสูง เพราะฉะนั้นเวลาที่หน่วยงานมีความประสงค์ขอจัดซื้อคอมพิวเตอร์ คณะกรรมการ ICT นอกจาก จะต้องยี่ราคากลางแล้ว ยังต้องทราบรายละเอียดการใช้งานของหน่วยงานว่ามีความสัมพันธ์ กับสเปคคอมพิวเตอร์ที่ขอมาหรือไม่ ดังนั้น หากขาดการสื่อสารระหว่างหน่วยงานที่ขอจัดซื้อ คอมพิวเตอร์กับคณะกรรมการ ICT ที่ครบถ้วน ก็อาจส่งผลกระทบต่อปัญหาตามมาได้เช่นกัน”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 13, สัมภาษณ์วันที่ 18 ก.พ. 65)

• **ด้านบุคลากร** พบว่า บุคลากรยังขาดกรอบความคิดในการทำงานยุคดิจิทัลและกรอบแนวคิดแบบสากล ยังยึดหลักแนวคิดการทำงานแบบข้าราชการยุคเก่า ขาดความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง ไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง รวมถึงขาดจิตสำนึกและความตระหนักรู้การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล โดยมีผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน ดังนี้

“ปัญหาที่ควรจะต้องเร่งแก้ไขเป็นอันดับแรกในการพัฒนาคน คือ ปัญหาความเป็นข้าราชการ บางคนคิดว่าเป็นข้าราชการแล้วไม่จำเป็นต้องพัฒนาก็ได้ ก็ทำงานในรูปแบบเดิม ๆ ไม่คิดที่จะพัฒนาตัวเองมัน มีเงินเดือนใช้ไม่จำเป็นต้อง เพราะฉะนั้น การพัฒนาจะไม่เกิดขึ้นหากข้าราชการยังไม่มีจิตสำนึกที่ดี จิตสำนึกของการเป็นข้าราชการมีความสำคัญกับการพัฒนาความรู้พัฒนาทักษะ ซึ่งตัวบุคลากรเองจะเป็นส่วนสำคัญที่จะต้องพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงใหม่ ดังนั้นหากมีกลยุทธ์หรือโครงสร้างดี แต่บุคลากรไม่ต้องการการเปลี่ยนแปลง เราก็จะปฏิเสธทุกอย่างไม่เกิดพัฒนา”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6, สัมภาษณ์วันที่ 31 มี.ค. 65)

การขาดจิตสำนึกและความตระหนักรู้ในการพัฒนาเป็นอีกหนึ่งเหตุผลที่ก่อให้เกิดการพัฒนาและเรียนรู้ด้วยตนเองได้น้อยและไม่สามารถพัฒนาสมรรถนะได้อย่างเต็มที่ จึงควรมีการกำหนดมาตรฐานในการดำรงตำแหน่งให้ชัดเจนเพื่อให้ทุกคนเห็นความสำคัญ ดังบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“บุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการยังขาดจิตสำนึกและความตระหนักรู้การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลที่มีความสำคัญจำเป็นต่อการพัฒนาและเรียนรู้ของตนเองอย่างไร ดังนั้น ในการกำหนดมาตรฐานสมรรถนะบุคลากรจำเป็นต้องกำหนดเป็นมาตรฐานตำแหน่งให้ชัดเจนเพื่อให้ทุกคนเห็นความสำคัญในเรื่องนี้”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 11, สัมภาษณ์วันที่ 15 มี.ค. 65)

และปัจจัยทางตัวบุคคลที่ไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง ไม่พร้อมที่จะเรียนรู้หรือยอมรับสิ่งใหม่ๆ ไม่มีความสามารถในการคิดสร้างสรรค์ หากเป็นแต่ผู้ปฏิบัติที่รอรับคำสั่งเพียงอย่างเดียว ก็เป็นอีกปัญหาที่จะต้องพิจารณาในการที่จะต้องหาแนวทางในการแก้ไขด้วยเช่นกัน ดังบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“บุคลากรบางคนไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง ขาดการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้มีขีดสมรรถนะสูง ไม่มีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้าประยุกต์ใช้ในการทำงานและไม่สามารถสร้างสรรค์ผลงานเองได้ มีคุณลักษณะเป็นผู้ตามมากกว่าจะมีภาวะความเป็นผู้นำในตนเอง ยังต้องรอคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาในการทำงาน”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 14, สัมภาษณ์วันที่ 1 มี.ค. 65)

ปัญหาของบุคลากรส่วนใหญ่ที่ยังขาดความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง ส่งผลให้ ขาดศักยภาพที่จะสามารถปรับตัวให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ ก็จะส่งผลกระทบต่อ กระบวนการทำงาน ระบบงานและวิธีการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ ดังบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“บุคลากรภาครัฐส่วนใหญ่ยังขาดความกระตือรือร้นในการเสริมสร้างสมรรถนะและ พัฒนาตนเองและขาดศักยภาพการปรับตัวให้เท่าทันกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป ส่งผลทำให้ ไม่สามารถตอบสนองต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการ ระบบงานและวิธีการทำงานเพื่อรองรับยุค ดิจิทัลได้”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 25, สัมภาษณ์วันที่ 2 ก.พ. 65)

• **ด้านทักษะ** พบว่า บุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ บางส่วนยังขาดทักษะด้านความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัลซึ่งเป็นทักษะพื้นฐานของทักษะด้าน ดิจิทัล นอกจากนี้ ทักษะด้านดิจิทัลจะมีความสัมพันธ์กับช่วงวัยของบุคลากร กล่าวคือ กลุ่มคนที่มี อายุน้อยหรืออยู่ในตำแหน่งระดับปฏิบัติการจะมีทักษะและความถนัดในการเรียนรู้การใช้เทคโนโลยี ดิจิทัลได้ดีกว่ากลุ่มคนที่มีอายุมากหรืออยู่ในตำแหน่งระดับหัวหน้างาน โดยมีผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดง ความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน ดังนี้

“ทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลยังไม่ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร จะมีมากในกลุ่ม ข้าราชการระดับปฏิบัติการ ได้แก่ ผู้ดำรงตำแหน่งระดับปฏิบัติการ ชำนาญการ สำหรับ ข้าราชการระดับหัวหน้างานขึ้นไป จะใช้เทคโนโลยีดิจิทัลค่อนข้างน้อย อาจเกิดจากความไม่เข้าใจ และไม่ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 10, สัมภาษณ์วันที่ 28 มี.ค. 65)

และในขณะเดียวกันนั้นความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีดิจิทัลที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้บุคลากรส่วนใหญ่ที่ปฏิบัติงานยังไม่สามารถพัฒนาตนเองให้มีองค์ความรู้และทักษะในการใช้ เครื่องมือและโปรแกรมต่างๆที่เกิดขึ้นได้ทัน ดังความคิดเห็นที่สอดคล้อง ดังนี้

“บุคลากรบางส่วนยังขาดทักษะในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงาน หรือ ยังไม่มีความรู้เกี่ยวกับการเลือกใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เช่น คอมพิวเตอร์ โทรศัพท์ แทปเล็ต โปรแกรมคอมพิวเตอร์ และสื่อออนไลน์ มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อช่วยสนับสนุนการ ปฏิบัติงาน”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 24, สัมภาษณ์วันที่ 2 มี.ค. 65)

• **ด้านค่านิยม** พบว่า สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการมีค่านิยม องค์กร ได้แก่ Team Wins โดย T ตัวแรกย่อมาจาก Team work, E ย่อมาจาก Ethic, A ย่อมาจาก Account reliability, M ย่อมาจาก Moral, W ย่อมาจาก Wisdom, I ย่อมาจาก Integrity, N ย่อมา

จาก Network และ S ย่อมาจาก Smile ซึ่งจะเห็นว่าค่านิยมองค์กรดังกล่าวเป็นค่านิยมพื้นฐานของการทำงาน ไม่ได้มีกำหนดค่านิยมที่มุ่งเน้นในด้านดิจิทัลเป็นการเฉพาะ รวมถึงแนวคิดในการทำงานของบุคลากรยังยึดระบบราชการเป็นหลัก ซึ่งไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยมีผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน ดังนี้

“บุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการยังมีวิถีคิดและความเชื่อแบบเดิม ๆ ที่ไม่เอียงเปลี่ยนแปลง ต้องปรับวิถีคิดและเปลี่ยนมุมมองให้แก่ผู้อำนวยการระดับหน่วยไปดูการปฏิบัติที่เป็นเลิศของภาคเอกชนเป็นอย่างไร”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5, สัมภาษณ์วันที่ 5 เม.ย. 65)

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการมีค่านิยมองค์กรในการขับเคลื่อนองค์กรให้เกิดวัฒนธรรมที่ดี แต่ในสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับสถานะสังคมที่ต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่โลกขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล ค่านิยมที่มีอยู่สิ่งๆ ที่ควรควรผลักดันให้เกิดขึ้นเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงคือเรื่องของ network ที่จะช่วยในการสนับสนุนการดำเนินงานที่เกิดและสามารถส่งเสริมการปฏิบัติราชการทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคให้เกิดการทำงานที่เชื่อมโยงกันอย่างมีประสิทธิภาพดังบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการมีค่านิยมองค์กร คือ Team Wins ซึ่งรวมทั้งหมดมี 9 ตัว ถือว่ามีจำนวนมากเกินไปซึ่งเป็นไปได้ยากมากที่จะขับเคลื่อนไปพร้อม ๆ กัน ดังนั้น ควรที่จะเลือกการขับเคลื่อนค่านิยมที่มีความสอดคล้องกับบริบทและเป็นปัจจุบัน เช่น หากเราอ่อนในเรื่องความซื่อสัตย์สุจริตก็ต้องขับเคลื่อนค่านิยม M กับ A แต่หากพิจารณาจากภารกิจของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ก็ควรผลักดันตัว N คือ Network เพราะสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการมีหน่วยงานตั้งอยู่ที่ส่วนกลาง 14 กอง และส่วนภูมิภาคอีก 85 หน่วย ไม่นับรวม กศน. นอกจากนี้ แต่ละหน่วยมีความเข้มแข็งที่แตกต่างกัน ให้หน่วยไปดำเนินการขับเคลื่อนค่านิยมองค์กรที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรและพื้นที่ของหน่วยงาน”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6, สัมภาษณ์วันที่ 31 มี.ค. 65)

ในขณะเดียวกันนั้นค่านิยมกรของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ TEAM WINS ซึ่งถือเป็นค่านิยมองค์กรที่ยังขาดการขับเคลื่อนอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดการนำไปสู่การปฏิบัติและสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นรูปธรรมอย่างแท้จริง ดังบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“ขาดการนำค่านิยม TEAM WINS มากระตุ้นและส่งเสริมให้เกิดการพัฒนากรอบความคิดให้กับทุกหน่วยงานอย่างต่อเนื่องและจริงจัง”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 14, สัมภาษณ์วันที่ 1 มี.ค. 65)

และค่านิยมองค์กรที่ดำเนินการมาตลอดยังไม่สะท้อนถึงการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ให้เกิดการพัฒนาวัฒนธรรมทางความคิดที่สอดรับการสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่เกิดขึ้น ดังบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“ค่านิยมของเราที่ใช้ *Team Wins* เป็นภาพรวมของการทำงานทั่วไป แต่ก็ไม่ได้มุ่งไปที่เรื่องของดิจิทัลโดยเฉพาะ”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 15, สัมภาษณ์วันที่ 10 พ.ค. 65)

1.2.4.2 ปัญหาและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก

ผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอกของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการในภาพรวม โดยให้ความเห็นว่า การเปลี่ยนแปลงรัฐบาลและรัฐมนตรีว่ากระทรวงศึกษาธิการย่อมส่งผลกระทบต่อการทำงานต่าง ๆ ให้อีกต่อหนึ่ง สถานการณ์ด้านเศรษฐกิจของประเทศอยู่ในภาวะถดถอย สภาพสังคมยังมีความเหลื่อมล้ำ ซึ่งส่งผลกระทบต่อเข้าถึงโครงสร้างพื้นฐานทางด้านดิจิทัล กระบวนการนำระบบดิจิทัลหรือเทคโนโลยีเข้ามา ทำให้กลุ่มคนบางกลุ่มไม่สามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ด้านสิ่งแวดล้อมที่ไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ส่งผลกระทบต่อระบบทางเดินหายใจและปัญหาสุขภาพ กฎหมายของประเทศไทยไม่เอื้อต่อการทำงานในระบบราชการและไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยมีผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน ดังนี้

- **ด้านการเมือง** พบว่า การเมืองเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับนโยบายและผลประโยชน์ ซึ่งหากมีการเปลี่ยนแปลงรัฐบาลและรัฐมนตรีว่ากระทรวงศึกษาธิการย่อมส่งผลกระทบต่อการทำงานต่าง ๆ ให้อีกต่อหนึ่ง รวมถึงการพัฒนาคนเพื่อรองรับการเข้าสู่ยุคดิจิทัล ในขณะเดียวกัน ปัจจุบันสถานการณ์การเมืองก็ยังคงมีปัญหาขาดเสถียรภาพและธรรมาธิบาลของรัฐซึ่งส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นต่อระบบการเมือง ดังนั้น ในสถานการณ์การเมืองที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและไม่อาจคาดการณ์สถานการณ์ได้อย่างแน่นอน จึงจำเป็นต้องมีการเตรียมความพร้อมของบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการให้มีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงในอนาคตต่อไป โดยมีผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน ดังนี้

“การเมืองเป็นเรื่องของการแย่งชิงอำนาจ เมื่อคุณชนะก็จะได้ออกมาในการกำหนดทิศทางของประเทศ ทุกสิ่งทุกอย่างจะอยู่ในอำนาจของการเมืองทั้งองค์ความรู้และกำลังคนอย่างข้าราชการ ดังนั้น การเมืองจึงเป็นเรื่องของนโยบาย เรื่องของผู้นำ และผลประโยชน์”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2, สัมภาษณ์วันที่ 11 มี.ค. 65)

โดยสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5 ที่มีความคิดเห็นในเรื่องของการเมืองที่ส่งผลต่อการพัฒนาข้าราชการเนื่องจากการทำงานจะต้องทำตามนโยบายของนักการเมืองเป็นหลัก ดังบทสัมภาษณ์ดังต่อไปนี้

“การเมืองก็มีเรื่องของผลประโยชน์ เราเป็นข้าราชการก็ต้องทำงานตามนโยบาย ซึ่งบางอย่างนักการเมืองก็คิดไม่เหมือนกันกับเรา แต่ไม่มีสิทธิที่จะไปปฏิเสธเพราะต้องทำตามนโยบาย”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5, สัมภาษณ์วันที่ 5 เม.ย. 65)

และในขณะเดียวกันการพัฒนาทางเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นก็ได้รับผลกระทบจากการเมืองที่ขาดเสถียรภาพที่ไม่สามารถดำเนินการพัฒนาบุคลากรได้อย่างต่อเนื่อง ดังบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“แม้ว่าการพัฒนาทางเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีการแพร่หลายอย่างรวดเร็วของสื่อออนไลน์อันนำมาซึ่งการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่เปิดกว้างสามารถเป็นได้ทั้งโอกาสในการสื่อสารทำความเข้าใจและลดความขัดแย้งในสังคม แต่เนื่องจากยังมีสถานการณ์ทางการเมืองที่เกิดจากการขาดเสถียรภาพและธรรมาภิบาลของรัฐ อันสะท้อนถึงการขาดความเชื่อมั่นต่อระบบ”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 14, สัมภาษณ์วันที่ 1 มี.ค. 65)

• **ด้านเศรษฐกิจ** พบว่า สถานการณ์ด้านเศรษฐกิจของประเทศอยู่ในภาวะถดถอย มีสถานการณ์ความขัดแย้งทั้งภายในประเทศและต่างประเทศที่คาดการณ์ว่าจะเกิดเป็นสงครามระหว่างประเทศซึ่งส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจโลก รวมถึงรัฐบาลยังจำเป็นต้องใช้งบประมาณในการบริหารจัดการสถานการณ์ภาวะฉุกเฉินอันเกิดจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ส่งผลต่อการจัดสรรงบประมาณ ด้านการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานภาครัฐลดลง รวมถึงการตัดงบประมาณด้านการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัล เพื่อนำงบประมาณไปใช้ในการแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจและปัญหาด้านสาธารณสุขเป็นลำดับแรก โดยมีผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน ดังนี้

“เศรษฐกิจในประเทศขณะนี้ถดถอย เนื่องจากปัจจัยแรกมีความขัดแย้งภายในประเทศซึ่งยากต่อการพัฒนาประเทศ ปัจจัยที่สองเป็นปัจจัยภายนอก คือ เรื่องของภาวะสงครามโลก ปัจจัยที่สาม คือ วิธีการอยู่ร่วมกับข้อจำกัดเหล่านี้ไม่มีสูตรทิศทาง ไม่มีข้อมูลที่ชัดเจน ต้องเอาความรู้ที่ได้มาแล้วมาประยุกต์”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2, สัมภาษณ์วันที่ 11 มี.ค. 65)

สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ซึ่งเป็นสถานการณ์วิกฤติที่เกิดขึ้นทั่วโลกที่ส่งผลกระทบต่อผู้คนทั่วโลก กระทบการใช้ชีวิตและเศรษฐกิจเป็นอย่างมาก เป็นวิกฤตการณ์ที่รุนแรงที่ส่งผลกระทบต่อใช้ชีวิตของทุกคนในประเทศและขณะเดียวกันรัฐบาลก็ต้องเร่งหาทางออกเพื่อช่วยเหลือประชาชนในประเทศในสามารถที่จะดำรงชีวิตอยู่ได้อย่างปลอดภัยและสามารถอยู่ในสังคมได้ ดังนั้นปัจจัยหลักคือการช่วยเหลือประชาชนและเศรษฐกิจของประเทศให้สามารถดำเนินต่อไปได้

ส่วนการพัฒนาบุคลากรจึงถือเป็นปัจจัยรองที่จะได้รับการพิจารณาในลำดับถัดไป ดังบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้เป็น

“ในยุคโควิด รัฐบาลตัดงบประมาณในเรื่องของการพัฒนาบุคลากรไปเป็นจำนวนมาก นอกจากจะไม่ได้รับงบประมาณเพิ่มแล้ว แต่ยังถูกกลดลงไปอีกสี่พันกว่าล้านบาท เพราะว่ารัฐบาลต้องนำเงินไปแก้ปัญหาด้านเศรษฐกิจ ยกตัวอย่างเรื่องโควิดทำให้คนขาดรายได้ รัฐบาลต้องนำเงินไปช่วยเหลือในเรื่องชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนผ่านโครงการคนละครึ่ง หรือแม้แต่เรื่องของน้ำมันแพงคิดว่ามีผลต่อการพัฒนาคนอยู่พอสมควรซึ่งไม่ใช่แค่การพัฒนาทางด้านดิจิทัล ในขณะที่ จะหาแหล่งงบประมาณอื่นมาสนับสนุนก็ทำได้ยาก เพราะภาคเอกชนเองก็ต้องมีมาตรการประหยัดเพื่อรักษารองรับของตัวเองเช่นกัน”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4, สัมภาษณ์วันที่ 22 มี.ค. 65)

ในขณะที่เดียวกันการปรับเปลี่ยนโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีมีความจำเป็นที่จะต้องใช้งบประมาณในการจัดสรรมาเพื่อปรับเปลี่ยน ซึ่งจากสภาพเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นจึงกล่าวได้ว่าการจัดสรรงบประมาณเพื่อสนับสนุนเรื่องของเทคโนโลยีดิจิทัลจึงเป็นสิ่งที่ไม่สามารถจัดสรรได้อย่างเพียงพอกับความต้องการที่เกิดขึ้นกับการเปลี่ยนแปลงสู่ยุคดิจิทัลได้ ดังบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“ด้านเศรษฐกิจนั้นมีผลต่อการพัฒนาองค์กรอย่างแน่นอน กล่าวคือ การจะปรับเปลี่ยนวัตถุประสงค์เกี่ยวกับเทคโนโลยีต่าง ๆ ต้องคำนึงถึงงบประมาณที่ได้รับจัดสรรมาให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งการได้รับจัดสรรงบประมาณที่ไม่เพียงพออาจส่งต่อการทำงานที่ไม่เต็มศักยภาพ”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 26, สัมภาษณ์วันที่ 25 ก.พ. 65)

โดยสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลคนที่ 28 ที่ได้กล่าวไว้ในเรื่องของทิศทางเศรษฐกิจของประเทศ หากประเทศไทยมีการสถานะเศรษฐกิจที่ดีแล้วการพัฒนาทั้งบุคลากรและโครงสร้างก็จะได้รับการจัดสรรงบประมาณได้อย่างเพียงพอ และหากในทางตรงกันข้ามหากสถานะเศรษฐกิจของประเทศแย่ การพิจารณาในเรื่องของการพัฒนาบุคลากรและโครงสร้างพื้นฐานต่าง ๆ ก็จะถูกชะลอไป เพราะต้องให้ความสำคัญในประเด็นเรื่องของการเป็นอยู่ของประชาชนก่อนเป็นลำดับแรก ดังบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“หากเศรษฐกิจของประเทศดี มีเม็ดเงินงบประมาณในการขับเคลื่อนงานต่าง ๆ ก็จะเป็นดีเช่นเดียวกัน หากเศรษฐกิจแย่ ก็ไม่มีงบประมาณในการขับเคลื่อนงานรวมถึงการพัฒนาบุคลากร ซึ่งส่งผลกระทบต่อสมรรถนะของบุคลากร รวมถึงการลงทุนในด้านโครงสร้างพื้นฐาน ด้านอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่จะใช้รองรับการทำงาน”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 28, สัมภาษณ์วันที่ 31 มี.ค. 65)

• **ด้านสังคม** พบว่า สภาพสังคมยังมีความเหลื่อมล้ำ ซึ่งส่งผลกระทบต่อ การเข้าถึงโครงสร้างพื้นฐานทางด้านดิจิทัล รวมถึงวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นต่อการรองรับระบบดิจิทัล โดยมีผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน ดังนี้

“สังคมเราเป็นสังคมแห่งการเหลื่อมล้ำอันนี้ต้องยอมรับ เพราะฉะนั้นทุกคนมี ข้อจำกัดที่ไม่เหมือนกัน วิธีคิดของแต่ละคนก็แตกต่างกัน ดังนั้น การพัฒนาในบางเรื่องอาจจะทำ ได้ลำบาก เช่น การให้เขาพยายามหาความรู้เพิ่มเติม วิธีคิดพวกนี้จะอยู่บนพื้นฐานของการทำงาน ร่วมกันอย่างไร บางอย่างอาจจะต้องหลบตาข้างหนึ่งเพื่อให้สามารถเดินไปได้”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2, สัมภาษณ์วันที่ 11 มี.ค. 65)

โดยปัญหาในเรื่องของความเหลื่อมล้ำที่เกิดขึ้นในสังคมทำให้ส่งผลกระทบต่อ การเข้าถึง เทคโนโลยีดิจิทัลด้วยเช่นกันเนื่องจากสถานะของครอบครัวที่ไม่เท่าเทียมกันส่งผลกระทบโดยตรงต่อ การเข้าถึงอุปกรณ์ทางเทคโนโลยีและการเข้าถึงสื่อที่สร้างสรรค์ด้วยเช่นกัน ดังบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“ปัญหาความเหลื่อมล้ำในการเข้าถึงเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้เด็กบางส่วนขาด ความสามารถในการเรียนออนไลน์ จากการขาดอุปกรณ์และอินเทอร์เน็ต”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 14, สัมภาษณ์วันที่ 1 มี.ค. 65)

ซึ่งสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลคนที่ 16 ที่ได้กล่าวไว้ในเรื่องของ สังคมที่มีความแตกต่างกัน ทั้งในเรื่องของสถานภาพ บุคคล ค่านิยม สถานทางเศรษฐกิจของครอบครัวที่ส่งผลกระทบโดยตรงต่อ การเข้าถึงเทคโนโลยีดิจิทัลและสื่อความรู้ต่างๆ ดังบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“สังคมมีความแตกต่างในเรื่องของตัวบุคคล สภาพครอบครัว ค่านิยม มีความไม่เท่า เทียม บางครอบครัวอาจไม่มีความพร้อมทางด้านเศรษฐกิจ ยังหาเช้ากินค่ำ ไม่มีอุปกรณ์ในการ เข้าถึงเทคโนโลยีดิจิทัล และอาจจะไม่มีเวลาหาความรู้”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 16, สัมภาษณ์วันที่ 10 ก.พ. 65)

• **ด้านเทคโนโลยี** พบว่า กระบวนการนำระบบดิจิทัลหรือเทคโนโลยีเข้า มาประยุกต์ใช้ในการทำงานทดแทนการทำงานรูปแบบเดิม ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงสถานการณ์ การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ซึ่งเป็นสถานการณ์บังคับให้ทุกคนต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการ ทำงานโดยอาศัยเทคโนโลยีในการติดต่อสื่อสาร ทำให้กลุ่มคนบางกลุ่มไม่สามารถปรับตัวได้ทันต่อการ เปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว รวมถึงปัญหาความปลอดภัยทางไซเบอร์ โดยมีผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน ดังนี้

“สภาพปัจจุบันที่เป็นอยู่มีการเปลี่ยนแปลงของสื่อต่าง ๆ อย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะ ด้านดิจิทัล ซึ่งหากพิจารณาจากการสอบวัดระดับทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรสำนักงาน ปลัดกระทรวงศึกษาธิการมีผู้ไม่ผ่านการทดสอบเป็นจำนวนมาก และก็มีผลต่อการทำงานเพราะ คนที่ไม่มีความรู้ด้านดิจิทัลก็ยังทำงานในรูปแบบเก่า ๆ ทำงานช้า ไม่มีประสิทธิภาพ บางส่วนอายุ

มากไม่พร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลง ก็เลยทำงานในรูปแบบเดิม ๆ การรับส่งหนังสือก็ยังคงใช้หนังสือทางราชการอยู่”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 15, สัมภาษณ์วันที่ 28 มี.ค. 65)

• **ด้านสภาพแวดล้อม** พบว่า บุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการจะต้องประสบกับปัญหาด้านสิ่งแวดล้อมที่ไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน เช่น ปัญหามลพิษฝุ่นละอองขนาดเล็กไม่เกิน 2.5 ไมครอน (PM 2.5) ที่จะส่งผลกระทบต่อระบบทางเดินหายใจและปัญหาสุขภาพ เป็นต้น นอกจากนี้ สภาพแวดล้อมที่มีปัญหาการแพร่ระบาดของเชื้อโรคโควิด-19 เป็นตัวกระตุ้นให้ผู้คนต้องปรับเปลี่ยนวิถีชีวิตใหม่ โดยอาศัยเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นหลักในการติดต่อสื่อสาร แทนการพบปะแบบเผชิญหน้า (face to face) ซึ่งส่งผลให้เกิดการทรัพยากรธรรมชาติมากขึ้น โดยเฉพาะพลังงานด้านไฟฟ้า ตลอดจนปัญหาที่จะตามมาในอนาคต คือ ปัญหาขยะอิเล็กทรอนิกส์ที่มีจำนวนมาก และหากไม่มีการบริหารจัดการและกำจัดขยะอันตรายอย่างถูกวิธีก็จะส่งผลกระทบต่อปัญหาสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ ตามมา โดยมีผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน ดังนี้

“สภาพแวดล้อมไม่ค่อยเอื้อกับการพัฒนาคน ไม่ว่าจะเป็ปัญหาหมลพิษฝุ่นละอองที่ส่งผลกระทบต่อสุขภาพและประสิทธิภาพการทำงานของคนก็แย่ง อีกทั้งการทำงานจะมีเต็มที่ได้ อย่งไร ในเมื่อสภาพแวดล้อมเกิดปัญหาโรคระบาด ซึ่งส่งผลต่อการบริหารจัดการ นอกจากนี้ การแก้ไขปัญหจากสภาพแวดล้อมภายนอกทำได่ยาก เพราะว่าเป็นภาพใหญ่เกินไป เราคงทำได้ในเชิงป้องกันมากกว่า”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 10, สัมภาษณ์วันที่ 28 มี.ค. 65)

ความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีเป็นสิ่งที่ส่งผลต่อปัญหาที่จะตามมาในอนาคต คือ ปัญหาขยะอิเล็กทรอนิกส์ที่มีจำนวนมากที่เป็นเรื่องที่จะต้องมีการวางแผน และหากไม่มีการบริหารจัดการและกำจัดขยะอันตรายอย่างถูกวิธีก็จะส่งผลกระทบต่อปัญหาสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ ตามมา อย่างแน่นอน ดังบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“การที่เทคโนโลยีมีการพัฒนาอย่างก้าวไกลและรวดเร็ว ย่อมมีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมอย่างแน่นอน โดยเฉพาะปัญหาขยะอิเล็กทรอนิกส์ที่มีมากขึ้นและทิ้งไปโดยไม่มี การจัดการทำลายอย่างถูกวิธี ตลอดจนการใช้ทรัพยากรธรรมชาติสิ่งแวดล้อมอย่างสิ้นเปลือง”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 26, สัมภาษณ์วันที่ 25 ก.พ. 65)

และในขณะเดียวกันนั้น ทรัพยากรธรรมชาติถูกนำไปใช้ในการพัฒนาจำนวนมากและเกิดความเสื่อมโทรมจนส่งผลกระทบต่อสภาพภูมิอากาศอย่างชัดเจนนั้น ทำให้การพัฒนาบุคลากรที่เกิดขึ้นก็จะได้รับผลกระทบเช่นกันในการที่จะพัฒนาบุคลากรบนประเด็นความท้าทายที่ต้องพัฒนาความรู้ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อรองรับความคาดหวังของ

สังคมต่อคุณภาพการศึกษาไทยและต่อการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาประเทศที่ยั่งยืน ดังบทสัมภาษณ์ต่อไป

“ทรัพยากรธรรมชาติถูกนำไปใช้ในการพัฒนาจำนวนมากและเกิดความเสื่อมโทรมลงอย่างต่อเนื่อง ส่งผลต่อสภาพภูมิอากาศที่มีการเปลี่ยนแปลงผันผวนมากขึ้น เห็นได้จากประเทศไทยประสบกับภัยพิบัติทางธรรมชาติ โดยเฉพาะปัญหาอุทกภัยและภัยแล้งที่ทวีความรุนแรงมากขึ้น และส่งผลกระทบต่อเนืองไปยังภาคเศรษฐกิจภายในประเทศและห่วงโซ่การผลิตทั้งภายในประเทศและของโลก ดังนั้นสภาวะการณ์ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจึงเป็นประเด็นท้าทายต่อการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการในทุกกระดับให้มีความรู้ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อรองรับความคาดหวังของสังคมต่อคุณภาพการศึกษาไทยและต่อการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาประเทศที่ยั่งยืน”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 30, สัมภาษณ์วันที่ 23 ก.พ. 65)

• **ด้านกฎหมาย** พบว่า กฎหมายของประเทศไทยไม่เอื้อต่อการทำงานในระบบราชการและไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว แม้ว่าจะมีการแก้ไขปรับปรุง และพัฒนากฎหมายที่เกี่ยวข้องกับดิจิทัลแล้วแต่ก็ยังไม่สามารถดำเนินการได้ครบถ้วนตลอดจนกระบวนการแก้ไขกฎหมายมีความล่าช้าส่งผลให้ไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง โดยมีผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน ดังนี้

“กฎหมายของประเทศเป็นนิติรัฐปกครอง เรื่องกฎหมายนี้ต้องโยงไปถึงผู้ออกกฎหมาย คือ ผู้แทนประชาชน ซึ่งมักจะถูกตั้งคำถามว่ากฎหมายที่ออกมามีความเกี่ยวข้องกับเรื่องผลประโยชน์หรือไม่ ขณะนี้ กฎหมายก็ไม่เอื้อต่อการทำงานด้านไอทีเท่าที่ควร กฎหมายบางตัวควรต้องถูกแก้ไข เช่น เรื่องของลายเซ็นดิจิทัลทางอิเล็กทรอนิกส์ เรายังอยู่บนโต๊ะ ไม่ได้อยู่บน Cloud แต่ปีหน้าอาจจะสั่งทางกฎหมายว่าให้งานไปอยู่ใน Cloud แต่กระบวนการของทางกฎหมายก็ค่อนข้างช้ากว่าที่จะผ่านการพิจารณาในแต่ละขั้นตอน”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2, สัมภาษณ์วันที่ 11 มี.ค. 65)

ในกระบวนการของการออกกฎหมายที่จะช่วยเอื้ออำนวยให้เกิดการปรับเปลี่ยนที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงจำเป็นจะต้องให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการออกกฎหมายเพื่อจะได้ดำเนินการได้ตรงตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนจริง ดังบทสัมภาษณ์ต่อไป

“กฎหมายของเรายังล้าสมัย ไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง คนคิดกฎหมายนั้นคิดแต่การรวมอำนาจ แต่กลไกของการทำงานให้มีประสิทธิภาพตามแนวทางต้องกระจายอำนาจ เมื่อกระจายอำนาจแล้วก็ต้องให้คนมีส่วนร่วมในการวางแผนข้างล่างขึ้นข้างบน ขึ้นมา”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5, สัมภาษณ์วันที่ 5 เม.ย. 65)

สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลคนที่ 9 ที่ได้กล่าวไว้ในประเด็นของกฎหมายที่ยังไม่สามารถปรับปรุงให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อการเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาทั้งตนเองและการดำเนินงานของหน่วยงานที่อาจจะต้องให้ความรู้ในเรื่องของกฎหมายที่บุคลากรจะต้องทำความเข้าใจเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง ดังบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“กฎหมายยังไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงเป็นอุปสรรคสำคัญประการหนึ่งต่อการพัฒนาดิจิทัลอยู่พอสมควร โดยเฉพาะกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการให้คุณให้โทษและการสร้างความรู้ความเข้าใจในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลให้แก่ประชาชนอย่างถูกกฎหมาย”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 9, สัมภาษณ์วันที่ 7 ก.พ. 65)

ในขณะเดียวกันกฎหมายของการใช้ลายเซ็นทางอิเล็กทรอนิกส์ก็ยังไม่สามารถที่ยอมรับหรือสามารถนำมาใช้ได้กับการปฏิบัติงานในทุกประเภท ซึ่งการปฏิบัติงานของบุคลากรในประเด็นนี้ก็จำเป็นที่จะต้องใช้ความรู้ทางกฎหมายและหลักการดำเนินงานสำหรับการพิจารณาใช้ในแต่ละกรณีไป ทำให้เป็นปัญหาและอุปสรรคต่อผู้ปฏิบัติงาน ดังบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“กฎหมายยังไม่เชื่อมโยงกันระหว่างการยอมรับทางกฎหมายเรื่องเกี่ยวกับการใช้ลายเซ็นทางอิเล็กทรอนิกส์ยังเป็นเรื่องอ่อนไหวสำหรับกฎหมายไทย”

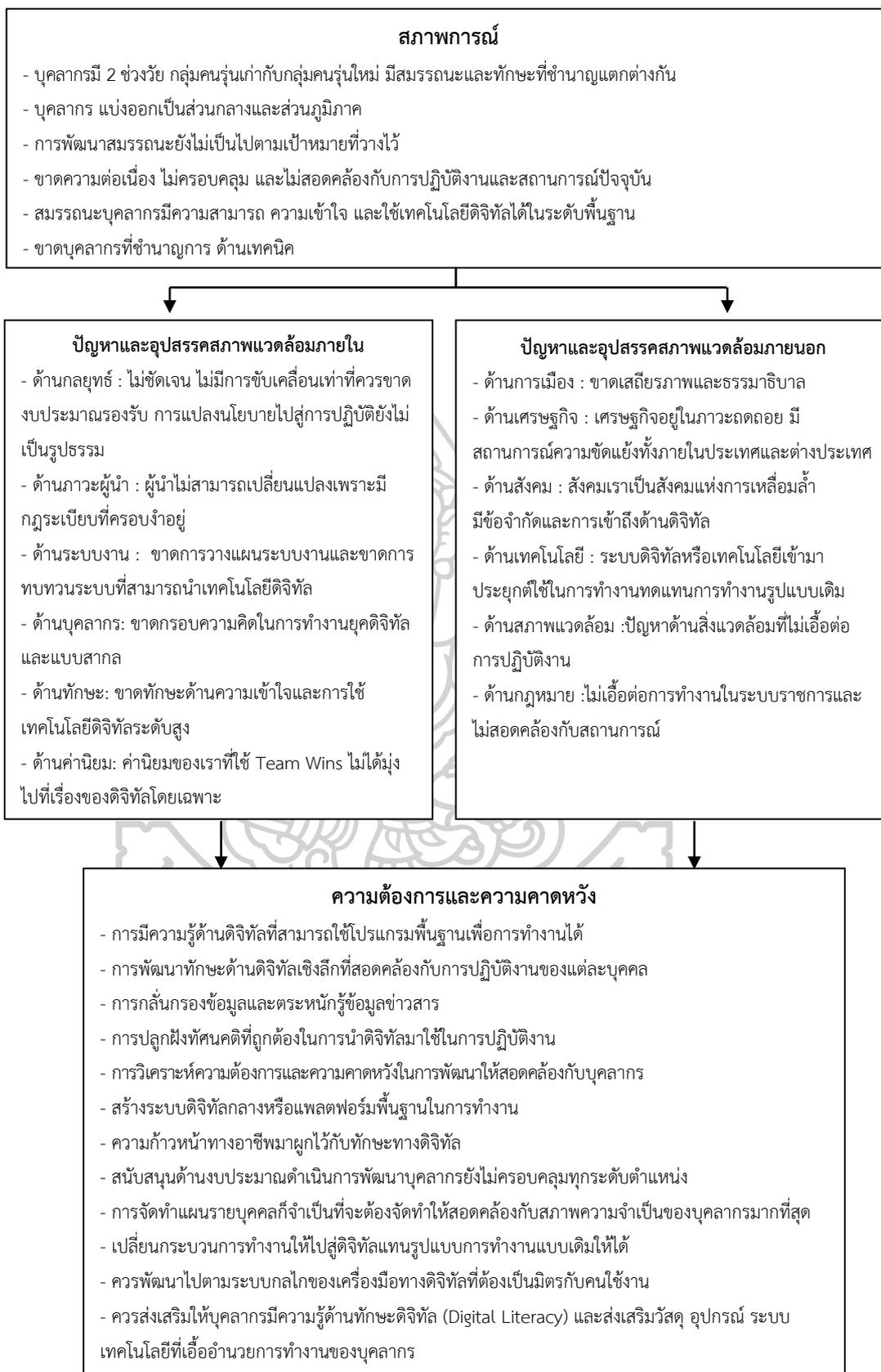
(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 12, สัมภาษณ์วันที่ 7 ก.พ. 65)

และประเด็นสุดท้ายคือการส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการพัฒนาในองค์ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายที่เกี่ยวข้องการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการใช้เทคโนโลยีเพื่อให้การปฏิบัติงานนั้นถูกต้องและไม่ผิดกฎหมายในการดำเนินงานและเพื่อเป็นการป้องกันบุคลากรเพื่อมิให้กระทำผิดกฎหมายด้วยความไม่รู้กฎหมาย ดังบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“ขาดการส่งเสริมความรู้ความเข้าใจในกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการใช้เทคโนโลยี โดยเฉพาะการใช้โซเชียลมีเดียในการสื่อสาร จึงทำให้เกิดการกระทำผิดอยู่บ่อยครั้งในปัจจุบัน”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 26, สัมภาษณ์วันที่ 25 ก.พ. 65)

จากการวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยและสังเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยการวิเคราะห์เนื้อหาจากเอกสารที่เกี่ยวข้องสามารถสรุปผลการวิเคราะห์ทางด้านเอกสารเอกสาร และผลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้ให้ข้อมูลหลักที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ผลจากการวิเคราะห์เอกสารและการสัมภาษณ์ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมดสามารถสรุปเป็นแผนภาพที่ 16 ดังนี้



ภาพที่ 16 การวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน สภาพการณ์และความคาดหวัง

1.3 การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกของการเสริมสร้างสมรรถนะบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากการวิเคราะห์เอกสารและการสัมภาษณ์เชิงลึกมาทำการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกของการเสริมสร้างสมรรถนะบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยทำการสังเคราะห์ข้อมูลตามองค์ประกอบสภาพแวดล้อมภายในตามแนวคิด 7'S Analysis และองค์ประกอบสภาพแวดล้อมภายนอกตามแนวคิด PESTEL Analysis ตามลำดับ จากนั้น ผู้วิจัยจึงใช้เทคนิควิเคราะห์ SWOT เพื่อประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค พร้อมทั้งทำการคำนวณหาค่าน้ำหนักและจัดอันดับความสำคัญแล้วนำมาสรุปผลในรูปแบบของตารางเพื่อนำมาวิเคราะห์ตำแหน่งทางกลยุทธ์ หลังจากนั้น ผู้วิจัยจึงนำข้อมูลการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกทั้งหมด มาจับคู่ความสัมพันธ์เพื่อกำหนดเป็นกลยุทธ์โดยใช้เทคนิค TOWS Matrix ต่อไป

1.3.1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบสภาพแวดล้อมภายใน ตามแนวคิด 7'S Analysis ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยพิจารณาจากองค์ประกอบ ทั้ง 7 ด้าน ประกอบด้วย ด้านกลยุทธ์ (STRATEGY) ด้านโครงสร้างขององค์กร (STRUCTURE) ด้านภาวะผู้นำหรือผู้บริหาร (STYLE) ด้านระบบงาน (SYSTEMS) ด้านบุคลากร (STAFF) ด้านทักษะ (SKILL) และ ด้านค่านิยม (SHARED VALUES)

ตารางที่ 8 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ตามแนวคิด 7'S Analysis

ที่	องค์ประกอบตามแนวคิด 7'S	ผลกระทบที่มีต่อการเสริมสร้างสมรรถนะบุคลากร
1.	ด้านกลยุทธ์ (STRATEGY)	มีการประกาศนโยบายการพัฒนาที่ชัดเจนและกำหนดแผนยุทธศาสตร์ด้านการบุคลากรที่สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาของ กพ. และแผนปฏิรูปประเทศ แต่ในการขับเคลื่อนไปสู่การปฏิบัติยังไม่สามารถดำเนินการได้อย่างเป็นรูปธรรม ขาดรายละเอียดในการส่งเสริมสมรรถนะบุคลากรที่ชัดเจน โดยเฉพาะการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลไม่มีการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะที่แท้จริง รวมถึงแนวทางการพัฒนายังไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน ซึ่งยังคงใช้กลยุทธ์ในการพัฒนาคนในรูปแบบเดิม ๆ
2.	ด้านโครงสร้างขององค์กร (STRUCTURE)	มีโครงสร้างสายบังคับบัญชาที่ชัดเจน และมีหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการที่ตั้งอยู่ในทั้ง

ที่	องค์ประกอบตามแนวคิด 7'S	ผลกระทบที่มีต่อการเสริมสร้างสมรรถนะบุคลากร
		ส่วนกลาง (กทม.) และส่วนภูมิภาคซึ่งกระจายอยู่ทั่วทุกจังหวัด รวมถึงมีหน่วยงานเฉพาะที่รับผิดชอบดูแลการพัฒนาบุคลากร (กบค. และ สคบศ.) และการบริหารจัดการทางเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงาน (ศทก.)
3.	ด้านภาวะผู้นำหรือผู้บริหาร (STYLE)	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร โดยเฉพาะการนำระบบดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติงาน ตั้งแต่ระดับรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดนโยบายการจัดการศึกษาด้วยการพลิกโฉมระบบการศึกษาไทยด้วยการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการจัดการศึกษาทุกระดับการศึกษา รวมถึงผู้บริหารมีความสามารถในการใช้ระบบดิจิทัลในการบริหารจัดการเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโรคโควิด-19
4.	ด้านระบบงาน (SYSTEMS)	สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการเป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในเชิงกำกับและติดตามการทำงานในเชิงนโยบาย ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยระบบฐานข้อมูลเพื่อให้ผู้บริหารใช้ในการบริหารจัดการและตัดสินใจ ตลอดจนหน่วยงานในสังกัดมีอยู่ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคที่จำเป็นต้องอาศัยเทคโนโลยีดิจิทัลในการติดต่อสื่อสารเพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด แต่อย่างไรก็ดีในส่วนของโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัล โปรแกรม อุปกรณ์และเครื่องมือที่เกี่ยวข้องยังไม่ทันสมัยและสามารถรองรับระบบการทำงานได้ทั้งหมด
5.	ด้านบุคลากร (STAFF)	มีบุคลากรในหลากหลายสายงาน กระจายอยู่ทั่วทุกพื้นที่ และมีหลากหลายกลุ่มอายุ ซึ่งมีผลต่อการเสริมสร้างสมรรถนะบุคลากร เช่น กลุ่มคนทำงานที่มีอายุน้อยมีศักยภาพในการพัฒนาสมรรถนะด้านดิจิทัล และสามารถใช้เครื่องมือเทคโนโลยีได้อย่างคล่องแคล่ว เป็นต้น อย่างไรก็ตาม สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการขาดแคลนบุคลากรด้านเทคนิคที่มีความสามารถในระดับมืออาชีพ และบุคลากรที่

ที่	องค์ประกอบตามแนวคิด 7'S	ผลกระทบที่มีต่อการเสริมสร้างสมรรถนะบุคลากร
		ดูแลและพัฒนาระบบดิจิทัลที่มีความเชี่ยวชาญในการดูแลในทุกหน่วยงาน
6.	ด้านทักษะ (SKILL)	มีทักษะในการปฏิบัติงานตามตำแหน่งและสายงานในขณะที่ยังมีความรู้ ความสามารถ และทักษะด้านดิจิทัลอยู่ในระดับพื้นฐาน ยังไม่สามารถนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด และไม่เท่าทันการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะบุคลากรที่มีอายุมากไม่พร้อมรองรับกับการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัล
7.	ด้านค่านิยม (SHARED VALUES)	มีการกำหนดค่านิยมองค์กร Team Wins ซึ่งเป็นค่านิยมภาพรวมในการทำงาน ไม่ได้มุ่งเน้นในเรื่องของดิจิทัลและการกำหนดค่านิยมที่มีจำนวนมากนั้น ส่งผลให้การขับเคลื่อนค่านิยมทั้งหมดไปพร้อมกันเป็นไปได้ยาก ตลอดจนไม่สอดคล้องกับบริบทกับสภาพการทำงานในปัจจุบัน และค่านิยมของบุคลากรบางส่วนยังยึดติดกับการทำงานในรูปแบบเดิมไม่พร้อมกับการเปลี่ยนแปลงไปสู่ยุคดิจิทัล

1.3.2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบสภาพแวดล้อมภายนอก ตามแนวคิด PESTEL Analysis ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยพิจารณาจากองค์ประกอบ ทั้ง 6 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการเมือง (Politics) ด้านเศรษฐกิจ (Economics) ด้านสังคม (Society) ด้านเทคโนโลยี (Technology) ด้านสภาพแวดล้อม (Environment) ด้านกฎหมาย (Legal) ดังตารางที่ 9

ตารางที่ 9 การวิเคราะห์องค์ประกอบสภาพแวดล้อมภายนอก ตามแนวคิด PESTEL Analysis

ที่	องค์ประกอบตามแนวคิด PESTEL	ผลกระทบที่มีต่อการเสริมสร้างสมรรถนะบุคลากร
1.	ด้านการเมือง (Politics)	ภาครัฐมีการกำหนดเป็นนโยบายและแผนระดับต่างๆ ตั้งแต่ยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายรัฐบาลที่สนับสนุนการพัฒนาส่วนราชการให้ไปสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล
2.	ด้านเศรษฐกิจ (Economics)	เศรษฐกิจอยู่ในภาวะถดถอย เนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโรคโควิด-19 จึงทำให้งบประมาณในการพัฒนาบุคลากรลดลง เพื่อนำงบประมาณของประเทศไปใช้ในการแก้ไขปัญหาความยากจนและปัญหาสาธารณสุขเป็นหลัก
3.	ด้านสังคม (Society)	เป็นสังคมดิจิทัล คนในสังคมมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในชีวิตประจำวันมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการทำธุรกรรมออนไลน์ การเรียนและการทำงานออนไลน์ ส่งผลทำให้ต้องมีการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและเรียนรู้ที่จะต้องดำเนินชีวิตภายใต้วิถีชีวิตใหม่ (New-normal)
4.	ด้านเทคโนโลยี (Technology)	มีการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีแบบก้าวกระโดด มีความพร้อมและเสถียรมากขึ้น ส่งผลให้เทคโนโลยีเป็นตัวกระตุ้นสำคัญที่ทำให้บุคลากรต้องมีการพัฒนาตนเองให้เท่าทันเทคโนโลยี และแพลตฟอร์มต่าง ๆ
5.	ด้านสภาพแวดล้อม (Environment)	การแพร่ระบาดของเชื้อโรคโควิด-19 ส่งผลต่อรูปแบบของการดำเนินชีวิต เป็นสถานการณ์บังคับที่ทุกคนจะต้องหลีกเลี่ยงการรวมกลุ่ม และจำเป็นต้องปฏิบัติตนภายใต้มาตรการรักษาระยะห่างระหว่างบุคคล ส่งผลให้เกิดการติดต่อสื่อสารในรูปแบบออนไลน์มากขึ้น
6.	ด้านกฎหมาย (Legal)	กฎหมายยังไม่สามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ในปัจจุบัน แม้ว่าจะมีความพยายามในการแก้ไข ปรับปรุง และพัฒนา กฎระเบียบให้รองรับการปฏิบัติงานด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

1.3.3 ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) ของปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกของการเสริมสร้างสมรรถนะบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

ในการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกของการเสริมสร้างสมรรถนะบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ผู้วิจัยได้ใช้เทคนิควิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) ดังตารางที่ 10

ตารางที่ 10 การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อน ของปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในของการเสริมสร้างสมรรถนะบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน	
จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
S1 มีการประกาศนโยบายการพัฒนาบุคลากร และกำหนดแผนยุทธศาสตร์ด้านการบุคลากรที่สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาของ กพ. และแผนปฏิรูปประเทศ	W1 การขับเคลื่อนนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ยังไม่สามารถดำเนินการได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลไม่มีการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น
S2 โครงสร้างมีสายบังคับบัญชาที่ชัดเจน และมีหน่วยงานเฉพาะที่รับผิดชอบดูแลการพัฒนาบุคลากรและการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงาน	ในการพัฒนาสมรรถนะที่แท้จริง รวมถึงแนวทางการพัฒนายังไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน
S3 ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร โดยเฉพาะทักษะด้านดิจิทัล	W2 ขาดการจัดทำแผนพัฒนาตนเองรายบุคคล (Individual Development Plan) ให้สอดคล้องกับความสามารถและการปฏิบัติงานตามสายงานและตำแหน่ง
S4 ผู้บริหารมีความสามารถในการใช้ระบบดิจิทัลในการบริหารจัดการ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโรคโควิด -19	W3 ขาดแคลนบุคลากรด้านเทคนิคที่มีความสามารถในระดับมืออาชีพ และบุคลากรที่ดูแลและพัฒนาระบบดิจิทัลมีจำนวนลดน้อยลง
S5 มีบุคลากรปฏิบัติงานและเครือข่ายครอบคลุมทุกพื้นที่ทั่วประเทศ	W4 ผู้บริหารยึดติดกับการทำงานในรูปแบบเดิม และการผลักดันการนำระบบดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติงานยังไม่เห็นเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน
S6 บุคลากรมีการสั่งสมประสบการณ์ในงานที่รับผิดชอบ มีความรู้เฉพาะตามภารกิจของหน่วยงาน	W5 ขาดการทบทวนระบบงานที่สามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน
	W6 ระบบการดำเนินงานของภาครัฐไม่เอื้อต่อ

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน	
จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
S7 มีการกำหนดค่านิยมองค์กร Team Wins ซึ่งเป็นค่านิยมพื้นฐานของการทำงาน	การการทำงานในยุคใหม่ มีกฎระเบียบ ยุ่งยาก และซับซ้อน
	<p>W7 โครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัล โปรแกรม อุปกรณ์และเครื่องมือที่เกี่ยวข้องยังไม่ทันสมัย และสามารถรองรับระบบการทำงานได้ทั้งหมด</p> <p>W8 ขาดระบบนิเวศที่เอื้อและส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรด้านดิจิทัล</p> <p>W9 รูปแบบการพัฒนาบุคลากรด้านดิจิทัล ไม่หลากหลาย เน้นการฝึกอบรมเป็นหลัก และยังไม่สามารถพัฒนาให้ทั่วถึงทุกกลุ่มคน</p> <p>W10 การพัฒนาบุคลากรขาดความเชื่อมโยงกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานและการเลื่อนตำแหน่ง</p> <p>W11 ขาดกรอบความคิดในการทำงานยุคดิจิทัล และกรอบแนวคิดแบบสากล ยังยึดหลักแนวคิดการทำงานแบบข้าราชการยุคเก่า</p> <p>W12 ขาดความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง ไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง</p> <p>W13 ขาดจิตสำนึกและความตระหนักรู้การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล</p> <p>W14 ทักษะด้านดิจิทัลอยู่ในระดับพื้นฐาน ยังไม่สามารถนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด และไม่เท่าทันการเปลี่ยนแปลง</p> <p>W15 ค่านิยมที่กำหนดขึ้นไม่ได้มุ่งเน้นในด้านดิจิทัลเป็นการเฉพาะ</p> <p>W16 ขาดการนำค่านิยม TEAMWINS มากระตุ้นและส่งเสริมให้เกิดการพัฒนากรอบความคิดต่างๆ ให้กับทุกหน่วยงานอย่างต่อเนื่องและเป็นรูปธรรม</p>

จากตารางที่ 10 ผลการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อน ของปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในของ การเสริมสร้างสมรรถนะบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการสามารถ อธิบายได้ดังนี้

จุดแข็ง (Strengths)

S1 มีการประกาศนโยบายการพัฒนาบุคลากรและกำหนดแผนยุทธศาสตร์ด้านการบุคลากร ที่สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาของ กพ. และแผนปฏิรูปประเทศ

S2 โครงสร้างมีสายบังคับบัญชาที่ชัดเจน และมีหน่วยงานเฉพาะที่รับผิดชอบดูแลการพัฒนา บุคลากร และการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงาน

S3 ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร โดยเฉพาะทักษะด้านดิจิทัล

S4 ผู้บริหารมีความสามารถในการใช้ระบบดิจิทัลในการบริหารจัดการเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโรคโควิด-19

S5 มีบุคลากรปฏิบัติงานและเครือข่ายครอบคลุมทุกพื้นที่ทั่วประเทศ

S6 บุคลากรมีการสั่งสมประสบการณ์ในงานที่รับผิดชอบ มีความรู้เฉพาะตามภารกิจของ หน่วยงาน

S7 มีการกำหนดค่านิยมองค์กร Team Wins ซึ่งเป็นค่านิยมพื้นฐานของการทำงาน

จุดอ่อน (Weaknesses)

W1 การขับเคลื่อนนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ยังไม่สามารถดำเนินการได้ อย่างเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล ไม่มีการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นใน การพัฒนาสมรรถนะที่แท้จริง รวมถึงแนวทางการพัฒนายังไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน

W2 ขาดการจัดทำแผนพัฒนาตนเองรายบุคคล (Individual Development Plan) ให้ สอดคล้องกับความสามารถและการปฏิบัติงานตามสายงานและตำแหน่ง

W3 ขาดแคลนบุคลากรด้านเทคนิคที่มีความสามารถในระดับมืออาชีพ และบุคลากรที่ดูแล และพัฒนาระบบดิจิทัลมีจำนวนลดน้อยลง

W4 ผู้บริหารยึดติดกับการทำงานในรูปแบบเดิม และการผลักดันการนำระบบดิจิทัลมาใช้ในการ ปฏิบัติงานยังไม่เห็นเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน

W5 ขาดการทบทวนระบบงานที่สามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาเพิ่มประสิทธิภาพในการ ทำงาน

W6 ระบบการดำเนินงานของภาครัฐไม่เอื้อต่อการการทำงานในยุคใหม่ มีกฎระเบียบ ยุ่งยาก และซับซ้อน

W7 โครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัล โปรแกรม อุปกรณ์และเครื่องมือที่เกี่ยวข้องยังไม่ทันสมัย และสามารถรองรับระบบการทำงานได้ทั้งหมด

W8 ขาดระบบนิเวศที่เอื้อและส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรด้านดิจิทัล

W9 รูปแบบการพัฒนาบุคลากรด้านดิจิทัลไม่หลากหลาย เน้นการฝึกอบรมเป็นหลัก และยังไม่สามารถพัฒนาให้ทั่วถึงทุกกลุ่มคน

W10 การพัฒนาบุคลากรขาดความเชื่อมโยงกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานและการเลื่อนตำแหน่ง

W11 ขาดกรอบความคิดในการทำงานยุคดิจิทัลและกรอบแนวคิดแบบสากล ยังยึดหลักแนวคิดการทำงานแบบข้าราชการยุคเก่า

W12 ขาดความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง ไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง

W13 ขาดจิตสำนึกและความตระหนักรู้การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

W14 ทักษะด้านดิจิทัล อยู่ในระดับพื้นฐาน ยังไม่สามารถนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด และไม่เท่าทันการเปลี่ยนแปลง

W15 ค่านิยมที่กำหนดขึ้นไม่ได้มุ่งเน้นในด้านดิจิทัลเป็นการเฉพาะ

W16 ขาดการนำค่านิยม TEAMWINS มากระตุ้นและส่งเสริมให้เกิดการพัฒนากรอบความคิดต่าง ๆ ให้กับทุกหน่วยงานอย่างต่อเนื่องและเป็นรูปธรรม

ตารางที่ 11 การวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรค ของปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกของการเสริมสร้างสมรรถนะบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก	
โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
O1 ภาครัฐมีการกำหนดเป็นนโยบายและแผนระดับต่างๆ ที่สนับสนุนการพัฒนาส่วนราชการให้ไปสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล	T1 การเมืองเป็นเรื่องของนโยบายและผลประโยชน์ ซึ่งหากมีการเปลี่ยนแปลงจะส่งผลกระทบต่อการทำงานที่ต่อเนื่อง
O2 สังคมเข้าสู่ยุคดิจิทัล มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในชีวิตประจำวันมากขึ้น	T2 รัฐบาลขาดเสถียรภาพและธรรมาภิบาลส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นในการดำเนินงาน
O3 เทคโนโลยีดิจิทัล มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด มีความพร้อมและเสถียรมากขึ้น ทำให้ผู้คนเข้าถึงเทคโนโลยีได้ง่ายขึ้น	T3 เศรษฐกิจอยู่ในภาวะถดถอยและงบประมาณส่วนใหญ่ถูกนำไปใช้ในการแก้ไขปัญหาความยากจนและปัญหาสาธารณสุขอันเป็นผลพวงจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโรค
O4 เทคโนโลยีดิจิทัลสามารถนำประยุกต์ใช้	

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก	
โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
<p>ในการทำงานเพื่อให้เกิดประโยชน์และประสิทธิภาพสูงสุด ทั้งด้านการบริหารจัดการ การจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) การอำนวยความสะดวกให้กับประชาชน และการสนับสนุนการพัฒนาและการเรียนรู้ด้วยตนเอง</p> <p>O5 การแพร่ระบาดของเชื้อโรคโควิด -19 ส่งผลต่อการดำเนินชีวิตในรูปแบบใหม่ และทำให้เกิดการติดต่อสื่อสารในรูปแบบออนไลน์มากขึ้น</p>	<p>โควิด -19 ส่งผลให้งบประมาณด้านการพัฒนาบุคลากรและการลงทุนโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัลลดลง</p> <p>T4 สังคมยังมีความเหลื่อมล้ำซึ่งส่งผลกระทบต่อ การเข้าถึงโครงสร้างพื้นฐานทางด้านดิจิทัล</p> <p>T5 การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีที่รวดเร็ว ส่งผลให้บุคลากรปรับตัวไม่ทัน รวมถึงปัญหาความปลอดภัยทางไซเบอร์</p> <p>T6 สิ่งแวดล้อมที่ไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงานแบบดิจิทัล</p> <p>T7 การใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างสิ้นเปลืองและปัญหาด้านมลพิษและขยะอิเล็กทรอนิกส์</p> <p>T8 กฎหมายไม่เอื้อต่อการทำงานในระบบราชการ และไม่สามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ในปัจจุบัน รวมถึงกระบวนการแก้ไข ปรับปรุง และพัฒนากฎหมายมีความล่าช้า</p>

จากตารางที่ 11 ผลการวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรค ของปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกของการเสริมสร้างสมรรถนะบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ สามารถอธิบายได้ดังนี้

โอกาส (Opportunities)

O1 ภาครัฐมีการกำหนดเป็นนโยบายและแผนระดับต่างๆ ที่สนับสนุนการพัฒนาส่วนราชการ ให้ไปสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล

O2 สังคมเข้าสู่ยุคดิจิทัล มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในชีวิตประจำวันมากขึ้น

O3 เทคโนโลยีดิจิทัล มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดดมีความพร้อมและเสถียรมากขึ้น ทำให้ผู้คนเข้าถึงเทคโนโลยีได้ง่ายขึ้น

O4 เทคโนโลยีดิจิทัลสามารถนำประยุกต์ใช้ในการทำงานเพื่อให้เกิดประโยชน์และประสิทธิภาพสูงสุด ทั้งด้านการบริหารจัดการ การจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) การอำนวยความสะดวกให้กับประชาชน และการสนับสนุนการพัฒนาและการเรียนรู้ด้วยตนเอง

O5 การแพร่ระบาดของเชื้อโรคโควิด-19 ส่งผลต่อการดำเนินชีวิตในรูปแบบใหม่ และทำให้เกิดการติดต่อสื่อสารในรูปแบบออนไลน์มากขึ้น

อุปสรรค (Threats)

T1 การเมืองเป็นเรื่องของนโยบายและผลประโยชน์ ซึ่งหากมีการเปลี่ยนแปลงจะส่งผลกระทบต่อการทำงานที่ต่อเนื่อง

T2 รัฐบาลขาดเสถียรภาพและธรรมาธิบาลส่งผลต่อความเชื่อมั่นในการดำเนินงาน

T3 เศรษฐกิจอยู่ในภาวะถดถอย และงบประมาณส่วนใหญ่ถูกนำไปใช้ในการแก้ไขปัญหาความยากจนและปัญหาสาธารณสุขอันเป็นผลพวงจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโรคโควิด-19 ส่งผลให้งบประมาณด้านการพัฒนาบุคลากรและการลงทุนโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัลลดลง

T4 สังคมยังมีความเหลื่อมล้ำ ซึ่งส่งผลกระทบต่อ การเข้าถึงโครงสร้างพื้นฐานทางด้านดิจิทัล

T5 การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีที่รวดเร็วส่งผลให้บุคลากรปรับตัวไม่ทัน รวมถึงปัญหาความปลอดภัยทางไซเบอร์

T6 สิ่งแวดล้อมที่ไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงานแบบดิจิทัล

T7 การใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างสิ้นเปลืองและปัญหาด้านมลพิษและขยะอิเล็กทรอนิกส์

T8 กฎหมายไม่เอื้อต่อการทำงานในระบบราชการ และไม่สามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ในปัจจุบัน รวมถึงกระบวนการแก้ไข ปรับปรุง และพัฒนากฎหมายมีความล่าช้า

1.3.4 ผลการวิเคราะห์ค่าน้ำหนักและจัดอันดับความสำคัญของปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกของการเสริมสร้างสมรรถนะบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ด้วยเทคนิควิเคราะห์ SWOT ดังกล่าวข้างต้นแล้ว จึงได้ดำเนินการนำข้อมูลทั้งหมดมาค่านวณหาค่าน้ำหนักและจัดอันดับความสำคัญของปัจจัยที่มีผลกระทบต่อ การเสริมสร้างสมรรถนะบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ แล้วนำมาสรุปในรูปแบบของตารางสรุปการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน และตารางสรุปการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก เพื่อเปรียบเทียบให้เห็นว่าปัจจัยในแต่ละด้านมีความสำคัญและผลกระทบมากน้อยไม่เท่ากันซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการวิเคราะห์ตำแหน่งทางกลยุทธ์ต่อไป

ตารางที่ 12 ผลการให้ค่าน้ำหนักและจัดอันดับความสำคัญของปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในของการเสริมสร้างสมรรถนะบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

ปัจจัยภายใน (Internal Factors)	น้ำหนัก (Weight) 0.0 – 1.0	ระดับคะแนน (Rating) 1 – 5	คะแนน ถ่วง น้ำหนัก	ลำดับ
จุดแข็ง				
S1 มีการประกาศนโยบายการพัฒนาบุคลากรและกำหนดแผนยุทธศาสตร์ด้านการบุคลากรที่สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาของ กพ. และแผนปฏิรูปประเทศ	0.095	5	0.475	1
S2 โครงสร้างมีสายบังคับบัญชาที่ชัดเจนและมีหน่วยงานเฉพาะที่รับผิดชอบดูแลการพัฒนาบุคลากร และการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงาน	0.064	5	0.320	4
S3 ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร โดยเฉพาะทักษะด้านดิจิทัล	0.074	5	0.37	3
S4 ผู้บริหารมีความสามารถในการใช้ระบบดิจิทัลในการบริหารจัดการ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโรคโควิด-19	0.059	5	0.295	6
S5 มีบุคลากรปฏิบัติงานและเครือข่ายครอบคลุมทุกพื้นที่ทั่วประเทศ	0.064	5	0.320	5
S6 บุคลากรมีการสั่งสมประสบการณ์ในงานที่รับผิดชอบ มีความรู้เฉพาะตามภารกิจของหน่วยงาน	0.088	5	0.440	2
S7 มีการกำหนดค่านิยมองค์กร Team Wins ซึ่งเป็นค่านิยมพื้นฐานของการทำงาน	0.053	4	0.212	7
รวมจุดแข็ง	0.497		2.432	

ปัจจัยภายใน (Internal Factors)	น้ำหนัก (Weight) 0.0 – 1.0	ระดับคะแนน (Rating) 1 – 5	คะแนน ถ่วง น้ำหนัก	ลำดับ
จุดอ่อน				
W1 การขับเคลื่อนนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ยังไม่สามารถดำเนินการได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล ไม่มีการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะที่แท้จริง รวมถึงแนวทางการพัฒนายังไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน	0.049	5	0.245	1
W2 ขาดการจัดทำแผนพัฒนาตนเองรายบุคคล (Individual Development Plan) ให้สอดคล้องกับความสามารถและการปฏิบัติงานตามสายงานและตำแหน่ง	0.042	5	0.210	5
W3 ขาดแคลนบุคลากรด้านเทคนิคที่มีความสามารถในระดับมืออาชีพ และบุคลากรที่ดูแลและพัฒนาระบบดิจิทัลมีจำนวนลดน้อยลง	0.026	5	0.13	10
W4 ผู้บริหารยึดติดกับการทำงานในรูปแบบเดิม และการผลักดันการนำระบบดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติงานยังไม่เห็นเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน	0.027	5	0.135	9
W5 ขาดการทบทวนระบบงานที่สามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน	0.047	5	0.235	2
W6 ระบบการดำเนินงานของภาครัฐไม่เอื้อต่อการการทำงานในยุคใหม่ มีกฎระเบียบยุ่งยากและซับซ้อน	0.025	5	0.125	11

ปัจจัยภายใน (Internal Factors)	น้ำหนัก (Weight) 0.0 – 1.0	ระดับคะแนน (Rating) 1 – 5	คะแนน ถ่วง น้ำหนัก	ลำดับ
W7 โครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัล โปรแกรม อุปกรณ์และเครื่องมือที่เกี่ยวข้องยังไม่ทันสมัยและสามารถรองรับระบบการทำงานได้ทั้งหมด	0.029	5	0.145	7
W8 ขาดระบบนิเวศที่เอื้อและส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรด้านดิจิทัล	0.023	4	0.092	13
W9 รูปแบบการพัฒนาบุคลากรด้านดิจิทัลไม่หลากหลาย เน้นการฝึกอบรมเป็นหลัก และยังไม่สามารถพัฒนาให้ทั่วถึงทุกกลุ่มคน	0.037	5	0.185	3
W10 การพัฒนาบุคลากรขาดความเชื่อมโยงกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานและการเลื่อนตำแหน่ง	0.024	5	0.12	12
W11 ขาดกรอบความคิดในการทำงานยุคดิจิทัลและกรอบแนวคิดแบบสากล ยังยึดหลักแนวคิดการทำงานแบบข้าราชการยุคเก่า	0.028	5	0.140	8
W12 ขาดความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง ไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง	0.035	5	0.175	6
W13 ขาดจิตสำนึกและความตระหนักรู้การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล	0.021	4	0.084	15
W14 ทักษะด้านดิจิทัล อยู่ในระดับพื้นฐาน ยังไม่สามารถนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด และไม่เท่าทันการเปลี่ยนแปลง	0.045	5	0.225	4
W15 ค่านิยมที่กำหนดขึ้นไม่ได้มุ่งเน้นในด้านดิจิทัลเป็นการเฉพาะ	0.02	4	0.080	16
W16 ขาดการนำค่านิยม TEAMWINS มากระตุ้นและส่งเสริมให้เกิดการพัฒนากรอบ	0.022	4	0.088	14

ปัจจัยภายใน (Internal Factors)	น้ำหนัก (Weight) 0.0 – 1.0	ระดับคะแนน (Rating) 1 – 5	คะแนน ถ่วง น้ำหนัก	ลำดับ
ความคิดต่าง ๆ ให้กับทุกหน่วยงาน อย่างต่อเนื่องและเป็นรูปธรรม				
รวมจุดอ่อน	0.500		2.414	
รวมสภาพแวดล้อมภายในทั้งหมด	1.000		4.846	

ตารางที่ 13 ผลการให้ค่าน้ำหนักและจัดอันดับความสำคัญของปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกของการ
เสริมสร้างสมรรถนะบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

ปัจจัยภายนอก (External Factors Analysis)	น้ำหนัก (Weight) 0.0 – 1.0	ระดับคะแนน (Rating) 1 – 5	คะแนน ถ่วง น้ำหนัก	ลำดับ
โอกาส				
O1 ภาครัฐมีการกำหนดเป็นนโยบายและ แผนระดับต่างๆ ที่สนับสนุนการพัฒนา ส่วนราชการให้ไปสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล	0.110	5	0.55	1
O2 สังคมเข้าสู่ยุคดิจิทัล มีการนำเทคโนโลยี เข้ามาใช้ในชีวิตประจำวันมากขึ้น	0.104	5	0.52	2
O3 เทคโนโลยีดิจิทัล มีการพัฒนาแบบก้าว กระโดดมีความพร้อมและเสถียรมากขึ้น ทำให้ผู้คนเข้าถึงเทคโนโลยีได้ง่ายขึ้น	0.094	4	0.47	5
O4 เทคโนโลยีดิจิทัลสามารถนำประยุกต์ใช้ ในการทำงานเพื่อให้เกิดประโยชน์และ ประสิทธิภาพสูงสุด ทั้งด้านการบริหารจัดการ การจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) การอำนวยความสะดวกให้กับประชาชน และ การสนับสนุนการพัฒนาและการเรียนรู้ด้วย ตนเอง	0.097	5	0.485	3

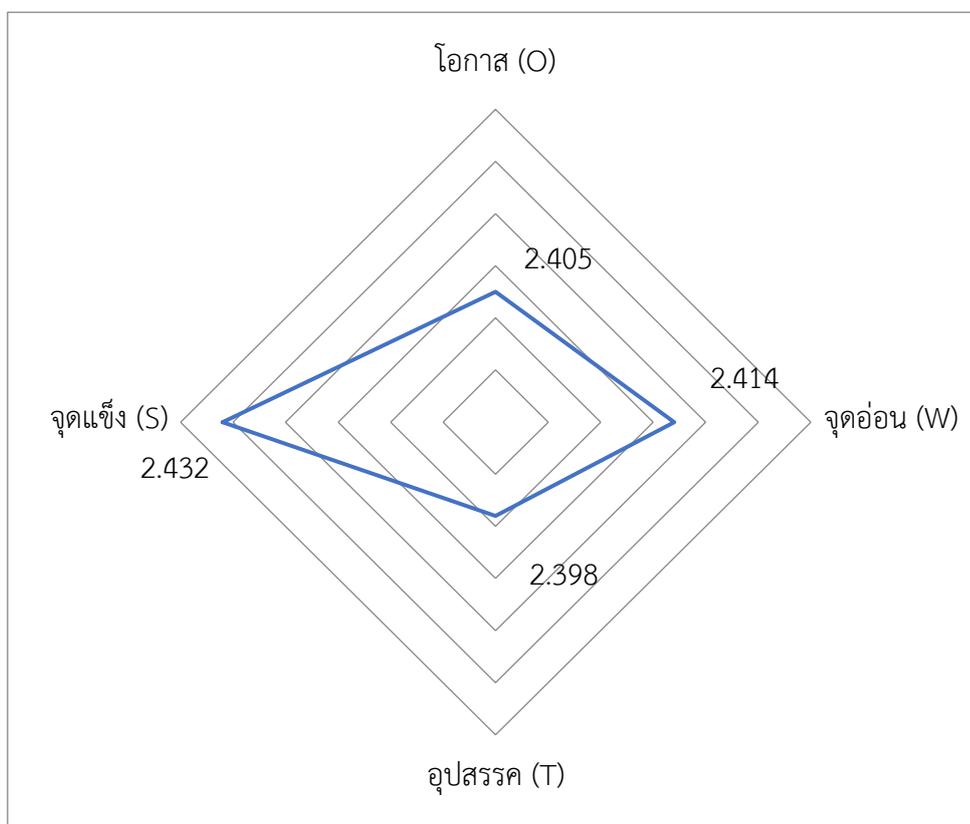
ปัจจัยภายนอก (External Factors Analysis)	น้ำหนัก (Weight) 0.0 – 1.0	ระดับคะแนน (Rating) 1 – 5	คะแนน ถ่วงน้ำหนัก	ลำดับ
O5 การแพร่ระบาดของเชื้อโรคโควิด-19 ส่งผลต่อการดำเนินชีวิตในรูปแบบใหม่ และทำให้เกิดการติดต่อสื่อสารในรูปแบบออนไลน์มากขึ้น	0.095	5	0.380	4
รวมโอกาส	0.500		2.406	
อุปสรรค				
T1 การเมืองเป็นเรื่องของนโยบายและผลประโยชน์ ซึ่งหากมีการเปลี่ยนแปลงจะส่งผลกระทบต่อการทำงานที่ต่อเนื่อง	0.084	5	0.420	1
T2 รัฐบาลขาดเสถียรภาพและธรรมาภิบาล ส่งผลต่อความเชื่อมั่นในการดำเนินงาน	0.053	4	0.212	7
T3 เศรษฐกิจอยู่ในภาวะถดถอย และงบประมาณส่วนใหญ่ถูกนำไปใช้ในการแก้ไขปัญหาความยากจนและปัญหาสาธารณสุข อันเป็นผลพวงจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโรคโควิด-19 ส่งผลให้งบประมาณด้านการพัฒนาบุคลากรและการลงทุนโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัลลดลง	0.058	5	0.290	5
T4 สังคมยังมีความเหลื่อมล้ำ ซึ่งส่งผลกระทบต่อ การเข้าถึงโครงสร้างพื้นฐานทางด้านดิจิทัล	0.067	5	0.335	3
T5 การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีที่รวดเร็ว ส่งผลให้บุคลากรปรับตัวไม่ทัน รวมถึงปัญหาความปลอดภัยทางไซเบอร์	0.055	5	0.275	6
T6 สิ่งแวดล้อมที่ไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงานแบบดิจิทัล	0.065	5	0.325	4

ปัจจัยภายนอก (External Factors Analysis)	น้ำหนัก (Weight) 0.0 – 1.0	ระดับคะแนน (Rating) 1 – 5	คะแนน ถ่วงน้ำหนัก	ลำดับ
T7 การใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างสิ้นเปลือง และปัญหาด้านมลพิษและขยะอิเล็กทรอนิกส์	0.049	4	0.196	8
T8 กฎหมายไม่เอื้อต่อการทำงานในระบบราชการ และไม่สามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ในปัจจุบัน รวมถึงกระบวนการแก้ไข ปรับปรุง และพัฒนากฎหมาย มีความล่าช้า	0.069	5	0.345	2
รวมอุปสรรค	0.500		2.398	
รวมสภาพแวดล้อมภายนอกทั้งหมด	1.000		4.803	

จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกของการเสริมสร้างสมรรถนะบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ สามารถสรุปผลเพื่อวิเคราะห์ตำแหน่งทางกลยุทธ์ได้ ดังตารางที่ 14 และแผนภูมิที่ 1 ดังนี้

ตารางที่ 14 ตำแหน่งทางกลยุทธ์ของการเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากร เพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

สภาพแวดล้อมภายใน	จุดแข็ง	S	2.432
	จุดอ่อน	W	2.414
สภาพแวดล้อมภายนอก	โอกาส	O	2.405
	อุปสรรค	T	2.398



ภาพที่ 17 ตำแหน่งทางกลยุทธ์ของการเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

จากแผนภาพที่ 17 แสดงให้เห็นสภาพแวดล้อมของการเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากร เพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งต้องดำเนินการพัฒนากลยุทธ์ในทุกด้านเพราะพื้นที่แผนภูมิแสดงไว้ทั้ง 4 ตำแหน่ง แต่ตำแหน่งทางกลยุทธ์ที่เน้นการพัฒนามากที่สุด คือ กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) ซึ่งเป็นการกำหนดเป้าหมายโดยใช้จุดแข็งและโอกาส ปิดจุดอ่อนเพื่อสร้างเป็นร่างกลยุทธ์ของการเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากร เพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

1.3.4 ผลการวิเคราะห์การจับคู่ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อกำหนดกลยุทธ์ ด้วยเทคนิค TOWS Matrix

ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค (SWOT) ดังที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยได้นำผลการศึกษาทั้งหมดมาพัฒนาร่างกลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากร เพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยใช้แนวคิดการวางแผนกลยุทธ์ด้วยวิธี TOWS Matrix ซึ่งมีแนวทางกลยุทธ์ทั้งหมด 4 กลยุทธ์ คือ 1) กลยุทธ์เชิงรุก SO (SO Strategy) จัดทำกลยุทธ์โดยใช้จุดแข็ง เพื่อสร้างความได้เปรียบจากโอกาส 2) กลยุทธ์เชิงแก้ไข WO (WO

Strategy) จัดทำกลยุทธ์โดยเอาชนะจุดอ่อน เพื่อใช้ประโยชน์จากโอกาส 3) กลยุทธ์เชิงป้องกัน ST (ST Strategy) จัดทำกลยุทธ์โดยใช้จุดแข็งเพื่อหลีกเลี่ยงอุปสรรค 4) กลยุทธ์เชิงรับ WT (WT Strategy) จัดทำกลยุทธ์เพื่อลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงอุปสรรค ผลปรากฏดังตารางที่ 15

ตารางที่ 15 สรุปผลการวิเคราะห์กลยุทธ์ TOWS Matrix

กลยุทธ์เชิงรุก SO (SO Strategy)	กลยุทธ์เชิงแก้ไข WO (WO Strategy)
เพิ่มขีดความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะด้านดิจิทัล (S1,S6,S3,S2,O1,O2,O4)	สร้างวัฒนธรรม Mindset ค่านิยมและทัศนคติในการพัฒนาตนเองให้รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง (W4,W3,W6,W10,W8,W16,W13,W15,O5,O3)
S1 มีการประกาศนโยบายการพัฒนาบุคลากรและกำหนดแผนยุทธศาสตร์ด้านการบุคลากรที่สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาของ กพ. และแผนปฏิรูปประเทศ	w4 ผู้บริหารยึดติดกับการทำงานในรูปแบบเดิม และการผลักดันการนำระบบดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติงานยังไม่เห็นเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน
S6 บุคลากรมีการสั่งสมประสบการณ์ในงานที่รับผิดชอบ มีความรู้เฉพาะตามภารกิจของหน่วยงาน	w3 ขาดแคลนบุคลากรด้านเทคนิคที่มีความสามารถในระดับมืออาชีพ และบุคลากรที่ดูแลและพัฒนาระบบดิจิทัลมีจำนวนลดน้อยลง
S3 ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร โดยเฉพาะทักษะด้านดิจิทัล	w6 ระบบการดำเนินงานของภาครัฐไม่เอื้อต่อการการทำงานในยุคใหม่ มีกฎระเบียบ ยุ่งยากและซับซ้อน
S2 โครงสร้างมีสายบังคับบัญชาที่ชัดเจน และมีหน่วยงานเฉพาะที่รับผิดชอบดูแลการพัฒนาบุคลากร และการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงาน	w10 การพัฒนาบุคลากรขาดความเชื่อมโยงกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานและการเลื่อนตำแหน่ง
O1 ภาครัฐมีการกำหนดเป็นนโยบายและแผนระดับต่างๆ ที่สนับสนุนการพัฒนาส่วนราชการให้ไปสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล	w8 ขาดระบบนิเวศที่เอื้อและส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรด้านดิจิทัล
O2 สังคมเข้าสู่ยุคดิจิทัล มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในชีวิตประจำวันมากขึ้น	w16 ขาดการนำค่านิยม TEAMWINS มากระตุ้นและส่งเสริมให้เกิดการพัฒนากรอบความคิดต่าง ๆ ให้กับทุกหน่วยงานอย่างต่อเนื่องและเป็นรูปธรรม
O4 เทคโนโลยีดิจิทัลสามารถนำประยุกต์ใช้ในการทำงานเพื่อให้เกิดประโยชน์และประสิทธิภาพสูงสุด ทั้งด้านการบริหารจัดการ การจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) การอำนวยความสะดวกให้กับประชาชน และการสนับสนุนการพัฒนาและการเรียนรู้ด้วยตนเอง	w13 ขาดจิตสำนึกและความตระหนักรู้การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล
	w15 ค่านิยมที่กำหนดขึ้นไม่ได้มุ่งเน้นในด้านดิจิทัลเป็นการเฉพาะ
	O5 การแพร่ระบาดของเชื้อโรคโควิด-19 ส่งผลต่อการดำเนินชีวิตในรูปแบบใหม่ และทำให้เกิดการติดต่อสื่อสารในรูปแบบออนไลน์มากขึ้น
	O3 เทคโนโลยีดิจิทัล มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดดมีความพร้อมและเสถียรมากขึ้น ทำให้ผู้คนเข้าถึงเทคโนโลยีได้ง่ายขึ้น

กลยุทธ์เชิงป้องกัน ST (ST Strategy)	กลยุทธ์เชิงรับ WT (WT Strategy)
พัฒนาระบบการบริหารจัดการบุคลากรให้มีความยืดหยุ่น คล่องตัว ทันสมัย ตอบสนองต่อภารกิจงานที่เปลี่ยนแปลง ในยุคดิจิทัล(S5,S4,S7,T1,T8,T4)	พัฒนาระบบ กลไก และโครงสร้างพื้นฐานให้มีประสิทธิภาพเอื้อต่อการปฏิบัติงาน(W1,W5, W9,W14, W2,W7,W11,T6,T3,T5,T2,T7)
<p>S5 มีบุคลากรปฏิบัติงานและเครือข่ายครอบคลุมทุกพื้นที่ทั่วประเทศ</p> <p>S4 ผู้บริหารมีความสามารถในการใช้ระบบดิจิทัลในการบริหารจัดการ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโรคโควิด-19</p> <p>S7 มีการกำหนดค่านิยมองค์กร Team Wins ซึ่งเป็นค่านิยมพื้นฐานของการทำงาน</p> <p>T1 การเมืองเป็นเรื่องของนโยบายและผลประโยชน์ ซึ่งหากมีการเปลี่ยนแปลงจะส่งผลกระทบต่อการทำงานที่ต่อเนื่อง</p> <p>T8 กฎหมายไม่เอื้อต่อการทำงานในระบบราชการ และไม่สามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ในปัจจุบัน รวมถึงกระบวนการแก้ไข ปรับปรุง และพัฒนา กฎหมายมีความล่าช้า</p> <p>T4 สังคมยังมีความเหลื่อมล้ำ ซึ่งส่งผลกระทบต่อ การเข้าถึงโครงสร้างพื้นฐานทางด้านดิจิทัล</p>	<p>W1 การขับเคลื่อนนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ยังไม่สามารถดำเนินการได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล ไม่มีการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะที่แท้จริง รวมถึงแนวทางการพัฒนาที่ยังไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน</p> <p>w5 ขาดการทบทวนระบบงานที่สามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน</p> <p>W9 รูปแบบการพัฒนาบุคลากรด้านดิจิทัลไม่หลากหลาย เน้นการฝึกอบรมเป็นหลักและยังไม่สามารถพัฒนาให้ทั่วถึงทุกกลุ่มคน</p> <p>w14 ทักษะด้านดิจิทัล อยู่ในระดับพื้นฐาน ยังไม่สามารถนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด และไม่เท่าทันการเปลี่ยนแปลง</p> <p>w2 ขาดการจัดทำแผนพัฒนาตนเองรายบุคคล (Individual Development Plan) ให้สอดคล้องกับความสามารถและการปฏิบัติงานตามสายงานและตำแหน่ง</p> <p>w12 ขาดความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง ไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง</p> <p>w7 โครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัล โปรแกรม อุปกรณ์และเครื่องมือที่เกี่ยวข้องยังไม่ทันสมัยและสามารถรองรับระบบการทำงานได้ทั้งหมด</p> <p>w11 ขาดกรอบความคิดในการทำงานยุคดิจิทัลและกรอบแนวคิดแบบสากล ยังยึดหลักแนวคิดการทำงานแบบข้าราชการยุคเก่า</p> <p>T6 สิ่งแวดล้อมที่ไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงานแบบดิจิทัล</p> <p>T3 เศรษฐกิจอยู่ในภาวะถดถอย และงบประมาณส่วนใหญ่ถูกนำไปใช้ในการแก้ไขปัญหาความยากจนและปัญหาสาธารณสุขอันเป็นผลพวงจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโรคโควิด-19 ส่งผลให้งบประมาณด้านการพัฒนาบุคลากรและการลงทุนโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัลลดลง</p> <p>T5 การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีที่รวดเร็วส่งผลให้บุคลากรปรับตัวไม่ทัน รวมถึงปัญหาความปลอดภัยทางไซเบอร์</p> <p>T2 รัฐบาลขาดเสถียรภาพและธรรมาภิบาลส่งผลต่อความเชื่อมั่นในการดำเนินงาน</p> <p>T7 การใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างสิ้นเปลืองและปัญหาด้านมลพิษและขยะอิเล็กทรอนิกส์</p>

จากตารางที่ 15 การจับคู่วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ประกอบกับการพิจารณาเลือกคู่รายการวิเคราะห์จากสถานการณ์ 4 รูปแบบเพื่อนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากร เพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ดังนี้

1. กลยุทธ์เชิงรุก SO (SO Strategy)

กลยุทธ์เชิงรุกได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและโอกาส มาพิจารณาร่วมกัน เพื่อนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในเชิงรุก จุดแข็ง คือ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการมีการประกาศนโยบายการพัฒนาบุคลากรและกำหนดแผนยุทธศาสตร์ด้านการบุคลากรที่สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาของ กพ. และแผนปฏิรูปประเทศ ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรโดยเฉพาะทักษะด้านดิจิทัล โดยมีโครงสร้างมีสายบังคับบัญชาที่ชัดเจนและมีหน่วยงานเฉพาะที่รับผิดชอบดูแลการพัฒนาบุคลากรและการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงาน บุคลากรมีการสั่งสมประสบการณ์ในงานที่รับผิดชอบ มีความรู้เฉพาะตามภารกิจของหน่วยงาน ในขณะที่เดียวกันโอกาสในการช่วยส่งเสริมในการพัฒนาของบุคลากรของสำนักงานปลัดคือสภาพสังคมในปัจจุบันที่เข้าสู่ยุคดิจิทัลมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในชีวิตประจำวันมากขึ้น ส่งผลให้ภาครัฐมีการกำหนดเป็นนโยบายและแผนระดับต่างๆ ที่สนับสนุนการพัฒนาส่วนราชการให้ไปสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล อีกทั้งรัฐบาลส่งเสริมให้มีเทคโนโลยีดิจิทัลที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงานเพื่อให้เกิดประโยชน์และประสิทธิภาพสูงสุด ทั้งด้านการบริหารจัดการ การจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) การอำนวยความสะดวกให้กับประชาชน และการสนับสนุนการพัฒนาและการเรียนรู้ด้วยตนเอง

2. กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy)

กลยุทธ์เชิงป้องกันได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและข้อจำกัดมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในเชิงป้องกัน ทั้งนี้เนื่องจากสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการมีจุดแข็ง คือ มีบุคลากรปฏิบัติงานและเครือข่ายครอบคลุมทุกพื้นที่ทั่วประเทศ ผู้บริหารมีความสามารถในการใช้ระบบดิจิทัลในการบริหารจัดการเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโรคโควิด-19 มีการกำหนดค่านิยมองค์กร Team Wins ซึ่งเป็นค่านิยมพื้นฐานของการทำงานมาช่วยส่งเสริมการดำเนินงาน ในขณะที่เดียวกันสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการก็มีสภาพแวดล้อมที่เป็นข้อจำกัดภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้คือการเมืองในเรื่องของนโยบายและผลประโยชน์ ซึ่งหากมีการเปลี่ยนแปลงจะส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานที่ต่อเนื่อง การดำเนินการที่เกี่ยวกับกฎหมายที่ไม่เอื้อต่อการทำงานในระบบราชการ และไม่สามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ในปัจจุบัน รวมถึงกระบวนการแก้ไข ปรับปรุง และพัฒนา

กฎหมายมีความล่าช้า และสถานะของสังคมที่มีความเหลื่อมล้ำ ซึ่งส่งผลกระทบต่อ การเข้าถึง โครงสร้างพื้นฐานทางด้านดิจิทัลซึ่งไม่เอื้อต่อการดำเนินงานและทำให้การปฏิบัติงานขาดความ คล่องตัว

3. กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy)

กลยุทธ์เชิงแก้ไขได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและ โอกาสมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในเชิงแก้ไข กล่าวคือ ผู้บริหารยึดติดกับ การทำงานในรูปแบบเดิม และการผลักดันการนำระบบดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติงานยังไม่เห็นเป็น รูปธรรมที่ชัดเจน ขาดแคลนบุคลากรด้านเทคนิคที่มีความสามารถในระดับมืออาชีพ และบุคลากรที่ ดูแลและพัฒนาระบบดิจิทัลมีจำนวนลดน้อยลง ระบบการดำเนินงานของภาครัฐไม่เอื้อต่อการการทำงาน ในยุคใหม่ มีกฎระเบียบ ยุ่งยากและซับซ้อน การพัฒนาบุคลากรขาดความเชื่อมโยงกับระบบการ ประเมินผลการปฏิบัติงานและการเลื่อนตำแหน่ง ขาดระบบนิเวศที่เอื้อและส่งเสริมการพัฒนา บุคลากรด้านดิจิทัล ขาดการนำค่านิยม TEAMWINS มากระตุ้นและส่งเสริมให้เกิดการพัฒนากรอบ ความคิดต่าง ๆ ให้กับทุกหน่วยงานอย่างต่อเนื่องและเป็นรูปธรรม ขาดจิตสำนึกและความตระหนักรู้ การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและค่านิยมที่กำหนดขึ้นไม่ได้มุ่งเน้นในด้านดิจิทัลเป็นการเฉพาะ แต่อย่างไรก็ดี แม้ว่าสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานยังมีปัญหาอุปสรรค แต่หากพิจารณาจากสภาพแวดล้อม ภายนอกที่เป็นโอกาสที่จะสามารถส่งเสริมระบบงานและกระบวนการทำงานให้สามารถรองรับกับการ เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ อาทิ สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโรคโควิด-19 ที่ส่งผลกระทบต่อดำเนิน ชีวิตในรูปแบบใหม่ และทำให้เกิดการติดต่อสื่อสารในรูปแบบออนไลน์มากขึ้น ทำให้เทคโนโลยีดิจิทัล มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดดมีความพร้อมและเสถียรมากขึ้น ทำให้ผู้คนเข้าถึงเทคโนโลยีได้ง่ายขึ้น ส่งผลให้บุคลากรสามารถเรียนรู้ เข้าใจและใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานไปพร้อม กับการเปลี่ยนแปลงได้

4. กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy)

กลยุทธ์เชิงรับได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและ ข้อจำกัดมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในเชิงรับ ทั้งนี้เนื่องจากเผชิญกับทั้ง จุดอ่อนและข้อจำกัดภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ กล่าวคือ การขับเคลื่อนนโยบายและแผน ยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ยังไม่สามารถดำเนินการได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะการพัฒนาทักษะ ด้านดิจิทัล ไม่มีการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะที่แท้จริง รวมถึงแนวทางการ พัฒนายังไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน ขาดการทบทวนระบบงานที่สามารถนำเทคโนโลยี ดิจิทัลมาเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน รูปแบบการพัฒนาบุคลากรด้านดิจิทัลไม่หลากหลาย เน้น การฝึกอบรมเป็นหลักและยังไม่สามารถพัฒนาให้ทั่วถึงทุกกลุ่มคน ทักษะด้านดิจิทัลอยู่ในระดับพื้นฐาน ยังไม่สามารถนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดและไม่เท่าทันการเปลี่ยนแปลง

ขาดการจัดทำแผนพัฒนาตนเองรายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) ให้สอดคล้องกับความสามารถและการปฏิบัติงานตามสายงานและตำแหน่ง ขาดความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง ไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัล โปรแกรม อุปกรณ์และเครื่องมือที่เกี่ยวข้องยังไม่ทันสมัยและสามารถรองรับระบบการทำงานได้ทั้งหมด ขาดกรอบความคิดในการทำงานยุคดิจิทัลและกรอบแนวคิดแบบสากล ยังยึดหลักแนวคิดการทำงานแบบข้าราชการยุคเก่า ประกอบกับพบปัญหาอุปสรรคภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ คือ สิ่งแวดล้อมที่ไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงานแบบดิจิทัล สภาวะเศรษฐกิจอยู่ในภาวะถดถอย และงบประมาณส่วนใหญ่ถูกนำไปใช้ในการแก้ไขปัญหาความยากจนและปัญหาสาธารณสุขอันเป็นผลพวงจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโรคโควิด-19 ส่งผลให้งบประมาณด้านการพัฒนาบุคลากรและการลงทุนโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัลลดลง สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีที่รวดเร็วส่งผลให้บุคลากรปรับตัวไม่ทัน รวมถึงปัญหาความปลอดภัยทางไซเบอร์ รัฐบาลขาดเสถียรภาพและธรรมาภิบาลส่งผลต่อความเชื่อมั่นในการดำเนินงานและการใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างสิ้นเปลืองและปัญหาด้านมลพิษและขยะอิเล็กทรอนิกส์ ทำให้สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการจึงมีจำเป็นที่จะต้องหาแนวทางแก้ไขปรับปรุงระบบการดำเนินงานให้ครอบคลุมประเด็นปัญหาและข้อจำกัดที่เกิดขึ้นให้ครอบคลุมทุกประเด็นเพื่อพัฒนาศักยภาพของหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ส่วนที่ 2 ร่างกลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงาน

ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

ผู้วิจัยนำผลจากการศึกษาที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 มาดำเนินการวิจัยต่อในขั้นตอนที่ 2 เพื่อร่างกลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยการประยุกต์ใช้เทคนิคการวิจัยเชิงอนาคตแบบEDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) นำผลการสัมภาษณ์จากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 30 คน จากตอนที่ 1 มาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากเนื้อหาข้อมูลในการสัมภาษณ์มา ร่วมกับการพิจารณาด้วยเทคนิค SWOT Analysis และการหาความสัมพันธ์ด้วยวิธี TOWS Matrix ซึ่งเป็นเครื่องมือสำหรับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อกำหนดทิศทางยุทธศาสตร์ โดยผู้วิจัยสรุปผลการวิเคราะห์จากตอนที่ 1 ได้ร่างกลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการรอบที่ 1 ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ เป้าประสงค์ และแนวทางการดำเนินการ โดยนำผลการวิเคราะห์ที่ได้สร้างเป็นแบบสอบถาม (ร่างกลยุทธ์) ไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาและนำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ตรวจสอบความตรงของเนื้อหาและภาษาที่ใช้ และนำมาหาค่า IOC ของแบบสอบถาม โดยพิจารณาเกณฑ์การตัดสินค่า IOC มีค่าคะแนนเฉลี่ย 0.50-

1.00 ถือว่าแบบสอบถามนั้นมีความเที่ยงตรงของเนื้อหาและภาษาที่ใช้ตามค่าดัชนีสอดคล้องความคิดเห็น และนำแบบสอบถามที่ผ่านการหาค่า IOC เรียบร้อยแล้ว นำไปสอบถามความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 25 คน ตามเทคนิคการวิจัยเชิงอนาคตแบบ EDFR เพื่อสอบถามความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 2 และรอบที่ 3 และได้ผลการการศึกษาดังนี้

รอบที่ 1 จากการดำเนินการสัมภาษณ์และวิเคราะห์เนื้อหาข้อมูล ผู้วิจัยได้ร่างกลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา พบว่า ค่า IOC มีค่าคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นตั้งแต่ .05 ขึ้นไปถือว่ามีความเที่ยงตรงของเนื้อหาตามค่าดัชนีของความสอดคล้องของความคิดเห็น โดยรอบที่ 1 ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ เป้าประสงค์ และแนวทางการดำเนินการ รายละเอียดมีดังนี้

วิสัยทัศน์ “บุคลากรมีสมรรถนะรองรับยุคดิจิทัล”

พันธกิจ

1. พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรให้มีทักษะและสมรรถนะด้านดิจิทัลเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง
2. สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องกับวิถีชีวิตการทำงานรูปแบบใหม่ New Normal
3. พัฒนาระบบการบริหารจัดการบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ ทันสมัย ตอบสนองต่อภารกิจงานที่เปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล
4. พัฒนาระบบ กลไก และโครงสร้างพื้นฐานให้มีประสิทธิภาพเอื้อต่อการปฏิบัติงาน

กลยุทธ์ที่ 1

เพิ่มขีดความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะด้านดิจิทัล

เป้าประสงค์

บุคลากรมีความสามารถ ทักษะและสมรรถนะด้านดิจิทัลที่เหมาะสมและจำเป็นในการปฏิบัติงานสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล

แนวทางการดำเนินการ

- 1.1 ส่งเสริม พัฒนาบุคลากรให้มีทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นในยุคดิจิทัลและเป็นไปตามมาตรฐาน ก.พ.
- 1.2 ส่งเสริมความสามารถของบุคลากรให้มีทักษะดิจิทัลที่แตกต่างหลากหลายตรงตามความต้องการและครอบคลุมภารกิจตามสายงาน
- 1.3 สนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และเพิ่มพูนประสบการณ์ในการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และทั่วถึง

1.4 สร้างและพัฒนาบุคลากรด้านเทคนิคที่มีความสามารถในระดับมืออาชีพ และเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัล

1.5 พัฒนาหลักสูตร รูปแบบและช่องทางที่หลากหลายในการพัฒนาบุคลากรให้ตรงตามความต้องการเชื่อมโยงกับการพัฒนางาน

กลยุทธ์ที่ 2

สร้างวัฒนธรรม Mindset ค่านิยมและทัศนคติในการพัฒนาตนเองให้รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง

เป้าประสงค์

บุคลากรมีวัฒนธรรม Mindset ค่านิยมและทัศนคติใฝ่เรียนรู้ในการพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับวิถีชีวิตการทำรูปแบบใหม่ New Normal

แนวทางการดำเนินการ

2.1 ปลูกฝังกรอบความคิด (Mindset) ค่านิยมและทัศนคติในการทำงานให้พร้อมเรียนรู้ ยอมรับการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเองไปสู่การปฏิบัติงานในรูปแบบใหม่ที่เป็นรูปธรรมและยั่งยืน

2.2 สร้างแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ใฝ่รู้ ใฝ่เรียนและมีความคิดสร้างสรรค์ในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลกับการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัล

2.3 สร้างจิตสำนึกและการตระหนักรู้ในการรับผิดชอบในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างถูกต้อง เหมาะสม ปลอดภัย และสร้างสรรค์

2.4 ส่งเสริมความรู้ในการสนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรด้านดิจิทัลอย่างต่อเนื่องเป็นรูปธรรมและเท่าทันการเปลี่ยนแปลง

กลยุทธ์ที่ 3

พัฒนาระบบการบริหารจัดการบุคลากรให้มีความยืดหยุ่น คล่องตัว ทันสมัย ตอบสนองต่อภารกิจงานที่เปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล

เป้าประสงค์

มีระบบการบริหารจัดการบุคลากรให้มีความยืดหยุ่น คล่องตัว ทันสมัย ตอบสนองต่อภารกิจงานที่เปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล

แนวทางการดำเนินการ

3.1 กำหนดนโยบายและแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรไปสู่การดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม ครอบคลุมทุกตำแหน่งสอดคล้องกับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะ

3.2 สร้างแพลตฟอร์มในการพัฒนาบุคลากรอย่างหลากหลายให้สอดคล้องกับตำแหน่งงาน

3.3 สนับสนุนการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ เชื่อมต่อและแลกเปลี่ยนข้อมูลในการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ

3.4 เพิ่มโอกาสในการเข้าถึงข้อมูลการพัฒนาความรู้ ทักษะ ผ่านระบบดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพและปลอดภัย

3.5 สร้างระบบการติดตามการพัฒนาบุคลากรที่เชื่อมโยงกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานและการเลื่อนตำแหน่ง

กลยุทธ์ที่ 4

พัฒนาระบบ กลไก และโครงสร้างพื้นฐานให้มีประสิทธิภาพเอื้อต่อการปฏิบัติงาน

เป้าประสงค์

มีระบบ กลไก เชื่อมโยงระบบงานและโครงสร้างพื้นฐานให้มีประสิทธิภาพเอื้อต่อการปฏิบัติงาน

แนวทางการดำเนินการ

4.1 สร้างระบบนิเวศและสภาพแวดล้อมในที่ทำงานให้เอื้อต่อการส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรด้านดิจิทัล

4.2 ปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัลให้ทันสมัยและรองรับระบบการทำงานในยุคดิจิทัล

4.3 สร้างระบบงานและกลไกการขับเคลื่อนให้มีความเชื่อมโยงและเอื้อต่อการปฏิบัติงาน

4.4 ปรับปรุงแก้ไขกฎ ระเบียบให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความคล่องตัว ความปลอดภัยและลดความเสี่ยงในการปฏิบัติงานของบุคลากร

4.5 พัฒนาระบบฐานข้อมูล Big data ให้เชื่อมต่อข้อมูลที่จำเป็นสามารถเป็น One Stop Service ในการสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เกิดศักยภาพมากยิ่งขึ้น

จากร่างกลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการรอบที่ 1 จัดทำเป็นแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถามหาค่า IOC (Index of Item Objective Congruence) ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์และปรับปรุงแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญแล้ว ผู้วิจัยใช้การวิจัยเชิงอนาคตเทคนิค EDFR (Ethnographic Delphi Future Research: EDFR) สอบถามจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 25 คน ในรอบที่ 2 และรอบที่ 3 เพื่อให้ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเป็นความคิดเห็นที่พ้องกัน (Consensus) เป็นลักษณะของแบบสอบถามปลายปิด เป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ช่วงคะแนน ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามนำมาดำเนินการวิเคราะห์เพื่อหาค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่าง ควอไทล์ (Interquartile Range) และตำแหน่งที่ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนได้ส่งกลับมาให้ผู้วิจัยในรอบที่ 2 ส่งกลับคืนไปให้ผู้เชี่ยวชาญชุดเดิมเพื่อให้มีการพิจารณาคำตอบใหม่ในรอบที่ 3 ทั้งนี้เมื่อได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา และได้ดำเนินการวิจัยมาตรการสองรอบแล้ว ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาเพื่อวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ และนำผลการวิเคราะห์นี้ไปปรับปรุงและสร้างเป็นร่างกลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการที่ครอบคลุม ครบถ้วน ถูกต้อง

และสมบูรณ์ ทั้งนี้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 2 และรอบที่ 3 จึงสรุปได้ตามตารางดังต่อไปนี้

รอบที่ 2 ผู้วิจัยได้นำร่างกลยุทธ์ที่ได้จากการสัมภาษณ์ในรอบที่ 1 มาสร้างเป็นแบบสอบถามปลายปิด แบบมาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับ สอบถามความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 25 คน เพื่อวิเคราะห์หาความสอดคล้องและความเหมาะสมของประเด็นกลยุทธ์ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามมีรายละเอียดดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 16 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 2 เกี่ยวกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของร่างกลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

วิสัยทัศน์และพันธกิจ	มัธยฐาน Mdn.	ค่าพิสัย ระหว่างควอไทล์ I.R. (Q3-Q1)	ความ เหมาะสม
วิสัยทัศน์			
บุคลากรมีสมรรถนะรองรับยุคดิจิทัล	4	1	เหมาะสม
พันธกิจ			
1. พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรให้มีทักษะและสมรรถนะด้านดิจิทัลเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง	5	0	เหมาะสม
2. สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องกับวิถีชีวิตการทำงานรูปแบบใหม่ New normal	5	1	เหมาะสม
3. พัฒนาระบบการบริหารจัดการบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ ทันสมัย ตอบสนองต่อภารกิจงานที่เปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล	5	1	เหมาะสม
4. พัฒนาระบบ กลไก และโครงสร้างพื้นฐานให้มีประสิทธิภาพเอื้อต่อการปฏิบัติงาน	4	1	เหมาะสม

จากตารางที่ 16 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 2 พบว่า ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ค่าตอบของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของกลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ มีโอกาสเป็นไปได้ทุกข้อ ซึ่งมีค่ามัธยฐาน (Median) ที่ได้เกินกว่า 3.5 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) (Q3-Q1) ≤ 1.5 ถือว่ามีระดับความเหมาะสม

ตารางที่ 17 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 2 เกี่ยวกับกลยุทธ์ที่ 1 เป้าประสงค์ และแนวทางการดำเนินการ

กลยุทธ์ที่ 1 เป้าประสงค์ และแนวทางการดำเนินการ	มัธยฐาน Mdn.	ค่าพิสัย ระหว่างควอไทล์ I.R. (Q3-Q1)	ความ เหมาะสม
กลยุทธ์ที่ 1 เพิ่มขีดความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะด้านดิจิทัล	5	1	เหมาะสม
เป้าประสงค์			
บุคลากรมีความสามารถทักษะและสมรรถนะ ด้านดิจิทัลที่เหมาะสมและจำเป็นในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล	5	1	เหมาะสม
แนวทางการดำเนินการ			
1.1 ส่งเสริม พัฒนาบุคลากรให้มีทักษะและสมรรถนะ ที่จำเป็นในยุคดิจิทัลและเป็นไปตามมาตรฐาน ก.พ.	5	1	เหมาะสม
1.2 ส่งเสริมความสามารถของบุคลากรให้มีทักษะดิจิทัล ที่แตกต่างหลากหลายตรงตามความต้องการและ ครอบคลุมภารกิจตามสายงาน	5	1	เหมาะสม
1.3 สนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และเพิ่มพูน ประสบการณ์ในการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องและทั่วถึง	5	1	เหมาะสม
1.4 สร้างและพัฒนาบุคลากรด้านเทคนิคที่มีความสามารถ ในระดับมืออาชีพ และเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัล	4	1	เหมาะสม
1.5 พัฒนาหลักสูตร รูปแบบและช่องทางที่หลากหลาย ในการพัฒนาบุคลากรให้ตรงตามความต้องการเชื่อมโยง กับการพัฒนางาน	5	1	เหมาะสม

จากตารางที่ 17 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 2 พบว่า ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ค่าตอบของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่ 1 เป้าประสงค์ และแนวทางการดำเนินการมีโอกาสเป็นไปได้ทุกข้อ ซึ่งมีค่ามัธยฐาน (Median) ที่ได้เกินกว่า 3.5 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) (Q3-Q1) ≤ 1.5 ถือว่ามีระดับความเหมาะสม

ตารางที่ 18 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 2 เกี่ยวกับกลยุทธ์ที่ 2 เป้าประสงค์ และแนวทางการดำเนินการ

กลยุทธ์ที่ 2 เป้าประสงค์ และแนวทางการดำเนินการ	มัธยฐาน Mdn.	ค่าพิสัย ระหว่างควอไทล์ I.R. (Q3-Q1)	ความ เหมาะสม
กลยุทธ์ที่ 2 สร้างวัฒนธรรม Mindset ค่านิยมและทัศนคติ ในการพัฒนาตนเองให้รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง	5	1	เหมาะสม
เป้าประสงค์			
บุคลากรมีวัฒนธรรม Mindset ค่านิยมและทัศนคติ ไม่เรียนรู้ในการพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับวิถีชีวิต การทำรูปแบบใหม่ New normal	5	1	เหมาะสม
แนวทางการดำเนินการ			
2.1 ปลุกฝังกรอบความคิด (Mindset) ค่านิยมและ ทัศนคติในการทำงานให้พร้อมเรียนรู้ ยอมรับ การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเองไปสู่การปฏิบัติงาน ในรูปแบบใหม่ที่เป็นรูปธรรมและยั่งยืน	5	1	เหมาะสม
2.2 สร้างแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ใฝ่รู้ ใฝ่เรียนและมีความคิดสร้างสรรค์ในการใช้เทคโนโลยี ดิจิทัลกับการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัล	5	1	เหมาะสม
2.3 สร้างจิตสำนึกและการตระหนักรู้ในการรับผิดชอบ ในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างถูกต้อง เหมาะสม ปลอดภัย และสร้างสรรค์	5	0	เหมาะสม
2.4 ส่งเสริมความรอบรู้ในการสนับสนุนการเรียนรู้และ พัฒนาบุคลากรด้านดิจิทัลอย่างต่อเนื่องเป็นรูปธรรมและ เท่าทันการเปลี่ยนแปลง	5	1	เหมาะสม

จากตารางที่ 18 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 2 พบว่า ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) คำตอบของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่ 2 เป้าประสงค์ และแนวทางการดำเนินการมีโอกาสเป็นไปได้ทุกข้อ ซึ่งมีค่ามัธยฐาน (Median)

ที่ได้เกินกว่า 3.5 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) (Q3-Q1) \leq 1.5 ถือว่ามีระดับความเหมาะสม

ตารางที่ 19 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 2 เกี่ยวกับกลยุทธ์ที่ 3 เป้าประสงค์ และแนวทางการดำเนินการ

กลยุทธ์ที่ 3 เป้าประสงค์ และแนวทางการดำเนินการ	มัธยฐาน Mdn.	ค่าพิสัย ระหว่างควอไทล์ I.R. (Q3-Q1)	ความ เหมาะสม
กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาระบบการบริหารจัดการบุคลากรให้มีความ ยืดหยุ่น คล่องตัว ทันสมัย ตอบสนองต่อภารกิจงาน ที่เปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล	5	1	เหมาะสม
เป้าประสงค์			
มีระบบการบริหารจัดการบุคลากรให้มีความยืดหยุ่น คล่องตัว ทันสมัย ตอบสนองต่อภารกิจงานที่เปลี่ยนแปลง ในยุคดิจิทัล	5	1	เหมาะสม
แนวทางการดำเนินการ			
3.1 กำหนดนโยบายและแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา บุคลากรไปสู่การดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม ครอบคลุม ทุกตำแหน่งสอดคล้องกับความต้องการจำเป็น ในการพัฒนาสมรรถนะ	5	1	เหมาะสม
3.2 สร้างแพลตฟอร์มในการพัฒนาบุคลากร อย่างหลากหลายให้สอดคล้องกับตำแหน่งงาน	5	1	เหมาะสม
3.3 สนับสนุนการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ เชื่อมต่อและแลกเปลี่ยนข้อมูลในการพัฒนาบุคลากร ให้มีประสิทธิภาพ	5	1	เหมาะสม
3.4 เพิ่มโอกาสในการเข้าถึงข้อมูลการพัฒนาความรู้ ทักษะ ผ่านระบบดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพและปลอดภัย	5	1	เหมาะสม
3.5 สร้างระบบการติดตามการพัฒนาบุคลากรที่เชื่อมโยง กับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานและการเลื่อน ตำแหน่ง	5	1	เหมาะสม

จากตารางที่ 19 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 2 พบว่า ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ค่าตอบของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่ 3 เป้าประสงค์ และแนวทางการดำเนินการมีโอกาสเป็นไปได้ทุกข้อ ซึ่งมีค่ามัธยฐาน (Median) ที่ได้เกินกว่า 3.5 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) (Q3-Q1) ≤ 1.5 ถือว่ามีระดับความเหมาะสม

ตารางที่ 20 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 2 เกี่ยวกับกลยุทธ์ที่ 4 เป้าประสงค์ และแนวทางการดำเนินการ

กลยุทธ์ที่ 4 เป้าประสงค์ และแนวทางการดำเนินการ	มัธยฐาน Mdn.	ค่าพิสัย ระหว่างควอไทล์ I.R. (Q3-Q1)	ความ เหมาะสม
กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาระบบ กลไก และโครงสร้างพื้นฐานให้มี ประสิทธิภาพเอื้อต่อการปฏิบัติงาน	5	1	เหมาะสม
เป้าประสงค์			
มีระบบ กลไก เชื่อมโยงระบบงานและโครงสร้าง พื้นฐานให้มีประสิทธิภาพเอื้อต่อการปฏิบัติงาน	5	1	เหมาะสม
แนวทางการดำเนินการ			
4.1 สร้างระบบนิเวศและสภาพแวดล้อมในที่ทำงานให้เอื้อ ต่อการส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรด้านดิจิทัล	4	1	เหมาะสม
4.2 ปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัลให้ทันสมัยและ รองรับระบบการทำงานในยุคดิจิทัล	5	0	เหมาะสม
4.3 สร้างระบบงานและกลไกการขับเคลื่อนให้มี ความเชื่อมโยงและเอื้อต่อการปฏิบัติงาน	5	1	เหมาะสม
4.4 ปรับปรุงแก้ไขกฎ ระเบียบให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความคล่องตัว ความปลอดภัยและ ลดความเสี่ยงในการปฏิบัติงานของบุคลากร	5	1	เหมาะสม
4.5 พัฒนาระบบฐานข้อมูล Big data ให้เชื่อมต่อข้อมูล ที่จำเป็นสามารถเป็น one stop service ในการสนับสนุน การปฏิบัติงานให้เกิดศักยภาพมากยิ่งขึ้น	5	1	เหมาะสม

จากตารางที่ 20 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 2 พบว่าค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ค่าตอบของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่ 4 เป้าประสงค์ และแนวทางการดำเนินการมีโอกาสเป็นไปได้ทุกข้อ ซึ่งมีค่ามัธยฐาน (Median) ที่ได้เกินกว่า 3.5 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) $(Q3-Q1) \leq 1.5$ ถือว่ามีระดับความเหมาะสม

จากการวิเคราะห์คำตอบของผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 2 พร้อมข้อเสนอแนะในประเด็นต่างๆ ผู้วิจัยได้นำมาปรับปรุงตามคำแนะนำและปรับรูปแบบประโยคให้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น มีรายละเอียดตามตารางที่ 21 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 21 ตารางเปรียบเทียบแบบสอบถามเดิม (รอบที่ 2) และแบบสอบถามใหม่ (รอบที่ 3) ที่มีการปรับปรุงตามคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญ

แบบสอบถามเดิมใน EDFR (รอบที่ 2)	แบบสอบถามใหม่ รอบที่ 3 ที่มีการปรับปรุงตามคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญ
วิสัยทัศน์	
บุคลากรมีสมรรถนะรองรับยุคดิจิทัล	บุคลากรมีสมรรถนะสูง เท่าทันการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล
พันธกิจ	
1. พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรให้มีทักษะและสมรรถนะด้านดิจิทัลเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง	1. พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรให้มีทักษะและสมรรถนะด้านดิจิทัลเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล
2. สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องกับวิถีชีวิตการทำงานรูปแบบใหม่ New normal	2. สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องกับวิถีชีวิตการทำงานรูปแบบใหม่ (New normal)
3. พัฒนาระบบการบริหารจัดการบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ ทันสมัย ตอบสนองต่อภารกิจงานที่เปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล	3. พัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพ ทันสมัย ตอบสนองต่อภารกิจงานที่เปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล
4. พัฒนาระบบ กลไก และโครงสร้างพื้นฐานให้มีประสิทธิภาพเอื้อต่อการปฏิบัติงาน	4. พัฒนาระบบ กลไก และโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัลให้มีประสิทธิภาพส่งเสริมการปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ

กลยุทธ์ที่ 1 เป้าประสงค์และแนวทางการดำเนินการ	
กลยุทธ์ที่ 1 เพิ่มขีดความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะด้านดิจิทัล	กลยุทธ์ที่ 1 เพิ่มขีดความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะด้านดิจิทัลในการปฏิบัติงานของบุคลากร
เป้าประสงค์	เป้าประสงค์
บุคลากรมีความสามารถ ทักษะและสมรรถนะด้านดิจิทัลที่เหมาะสมและจำเป็นในการปฏิบัติงานสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล	บุคลากรมีทักษะและสมรรถนะด้านดิจิทัลที่เหมาะสมและจำเป็นในการปฏิบัติงานสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล
แนวทางการดำเนินการ	แนวทางการดำเนินการ
1.1 ส่งเสริม พัฒนาบุคลากรให้มีทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นในยุคดิจิทัลและเป็นไปตามมาตรฐาน ก.พ.	
1.2 ส่งเสริมความสามารถของบุคลากรให้มีทักษะดิจิทัลที่แตกต่างหลากหลายตรงตามความต้องการและครอบคลุมภารกิจตามสายงาน	1.2 ส่งเสริมบุคลากรให้มีทักษะดิจิทัลที่แตกต่างหลากหลายตรงตามความต้องการและครอบคลุมภารกิจตามสายงาน
1.3 สนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และเพิ่มพูนประสบการณ์ในการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องและทั่วถึง	
1.4 สร้างและพัฒนาบุคลากรด้านเทคนิคที่มีความสามารถในระดับมืออาชีพ และเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัล	1.4 สร้างและพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในระดับมืออาชีพ และเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัล
1.5 พัฒนาหลักสูตร รูปแบบและช่องทางที่หลากหลายในการพัฒนาบุคลากรให้ตรงตามความต้องการเชื่อมโยงกับการพัฒนางาน	1.5 ส่งเสริมและพัฒนาหลักสูตร รูปแบบและช่องทางที่หลากหลายในการพัฒนาบุคลากรให้ตรงตามความต้องการเชื่อมโยงกับการพัฒนางานและเรียนรู้ได้ทุกที่ทุกเวลา
กลยุทธ์ที่ 2 เป้าประสงค์และแนวทางการดำเนินการปรับปรุง	
กลยุทธ์ที่ 2	กลยุทธ์ที่ 2

แบบสอบถามเดิมใน EDFR (รอบที่ 2)	แบบสอบถามใหม่ รอบที่ 3 ที่มีการปรับปรุงตามคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญ
สร้างวัฒนธรรม Mindset ค่านิยม และทัศนคติในการพัฒนาตนเองให้รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง	สร้างวัฒนธรรม กรอบความคิด (Mindset) ค่านิยม และทัศนคติในการพัฒนาตนเองให้รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง
เป้าประสงค์	เป้าประสงค์
บุคลากรมีวัฒนธรรม Mindset ค่านิยมและทัศนคติใฝ่เรียนรู้ในการพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับวิถีชีวิตการทำงานรูปแบบใหม่ New normal	บุคลากรมีวัฒนธรรม กรอบความคิด (Mindset) ค่านิยมและทัศนคติใฝ่เรียนรู้ในการพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับวิถีชีวิตการทำงานรูปแบบใหม่ (New normal)
แนวทางการดำเนินการ	แนวทางการดำเนินการ
2.1 ปลุกฝังกรอบความคิด (Mindset) ค่านิยมและทัศนคติในการทำงานให้พร้อมเรียนรู้ ยอมรับการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเองไปสู่การปฏิบัติงานในรูปแบบใหม่ที่เป็นรูปธรรมและยั่งยืน	
2.2 สร้างแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ใฝ่รู้ ใฝ่เรียนและมีความคิดสร้างสรรค์ในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลกับการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัล	
2.3 สร้างจิตสำนึกและการตระหนักรู้ในการรับผิดชอบในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างถูกต้อง เหมาะสม ปลอดภัย และสร้างสรรค์	2.3 สร้างจิตสำนึกและการตระหนักรู้ในการรับผิดชอบต่อการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างถูกต้อง เหมาะสม ปลอดภัย และสร้างสรรค์
2.4 ส่งเสริมความรอบรู้ในการสนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรด้านดิจิทัลอย่างต่อเนื่องเป็นรูปธรรมและเท่าทันการเปลี่ยนแปลง	ส่งเสริม สนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรด้านดิจิทัลอย่างต่อเนื่องเป็นรูปธรรมและเท่าทันการเปลี่ยนแปลง
กลยุทธ์ที่ 3 เป้าประสงค์และแนวทางการดำเนินการ	
กลยุทธ์ที่ 3	กลยุทธ์ที่ 3

แบบสอบถามเดิมใน EDFR (รอบที่ 2)	แบบสอบถามใหม่ รอบที่ 3 ที่มีการปรับปรุงตามคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญ
พัฒนาระบบการบริหารจัดการบุคลากรให้มีความยืดหยุ่น คล่องตัว ทันสมัย ตอบสนองต่อภารกิจงานที่เปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล	พัฒนาระบบบริหารงานบุคคลให้มีความยืดหยุ่น คล่องตัว ทันสมัย ตอบสนองต่อภารกิจงานที่เปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล
เป้าประสงค์	เป้าประสงค์
มีระบบการบริหารจัดการบุคลากรให้มีความยืดหยุ่น คล่องตัว ทันสมัย ตอบสนองต่อภารกิจงานที่เปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล	มีระบบบริหารงานบุคคลที่มีความยืดหยุ่น คล่องตัว ทันสมัย ตอบสนองต่อภารกิจงานที่เปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล
แนวทางการดำเนินการ	แนวทางการดำเนินการ
3.1 กำหนดนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ การพัฒนาบุคลากรไปสู่การดำเนินการ อย่างเป็นรูปธรรม ครอบคลุมทุกตำแหน่ง สอดคล้องกับความต้องการจำเป็น ในการพัฒนาสมรรถนะ	3.2 สร้างแพลตฟอร์มในการพัฒนาบุคลากร อย่างหลากหลายและให้มีความสอดคล้องกับ ตำแหน่งงาน
3.2 สร้างแพลตฟอร์มในการพัฒนาบุคลากร อย่างหลากหลายให้สอดคล้องกับตำแหน่งงาน	3.3 สนับสนุนการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมา ประยุกต์ใช้ เชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูล ในการพัฒนาบุคลากรให้มีความสอดคล้องกับ ตำแหน่งงาน
3.3 สนับสนุนการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมา ประยุกต์ใช้ เชื่อมต่อและแลกเปลี่ยนข้อมูล ในการพัฒนาบุคลากรให้มีความสอดคล้องกับ ตำแหน่งงาน	3.3 สนับสนุนการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมา ประยุกต์ใช้ เชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูล ในการพัฒนาบุคลากรให้มีความสอดคล้องกับ ตำแหน่งงาน
3.4 เพิ่มโอกาสในการเข้าถึงข้อมูลการพัฒนา ความรู้ ทักษะ ผ่านระบบดิจิทัลที่มี ประสิทธิภาพและปลอดภัย	3.4 เพิ่มโอกาสการเข้าถึงข้อมูลในการพัฒนา ความรู้ ทักษะ ผ่านระบบดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพ และปลอดภัย
3.5 สร้างระบบการติดตามการพัฒนา บุคลากรที่เชื่อมโยงกับระบบการประเมินผล การปฏิบัติงานและการเลื่อนตำแหน่ง	
	3.6 ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีดิจิทัลในการพัฒนา ระบบบริหารงานบุคคลให้มีความคล่องตัวและเกิด ประโยชน์สูงสุด (เพิ่มเติม)

กลยุทธ์ที่ 4 เป้าประสงค์และแนวทางการดำเนินการ	
กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาระบบ กลไก และโครงสร้างพื้นฐาน ให้มีประสิทธิภาพเอื้อต่อการปฏิบัติงาน	กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาระบบ กลไก และโครงสร้างพื้นฐาน ด้านดิจิทัลให้มีประสิทธิภาพเอื้อต่อการปฏิบัติงาน
เป้าประสงค์	เป้าประสงค์
มีระบบ กลไก เชื่อมโยงระบบงานและ โครงสร้างพื้นฐานให้มีประสิทธิภาพเอื้อต่อ การปฏิบัติงาน	มีระบบ กลไก เชื่อมโยงระบบงานและโครงสร้าง พื้นฐานด้านดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพเอื้อต่อ การปฏิบัติงาน
แนวทางการดำเนินการ	แนวทางการดำเนินการ
4.1 สร้างระบบนิเวศและสภาพแวดล้อม ในที่ทำงานให้เอื้อต่อการส่งเสริมการพัฒนา บุคลากรด้านดิจิทัล	
4.2 ปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัล ให้ทันสมัยและรองรับระบบการทำงาน ในยุคดิจิทัล	
4.3 สร้างระบบงานและกลไกการขับเคลื่อน ให้มีความเชื่อมโยงและเอื้อต่อการปฏิบัติงาน	
4.4 ปรับปรุงแก้ไขกฎ ระเบียบให้เอื้อต่อ การปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความคล่องตัว ความปลอดภัยและลดความเสี่ยง ในการปฏิบัติงานของบุคลากร	
4.5 พัฒนาระบบฐานข้อมูล Big data ให้เชื่อมต่อข้อมูลที่จำเป็นสามารถเป็น one stop service ในการสนับสนุนการปฏิบัติงาน ให้เกิดศักยภาพมากยิ่งขึ้น	4.5 พัฒนาระบบฐานข้อมูล Big data ให้เชื่อมต่อข้อมูลที่จำเป็นสามารถเป็น one stop service ในการสนับสนุนการปฏิบัติงาน ให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

รอบที่ 3 การวิเคราะห์คำตอบในรอบที่ 3 นี้ เป็นการวิเคราะห์คำตอบของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ พร้อมข้อเสนอแนะในประเด็นต่าง ๆ จากรอบที่ 2 นำมาคำนวณหาค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) อีกครั้ง เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญยืนยันหรือเปลี่ยนแปลงคำตอบ

ในแต่ละข้อคำถามผลการวิเคราะห์คำตอบของผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 3 ที่ได้ จากการตอบแบบสอบถาม มีรายละเอียด ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 22 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 3 เกี่ยวกับวิสัยทัศน์และพันธกิจ ของร่างกลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

วิสัยทัศน์และพันธกิจ	มัธยฐาน Mdn.	ค่าพิสัย ระหว่างควอไทล์ I.R. (Q3-Q1)	ความ เหมาะสม
วิสัยทัศน์			
บุคลากรมีสมรรถนะสูง เท่าทันการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล	5	1	เหมาะสม
พันธกิจ			
1. พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรให้มีทักษะ และสมรรถนะด้านดิจิทัลเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง ในยุคดิจิทัล	5	0	เหมาะสม
2. สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องกับวิถีชีวิต การทำงานรูปแบบใหม่ (New normal)	5	0.5	เหมาะสม
3. พัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพ ทันสมัย ตอบสนองต่อภารกิจงานที่เปลี่ยนแปลง ในยุคดิจิทัล	5	0	เหมาะสม
4. พัฒนาระบบ กลไก และโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัล ให้มีประสิทธิภาพส่งเสริมการปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ	4	1	เหมาะสม

จากตารางที่ 22 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 3 พบว่า ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) คำตอบของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ และพันธกิจของกลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัด กระทรวงศึกษาธิการ มีโอกาสเป็นไปได้ ซึ่งมีค่ามัธยฐาน (Median) ที่ได้เกินกว่า 3.5 และค่าพิสัย ระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) (Q3-Q1) ≤ 1.5 ถือว่ามีระดับความเหมาะสม

ตารางที่ 23 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 3 เกี่ยวกับกลยุทธ์ที่ 1 เป้าประสงค์ และแนวทางการดำเนินการ

กลยุทธ์ที่ 1 เป้าประสงค์ และแนวทางการดำเนินการ	มัธยฐาน Mdn.	ค่าพิสัย ระหว่างควอไทล์ I.R. (Q3-Q1)	ความ เหมาะสม
กลยุทธ์ที่ 1 เพิ่มขีดความสามารถ ทักษะและสมรรถนะด้านดิจิทัล ในการปฏิบัติงานของบุคลากร	5	0	เหมาะสม
เป้าประสงค์			
บุคลากรมีทักษะและสมรรถนะด้านดิจิทัลที่เหมาะสมและ จำเป็นในการปฏิบัติงานสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงใน ยุคดิจิทัล	5	0	เหมาะสม
แนวทางการดำเนินการ			
1.1 ส่งเสริม พัฒนาบุคลากรให้มีทักษะและสมรรถนะ ที่จำเป็นในยุคดิจิทัลและเป็นไปตามมาตรฐาน ก.พ.	5	0	เหมาะสม
1.2 ส่งเสริมบุคลากรให้มีทักษะดิจิทัลที่แตกต่างหลากหลาย ตรงตามความต้องการและครอบคลุมภารกิจตามสายงาน	5	0	เหมาะสม
1.3 สนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และเพิ่มพูนประสบการณ์ ในการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องและทั่วถึง	5	0	เหมาะสม
1.4 สร้างและพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในระดับมือ อาชีพ และเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัล	4	1	เหมาะสม
1.5 ส่งเสริมและพัฒนาหลักสูตร รูปแบบและช่องทางที่ หลากหลายในการพัฒนาบุคลากรให้ตรงตามความต้องการ เชื่อมโยงกับการพัฒนางานและเรียนรู้ได้ทุกที่ทุกเวลา	5	0.5	เหมาะสม

จากตารางที่ 23 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 3 พบว่า ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ค่าตอบของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่ 1 เป้าประสงค์ และแนวทางการดำเนินการมีโอกาสเป็นไปได้ทุกข้อ ซึ่งมีค่ามัธยฐาน (Median)

ที่ได้เกินกว่า 3.5 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) (Q3-Q1) \leq 1.5 ถือว่ามีระดับความเหมาะสม

ตารางที่ 24 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 3 เกี่ยวกับกลยุทธ์ที่ 2 เป้าประสงค์ และแนวทางการดำเนินการ

กลยุทธ์ที่ 2 เป้าประสงค์ และแนวทางการดำเนินการ	มัธยฐาน Mdn.	ค่าพิสัย ระหว่างควอไทล์ I.R. (Q3-Q1)	ความ เหมาะสม
กลยุทธ์ที่ 2 สร้างวัฒนธรรม กรอบความคิด (Mindset) ค่านิยม และทัศนคติในการพัฒนาตนเองให้รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง	5	0	เหมาะสม
เป้าประสงค์			
บุคลากรมีวัฒนธรรม กรอบความคิด (Mindset) ค่านิยมและทัศนคติใฝ่เรียนรู้ในการพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับวิถีชีวิตการทำงานรูปแบบใหม่ (New normal)	5	0	เหมาะสม
แนวทางการดำเนินการ			
2.1 ปลูกฝังกรอบความคิด (Mindset) ค่านิยมและทัศนคติในการทำงานให้พร้อมเรียนรู้ ยอมรับการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเองไปสู่การปฏิบัติงานในรูปแบบใหม่ที่เป็นรูปธรรมและยั่งยืน	5	0	เหมาะสม
2.2 สร้างแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ใฝ่รู้ ใฝ่เรียน และมีความคิดสร้างสรรค์ในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลกับการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัล	5	0	เหมาะสม
2.3 สร้างจิตสำนึกและการตระหนักรู้ในการรับผิดชอบต่อการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างถูกต้อง เหมาะสม ปลอดภัย และสร้างสรรค์	5	0	เหมาะสม
2.4 ส่งเสริม สนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรด้านดิจิทัลอย่างต่อเนื่องเป็นรูปธรรมและเท่าทันการเปลี่ยนแปลง	5	0.5	เหมาะสม

จากตารางที่ 24 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 3 พบว่า ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ค่าตอบของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่ 2 เป้าประสงค์ และแนวทางการดำเนินการมีโอกาสเป็นไปได้ทุกข้อ ซึ่งมีค่ามัธยฐาน (Median) ที่ได้เกินกว่า 3.5 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) (Q3-Q1) ≤ 1.5 ถือว่ามีระดับความเหมาะสม

ตารางที่ 25 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 3 เกี่ยวกับกลยุทธ์ที่ 3 เป้าประสงค์ และแนวทางการดำเนินการ

กลยุทธ์ที่ 3 เป้าประสงค์ และแนวทางการดำเนินการ	มัธยฐาน Mdn.	ค่าพิสัย ระหว่างควอไทล์ I.R. (Q3-Q1)	ความ เหมาะสม
กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาระบบบริหารงานบุคคลให้มีความยืดหยุ่น คล่องตัว ทันสมัย ตอบสนองต่อภารกิจงานที่เปลี่ยนแปลง ในยุคดิจิทัล	5	0	เหมาะสม
เป้าประสงค์			
มีระบบบริหารงานบุคคลที่มีความยืดหยุ่น คล่องตัว ทันสมัย ตอบสนองต่อภารกิจงานที่เปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล	5	0	เหมาะสม
แนวทางการดำเนินการ			
3.1 กำหนดนโยบายและแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาคณากร ไปสู่การดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม ครอบคลุมทุก ตำแหน่งสอดคล้องกับความต้องการจำเป็นในการพัฒนา สมรรถนะ	5	0	เหมาะสม
3.2 สร้างแพลตฟอร์มในการพัฒนาคณากรอย่างหลากหลาย และให้มีความสอดคล้องกับตำแหน่งงาน	5	0	เหมาะสม
3.3 สนับสนุนการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้เชื่อมโยง และแลกเปลี่ยนข้อมูลในการพัฒนาคณากรให้มี ประสิทธิภาพ	5	0	เหมาะสม
3.4 เพิ่มโอกาสการเข้าถึงข้อมูลในการพัฒนาความรู้ ทักษะผ่านระบบดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพและปลอดภัย	5	0	เหมาะสม

กลยุทธ์ที่ 3 เป้าประสงค์ และแนวทางการดำเนินการ	มัธยฐาน Mdn.	ค่าพิสัย ระหว่างควอไทล์ I.R. (Q3-Q1)	ความ เหมาะสม
3.5 สร้างระบบการติดตามการพัฒนาบุคลากรที่เชื่อมโยงกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานและการเลื่อนตำแหน่ง	5	0	เหมาะสม
3.6 ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีดิจิทัลในการพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลให้มีความคล่องตัวและเกิดประโยชน์สูงสุด	5	0	เหมาะสม

จากตารางที่ 25 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 3 พบว่า ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ค่าตอบของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่ 3 เป้าประสงค์ และแนวทางการดำเนินการมีโอกาสเป็นไปได้ทุกข้อ ซึ่งมีค่ามัธยฐาน (Median) ที่ได้เกินกว่า 3.5 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) (Q3-Q1) ≤ 1.5 ถือว่ามีระดับความเหมาะสม

ตารางที่ 26 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 3 เกี่ยวกับกลยุทธ์ที่ 4 เป้าประสงค์ และแนวทางการดำเนินการ

กลยุทธ์ที่ 4 เป้าประสงค์ และแนวทางการดำเนินการ	มัธยฐาน Mdn.	ค่าพิสัย ระหว่างควอไทล์ I.R. (Q3-Q1)	ความ เหมาะสม
กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาระบบ กลไก และโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัลให้มีประสิทธิภาพเอื้อต่อการปฏิบัติงาน	5	0	เหมาะสม
เป้าประสงค์			
มีระบบ กลไก เชื่อมโยงระบบงานและโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพเอื้อต่อการปฏิบัติงาน	5	0	เหมาะสม
แนวทางการดำเนินการ			
4.1 สร้างระบบนิเวศและสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เอื้อต่อการส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรด้านดิจิทัล	5	0	เหมาะสม
4.2 ปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัลให้ทันสมัยและรองรับระบบการทำงานในยุคดิจิทัล	5	0	เหมาะสม

กลยุทธ์ที่ 4 เป้าประสงค์ และแนวทางการดำเนินการ	มัธยฐาน Mdn.	ค่าพิสัย ระหว่างควอไทล์ I.R. (Q3-Q1)	ความ เหมาะสม
4.3 สร้างระบบงานและกลไกการขับเคลื่อนให้มีความเชื่อมโยงและเอื้อต่อการปฏิบัติงาน	5	0	เหมาะสม
4.4 ปรับปรุงแก้ไข กฎ ระเบียบให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความคล่องตัว ความปลอดภัยและลดความเสี่ยงในการปฏิบัติงานของบุคลากร	5	0	เหมาะสม
4.5 พัฒนาระบบฐานข้อมูล Big data ให้เชื่อมต่อข้อมูลที่สามารถเป็น one stop service ในการสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	5	0	เหมาะสม

จากตารางที่ 26 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 3 พบว่า ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ค่าตอบของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่ 4 เป้าประสงค์ และแนวทางการดำเนินการมีโอกาสเป็นไปได้ทุกข้อ ซึ่งมีค่ามัธยฐาน (Median) ที่ได้เกินกว่า 3.5 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) (Q3-Q1) ≤ 1.5 ถือว่ามีระดับความเหมาะสม

ส่วนที่ 3 ผลการนำเสนอและรับรองกลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากร เพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

จากการจัดประชุมเชิงนโยบาย/เสวนาเชิงสร้างสรรค์ (Policy Meeting) เพื่อรับรองกลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ในวันอังคารที่ 30 พฤษภาคม 2566 เวลา 13.30 - 15.30 น. ณ ห้องประชุมก่อ สวัสดิพิพาณิชย์ สำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์ สป. ชั้น 8 อาคารรัชมังคลาภิเษก 1 กระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 30 คน ผ่านรูปแบบการประชุมปกติและการประชุมออนไลน์ ได้มีการนำเสนอข้อสรุปถึงการกำหนดกลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ทั้ง 4 กลยุทธ์ ด้วยวิธีการนำเสนอ อภิปรายซักถามและแสดงความคิดเห็นในประเด็นต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยผู้เข้าร่วมประชุมได้พิจารณาความเชื่อมโยงของ วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ เป้าประสงค์ และแนวทางการดำเนินการต่าง ๆ ร่วมกับผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่เก็บด้วยเทคนิค EDFR และมีความเห็น

อย่างฉันทามติ (Consensus) โดยที่ประชุมมีมติเห็นพ้องต้องกันในประเด็นต่าง ๆ ของกลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ผลจากการประชุมสรุปได้ดังนี้

3.1 ความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการใช้ประโยชน์ของกลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

ประเด็นความคิดเห็นเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ เป้าประสงค์ และแนวทางการดำเนินการของกลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เข้าร่วมประชุมมีมติเห็นด้วยว่ามีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการใช้ประโยชน์ มีรายละเอียด ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 27 ผลการรับรองวิสัยทัศน์และพันธกิจของกลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

วิสัยทัศน์และพันธกิจ	ความถูกต้อง			ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้			การใช้ประโยชน์		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล
วิสัยทัศน์												
“บุคลากรมีสมรรถนะสูง เท่าทันการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล”	4.69	0.47	มากที่สุด	4.81	0.40	มากที่สุด	4.63	0.49	มากที่สุด	4.75	0.44	มากที่สุด
พันธกิจ												
1. พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรให้มีทักษะและสมรรถนะด้านดิจิทัลเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล	4.75	0.44	มากที่สุด	4.75	0.44	มากที่สุด	4.81	0.40	มากที่สุด	4.88	0.34	มากที่สุด
2. สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องกับวิถีชีวิตการทำงานรูปแบบใหม่ (New normal)	4.69	0.47	มากที่สุด	4.75	0.44	มากที่สุด	4.63	0.49	มากที่สุด	4.81	0.40	มากที่สุด
3. พัฒนาระบบการ	4.88	0.34	มาก	5.00	0.00	มาก	4.81	0.40	มาก	4.94	0.25	มาก

วิสัยทัศน์และพันธกิจ	ความถูกต้อง			ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้			การใช้ประโยชน์		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล
บริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพ ทันสมัย ตอบสนองต่อภารกิจงานที่เปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล			ที่สุด			ที่สุด			ที่สุด			ที่สุด
4. พัฒนาระบบ กลไก และโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัล ให้มีประสิทธิภาพส่งเสริมการปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ	4.75	0.44	มากที่สุด	4.81	0.40	มากที่สุด	4.69	0.47	มากที่สุด	4.75	0.44	มากที่สุด
รวม	4.75	0.36	มากที่สุด	4.83	0.30	มากที่สุด	4.71	0.38	มากที่สุด	4.83	0.32	มากที่สุด

จากตารางที่ 27 ผลการรับรองวิสัยทัศน์และพันธกิจของกลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ พบว่า มีความถูกต้องอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.75$, S.D. = 0.36) มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.83$, S.D. = 0.30) มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.71$, S.D. = 0.38) มีการใช้ประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.83$, S.D. = 0.32)

ตารางที่ 28 ผลการรับรองกลยุทธ์ที่ 1 เป้าประสงค์ และแนวทางการดำเนินการของกลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

กลยุทธ์ที่ 1 เป้าประสงค์ และ แนวทางการดำเนินการ	ความถูกต้อง			ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้			การใช้ประโยชน์		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล
กลยุทธ์ที่ 1												
เพิ่มขีดความสามารถทักษะและสมรรถนะด้านดิจิทัลในการปฏิบัติงานของบุคลากร	4.81	0.40	มากที่สุด	4.81	0.40	มากที่สุด	4.75	0.44	มากที่สุด	4.88	0.34	มากที่สุด
เป้าประสงค์												
บุคลากรมีทักษะและสมรรถนะด้านดิจิทัลที่เหมาะสมและจำเป็นในการปฏิบัติงานสอดคล้องกับการ	4.94	0.25	มากที่สุด	4.94	0.25	มากที่สุด	4.81	0.40	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด

กลยุทธ์ที่ 1 เป้าประสงค์ และ แนวทางการดำเนินการ	ความถูกต้อง			ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้			การใช้ประโยชน์		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล
เปลี่ยนแปลงในยุค ดิจิทัล												
แนวทางการดำเนินการ												
1.1 ส่งเสริม พัฒนา บุคลากรให้มีทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็น ในยุคดิจิทัลและเป็นไป ตามมาตรฐาน ก.พ.	4.81	0.40	มากที่สุด	4.88	0.34	มากที่สุด	4.81	0.40	มากที่สุด	4.94	0.25	มากที่สุด
1.2 ส่งเสริมบุคลากร ให้มีทักษะดิจิทัลที่ แตกต่างหลากหลาย ตรงตามความต้องการ และครอบคลุมภารกิจ ตาม สายงาน	4.88	0.34	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด	4.81	0.40	มากที่สุด	4.94	0.25	มากที่สุด
1.3 สนับสนุนการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้และ เพิ่มทุนประสบการณ์ ในการพัฒนาบุคลากร อย่างต่อเนื่องและ ทั่วถึง	4.63	0.49	มากที่สุด	4.75	0.44	มากที่สุด	4.69	0.47	มากที่สุด	4.81	0.40	มากที่สุด
1.4 สร้างและพัฒนา บุคลากรให้มีความ สามารถในระดับมือ อาชีพ และเป็นผู้นำการ เปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัล	4.63	0.49	มากที่สุด	4.75	0.44	มากที่สุด	4.63	0.49	มากที่สุด	4.75	0.44	มากที่สุด
1.5 ส่งเสริมและ พัฒนาหลักสูตร รูปแบบและช่องทางที่ หลากหลาย ในการ พัฒนาบุคลากรให้ตรง ตามความต้องการ เชื่อมโยงกับการพัฒนา งานและเรียนรู้ได้ทุกที่ ทุกเวลา	4.75	0.44	มากที่สุด	4.81	0.40	มากที่สุด	4.56	0.50	มากที่สุด	4.75	0.44	มากที่สุด
รวม	4.78	0.30	มากที่สุด	4.85	0.23	มากที่สุด	4.72	0.35	มากที่สุด	4.87	0.23	มากที่สุด

จากตารางที่ 28 ผลการรับรองกลยุทธ์ที่ 1 เป้าประสงค์ และแนวทางการดำเนินการของ
กลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวง

ศึกษาธิการ พบว่า มีความถูกต้องอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.78$, S.D. = 0.30) มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.85$, S.D. = 0.23) มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.72$, S.D. = 0.35) มีการใช้ประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.87$, S.D. = 0.23)

ตารางที่ 29 ผลการรับรองกลยุทธ์ที่ 2 เป้าประสงค์ และแนวทางการดำเนินการของกลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

กลยุทธ์ที่ 2 เป้าประสงค์ และ แนวทางการ ดำเนินการ	ความถูกต้อง			ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้			การใช้ประโยชน์		
	\bar{X}	S.D.	แปล ผล	\bar{X}	S.D.	แปล ผล	\bar{X}	S.D.	แปล ผล	\bar{X}	S.D.	แปล ผล
กลยุทธ์ที่ 2												
สร้างวัฒนธรรม กรอบ ความคิด (Mindset) ค่านิยม และทัศนคติใน การพัฒนาตนเอง ให้ รู้เท่าทัน การเปลี่ยนแปลง	4.69	0.47	มาก ที่สุด	4.75	0.44	มาก ที่สุด	4.63	0.49	มาก ที่สุด	4.81	0.40	มาก ที่สุด
เป้าประสงค์												
บุคลากรมี วัฒนธรรม กรอบ ความคิด (Mindset) ค่านิยมและทัศนคติใฝ่ เรียนรู้ในการพัฒนา ตนเองให้สอดคล้องกับ วิถีชีวิตการทำงาน รูปแบบใหม่ (New normal)	4.75	0.44	มาก ที่สุด	4.75	0.44	มาก ที่สุด	4.63	0.49	มาก ที่สุด	4.81	0.40	มาก ที่สุด
แนวทางการ ดำเนินการ												
2.1 ปลุกฝังกรอบ ความคิด (Mindset) ค่านิยมและทัศนคติใน การทำงานให้พร้อม เรียนรู้ ยอมรับ การเปลี่ยนแปลงและ พัฒนาตนเองไปสู่ ปฏิบัติงาน ในรูปแบบ ใหม่ที่เป็นรูปธรรมและ ยั่งยืน	4.69	0.47	มาก ที่สุด	4.69	0.47	มาก ที่สุด	4.69	0.47	มาก ที่สุด	4.75	0.44	มาก ที่สุด

กลยุทธ์ที่ 2 เป้าประสงค์ และ แนวทางการ ดำเนินการ	ความถูกต้อง			ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้			การใช้ประโยชน์		
	\bar{X}	S.D.	แปล ผล	\bar{X}	S.D.	แปล ผล	\bar{X}	S.D.	แปล ผล	\bar{X}	S.D.	แปล ผล
2.2 สร้างแรง จูงใจ ใน การพัฒนาตนเองให้ เป็นผู้ใฝ่รู้ ไม่เรียน และ มีความคิด สร้างสรรค์ ในการ ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลกับ การปฏิบัติงาน ในยุคดิจิทัล	4.69	0.47	มาก ที่สุด	4.69	0.47	มาก ที่สุด	4.63	0.49	มาก ที่สุด	4.75	0.44	มาก ที่สุด
2.3 สร้างจิตสำนึกและการ ตระหนักรู้ในการ รับผิดชอบต่อการใช้ เทคโนโลยีดิจิทัลอย่าง ถูกต้อง เหมาะสม ปลอดภัย และ สร้างสรรค์	4.75	0.44	มาก ที่สุด	4.75	0.44	มาก ที่สุด	4.63	0.49	มาก ที่สุด	4.75	0.44	มาก ที่สุด
2.4 ส่งเสริม สนับสนุน การเรียนรู้และพัฒนา บุคลากรด้านดิจิทัล อย่างต่อเนื่องเป็น รูปธรรมและเท่าทัน การเปลี่ยนแปลง	4.75	0.44	มาก ที่สุด	4.69	0.47	มาก ที่สุด	4.69	0.47	มาก ที่สุด	4.75	0.44	มาก ที่สุด
รวม	4.72	0.43	มาก ที่สุด	4.72	0.42	มาก ที่สุด	4.65	0.44	มาก ที่สุด	4.77	0.39	มาก ที่สุด

จากตารางที่ 29 ผลการรับรองกลยุทธ์ที่ 2 เป้าประสงค์ และแนวทางการดำเนินการของกลยุทธ์
การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
พบว่า มีความถูกต้องอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.72$, S.D. = 0.43) มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก
ที่สุด ($\bar{X} = 4.72$, S.D. = 0.42) มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.65$, S.D. = 0.44)
มีการใช้ประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.77$, S.D. = 0.39)

ตารางที่ 30 ผลการรับรองกลยุทธ์ที่ 3 เป้าประสงค์ และแนวทางการดำเนินการของกลยุทธ์การเสริมสร้าง
สมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

กลยุทธ์ที่ 3 เป้าประสงค์ และ แนวทางการ ดำเนินการ	ความถูกต้อง			ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้			การใช้ประโยชน์		
	\bar{X}	S.D.	แปล ผล	\bar{X}	S.D.	แปล ผล	\bar{X}	S.D.	แปล ผล	\bar{X}	S.D.	แปล ผล
กลยุทธ์ที่ 3												
พัฒนาระบบ บริหารงานบุคคลให้มี	4.94	0.25	มาก ที่สุด	5.00	0.00	มาก ที่สุด	4.88	0.34	มาก ที่สุด	4.94	0.25	มาก ที่สุด

กลยุทธ์ที่ 3 เป้าประสงค์ และ แนวทางการ ดำเนินการ	ความถูกต้อง			ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้			การใช้ประโยชน์		
	\bar{X}	S.D.	แปล ผล	\bar{X}	S.D.	แปล ผล	\bar{X}	S.D.	แปล ผล	\bar{X}	S.D.	แปล ผล
ความยืดหยุ่น คล่องตัว ทันสมัย ตอบสนองต่อ ภารกิจงาน ที่เปลี่ยนแปลงในยุค ดิจิทัล												
เป้าประสงค์												
มีระบบบริหารบุคคล ที่มี ความยืดหยุ่น คล่องตัว ทันสมัย ตอบสนองต่อ ภารกิจงาน ที่เปลี่ยนแปลงในยุค ดิจิทัล	4.94	0.25	มาก ที่สุด	4.94	0.25	มาก ที่สุด	4.88	0.34	มาก ที่สุด	4.88	0.34	มาก ที่สุด
แนวทางการ ดำเนินการ												
3.1 กำหนดนโยบาย และแผนยุทธศาสตร์ การพัฒนาบุคลากร ไปสู่การดำเนินการ อย่างเป็นรูปธรรม ครอบคลุมทุกตำแหน่ง สอดคล้องกับ ความต้องการจำเป็นในการ พัฒนาสมรรถนะ	4.81	0.40	มาก ที่สุด	4.88	0.34	มาก ที่สุด	4.81	0.40	มาก ที่สุด	4.88	0.34	มาก ที่สุด
3.2 สร้างแพลตฟอร์ม ในการพัฒนาบุคลากร อย่างหลากหลายและ ให้มีความสอดคล้องกับ ตำแหน่งงาน	4.81	0.40	มาก ที่สุด	4.88	0.34	มาก ที่สุด	4.81	0.40	มาก ที่สุด	4.94	0.25	มาก ที่สุด
3.3 สนับสนุนการนำ เทคโนโลยี ดิจิทัล ประยุกต์ ใช้เชื่อมโยง และแลกเปลี่ยนข้อมูล ในการพัฒนาบุคลากร ให้มีประสิทธิภาพ	4.88	0.34	มาก ที่สุด	4.94	0.25	มาก ที่สุด	4.88	0.34	มาก ที่สุด	5.00	0.00	มาก ที่สุด
3.4 เพิ่มโอกาสการ เข้าถึงข้อมูล ในการพัฒนาความรู้ ทักษะ ผ่านระบบดิจิทัลที่มี ประสิทธิภาพและ	4.81	0.40	มาก ที่สุด	4.81	0.40	มาก ที่สุด	4.75	0.44	มาก ที่สุด	4.88	0.34	มาก ที่สุด

กลยุทธ์ที่ 3 เป้าประสงค์ และ แนวทางการ ดำเนินการ	ความถูกต้อง			ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้			การใช้ประโยชน์		
	\bar{X}	S.D.	แปล ผล	\bar{X}	S.D.	แปล ผล	\bar{X}	S.D.	แปล ผล	\bar{X}	S.D.	แปล ผล
ปลอดภัย												
3.5 สร้างระบบการ ติดตาม การพัฒนาบุคลากรที่ เชื่อมโยงกับระบบการ ประเมินผลการ ปฏิบัติงานและการ เลื่อนตำแหน่ง	4.75	0.44	มาก ที่สุด	4.88	0.34	มาก ที่สุด	4.75	0.44	มาก ที่สุด	4.88	0.34	มาก ที่สุด
3.6 ส่งเสริมการนำ เทคโนโลยีดิจิทัลในการ พัฒนาระบบ บริหารงานบุคคลให้มี ความคล่องตัวและเกิด ประโยชน์สูงสุด	4.94	0.25	มาก ที่สุด	5.00	0.00	มาก ที่สุด	4.88	0.34	มาก ที่สุด	5.00	0.00	มาก ที่สุด
รวม	4.86	0.28	มาก ที่สุด	4.90	0.20	มาก ที่สุด	4.83	0.30	มาก ที่สุด	4.92	0.17	มาก ที่สุด

จากตารางที่ 30 ผลการรับรองกลยุทธ์ที่ 3 เป้าประสงค์ และแนวทางการดำเนินการของ
กลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวง
ศึกษาธิการ พบว่า มีความถูกต้องอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.86$, S.D. = 0.28) มีความเหมาะสมอยู่
ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.90$, S.D. = 0.20) มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.83$, S.D. = 0.30)
มีการใช้ประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.92$, S.D. = 0.17)

ตารางที่ 31 ผลการรับรองกลยุทธ์ที่ 4 เป้าประสงค์ และแนวทางการดำเนินการของกลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

กลยุทธ์ที่ 4 เป้าประสงค์ และ แนวทางการดำเนินการ	ความถูกต้อง			ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้			การใช้ประโยชน์		
	\bar{X}	S.D.	แปล ผล	\bar{X}	S.D.	แปล ผล	\bar{X}	S.D.	แปล ผล	\bar{X}	S.D.	แปล ผล
กลยุทธ์ที่ 4												
พัฒนาระบบ กลไก และโครงสร้าง พื้นฐานด้านดิจิทัลให้มี ประสิทธิภาพเอื้อต่อ การปฏิบัติงาน	4.81	0.40	มาก ที่สุด	4.88	0.34	มาก ที่สุด	4.75	0.44	มาก ที่สุด	4.88	0.34	มาก ที่สุด
เป้าประสงค์												
มีระบบ กลไก เชื่อมโยงระบบงานและ โครงสร้างพื้นฐาน ด้านดิจิทัลที่มี ประสิทธิภาพเอื้อต่อ การปฏิบัติงาน	4.75	0.44	มาก ที่สุด	4.81	0.40	มาก ที่สุด	4.69	0.47	มาก ที่สุด	4.81	0.40	มาก ที่สุด
แนวทางการดำเนินการ												
4.1 สร้างระบบนิเวศและ สภาพแวดล้อมในที่ ทำงานให้เอื้อต่อการ ส่งเสริมการพัฒนา บุคลากรด้านดิจิทัล	4.81	0.40	มาก ที่สุด	4.88	0.34	มาก ที่สุด	4.75	0.44	มาก ที่สุด	4.88	0.34	มาก ที่สุด
4.2 ปรับปรุงโครงสร้าง พื้นฐานด้านดิจิทัลให้ ทันสมัยและรองรับ ระบบการทำงานในยุค ดิจิทัล	4.81	0.40	มาก ที่สุด	4.88	0.34	มาก ที่สุด	4.75	0.44	มาก ที่สุด	4.88	0.34	มาก ที่สุด
4.3 สร้างระบบงานและ กลไกการขับเคลื่อนให้มี ความเชื่อมโยง และเอื้อต่อการ ปฏิบัติงาน	4.75	0.44	มาก ที่สุด	4.81	0.40	มาก ที่สุด	4.81	0.40	มาก ที่สุด	4.88	0.34	มาก ที่สุด
4.4 ปรับปรุงแก้ไข กฎ ระเบียบให้เอื้อต่อการ ปฏิบัติงานเพื่อให้เกิด ความคล่องตัว ความ ปลอดภัยและลดความ เสี่ยงในการปฏิบัติงาน ของบุคลากร	4.75	0.44	มาก ที่สุด	4.88	0.34	มาก ที่สุด	4.81	0.40	มาก ที่สุด	4.88	0.34	มาก ที่สุด
4.5 พัฒนาระบบ ฐานข้อมูล Big data ให้เชื่อมต่อกับข้อมูลที่ จำเป็นสามารถเป็น	4.81	0.40	มาก ที่สุด	4.88	0.34	มาก ที่สุด	4.75	0.44	มาก ที่สุด	4.88	0.34	มาก ที่สุด

กลยุทธ์ที่ 4 เป้าประสงค์ และ แนวทางการดำเนินการ	ความถูกต้อง			ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้			การใช้ประโยชน์		
	\bar{X}	S.D.	แปล ผล	\bar{X}	S.D.	แปล ผล	\bar{X}	S.D.	แปล ผล	\bar{X}	S.D.	แปล ผล
one stop service ในการ สนับสนุนการ ปฏิบัติงานให้เกิด ประสิทธิภาพมาก ยิ่งขึ้น												
รวม	4.78	0.40	มาก ที่สุด	4.85	0.32	มาก ที่สุด	4.76	0.41	มาก ที่สุด	4.86	0.33	มาก ที่สุด

จากตารางที่ 31 ผลการรับรองกลยุทธ์ที่ 4 เป้าประสงค์ และแนวทางการดำเนินการของ กลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวง ศึกษาธิการ พบว่า มีความถูกต้องอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.78$, S.D. = 0.40) มีความเหมาะสมอยู่ ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.85$, S.D. = 0.32) มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.76$, S.D. = 0.41) มีการใช้ประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.86$, S.D. = 0.33)

3.2 ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติมจากผู้เข้าร่วมประชุม

จากการจัดประชุมเชิงนโยบาย/เสวนาเชิงสร้างสรรค์ (Policy Meeting) เพื่อรับรองกลยุทธ์ การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ที่ประชุมมีความคิดเห็นว่าการเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการนั้น มีประโยชน์ต่อหน่วยงานเป็นอย่างยิ่ง ผู้บริหารทุกระดับควรให้ ความสำคัญ สร้างและกระตุ้นการพัฒนาทักษะดิจิทัล รวมถึงมีการกำหนดนโยบาย กลไก แผนงานใน การขับเคลื่อนการพัฒนาบุคลากรทั้งระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งมีการส่งเสริม สนับสนุนและ จัดสรรงบประมาณที่เพียงพอและสอดคล้อง เพื่อสามารถนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ เป้าประสงค์ และแนวทางการดำเนินการไปสู่การปฏิบัติในการพัฒนาสมรรถนะและความพร้อมของบุคลากรเพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ และส่งเสริมให้สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการเป็นหน่วยงานที่ สามารถปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังคำกล่าวของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จากที่ประชุมว่า

“เป็นงานวิจัยที่เกิดประโยชน์ต่อการศึกษา ทั้งของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ผู้บริหาร และนักศึกษาสามารถใช้งานวิจัยเพื่อพัฒนาสมรรถนะและศักยภาพของบุคลากรของ

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการในยุคดิจิทัลต่อไป” (ผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ, 30 พฤษภาคม 2566)

“เรื่องที่ศึกษาเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร โดยเฉพาะในยุคดิจิทัล ซึ่งอนาคตคงจะไม่ไกลมากที่จะต้องมียุคนี้หรือในปัจจุบันนี้ก็ยังมีแล้วในบางส่วน และในอนาคตการดำเนินการในเรื่องดิจิทัลในการพัฒนางานและการปฏิบัติงานของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ก็จะอยู่ไม่ไกลแล้วเพราะฉะนั้นสิ่งที่เป็งานวิจัยในขั้นนี้เพื่อเตรียมการในเรื่องเหล่านี้ถือว่าเป็นเรื่องที่สอดคล้องเหมาะสมกับสถานการณ์พอดี ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญต่อสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการที่จะต้องมีการเตรียมการล่วงหน้า” (ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์, 30 พฤษภาคม 2566)

นอกจากนี้ยังมีเรื่องของกรนำแผนไปสู่การปฏิบัติที่จะต้องมีการพิจารณาในเรื่องเป้าหมายในการพัฒนากับระบบการบริหารจัดการและการเรียงลำดับความสำคัญของกลยุทธ์ในการดำเนินงานเพื่อให้การพัฒนาบุคลากรไปสู่การพัฒนาที่มีประสิทธิภาพ ดังคำกล่าวของผู้ทรงคุณวุฒิที่ว่า

“เรื่องที่ผู้วิจัยได้ศึกษาดำเนินการมาเป็นเรื่องที่จะช่วยทำให้สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการมีทิศทางการพัฒนาที่ดีขึ้น ในเรื่องของการร้อยเรียงกันระหว่างเป้าหมายในการพัฒนาบุคลากรกับระบบในการบริหารจัดการของบุคลากร รวมทั้งในเรื่องของการปฏิบัติงานของบุคลากร น่าจะเป็นประโยชน์มากต่อสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ขอชื่นชมผู้วิจัยที่มีการระดมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ ทำได้ดีและรอบด้านเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนทำงานวิจัยเพิ่มมากขึ้น ในการประชุมในวันนี้จะมีคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญที่หลากหลายที่จะทำให้งานนี้ดีขึ้น และเป้าหมายเห็นชัดเจนมากขึ้น และมีประเด็นที่ควรระวังคือการทำแผนกลยุทธ์ การเรียงลำดับ เรื่องไหนสำคัญ เรื่องไหนรองลงมา ก็จะปฏิบัติได้ง่ายขึ้น เป็นไปไม่ได้ที่ทุกเรื่องจะสำคัญเท่ากันและทำไปพร้อมกัน บางเรื่องต้องทำก่อนบางเรื่องต้องทำหลัง เวลานักกลยุทธ์มาสู่การปฏิบัติต้องมีความจำเป็นในการเรียงลำดับความสำคัญไว้ด้วย” (ศึกษาธิการภาค 1 , 30 พฤษภาคม 2566)

สำหรับประเด็นเรื่องของงบประมาณในการสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรถือว่าเป็นประเด็นที่มีความสำคัญที่จะช่วยในการส่งเสริม สนับสนุน และผลักดันการพัฒนาบุคลากรให้สามารถเห็นเป็นรูปธรรมและส่งผลต่อความสำเร็จที่จะทำให้นักกลยุทธ์และแนวทางการดำเนินการเกิดขึ้นจริง ดังคำกล่าวของผู้ทรงคุณวุฒิที่ว่า

“ชื่นชมผู้วิจัยที่นำเสนอผลงานวิจัยและทำวิจัยขั้นนี้และคิดว่าน่าจะเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานที่ผู้วิจัยทำงานอยู่และได้มีโอกาสร่วมประเมินกลยุทธ์ต่างๆ หลายรอบในเห็นด้วยกับผู้ทรงคุณวุฒิท่านแรกที่ผู้วิจัยได้มีการปรับกลยุทธ์ตามข้อเสนอแนะที่ผ่านมา และมีความคิดเห็นในเรื่องของกลยุทธ์ที่ควรมีให้ครบรอบด้านในการพัฒนางานบุคคลในเรื่องของงบประมาณและการเงินเพื่อให้กลยุทธ์ในครั้งนี้มีความสำเร็จขึ้นมาได้ จึงควรนำเรื่องงบประมาณเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของวิธีการ

ดำเนินงานและแนวทางการดำเนินงานหนึ่งด้วย จึงควรมีด้านการเงินเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการดำเนินงาน หรือกลยุทธ์ย่อยด้วย”(อาจารย์คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 30 พฤษภาคม 2566)

“ในส่วนของงบประมาณที่หน่วยงานหรือสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการจะต้องเตรียมการในปี 2567 - 2568 มีหลายหน่วยโดยเฉพาะศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการที่ได้มีการจัดทำคำของบประมาณในเรื่องมีไว้บ้างแล้ว รวมทั้งหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องรวมทั้งในส่วนของภูมิภาคด้วยทั้งสำนักงานศึกษาธิการภาคและสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดก็มีหลายหน่วยเตรียมการในเรื่องนี้ ซึ่งเป็นเรื่องที่สมเหตุ สมผล สมควรกับสถานการณ์ปัจจุบันที่จะต้องให้มีการพัฒนาในเรื่องนี้ ในเรื่องการพัฒนาดิจิทัลในหน่วยงานเพื่อเข้าสู่ระบบในสถานการณ์ใหม่ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอันใกล้นี้ก็ไม่น่าจะมีปัญหาอะไรมากนัก ค่อยๆเป็นค่อยๆไป อาจจะมีเพิ่มมากขึ้นในปี 2568 เรื่องงบประมาณจึงไม่น่าจะมีปัญหาอะไรเพราะสำนักงบประมาณก็เห็นความสำคัญของเรื่องนี้ด้วยเช่นกันซึ่งอยู่ในยุทธศาสตร์ที่ 6 การบริหารจัดการภาครัฐซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติด้วย” (ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สป., 30 พฤษภาคม 2566)

“ด้านงบประมาณ งานวิจัยเป็นประโยชน์ต่อสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการรวมถึงในภาพของหน่วยงานต่างๆที่เกี่ยวข้องในภาพกระทรวงศึกษาธิการด้วย ในส่วนของกลยุทธ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรด้านดิจิทัล ถ้าในส่วนของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการและกระทรวงศึกษาธิการ จะมีในเรื่องของระบบที่รองรับและเรื่องของบุคลากร” (ผู้อำนวยการกลุ่มวิเคราะห์งบประมาณ, 30 พฤษภาคม 2566)

“เห็นด้วยกับทางท่านผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้ให้ความเห็นของในเรื่องงบประมาณซึ่งในปัจจุบันก็ยังเห็นว่ายังไม่เพียงพอที่จะรองรับกับการพัฒนาบุคลากรทั้งหมดของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการได้ บางส่วนก็ยังไม่ถูกบูรณาการร่วมกัน หากในเรื่องของงบประมาณปรากฏในผลงานวิจัยนี้ก็จะเป็นส่วนที่จะผลักดันในการที่จะนำไปพัฒนาคน ซึ่งในปัจจุบันหากมีงานวิจัยไปอ้างอิงได้ก็จะเป็นประโยชน์” (ผู้อำนวยการกลุ่มแผนและยุทธศาสตร์ดิจิทัล, 30 พฤษภาคม 2566)

นอกจากนี้จากการประชุมผู้เข้าร่วมประชุมได้แสดงความเห็นชอบในภาพรวมของกลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการที่จะเป็นประโยชน์หากได้มีการผลักดันกลยุทธ์นี้ไปสู่การปฏิบัติต่อการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการในช่วงของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นของสถานการณ์โลกจากการแพร่ระบาดของไวรัสโควิด 19 ที่ทำให้ทุกหน่วยงานต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน การนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้เพื่อให้การดำเนินงานของหน่วยงานสามารถที่ทำงานในช่วงวิกฤตที่เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และบุคลากรในหน่วยงานต้องมีการพัฒนาสมรรถนะของตนเองให้เท่าทันและสามารถใช้ปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลได้พร้อมการเปลี่ยนที่เกิดขึ้นตลอดเวลา โดยหากหน่วยงานได้เพิ่มเติมการจัดหาโครงสร้างพื้นฐาน อุปกรณ์ที่ทันสมัย เอื้ออำนวยโปรแกรมการดำเนินปฏิบัติงานที่

เหมาะสม สอดคล้องกับการปฏิบัติงานและสามารถใช้งานได้โดยไม่มีข้อจำกัดจะเป็นสิ่งที่ส่งเสริมให้หน่วยงานมีความพร้อมที่จะเข้าสู่ยุคดิจิทัลอย่างสมบูรณ์ ดังคำกล่าวของของผู้ทรงคุณวุฒิที่ว่า

“ นโยบายหรือแผนที่กำลังเขียนอยู่ในแนวทาง มีหน่วยงานหรือองค์กรที่พัฒนาคนในสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการอยู่หลายหน่วยงาน จะบูรณาการทำหน้าที่บุคคลที่ทำหน้าที่ในการพัฒนาบุคลากรพัฒนาบุคลากรอย่างไรเพื่อเป็นองค์กรหลักหรือหน่วยงานหลักที่ช่วยกันในการระดมคนในการช่วยพัฒนาบุคลากร กลยุทธ์ที่ 4 ในเรื่องของการปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐาน จะทำอะไรให้บุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการสามารถมีเครื่องมือทางด้านดิจิทัลเป็นของตนเอง แล้วนำมาแชร์และใช้ในภารกิจงานได้ เพราะฉะนั้น หน่วยงานไม่สามารถจัดหา digital devices ให้ทุกคนได้ แต่จะอย่างไรทำให้การใช้ digital devices ของแต่ละคนที่เป็นเจ้าของอุปกรณ์ devices นั้นๆ นำมาใช้ในงานภารกิจของการปฏิบัติหน้าที่ได้ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการลงทุนทางด้าน devices เพิ่มเติม (ศึกษาธิการจังหวัดสมุทรสาคร, 30 พฤษภาคม 2566)

“ จากที่ผู้วิจัยได้นำเสนอมีในหลายประเด็นที่ผู้วิจัยได้นำเสนอไว้แล้วในเรื่องของการพัฒนาบุคลากรในยุคดิจิทัลเห็นว่าเป็นสิ่งที่สำคัญในปัจจุบันที่เราจะต้องมีทักษะ มีศักยภาพที่จะรองรับในยุคดิจิทัล ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของโครงสร้างพื้นฐาน ระบบงานที่รองรับในการพัฒนาบุคลากร (ผู้อำนวยการกลุ่มแผนและยุทธศาสตร์ดิจิทัล, 30 พฤษภาคม 2566)

“ กลยุทธ์ต่างๆมีความตรงกับสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในเรื่องของกลยุทธ์ที่ 4 ในเรื่องของการพัฒนาเทคโนโลยีและโครงสร้าง ในเรื่องของ Big Data single point ถ้าสามารถทำให้เป็น ONE STOP SERVICE สามารถทำให้เป็นจุดเดียวกันค้นหาข้อมูลจากจุดเดียวจะเกิดประโยชน์สูงสุดมากและในกลยุทธ์อื่นถือว่าครอบคลุมแล้ว” (ศึกษานิเทศก์ชำนาญการ, 30 พฤษภาคม 2566)

“ ขอชื่นชมงานวิจัยที่มีความพยายามและเห็นความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการผลงานวิจัยจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการจัดทำยุทธศาสตร์ในเรื่องของการบริหารงานบุคคล แผนพัฒนาบุคลากรของ สป. เป็นส่วนหนึ่งที่จะนำไปปรับใช้เป็นยุทธศาสตร์หรือแนวทางการพัฒนาในการจัดทำยุทธศาสตร์และแผนของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการและกระทรวงศึกษาธิการ กลยุทธ์และแนวทางการพัฒนาครอบคลุมและสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ และการพัฒนาทักษะดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐของสำนักงาน ก.พ. และสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศ โดยมีข้อเสนอแนะในเรื่องของการทำให้ผู้บริหารทุกระดับเห็นความสำคัญ สร้างหรือกระตุ้นให้บุคลากรให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรทุกระดับทั้งเรื่องดิจิทัลและเรื่องอื่นๆ ที่จะเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัล รวมถึงกลไกกรอบในการวางแผนระยะสั้น ระยะยาวของกลไกในการขับเคลื่อนที่จะพัฒนาบุคลากรไปพร้อมๆ กัน รวมถึงการสนับสนุนสื่อและแพลตฟอร์ม ทางเลือกการอบรมที่หลากหลายที่เข้าถึงได้ทุกที่ที่เวลา” (นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ, 30 พฤษภาคม 2566)

“ขอชื่นชม และเห็นด้วยกับทุกท่าน กลยุทธ์ที่มีการสนับสนุนและยืดหยุ่นที่สุดคือ กลยุทธ์ 3 เพราะโลกในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วเทคโนโลยีดิจิทัลที่คิดขึ้นมาหรือแพลตฟอร์มต่างๆ ต้องมีความยืดหยุ่นและทันสมัยอยู่ตลอดเวลา รวมถึงการสร้างแพลตฟอร์มที่ในฐานะการเป็นผู้ปฏิบัติ ตัวเครื่องมือและอุปกรณ์ที่จะใช้ในการปฏิบัติงานต้องมีแพลตฟอร์มต่างๆ ที่มารองรับเพื่อสนับสนุนในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติ แต่การพัฒนาบุคลากรจำเป็นที่จะต้องมีการแยกระดับสมรรถนะขั้นพื้นฐาน ขั้นกลาง และขั้นสูงแยกตามระดับความสามารถและระดับของบุคลากร ทั้งผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ แต่สุดท้ายการพัฒนาบุคลากรด้านดิจิทัลมีทั้งแง่บวกและแง่ลบ จึงจำเป็นต้องมีเรื่องความปลอดภัยของการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลด้วย” (นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ, 30 พฤษภาคม 2566)

“งานวิจัยดีมาก ในเรื่องของการพัฒนาบุคลากรเพราะเป็นสิ่งจำเป็นที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานโดยเฉพาะในเรื่องของดิจิทัล เพราะในช่วงสถานการณ์โควิดที่เกิดขึ้น หน่วยงานมี Work From Home หลายครั้งและในขณะที่เรา Work From Home นั้น ทักษะดิจิทัลของบุคลากรจะอยู่ระดับกลางๆ แต่บุคลากรก็จำเป็นต้องดำเนินการในเรื่องดิจิทัล ซึ่งกลยุทธ์ในเรื่องของการปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัลเพื่อรองรับการทำงานในยุคดิจิทัล ซึ่งกลยุทธ์นี้มีประโยชน์มากๆ หากหน่วยงานในสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ นำไปกำหนดในแผนปฏิบัติการพัฒนาบุคลากร หรือแผนยุทธศาสตร์ในการพัฒนาบุคลากร อย่างสถานการณ์ในช่วงโควิดที่จะต้องมีการเสนอหนังสือผ่านกระดาษ หากเรามีการปรับปรุงโครงสร้าง โดยทุกคนมีทักษะหากปรับให้สามารถเสนองานผ่านทางออนไลน์หรือระบบอิเล็กทรอนิกส์ได้ 100 % บุคลากรในหน่วยงานมีทักษะ Power point และ Canva หากหน่วยงานมีการสนับสนุนงบประมาณในการจัดซื้อโปรแกรมที่มีประสิทธิภาพ จะทำให้การปฏิบัติงานมีความเป็นมืออาชีพมากยิ่งขึ้นและประเด็นโครงสร้างพื้นฐานเรื่องของหน่วยเก็บข้อมูลออนไลน์ที่บุคลากรอยู่ที่ไหนก็สามารถปฏิบัติงานได้ทุกที่ ซึ่งหากนำกลยุทธ์ของงานวิจัยชิ้นนี้ไปปฏิบัติงานก็สามารถที่จะเพิ่มงบประมาณในการเข้าหน่วยเก็บข้อมูลออนไลน์ได้มากขึ้น ส่งผลต่อการปฏิบัติงานซึ่งกับกลยุทธ์อื่นที่ขาดอุปกรณ์ ทั้ง Hardware และ Software และสามารถนำกลยุทธ์ไปสู่กระบวนการเขียนโครงการและเสนอของงบประมาณมากขึ้น” (นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ, 30 พฤษภาคม 2566)

การเพิ่มบุคลากรให้มีความสอดคล้องและเพียงพอกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องมีการคำนึงถึงและเตรียมความพร้อมให้กับทุกหน่วยงานเพื่อเป็นการสนับสนุนการปฏิบัติงานให้มีศักยภาพมากยิ่งขึ้น ดังคำกล่าวของผู้ทรงคุณวุฒิที่ว่า

“ประเด็นที่เพิ่มเติมเรื่องของระบบบริหารงานบุคคล ที่ต้องเตรียมคนทางด้านดิจิทัลให้กับทุกองค์กรที่เกี่ยวข้อง เพราะในปัจจุบันโครงสร้างของตำแหน่งที่อยู่ตามหน่วยงานต่างๆ ขาดบุคลากรที่ทำงานเกี่ยวกับดิจิทัลมากเลย รัฐบาลสนับสนุนให้ทุกองค์กรทำงานและมีความเป็นดิจิทัล

แต่บุคลากรของเราไม่มีความสามารถดำเนินงานด้านดิจิทัลไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของตำแหน่งงานทางดิจิทัล การดูแลเรื่องข้อมูล เช่น ที่จะทำอย่างไรให้หน่วยงานมี Big data จึงควรเพิ่มบุคลากรที่สนับสนุนการทำงานด้านดิจิทัลให้กับทุกหน่วย ไม่ควรมีอยู่ที่ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศเพียงหน่วยงานเดียว เป็นประเด็นที่ทุกองค์กร ทุกหน่วยงานในสังกัดของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการยังต้องการ ถ้าสามารถเพิ่มเติมในเรื่องของการพัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลเพื่อให้ตอบโจทย์ของการเป็นองค์กรดิจิทัล” (ผู้อำนวยการกลุ่มเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร, 30 พฤษภาคม 2566)

ที่ประชุมได้เสนอมีข้อเสนอในเรื่องของการสร้างแรงจูงใจ แนวทางการพัฒนาและรูปแบบการพัฒนาบุคลากรที่ไม่เป็นทางการเพิ่มเติมเพื่อให้การพัฒนาบุคลากรมีรูปแบบที่หลากหลายดังกล่าวของผู้ทรงคุณวุฒิที่ว่า

“งานวิจัยเป็นไปตามแนวทางของยุทธศาสตร์ชาติและแผนแม่บท ขอเพิ่มเติมการพัฒนา ระบบของแรงจูงใจ ระบบสวัสดิการ และการสร้างขวัญกำลังใจ โดยเฉพาะในประเด็นเรื่องของในสถานการณ์ปัจจุบันที่ปฏิเสธไม่ได้ว่าการเข้าออกหรือการเปลี่ยนงานของบุคลากรรุ่นใหม่มีสูง เปลี่ยนบ่อย ย้ายบ่อยก็อาจจะมีการสร้างแรงจูงใจ ระบบสวัสดิการที่เหมาะสมเพื่อจูงใจให้คนภักดีกับองค์กรเพิ่มขึ้น และถ้ามองในส่วนของปัญหาของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการที่เกี่ยวกับงบประมาณ ในกรณีมีเรื่องของการอบรมเข้ามาจะมีจำนวนผู้ได้รับการคัดเลือกมีน้อย สัดส่วนโควตาการคัดเลือกประมาณ 1-2 คน ต่อหน่วยงาน ถ้ามีแนวทางหรือระบบที่สร้างโอกาสในการเข้าถึงในการพัฒนาคนก็จะดี ซึ่งเห็นด้วยกับกลยุทธ์ที่ 3 การสร้างแพลตฟอร์ม ที่จะเป็นส่วนที่สามารถแก้ปัญหาในส่วนนี้ได้ ที่จะเพิ่มโอกาสให้ผู้เข้ารับการอบรมได้รับการพัฒนามากขึ้น ถ้าเรามีแพลตฟอร์มที่ดีและสร้างโอกาสในการเข้ารับการอบรมได้มากขึ้น กลยุทธ์และแนวทางอื่นๆครบถ้วนและดี ซึ่งงานวิจัยในครั้งนี้มีประโยชน์ต่อการจัดทำแผนปฏิบัติการของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ได้ ซึ่งแนวทางต่างก็จะสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 ของแผนปฏิบัติการของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งแนวทางบางอย่างก็จะนำไปปรับใช้ในกลยุทธ์ที่เราจะทำเป็นแผนปฏิบัติการในปีถัดไป ได้ถือว่าเป็นประโยชน์อย่างมาก” (นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ, 30 พฤษภาคม 2566)

“ขอชื่นชมการทำงานให้ออกมามีคุณภาพเชื่อว่าผลงานวิจัยชิ้นนี้ก็จะประโยชน์ต่อองค์กรและกระบวนการในวันนี้ก็จะสร้างการยอมรับจากหน่วยงานนั้นคือสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ในเบื้องต้น สาระของกลยุทธ์ครอบคลุม และสอดคล้องกับบริบทและทิศทาง สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ อยากฝากในเรื่องของการเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากร สิ่งแรกคือการปรับ Mindset ของบุคลากรในการสร้างความต้องการการเรียนรู้และพัฒนาตนเองตลอดเวลา ทุกที่ทุกเวลา และไม่ให้อึดใจว่าเป็นภาระเพิ่มเติมจากงานประจำเป็นประเด็นแรกๆที่อยากจะฝากไว้ ให้บุคลากรอยากเรียนรู้และพัฒนาตนเองที่ไม่ให้อึดใจว่าหน่วยงานบังคับ อีกประเด็น คือ การเรียนรู้

พัฒนาตนเอง การเสริมสร้างสมรรถนะมักจะเกิดผลอย่างมีประสิทธิภาพจะไม่เกิดจากการบังคับแต่เกิดจากความเต็มใจที่อยากจะทำ การเสริมสร้างสมรรถนะไม่ควรเป็นทางการมากเกินไป เช่น อาจใช้รูปแบบชมรม กิจกรรมที่บุคลากรในหน่วยงานสนใจร่วมกัน เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และกระจายความสนใจกระตุ้นและเชิญชวนให้คนที่อยากเข้ามารวมตัวเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกิดการพัฒนาตนเองต่อเนื่องไปเรื่อยๆ” (นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ, 30 พฤษภาคม 2566)

จากที่กล่าวมา ผลการวิจัยกลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ในการประชุมเชิงนโยบายผู้มีส่วนได้เสีย ยอมรับร่างกลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ประกอบด้วยวิสัยทัศน์ “บุคลากรมีสมรรถนะสูง เท่าทันการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล” พันธกิจ

1. พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรให้มีทักษะและสมรรถนะด้านดิจิทัลเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล
2. สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องกับวิถีชีวิตการทำงานรูปแบบใหม่ (New normal)
3. พัฒนา ระบบการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพ ทันสมัย ตอบสนองต่อภารกิจงานที่เปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล และ
4. พัฒนาระบบ กลไก และโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัล ให้มีประสิทธิภาพส่งเสริมการปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ และ 4 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 1 เพิ่มขีดความสามารถ ทักษะและสมรรถนะด้านดิจิทัลในการปฏิบัติงานของบุคลากร กลยุทธ์ที่ 2 สร้างวัฒนธรรม กรอบความคิด (Mindset) ค่านิยม และทัศนคติในการพัฒนาตนเองให้รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาระบบบริหารงานบุคคลให้มีความยืดหยุ่น คล่องตัว ทันสมัย ตอบสนองต่อภารกิจงานที่เปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล และกลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาระบบ กลไก และโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัลให้มีประสิทธิภาพเอื้อต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้วิจัยได้สังเคราะห์ สรุปเป็นแผนภาพได้ ดังภาพที่ 18 ดังนี้

ภาพที่ 18 กลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงาน
ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

วิสัยทัศน์			
บุคลากรมีสมรรถนะสูง เท่าทันการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล			
พันธกิจ 1 พัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้มีทักษะและสมรรถนะด้านดิจิทัลเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล	พันธกิจ 2 สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องกับวิถีชีวิตการทำงานรูปแบบใหม่ (New normal)	พันธกิจ 3 พัฒนาระบบบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพ ทันสมัย ตอบสนองต่อการปฏิบัติงานที่เปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล	พันธกิจ 4 พัฒนาระบบ กลไก และโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัลให้มีประสิทธิภาพส่งเสริมการปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ
กลยุทธ์ที่ 1 เพิ่มขีดความสามารถทักษะและสมรรถนะด้านดิจิทัลในการปฏิบัติงานของบุคลากร	กลยุทธ์ที่ 2 สร้างวัฒนธรรมกรอบความคิด (Mindset) ค่านิยม และทัศนคติในการพัฒนาตนเองให้รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง	กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาระบบบริหารงานบุคคลให้มีความยืดหยุ่น คล่องตัว ทันสมัย ตอบสนองต่อการปฏิบัติงานที่เปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล	กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาระบบ กลไก และโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัลให้มีประสิทธิภาพเอื้อต่อการปฏิบัติงาน
เป้าประสงค์ 1 บุคลากรมีทักษะและสมรรถนะด้านดิจิทัลที่เหมาะสมและจำเป็นในการปฏิบัติงานสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล	เป้าประสงค์ 2 บุคลากรมีวัฒนธรรม กรอบความคิด (Mindset) ค่านิยมและทัศนคติ ใฝ่เรียนรู้ในการพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับวิถีชีวิตการทำงานรูปแบบใหม่ (New normal)	เป้าประสงค์ 3 มีระบบบริหารงานบุคคลที่มีความยืดหยุ่น คล่องตัว ทันสมัย ตอบสนองต่อการปฏิบัติงานที่เปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล	เป้าประสงค์ 4 มีระบบ กลไก เชื่อมโยงระบบงานและโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพเอื้อต่อการปฏิบัติงาน
แนวทางการดำเนินการ 1.1 ส่งเสริม พัฒนาบุคลากรให้มีทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นในยุคดิจิทัลและเป็นไปตามมาตรฐาน ก.พ. 1.2 ส่งเสริมบุคลากรให้มีทักษะดิจิทัลที่แตกต่างหลากหลายตรงตามความต้องการและครอบคลุมภารกิจตามสายงาน 1.3 สนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และเพิ่มพูนประสบการณ์ในการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องและทั่วถึง 1.4 สร้างและพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในระดับมืออาชีพและเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัล 1.5 ส่งเสริมและพัฒนาหลักสูตรรูปแบบและช่องทางที่หลากหลายในการพัฒนาบุคลากรให้ตรงตามความต้องการเชื่อมโยงกับการพัฒนางานและเรียนรู้ได้ทุกที่ทุกเวลา	แนวทางการดำเนินการ 2.1 ปลูกฝังกรอบความคิด (Mindset) ค่านิยมและทัศนคติในการทำงานให้พร้อมเรียนรู้ ยอมรับการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเองไปสู่การปฏิบัติงานในรูปแบบใหม่ที่เป็นรูปธรรมและยั่งยืน 2.2 สร้างแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ใฝ่รู้ ใฝ่เรียนและมีความคิดสร้างสรรค์ในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลกับการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัล 2.3 สร้างจิตสำนึกและการตระหนักรู้ในการรับผิดชอบต่อการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างถูกต้อง เหมาะสม ปลอดภัย และสร้างสรรค์ 2.4 ส่งเสริม สนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรด้านดิจิทัลอย่างต่อเนื่องเป็นรูปธรรมและเท่าทันการเปลี่ยนแปลง	แนวทางการดำเนินการ 3.1 กำหนดนโยบายและแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรไปสู่การดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม ครอบคลุมทุกตำแหน่งสอดคล้องกับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะ 3.2 สร้างแพลตฟอร์มในการพัฒนาบุคลากรอย่างหลากหลายและให้มีความสอดคล้องกับตำแหน่งงาน 3.3 สนับสนุนการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ เชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลในการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ 3.4 เพิ่มโอกาสการเข้าถึงข้อมูลในการพัฒนาความรู้ ทักษะผ่านระบบดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพและปลอดภัย 3.5 สร้างระบบการติดตามการพัฒนาบุคลากรที่เชื่อมโยงกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานและการเลื่อนตำแหน่ง 3.6 ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีดิจิทัลในการพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลให้มีความคล่องตัวและเกิดประโยชน์สูงสุด	แนวทางการดำเนินการ 4.1 สร้างระบบนิเวศและสภาพแวดล้อมในที่ทำงานให้เอื้อต่อการส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรด้านดิจิทัล 4.2 ปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัลให้ทันสมัยและรองรับระบบการทำงานในยุคดิจิทัล 4.3 สร้างระบบงานและกลไกการขับเคลื่อนให้มีความเชื่อมโยงและเอื้อต่อการปฏิบัติงาน 4.4 ปรับปรุงแก้ไข กฎ ระเบียบ ให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความคล่องตัว ความปลอดภัย และลดความเสี่ยงในการปฏิบัติงานของบุคลากร 4.5 พัฒนาระบบฐานข้อมูล Big data ให้เชื่อมต่อข้อมูล ที่จำเป็นสามารถเป็น one stop service ในการสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพการณ์และความคาดหวังสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ 2) เพื่อกำหนดร่างกลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ และ 3) เพื่อนำเสนอและรับรองกลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับ

ยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงนโยบาย เก็บรวบรวมข้อมูลโดยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพร่วมกับเทคนิคการวิจัยเชิงอนาคตแบบ EDFR โดยการวิเคราะห์เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก จากนั้นนำข้อมูลที่รวบรวมได้มาวิเคราะห์สรุปและประชุมเชิงนโยบายกับผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของการพัฒนา

กลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัยออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพการณ์และความคาดหวังสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ มีการสัมภาษณ์เชิงลึกการวิจัยเชิงคุณภาพ (In-Depth Interview) และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้วยเทคนิค SWOT Analysis และหาความสัมพันธ์ด้วยวิธี TOWS Matrix, PESTEL Analysis และ 7's ของ McKinsey

ขั้นตอนที่ 2 กำหนดร่างกลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ใช้เทคนิคการวิจัยเชิงอนาคตแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Future Research) นำเสนอเป็นร่างกลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

ขั้นตอนที่ 3 นำเสนอและรับรองกลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ จัดประชุมเชิงนโยบาย/เสวนาเชิงสร้างสรรค์ (Policy Meeting) ผ่านรูปแบบการประชุมปกติและการประชุมออนไลน์ เพื่อร่วมประเมินตรวจสอบความสำคัญและความเหมาะสม นำผลประเมินจากการประชุมเชิงนโยบายที่ได้มาปรับปรุงพัฒนาเป็นกลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

สรุปผลการวิจัย

1. สภาพการณ์และความคาดหวังสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

สภาพการณ์สมรรถนะบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการจากการศึกษาเอกสารและสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า ด้านนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ได้มีการกำหนดนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ในการสนับสนุนและผลักดันให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนด มุ่งเน้นการรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพไว้กับองค์กร โดยมีนโยบายการพัฒนาบุคคล นโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล และนโยบายการวางแผน การบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อให้การขับเคลื่อนนโยบายไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากร ในการพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับมาตรฐานการสร้างและพัฒนากำลังคนภาครัฐเชิงกลยุทธ์เพื่อการไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ ซึ่งมีเป้าประสงค์การพัฒนาบุคลากร ให้มีสมรรถนะพร้อมปฏิบัติงานตามภารกิจและได้รับการพัฒนาอย่างเหมาะสมและเป็นมืออาชีพ มีความรู้ ทักษะ สมรรถนะที่จำเป็นด้านเทคโนโลยีดิจิทัลตามแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อรองรับการทำงานในรูปแบบที่หลากหลาย มีการประพฤติปฏิบัติตนตามค่านิยมองค์กร มีความรู้ความเข้าใจในการสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน และปลอดจากการทุจริตคอร์รัปชันและประพฤติมิชอบ

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ได้มีการศึกษาทบทวนสภาพการพัฒนาบุคลากรในปัจจุบันกับสิ่งที่ต้องดำเนินการเร่งด่วนหรือมีความจำเป็นเพื่อให้บุคลากรในองค์กรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ตอบสนองต่อนโยบายขององค์กร โดยมีการวิเคราะห์ในองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านสมรรถนะของบุคลากรและการบริหารทรัพยากรบุคคล 2) ด้านเทคโนโลยี ทักษะดิจิทัล การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน 3) ด้านคุณภาพชีวิต และ 4) ด้านคุณธรรม จริยธรรม ต่อต้านการทุจริต ซึ่งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรด้านดิจิทัล พบว่าสิ่งที่จำเป็นต้องทำเร่งด่วน 3 ลำดับแรก คือ (1) การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรขององค์กรในด้านการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้พัฒนาประสิทธิภาพของกระบวนการปฏิบัติงาน (2) การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรขององค์กรในด้านการเพิ่มผลผลิตภาพในการปฏิบัติงาน และ (3) การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของกระบวนการปฏิบัติงาน และสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการได้มีการกำหนดเรื่องที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีและทักษะดิจิทัล เป็นหนึ่งในองค์ประกอบหลักของสิ่งที่ต้องทำ/จำเป็น/เร่งด่วน เพื่อเป็นฐานข้อมูลสำคัญต่อการกำหนดนโยบายและแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาองค์กรให้สอดคล้องกับมาตรฐานการสร้างและพัฒนากำลังคนภาครัฐเชิงกลยุทธ์เพื่อการไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์

ผลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลหลักที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ประกอบด้วย ผู้บริหาร ผู้เชี่ยวชาญ นักวิชาการ และบุคลากรที่ปฏิบัติงานของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคเกี่ยวกับสภาพการณ์และความความหวังสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ประกอบด้วย 1) สภาพการณ์ของสมรรถนะบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการในปัจจุบัน 2) ความคาดหวังเกี่ยวกับสมรรถนะบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ 3) การเสริมสร้างสมรรถนะบุคลากรด้านดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ และ 4) ปัญหาและอุปสรรคในการเสริมสร้างสมรรถนะบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยมีผลการวิเคราะห์สามารถสรุปได้ดังนี้

1) สภาพการณ์ของสมรรถนะบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการในปัจจุบัน พบว่า สมรรถนะบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการในภาพรวมเพียงพอต่อการปฏิบัติงานและสอดคล้องกับสมรรถนะตามสายงานที่ กพ. กำหนด ทั้งนี้ หากพิจารณาจำแนกบุคลากรตามช่วงวัย จะประกอบด้วยกลุ่มคน 2 ช่วงวัย คือ กลุ่มคนรุ่นเก่ากับกลุ่มคนรุ่นใหม่ ซึ่งจะมีสมรรถนะและทักษะที่ชำนาญแตกต่างกัน พิจารณาศักยภาพจำแนกตามโครงสร้างหน่วยงาน จะแบ่งออกเป็นบุคลากรที่ทำงานในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ซึ่งจะใช้สมรรถนะและทักษะที่แตกต่างกันในการปฏิบัติงาน ในส่วนของการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ยังไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ขาดความต่อเนื่อง ไม่ครอบคลุม และไม่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานและสถานการณ์ปัจจุบัน สำหรับสมรรถนะบุคลากรด้านดิจิทัล มีความสามารถ ความเข้าใจ และใช้เทคโนโลยีดิจิทัลได้ในระดับพื้นฐานที่ใช้ในการปฏิบัติงานหรือใช้ในชีวิตประจำวันเป็นหลัก ขาดบุคลากรด้านเทคนิคที่มีความรู้ระดับมืออาชีพที่จะสามารถต่อยอดพัฒนาให้เกิดเป็นนวัตกรรม สำหรับการนำดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติงาน บุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการได้มีการนำดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติงานในลักษณะของงานด้านธุรการและจัดพิมพ์เอกสาร การประชุมทางไกล (ออนไลน์) การติดต่อสื่อสารผ่าน Social Media และระบบการติดตาม ประเมินผล และรายงาน

2) ความคาดหวังเกี่ยวกับสมรรถนะบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ พบว่า บุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการในภาพรวม ควรมีสมรรถนะและความชำนาญงานที่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานตามภารกิจขององค์กร มีความสามารถในการปรับตัวให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลง สมรรถนะบุคลากรด้านดิจิทัลที่บุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการควรมี คือ การมีความรู้ด้านดิจิทัลที่สามารถใช้โปรแกรมพื้นฐานเพื่อการทำงานได้ และการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเชิงลึกที่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล และการกลั่นกรองข้อมูลและตระหนักข้อมูลข่าวสาร รวมถึงการปลูกฝังทัศนคติที่ถูกต้องในการนำดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติงาน

3) การเสริมสร้างสมรรถนะบุคลากรด้านดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

พบว่า การเสริมสร้างสมรรถนะบุคลากรด้านดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการในปัจจุบัน มีแผนการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน แต่แนวทางการพัฒนายังยึดระบบการพัฒนาของ กพ. เป็นหลัก ยังขาดการวิเคราะห์ความต้องการและความคาดหวังในการพัฒนาให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริงของบุคลากร รวมถึงการดำเนินการพัฒนาบุคลากรยังไม่ครอบคลุมทุกระดับ ตำแหน่งเนื่องจากมีข้อจำกัดด้านงบประมาณ

4) ปัญหาและอุปสรรคในการเสริมสร้างสมรรถนะบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

(1) ปัญหาและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายใน

- **ด้านกลยุทธ์** พบว่า กลยุทธ์ที่สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการได้จัดทำขึ้นขาดความชัดเจนแม้ว่าจะมีการกำหนดแผนงานและโครงการแต่ก็ขาดงบประมาณรองรับ รวมถึงกลยุทธ์ยังไม่สอดคล้องกับระบบงานและบุคลากรที่เป็นกลุ่มเป้าหมายทั้งหมด ส่งผลต่อการแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติยังไม่เป็นรูปธรรมตามนโยบายของรัฐบาล Thailand 4.0

- **ด้านภาวะผู้นำ** พบว่า ผู้บริหารของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการส่วนใหญ่ยังยึดติดกับการทำงานในรูปแบบเดิมมากกว่าการใช้ดิจิทัลเป็นเครื่องมือในการทำงานและยังไม่ค่อยขับเคลื่อนและผลักดันเรื่องของดิจิทัลให้เป็นรูปธรรมยังไม่ชัดเจน

- **ด้านระบบงาน** พบว่า ระบบงานของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการขาดการทบทวนระบบงานที่สามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน แม้ว่าสถานการณ์และสภาพแวดล้อมจะเปลี่ยนแปลงไปแต่ยังคงใช้ระบบงานในรูปแบบเดิม ๆ นอกจากนี้ การดำเนินงานในรูปแบบของคณะกรรมการก็ไม่เอื้ออำนวยต่อระบบงานและเป็นข้อจำกัดต่อการทำงานในยุคใหม่ เช่น ระบบการจัดซื้อจัดจ้าง การไม่มีระบบการคุ้มครองการทำงานของเจ้าหน้าที่ของรัฐ เป็นต้น

- **ด้านบุคลากร** พบว่า บุคลากรยังขาดกรอบความคิดในการทำงาน ยุคดิจิทัลและกรอบแนวคิดแบบสากล ยังยึดหลักแนวคิดการทำงานแบบข้าราชการยุคเก่า ขาดความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง ไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง รวมถึงขาดจิตสำนึกและความตระหนักรู้ การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

- **ด้านทักษะ** พบว่า บุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ บางส่วนยังขาดทักษะด้านความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัลซึ่งเป็นทักษะพื้นฐานของทักษะด้านดิจิทัล นอกจากนี้ ทักษะด้านดิจิทัลจะมีความสัมพันธ์กับช่วงวัยของบุคลากร กล่าวคือ กลุ่มคนที่มีอายุน้อยหรืออยู่ในตำแหน่งระดับปฏิบัติการจะมีทักษะและความถนัดในการเรียนรู้การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ได้ดีกว่ากลุ่มคนที่มีอายุมากหรืออยู่ในตำแหน่งระดับหัวหน้างาน

- **ด้านค่านิยม** พบว่า สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการมีค่านิยมองค์กร ได้แก่ Team Wins โดย T ตัวแรกย่อมาจาก Team work, E ย่อมาจาก Ethic, A ย่อมาจาก Account reliability, M ย่อมาจาก Moral, W ย่อมาจาก Wisdom, I ย่อมาจาก Integrity, N ย่อมาจาก Network และ S ย่อมาจาก Smile ซึ่งจะเห็นว่าค่านิยมองค์กรดังกล่าวเป็นค่านิยมพื้นฐานของการทำงาน ไม่ได้มีกำหนดค่านิยมที่มุ่งเน้นในด้านดิจิทัลเป็นการเฉพาะ รวมถึงแนวคิดในการทำงานของบุคลากรยังยึดระบบราชการเป็นหลัก ซึ่งไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

(2) ปัญหาและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก

- **ด้านการเมือง** พบว่า การเมืองเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับนโยบายและผลประโยชน์ ซึ่งหากมีการเปลี่ยนแปลงรัฐบาลและรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการย่อมส่งผลกระทบต่อการทำงานต่าง ๆ ให้ต่อเนื่อง รวมถึงการพัฒนาคนเพื่อรองรับการเข้าสู่ยุคดิจิทัล ปัจจุบันสถานการณ์การเมืองก็ยังคงมีปัญหาขาดเสถียรภาพและธรรมาธิบาลของรัฐซึ่งส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นต่อระบบการเมือง ดังนั้น ในสถานการณ์การเมืองที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและไม่อาจคาดการณ์สถานการณ์ได้อย่างแน่นอน จึงจำเป็นต้องมีการเตรียมความพร้อมของบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการให้มีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงในอนาคตต่อไป

- **ด้านเศรษฐกิจ** พบว่า สถานการณ์ด้านเศรษฐกิจของประเทศอยู่ในภาวะถดถอย มีสถานการณ์ความขัดแย้งทั้งภายในประเทศและต่างประเทศที่คาดการณ์ว่าจะเกิดเป็นสงครามระหว่างประเทศ ซึ่งส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจโลก รวมถึงรัฐบาลยังจำเป็นต้องใช้งบประมาณในการบริหารจัดการสถานการณ์ภาวะฉุกเฉินอันเกิดจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ส่งผลต่อการจัดสรรงบประมาณ ด้านการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานภาครัฐลดลง รวมถึงการตัดงบประมาณด้านการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัล เพื่อนำงบประมาณไปใช้ในการแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจและปัญหาด้านสาธารณสุขเป็นลำดับแรก

- **ด้านสังคม** พบว่า สภาพสังคมยังมีความเหลื่อมล้ำ ซึ่งส่งผลกระทบต่อ การเข้าถึงโครงสร้างพื้นฐานทางด้านดิจิทัล รวมถึงวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นต่อการรองรับระบบดิจิทัล

- **ด้านเทคโนโลยี** พบว่า กระบวนการนำระบบดิจิทัลหรือเทคโนโลยีเข้ามาประยุกต์ใช้ในการทำงานทดแทนการทำงานรูปแบบเดิม ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ซึ่งเป็นสถานการณ์บังคับให้ทุกคนต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานโดยอาศัยเทคโนโลยีในการติดต่อสื่อสารทำให้กลุ่มคนบางกลุ่มไม่สามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว รวมถึงปัญหาความปลอดภัยทางไซเบอร์

- **ด้านสภาพแวดล้อม** พบว่า บุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการจะต้องประสบกับปัญหาด้านสิ่งแวดล้อมที่ไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน เช่น ปัญหามลพิษฝุ่นละอองขนาดเล็กไม่เกิน 2.5 ไมครอน (PM 2.5) ที่จะส่งผลกระทบต่อระบบทางเดินหายใจและปัญหาสุขภาพเป็นต้น นอกจากนี้ สภาพแวดล้อมที่มีปัญหาการแพร่ระบาดของเชื้อโรคโควิด-19 เป็นตัวกระตุ้นให้ผู้คนต้องปรับเปลี่ยนวิถีชีวิตใหม่ โดยอาศัยเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นหลักในการติดต่อสื่อสาร แทนการพบปะแบบเผชิญหน้า (face to face) ซึ่งส่งผลให้เกิดการใช้ทรัพยากรธรรมชาติมากขึ้น โดยเฉพาะพลังงานด้านไฟฟ้า ตลอดจนปัญหาที่จะตามมาในอนาคต คือ ปัญหาขยะอิเล็กทรอนิกส์ที่มีจำนวนมาก และหากไม่มีการบริหารจัดการและกำจัดขยะอันตรายอย่างถูกวิธีก็จะส่งผลกระทบต่อปัญหาสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ ตามมา

- **ด้านกฎหมาย** พบว่ากฎหมายของประเทศไทยไม่เอื้อต่อการทำงานในระบบราชการและไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว แม้ว่าจะมีการแก้ไขปรับปรุง และพัฒนากฎหมายที่เกี่ยวข้องกับดิจิทัลแล้วแต่ก็ยังไม่สามารถดำเนินการได้ครบถ้วน ตลอดจนกระบวนการแก้ไขกฎหมายมีความล่าช้าส่งผลให้ไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

2. ผลการร่างกลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

การวิจัยในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยได้พัฒนาร่างกลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการใช้เทคนิคการวิจัยเชิงอนาคตแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Future Research) เก็บข้อมูลจำนวน 3 รอบ จากผู้เชี่ยวชาญ 25 คน รอบที่ 1 ผู้วิจัยได้นำร่างกลยุทธ์ไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาและนำมาหาค่า IOC พบว่ามีค่าคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นตั้งแต่ .05 ขึ้นไปถึงถือว่ามีความเที่ยงตรงของเนื้อหาตามค่าดัชนีของความสอดคล้องของความคิดเห็น และรอบที่ 2 และรอบที่ 3 เป็นแบบสอบถามคำถามปลายปิด พบว่าคำตอบของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ เป้าประสงค์และแนวทางการดำเนินการ มีโอกาสเป็นไปได้ โดยมีค่ามัธยฐาน(Median) ที่ได้เกินกว่า 3.5 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) (Q3-Q1) ≤ 1.5 ถือว่าทุกข้อมีระดับความเหมาะสม โดยผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้ร่างกลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ดังนี้

วิสัยทัศน์ “บุคลากรมีสมรรถนะสูง เท่าทันการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล”

พันธกิจ

1. พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรให้มีทักษะและสมรรถนะด้านดิจิทัลเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล

2. สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องกับวิถีชีวิตการทำงานรูปแบบใหม่ (New normal)
3. พัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพ ทันสมัย ตอบสนองต่อภารกิจงานที่เปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล
4. พัฒนาระบบ กลไก และโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัล ให้มีประสิทธิภาพส่งเสริมการปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ

กลยุทธ์ที่ 1

เพิ่มขีดความสามารถ ทักษะและสมรรถนะด้านดิจิทัลในการปฏิบัติงานของบุคลากร

เป้าประสงค์

บุคลากรมีทักษะและสมรรถนะด้านดิจิทัลที่เหมาะสมและจำเป็นในการปฏิบัติงานสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล

แนวทางการดำเนินการ

- 1.1 ส่งเสริมพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นในยุคดิจิทัลและเป็นไปตามมาตรฐาน ก.พ.
- 1.2 ส่งเสริมบุคลากรให้มีทักษะดิจิทัลที่แตกต่างหลากหลายตรงตามความต้องการและครอบคลุมภารกิจตามสายงาน
- 1.3 สนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และเพิ่มพูนประสบการณ์ในการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องและทั่วถึง
- 1.4 สร้างและพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในระดับมืออาชีพ และเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัล
- 1.5 ส่งเสริมและพัฒนาหลักสูตร รูปแบบและช่องทางที่หลากหลายในการพัฒนาบุคลากรให้ตรงตามความต้องการเชื่อมโยงกับการพัฒนางานและเรียนรู้ได้ทุกที่ทุกเวลา

กลยุทธ์ที่ 2

สร้างวัฒนธรรม กรอบความคิด (Mindset) ค่านิยม และทัศนคติในการพัฒนาตนเองให้รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง

เป้าประสงค์

บุคลากรมีวัฒนธรรม กรอบความคิด (Mindset) ค่านิยมและทัศนคติใฝ่เรียนรู้ในการพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับวิถีชีวิตการทำงานรูปแบบใหม่ (New normal)

แนวทางการดำเนินการ

- 2.1 ปลูกฝังกรอบความคิด (Mindset) ค่านิยมและทัศนคติในการทำงานให้พร้อมเรียนรู้ ยอมรับการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเองไปสู่การปฏิบัติงานในรูปแบบใหม่ที่เป็นรูปธรรมและยั่งยืน

2.2 สร้างแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ใฝ่รู้ ใฝ่เรียนและมีความคิดสร้างสรรค์ในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลกับการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัล

2.3 สร้างจิตสำนึกและการตระหนักรู้ในการรับผิดชอบต่อการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างถูกต้องเหมาะสม ปลอดภัย และสร้างสรรค์

2.4 ส่งเสริม สนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรด้านดิจิทัลอย่างต่อเนื่องเป็นรูปธรรม และเท่าทันการเปลี่ยนแปลง

กลยุทธ์ที่ 3

พัฒนาระบบบริหารงานบุคคลให้มีความยืดหยุ่น คล่องตัว ทันสมัย ตอบสนองต่อภารกิจงานที่เปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล

เป้าประสงค์

มีระบบบริหารงานบุคคลที่มีความยืดหยุ่น คล่องตัว ทันสมัย ตอบสนองต่อภารกิจงานที่เปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล

แนวทางการดำเนินการ

3.1 กำหนดนโยบายและแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรไปสู่การดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม ครอบคลุมทุกตำแหน่งสอดคล้องกับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะ

3.2 สร้างแพลตฟอร์มในการพัฒนาบุคลากรอย่างหลากหลายและให้มีความสอดคล้องกับตำแหน่งงาน

3.3 สนับสนุนการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ เชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลในการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ

3.4 เพิ่มโอกาสการเข้าถึงข้อมูลในการพัฒนาความรู้ ทักษะผ่านระบบดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพ และปลอดภัย

3.5 สร้างระบบการติดตามการพัฒนาบุคลากรที่เชื่อมโยงกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการเลื่อนตำแหน่ง

3.6 ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีดิจิทัลในการพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลให้มีความคล่องตัวและเกิดประโยชน์สูงสุด

กลยุทธ์ที่ 4

พัฒนาระบบ กลไก และโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัลให้มีประสิทธิภาพเอื้อต่อการปฏิบัติงาน

เป้าประสงค์

มีระบบ กลไก เชื่อมโยงระบบงานและโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพเอื้อต่อการปฏิบัติงาน

แนวทางการดำเนินการ

- 4.1 สร้างระบบนิเวศและสภาพแวดล้อมในที่ทำงานให้เอื้อต่อการส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรด้านดิจิทัล
- 4.2 ปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัลให้ทันสมัยและรองรับระบบการทำงานในยุคดิจิทัล
- 4.3 สร้างระบบงานและกลไกการขับเคลื่อนให้มีความเชื่อมโยงและเอื้อต่อการปฏิบัติงาน
- 4.4 ปรับปรุงแก้ไข กฎ ระเบียบให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความคล่องตัว ความปลอดภัย และลดความเสี่ยงในการปฏิบัติงานของบุคลากร
- 4.5 พัฒนาระบบฐานข้อมูล Big data ให้เชื่อมต่อข้อมูลที่จำเป็นสามารถเป็น one stop service ในการสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3. การนำเสนอและรับรองกลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

ผลการประชุมเชิงนโยบาย/เสวนาเชิงสร้างสรรค์ (Policy Meeting) กลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ” Policy Meeting เพื่อนำเสนอและรับรองกลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการของผู้เข้าร่วมประชุมเชิงนโยบายจำนวนทั้งสิ้น 30 คน ผู้เข้าร่วมประชุมลงความเห็นและประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้และการใช้ประโยชน์ของกลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการทั้ง 4 กลยุทธ์ โดยที่ประชุมมีมติเห็นด้วยว่ามีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และสามารถใช้ประโยชน์ได้ โดยได้มีข้อเสนอแนะในเรื่องของกลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการนั้นมีประโยชน์ต่อหน่วยงานเป็นอย่างยิ่ง ผู้บริหารทุกระดับควรให้ความสำคัญ สร้างและกระตุ้นการพัฒนาทักษะดิจิทัล รวมถึงมีการกำหนดนโยบาย กลไก แผนงานในการขับเคลื่อนการพัฒนาบุคลากรทั้งระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งมีการส่งเสริม สนับสนุนและจัดสรรงบประมาณที่เพียงพอและสอดคล้องกับความต้องการในการนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ เป้าประสงค์ และแนวทางการดำเนินการไปสู่การปฏิบัติ เพื่อพัฒนาสมรรถนะและความพร้อมของบุคลากรให้เกิดการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ และส่งเสริมให้สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการเป็นหน่วยงานที่สามารถปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

อภิปรายผลการวิจัย

จากการสรุปผลการวิจัยในข้างต้น ผู้วิจัยมีประเด็นที่น่าสนใจที่สามารถนำมาอภิปรายผล 3 ประเด็น ได้แก่ (1) สภาพการณ์และความคาดหวังสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2) ผลการร่างกลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อ

รองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ และ (3) การนำเสนอและรับรองกลยุทธ์ การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

1. สภาพการณ์และความคาดหวังสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

จากการศึกษาสภาพการณ์และความคาดหวังสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัล ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ พบว่า สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ มีการกำหนด นโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล และมีการขับเคลื่อนนโยบายดังกล่าวข้างต้นนำไปสู่การปฏิบัติ อย่างเป็นรูปธรรมด้วยการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากุศลกร สำนักงานปลัดกระทรวง ศึกษาธิการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 – 2565 นอกจากนี้ มีการทบทวนสภาพการพัฒนากุศลกร ในปัจจุบันกับสิ่งที่ต้องดำเนินการเร่งด่วนหรือมีความจำเป็นเพื่อให้บุคลากรในองค์กรสามารถ ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ตอบสนองต่อนโยบายขององค์กร โดยพบว่า สิ่งที่ต้องทำเร่งด่วน 3 ลำดับแรก คือ (1) การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรขององค์กรในด้านการ นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้พัฒนาประสิทธิภาพของกระบวนการปฏิบัติงาน (2) การพัฒนา สมรรถนะบุคลากรขององค์กรในด้านการเพิ่มผลผลิตในการปฏิบัติงาน และ (3) การพัฒนาสมรรถนะ บุคลากรด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของกระบวนการปฏิบัติงาน แสดงให้เห็นว่า สำนักงาน ปลัดกระทรวงศึกษาธิการได้ให้ความสำคัญกับมิติการพัฒนาบุคลากรและได้มีการกำหนดเป็นนโยบาย ขององค์กร โดยเฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีและทักษะดิจิทัลเป็นหนึ่งในองค์ประกอบหลัก ของสิ่งที่ต้องทำ/จำเป็น/เร่งด่วน สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) ด้านการ ปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ ข้อที่ 4 ภาครัฐมีความทันสมัยทันการ เปลี่ยนแปลงและมีขีดสมรรถนะสูงสามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพมีความคุ้มค่าเทียบกับ มาตรฐานสากล และแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและ การสื่อสาร, 2559) ในยุทธศาสตร์ที่ 4 ปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล และยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนากำลังคนให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล และงานวิจัยของ Lochan Sharma Tandon (2017) ได้ทำการวิจัยเรื่อง มุมมองเชิงทฤษฎี- ทำความเข้าใจขอบเขตของปัญญาประดิษฐ์ ในกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ปัญญาประดิษฐ์เป็นเครื่องมือทางเทคโนโลยีที่สามารถ ทดแทนและเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในด้านต่างๆ ทั้งการคัดกรอง ผู้สมัคร ความผูกพันของพนักงาน การมีส่วนร่วมของพนักงาน และการพัฒนาอาชีพ โดยสามารถ นำไปใช้กับนโยบายและการเพิ่มประสิทธิภาพของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

สำหรับความคาดหวังสมรรถนะบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการในภาพรวม พบว่า บุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการควรมีสมรรถนะและความชำนาญงานที่สอดคล้อง กับการปฏิบัติงานตามภารกิจขององค์กร มีความสามารถในการปรับตัวให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลง

ในขณะที่สมรรถนะบุคลากรด้านดิจิทัลที่บุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการควรมี คือ การมีความรู้ด้านดิจิทัลที่สามารถใช้โปรแกรมพื้นฐานเพื่อการทำงานได้ และการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเชิงลึกที่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล และการกลั่นกรองข้อมูลและตระหนักรู้ข้อมูลข่าวสาร รวมถึงการปลูกฝังทัศนคติที่ถูกต้องในการนำดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Aggeliki Androutsopoulou, Nikos Karacapilidis, Euripidis Loukis และ Yannis Charalabidis (2019) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การเปลี่ยนแปลงการสื่อสารระหว่างประชาชนกับหน่วยงานรัฐบาลผ่านระบบ AI-guided chatbots พบว่า การใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี AI ในการสร้าง chatbots จากการเรียนรู้และพัฒนาเทคโนโลยีการประมวลผลทางภาษาเป็นช่องทางดิจิทัลของการสื่อสารระหว่างประชาชนและรัฐบาลเป็นการให้บริการเกี่ยวกับการสืบค้นข้อมูล การทำธุรกรรม บริการที่ครอบคลุมความต้องการที่หลากหลายเกี่ยวกับการสื่อสารระหว่างประชาชนและรัฐบาลได้อย่างรวดเร็วมากยิ่งขึ้น ช่องทางการสื่อสารแบบดิจิทัลใหม่นี้มีศักยภาพในการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงการสื่อสารอย่างมีนัยสำคัญ บุคลากรผู้ปฏิบัติงานของรัฐบาลควรระวังและให้ความสำคัญมากในการสร้าง "ฐานความรู้" ที่จำเป็นของช่องทางดิจิทัล ซึ่งต้องมีเอกสารสำคัญทั้งหมดรวมถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องในการให้บริการด้านต่างๆ และงานวิจัยของประชัน หันชัยเนาว์ (2561) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในการสร้างขีดความสามารถการแข่งขันในการให้บริการของธนาคารพาณิชย์ไทยพื้นที่ภาคเหนือตอนบนเพื่อรองรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน พบว่า บริบทและกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรของธนาคารพาณิชย์ไทยในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology) บุคลากรธนาคารสามารถใช้เทคโนโลยีค้นหาหาความรู้ได้ ควรส่งเสริมพัฒนาความรู้ด้านกฎหมายระเบียบการใช้เทคโนโลยี

2. ผลการร่างกลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

ในการร่างกลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ มีประเด็นอภิปรายดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 เพิ่มขีดความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะด้านดิจิทัลในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยมีแนวทางการดำเนินการ ได้แก่ ส่งเสริม พัฒนาบุคลากรให้มีทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นในยุคดิจิทัลและเป็นไปตามมาตรฐาน ก.พ. ส่งเสริมบุคลากรให้มีทักษะดิจิทัลที่แตกต่างหลากหลายตรงตามความต้องการและครอบคลุมภารกิจตามสายงาน สนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และเพิ่มพูนประสบการณ์ในการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องและทั่วถึง สร้างและพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในระดับมืออาชีพ และเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัล รวมทั้งส่งเสริมและพัฒนาหลักสูตร รูปแบบและช่องทางที่หลากหลายในการพัฒนาบุคลากรให้ตรงตามความต้องการเชื่อมโยงกับการพัฒนางานและเรียนรู้ได้ทุกที่ทุกเวลา เนื่องจากสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ มีหน้าที่หลักในการส่งเสริม

พัฒนาบุคลากรหน่วยงานในภาพรวมจึงมีความจำเป็นที่จะต้องส่งเสริมบุคลากรให้ครอบคลุมทุกภารกิจ ตามมาตรฐาน ตรงความต้องการ โดยมีหลักสูตรที่หลากหลายเพื่อให้เกิดการพัฒนาที่มีรูปแบบและช่องทางที่เอื้อต่อการพัฒนาความสามารถ ทักษะและสมรรถนะในการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของจอนห์ (Jones, 1981 In Weinberger, 1998) ที่ได้กล่าวว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การขยายขีดความสามารถในการทำงานของมนุษย์อย่างเป็นระบบ มีความสอดคล้องกับความต้องการของบุคคลและขององค์การ สอดคล้องกับแนวคิดของ พรชัย เจดามาน (2556) ที่ได้ให้ความหมายของ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) หรือ การพัฒนา กำลังคน (Manpower Development) หรือการพัฒนาและฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์ (Training & Development) คือ กระบวนการในการพัฒนาและส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ ความเข้าใจ มีทักษะในการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีทัศนคติและพฤติกรรมที่ดี เพื่อให้มีประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีขึ้น ทั้งในปัจจุบันและอนาคต สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580), (2561) ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ข้อ 3 ปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 โดยมุ่งเน้นผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้และมีใจใฝ่เรียนรู้ตลอดเวลา การวางพื้นฐานระบบรองรับการเรียนรู้โดยใช้ดิจิทัลแพลตฟอร์ม ข้อ 3.4 การพัฒนาระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยเน้นการจัดระบบการศึกษาและระบบฝึกอบรมบนฐานสมรรถนะที่มีคุณภาพสูงและยืดหยุ่นผ่านการพัฒนากลไกต่างๆ อาทิ การพัฒนาการศึกษาออนไลน์แบบเปิด การพัฒนาระบบการเรียนรู้เกี่ยวกับทักษะการรู้ดิจิทัล

สอดคล้องกับแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม, (2559) เป้าหมายที่ 3 เตรียมความพร้อมให้บุคลากรทุกกลุ่มมีความรู้และทักษะที่เหมาะสมต่อการดำเนินชีวิตและการประกอบอาชีพในยุคดิจิทัล และเป้าหมายที่ 4 ปฏิรูปกระบวนการต้นการทำงานและการให้บริการของภาครัฐด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและการใช้ประโยชน์จากข้อมูล เพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดความโปร่งใส มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนากำลังคนให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล โดยการสร้างและพัฒนาบุคลากรผู้ทำงานให้มีความสามารถในการสร้างสรรค์และใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างชาญฉลาดในการประกอบอาชีพ รวมถึงการพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลในบุคลากรภาครัฐ ภาคเอกชน ทั้งที่ประกอบอาชีพในสาขาเทคโนโลยีดิจิทัลโดยตรงและทุกสาขาอาชีพ ให้มีความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญตามระดับมาตรฐานสากล เพื่อสร้างให้เกิดการจ้างงานที่มีคุณค่าสูงรองรับการพัฒนาประเทศในยุคเศรษฐกิจและสังคมที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นปัจจัยหลักในการขับเคลื่อน สอดคล้องกับ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2562) ที่ได้กำหนด ทักษะด้านดิจิทัลที่จำเป็นของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล ประกอบด้วย (1) ความสามารถ คือ กลุ่มพฤติกรรมและความสามารถในการปฏิบัติงานที่บุคลากรต้องมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จลุล่วงทักษะด้านดิจิทัลที่จำเป็นของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ

เพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล (2) ความรู้ คือ ความรู้ความเข้าใจเชิงวิชาการและวิชาชีพที่บุคลากรต้องมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จลุล่วง ทั้งความรู้พื้นฐานและความรู้ที่จำเป็นในการขับเคลื่อนรัฐบาลดิจิทัล (3) ประสบการณ์ คือ สิ่งที่บุคลากรเคยทำหรือความสำเร็จในอดีตที่บุคลากรต้องมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จลุล่วง ทั้งประสบการณ์พื้นฐานและประสบการณ์ที่จำเป็นในการขับเคลื่อนรัฐบาลดิจิทัล และ (4) คุณลักษณะ คือ นิสัย ความชอบ และแรงจูงใจของบุคลากรที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานและความสำเร็จในงาน ซึ่งองค์ประกอบทั้งหมดเป็นสิ่งที่ต้องพัฒนาให้บุคลากรเพื่อให้เกิดการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลที่จำเป็นของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐสำหรับการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัลมีความครบถ้วน สมบูรณ์มากขึ้น สอดคล้องกับผลการศึกษาของ พัชรมัย แก้วบรรจง (2556) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือน สำนักงานศึกษาธิการภาค 1 – 13 ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานเรียงลำดับรายด้านที่ตรงกับความต้องการของกลุ่มข้าราชการผู้ปฏิบัติหน้าที่ คือ ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ จัดให้มีการส่งเสริม สนับสนุนให้เข้ารับการพัฒนาถ่ายทอดองค์ความรู้ จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน กำหนดให้มีแผนการพัฒนาบุคลากร ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีการกำหนดเป้าหมาย การมีส่วนร่วม การกำกับดูแล รายงานความก้าวหน้า ด้านการทำงานเป็นทีม มีการมอบหมายงาน ร่วมกิจกรรม จัดกิจกรรม ย้ายสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน สัมมนาทางวิชาการ

และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Emma Parry , Valentina Battista, (2019) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ผลกระทบของเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นใหม่ต่อการทำงาน: การทบทวนและความหมายต่อการทำงานของทรัพยากรบุคคล ผลการวิจัยพบว่า 1) เทคโนโลยีที่เกิดขึ้นใหม่ เช่น AI, หุ่นยนต์, VR และ AR, เทคโนโลยีดิจิทัล, และบล็อกเชนมีศักยภาพที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานและพนักงานอย่างมีนัยสำคัญ 2) ระดับและความเร็วของผลกระทบนี้ขึ้นอยู่กับขอบเขตการพัฒนาเทคโนโลยีและความเต็มใจขององค์กรที่จะนำมาใช้ 3) สำหรับหน้าที่ของทรัพยากรบุคคลมีบทบาทสำคัญในการช่วยให้พนักงานเปลี่ยนแปลงไปสู่โลกแห่งการทำงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการพัฒนาทักษะการทำงาน 4) สนับสนุนจัดการพนักงานในการทำงานประจำวัน 5) บทบาทของทรัพยากรบุคคลมีความสำคัญยิ่งกว่าทั้งในแง่ของประโยชน์และความเสี่ยงของเทคโนโลยีใหม่สำหรับพัฒนาพนักงาน ซึ่งขึ้นอยู่กับการพัฒนาทักษะของตนเองและความเข้าใจของตนเองในเทคโนโลยีและความยั่งยืนของการมีส่วนร่วมทางดิจิทัลในที่ทำงานในอนาคตจะกลายเป็นส่วนสำคัญของบทบาทฝ่ายทรัพยากรบุคคล และ 6) บทบาทของ HR คือการพัฒนาและสนับสนุนพนักงานเพื่อให้มั่นใจว่าการเจริญเติบโตและความเป็นอยู่ของพวกเขาเช่นเดียวกับความยั่งยืนขององค์กรกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีนี้

กลยุทธ์ที่ 2 สร้างวัฒนธรรม กรอบความคิด (Mindset) ค่านิยมและทัศนคติในการพัฒนาตนเองให้รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง โดยมีแนวทางการดำเนินการ ได้แก่ ปลูกฝังกรอบความคิด (Mindset)

ค่านิยมและทัศนคติในการทำงานให้พร้อมเรียนรู้ ยอมรับการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเองไปสู่ การปฏิบัติงานในรูปแบบใหม่ที่เป็นรูปธรรมและยั่งยืน สร้างแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ใฝ่รู้ ใฝ่เรียนและมีความคิดสร้างสรรค์ในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลกับการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัล สร้างจิตสำนึก และการตระหนักรู้ในการรับผิดชอบต่อการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างถูกต้อง เหมาะสม ปลอดภัย และ สร้างสรรค์ และส่งเสริม สนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรด้านดิจิทัลอย่างต่อเนื่องเป็นรูปธรรม และเท่าทันการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับแนวคิดของกรีนส์ (Grieves, 2003) กล่าวว่า การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มักจะรวม 3 สิ่งคือ การตระหนักรู้ถึงความซับซ้อนของการจัดการการเปลี่ยนแปลง ความต้องการเพื่อความอยู่รอด และ การปรับเปลี่ยนจากการให้ความสำคัญเฉพาะการฝึกอบรมไป เป็นการแสวงหาแนวคิด และทิศทาง ใหม่ๆ เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษหน้า

รวมทั้งสอดคล้องกับแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (2559) เป้าหมายที่ 4 ปฏิรูปกระบวนการทัศน์การทำงานและการให้บริการของภาครัฐ ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและการใช้ประโยชน์ จากข้อมูล เพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดความโปร่งใส มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้าง สังคมคุณภาพที่ทั่วถึงเท่าเทียมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล การสร้างสังคมคุณภาพด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล หมายถึง การพัฒนาประเทศไทย ที่ประชาชนทุกกลุ่มโดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มเกษตรกร ผู้ที่อยู่ในชุมชน ห่างไกล ผู้สูงอายุ ผู้ด้อยโอกาส และคนพิการ สามารถเข้าถึงและใช้ประโยชน์จากบริการต่างๆ ของรัฐ ผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล มีการรวบรวมและแปลงข้อมูล องค์กรความรู้ของประเทศทั้งระดับประเทศและ ระดับท้องถิ่นให้อยู่ในรูปแบบดิจิทัล ที่ประชาชนสามารถเข้าถึงและนำไปใช้ประโยชน์ได้โดยง่ายและ สะดวก โดยประชาชนมีความรู้เท่าทันข้อมูลข่าวสาร และมีทักษะในการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี ดิจิทัลอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นการสร้างสังคมดิจิทัลที่มีคุณภาพ (digital society) มุ่งหวังที่ จะลดความเหลื่อมล้ำทางโอกาสของประชาชนที่เกิดจากการเข้าถึงไม่ถึงโครงสร้างพื้นฐาน การขาดความรู้ ความเข้าใจในเรื่องเทคโนโลยีดิจิทัล หรือการไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารผ่านเทคโนโลยีดิจิทัลที่ยัง มีราคาแพงเกินไป และให้ความสำคัญกับการพัฒนาพลเมืองที่ฉลาด รู้เท่าทันข้อมูล และมีความ รับผิดชอบ เพื่อให้เกิดการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างสร้างสรรค์ โดยสุดท้าย เมื่อโครงสร้างพื้นฐาน ดิจิทัลพร้อม และพลเมืองดิจิทัลพร้อมแล้ว เทคโนโลยีดิจิทัลจะเป็นเครื่องมือในการยกระดับคุณภาพ ชีวิตของคนทุกกลุ่มผ่านบริการดิจิทัลต่างๆ สอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2562) ทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล องค์กรประกอบทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล องค์กรประกอบด้านประสบการณ์ หมายถึง สิ่งที่บุคลากรเคยทำหรือความสำเร็จในอดีตที่บุคลากรต้องมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ สำเร็จลุล่วง ประสบการณ์พื้นฐานเพื่อการขับเคลื่อนรัฐบาลดิจิทัลที่บุคลากรภาครัฐทุกกลุ่มควรมี เพื่อการทำงานในบริบทการเป็นรัฐบาลดิจิทัล จำนวน 5 เรื่อง ดังนี้ (1) ประสบการณ์การใช้งานดิจิทัล ในการทำงานและในชีวิตประจำวัน อย่างถูกต้องและปลอดภัย (2) ประสบการณ์การใช้และตีความข้อมูล

เพื่อการทำงาน (3) ประสบการณ์การให้บริการตามภารกิจของหน่วยงาน หรือมีประสบการณ์ในการรวบรวม วิเคราะห์ และสื่อสารข้อมูลความต้องการใช้งาน (Requirement) ของผู้รับบริการหรือผู้ใช้งาน จนสามารถนำความเข้าใจพฤติกรรมและความต้องการของประชาชนหรือผู้รับบริการมาปรับปรุงระบบการทำงานและการให้บริการได้ (4) ประสบการณ์การทำงานที่หลากหลายทั้งภารกิจหลัก ภารกิจรองและภารกิจสนับสนุนของส่วนราชการในระดับที่เข้าใจภารกิจ กฎระเบียบ กระบวนการและความเชื่อมโยงของส่วนงานต่าง ๆ รวมทั้งวัฒนธรรมองค์กร ทั้งภายในและระหว่างหน่วยงาน (5) ประสบการณ์ในการตีความ และ/หรือ บังคับใช้บทบัญญัติของกฎหมาย

อีกทั้งยังสอดคล้องกับการศึกษาของ พัชรมัย แก้วบรรจง (2556) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือน สำนักงานศึกษาธิการภาค 1 – 13 พบว่า แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานเรียงลำดับรายด้านที่ตรงกับความต้องการของกลุ่มข้าราชการผู้ปฏิบัติหน้าที่ คือ ด้านการบริการที่ดี สร้างความตระหนักปลุกจิตสำนึกเพิ่มช่องทางในการให้บริการ มีการประเมิน ศึกษาดูงาน ด้านการยึดมั่นในความถูกต้อง ซอบธรรม และจริยธรรม เน้นย้ำปฏิบัติตามจรรยาบรรณ จัดกิจกรรม อบรม ยกย่องชมเชย สอดคล้องกับผลการศึกษาของ จีระศักดิ์ ธรรมนิทา และวศิณ ชูประยูร (2560) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ตัวแบบการเตรียมความพร้อมภาคประชาชนเพื่อรองรับเศรษฐกิจดิจิทัล กรณีศึกษา เทศบาล เมืองอโยธยา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา พบว่า ตัวแบบการเตรียมความพร้อมภาคประชาชนที่ประกอบด้วย 7 ปัจจัย คือ 1) การเข้าถึงเนื้อหาความรู้ด้วยเครื่องมือค้นหา 2) การบรรยาย/ ฝึกปฏิบัติเกี่ยวกับการใช้งานสมาร์ทโฟนเบื้องต้น 3) การมีทักษะการตั้งคำถามเพื่อส่งต่อเนื้อหาใดๆ ผ่านสื่อสังคมอย่างระมัดระวังและรับผิดชอบต่อสังคม 4) การมีความรู้ในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลที่ปลอดภัยตามกฎหมายและมารยาท 5) การแสดงความคิดเห็นในเวทีสัมมนาเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจ 6) การเข้าถึงข้อมูลศูนย์กลางบริการภาครัฐสำหรับประชาชน และ 7) การใช้งานสมาร์ทโฟนเบื้องต้น ซึ่งปัจจัยดังกล่าวมีอิทธิพลค่อนข้างมากต่อแนวทางการเตรียมความพร้อมภาคประชาชนเพื่อรองรับเศรษฐกิจดิจิทัลโดยมีขนาดอิทธิพลค่อนข้างสูง

กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาระบบบริหารงานบุคคลให้มีความยืดหยุ่น คล่องตัว ทันสมัย ตอบสนองต่อภารกิจงานที่เปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล โดยมีแนวทางการดำเนินงาน ได้แก่ กำหนดนโยบายและแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากุศลกรไปสู่การดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม สร้างแพลตฟอร์มในการพัฒนากุศลกรอย่างหลากหลายและให้มีความสอดคล้องกับตำแหน่งงาน สนับสนุนการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ เชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลในการพัฒนากุศลกรให้มีประสิทธิภาพ เพิ่มโอกาสการเข้าถึงข้อมูลในการพัฒนาความรู้ ทักษะผ่านระบบดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพและปลอดภัย สร้างระบบการติดตามการพัฒนากุศลกรที่เชื่อมโยงกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานและการเลื่อนตำแหน่ง และส่งเสริมการนำเทคโนโลยีดิจิทัลในการพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลให้มีความคล่องตัวและเกิด

ประโยชน์สูงสุด เนื่องจากหน่วยงานที่รับผิดชอบดูแลระบบบริหารงานบุคคล จะต้องดำเนินการพัฒนาบุคลากรขององค์กรในภาพรวมทั้งหมด ตั้งแต่การวิเคราะห์ความจำเป็น การจัดทำโครงการ การดำเนินงานตามโครงการ การประเมินผลและติดตาม รวมถึงให้บริการประสานงาน อำนวยความสะดวก และแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ดังนั้น การพัฒนาระบบบริหารบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพและสามารถรองรับการปฏิบัติงานในอนาคตจึงเป็นสิ่งที่จะต้องคำนึงถึง สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Emma Parry ,Valentina Battista, (2019) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ผลกระทบของเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นใหม่ต่อการทำงาน: การทบทวนและความหมายต่อการทำงานของทรัพยากรบุคคล พบว่า หน้าที่ของทรัพยากรบุคคลมีบทบาทสำคัญในการช่วยให้พนักงานเปลี่ยนแปลงไปสู่โลกแห่งการทำงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการพัฒนาทักษะการทำงาน และ บทบาทของ HR คือการพัฒนาและสนับสนุนพนักงานเพื่อให้มั่นใจการเจริญเติบโตและความเป็นอยู่ของพวกเขา เช่นเดียวกับความยั่งยืนขององค์กรกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีนี้ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Lochan Sharma Tandon (2017) ได้ทำการวิจัยเรื่อง มุมมองเชิงทฤษฎี - ทำความเข้าใจขอบเขตของปัญญาประดิษฐ์ในกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ผลการวิจัยพบว่า ปัญญาประดิษฐ์เป็นเครื่องมือทางเทคโนโลยีที่สามารถทดแทนและเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในด้านต่างๆ ทั้งการคัดกรองผู้สมัคร ความผูกพันของพนักงาน การมีส่วนร่วมของพนักงาน และการพัฒนาอาชีพ โดยสามารถนำไปใช้กับนโยบายและการเพิ่มประสิทธิภาพของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาระบบ กลไก และโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพเอื้อต่อการปฏิบัติงาน โดยมีแนวทางการดำเนินการ ได้แก่ สร้างระบบนิเวศและสภาพแวดล้อมในที่ทำงานให้เอื้อต่อการส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรด้านดิจิทัล ปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัลให้ทันสมัยและรองรับระบบการทำงานในยุคดิจิทัล สร้างระบบงานและกลไกการขับเคลื่อนให้มีความเชื่อมโยงและเอื้อต่อการปฏิบัติงาน ปรับปรุงแก้ไข กฎ ระเบียบให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความคล่องตัว ความปลอดภัย และลดความเสี่ยงในการปฏิบัติงานของบุคลากร และพัฒนาระบบฐานข้อมูล Big data ให้เชื่อมต่อกับข้อมูลที่จำเป็นสามารถเป็น one stop service ในการสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) (2561) ยุทธศาสตร์ที่ 2 ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน แนวทางการพัฒนา ข้อ 4 โครงสร้างพื้นฐาน เชื่อมไทย เชื่อมโลก โครงสร้างพื้นฐานเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับประเทศไทยในยุคของการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วและรุนแรง แนวทางย่อยข้อ 4.4 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสมัยใหม่ เสริมสร้างความรู้และโอกาสในการเข้าถึงโครงข่าย broadband หลากรูปแบบตามความเหมาะสมของพื้นที่ โดยมีรูปแบบการเชื่อมโยงด้านดิจิทัลที่เป็นมาตรฐานเดียวกันในระดับสากลทั้งภาครัฐและเอกชนมีการสนับสนุนธุรกิจแบบแพลตฟอร์ม ที่ทำให้เกิดการสร้างงานบริการในโลกดิจิทัลใหม่ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงานบริการและบริหารของภาครัฐและเอกชน และสร้างความมั่นคงในการเชื่อมโยงเครือข่ายดิจิทัล

เชื่อมต่อกับโลก และยุทธศาสตร์ที่ 6 ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ
 แนวทางการพัฒนาข้อ 1 ภาครัฐที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง ตอบสนองความต้องการ และให้บริการ
 อย่างสะดวก รวดเร็ว โปร่งใส หน่วยงานของรัฐต้องร่วมมือและช่วยเหลือกันในการปฏิบัติหน้าที่ มีระบบ
 การบริหารจัดการที่ทันสมัยมีประสิทธิภาพ มีความโปร่งใส แนวทางย่อยข้อ 1.2 ภาครัฐมีความเชื่อมโยงใน
 การให้บริการสาธารณะต่างๆ ผ่านการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ มีระบบการบริหารจัดการข้อมูล
 ที่มีความเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานและแหล่งข้อมูลต่างๆ นำไปสู่การวิเคราะห์การจัดการข้อมูลขนาดใหญ่
 มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการให้บริการสาธารณะตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการ และ
 แนวทางการพัฒนาข้อ 4 ภาครัฐมีความทันสมัย ทันการเปลี่ยนแปลง และมีขีดสมรรถนะสูง สามารถ
 ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีความคุ้มค่า เทียบได้กับมาตรฐานสากล แนวทางย่อยข้อ 4.2 พัฒนาและ
 ปรับระบบวิธีการปฏิบัติราชการให้ทันสมัย การบริหารจัดการที่ตั้งอยู่บนข้อมูลและหลักฐานเชิงประจักษ์
 มุ่งผลสัมฤทธิ์ มีความโปร่งใส ยึดหยุ่นและคล่องตัวสูง นำนวัตกรรม เทคโนโลยีข้อมูลขนาดใหญ่ ระบบการ
 ทำงานที่เป็นดิจิทัล มาใช้ในการบริหารและการตัดสินใจ

และสอดคล้องกับแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (2559) ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนา
 โครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลประสิทธิภาพสูงให้ครอบคลุมทั่วประเทศ โครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลที่มี
 ประสิทธิภาพ ที่ทุกคนเข้าถึงและใช้ประโยชน์ เพื่อรองรับการเป็นดิจิทัลไทยแลนด์ เป็นการยกระดับ
 เศรษฐกิจและสังคมของประเทศด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล โครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลที่สำคัญ ประกอบด้วย
 โครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ โทรคมนาคม และการแพร่ภาพกระจายเสียงที่มีความ
 ทันสมัย มีคุณภาพ ขนาดเพียงพอ ครอบคลุมทุกพื้นที่ และสามารถให้บริการได้อย่างต่อเนื่อง เพื่อ
 รองรับการผลิตสื่อสาร การเชื่อมต่อ การแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศ การค้าและพาณิชย์ การบริการ
 ภาครัฐและเอกชน ตลอดจนการใช้งานรูปแบบต่างๆ อันเป็นประโยชน์ต่อการสร้างความมั่นคงทาง
 เศรษฐกิจ และความมั่นคงทางสังคมของประเทศ รวมทั้งเพื่อรองรับการเป็นศูนย์กลางด้านดิจิทัลใน
 อนาคต และยุทธศาสตร์ที่ 6 สร้างความเชื่อมั่นในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลการสร้างเชื่อมั่นในการ
 ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล หมายถึง มาตรฐาน กฎหมาย กฎ ระเบียบ และกติกามีประสิทธิภาพทันสมัยและ
 สอดคล้องกับหลักเกณฑ์สากลที่มาเป็นพลังในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัลของประเทศ
 ตลอดจนการสร้างความมั่นคงปลอดภัยการสร้างเชื่อมั่น และการคุ้มครองสิทธิให้แก่ผู้ใช้งาน
 เทคโนโลยีดิจิทัลในทุกภาคส่วน เพื่อก่อให้เกิดการอำนวยความสะดวก ลดอุปสรรค เพิ่มประสิทธิภาพ
 ในการประกอบกิจกรรมที่เกี่ยวข้องต่างๆ พร้อมกับสร้างแนวทางขับเคลื่อนอย่างบูรณาการเพื่อรองรับการ
 เติบโตของเทคโนโลยีดิจิทัลในอนาคต สอดคล้องกับ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่
 12 (พ.ศ. 2560 - 2564) (2559) ยุทธศาสตร์ที่ 7 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์
 แนวทางการพัฒนาข้อ 3.5.5 ปรับปรุงกฎระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดการส่งเสริม
 และสนับสนุนการพัฒนากิจการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของประเทศ และสนับสนุนการ

พัฒนาเศรษฐกิจดิจิทัล อาทิ กฎหมายพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ที่ทันสมัย การกำหนดมาตรฐานระบบตรวจสอบยืนยันตัวตนทางออนไลน์ ระเบียบการใช้สิทธิแห่งทางในการพัฒนา และขยายโครงสร้างพื้นฐานโทรคมนาคม รวมทั้งการจัดตั้งองค์กรภาคเอกชนในรูปแบบสภาวิชาชีพดิจิทัลเพื่อเป็นกลไกในการพัฒนาอุตสาหกรรมดิจิทัลในส่วนของภาคเอกชนที่เชื่อมโยงกับภาครัฐ

3. การนำเสนอและรับรองกลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

จากการจัดประชุมเชิงนโยบาย/เสวนาเชิงสร้างสรรค์ (Policy Meeting) เพื่อรับรองกลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการได้มีการนำเสนอข้อสรุปถึงการกำหนดกลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ทั้ง 4 กลยุทธ์ ด้วยวิธีการอภิปรายซักถามและแสดงความคิดเห็นในประเด็นต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยผู้เข้าร่วมประชุมได้พิจารณาความเชื่อมโยงของ วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ เป้าประสงค์ และแนวทางการดำเนินการต่าง ๆ ร่วมกับผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่เก็บด้วยเทคนิค EDJR และมีความเห็นอย่างฉันทามติ (Consensus) โดยที่ประชุมมีมติเห็นพ้องต้องกันในประเด็นต่าง ๆ ของกลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยสรุปได้ว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ เป้าประสงค์ และแนวทางการดำเนินการของกลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการสอดคล้องกับผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เข้าร่วมประชุม มีมติเห็นด้วยว่ามีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการใช้ประโยชน์ และยังได้มีการเสนอแนะในเรื่องของงบประมาณเพื่อให้กลยุทธ์นี้ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น โดยชี้ให้เห็นว่างบประมาณในการสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรถือว่าเป็นประเด็นที่มีความสำคัญที่จะช่วยในการส่งเสริมสนับสนุน และผลักดันการพัฒนาบุคลากรให้สามารถเห็นเป็นรูปธรรมและส่งผลต่อความสำเร็จที่จะทำให้กลยุทธ์และแนวทางการดำเนินการเกิดขึ้นจริง จึงควรมีด้านการเงินเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการดำเนินงาน หรือกลยุทธ์ย่อยด้วย ทั้งนี้ในส่วนของงบประมาณที่หน่วยงานหรือสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการจะต้องเตรียมการในปี 2567 – 2568 มีหลายหน่วยโดยเฉพาะศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการที่ได้มีการจัดทำค่าของงบประมาณในเรื่องนี้ไว้บ้างแล้ว รวมทั้งหน่วยงานอื่นๆที่เกี่ยวข้องรวมทั้งในส่วนของภูมิภาคด้วยทั้งสำนักงานศึกษาธิการภาคและสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดก็มีหลายหน่วยเตรียมการในเรื่องนี้ ซึ่งเป็นเรื่องที่เหมาะสม สมควรกับสถานการณ์ปัจจุบันที่จะต้องให้มีการพัฒนาในเรื่องนี้ และในเรื่องการพัฒนาดิจิทัลในหน่วยงานเพื่อเข้าสู่ระบบในสถานการณ์ใหม่ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอันใกล้นี้ก็ไม่น่าจะมีปัญหาอะไรมากนัก ค่อย ๆ เป็นค่อย ๆ ไป อาจจะมีเพิ่มมากขึ้นในปี 2568 เรื่องงบประมาณจึงไม่น่าจะมีปัญหาอะไรเพราะสำนัก

งบประมาณก็เห็นความสำคัญของเรื่องนี้ด้วยเช่นกันซึ่งอยู่ในยุทธศาสตร์ที่ 6 ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580), (2561)

รวมทั้งสอดคล้องกับแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม, (2559) ในยุทธศาสตร์ ที่ 4 ปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลซึ่งเป็นการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารจัดการของหน่วยงานรัฐทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาคอย่างมีแบบแผนและเป็นระบบจนพัฒนาสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลโดยสมบูรณ์ กลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการนั้นมีประโยชน์ต่อหน่วยงานเป็นอย่างยิ่ง ผู้บริหารทุกระดับควรให้ความสำคัญ สร้างและกระตุ้นการพัฒนาทักษะดิจิทัล รวมถึงมีการกำหนดนโยบาย กลไก แผนงานในการขับเคลื่อนการพัฒนาบุคลากรทั้งระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งมีการส่งเสริม สนับสนุน และจัดสรรงบประมาณที่เพียงพอและสอดคล้องเพื่อสามารถนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ เป้าประสงค์ และแนวทางการดำเนินการไปสู่การปฏิบัติในการพัฒนาสมรรถนะและความพร้อมของบุคลากรเพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ และส่งเสริมให้สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการเป็นหน่วยงานที่สามารถปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

และสอดคล้องกับ Dukeshire and Thurlow (2002) ได้กล่าวถึงบทบาทของการวิจัยเชิงนโยบายที่จะช่วยสร้างความเข้าใจประเด็นสำคัญและจำเป็นจะต้องดำเนินนโยบายอย่างหนึ่งอย่างใด เพื่อแก้ไขช่วยสนับสนุนและเลือกแผนการปฏิบัติที่เหมาะสมที่สุดจะต้องมีแผนสำหรับปฏิบัติการ (action plan) เพื่อที่กำหนดยุทธศาสตร์ในการนำเสนอเป็นโครงร่างของแผนปฏิบัติการหรือแผนงาน ซึ่งจะช่วยให้แผนงานนั้นได้รับความเชื่อถือและยอมรับจากสังคมมากยิ่งขึ้นซึ่งถือได้ว่าเป็นการเพิ่มโอกาสที่แผนงานนั้นจะได้รับการคัดเลือกให้นำไปปฏิบัติจริงทั้งนี้ยังสอดคล้องกับเสียงสะท้อนจากผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากที่ประชุมเห็นพ้องกันว่างานวิจัยชิ้นนี้สามารถใช้ผลการวิจัยเพื่อพัฒนาสมรรถนะและศักยภาพของบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการในยุคดิจิทัลต่อไป ซึ่งอนาคตไม่ไกลมากที่จะต้องมีการมีระบบนี้หรือในปัจจุบันนี้ก็มิแล้วในบางส่วน และในอนาคตการดำเนินการในเรื่องดิจิทัลในการพัฒนางานและการปฏิบัติงานของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ก็จะไม่ไกลแล้วเพราะฉะนั้นสิ่งที่เป็งานวิจัยในชิ้นนี้เพื่อเตรียมการในเรื่องเหล่านี้ถือได้ว่าเป็นเรื่อง ที่สอดคล้อง เหมาะสมกับสถานการณ์พอดี นอกจากนี้ยังมีเรื่องของการนำแผนไปสู่การปฏิบัติที่จะต้องมีการพิจารณาในเรื่องเป้าหมายในการพัฒนากับระบบการบริหารจัดการและการเรียงลำดับความสำคัญ ของกลยุทธ์ในการดำเนินงานเพื่อให้การพัฒนาบุคลากรไปสู่การพัฒนาที่มีประสิทธิภาพ และจะช่วย ทำให้สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการมีทิศทางพัฒนาที่ดีขึ้น ในเรื่องของการร้อยเรียงกัน ระหว่างเป้าหมายในการพัฒนาบุคลากรกับระบบในการบริหารจัดการของบุคลากร รวมทั้งในเรื่อง ของการปฏิบัติงานของบุคลากรนอกจากนี้จากการประชุมผู้เข้าร่วมประชุมได้แสดงความเห็นชอบใน ภาพรวมของกลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงาน

ปลัดกระทรวงศึกษาธิการที่จะเป็นประโยชน์หากได้มีการผลักดันกลยุทธ์นี้ไปสู่การปฏิบัติต่อการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการในช่วงของการเปลี่ยนที่เกิดขึ้นของสถานการณ์โลกจากการแพร่ระบาดของไวรัสโควิด - 19 ที่ทำให้ทุกหน่วยงานต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน การนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้เพื่อให้การดำเนินงานของหน่วยงานสามารถที่ทำงานในช่วงวิกฤตที่เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และบุคลากรในหน่วยงานต้องมีการพัฒนาสมรรถนะของตนเองให้เท่าทันและสามารถใช้ปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลได้พร้อมการเปลี่ยนที่เกิดขึ้นตลอดเวลา โดยหากหน่วยงานได้เพิ่มเติมการจัดทำโครงสร้างพื้นฐาน อุปกรณ์ที่ทันสมัย เอื้ออำนวยโปรแกรมการดำเนินงานที่ปฏิบัติงานที่เหมาะสม สอดคล้องกับการปฏิบัติงานและสามารถใช้งานได้โดยไม่มีข้อจำกัดจะเป็นสิ่งที่ส่งเสริมให้หน่วยงานมีความพร้อมที่จะเข้าสู่ยุคดิจิทัลอย่างสมบูรณ์

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ มีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะสำหรับนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1) ควรกำหนดเป็นนโยบายหรือจุดเน้นของหน่วยงานกระทรวงศึกษาธิการเพื่อกำหนดทิศทาง แผนงานและกระบวนการในการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดเพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของการพัฒนาบุคลากรให้เกิดประสิทธิภาพและสอดคล้องกับภารกิจหน่วยงานและความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

2) ควรมีการตั้งคณะกรรมการในการบริหารจัดการและพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานกระทรวงศึกษาธิการในการทำหน้าที่วางนโยบาย แผนงาน โครงการ ให้เกิดความชัดเจน พร้อมทั้งชี้แนะและกำกับติดตาม และประเมินผลแผนงานการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน โดยมีองค์ประกอบเป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ผู้อำนวยการสำนัก/กอง และมีกองบริหารงานบุคคลเป็นฝ่ายเลขานุการ เพื่อให้เกิดการพัฒนาที่เป็นรูปธรรมและสามารถวัดและประเมินผลการดำเนินงานได้อย่างแท้จริง

1.2 ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1) จากผลการวิจัย พบว่า กลยุทธ์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการได้จัดทำขึ้นแต่ยังขาดความชัดเจน ขาดทิศทางการพัฒนา กรอบแนวทางการดำเนินงานที่ไม่มีเป้าหมายทำให้การขับเคลื่อนกลยุทธ์ในการพัฒนาบุคลากรจึงยังไม่เป็นรูปธรรมชัดเจน จึงควรมีการตั้งคณะกรรมการเป็นรายกลยุทธ์ โดยเชิญผู้แทนสำนัก/กอง และผู้เชี่ยวชาญ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการรับผิดชอบและขับเคลื่อนการดำเนินงานในแต่ละกลยุทธ์เพื่อให้เกิดการพัฒนาบุคลากรเกิดความชัดเจน เป้าหมายการพัฒนาที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันและเกิดการพัฒนาที่เป็นรูปธรรมขึ้น โดยมีกอง

บริหารงานบุคคลเป็นหน่วยประสานและบูรณาการการทำงานร่วมกันเพื่อการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพ ครอบคลุมทุกหน่วยงาน

2) ผลการวิจัย พบว่า การพัฒนาบุคลากรที่ผ่านมายังไม่สามารถวัดความสำเร็จของการพัฒนาตามแผนได้อย่างชัดเจน จึงควรกำหนดตัวชี้วัดรวมและตัวชี้วัดรายกลยุทธ์ให้ชัดเจนเพื่อใช้สำหรับการวัดความสำเร็จของการดำเนินงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายของกลยุทธ์หรือไม่

3) ผลการวิจัย พบว่า แผนการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานยังขาดการวิเคราะห์ความต้องการและความคาดหวังในการพัฒนาให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริง ยังไม่ครอบคลุมทุกตำแหน่งเนื่องจากข้อจำกัดด้านงบประมาณ ดังนั้นจึงควรมีการจัดทำแผนงาน โครงการ และงบประมาณที่สอดคล้องกับความต้องการในการพัฒนาของหน่วยงาน ตำแหน่งและบุคลากรเพื่อรองรับการดำเนินงานตามกลยุทธ์ให้เกิดผลเป็นรูปธรรมและสามารถพัฒนาบุคลากรได้อย่างเต็มความสามารถ สอดคล้องกับศักยภาพ

4) ผลการวิจัย พบว่า การติดตามประเมินผลหลังจากการพัฒนาบุคลากรยังมีน้อย และไม่สามารถวัดความสำเร็จเพื่อรายงานความก้าวหน้าหรือกำหนดทิศทางในการวางแผนการพัฒนาบุคลากรต่อไปได้ จึงควรมีการติดตาม ประเมินผลและรายงานผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์กับผู้บริหารทุกระดับเพื่อให้เกิดการกระตุ้นและการพัฒนาที่ต่อเนื่องและเห็นผลเป็นระยะเพื่อให้เกิดการวางแผนการพัฒนาที่ต่อเนื่องและสามารถกำหนดทิศทางและแนวทางการดำเนินการพัฒนาของบุคลากรในภาพรวมได้อย่างชัดเจนและตรงตามความต้องการและความจำเป็นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5) ผลการวิจัย พบว่า โครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัล โปรแกรมและเครื่องมือต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานยังไม่ทันสมัยและไม่สามารถรองรับกับระบบการทำงานที่เกิดขึ้นได้ จึงควรมีการปรับปรุง ปรับเปลี่ยนจัดหาโครงสร้างพื้นฐานอุปกรณ์ที่ทันสมัย ที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานที่เหมาะสมสอดคล้องกับการปฏิบัติงานและสามารถใช้งานได้โดยไม่มีข้อจำกัดจะเป็นสิ่งที่ส่งเสริมให้หน่วยงานมีความพร้อมที่จะเข้าสู่ยุคดิจิทัลอย่างสมบูรณ์

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กร เพื่อพัฒนาต่อยอดกลยุทธ์ให้สามารถขับเคลื่อนอย่างเป็นระบบและเกิดผลเป็นรูปธรรม

2.2 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรในสังคมยุคดิจิทัลเพื่อนำไปสู่การวางแผนและพัฒนาแนวทางการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2.3 ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงประเมิณกลยุทธ์การพัฒนาการเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการหรือหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อนำไปสู่การจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายให้กับหน่วยงานนำไปใช้ในการปรับปรุง แก้ไข และพัฒนา

3. การนำไปใช้ประโยชน์

จากงานวิจัยกลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการได้นำไปสู่การใช้ประโยชน์ คือ การนำเสนอกลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการให้กับผู้บริหารระดับสูงพิจารณาเพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนในเชิงนโยบายและเป็นจุดเน้นของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการในการนำไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม โดยนำไปสู่การจัดทำแผนหลักของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการคือ แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการและแผนปฏิบัติการด้านการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคที่มีบริบทของการพัฒนาสมรรถนะที่ต่างกันได้นำไปปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากร ทั้งในเรื่องของกำหนดทิศทาง แผนงาน โครงการที่สอดคล้องกับภารกิจงานและการบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของการพัฒนาบุคลากรให้เกิดการพัฒนาที่เป็นรูปธรรม มีประสิทธิภาพและและเท่าทันการเปลี่ยนในยุคดิจิทัลที่เกิดขึ้นได้อย่างแท้จริง



รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย. (2549). ระบบมาตรฐานงานชุมชน *Best Practices* "ประสบการณ์การ เรียนรู้จากชุมชน". บริษัท บีทีเอส เพรส จำกัด.
- กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม. (2561). แผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 ของกระทรวง ดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม. กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม.
- กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร. (2559). แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม. กระทรวง เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร.
- กองทุนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม. (Digital Literacy คืออะไร). เข้าถึงเมื่อ 12 พฤษภาคม 2564 เข้าถึง ได้จาก <https://www.facebook.com/defundth/posts/557207934874422/>
- ขวัญทิพย์ ชินเศรษฐวงศ์. (2556). ยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่ประชาคมอาเซียน สาขาวิชาพัฒนา ศึกษา ภาควิชาพื้นฐานทางการศึกษาบัณฑิตวิทยาลัย บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร].
- จินตนา บุญบังการ และณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2549). การจัดการเชิงกลยุทธ์. ซีเอ็ด ยูเคชั่น.
- จีระศักดิ์ ธรรมนิทา และวศิณ ชูประยูร. (2560). ตัวแบบการเตรียมความพร้อมภาคประชาชนเพื่อรองรับเศรษฐกิจ ดิจิทัล สาขาวิชาการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ วิทยาลัยเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร บัณฑิต วิทยาลัย มหาวิทยาลัยรังสิต].
- จุมพล พูลภัทรชีวิน. (2546). ปฏิบัติการวิจัยอนาคต EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research). วารสารครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 32(1), 1-19.
- จุมพล พูลภัทรชีวิน. (2561). วิจัย EDFR และกระบวนการคิด. เข้าถึงเมื่อ 23 พฤษภาคม 2562 เข้าถึงได้จาก <https://www.salika.co/2018/10/15/ethnographic-delphi-futures-research/>
- ฉันทนา วิริยเวชกุล. (2549). Benchmarking : การเปรียบเทียบความสามารถอย่างเป็นระบบ. วารสารครุศาสตร์ อุดสาหกรรม, 5, 1(ตุลาคม 2548-มีนาคม 2549), 110-112.
- ชรินทร์ ธีรรัฐยางกูร. (2561). แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมและแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย. เข้าถึงเมื่อ 23 พฤษภาคม 2562 เข้าถึงได้จาก <http://www.mua.go.th/users/personnel/Data/public/2561/Slide-23-02-2561.pdf>.
- ชัชวาลย์ เจริญวรรณ. (2545). สังคมยุคดิจิทัล. เข้าถึงเมื่อ 10 ธันวาคม 2563 เข้าถึงได้จาก <https://www.nectec.or.th/schoolnet/library/create-web/10000/technology/10000-7245.html>
- ชูชัย สมิทธิไกร. (2550). การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (พิมพ์ครั้งที่ 2

- ed.). สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณกมล ปุณชเขตต์ทิกุล. (2561). การจัดทำยุทธศาสตร์. เข้าถึงเมื่อ 16 ธันวาคม 2563 เข้าถึงได้จาก <http://km.oae.go.th/index.php/strategic1-m/2561-stra1?start=5>
- เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล. (2543). Competency - Based Human Resources Management. *HR Magazine*, 21(4)(ต.ค. - ธ.ค), 12-22.
- ทิวากร นุกิจ. (2555). การกำหนดยุทธศาสตร์: กรมทหารปืนใหญ่กองพลนาวิกโยธิน. บทความทางทหาร, 78.
- เทียน ทองแก้ว. (2550). สมรรถนะ (Competency): หลักการและแนวปฏิบัติ. มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- นพดล อยู่เจริญ. (2561). องค์ประกอบของยุทธศาสตร์. เข้าถึงเมื่อ 16 ธันวาคม 2563 เข้าถึงได้จาก <http://km.oae.go.th/index.php/strategic1-m/2561-stra1?start=5>.
- บำเพ็ญ ไมตรีโสภณ. (2555). ทศศาสตร์การพัฒนากำลังคนกลุ่มอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวในเขตภูมิภาคตะวันตกเพื่อการก้าวสู่ประชาคมอาเซียน สาขาวิชาพัฒนศึกษา ภาควิชาพื้นฐานทางการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร].
- บุญเลิศ เย็นคงคา และคณะ. (2549). การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management). วี. เจ.พรินต์ติ้ง.
- บุญเสริม กิจศิริกุล. (2546). ปัญญาประดิษฐ์ เอกสารคำสอนวิชา 2110654. เข้าถึงเมื่อ 6 พฤศจิกายน 2563 เข้าถึงได้จาก <http://www.cp.eng.chula.ac.th/~boonserm/teaching/artificial.htm>
- ประชัน หันชัยเนา. (2561). กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในการสร้างขีดความสามารถการแข่งขันในการให้บริการของธนาคารพาณิชย์ไทยพื้นที่ภาคเหนือตอนบนเพื่อรองรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน สาขาวิชาผู้นำทางการศึกษาและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่].
- ผุสดี วัฒนสาคร. (2557). ยุทธศาสตร์การพัฒนาศูนย์อุตสาหกรรมภาพยนตร์ไทยสู่การเสริมสร้างเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์ สาขาวิชาพัฒนศึกษา ภาควิชาพื้นฐานทางการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร].
- พรชัย เจดามาน. (2556a). การจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยใช้หัวใจและมันสมอง. สำนักพิมพ์สุทรไพศาลบิวเดอร์.
- พรชัย เจดามาน. (2556b). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. เข้าถึงเมื่อ 23 พฤษภาคม 2562 เข้าถึงได้จาก <http://oknation.nationtv.tv/blog/jedaman/2013/03/29/entry-1>
- พรชัย ดีไพศาลสกุล. (2558). ยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงพยาบาลเอกชนสู่ความเป็นบรรมชัทธิบาล สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร].
- พวงรัตน์ เกษรแพทย์. (2543). การวางแผนกลยุทธ์ของนักการศึกษา. สุวีริยาสาส์น.
- พสุ เดชะรินทร์. (2546). เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย *Balanced scorecard* และ *Key performance indicators*. โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พัชรมัย แก้วบรรจง. (2556). แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือน สำนักงานศึกษาธิการภาค 1 - 13.
- พิบูล ทีปะपाल. (2551). การจัดการเชิงกลยุทธ์ : *Strategic management*. อมรการพิมพ์.

- เพ็ญประภา ศรีประสม. (2560). ประเทศไทย ยุค 4.0 เป็นอย่างไร. เข้าถึงเมื่อ 16 ธันวาคม 2563 เข้าถึงได้จาก <http://ced.sci.psu.ac.th/km/km/experience-km/2560/thailand4.0>
- ไพโรจน์ ปี ยะวงค์วัฒนา. (2545). การจัดการเชิงกลยุทธ์ (พิมพ์ครั้งที่ 2). โรงพิมพ์แห่ง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ภาวดี อนันต์นาวิ. (2551). หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา. มนต์รี, มิเกล กาไรซาบาล.
- มานพ ชาชีโย และวารารณ เทพสัมฤทธิ์พร. (2560). ยุทธศาสตร์การพัฒนาสมรรถนะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดภูเก็ต.
- รุ่งเกียรติ รัตนบานชื่น. (2563). ทำความเข้าใจพลวัตของระบบเศรษฐกิจดิจิทัลผ่านการศึกษาทักษะด้านดิจิทัลของครัวเรือนไทย. เข้าถึงเมื่อ 15 พฤษภาคม 2564 เข้าถึงได้จาก https://www.bot.or.th/Thai/ResearchAndPublications/articles/Pages/Symposium_14Sep2020.aspx
- ศิริวรรณ มนอัคระผดุง. (2563). การพัฒนายุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร].
- สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน) ร่วมกับสำนักงาน ก.พ. (2563). ทักษะด้านดิจิทัลสำหรับข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ (*Digital Government*). เข้าถึงเมื่อ 26 พฤศจิกายน 2563 เข้าถึงได้จาก <https://dgsa.tpqi.go.th/home/reportController/reportOverall>.
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2545). *Benchmarking* : ทางลัดสู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ. อินโนกราฟิกส์.
- สวนดุสิต, ม. *Competency*. Retrieved เข้าถึงเมื่อ 2 ตุลาคม 2562 from เข้าถึงได้จาก <http://dusithost.dusit.ac.co.th>
- สำนักข่าวอิศรา. (2563). เจาะเบื้องลึก! หลังโควิดระบาด จนท.รัฐ-ราชการ‘ทำงานที่บ้าน’อย่างไร-สำเร็จแค่ไหน? เข้าถึงเมื่อ 15 พฤศจิกายน 2563 เข้าถึงได้จาก <https://www.isranews.org/article/isranews-scoop/89024-isranews-20.html>
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2552). คู่มือสมรรถนะหลัก: คำอธิบาย และตัวอย่างพฤติกรรมบ่งชี้. สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2562). ทักษะด้านดิจิทัลที่จำเป็นสำหรับข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ เพื่อปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล. สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2563). “ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี พ.ศ. 2561 - 2580”.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2559). แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564).
- สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2563). แผนยุทธศาสตร์การพัฒนากุศลกรสำนักงานปลัด กระทรวงศึกษาธิการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 – 2565. Retrieved เข้าถึงเมื่อ 12 พฤศจิกายน 2563 เข้าถึงได้จาก <http://www.bga.moe.go.th/2018/?p=13136>

- สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์. (2563). ทักษะดิจิทัลที่คนไทยต้องมี รับปี 2021. อยุธยา. เข้าถึงเมื่อ 12 พฤษภาคม 2564 เข้าถึงได้จาก <https://www.etda.or.th/th/Useful-Resource/Knowledge-Sharing/Digital-Skills-for-Thailand-in-2021.aspx>
- สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน). (2562). ผลการสำรวจระดับความพร้อมรัฐบาลดิจิทัล หน่วยงานภาครัฐของประเทศไทย ประจำปี 2562. สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน). เข้าถึงเมื่อ 15 ธันวาคม 2562 เข้าถึงได้จาก <https://www.dga.or.th/th/content/2131/13799/>
- สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน). (2564). แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2563-2565. สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน).
- สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน)ร่วมกับ บริษัท Bluebik Group. (2563, 2563). ผลการสำรวจระดับความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลหน่วยงานภาครัฐของประเทศไทย ประจำปี 2563. สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน). เข้าถึงเมื่อ 20 ธันวาคม 2563 เข้าถึงได้จาก <https://www.dga.or.th/th/content/2174/14385/>
- สำนักงานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (องค์การมหาชน). (2560). (ร่าง) แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2560-2564.
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2565). ร่างแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 – 2570). สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2562a). แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ (2562). สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์.
- สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2562b). แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับจัดทำคำของบประมาณรายจ่ายประจำปี). สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์.
- สุกัญญา รัตมิตร์มโนโชติ. (2004). Competency : เครื่องมือการบริหารที่ปฏิเสธไม่ได้. *Productivity*, 9(53) (พ.ย. – ธ.ค.), 44-48.
- สุคนธา คงศีล และ สุขุม เจริญตน. (2550). การวิจัยเชิงนโยบายคืออะไรและทำอย่างไร. วารสารบริหารงานสาธารณสุข, 13(กรกฎาคม-ธันวาคม), 56-71.
- สุพานี สฤกษ์วานิช. (2552). พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่:แนวคิดและทฤษฎี (พิมพ์ครั้งที่7 ed.). โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุมาลี จิระจรัส. (2548). การจัดการเชิงกลยุทธ์. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- เสรี พงศ์พิศ. (2548). เครือข่าย: ยุทธวิธีเพื่อประชาคมเข้มแข็ง ชุมชนเข้มแข็ง, . สถาบันส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน.
- อนันต์สิทธิ์ สุ่มหิรัญ. (2563). *Digital literacy* คืออะไร. เข้าถึงเมื่อ 12 พฤษภาคม 2564 เข้าถึงได้จาก

<https://www.ocsc.go.th/DLProject/mean-dl>

อานนท์ ศักดิ์วีระวิทย์. (2547). แนวคิดเรื่องสมรรถนะ Competency : เรื่องเก่าที่เรายังหลงทาง.

Chulalongkon Review, 16(ก.ค. - ก.ย.), 57-72.

อุทุมพร พัชวรรัตน์. (2547). ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาต่อการจัดการเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม].

ภาษาอังกฤษ

A. de Waal, A., & Tan Akaraborworn, C. (2013). Is the high performance organization framework suitable for Thai organizations? *Measuring Business Excellence*, 17(4), 76-87. <https://doi.org/10.1108/mbe-01-2013-0001>

Androutsopoulou, A., Karacapilidis, N., Loukis, E., & Charalabidis, Y. (2019). Transforming the communication between citizens and government through AI-guided chatbots. *Government Information Quarterly*, 36(2), 358-367. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2018.10.001>

Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. John Wiley & Sons.

Charles, W. H., & Jones, G. R. (1989). *Strategic Management: an integrated approach*. Houghton Mifflin.

Dirican, C. (2015). The Impacts of Robotics, Artificial Intelligence On Business and Economics. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 195, 564-573. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.134>

Dubois, D. D., Rothwell, W. J., & Stern, D. J. K. (2004). *Competency-based Human Resource Management*. Davies-Black Pub. <https://books.google.co.th/books?id=VFv1LgECAAJ>

Dukeshire, S., & Thurlow, J. (2005). *Understanding the link between research and policy*. Rural Communities Impacting Policy Project Atlantic Health Promotion Research Centre.

Gilley, J. W., Egglund, S. A., & Gilley, A. M. (1989). *Principles of human resource development*. Perseus.

Grieves, J. (2003). *Strategic Human Resource Development*. SAGE Publications Ltd.

Harrison, R., & Kessels, J. (2004). *Human Resource Development in a Knowledge*

- Economy*. Macmillan Education UK.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring corporate strategy: Text and cases*. Pearson education.
- Johnson, J., Whittington, R., Regnér, P., Angwin, D., Johnson, G., & Scholes, K. (2020). *Exploring strategy*. Pearson UK.
- Jones, G. R., & WL, C. (2000). *Strategic management theory: an integrated approach*. Houghton Mifflin.
- Masayuki, M. (2017). Who Are Afraid of Losing Their Jobs to Artificial Intelligence and Robots. *Evidence from a survey. Japan: Research Institute of Economy, Trade and Industry (RIETI)*.
- McClelland, D. (2004). A guide to job competency assessment. In D. D. Dubois & e. al (Eds.), *Competency-Based Human Resource Management*. Davies-Black
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence.". *American Psychologist*, 28(1), 1-14. <https://doi.org/10.1037/h0034092>
- Parry, E., & Battista, V. (2019). The impact of emerging technologies on work: a review of the evidence and implications for the human resource function. *Emerald Open Research*, 1, 5. <https://doi.org/10.12688/emeraldopenres.12907.1>
- Parry, S. B. (1997). *Evaluating the Impact of Trainin*. American Society of Training and Development.
- Patthanant Seetee. (2014). *TOW'S Matrix*. <https://www.gotoknow.org/posts/561449>
- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2000). *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control*. Irwin/McGraw-Hill.
<https://books.google.co.th/books?id=Wmu1AAAAIAAJ>
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (2012). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. HarperCollins.
<https://books.google.co.th/books?id=Cajl2dHa7SQC>
- Pitts, R. A., & Lei, D. (2000). *Strategic management: Building and sustaining competitive advantage. (No Title)*.
- Robbins, Bergman, Stagg, & Coulter. (2006). *Organization Behavior* (11th ed.). Pearson Prentice Hall.
- Rue, L. W., & Byars, L. L. (2003). *Management: Skills and Application* (10 ed.). McGraw-

- Hill/Irwin. https://books.google.co.th/books?id=-LahtyVud_gC
- Russell, S. J., Norvig, P., & Canny, J. F. (2003). *Artificial Intelligence: A Modern Approach* (2nd Edition ed.). Prentice Hall.
<https://books.google.co.th/books?id=Kl2WQgAACAAJ>
- Schermerhorn, J. R. (2002). *Management* (7th edition ed.). Wiley.
<https://books.google.co.th/books?id=aw2XPwAACAAJ>
- Schwab, K. (2020). *Founder and Executive Chairman*. Retrieved 3 June 2020 from
<https://www.weforum.org/agenda/authors/klaus-schwab>.
- Thinkaboutwealth. (2020). *Pestel analysis เครื่องมือช่วย SWOT วิเคราะห์ปัจจัยภายนอก*. https://www.thinkaboutwealth.com/pestel-analysis/#google_vignette
- Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (1999). *Strategic Management: Concepts and Cases*. Irwin/McGraw-Hill. <https://books.google.co.th/books?id=cv-xPTBvLEwC>
- Weinberger, L. A. (1998). Commonly held theories of human resource development. *Human Resource Development International*, 1(1), 75-93.
<https://doi.org/10.1080/13678869800000009>
- Wheelen, T. L. H., J.D. (2000). *Strategic Management*. Prentice Hall.
<https://books.google.co.th/books?id=YB07AAAAIAAJ>
- Wheelen, T. L. H., J.D. (2010). *Essentials of Strategic Management* (5 ed.). Prentice Hall.
<https://books.google.co.th/books?id=f2ZaAAAAYAAJ>



ภาคผนวก



รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. รองศาสตราจารย์ นาวาอากาศโท ดร.สุมิตร สุวรรณ
ตำแหน่ง รองคณบดีฝ่ายบริหาร
สถานที่ทำงาน คณะศึกษาศาสตร์และพัฒนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

2. รองศาสตราจารย์ ดร. อนิรุทธ์ สติมัน
ตำแหน่ง อาจารย์ภาควิชาเทคโนโลยีทางการศึกษา
สถานที่ทำงาน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
E-mail : Satiman_a@su.ac.th

3. รองศาสตราจารย์ ดร. เอกนถุน บางท่าไม้
ตำแหน่ง อาจารย์ภาควิชาเทคโนโลยีทางการศึกษา
สถานที่ทำงาน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
E-mail : Bangthamai_e@su.ac.th

4. นายอาคม ศาณศิลป์
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
สถานที่ทำงาน ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานปลัดกระทรวง
ศึกษาธิการ

5. ดร. กมลวรรณ รอดจ่าย
ตำแหน่ง นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ
สถานที่ทำงาน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

ที่ อว 8606 (9๙๙) | 4511



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์
อ.เมือง จ.นครปฐม 73000

4 ตุลาคม 2564

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ นาวาโท ดร.ศุภมิตร สุวรรณ

ด้วย นางสาวนิตยา จันทร์รุ่งใหญ่ รหัสประจำตัว 61260801 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต
สาขาวิชาพัฒนศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง " กลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะ
ของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัล ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ "

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร มีความประสงค์ขอเรียนเชิญท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้
ผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษาดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร. อธิกมาส มากจู้)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย

รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
นครปฐม โทร.034-218790



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ที่ อว 8606(ขง) 4509

โทร.034-218790

วันที่ 4 ตุลาคม 2564

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.อนิรุทธิ์ สติมัน

ด้วย นางสาวนิตยา จันทร์หุ่งใหญ่ รหัสประจำตัว 61260801 นักศึกษาระดับปริญญาตรี บัณฑิต
สาขาวิชาพัฒนศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง " กลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะ
ของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัล ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ "

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร มีความประสงค์ขอเรียนเชิญท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้
ผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษาดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

(อาจารย์ ดร.อิทธิมาศ มากจู้ย)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย

รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

โทร.034-218790

ที่ อว 8606 (ขส) 4510

วันที่ 4 ตุลาคม 2564

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.เอกนถน บางท่าไม้

ด้วย นางสาวนิตยา จันทร์ทุ่งใหญ่ รหัสประจำตัว 61260801 นักศึกษาระดับปริญญาตรี บัณฑิต
สาขาวิชาพัฒนศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง " กลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะ
ของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัล ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ "

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร มีความประสงค์ขอเรียนเชิญท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้
ผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษาดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

(อาจารย์ ดร.อธิมาส มากजू)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย

รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ที่ อว 8606 (พฐ.)/4512



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์
อ.เมือง จ.นครปฐม 73000

4 ตุลาคม 2564

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย

เรียน นายอาคม ศาณศิลป์

ด้วย นางสาวนิตยา จันทร์หุ่งใหญ่ รหัสประจำตัว 61260801 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต
สาขาวิชาพัฒนศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง " กลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะ
ของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัล ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ "

ในกรณีนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร มีความประสงค์ขอเรียนเชิญท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้
ผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษาดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร. อธิกมาส มากजू)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย
รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
นครปฐม โทร.034-218790

ที่ อว 8606 (พ.ศ.) 41513



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์
อ.เมือง จ.นครปฐม 73000

4 ตุลาคม 2564

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.กมลวรรณ รอดจ่าย

ด้วย นางสาวนิตยา จันทร์ทุ่งใหญ่ รหัสประจำตัว 61260801 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต
สาขาวิชาพัฒนศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง " กลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะ
ของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัล ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ "

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร มีความประสงค์ขอเรียนเชิญท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้
ผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษาดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.อริกมาส มากู้ย)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย

รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
นครปฐม โทร.034-218790

ผลการประเมินคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัล
ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

คำชี้แจงสำหรับผู้เชี่ยวชาญ : โปรดพิจารณาว่าข้อความเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปผู้ตอบแบบสัมภาษณ์เหมาะสมหรือไม่อย่างไร

ข้อ	ข้อความ	คะแนนผู้เชี่ยวชาญ					คะแนนรวม	ค่า IOC	ยอมรับ
		1	2	3	4	5			
1	ชื่อ - สกุลผู้ให้สัมภาษณ์	1	1	1	1	1	5	1	✓
2	อายุปี	1	1	1	1	1	5	1	✓
3	ระดับการศึกษา	1	1	1	0	1	4	0.8	✓
4	ตำแหน่ง	1	1	1	1	1	5	1	✓
5	สถานที่ทำงาน	1	1	1	1	1	5	1	✓
6	ประสบการณ์ในการทำงานปี	1	1	1	1	1	5	1	✓
7	ประสบการณ์ที่ผ่านมา	1	1	1	0	0	3	0.6	✓
8	เบอร์โทรศัพท์	1	1	1	0	0	3	0.6	✓
9	Email	1	1	1	0	1	4	0.8	✓
10	ID - Line	1	1	1	0	0	3	0.6	✓

ส่วนที่ 2 ข้อคำถาม/แนวทางการสัมภาษณ์เชิงลึก

คำชี้แจงสำหรับผู้เชี่ยวชาญ : โปรดพิจารณาว่าข้อความเกี่ยวกับข้อคำถาม/แนวทางการสัมภาษณ์เชิงลึกสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยหรือไม่อย่างไร

ข้อ	ข้อความ	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ					คะแนนรวม	ค่า IOC	ยอมรับ
		1	2	3	4	5			
1	สภาพการณ์ของสมรรถนะบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการในปัจจุบัน								
	1.1 สภาพการณ์ของสมรรถนะบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการในภาพรวมเป็นอย่างไร	0	1	1	1	1	4	0.8	✓
	1.2 สภาพการณ์ของสมรรถนะบุคลากรด้านดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการเป็นอย่างไร	0	1	1	1	1	4	0.8	✓
2	ความคาดหวังเกี่ยวกับสมรรถนะบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ								
	2.1 ความคาดหวังเกี่ยวกับสมรรถนะบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการในภาพรวมควรเป็นอย่างไร	1	1	1	1	1	5	1	✓

ข้อ	ข้อความ	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ					คะแนนรวม	ค่า IOC	ยอมรับ
		1	2	3	4	5			
	2.2 ความคาดหวังเกี่ยวกับสมรรถนะบุคลากรด้านดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการควรเป็นอย่างไร	1	1	1	1	1	5	1	✓
3	ความคิดเห็นของท่านในการเสริมสร้างสมรรถนะบุคลากรด้านดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ								
	3.1 ความคิดเห็นของท่านในการเสริมสร้างสมรรถนะบุคลากรด้านดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการเป็นอย่างไร	1	1	1	1	1	5	1	✓
	3.2 ความคิดเห็นของท่านในการเสริมสร้างสมรรถนะบุคลากรด้านดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการควรเป็นอย่างไร	1	1	1	1	1	5	1	✓
4	ความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในที่ส่งผลต่อการเสริมสร้างสมรรถนะบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ทั้ง 7 ด้าน เป็นอย่างไร								
	4.1 ด้านกลยุทธ์ (STRATEGY)	1	1	1	1	1	5	1	✓
	4.2 ด้านโครงสร้างขององค์กร (STRUCTURE)	1	1	1	1	1	5	1	✓
	4.3 ด้านภาวะผู้นำหรือผู้บริหาร (STYLE)	1	1	1	1	1	5	1	✓
	4.4 ด้านระบบงาน (SYSTEMS)	1	1	1	1	1	5	1	✓
	4.5 ด้านบุคลากร (STAFF)	1	1	1	1	1	5	1	✓
	4.6 ด้านทักษะ (SKILL)	1	1	1	1	1	5	1	✓
	4.7 ด้านค่านิยม (SHARED VALUES)	1	1	1	1	1	5	1	✓
5	ความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการเสริมสร้างสมรรถนะบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการทั้ง 6 ด้านเป็นอย่างไร								
	5.1 ด้านการเมือง/นโยบาย (Politics)	1	1	1	1	1	5	1	✓
	5.2 ด้านเศรษฐกิจ (Economics)	1	1	1	1	1	5	1	✓
	5.3 ด้านสังคม (Society)	1	1	1	1	1	5	1	✓
	5.4 ด้านเทคโนโลยี (Technology)	1	1	1	1	1	5	1	✓
	5.5 ด้านสภาพแวดล้อม (Environment)	1	1	1	1	1	5	1	✓
	5.6 ด้านกฎหมาย (Legal)	1	1	1	1	1	5	1	✓
6	ปัญหาและอุปสรรคในการเสริมสร้างสมรรถนะบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการเป็นอย่างไร								
	6.1 สภาพแวดล้อมภายใน (ด้านกลยุทธ์ ด้านโครงสร้างขององค์กร ด้านภาวะผู้นำหรือผู้บริหาร ด้านค่านิยม ด้านบุคลากร ด้านทักษะ ด้านระบบงาน)	1	1	1	1	1	5	1	✓
	6.2 สภาพแวดล้อมภายนอก (ด้านการเมือง ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านเทคโนโลยี ด้านสภาพแวดล้อม ด้านกฎหมาย)	1	1	1	1	1	5	1	✓

ข้อ	ข้อความ	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ					คะแนนรวม	ค่า IOC	ยอมรับ
		1	2	3	4	5			
7	ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการเสริมสร้างสมรรถนะบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ	1	1	1	1	1	5	1	✓

ผลการประเมินค่าความสอดคล้อง (IOC) จากผู้เชี่ยวชาญ
ประเด็นเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ เป้าประสงค์และแนวทางการดำเนินการ

วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ เป้าประสงค์และแนวทางการดำเนินการ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่าIOC	ยอมรับ
	1	2	3	4	5			
1. วิสัยทัศน์ “บุคลากรมีสมรรถนะสูง มีทักษะและรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล”	-1	1	1	1	1	3	0.6	ปรับ
พันธกิจ								
1. ส่งเสริม พัฒนา เพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรให้มีทักษะและสมรรถนะด้านดิจิทัลเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง	1	1	1	1	1	5	1	✓
2. สร้างวัฒนธรรมองค์กร ค่านิยมและทัศนคติ ที่สอดคล้องกับวิถีชีวิตการทำรูปแบบใหม่ New normal	1	1	1	1	1	5	1	✓
3. พัฒนาระบบการบริหารจัดการบุคลากรให้มีประสิทธิภาพทันสมัย ตอบสนองต่อภารกิจงานที่เปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล	1	1	1	1	1	5	1	✓
4. พัฒนาระบบ กลไก เชื่อมโยงระบบงานและโครงสร้างพื้นฐานให้มีประสิทธิภาพเอื้อต่อการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	5	1	✓
กลยุทธ์ที่ 1 เพิ่มขีดความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะด้านดิจิทัล	1	1	1	1	1	5	1	✓
เป้าประสงค์								
บุคลากรมีความสามารถ ทักษะและสมรรถนะด้านดิจิทัลในการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและจำเป็นในการปฏิบัติงานสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล	1	1	1	1	1	5	1	✓
แนวทางการดำเนินการ								
1.1 ส่งเสริม พัฒนาบุคลากรให้มีทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นในยุคดิจิทัลและเป็นไปตามมาตรฐาน ก.พ.	1	1	1	1	1	5	1	✓
1.2 เพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรให้มีทักษะดิจิทัลแตกต่างหลากหลายตรงตามความต้องการและครอบคลุมภารกิจตามสายงาน	1	1	0	-1	1	2	0.4	✓
1.3 สนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และเพิ่มทุนประสบการณ์ในการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และทั่วถึง	1	1	1	1	1	5	1	✓
1.4 สร้างและพัฒนาบุคลากรด้านเทคนิคที่มีความสามารถในระดับมืออาชีพ และเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัลให้มีครอบคลุมทุกหน่วยงาน	1	1	1	1	1	5	1	✓
กลยุทธ์ที่ 2 เร่งสร้างวัฒนธรรม ปลุกฝังกรอบความคิด (Mindset) ค่านิยมและทัศนคติ ในการพัฒนาตนเองให้รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง	0	1	1	1	1	4	0.8	✓
เป้าประสงค์								
บุคลากรมีวัฒนธรรม กรอบความคิด ความรอบรู้ ค่านิยมและทัศนคติ เป็นผู้ใฝ่เรียนรู้ในการพัฒนาตนเองในการทำงานให้พร้อมเรียนรู้ยอมรับการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง เป็นรูปธรรม	-1	1	1	1	1	3	0.6	ปรับ

วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ เป้าประสงค์และแนวทางการดำเนินการ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่าIOC	ยอมรับ
	1	2	3	4	5			
ยั่งยืนและสอดคล้องกับวิถีชีวิตการทำรูปแบบใหม่ New normal								
แนวทางการดำเนินการ								
2.1 ปลุกฝังกรอบความคิด (Mindset) ค่านิยมและทัศนคติในการทำงานให้พร้อมเรียนรู้ ยอมรับการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเองไปสู่การปฏิบัติงานในรูปแบบใหม่ที่เป็นรูปธรรมและยั่งยืน	1	1	1	1	1	5	1	✓
2.2 สร้างแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ใฝ่รู้ ใฝ่เรียนและมีความคิดสร้างสรรค์ในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลกับการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัล	1	1	1	1	1	5	1	✓
2.3 สร้างจิตสำนึกและการตระหนักรู้ในการรับผิดชอบในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างถูกต้อง เหมาะสม ปลอดภัย และสร้างสรรค์	1	1	1	1	1	5	1	✓
2.4 สร้างและส่งเสริมความรู้ในการสนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรด้านดิจิทัลอย่างต่อเนื่องเป็นรูปธรรมและเท่าทันการเปลี่ยนแปลง	1	1	1	1	1	5	1	✓
กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาระบบการบริหารจัดการบุคลากรให้มีความยืดหยุ่น คล่องตัว ทันสมัย ตอบสนองต่อภารกิจงานที่เปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล	1	1	1	1	1	5	1	✓
เป้าประสงค์								
มีระบบการบริหารจัดการบุคลากรให้มีความยืดหยุ่น คล่องตัว ทันสมัย ตอบสนองต่อภารกิจงานที่เปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล	1	1	1	1	1	5	1	✓
แนวทางการดำเนินการ								
3.1 กำหนดนโยบายและแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากุศลการไปสู่การดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม ครอบคลุมทุกตำแหน่งสอดคล้องกับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะ แนวทางการพัฒนาของ กพ. และรัฐบาลดิจิทัล	1	1	1	1	1	5	1	✓
3.2 พัฒนาหลักสูตร รูปแบบและช่องทางที่หลากหลายในการพัฒนาบุคลากรให้ตรงตามความต้องการเชื่อมโยงกับการพัฒนางาน	1	1	1	1	0	4	0.8	✓
3.3 สร้างแพลตฟอร์มในการพัฒนาบุคลากรอย่างหลากหลายให้สอดคล้องกับตำแหน่งงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานและสนับสนุนความก้าวหน้าในสายงาน	0	1	1	1	1	4	0.8	✓
3.4 สนับสนุนการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้เชื่อมต่อและแลกเปลี่ยนข้อมูล ในการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ	1	1	1	1	1	5	1	✓
3.5 เพิ่มโอกาสในการเข้าถึงข้อมูลการพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะผ่านระบบดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพและปลอดภัย	1	1	1	1	1	5	1	✓
3.6 สร้างระบบการติดตามการพัฒนาบุคลากรที่เชื่อมโยงกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานและการเลื่อนตำแหน่ง	1	1	1	1	1	5	1	✓
กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาระบบ กลไก เชื่อมโยงระบบงานและโครงสร้างพื้นฐานให้มีประสิทธิภาพเอื้อต่อการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	5	1	✓
เป้าประสงค์								
มีระบบ กลไก เชื่อมโยงระบบงานและโครงสร้างพื้นฐานให้มีประสิทธิภาพเอื้อต่อการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	5	1	✓
แนวทางการดำเนินการ								
4.1 สร้างระบบนิเวศและสภาพแวดล้อมที่เอื้อและส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรด้านดิจิทัล	1	1	1	1	1	5	1	✓
4.2 ปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัลให้ทันสมัยและรองรับระบบ	1	1	1	1	1	5	1	✓

วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ เป้าประสงค์และแนวทางการดำเนินการ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่าIOC	ยอมรับ
	1	2	3	4	5			
การทำงานในยุคดิจิทัล								
4.3 สร้างระบบงานและกลไกการขับเคลื่อนให้มีความเชื่อมโยงและเอื้อต่อการปฏิบัติงาน	0	1	1	1	1	4	0.8	✓
4.4 ปรับปรุงแก้ไขกฎ ระเบียบให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความคล่องตัว ความปลอดภัยและลดความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน ของบุคลากร	1	1	1	1	1	5	1	✓
4.5 พัฒนาและบูรณาการระบบฐานข้อมูล Big data ให้เชื่อมต่อข้อมูลที่จำเป็นสามารถเป็น one stop service ในการสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เกิดศักยภาพมากยิ่งขึ้น	1	1	1	1	1	5	1	✓





รายชื่อผู้ให้ข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก

1. นายสุภัทร จำปาทอง ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
2. นายธนู ขวัญเดช รองปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
3. นายวีระ แข็งกสิการ รองปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
4. นายสุทิน แก้วพนา รองปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
5. นายสมใจ วิเศษทักษิณ ผู้ช่วยปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
6. นายศัจธร วัฒนะมงคล ศึกษาธิการภาค 1
7. นายชาญวุฒิ วงศ์เพ็ญ ผู้อำนวยการสำนักอำนวยการ สป.
8. นายโกเมศ กลั่นสมจิตต์ ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สป.
9. นายอิทธิกร ช่างสากล ผู้อำนวยการศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สป.
10. นายสุภชัย จันทน์ปุม ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา
11. น.ส.อุบลรัตน์ วงศ์สุนทร ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านบริหารทรัพยากรบุคคล
12. น.ส.ทัศนีย์ พิศาลรัตนกุล ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านนโยบายและยุทธศาสตร์
13. นายอาคม ศาณศิลป์ ศึกษาธิการจังหวัดสมุทรสาคร
14. น.ส.นุจรีย์ บุรณากาญจน์ ผู้อำนวยการกลุ่มยุทธศาสตร์และแผน สป.
15. นายสุรชัย คัมสมบัติ ผู้อำนวยการกลุ่มยุทธศาสตร์และแผน ศธ. สนย.สป.
16. น.ส.อรทัย ทองฤกษ์ฤทธิ ผู้อำนวยการกลุ่มยุทธศาสตร์การวิจัยและพัฒนา
17. นางปริยานันท์ เพ็ญพุ่ม หัวหน้ากลุ่มนโยบายและยุทธศาสตร์ สคบศ.
18. นางณัฐชากานต์ เดวิส หัวหน้ากลุ่มอำนวยการ สคบศ.
19. น.ส.ดวงพร เจียมอัมพร หัวหน้ากลุ่มวิจัยและพัฒนา สคบศ.
20. นางกนกวรรณ บุญมาสุข หัวหน้างานพัฒนาบุคลากร
21. นายพัฒนา แจ่มเหมือน ผู้อำนวยการภารกิจตรวจราชการ
22. น.ส.สิริกัญญา สุขวิเสส ผู้อำนวยการกลุ่มยุทธศาสตร์การศึกษา ศธภ.2 (ปทุมธานี)
23. น.ส.ชลัดดา ชุมเดชะ ผู้อำนวยการกลุ่มส่งเสริมการศึกษาเอกชน ศธจ.พิจิตร
24. น.ส.กมลวรรณ รอดจ่าย นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ
25. นางนิศรา โภชากรณ์ นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ
26. นายวะสรธร สอนนุช ศึกษานิเทศก์ชำนาญการ ศธจ.นครนายก
27. น.ส.สุพรรณิ ตั้งจิตติประภา นักวิเคราะห์นโยบายและแผน ชำนาญการ
28. นายพลิชฐ์ สรรพเจริญกิจ นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ
29. ดร. ภูมิศรัณย์ ทองเลียมผาค นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ
30. นายธนเทพ ปลายแก่น นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ

ที่ อว 8606 (ผอ.)/พิเศษ



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์
อ.เมือง จ.นครปฐม 73000

17 มกราคม 2565

เรื่อง ขอสัมภาระ

เรียน ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

ด้วย นางสาวนิตชา จันทร์ทุ่งใหญ่ รหัสประจำตัว 61260801 นักศึกษาระดับปริญญาตรี บัณฑิต
สาขาวิชาพัฒนศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังดำเนินการวิทยานิพนธ์ เรื่อง "กลยุทธ์การเสริมสร้าง
สมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัล ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ" มีความประสงค์จะขอสัมภาระท่าน
เพื่อประกอบการดำเนินการวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้สัมภาระแก่นักศึกษา
ดังกล่าวด้วย สำหรับรายละเอียดเพิ่มเติมต่าง ๆ บัณฑิตวิทยาลัยขออนุญาตให้ นางสาวนิตชา จันทร์ทุ่งใหญ่ หมายเลข
โทรศัพท์ 0816570857

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร. อธิกมาส มากजू)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย
รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
นครปฐม โทร. 034-218790

ที่ อว 8606 (นส.)/พิเศษ



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์
อ.เมือง จ.นครปฐม 73000

17 มกราคม 2565

เรื่อง ขอสัมภาษณ์

เรียน รองปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

ด้วย นางสาวนิตยา จันทร์ทุ่งใหญ่ รหัสประจำตัว 61260801 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต
สาขาวิชาพัฒนศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังดำเนินการวิทยานิพนธ์ เรื่อง "กลยุทธ์การเสริมสร้าง
สมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัล ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ" มีความประสงค์จะขอสัมภาษณ์ท่าน
เพื่อประกอบการดำเนินการวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดให้สัมภาษณ์แก่นักศึกษา
ดังกล่าวด้วย สำหรับรายละเอียดเพิ่มเติมต่าง ๆ บัณฑิตวิทยาลัยขออนุญาตให้ นางสาวนิตยา จันทร์ทุ่งใหญ่ หมายเลข
โทรศัพท์ 0816570857

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร. อธิกมาส มากजू)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย
รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
นครปฐม โทร.034-218790

ที่ อว 8606 (นช) / ที่ ๑๕๕



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์
อ.เมือง จ.นครปฐม 73000

17 มกราคม 2565

เรื่อง ขอสัมภาษณ์

เรียน ผู้ช่วยปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

ด้วย นางสาวนิตยา จันทร์ทุ่งใหญ่ รหัสประจำตัว 61260801 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังดำเนินการวิทยานิพนธ์ เรื่อง "กลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัล ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ" มีความประสงค์จะขอสัมภาษณ์ท่านเพื่อประกอบการดำเนินการวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดให้สัมภาษณ์แก่นักศึกษาดังกล่าวด้วย สำหรับรายละเอียดเพิ่มเติมต่าง ๆ บัณฑิตวิทยาลัยขออนุญาตให้ นางสาวนิตยา จันทร์ทุ่งใหญ่ หมายเลขโทรศัพท์ 0816570857

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร. อธิกมาส มากजू)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย
รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
นครปฐม โทร.034-218790

ที่ อว 8606 (นส) / พิเศษ



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์
อ.เมือง จ.นครปฐม 73000

17 มกราคม 2565

เรื่อง ขอสัมภาษณ์

เรียน ผู้อำนวยการศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

ด้วย นางสาวนิตยา จันทร์ทุ่งใหญ่ รหัสประจำตัว 61260801 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังดำเนินการวิทยานิพนธ์ เรื่อง "กลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัล ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ" มีความประสงค์จะขอสัมภาษณ์ท่านเพื่อประกอบการดำเนินการวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดให้สัมภาษณ์แก่นักศึกษาดังกล่าวด้วย สำหรับรายละเอียดเพิ่มเติมต่าง ๆ บัณฑิตวิทยาลัยขออนุญาตให้ นางสาวนิตยา จันทร์ทุ่งใหญ่ หมายเลขโทรศัพท์ 0816570857

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร. อธิกมาส มากजू)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย
รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
นครปฐม โทร.034-218790

ที่ อว 8606 (นร) / พิเศษ



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์
อ.เมือง จ.นครปฐม 73000

17 มกราคม 2565

เรื่อง ขอสัมภาษณ์

เรียน ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านบริหารทรัพยากรบุคคล

ด้วย นางสาวนิตยา จันทร์หุ่งใหญ่ รหัสประจำตัว 61260801 นักศึกษาระดับปริญญาตรี บัณฑิต
สาขาวิชาพัฒนศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังดำเนินการวิทยานิพนธ์ เรื่อง " กลยุทธ์การเสริมสร้าง
สมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัล ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ" มีความประสงค์จะขอสัมภาษณ์ท่าน
เพื่อประกอบการดำเนินการวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดให้สัมภาษณ์แก่นักศึกษา
ดังกล่าวด้วย สำหรับรายละเอียดเพิ่มเติมต่าง ๆ บัณฑิตวิทยาลัยขออนุญาตให้ นางสาวนิตยา จันทร์หุ่งใหญ่ หมายเลข
โทรศัพท์ 0816570857

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.อริกมาส มากजूย)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย
รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
นครปฐม โทร.034-218790

ที่ อว 8606 (นส) / พิเศษ



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์
อ.เมือง จ.นครปฐม 73000

17 มกราคม 2565

เรื่อง ขอสัมภาระ

เรียน ศึกษาธิการภาค 1

ด้วย นางสาวนิตยา จันทร์ทุ่งใหญ่ รหัสประจำตัว 61260801 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต
สาขาวิชาพัฒนศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังดำเนินการวิทยานิพนธ์ เรื่อง "กลยุทธ์การเสริมสร้าง
สมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัล ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ" มีความประสงค์จะขอสัมภาระท่าน
เพื่อประกอบการดำเนินการวิทยานิพนธ์

ในกรณีนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดให้สัมภาระแก่นักศึกษา
ดังกล่าวด้วย สำหรับรายละเอียดเพิ่มเติมต่าง ๆ บัณฑิตวิทยาลัยขออนุญาตให้ นางสาวนิตยา จันทร์ทุ่งใหญ่ หมายเลข
โทรศัพท์ 0816570857

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.อริกมาส มากู้ซ)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย
รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
นครปฐม โทร.034-218790

ที่ อว 8606 (นร) / พิเศษ



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์
อ.เมือง จ.นครปฐม 73000

17 มกราคม 2565

เรื่อง ขอสัมภาษณ์

เรียน ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านนโยบายและยุทธศาสตร์

ด้วย นางสาวนิตยา จันทร์ทุ่งใหญ่ รหัสประจำตัว 61260801 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังดำเนินการวิทยานิพนธ์ เรื่อง " กลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัล ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ" มีความประสงค์จะขอสัมภาษณ์ท่านเพื่อประกอบการดำเนินการวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้สัมภาษณ์แก่นักศึกษาดังกล่าวด้วย สำหรับรายละเอียดเพิ่มเติมต่าง ๆ บัณฑิตวิทยาลัยขออนุญาตให้ นางสาวนิตยา จันทร์ทุ่งใหญ่ หมายเลขโทรศัพท์ 0816570857

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.อธิมาส มากจู้)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย

รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
นครปฐม โทร.034-218790

ที่ อว 8606 (นค) / ที่ ๑๕๕



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์
อ.เมือง จ.นครปฐม 73000

17 มกราคม 2565

เรื่อง ขอสัมภาษณ์

เรียน ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สป.

ด้วย นางสาวนิตยา จันทร์ทุ่งใหญ่ รหัสประจำตัว 61260801 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต
สาขาวิชาพัฒนศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังดำเนินการวิทยานิพนธ์ เรื่อง "กลยุทธ์การเสริมสร้าง
สมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัล ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ" มีความประสงค์จะขอสัมภาษณ์ท่าน
เพื่อประกอบการดำเนินการวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดให้สัมภาษณ์แก่นักศึกษา
ดังกล่าวด้วย สำหรับรายละเอียดเพิ่มเติมต่าง ๆ บัณฑิตวิทยาลัยขออนุญาตให้ นางสาวนิตยา จันทร์ทุ่งใหญ่ หมายเลข
โทรศัพท์ 0816570857

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

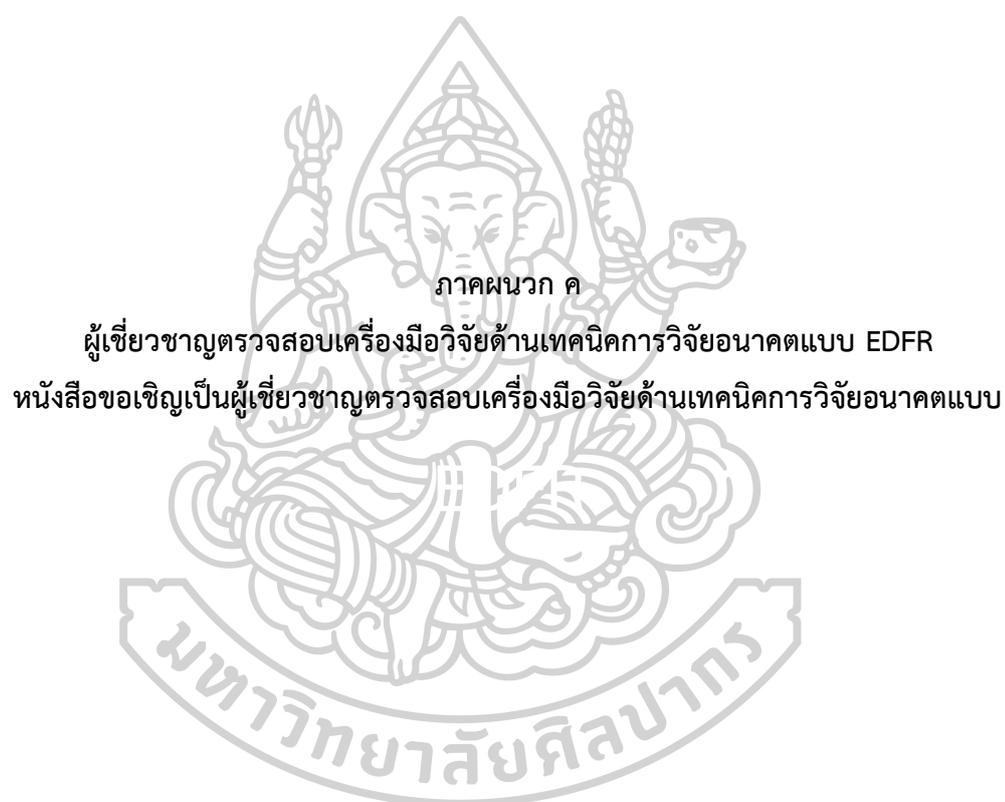
ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร. อธิกรมัส มากजू)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย

รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
นครปฐม โทร.034-218790



ภาคผนวก ค

ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยด้านเทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDFR
หนังสือขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยด้านเทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยด้านเทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDFR
(Ethnographic Delphi Futures Research)

1. นายสุทิน แก้วพนา รองปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
2. นายศัจธร วัฒนะมงคล ศึกษาธิการภาค 1
3. นายโกเมศ กลั่นสมจิตต์ ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สป.
4. นายอาคม ศาณศิลป์ ศึกษาธิการจังหวัดสมุทรสาคร
5. นายชาญวุฒิ วงศ์เพ็ญ ผู้อำนวยการสำนักอำนาจการ
6. น.ส.อุบลรัตน์ วงศ์สุนทร ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านบริหารทรัพยากรบุคคล
7. นายอิทธิกร ช่างสากล ผู้อำนวยการศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
8. น.ส.ดวงพร เจียมอัมพร หัวหน้ากลุ่มวิจัยและพัฒนา
9. นางณัฐชากานต์ เดวิส หัวหน้ากลุ่มอำนาจการ
10. นางปรียานันท์ เพ็งพุ่ม หัวหน้ากลุ่มนโยบายและยุทธศาสตร์
11. นางกนกวรรณ บุญมาสุข หัวหน้างานพัฒนาบุคลากร
12. น.ส.นุจริย์ บุรณากาญจน์ ผู้อำนวยการกลุ่มยุทธศาสตร์และแผน สป.
13. น.ส.มยุรี จีระมาตย์ ผู้อำนวยการกลุ่มอำนาจการและแผนดิจิทัล
14. ดร.อรทัย ทองฤกษ์ฤทธิ์ ผู้อำนวยการกลุ่มยุทธศาสตร์การวิจัยและพัฒนา
15. รศ.ดร.อนิรุทธ์ สติมัน ภาควิชาเทคโนโลยีการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
16. รศ.ดร.เอกกฤษ บางท่าไม้ ภาควิชาเทคโนโลยีการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
17. ดร. กมลวรรณ รอดจ่าย นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ
18. นายวະสรณ สอนนุช ศึกษานิเทศก์ชำนาญการ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครนายก
19. นางบุญญพัชชาณัฐ ใจสถาน ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนานโยบาย
20. นางเจนจิรา รัชตฤงคารสกุล ผู้อำนวยการกลุ่มติดตามและประเมินผล
21. ดร.รุ่งนภา เพ่งรุ่งเรืองวงษ์ สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม
22. ผศ. ดร.ชนปพน ภูสุวรรณ สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม
23. รศ. บัญชา ชลาภิรมย์ อธิการบดีจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
24. ดร.เพ็ญวรา ชูประวัติ อาจารย์คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
25. รศ.ดร.นิรันดร์ สุธีนิรันดร์ รองผู้อำนวยการสำนักวิเทศสัมพันธ์และเครือข่ายอาเซียน ประธานหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิตสาขาการบริหารการศึกษา ประธานสาขาการบริหารการศึกษา

ที่ อว 8606 (น.ค.) / ๒๕๖๕



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์
อ.เมือง จ.นครปฐม 73000

9 มกราคม 2566

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัยด้านเทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research)

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.นิรันดร์ สุธีนิรันดร์

ด้วย นางสาวนิตยา จันทร์รุ่งใหญ่ รหัสประจำตัว 61260801 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชา
พัฒนศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังดำเนินการวิทยานิพนธ์ เรื่อง " กลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะ
ของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัล ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ "

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร มีความประสงค์ขอเรียนเชิญท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้
ผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัยด้านเทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDFR(Ethnographic Delphi Futures Research) ให้กับ
นักศึกษาดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.อริกมาส มากจู้)

ผู้รักษาการแทนรองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย
รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
นครปฐม โทร.088-2292013

ที่ อว 8606 (นค) / พิเศษ



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์
ต.เมือง จ.นครปฐม 73000

9 มกราคม 2566

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัยด้านเทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research)

เรียน รองศาสตราจารย์อุษา ชลาภิรมย์

ด้วย นางสาวนิตยา จันทร์ทุ่งใหญ่ รหัสประจำตัว 61260801 นักศึกษาระดับปริญญาโทชั้นบัณฑิต สาขาวิชา
พัฒนศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังดำเนินการวิทยานิพนธ์ เรื่อง "กลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะ
ของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัล ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ "

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร มีความประสงค์ขอเรียนเชิญท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้
ผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัยด้านเทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) ให้กับ
นักศึกษาดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ ชักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร. อธิกมาส มากสู้อยู่)

ผู้อำนวยการแทนรองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย
รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
นครปฐม โทร.088-2292013

ที่ ขว 8606 (นร) / กพิเศษ



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์
เชียงใหม่ นครปฐม 73000

9 มกราคม 2566

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัยด้านเทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research)

เรียน ดร.รุ่งนภา แห่งรุ่งเรืองวงษ์

ด้วย นางสาวนิตยา จันทร์รุ่งใหญ่ รหัสประจำตัว 61260801 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชา
พัฒนศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังดำเนินการวิทยานิพนธ์ เรื่อง "กลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะ
ของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัล ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ "

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร มีความประสงค์ขอเรียนเชิญท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้
ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัยด้านเทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) ให้กับ
นักศึกษาดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร. อธิกมาส มากชู)

ผู้อำนวยการแทนรองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย
รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
นครปฐม โทร.088-2292013

ที่ ๘๖ 8606 (นร) / พิเศษ



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์
ข.เมือง จ.นครปฐม 73000

9 มกราคม 2566

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัยด้านเทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research)

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทนปพน ภูสุวรรณ

ด้วย นางสาวนิตยา จันทร์รุ่งใหญ่ รหัสประจำตัว 61260801 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชา
พัฒนศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังดำเนินการวิทยานิพนธ์ เรื่อง " กลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะ
ของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัล ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ "

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร มีความประสงค์ขอเรียนเชิญท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้
ผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัยด้านเทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDFR(Ethnographic Delphi Futures Research) ให้กับ
นักศึกษาดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.อธิกมาส มากผู้ย)

ผู้อำนวยการแผนรองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย

รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
นครปฐม โทร.088-2292013

ที่ ฮว 8606 (นร) | กิ่งเพชร



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์
อ.เมือง จ.นครปฐม 73000

9 มกราคม 2566

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัยด้านเทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research)

เรียน ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านบริหารทรัพยากรบุคคล

ด้วย นางสาวนิตยา จันทร์รุ่งใหญ่ รหัสประจำตัว 61260801 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังดำเนินการวิทยานิพนธ์ เรื่อง "กลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัล ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ"

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร มีความประสงค์ขอเรียนเชิญท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัยด้านเทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) ให้กับนักศึกษาดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

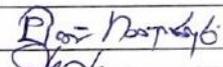
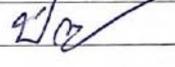
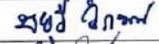
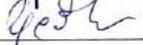
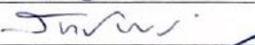
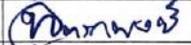
(อาจารย์ ดร. อธิคมมาส มากชู)

ผู้อำนวยการแทนรองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย
รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
นครปฐม โทร. 088-2292013



รายชื่อผู้เข้าร่วมประชุมเชิงนโยบาย/เสวนาเชิงสร้างสรรค์ (Policy Meeting)
 “กลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ”
 วันอังคารที่ 30 พฤษภาคม 2566 เวลา 13.30 -15.30 น. ณ ห้องประชุมก่อ สวัสดิพิพาณิชย์
 สำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์ ชั้น 8 อาคารรัชมังคลาภิเษก 1 กระทรวงศึกษาธิการ

รายชื่อ	ตำแหน่ง	ลายเซ็น
1. ดร.วีระ แข็งกสิการ	ผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ	
2. นายโกเมศ กลั่นสมจิตต์	ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สป.	
3. ดร.วัชรวิรัตน์ กันเดช	รักษาการในตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านพัฒนา สื่อการเรียนการสอน (นักวิชาการศึกษาเชี่ยวชาญ)	
4. ดร. อรทัย ทองฤกษ์ฤทธิ	ผู้อำนวยการกลุ่มยุทธศาสตร์การวิจัยและพัฒนา	
5. นายสุรชัย คุ่มสมบัติ	ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและยุทธศาสตร์	
6. นางสาวไกล่รุ่ง กลั่นคันหา	ผู้อำนวยการกลุ่มวิเคราะห์งบประมาณ	
7. นายปัญญา ยิ้มสินสมบูรณ์	ผู้อำนวยการกลุ่มอำนาจการ	
8. นางกนกวรรณ บุญมาสุข	หัวหน้างานพัฒนาบุคลากร	
9. นางสาวมยุรี จีระมาตย์	ผู้อำนวยการกลุ่มแผนและยุทธศาสตร์ดิจิทัล	
10. นางสาวนุจรีย์ บูรณากาญจน์	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ	
11. นางปญญาพัชชาณัฐ ใจสถาน	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ	
12. นางนิศรา โภชากรณ์	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ	
13. นายศุภกิตต์ ยอดพิจิตร	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ	
14. นางสาวสุพรรณิ ตั้งจิตติประภา	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ	
15. นางสาวเรณู ไชยวุฒิ	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการมูลนิธิสถาบัน พัฒนานิติจิตเวชเด็ก เยาวชน และครอบครัว	
16. นางสาวมนตร์ธิดา ฟอร์ดเลิศ	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ	
17. นายสิทธิพร วรรณวงษ์	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ	
18. นางสาวกฤษศราภรณ์ ศรีสุข	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ	
19. นายฉัตรพงษ์ ตั้งเสวีพันธ์	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ	
20. นางสาวฉัตรกุล ตรงมาลี	เจ้าหน้าที่บริหารทั่วไป	
21. นายกฤตวิษณุ ปิรมโพบูลย์	พนักงานวิเคราะห์นโยบายและแผน	
22. นางสาวชมภูษิต ฉ่ำเฉลิม	พนักงานจ้างเหมาเอกชนดำเนินงาน	
23. นายมานัส ศรีสำอางค์	พนักงานจ้างเหมาเอกชนดำเนินงาน	
24. นายณัฐวุฒิ กัตัญญ	พนักงานจ้างเหมาเอกชนดำเนินงาน	

รายชื่อผู้เข้าร่วมประชุมเชิงนโยบาย/เสวนาเชิงสร้างสรรค์ (Policy Meeting)

“กลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัล

ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ”

วันอังคารที่ 30 พฤษภาคม 2566 เวลา 13.30 -15.30 น. ณ ห้องประชุมก่อ สวัสดิพานิชย์

สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ ชั้น 8 อาคารรัชมังคลาภิเษก 1 กระทรวงศึกษาธิการ

รายชื่อ	ตำแหน่ง
1. นายศัจธร วัฒนะมงคล	ศึกษาธิการภาค 1
2. นายอาคม ศาณศิลป์	ศึกษาธิการจังหวัดสมุทรสาคร
3. ผศ.ดร.เพ็ญวรา ชูประวัติ	อาจารย์คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
4. นางปริยานันท์ เฟิงพุ่ม	ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและยุทธศาสตร์
5. นางสาวดวงพร เจียมอัมพร	ผู้อำนวยการกลุ่มเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
6. นางสาวกมลวรรณ รอดจ่าย	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ
7. นายวะสรธร สอนนุช	ศึกษานิเทศก์ชำนาญการ



ที่ ๑๑ ๕61๒/ 1๕15



คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์
อ.เมือง จ.นครปฐม 73000

๗ พฤษภาคม 2566

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมสนทนากลุ่มในรูปแบบประชุมเชิงนโยบาย/เสวนาเชิงสร้างสรรค์ (Policy Meeting)

เรียน นายวีระ แซ่กสิการ (ผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ)

ด้วย นางสาวนิตยา จันทร์ทุ่งใหญ่ รหัสประจำตัว 61260801 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังดำเนินการวิทยานิพนธ์ เรื่อง "กลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัล ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ" มีความประสงค์ขอเชิญท่านเข้าร่วมสนทนากลุ่ม ในวันที่ 30 พฤษภาคม 2566 เวลา 13.30-15.30 น. ณ ห้องประชุมก่อสร้างสวัสดีพาณิชย์ สำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์ ชั้น 8 อาคารรัชมังคลาภิเษก 1 กระทรวงศึกษาธิการ ผ่านรูปแบบการประชุมปกติและการประชุมทางไกล (Zoom) เพื่อประกอบการดำเนินการวิทยานิพนธ์ และขอความอนุเคราะห์ส่งแบบตอบรับผ่าน QR Code ที่แนบท้ายหนังสือฉบับนี้ ภายในวันที่ 24 พฤษภาคม 2566

ในการนี้ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเข้าร่วมสนทนากลุ่มแก่นักศึกษาดังกล่าวด้วย สำหรับรายละเอียดเพิ่มเติมต่างๆ คณะศึกษาศาสตร์ขออนุญาตให้ นางสาวนิตยา จันทร์ทุ่งใหญ่ หมายเลขโทรศัพท์ 081-657-0857 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริวรรณ วนิชวัฒนวรชัย)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ
ปฏิบัติการแทนคณบดีคณะศึกษาศาสตร์

คณะศึกษาศาสตร์
โทร.0 3425 5095

ที่ ๑๑ ๕๖๑๒/ ๑๕๑๕



คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์
อ.เมือง จ.นครปฐม 73000

๗ พฤษภาคม 2566

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมสนทนากลุ่มในรูปแบบประชุมเชิงนโยบาย/เสวนาเชิงสร้างสรรค์ (Policy Meeting)

เรียน ศึกษาธิการจังหวัดสมุทรสาคร

ด้วย นางสาวนิตยา จันทร์ทุ่งใหญ่ รหัสประจำตัว 61260801 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังดำเนินการวิทยานิพนธ์ เรื่อง "กลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัล ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ" มีความประสงค์ขอเชิญท่านเข้าร่วมสนทนากลุ่ม ในวันที่ 30 พฤษภาคม 2566 เวลา 13.30-15.30 น. ณ ห้องประชุมกอสวัสดิ์พาณิชย์ สำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์ ชั้น 8 อาคารรัชมังคลาภิเษก 1 กระทรวงศึกษาธิการ ผ่านรูปแบบการประชุมปกติและการประชุมทางไกล (Zoom) เพื่อประกอบการดำเนินการวิทยานิพนธ์ และขอความอนุเคราะห์ส่งแบบตอบรับผ่าน QR Code ที่แนบท้ายหนังสือฉบับนี้ ภายในวันที่ 24 พฤษภาคม 2566

ในการนี้ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเข้าร่วมสนทนากลุ่มแก่นักศึกษาดังกล่าวด้วย สำหรับรายละเอียดเพิ่มเติมต่างๆ คณะศึกษาศาสตร์ขออนุญาตให้ นางสาวนิตยา จันทร์ทุ่งใหญ่ หมายเลขโทรศัพท์ 081-657-0857 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริวรรณ วณิชวัฒน์วรชัย)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ

ปฏิบัติการแทนคณบดีคณะศึกษาศาสตร์

คณะศึกษาศาสตร์

โทร.0 3425 5095

ที่ ๑๑ ๕๖๑๒/ ๑๕๑๕



คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์
อ.เมือง จ.นครปฐม 73000

๗ พฤษภาคม 2566

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมสนทนากลุ่มในรูปแบบประชุมเชิงนโยบาย/เสวนาเชิงสร้างสรรค์ (Policy Meeting)

เรียน ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สป.

ด้วย นางสาวนิตยา จันทร์ทุ่งใหญ่ รหัสประจำตัว 61260801 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังดำเนินการวิทยานิพนธ์ เรื่อง "กลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัล ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ" มีความประสงค์ขอเชิญท่านเข้าร่วมสนทนากลุ่ม ในวันที่ 30 พฤษภาคม 2566 เวลา 13.30-15.30 น. ณ ห้องประชุมกอสวัสดิ์พิธานีย์ สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ ชั้น 8 อาคารรัชมังคลาภิเษก 1 กระทรวงศึกษาธิการ ผ่านรูปแบบการประชุมปกติและการประชุมทางไกล (Zoom) เพื่อประกอบการดำเนินการวิทยานิพนธ์ และขอความอนุเคราะห์ส่งแบบตอบรับผ่าน QR Code ที่แนบท้ายหนังสือฉบับนี้ ภายในวันที่ 24 พฤษภาคม 2566

ในการนี้ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเข้าร่วมสนทนากลุ่มแก่นักศึกษาดังกล่าวด้วย สำหรับรายละเอียดเพิ่มเติมต่างๆ คณะศึกษาศาสตร์ขออนุญาตให้ นางสาวนิตยา จันทร์ทุ่งใหญ่ หมายเลขโทรศัพท์ 081-657-0857 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริวรรณ วนิขวัฒน์วรชัย)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ
ปฏิบัติการแทนคณบดีคณะศึกษาศาสตร์

คณะศึกษาศาสตร์
โทร.0 3425 5095

ที่ ๑๑ ๕๖๑๒/ ๑๕๑๕



คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์
อ.เมือง จ.นครปฐม 73000

๗ พฤษภาคม 2566

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมสนทนากลุ่มในรูปแบบประชุมเชิงนโยบาย/เสวนาเชิงสร้างสรรค์ (Policy Meeting)

เรียน ดร.เพ็ญวรา ชูประวัติ

ด้วย นางสาวนิตยา จันทร์ทุ่งใหญ่ รหัสประจำตัว 61260801 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังดำเนินการวิทยานิพนธ์ เรื่อง "กลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัล ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ" มีความประสงค์ขอเชิญท่านเข้าร่วมสนทนากลุ่ม ในวันที่ 30 พฤษภาคม 2566 เวลา 13.30-15.30 น. ณ ห้องประชุมกอสวัสดิ์พาณิชย์ สำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์ ชั้น 8 อาคารรัชมังคลาภิเษก 1 กระทรวงศึกษาธิการ ผ่านรูปแบบการประชุมปกติและการประชุมทางไกล (Zoom) เพื่อประกอบการดำเนินการวิทยานิพนธ์ และขอความอนุเคราะห์ส่งแบบตอบรับผ่าน QR Code ที่แนบท้ายหนังสือฉบับนี้ ภายในวันที่ 24 พฤษภาคม 2566

ในกรณีนี้ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเข้าร่วมสนทนากลุ่มแก่นักศึกษาดังกล่าวด้วย สำหรับรายละเอียดเพิ่มเติมต่างๆ คณะศึกษาศาสตร์ขออนุญาตให้ นางสาวนิตยา จันทร์ทุ่งใหญ่ หมายเลขโทรศัพท์ 081-657-0857 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริวรรณ วณิชวัฒน์วรชัย)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ

ปฏิบัติการแทนคณบดีคณะศึกษาศาสตร์

คณะศึกษาศาสตร์

โทร.0 3425 5095

ที่ ๑๑ ๕๖๑๒/ ๑๕๑๕



คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์
อ.เมือง จ.นครปฐม 73000

๗ พฤษภาคม 2566

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมสนทนากลุ่มในรูปแบบประชุมเชิงนโยบาย/เสวนาเชิงสร้างสรรค์ (Policy Meeting)

เรียน ดร. วิชวีวรรณ กันเดช รักษาการผู้เชี่ยวชาญด้านพัฒนาเครือข่าย

ด้วย นางสาวนิตยา จันทร์ทุ่งใหญ่ รหัสประจำตัว 61260801 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังดำเนินการวิทยานิพนธ์ เรื่อง "กลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัล ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ" มีความประสงค์ขอเชิญท่านเข้าร่วมสนทนากลุ่ม ในวันที่ 30 พฤษภาคม 2566 เวลา 13.30-15.30 น. ณ ห้องประชุมกอสวัสดิ์พาณิชย์ สำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์ ชั้น 8 อาคารรัชมังคลาภิเษก 1 กระทรวงศึกษาธิการ ผ่านรูปแบบการประชุมปกติและการประชุมทางไกล (Zoom) เพื่อประกอบการดำเนินการวิทยานิพนธ์ และขอความอนุเคราะห์ส่งแบบตอบรับผ่าน QR Code ที่แนบท้ายหนังสือฉบับนี้ ภายในวันที่ 24 พฤษภาคม 2566

ในการนี้ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเข้าร่วมสนทนากลุ่มแก่นักศึกษาดังกล่าวด้วย สำหรับรายละเอียดเพิ่มเติมต่างๆ คณะศึกษาศาสตร์ขออนุญาตให้ นางสาวนิตยา จันทร์ทุ่งใหญ่ หมายเลขโทรศัพท์ 081-657-0857 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิวีวรรณ วนิวัฒน์วรชัย)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ

ปฏิบัติการแทนคณบดีคณะศึกษาศาสตร์

คณะศึกษาศาสตร์

โทร.0 3425 5095



ที่ ๑๑ ๕๖๑๒/ ๑๕๑๕



คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์
อ.เมือง จ.นครปฐม 73000

๗ พฤษภาคม 2566

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมสนทนากลุ่มในรูปแบบประชุมเชิงนโยบาย/เสวนาเชิงสร้างสรรค์ (Policy Meeting)

เรียน ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและยุทธศาสตร์ (นางปรียานันท์ เพ็งทุม)

ด้วย นางสาวนิตยา จันทร์ทุ่งใหญ่ รหัสประจำตัว 61260801 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังดำเนินการวิทยานิพนธ์ เรื่อง "กลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัล ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ" มีความประสงค์ขอเชิญท่านเข้าร่วมสนทนากลุ่ม ในวันที่ 30 พฤษภาคม 2566 เวลา 13.30-15.30 น. ณ ห้องประชุมก่อสร้างสวัสดีพาณิชย์ สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ ชั้น 8 อาคารรัชมังคลาภิเษก 1 กระทรวงศึกษาธิการ ผ่านรูปแบบการประชุมปกติและการประชุมทางไกล (Zoom) เพื่อประกอบการดำเนินการวิทยานิพนธ์ และขอความอนุเคราะห์ส่งแบบตอบรับผ่าน QR Code ที่แนบท้ายหนังสือฉบับนี้ ภายในวันที่ 24 พฤษภาคม 2566

ในการนี้ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเข้าร่วมสนทนากลุ่มแก่นักศึกษาดังกล่าวด้วย สำหรับรายละเอียดเพิ่มเติมต่างๆ คณะศึกษาศาสตร์ขออนุญาตให้ นางสาวนิตยา จันทร์ทุ่งใหญ่ หมายเลขโทรศัพท์ 081-657-0857 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริวรรณ วณิชวัฒนวรชัย)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ
ปฏิบัติการแทนคณบดีคณะศึกษาศาสตร์

คณะศึกษาศาสตร์
โทร.0 3425 5095



ภาคผนวก จ
เครื่องมือการวิจัย

แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการวิจัย

เรื่อง กลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัล

ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาสภาพการณ์และความความหวังสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
2. เพื่อกำหนดร่างกลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
3. เพื่อนำเสนอและรับรองกลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

1. ชื่อ – สกุลผู้ให้สัมภาษณ์.....
2. อายุปี
3. ระดับการศึกษา
4. ตำแหน่ง
5. สถานที่ทำงาน
6. ประสบการณ์ในการทำงานปี
7. ประสบการณ์ที่ผ่านมา
8. เบอร์โทรศัพท์
9. Email
10. ID – Line

ส่วนที่ 2 ข้อคำถาม/แนวทางการสัมภาษณ์เชิงลึก

1. สภาพการณ์ของสมรรถนะบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการในปัจจุบัน
 - 1.1 สภาพการณ์ของสมรรถนะบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการในภาพรวมเป็นอย่างไร

.....

.....

1.2 สภาพการณ์ของสมรรถนะบุคลากรด้านดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการเป็นอย่างไร

.....
.....

1.3 การนำดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติงานของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการว่าเป็นอย่างไร

.....
.....

2. ความคาดหวังเกี่ยวกับสมรรถนะบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

2.1 ความคาดหวังเกี่ยวกับสมรรถนะบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
ในภาพรวมควรเป็นอย่างไร

.....
.....

2.2 ความคาดหวังเกี่ยวกับสมรรถนะบุคลากรด้านดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวง
ศึกษาธิการควรเป็นอย่างไร

.....
.....

3. ความคิดเห็นของท่านในการเสริมสร้างสมรรถนะบุคลากรด้านดิจิทัลของสำนักงาน
ศึกษาธิการ

3.1 ความคิดเห็นของท่านในการเสริมสร้างสมรรถนะบุคลากรด้านดิจิทัลของสำนักงาน
ปลัดกระทรวงศึกษาธิการเป็นอย่างไร

.....
.....

3.2 ความคิดเห็นของท่านในการเสริมสร้างสมรรถนะบุคลากรด้านดิจิทัลของสำนักงาน
ปลัดกระทรวงศึกษาธิการควรเป็นอย่างไร

.....
.....

4. ความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายใต้ส่งผลต่อการเสริมสร้างสมรรถนะบุคลากรเพื่อ
รองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ทั้ง 7 ด้าน เป็นอย่างไร

4.1 ด้านกลยุทธ์ (STRATEGY)

.....
.....

4.2 ด้านโครงสร้างขององค์กร (STRUCTURE)

.....

4.3 ด้านภาวะผู้นำหรือผู้บริหาร (STYLE)

.....

4.4 ด้านระบบงาน (SYSTEMS)

.....

4.5 ด้านบุคลากร (STAFF).....

.....

4.6 ด้านทักษะ (SKILL)

.....

4.7 ด้านค่านิยม (SHARED VALUES)

.....

5. ความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการเสริมสร้างสมรรถนะบุคลากร
เพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการทั้ง 6 ด้าน เป็นอย่างไร

5.1 ด้านการเมือง (Politics)

.....

.....

5.2 ด้านเศรษฐกิจ (Economics)

.....

.....

5.3 ด้านสังคม (Society)

.....

.....

5.4 ด้านเทคโนโลยี (Technology)

.....

.....

5.5 ด้านสภาพแวดล้อม (Environment)

.....

.....

5.6 ด้านกฎหมาย (Legal)

.....

.....

6. ปัญหาและอุปสรรคในการเสริมสร้างสมรรถนะบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงาน
ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เป็นอย่างไร

6.1 สภาพแวดล้อมภายใน (ด้านกลยุทธ์ ด้านโครงสร้างขององค์กร ด้านภาวะผู้นำหรือผู้บริหาร
ด้านค่านิยม ด้านบุคลากร ด้านทักษะ ด้านระบบงาน)

6.2 สภาพแวดล้อมภายนอก (ด้านการเมือง ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านเทคโนโลยี ด้าน
สภาพแวดล้อม ด้านกฎหมาย)

7. แนวทางการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัดสำนักงาน
ปลัดกระทรวงศึกษาธิการว่าควรเป็นอย่างไร

8. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการเสริมสร้างสมรรถนะบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัด
กระทรวงศึกษาธิการ

**การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของ
สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ มีวัตถุประสงค์ ดังนี้**

1. เพื่อศึกษาสภาพการณ์และความความหวังสมรรถนะของบุคลากร เพื่อรองรับยุคดิจิทัล
ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
2. เพื่อกำหนดร่างกลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากร เพื่อรองรับยุคดิจิทัลของ
สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
3. เพื่อนำเสนอและรับรองกลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากร เพื่อรองรับยุคดิจิทัล
ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

คำชี้แจงสำหรับผู้เชี่ยวชาญ : โปรดพิจารณาว่าข้อความเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปผู้ตอบแบบสัมภาษณ์
เหมาะสมหรือไม่อย่างไร

ข้อ	ข้อความคำถาม	คะแนนผู้เชี่ยวชาญ					คะแนน รวม	ค่า IOC
		1	2	3	4	5		
1	ชื่อ - สกุลผู้ให้สัมภาษณ์	1	1	1	1	1	5	1
2	อายุปี	1	1	1	1	1	5	1
3	ระดับการศึกษา	1	1	1	0	1	4	0.8
4	ตำแหน่ง	1	1	1	1	1	5	1
5	สถานที่ทำงาน	1	1	1	1	1	5	1
6	ประสบการณ์ในการทำงานปี	1	1	1	1	1	5	1
7	ประสบการณ์ที่ผ่านมา	1	1	1	0	0	3	0.6
8	เบอร์โทรศัพท์	1	1	1	0	0	3	0.6
9	Email	1	1	1	0	1	4	0.8
10	ID - Line	1	1	1	0	0	3	0.6

ส่วนที่ 2 ข้อคำถาม/แนวทางการสัมภาษณ์เชิงลึก

คำชี้แจงสำหรับผู้เชี่ยวชาญ : โปรดพิจารณาว่าข้อความเกี่ยวกับข้อคำถาม/แนวทางการสัมภาษณ์
เชิงลึกสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยหรือไม่อย่างไร

ข้อ	ข้อความคำถาม	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ					คะแนน รวม	ค่า IOC
		1	2	3	4	5		
1	สภาพการณ์ของสมรรถนะบุคลากร สำนักงานปลัด กระทรวงศึกษาธิการ ในปัจจุบัน							
	1.1 สภาพการณ์ของสมรรถนะ บุคลากรสำนักงานปลัด กระทรวง ศึกษาธิการในภาพรวมเป็นอย่างไร	0	1	1	1	1	4	0.8
	1.2 สภาพการณ์ของสมรรถนะ	0	1	1	1	1	4	0.8

ข้อ	ข้อความ	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ					คะแนนรวม	ค่า IOC
		1	2	3	4	5		
	บุคลากรด้านดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการเป็นอย่างไร							
2	ความคาดหวังเกี่ยวกับสมรรถนะบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ							
	2.1 ความคาดหวังเกี่ยวกับสมรรถนะบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการในภาพรวมควรเป็นอย่างไร	1	1	1	1	1	5	1
	2.2 ความคาดหวังเกี่ยวกับสมรรถนะบุคลากรด้านดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการควรเป็นอย่างไร	1	1	1	1	1	5	1
3	ความคิดเห็นของท่านในการเสริมสร้างสมรรถนะบุคลากรด้านดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ							
	3.1 ความคิดเห็นของท่านในการเสริมสร้างสมรรถนะบุคลากรด้านดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการเป็นอย่างไร	1	1	1	1	1	5	1
	3.2 ความคิดเห็นของท่านในการเสริมสร้างสมรรถนะบุคลากรด้านดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการควรเป็นอย่างไร	1	1	1	1	1	5	1
4	ความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในที่ส่งผลต่อการเสริมสร้างสมรรถนะบุคลากรเพื่อ							

ข้อ	ข้อความ	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ					คะแนนรวม	ค่า IOC
		1	2	3	4	5		
	รองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ทั้ง 7 ด้าน เป็นอย่างไร							
	4.1 ด้านกลยุทธ์ (STRATEGY)	1	1	1	1	1	5	1
	4.2 ด้านโครงสร้างขององค์กร (STRUCTURE)	1	1	1	1	1	5	1
	4.3 ด้านภาวะผู้นำหรือผู้บริหาร (STYLE)	1	1	1	1	1	5	1
	4.4 ด้านระบบงาน (SYSTEMS)	1	1	1	1	1	5	1
	4.5 ด้านบุคลากร (STAFF)	1	1	1	1	1	5	1
	4.6 ด้านทักษะ (SKILL)	1	1	1	1	1	5	1
	4.7 ด้านค่านิยม (SHARED VALUES)	1	1	1	1	1	5	1
5	ความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการเสริมสร้างสมรรถนะบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการทั้ง 6 ด้าน เป็นอย่างไร							
	5.1 ด้านการเมือง/นโยบาย (Politics)	1	1	1	1	1	5	1
	5.2 ด้านเศรษฐกิจ (Economics)	1	1	1	1	1	5	1
	5.3 ด้านสังคม (Society)	1	1	1	1	1	5	1
	5.4 ด้านเทคโนโลยี (Technology)	1	1	1	1	1	5	1
	5.5 ด้านสภาพแวดล้อม (Environment)	1	1	1	1	1	5	1
	5.6 ด้านกฎหมาย (Legal)	1	1	1	1	1	5	1
6	ปัญหาและอุปสรรคในการเสริมสร้างสมรรถนะบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เป็นอย่างไร							

ข้อ	ข้อความ	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ					คะแนนรวม	ค่า IOC
		1	2	3	4	5		
	6.1 สภาพแวดล้อมภายใน (ด้านกลยุทธ์ ด้านโครงสร้างขององค์กร ด้านภาวะผู้นำหรือผู้บริหาร ด้านค่านิยม ด้านบุคลากร ด้านทักษะ ด้านระบบงาน)	1	1	1	1	1	5	1
	6.2 สภาพแวดล้อมภายนอก (ด้านการเมือง ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านเทคโนโลยี ด้านสภาพแวดล้อม ด้านกฎหมาย)	1	1	1	1	1	5	1
7	ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการเสริมสร้างสมรรถนะบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ	1	1	1	1	1	5	1



**แบบประเมินความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อแบบสอบถาม
งานวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัล
ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (รอบที่ 1)**

คำชี้แจง

แบบประเมินนี้เป็นส่วนหนึ่งของการทำวิจัยระดับหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนศึกษาภาควิชาพื้นฐานทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร โดยมีวัตถุประสงค์สำหรับเป็นเครื่องมือ เพื่อทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและโครงสร้างของแบบสอบถาม เพื่อวัดระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของแบบสอบถามกลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ โปรดเติมเครื่องหมายลงในช่องใดช่องหนึ่งในแต่ละข้อคำถาม ตามระดับความเห็นของท่านและข้อเสนอแนะลงในช่องข้อเสนอแนะที่กำหนดดังต่อไปนี้

- | | | |
|----|---------|-------------------------------------|
| -1 | หมายถึง | ข้อคำถามในแบบสอบถามไม่มีความเหมาะสม |
| 0 | หมายถึง | ไม่แน่ใจ |
| 1 | หมายถึง | ข้อคำถามในแบบสอบถามมีความเหมาะสม |

จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์และขอความกรุณาพิจารณาตอบตามความคิดเห็นของท่านคำตอบของท่านมีค่าอย่างยิ่งต่องานวิจัยในครั้งนี้ ก่อให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ หากท่านมีข้อสงสัยเกี่ยวกับการวิจัยหรือข้อคำถามเพิ่มเติมจากแบบสอบถาม โปรดสอบถามได้ที่ โทรศัพท์ 081-657-0857 ขอขอบพระคุณท่านที่ได้สละเวลาอันมีค่าในการประเมินความคิดเห็นที่มีต่อแบบสอบถามในครั้งนี้

นางสาวนิตยา จันทร์ทุ่งใหญ่

นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาพัฒนศึกษา

ภาควิชาพื้นฐานทางการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

วิสัยทัศน์และพันธกิจ

วิสัยทัศน์และพันธกิจ	ระดับความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
	-1	0	1	
วิสัยทัศน์				
“บุคลากรมีสมรรถนะสูง มีทักษะและรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล”				
พันธกิจ				
1. ส่งเสริม พัฒนา เพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรให้มีทักษะและสมรรถนะด้านดิจิทัลเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง				
2. สร้างวัฒนธรรมองค์กร ค่านิยมและทัศนคติที่สอดคล้องกับวิถีชีวิตการทำงานรูปแบบใหม่ New normal				
3. พัฒนาระบบการบริหารจัดการบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ ทันสมัย ตอบสนองต่อภารกิจงานที่เปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล				
4. พัฒนาระบบ กลไก เชื่อมโยงระบบงานและโครงสร้างพื้นฐานให้มีประสิทธิภาพเอื้อต่อการปฏิบัติงาน				

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และพันธกิจ (โปรดระบุ)

.....

.....

.....

กลยุทธ์ที่ 1 เป้าประสงค์ และแนวทางการดำเนินการ

กลยุทธ์ที่ 1 เพิ่มขีดความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะ ด้านดิจิทัล	ระดับความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
	-1	0	1	
กลยุทธ์ที่ 1 เพิ่มขีดความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะ ด้านดิจิทัล				
เป้าประสงค์				
บุคลากรมีความสามารถ ทักษะและสมรรถนะด้านดิจิทัล ในการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและจำเป็นในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล				
แนวทางการดำเนินการ				
1.1 ส่งเสริม พัฒนาบุคลากรให้มีทักษะและสมรรถนะ ที่จำเป็นในยุคดิจิทัลและเป็นไปตามมาตรฐาน ก.พ.				
1.2 เพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรให้มีทักษะดิจิทัล แตกต่างกันหลากหลายตรงตามความต้องการและครอบคลุม ภารกิจตามสายงาน				
1.3 สนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และเพิ่มพูน ประสบการณ์ในการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และทั่วถึง				
1.4 สร้างและพัฒนาบุคลากรด้านเทคนิคที่มีความสามารถ ในระดับมืออาชีพ และเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง ด้านดิจิทัลให้มีครอบคลุมทุกหน่วยงาน				

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่ 1 เป้าประสงค์ และแนวทางการดำเนินการ (โปรดระบุ)

.....

.....

.....

กลยุทธ์ที่ 2 เป้าประสงค์ และแนวทางการดำเนินการ

กลยุทธ์ที่ 2 เร่งสร้างวัฒนธรรม ปลุกฝังกรอบความคิด (Mindset) ค่านิยมและทัศนคติในการพัฒนาตนเอง ให้รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง	ระดับความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
	-1	0	1	
กลยุทธ์ที่ 2 เร่งสร้างวัฒนธรรม ปลุกฝังกรอบความคิด (Mindset) ค่านิยมและทัศนคติในการพัฒนาตนเอง ให้รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง				
เป้าประสงค์				
บุคลากรมีวัฒนธรรม กรอบความคิด ความรอบรู้ ค่านิยม และทัศนคติเป็นผู้ใฝ่เรียนรู้ในการพัฒนาตนเองในการทำงานให้พร้อมเรียนรู้ ยอมรับการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง เป็นรูปธรรม ยั่งยืนและสอดคล้องกับวิถีชีวิตการทำรูปแบบใหม่ New normal				
แนวทางการดำเนินการ				
2.1 ปลุกฝังกรอบความคิด (Mindset) ค่านิยมและทัศนคติในการทำงานให้พร้อมเรียนรู้ ยอมรับ การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเองไปสู่การปฏิบัติงาน ในรูปแบบใหม่ที่เป็นรูปธรรมและยั่งยืน				
2.2 สร้างแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ใฝ่รู้ ใฝ่เรียนและมีความคิดสร้างสรรค์ในการใช้เทคโนโลยี ดิจิทัลกับการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัล				
2.3 สร้างจิตสำนึกและการตระหนักรู้ในการรับผิดชอบ ในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างถูกต้อง เหมาะสม ปลอดภัย และสร้างสรรค์				
2.4 สร้างและส่งเสริมความรอบรู้ในการสนับสนุน การเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรด้านดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง เป็นรูปธรรมและเท่าทันการเปลี่ยนแปลง				

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่ 2 เป้าประสงค์ และแนวทางการดำเนินการ (โปรดระบุ)

.....

.....

กลยุทธ์ที่ 3 เป้าประสงค์ และแนวทางการดำเนินการ

กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาระบบการบริหารจัดการบุคลากรให้มีความยืดหยุ่น คล่องตัว ทันสมัย ตอบสนองต่อภารกิจงานที่เปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล	ระดับความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
	-1	0	1	
กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาระบบการบริหารจัดการบุคลากรให้มีความยืดหยุ่น คล่องตัว ทันสมัย ตอบสนองต่อภารกิจงานที่เปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล				
เป้าประสงค์				
มีระบบการบริหารจัดการบุคลากรให้มีความยืดหยุ่น คล่องตัว ทันสมัย ตอบสนองต่อภารกิจงานที่เปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล				
แนวทางการดำเนินการ				
3.1 กำหนดนโยบายและแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากุศลกรไปสู่การดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม ครอบคลุมทุกตำแหน่ง สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะ แนวทางการพัฒนาของ กพ. และรัฐบาลดิจิทัล				
3.2 พัฒนาหลักสูตร รูปแบบและช่องทางที่หลากหลาย ในการพัฒนากุศลกรให้ตรงตามความต้องการเชื่อมโยงกับการพัฒนางาน				
3.3 สร้างแพลตฟอร์มในการพัฒนากุศลกรอย่างหลากหลาย ให้สอดคล้องกับตำแหน่งงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน และสนับสนุนความก้าวหน้าในสายงาน				
3.4 สนับสนุนการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ เชื่อมต่อ และแลกเปลี่ยนข้อมูลในการพัฒนากุศลกรให้มีประสิทธิภาพ				
3.5 เพิ่มโอกาสในการเข้าถึงข้อมูลการพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะผ่านระบบดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพและปลอดภัย				
3.6 สร้างระบบการติดตามการพัฒนากุศลกรที่เชื่อมโยงกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานและการเลื่อนตำแหน่ง				

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่ 3 เป้าประสงค์ และแนวทางการดำเนินการ (โปรดระบุ)

.....

.....

กลยุทธ์ที่ 4 เป้าประสงค์ และแนวทางการดำเนินการ

กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาระบบ กลไก เชื่อมโยงระบบงานและโครงสร้างพื้นฐานให้มีประสิทธิภาพเอื้อต่อการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
	-1	0	1	
กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาระบบ กลไก เชื่อมโยงระบบงานและโครงสร้างพื้นฐานให้มีประสิทธิภาพเอื้อต่อการปฏิบัติงาน				
เป้าประสงค์				
มีระบบ กลไก เชื่อมโยงระบบงานและโครงสร้างพื้นฐานให้มีประสิทธิภาพเอื้อต่อการปฏิบัติงาน				
แนวทางการดำเนินการ				
4.1 สร้างระบบนิเวศและสภาพแวดล้อมที่เอื้อและส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรด้านดิจิทัล				
4.2 ปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัลให้ทันสมัยและรองรับระบบการทำงานในยุคดิจิทัล				
4.3 สร้างระบบงานและกลไกการขับเคลื่อนให้มีความเชื่อมโยงและเอื้อต่อการปฏิบัติงาน				
4.4 ปรับปรุงแก้ไขกฎ ระเบียบให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความคล่องตัว ความปลอดภัยและลดความเสี่ยงในการปฏิบัติงานของบุคลากร				
4.5 พัฒนาและบูรณาการระบบฐานข้อมูล Big data ให้เชื่อมต่อข้อมูลที่จำเป็นสามารถเป็น one stop service ในการสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เกิดศักยภาพมากยิ่งขึ้น				

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่ 4 เป้าประสงค์ และแนวทางการดำเนินการ (โปรดระบุ)

.....

.....

.....

ผลการประเมินค่าความสอดคล้อง (IOC) ประเด็นเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ เป้าประสงค์ และแนวทางการดำเนินการจากผู้เชี่ยวชาญ รอบที่ 1

วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ เป้าประสงค์ และแนวทางการดำเนินการ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	ยอมรับ
	1	2	3	4	5			
1. วิสัยทัศน์ “บุคลากรมีสมรรถนะสูง มีทักษะและรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล”	-1	1	1	1	1	3	0.6	ปรับ
พันธกิจ								
1. ส่งเสริม พัฒนา เพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรให้มีทักษะและสมรรถนะด้านดิจิทัลเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง	1	1	1	1	1	5	1	✓
2. สร้างวัฒนธรรมองค์กร ค่านิยมและทัศนคติ ที่สอดคล้องกับวิถีชีวิตการทำงานรูปแบบใหม่ New normal	1	1	1	1	1	5	1	✓
3. พัฒนาระบบการบริหารจัดการบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ ทันสมัย ตอบสนองต่อภารกิจงานที่เปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล	1	1	1	1	1	5	1	✓
4. พัฒนาระบบ กลไก เชื่อมโยงระบบงานและโครงสร้างพื้นฐานให้มีประสิทธิภาพเอื้อต่อการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	5	1	✓
กลยุทธ์ที่ 1 เพิ่มขีดความสามารถ ทักษะและสมรรถนะด้านดิจิทัล	1	1	1	1	1	5	1	✓
เป้าประสงค์								
บุคลากรมีความสามารถ ทักษะและสมรรถนะด้านดิจิทัลในการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและจำเป็นในการปฏิบัติงานสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล	1	1	1	1	1	5	1	✓

วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ เป้าประสงค์ และแนวทางการดำเนินการ	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	ยอมรับ
	1	2	3	4	5			
แนวทางการดำเนินการ								
1.1 ส่งเสริม พัฒนาบุคลากรให้มีทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นในยุคดิจิทัลและ เป็นไปตามมาตรฐาน ก.พ.	1	1	1	1	1	5	1	✓
1.2 เพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรให้มี ทักษะดิจิทัลแตกต่างหลากหลายตรงตาม ความต้องการและครอบคลุมภารกิจตาม สายงาน	1	1	0	-1	1	2	0.4	✓
1.3 สนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และ เพิ่มพูนประสบการณ์ในการพัฒนา บุคลากรอย่างต่อเนื่อง และทั่วถึง	1	1	1	1	1	5	1	✓
1.4 สร้างและพัฒนาบุคลากรด้านเทคนิคที่มี ความสามารถในระดับมืออาชีพ และเป็น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัลให้มี ครอบคลุมทุกหน่วยงาน	1	1	1	1	1	5	1	✓
กลยุทธ์ที่ 2 เร่งสร้างวัฒนธรรม ปลุกฝัง กรอบความคิด (Mindset) ค่านิยมและ ทัศนคติในการพัฒนาตนเอง ให้รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง	0	1	1	1	1	4	0.8	✓
เป้าประสงค์								
บุคลากรมีวัฒนธรรม กรอบความคิด ความรอบรู้ ค่านิยมและทัศนคติเป็นผู้ใฝ่ เรียนรู้ในการพัฒนาตนเองในการทำงานให้ พร้อมเรียนรู้ ยอมรับการเปลี่ยนแปลงไปสู่ การปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง เป็นรูปธรรม ยั่งยืนและสอดคล้องกับวิถีชีวิตการทำ รูปแบบใหม่ New normal	-1	1	1	1	1	3	0.6	ปรับ

วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ เป้าประสงค์ และแนวทางการดำเนินการ	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	ยอมรับ
	1	2	3	4	5			
แนวทางการดำเนินการ								
2.1 ปลูกฝังกรอบความคิด (Mindset) ค่านิยมและทัศนคติในการทำงานให้พร้อม เรียนรู้ ยอมรับการเปลี่ยนแปลงและพัฒนา ตนเองไปสู่การปฏิบัติงาน ในรูปแบบใหม่ที่เป็นรูปธรรมและยั่งยืน	1	1	1	1	1	5	1	✓
2.2 สร้างแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองให้ เป็นผู้ใฝ่รู้ ใฝ่เรียนและมีความคิด สร้างสรรค์ในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลกับ การปฏิบัติงานในยุคดิจิทัล	1	1	1	1	1	5	1	✓
2.3 สร้างจิตสำนึกและการตระหนักรู้ใน การรับผิดชอบต่อการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล อย่างถูกต้อง เหมาะสม ปลอดภัย และ สร้างสรรค์	1	1	1	1	1	5	1	✓
2.4 สร้างและส่งเสริมความรอบรู้ในการ สนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากร ด้านดิจิทัลอย่างต่อเนื่องเป็นรูปธรรมและ เท่าทันการเปลี่ยนแปลง	1	1	1	1	1	5	1	✓
กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาระบบการบริหาร จัดการบุคลากรให้มีความยืดหยุ่น คล่องตัว ทันสมัย ตอบสนองต่อภารกิจ งานที่เปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล	1	1	1	1	1	5	1	✓
เป้าประสงค์								
มีระบบการบริหารจัดการบุคลากรให้ มีความยืดหยุ่น คล่องตัว ทันสมัย ตอบสนอง ต่อภารกิจงานที่เปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล	1	1	1	1	1	5	1	✓

วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ เป้าประสงค์ และแนวทางการดำเนินการ	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	ยอมรับ
	1	2	3	4	5			
แนวทางการดำเนินการ								
3.1 กำหนดนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ การพัฒนาบุคลากรไปสู่การดำเนินการ อย่างเป็นรูปธรรม ครอบคลุมทุกตำแหน่ง สอดคล้องกับความต้องการจำเป็น ในการพัฒนาสมรรถนะ แนวทางการ พัฒนาของ กพ. และรัฐบาลดิจิทัล	1	1	1	1	1	5	1	✓
3.2 พัฒนาหลักสูตร รูปแบบและช่องทางที่ หลากหลายในการพัฒนาบุคลากรให้ตรง ตามความต้องการเชื่อมโยงกับการพัฒนางาน	1	1	1	1	0	4	0.8	✓
3.3 สร้างแพลตฟอร์มในการพัฒนาบุคลากร อย่างหลากหลายให้สอดคล้องกับตำแหน่ง งาน การประเมินผลการปฏิบัติงานและ สนับสนุนความก้าวหน้าในสายงาน	0	1	1	1	1	4	0.8	✓
3.4 สนับสนุนการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมา ประยุกต์ใช้ เชื่อมต่อและแลกเปลี่ยนข้อมูล ในการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ	1	1	1	1	1	5	1	✓
3.5 เพิ่มโอกาสในการเข้าถึงข้อมูล การพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะ ผ่านระบบดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพและ ปลอดภัย	1	1	1	1	1	5	1	✓
3.6 สร้างระบบการติดตามการพัฒนา บุคลากรที่เชื่อมโยงกับระบบการ ประเมินผลการปฏิบัติงานและการเลื่อน ตำแหน่ง	1	1	1	1	1	5	1	✓
กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาระบบ กลไก เชื่อมโยง ระบบงานและโครงสร้างพื้นฐานให้มี ประสิทธิภาพเอื้อต่อการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	5	1	✓

วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ เป้าประสงค์ และแนวทางการดำเนินการ	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	ยอมรับ
	1	2	3	4	5			
เป้าประสงค์								
มีระบบ กลไก เชื่อมโยงระบบงานและ โครงสร้างพื้นฐานให้มีประสิทธิภาพเอื้อต่อ การปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	5	1	✓
แนวทางการดำเนินการ								
4.1 สร้างระบบนิเวศและสภาพแวดล้อมที่ เอื้อและส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรด้าน ดิจิทัล	1	1	1	1	1	5	1	✓
4.2 ปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัล ให้ทันสมัยและรองรับระบบการทำงาน ในยุคดิจิทัล	1	1	1	1	1	5	1	✓
4.3 สร้างระบบงานและกลไกการขับเคลื่อน ให้มีความเชื่อมโยงและเอื้อต่อการ ปฏิบัติงาน	0	1	1	1	1	4	0.8	✓
4.4 ปรับปรุงแก้ไขกฎ ระเบียบให้เอื้อต่อ การปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความคล่องตัว ความปลอดภัยและลดความเสี่ยงในการ ปฏิบัติงานของบุคลากร	1	1	1	1	1	5	1	✓
4.5 พัฒนาและบูรณาการระบบฐานข้อมูล Big data ให้เชื่อมต่อข้อมูลที่จำเป็น สามารถเป็น one stop service ในการสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เกิด ศักยภาพมากยิ่งขึ้น	1	1	1	1	1	5	1	✓



แบบสอบถาม (รอบที่ 2)

งานวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัล ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

คำชี้แจง

จุดมุ่งหมายในการวิจัยครั้งนี้ เพื่อศึกษากลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยการรวบรวมคำถามและระดมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยใช้วิธีการเทคนิคการวิจัยแบบอนาคต EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) โดยจะขออนุญาตเรียนถามความคิดเห็นจากท่านผู้เชี่ยวชาญจำนวน 2 รอบ รอบที่ 1 เป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับและคำถามปลายเปิดซึ่งสามารถแสดงความคิดเห็นโดยอิสระ รอบที่ 2 เป็นการให้นำหนักแก้อความตามความคิดเห็นของท่าน

ทั้งนี้แบบสอบถามทั้ง 2 รอบ มีจุดมุ่งหมายให้แสดงความคิดเห็นของท่านผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้ข้อมูลต่อร่างกลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยขอความคิดเห็นจากท่านผู้เชี่ยวชาญในแต่ละข้อความที่ผู้วิจัยสรุปและได้นำเสนอในแบบสอบถามนี้ ว่าท่านผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับข้อความเหล่านั้นในระดับใด

- | | | |
|---|---------|---------------------------------|
| 5 | หมายถึง | เห็นด้วยกับข้อความนั้นมากที่สุด |
| 4 | หมายถึง | เห็นด้วยกับข้อความนั้น |
| 3 | หมายถึง | ไม่แน่ใจกับข้อความนั้น |
| 2 | หมายถึง | ไม่ค่อยเห็นด้วยกับข้อความนั้น |
| 1 | หมายถึง | ไม่เห็นด้วยกับข้อความนั้น |

ส่วนคำถามปลายเปิดนั้น ขอให้ท่านผู้เชี่ยวชาญกรุณาระบุเพิ่มเติมในแต่ละกลยุทธ์ เพื่อคำตอบชัดเจนและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ทั้งนี้ความคิดเห็นของท่านและผู้เชี่ยวชาญท่านอื่นๆ ผู้วิจัยจะไม่นำมาเปิดเผยเป็นรายบุคคลแต่จะนำเสนอเป็นข้อสรุปแสดงเป็นภาพรวมของความคิดเห็นเพื่อให้การวิจัยครั้งนี้บรรลุผลตามเป้าหมายขอความกรุณาจากท่านผู้เชี่ยวชาญโปรดให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามจักขอบพระคุณยิ่ง

จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์และขอความกรุณาพิจารณาตอบตามความคิดเห็นของท่านคำตอบของท่านมีค่าอย่างยิ่งต่องานวิจัยในครั้งนี้ ก่อให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ หากท่านมีข้อสงสัยเกี่ยวกับ

การวิจัยหรือข้อคำถามเพิ่มเติมจากแบบสอบถาม โปรดสอบถามได้ที่ โทรศัพท์ 081-657-0857
ขอขอบพระคุณท่านที่ได้สละเวลาอันมีค่าในการประเมินความคิดเห็นที่มีต่อแบบสอบถามในครั้งนี้

นางสาวนิตยา จันทร์ทุ่งใหญ่
นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาพัฒนศึกษา
ภาควิชาพื้นฐานทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยศิลปากร



คำชี้แจง โปรดพิจารณาและทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงและช่องระดับความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับประเด็นความคิดเห็นในการร่างกลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

ตอนที่ 1 ลักษณะส่วนบุคคลของผู้เชี่ยวชาญ

1. เพศ () ชาย () หญิง
2. อายุ () 30-39 ปี () 40-49 ปี () 50-59 ปี () 60 ปีขึ้นไป
3. ประสบการณ์ในการทำงาน () 1-10 ปี () 11-20 ปี () 21-30 ปี () 30 ปีขึ้นไป
4. ตำแหน่ง
5. หน่วยงาน

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อกลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

วิสัยทัศน์และพันธกิจ

แนวโน้มนำสำหรับความเป็นไปได้ของวิสัยทัศน์และพันธกิจ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
วิสัยทัศน์					
“บุคลากรมีสมรรถนะรองรับยุคดิจิทัล”					
พันธกิจ					
1. พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรให้มีทักษะและสมรรถนะด้านดิจิทัลเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง					
2. สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องกับวิถีชีวิตการทำงานรูปแบบใหม่ New normal					
3. พัฒนาระบบการบริหารจัดการบุคลากรให้มีประสิทธิภาพทันสมัย ตอบสนองต่อภารกิจงานที่เปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล					
4. พัฒนาระบบ กลไก และโครงสร้างพื้นฐานให้มีประสิทธิภาพเอื้อต่อการปฏิบัติงาน					

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และพันธกิจ (โปรดระบุ)

.....

.....

.....

กลยุทธ์ที่ 1 เป้าประสงค์ และแนวทางการดำเนินการ

แนวโน้มนำสำหรับความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ที่ 1 เป้าประสงค์ และแนวทางการดำเนินการ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
กลยุทธ์ที่ 1 เพิ่มขีดความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะด้านดิจิทัล					
เป้าประสงค์					
บุคลากรมีความสามารถ ทักษะและสมรรถนะด้านดิจิทัล ที่เหมาะสมและจำเป็นในการปฏิบัติงานสอดคล้องกับ การเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล					
แนวทางการดำเนินการ					
1.1 ส่งเสริม พัฒนาบุคลากรให้มีทักษะและสมรรถนะที่จำเป็น ในยุคดิจิทัลและเป็นไปตามมาตรฐาน ก.พ.					
1.2 ส่งเสริมความสามารถของบุคลากรให้มีทักษะดิจิทัลที่แตกต่าง หลากหลายตรงตามความต้องการและครอบคลุมภารกิจตามสายงาน					
1.3 สนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และเพิ่มพูนประสบการณ์ ในการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และทั่วถึง					
1.4 สร้างและพัฒนาบุคลากรด้านเทคนิคที่มีความสามารถในระดับ มืออาชีพ และเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัล					
1.5 พัฒนาหลักสูตร รูปแบบและช่องทางที่หลากหลายในการพัฒนา บุคลากรให้ตรงตามความต้องการเชื่อมโยงกับการพัฒนางาน					

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่ 1 เป้าประสงค์ และแนวทางการดำเนินการ (โปรดระบุ)

.....

.....

.....

กลยุทธ์ที่ 2 เป้าประสงค์ และแนวทางการดำเนินการ

แนวโน้มนำสำหรับความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ที่ 2 เป้าประสงค์ และแนวทางการดำเนินการ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
กลยุทธ์ที่ 2 สร้างวัฒนธรรม Mindset ค่านิยมและทัศนคติในการพัฒนาตนเองให้รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง					
เป้าประสงค์					
บุคลากรมีวัฒนธรรม Mindset ค่านิยมและทัศนคติใฝ่เรียนรู้ในการพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับวิถีชีวิตการทำงานรูปแบบใหม่ New normal					
แนวทางการดำเนินการ					
2.1 ปลุกฝังกรอบความคิด (Mindset) ค่านิยมและทัศนคติในการทำงานให้พร้อมเรียนรู้ ยอมรับการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเองไปสู่การปฏิบัติงานในรูปแบบใหม่ที่เป็นรูปธรรมและยั่งยืน					
2.2 สร้างแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ใฝ่รู้ ใฝ่เรียนและมีความคิดสร้างสรรค์ในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลกับการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัล					
2.3 สร้างจิตสำนึกและการตระหนักรู้ในการรับผิดชอบในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างถูกต้อง เหมาะสม ปลอดภัย และสร้างสรรค์					
2.4 ส่งเสริมความรอบรู้ในการสนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรด้านดิจิทัลอย่างต่อเนื่องเป็นรูปธรรมและเท่าทันการเปลี่ยนแปลง					

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่ 2 เป้าประสงค์ และแนวทางการดำเนินการ (โปรดระบุ)

.....

.....

.....

กลยุทธ์ที่ 3 เป้าประสงค์ และแนวทางการดำเนินการ

แนวโน้มนำสำหรับความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ที่ 3 เป้าประสงค์ และแนวทางการดำเนินการ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาระบบการบริหารจัดการบุคลากรให้มีความยืดหยุ่น คล่องตัว ทันสมัย ตอบสนองต่อภารกิจงานที่เปลี่ยนแปลง ในยุคดิจิทัล					
เป้าประสงค์					
มีระบบการบริหารจัดการบุคลากรให้มีความยืดหยุ่น คล่องตัว ทันสมัย ตอบสนองต่อภารกิจงานที่เปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล					
แนวทางการดำเนินการ					
3.1 กำหนดนโยบายและแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพบุคลากรไปสู่ การดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม ครอบคลุมทุกตำแหน่งสอดคล้อง กับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะ					
3.2 สร้างแพลตฟอร์มในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างหลากหลาย ให้สอดคล้องกับตำแหน่งงาน					
3.3 สนับสนุนการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ เชื่อมต่อ และแลกเปลี่ยนข้อมูลในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ					
3.4 เพิ่มโอกาสในการเข้าถึงข้อมูลการพัฒนาความรู้ ทักษะ ผ่านระบบดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพและปลอดภัย					
3.5 สร้างระบบการติดตามการพัฒนาศักยภาพบุคลากรที่เชื่อมโยงกับระบบ การประเมินผลการปฏิบัติงานและการเลื่อนตำแหน่ง					

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่ 3 เป้าประสงค์ และแนวทางการดำเนินการ (โปรดระบุ)

.....

.....

.....

กลยุทธ์ที่ 4 เป้าประสงค์ และแนวทางการดำเนินการ

แนวโน้มนำสำหรับความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ที่ 4 เป้าประสงค์ และแนวทางการดำเนินการ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาระบบ กลไก และโครงสร้างพื้นฐานให้มีประสิทธิภาพ เอื้อต่อการปฏิบัติงาน					
เป้าประสงค์					
มีระบบ กลไก เชื่อมโยงระบบงานและโครงสร้างพื้นฐาน ให้มีประสิทธิภาพเอื้อต่อการปฏิบัติงาน					
แนวทางการดำเนินการ					
4.1 สร้างระบบนิเวศและสภาพแวดล้อมในที่ทำงานให้เอื้อต่อ การส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรด้านดิจิทัล					
4.2 ปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัลให้ทันสมัยและรองรับ ระบบการทำงานในยุคดิจิทัล					
4.3 สร้างระบบงานและกลไกการขับเคลื่อนให้มีความเชื่อมโยง และเอื้อต่อการปฏิบัติงาน					
4.4 ปรับปรุงแก้ไขกฎ ระเบียบให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิด ความคล่องตัว ความปลอดภัยและลดความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน ของบุคลากร					
4.5 พัฒนาระบบฐานข้อมูล Big data ให้เชื่อมต่อข้อมูลที่จำเป็น สามารถเป็น one stop service ในการสนับสนุนการปฏิบัติงาน ให้เกิดศักยภาพมากยิ่งขึ้น					

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่ 4 เป้าประสงค์ และแนวทางการดำเนินการ (โปรดระบุ)

.....

.....

.....



แบบสอบถาม (รอบที่ 2)

งานวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัล ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามการใช้วิธีการเทคนิคการวิจัยแบบอนาคต EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) รอบที่ 2 มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ท่านได้ทราบความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและคำตอบในภาพรวมทั้งหมดจากการตอบแบบสอบถามในรอบที่ 1 โดยผู้วิจัยได้นำระดับของคะแนนมาคำนวณค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile rang)* เพื่อแสดงความสอดคล้องของแต่ละข้อความที่ตอบพร้อมทั้งระบุคะแนนการตอบของท่านในรอบที่ 1 ไว้ โดยใช้สัญลักษณ์ต่างๆดังนี้

- ★ หมายถึง ค่ามัธยฐานเฉลี่ยรวมของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด
- หมายถึง คำตอบเดิมของท่านในแบบสอบถามรอบที่ 1

* หมายเหตุ ผลในรอบที่ 1 ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) (Q3-Q1) \leq 1.5 ถือว่ามีระดับความเหมาะสม

2. แบบสอบถามการวิจัย รอบที่ 2 ฉบับนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ท่านทบทวนคำตอบโดยอาจยืนยันคำตอบเดิมหรือเปลี่ยนแปลงคำตอบได้ ดังนี้

2.1 หากท่านยืนยันคำตอบเดิมจากการตอบแบบสอบถามการวิจัยรอบที่ 1 ท่านไม่ต้องทำเครื่องหมายใดๆ

2.2 หากท่านต้องการเปลี่ยนคำตอบ กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องค่าระดับคะแนนใหม่และหากคำตอบใหม่ของท่านอยู่นอกขอบเขตของพิสัย ระหว่างควอไทล์ (Interquartile rang) โปรดให้เหตุผลประกอบเฉพาะข้อนั้น โดยระดับคะแนนที่ใช้มีความหมายดังนี้

- | | | |
|---|---------|---------------------------------|
| 5 | หมายถึง | เห็นด้วยกับข้อความนั้นมากที่สุด |
| 4 | หมายถึง | เห็นด้วยกับข้อความนั้น |
| 3 | หมายถึง | ไม่แน่ใจกับข้อความนั้น |
| 2 | หมายถึง | ไม่ค่อยเห็นด้วยกับข้อความนั้น |
| 1 | หมายถึง | ไม่เห็นด้วยกับข้อความนั้น |

จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์พิจารณาตอบตามความคิดเห็นของท่าน คำตอบของท่านมีค่าอย่างยิ่งต่องานวิจัยในครั้งนี้ หากท่านมีข้อสงสัยเกี่ยวกับการวิจัยหรือข้อคำถามเพิ่มเติมจากแบบสอบถาม โปรด

สอบถามได้ที่ โทรศัพท์ 081-657-0857 และขอความกรุณาท่านช่วยตอบแบบสอบถามกลับมาภายใน วันที่ 31 มีนาคม 2566 ขอขอบพระคุณท่านที่ได้สละเวลาอันมีค่าในครั้งนี้

นางสาวนิตยา จันทร์ทุ่งใหญ่

นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาพัฒนศึกษา

ภาควิชาพื้นฐานทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตัวอย่างการตอบแบบสอบถาม

กรณีที่ 1 หากท่านยืนยันคำตอบเดิมจากการตอบแบบสอบถามการวิจัยรอบที่ 1 ท่านไม่ต้องทำ เครื่องหมายใดๆ

แนวโน้มนำสำหรับความเป็นไปได้ของ วิสัยทัศน์และพันธกิจ	ระดับความคิดเห็น					เหตุผล
	5	4	3	2	1	
วิสัยทัศน์						
“บุคลากรมีสมรรถนะสูง เท้าทันการ เปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล”		★ ●				

คำอธิบาย คือ ประเด็นวิสัยทัศน์นี้มีค่ามัธยฐานเฉลี่ยรวม = 4 ค่าตอบเดิมของท่านอยู่ที่ระดับ
คะแนน 4 หากท่านยืนยันคำตอบเดิมจากการตอบแบบสอบถามการวิจัยรอบที่ 1
ท่านไม่ต้องใส่เครื่องหมายใดๆ

กรณีที่ 2 หากท่านต้องการเปลี่ยนคำตอบ กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องค่าระดับคะแนนใหม่
และหากคำตอบใหม่ของท่านอยู่นอกขอบเขตของพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile rang)
โปรดให้ข้อเสนอแนะประกอบเฉพาะข้อนั้น

แนวโน้มนำสำหรับความเป็นไปได้ของ วิสัยทัศน์และพันธกิจ	ระดับความคิดเห็น					เหตุผล
	5	4	3	2	1	
วิสัยทัศน์						
“บุคลากรมีสมรรถนะสูง เท้าทัน การเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล”	✓	★ ●				มีความเหมาะสม ชัดเจนขึ้น สอดคล้องขึ้น

คำอธิบาย คือ ประเด็นวิสัยทัศน์นี้มีค่ามัธยฐานเฉลี่ยรวม = 4 คำตอบเดิมของท่านอยู่ที่ระดับคะแนน 5 แต่ท่านต้องการเปลี่ยนแปลงคำตอบจาก ไปที่ ระดับคะแนน 5 ให้ใส่เครื่องหมาย ✓ ที่ช่องระดับคะแนน 5 และโปรดให้เหตุผลในการเปลี่ยนแปลง เช่น มีความเหมาะสมชัดเจนขึ้น สอดคล้องขึ้น

วิสัยทัศน์และพันธกิจ

แนวโน้มนำสำหรับความเป็นไปได้ของวิสัยทัศน์ และพันธกิจ	ระดับความคิดเห็น					เหตุผล
	5	4	3	2	1	
วิสัยทัศน์						
“บุคลากรมีสมรรถนะสูง เท่าทันการเปลี่ยนแปลง ในยุคดิจิทัล”		★ ●				
พันธกิจ						
1. พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรให้มีทักษะ และสมรรถนะด้านดิจิทัลเพื่อรองรับ การ เปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล	★ ●					
2. สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องกับวิถีชีวิต การทำงานรูปแบบใหม่ (New normal)	★	●				
3. พัฒนาระบบการบริหารจัดการบุคลากรให้มี ประสิทธิภาพ ทันสมัย ตอบสนองต่อภารกิจงาน ที่เปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล	★ ●					
4. พัฒนาระบบ กลไก และโครงสร้างพื้นฐาน ด้านดิจิทัลให้มีประสิทธิภาพส่งเสริมการปฏิบัติงาน อย่างมีคุณภาพ		★ ●				

กลยุทธ์ที่ 1 เป้าประสงค์ และแนวทางการดำเนินการ

แนวโน้มนำสำหรับความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ที่ 1 เป้าประสงค์ และแนวทางการดำเนินการ	ระดับความคิดเห็น					เหตุผล
	5	4	3	2	1	
กลยุทธ์ที่ 1 เพิ่มขีดความสามารถ ทักษะและสมรรถนะ ด้านดิจิทัลในปฏิบัติงานของบุคลากร	★ ●					
เป้าประสงค์						
บุคลากรมีทักษะและสมรรถนะด้านดิจิทัล ที่เหมาะสมและจำเป็นในการปฏิบัติงานสอดคล้อง กับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล	★ ●					
แนวทางการดำเนินการ						
1.1 ส่งเสริม พัฒนาบุคลากรให้มีทักษะและ สมรรถนะที่จำเป็นในยุคดิจิทัลและเป็นไป ตามมาตรฐาน ก.พ.	★ ●					
1.2 ส่งเสริมบุคลากรให้มีทักษะดิจิทัลที่แตกต่าง หลากหลายตรงตามความต้องการและครอบคลุม ภารกิจตามสายงาน	★ ●					
1.3 สนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และเพิ่มพูน ประสบการณ์ในการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และทั่วถึง	★ ●					
1.4 สร้างและพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถ ในระดับมืออาชีพ และเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านดิจิทัล		★ ●				
1.5 ส่งเสริมและพัฒนาหลักสูตร รูปแบบและ ช่องทางที่หลากหลายในการพัฒนาบุคลากร ให้ตรงตามความต้องการเชื่อมโยงกับการพัฒนางาน และเรียนรู้ได้ทุกที่ทุกเวลา	★ ●					

กลยุทธ์ที่ 2 เป้าประสงค์ และแนวทางการดำเนินการ

แนวโน้มนำสำหรับความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ที่ 2 เป้าประสงค์ และแนวทางการดำเนินการ	ระดับความคิดเห็น					เหตุผล
	5	4	3	2	1	
กลยุทธ์ที่ 2 สร้างวัฒนธรรม กรอบความคิด (Mindset) ค่านิยม และทัศนคติในการพัฒนาตนเองให้รู้เท่าทัน การเปลี่ยนแปลง	★	●				
เป้าประสงค์						
บุคลากรมีวัฒนธรรม กรอบความคิด (Mindset) ค่านิยมและทัศนคติใฝ่เรียนรู้ในการพัฒนาตนเอง ให้สอดคล้องกับวิถีชีวิตการทำงานรูปแบบใหม่ (New normal)	★	●				
แนวทางการดำเนินการ						
2.1 ปลูกฝังกรอบความคิด (Mindset) ค่านิยมและ ทัศนคติในการทำงานให้พร้อมเรียนรู้ ยอมรับ การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเองไปสู่การปฏิบัติงาน ในรูปแบบใหม่ที่เป็นรูปธรรมและยั่งยืน	★ ●					
2.2 สร้างแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ใฝ่รู้ ใฝ่เรียนและมีความคิดสร้างสรรค์ในการใช้เทคโนโลยี ดิจิทัลกับการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัล	★ ●					
2.3 สร้างจิตสำนึกและการตระหนักรู้ในการรับผิดชอบ ต่อการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างถูกต้อง เหมาะสม ปลอดภัย และสร้างสรรค์	★ ●					
2.4 ส่งเสริม สนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนา บุคลากรด้านดิจิทัลอย่างต่อเนื่องเป็นรูปธรรม และเท่าทันการเปลี่ยนแปลง	★	●				

กลยุทธ์ที่ 3 เป้าประสงค์ และแนวทางการดำเนินการ

แนวโน้มนำสำหรับความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ที่ 3 เป้าประสงค์ และแนวทางการดำเนินการ	ระดับความคิดเห็น					เหตุผล
	5	4	3	2	1	
กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาระบบบริหารงานบุคคลให้มีความยืดหยุ่น คล่องตัว ทันสมัย ตอบสนองต่อภารกิจงานที่เปลี่ยนแปลง ในยุคดิจิทัล	★ ●					
เป้าประสงค์						
มีระบบบริหารงานบุคคลที่มีความยืดหยุ่น คล่องตัว ทันสมัย ตอบสนองต่อภารกิจงานที่เปลี่ยนแปลงในยุค ดิจิทัล	★ ●					
แนวทางการดำเนินการ						
3.1 กำหนดนโยบายและแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา บุคลากรไปสู่การดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม ครอบคลุม ทุกตำแหน่งสอดคล้องกับความต้องการจำเป็นในการ พัฒนาสมรรถนะ	★ ●	●				
3.2 สร้างแพลตฟอร์มในการพัฒนาบุคลากรอย่าง หลากหลายและให้มีสอดคล้องกับตำแหน่งงาน	★ ●					
3.3 สนับสนุนการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ เชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลในการพัฒนาบุคลากรให้มี ประสิทธิภาพ	★ ●					
3.4 เพิ่มโอกาสการเข้าถึงข้อมูลในการพัฒนาความรู้ ทักษะผ่านระบบดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพและปลอดภัย	★ ●					
3.5 สร้างระบบการติดตามการพัฒนาบุคลากรที่เชื่อมโยง กับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานและการเลื่อน ตำแหน่ง	★ ●					
3.6 ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีดิจิทัลในการพัฒนาระบบ บริหารงานบุคคลให้มีความคล่องตัวและเกิดประโยชน์สูงสุด**						

**หมายเหตุ กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องค่าระดับคะแนนแนวทางการดำเนินการที่เพิ่มขึ้น
จากข้อเสนอแนะผู้เชี่ยวชาญ

กลยุทธ์ที่ 4 เป้าประสงค์ และแนวทางการดำเนินการ

แนวโน้มนำสำหรับความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ที่ 4 เป้าประสงค์ และแนวทางการดำเนินการ	ระดับความคิดเห็น					เหตุผล
	5	4	3	2	1	
กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาระบบ กลไก และโครงสร้างพื้นฐาน ด้านดิจิทัลให้มีประสิทธิภาพเอื้อต่อการปฏิบัติงาน	★	●				
เป้าประสงค์						
มีระบบ กลไก เชื่อมโยงระบบงานและ โครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพ เอื้อต่อการปฏิบัติงาน	★	●				
แนวทางการดำเนินการ						
4.1 สร้างระบบนิเวศและสภาพแวดล้อม ในที่ทำงานให้เอื้อต่อการส่งเสริมการพัฒนา บุคลากรด้านดิจิทัล	★	●				
4.2 ปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัลให้ ทันสมัยและรองรับระบบการทำงานในยุคดิจิทัล	★	●				
4.3 สร้างระบบงานและกลไกการขับเคลื่อน ให้มีความเชื่อมโยงและเอื้อต่อการปฏิบัติงาน	★ ●					
4.4 ปรับปรุงแก้ไข กฎ ระเบียบให้เอื้อต่อ การปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความคล่องตัว ความปลอดภัยและลดความเสี่ยง ในการปฏิบัติงานของบุคลากร	★	●				
4.5 พัฒนาระบบฐานข้อมูล Big data ให้เชื่อมต่อข้อมูลที่จำเป็นสามารถเป็น one stop service ในการสนับสนุน การปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	★ ●					



แบบตรวจสอบประสิทธิภาพ
กลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัล
ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

คำชี้แจง

เครื่องมือฉบับนี้สร้างขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสอบถามความคิดเห็นในการตรวจสอบประสิทธิภาพด้านความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้และการนำไปใช้ประโยชน์ในการนำไปปฏิบัติจริงของกลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ กำหนดค่าระดับคะแนนช่วงน้ำหนักเป็น 5 ระดับ มีความหมาย ดังนี้

- 5 หมายถึง มีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้และการนำไปใช้ประโยชน์ระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้และการนำไปใช้ประโยชน์ระดับมาก
- 3 หมายถึง มีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้และการนำไปใช้ประโยชน์ระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง มีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้และการนำไปใช้ประโยชน์ระดับน้อย
- 1 หมายถึง มีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้และการนำไปใช้ประโยชน์ระดับน้อยที่สุด

จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์และขอความกรุณาพิจารณาตอบตามความคิดเห็นของท่าน คำตอบของท่านมีค่าอย่างยิ่งต่องานวิจัยในครั้งนี้ ก่อให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านที่ได้สละเวลาอันมีค่าในการประเมินความคิดเห็นที่มีต่อแบบสอบถามในครั้งนี้

นางสาวนิตยา จันทร์ทุ่งใหญ่

นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาพัฒนศึกษา

ภาควิชาพื้นฐานทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

มหาวิทยาลัยศิลปากร

คำชี้แจง

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ แสดงระดับคะแนนที่มีต่อกลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

วิสัยทัศน์และพันธกิจ

ประเด็นการตรวจสอบ	ความถูกต้อง					ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					การใช้ประโยชน์				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
วิสัยทัศน์ “บุคลากรมีสมรรถนะสูง เท่าทัน การเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล”																				
พันธกิจ																				
1. พัฒนาขีดความสามารถของ บุคลากรให้มีทักษะและสมรรถนะ ด้านดิจิทัลเพื่อรองรับ การเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล																				
2. สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ สอดคล้องกับวิถีชีวิตการทำงาน รูปแบบใหม่ (New normal)																				
3. พัฒนาระบบการบริหารงาน บุคคลให้มีประสิทธิภาพ ทันสมัย ตอบสนองต่อภารกิจงาน ที่เปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล																				
4. พัฒนาระบบ กลไก และ โครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัล ให้มีประสิทธิภาพส่งเสริม การปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ																				

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และพันธกิจ (โปรดระบุ)

.....

กลยุทธ์ที่ 1 เป้าประสงค์ และแนวทางการดำเนินการ

ประเด็นการตรวจสอบ	ความถูกต้อง					ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					การใช้ประโยชน์				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
กลยุทธ์ที่ 1 เพิ่มขีดความสามารถ ทักษะและ สมรรถนะด้านดิจิทัลในการปฏิบัติงานของ บุคลากร																				
เป้าประสงค์																				
บุคลากรมีทักษะและสมรรถนะด้าน ดิจิทัลที่เหมาะสมและจำเป็น ในการปฏิบัติงานสอดคล้องกับ การเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล																				
แนวทางการดำเนินการ																				
1.1 ส่งเสริม พัฒนาบุคลากรให้มีทักษะและ สมรรถนะที่จำเป็นในยุคดิจิทัลและเป็นไป ตามมาตรฐาน ก.พ.																				
1.2 ส่งเสริมบุคลากรให้มีทักษะดิจิทัลที่ แตกต่างหลากหลายตรงตามความต้องการ และครอบคลุมภารกิจตามสายงาน																				
1.3 สนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และ เพิ่มพูนประสบการณ์ในการพัฒนาบุคลากร อย่างต่อเนื่องและทั่วถึง																				
1.4 สร้างและพัฒนาบุคลากรให้มี ความสามารถในระดับมืออาชีพ และเป็น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัล																				
1.5 ส่งเสริมและพัฒนาหลักสูตร รูปแบบ และช่องทางที่หลากหลาย ในการพัฒนาบุคลากรให้ตรงตามความ ต้องการเชื่อมโยงกับการพัฒนางานและเรียนรู้ ได้ทุกที่ทุกเวลา																				

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่ 1 เป้าประสงค์ และแนวทางการดำเนินการ (โปรดระบุ)

.....

.....

กลยุทธ์ที่ 2 เป้าประสงค์ และแนวทางการดำเนินการ

ประเด็นการตรวจสอบ	ความถูกต้อง					ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					การใช้ประโยชน์				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
กลยุทธ์ที่ 2 สร้างวัฒนธรรม กรอบความคิด (Mindset) ค่านิยม และทัศนคติ ในการพัฒนาตนเองให้รู้เท่าทัน การเปลี่ยนแปลง																				
เป้าประสงค์																				
บุคลากรมีวัฒนธรรม กรอบความคิด (Mindset) ค่านิยมและทัศนคติใฝ่เรียนรู้ในการพัฒนาตนเอง ให้สอดคล้องกับวิถีชีวิตการทำงานรูปแบบ ใหม่ (New normal)																				
แนวทางการดำเนินการ																				
2.1 ปลุกฝังกรอบความคิด (Mindset) ค่านิยมและทัศนคติ ในการทำงานให้พร้อมเรียนรู้ ยอมรับ การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเองไปสู่การ ปฏิบัติงาน ในรูปแบบใหม่ที่เป็นรูปธรรม และยั่งยืน																				
2.2 สร้างแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองให้ เป็นผู้ใฝ่รู้ ใฝ่เรียนและ มีความคิดสร้างสรรค์ในการใช้เทคโนโลยี ดิจิทัลกับการปฏิบัติงาน ในยุคดิจิทัล																				
2.3 สร้างจิตสำนึกและการตระหนักรู้ในการ รับผิดชอบต่อการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่าง ถูกต้อง เหมาะสม ปลอดภัย และ สร้างสรรค์																				
2.4 ส่งเสริม สนับสนุนการเรียนรู้ และพัฒนาบุคลากรด้านดิจิทัล อย่างต่อเนื่องเป็นรูปธรรมและ เท่าทันการเปลี่ยนแปลง																				

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่ 2 เป้าประสงค์ และแนวทางการดำเนินการ (โปรดระบุ)

.....

.....

กลยุทธ์ที่ 3 เป้าประสงค์ และแนวทางการดำเนินการ

ประเด็นการตรวจสอบ	ความถูกต้อง					ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					การใช้ประโยชน์				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาระบบบริหารงานบุคคลให้มี ความยืดหยุ่น คล่องตัว ทันสมัย ตอบสนอง ต่อภารกิจงาน ที่เปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล																				
เป้าประสงค์																				
มีระบบบริหารงานบุคคลที่มี ความยืดหยุ่น คล่องตัว ทันสมัย ตอบสนอง ต่อภารกิจงาน ที่เปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล																				
แนวทางการดำเนินการ																				
3.1 กำหนดนโยบายและแผนยุทธศาสตร์การ พัฒนาบุคลากรไปสู่การดำเนินการอย่างเป็น รูปธรรม ครอบคลุมทุกตำแหน่งสอดคล้อง กับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะ																				
3.2 สร้างแพลตฟอร์มในการพัฒนาบุคลากร อย่างหลากหลายและให้มีความสอดคล้องกับ ตำแหน่งงาน																				
3.3 สนับสนุนการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมา ประยุกต์ใช้ เชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูล ในการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ																				
3.4 เพิ่มโอกาสการเข้าถึงข้อมูล ในการพัฒนาความรู้ ทักษะผ่านระบบดิจิทัลที่มี ประสิทธิภาพและปลอดภัย																				
3.5 สร้างระบบการติดตามการพัฒนาบุคลากร ที่เชื่อมโยงกับระบบการประเมินผลการ ปฏิบัติงานและการเลื่อนตำแหน่ง																				
3.6 ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีดิจิทัลในการ พัฒนาระบบบริหารงานบุคคลให้มีความ คล่องตัวและเกิดประโยชน์สูงสุด																				

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่ 3 เป้าประสงค์ และแนวทางการดำเนินการ (โปรดระบุ)

.....

กลยุทธ์ที่ 4 เป้าประสงค์ และแนวทางการดำเนินการ

ประเด็นการตรวจสอบ	ความถูกต้อง					ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					การใช้ประโยชน์				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาระบบ กลไก และโครงสร้าง พื้นฐานด้านดิจิทัล ให้มีประสิทธิภาพเอื้อต่อ การปฏิบัติงาน																				
เป้าประสงค์																				
มีระบบ กลไก เชื่อมโยงระบบงานและ โครงสร้างพื้นฐาน ด้านดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพเอื้อต่อการ ปฏิบัติงาน																				
แนวทางการดำเนินการ																				
4.1 สร้างระบบนิเวศและสภาพแวดล้อม ในที่ทำงานให้เอื้อต่อการส่งเสริม การพัฒนาบุคลากรด้านดิจิทัล																				
4.2 ปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐาน ด้านดิจิทัลให้ทันสมัยและรองรับระบบการ ทำงานในยุคดิจิทัล																				
4.3 สร้างระบบงานและกลไก การขับเคลื่อนให้มีความเชื่อมโยง และเอื้อต่อการปฏิบัติงาน																				
4.4 ปรับปรุงแก้ไข กฎ ระเบียบ ให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความ คล่องตัว ความปลอดภัยและลดความเสี่ยง ในการปฏิบัติงาน ของบุคลากร																				
4.5 พัฒนาระบบฐานข้อมูล Big data ให้ เชื่อมต่อข้อมูลที่จำเป็นสามารถเป็น one stop service ในการสนับสนุนการ ปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น																				

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่ 4 เป้าประสงค์ และแนวทางการดำเนินการ (โปรดระบุ)

.....

.....

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมที่มีต่อกลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของ
สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ





ภาคผนวก ฉ
ภาพกิจกรรมการสัมมนาเชิงลึกและการประชุมเชิงนโยบาย

ภาพกิจกรรมการสัมภาษณ์เชิงลึก



นายสุภัทร จำปาทอง
ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ



นายศัจจร วัฒนะมงคล
ศึกษาธิการภาค 1



นายธนู ขวัญเดช
รองปลัดกระทรวงศึกษาธิการ



นายวีระ แข็งกสิการ
รองปลัดกระทรวงศึกษาธิการ



นายอาคม ศาณศิลป์
ศึกษาธิการจังหวัดสมุทรสาคร



นายสุทิน แก้วพนา
รองปลัดกระทรวงศึกษาธิการ



นายสมใจ วิเศษทักษิณ
ผู้ช่วยปลัดกระทรวงศึกษาธิการ



นายชาญวุฒิ วงศ์เพ็ญ
ผู้อำนวยการสำนักอำนวยการ สป.



น.ส.อุบลรัตน์ วงศ์สุนทร
ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านบริหารทรัพยากรบุคคล



นายโกเมศ กลั่นสมจิตต์
ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สป.

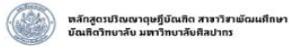


น.ส.ดวงพร เจียมอัมพร
หัวหน้ากลุ่มวิจัยและพัฒนา สคบศ.



นางปรียานันท์ เพ็ญพุ่ม
หัวหน้ากลุ่มนโยบายและยุทธศาสตร์ สคบศ.

ภาพการประชุมเชิงนโยบาย/เสวนาสร้างสรรค์ (Policy Meeting)



การประชุมเชิงนโยบาย /เสวนาเชิงสร้างสรรค์ (POLICY MEETING)

"กลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับยุคดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ"



นางสาวนิดดา ร่มทรงไพฑูริย์
นักศึกษาระดับปริญญาตรี
สาขาสารสนเทศศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ภาพผู้เข้าร่วมประชุมผ่านระบบออนไลน์



ภาพผู้เข้าร่วมประชุมในห้องประชุม



ผู้เข้าร่วมประชุมเชิงนโยบาย/เสวนาสถ้างสรรค์ (Policy Meeting)



ดร.วีระ แข็งกสิการ

ผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ (ประธานการประชุม)



นายชัยธร วัฒนะมงคล
ศึกษานิเทศก์ภาค 1



นายอาคม ศาณศิลป์
ศึกษานิเทศก์จังหวัดสมุทรสาคร



นายโกเมศ กลั่นสมจิตต์
ผอ.สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์



ดร.วิชรีวรรณ กันเดช
รักษาการในตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญ
เฉพาะด้านพัฒนาสื่อการเรียนการสอน
(นักวิชาการศึกษาเชี่ยวชาญ)



นายสุรชัย คุ่มสมบัติ
ผอ.กลุ่มนโยบายและยุทธศาสตร์



ผอ.กลุ่มยุทธศาสตร์การวิจัยและพัฒนา



นางสาวไกล่รุ่ง กลั่นคันทา
ผอ.กลุ่มวิเคราะห์งบประมาณ



นางสาวมยุรี จีระมาตย์
ผอ.กลุ่มแผนและยุทธศาสตร์
ดิจิทัล



นายปัญญา อิ่มสินสมบูรณ์
ผอ.กลุ่มอำนวยการ



ผศ.ดร.เพ็ญวรา จุฑา
อาจารย์คณะครุศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



นางสาวนุจรี บุรณากาญจน์
นักวิเคราะห์นโยบายและแผน
ชำนาญการพิเศษ



นางปญญาพัชชาณัฐ ใจสถาน
นักวิเคราะห์นโยบายและแผน
ชำนาญการพิเศษ



นางสาวกมลวรรณ รอดจ่าย
นักวิเคราะห์นโยบายและแผน
ชำนาญการพิเศษ



นางนิตรา โภชการณ
นักวิเคราะห์นโยบายและแผน
ชำนาญการพิเศษ



นายวสารณ สอนนุช
ศึกษานิเทศก์ชำนาญการ



ดร. ดวงพร เจียมอัมพร
ผอ.กลุ่มเทคโนโลยีสารสนเทศ
และการสื่อสาร

นางปริญนันท์ เพ็งพุ่ม
ผอ.กลุ่มนโยบายและยุทธศาสตร์



นายศุภกิตต์ ยอดพิจิตร
นักวิเคราะห์นโยบายและแผน
ชำนาญการพิเศษ
นายฤทธิวิทย์ ปิรมโพบูลย์
พนักงานวิเคราะห์นโยบายและ

นางสาวสุพรรณิ ตั้งจิตติประภา
นักวิเคราะห์นโยบายและแผน
ชำนาญการพิเศษ

นางสาวมนตริธิดา พอลเลิศ
นักวิเคราะห์นโยบายและแผน
ชำนาญการ



นายสิทธิพร วรรณวงษ์
นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ
นายฉัตรพงษ์ ตั้งเสรีพันธ์
นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ

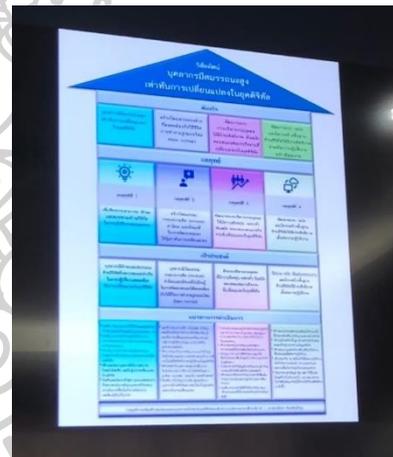
นางสาวกฤษศราภรณ์ ศรีสุข
นักวิเคราะห์นโยบายและ
แผนปฏิบัติการ



นางสาวนัตฤกุล ตรังคมาลี
เจ้าหน้าที่บริหารทั่วไป



นางสาวเรณู ไชยวุฒิ
กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการมูลนิธิสถาบัน
พัฒนานิติจิตเวชเด็ก เยาวชน และครอบครัว



นางสาวนิตยา จันทรทุ่งใหญ่ นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ
นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาพัฒนศึกษา

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล

นางสาวนิตยา จันทร์ทุ่งใหญ่

วุฒิการศึกษา

พ.ศ. 2549 สังคมสงเคราะห์ศาสตร์บัณฑิต (เกียรตินิยมอันดับสอง)

คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

พ.ศ. 2554 สังคมสงเคราะห์ศาสตร์มหาบัณฑิต คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

พ.ศ. 2566 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (พัฒนศึกษา) คณะศึกษาศาสตร์

มหาวิทยาลัยศิลปากร

