

การพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
สู่การเป็นองค์กรดิจิทัล

นางสาวนฤมล เพ็ชรพรายพริ้ง



การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2564

Development of the Office of the Basic Education Commission
to Become a Digital Organization

Miss Naruemon Phetpraipring



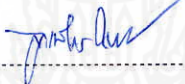
An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Public Administration
School of Management Science
Sukhothai Thammathirat Open University


2021


หัวข้อการศึกษาคั่นคว้ออิสระ การพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
 สูการเป็นองค์การดิจิทัล
 ชื่อและนามสกุล นางสาวณมล เพ็ชรพรายพริ้ง
 แขนงวิชา บริหารรัฐกิจ
 สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
 อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร ราชแพทยาคม

การศึกษาคั่นคว้ออิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
 ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 15 กันยายน 2565

คณะกรรมการสอบการศึกษาคั่นคว้ออิสระ


 ประธานกรรมการ
 (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร ราชแพทยาคม)


 กรรมการ
 (รองศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมพงศ์ มีสมนัย)



 (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ)
 ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ การพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล
ผู้ศึกษา นางสาวนฤมล เพ็ชรพรายพริ้ง **รหัสนักศึกษา** 2633002437 **ปริญญา** รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร ราชแพทยาคม **ปีการศึกษา** 2564

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล (2) ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล (3) เปรียบเทียบความคิดเห็นการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล และ (4) เสนอแนะแนวทางการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ บุคลากรในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ปฏิบัติหน้าที่ส่วนกลาง จำนวนทั้งสิ้น 768 คน ขนาดของกลุ่มตัวอย่างคำนวณโดยใช้สูตรของทาโร ยามาเน ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 263 คน สุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิแบ่งสัดส่วนเครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสอบถามแบบมีโครงสร้าง สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย สถิติเชิงพรรณนา โดยการหาค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนสถิติเชิงอนุมาน คือ การวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผลการศึกษาพบว่า (1) ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร การปรับกระบวนการทำงานเป็นแบบดิจิทัล และการพัฒนาทักษะดิจิทัล (2) ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลที่สำคัญ ได้แก่ ด้านการนำองค์กร ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านนโยบายและการนำไปปฏิบัติ ด้านการนำนวัตกรรมมาใช้ และด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของการเป็นระบบราชการ 4.0 (3) ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ (4) ปัญหาสำคัญที่พบได้แก่ ขั้นตอนการทำงานซ้ำซ้อน บุคลากรขาดทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานโดยใช้เทคโนโลยี ส่วนข้อเสนอแนะในการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล ได้แก่ การปรับทัศนคติแบบก้าวหน้า ปรับใช้ระบบดิจิทัลในการปฏิบัติงานเพื่อลดขั้นตอนการทำงาน การพัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการปฏิบัติงานอยู่เสมอและติดตามประเมินผลเป็นระยะ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนเป็นองค์กร และสร้างองค์การให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

คำสำคัญ การพัฒนาองค์กร องค์กรดิจิทัล สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

Independent Study title: Development of the Office of the Basic Education Commission to Become a Digital Organization

Author: Miss Naruemon Phetpraipring; **ID:** 2633002437; **Degree:** Master of Public Administration;

Independent Study advisor: Dr.Chamnian Rajphaetyakhom, Associate Professor; **Academic year:** 2021

Abstract

The objectives of this study were (1) to study the level of development of the Office of the Basic Education Commission to become a digital organization (2) to study factors relating the development of the Office of the Basic Education Commission to become a digital organization (3) to compare opinions on the development of the Office of the Basic Education Commission to become a digital organization classified by personal factors, and (4) to study problems and recommend development guidelines of the Office of the Basic Education Commission to become a digital organization.

This study was a quantitative research. The population was 768 officials working for the Office of the Basic Education Commission performing at the headquarter. The sample size was calculated by using Taro Yamane's formula and obtained 263 samples with stratified random sampling method. The research instrument was a structured-questionnaire. The statistics for data analysis comprised of descriptive statistics such as frequency, mean, percentage and standard deviation. For inferential statistic employed Pearson's product moment correlation coefficient.

The finding revealed that (1) an overview of the level of development of the Office of the Basic Education Commission to become a digital organization was at high level. The highest mean was human resource development, followed by the adjustment of organizational structure and digital skill development (2) major factors relating the development of the Office of the Basic Education Commission to become a digital organization were leading, organization structure, human resource development, policy implementation, innovation adoption and achievement of being a bureaucratic system 4.0 (3) personal factors such as gender, education background, position did not affect towards the development of the Office of the Basic Education Commission to become a digital organization at statistically significant at 0.05 level, and (4) major problems were redundant workflow, the lack of the necessary work skills on technology. The recommendations for further development were to change for digital mindset, decrease the redundant duties by using digital technology, to develop digital technology skills in routine operations and periodic monitoring and evaluation, build organizational culture on new changes, and create a learning organization environment.

Keywords: Organization development, Digital organization, The Office of the Basic Education Commission

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง การพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความอนุเคราะห์จากผู้บริหารและบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยผู้ศึกษาขอกล่าวถึงในที่นี้ เพื่อเป็นการแสดงความเคารพ และรำลึกถึงความดีด้วยความขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร ราชแพทยาคม อาจารย์ที่ปรึกษาหลักการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ และท่านอาจารย์ผู้สอนในหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิตทุกท่าน ที่ได้อบรมสั่งสอนให้การศึกษาแก่ผู้ศึกษา ให้คำแนะนำช่วยแก้ไขปัญหาและให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ และได้เสียสละเวลา ให้ความรู้การชี้แนะแนวทางการศึกษา ตรวจสอบและแก้ไขข้อบกพร่องในงาน จนการศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้ให้มีความสมบูรณ์ครบถ้วน สำเร็จไปได้ด้วยดี รวมถึงอาจารย์ท่านอื่นๆ ที่ได้ถ่ายทอดวิชาความรู้และสามารถนำวิชาการต่างๆ มาประยุกต์ใช้ในการศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้

ผู้ศึกษาขอขอบคุณ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ให้การสนับสนุนเรื่องข้อมูล และบุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานทุกท่าน ซึ่งเป็นกลุ่มประชากรที่ตอบแบบสอบถาม เพื่อเป็นข้อมูลอันเป็นประโยชน์ของการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้

ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณ นายอัครเดช สีมาพลกุล ผู้อำนวยการกลุ่มงบประมาณ 3 ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชา ที่เสียสละเวลา และให้คำปรึกษา ตลอดจนข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้

ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณ บิดา มารดา และสมาชิกทุกคนในครอบครัวที่คอยให้กำลังใจ และให้ความช่วยเหลือ สนับสนุนในทุกๆ ด้านด้วยดีเสมอมา

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ ผู้ศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่สนใจ และผู้ที่เปิดอ่านไม่มากนักน้อย หากมีข้อผิดพลาดประการใด ผู้ศึกษาขออภัยมา ณ ที่นี้ด้วย

นฤมล เพ็ชรพรายพริ้ง

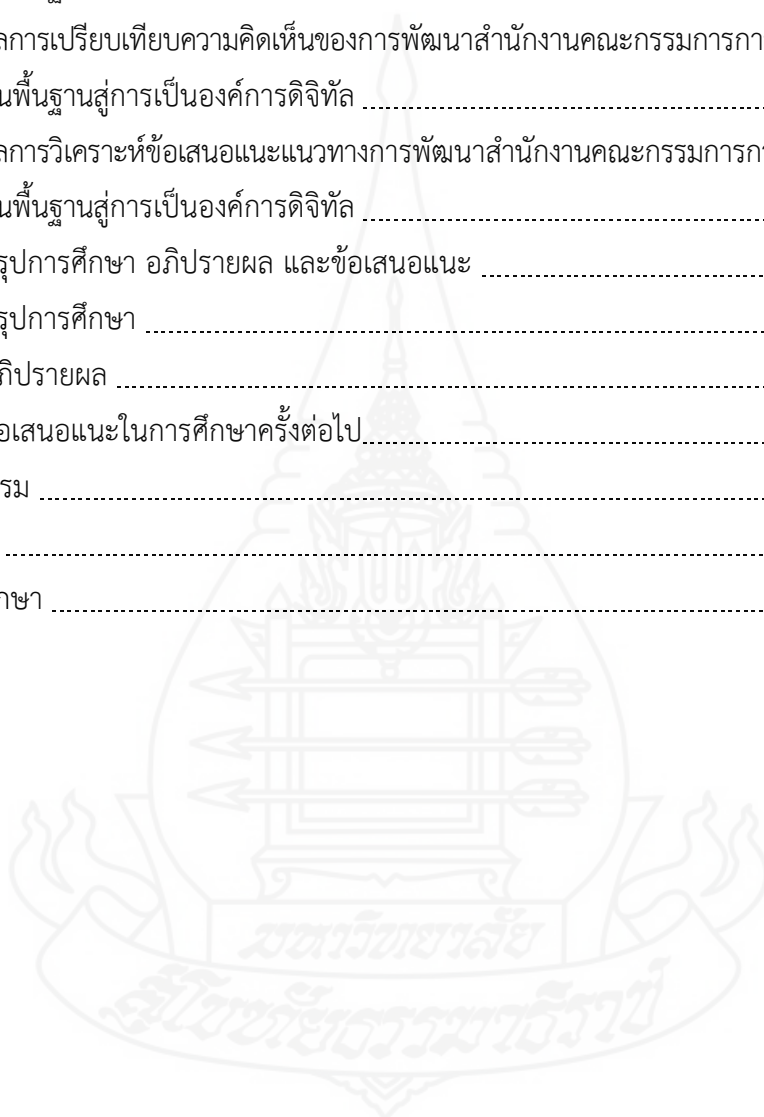
กันยายน 2565

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ณ
สารบัญภาพ	ญ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา	3
ขอบเขตการศึกษา	3
วิธีดำเนินการศึกษา	4
กรอบแนวคิดในการศึกษา	5
สมมติฐานทางการศึกษา	6
นิยามคำศัพท์เฉพาะ	7
ประโยชน์ที่ได้รับ	9
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	10
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร	10
หลักการและแนวคิดการเป็นองค์กรดิจิทัล	49
ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.)	79
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	82
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา	85
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	85
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	88
การเก็บรวบรวมข้อมูล	90
การวิเคราะห์ข้อมูล	91
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	93
ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม	94
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล	97

สารบัญ

	หน้า
ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐานการเป็นองค์การดิจิทัล	110
ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์การดิจิทัล	112
ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์การดิจิทัล	119
บทที่ 5 สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	121
สรุปการศึกษา	122
อภิปรายผล	125
ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป.....	131
บรรณานุกรม	132
ภาคผนวก	136
ประวัติผู้ศึกษา	147



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรแต่ละระดับตำแหน่งของข้าราชการสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	86
ตารางที่ 3.2 จำนวนประชากรแต่ละสำนัก ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	86
ตารางที่ 3.3 จำนวนกลุ่มตัวอย่างในแต่ละระดับตำแหน่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดส่วนกลาง	88
ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ	94
ตารางที่ 4.2 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุ	95
ตารางที่ 4.3 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับการศึกษา	95
ตารางที่ 4.4 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุราชการ.....	96
ตารางที่ 4.5 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับตำแหน่ง	96
ตารางที่ 4.6 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามรายได้ต่อเดือน	97
ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล ในภาพรวมทุกด้าน	98
ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล ในด้านการนำองค์กร.....	99
ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล ในด้านโครงสร้างองค์กร.....	100
ตารางที่ 4.10 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล ในด้านการพัฒนาบุคลากร.....	101
ตารางที่ 4.11 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล ในด้านนโยบายและการนำไปปฏิบัติ.....	102
ตารางที่ 4.12 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล ในด้านการนำนวัตกรรมมาใช้.....	103

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.13	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการพัฒนา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล ในด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของการเป็นระบบราชการ.....	104
ตารางที่ 4.14	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล ภาพรวม.....	105
ตารางที่ 4.15	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล ด้านDigital Mindset.....	106
ตารางที่ 4.16	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล ด้าน Digital Processes.....	107
ตารางที่ 4.17	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล ด้าน Digital Skill.....	108
ตารางที่ 4.18	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล ด้าน Digital Culture.....	109
ตารางที่ 4.19	แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล.....	110
ตารางที่ 4.20	ผลเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล โดยรวมจำแนกตามเพศ.....	112
ตารางที่ 4.21	ผลเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล โดยรวมจำแนกตามอายุ.....	113
ตารางที่ 4.22	ผลการทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นต่อการพัฒนาสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล โดยรวมจำแนกตามอายุ เป็นรายคู่.....	114
ตารางที่ 4.23	ผลเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล โดยรวมจำแนกตามระดับการศึกษา.....	115
ตารางที่ 4.24	ผลเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล โดยรวมจำแนกตามอายุราชการ.....	116

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.25 ผลการทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นต่อการพัฒนาสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล จำแนกตามอายุราชการ เป็นรายคู่.....	116
ตารางที่ 4.26 ผลเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล โดยรวมจำแนกตามระดับตำแหน่ง.....	117
ตารางที่ 4.27 ผลเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล โดยรวมจำแนกตามรายได้ต่อเดือน.....	118
ตารางที่ 4.28 ผลการทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นต่อการพัฒนาสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล จำแนกตามรายได้ต่อเดือน เป็นรายคู่.....	119



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดของการศึกษา	5
ภาพที่ 2.1 M – PWR	62
ภาพที่ 2.2 โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน (สพฐ.)	81
ภาพที่ 2.3 การแบ่งส่วนราชการในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	82



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในยุคที่เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามามีบทบาทกับชีวิตคนอย่างแท้จริง โครงสร้างและรูปแบบของกิจกรรมทางเศรษฐกิจ กระบวนการทางสังคม การเรียนรู้และปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลจะเปลี่ยนไปอย่างสิ้นเชิง การเตรียมพร้อมให้คนไทยมีความฉลาดทางดิจิทัล สามารถสร้างสรรค์และใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างเต็มศักยภาพ เพื่อเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืนมีความสำคัญยิ่ง ภายใต้อุตสาหกรรมชาติ 20 ปี มุ่งเน้นให้ส่วนราชการพัฒนานวัตกรรมให้บริการสาธารณะ เพื่อรองรับการพัฒนาประเทศไทยในยุคไทยแลนด์ 4.0 ซึ่งคณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ เพื่อรองรับการทำงานสมัยใหม่ในยุค 4.0 อีกทั้งสำนักงาน ก.พ. มีมติเห็นชอบเกี่ยวกับทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล โดยกำหนดการพัฒนาเป็น 7 ทักษะ ดังนี้ 1) ความสามารถด้านความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy) 2) ความสามารถด้านการควบคุม กำกับ และการปฏิบัติตามกฎหมาย นโยบาย และมาตรฐานการจัดการด้านดิจิทัล (Digital Governance, Standard and Compliance) 3) ความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อยกระดับศักยภาพองค์การ (Digital Technology) 4) ความสามารถด้านการออกแบบกระบวนการและการให้บริการด้วยระบบดิจิทัล เพื่อการพัฒนาคุณภาพงานภาครัฐ (Digital Process and Service Design) 5) ความสามารถด้านการบริหารกลยุทธ์ และการจัดการโครงการ (Strategic and Project Management) 6) ความสามารถด้านผู้นำดิจิทัล (Digital Leadership) 7) ความสามารถด้านการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัล (Digital Transformation) ประกอบกับยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาศักยภาพคนทุกช่วงวัยและการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ของแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579 ที่ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาคนให้มีทักษะ ความฉลาดทางดิจิทัล เพื่อให้คนทุกช่วงวัยสามารถดำรงชีวิตในโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จากอิทธิพลของเทคโนโลยีดิจิทัลและเกิดการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ที่มีคุณภาพและเหมาะสม โดยเฉพาะกับเด็กและเยาวชน เพราะแม้ว่าในปัจจุบันด้วยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีดิจิทัลจะทำให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองได้ทุกที่ทุกเวลาแต่ความซับซ้อนของโลกดิจิทัล ทำให้การชี้แนะและปกป้องดูแลจาก “ครู” ยังเป็นสิ่งสำคัญจำเป็นอยู่ ครูจึงควรพัฒนาตนเองให้มีความฉลาดทางดิจิทัลที่จะ

สามารถ “เข้าใจ” บทบาทและความสำคัญของเทคโนโลยีดิจิทัล สามารถ “เลือกใช้” และ “สร้าง” สื่อและเทคโนโลยีดิจิทัลได้เหมาะสมกับองค์ความรู้ที่ต้องการจะถ่ายทอด และเหมาะสมต่อพฤติกรรมการเรียนรู้ของผู้เรียนแต่ละช่วงวัยในบริบทที่แตกต่างกัน โดยไม่ลืมที่จะสอดแทรกความเป็นพลเมืองดิจิทัลที่ดีด้วย

ในบริบทประเทศไทย 4.0 ที่เน้นให้องค์การปรับตัวไปเป็นองค์กรอัจฉริยะ โดยประยุกต์ใช้ดิจิทัลเทคโนโลยีให้ครอบคลุมกระบวนการทำงานเชื่อมโยงกับลูกค้าและพันธมิตรทางธุรกิจ หรือแม้กระทั่งนำดิจิทัลเทคโนโลยีไปสร้างรูปแบบธุรกิจใหม่ๆ ตามกระบวนการที่เรียกว่า Digital Transformation เพื่อบรรลุเป้าหมายในการเสริมสร้างองค์การให้มีความเข้มแข็ง ยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันบนพื้นฐานของการมีนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นเรื่องที่ทำหายอย่างยิ่ง เพราะการทำ Digital Transformation ไม่ใช่แค่การเอาคอมพิวเตอร์มาใช้แล้วก็เสร็จภารกิจ ตัวอย่างที่ชัดเจนที่สุดคือ กิจการธนาคาร กลุ่ม Startup ซึ่งส่วนใหญ่ถือกำเนิดในโลกดิจิทัล (Born Digital) ขณะที่องค์การแบบดิจิทัลมีนวัตกรรมและรูปแบบทางธุรกิจที่เหมาะสม สามารถเติบโตแบบก้าวกระโดด จนกลายเป็นผู้มาเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและสถานะการแข่งขันในบางอุตสาหกรรม (Digital Disruptor) และการตลาดแบบไร้พรมแดน ตลอดจนระยะเวลาที่นวัตกรรมใหม่ๆ ได้รับการยอมรับและแพร่กระจายออกไปทั่วโลกใช้ระยะเวลาที่สั้นลงมากนั่นเอง ทำให้กระแสของการเปลี่ยนแปลงมีอัตราเร่งตัวมากขึ้นแบบเอกซ์โพเนนเชียลและเข้าสู่ “ยุคของปลาเร็วกินปลาช้า” (ลิขิต ศรีแสนชัย 2560)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีภารกิจเกี่ยวกับการจัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงของสถาบันหลักของชาติและการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข พัฒนาผู้เรียนให้มีความสามารถความเป็นเลิศทางวิชาการเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน พัฒนาศักยภาพและคุณภาพผู้เรียนให้มีสมรรถนะตามหลักสูตรและคุณลักษณะ ในศตวรรษที่ 21 สร้างโอกาส ความเสมอภาค ลดความเหลื่อมล้ำ ให้ผู้เรียนทุกคนได้รับบริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม พัฒนาผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นมืออาชีพ จัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) ปรับสมดุลงและพัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษาทุกระดับและจัดการศึกษา โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) เพื่อพัฒนามุ่งสู่ Thailand 4.0 ดังนั้น การพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นสิ่งที่สำคัญและจำเป็นที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานต้องดำเนินการพัฒนาบุคลากรอย่างเร่งด่วน เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล ตลอดจนภารกิจขององค์การ เร่งพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลให้แก่ข้าราชการ เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจและมีความชำนาญในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

ลดปัญหาความล่าช้าในการส่งข้อมูลและส่งเสริม สนับสนุนให้ข้าราชการรุ่นเก่าและรุ่นใหม่เข้าถึงเทคโนโลยีอย่างเท่าเทียมกันต่อไป

จากความเป็นมาดังกล่าว ผู้ศึกษามีความสนใจที่จะศึกษา เรื่อง การพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล เพื่อศึกษาระดับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลรองรับการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลและแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัลของบุคลากรสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานต่อไป

2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

2.1 เพื่อศึกษาระดับการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล

2.2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล

2.3 เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

2.4 เพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล

3. ขอบเขตการศึกษา

3.1 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ ข้าราชการของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดส่วนกลาง จำนวนทั้งสิ้น 768 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 25 มีนาคม 2565) โดยคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างจากสูตรของ Taro Yamane (1973, pp. 727-728) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ตามสัดส่วนของประชากรแต่ละระดับตำแหน่ง ซึ่งมีกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะต่างกัน ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างเท่ากับจำนวน 263 คน ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิแบ่งสัดส่วนและแบบบังเอิญ

3.2 ขอบเขตตัวแปรที่จะศึกษา ประกอบด้วย

3.2.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์การ ได้แก่ ด้านการนำองค์การ ด้านโครงสร้างองค์การ ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านนโยบายและการนำไปปฏิบัติ ด้านการนำนวัตกรรมมาใช้ และด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของการเป็นระบบราชการ 4.0

3.2.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ลักษณะของการเป็นองค์การดิจิทัล ประกอบด้วย Digital Mindset Digital Processes Digital Skills และ Digital Culture

3.3 ขอบเขตด้านพื้นที่

การศึกษานี้จะศึกษาเฉพาะข้าราชการของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดส่วนกลาง เท่านั้น

3.4 ขอบเขตด้านระยะเวลา

ใช้ระยะเวลาในการศึกษาวิจัยตั้งแต่เดือนมกราคม – เดือนกันยายน พ.ศ. 2565

4. วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษานี้มุ่งศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์การดิจิทัล ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยกำหนดแนวทางการศึกษาวิธีการศึกษาดังนี้

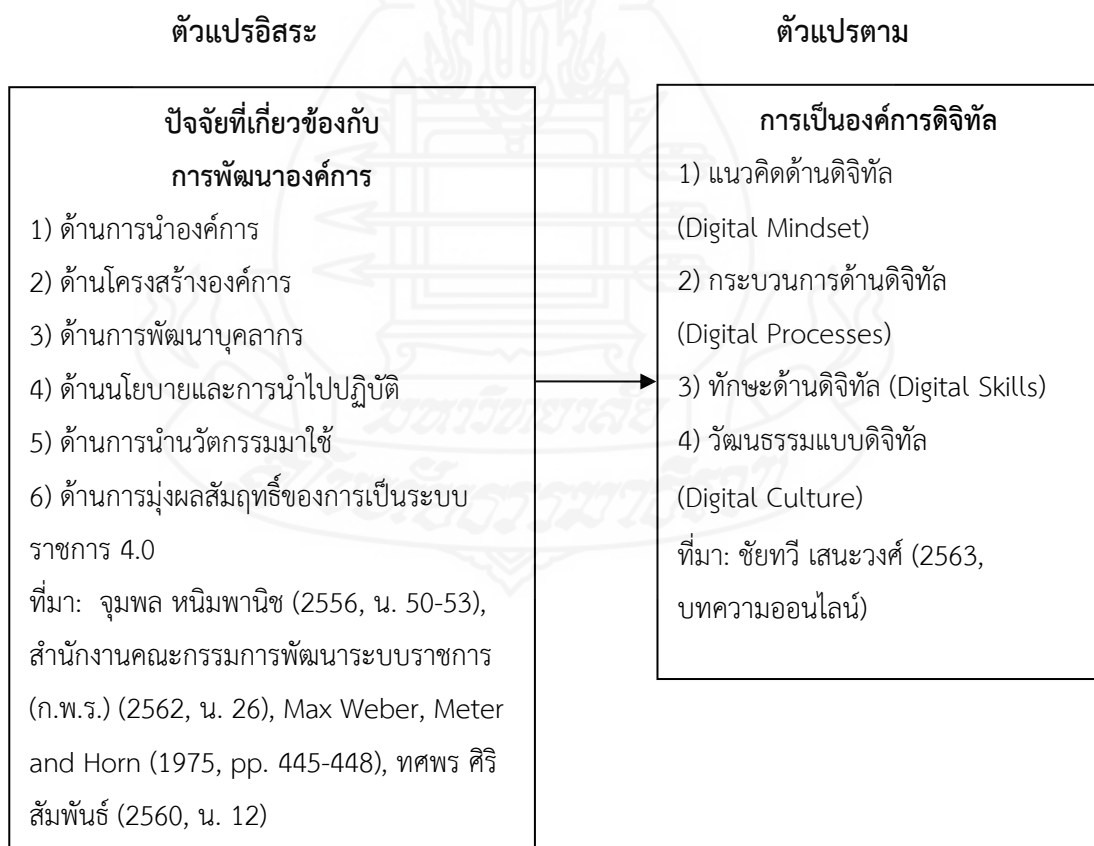
4.1 ศึกษาเอกสาร ตำราวิชาการ บทความวิจัย ข้อมูลเอกสารจากศึกษา ข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรเพื่อการเป็นองค์การดิจิทัล ความรู้ที่เกี่ยวข้อง (ทบทวนวรรณกรรม) เพื่อนำมาออกแบบงานวิจัยอันนำมาซึ่งการกำหนดแนวทางการศึกษาที่เป็นกรอบแนวคิดนำไปสู่การสร้างตัวแปรในการศึกษา การกำหนดสมมติฐานการศึกษา การสร้างเครื่องมือในการศึกษา การออกแบบการสุ่มตัวอย่าง การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การสรุปและอภิปรายผลการศึกษา

4.2 สร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) แบบมีโครงสร้าง (Structured) เพื่อนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มประชากร แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์กระบวนการทางสถิติด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป เพื่อสรุปผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์การศึกษาที่ตั้งไว้

4.3 นำเสนอผลการศึกษาในรูปรายงานการศึกษา

5. กรอบแนวคิดในการศึกษา

กรอบแนวคิดในการศึกษาครั้งนี้ มุ่งศึกษาการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล ผู้ศึกษาได้สังเคราะห์ขึ้นจากแนวคิดการพัฒนางานของ จุมพล หนีมพานิช (2556, น. 50-53) แนวคิด ทฤษฎีการนำองค์การของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) (2562, น. 26) แนวคิด ทฤษฎีโครงสร้างองค์การ ของ แมค วีเบอร์ (Max Weber) แนวคิด ทฤษฎีนโยบายและการนำไปปฏิบัติ ของ Meter and Horn (1975, pp. 445-448) แนวคิด ทฤษฎีการนำนวัตกรรมมาใช้ของ พงศกร เอี่ยมสะอาด, ศุภกร ลิ้มคุณธรรมโม และประสพชัย พสุนนท์ (2559, น. 125) แนวคิด ทฤษฎีการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของการเป็นระบบราชการ 4.0 ของ ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2560, น. 12) และแนวคิดการเป็นองค์กรดิจิทัลของ ชัยทวี เสนะวงศ์ (2563, บทความออนไลน์) โดยผู้ศึกษาได้ศึกษาแนวคิดดังกล่าวข้างต้นสามารถนำมาเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาดังภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดของการศึกษา

6.7 H_0 : มีปัจจัยอย่างน้อย 2 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการพัฒนาสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล

H_1 : มีปัจจัยน้อยกว่า 2 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการพัฒนาสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล

7. นิยามศัพท์เฉพาะ

ในการศึกษาครั้งนี้ มีนิยามศัพท์ที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

7.1 ด้านการนำองค์กร หมายถึง ภาวะผู้นำ วิธีการนำและเทคนิคการมอบหมายงาน เช่น การบริหารจัดการที่ผู้บริหารขององค์กรนำมาใช้ในการชี้แนะและสร้างให้เกิดความยั่งยืนกับองค์กร รวมถึงการกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม และการคาดหวังในผลการดำเนินงานขององค์กรโดยจะให้ความสำคัญกับวิธีการที่ผู้นำระดับสูงนำมาใช้ในการสื่อสารกับบุคลากร เสริมสร้างทักษะความเป็นผู้นำของตนเอง

7.2 ด้านโครงสร้างองค์กร หมายถึง การปรับโครงสร้าง การจัดแผนงาน ระบบความสัมพันธ์ของงาน ความรับผิดชอบและการใช้อำนาจในการปฏิบัติงานให้เกิดความสำเร็จ โครงสร้างองค์กรบอกถึงรูปแบบและหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงาน โดยจุดมุ่งหมายเพื่อให้การประสานงานและการสั่งการในการทำงานของพนักงานบรรลุเป้าหมายขององค์กร

7.3 ด้านการพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการที่มุ่งจะเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน ความรู้ ความสามารถ ทักษะและทัศนคติของบุคลากรให้เป็นไปทางที่ดีขึ้นเพื่อให้บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาแล้วนั้นปฏิบัติงานได้ผลตามวัตถุประสงค์ ของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ การฝึกอบรม การศึกษาต่อ การใช้เทคนิคด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์วิธีการต่างๆ เพื่อการพัฒนาตลอดจนด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ซึ่งเป็นกระบวนการใช้ข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญ เพื่อผลักดันให้เกิดการปรับปรุงและเพิ่มความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ดังนั้น หัวใจสำคัญของกระบวนการใช้ข้อมูลและสารสนเทศดังกล่าวอยู่ที่คุณภาพและความพร้อมใช้งานของข้อมูล

7.4 ด้านนโยบายและการนำไปปฏิบัติ หมายถึง การดำเนินการโดยบุคคล หรือกลุ่มบุคคลในภาครัฐและเอกชน ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวมุ่งที่จะก่อให้เกิดความสำเร็จโดยตรงตามวัตถุประสงค์จากการตัดสินใจดำเนินนโยบายที่ได้กำหนดไว้ก่อนหน้านั้นแล้ว

7.5 ด้านการนำนวัตกรรมมาใช้ หมายถึง การนำเอาองค์ความรู้ใหม่ๆ มาพัฒนากระบวนการเดิม จนเกิดแนวกระบวนการใหม่ หรือสร้างกระบวนการใหม่ๆ เพื่ออำนวยความสะดวกและพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร

7.6 ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของการเป็นระบบราชการ หมายถึง วิธีการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย เป็นการปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กรที่ทุกคนต้องมีส่วนร่วม เพื่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผล มีความรับผิดชอบต่อประชาชนและยกระดับผลการปฏิบัติงานขององค์กรให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้ดียิ่งขึ้น โดยใช้การสร้างตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรมวัดผลการปฏิบัติงานเทียบกับเป้าหมายที่กำหนด คือ เป้าหมายยุทธศาสตร์การเป็นระบบราชการ 4.0

7.7 Digital Mindset หมายถึง แนวคิดด้านดิจิทัล ชุดความคิดของคนในองค์กรในทุกระดับชั้นและแน่นอนสำคัญที่สุดก็ต้องเริ่มจากคณะผู้บริหารและผู้บริหารสูงสุด ที่จะต้องไม่ใช่แค่แสดงออกเท่านั้น หากแต่ตนเองจะต้องทำให้เห็นว่าการคิดในเชิงธุรกิจจะต้องเป็นดิจิทัล งบประมาณและโครงสร้างพื้นฐานต้องพร้อม

7.8 Digital Processes หมายถึง กระบวนการด้านดิจิทัล ที่เกี่ยวข้องกับระบบงานและกระบวนการภายใน จะต้องสิ้นไหลแบบไร้รอยต่อ ข้อมูลต่างๆ ภายในองค์กรจะไม่ถูกจัดเก็บแบบต่างคนต่างเก็บ ต่างคนต่างใช้ หากแต่อยู่ในระบบฐานข้อมูลกลาง เพื่อลดความซ้ำซ้อน เชื่อถือได้ว่าทุกคนจะใช้ข้อมูลที่ใหม่อยู่เสมอและที่สำคัญ คือ เป็นข้อมูลชุดเดียวกัน จะต้องคำนึงถึงการไหลของข้อมูลและการประมวลผล (Information Flow) เพื่อใช้ประโยชน์ในการวางแผนและตัดสินใจในทุกจุดของโรงงานด้วย

7.9 Digital Skills หมายถึง ทักษะด้านดิจิทัล ความรู้ ความสามารถ ตลอดจนทักษะในการใช้เทคโนโลยี ระบบควบคุม สมองกลฝังตัว การเชื่อมต่อทั้งแบบมีสายและไร้สายและการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ต่างๆ ในการประมวลข้อมูลและคำสั่งได้อย่างรวดเร็ว เพราะองค์กรแบบใหม่จะไร้กระดาษ ทุกอย่างอยู่ในระบบ ถ้าไม่มีทักษะในการดึงข้อมูลมาใช้ให้เป็นรูปแบบรายงานต่างๆ ได้ก็ไม่มีประโยชน์อะไร

7.10 Digital Culture หมายถึง วัฒนธรรมแบบดิจิทัล วัฒนธรรมการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่องในแบบไคเซ็น หรือการสร้างผลงานแบบก้าวกระโดดในเชิงนวัตกรรมนั้น อาจจะมีประสิทธิผลยิ่งขึ้น ถ้าขับเคลื่อนด้วยวัฒนธรรมแบบดิจิทัล เพราะช่วยลดปัญหาอุปสรรคที่เป็นข้อจำกัดเดิมๆ ไปได้อย่างสิ้นเชิง

8. ประโยชน์ที่ได้รับ

8.1 ผลการศึกษาสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงสู่องค์การดิจิทัลของบุคลากรสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

8.2 เป็นการสร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงสู่องค์การดิจิทัลแก่องค์กรภาครัฐอื่นๆ



บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ผู้ศึกษาได้ทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในการศึกษา เรื่อง “การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรเพื่อการเป็นองค์การดิจิทัลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมีวัตถุประสงค์ 1. เพื่อศึกษาระดับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรเพื่อการเป็นองค์การดิจิทัลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรเพื่อการเป็นองค์การดิจิทัลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่างๆ กับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรเพื่อการเป็นองค์การดิจิทัลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และ 4. เพื่อศึกษาปัญหาและเสนอแนะแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรเพื่อการเป็นองค์การดิจิทัลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยผู้ศึกษาขอเสนอตามลำดับ

ผู้ศึกษาได้ทำการทบทวนวรรณกรรมและหลักทฤษฎีการศึกษาดังต่อไปนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ
2. หลักการและแนวคิดการเป็นองค์การดิจิทัล
3. ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.)
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ

1.1 ความหมายของการพัฒนาองค์การ

สายหยุด ใจสำราญ และสุภาพร พิศาลบุตร (2549, น. 49) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาองค์การไว้ว่า เป็นกระบวนการในการพัฒนาสมรรถนะขององค์การอย่างมีแผนไว้ล่วงหน้า และจะเน้นกระทำในส่วนที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมและกระบวนการของกลุ่มบนรากฐานแห่งความร่วมมือร่วมใจกัน ด้วยความช่วยเหลือของที่ปรึกษาและใช้เครื่องมือทางพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ เข้าช่วยในการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยใช้การวิจัยการปฏิบัติการเป็นแม่แบบ ทั้งนี้เพื่อให้ได้มาและธำรงไว้ซึ่งประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและความมีสุขภาพสมบูรณ์ขององค์การ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2550, น. 436) ได้ให้ความหมายไว้ว่าการพัฒนาองค์กร (Organization Development) เป็นความพยายามเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างมีแผน มีการวิเคราะห์ปัญหา วางแผนยุทธศาสตร์ และใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย หรือเป็นการพัฒนาระบบโดยส่วนรวมทั้งองค์กร เริ่มจากระดับผู้บริหารลงสู่ระดับล่างทั้งองค์กร โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2551, น. 118) ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาองค์กร คือ วิธีการอย่างเป็นระบบต่อการปรับปรุงขององค์กรที่ประยุกต์ทฤษฎีทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ และการวิจัยมาใช้ เพื่อเพิ่มความเป็นอยู่ที่ดีและความมีประสิทธิภาพของคนและองค์กร

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์ (2551, น. 265-269) การพัฒนาองค์กร หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบภายในองค์กร โดยที่มีการวางแผนล่วงหน้าในเรื่องต่างๆ อาทิ กำหนดผู้รับผิดชอบขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง และศึกษาผลกระทบและวิธีแก้ไขเพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้อย่างเหมาะสม และสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานและมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

บดีนทร์ วิจารณ์ (2553, น. 2) กล่าวไว้ว่า การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นหัวใจสำคัญสำหรับการสร้างความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนที่ควรจะเกิดขึ้นกับองค์กรทุกประเภท และองค์กรแห่งการเรียนรู้ยังเป็นพื้นฐานที่สำคัญต่อการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งความรู้ (Knowledge Organization) และองค์กรแห่งนวัตกรรม (Innovation Organization) ตามลำดับ

วอเรน (Warren 1996, p. 4) ให้ความหมายว่าการพัฒนาองค์กรเป็นการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง เป็นยุทธศาสตร์ทางการศึกษาที่สลับซับซ้อน ซึ่งมุ่งใช้การเปลี่ยนแปลงความเชื่อทัศนคติ ค่านิยม และโครงสร้างองค์กรเพื่อให้องค์กรสามารถปรับปรุงตัวเองให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีและสิ่งท้าทายใหม่ๆ ทางธุรกิจ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรเอง

สรุปความหมายของการพัฒนาองค์กร เป็นกระบวนการในการเพิ่มพูนสมรรถนะภายในองค์กรโดยมีการวางแผนล่วงหน้าอย่างเป็นระบบเพื่อให้เกิดเปลี่ยนแปลงอย่างมีระเบียบแบบแผนไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งเอื้อประโยชน์ต่อการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้สภาพเศรษฐกิจสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

1.2 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร

จุมพล หนิมพานิช (2556, น. 50-53) ได้อธิบายถึงแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรเป็นผลมาจากการที่บรรดานักปฏิบัติการทางด้านการจัดการและนักวิชาการโดยเฉพาะด้านพฤติกรรมศาสตร์ ได้คิดค้นหาเทคนิคใหม่ๆ ในอันที่จะเอื้ออำนวยประโยชน์ต่อการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลง “องค์กร” เพื่อประสิทธิผล และความเจริญเติบโตขององค์กรโดยส่วนรวม แนวความคิดเชื่อว่าสามารถจะแก้ไขข้อบกพร่อง และความไร้ประสิทธิภาพของเทคนิคในการเปลี่ยนแปลงในแนวเก่าได้เป็นอย่างดี และได้รับการขนานนามว่า “การพัฒนาองค์กร” หรือที่ภาษาอังกฤษ เรียกว่า “Organization Development” และเรียกสั้นๆ ว่า “OD” อย่างไรก็ตาม ถ้าพิจารณาถึงความหมายของคำว่า “การพัฒนาองค์กร” ย่อมมีหลายแนวด้วยกัน เช่น การพัฒนาองค์กร หมายถึง ความพยายามในการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนไว้ล่วงหน้าเกี่ยวกับองค์กร โดยส่วนรวมทั้งหมดเริ่มดำเนินการจากฝ่ายจัดการระดับสูงเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิผลและประสิทธิภาพขององค์กรโดยวิธีการใช้เครื่องมือสอดแทรกอย่างมีแผนในกระบวนการต่างๆ ภายในองค์กร อาศัยความรู้จากพฤติกรรมศาสตร์

อีกแนวหนึ่ง การพัฒนาองค์กร หมายถึง เป็นการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อมุ่งที่จะเปลี่ยนความเชื่อเจตคติ ค่านิยม และโครงสร้าง ในอันที่จะให้องค์กรปรับตัวให้เข้ากับวิทยาการใหม่ๆ ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว แนวทางสุดท้ายการพัฒนาองค์กร เป็นความพยายามที่ต้องใช้ระยะเวลาอันยาวนาน เพื่อที่จะปรับปรุงความสามารถขององค์กรให้พร้อมเพื่อต้อนรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ทั้งภายนอกและภายในองค์กรเอง ตลอดจนเป็นการปรับปรุงความสามารถขององค์กรในการแก้ปัญหาต่างๆ ในองค์กร โดยที่มาของแนวความคิดพื้นฐานของการพัฒนาองค์กรมีดังนี้

1. การพัฒนาองค์กรเป็นสาขาหนึ่งของวิชาพฤติกรรมศาสตร์ ประกอบด้วย มานุษยวิทยา (Anthropology) สังคมวิทยา (Sociology) จิตวิทยาสังคม (Social Psychology) และจิตวิทยา (Psychology) ที่ว่าส่วนไหนของพฤติกรรมศาสตร์ที่ “การพัฒนาองค์กรจะนำมาใช้” นั้น แนวความคิดการพัฒนาองค์กรได้หยิบยืมวิชาพฤติกรรมศาสตร์ในด้านลักษณะและแบบของผู้นำ (จิตวิทยาและสังคมวิทยา) วัฒนธรรมการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์กร (มานุษยวิทยา) การสร้างแรงจูงใจ (จิตวิทยา) การกำหนดเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน (สังคมวิทยา) ทฤษฎีในการเรียนรู้ (จิตวิทยา) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในกลุ่ม (สังคมวิทยา) และนอกจากนั้นยังอาศัยแนวความคิดเกี่ยวกับ “แรงดัน - แรงดึง” ขององค์กรมาเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ปัญหา ช่วยกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง หรือเข้าใจถึงอุปสรรคข้อขัดขวางของการเปลี่ยนแปลงในองค์กรนั้นๆ อีกด้วย

2. แนวความคิดในการพัฒนาองค์การเป็นแนวความคิดของการเปลี่ยนแปลงอย่างมีระบบแบบแผนอย่างวิทยาศาสตร์ โดยเริ่มตั้งแต่การหาข้อมูลเกี่ยวกับความไม่มีประสิทธิภาพขององค์การ วิธีการและขั้นตอนนี้อาจจะเรียกได้ว่า “การวิเคราะห์วิสัย” จำเป็นจะต้องศึกษาให้ทราบถ่องแท้เสียก่อน

3. การพัฒนาองค์การจะต้องเกี่ยวข้องกับองค์การทั้งหมดเป็นระบบ เริ่มทำการพัฒนาองค์การ ณ ส่วนใดก็ได้ในองค์การ แนวความคิดด้านระบบที่สำคัญประการหนึ่ง คือ “โครงสร้างขององค์การ” มีความสำคัญต่อผลสำเร็จของการพัฒนาองค์การหรือไม่ ส่วนหนึ่งของการพัฒนาองค์การนั้นเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับการปรับปรุงโครงสร้างขององค์การ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงขององค์การและโครงสร้างนี้เองจะเป็นฐานสำคัญสำหรับรองรับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัย “มนุษย์” ด้วยการพัฒนาองค์การจึงจะดำเนินต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. การพัฒนาองค์การจะต้องได้รับการริเริ่ม รับรู้ ยอมรับ และร่วมมือจากผู้บังคับบัญชาในระดับสูงของการเปลี่ยนแปลงขององค์การนั้นๆ ตัวอย่างเช่น การยอมรับจากผู้บังคับบัญชาระดับสูงย่อมมีความสำคัญต่ออนาคตของการพัฒนาองค์การอย่างแน่นอน การริเริ่ม รับรู้ ยอมรับและร่วมมืออย่างจริงจัง จะสามารถทำให้การพัฒนาองค์การมีโอกาสสำเร็จผลได้หรือไม่ องค์การธุรกิจเอกชนจะดีกว่าองค์การของรัฐบาลในประเด็นนี้เอง ในแง่ของความสำเร็จของการพัฒนาองค์การ หรือแม้แต่นิยามของความสำเร็จในการฝึกอบรมข้าราชการพลเรือนของไทยเราทุกระดับ ย่อมต้องอาศัยการสนับสนุนจากกลุ่มผู้นำทุกระดับชั้นภายในกรม

5. การพัฒนาองค์การบางครั้งอาจจะต้องอาศัยบุคคลภายนอกมาเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงเพื่อ “วิเคราะห์วิสัย” ปัญหาให้แก่องค์การ บุคคลภายนอกในที่นี้หมายถึง ภายนอกองค์การที่กระตุ้นให้มีการเปลี่ยนแปลงโดยใช้หลักการพัฒนาองค์การและเราจะพบเห็นในเรื่องของการพัฒนาองค์การเป็นเรื่องของการเปลี่ยนแปลงองค์การ โดยอาศัยระบบการวิจัยข้อมูลจากบุคคลภายนอกองค์การในการพิจารณาปรับปรุงและช่วยมองปัญหาขององค์การให้เห็นได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

6. หลักของการพัฒนาองค์การอีกประการหนึ่งคือ ผู้รับผิดชอบในองค์การนั้นๆ จะต้องเกิดความรู้สึกว่ามีความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงอะไรบางอย่างภายในองค์การหรือเรียกว่า เกิดเห็นความจำเป็นขึ้นมาเอง ถ้าหากยังรู้สึกเฉยๆ ยังเห็นว่าไม่จำเป็นที่นักพัฒนาองค์การจะเข้ามาริเริ่ม ก็อย่าได้ เข้าไปทำการพัฒนาองค์การเป็นอันขาด

7. การพัฒนาองค์การจำเป็นจะต้องอาศัยระยะเวลาอันยาวนาน เช่นเดียวกับการสร้างระบบการปกครองแบบประชาธิปไตยเช่นกัน

8. การพัฒนาองค์การเป็นการพยายามมุ่งเปลี่ยนแปลงเจตคติ พฤติกรรมและคุณภาพของงานในลักษณะการใช้กลุ่มแทนที่จะมุ่งที่แต่ละบุคคล

มนูญ วงศ์วารี (ม.ป.ป., น. 1) ได้กล่าวว่า แนวคิดที่จะพัฒนาองค์การ เนื่องมาจากสาเหตุการขยายตัวอย่างรวดเร็ว และอย่างรีบเร่งของสิ่งต่างๆ ต่อไปนี้ คือ วิชาการ ความรู้ใหม่ เทคโนโลยีสมัยใหม่ ผู้เชี่ยวชาญที่เพิ่มมากขึ้น การติดต่อสื่อสารแบบใหม่ ผลิตภัณฑ์และผลผลิตที่นับวันจะล้ำสมัย ค่านิยมและอุดมการณ์ของคนรุ่นใหม่เศรษฐกิจที่ขยายตัวทั่วโลก การค้าและการแข่งขันในตลาดทั้งในประเทศและต่างประเทศ จำนวนประชากรและส่วนประกอบของประชากรที่เปลี่ยนแปลงไป และปัญหาสังคมและการเงินที่เพิ่มมากขึ้น

สุนันทา เลहनันท์ (2553, น. 69 - 71) กล่าวว่า แนวคิดของการพัฒนาองค์การมีสาเหตุมาจาก

1. ความจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงแนวยุทธศาสตร์ด้านการจัดการ (Managerial Strategies) เช่น ปรับปรุงแก้ไขเรื่องเทคนิคและกรรมวิธีในการปฏิบัติงาน ระบบการวินิจฉัยสั่งการ การจูงใจการสื่อสารข้อความและระบบการให้รางวัล เป็นต้น ดังนั้นองค์การจึงจำเป็นต้องมีการวางแผนการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวอย่างเป็นระบบ

2. ความจำเป็นที่จะต้องสร้างบรรยากาศขององค์การที่สามารถสนองทั้งความต้องการของบุคคลและขององค์การและความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมในองค์การให้เหมาะสมยิ่งขึ้น ถ้าผู้บริหารระดับสูงที่มีบทบาทในการกำหนดยุทธศาสตร์การดำเนินงานขององค์การ ตระหนักถึงความต้องการนี้อย่างแท้จริงแล้ว องค์การก็อยู่ในสภาพพร้อมสำหรับการพัฒนาองค์การ

3. ความจำเป็นต้องการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์การ ตัวอย่างเช่น กรรมการบริษัทมีความเห็นว่า การบริหารงานแบบระบบครอบครัวของบริษัท ไม่เหมาะสมกับสถานะของการแข่งขันในปัจจุบัน แม้ว่าจะประสบความสำเร็จอย่างดีมาจากอดีต จึงมองเห็นว่ามีความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแนวการบริหารจากระบบครอบครัวไปสู่ระบบการบริหารโดยนักบริหารมืออาชีพ กรณีนี้เป็นการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมทางการบริหารขององค์การทั้งหมด ซึ่งจะต้องเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ หลายอย่างด้วยกัน เช่น การเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ปทัสถาน ค่านิยม และหลักเกณฑ์ในการบริหารงาน เป็นต้น

4. ความจำเป็นต้องการเปลี่ยนโครงสร้างและบทบาทต่างๆ ขององค์การเป็นการรับรู้ว่าการจัดโครงสร้างและการกำหนดบทบาทต่างๆ ขององค์การนี้ยังไม่เหมาะสมหรือขาดความชัดเจน เช่น ยังมีความสับสนว่าควรแยกแผนกพัฒนาออกจากกันหรือรวมกัน หรือควรจะมีมอบหน้าที่ดูแลทางการบริหารงานธุรการ การบริหารบุคคลให้กับรองประธานบริษัทคนไหนดี ผู้จัดการสาขาสมควรจะได้รับมอบอำนาจให้คุมงานทางด้านวิชาการหรือไม่ เรื่องเหล่านี้จะเป็นความต้องการที่เกิดขึ้นเองขององค์การซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาองค์การ

5. ความจำเป็นต้องปรับปรุงความร่วมมือระหว่างกลุ่ม (Intergroup Collaboration) ทั้งนี้เนื่องจากพบว่า องค์กรต้องสูญเสียพลังหลายสิ่งหลายอย่างไปโดยเปล่าประโยชน์ จากการแก่งแย่งชิงดีชิงเด่นกันระหว่างกลุ่มภายในองค์กร ถ้าองค์กรตระหนักและยอมรับว่า ข้อขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้แต่สามารถควบคุมได้โดยอาศัยความร่วมมือของกลุ่ม จุดนี้ก็จะจุดเริ่มต้นที่จะนำไปสู่ความพยายามของการจัดโครงการเพื่อเพิ่มความร่วมมือระหว่างกลุ่ม

6. ความจำเป็นต้องการที่จะทำให้ระบบการสื่อสารเป็นไปอย่างเปิดกว้างยิ่งขึ้น เรื่องช่องว่างของการติดต่อสื่อสารและการมีข้อมูลที่ทันสมัยที่เชื่อถือได้อย่างเพียงพอในการตัดสินใจเป็นเรื่องสำคัญทางการบริหารองค์กรส่วนใหญ่จะมีปัญหาทั้งทางด้านโครงสร้างของการติดต่อสื่อสาร และคุณภาพของการติดต่อสื่อสาร เช่น การติดต่อสื่อสารไม่ทั่วถึงไม่ชัดเจนถูกบิดเบือนหรือไม่เปิดเผย เป็นต้น

7. ความจำเป็นต้องมีการวางแผนที่ดีขึ้น การวางแผนเป็นหน้าที่สำคัญอีกประการหนึ่งของการบริหาร แต่ก่อนมักจะเป็นหน้าที่เฉพาะของผู้บริหารผู้เดียว ปัจจุบันเป็นหน้าที่สำคัญของทุกๆ คนในองค์กร แต่คนส่วนใหญ่จะขาดความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการวางแผน ดังนั้นจึงเป็นเงื่อนไขสำคัญที่สุดที่จะนำไปสู่การพัฒนาองค์กร เพื่อปรับปรุงการวางแผนและการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน

8. ความจำเป็นจะต้องยุบรวมกับหน่วยงานอื่นหรือองค์กรอื่นๆ ทั้งนี้เนื่องจากเป็นผลจากการแบ่งงานกันทำ จนในที่สุดก่อให้เกิดปัญหาความซับซ้อนและการประสานงานจึงเกิดความจำเป็นที่จะต้องรวมหน่วยงานต่างๆ ที่ทำหน้าที่คล้ายๆ กัน และเมื่อรวมกันแล้วก็เกิดปัญหาการขยายงาน ต้องการแยกตัวออกมาอีก ปัญหาการรวมหรือการแยกจึงเป็นปัญหาไม่รู้จบ ดังนั้นจำเป็นจะต้องมีการวางแผนการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบด้วยการพัฒนาองค์กร

9. ความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงวิธีการจูงใจบุคคลในองค์กรเพื่อให้พนักงานเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ และมีส่วนร่วมในการทำงาน โดยเปิดโอกาสให้บุคคลมีส่วนร่วมในการดำเนินงานและมุ่งประสานความต้องการส่วนบุคคลให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรโดยส่วนรวม

10. ความจำเป็นที่จะต้องปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมใหม่ๆ ซึ่งอาจเกิดจากการขยายตัวและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีหรือวิทยาการสมัยใหม่ การติดต่อสื่อสาร ค่านิยมและอุดมการณ์ของคนรุ่นใหม่สภาวะทางเศรษฐกิจที่ขยายตัว ปัญหาสังคมที่เพิ่มขึ้น ตลอดจนภาวะการแข่งขันทางตลาดและการค้า เป็นต้น

ดังนั้น องค์กรจึงมีความจำเป็นต้องแสวงหากลไกที่จะปรับตัวเองให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นได้ จึงจำเป็นต้องวางแผนการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของ “การป้องกันปัญหา” (Proactive Approach) มากกว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงในรูปของการ “แก้ไขปัญหา” (Reactive Approach)

โอเวน (Owen 1987, p. 25 อ้างถึงใน สมาน อัสวภูมิ 2551, น. 194 - 195) ได้เสนอแนวคิดมีใจความว่า การพัฒนาองค์กร หมายถึง ความพยายามซึ่งเกิดขึ้นอย่างเป็นระบบ สมเหตุสมผล และมีแผนรองรับเพื่อการเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง โดยให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงทั้งในส่วนที่เป็นขั้นตอนการดำเนินงานที่เป็นทางการ กระบวนการดำเนินงาน ปทัสถานสังคมหรือโครงสร้างองค์กร ด้วยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ จุดหมายของการพัฒนาองค์กร คือ การยกระดับคุณภาพชีวิตของแต่ละคน และปรับปรุงพันธกิจและการปฏิบัติงานขององค์กร และมีแนวปฏิบัติในการพัฒนาองค์กรนั้นประกอบด้วยแนวคิดหลัก 9 ประการ ดังนี้

1. จุดหมายของการพัฒนาองค์กร
2. ระบบในการปรับเปลี่ยนองค์กร
3. วิธีการเชิงระบบ
4. ใช้วิธีการทางการศึกษา
5. เรียนรู้จากประสบการณ์
6. เกาะติดกับประเด็นปัญหาสำคัญจริง ๆ
7. มีแผนยุทธศาสตร์
8. มีหน่วยประสานการเปลี่ยนแปลง (Change Agent)
9. ผู้บริหารระดับสูงเห็นความสำคัญและมีส่วนร่วม

สจ๊วต และนิวตัน (Stewart and Newton 1989, p. 25) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร ดังนี้

1. จัดหาวิธีการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างเป็นระบบ
2. จะต้องเปลี่ยนแปลงอย่างทั่วถึงทุกระบบขององค์กร
3. จะต้องมีการปรับปรุงองค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
4. ให้ความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงกับระบบการจัดการมากกว่าเนื้อหาสาระ
5. เป็นการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นกับองค์กรเป็นสำคัญ
6. ให้ความสำคัญกับการพัฒนาความสัมพันธ์ของสมาชิกและสังคม

สรุปได้ว่า แนวคิดของการพัฒนาองค์กร เกิดจากการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม การแข่งขัน ความก้าวหน้าทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ระบบการติดต่อสื่อสารที่ทันสมัย การตอบสนองความต้องการของบุคคล การใช้ทรัพยากรอย่างฟุ่มเฟือยและเกิดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงาน ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยบุคลากรที่มีศักยภาพ มีการวางแผนล่วงหน้า และกำหนดเป้าหมายความสำเร็จร่วมกันเพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้อย่างเหมาะสม และดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.3 วัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์การ

จุมพล หนีมพานิช (2556, น. 65 - 66) กล่าวว่าไว้ว่า วัตถุประสงค์หลักของการพัฒนาองค์การนั้นมิได้มุ่งเฉพาะแต่การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นเท่านั้น แต่เป็นการเสริมสร้างเพิ่มพูนความสามารถขององค์กรด้วย ในทางปฏิบัติแล้วผู้เชี่ยวชาญทางด้านบริหารส่วนใหญ่จะเห็นพ้องต้องกันในเรื่องต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. เพื่อพัฒนาการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การให้ทันสมัยและให้มีระบบที่สามารถเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างคล่องแคล่วกับสภาพงานในทุก ๆ ลักษณะอยู่เสมอ
2. เพื่อเพิ่มการทำงานให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพสูงสุด โดยส่งเสริมให้มีการคิดค้นหาเทคนิควิธีการในการปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นตลอดเวลา
3. เพื่อส่งเสริมให้มีเจตคติแบบร่วมมือร่วมใจกันอย่างเต็มที่ต่อการแก้ไขปัญหาข้อขัดแย้งต่างๆ ร่วมกัน ในขณะที่เดียวกันก็ลดเจตคติแบบคิดเอาแพ้เอาชนะในระหว่างพวกเดียวกันให้เหลือน้อยที่สุด
4. เพื่อเพิ่มพูนสัมพันธภาพให้ดียิ่งขึ้นระหว่างส่วนงานต่างๆ ในองค์การ รวมตลอดถึงระหว่างผู้บังคับบัญชาในทุกระดับชั้นขององค์กรด้วย
5. เพื่อส่งเสริมให้บุคคลในทุกระดับชั้นขององค์การ ได้วางแผนและปฏิบัติงาน โดยมุ่งยึดถือเอาเป้าหมายหลัก หรือวัตถุประสงค์รวมขององค์การเป็นแนวทาง
6. เพื่อเพิ่มความไว้วางใจ เชื่อใจ ความเปิดเผยและแสวงหาแนวทางในการที่จะจูงใจคนให้ปฏิบัติงานบรรลุผลงานที่ดี และได้รับความสัมฤทธิ์ผลมากยิ่งขึ้น
7. เพื่อจะขจัดข้อข้องเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่มคนในองค์การ

สร้อยตระกูล (ตีวานนท์) และอรธมานะ (2550, น. 441) กล่าวว่า ในบรรดากิจกรรมการพัฒนาองค์การ ซึ่งแตกต่างกันไปตามเป้าประสงค์ หรือวัตถุประสงค์แต่กิจกรรมเหล่านี้ ก็จะเชื่อมประสานกันในแง่ของการใช้ตัวแทรกแซงโดยเฉพาะร่วมกัน ในกระบวนการการพัฒนาองค์การที่ปรึกษาหรือตัวแทนการเปลี่ยนแปลงเข้ามามีบทบาทเพื่อช่วยในการปรับเปลี่ยนองค์การในลักษณะที่เพิ่มผลผลิต ตลอดจนถึงการเพิ่มระดับความพึงพอใจ การเปลี่ยนแปลงให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ตามครรลองหรือวิถีทางของการพัฒนาองค์การ จะต้องมามีประเด็นต่างๆ เหล่านี้ด้วย คือ

1. การเพิ่มระดับความไว้วางใจและการสนับสนุนระหว่างกันและกันในหมู่สมาชิก
2. ความพร้อมที่จะเผชิญปัญหามีมากขึ้นแทนที่จะไปเก็บกอดปัญหาขององค์การไว้
3. เพิ่มระดับการติดต่อสื่อสารในสี่ทิศทาง คือ จากระดับบนสู่ระดับล่าง ระดับล่างสู่ระดับบน ระดับแนวนอนหรือแนวราบ รวมตลอดถึงลักษณะทแยง
4. ส่งเสริมระดับขวัญและความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน

5. พยายามให้มีส่วนร่วมมากขึ้น มีการใช้ลักษณะภาวะการณ์เป็นผู้นำแบบร่วมแรงร่วมใจทั่วทั้งองค์กร
 6. ส่งเสริมให้มีการจัดการเกี่ยวกับความขัดแย้งมากกว่าที่จะเก็บกดไว้
 7. พยายามกำจัดความขัดแย้งที่ไม่พึงประสงค์ระหว่างกลุ่มต่างๆ
 8. ส่งเสริมการจูงใจในหมู่พนักงานเจ้าหน้าที่ทุกระดับขององค์กร
 9. ลดระดับพฤติกรรมทางการเมืองในหมู่นักบริหารหรือผู้จัดการ
 10. ส่งเสริมให้มีการตอบโต้อย่างรวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ
- สุนันทา เลานันท์ (2553, น. 65 - 66) กล่าวถึง วัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์กร มีดังนี้

วัตถุประสงค์หลักของการพัฒนาองค์กรอยู่ที่การเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร ความสามารถในการแก้ปัญหาข้อขัดแย้ง ความสามารถในการตัดสินใจและการปรับตัวขององค์กร ส่วนที่เกี่ยวกับบุคคลการมุ่งเพิ่มการรับรู้ต่อกัน การมีส่วนร่วมรวมพลังปฏิบัติงานและผนึกเป้าหมาย บุคคลกับองค์กรเข้าด้วยกัน

1. เพื่อพัฒนาการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงองค์กรให้ทันสมัย ให้องค์กรมีระบบที่สามารถยืดหยุ่นให้เหมาะสมกับสภาพงานในทุกลักษณะ และหลุดพ้นจากระเบียบปฏิบัติต่างๆ ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการตัดสินใจที่ดี มุ่งส่งเสริมให้องค์กรปฏิบัติงานโดยยึดแนวความคิดที่ว่า “รูปแบบเกิดขึ้นภายหลังหน้าที่” (Forms Follow Functions) แทนที่จะทำงานในลักษณะ “หน้าที่เกิดขึ้นภายหลังรูปแบบ” ทำงานจะขึ้นอยู่กับหน้าที่ เมื่อมีหน้าที่แตกต่างกัน รูปแบบจึงอาจแตกต่างกันและรูปแบบจะต้องเกิดขึ้นภายหลังที่ต้องมีหน้าที่กระทำ
2. เพื่อเพิ่มการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยส่งเสริมให้มีการรวมพลัง (High Collaboration) คิดค้นหาเทคนิคกลไกในการปรับปรุงองค์การอย่างต่อเนื่อง โดยการวางกฎระเบียบในการวิเคราะห์การทำงาน การจัดสรรทรัพยากร ตลอดจนสร้างวิธีการที่จะป้อนข้อมูลย้อนกลับในขณะที่องค์การและหน่วยงานต่างๆ กำลังปฏิบัติงาน
3. เพื่อมุ่งช่วยองค์กรให้สามารถตั้งเป้าหมายในการปฏิบัติงานไว้สูงและบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างดีที่สุดในมาตรฐาน
4. เพื่อส่งเสริมให้มีทัศนคติแบบร่วมมือร่วมใจต่อการแก้ไขปัญหาต่างๆ ขององค์การร่วมกัน ในขณะเดียวกันก็มุ่งลดทัศนคติแบบแข่งขันชิงดีชิงเด่นในระหว่างหน่วยงานที่ต้องพึ่งพาอาศัยกัน
5. เพื่อประสานเป้าหมายส่วนบุคคลและเป้าหมายขององค์การเข้าด้วยกัน โดยส่งเสริมให้บุคคลในทุกระดับชั้นขององค์กรได้วางแผน

6. เพื่อเพิ่มสัมพันธภาพให้ดียิ่งขึ้นระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์การรวมตลอดถึงระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาในทุก ๆ ระดับชั้นขององค์การด้วย

7. เพื่อขจัดอุปสรรคข้อขัดแย้งเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร ข้อความระหว่างบุคคล และกลุ่มคนทั้งในแนวราบและแนวตั้ง

8. เพื่อมุ่งช่วยให้บุคคลในองค์การเผชิญหน้าและแก้ปัญหาความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์โดยยึดถือว่าคุณค่าความขัดแย้งเป็นสิ่งธรรมชาติที่องค์การจะหลีกเลี่ยงไม่ได้

9. เพื่อทำองค์การไปสู่การจัดองค์การที่มีการตัดสินใจที่มีพื้นฐานมาจากฐานข้อมูล (Data Base) มากกว่าค่านึงถึงอำนาจตามบทบาทในตำแหน่ง

10. เพื่อมุ่งเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมที่ล้าสมัยและเป็นตัวถ่วงความเจริญขององค์การให้เป็นแรงผลักดันหรือตัวเสริมสร้างวิธีการแก้ไขปัญหาที่ดี

วอเรน (Warren 1996, p. 34) กล่าวถึง วัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์การ มีดังนี้

1. เพื่อช่วยเสริมสร้างความไว้วางใจระหว่างสมาชิกทุกคนในองค์การ
2. เพื่อช่วยกันเสริมสร้างบรรยากาศของการร่วมมือกันแก้ปัญหาขององค์การร่วมกัน
3. เพื่อมอบหมายให้สมาชิกได้มีหน้าที่ ความรับผิดชอบต่อการแก้ปัญหา และการตัดสินใจ

4. เพื่อเสริมสร้างให้สมาชิกในองค์การมีความรู้สึกเป็นเจ้าของหรือมีส่วนร่วมในวัตถุประสงค์ขององค์การ

5. เพื่อมุ่งส่งเสริมการประสานงานระหว่างสมาชิกด้วยกันเองในกลุ่มระหว่างกลุ่ม และทั้งองค์การโดยส่วนรวม

6. เพื่อมุ่งส่งเสริมให้สมาชิกทุกคนตระหนักถึงความสำคัญของกระบวนการกลุ่ม (Group Process) และผลพลอยได้ด้านผลผลิตและพฤติกรรมของกระบวนการกลุ่ม

สรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์การเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ ส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับมีการวางแผนและปฏิบัติงานโดยยึดเป้าหมายเป็นหลักมีทัศนคติที่พร้อมร่วมมือร่วมใจในการทำงาน สร้างความเชื่อมั่น ให้แก่บุคลากร ตลอดจนการแก้ไขปัญหาข้อขัดแย้งระหว่างบุคคลภายในองค์การ

1.4 กระบวนการพัฒนาองค์การ

ณัฐพันธ์ เสงี่ยมพันธ์ (2549, น. 17 - 18) กล่าวว่ากระบวนการพัฒนา คือ ขั้นตอนในการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ มีแบบแผน กระบวนการต่างๆ ที่จะนำองค์การไปสู่เป้าหมายที่มีประสิทธิภาพและความก้าวหน้าขององค์การโดยรวม วิธีการหรือกระบวนการของการพัฒนาองค์การได้นำไปประยุกต์เพื่อใช้ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยมีขั้นตอนในการพัฒนาองค์การไว้ดังต่อไปนี้

1. การวินิจฉัยองค์การ (Organization Diagnosis) หลังจากที่ผู้บริหารตระหนักถึงปัญหาที่องค์การประสบอยู่ หรือมองเห็นโอกาสในการพัฒนาองค์การ ก็จะแต่งตั้งผู้มีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบในการพัฒนาองค์การ ซึ่งมักจะจัดตั้งเป็นทีมงานพัฒนาองค์การให้ทำการศึกษาค้นคว้าความเข้าใจและอธิบายสถานการณ์ปัจจุบันเพื่อกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาและเสนอวิธีการพัฒนาองค์การในอนาคต

2. การกำหนดกลยุทธ์พัฒนาองค์การและแผนปฏิบัติการ (Establishing Organization Development Strategy and Implementation Plan) ทีมงานพัฒนาองค์การนำเสนอข้อมูลจากการวินิจฉัยองค์การ มากำหนดแผนพัฒนาองค์การ เลือกเทคนิคและระดับในการพัฒนาองค์การ และร่างแผนปฏิบัติการ (Action Plan) เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งจะต้องดำเนินงานอย่างเป็นระบบและเป็นขั้นตอนโดยพิจารณาจากภาพรวมขององค์การ เพื่อให้แผนปฏิบัติการสามารถบูรณาการเข้ากับกลยุทธ์ขององค์การและสร้างผลงานที่สำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม

3. การแทรกแซงในการพัฒนาองค์การ (Organization Development Intervention) จะเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการพัฒนาองค์การ โดยผู้มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการพัฒนาองค์การจะนำแผนการพัฒนาองค์การไปปฏิบัติ โดยวางแผนงานกิจกรรม กำหนดตารางเวลาและผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน ซึ่งอาจเกิดขึ้นโดยไม่คาดคิดหรือไม่ได้เตรียมรับมือมาก่อน ดังนั้น ผู้นำการพัฒนาคงต้องเปิดใจ ตื่นตัวและเตรียมพร้อมที่จะแก้ไขปัญหาอยู่ตลอดเวลา

4. การประเมินผลการพัฒนาองค์การ (Organization Development Evaluation) เป็นขั้นตอนสำคัญในการติดตามตรวจสอบและประเมินผลการพัฒนาองค์การว่าสอดคล้องกับเป้าหมายเกณฑ์ และมาตรฐานที่กำหนดไว้เพียงใด ตลอดจนผู้ดำเนินการจะต้องแก้ไขและต้องปรับปรุงอย่างไร เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ ขณะเดียวกันก็จะเป็นการส่งเสริมการเรียนรู้ของทีมงานพัฒนาองค์การ โดยทีมงานจะต้องได้รับข้อมูลย้อนกลับ เพื่อปรับปรุงตนเองให้สามารถทำการพัฒนาองค์การได้ดีขึ้นในอนาคต

สุนันทา เลานันท์ (2553, น. 73) ได้กล่าวถึงกระบวนการพัฒนาองค์การที่ใช้แม่แบบการวิจัยเชิงปฏิบัติการว่ามีลักษณะที่เป็นวงจรดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง และสามารถสรุปได้เป็นขั้นตอน 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การรับรู้ปัญหา โดยการเริ่มต้นเมื่อผู้บริหารระดับสูง หรือผู้บริหารคนสำคัญซึ่งมีอำนาจในการตัดสินใจ รับรู้ว่าองค์การประสบปัญหา

ขั้นตอนที่ 2 การเก็บรวบรวมและตรวจวินิจฉัยข้อมูลเบื้องต้น ในขั้นตอนนี้ที่ปรึกษาพัฒนาองค์การจะเป็นผู้เก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับระบบที่เป็นอยู่โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์ การใช้แบบสอบถามที่กำหนดรูปแบบไว้ล่วงหน้า หรือแบบสอบถามที่มีลักษณะเป็นปลายเปิดก็ได้

ขั้นตอนที่ 3 การให้ข้อมูลป้อนกลับและวินิจฉัยร่วมกันในขั้นตอนนี้ที่ปรึกษา จะเป็น ผู้ให้ข้อมูลต่างๆ ที่รวบรวมมาและวินิจฉัยร่วมกันว่าปัญหาใดที่สมควรจะได้รับการแก้ไข

ขั้นตอนที่ 4 การวางแผนและปฏิบัติร่วมกัน ในเบื้องต้นผู้รับบริการกับที่ปรึกษา จะต้องตกลงร่วมกันในเรื่องการกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์การ และกำหนดแนวทางที่จะ ช่วยให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ เมื่อจัดทำแผนการปฏิบัติการเรียบร้อยแล้วจึงลงมือปฏิบัติการ ตามแผน

ขั้นตอนที่ 5 การเก็บรวบรวมข้อมูลและตรวจวินิจฉัยข้อมูลใหม่อีกครั้งหนึ่งหลังจาก ที่ได้ปฏิบัติตามแผนไปแล้ว

เดวิส และนิวสตรอม (David and Newstrom 1985, p. 105 อ้างถึงใน นรินทร์ แจ่มจรัส 2551, น. 53) ได้เน้นการสร้างทีมงานในการพัฒนาองค์การโดยแบ่งออกเป็น 7 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวินิจฉัยเบื้องต้น ในขั้นตอนนี้ผู้บริหารระดับสูงและที่ปรึกษาจะต้อง ร่วมกัน กำหนดโครงการพัฒนาองค์การตามที่ต้องการ โดยการวินิจฉัยโครงสร้างและหน้าที่ของ องค์การ

ขั้นตอนที่ 2 การรวบรวมข้อมูล ที่ปรึกษาจะต้องเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง กับองค์การ

ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบข้อมูล ในขั้นตอนนี้ที่ปรึกษาต้องตรวจสอบและวิเคราะห์ ข้อมูลที่ได้รวบรวมไว้แล้ว เพื่อช่วยให้มั่นใจว่าข้อมูลที่ได้มีมูลความจริง

ขั้นตอนที่ 4 การวางแผน ในขั้นนี้จะทำข้อมูลที่ได้รับการตรวจสอบแล้วใช้ในการ วางแผนปฏิบัติงาน ที่ปรึกษาจะต้องเลือกสรรข้อมูลและกำหนดเป้าหมายให้สอดคล้องกับปัญหาของ องค์การให้มากที่สุด

ขั้นตอนที่ 5 การสร้างทีมงาน โดยทั่วไปการสร้างทีมงานอาจทำเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่ ทีมงานครอบครัว และทีมงานชั่วคราวที่ตั้งขึ้นมาเพื่อปฏิบัติงานเฉพาะกิจ

ขั้นตอนที่ 6 การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม เนื่องจากในองค์กรประกอบด้วย ทีมหรือกลุ่มทำงานต่าง ซึ่งทำงานเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน ดังนั้นที่ปรึกษาต้องสนับสนุนให้กลุ่มแต่ละกลุ่ม มีปฏิสัมพันธ์แก่กันและกัน เพื่อให้กลุ่มมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน

ขั้นตอนที่ 7 การประเมินผลและการติดตามผล โดยปกติการประเมินผลจะเป็นการ ประเมินการว่า ผลงานที่เกิดขึ้นนั้นเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่

สรุปได้ว่า กระบวนการพัฒนาองค์กรต้องให้ความสำคัญต่อการกำหนดความต้องการจำเป็นในการปรับปรุงองค์การ การวินิจฉัยองค์การโดยการรวบรวมข้อมูล ปัญหา และสถานการณ์ ในปัจจุบันการออกแบบวิธีการพัฒนาองค์การ และการประเมินผลเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

1.5 กลยุทธ์ในการพัฒนาองค์การ

การพัฒนาองค์การเป็นการเพิ่มศักยภาพขององค์การ โดยมีการดำเนินการพัฒนาด้วยกลยุทธ์ เทคนิควิธีการที่ช่วยดำเนินการแก้ปัญหาและพัฒนาศักยภาพขององค์การให้เกิดประสิทธิภาพตามที่คาดหวังด้วยวิธีการที่มีลำดับขั้นตอนที่เหมาะสม

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์ (2549, น. 91 - 109) ได้แบ่งเทคนิคในการพัฒนาองค์การออกเป็น 3 ระดับ คือ

1. การพัฒนาองค์การระดับบุคคล เป็นเทคนิคการพัฒนาองค์การที่นำมาใช้ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นกับสมาชิกในองค์การ สามารถสร้างงานที่มีคุณภาพและส่งเสริมกับความต้องการขององค์การ เทคนิคการพัฒนาองค์การระดับบุคคลที่สำคัญ คือ

1.1 การฝึกอบรม (Training) เป็นเครื่องมือพื้นฐานในการพัฒนาความรู้ ทักษะ และทัศนคติของพนักงาน

1.2 การวิเคราะห์บทบาท (Roles Analysis) เป็นเทคนิคทางพฤติกรรมศาสตร์ที่เปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์การร่วมกันระดมความคิดเพื่อสร้างความเข้าใจ ความชัดเจนและกำหนดบทบาทของตนและสมาชิกทำให้เขาสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างราบรื่นและประสานงานกับสมาชิกอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยที่ปรึกษาสามารถดำเนินงานได้ดังนี้ กำหนดเป้าหมาย ทำการวิเคราะห์ ชี้แจงและแลกเปลี่ยนความคิด รวบรวมข้อมูลและจัดทำรายงาน

1.3 การให้คำปรึกษาระดับบุคคล (Individual Counseling) ผู้บริหารจัดตั้งหน่วยงานหรือเชิญที่ปรึกษาที่มีความชำนาญด้านจิตวิทยาและการแก้ไขปัญหาต่างๆ

1.4 การฝึกอบรมในห้องปฏิบัติการ (Laboratory Training) เป็นเทคนิคที่นักวิชาการด้านมนุษยสัมพันธ์และพฤติกรรมศาสตร์พัฒนาขึ้นในช่วงทศวรรษ 1940

2. การพัฒนาองค์การระดับกลุ่มเป็นการประยุกต์เทคนิคการพัฒนาองค์การเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงแก้ไขปัญหาและพัฒนาความสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่มเทคนิคการพัฒนาองค์การระดับกลุ่มที่สำคัญ คือ

2.1 การสร้างและพัฒนาทีมงาน (Team Building and Development)

2.2 การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม (Participative Management)

2.3 การให้คำปรึกษากระบวนการ (Process Consultation)

2.4 เทคนิคการพัฒนาองค์การระหว่างกลุ่ม (Intergroup Intervention Techniques)

3. การพัฒนาระดับองค์การ เป็นเทคนิคการพัฒนาองค์การที่นำมาใช้แก้ปัญหา และสร้างการเปลี่ยนแปลงในระดับองค์การ มีเทคนิคต่างๆ ที่สำคัญคือ

- 3.1 โครงข่ายการบริหาร (Managerial Grid)
- 3.2 การสำรวจข้อมูลย้อนกลับ (Survey Feedback)
- 3.3 การประชุมแบบเผชิญหน้า (Confrontation Meeting)
- 3.4 การจัดการโดยกำหนดวัตถุประสงค์ (Management by Objectives)
- 3.5 การปรับโครงสร้างองค์การ (Restructure)
- 3.6 การรื้อปรับระบบ (Reengineering)

เนื่องจากการพัฒนาองค์การ เป็นแผนรวมที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลงสภาพการทำงาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาบุคลากรแต่ละคนขององค์กรพร้อมกับปรับปรุงให้การดำเนินงานตามภารกิจขององค์กรมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ดังนั้น กิจกรรมของการพัฒนาองค์การ (Organization Development - OD) คือ แสวงหาทางที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานขององค์การ โดยการปรับปรุงคุณภาพของสภาวะแวดล้อมในที่ทำงาน ตลอดจนเจตคติและความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน

สุพานี สฤกษ์วานิช (2552, น. 444) ได้กล่าวถึงวิธีการพัฒนาองค์การดังนี้ คือ

1. เทคนิคการฝึกอบรมในห้องปฏิบัติการ (Laboratory Training) หรือเทคนิคการฝึกอบรมเพื่อฝึกการรับรู้ (Sensitivity Training) หรืออาจเรียกว่า T-groups เป็นเทคนิคในการปรับปรุงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยอิงหลักจิตวิทยาซึ่งเป็นกระบวนการที่จัดขึ้นนอกสถานที่ โดยจะไม่กำหนดโครงสร้างปฏิสัมพันธ์ของกลุ่มและจะให้สมาชิกแสดงความคิดเห็น ความเชื่อ ทักษะที่มีต่อตนเองและผู้อื่น โดยให้ผู้อื่นนั่งฟังและสังเกตการณ์ร่วมแสดงความคิดเห็นด้วย ซึ่งไม่มีผู้นำกลุ่ม แต่จะมีนักพฤติกรรมเป็นพี่เลี้ยงทำหน้าที่ดูแลกลุ่ม (Facilitator) โดยการสังเกตการณ์และบางครั้งจะสอดแทรกให้กลุ่มแสดงพฤติกรรมออกมาโดยมีเป้าหมายของการจัด T-groups คือ

- 1.1 เพิ่มการรับรู้ในพฤติกรรมของตนเอง (Self-Awareness)
- 1.2 เพิ่มความไว (Sensitive) ในการรับรู้ความรู้สึกของผู้อื่น
- 1.3 มีความเข้าใจในกระบวนการของกลุ่มมากขึ้น จึงทำให้เข้าใจในปัญหา

ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่อาจเกิดขึ้นและสามารถแก้ไขปรับปรุงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลให้ดีขึ้นได้

2. เทคนิคการสำรวจข้อมูลย้อนกลับ (Survey Feedback) จะเป็นการสำรวจข้อมูลย้อนกลับจากพนักงานเพื่อประเมินทัศนคติของพนักงานและบรรยากาศต่างๆ ภายในองค์กร ความพอใจในเพื่อนร่วมงาน ความพอใจในผู้บังคับบัญชา เป็นต้น

2.1 ใช้แบบสอบถามและการสัมภาษณ์ เพื่อสอบถามทัศนคติและความเห็นของพนักงานในระดับต่างๆ เช่น กระบวนการตัดสินใจ การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน ความพอใจในงาน ความพอใจในองค์กร ความพอใจในเพื่อนร่วมงาน ความพอใจในผู้บังคับบัญชา เป็นต้น

2.2 รวบรวมผลหรือข้อมูลที่ได้นำมาวิเคราะห์

2.3 จัดกลุ่มอภิปรายข้อมูลที่ได้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจและความชัดเจนยิ่งขึ้น

2.4 ควรต้องแจ้งให้สมาชิกกลุ่มที่จะมาร่วมกันตามเทคนิคได้ทราบถึงวัตถุประสงค์และกระบวนการของเทคนิคนี้ก่อนที่จะดำเนินการ

3. เทคนิคการให้คำปรึกษาด้านกระบวนการ (Process Consultation) เทคนิคนี้จะใช้ที่ปรึกษาจากภายนอกมาช่วยให้แนวทางแก่ผู้บริหารให้ วินิจฉัยปัญหา และร่วมกันหากระบวนการต่างๆ เพื่อการปรับปรุงความสัมพันธ์และกระบวนการในการทำงานขององค์กร เช่น กระบวนการปฏิบัติงาน การไหลของงาน กระบวนการติดต่อสื่อสาร การแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง กระบวนการนำและการสร้างความสัมพันธ์ที่ไม่เป็นทางการของหน่วยงานต่างๆ เป็นต้น และสร้างทางเลือกต่างๆ ที่เหมาะสมให้เกิดขึ้น วิธีการนี้จะช่วยให้ผู้บริหารได้รับรู้และเข้าใจในกระบวนการปฏิบัติงานและปัญหาที่เกี่ยวข้องที่เกิดขึ้น วิธีการนี้จะช่วยให้ผู้บริหารได้รับรู้และเข้าใจในกระบวนการปฏิบัติงานและปัญหาที่เกี่ยวข้องที่เกิดขึ้นในองค์กรได้ โดยใช้ผู้เชี่ยวชาญภายนอก ซึ่งมีเทคนิคความรู้ความสามารถที่จะช่วยให้คำแนะนำต่างๆ แก่องค์กรได้ และเป็นบุคคลที่ไม่มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร จึงจะได้รับความเชื่อถือและการยอมรับจากบุคคลภายในองค์กรได้มาก

4. เทคนิคการสร้างทีมงาน (Team Building) เป็นการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลภายในกลุ่มงานและภายในองค์กรให้เกิดขึ้น โดยใช้กิจกรรมต่างๆ อย่างเหมาะสม

5. เทคนิคการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม (Intergroup Development) เทคนิคนี้มีเป้าหมายเพื่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ การรับรู้และอคติแบบเหมารวมต่างๆ ที่แต่ละกลุ่มมีต่อกันวิธีการจะใช้หลักการของการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน (Problem Solving Approach) คือ

5.1 แต่ละกลุ่มต่างฝ่ายต่างแจกแจงรายละเอียดการรับรู้ที่มีต่อกลุ่มตนเองต่อกลุ่มอื่นๆ และการรับรู้ที่คิดว่ากลุ่มอื่นมีต่อกัน

5.2 ประชุมร่วมกันเพื่อดูว่าอะไรเหมือน หรือแตกต่างไปจากที่ฝ่ายตนคิดและอภิปรายเพื่อให้เข้าใจชัดเจนขึ้นและหาสาเหตุว่าทำไมจึงคิดต่างกัน อะไรเป็นความไม่เข้าใจกันอะไรเป็นการรับรู้ที่บิดเบือน เป็นการรับรู้แบบเหมารวม เป็นต้น

6. เทคนิคตาข่ายการบริหาร (Managerial Grid) จะเน้นให้ผู้บริหารมุ่งเน้นหรือเห็นความสำคัญทั้งคนและงาน โดยมีกระบวนการที่สำคัญอยู่ 3 ส่วน ได้แก่

6.1 กระบวนการประเมินภาวะผู้นำเพื่อให้ผู้นำได้ทราบว่าตนเองเป็นผู้นำแบบไหนและผู้อื่นมีความเป็นผู้นำแบบไหน เกิดความเข้าใจและการยอมรับจะได้พัฒนาตนเองต่อไป

6.2 กระบวนการสร้างทีมงานเป็นการมุ่งให้กลุ่มเกิดการเปลี่ยนแปลง โดยใช้พลังของกลุ่มให้เกิดประโยชน์ในการผลักดันการเปลี่ยนแปลงจึงต้องสร้างความเป็นทีมงานให้เกิดขึ้น

6.3 การบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยการพยายามให้ทีมงานมาดำเนินการเปลี่ยนแปลงในวัฒนธรรมองค์การ เพราะวัฒนธรรมองค์การเป็นเงื่อนไขพื้นฐานที่ต้องมีการปรับเปลี่ยนก่อนจึงจะทำให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงในเรื่องต่างๆ ได้สำเร็จอย่างที่ต้องการ

สุนันทา เลาพันธ์ (2553, น. 134) ได้จำแนกเทคนิคการพัฒนาตามกลุ่มเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงโดยได้จำแนกเป็น 6 ประเภท คือ

1. การพัฒนาระดับบุคคล มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ความรู้ ทักษะของบุคคลโดยเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงของบุคคลจะส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร
2. การพัฒนาองค์การระดับระหว่างบุคคล เน้นพัฒนาสัมพันธภาพและส่งเสริมความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคล
3. การพัฒนาองค์การระดับกลุ่มหรือทุน เน้นการพัฒนาการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ
4. การพัฒนาองค์การระดับระหว่างกลุ่ม เน้นการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มลดความขัดแย้งและมุ่งปรับปรุงการสื่อสารระหว่างกลุ่ม
5. การพัฒนาองค์การระดับระหว่างองค์กร เน้นการเปลี่ยนแปลงที่ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร
6. การพัฒนาองค์การระดับระหว่างโครงสร้าง ซึ่งมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงในระบบย่อยของโครงการ ได้แก่ งาน โครงสร้างและเทคโนโลยี

สรุปได้ว่า กลยุทธ์ในการพัฒนาองค์การ เป็นแนวทางการดำเนินงานเพื่อให้องค์กรได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบและรวดเร็วมากขึ้น โดยต้องอาศัยการระดมพลังสมองของบุคลากร การสื่อสารภายในกลุ่ม การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ มีนโยบายในการดำเนินงานที่ชัดเจนการปรับโครงสร้างองค์การรวมทั้งการปรับรื้อระบบการทำงานใหม่ซึ่งส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งองค์กร

1. แนวคิด ทฤษฎีการนำองค์การ การนำองค์การ ประกอบด้วย 2 กระบวนการหลักที่มุ่งเน้นปรับปรุงองค์การคือ กระบวนการนำองค์การ และกระบวนการรับผิดชอบต่อสังคม

1.1 กระบวนการนำองค์การ กระบวนการนำองค์การ เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารใช้ชี้นำองค์การ ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน คือ กำหนดทิศทางองค์การ สื่อสารสร้างความเข้าใจ สร้างบรรยากาศ เป็นตัวอย่างที่ดี ทบทวนผลการดำเนินการ จัดลำดับความสำคัญ และปรับปรุงการปฏิบัติงานทั่วทั้งองค์การ ดังนี้

1.1.1 การกำหนดทิศทางองค์กร ประกอบด้วย 4 ประเด็น คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดเป้าประสงค์ การกำหนดค่านิยม และการกำหนดผลการดำเนินการที่คาดหวัง ซึ่งผู้บริหารจะมีบทบาทในการกำหนดทิศทางขององค์กรในประเด็นดังกล่าว

1) วิสัยทัศน์ หมายถึง ความคาดหวังในอนาคตขององค์กร ที่ต้องการจะเป็นข้อความซึ่งกำหนดทิศทางของพันธกิจ/ภารกิจ เป็นสถานภาพอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง ที่องค์กรมุ่งหมาย มุ่งหวัง หรือประสงค์จะเป็นหรือจะมีในอนาคต

เหตุผลและความจำเป็นที่ทุกองค์กรจะต้องกำหนดวิสัยทัศน์

เนื่องจาก

- (1) ปัจจัยต่างๆ ไม่หยุดนิ่ง เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา
- (2) การปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงอย่างเดียวยังไม่เพียงพอ
- (3) การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเป็นสิ่งจำเป็น
- (4) การมองไปข้างหน้าจะทำให้เกิดการพัฒนา
- (5) การคิดใหม่เท่านั้นที่จะทำให้อยู่รอด
- (6) วิสัยทัศน์เป็นกุศโลบายแห่งการพัฒนา

ลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดี ต้องมีคุณลักษณะดังนี้

- (1) มีความชัดเจน และสามารถนำไปปฏิบัติได้
- (2) เป็นภาพเชิงบวกที่สะท้อนถึงความเป็นเลิศขององค์กร
- (3) สร้างศรัทธาในบุคลากรทุกคนในองค์กรมุ่งมั่นไขว่คว้า
- (4) คำนึงถึงผู้รับบริการเป็นสำคัญ (Customer Oriented)
- (5) มีความสอดคล้องกับแนวโน้มในอนาคต

ขั้นตอนการทำวิสัยทัศน์ มีดังนี้

- (1) การประเมินสภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน โดยใช้เครื่องมือ

SWOT Analysis เพื่อสะท้อนให้เห็นจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรในการตอบสนองโอกาสที่จะเกิดขึ้น หรือภัยคุกคามจากภายนอก ซึ่งประกอบด้วยเทคนิคต่างๆ ดังนี้

- ก. การระดมสมองจากกลุ่มเป้าหมาย
- ข. การออกแบบสอบถามรายบุคคล
- ค. การสำรวจความคิดเห็นจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้
- ง. การสำรวจเพื่อวิเคราะห์ห้องค์การ

ส่วนเสีย

(2) การระบอบองค์ประกอบของวิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลง เป็นขั้นตอนที่สร้างภาพอนาคตขององค์กร ผู้บริหารต้องกำหนดหลักเกณฑ์ที่สำคัญเพื่อให้ประกอบเนื้อหาในถ้อยแถลงวิสัยทัศน์

(3) การกำหนดสาระสำคัญของการเปลี่ยนแปลง โดยการวิเคราะห์เปรียบเทียบภาพปัจจุบันและภาพอนาคตที่ต้องการไป แล้วนำมากำหนดสาระสำคัญของการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์

(4) การร่างวิสัยทัศน์โดยการระดมสมองและสร้างความเห็นร่วมกันในองค์การ

(5) การประเมินร่างวิสัยทัศน์เพื่อให้ทราบจุดอ่อน จุดแข็ง วิสัยทัศน์ โดยเปรียบเทียบกับหลักเกณฑ์ ซึ่งมักประกอบด้วย

- ก. ตำแหน่ง บทบาท ท้าที ในการแข่งขันกับองค์กรคู่แข่ง
- ข. ความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
- ค. ทักษะหลักขององค์กรที่ต้องการพัฒนา
- ง. ทิศทาง และแนวทางในการตัดสินใจ
- จ. ความสามารถหรือความเข้มแข็งของคุณค่าหลัก
- ฉ. หลักการและเหตุผลของการเปลี่ยนแปลง
- ช. สาระสำคัญ และรูปแบบของการเป็นผู้นำความเปลี่ยนแปลง

(6) การทบทวนเพื่อกำหนดเนื้อหาและรูปแบบ

(7) นำผลจากการประเมินในขั้นตอนที่ผ่านมาจัดทำร่างวิสัยทัศน์อีกครั้ง ทบทวน หลักเกณฑ์ วิพากษ์วิจารณ์หาข้อยุติร่วมกัน

ประโยชน์

(1) ช่วยกำหนดทิศทางที่จะดำเนินชีวิตหรือกิจกรรมขององค์กร โดยมีจุดหมายปลายทางที่ชัดเจน

(2) ช่วยให้บุคลากรในองค์กรทุกคนรู้ว่าแต่ละคนมีความสำคัญต่อการมุ่งไปสู่จุดหมายปลายทาง

(3) ช่วยกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรทุกคนมีความรู้สึกสนใจ มีความผูกพันมุ่งมั่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ทำทนาย เกิดความหมายในชีวิตการทำงาน

(4) ช่วยกำหนดมาตรฐานของชีวิตองค์กร และสังคมที่แสดงถึงการมีชีวิตที่มีคุณภาพ

(5) ก่อให้เกิดการทำงานเป็นทีม

2) เป้าประสงค์ หมายถึง สภาพในอนาคต หรือระดับผลการงานที่ต้องการให้บรรลุเป้าประสงค์ เป็นได้ทั้งระยะสั้นและระยะยาว เป้าประสงค์เป็นจุดหมายปลายทาง ซึ่งชี้้นำการปฏิบัติ

หลักการทั่วไปของเป้าประสงค์

(1) จะต้องมีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ และประเด็นยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้

(2) เป้าประสงค์ของให้เขียนในลักษณะสิ่งที่ต้องการที่จะบรรลุ

(3) ในกำหนดเป้าประสงค์ อาจประยุกต์ใช้กับตัวแบบต่างๆ

ในการกำหนดเป้าประสงค์นั้น จะต้องมองกรอบการประเมินผล

ทั้ง 4 มิติ คือ

ก. มิติด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ

ข. มิติด้านคุณภาพการให้บริการ

ค. มิติด้านประสิทธิภาพการจัดการ

ง. มิติด้านพัฒนาองค์กร

(4) ลักษณะของเป้าประสงค์ที่ดี เป้าประสงค์ที่ดีจะต้องได้มาจากพันธกิจและค่านิยมขององค์กรที่กำหนดขึ้นมาก่อน จากนั้นจึงนำมาแปลความหมาย ตีความ และขยายความออกมาเพื่อกำหนดเป็นแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ

ขั้นตอน/วิธีการ การคัดเลือกหรือกำหนดเป้าประสงค์ขององค์กรนั้น มักจะทำการประชุมพิจารณากันในคณะกรรมการวางแผน ซึ่งส่วนมากมักจะดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

(1) พิจารณปัจจัยที่มีผลกระทบเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับการพิจารณาเป้าประสงค์ โดยพยายามคัดเลือกจัดลำดับปัจจัยทางกลยุทธ์ที่มีความสำคัญมากขึ้น

(2) พิจารณาแต่ละปัจจัยกลยุทธ์ เพื่อให้เห็นชัดว่าปัจจัยกลยุทธ์ใดที่ส่งผลกระทบ หรือส่งผลกระทบต่อองค์กรให้สามารถเคลื่อนตัวเข้าไปสู่จุดมุ่งหมาย

ประโยชน์ของเป้าประสงค์

(1) ทำให้วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการมีความชัดเจนขึ้นเพื่อจะวัดความสำเร็จ

(2) สนับสนุนการทำงานเป็นกลุ่มด้วยการมุ่งเน้นเป้าหมายร่วมกัน

(3) สนับสนุนให้มีแนวความคิดนอกรอบ (Out-of-the-box) เพื่อให้

บรรลุเป้าหมายที่ท้าทายยิ่งขึ้น

(4) เป็นพื้นฐานสำหรับวัดความก้าวหน้าและเร่งให้บรรลุผลร่วมกัน

3) ค่านิยม หมายถึง หลักการชี้นำ (Guiding Principle) หรือพฤติกรรมที่องค์กรหรือคนในองค์กรคาดหวังที่จะปฏิบัติ ค่านิยมจะเป็นตัวสะท้อนหรือมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์กรที่คาดหวังและค่านิยมจะเป็นตัวสนับสนุนหรือชี้นำการตัดสินใจของบุคลากรทุกคนในองค์กร และเป็นตัวช่วยให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร

หลักการแนวความคิดกำหนดค่านิยมขององค์กร ผู้บริหารควรมีบทบาทในการดำเนินการ ดังนี้

(1) ผู้บริหารต้องทำหน้าที่ในการกำหนดค่านิยมในองค์กร โดยเสนอมุมมองใหม่ในการทำงาน เสริมสร้างความเข้าใจให้บุคลากรในองค์กรสามารถยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นโดยวิธีการให้บุคลากรได้เรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Action Learning) ซึ่งค่านิยมควรสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร

(2) จัดเตรียมและกำหนดกรอบของค่านิยมหรือคุณลักษณะของบุคลากรที่พึงประสงค์ โดยวางแนวทางการพัฒนาเพื่อไปสู่ทิศทางใหม่ให้เห็นเป็นภาพที่ชัดเจน

(3) ปิดโอกาสและกระตุ้นให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดค่านิยมขององค์กร โดยการแต่งตั้งคณะทำงาน ในสายงานต่างๆ มาทำหน้าที่กำหนดค่านิยมร่วมกัน หรือสำรวจความคิดเห็นของบุคลากร

(4) เป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติตามค่านิยมเพื่อสร้างศรัทธาในการนำค่านิยมไปปฏิบัติของบุคลากร

ลักษณะของค่านิยมที่ดี ต้องมีลักษณะดังนี้

- (1) ต้องสามารถปฏิบัติได้
- (2) ต้องเป็นลายลักษณ์อักษร
- (3) ไม่ยาว ไม่สั้น และมีจำนวนไม่มาก
- (4) สอดคล้องกับค่านิยมในข้ออื่น

เทคนิคในการสร้างและปลูกฝังค่านิยมให้เกิดขึ้น มีดังนี้

- (1) สื่อบันทึก (Memorizing Technique)
- (2) สื่อบรรยายภาพ (Visual Technique)
- (3) สื่อบรรยายสัญลักษณ์ (Symbolic Technique)
- (4) ระบุพฤติกรรมที่ควรทำ
- (5) อธิบายความสำคัญ

ประโยชน์ของค่านิยมในองค์การ

(1) พลังยึดเหนี่ยวคนในองค์การให้มีแนวทางการปฏิบัติงานเดียวกันและมีเป้าหมายการทำงานร่วมกัน

(2) พลังร่วมสำหรับประเมินเลื่อนขั้นหรือสนับสนุนบุคลากรตามเส้นทางความก้าวหน้าและระบบการจัดสรรสิ่งจูงใจ

(3) พลังขับเคลื่อนเอกลักษณ์ที่นำไปสู่ภาพลักษณ์อันพึงประสงค์ขององค์การ

(4) พลังก่อรูปวัฒนธรรมและกระบวนทัศน์อันพึงประสงค์ขององค์การ ทำให้บุคลากรในองค์การรู้ว่า องค์การคาดหวังอะไร ผลงานแบบใด ด้วยวิธีการแบบไหน

(5) ช่วยสร้างบรรยากาศที่กลมเกลียวและกลมกลืนในการทำงาน

(6) ช่วยทำให้บุคลากรในองค์การมีแนวทางในการปรับตัว เพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับองค์การ

4) ผลการดำเนินการที่คาดหวัง หมายถึง ผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ที่องค์การมีความคาดหวังที่จะได้รับจากกระบวนการผลิตและบริการซึ่งทำให้สามารถประเมินและเปรียบเทียบกับเป้าประสงค์ มาตรฐาน ผลลัพธ์ที่ผ่านมา และองค์การอื่นๆ ซึ่งผลการดำเนินการอาจแสดงในรูปแบบการเงินและที่ไม่ใช่การเงิน

หลักการแนวคิดในการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ และค่านิยมขององค์การ ผู้บริหารควรคำนึงถึงความต้องการหรือผลประโยชน์ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นใครและอยู่ในกลุ่มใด รวมทั้งจะต้องคำนึงถึงผู้รับบริการที่จะพึงมีในอนาคต เพื่อให้การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ และค่านิยมขององค์การ มีความถูกต้อง ชัดเจน และครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายได้ทั้งหมด

ขั้นตอน/วิธีการ

1) สำรวจพันธกิจขององค์การเพื่อวิเคราะห์หาผลผลิตและบริการที่สำคัญของแต่ละพันธกิจและนำมากำหนดกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของแต่ละผลผลิตและบริการ

2) จำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยใช้หลักเกณฑ์ที่เหมาะสมตามประเภทของผลผลิตและบริการ

3) การจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีในอนาคตควรศึกษาจากความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์การ นวัตกรรม โครงสร้างประชากร สภาพภูมิศาสตร์ และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

4) นำข้อมูลที่ได้จากการดำเนินการข้อ 1 ถึงข้อ 3 มาใช้ประกอบในการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ และค่านิยมขององค์การ

ประโยชน์

1) การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ และค่านิยมขององค์การ มีความถูกต้องชัดเจน และมีโอกาสที่จะประสบผลสำเร็จจากการดำเนินการตามที่คาดหวังไว้ เนื่องจากได้มีการคำนึงถึงความต้องการของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วย

2) วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ และค่านิยมขององค์การที่ได้กำหนดขึ้นเป็นผลการดำเนินการที่ดี และตั้งมั่นอยู่บนฐานข้อมูลที่ชัดเจน ครบถ้วน และถูกต้องสามารถนำไปใช้ในการกำหนดทิศทางขององค์การได้อย่างแม่นยำ

1.1.2 การสื่อสารสร้างความเข้าใจ

ผู้บริหารของส่วนราชการควรมีการสื่อสารอย่างชัดเจน และเป็นรูปธรรมเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ และค่านิยม ไปสู่บุคลากรทุกคนในองค์การ รวมทั้งผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยใช้การสื่อสารแบบ 2 ทิศทาง ผ่านระบบการนำองค์การ

การสื่อสาร หมายถึง กระบวนการส่งข้อมูลข่าวสาร ความคิดจากผู้ส่งสารไปยังผู้รับสาร ซึ่งจะใช้เวลาหรือไม่ใช้เวลาก็ได้ โดยส่งผ่านทางช่องทางสารต่างๆ

การสื่อสารแบบ 2 ทิศทาง (Two-Way Communication) เป็นการสื่อสารที่ผู้รับข้อมูลจะสามารถสื่อสารโต้ตอบกับผู้ให้ข้อมูลได้ เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้รับข้อมูลมีโอกาสสอบถามข้อสงสัย

ผู้นำกับการสื่อสาร ผู้นำต้องสื่อสารวิสัยทัศน์กับผู้อื่น เพื่อสร้างให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจ แรงบันดาลใจให้มีความมุ่งมั่นต่อวิสัยทัศน์ รวมทั้งสร้างคุณค่าและความไว้วางใจ ทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานส่งผลถึงความสำเร็จขององค์การ

การสื่อสาร 2 ทางจะช่วยให้การทำงานภายในองค์การนั้นๆ มีความสะดวกราบรื่น อีกทั้งยังช่วยเสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน และมีความคุ้นเคยและเข้าใจกันมากขึ้น

รูปแบบของการสื่อสาร การสื่อสารภายในองค์การ จำแนกออกเป็น

4 รูปแบบ ดังนี้

1) Downward Communication เป็นการสื่อสารจากผู้นำสู่บุคลากร ซึ่งเป็นการส่งผ่านเป้าประสงค์ รวมทั้งการกำหนดให้มีคำอธิบายงานที่บุคลากรรับผิดชอบ การแจ้งให้ทราบถึงนโยบายและกระบวนการขององค์การ การชี้แนะให้เห็นปัญหาและสิ่งที่ต้องการ ให้ความสนใจเป็นพิเศษหรือการประเมินผลการปฏิบัติงาน

2) Upward Communication เป็นการสื่อสารจากบุคลากรไปยังผู้ทำให้ผู้นำตระหนักว่าบุคลากรรู้สึกอย่างไรต่องาน ผู้ร่วมงานและองค์กร ผู้นำจะเชื่อถือความคิดจากบุคลากรที่ได้ให้ความคิดเห็นว่าจะปรับปรุงองค์การอย่างไร จากรายงานผลการปฏิบัติงาน กล่องรับฟังความคิดเห็น แบบสำรวจทัศนคติบุคลากร การจัดกลุ่มอภิปรายปัญหาต่างๆ กับผู้นำหรือผู้แทนผู้บริหารระดับสูง

3) Lateral Communication ระดับระนาบเดียวกัน ทำให้ประหยัดเวลา และสร้างความสะดวกในการปฏิบัติงานร่วมกัน

4) Diagonal Communication การสื่อสารที่ตัดผ่านทั้งสายงานและระดับในองค์กร รวมทั้งการสื่อสารกันแบบไม่จำกัดทิศทาง เพื่อให้การประสานงานเกิดความคล่องตัว

เทคนิคการให้คำแนะนำของผู้นำ

1) ในการที่จะตำหนิหรือให้การว่ากล่าว ควรลดความรุนแรงโดยการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอธิบายรายละเอียดให้มากขึ้น

2) ให้คำแนะนำเพื่อการแก้ไขและเน้นความสำเร็จในอนาคต

3) ให้คำแนะนำโดยให้เห็นปัญหาด้วยตนเอง

4) เมื่อให้คำแนะนำหรือข้อมูล ควรบอกแหล่งที่มาของข้อมูลให้

ชัดเจน

5) ให้กำลังใจและความเชื่อมั่นแก่ผู้มาขอคำแนะนำ

6) ให้คำแนะนำที่ผู้ปฏิบัติสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

7) กำหนดเวลาและอธิบายความรับผิดชอบให้ชัดเจน

ขั้นตอน/วิธีการ

1) ศึกษาหาข้อเท็จจริง รับฟังและสำรวจปัญหาที่เกี่ยวกับนโยบายและแผนงาน ซึ่งสามารถดำเนินการได้หลายรูปแบบ คือ การสนทนา แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์

2) กำหนดกลยุทธ์ในการสื่อสาร ซึ่งประกอบด้วย

(1) กำหนดจุดประสงค์ในการสื่อสาร

(2) กำหนดกลุ่มเป้าหมายในการสื่อสาร เช่น ระดับบริหาร หรือ

ระดับปฏิบัติการ

(3) กำหนดรูปแบบการสื่อสารให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย

(4) กำหนดแผนและผู้รับผิดชอบในการสื่อสาร

3) ดำเนินการสื่อสารตามที่กำหนดไว้ในแผน

4) ติดตามและประเมินผลการสื่อสาร

ประโยชน์

การสื่อสารมีประสิทธิภาพของผู้นำก่อให้เกิดประโยชน์ ดังนี้

1) ทำให้บุคลากรเข้าใจวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร นำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

2) ทำให้บุคลากรเข้าใจทิศทางและแนวทางในการทำงานที่ชัดเจน

3) สร้างความไว้วางใจ รวมทั้งขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากร

4) เกิดความร่วมมือ ร่วมใจ และความสำเร็จในการทำงานเป็นทีม

5) ลดความขัดแย้งและความไม่พอใจของบุคลากรในองค์กร

ข้อควรคำนึงในการนำไปใช้

การดำเนินการสื่อสารสร้างความเข้าใจมีข้อควรคำนึง 8 ประการ
ได้แก่

1) เนื้อหาของข้อความ (Content of message) ผู้ฟังจับใจความ
ได้ชัดเจน เหมาะสมกับผู้ฟังกลุ่มเป้าหมาย

2) ความสม่ำเสมอและต่อเนื่อง (Consistency and continuity)
ข้อมูลให้ต้องเหมือนเดิมไม่ว่าจะส่งอย่างไร

3) องค์กรประกอบ สภาพแวดล้อมเกี่ยวกับข้อความ (Context of
message) การส่งข้อความนั้นเป็นเวลาและผู้ฟังให้ความสนใจ และสามารถสื่อสารประโยชน์ที่ได้ให้กับ
ผู้ฟังได้หรือไม่

4) ประโยชน์ของผู้ฟังเป้าหมาย (Customer benefits) สื่อสาร
ประโยชน์ที่ผู้ฟังได้รับให้ชัดเจน

5) ช่องทางการสื่อสาร (Channels of communication) เลือก
ช่องทางการสื่อสารให้เหมาะสมกับผู้ฟังมากที่สุด

6) ความสามารถในการฟังของผู้ฟัง (Capability of audience)
ควรเลือกใช้สื่อ การใช้ระดับของคำ หรือเอกสารที่ประกอบการสื่อสารที่เหมาะสมกับผู้ฟังแต่ละ
ประเภทให้มากที่สุด

7) ผู้สื่อสารต้องเป็นผู้มีความเชื่อถือได้ (Credibility of message)
ความเชื่อถือได้ของผู้สื่อสาร เป็นสิ่งที่มีสำคัญต่อผู้รับข้อมูล

8) การบอกให้ผู้รับข้อความทราบความต้องการให้เกิดการ
ดำเนินการ (Call to action) บอกให้ผู้รับข้อความทราบว่าคุณต้องการให้ใครทำอะไร

1.1.3 การสร้างบรรยากาศ

ผู้บริหารต้องสร้างบรรยากาศภายในองค์กร เพื่อให้เกิดการกระจายอำนาจและนวัตกรรม เช่น

- 1) ควรนำระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสในการตัดสินใจและแสดงความคิดเห็นอย่างมีอิสระ
- 2) การมอบอำนาจให้ผู้ปฏิบัติงานในระดับรองลงมา ให้สามารถตัดสินใจได้อย่างทันท่วงทีเพื่อลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน
- 3) การมอบอำนาจเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสใช้ศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มที่ ภายใต้การกำกับดูแล การให้คำปรึกษาแนะนำของผู้บริหาร
- 4) การมอบอำนาจเพื่อให้เกิดการทำงานในลักษณะของทีมงาน หรือคณะกรรมการ/คณะทำงาน
- 5) การส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในลักษณะต่างๆ ส่งเสริมการเรียนรู้ขององค์กร มี 2 ระดับ คือ ระดับองค์กร และระดับบุคคล

(1) ระดับองค์กร โดยการส่งเสริมให้มีการวิจัยและพัฒนา การประเมินและพัฒนากระบวนการทำงาน การรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ การเทียบเคียงผลการปฏิบัติงาน

(2) ระดับบุคคลโดยการส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสในการพัฒนาตนเอง

การจัดระบบการทำงานที่เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

- ดังนี้
- 1) มีวิสัยทัศน์ขององค์กร กลยุทธ์ขององค์กรที่ชัดเจน
 - 2) มีการมอบหมายภารกิจด้วยความท้าทายด้วยเป้าหมายที่สอดคล้องและนำไปสู่วิสัยทัศน์ขององค์กร
 - 3) มีการสนับสนุนอย่างเต็มที่ ด้วยทรัพยากรทั้งงบประมาณ บุคลากร โครงสร้างพื้นฐาน และที่สำคัญคือ การให้โอกาส
 - 4) มีการสร้างบรรยากาศเปิดต่อยุคแห่งการสร้างสรรค์ และการพัฒนาภูมิปัญญาด้วยการส่งเสริมให้มีความกล้าคิด กล้าแสดงออก กล้าลงมือทำ โดยให้ทุกคนเรียนรู้ร่วมกัน และเป็นทีพึ่งของกันและกัน ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดความเป็นเลิศขึ้นแก่องค์กรและผู้มีส่วนร่วมทุกคน

5) การสร้างความพึงพอใจในงาน ซึ่งมีองค์ประกอบ ได้แก่ ค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับงาน ลักษณะงานที่ทำ การเลื่อนตำแหน่งหรือโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน การบังคับบัญชา การสร้างทีมงาน สภาพบรรยากาศในการทำงาน

6) การพัฒนาทีมงานให้เกิดขึ้นในองค์การ คุณลักษณะของทีมงานที่จะประสบความสำเร็จได้แก่

(1) เป้าหมาย เป็นเรื่องสำคัญและเป็นสิ่งจำเป็นเพราะเป้าหมายที่ทุกคนมีส่วนร่วม (Shared Goals) จะทำให้เกิดพัฒนาการของทีมงาน โดยทุกคนมีส่วนร่วม มีความผูกพันในเป้าหมายร่วมกัน

(2) การแสดงออก ทุกคนมีสิทธิแสดงความคิดเห็นและรับฟังและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นให้เกิดการสื่อสารและเกิดความเข้าใจที่ดีต่อกัน

(3) ความเป็นผู้นำ แม้การทำงานเป็นทีมอาจมีหัวหน้าที่เป็นทางการ แต่การทำงานร่วมกันอาจสับเปลี่ยนตำแหน่งระหว่างกันได้ตลอดเวลา ซึ่งจะช่วยให้ทีมงานใช้ทักษะและความสามารถของสมาชิกทุกคนได้อย่างเต็มที่

(4) แสดงความคิดเห็นที่สอดคล้องและเป็นเอกฉันท์ การลงมือร่วมกันเพื่อให้ได้ข้อสรุปที่ดีที่สุดสำหรับแก้ปัญหาและการปฏิบัติงานโดยไม่สร้างแรงกดดันหรือการบังคับให้จำใจยอมรับเสียงส่วนใหญ่อย่างไม่เต็มใจ

(5) ความไว้วางใจ เป็นพื้นฐานที่สำคัญต่อการทำงานเป็นทีม ซึ่งจะช่วยให้ทีมงานมีผลงานความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรมใหม่ๆ

(6) ความคิดสร้างสรรค์ ทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องดำเนินการอย่างสร้างสรรค์ โดยอาศัยพลังความคิดและความสามารถของสมาชิกแต่ละคนในการสร้างการเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าแก่ทีมงาน

(7) เครื่องมือสำคัญที่นำมาใช้เพื่อสร้างบรรยากาศการกระจายอำนาจการตัดสินใจ นวัตกรรม ความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน การเรียนรู้ ทั้งในระดับองค์การและผู้ปฏิบัติงาน การส่งเสริมให้บุคลากรทำงานอย่างถูกต้องตามกฎระเบียบและหลักจริยธรรม คือ การปรับ/สร้างวัฒนธรรมองค์การ (Culture Development)

1.1.4 การปรับ/สร้างวัฒนธรรมองค์การ (Culture Development)

การปรับ/สร้างวัฒนธรรมองค์การ หมายถึง การปรับ/สร้างรูปแบบความเชื่อ ค่านิยม วิธีการเรียนรู้ ซึ่งแสดงออกมาในรูปของพฤติกรรมของบุคลากร เทคโนโลยีที่ใช้ ตลอดจนเงื่อนไขและคุณภาพชีวิตในการทำงานในองค์การเพื่อให้สอดคล้องและสนับสนุนการดำเนินงานตามเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์การ

1.2 แนวคิด ทฤษฎีโครงสร้างองค์การ

ทฤษฎีองค์การอาจแบ่งได้เป็น 3 ทฤษฎีด้วยกัน คือ

- 1) ทฤษฎีดั้งเดิม (Classical organization theory)
- 2) ทฤษฎีสสมัยใหม่ (Neo-Classical organization theory)
- 3) ทฤษฎีสสมัยปัจจุบัน (Modern organization theory)

ทฤษฎีดั้งเดิม แนวความคิดทฤษฎีดั้งเดิม ได้วิวัฒนาการจากการปกครองแบบทหารจนมาถึงปลายศตวรรษที่ 19 ได้นักบริหารสร้างรูปแบบการบริหารในระบบราชการขึ้น คือ แมค วีเบอร์ และการสร้างรูปแบบการบริหาร โดยใช้การจัดการทางวิทยาศาสตร์ คือ เฟรดเดอริค เทย์เลอร์ ทฤษฎีนี้มีหลักการว่า "คนเป็นเครื่องมือที่ให้องค์การไปสู่จุดหมายปลายทางได้" ซึ่งจะได้กล่าวรายละเอียดต่อไปนี้

การจัดองค์การแบบราชการ (Bureaucracy) ของ แมค วีเบอร์ (Max Weber) ได้เน้นให้เห็นถึงการจัดโครงการที่เป็นระเบียบ สำคัญที่ แมค วีเบอร์ ได้เน้นก็คือ องค์การแบบราชการในอุดมคตินั้น จะต้องประกอบด้วย

- 1) จะต้องมีการแบ่งงานกันทำ โดยให้แต่ละคนปฏิบัติงานในสาขาที่ตนมีความชำนาญ
- 2) การยึดถืองานให้ยึดถือกฎเกณฑ์ระเบียบวินัยโดยเคร่งครัด เพื่อที่จะให้ได้มาตรฐานของงานเท่าเทียมกัน การยึดถือกฎเกณฑ์นี้จะช่วยขจัดพฤติกรรมที่บุคคลแตกต่างกันสามารถมาประสานงานกันได้
- 3) สายการบังคับบัญชาต้องชัดเจน โดยผู้บังคับบัญชามอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบลดหลั่นกันลงไป
- 4) บุคคลในองค์การต้องไม่คำนึงถึงความสัมพันธ์ส่วนบุคคล โดยพยายามทำงานให้ดีที่สุดเพื่อเป้าหมายขององค์การ
- 5) การคัดเลือกบุคคล การว่าจ้าง ให้ขึ้นอยู่กับความสามารถ และการเลื่อนตำแหน่ง ให้คำนึงถึงการประสบความสำเร็จในการทำงานและอาวุโสด้วยจุดอ่อนขององค์การแบบราชการก็คือ การเน้นที่องค์การโดยละเลยการพิจารณาถึงปัญหาของคน และเชื่อว่าการที่มีโครงสร้างที่รัดกุมแน่นอนจะช่วยให้บุคคลปรับพฤติกรรมให้เป็นไปตามความต้องการขององค์การได้

การจัดองค์การแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) ของเฟรดเดอริค เทย์เลอร์ (Frederic Taylor) เป็นการจัดองค์การแบบนำเอาวิธีการศึกษาวิทยาศาสตร์มาวิเคราะห์และแก้ปัญหา เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์การให้ดีขึ้น การศึกษาทางวิทยาศาสตร์ได้เริ่มจากการหาความสัมพันธ์ระหว่างงานและคนงาน โดยการใช้การทดลองเป็นเกณฑ์เพื่อหาวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยที่คนงานจะถูกพิจารณาว่าต้องการทำงานเพื่อเศรษฐกิจด้านเดียว โดยละเลยการศึกษาถึง

แรงจูงใจ อารมณ์ และความต้องการในสังคมของกลุ่มคนงาน เพราะเชื่อว่าเงินตัวเดียวจะล่อใจให้คนทำงานได้ดีที่สุด

ทฤษฎีสมัยใหม่ เป็นทฤษฎีที่พัฒนามาจากดั้งเดิม ทฤษฎีนี้มีหลักการว่า "คนเป็นปัจจัยสำคัญและมีอิทธิพลต่อการเพิ่มผลผลิตขององค์การ" โดยเน้นให้เห็นถึงความสำคัญของคนที่ทำหน้าที่ร่วมกันในองค์การ ถือว่าองค์การประกอบไปด้วยบุคคลซึ่งทำงานโดยมีเป้าหมายร่วมกัน และกลุ่มคนงานจะเป็นผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดผลผลิตด้วย ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นปัจจัยที่สำคัญและมีอิทธิพลต่อการกำหนดการผลิต กล่าวโดยสรุปว่า ทฤษฎีนี้ได้เน้นเรื่องมนุษยสัมพันธ์ โดยมีการศึกษาและค้นพบว่าบุคคลแต่ละคนย่อมมีความแตกต่างกัน ขวัญในการทำงานเป็นสิ่งสำคัญ การเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมและการตัดสินใจระหว่างฝ่ายบริหาร และฝ่ายคนงานย่อมจะสร้างความพึงพอใจให้กับทุกฝ่ายโดยได้สร้างผลผลิตอย่างเต็มเม็ดเต็มหน่วยได้ ทฤษฎีที่มีส่วนสำคัญมากต่อขบวนการมนุษยสัมพันธ์ ได้แก่ Elton Mayo ซึ่งได้ทำการทดลองวิจัยและค้นพบว่า ขวัญของคนงานมีความสำคัญต่อการเพิ่มการผลิต กลุ่มคนงานจะพยายามสร้างปทัสถานของกลุ่มตน และคนงานจะทำงานเป็นทีมโดยมีการกำหนดมาตรฐานของกลุ่มขึ้นเอง

ทฤษฎีสมัยใหม่ปัจจุบัน ทฤษฎีนี้กล่าวว่า เป็นการศึกษารูปแบบขององค์การในปัจจุบันโดยเน้นที่การวิเคราะห์องค์การในเชิงระบบ (Systems Analysis of Organization) กล่าวคือ นักทฤษฎีได้พิจารณาองค์การในลักษณะที่เป็นส่วนรวมทั้งหมด ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่างๆ ที่อยู่ภายในองค์การ การศึกษาว่าองค์การในระบบหนึ่งๆ นั้นได้คำนึงถึงองค์ประกอบภายในองค์การทุกส่วนแก่ตัวป้อน กระบวนการ ผลผลิต ผลกระทบ และสิ่งแวดล้อม (Input process Output Feedback and Environment) การศึกษาองค์การในรูประบบนั้นได้พยายามที่จะมององค์การในลักษณะการเคลื่อนไหว (Dynamic) และปรับเข้ากับรูปแบบองค์การได้ในทุกสภาวะแวดล้อม ทั้งนี้เพราะนักทฤษฎีปัจจุบันได้มององค์การในลักษณะกระบวนการทางด้านโครงสร้างที่บุคคลต่างๆ จะต้องเกี่ยวพันซึ่งกันและกันเพื่อบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ จึงมีการศึกษาพฤติกรรมองค์การในลักษณะใหม่ๆ เช่น พฤติกรรมศาสตร์ วิทยาศาสตร์ การบริการแบบมีส่วนร่วม การพัฒนาองค์การ คิว.ซี. และการบริหารแบบอนาคตนิยม เป็นต้น

1.3 แนวคิด ทฤษฎีนโยบายและการนำไปปฏิบัติ

Meter and Horn (1975, pp. 445-448) ความสำเร็จหรือล้มเหลวของนโยบายนั้น นโยบายที่เรียกร้องให้มีการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ น้อยที่สุด และมีความเห็นพ้องต้องกันในวัตถุประสงค์ระดับสูง จะประสบความสำเร็จสูง ถ้านโยบายเรียกร้องให้มีการเปลี่ยนแปลงมาก และมีความเห็นพ้องต้องการในวัตถุประสงค์น้อย โอกาสที่จะประสบความสำเร็จในทางปฏิบัติจะมีน้อย

กล่าวสรุปได้ว่าลักษณะนโยบายจะประสบความสำเร็จได้จะต้องมีลักษณะ คือ

- 1) มีวัตถุประสงค์ชัดเจนและแน่นอน และจัดลำดับความสำคัญของวัตถุประสงค์นโยบายไว้อย่างดี ซึ่งจะช่วยเป็นแนวให้เจ้าหน้าที่ผู้ดำเนินการได้ยึดถือปฏิบัติตรงกัน
- 2) ความถูกต้องเหมาะสมของทฤษฎีที่เป็นพื้นฐานของนโยบาย
- 3) การจัดสรรเงินอย่างเพียงพอสำหรับหน่วยงานที่จะรับไปปฏิบัติ
- 4) การจัดสายงานการบังคับบัญชาและประสานงานภายในและระหว่างหน่วยงานปฏิบัติ
- 5) การกำหนดระเบียบปฏิบัติของหน่วยงาน

William (1975) การนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นการคำนึงถึงความพร้อมขององค์การ คือ ผู้ปฏิบัติงานควรจะมีการวิเคราะห์ความหมายที่ชัดเจนความเฉพาะเจาะจงและความสมเหตุสมผลของนโยบายอย่างถ่องแท้ เฉพาะความพร้อมของบุคลากร องค์การ และการจัดการทั่วไป ตลอดจนการกำหนดรูปแบบของการบริหาร ปัจจัยที่เอื้ออำนวย การจัดระบบข้อมูล ข้อมูลป้อนกลับ และการประเมินผล กล่าวโดยสรุปได้ว่า จากการสำรวจการนิยาม “การนำนโยบายไปปฏิบัติ” ของนักวิชาการต่างๆ ที่กล่าวมา อาจกำหนดคำนิยามในการศึกษาครั้งนี้ได้ว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติ หมายถึง การดำเนินการของบุคคล กลุ่มบุคคลหรือองค์การทั้งภาครัฐและเอกชน โดยมุ่งที่จะให้วัตถุประสงค์และเป้าหมายตามอาณัติของนโยบายบรรลุผลสำเร็จโดยตรง ทั้งนี้ลักษณะการดำเนินการดังกล่าว จะต้องสังเกต และตรวจสอบได้จากปรากฏการณ์ที่เป็นจริง

Jones (1977, p. 139) การนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นกิจกรรมที่มุ่งให้แผนงาน (Program) บรรลุผล ซึ่งมีกิจกรรม คือ การตีความ (Interpretation) องค์การ (Organization) และการปฏิบัติ (Application)

Edwards (1980) การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติครอบคลุมถึงกิจกรรม คือ การทำสัญญาการหาข้อมูลข่าวสาร การกระจายข่าวสาร การมอบหมายบุคลากร การปฏิบัติหน้าที่ การจ้างบุคลากร การจัดตั้งองค์การ

Meter and Horn (1975, p. 447) การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติว่า ครอบคลุมถึงการกระทำของแต่ละบุคคลหรือกลุ่ม ทั้งที่เป็นราชการหรือเอกชน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในนโยบายปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพของการนำนโยบายไปปฏิบัติ

ปัจจัยทางด้านเนื้อหาสาระของนโยบาย (Policy Content) (วรเดช จันทรศร 2552) ได้แก่ 1) ลักษณะของนโยบาย และ 2) วัตถุประสงค์ของนโยบาย

ลักษณะของนโยบาย

Grindle (1980, pp. 33-34) มีความเห็นว่าเนื้อหาของนโยบายจะมีผลกระทบต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติที่แตกต่างกัน คือ

- 1) นโยบายหรือโครงการที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐานทางด้านการเมืองเศรษฐกิจและสังคมย่อมได้รับการต่อต้านจากกลุ่มที่เสียผลประโยชน์
- 2) นโยบายหรือโครงการที่นำผลประโยชน์อย่างกว้างๆ ไปสู่ชุมชนจะได้ผลในทางปฏิบัติมากกว่านโยบายหรือโครงการที่แคบ
- 3) นโยบายหรือโครงการที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคน อาจมีผลกระทบต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวในทางปฏิบัติ
- 4) นโยบายหรือโครงการที่หวังผลในระยะยาว อาจยากแก่การปฏิบัติมากกว่านโยบายหรือโครงการที่หวังผลในระยะสั้น
- 5) ลักษณะของนโยบายหรือโครงการจะมีส่วนกำหนดความยากง่ายในการนำไปปฏิบัติ
- 6) เนื้อหาสาระของนโยบายที่กำหนดว่าใครหรือหน่วยงานใด จะรับผิดชอบดำเนินการจะมีส่วนทำให้การปฏิบัติมีผลสำเร็จหรือล้มเหลวต่างกัน

Sabatier and Mazmanian (1983, pp. 20-35) นโยบายที่มุ่งหวังให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อยจะมีโอกาสในการประสบความสำเร็จมากกว่านโยบายที่มุ่งหวังการเปลี่ยนแปลงอย่างใหญ่หลวง

วัตถุประสงค์ของนโยบาย

Meter and Horn (1975, pp. 464-465) วัตถุประสงค์ของนโยบาย คือ การแยกแยะให้ชัดเจนว่าวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในนโยบายมีอะไรบ้าง เนื่องจากวัตถุประสงค์เป็นเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินความสำเร็จหรือล้มเหลวของการนำนโยบายไปปฏิบัติ

Meter and Horn (1975, pp. 471-472) ความสำเร็จของนโยบายใดๆ นั้น ต้องได้รับการสนับสนุนจากสื่อมวลชนตลอดจนประชาชนโดยทั่วไป ซึ่งจะมีผลสำคัญอย่างยิ่งในการผลักดันให้นโยบายนั้นประสบความสำเร็จ นโยบายที่ขาดการสนับสนุนจากสื่อมวลชนหรือประชาชนโดยทั่วไปมักประสบปัญหาในทางปฏิบัติอย่างมาก

Edwards and Sharkansky (1978, pp. 295-297) อ้างถึงใน วรเดช จันทรศร 2552) ปัจจัยที่ทำให้การนำนโยบายไปปฏิบัติประสบความสำเร็จ คือ การติดต่อสื่อสาร (Communication) ระหว่างผู้กำหนดนโยบายกับองค์กรหรือหน่วยงานต่างๆ ที่รับผิดชอบในการปฏิบัติ และระหว่างองค์กรและหน่วยงานต่างๆ ด้วยกันเองจะต้องมีการสื่อสารที่ถูกต้อง รวดเร็ว ต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ การเปิดโอกาสให้มีการสร้างไยแห่งความสัมพันธ์ทั้งในแนวตั้งและแนวนอน และอื่นๆ จะมีส่วนสำคัญ

ในการกำหนดความสำเร็จหรือล้มเหลวของนโยบายนั้น โดยสรุปได้ว่าวัตถุประสงค์ของนโยบายนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยของนโยบาย (Policy Context) ได้แก่ ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ของนโยบายที่มีการแยกแยะได้ชัดเจน การติดต่อสื่อสาร การสนับสนุนจากทุกๆ ฝ่ายที่เกี่ยวข้องสภาพเศรษฐกิจสังคม การเมือง และความสามารถของหน่วยปฏิบัติ การสนับสนุนจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

Grindle (1980, pp. 33-34) มีความเห็นเช่นเดียวกับ Sabatier and Mazmanian (1983, p. 25) ว่านโยบายจะได้รับการปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ ขึ้นอยู่กับความชัดเจนของวัตถุประสงค์ของนโยบายนั้น

ทัศนคติของผู้นำนโยบายไปปฏิบัติทฤษฎีเกี่ยวกับนโยบาย

วรเดช จันทรศร (2552) นโยบายสาธารณะ หมายถึง ความคิดของรัฐบาลที่จะทำอะไรหรือไม่ อย่างไร เพียงใด เมื่อใด โดยน่าจะมียุทธศาสตร์ประกอบ 3 ประการ คือ 1) การกำหนดเป้าหมายของสิ่งที่ต้องการกระทำ 2) การกำหนดแนวทางใหม่ๆ และ 3) การกำหนดการสนับสนุนต่างๆ

นโยบายสังคมหรือนโยบายสาธารณะเป็นวิชาการที่มีขอบเขตกว้าง ซึ่ง “นโยบาย” มียุทธศาสตร์ประกอบที่สำคัญ คือ (Timuss 1944, pp. 23-24 อ้างถึงใน วรเดช จันทรศร 2552)

- 1) นโยบายเป็นสิ่งที่บอกถึงหนทางที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่ต้องการว่าจะกระทำได้อย่างไร
- 2) นโยบายต้องเป็นสิ่งที่มาจากพื้นฐานความเชื่อว่าเป็นสิ่งที่ต้องการให้บรรลุเป้าหมายนั้นต้องเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ แก้ไขได้ หรือทำให้มีสถานะที่ดีขึ้นได้
- 3) นโยบายเป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงความตั้งใจ (ตลอดจนอุดมการณ์) ที่ต้องการกระทำในสิ่งที่เป็หนทางแก้ไขปัญญา เป็นการสะท้อนให้เห็นความรับผิดชอบของผู้ตั้งใจจะแก้ปัญหา

วรเดช จันทรศร (2552) ผู้นำนโยบายไปปฏิบัติต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายที่จะต้องปฏิบัติ มีทัศนคติที่จะนำนโยบายนั้นไปปฏิบัติให้บรรลุผลด้วย นโยบายที่ผู้ปฏิบัติจะนำไปปฏิบัติได้ดีต้องเป็นนโยบายที่ผู้ปฏิบัติเข้าใจ เห็นด้วยและมีความรู้สึกผูกพัน

การกำหนดกลยุทธ์ของการนำนโยบายไปปฏิบัติควรจะต้องอยู่บนรากฐานของการปฏิบัติซึ่งง่าย ไม่ซับซ้อน ซึ่งหากให้กลยุทธ์ที่ยุ่งยากซับซ้อนมากเกินไป โอกาสที่จะประสบความสำเร็จล้มเหลวยิ่งมีมาก Meter and Horn (1975, p. 471) ได้สรุปคุณสมบัติของหน่วยงานที่รับผิดชอบนำนโยบายไปปฏิบัติว่า หมายถึง

- 1) จำนวนบุคลากร และความสามารถของบุคลากรในหน่วยงานที่รับผิดชอบ
- 2) ระดับของการควบคุมตามลำดับชั้นการบังคับบัญชา หน่วยงานย่อยต่างๆ ภายในหน่วยงานที่รับผิดชอบ

- 3) ทรัพยากรทางการเมืองของหน่วยงานที่รับผิดชอบ
- 4) ระดับของการสื่อสารในหน่วยงานที่รับผิดชอบ รวมถึงการติดต่ออย่างเสรีระหว่างบุคลากรระดับเดียวกันและต่างระดับกัน และกับบุคคลภายนอกหน่วยงานนั้น
- 5) สัมพันธภาพที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการของหน่วยงานที่รับผิดชอบกับผู้กำหนดนโยบายในระดับต่างๆ

ศุภชัย ยาวะประภาส (2552, น. 34-35) ได้จำแนกวงจรนโยบายออกเป็น 3 ขั้นตอนใหญ่ๆ คือ

ขั้นแรก การกำหนดนโยบาย (Policy Formulation) เป็นขั้นตอนของการระบุประเด็นปัญหา การพัฒนาทางเลือก และการเสนอทางเลือก

ขั้นที่สอง การนำนโยบายไปปฏิบัติ (Policy Implementation) เป็นการแปลความนโยบายการรวบรวมทรัพยากรที่เกี่ยวข้อง การวางแผนงาน การจัดองค์การและการดำเนินงาน

ขั้นที่สาม การประเมินผล (Policy Evaluation) เป็นการตรวจสอบผลของการนำนโยบายไปปฏิบัติ หากไม่ได้ผลก็จะยกเลิก หรือหากมีข้อผิดพลาดหรือเกิดผลกระทบ (Impacts) ในด้านลบก็จะทำการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงนโยบายเสียใหม่

เครื่องชี้วัดประสิทธิผลในการนำนโยบายไปปฏิบัติ

วรเดช จันทรศร (2552, น. 195-200) การชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการนำนโยบายไปปฏิบัตินั้นมีความแตกต่างอย่างน้อย 3 แนวทางคือ แนวทางแรก ความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติ สามารถวัดได้จากระดับของความร่วมมือที่ผู้รับนโยบายไปปฏิบัติมีต่อผู้ออกคำสั่งหรือผู้กำหนดนโยบาย ถ้าระดับของความร่วมมือมีสูง ระดับของความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติก็จะมีสูงตามไปด้วย และในทางกลับกัน ถ้าระดับของความร่วมมือมีต่ำก็ย่อมหมายความว่า ระดับความล้มเหลวในการนำนโยบายไปปฏิบัติจะมีสูงแนวทางที่สอง ความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติสามารถพิจารณาได้จากเงื่อนไขที่ว่า ได้มีการบรรลุผลการปฏิบัติตามนโยบายนั้นตามภาระหน้าที่ขององค์กรที่รับผิดชอบด้วยความราบรื่น และปราศจากปัญหา ถ้าการปฏิบัติตามนโยบายใดเต็มไปด้วยความขัดแย้งหรือมีอุปสรรคข้อขัดข้องเกิดมากขึ้นเท่าใด ระดับของความล้มเหลวน่าจะมีสูงขึ้นเท่านั้นแนวทางที่สาม ความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติสามารถพิจารณาได้จากการที่นโยบายนั้นได้ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติในระยะสั้น (Short-Run Performance) และหรือก่อให้เกิดผลกระทบ (Impact) ตามที่พึงปรารถนาหรือไม่

แนวทางในการนำนโยบายไปปฏิบัติ

ลือชัย วงษ์ทอง (2550) ได้สรุปการนำนโยบายไปปฏิบัติ ซึ่งมี 3 แนวทาง คือ แนวทางที่ 1 เห็นว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นขั้นตอนหนึ่ง ซึ่งแยกออกจาก การกำหนดนโยบาย กล่าวคือ เป็นขั้นตอนที่เกิดขึ้นหลังจากการกำหนดนโยบาย ซึ่งอาจอยู่ในรูปของ กฎหมาย คำสั่ง หรือโครงการที่ได้กำหนดเป้าหมายและข้อกำหนดอื่นๆ ไว้แล้วไปดำเนินการให้ บรรลุผล ประกอบด้วย

- 1) เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน การระบุถึงรายละเอียดของแผนต่างๆ และเน้นการควบคุมอย่างมาก
- 2) การกำหนดนโยบายและการนำนโยบายไปปฏิบัติจะมีการกำหนดขอบเขต ของแต่ละฝ่ายและแยกจากกัน
- 3) การกำหนดนโยบายเป็นเรื่องของการเมือง ส่วนการนำนโยบายไปปฏิบัติ จะไม่ใช่เรื่องของการเมือง แต่จะเป็นเรื่องทางเทคนิค
- 4) เน้นในเรื่องการให้คำแนะนำ การออกคำสั่ง หรือการให้ความยินยอม
- 5) การดำเนินการตามนโยบายจะเป็นไปในแนวทางเดียว คือ จากข้างบนลงมาสู่ข้างล่าง (Top Down) ตามลำดับขั้นตอนของการจัดโครงสร้างขององค์การ

แนวทางที่ 2 เห็นว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติกับการกำหนดนโยบายไม่สามารถ แยกออกจากกันอย่างชัดเจน เนื่องจากนโยบายมักได้รับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ในระหว่าง การนำไปปฏิบัติ ซึ่งเป็นแบบปฏิสัมพันธ์ หรือ The Interaction Model เป็นแบบที่เน้นกระบวนการโดย พิจารณาว่า ในระหว่างการนำนโยบายไปปฏิบัติผู้แสดง (Actors) ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องจะพยายามเข้า แทรกแซงนโยบาย มีการเจรจาต่อรองเพื่อปรับเป้าหมาย และวิธีการให้เป็นที่ยอมรับร่วมกันใน ระหว่าง Actor เหล่านั้น ซึ่งมีลักษณะดังนี้ คือ

- 1) เน้นในเรื่องของการปฏิสัมพันธ์ (Interaction) การเจรจาต่อรอง (Bargaining) ความเห็นพ้องต้องกัน (Consensus) ระหว่างกลุ่มต่างๆ
- 2) การปรับเปลี่ยนของแต่ละพรรคแต่ละกลุ่มเป็นไปภายใต้กระบวนการทาง การเมือง (ซึ่งรูปแบบนี้เห็นว่า กระบวนการ (Process) เป็นจุดมุ่งหมายที่สำคัญ)
- 3) การตัดสินใจตั้งอยู่บนพื้นฐานของทางเลือกซึ่งเป็นส่วนต่างมากกว่าจะ พิจารณาทั้งหมด
- 4) วิธีการ-เป้าหมาย (Means-Ends) และเป้าหมาย-วิธีการ (Ends-Means) มี การปรับเปลี่ยนไปมาคงอยู่อย่างต่อเนื่องมิได้แยกจากกัน
- 5) การพิจารณาเฉพาะส่วนที่เพิ่มขึ้น (Instrumentalism) เป็นการสร้างความ พึงพอใจ (Satisfy) ให้แต่ละฝ่าย

6) ตัวแบบนี้มีข้อจำกัดทางด้านทรัพยากรและความสามารถของมนุษย์ (เมื่อเปรียบเทียบกับความสลับซับซ้อนของปัญหาต่างๆ)

แนวทางที่ 3 แบบวิวัฒนาการ หรือ Implementation as Evaluation เป็นการมองการนำนโยบายไปปฏิบัติในลักษณะของกระบวนการวิวัฒนาการที่ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ไม่มีการกำหนดเป้าหมายของนโยบาย แต่เป้าหมาย และวิธีการต่างๆ จะปรับเปลี่ยนไปตามประสบการณ์และสถานการณ์ในการปฏิบัติ มีลักษณะดังนี้ คือ

- 1) นโยบายเป็นสมมติฐานที่ได้มาจากการทดสอบ
- 2) การกำหนดนโยบาย และการนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นกระบวนการต่อเนื่อง อันหนึ่งอันเดียวกันไม่สามารถแยกจากกันได้
- 3) รูปแบบนี้ให้ความสนใจกับการเปลี่ยนแปลงที่ได้มาจากการเรียนรู้และการค้นพบสิ่งใหม่
- 4) เมื่อเปรียบเทียบกับลักษณะปัญหาที่สลับซับซ้อนแล้ว ความรู้ของมนุษย์ก็ยังคงเป็นสิ่งที่มียู้อย่างจำกัด
- 5) ผู้นำเอานโยบายไปปฏิบัติจะเป็นตัวแสดง ที่มีบทบาทสำคัญที่สุดมากกว่าตัวแสดง (Actors) อื่นๆ

ตัวแบบการนำนโยบายไปปฏิบัติ

วรเดช จันทรศร (2552, น. 129-149) การนำนโยบายไปปฏิบัติจะต้องอาศัยการนำเสนอตัวแบบทางทฤษฎี (Theoretical Models) การเสนอตัวแบบนี้เป็นไปตามหลักการของทฤษฎีนิรนัย โดยได้เสนอตัวแบบทางทฤษฎีของการนำนโยบายไปปฏิบัติมีดังนี้

- 1) ตัวแบบที่ยึดหลักเหตุผล (Rational Model) เป็นตัวแบบที่ผู้ศึกษามีฐานคติว่า นโยบายแผนงานและโครงการที่ประสบความสำเร็จ จะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์และภารกิจชัดเจนมีการมอบหมายการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน มีระบบการวัดและประเมินผล และมีมาตรการให้คุณให้โทษ
- 2) ตัวแบบสหองค์การในการนำนโยบายไปปฏิบัติ (Intergovernmental Policy Implementation Model) ตัวแบบนี้พัฒนาโดย Horn and Meter (1976, pp. 39-64) แบบในการนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นการแสดงให้เห็นถึงการกำหนดแนวทางของกลุ่มตัวแปร และความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ซึ่งเป็นตัวตัดสินผลการปฏิบัติตามนโยบายภายใต้การควบคุมเฉพาะ (Particular Jurisdiction) ดังนั้น การคัดเลือกเกณฑ์วัดเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานจึงเป็นขั้นตอนสำคัญการวางแผนและการควบคุมผลของการนำมามาตรฐานในนโยบายไปปฏิบัติการทำงานระบบการวัดผลมาตรการในการให้คุณให้โทษการกำหนดภารกิจและการมอบหมายงานวัตถุประสงค์ของนโยบายอย่างยิ่งในการวิเคราะห์ การวัดผลการปฏิบัติงานเป็นตัวแปรตามที่ใช้เพื่อตัดสินว่า

วัตถุประสงค์ของนโยบายจากรัฐบาลกลางบรรลุผลหรือไม่ ปัจจัยที่มีผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ ที่สำคัญประกอบด้วยมาตรฐานและทรัพยากรนโยบาย การสื่อข้อความ การบังคับใช้กฎหมาย คุณลักษณะของหน่วยปฏิบัติ ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่างๆ ตามตัวแบบสหองค์การ

1.4 แนวคิด ทฤษฎีการนำนวัตกรรมมาใช้

นวัตกรรม หมายถึง ความคิดใหม่และการกระทำสิ่งใหม่ๆ มาใช้ในรูปแบบใหม่ ให้ทันสมัยและช่วยให้การทำงานนั้นมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น นวัตกรรม มีด้วยกัน 3 ระยะ คือ คิดค้น พัฒนา และการนำไปปฏิบัติ

นวัตกรรมทางการศึกษา หมายถึง ความคิดใหม่และการกระทำสิ่งใหม่ๆ เข้ามาใช้ในระบบการศึกษา ที่ทำให้ผู้เรียนสามารถเกิดการเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็วมีประสิทธิภาพสูงกว่าเดิม เกิดเป็นแรงจูงใจในการเรียน และยังช่วยประหยัดเวลาในการเรียนได้ดียิ่งขึ้น เช่น การเรียนการสอนโดยใช้คอมพิวเตอร์ช่วยสอน การใช้วีดิทัศน์ เชิงโต้ตอบ สื่อหลายมิติ และอินเทอร์เน็ต เป็นต้น

แนวคิด ทฤษฎี ของนวัตกรรมมี 4 ทฤษฎี คือ

1) ทฤษฎี Schumpeter's theory of innovation

Schumpeter เป็นคนคิดค้นนวัตกรรมต่างๆ ก็คือ การทำลายสิ่งสร้างสรรค์ ซึ่งมีการคิดสิ่งใหม่ๆ ขึ้นมาเพื่อที่จะทำลายสิ่งที่มีอยู่เดิม โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างกำไรเพิ่มขึ้นให้กับองค์กร การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันด้วยกลยุทธ์นวัตกรรม

ประเภทของนวัตกรรมของ Schumpeter ได้แบ่งออกเป็น 4 ประเภท คือ

- (1) การเปลี่ยนแปลงในผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กร
- (2) การเปลี่ยนแปลงกระบวนการผลิตหรือกระบวนการนำนวัตกรรมสู่ตลาด
- (3) การเปลี่ยนตำแหน่งนวัตกรรมสินค้าที่เคยออกสู่ตลาดมาแล้ว ให้มีการรับรู้สิ่งใหม่
- (4) การเปลี่ยนแปลงกระบวนการที่ค้นนวัตกรรมองค์กรให้มีการเปลี่ยนแปลง

ความคิดใหม่

2) ทฤษฎี แบบผ่าเหล่าผ่ากอ

เป็นทฤษฎีของศาสตราจารย์ เคลย์ตัน คริสเตนเซน ที่บอกว่าทฤษฎี แบบผ่าเหล่าผ่ากอเป็นนวัตกรรมเทคโนโลยีสินค้าหรือบริการ ที่สามารถที่จะล้มล้างเทคโนโลยี สินค้าหรือบริการที่มีอยู่เดิมมาเปลี่ยนแปลงให้ใหม่ขึ้น แบ่งได้ 2 ประเภท คือ

- (1) การเปลี่ยนแปลงตลาด
- (2) การนำเสนอเทคโนโลยีใหม่

3) ทฤษฎีหุบเหวแห่งการดับของนวัตกรรม

การยอมรับนวัตกรรมที่เกิดขึ้นในสังคมโดยนวัตกรรมใดที่สังคมมีความต้องการและเกิดประโยชน์เชิงพาณิชย์ สังคมนั้นๆ ก็จะมีการยอมรับนวัตกรรมตัวนี้ แต่ถ้านวัตกรรมใดที่สังคมต้องการน้อยและมีปัญหาเกิดขึ้นนวัตกรรมตัวนี้ก็จะถูกดับไป

4) ทฤษฎีการแพร่กระจายนวัตกรรม

เกิดจากการผ่านกระบวนการใช้เทคโนโลยีที่ปฏิสัมพันธ์กันระหว่างผู้ประกอบการและผู้ใช้ในสังคม กลับไปกลับมาหลายครั้งจนเกิดการยอมรับในสังคม

กลุ่มคนในสังคมที่ยอมรับการแพร่กระจายทางเทคโนโลยี มีด้วยกัน 5 ประเภท
คือ

คนกลุ่มแรกในสังคม เป็นทั้งผู้ประดิษฐ์คิดค้นแล้วยังเป็นผู้ใช้งานที่มีความรู้ด้านเทคโนโลยี และชอบติดตามเทคโนโลยีอยู่เสมอ

1) กลุ่มที่ชอบลองอะไรใหม่ๆ และค่อนข้างมีฐานะ เป็นนักวิชาการหรือคนดังในสังคม

2) กลุ่มนี้จะตัดสินใจได้ต้องคิดหลายรอบแต่ต้องใช้งานได้ง่าย และมีประโยชน์ของนวัตกรรม

3) กลุ่มที่มีการใช้เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมอาจจะเริ่มตกรุ่นไปแล้ว และมีความจำเป็นที่จะใช้งานจริงๆ

4) กลุ่มที่มีการใช้เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมเมื่อตกรุ่นไปแล้ว และเป็นกลุ่มสุดท้ายในสังคม

สถานะในการแพร่กระจายของเทคโนโลยีในสังคม มี 3 สถานะ คือ
สถานะที่ 1 เป็นช่วงเวลาของการประดิษฐ์คิดค้นจนพบความสำเร็จ
สถานะที่ 2 เป็นช่วงเวลาที่สังคมได้รับรู้ถึงเทคโนโลยีในสังคม
สถานะที่ 3 เป็นช่วงเวลาและเทคโนโลยีอิ่มตัว มีประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุด และไม่สามารถพัฒนาต่อไปได้อีก

ประเภทของนวัตกรรมทางการศึกษา

1) นวัตกรรมทางการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา

2) นวัตกรรมทางการศึกษาที่ยึดแนวความคิดพื้นฐานเป็นหลัก

นวัตกรรมทางการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา สามารถแบ่งได้ 5 ด้าน

คือ

- 1) นวัตกรรมและเทคโนโลยีด้านหลักสูตร
- 2) นวัตกรรมและเทคโนโลยีด้านการเรียนการสอน
- 3) นวัตกรรมและเทคโนโลยีด้านสื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษา
- 4) นวัตกรรมและเทคโนโลยีด้านการวัดและประเมินผล
- 5) นวัตกรรมและเทคโนโลยีด้านการบริหารและบริการ

นวัตกรรมทางการศึกษาที่ยึดแนวความคิดพื้นฐานเป็นหลัก สามารถแบ่งได้เป็น

4 ประเภท

- 1) ความแตกต่างระหว่างบุคคล
- 2) ความพร้อม
- 3) การใช้เวลาเพื่อการศึกษา
- 4) ประสิทธิภาพในการเรียน

หลักการ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมทางการศึกษา ประกอบด้วย

ทฤษฎีการเรียนรู้ที่นำมาใช้ในด้านการศึกษา ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันนั้น อาจ

สรุปได้ดังนี้

- 1) กลุ่มพฤติกรรมนิยม คือ พฤติกรรมของมนุษย์เกิดจากการตอบสนองต่อสิ่งเร้า และแสดงพฤติกรรมเหล่านั้นออกมา
- 2) กลุ่มปัญญานิยม คือ เรียนรู้เป็นกระบวนการของจิตที่ต้องมีการรับรู้จากการกระทำ และตีความ สามารถให้เหตุผลจนเกิดเป็นความรู้
- 3) ทฤษฎีการเรียนรู้กลุ่ม คอนสตรัคติวิสต์ เป็นการอาศัยประสบการณ์เดิม ทางปัญญาที่มีอยู่เดิม
- 4) ทฤษฎีการสื่อสาร คือกระบวนการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างบุคคล โดยใช้ สัญลักษณ์ สัญลักษณ์ หรือพฤติกรรมที่เข้าใจกัน
- 5) ทฤษฎีระบบ จัดเป็นสาขาวิชาที่เกิดขึ้นช่วงปลายศตวรรษที่ 20 โดยอาศัย ทฤษฎีหลายสาขาวิชา โดยนำแนวคิดแต่ละวิชามาประยุกต์รวมกัน สร้างเป็นทฤษฎีระบบขึ้นมา
- 6) ทฤษฎีการเผยแพร่ เกิดจากการผสมผสานทฤษฎีหลักการ และความรู้อันจริงจากหลายนสาขามาเป็นนวัตกรรมของศาสตร์นั้นๆ มาเผยแพร่ขึ้น

นวัตกรรมทางการศึกษาที่สำคัญของคนไทยในปัจจุบัน

- 1) วงการศึกษาปัจจุบัน นำนวัตกรรมที่เป็นสิ่งใหม่ๆมาใช้ในการเรียนการสอน อยู่เป็นจำนวนมาก แต่นวัตกรรมเหล่านี้ก็ยังไม่แพร่หลายเป็นที่รู้จักกันทั่วไป ในวงการศึกษาปัจจุบัน
- 2) ปัจจุบันเริ่มมีการใช้E-learning ที่เป็นการเรียนผ่านทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่ แสดงเนื้อหาทางคอมพิวเตอร์รูปของสื่อมัลติมีเดียได้แก่ ข้อความอิเล็กทรอนิกส์ ภาพนิ่ง ภาพกราฟิก วิดีโอ ภาพเคลื่อนไหว ภาพสามมิติที่ผ่านสื่อบนเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ที่ทำให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ตาม ความสามารถและความสนใจของตนโดยเนื้อหาของบทเรียนซึ่งจะประกอบด้วย ข้อความ รูปภาพ เสียง วิดีโอ และมัลติมีเดียอื่นๆ จะถูกส่งผ่านผู้เรียนผ่าน Web Browser โดยผู้เรียน ผู้สอน และเพื่อน ร่วมชั้นเรียนทุกคน สามารถติดต่อ ปรึกษา แลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันได้

ประโยชน์ของนวัตกรรมทางการศึกษา

- 1) ช่วยพัฒนาศักยภาพ และความสามารถสูงสุดของบุคคล
- 2) ช่วย ขยายขอบเขตความรู้ และโลกทัศน์ทางวิชาการได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 3) ช่วยลดปัญหาเรื่องความแตกต่างระหว่างบุคคล
- 4) ช่วยเปิดโอกาสทางการเรียนให้กับผู้เรียนอย่างทั่วถึง
- 5) ช่วยให้คนสามารถปรับตัวในสังคมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้
- 6) ช่วยให้ผู้เรียนใช้เวลาว่างให้เกิดประโยชน์สูงสุด ในการศึกษาหาความรู้

เพิ่มเติม

1.5 แนวคิด ทฤษฎีการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของการเป็นระบบราชการ 4.0

1.5.1 ระบบราชการ 4.0

เพื่อรองรับต่อยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 ภาครัฐหรือระบบราชการ จะต้องทำงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเพื่อประโยชน์สุขของ ประชาชน (Better Governance, Happier Citizens) หมายความว่า ระบบราชการต้องปรับเปลี่ยน แนวคิดและวิธีการทำงานใหม่เพื่อพลิกโฉม (transform) ให้สามารถเป็นที่เชื่อถือไว้วางใจ และเป็น ที่พึงของประชาชนได้อย่างแท้จริง (Credible and Trusted Government) ดังนี้

- 1) เปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน (Open & Connected Government) ต้องมีความเปิดเผยโปร่งใสในการทำงาน โดยบุคคลภายนอกสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร ของทาง ราชการ หรือมีการแบ่งปันข้อมูลซึ่งกันและกัน และสามารถเข้ามาตรวจสอบการ ทำงานได้ตลอดจน เปิดกว้างให้กลไกหรือภาคส่วนอื่นๆ เช่น ภาคเอกชน ภาคประชาสังคม ได้เข้ามามีส่วนร่วม และโอน ถ่ายภารกิจที่ภาครัฐไม่ควรดำเนินการเองออกไปให้แก่ ภาคส่วนอื่นๆ เป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการแทน โดยการจัดระเบียบความสัมพันธ์ในเชิงโครงสร้างให้สอดคล้องกับการทำงานแนวระนาบในลักษณะของ เครือข่าย มากกว่าตามสายการบังคับบัญชาในแนวดิ่ง ขณะเดียวกันก็ยังคงเชื่อมโยงการทำงาน

ในภาครัฐด้วยตัวเองให้มีเอกภาพและสอดคล้องประสานกัน ไม่ว่าจะเป็นราชการบริหารส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น

2) ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-Centric Government) ต้องทำงานในเชิงรุกและมองไปข้างหน้า โดยตั้งคำถามกับตนเองเสมอว่า ประชาชนจะได้อะไร มุ่งเน้นแก้ไขปัญหาและตอบสนองความต้องการของประชาชน โดยไม่ต้องรอให้เข้ามาติดต่อขอรับบริการ หรือร้องขอความช่วยเหลือจากทางราชการ (Proactive Public Services) รวมทั้งใช้ประโยชน์จากข้อมูลภาครัฐ (Big Government Data) และระบบดิจิทัลสมัยใหม่ในการจัดบริการสาธารณะที่ตรงกับความต้องการของประชาชน (Personalized หรือ Tailored Services) พร้อมทั้งอำนวยความสะดวกโดยมีการเชื่อมโยงกันเองของทางราชการเพื่อให้บริการได้เสร็จสิ้นในจุดเดียว ประชาชนสามารถเรียกใช้บริการของทางราชการได้ตลอดเวลาตามความต้องการของตนและผ่านการติดต่อได้หลายช่องทางผสมผสานกัน ทั้งการติดต่อมาด้วยตนเอง เว็บไซต์โซเชียลมีเดีย หรือแอปพลิเคชันทางโทรศัพท์มือถือ

3) มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย (Smart & High-Performance Government) ต้องทำงานอย่างเตรียมการณ้ไว้ล่วงหน้า มีการวิเคราะห์ความเสี่ยง สร้างนวัตกรรมหรือความคิดริเริ่มและประยุกต์องค์ความรู้ในแบบสหสาขาวิชาเข้ามาใช้ในการตอบโต้กับ โลกแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลัน เพื่อสร้างคุณค่า มีความยืดหยุ่นและ ความสามารถในการตอบสนองกับสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างทันเวลา ตลอดจนเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง และปรับตัวเข้าสู่สภาพความเป็นสำนักงานสมัยใหม่ รวมทั้งทำให้ข้าราชการมีความผูกพันต่อการปฏิบัติราชการ และปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเหมาะสมกับบทบาทของตน

1.5.2 ปัจจัยแห่งความสำเร็จของระบบราชการ 4.0

ความสำเร็จของการพัฒนาไปสู่ระบบราชการ 4.0 ต้องอาศัยปัจจัยสำคัญอย่างน้อย 3 ประการ ได้แก่

1) การสานพลังระหว่างภาครัฐและภาคส่วนอื่นๆ ในสังคม (Collaboration) เป็นการยกระดับการทำงานให้สูงขึ้นไปกว่าการประสานงานกัน (coordination) หรือทำงานด้วยกัน (cooperation) ไปสู่การร่วมมือกัน (collaboration) อย่างแท้จริง โดยจัดระบบให้มีการวางแผนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ต้องการร่วมกัน มีการระดมและนำเอาทรัพยากรทุกชนิดเข้ามาแบ่งปันและใช้ประโยชน์ร่วมกัน มีการยอมรับความเสี่ยงและรับผิดชอบต่อผลสำเร็จที่เกิดขึ้นร่วมกันเพื่อพัฒนาประเทศหรือแก้ปัญหาความต้องการของประชาชนที่มีความสลับซับซ้อนมากขึ้น จนไม่มีภาคส่วนใดในสังคมจะสามารถดำเนินการได้ลุล่วงด้วยตนเองโดยลำพังอีกต่อไป หรือเป็นการบริหารกิจการบ้านเมืองในรูปแบบ “ประชารัฐ”

2) การสร้างนวัตกรรม (Innovation) เป็นการคิดค้นและแสวงหาวิธีการ หรือ solutions ใหม่ ๆ ทำให้เกิด big impact เพื่อปรับปรุงและออกแบบการให้บริการสาธารณะ และนโยบายสาธารณะให้สามารถตอบโจทย์ความท้าทายของประเทศหรือตอบสนองปัญหา ความต้องการของประชาชนได้อย่างมีคุณภาพ อันแปรผันไปตามสภาพพลวัตของการเปลี่ยนแปลง โดยอาศัยรูปแบบห้องปฏิบัติการ (GovLab/Public Sector Innovation Lab) และใช้กระบวนการ ความคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) ในลักษณะที่ให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อสร้างความ เข้าใจและเข้าถึงความรู้สึกนึกคิด (Empathize) ก่อนจะสร้างจินตนาการ (Ideate) พัฒนาต้นแบบ (Prototype) ทำการทดสอบปฏิบัติจริงและขยายผลต่อไป

3) การปรับเข้าสู่ความเป็นดิจิทัล (Digitization / Digitalization) เป็นการผสมผสานกันของการจัดเก็บและประมวลผลข้อมูลผ่านระบบคลาวด์ (cloud computing) อุปกรณ์ประเภทสมาร์ทโฟน และเครื่องมือเพื่อการใช้งานร่วมกัน (collaboration tool) ทำให้ สามารถติดต่อกันได้อย่างเรียลไทม์ไม่ว่าจะอยู่ที่ใด และสามารถวิเคราะห์ข้อมูลอันสลับซับซ้อนต่างๆ ได้และ ช่วยให้บริการของทางราชการ สามารถตอบสนองความคาดหวังของประชาชนที่ต้องการให้ ดำเนินการได้ในทุกเวลา ทุกสถานที่ ทุกอุปกรณ์และช่องทางได้อย่างมั่นคง ปลอดภัย และประหยัด

ในส่วนของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐ ต้องได้รับการปรับเปลี่ยน กระบวนการทางความคิด (mindset) ให้ตนเองมีความเป็นผู้ประกอบการสาธารณะ (Public Entrepreneurship) เพิ่มทักษะให้มีสมรรถนะที่จำเป็น และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตน อันจะ ช่วยทำให้สามารถแสดงบทบาทของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (change leader) เพื่อสร้างคุณค่า (public value) และประโยชน์สุขให้แก่ประชาชน

2. หลักการและแนวคิดการเป็นองค์การดิจิทัล

2.1 นโยบายไทยแลนด์ 4.0

เป็นนโยบายของรัฐบาลในการพัฒนาเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศ มีแนวคิดในการ ขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยความคิด สร้างสรรค์ นวัตกรรม และเทคโนโลยี ซึ่งนับว่าเป็นโมเดลเศรษฐกิจ ที่ทันสมัยอันจะนำพาประเทศไทยให้หลุดพ้นจากกับดักประเทศรายได้ปานกลาง กับดักความเหลื่อมล้ำ และกับดักความไม่สมดุล พร้อมกับเปลี่ยนผ่านประเทศไทยไปสู่ประเทศในโลกรุ่นใหม่ที่ที่มีความมั่นคง และยั่งยืน เพิ่มความเข้มแข็งจากภายในดำเนินไปควบคู่กับการเชื่อมโยงกับประชาคมโลก โดยอาศัย ตามแนวคิด “ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” และมีมาตรการของการขับเคลื่อนอย่างเป็นรูปธรรมผ่าน กลไก “ประชารัฐ” ไทยแลนด์ 4.0 จึงเป็นนโยบายของรัฐบาลในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรม โดยมีแนวคิดที่สำคัญ คือ การขับเคลื่อนภายในสู่ภายนอก โดยการขับเคลื่อนจากภายใน ประกอบด้วย

1) การยกระดับนวัตกรรม (Innovation Driven Proposition) ของทุกภาคส่วนในประเทศ เพื่อที่จะสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขัน

2) การสร้างสังคมที่มีจิตวิญญาณของความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur Driven Proposition)

3) การสร้างความเข้มแข็งของชุมชนและเครือข่าย (Community Driven Proposition) โดยต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อพัฒนานวัตกรรมให้สามารถสร้างในบริบทประเทศไทย 4.0 ที่เน้นให้องค์กรปรับตัวไปเป็นองค์กรอัจฉริยะ โดยประยุกต์ใช้ดิจิทัลเทคโนโลยีให้ครอบคลุมกระบวนการทำงานเชื่อมโยงกับลูกค้าและพันธมิตรทางธุรกิจ หรือแม้กระทั่งนำดิจิทัลเทคโนโลยีไปสร้างรูปแบบธุรกิจใหม่ๆ ตามกระบวนการที่เรียกว่า Digital Transformation เพื่อบรรลุเป้าหมายในการเสริมสร้างองค์กรให้มีความเข้มแข็ง ยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขัน บนพื้นฐานของการมีนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นเรื่องที่ทำหายอย่างยิ่ง เพราะการทำ Digital Transformation ไม่ใช่แค่การเอาคอมพิวเตอร์มาใช้แล้วก็เสร็จภารกิจ ตัวอย่างที่ชัดเจนที่สุด คือ กิจการธนาคาร กลุ่ม Startup ซึ่งส่วนใหญ่ถือกำเนิดในโลกดิจิทัล (Born Digital) ขณะที่องค์กรแบบดิจิทัล มีนวัตกรรมและรูปแบบทางธุรกิจที่เหมาะสม สามารถเติบโตแบบก้าวกระโดด จนกลายเป็นผู้มาเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและสถานะการแข่งขันในบางอุตสาหกรรม (Digital Disruptor) และการตลาดแบบไร้พรมแดน ตลอดจนระยะเวลาที่นวัตกรรมใหม่ๆ ได้รับการยอมรับและแพร่กระจายออกไปทั่วโลกใช้ระยะเวลาที่สั้นลงมากนี้เอง ทำให้กระแสของการเปลี่ยนแปลงมีอัตราเร่งตัวมากขึ้นแบบเอกซ์โพเนนเชียล และเข้าสู่ “ยุคของปลาเร็วกินปลาช้า” ไปแล้ว แนวคิดนี้เหมาะสำหรับนำไปปรับใช้ให้กับองค์กรที่อยู่ในอุตสาหกรรมต่างๆ ที่มีอัตราการเปลี่ยนแปลงเร็วช้าต่างกันออกไป รวมถึงการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและระบบบริหารจัดการภายใน เช่น โครงสร้างองค์กรแบบเครือข่าย มาทดแทนโครงสร้างแบบปิรามิด การบริหารแบบโครงการมาเสริมการทำงานแบบตามสายงาน ตลอดจนการนำเครื่องมือการทำงานยุคใหม่ๆ เช่น ระบบ AI ที่มาช่วยทำให้กระบวนการทำงานบางขั้นตอนเป็นไปโดยอัตโนมัติ รวมไปถึงการใช้ระบบโครงสร้างพื้นฐานแบบ Software-Defined หรือระบบ Cloud เพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นและคุ้มค่าต่อการลงทุน เป็นต้น แต่ไม่ว่าจะเป็นเรื่องใดล้วนแล้วแต่ผูกพันอยู่กับคนทั้งสิ้น การ unlearn สิ่งเก่า และ relearn สิ่งใหม่ โดยเฉพาะการเรียนรู้ระยะสั้นเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอาจจะเป็นจุดสลับของเรื่องราวนี้ก็เป็นได้

2.2 พื้นฐานองค์กร 4.0

การที่องค์กรใดๆ ก็ตามจะรองรับและพร้อมต่อการก้าวเข้าสู่ยุค 4.0 นั้น องค์กรเองก็จะต้องมีความพร้อมในการก้าวสู่ความเป็นองค์กร 4.0 คำถามแล้วผู้บริหารจะพัฒนาองค์กรอย่างไรให้พร้อมสำหรับการก้าวสู่ความเป็นองค์กร 4.0 สำหรับการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็น 4.0 จะต้องสามารถบริหารความหลากหลายและแตกต่างเพื่อให้เกิดผลสูงสุดแก่องค์กร เนื่องจากในยุค 4.0 ที่

ข้อมูลข่าวสารต่างๆ (ทั้งข่าวจริงและข่าวปลอม) ถูกกระจายออกไปได้เพียงแค่ปลายนิ้วสัมผัส ทำให้บุคลากรในองค์กรมีความคิดที่แตกต่างและหลากหลายมากขึ้น ทุกคนพร้อมและกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นของตนเอง นอกจากนี้ ในยุคที่คนวัย Gen Z กำลังจะเริ่มจบจากมหาวิทยาลัยและเริ่มเข้าสู่ตลาดแรงงาน ก็จะทำให้สถานที่ทำงานยุคใหม่กำลังจะประกอบด้วยคนสี่ยุคที่เกิดขึ้นมาในช่วงเวลาที่แตกต่างกัน และนำไปสู่วิธีคิด วิธีการทำงานที่แตกต่างและหลากหลาย ซึ่งปัจจัยข้างต้นทั้งหมดทำให้ภายในองค์กรจะประกอบด้วยบุคลากรที่มีวิธีความเชื่อ ลักษณะการทำงานที่แตกต่างและหลากหลายกันมากขึ้น ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องเรียนรู้ที่จะบริหารท่ามกลางความแตกต่างและใช้ความประโยชน์จากความแตกต่างเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จให้ได้ ประการที่สอง คือ องค์กร 4.0 จะต้องให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ตลอดชีวิตของบุคลากร เนื่องจากในยุค 4.0 นั้นความรู้ที่เรียนมาในสถาบันการศึกษานั้นเพียงแค่ออกจากรั้วมหาวิทยาลัยก็จะล้าสมัยแล้ว ดังนั้น จะต้องแสวงหาทุกหนทางในการที่จะพัฒนาบุคลากรอยู่ตลอดเวลา อยากรู้ก็ดี การพัฒนานั้นไม่ใช่เพียงแค่การพัฒนาความรู้ (Knowledge) เท่านั้น แต่จะต้องพัฒนาทักษะและวิธีการคิดที่จำเป็นและสำคัญสำหรับยุค 4.0 ด้วย (นันทิดา จันทร์ศิริ 2558, น. 108)

ผู้บริหารจะต้องคอยทบทวนว่าบุคลากรของตัวเองมีวิธีคิดและทักษะในด้านต่างๆ ต่อไปนี้หรือยัง การติดตามและมองเห็นถึงแนวโน้มการเปลี่ยนแปลง การเรียนรู้และอยู่ร่วมกับเทคโนโลยีใหม่ การคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking) ความคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking) การคิดรวบยอด (Conceptual Thinking) การทำงานร่วมกับผู้อื่น และความฉลาดทางอารมณ์ การทำงานภายในองค์กรยุค 4.0 นั้นจะไม่สามารถทำงานแบบสมัย 2.0 หรือ 3.0 ได้อีกต่อไป การบริหารงานในลักษณะของการสั่งการและควบคุม (Command and Control) แบบเดิมๆ นั้นจะไม่เหมาะสมต่อทั้งกลุ่มบุคลากรที่มีความหลากหลายมากขึ้น และบุคลากรที่จะต้องมีการคิดและทักษะสำหรับยุค 4.0 องค์กรรูปแบบใหม่ที่ไม่มีเจ้านายไม่มีลูกน้อง ไม่มีโครงสร้าง ไม่มียึดติดกับตำแหน่งต่างๆ มาปรับใช้มากขึ้น ถึงแม้แนวคิดของ Holacracy จะยังไม่ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลาย แต่ก็แสดงให้เห็นถึงแนวโน้มการบริหารองค์กรในอนาคตที่บุคลากรจะต้องมีการบริหารกันเองในลักษณะของ Self-Managed, Self-Motivated Teams กันมากขึ้น บุคลากรในองค์กร 4.0 จะต้องมีโอกาสมากขึ้นในการบริหารความสำเร็จของการทำงานของตนเองจะต้องสามารถนำดิจิทัลใหม่ๆ เข้ามาปรับใช้ในการทำงานขององค์กรมากขึ้น และอาจจะถึงขั้นของการนำดิจิทัลเทคโนโลยีมาปรับเปลี่ยนองค์กรเลย ไม่ว่าจะเป็นการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานภายใน การสร้างประสบการณ์ใหม่ๆ ให้กับภายนอก ถอดรหัสธุรกิจ 4.0 เมื่อเทคโนโลยีเปลี่ยนโลกถึงนาที่นี้คงไม่มีใครปฏิเสธได้ว่าการเปลี่ยนผ่านด้านดิจิทัลนับเป็นความท้าทายอย่างมากของผู้มีอำนาจตัดสินใจขององค์กรที่ต้องก้าวให้พ้นวิธีคิดและแบบแผนทางธุรกิจแบบเดิมๆ เพื่อสร้างโอกาสและความอยู่รอดในท่ามกลางพฤติกรรมของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงอย่างไร้ขอบเขตและตลอดเวลาด้วยพลังของเทคโนโลยี เราจึงได้เห็นโมเดลทางธุรกิจและ

บริการรูปแบบใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นในยุค 4.0 ซึ่งหยิบเอาเทคโนโลยีไอทีรูปแบบต่างๆ มาเป็นเครื่องมือในการสร้างสรรค์สินค้าและบริการที่ตรงกับความต้องการของลูกค้า รวมทั้งสื่อสารส่งต่อผ่านทุกช่องทางเพื่อเข้าถึงและซื้อใจลูกค้าให้ได้มากที่สุด ดังเช่น โมเดลทางธุรกิจแนวใหม่ ที่เรียกว่า บริการภีวัฒน์ ซึ่งจะเปลี่ยนบทบาทจากการเป็นผู้ผลิต “สินค้า” เพื่อขายเพียงอย่างเดียว ไปสู่การเป็นผู้เสนอ “บริการ” และให้ “ข้อเสนอแนะ” ที่รอบด้านเกี่ยวกับสินค้าแบบพร้อมสรรพให้กับลูกค้า หรือการริเริ่มกลยุทธ์การตลาดที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลผ่านเครือข่ายสังคมออนไลน์ต่างๆ เช่น เฟซบุ๊ก ไลน์ ที่เข้าถึงพฤติกรรมของลูกค้า ณ ปัจจุบัน ซึ่งนิยมการ “ชม ซอปป และ แชร์” เพื่อกระตุ้นให้เกิดการ “ซื้อและบอกต่อ” ที่แพร่กระจายไปอย่างรวดเร็วในแบบฉบับของไวรอล มาร์เก็ตติ้ง (Viral Marketing) เป็นต้น (นันทิศา จันทร์ศิริ 2558, น. 108)

เมื่อเทคโนโลยีเปลี่ยนพฤติกรรมของลูกค้าเปลี่ยน องค์กรจึงต้องปรับเปลี่ยนวิธีคิดและวิถีทางธุรกิจ โดยเฉพาะการลงทุนและพัฒนาเทคโนโลยีไอทีที่ตอบโจทย์สถานการณ์ได้อย่างเท่าทัน ไม่ว่าจะเป็นการเดินทางในการพัฒนามาตรฐานโครงสร้างพื้นฐานด้านไอทีอย่างต่อเนื่อง เช่น การเพิ่มขีดความสามารถในการประมวลผลของเซิร์ฟเวอร์ การพัฒนาซอฟต์แวร์เพื่อการจัดการธุรกิจ การเพิ่มศักยภาพการจัดเก็บข้อมูลของสตอเรจ หรือการเพิ่มพลังการเชื่อมโยงของเครือข่ายทั้งแบบมีสายและไร้สาย ระบบเซ็นเซอร์ต่างๆ เพื่อเสริมแรงงานหลังบ้าน ขณะเดียวกัน องค์กรก็ต้องมองหาแนวทางในการต่อยอดเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มเติมต่อให้กับงานหน้าบ้าน ไม่ว่าจะเป็นการเชื่อมโยงสินค้าและบริการส่งตรงไปยังลูกค้า ตลอดจนสร้างมูลค่าและความแตกต่างทางการตลาดด้วยนวัตกรรมไอทีใหม่ๆ ในแบบเทคโนโลยีเชิงลึก หรือ Deep Technology ซึ่งเป็นนวัตกรรมที่ผ่านการวิจัยและพัฒนาอย่างยาวนาน ส่งผลให้เกิดการพัฒนาทรัพย์สินทางปัญญาในรูปแบบทันสมัย แปลกใหม่ รวมถึงการสร้างเทคโนโลยีที่สามารถทำงานได้ใกล้เคียงสมองของมนุษย์ เช่น ระบบประมวลผลปัญญาประดิษฐ์ หรือ Artificial Intelligence (AI) การเก็บข้อมูลขนาดใหญ่ หรือ Big Data การประมวลผลระบบคลาวด์ หรือคอมพิวเตอร์ควอนตัม เป็นต้น เทคโนโลยีต่างๆ นี้จะเป็นเครื่องมือให้กับองค์กรในการสร้าง “ทางเลือก” ใหม่ๆ ทางธุรกิจ ให้สามารถคว้า “ชัยชนะ” เหนือคู่แข่งท่ามกลางสงครามการค้าดิจิทัลที่ทวีความรุนแรงมากขึ้นในปัจจุบัน

อีกสิ่งหนึ่งที่นับว่ามีความสำคัญและเป็นหัวใจของความสำเร็จของธุรกิจในยุค 4.0 คือ ข้อมูล นั่นหมายถึง องค์กรจะต้องมีการเตรียมความพร้อมในการพัฒนาระบบบริหารจัดการข้อมูลปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพ และมีการบริหารจัดการข้อมูล บิ๊กดาต้า (Big Data) ที่ดี มีระบบเนื่องจากทุกองค์กรต่างประสบปัญหาในเรื่องของปริมาณของกลุ่มข้อมูลที่เติบโตเพิ่มขึ้นทุกๆ ปี ขณะเดียวกันก็จะไม่จำกัดอยู่แค่การจัดการข้อมูลเฉพาะภายในองค์กรของตนเพียงอย่างเดียว แต่ต้องมีการเชื่อมโยง และแลกเปลี่ยนข้อมูลที่แตกต่างกันระหว่างองค์กรกับลูกค้า ผู้ผลิต ซัพพลายเออร์ และ

พันธมิตรต่างๆ เข้าด้วยกัน ซึ่งจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการทางธุรกิจหลัก ลดต้นทุนการผลิต เสริมสร้างรายได้ และยังสามารถนำเอาข้อมูลมาปรับปรุงธุรกิจให้ดีขึ้น และพัฒนาต่อยอดต่อไป

รูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์แห่งอนาคต คิดใหม่ ทำใหม่ รับนโยบาย Thailand 4.0 ปัจจุบันประเทศไทยกำลังก้าวเข้าสู่ Thailand 4.0 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นหนึ่งในกลยุทธ์สำคัญที่จะขับเคลื่อนประเทศสู่จุดหมายสถานการณ์ตลาดแรงงานในไทย คือ อีกหนึ่งความท้าทายของภาคธุรกิจ ซึ่งภายใต้การเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัล หลายประเทศได้ ทำการวิจัยและพัฒนาคนร่วมกับเทคโนโลยี แต่ก็ยังเผชิญกับปัญหาการขาดแคลนแรงงานในสายงานที่กำลังเป็นที่ต้องการถึงเวลาแล้วที่ประเทศไทยจะต้องร่วมมือกันพัฒนาระบบ ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้สอดคล้องกับเป้าหมายการนำประเทศเข้าสู่ยุคดิจิทัล ที่รัฐบาลชูนโยบายสำคัญอย่าง Thailand 4.0 หรือ อุตสาหกรรม 4.0 ซึ่งเป็นโมเดลเศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม เทคโนโลยี และการบริการระดับสูง เพื่อผลักดันการเติบโตของรายได้ในประเทศให้สูงขึ้นภายใน 5 ปี ข้างหน้าการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์เป็นหนึ่งในกลยุทธ์สำคัญที่จะขับเคลื่อนประเทศสู่จุดหมายดังกล่าว (ปีณณพงศ์ วงศ์ณาศรี 2557, น. 57-58)

หน่วยงานภาครัฐได้แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตจึงได้กำหนดยุทธศาสตร์ด้านแรงงานเป็น 4 ระยะด้วยกัน โดยมีเวลาในการดำเนินการเป็นระยะ แบ่งเป็นระยะละ 5 ปี เริ่มจากการสร้างกำลังคนที่มีประสิทธิภาพให้ตรงตามมาตรฐานสากล (Productive Manpower) สู่แรงงานที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมที่ทันสมัย (Innovative Workforce) มีความคิดสร้างสรรค์ และทักษะด้านการวิจัยและพัฒนา ประเด็นที่ท้าทายต่อตลาดแรงงานและการจ้างงานในอนาคตของประเทศไทยอย่างหนึ่ง คือ ผลกระทบจากนโยบาย 4.0 ซึ่งส่งผลต่อรูปแบบการจ้างงาน และรูปแบบการทำงาน และเกิดอาชีพใหม่ๆ ดังนั้น หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและเอกชน จำเป็นต้องบทบาทในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลิตภาพสูงและเป็นแรงงานที่มีทักษะด้านดิจิทัล รวมถึงการปรับเปลี่ยนหน่วยงานที่มีคนเป็นศูนย์กลางให้กลายเป็นรูปแบบดิจิทัลได้อย่างแท้จริง จากเหตุผลดังกล่าวจึงทำให้การลงทุนทางด้านซอฟต์แวร์กลายเป็นส่วนหนึ่งของทางเลือกที่ถูกพัฒนาเพื่อนำมาทดแทนการทำงานของคน แต่เป็นการช่วยเหลือและเปลี่ยนแปลงธุรกิจในเรื่องของการสรรหา ดังนั้น คงปฏิเสธไม่ได้ว่าระบบทรัพยากรมนุษย์ยุคดิจิทัลนั้นยังคงต้องอาศัยคนเป็นศูนย์กลาง จำเป็นต้องรักษาพนักงานที่มีศักยภาพให้อยู่กับองค์กร พัฒนาและเติบโตไปพร้อมๆ กัน การแก้ไขปัญหาด้านการบริหารจัดการกำลังคน (Workforce Life Solutions) ของออร่าเคิลยังมีตัวช่วยในการสะท้อนผลลัพธ์อย่างต่อเนื่องหลักสูตรการเรียนการสอนแบบ อิเล็กทรอนิกส์ การให้คำปรึกษา การตรวจสุขภาพและกิจกรรมอาสาเพื่อสร้างความสมดุล ระหว่างการใช้ชีวิตและการทำงาน

สิ่งเหล่านี้จะช่วยสร้างความพึงพอใจและประสิทธิภาพ ให้แก่บุคลากร ในแง่ของการมีส่วนร่วมและแรงกระตุ้นในการทำงานระยะยาว

การรักษาบุคลากรและการมอบรางวัลให้แก่พนักงานที่มีความสามารถด้วยเหตุนี้ บริษัทในประเทศไทยหลายๆ แห่ง จึงต้องหันมาพัฒนาตัวเองให้ทันยุคทันสมัยอย่างไร้ข้อกังขา ภายใต้โลกที่เต็มไปด้วยการเชื่อมต่อแบบดิจิทัล ในโลกที่การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอยู่ ตลอดเวลาการเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัลเป็นตัวกำหนดให้เกิดการปรับเปลี่ยนรูปแบบของการทำธุรกิจให้ทันสมัยในทุกวิถีทางการปฏิบัติงานที่อยู่บนความรวดเร็ว ทำให้พนักงานมีส่วนร่วมและปรับตัวได้ท่ามกลางสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ สิ่งเหล่านี้ คือ กุญแจสำคัญที่จะช่วยสร้างระบบทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับนโยบาย Thailand 4.0 ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ การเตรียมความพร้อมก้าวสู่ยุคประเทศไทย 4.0 กระแสการเปลี่ยนแปลงสำคัญของโลกกำลังเกิดขึ้นอีกครั้ง เมื่อกำลังก้าวเข้าสู่ยุค “Industry 4.0” รัฐบาลไทยก็ประกาศนโยบาย “ประเทศไทย 4.0” เพื่อขนานรับการเปลี่ยนแปลงนี้ ตามบริบทของประเทศไทยทันที ภาคอุตสาหกรรมในประเทศไทย ถือเป็นหนึ่งในเครื่องยนต์ขับเคลื่อนเศรษฐกิจที่สำคัญของประเทศ และต้องทำความเข้าใจกับสิ่งที่กำลัง จะเกิดขึ้นและปรับตัวการเปลี่ยนแปลงสู่ยุค 4.0 เครื่องจักร ชี้นำงาน ระบบโลจิสติกส์ และระบบการทำงานก่อให้เกิดเครือข่ายการทำงานที่มีความชาญฉลาดที่ควบคุมซึ่งกันและกันอย่างอัตโนมัติ ตลอดทั้งห่วงโซ่คุณค่า หรือที่เรียกว่า “Cyber-Physical System (CPS)”

ระบบดังกล่าวจึงช่วยลดต้นทุนด้านการทำตัวอย่าง การผลิต การจัดเก็บสินค้า การบำรุงรักษา และการจัดการคุณภาพ ทั้งยังทำให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่มีความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ และความต้องการผลิตภัณฑ์แบบเฉพาะรายอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ในส่วนของอุตสาหกรรมการพิมพ์นั้น หัวใจสำคัญของการก้าวเข้าสู่ยุค Industry 4.0 คือ

1) เตรียมกลยุทธ์องค์กร: สร้าง value creation ให้ลูกค้าและ smart operation เข้าใจเส้นทางธุรกิจ (value chain) เข้าถึงความต้องการ และสร้างความร่วมมือกับลูกค้า และผู้เกี่ยวข้องกับทุกหน่วยใน value chains และ กำหนดวิสัยทัศน์มุ่งสู่การสร้าง digital business model และกระบวนการภายในที่เป็นดิจิทัล

2) เตรียมปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร: สร้างองค์กรนวัตกรรมและความยืดหยุ่น

(1) Centers of Excellence ทีมที่รวมตัวจากหลายหน่วยงาน (Interdisciplinary Team) แบบเฉพาะกิจเพื่อแก้ปัญหาหรือทำงานพัฒนาปรับปรุง

(2) Center of Innovation ทีมที่เป็นอิสระจากองค์กรปกติ ที่คิดสร้างสรรค์นวัตกรรม ผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการ รูปแบบธุรกิจ

3) เตรียมความพร้อมเทคโนโลยี: “เลือกเทคโนโลยีที่ใช้ ในเวลาที่เหมาะสม” เทคโนโลยีสารสนเทศที่ตอบสนองความยืดหยุ่นของธุรกิจซอฟต์แวร์ที่ใช้ในการจัดเก็บ รวบรวม และจัดการข้อมูล และเชื่อมโยงกับหน่วยต่างๆ ความมั่นคงปลอดภัยของสารสนเทศ ระบบเครือข่าย อินเทอร์เน็ต เครื่องจักรและเทคโนโลยีระบบอัตโนมัติ

4) เตรียมคน: “สร้าง Smart Employee”

(1) พัฒนากลยุทธ์ในการดึงดูดให้องค์กรมีบุคลากรที่มีความรู้ และทักษะใหม่ๆ

(2) ปรับปรุง Job Profiles ให้ทันสมัยและมี digital skills เป็นหนึ่งในทักษะ

พื้นฐาน

ดังนั้น กระบวนการผลิตที่เชื่อมต่อการทำงานร่วมกันอย่างครบวงจรได้ในทันทีไม่ว่าจะเป็นการเชื่อมต่อระหว่างขั้นตอนต่างๆ ในการผลิตชิ้นงาน การเชื่อมต่อกับลูกค้า การเชื่อมต่อกับผู้ขายหรือซัพพลายเออร์ การบริการต่างๆ เช่น การขนส่ง รวมทั้งการเชื่อมต่อกับเจ้าของโรงพิมพ์ เพื่อให้สามารถติดตามการทำงาน รวมทั้งสั่งการและตัดสินใจได้ทันทีที่ รองรับการวิเคราะห์ข้อมูลจำนวนมาก (Big Data Analysis) โรงพิมพ์จะมีข้อมูลเชิงลึกมากขึ้น เป็นระบบซัพพลายเชนแบบดิจิทัลให้กับลูกค้า ช่วยให้ลูกค้าสามารถพิมพ์งานโดยระบบออฟเซตคู่ขนานไปพร้อมๆ กับเทคโนโลยีดิจิทัล

2.3 มองให้สุขและสนุกไปกับการทำงาน สู่ Thailand 4.0

Thailand 4.0 คือยุคที่เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทมากขึ้น มนุษย์จึงมีสิ่งอำนวยความสะดวกที่พัฒนาเพื่อความสะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น องค์กรต่างๆ จึงต้องเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลง โดยคิดค้นวิธีการพัฒนาองค์กรใหม่ๆ เพื่อสร้างความประทับใจให้กับลูกค้า อยู่เสมอ ซึ่งหลายคนอาจเคยได้ยินถึงขั้นว่า Thailand 4.0 จะมีเทคโนโลยีเข้ามาทำงานแทนที่มนุษย์เลยทีเดียว และหากเป็นเช่นนั้น องค์กรก็คงไม่มีความจำเป็นที่จะต้องจ้างงานมนุษย์อีกต่อไป แล้วเราจะทำอย่างไรจริงๆ แล้ว Thailand 4.0 ไม่ได้น่ากลัวเลย เพราะเมื่อใดที่มนุษย์ยังมีความคิดสร้างสรรค์ที่ไม่สิ้นสุด ก็ไม่มีอะไรสามารถแทนที่มนุษย์ได้ JOBBKK.COM จึงอยากแนะนำเคล็ดลับดีๆ ที่จะช่วยให้คุณได้พัฒนาความสามารถให้ทันยุค Thailand 4.0 คุณก็ไม่ต้องกังวลอีกต่อไปว่าจะมีอะไรมาแทนที่ จากขั้นตอนง่ายๆ 4 ขั้นตอนดังนี้

1) ปรับตัว: เมื่อเทคโนโลยียุค Thailand 4.0 มีการพัฒนาโดยนำนวัตกรรมใหม่ๆ เข้ามา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของเทคโนโลยีขึ้นนั้นให้มีความสะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น คุณจึงต้องปรับตัวเพื่อพัฒนาตัวเองให้ทันและเปิดใจยอมรับเพื่อเรียนรู้และค้นหาแนวความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ อยู่ตลอด เช่น หากองค์กรนำหุ่นยนต์เข้ามาทำงานร่วมกับคุณ

2) ทำงานเป็นทีม: การทำงานร่วมกับคนหมู่มาก หรือที่เรียกว่า Teamwork ซึ่งจะไม่สมบูรณ์ หากขาด “ผู้นำ” เพื่อชี้แนะและวางแนวทางให้ Team นั้น เดินหน้า Work อย่างมีประสิทธิภาพและประสบผลสำเร็จ แต่ปัจจุบันนี้เป็นเทรนด์ของ Hybrid Workplace หรือการทำงานออฟฟิศแบบยืดหยุ่นที่สามารถทำงานที่ไหนก็ได้ โดยใช้เทคโนโลยีเป็นศูนย์กลางของการ Brainstorming มากกว่าห้องประชุม ดังนั้น คำว่า Teamwork ในยุค Thailand 4.0 จึงต้องมีคำว่า Collaboration (การร่วมมือ) ด้วย เพราะงานจะประสบความสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อทุกคนในทีมให้ความร่วมมือ

3) สร้างภาวะผู้นำ: มีความกล้าคิดในแบบที่แตกต่างและดีกว่าเดิม โดยใช้ทักษะ Critical thinking หรือทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ ซึ่งเป็นการคิดที่เริ่มจากความสงสัยหรือมีข้อโต้แย้งแล้วค้นหาคำตอบอย่างมีเหตุผล ไม่สร้างความแตกแยกทางความคิด และยุค Thailand 4.0 นี้ ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร หัวหน้างาน หรือระดับพนักงานก็จะต้องมีทักษะในการพูด สามารถนำเสนอแนวความคิดกับผู้ร่วมงานทุกคนให้เข้าใจและสามารถนำไปปฏิบัติได้ อย่างมีประสิทธิภาพ

4) พัฒนาต่อยอด: งานทุกชิ้นจะต้องวัดผลได้ เพื่อนำผลที่ได้ไปปรับปรุงและพัฒนาต่อยอด แต่การพัฒนานั้นจะต้องไปในทิศทางเดียวกับองค์กร เพราะถ้าทำแต่อะไรซ้ำๆ อยู่กับที่ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานก็คงไม่เกิดและคุณก็อาจถูกแทนที่ด้วยเทคโนโลยี Thailand 4.0 อีกด้วย (จรรยา สุภาพ และฉัตรทิพย์ นาถสุภา 2512, น. 8-9)

อย่างไรก็ตาม ทุกการเปลี่ยนแปลงของการทำงาน ก็คือความท้าทายให้ได้ลองทำสิ่งใหม่ๆ ดังนั้น Thailand 4.0 ก็เสมือนการได้ปีนขึ้นภูเขาที่สูงขึ้นเรื่อยๆ แต่ถ้ามัวยืนมองอยู่ด้านล่าง คุณก็จะมีวันรู้เลยว่ายอดเขานั้นสวยงามขนาดไหน ซึ่งในบางครั้งอาจทำให้เหนื่อยหรือรู้สึกท้อบ้าง แต่เมื่อไปถึงวันที่ประสบความสำเร็จ คุณจะรู้สึกภูมิใจและเป็นคนใหม่ที่แกร่งขึ้น มีความสามารถที่สูงขึ้นที่สำคัญคุณสามารถพัฒนาความสามารถของตนเองให้มากขึ้นเรื่อยๆ ต่อไปได้ ไม่ยากเลย เพราะฉะนั้น Thailand 4.0 จะไม่น่ากลัวอีกต่อไป ถ้าคุณให้ความสำคัญกับการปรับตัว

2.4 การจัดการความรู้ในยุคไทยแลนด์ 4.0

การพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทยในยุคปัจจุบัน เป็นการพัฒนาเศรษฐกิจในลักษณะที่เรียกว่า ไทยแลนด์ 4.0 เป็นระบอบเศรษฐกิจที่มีลักษณะทำน้อยได้มาก ด้วยการนำความรู้ ความคิด สร้างสรรค์ เทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่มาสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Creation) แทนเศรษฐกิจแบบเดิม ที่เน้นการผลิตในอุตสาหกรรมหนักและการส่งออก เหมือนดังเช่นหลายทศวรรษที่ผ่านมาของการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ โดยให้หลุดพ้นกับดักของประเทศ ได้แก่ กับดักรายได้ปานกลาง กับดักด้านความเหลื่อมล้ำ กับดักด้านประสิทธิภาพ และกับดักด้านการคอร์รัปชัน โดยใช้เศรษฐกิจบนฐานรากของการใช้ความรู้ (Knowledge Economy) และความคิดสร้างสรรค์มาสร้างนวัตกรรม (Innovation) และใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี เพื่อประสิทธิภาพในการทำงานและการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ

การจัดการความรู้ในยุคไทยแลนด์ 4.0 สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันบนฐานรากความรู้ที่เน้นการขับเคลื่อนและพัฒนาทุกภาคส่วนด้วยองค์ความรู้ (Knowledge) นวัตกรรม (Innovation) โดยสามารถสรุปผลกระทบของการจัดการความรู้ที่สำคัญ ดังนี้

1) การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification) เพื่อบ่งชี้เป้าหมายของการจัดการความรู้ โดยมุ่งเน้นการแก้ปัญหาขององค์กรที่เร่งด่วน ยกระดับการทำงานขององค์กร พร้อมทั้งวิเคราะห์โอกาสและปัจจัยความสำเร็จ

2) การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) เป็นการดึงข้อมูลความรู้จากบุคลากร (Knowledge Capture) และศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมจากการค้นคว้าของบุคลากร กลุ่มงาน และหารือ แลกเปลี่ยนความรู้ที่ได้จากความรู้ที่มีและความรู้ที่แสวงหาเพิ่มเติม

3) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) เป็นสังเคราะห์ข้อมูลกระบวนการร่วมกันกับบุคลากรที่เกี่ยวข้องและจัดหมวดหมู่ความรู้ที่ได้ให้เหมาะสมกับการพัฒนาระบบความรู้

4) การประมวลผลและการกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) เป็นการร่วมจัดทำมาตรฐาน ข้อมูลระหว่างกลุ่มงาน (การบ้อน จัดเก็บ และรายงาน) เพื่อทำความเข้าใจและใช้งานได้ง่าย เช่น นิยาม ศัพท์ คำจำกัดความ ให้ผู้เกี่ยวข้องสามารถสื่อความหมาย ให้ไปในทิศทางเดียวกัน

5) การเข้าถึง ความรู้ (Knowledge Access) เป็นสร้างกระบวนการช่องทางให้ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง สามารถเข้า ร่วมได้ทุกที่ ทุกเวลาทุกสถานที่โดยอาศัยเทคโนโลยี

6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) การแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น และจัดเก็บข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาร่วมกัน และการสร้างเครือข่ายในการปฏิบัติที่ดี (COP)

7) การเรียนรู้ (Learning) การถ่ายทอดความรู้ วิธีการใช้งานระบบสู่บุคลากรในกลุ่มงานให้ครอบคลุม และมีประสิทธิภาพหรือถ่ายทอดความรู้ แนวปฏิบัติที่ดี (Best practice) ของวิธีกระบวนการแนวทางการพัฒนาระบบสู่กลุ่มงาน หรือผู้สนใจ ให้เกิดการเรียนรู้ การจัดการความรู้ในยุคไทยแลนด์ 4.0 ช่วยให้เรียนรู้จากความจริง เรื่องจริง และนำมาขยายผลได้ จนเกิดการยกระดับความรู้ (Spiral) ขององค์กร โดยอาศัยกระบวนการจัดการความรู้ทั้ง 7 กระบวนข้างต้น ที่สอดคล้องกับบริบทบุคคล เทคโนโลยี และเครื่องมือ การบริหารของศตวรรษที่ 21 ในการพัฒนาเศรษฐกิจบนฐานรากความรู้

2.5 หลักและกลยุทธ์การประชาสัมพันธ์ 4.0

การประชาสัมพันธ์ในยุคไทยแลนด์ 4.0 นับเป็นจุดเปลี่ยนของโลกการสื่อสารในปัจจุบัน ไม่ว่าจะนิยามยุคสมัยนี้อย่างไร สิ่งที่เราท่านทั้งหลายได้สัมผัสกับความเปลี่ยนแปลงนี้ได้ อย่างเป็นรูปธรรมนั้นย่อมเป็นที่ประจักษ์พัฒนาการของการสื่อสารการประชาสัมพันธ์ไปสู่รูปแบบใหม่ การใช้สื่อใหม่ที่เรียกกันว่าสื่อ “Application” และสื่อ “New Media” เข้ามามีบทบาทการผสมผสานในยุคโลกาภิวัตน์ มีการดำเนิน Digital เพื่อการเข้าถึงความต้องการของผู้รับ เพื่อตอบสนองความต้องการที่แท้จริงและวัดผลได้ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการสร้างโอกาสทางการรับรู้ให้กว้างขวางขึ้น หรืออย่างที่ภาคธุรกิจใช้คำว่า การตลาด กลยุทธ์การประชาสัมพันธ์จึงเป็นความจำเป็นที่ต้องคอยขับเคลื่อนการประชาสัมพันธ์ในทุกยุคทุกสมัย การใช้กลยุทธ์การประชาสัมพันธ์เป็นวิธีการดำเนินการที่จะสร้างความร่วมมือในการทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อนำไปสู่การยอมรับวิธีปฏิบัติให้แพร่กระจายออกไปอย่างกว้างขวางและต่อเนื่อง โดยวิธีการดังกล่าวต้องอาศัยการใช้สื่อต่างๆ อย่างหลากหลาย โดยมีวัตถุประสงค์ที่แน่นอนว่าต้องการให้กลุ่มเป้าหมาย ยอมรับ อะไรอย่างไร และจะต้องมีแผนการสื่อสารที่เป็นขั้นตอน และมีกลวิธีที่เหมาะสมจึงจะเกิดประสิทธิผล โดยมีจุดมุ่งหมายสำคัญ คือ การเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมของบุคคลในสังคม การเลือกใช้กิจกรรมและสื่อต่างๆ ทางการประชาสัมพันธ์เพื่อให้ความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้อง ปลุกจิตสำนึก โน้มน้าวให้เห็นด้วย คล้อยตาม เกิดความร่วมมือร่วมใจกัน ปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ความท้าทายของงานนี้อยู่ที่การคิดค้นกลวิธีโดยจะสร้างสรรค์อย่างไรให้ดึงดูดและกระชับใจ จะใช้กิจกรรมอะไรที่แปลกใหม่แต่อยู่ในวิสัยที่กลุ่มเป้าหมายสามารถรับได้ จะใช้สื่ออะไรให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย และจะวางแผนการสื่อสารอย่างไร

สื่อประชาสัมพันธ์ หมายถึง ช่องทางการสื่อสารที่จะนำข่าวสารไปสู่กลุ่มเป้าหมาย และเป็นเครื่องมือ ที่ใช้ในการกระจายข้อมูลข่าวสารที่ก่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจที่จะนำไปสู่ภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กร ส่วนประชาสัมพันธ์นั้นนักประชาสัมพันธ์สามารถนำกิจกรรมเผยแพร่ผ่านสื่อมวลชนทุกแขนงได้ เพื่อให้เกิด Talk of the town สิ่งสำคัญ คือ นักประชาสัมพันธ์จะต้องสร้างกระแสให้เกิดขึ้นให้ได้เพื่อส่งผลให้ได้รับการเผยแพร่ การดำเนินการวางแผนในการใช้สื่อเพื่อการประชาสัมพันธ์ถือเป็นขั้นตอนที่สามของกระบวนการประชาสัมพันธ์ นักประชาสัมพันธ์ต้องจัดทำแผนงานประชาสัมพันธ์ด้วยการตั้งวัตถุประสงค์ให้แน่ชัดว่า ต้องการสื่อไปยังกลุ่มเป้าหมายใดข้อความที่ต้องการสื่อออกไปคืออะไรกลยุทธ์/ยุทธวิธีในการใช้สื่อเป็นอย่างไร มีข้อจำกัดด้านงบประมาณหรือไม่ทั้งนี้การเลือกสื่อต้องพิจารณาเลือกสื่อที่เหมาะสมและสามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายให้ได้มากที่สุด อีกทั้งควรเป็นสื่อที่ควบคุมได้เพื่อให้ได้ข้อความที่เราต้องการสื่อออกไปมีความถูกต้องและครบถ้วน

ดังนั้น ลักษณะของงานประชาสัมพันธ์ในอดีตถึงปัจจุบันลักษณะของงานประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อกระแสหลักมี 10 ประเภท คือ เผยแพร่ข่าวสาร สร้างภาพลักษณ์ องค์กร กิจกรรมพิเศษ ตอบแทนสังคม ชุมชนสัมพันธ์ การจัดการประเด็นสาธารณะ การจัดการภาวะวิกฤต การวิจัยและประเมินผล รวมทั้งงานสนับสนุนการตลาด และการเป็นอุปถัมภ์ หลังพัฒนาการของสื่อสังคมออนไลน์ มีการเปลี่ยนแปลงลักษณะงานประชาสัมพันธ์ ภายใต้แนวคิด คือ เผยแพร่ข่าวสาร วิจัย สื่อมวลชนสัมพันธ์ พนักงานสัมพันธ์ ชุมชนสัมพันธ์ นโยบายสาธารณะ รัฐสัมพันธ์ นักลงทุน

2.6 ทักษะด้านดิจิทัล

ทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1) ความสามารถ หมายถึง กลุ่มพฤติกรรมที่บุคลากรภาครัฐควรแสดงออกเพื่อให้ปฏิบัติ ตามบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังตามที่ระบุไว้ในมติคณะรัฐมนตรีวันที่ 26 กันยายน 2560 เรื่อง แนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยความสามารถหนึ่งจะมีส่วนประกอบ ดังนี้

(1) หน่วยความสามารถ (Unit of Capability: UoC) คือ ผลลัพธ์ของงาน (Outcome) ที่สามารถรวมกันเป็นหน้าที่หลัก (Key Function)

(2) ความสามารถย่อย (Element of Capability: EoC) คือ งานหรือขั้นตอนหลัก (Key Step) ที่ทำให้เกิดผลลัพธ์ของงานของหน่วยความสามารถหนึ่ง

(3) เกณฑ์การปฏิบัติงาน (Performance Criteria: PC) คือ ข้อกำหนดมาตรฐานหรือเงื่อนไขที่ใช้วัดคุณภาพของงานของความสามารถย่อยหนึ่ง ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐผู้ใดมีหน่วยความสามารถใด (Unit of Capability: UoC) ให้ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ ผู้นั้นมี ความสามารถย่อย (Element of Capability: EoC) และเกณฑ์การปฏิบัติงาน (Performance Criteria: PC) ซึ่งเป็นส่วนประกอบของหน่วยความสามารถนั้น ด้วย

2) ความรู้ หมายถึง ความเข้าใจเชิงวิชาการและวิชาชีพที่ข้าราชการและบุคลากร ภาครัฐ ควรต้องมีเพื่อให้ปฏิบัติตามบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังในการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยความรู้ประกอบด้วย 2 ส่วน ดังนี้

(1) ความรู้พื้นฐานสำหรับข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ หมายถึง ความรู้พื้นฐาน ที่บุคลากรภาครัฐทุกกลุ่มควรต้องมีเพื่อการทำงานในบริบทการเป็นรัฐบาลดิจิทัล

(2) ความรู้ที่จำเป็นสำหรับกลุ่มข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ หมายถึง ความรู้ ที่ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐแต่ละกลุ่มควรต้องมีเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติตามบทบาทและพฤติกรรม ที่คาดหวังในการปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล

3) ประสบการณ์ หมายถึง สิ่งที่ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเคยปฏิบัติ เคยกระทำ เคยสัมผัส หรือได้พบเห็นมาในอดีตที่จะสนับสนุนให้การปฏิบัติตามบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังในการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล เกิดผลอย่างมีประสิทธิภาพ โดยประสบการณ์ประกอบด้วย 2 ส่วน ดังนี้

(1) ประสบการณ์พื้นฐานสำหรับข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ หมายถึง ประสบการณ์พื้นฐานที่บุคลากรภาครัฐทุกกลุ่มควรมีเพื่อการทำงานในบริบทการเป็นรัฐบาลดิจิทัล

(2) ประสบการณ์ที่จำเป็นสำหรับกลุ่มข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ หมายถึง ประสบการณ์ที่ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐแต่ละกลุ่มควรมีเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติตามบทบาท และพฤติกรรมที่คาดหวังในการปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล

4) คุณลักษณะ หมายถึง นิสัย ความชอบ และแรงจูงใจของบุคลากรที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานและความสำเร็จในงาน อันจะมีส่วนสนับสนุนการปฏิบัติตามบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังในการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในการนี้เพื่อให้ทักษะด้านดิจิทัลนี้ครอบคลุมคุณลักษณะสำคัญในการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัลได้มีการนำสมรรถนะทางการบริหารของข้าราชการพลเรือนสามัญ ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1008/ว 27 ลงวันที่ 29 กันยายน 2552 เรื่อง มาตรฐานและแนวทางการกำหนดความรู้ ความสามารถ ทักษะ สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ จำนวน 4 สมรรถนะจาก 6 สมรรถนะมาใช้ในการนี้ด้วย ได้แก่ วิสัยทัศน์การวางกลยุทธ์ภาครัฐ คักยภาพเพื่อนำการเปลี่ยนแปลง การสอนงานและมอบหมายงาน

2.7 องค์กรดิจิทัล

ชัยทวิ เสนะวงศ์ (2563, บทความออนไลน์) กล่าวว่า จากการศึกษาที่ประเทศไทยมีแนวคิดที่จะปฏิรูปโครงสร้างทางเศรษฐกิจจากประเทศไทย 1.0 ที่เน้นภาคการเกษตร ประเทศไทย 2.0 ที่เน้นอุตสาหกรรมเบา ประเทศไทย 3.0 ที่เน้นอุตสาหกรรมหนัก มาสู่ปัจจุบันประเทศไทย 4.0 ที่เป็นโมเดลของการพัฒนาระบบเศรษฐกิจที่ต้องใช้ความรู้ (ปัญญา) ความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร (อินเทอร์เน็ต) มาเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการปฏิรูป การศึกษา การสาธารณสุข การบริหารราชการแผ่นดิน โมเดลธุรกิจ กระบวนปฏิบัติงานต่างๆ ขององค์กรเพื่อเพิ่มผลิตภาพ รวมทั้งกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคมอื่นๆ ที่ส่งผลต่อการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ การพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนในสังคม และการจ้างงานที่เพิ่มขึ้น โดยเฉพาะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (อินเทอร์เน็ต) ซึ่งผู้เขียนจะขอเรียกรวมๆว่าเทคโนโลยีดิจิทัล มาเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจ จะเรียกระบบเศรษฐกิจลักษณะนี้ว่า “เศรษฐกิจดิจิทัล (Digital Economy)”

การที่จะอยู่รอดและประสบความสำเร็จใน Digital Economy องค์กรต่างๆ จะต้องมีการเตรียมความพร้อมในการแปลงโฉมองค์กร (Digital Transformation) ให้มีขีดความสามารถ มีศักยภาพ พัฒนาองค์กรให้เป็น Digital Organization หรือ Smart Enterprise ซึ่งกำลังเป็นประเด็นท้าทายขององค์กรต่างๆ ที่มีแนวคิดที่จะปฏิรูปองค์กรให้เป็นองค์กรดิจิทัลในปัจจุบันว่า ทำไมองค์กรจึงจะต้องพัฒนาเป็นองค์กรดิจิทัล องค์กรดิจิทัลนั้นหมายถึงอะไร มีลักษณะอย่างไร ถ้าจะพัฒนาองค์กรให้เป็นดิจิทัลจะต้องมีขั้นตอนในการเปลี่ยนแปลงอย่างไรบ้าง จะต้องปรับแนวคิด และพัฒนาพนักงานให้มีสมรรถนะใหม่อย่างไร และที่สำคัญจะบริหารองค์กรดิจิทัลให้ประสบความสำเร็จ ยั่งยืนได้อย่างไร การที่จะตอบคำถามเหล่านี้ได้อย่างชัดเจน ผู้เกี่ยวข้องในการออกแบบหรือแปลงโฉมองค์กรใหม่ จะต้องรู้จักและทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้งกับองค์กรดิจิทัลเสียก่อน เพื่อกำหนดจุดอ้างอิง (Benchmark) และทำการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analysis) ในสถานะขององค์กรปัจจุบัน แล้วค่อยมากำหนดกลยุทธ์ในการแปลงโฉมองค์กรให้เป็นองค์กรดิจิทัล

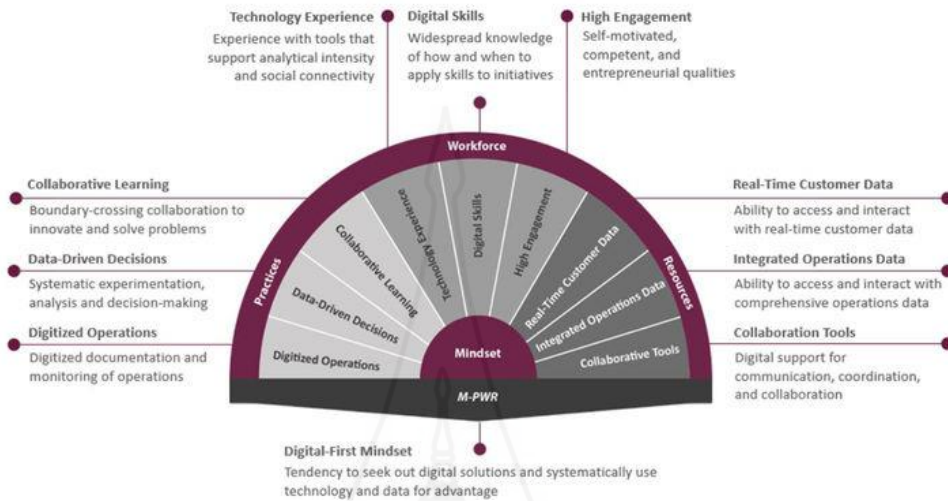
จากรายงานการวิจัยเมื่อปี ค.ศ. 2016 ของ MTT Center for Digital Business ร่วมกับบริษัทที่ปรึกษา Capgemini ชื่อ “Becoming a Digital Organization: The Journey to Digital Dexterity” ที่ใช้เวลาประมาณ 2 ปี ไปศึกษา สัมภาษณ์ผู้บริหาร ประมาณ 150 องค์กรที่มีลักษณะเป็นองค์กรดิจิทัล เช่น Samsung, Airbnb, Taco Bell, Apple, Boeing, intel, Roche, Nike เป็นต้น ซึ่งพอจะสรุปคุณลักษณะเด่น ๆ ขององค์กรดิจิทัลได้ ดังนี้

2.7.1 ความหมายขององค์กรดิจิทัล: องค์กรดิจิทัลจะหมายถึงมิติในการพัฒนาองค์กรในสองมิติ คือ

1) Digital Capability: ความสามารถขององค์กรในการเลือกสรรหาเทคโนโลยีดิจิทัลต่างๆ เช่น Social Media, Mobile Device, Cloud Computing, Artificial Intelligence, Augmented, Reality, Virtual Reality เป็นต้น มาประยุกต์ใช้ในกระบวนการปฏิบัติการในองค์กร เพื่อเป็นการผูกใจทั้งพนักงานและลูกค้า ปรับปรุงประสิทธิภาพ และประสิทธิผล เพิ่มผลผลิตในการดำเนินงานขององค์กร หรือปรับเปลี่ยนโมเดลธุรกิจ เป็นต้น

2) Digital Dexterity: เป็นความสามารถขององค์กรในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลที่เลือกและสรรหามาให้เกิดประโยชน์สูงสุดตามแผนกลยุทธ์ขององค์กร หรือเพิ่มคุณค่าต่อกระบวนการปฏิบัติงานขององค์กรซึ่ง Digital Dexterity นี้จะถือว่าเป็นหัวใจสำคัญขององค์กรดิจิทัล

2.7.2 คุณสมบัติขององค์กรดิจิทัล : องค์กรดิจิทัลจะมีคุณลักษณะที่แตกต่างไปจากองค์กรอนาล็อก (Analog) ในภาพใหญ่ๆ ที่เรียกว่า “M – PWR” ดังมีรายละเอียดคร่าวๆ ต่อไปนี้



ภาพที่ 2.1 M – PWR

จากภาพที่ 2.1 M – PWR Characteristics of a Digital Organization สามารถอธิบายได้ดังนี้

1) Mindset (M) เป็นความมุ่งมั่น ชัดเจน ขององค์กรที่จะต้องมีความคิดแบบ “Digital – First” ที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรทุกภาคส่วนมีความคิดหรือความต้องการที่จะใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาเป็นพื้นฐานในการขับเคลื่อน พัฒนาองค์กร ปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้มากขึ้น ลดความสูญเสีย เพิ่มความเร็ว และพัฒนาคนให้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ ผสมผสานกับเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Co-Creation) ในการรังสรรค์นวัตกรรม เพื่อให้เห็นภาพที่เป็นรูปธรรมมากขึ้นกับการมีแนวคิดในการปฏิรูปองค์กรดิจิทัล จะขอตัวอย่างกรณีศึกษาของบริษัท พูจิตส์ ที่นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาช่วยเร่งการปฏิรูปและขับเคลื่อน องค์กรใน 3 มิติ คือ

ระบบอัจฉริยะ: ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลประเภท Artificial Intelligence (AI) เพื่อการสรรหาเรียนรู้ข้อมูลที่เป็นลักษณะ Big Data กลั่นกรอง วิเคราะห์ ข้อมูลเชิงลึก และนำหุ่นยนต์อัตโนมัติมาทำงานร่วมกันกับคน เพื่อช่วยให้คนตัดสินใจได้ดีขึ้น รวดเร็วขึ้น มีกระบวนการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลมากกว่าเดิม

การเชื่อมต่อ: ปรับปรุงให้กระบวนการปฏิบัติงานขององค์กรมีการเชื่อมต่อติดต่อกันอย่างมีประสิทธิภาพทั้งภายในและภายนอก องค์กร เพื่อสนับสนุนการทำงานแบบยืดหยุ่น ที่ทำงานที่ไหน เมื่อไร ก็ได้ตลอด 7 วัน 24 ชั่วโมง

การมุ่งเน้นลูกค้า: เพื่อสร้างประสบการณ์ใหม่ๆที่น่าประทับใจในการสร้างความผูกใจของลูกค้า (Customer Engagement) ในแต่ละราย ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลลักษณะ Connected Services เช่น AI, Internet of Things (IoT), Cloud และมีระบบรักษาความลับของข้อมูลส่วนบุคคลที่ดี เป็นต้น

2) Practices (P) องค์กรดิจิทัลจะมีบรรทัดฐาน (norms) ในกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มคุณค่าและสร้างความแตกต่าง จากองค์กรอื่นๆ ใน 3 มิติหลักๆ คือ

(1) Digitized Operations: กระบวนการปฏิบัติงานขององค์กรดิจิทัลจะต้องออกแบบมาให้เป็นกระบวนการปฏิบัติงานที่เป็นวิทยาศาสตร์ มีตรรกะที่เป็นเหตุเป็นผลที่อธิบายได้ การใช้ความคิดในการปฏิบัติงานจะต้องเป็นไปในลักษณะ Critical Thinking หรือ Systematic Thinking ลดการใช้ดุลยพินิจ มีความโปร่งใสตรวจสอบได้ โดยอาศัยเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นพื้นฐาน (Platform) เช่น การเป็น Paperless Office การนำเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่ ประเภท Blog, Intranet, Line, Whatsapp, Social Media ต่างๆ มาใช้ในการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร การใช้เทคโนโลยีประเภท AI, VR, AR มาเป็นกลยุทธ์ทางการตลาด นำหุ่นยนต์หรือระบบอัตโนมัติต่างๆมาช่วยการปฏิบัติงานของพนักงาน เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในเรื่องต้นทุน เพิ่มความเร็ว และสร้างนวัตกรรม เพื่อสร้างความแตกต่างซึ่งจะนำมาซึ่งการสร้างความสำเร็จได้เปรียบในการแข่งขันตามมา

(2) Collaborative Learning: การปฏิบัติงานจะต้องอยู่บนพื้นฐานของความร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจ มองภาพกว้าง ลดการทำงานแบบอาณาจักร ตัดสินใจแบบไซโล พร้อมสำหรับการทำงานข้ามสายอาชีพเพื่อสร้างนวัตกรรม การแก้ปัญหาและตัดสินใจที่รวดเร็วบนพื้นฐานของข้อมูล การจะเป็นเช่นนี้ได้องค์กรจะต้องสร้างบรรยากาศในการทำงานที่มีความคล่องตัว ยืดหยุ่น เน้นการทำงานร่วมกันในแนวราบ ลดขั้นตอนการทำงาน เพิ่มอำนาจการตัดสินใจ ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในระหว่างผู้ปฏิบัติงาน นำข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานมาเป็นบทเรียนในการพัฒนางานในครั้งต่อไป กระตุ้นให้คนกล้าคิดสร้างสรรค์

(3) Data-Driven Decision: พื้นฐาน (Platform) ของกระบวนการพัฒนางาน การแก้ปัญหา ตัดสินใจขององค์กรดิจิทัลจะต้องมีวัฒนธรรมการทำงานที่อ้างอิง เชื่อมโยงกับข้อมูล (Data Driven Culture) เสมอๆ พนักงานจะต้องทำตัวเป็นนักวิทยาศาสตร์ข้อมูล (Data Scientist) ที่จะต้องเริ่มด้วยการสรรหา รวบรวมข้อมูลลักษณะ Big Data สร้างตัวชี้วัด (Data Metric) วิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytic) เปรียบเทียบกับสิ่งที่องค์กรอ้างอิง วิเคราะห์ช่องว่างของข้อมูล (Gap Analysis) ระหว่างข้อมูลปัจจุบันกับข้อมูลอ้างอิง ปรึกษาหารือกันเพื่อพัฒนางานสร้างบรรทัดฐานใหม่ (New Normal) เพื่อเพิ่มคุณค่าของงาน ยกตัวอย่างเช่น Tesco Lotus ในอังกฤษที่มีสาขากว่า 3,500 สาขา แต่ละสาขามีสินค้ามากกว่า 40,000 รายการ เทสโก้ให้ความสำคัญกับการเก็บ

ข้อมูลพฤติกรรมการซื้อขายของลูกค้าเป็นอย่างมาก จึงพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เก็บข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลแบบทันที (Real Time Data Analytics) เพื่อให้เข้าใจพฤติกรรมของลูกค้าแต่ละราย ทำให้เทสโก้สามารถพยากรณ์ยอดขายได้อย่างใกล้เคียงความเป็นจริงกว่าในอดีต ส่งผลให้เทสโก้สามารถลดต้นทุนในการสต็อกสินค้า ออกแบบชั้นวางสินค้าที่กระตุ้นการตัดสินใจซื้อได้ดีขึ้น และยังเพิ่มประสิทธิภาพในการขนส่งสินค้า (Logistic) ที่ช่วยให้ประหยัดพลังงาน รักษาสิ่งแวดล้อม ในแต่ละสาขาลงได้อย่างมาก

3) Workforce (W) องค์กรดิจิทัลจะมีมุมมองต่อพนักงานที่กว้างขวางกว่าเดิม จากองค์กรนาล็อคที่มีมุมมองว่าพนักงานเป็นเพียงผู้รับจ้าง (Employee) ที่องค์กรจ้างมาปฏิบัติงานไปวันๆ มาสู่มุมมองที่มองว่าพนักงานเป็นส่วนหนึ่งของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร พนักงานทุกๆ คนเป็นเจ้าของงานที่มีส่วนสำคัญในผลสำเร็จขององค์กรเพราะฉะนั้นองค์กรดิจิทัลจะต้องสร้างบรรยากาศที่ผสมผสานอย่างลงตัวระหว่างการทำงานกับการใช้ชีวิตส่วนตัว เริ่มด้วยการให้เกียรติซึ่งกันและกัน มีวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมกันประสบความสำเร็จ (Co-Creation) นโยบายโครงสร้างองค์กร สำนักงานและอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานต่างๆ ต้องออกแบบมาเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานที่มีลักษณะของความยืดหยุ่นสูง เน้นการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ องค์กรดิจิทัลจะต้องมีกระบวนการคิดที่ว่าต้องส่งเสริมให้คนกล้านำเสนอความคิดใหม่ๆ อย่างมีเหตุผลด้วยความเชื่อมั่นจากความเชี่ยวชาญในประสบการณ์ของตน กล้ารับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ด้วยความใส่ใจในรายละเอียดเพื่อให้เกิดการเข้าใจผู้อื่นอย่างลึกซึ้ง กล้าที่จะมองแตกต่างจากคนอื่น กล้าที่จะท้าทาย สมมติฐาน ความเชื่อเดิมๆ ด้วยข้อมูลชุดใหม่ๆ ประสบการณ์ที่แตกต่าง กล้าแลกเปลี่ยนแบ่งปันเรียนรู้ ประสบการณ์ ความรู้ ระหว่างกันในมุมมองที่หลากหลาย แตกต่าง ด้วยความกระตือรือร้น อยากรู้ อยากเห็น ดีกว่าการไม่ทำอะไรเลย จะทำให้องค์กรอยู่กับที่รอวันตายในอนาคต ลักษณะเด่นๆ ในความแตกต่างขององค์กรดิจิทัลในการบริหารคน จะมีดังนี้

(1) Technology Experience: องค์กรดิจิทัลจะต้องวางพื้นฐานการพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ ความสามารถด้านดิจิทัล (Digital Literacy) ให้เท่าเทียมกันในทุกๆ กลุ่มและช่วงอายุ ไม่เพียงแต่นำการพัฒนาให้พนักงานมีความรู้ในเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น Analytics, Artificial Intelligence, Machine Learning, Social and Mobile Technology, Internet of things เป็นต้น แต่เพียงอย่างเดียว แต่จะต้องเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีประสบการณ์ด้วยการลงมือปฏิบัติในเทคโนโลยีเหล่านั้นด้วย ต้องกล้าที่จะส่งเสริมให้คนกล้าที่จะลองคิด ลองถูกได้ แต่ต้องรู้จักควบคุมและมีวิธีการบริหารความเสี่ยงในความเสียหายที่จะเกิดขึ้น

(2) Digital Skills: องค์กรดิจิทัลจะต้องพัฒนาให้พนักงานมีทักษะ มีตรรกะ เป็นเหตุเป็นผลที่จะตระหนักได้ว่าในกลยุทธ์ด้านต่างๆ ที่องค์กรออกแบบมา กระบวนการปฏิบัติงานใดๆ หรือในการแก้ปัญหาในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง จะต้องใช้ข้อมูลชุดไหน เทคโนโลยีดิจิทัลอะไร

มาช่วยในช่วงเวลาไหน และเมื่อเลือกใช้เทคโนโลยีได้แล้วองค์กรจะต้องพัฒนาให้พนักงานมีความพร้อม มีทักษะ มั่นใจ ที่จะใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเหล่านั้นอย่างผู้ชำนาญการ เพื่อประหยัดเวลาในการปฏิบัติงาน และเพื่อควมมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

(3) High Engagement: ด้วยในโลกดิจิทัลงานประจำซ้ำๆ งานง่ายๆ ส่วนมากจะถูกแทนที่ด้วยระบบอัตโนมัติ หุ่นยนต์ และเทคโนโลยี งานที่เหลือที่จะต้องใช้คนทำงาน จะต้องการคนที่มีทักษะ ต่างๆเหล่านี้ มีความคิดเชิงวิเคราะห์ สามารถแก้ปัญหาที่สลับซับซ้อนได้ มีความคิดสร้างสรรค์ บริหารอารมณ์ตนเองได้ดี สามารถทำงานประสานงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี มีความคิดเชิงบวก มีจิตใจที่ใส่ใจในการบริการ มีการเจรจาต่อรองที่ดี และมีความยืดหยุ่นทางความคิด ซึ่งการจะพัฒนาให้คนมีทักษะดังกล่าวได้จะไม่ใช่แค่การพัฒนาให้คนมีความรู้ทางหลักการวิชาการ แต่เพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่จะต้องพัฒนา ออกแบบ กระบวนการผูกใจคน (Workforce Engagement) ที่มีประสิทธิภาพ ทั้งทางกาย สติปัญญา จิตใจ และจิตวิญญาณ โดยเฉพาะทางด้านจิตใจ และจิตวิญญาณ จะต้องดูแลให้คนเป็นอย่างดีไม่ใช่แค่ด้วยผลประโยชน์ตอบแทนทางการเงิน แต่เพียงอย่างเดียว แต่จะต้องดูแลจนถึงจิตใจ เช่น การให้เกียรติ ให้ความรัก เอื้ออาทรต่อกัน สร้างบรรยากาศในที่ทำงานที่ให้ความมีอิสระ ยืดหยุ่น มีวัฒนธรรมองค์กรที่คำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของคน เปิดโอกาสให้แสดงและเคารพในความคิดเห็น เป็นต้น จนคนมีความคิดว่าเขาเป็นเจ้าของงานที่มีส่วนสำคัญต่อการประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กรไม่ใช่เป็นแค่ลูกจ้างทำงานกินเงินเดือนไปวันๆ ถ้าองค์กรสามารถดูแลให้พนักงานมีความคิดเช่นนี้ได้ คนจะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงาน เป็นไปในลักษณะเชิงบวกที่มีแรงจูงใจ ความรับผิดชอบ ด้วยตนเอง และถ้าองค์กรพัฒนาในเรื่องของสติปัญญาเพิ่มเข้าไป จะทำให้คนผูกใจไว้กับงาน ไม่ใช่เอาร่างกายมาทำงานไปวันๆ การทำงานก็จะประสบผลสำเร็จไปได้ด้วยดี

4) Resources (R) นอกเหนือไปจากคน (พนักงาน) แล้ว เทคโนโลยีดิจิทัล และข้อมูล จะเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญอย่างมากต่อองค์กรดิจิทัล ทรัพยากรเหล่านี้จะส่งผลต่อการ สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งในเบื้องต้นองค์กรดิจิทัลจะต้องพัฒนาให้องค์กรมีความพร้อมใน 3 ด้าน คือ

(1) Real-Time Customer Data: การมีข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้าที่ถูกต้องเหมาะสม ทันกาล จะเป็นประเด็นสำคัญในการออกแบบกลยุทธ์ทางการตลาด องค์กรดิจิทัลจะต้องเร่งพัฒนานวัตกรรม ในการเสาะหา และวิเคราะห์ข้อมูลของลูกค้าแบบทันกาล (Real-Time Data Analytics) เพื่อให้เข้าใจในพฤติกรรมของลูกค้า และสามารถพยากรณ์พฤติกรรมการตัดสินใจซื้อของลูกค้าได้ จะพัฒนามาสู่การสร้างความสำเร็จของลูกค้า (Customer Engagement) นอกจากนี้ยังเป็นประโยชน์ต่อการผลิตสินค้า การสต็อกสินค้า ช่วยลดต้นทุน เพิ่มประสิทธิภาพของการขนส่ง รักษาสิ่งแวดล้อม

(2) Integrated Operations Data: ลักษณะเด่นอย่างหนึ่งขององค์กรดิจิทัลคือ การตัดสินใจในการแก้ปัญหา ปรับปรุงงาน ที่ต้องมีความรวดเร็ว ทันกาล (Real-Time Decision Making) ด้วยการใช้ข้อมูลเป็นศูนย์กลาง (Data-Centric) ระบุ วิเคราะห์ นำเสนอทางเลือกในการแก้ปัญหา การจะทำเช่นนี้ได้องค์กรจะต้องสร้างฐานข้อมูลของกระบวนการปฏิบัติงานด้านต่างๆ ขององค์กรที่เชื่อมโยงกัน สะดวก รวดเร็ว ต่อการเข้าถึงข้อมูลของหน่วยงานต่างๆ เช่น ระบบการบริหารห่วงโซ่อุปทานโดยเชื่อมโยงของคำสั่งซื้อของลูกค้าส่งมายังโรงงานอัจฉริยะ (Smart Factory) ที่เครื่องจักรสามารถสื่อสารกับเครื่องจักรด้วยตัวเองได้ในกระบวนการผลิต โดยไม่ต้องรอคำสั่งจากคน จะนำไปสู่การเพิ่มผลผลิตภาพ และเมื่อผลิตสินค้าเสร็จสินค้าก็จะถูกจัดส่งไปให้ลูกค้าโดยทันที สามารถลดสินค้าคงคลัง และสร้างความพึงพอใจในการบริการให้ลูกค้าได้ เป็นต้น

(3) Collaborative Tools: เพื่อสนับสนุนการติดต่อสื่อสาร การทำงานร่วมกันในแนวราบ การให้ข้อมูลย้อนกลับในการทำงานอย่างรวดเร็วทันกาล องค์กรดิจิทัลจะต้องมีความสามารถในการสรรหาและเลือกใช้เครื่องมือ อุปกรณ์ ต่างๆ มาทดแทนการติดต่อสื่อสารแบบเดิมที่เป็นไซโล เกิดเป็นการทำงานรูปแบบใหม่ที่ไร้ ลด ลำดับชั้น เช่น E-mail, Social Media, Application ต่างๆ เป็นต้น ที่สามารถเชื่อมต่อได้กับทุกอุปกรณ์ ทุกที่ ทุกเวลา (Any Device, Any Where, Any Time) เป็นต้น มาเป็นเครื่องมือในการติดต่อสื่อสารเพื่อการทำงานร่วมกันของพนักงาน บุคคลภายนอก ที่ต้องบูรณาการกันระหว่างการทำงานกับการใช้ชีวิตส่วนตัว และการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของพนักงาน

องค์กรดิจิทัลจะมุ่งเน้นในการนำเทคโนโลยีดิจิทัล เข้ามาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานร่วมกับคน ตั้งแต่การพัฒนากระบวนการ การเก็บข้อมูลของพนักงาน ลูกค้า คู่ค้า เพื่อใช้ประโยชน์ในการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพดียิ่งๆ ขึ้นไป และนำเสนอการบริการรูปแบบใหม่ๆ ที่เน้นความรวดเร็วทันกาลในการสร้างความประทับใจของลูกค้า ทำให้บางโอกาสมีการเรียกอองค์กรดิจิทัลว่าเป็น “สังคมของปลาเร็วกินปลาช้า” เทคโนโลยีดิจิทัลที่องค์กรดิจิทัลเลือกใช้ จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรใน 3 มิติใหญ่ๆ คือ

- 1) Customer Experience ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อตอบโจทย์ความคาดหวัง ความต้องการ ของลูกค้าแบบ Real-Time
- 2) Operational Efficiency เพิ่มผลผลิตภาพในกระบวนการปฏิบัติงาน บนพื้นฐานของข้อมูลและระบบอัตโนมัติ
- 3) Workforce Efficiency เพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานของคนที่จะทำงาน ในลักษณะ Less for More

ประเทศไทย 4.0 เป็นต้นน้ำขององค์กรสายพันธุ์ใหม่ลักษณะหนึ่งที่ว่า “องค์กรดิจิทัล” องค์กรลักษณะเดิมถ้าต้องการเป็นองค์กรดิจิทัล จะต้องมีการแปลงโฉมองค์กร โดยเริ่มจากการปรับเปลี่ยนกรอบแนวคิดขององค์กรที่มีมุมมองว่าองค์กรเป็นชุมชนหนึ่ง (Community) ที่มีมิติในการปฏิบัติงาน ที่ชุมชนนั้นประกอบไปด้วย คน สถานที่ทำงาน เทคโนโลยีที่เหมาะสม โดยมีการออกแบบให้สถานที่ทำงาน บรรยากาศในการทำงาน เทคโนโลยี เอื้ออำนวยให้คนทุ่มเททำงานด้วยใจ และรูปแบบในการทำงานของคนที้องค์กรดิจิทัลให้ความสำคัญเป็นอย่างมากตามแนวคิดที่ว่า “Clients do not come first. Employees come first. If you take care of your employees, they will take care of your clients.” จะเป็นไปได้ในลักษณะ ร่วมแรง ร่วมใจ ประสานพลัง รั้งฟังความคิดเห็น ให้ความเคารพในสิทธิ เสรีภาพ ของความเป็นมนุษย์ ทำงานแบบยืดหยุ่น เพื่อกระตุ้นจิตใจให้คนมีความคิดสร้างสรรค์ ในการรังสรรค์นวัตกรรม เพราะถ้าองค์กรไม่สร้างบรรยากาศให้คนกล้าคิด กล้าลองผิดลองถูกได้ ก็เปรียบเสมือนว่าองค์กรอยู่กับที่รอวันที่ Disruptive Technology มาทำลายล้างองค์กรในที่สุด สังคมดิจิทัล จะมีอิทธิพลต่อความคิดให้คนบางส่วนติดกับดักของ ความอยากมีอยากได้ อยากเป็น แบบเร็วๆ อย่างดิจิทัล การวัดการเจริญเติบโตที่วัดแต่เพียงมิติภายนอก (วัตถุนิยม) เช่น อัตราการเติบโตของ GDP คนรวยเพิ่มขึ้นเท่าไร ใครครอบครองทรัพย์สินมากกว่ากัน เป็นต้น จนเป็นบ่อเกิดของปัญหาการคอร์รัปชัน การละเมิดศีลธรรมแซร์ลูกโซ่ การทุจริต ความเครียด ปรากฏการณ์ดังกล่าวส่วนหนึ่งมีสาเหตุมาจากการละเลยการวัดความเจริญเติบโตทางมิติภายใน (จิตนิยม) เช่น ความรู้สึกผิดชอบชั่วดี การประพฤติดี (ชอบ) จริยธรรม คุณธรรม ความพอประมาณ เป็นต้น ผู้เขียนขอเปิดประเด็นหรือว่าองค์กรดิจิทัล สังคมดิจิทัล จะทำอะไรให้มีการนำมิติในการวัดความเจริญเติบโตด้วยมิติภายนอก และมิติภายใน มาผสมผสาน เชื่อมโยง ซึ่งกันและกัน ประเภท รวยแต่ไม่โกง หรือภูมิใจในความเป็นคนดี ได้อย่างไร และในภาพกว้างขอให้ใช้ปัญญาพิจารณา ทบทวน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันว่าโมเดลไทยแลนด์ 4.0 จะพัฒนาสังคมให้บูรณาการ เชื่อมโยง ระหว่างปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (Sufficiency Economy) กับเศรษฐกิจดิจิทัล (Digital Economy) ให้ลงตัวได้อย่างไร ที่จะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการลดความเหลื่อมล้ำของสังคมไทย ด้านต่างๆอย่างยั่งยืนสืบไป ในลักษณะที่ว่า “สังคมดิจิทัล ไม่ควรจะเป็นแค่สังคมปลาเร็วกินปลาช้า แต่ควรจะต้องเป็นสังคมที่ทั้งปลาเร็ว ปลาช้า จะอยู่ร่วมกันได้ ถ้าต่างก็เป็นปลาดี”

4) หัวใจสำคัญ เพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรดิจิทัล (Digital Organization) วัฒนธรรมที่หลายองค์กรปลูกฝังไว้ให้กับพนักงานทุกคนในองค์กร เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงงาน ลดความสูญเสีย เพิ่มประสิทธิภาพ โดยกระตุ้นทั้งคิดและทำผ่านกิจกรรมต่างๆ อาทิ 5ส, QCC, Kaizen, ISO และอื่นๆ อีกมาก ล้วนแล้วแต่เป็นสิ่งที่ดีที่ทำให้องค์กรมีรากฐานที่แข็งแรงและมั่นคง

แต่องค์กรอาจจะต้องคิดต่อด้วยว่า ถึงเวลาแล้วหรือยังที่เราจะต้องนำการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ เข้ามาเพิ่มเติมต่อยอดให้องค์กรสูงเด่นยิ่งขึ้น ยิ่งตอนนี้เราได้มาถึงยุคที่เทคโนโลยีดิจิทัลและข้อมูลขนาดใหญ่ในโลกไซเบอร์ เป็นเหมือนเหมืองทองของแท้ที่ทุกธุรกิจต่างๆ มุ่งหน้ามาขุดกันอย่างจริงจัง

วัฒนธรรมการทำงานแบบดิจิทัล และความสามารถของคนในองค์กรที่จะใช้เทคโนโลยีเพื่อเข้าถึงเหมืองทองแห่งใหม่ในโลกไซเบอร์จึงเป็นเรื่องที่สำคัญมากกว่า การจะมัวแต่ไปนั่งขุดหาแร่ในเหมืองเดิมๆ ซึ่งเริ่มเหลือน้อยลงทุกที แต่กลับต้องแย่งชิงกันกับคนจำนวนมากคงไม่ได้ คำว่า “การเปลี่ยนผ่านไปสู่ยุคดิจิทัล หรือ Digital Transformation” จึงเป็นคำฮิตติดอันดับบนสุดของระบบการจัดการองค์กร แล้วมันคืออะไร ใครมีส่วนร่วมหรือเกี่ยวข้องบ้าง และจะต้องทำอะไรที่ต่างไปจากเดิม

เพื่อให้องค์กรก้าวไปสู่องค์กรแบบใหม่ที่ได้อธิบายว่าเป็นองค์กรดิจิทัล (Digital Organization) มีองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการดังนี้

1) Digital Mindset ชุดความคิดของคนในองค์กร ในทุกระดับชั้น และแน่นอนคนสำคัญที่สุดก็ต้องเริ่มจากคณะผู้บริหาร และผู้บริหารสูงสุด ที่จะต้องไม่ใช่แค่แสดงออกเท่านั้น หากแต่ตนเองจะต้องทำให้เห็นว่าการคิดในเชิงธุรกิจจะต้องเป็นดิจิทัล งบประมาณและโครงสร้างพื้นฐานต้องพร้อม

2) Digital Processes ระบบงานและกระบวนการภายใน จะต้องสิ้นไหลแบบไร้รอยต่อ ข้อมูลต่างๆ ภายในองค์กรจะไม่ถูกจัดเก็บแบบต่างคนต่างเก็บ ต่างคนต่างใช้ หากแต่อยู่ในระบบฐานข้อมูลกลาง เพื่อลดความซ้ำซ้อน เชื่อถือได้ว่าทุกคนจะใช้ข้อมูลใหม่ที่อยู่เสมอ และที่สำคัญ คือ เป็นข้อมูลชุดเดียวกัน สำหรับโรงงานอุตสาหกรรมที่ยังเป็น 2.0 และคิดว่าจะก้าวไปเป็น 3.0 หรือ 4.0 ในอนาคต โดยใส่เซนเซอร์และระบบอัตโนมัติเข้าไปให้ดูยิ่งใหญ่เฮเทคนั้น ขอบอกว่านั่นเป็นแค่ด้านเดียว เพราะเป็นการยกระดับอัปเกรดเฉพาะระบบการผลิต (Physical Flow) ในความเป็นจริงจะต้องคำนึงถึงการไหลของข้อมูลและการประมวลผล (Information Flow) เพื่อใช้ประโยชน์ในการวางแผนและตัดสินใจในทุกจุดของโรงงานด้วย

3) Digital Skills ความรู้ ความสามารถ ตลอดจนทักษะในการใช้เทคโนโลยี ระบบควบคุม สมองกลฝังตัว การเชื่อมต่อทั้งแบบมีสายและไร้สาย และการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ต่างๆ ในการประมวลข้อมูลและคำสั่งได้อย่างรวดเร็ว เพราะองค์กรแบบใหม่จะไร้กระดาษ ทุกอย่างอยู่ในระบบ ถ้าไม่มีทักษะในการดึงข้อมูลมาใช้ให้เป็นรูปแบบรายงานต่างๆ ได้ ก็ไม่มีประโยชน์อะไร

4) Digital Culture เป็นส่วนสุดท้ายที่ไม่ทำก็ไม่ยั่งยืน กำลังจะบอกว่าวัฒนธรรมการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่องในแบบไคเซ็น หรือการสร้างผลงานแบบก้าวกระโดดในเชิงนวัตกรรมนั้น อาจจะมีประสิทธิผลยิ่งขึ้น ถ้าขับเคลื่อนด้วยวัฒนธรรมแบบดิจิทัล เพราะช่วยลดปัญหาอุปสรรคที่เป็น

ข้อจำกัดเดิมนั้นๆ ไปได้อย่างสิ้นเชิง อาทิ ผู้บริหารเซ็นอนุมัติเอกสารสำคัญไม่ได้เพราะไปต่างประเทศ คนทำงานว่างไม่ตรงกันจึงไม่ได้ประชุมเสียที่ ข้อมูลกระดาษมากมายเก็บไว้จนล้นห้อง จัดทำรายงาน แต่ครั้งต้องใช้เวลาเป็นสัปดาห์ ไม่รู้สถานะเครื่องจักรและการผลิต เป็นต้น

กล่าวโดยสรุป องค์กรดิจิทัล (Digital Organization) คือ องค์กรที่มีการคิดในเชิงธุรกิจแบบดิจิทัล โดยมีงบประมาณและโครงสร้างพื้นฐานพร้อม ระบบงานและกระบวนการภายใน เป็นแบบระบบฐานข้อมูลกลาง มีการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ต่างๆ ในการประมวลข้อมูลและคำสั่ง ได้อย่างรวดเร็ว และมีการสร้างผลงานแบบก้าวกระโดดในเชิงนวัตกรรม

1. นโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) เพื่อการเป็นองค์กรดิจิทัล

กระทรวงศึกษาธิการ (2563, น. 54-57) กระทรวงศึกษาธิการมุ่งมั่นดำเนินการภารกิจหลักตามแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) ในฐานะหน่วยงานเจ้าภาพขับเคลื่อนทุกแผนย่อยในประเด็น 16 การพัฒนาการเรียนรู้และแผนย่อยที่ 3 ในประเด็น 11 การพัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต รวมทั้งแผนการปฏิรูปประเทศด้านการศึกษา (ฉบับปรับปรุง) และนโยบายรัฐบาลทั้งในส่วนนโยบายหลักด้านการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้และการพัฒนาศักยภาพของคนไทยทุกช่วงวัย และนโยบายเร่งด่วน เรื่อง การเตรียมคนไทยสู่ศตวรรษที่ 21 และพหุปัญญาของมนุษย์ที่หลากหลาย นอกจากนี้ ยังสนับสนุนการขับเคลื่อนแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ร่างแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 - 2570) โดยเฉพาะหมวดหมายที่ 12 ไทยมีกำลังคนสมรรถนะสูง มุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตบโจทย์การพัฒนาแห่งอนาคตแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 - 2579 รวมทั้งนโยบายและแผนต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยมุ่งหวังให้ผู้เรียนทุกช่วงวัยจะได้รับการพัฒนาในทุกมิติ ทั้งในด้านโอกาส ความเท่าเทียม ความเสมอภาค ความปลอดภัยและมีสมรรถนะที่สำคัญจำเป็นในศตวรรษที่ 21 และมีความพร้อมร่วมขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศสู่ความมั่นคง มั่งคั่งและยั่งยืน ดังนั้น ในการเร่งรัดการทำงานภาพรวม กระทรวงให้เกิดผลสัมฤทธิ์ เพื่อสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจให้กับสังคมและผลักดันให้การจัดการศึกษามีคุณภาพและประสิทธิภาพในทุกมิติกระทรวงศึกษาธิการจึงได้กำหนดหลักการสำคัญในการประกาศนโยบายและจุดเน้นของกระทรวงศึกษาธิการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 ไว้ดังนี้

1) สร้างความเชื่อมั่น ไว้วางใจให้กับสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้เรียนและประชาชน โดยให้ทุกหน่วยงานนำรูปแบบการทำงานโดยบูรณาการการทำงานร่วมกัน และปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใส ความรับผิดชอบ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

2) สนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนดำเนินการตามภารกิจด้วยความรับผิดชอบ ต่อตนเอง องค์กรประชาชนและประเทศชาติ โดยให้ความสำคัญกับการประสานความร่วมมือจากทุก ภาคส่วน ผ่านกลไกการรับฟังความคิดเห็นมาประกอบการดำเนินงานที่เป็นประโยชน์ต่อการยกระดับ คุณภาพการศึกษา

2. การพัฒนาระบบราชการและการบริการภาครัฐยุคดิจิทัล

1) ขับเคลื่อนการพัฒนาระบบราชการ 4.0 ด้วยนวัตกรรม และการนำเทคโนโลยี ดิจิทัลมาเป็นกลไกหลัก ในการดำเนินงาน (Digitalize Process) การเชื่อมโยงและแบ่งปันข้อมูล (Sharing Data) การส่งเสริมความร่วมมือ บูรณาการกับภาคส่วนต่างๆ ทั้งภายในและภายนอก

2) ปรับปรุงประสิทธิภาพของเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศให้สามารถใช้งาน เครือข่ายสื่อสารข้อมูลเชื่อมโยงหน่วยงานภาครัฐได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อรองรับระบบราชการ 4.0 สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ในทุกเวลา ทุกสถานที่ ทุกอุปกรณ์และทุกช่องทาง

3) ปรับปรุงระบบการจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรทางการศึกษา โดยยึด หลักความจำเป็นและใช้พื้นที่เป็นฐาน ที่มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนเป็นสำคัญ

4) นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในระบบการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากร ทางการศึกษาในตำแหน่งและสายงานต่างๆ และความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ

5) ส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานของส่วนราชการให้เป็นไปตามกลไกการ ประเมินคุณธรรม

3. แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ 4.0 ของกระทรวงศึกษาธิการ (พ.ศ. 2564-2565)

กระทรวงศึกษาธิการ (2563, น. 58-60) สาระสำคัญของแผนยุทธศาสตร์การ พัฒนาระบบราชการ 4.0 ของกระทรวงศึกษาธิการ (พ.ศ. 2464-2565)

1. การประเมินสถานการณ์ปัญหาและความจำเป็นของแผนยุทธศาสตร์การ พัฒนาระบบราชการ 4.0 ของกระทรวงศึกษาธิการ (พ.ศ. 2564-2565)

1.1 ภาพรวมการพัฒนาระบบราชการกระทรวงศึกษาธิการที่ผ่านมา: ภายใต้การบริหารจัดการภาครัฐยุค 4.0 พบรายละเอียดดังนี้

1.1.1 ด้านภารกิจของกระทรวงศึกษาธิการ พบว่า ส่วนราชการใน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ยังเป็นผู้จัดทำและให้บริการตามภารกิจเองเป็นส่วนใหญ่ ส่งผลทำให้ โครงสร้างองค์การมีการขยายตัว (Structural Diversification) และอัตรากำลังของแต่ละส่วน ราชการก็มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นส่งผลทำให้สัดส่วน งบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณและค่าใช้จ่าย ด้านบุคลากรของกระทรวงศึกษาเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง

1.1.2 ด้านการบริหารจัดการองค์กรของกระทรวงศึกษาธิการยังมีประสิทธิภาพต่ำ: เนื่องจากมีระเบียบและขั้นตอนจำนวนมากและซับซ้อน ขาดความยืดหยุ่น มีความล่าช้า ไม่คล่องตัว ไม่ประหยัด ประกอบกับการขยายตัวของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่ก้าวหน้า ทำให้ประชาชนคาดหวังที่จะได้รับการบริการของกระทรวงศึกษาธิการผ่านช่องทางที่มีความหลากหลายและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

1.1.3 ด้านจำนวนบุคลากรของกระทรวงศึกษา ซึ่งมีความรู้ ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่สอดคล้องกับสถานการณ์และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วยังมีไม่เพียงพอ ขาดแรงดึงดูดให้คนที่มีความรู้ ความสามารถและคนรุ่นใหม่ที่มีศักยภาพ เข้าทำงานใน แต่ละส่วนราชการภายใต้สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ และมาตรการที่ใช้ในการรักษาและจูงใจบุคลากรที่มีความสามารถไว้ในแต่ละส่วนราชการภายใต้สังกัดกระทรวงศึกษาธิการยังไม่มีประสิทธิผลอย่างเต็มที่

1.1.4 กระบวนการจัดสรรงบประมาณของกระทรวงศึกษาธิการขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผลไม่เท่าทันต่อการแก้ปัญหาที่หลากหลายและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว กระบวนการในการจัดทำอนุมัติและจัดสรรงบประมาณมีขั้นตอนมากและเกิดความล่าช้า ขาดการบูรณาการแผนงาน และแผนงบประมาณในแต่ละระดับให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน (Alignment) ส่งผลให้การจัดสรรงบประมาณมีลักษณะแยกส่วน ขาดการบูรณาการและบางกรณีอาจเกิดความซ้ำซ้อน นอกจากนี้ ระบบการติดตามตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณแผ่นดิน ยังขาดประสิทธิภาพ และขาดการมีส่วนร่วมของประชาชน ทำให้นโยบายแผนงานและโครงการของแต่ละส่วนราชการ สังกัดกระทรวงศึกษา ไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้ตามเจตนารมณ์และไม่ตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างแท้จริง

1.1.5 ระบบการบริหารจัดการของกระทรวงศึกษาธิการยังไม่เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลอย่างแท้จริงมีการทุจริตและประพฤติมิชอบ เจ้าหน้าที่ของส่วนราชการในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ บางส่วนยังมีพฤติกรรมในการใช้ตำแหน่งหน้าที่ในทางมิชอบ โดยเฉพาะการใช้ระบบอุปถัมภ์ในการปฏิบัติราชการใช้อำนาจหน้าที่โดยมิชอบหาผลประโยชน์ให้ตนเองและพวกพ้อง มีผลประโยชน์ส่วนตนทับซ้อนกับผลประโยชน์รัฐ ซึ่งทำให้การบริหารจัดการองค์กรขาดประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ จากการศึกษาสภาพแวดล้อมของการพัฒนาระบบราชการ กระทรวงศึกษาธิการ ในปัจจุบันพบว่ามียุทธศาสตร์หลายปัจจัย ดังนี้

1) ปัจจัย: ด้านประชาชนผู้รับบริการ รูปแบบความสัมพันธ์และการให้บริการ ตามภารกิจของกระทรวงศึกษาธิการต้องเน้นความรวดเร็ว (Rapid) เป็นส่วนตัว (Personalized) และผ่านทางอิเล็กทรอนิกส์ (Electronics) เนื่องจากประชาชนผู้รับบริการจะมีข้อมูลและใช้ข้อมูลร่วมกับภาครัฐ อย่างเปิดเผยแบบที่ไม่เคยเป็นมาก่อน รวมทั้ง ประชาชนคาดหวัง

ที่จะได้รับการบริการตามภารกิจของกระทรวงศึกษาธิการผ่านช่องทางที่มีความหลากหลายและมีประสิทธิภาพมากขึ้น และได้มาตรฐานสากล

2) ปัจจัย: ด้านบริบทตามข้อกำหนดของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 มาตรา 76 ในหมวดแนวนโยบายพื้นฐานของรัฐ กำหนดไว้ดังนี้

(1) รัฐพึงพัฒนาระบบ การบริหารราชการแผ่นดินทั้งราชการ ส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค ส่วนท้องถิ่น และงานของรัฐอย่างอื่นให้เป็นไปตามหลักการบริหารกิจการ บ้านเมืองที่ดี

(2) หน่วยงานของรัฐต้องร่วมมือและช่วยเหลือกันในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดิน การจัดทำบริการสาธารณะและการใช้จ่ายเงินงบประมาณมีประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน

(3) พัฒนาเจ้าหน้าที่ของรัฐให้มีความซื่อสัตย์สุจริตและมีทัศนคติ เป็นผู้ให้บริการประชาชน ให้เกิดความสะดวก รวดเร็ว ไม่เลือกปฏิบัติและปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ

(4) มีมาตรการป้องกันมิให้ผู้ใดใช้อำนาจ หรือกระทำการโดยมิชอบที่เป็นการก้าวก่าย หรือแทรกแซงการปฏิบัติหน้าที่หรือกระบวนการแต่งตั้ง หรือการพิจารณาความดีความชอบของเจ้าหน้าที่ของรัฐ

(5) จัดให้มีมาตรฐานทางจริยธรรม สำหรับเจ้าหน้าที่ของรัฐในหน่วยงานนั้น ๆ มาตรา 258 ให้ดำเนินการปฏิรูปประเทศอย่างน้อยในด้านต่างๆ ให้เกิดผล ดังต่อไปนี้

ก. นำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้ในการบริหารราชการแผ่นดินและการจัดทำบริการสาธารณะ เพื่อประโยชน์ในการบริหารราชการแผ่นดินและเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ประชาชน

ข. ให้มีการบูรณาการฐานข้อมูลของหน่วยงานของรัฐทุกหน่วยงานเข้าด้วยกัน เพื่อให้เป็นระบบข้อมูลเพื่อการบริหารราชการแผ่นดินและบริการประชาชน

ค. ให้มีการปรับปรุงและพัฒนาโครงสร้างและระบบบริหารงานของรัฐและแผนกำลังคน ภาครัฐให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและความท้าทายใหม่ๆ โดยต้องดำเนินการให้เหมาะสมกับภารกิจของหน่วยงานของรัฐแต่ละหน่วยงานที่แตกต่างกัน

ง. ให้มีการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารงานบุคคลภาครัฐ เพื่อจูงใจให้ผู้มีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริงเข้ามาทำงานในหน่วยงานของรัฐ และสามารถเจริญก้าวหน้าได้ตามความสามารถ มีความซื่อสัตย์สุจริต กล้าตัดสินใจและกระทำในสิ่งที่ถูกต้อง โดยคิดถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว มีความคิดสร้างสรรค์และคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ

เพื่อให้การปฏิบัติราชการและการบริหารราชการแผ่นดินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และมีมาตรการคุ้มครองป้องกันบุคลากรภาครัฐจากการใช้อำนาจ โดยไม่เป็นธรรมของผู้บังคับบัญชา

จ. ให้มีการปรับปรุงระบบการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐให้มีความคล่องตัวเปิดเผย ตรวจสอบได้ และมีกลไกในการป้องกันการทุจริตทุกขั้นตอน

3) ปัจจัย: ด้านเศรษฐกิจ

(1) การเปลี่ยนช่องทางเศรษฐกิจในในระดับโลกและในระดับภูมิภาค มาให้ความสำคัญกับภูมิภาคเอเชียในฐานะศูนย์กลางพลังอำนาจทางเศรษฐกิจ แต่ในขณะเดียวกันก็จะนำไปสู่การรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจในรูปแบบใหม่ เพื่อสร้างอำนาจการต่อรองประกอบกับเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการเงิน รวมทั้งการเปิดเสรีภาคการเงิน ก็มีผลทำให้แนวโน้มการแข่งขันในเวทีโลกจะรุนแรงมากขึ้น ขณะที่ภาวะเศรษฐกิจโลกที่มีแนวโน้มอัตราการขยายตัวต่ำยิ่งส่งผลทำให้การแข่งขันในเวทีโลกมีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น

(2) ผลกระทบของสถานการณ์และแนวโน้มด้านเศรษฐกิจดังกล่าว ข้อ (1) ส่งผลทำให้ตัวแปรหลักในการกำหนดนโยบายเศรษฐกิจของประเทศเปลี่ยนแปลงไป (Key Parameters Shaping Economic Policies) ต้องมีการปรับยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการประเทศ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน เพื่อให้ประเทศไทยหลุดพ้นจากกับดักของการเป็นประเทศรายได้ปานกลาง (Middle Income Trap) สามารถยกระดับเพื่อแข่งขันกับประเทศที่มีระดับการพัฒนาที่สูงกว่า ด้วยการพัฒนาและใช้เทคโนโลยีขั้นสูง และการสร้างมูลค่าเพิ่มจากนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์และรับมือกับความท้าทายจากประเทศที่มีอัตราค่าแรงที่ต่ำ

4) ปัจจัย: ด้านเทคโนโลยี

(1) การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีอย่างฉับพลัน (Disruptive Technology) โดยเฉพาะเทคโนโลยีพื้นฐานที่จำเป็น 4 ด้าน ได้แก่ เทคโนโลยีชีวภาพ นวัตกรรมเทคโนโลยี เทคโนโลยีวัสดุศาสตร์ พลังงานและสิ่งแวดล้อม และเทคโนโลยีสารสนเทศการสื่อสารและดิจิทัลจะก้าวหน้าต่อไปอย่างรวดเร็ว

(2) พัฒนาการของเทคโนโลยีสมัยใหม่ อาทิ โปรแกรมอัจฉริยะ อินเทอร์เน็ตในทุกสิ่ง เทคโนโลยีคลาวด์ หุ่นยนต์ และยานยนต์ไร้คนขับ จะพลิกโฉมรูปแบบการดำรงชีวิตของประชาชน การประกอบธุรกิจ และการสร้างความสัมพันธ์ของบุคคล กลุ่มและองค์การในสังคมขนาดใหญ่

(3) การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีอย่างฉับพลันจะกระทบต่อการบริหารจัดการภาครัฐอย่างลึกซึ้งและกว้างขวาง กล่าวคือ จะเป็นแรงกดดันที่สำคัญในภาครัฐต้องปรับโฉมโครงสร้างองค์การ พัฒนาระบบงานและปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานด้วยการนำเทคโนโลยีมาใช้แทนกำลังคนมากขึ้น

5) ปัจจัย: ด้านสังคมและวัฒนธรรม

(1) การที่ประชากรส่วนใหญ่อาศัยอยู่ในเขตเมืองมากกว่าเขตชนบท

(2) การเพิ่มขึ้นของจำนวนประชากร สูงอายุอย่างรวดเร็ว โดยประเทศที่พัฒนาแล้วหลายแห่ง ได้เข้าสู่สังคมผู้สูงอายุอย่างเต็มรูปแบบแล้วโดยมีระยะเวลา ในการเตรียมตัวสำหรับการเป็นสังคมสูงวัย ค่อนข้างนานกว่าประเทศที่กำลังพัฒนา

(3) การเคลื่อนย้ายกำลัง แรงงานข้ามพรมแดนได้อย่างเสรีมากขึ้น ซึ่งอาจก่อให้เกิดปัญหา การขาดแคลนกำลังคนที่มีความรู้และทักษะในศตวรรษที่ 21

(4) ความไม่เป็นธรรมและความเหลื่อมล้ำในสังคม โดยทั้งภาครัฐ และภาคธุรกิจเอกชน จะต้องเผชิญกับแรงกดดันทั้งในระดับประเทศและระดับนานาชาติให้ดำเนินการ แก้ไขปัญหาาร่วมกัน การเข้าถึงระบบสาธารณสุข และความยากจน เป็นต้น

(5) รูปแบบการใช้ชีวิตของประชาชน เปลี่ยนไปเนื่องจากมีการ เปิดรับกระแสวัฒนธรรม จากทั่วโลกได้ง่ายขึ้นเนื่องจากความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี ปัจจัยด้านสังคม และวัฒนธรรมดังกล่าวข้างต้นส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการภาครัฐในหลายประการ อาทิ การ เข้าสู่สังคมสูงวัยค่อนข้างเร็วกว่าประเทศกำลังพัฒนาอื่นๆ อาจเป็นโอกาสในการพัฒนาธุรกิจ สินค้า และนวัตกรรมสำหรับการดูแลผู้สูงอายุ รวมทั้งเพิ่มโอกาสในการจ้างงานกลุ่มที่มีทักษะในการดูแล ผู้สูงอายุ

(6) การลดลงของกำลังแรงงานในประเทศ โดยเฉพาะกำลังคนที่มี ขีดความสามารถ และมีศักยภาพสูง นอกจากนี้ยังอาจทำให้ภาครัฐเผชิญกับแนวโน้มภาระด้าน งบประมาณที่เพิ่มขึ้นเนื่องจากค่าใช้จ่ายด้านการจัดการบริการทางการแพทย์และสาธารณสุข บำเหน็จ บำนาญ และสวัสดิการสังคมในรูปแบบอื่นๆ

6) ปัจจัย: ด้านสิ่งแวดล้อม

(1) การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ และภัยธรรมชาติที่มีความ ผันผวนรุนแรงมากขึ้น ส่งผลต่อวิถีชีวิตของผู้คน อาทิ ก่อให้เกิดปัญหาน้ำท่วม ภัยแล้ง ซึ่งส่งผลต่อ กิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคมทุกมิติ

(2) เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals) เป็นปัจจัยสำคัญที่รัฐบาลของหลายประเทศต้องนำมาพิจารณากำหนดนโยบายและทิศทางการพัฒนา จึงถือเป็นประเด็นระดับนานาชาติที่ต้องให้ความสำคัญ เพราะเกี่ยวข้องกับการรักษา และฟื้นฟูฐานทรัพยากรธรรมชาติการใช้ประโยชน์ จากทรัพยากรธรรมชาติอย่างยั่งยืนและลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมให้น้อยที่สุด

(3) ข้อตกลงระหว่างประเทศเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและการลดก๊าซเรือนกระจกก็ถือเป็นพันธสัญญาที่ชาติต่างๆ ซึ่งให้สัตยาบันจะต้องพยายามขับเคลื่อนให้บรรลุผลและยังเกี่ยวข้องกับเงื่อนไขในการกำหนดมาตรฐานสินค้าในการค้าระหว่างประเทศ

7) ปัจจัย: ด้านความมั่นคง

(1) ปัญหาด้านความมั่นคงในปัจจุบันเกี่ยวข้องกับสถานการณ์อาชญากรรมข้ามชาติ ทั้งในเรื่องการค้ายาเสพติด ปัญหาแรงงานต่างด้าว การค้ามนุษย์ และการฟอกเงิน ซึ่งมีแนวโน้มขยายตัว มีเครือข่ายที่เชื่อมโยงกันในภูมิภาคมีรูปแบบที่ซับซ้อนและเทคโนโลยีที่ทันสมัยในการดำเนินงาน

(2) การแข่งขันกันมีอิทธิพลและสร้างพันธมิตรในภูมิภาคระหว่างชาติมหาอำนาจ

(3) ความขัดแย้งระหว่างชาติต่างๆ ในภูมิภาคเพื่ออ้างอิทธิพลซับซ้อนและการแย่งชิงผลประโยชน์ทางทรัพยากรธรรมชาติ ล้วนเป็นปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อเสถียรภาพและการดำเนินนโยบายของรัฐบาลไทย

4. แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีในอนาคต

กระทรวงศึกษาธิการ (2563, น. 71) เนื่องจากความก้าวหน้าเทคโนโลยีในอนาคตที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ 4.0 กระทรวงศึกษาธิการ (พ.ศ. 2564-2565) นั้น ส่วนราชการสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ต้องออกแบบระบบงานแบบบูรณาการด้วยระบบดิจิทัลและนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติราชการและบริการประชาชน รวมทั้งออกแบบการทำงานที่มีความเป็นเอกภาพในการบรรลุเป้าหมายร่วมกันและต้องพลิกโฉมการทำงานของแต่ละสำนัก/กอง กลุ่ม ฝ่าย และบุคคล ให้เข้าสู่ยุคดิจิทัลสู่สังคมดิจิทัลที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพื่อตอบสนองความต้องการที่แตกต่างกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มกับยุทธศาสตร์ชาติท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและไม่สามารถคาดเดาได้

การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศในคริสต์ศตวรรษที่ 21 มีแนวโน้มที่จะพัฒนาคอมพิวเตอร์ให้มีความสามารถใกล้เคียงกับมนุษย์ หรือเรียกว่าเทคโนโลยี เช่น การเข้าภาษาสื่อสารของมนุษย์ โครงข่ายประสาทเทียม ระบบจำลอง ระบบเสมือนจริง โดยพยายามนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์มากขึ้นลดข้อผิดพลาดและป้องกันไม่ให้นำไปใช้ในทางที่ไม่ถูกต้องหรือผิดกฎหมาย (ที่มา: <http://www.maplehack.org> เมื่อ 23 กันยายน 2565)

4.1 แนวโน้มในด้านบวก

4.1.1 การพัฒนาเครือข่ายคอมพิวเตอร์ โดยเฉพาะเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ที่เชื่อมโยงกันทั่วโลก ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางสังคม ช่องทางการดำเนินธุรกิจ เช่น การทำธุรกรรมอิเล็กทรอนิกส์ การพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ การผ่อนคลายด้วยการดูหนัง ฟังเพลง และบันเทิงต่างๆ เกมออนไลน์

4.1.2 การพัฒนาให้คอมพิวเตอร์สามารถฟังและตอบเป็นภาษา พูดได้ อ่านตัวอักษรหรือลายมือเขียนได้ การแสดงผลของคอมพิวเตอร์ได้เสมือนจริง เป็นแบบสามมิติ และการรับรู้ด้วยประสาทสัมผัส เสมือนว่าได้อยู่ในที่นั้นจริง

4.1.3 การพัฒนาระบบสารสนเทศ ฐานข้อมูล ฐานความรู้ เพื่อพัฒนาระบบผู้เชี่ยวชาญและการจัดการความรู้

4.1.4 การศึกษาตามอัธยาศัยด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-learning) การเรียนการสอนด้วยระบบโทรศึกษา (tele-education) การค้นคว้าหาความรู้ได้ตลอด 24 ชั่วโมง จากห้องสมุดเสมือน (virtual library)

4.1.5 การพัฒนาเครือข่ายโทรคมนาคม ระบบการสื่อสารผ่านเครือข่ายไร้สาย เครือข่ายดาวเทียม ระบบสารสนเทศภูมิศาสตร์ ทำให้สามารถค้นหาตำแหน่งได้อย่างแม่นยำ

4.1.6 การบริหารจัดการภาครัฐสมัยใหม่ โดยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และเครือข่ายการสื่อสารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการ ดำเนินการของภาครัฐที่เรียกว่า รัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (e-government) รวมทั้งระบบฐานข้อมูลประชาชน หรือ e-citizen

4.2 แนวโน้มในด้านลบ

4.2.1 ความผิดพลาดในการทำงานของระบบคอมพิวเตอร์ ทั้งส่วนฮาร์ดแวร์ และซอฟต์แวร์ ที่เกิดขึ้นจากการออกแบบและพัฒนา ทำให้เกิดความเสียหายต่อระบบและสูญเสียค่าใช้จ่ายในการแก้ปัญหา

4.2.2 การละเมิดลิขสิทธิ์ของทรัพย์สินทางปัญญา การทำสำเนาและลอกเลียนแบบ

4.2.3 การก่ออาชญากรรมทางคอมพิวเตอร์ การโจรกรรมข้อมูล การล่วงละเมิด การก่อวินาศกรรมระบบคอมพิวเตอร์

4.3 เทคโนโลยีสารสนเทศกับการศึกษา

เทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้กับการศึกษา ได้แก่ สื่อคอมพิวเตอร์ช่วยสอน หรือ CAI (Computer Aided Instruction) เทคโนโลยีการสื่อสารที่ก้าวหน้าขึ้นทำให้รูปการเรียนที่จำกัดด้วยชั้นเรียน ขนาดเล็กกลายเป็นการเรียนด้วยระบบการสื่อสารทางไกลหรือโทรศึกษา (tele-education) เพื่อขยายโอกาสทางการศึกษาและแก้ปัญหาคาราคาซังของครูผู้สอน ต่อมาเมื่อ

อินเทอร์เน็ตได้พัฒนาอย่างรวดเร็วและได้รับความนิยมมากขึ้น จึงได้พัฒนาเป็นการเรียนการสอนผ่านเว็บเพจ WBI (Web Based Instruction) หรือ WBL (Web Based Learning) และได้มีการพัฒนาปรับปรุงเป็นสื่อการเรียนการสอนแบบ e-Learning (Electronics Learning) เทคโนโลยีนอกจากการศึกษาแล้วยังมีเกี่ยวกับเทคโนโลยี HRIT กับการพัฒนาองค์การในยุคดิจิทัลเทคโนโลยี

5. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการนำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ 4.0 กระทรวงศึกษาธิการ (พ.ศ. 2564 - 2565) ไปดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามระยะเวลาที่กำหนด มีรายละเอียดดังนี้

5.1 ส่วนราชการสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ประกอบด้วยดังนี้

5.1.1 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

5.1.2 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

5.1.3 สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

5.1.4 สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

5.2 กำหนดให้กลุ่มพัฒนาระบบบริหารของส่วนราชการสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ เป็นหน่วยงานที่เป็นเจ้าภาพในการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ 4.0 ของกระทรวงศึกษาธิการ (พ.ศ. 2564-2565) สู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

5.3 กำหนดหน่วยงานผู้รับผิดชอบในแต่ละโครงการตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ 4.0 ของส่วนราชการสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ (พ.ศ. 2564 - 2565) โดยพิจารณาจากอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายกระทรวงการแบ่งส่วนราชการและตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

5.4 กำหนดให้กลุ่มพัฒนาระบบบริหารของส่วนราชการสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ออกแบบระบบการบริหาร และกระบวนการทำงานทั้งภารกิจหลักและภารกิจรองในเชิงบูรณาการร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องตามแนวทาง PMQA 4.0 ภายใต้แนวคิดห่วงโซ่คุณค่า ต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ ที่รองรับการเปลี่ยนแปลงในยุคศตวรรษที่ 21

5.5 กำหนดให้ “ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร” ของส่วนราชการสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ “สร้างสถาปัตยกรรมองค์การแห่งอนาคตยุค 4.0 ผ่านระบบ ดิจิทัล” ที่เชื่อมโยงการทำงานกับทุกภาคส่วน ทั้งภายในและภายนอกส่วนราชการ สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ

5.6 กำหนดให้มีผู้รับผิดชอบในการสื่อสาร และสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการดำเนินงานในแต่ละโครงการตามหน่วยงานที่รับผิดชอบตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ 4.0 ของส่วนราชการสังกัด กระทรวงศึกษาธิการ” (พ.ศ. 2564-2565)

5.7 กำหนดให้ “สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ของส่วนราชการสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ” จัดสรรงบประมาณให้สอดคล้องกับการดำเนินงานในแต่ละโครงการ โดยการจัดลำดับความสำคัญในการดำเนินงานของแต่ละโครงการ และจัดให้มีคลินิกการให้คำปรึกษาในการขับเคลื่อนแต่ละโครงการสู่การปฏิบัติ อย่างเป็นรูปธรรมให้สามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายตามระยะเวลาที่กำหนด

5.8 จัดทำคู่มือหรือแนวทางมาตรฐานในการดำเนินงานในแต่ละโครงการ สร้างระบบการเปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานในแต่ละโครงการ จัดเตรียมทรัพยากรที่จำเป็นและสำคัญในการดำเนินงานในแต่ละโครงการวางระบบตัวชี้วัดความสำเร็จ การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานในแต่ละโครงการและวางระบบแรงจูงใจที่เชื่อมโยงกับความสำเร็จในการขับเคลื่อนโครงการดังกล่าวสู่การปฏิบัติ

5.9 กำหนดให้ “กลุ่มงานการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล” ของส่วนราชการสังกัด กระทรวงศึกษาธิการ “พัฒนาสมรรถนะของทุกสายงาน ทุกตำแหน่ง” เพื่อให้บุคลากรของส่วนราชการ สังกัดกระทรวงศึกษามีศักยภาพในการดำเนินงานในแต่ละโครงการให้บรรลุเป้าหมายตามระยะเวลาที่กำหนด

5.10 จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ “แลกเปลี่ยนวิธีการดำเนินงานที่เป็นเลิศในแต่ละโครงการ” เพื่อนำความรู้ดังกล่าวไปพัฒนา ปรับปรุง การดำเนินงานในแต่ละโครงการตาม “แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ 4.0 ของส่วนราชการสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ” (พ.ศ. 2564-2565) ให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง และก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคศตวรรษที่ 2

6. สาระสำคัญของแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ 4.0 ของกระทรวงศึกษาธิการ (พ.ศ. 2564-2565)

6.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ

กระทรวงศึกษาธิการเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง ทันสมัย เปิดกว้าง มีนวัตกรรมการบริหารและการจัดการศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล รองรับการเปลี่ยนแปลงของโลกศตวรรษที่ 21

6.2 พันธกิจ

6.2.1 พัฒนาระบบบริหารเพื่อมุ่งสู่ระบบราชการ 4.0

6.2.2 สร้างนวัตกรรมการให้บริการด้านการศึกษาที่อำนวยความสะดวกและตอบสนองความต้องการของประชาชนท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของโลกผ่านระบบดิจิทัล

6.2.3 พัฒนาการบริหารจัดการการเงินการคลังให้มีความคล่องตัว เปิดเผยตรวจสอบได้ และมีกลไกในการป้องกันการทุจริต

6.2.4 นำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการ การบริหารและจัดการศึกษาให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกศตวรรษที่ 21

6.2.5 ปรับปรุงกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติราชการ

7. ประเด็นยุทธศาสตร์

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ยกระดับคุณภาพในการให้บริการประชาชนของกระทรวงศึกษาธิการ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาการบริหารจัดการการเงินการคลังของกระทรวงศึกษาธิการ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนางองค์การให้เป็นระบบราชการ 4.0

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 เพิ่มขีดความสามารถด้านบุคลากรของกระทรวงศึกษาธิการ

3. ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.)

3.1 ประวัติความเป็นมา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จัดตั้งขึ้นตั้งแต่ปีพุทธศักราช 2546 ซึ่งเป็นผลจากการที่กระทรวงศึกษาธิการได้ปรับโครงสร้างการบริหารราชการเป็นไปตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 มาตรา 43 ได้บัญญัติสิทธิและเสรีภาพด้านการศึกษาของปวงชนชาวไทยไว้ว่า "บุคคลย่อมมีสิทธิเสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่าสิบสองปีที่รัฐจะต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย" และในบทเฉพาะกาลมาตรา 335 (3) ได้กำหนดให้รัฐธรรมนูญประกาศใช้ ดังนั้น รัฐจะต้องดำเนินการตามที่รัฐธรรมนูญบัญญัติไว้และต้องเตรียมการให้พร้อมที่จะจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน 12 ปี อย่างทั่วถึงมีคุณภาพ โดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งถือเป็นกฎหมายการศึกษาฉบับแรกของไทยที่กำหนดแนวทางการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้แก่ประชาชนชาวไทยให้สอดคล้องกับรัฐธรรมนูญ กล่าวคือ มาตรา 10 ระบุว่า " การจัดการศึกษาต้องจัดให้บุคคลมีสิทธิและโอกาสเสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่า 12 ปี ต้องจัดให้ทั่วถึงและมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย"

เพื่อเป็นการตอบสนองตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กรมสามัญศึกษา และกรมวิชาการ จึงเป็นหน่วยงานที่จะต้องมารวมกันเป็นสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหน้าที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน 12 ปี

3.2 วิสัยทัศน์

“สร้างคุณภาพผู้เรียน สู่อัจฉริยะที่ยั่งยืน”

3.3 พันธกิจ

- 1) จัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงของมนุษย์
- 2) พัฒนาสถานศึกษาให้มีความปลอดภัยแก่ผู้เรียน
- 3) ส่งเสริมความเป็นเลิศของผู้เรียนให้เต็มตามศักยภาพ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน
- 4) พัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีสมรรถนะตามหลักสูตร และทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21
- 5) สร้างโอกาส และความเสมอภาค ลดความเหลื่อมล้ำ ให้กับผู้เรียนทุกคนได้รับบริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม
- 6) พัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา ให้มีความเชี่ยวชาญในการจัดการศึกษาที่ตอบสนองทิศทางการพัฒนาประเทศ
- 7) จัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม โดยยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
- 8) พัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษาทุกระดับ และจัดการศึกษาโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology)



ภาพที่ 2.2 โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.)

3.4 หน่วยงานในสังกัด

1) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหน่วยงานส่วนกลางประจำภูมิภาคต่างๆ ทั่วประเทศ ได้แก่ เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 183 เขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา จำนวน 62 เขตพื้นที่การศึกษา และหน่วยงานส่วนกลาง จำนวน 17 หน่วยงาน

- 2) สำนักอำนวยการ
- 3) สำนักการคลังและสินทรัพย์
- 4) สำนักติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 5) สำนักทดสอบทางการศึกษา
- 6) สำนักเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอน
- 7) สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 8) สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ
- 9) สำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา
- 10) สำนักบริหารงานบุคคลและนิติการ
- 11) สำนักพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 12) สำนักพัฒนากิจการนักเรียน

- 13) สถาบันภาษาอังกฤษ
- 14) สำนักพัฒนาการศึกษาเขตพัฒนาเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้
- 15) สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย
- 16) กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร
- 17) หน่วยตรวจสอบภายใน
- 18) สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา
- 19) สำนักบริหารงานความเป็นเลิศด้านวิทยาศาสตร์ศึกษา
- 20) หน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน



ภาพที่ 2.3 การแบ่งส่วนราชการในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สมศักดิ์ วานิชยาภรณ์ และนิสรใจ ใจซื่อ (2562) ศึกษาเรื่อง การขับเคลื่อนองค์การดิจิทัลเพื่อก้าวสู่การพัฒนาประเทศไทย 4.0 ผลการศึกษาพบว่า การขับเคลื่อนองค์การดิจิทัลเพื่อก้าวสู่การพัฒนาประเทศไทย 4.0 ต้องอาศัยกลไกที่สำคัญในการขับเคลื่อนทั้งองค์การภาครัฐและองค์การภาคเอกชน โดยในระดับประเทศมีแผนและยุทธศาสตร์การพัฒนารัฐบาลดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม โดยปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนองค์การดิจิทัลสู่การพัฒนาประเทศไทย 4.0 ที่สำคัญ ได้แก่ 1) ปัจจัยด้านเทคโนโลยี 2) ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ อย่างเป็นระบบ 3) ปัจจัยด้านคน 4) ปัจจัยด้านความหลากหลายขององค์ความรู้ 5) ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ สำหรับปัญหาหรือ

อุปสรรคที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนองค์การดิจิทัลสู่การพัฒนาประเทศไทย 4.0 คือ 1. โครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล 2. การใช้ประโยชน์เทคโนโลยีดิจิทัลของประชาชนและภาคสังคม 3. ภาครัฐกิจกับเทคโนโลยีดิจิทัล 4. ความพร้อมของภาครัฐ 5. ทรัพยากรมนุษย์ 6. กฎหมายกฎเกณฑ์และ ภาวะบีบที่เอื้อต่อการพัฒนาดิจิทัล นอกจากนี้ผลการศึกษาพบว่าแนวทางการขับเคลื่อนเพื่อพัฒนาองค์การไปสู่องค์การดิจิทัล (Digital Organization) ทั้งองค์การดิจิทัลภาครัฐและองค์การดิจิทัลภาคเอกชน มีองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการดังนี้ 1. Digital Mindset ชุดความคิดของคนในองค์กร 2. Digital Processes ระบบงานและกระบวนการภายใน 3. Digital Skills ความรู้ ความสามารถ ตลอดจนทักษะในการใช้เทคโนโลยี 4. Digital Culture วัฒนธรรมการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่องในแบบไคเซ็น ปัจจัยสำคัญที่สุดในการเปลี่ยนภาครัฐไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล คือ ต้องพัฒนาคนและสร้างวัฒนธรรมดิจิทัลก่อน โดยการที่คนภาครัฐต้องพัฒนาตัวเองให้ทันกับการเข้ามาของเทคโนโลยีดิจิทัล หลังจากนั้นการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นดิจิทัล เทคโนโลยีควรเป็นเรื่องสุดท้ายที่จะดำเนินการ และในที่สุดจะก้าวสู่การพัฒนาประเทศไทย 4.0 ได้สำเร็จ

ชญานี ศรีอนุสรณ์วงษ์ (2562) ศึกษาเรื่อง การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การขององค์การภาครัฐไทย ภายใต้บริบทไทยแลนด์ 4.0: ศึกษากรณี สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (สพร.) ผลการศึกษาพบว่า 1) การตอบรับตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ของข้าราชการช่วยปรับปรุงองค์การให้มีความทันสมัยเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการโดยเน้นประชาชนเป็นศูนย์กลาง 2) การตอบรับตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ของข้าราชการเป็นไปเพื่อตอบสนองคำสั่งของรัฐบาล ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวมุ่งเน้นไปที่การยกระดับองค์การภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล 3) บุคลากรในสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.) มีการรับรู้เรื่องการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การด้วยการปรับเปลี่ยนค่านิยมและพฤติกรรมการทำงาน เนื่องจาก สพร. เป็นหน่วยงานหลักในองค์การภาครัฐที่มีการขับเคลื่อนด้วยตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0 มากที่สุดตามนโยบายของรัฐบาล ข้อเสนอแนะจากการศึกษา คือ ผู้บริหารสามารถใช้ประโยชน์จากวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ส่งเสริมให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ในทางวิชาการควรมีการศึกษาเรื่องการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การภายใต้บริบทไทยแลนด์ 4.0 ขององค์การภาครัฐแห่งอื่นเพิ่มเติม

เวทยา ใฝ่ใจดี (2563) ศึกษาเรื่อง การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์การภาครัฐเพื่อยกระดับความสามารถทางการแข่งขันของประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลในองค์การภาครัฐ คือ ด้านการให้ความสำคัญของผู้บริหารระดับสูง เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุด โดยผู้บริหารต้องมีการกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ที่ชัดเจนในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลและปัจจัยด้านบุคลากรในองค์กร คือ การมีส่วนร่วมในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในองค์กร ทั้งการทำความเข้าใจ การเรียนรู้และการให้ข้อมูลที่สะท้อน

ปัญหาของการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อให้องค์กรนำไปปรับปรุงและพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งองค์กรภาครัฐกรณีศึกษาเริ่มมีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้ จึงพบอุปสรรคของการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลในองค์กรภาครัฐที่สำคัญ คือ ด้านบุคลากร ที่ยังขาดความรู้ ความเข้าใจและทักษะ พื้นฐานเกี่ยวกับฐานข้อมูลและเทคโนโลยีดิจิทัลที่จะนำมาประยุกต์ใช้ในองค์กร ด้านข้อมูล คือ การจัดเก็บฐานข้อมูลที่ยังไม่ครบถ้วนสมบูรณ์และการเก็บข้อมูลของแต่ละหน่วยงานภายใต้การกำกับดูแลมีความแตกต่างกัน และด้านผู้รับบริการ ที่ยังไม่มี ความเข้าใจขั้นตอนหรือกระบวนการรับบริการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล ดังนั้น องค์กรภาครัฐจึงควรให้การสนับสนุนบุคลากรด้วยการพัฒนาความรู้และทักษะเบื้องต้นที่จำเป็นสำหรับเทคโนโลยีดิจิทัลที่นำมาใช้ในองค์กรภาครัฐ

พัชรณัฐ สิริศานต์สกุล และคณะ (2564) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรภาครัฐ บนแพลตฟอร์มดิจิทัลแบบครบวงจร ผลการศึกษาพบว่า มีตัวแปรอิสระ 6 ตัวแปร ได้แก่ 1) การรับรู้ถึงความง่าย 2) ความครบถ้วนและสอดคล้องของกลยุทธ์/นโยบาย/เป้าหมาย/แผนงานขององค์กร 3) ความเข้าใจ ต่อกฎ ระเบียบ หรือการปฏิบัติหน้าที่ 4) การอบรม/สัมมนา/ศึกษาดูงาน เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและทักษะดิจิทัล 5) ความสนใจ/เชื่อมั่นในดิจิทัล และ 6) ความพร้อมใช้งาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.647 สามารถพยากรณ์ ความสำเร็จการปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรภาครัฐบนแพลตฟอร์มดิจิทัลแบบครบวงจร ได้ร้อยละ 41.01



บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษาเรื่อง “การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรเพื่อการเป็นองค์การดิจิทัลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” ครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยมีวัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาระดับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรเพื่อการเป็นองค์การดิจิทัลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรเพื่อการเป็นองค์การดิจิทัลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่างๆ กับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรเพื่อการเป็นองค์การดิจิทัลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และ
4. เพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรเพื่อการเป็นองค์การดิจิทัลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ซึ่งมีรายละเอียดเกี่ยวกับวิธีดำเนินการศึกษา ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ข้าราชการสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานทั้งหมดที่ปฏิบัติงานในส่วนกลาง จำนวน 768 คน (ที่มา: สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2565)

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรแต่ละระดับตำแหน่งของข้าราชการสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา
ขั้นพื้นฐาน

ระดับตำแหน่ง	ประชากร
ปฏิบัติงาน	36
ชำนาญงาน	78
อาวุโส	10
ปฏิบัติกร	277
ชำนาญการ	138
ชำนาญการพิเศษ	204
เชี่ยวชาญ	11
อำนวยการสูง	8
บริหารต้น	2
บริหารสูง	4
รวม	768

ตารางที่ 3.2 จำนวนประชากรแต่ละสำนัก ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ระดับตำแหน่ง	ประชากร
ส่วนกลาง	6
สำนักอำนวยการ	84
สำนักการคลังและสินทรัพย์	72
สำนักติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน	70
สำนักทดสอบทางการศึกษา	34
สำนักเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอน	38
สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน	48
สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ	59
สำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา	37
สำนักพัฒนาระบบบริการงานบุคคลและนิติกร	161
สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา	115
กลุ่มตรวจสอบภายใน	31
กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร	13
รวม	768

1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ข้าราชการสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างจากสูตรของ Taro Yamane (1973, pp. 727-728) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และค่าความคลาดเคลื่อนที่ 0.05 โดยการสุ่มตัวอย่างใช้แบบอาศัยทฤษฎีความน่าจะเป็น (Probability Sampling) ด้วยการสุ่มชั้นภูมิแบ่งสัดส่วน (Stratified Random Sampling) และแบบบังเอิญเจอ (Accidental Sampling) โดยแบ่งกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 10 กลุ่ม จาก 10 ระดับตำแหน่ง ตามสัดส่วนของประชากรแต่ละระดับตำแหน่ง ซึ่งมีกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะต่างกัน จากนั้นคำนวณหาขนาดตัวอย่างจาก 10 ระดับตำแหน่ง ตามสัดส่วนของประชากรให้ได้กลุ่มตัวอย่างครบตามเกณฑ์ที่กำหนด ดังนี้

$$n = \frac{N}{1+(Ne)^2}$$

N = ขนาดของประชากรทั้งหมด

n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

e = ความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างที่ระดับ .05

แทนค่าสูตร

$$n = \frac{768}{1+768(0.05)^2}$$

$$n = 263 \text{ คน}$$

ดังนั้น ขนาดของกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้เท่ากับ 263 คน

การแบ่งชั้นภูมิแบบเป็นสัดส่วน

$$N_i = \frac{N_i}{N/n}$$

ในขณะที่

n_i = ขนาดตัวอย่างในชั้นภูมิที่ i

n = ขนาดตัวอย่าง

N_i = ขนาดของประชากรในชั้นภูมิที่ i

N = ขนาดของประชากร

แทนค่าสูตร

$$N_i = \frac{36}{768/263}$$

$$N_i = 12 \text{ คน}$$

ดังนั้น จำนวนกลุ่มตัวอย่างของข้าราชการระดับตำแหน่งปฏิบัติงานสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดส่วนกลางเท่ากับ 12 คน

ตารางที่ 3.3 จำนวนกลุ่มตัวอย่างในแต่ละระดับตำแหน่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดส่วนกลาง

ระดับตำแหน่ง	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
ปฏิบัติงาน	36	12
ชำนาญงาน	78	27
อาวุโส	10	3
ปฏิบัติการ	277	95
ชำนาญการ	138	47
ชำนาญการพิเศษ	204	70
เชี่ยวชาญ	11	4
อำนวยการสูง	8	3
บริหารต้น	2	1
บริหารสูง	4	1
รวม	768	263

2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามแบบมีโครงสร้าง จำนวน 263 ชุด ประกอบไปด้วย 4 ส่วน โดยตอนที่ 1-3 เป็นคำถามแบบปลายปิด (Close-ended questionnaires) และตอนที่ 4 เป็นแบบปลายเปิด (Open-ended questionnaire) ได้แก่

ส่วนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย อายุ เพศ ระดับการศึกษา อายุราชการ ระดับตำแหน่ง และรายได้ต่อเดือน

ส่วนที่ 2 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 1) ด้านการพัฒนาองค์การ 2) ด้านการนำองค์การ 3) ด้านโครงสร้างองค์การ 4) ด้านการพัฒนาบุคลากร 5) ด้านนโยบายและการนำไปปฏิบัติ 6) ด้านการนำนวัตกรรมมาใช้ และ 7) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของการเป็นระบบราชการ

ส่วนที่ 3 การเป็นองค์กรดิจิทัล ประกอบด้วย 1) Digital Mindset 2) Digital Processes 3) Digital Skills และ 4) Digital Culture เป็นแบบสอบถามปลายเปิด

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะ เป็นแบบสอบถามปลายเปิด

การหาคุณภาพของเครื่องมือ ผู้ศึกษาดำเนินการสร้างเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการศึกษาในครั้งนี้ โดยมีขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ ดังนี้

1. การศึกษาหลักการ แนวคิด และทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยเกี่ยวข้องกับการจัดความรู้ในองค์กร เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดคำนิยามศัพท์เฉพาะของตัวแปรในการศึกษา

2. สร้างรายการข้อคำถามให้สอดคล้องกับคำนิยามศัพท์เฉพาะ โดยเฉพาะตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดการความรู้ให้ครอบคลุมกับวัตถุประสงค์ในการศึกษาที่กำหนดไว้

3. ตรวจสอบความถูกต้องของร่างแบบสอบถามปรับปรุงแก้ไขในส่วนของข้อคำถามเพื่อให้นำเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน ในการตรวจสอบความถูกต้องและความเที่ยงตรงของเนื้อหา

4. นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความถูกต้องและความเที่ยงตรงของเนื้อหาแล้ว ต่อผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน โดยการพิจารณาจากค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Congruence = IOC) ทั้งนี้ ได้พิจารณาคัดเลือกเฉพาะข้อรายการ (Item) ที่มีค่า IOC = 0.70 ขึ้นไป หมายถึงรายการนั้นสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายและเนื้อหาที่จะวัด โดยกำหนดความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

ให้คะแนน +1 ผู้เชี่ยวชาญแน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์

ให้คะแนน 0 ผู้เชี่ยวชาญไม่แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์

ให้คะแนน -1 ผู้เชี่ยวชาญแน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ไม่ตรงตามวัตถุประสงค์

5. แบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความถูกต้องและความเที่ยงตรงของเนื้อหาจากผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 3 ท่านเรียบร้อยแล้ว นำมาหาค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC (Index of Item Objective Congruence) โดยพิจารณาข้อคำถามที่มีค่า IOC \geq .50 ส่วนในข้อคำถามที่มีค่า IOC \leq .50 ให้ตัดทิ้งหรือปรับปรุงใหม่ โดยการคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC (Index of Item Objective Congruence) โดยการใช้สูตรของ วาโร เฟ็งส์วัสดี (2551, น. 245) ดังนี้

$$\text{ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)} = \frac{\text{ผลรวมของคะแนนของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคน (\Sigma R)}}{\text{จำนวนของผู้เชี่ยวชาญ (N)}}$$

เมื่อ IOC แทน ดัชนีความสอดคล้องของข้อความกับประเด็นหลักที่ศึกษา
 ΣR แทน ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเนื้อหาทั้งหมด
 N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

เกณฑ์ 1. ข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ .50 – 1.00 มีความเที่ยงตรงสูง ใช้ได้
 2. ข้อคำถามที่มีค่า IOC ต่ำกว่า .50 ต้องปรับปรุงยังใช้ไม่ได้

6. แบบสอบถามที่ผ่านการพิจารณาจากผู้ทรงคุณวุฒิแล้ว พบว่าค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) รวมทั้งฉบับเท่ากับ 0.85 ถือว่าเป็นข้อคำถามที่มีความเที่ยงตรงสูงใช้ได้

7. จากนั้นนำแบบสอบถามที่แก้แล้วไปทำการทดลองใช้ (pre-test) กับกลุ่มตัวอย่างสำนักงานทางหลวงชนบทที่ 10 (เชียงใหม่) เป้าหมาย 30 คน ทำการวิเคราะห์ความเชื่อมั่น (Reliability Analysis) ให้ได้ค่า Cronbach's alpha เท่ากับ .97 ซึ่งค่าที่ได้ไม่ต่ำกว่า 0.7 จากนั้นจึงนำแบบสอบถามไปใช้จริงได้

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 เก็บรวบรวมข้อมูล การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงสำรวจ (Survey Research) แบบวัดครั้งเดียว (One shot study) เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง ด้วยการเก็บรวบรวมข้อมูลผ่านระบบออนไลน์ โดยใช้แบบสอบถามอิเล็กทรอนิกส์ จำนวน 263 ชุด

3.2 ศึกษาทฤษฎี แนวคิด หลักการ และงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องจากแหล่งที่มา เช่น หนังสือ รายงานวิจัย วิทยานิพนธ์ บทความ เว็บไซต์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ศึกษา เพื่อศึกษาแนวความคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องและแนวทางในการดำเนินการศึกษา

3.3 เนื่องจากสถานการณ์โควิดที่มีการระบาดอย่างรุนแรง ผู้ศึกษาจึงหลีกเลี่ยงเก็บแบบสอบถามแบบเผชิญหน้า มาเป็นการเก็บแบบสอบถามแบบอิเล็กทรอนิกส์แทน เพื่อความสะดวกรวดเร็ว และตอบโจทย์การศึกษานี้

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ศึกษาเลือกใช้สถิติในการวิเคราะห์เพื่อให้สอดคล้องกับลักษณะของข้อมูลและตอบวัตถุประสงค์ดังนี้

4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ อายุ เพศระดับการศึกษา อาชีพ ตำแหน่ง และรายได้ต่อเดือน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติค่าความถี่ ร้อยละ

4.2 การวิเคราะห์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 7 ด้าน ได้แก่ ด้านการพัฒนาองค์การ ด้านการนำองค์การ ด้านโครงสร้างองค์การ ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านนโยบายและการนำไปปฏิบัติ ด้านการนำนวัตกรรมมาใช้ และด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของการเป็นระบบราชการ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

4.3 การวิเคราะห์การเป็นองค์กรดิจิทัล วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

4.4 การเปรียบเทียบลักษณะของการเป็นองค์กรดิจิทัลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคล วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติ การวิเคราะห์ค่าที่ (Independent – sample: t - Test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One - way ANOVA) การเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ โดยวิธีเชฟเฟ (Scheffe's Method)

เกณฑ์การแปลผล ในการศึกษาค้างนี้กำหนดเกณฑ์การแปลผลค่าเฉลี่ย ดังนี้

1) เกณฑ์การแปลผลค่าเฉลี่ยของคะแนนที่ได้จากแบบสอบถามการวิเคราะห์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 4 ด้าน ได้แก่ การให้การศึกษาอย่างเป็นทางการ การประเมิน การใช้ประสบการณ์ในงาน และวิธีด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
4.50 - 5.00	หมายถึง มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระดับมากที่สุด
3.50 - 4.49	หมายถึง มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระดับมาก
2.50 - 3.49	หมายถึง มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระดับปานกลาง
1.50 - 2.49	หมายถึง มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระดับน้อย
1.00 - 1.49	หมายถึง มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระดับน้อยที่สุด

2) เกณฑ์การแปลผลค่าเฉลี่ยของคะแนนที่ได้จากแบบสอบถามการวิเคราะห์การเป็นองค์กรดิจิทัล

ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
4.50 - 5.00	หมายถึง มีการเป็นองค์กรดิจิทัลระดับมากที่สุด
3.50 - 4.49	หมายถึง มีการเป็นองค์กรดิจิทัลระดับมาก
2.50 - 3.49	หมายถึง มีการเป็นองค์กรดิจิทัลระดับปานกลาง
1.50 - 2.49	หมายถึง มีการเป็นองค์กรดิจิทัลระดับน้อย
1.00 - 1.49	หมายถึง มีการเป็นองค์กรดิจิทัลระดับน้อยที่สุด

3) การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติ Pearson Correlation โดยเกณฑ์การแปลผลความสัมพันธ์ของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กำหนดเกณฑ์การแปลความหมาย 5 ระดับ ดังนี้ (พวงรัตน์ทวีรัตน์ 2540, น. 144)

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	การแปลความหมาย
ต่ำกว่า 0.20	มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ
0.20 - 0.41	มีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างต่ำ
0.41 - 0.60	มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง

4) การอภิปรายผลแบบสอบถามเป็นแบบอันตรรกภาพ (Interval Scale) (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ 2549, น. 129) ใช้สูตรการคำนวณความกว้างของอันตรรกภาพดังนี้

$$\begin{aligned} \text{ความกว้างของอันตรรกภาพชั้น} &= \frac{\text{ข้อมูลที่มีค่าสูงสุด} - \text{ข้อมูลที่มีค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{5-1}{5} \\ &= 0.80 \end{aligned}$$

หลังจากการคำนวณช่วงระดับคะแนนดังกล่าวแล้ว นำค่าที่ได้จากการคำนวณมาแบ่งเป็นระดับความพึงพอใจ 5 ระดับ ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 4.21 – 5.00	หมายถึง มากที่สุด
คะแนนเฉลี่ย 3.41 – 4.20	หมายถึง มาก
คะแนนเฉลี่ย 2.61 – 3.40	หมายถึง ปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย 1.81 – 2.60	หมายถึง น้อย
คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.80	หมายถึง น้อยที่สุด

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่อง “การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรเพื่อการเป็นองค์กรดิจิทัลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” ครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยมีวัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาระดับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรเพื่อการเป็นองค์กรดิจิทัลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรเพื่อการเป็นองค์กรดิจิทัลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล และ
4. เพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล

โดยผู้ศึกษาได้แจกแบบสอบถามด้วยการสุ่มตัวอย่างใช้แบบอาศัยความน่าจะเป็น (Probability Sampling) ด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Sampling) แบบบังเอิญ (Accidental Sampling) ข้าราชการสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 263 คน และนำข้อมูลมาวิเคราะห์ด้วยคอมพิวเตอร์ได้การวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม
2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล
3. ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล
4. ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล
5. ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

N	แทน	จำนวน
\bar{X}	แทน	ค่าเฉลี่ย
S.D	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
Sig.	แทน	ค่านัยสำคัญทางสถิติ

α	แทน	ระดับนัยสำคัญทางสถิติ
SS	แทน	Sum of Squares
df	แทน	ค่าของชั้นแห่งความเป็นอิสระ (Degree of Freedom)
MS	แทน	Mean Square
F	แทน	ค่า F-test
T	แทน	ค่า t-test
*		หมายถึง ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

1. ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการแจกแจงความถี่ และค่าร้อยละ ผู้ศึกษาได้เก็บรวบรวมข้อมูลทั่วไปของข้าราชการสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน รวมทั้งสิ้น 263 คน โดยวิเคราะห์ถึง เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุราชการ ระดับตำแหน่ง และรายได้ต่อเดือน รายละเอียดดังตารางที่ 4.1-ตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ

(n = 263)			
เพศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ (%)	ลำดับ
ชาย	84	31.90	2
หญิง	179	68.10	1
รวม	263	100.00	

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเป็นเพศหญิง จำนวน 179 คน คิดเป็นร้อยละ 68.10 และเป็นเพศชาย จำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 31.90 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.2 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุ

(n = 263)

อายุ	จำนวน (คน)	ร้อยละ (%)	ลำดับ
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 30 ปี	73	27.80	2
31-40 ปี	122	46.40	1
41-50 ปี	44	16.70	3
51 ปี ขึ้นไป	24	9.10	4
รวม	263	100.00	

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีอายุ 31-40 ปี จำนวน 122 คน คิดเป็นร้อยละ 46.40 รองลงมา มีอายุต่ำกว่าหรือเท่ากับ 30 ปี จำนวน 73 คน คิดเป็นร้อยละ 27.80 มีอายุ 41-50 ปี จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 16.70 และน้อยที่สุด คือ อายุต่ำ 51 ปี ขึ้นไป จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 9.10 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับการศึกษา

(n = 263)

ระดับการศึกษา	จำนวน (คน)	ร้อยละ (%)	ลำดับ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	13	4.90	3
ปริญญาตรี	169	64.30	1
สูงกว่าปริญญาตรี	81	30.80	2
รวม	263	100.00	

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 169 คน คิดเป็นร้อยละ 64.30 รองลงมา มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 30.80 และมีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 4.90 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุราชการ

(n = 263)

อายุราชการ	จำนวน (คน)	ร้อยละ (%)	ลำดับ
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี	131	49.80	1
6-10 ปี	74	28.10	2
11-20 ปี	26	9.90	4
21ปี ขึ้นไป	32	12.20	3
รวม	263	100.00	

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีอายุราชการต่ำกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี จำนวน 131 คน คิดเป็นร้อยละ 49.80 รองลงมา มีอายุราชการ 6-10 ปี จำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 28.10 มีอายุราชการ 21ปี ขึ้นไป จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 12.20 และมีอายุราชการ 11-20 ปี จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 9.90 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับตำแหน่ง

(n = 263)

ระดับตำแหน่ง	จำนวน (คน)	ร้อยละ (%)	ลำดับ
ระดับปฏิบัติงาน	12	4.60	5
ระดับชำนาญงาน	27	10.30	4
ระดับอาวุโส	3	1.10	7
ระดับปฏิบัติการ	95	36.10	1
ระดับชำนาญการ	47	17.90	3
ระดับชำนาญการพิเศษ	70	26.60	2
ระดับเชี่ยวชาญ	4	1.50	6
ระดับอำนวยการสูง	3	1.10	7
ระดับบริหารต้น	1	.40	8
ระดับบริหารสูง	1	.40	8
รวม	263	100.00	

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีตำแหน่งระดับปฏิบัติการ จำนวน 95 คน คิดเป็นร้อยละ 36.10 รองลงมา มีตำแหน่งระดับชำนาญการพิเศษ จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 26.60 ระดับชำนาญการ จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 17.90 ระดับชำนาญงาน จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 10.30 ระดับปฏิบัติงาน จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 10.30 ระดับเชี่ยวชาญ จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1.50 ระดับอาวุโสและระดับอำนวยการสูง จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.10 และมีตำแหน่งระดับบริหารต้นและระดับบริหารสูง จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ .40 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.6 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามรายได้ต่อเดือน

(n = 263)

รายได้ต่อเดือน	จำนวน (คน)	ร้อยละ (%)	ลำดับ
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 15,000 บาท	20	7.60	3
15,001 – 30,000 บาท	191	72.60	1
30,001 บาท ขึ้นไป	52	19.80	2
รวม	263	100.00	

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีรายได้ต่อเดือน 15,001 – 30,000 บาท จำนวน 191 คน คิดเป็นร้อยละ 72.60 รองลงมา มีรายได้ต่อเดือน 30,001 บาท ขึ้นไป จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 19.80 และมีรายได้ต่อเดือนต่ำกว่าหรือเท่ากับ 15,000 บาท จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 7.60 ตามลำดับ

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล โดยการหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยวิเคราะห์ระดับการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล ประกอบด้วย 1) ด้านการนำองค์กร 2) ด้านการนำองค์กร 3) ด้านโครงสร้างองค์กร 4) ด้านการพัฒนาบุคลากร 5) ด้านนโยบายและการนำไปปฏิบัติ 6) ด้านการนำนวัตกรรมมาใช้ และ 7) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของการเป็นระบบราชการ ผู้ศึกษาจะเสนอผลการวิเคราะห์ในภาพรวมเป็นรายด้านและรายข้อ โดยหา

ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏดังตารางที่ 4.7- ตารางที่ 4.18

ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล ในภาพรวมทุกด้าน

(n = 263)

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กร	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับ
ด้านการนำองค์กร	4.32	.86	มาก	5
ด้านโครงสร้างองค์กร	4.36	.74	มาก	2
ด้านการพัฒนาบุคลากร	4.48	.61	มาก	1
ด้านนโยบายและการนำไปปฏิบัติ	4.36	.76	มาก	2
ด้านการนำนวัตกรรมมาใช้	4.33	.77	มาก	4
ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของการเป็นระบบราชการ	4.35	.76	มาก	3
รวม	4.38	.70	มาก	

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับ การพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล ในภาพรวมทุกด้าน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.38$) เมื่อพิจารณาแต่ละด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านการ พัฒนาบุคลากร อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.48$) รองลงมา ด้านโครงสร้างองค์กรและด้านนโยบายและ การนำไปปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.36$) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของการเป็นระบบราชการ อยู่ใน ระดับมาก ($\bar{X} = 4.35$) ด้านการนำนวัตกรรมมาใช้ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.33$) และด้านที่มี ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการนำองค์กร อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.32$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการ
การศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล ในด้านการนำองค์การ

(n = 263)

ด้านการนำองค์การ	\bar{X}	S.D	ระดับ	ลำดับ
ผู้บริหารของหน่วยงานมีวิสัยทัศน์ชัดเจน ที่จะปรับสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล	4.47	.76	มาก	1
ผู้บริหารมีการสื่อสารแก่บุคลากรเกี่ยวกับการ การปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัลอย่างชัดเจน	4.44	.83	มาก	2
ผู้บริหารส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมทุกรูปแบบ จากบุคลากรในการปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัล	4.43	.86	มาก	3
ผู้บริหารมีการกำหนดกรอบการทำงานที่นำไปสู่ การเป็นองค์กรดิจิทัล	4.39	.90	มาก	5
ผู้บริหารสามารถขับเคลื่อนการบูรณาการงานและ ข้อมูลสารสนเทศที่สอดคล้องกับเป้าหมายและ นโยบายขององค์กรดิจิทัล	4.40	.85	มาก	4
รวม	4.43	0.84	มาก	

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในด้านการนำองค์การภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.43$) เมื่อพิจารณาแต่ละข้อคำถาม พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ผู้บริหารของหน่วยงานมีวิสัยทัศน์ชัดเจนที่จะปรับสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.47$) รองลงมา ผู้บริหารมีการสื่อสารแก่บุคลากรเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัลอย่างชัดเจน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.44$) ผู้บริหารส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมทุกรูปแบบจากบุคลากรในการปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัล อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.43$) ผู้บริหารสามารถขับเคลื่อนการบูรณาการงานและข้อมูลสารสนเทศที่สอดคล้องกับเป้าหมายและนโยบายขององค์กรดิจิทัล อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.40$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ผู้บริหารมีการกำหนดกรอบการทำงานที่นำไปสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.39$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการ
การศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล ในด้านโครงสร้างองค์การ

(n = 263)

ด้านโครงสร้างองค์การ	\bar{X}	S.D	ระดับ	ลำดับ
โครงสร้างองค์การมีความเหมาะสม ตอบสนองต่อ วัตถุประสงค์ของงานและภารกิจองค์การ	4.36	.82	มาก	3
หน่วยงานมีการมอบหมายงานตรงตามตำแหน่งและ ความถนัดของบุคลากร	4.37	.78	มาก	2
หน่วยงานมีการปรับระดับชั้นของการบริหาร เพื่อให้เอื้อต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสาร และการเรียนรู้ในทุกกระดับ	4.34	.84	มาก	4
หน่วยงานมีการกระจายอำนาจจากส่วนกลาง และ มอบอำนาจตามสัดส่วนของหน้าที่รับผิดชอบ และ ความสามารถในการเรียนรู้	4.40	.73	มาก	1
หน่วยงานจัดโครงสร้างองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคลากร	4.33	.85	มาก	5
รวม	4.36	.80	มาก	

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในด้านโครงสร้างองค์การภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.36$) เมื่อพิจารณาแต่ละข้อคำถาม พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ หน่วยงานมีการกระจายอำนาจจาก ส่วนกลาง และมอบอำนาจตามสัดส่วนของหน้าที่ รับผิดชอบ และความสามารถในการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.40$) รองลงมา หน่วยงานมีการมอบหมายงานตรงตามตำแหน่งและความถนัดของบุคลากร อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.37$) โครงสร้างองค์การมีความเหมาะสม ตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ของงานและภารกิจองค์การ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.36$) หน่วยงานมีการปรับระดับชั้นของการบริหาร เพื่อให้เอื้อต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสารและการเรียนรู้ในทุกกระดับ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.34$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ หน่วยงานจัดโครงสร้างองค์การที่เอื้อต่อการ เรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคลากร อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.33$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.10 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล ในด้านการพัฒนาบุคลากร

(n = 263)

ด้านการพัฒนาบุคลากร	\bar{X}	S.D	ระดับ	ลำดับ
หน่วยงานส่งเสริมและให้ความรู้ทางด้านดิจิทัล ภายในปีงบประมาณ	4.31	.91	มาก	4
หน่วยงานจัดและประเมินผลระดับความรู้ความเข้าใจ หลังจบการอบรมหรือจบหลักสูตรด้านดิจิทัล	4.23	.97	มาก	5
ท่านมีการแสวงหาความรู้จากแหล่งความรู้อยู่เสมอ มีการนำความรู้มาวางแผน ปรับปรุงกระบวนการ ในการปฏิบัติงานให้มีความทันสมัยและ เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	4.86	.42	มากที่สุด	1
ท่านค้นหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย (เช่น อีเมล อินเทอร์เน็ต ห้องสมุด การอบรม หรือการสัมมนา)	4.46	.68	มาก	3
บุคลากรที่มีความชำนาญหรือเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ได้ถ่ายทอดความรู้และทักษะของตนให้เพื่อนร่วมงาน	4.53	.61	มากที่สุด	2
รวม	4.48	0.72	มาก	

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในด้านการพัฒนาบุคลากรภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.48$) เมื่อพิจารณาแต่ละข้อคำถาม พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ท่านมีการแสวงหาความรู้จากแหล่งความรู้อยู่เสมอ มีการนำความรู้มาวางแผน ปรับปรุงกระบวนการในการ ปฏิบัติงานให้มีความทันสมัยและเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.86$) รองลงมา บุคลากรที่มีความชำนาญหรือเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ได้ถ่ายทอดความรู้และทักษะของตนให้เพื่อนร่วมงาน อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.53$) ท่านค้นหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย (เช่น อีเมล อินเทอร์เน็ต ห้องสมุด การอบรม หรือการสัมมนา) อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.46$) หน่วยงานส่งเสริมและให้ความรู้ทางด้านดิจิทัลภายในปีงบประมาณ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.31$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ หน่วยงานจัดและประเมินผลระดับความรู้ความเข้าใจหลังจบการอบรมหรือจบหลักสูตรด้านดิจิทัล อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.23$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.11 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการ
การศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล ในด้านนโยบายและการนำไปปฏิบัติ

(n = 263)

ด้านนโยบายและการนำไปปฏิบัติ	\bar{X}	S.D	ระดับ	ลำดับ
หน่วยงานมีนโยบายส่งเสริมการเป็นองค์กรดิจิทัล อย่างชัดเจน	4.33	.86	มาก	4
หน่วยงานวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นองค์กรดิจิทัล	4.36	.87	มาก	2
ทำนนำความรู้ที่ได้มาใหม่ มาเพิ่มทักษะและ พัฒนาการปฏิบัติงาน การวางแผน การตัดสินใจ แก้ไขปัญหา ลดข้อผิดพลาดและเวลาได้ อย่างมีประสิทธิภาพ	4.31	.90	มาก	5
หน่วยงานมีการจัดทำข้อตกลงในการประมวลผล ข้อมูล (Data Processing Agreement (DPA)) สำหรับกิจกรรมที่หน่วยงานมีบทบาทเป็น ผู้ประมวลผลข้อมูล (Data Processor)	4.44	.70	มาก	1
หน่วยงานมีการจัดทำบันทึกการประมวลผล ข้อมูลส่วนบุคคล (Record of Processing Activities: ROPA)	4.34	.85	มาก	3
รวม	4.36	0.84	มาก	

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการ
พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในด้านนโยบายและการนำไป
ปฏิบัติ ภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.36$) เมื่อพิจารณาแต่ละข้อคำถาม พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ย
มากที่สุด คือ หน่วยงานมีการจัดทำข้อตกลงในการประมวลผลข้อมูล (Data Processing Agreement
(DPA)) สำหรับกิจกรรมที่หน่วยงานมีบทบาทเป็นผู้ประมวลผลข้อมูล (Data Processor) อยู่ในระดับ
มาก ($\bar{X} = 4.44$) รองลงมา หน่วยงานวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อการปรับเปลี่ยนเป็น
องค์กรดิจิทัล อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.36$) หน่วยงานมีการจัดทำบันทึกการประมวลผลข้อมูล
ส่วนบุคคล (Record of Processing Activities: ROPA) อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.34$) หน่วยงานมี
นโยบายส่งเสริมการเป็นองค์กรดิจิทัลอย่างชัดเจน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.33$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ย

น้อยที่สุด คือ ท่านนำความรู้ที่ได้มาใหม่ มาเพิ่มทักษะและ พัฒนาการปฏิบัติงาน การวางแผน การตัดสินใจ แก้ไขปัญหา ลดข้อผิดพลาดและเวลาได้อย่างมีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.31$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.12 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล ในด้านการนำนวัตกรรมมาใช้

(n = 263)

ด้านการนำนวัตกรรมมาใช้	\bar{X}	S.D	ระดับ	ลำดับ
มีการนำนวัตกรรมใหม่ๆ ในการรายงานผลการดำเนินงานมาใช้	4.31	.87	มาก	3
หน่วยงานของท่านมีการเชื่อมต่อผ่านแพลตฟอร์มของหน่วยงานอื่นเพื่อเปิดให้บริการภาคประชาชน ภาครัฐกิจ หรือภาครัฐ	4.32	.82	มาก	2
หน่วยงานจัดให้มีเทคโนโลยีที่เพียงพอแก่การใช้ ถ่ายทอดความรู้และการบริการความรู้	4.30	.86	มาก	4
ท่านและบุคลากรในหน่วยงานมีการใช้เทคโนโลยี เพื่อช่วยในการเรียนรู้ เช่น E-mail, Web board เป็นต้น	4.27	.88	มาก	5
หน่วยงานของท่านสามารถให้บริการโดยไม่เรียก สำนวนบัตรประชาชน, สำนวนทะเบียนบ้าน และสำเนาเอกสารอื่นๆ ที่ออกโดยราชการ สำหรับทุกบริการ	4.42	.74	มาก	1
รวม	4.33	0.83	มาก	

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในด้านการนำนวัตกรรมมาใช้ ภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.33$) เมื่อพิจารณาแต่ละข้อคำถาม พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ หน่วยงานของท่านสามารถให้บริการโดยไม่เรียก สำนวนบัตรประชาชน, สำนวนทะเบียนบ้าน และสำเนาเอกสารอื่นๆ ที่ออกโดยราชการ สำหรับทุกบริการ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.42$) รองลงมา หน่วยงานของท่านมีการเชื่อมต่อผ่านแพลตฟอร์มของหน่วยงานอื่นเพื่อเปิดให้บริการภาคประชาชน

ภาคธุรกิจ หรือภาครัฐ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.32$) มีการนำนวัตกรรมใหม่ๆ ในการรายงานผลการดำเนินงานมาใช้ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.31$) หน่วยงานจัดให้มีเทคโนโลยีที่เพียงพอแก่การใช้ ถ่ายทอดความรู้และการบริการความรู้ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.30$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ท่านและบุคลากรในหน่วยงานมีการใช้เทคโนโลยี เพื่อช่วยในการเรียนรู้ เช่น E-mail, Web board เป็นต้น อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.27$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.13 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล ในด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของการเป็นระบบราชการ

(n = 263)

ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของการเป็นระบบราชการ	\bar{X}	S.D	ระดับ	ลำดับ
ท่านมีส่วนร่วมในการปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุผลสัมฤทธิ์	4.20	1.01	มาก	4
หน่วยงานของท่านกำหนดตัวชี้วัดอย่างเป็นรูปธรรมที่สามารถวัดผลการปฏิบัติงานเทียบกับเป้าหมายที่กำหนด	4.38	.79	มาก	2
ผลการปฏิบัติงานขององค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ	4.36	.84	มาก	3
หน่วยงานปรับกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการโดยใช้ข้อมูลที่ได้จากการประเมินและติดตามตรวจสอบ	4.42	.74	มาก	1
ประชาชนมีโอกาสในการสะท้อนผลความรู้ความเข้าใจ ความคิด และข้อเสนอแนะต่างๆ ในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กรมีประสิทธิภาพ	4.38	.78	มาก	2
รวม	4.35	0.83	มาก	

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของการเป็นระบบราชการภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.35$) เมื่อพิจารณาแต่ละข้อคำถาม พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ หน่วยงานปรับกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการโดยใช้ข้อมูลที่ได้จากการประเมินและติดตามตรวจสอบ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.42$) รองลงมา หน่วยงานของท่านกำหนด

ตัวชี้วัดอย่างเป็นรูปธรรมที่สามารถวัดผลการปฏิบัติงานเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดและประชาชนมีโอกาสในการสะท้อนผลความรู้ความเข้าใจ ความคิด และข้อเสนอแนะต่างๆ ในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การมีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.38$) ผลการปฏิบัติงานขององค์การสามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.36$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ท่านมีส่วนร่วมในการปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์การให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.20$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.14 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล ภาพรวม

(n = 263)

การพัฒนาองค์การ	\bar{X}	S.D	ระดับ	ลำดับ
Digital Mindset	4.34	.74	มาก	3
Digital Processes	4.41	.69	มาก	2
Digital Skill	4.41	.67	มาก	2
Digital Culture	4.48	.62	มาก	1
รวม	3.57	.59	มาก	

จากตารางที่ 4.14 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.41$) เมื่อพิจารณาแต่ละด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ Digital Culture อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.48$) รองลงมา คือ Digital Processes และ Digital Skill อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.41$) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ Digital Mindset อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.34$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.15 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการ
การศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล ด้าน Digital Mindset

(n = 263)

การเป็นองค์กรดิจิทัล (Digital Organization)	\bar{X}	S.D	ระดับ	ลำดับ
ท่านเข้าใจและมีมุมมองในการปรับเปลี่ยนไปสู่ องค์กรดิจิทัล (Digital Mindset)	4.28	.91	มาก	3
หน่วยงานของท่านมีความพร้อมต่อการปรับเปลี่ยน ไปสู่องค์กรดิจิทัล	4.40	.73	มาก	1
ท่านมีความพร้อมในการปฏิบัติงานในองค์กรดิจิทัล	4.33	.79	มาก	2
รวม	4.34	.74	มาก	

จากตารางที่ 4.15 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ
ระดับการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล Digital
Mindset อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.34$) เมื่อพิจารณาแต่ละข้อคำถาม พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด
คือ หน่วยงานของท่านมีความพร้อมต่อการปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กรดิจิทัล อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} =$
4.40) รองลงมา ท่านมีความพร้อมในการปฏิบัติงานในองค์กรดิจิทัล อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.33$)
และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ท่านเข้าใจและมีมุมมองในการปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กรดิจิทัล อยู่ใน
ระดับมาก ($\bar{X} = 4.28$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.16 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการ
การศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล ด้าน Digital Processes

(n = 263)

การเป็นองค์กรดิจิทัล (Digital Organization)	\bar{X}	S.D	ระดับ	ลำดับ
หน่วยงานของท่านมีระบบงานและกระบวนการทำงานภายในที่จะปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กรดิจิทัล (Digital Processes)	4.49	.65	มาก	1
ท่านเข้าใจระบบและกระบวนการทำงานภายในที่จะปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กรดิจิทัล	4.36	.78	มาก	3
หน่วยงานของท่านมีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลด้านกระบวนการอัตโนมัติ (Process Automation) มาช่วยลดขั้นตอนการทำงาน หรือทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ	4.37	.82	มาก	2
รวม	4.11	.69	มาก	

จากตารางที่ 4.16 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล ด้าน Digital Processes อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.41$) เมื่อพิจารณาแต่ละข้อคำถาม พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ หน่วยงานของท่านมีระบบงานและกระบวนการทำงานภายในที่จะปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กรดิจิทัล (Digital Processes) อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.49$) รองลงมา คือ หน่วยงานของท่านมีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลด้านกระบวนการอัตโนมัติ (Process Automation) มาช่วยลดขั้นตอนการทำงาน หรือทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.37$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ท่านเข้าใจระบบและกระบวนการทำงานภายในที่จะปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กรดิจิทัล อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.36$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.17 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการ
การศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล ด้าน Digital Skill

(n = 263)

การเป็นองค์กรดิจิทัล (Digital Organization)	\bar{X}	S.D	ระดับ	ลำดับ
ท่านมีความรู้ ความสามารถ ตลอดจนทักษะ ในการใช้เทคโนโลยี ในการปรับเปลี่ยนไปสู่ องค์กรดิจิทัล (Digital Skill)	4.30	.87	มาก	3
ท่านต้องการพัฒนาสมรรถนะและทักษะ ในการปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กรดิจิทัล	4.35	.79	มาก	2
ท่านต้องการหาประสบการณ์เพิ่มเติมในการปฏิบัติงาน ในองค์กรดิจิทัล	4.57	.63	มากที่สุด	1
รวม	4.41	.67	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.17 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล ด้าน Digital Skill อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.41$) เมื่อพิจารณาแต่ละข้อคำถาม พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ท่านต้องการหาประสบการณ์เพิ่มเติมในการปฏิบัติงานในองค์กรดิจิทัล อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.57$) รองลงมา คือ ท่านต้องการพัฒนาสมรรถนะและทักษะในการปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กรดิจิทัล อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.35$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ท่านมีความรู้ ความสามารถ ตลอดจนทักษะในการใช้เทคโนโลยี ในการปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กรดิจิทัล อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.30$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.18 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการ
การศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล ด้าน Digital Culture

(n = 263)

การเป็นองค์กรดิจิทัล (Digital Organization)	\bar{X}	S.D	ระดับ	ลำดับ
หน่วยงานของท่านมีวัฒนธรรมองค์การ ในการปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กรดิจิทัล	4.55	.63	มากที่สุด	1
ท่านยอมรับวัฒนธรรมการปรับปรุงการทำงาน ในการ ปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กรดิจิทัล (Digital Culture)	4.33	.86	มาก	3
หน่วยงานของท่านมีวัฒนธรรมองค์การที่สอดคล้องต่อ การปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กรดิจิทัล	4.55	.65	มากที่สุด	2
รวม	4.48	.62	มาก	

จากตารางที่ 4.18 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ
ระดับการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล ด้าน Digital
Culture อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.83$) เมื่อพิจารณาแต่ละข้อคำถาม พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด
คือ หน่วยงานของท่านมีวัฒนธรรมองค์การในการปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กรดิจิทัลและหน่วยงานของ
ท่านมีวัฒนธรรมองค์การที่สอดคล้องต่อการปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กรดิจิทัล อยู่ในระดับมาก
($\bar{X} = 4.56$) รองลงมา คือ หน่วยงานของท่านมีวัฒนธรรมองค์การที่สอดคล้องต่อการปรับเปลี่ยนไปสู่อ
องค์กรดิจิทัล อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.33$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ท่านยอมรับวัฒนธรรม
การปรับปรุงการทำงาน ในการปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กรดิจิทัล อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.33$)
ตามลำดับ

3. ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล

การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติ Pearson Correlation รายละเอียดดังตาราง ที่ 4.19

สมมติฐานทางการศึกษาที่ 1

H_0 : มีปัจจัยอย่างน้อย 2 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล

H_1 : มีปัจจัยน้อยกว่า 2 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล

ตารางที่ 4.19 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล

(n=263)

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กร	การเป็นองค์กรดิจิทัล		
	r	sig	N
ด้านการนำองค์กร	.82**	.00	263
ด้านโครงสร้างองค์กร	.83**	.00	263
ด้านการพัฒนาบุคลากร	.86**	.00	263
ด้านนโยบายและการนำไปปฏิบัติ	.88**	.00	263
ด้านการนำนวัตกรรมมาใช้	.89**	.00	263
ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของการเป็นระบบราชการ 4.0	.89**	.00	263
รวม	.91**	.00	263

**ความสัมพันธ์มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.19 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล โดยใช้การทดสอบค่าทางสถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ความสัมพันธ์ของการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล โดยภาพรวมมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ($r = 0.91$) แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .01

เมื่อพิจารณาทางด้านพบว่า

ด้านการนำนวัตกรรมมาใช้ มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงต่อการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล ($r = 0.89$) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 ดังนั้น ผลการทดสอบจึงสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของการเป็นระบบราชการ 4.0 มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงต่อการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล ($r = 0.89$) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 ดังนั้น ผลการทดสอบจึงสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ด้านนโยบายและการนำไปปฏิบัติ มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับผลสัมฤทธิ์ต่อการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล ($r = 0.88$) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 ดังนั้น ผลการทดสอบจึงสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ด้านการพัฒนาบุคลากร มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับผลสัมฤทธิ์ต่อการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล ($r = 0.86$) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 ดังนั้น ผลการทดสอบจึงสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ด้านโครงสร้างองค์กร มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงต่อการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล ($r = 0.83$) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 ดังนั้น ผลการทดสอบจึงสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ด้านการนำองค์กร มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงต่อการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล ($r = 0.82$) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 ดังนั้น ผลการทดสอบจึงสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

จึงสรุปได้ว่า มีปัจจัยอย่างน้อย 2 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล จึงยอมรับสมมติฐานหลัก แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรที่มีผลการดำเนินงานในระดับสูง จะส่งผลให้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานก้าวสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลในระดับสูงเช่นกัน

4. ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล

ผลการทดสอบสมมติฐานการศึกษา รายละเอียดดังตารางที่ 4.20 – ตารางที่ 4.28
สมมติฐานทางการศึกษาที่ 2

$$H_0: \mu_1 = \mu_2$$

หมายถึง เพศของกลุ่มตัวอย่างที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรเพื่อการเป็นองค์กรดิจิทัลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่แตกต่างกัน

$$H_1: \mu_1 \neq \mu_2$$

หมายถึง เพศของกลุ่มตัวอย่างที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรเพื่อการเป็นองค์กรดิจิทัลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานแตกต่างกัน

จากการทดสอบสมมติฐาน ปรากฏผลดังตารางที่ 4.20

ตารางที่ 4.20 ผลเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรเพื่อการเป็นองค์กรดิจิทัลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมจำแนกตามเพศ

เพศ	N	\bar{X}	S.D	t	Sig.
ชาย	84	4.41	.629	.91	.34
หญิง	179	4.40	.670		
รวม	263	4.41			

(n=263)

*มีระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

จากตารางที่ 4.20 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลผลเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล โดยรวมจำแนกตามเพศ จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ความคิดเห็นต่อการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล มีค่า Sig. (2-tailed) มากกว่า .05 จึงยอมรับสมมติฐานหลัก (H0) และปฏิเสธสมมติฐาน (H1) จึงสรุปได้ว่า เพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สมมติฐานทางการศึกษาที่ 3

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2 = \mu_3$$

หมายถึง อายุของกลุ่มตัวอย่างที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรเพื่อการเป็นองค์การดิจิทัลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไม่แตกต่างกัน

$$H_1 : \mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3$$

หมายถึง อายุของกลุ่มตัวอย่างที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรเพื่อการเป็นองค์การดิจิทัลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แตกต่างกัน

จากการทดสอบสมมติฐาน ปรากฏผลดังตารางที่ 4.21

ตารางที่ 4.21 ผลเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์การดิจิทัล โดยรวมจำแนกตามอายุ

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	6.62	3	2.20	5.37	.00
ภายในกลุ่ม	106.28	259	.41		
รวม	112.90	262			

(n=263)

*มีระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

จากตารางที่ 4.21 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลผลเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์การดิจิทัล โดยรวมจำแนกตามอายุ จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ความคิดเห็นต่อการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์การดิจิทัล มีค่า Sig. (2-tailed) น้อยกว่า .05 จึงปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H0) และยอมรับสมมติฐาน (H1) จึงสรุปได้ว่า อายุของกลุ่มตัวอย่างที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์การดิจิทัลแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงต้องนำไปทดสอบค่า LSD (Least Significant Difference) ดังตารางที่ 4.22

ตารางที่ 4.22 ผลการทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นต่อการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล โดยรวมจำแนกตามอายุ เป็นรายคู่

(n=263)

อายุ	\bar{X}	ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 30 ปี	31-40 ปี	41-50 ปี	51 ปี ขึ้นไป
		49.80	28.10	9.90	12.20
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 30 ปี	49.80	-	-	-	-
31-40 ปี	28.10	.04	-	-	-
41-50 ปี	9.90	.19	.14	-	-
51 ปี ขึ้นไป	12.20	.56*	.51*	.36*	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.22 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล ต่างกัน 3 คู่ ได้แก่ 1) ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุต่ำกว่าหรือเท่ากับ 30 ปี กับ อายุ 51 ปี ขึ้นไป 2) ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 31-40 ปี กับ อายุ 51 ปี ขึ้นไป 3) ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 41-50 ปี กับ อายุ 51 ปี ขึ้นไป แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนคู่อื่นไม่พบความแตกต่าง

สมมติฐานทางการศึกษาที่ 4

$$H_0: \mu_1 = \mu_2$$

หมายถึง ระดับการศึกษาของกลุ่มตัวอย่างที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรเพื่อการเป็นองค์กรดิจิทัลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไม่แตกต่างกัน

$$H_1: \mu_1 \neq \mu_2$$

หมายถึง ระดับการศึกษาของกลุ่มตัวอย่างที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลของ ไม่แตกต่างกัน

$$H_1: \mu_1 \neq \mu_2$$

หมายถึง ระดับการศึกษาของกลุ่มตัวอย่างที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล แตกต่างกัน

จากการทดสอบสมมติฐาน ปรากฏผลดังตารางที่ 4.23

ตารางที่ 4.23 ผลเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
สู่การเป็นองค์กรดิจิทัล โดยรวมจำแนกตามระดับการศึกษา

(n=263)

ระดับการศึกษา	N	\bar{X}	S.D	t	Sig.
ต่ำกว่าปริญญาตรี	13	4.87	.258	2.10	.00
ปริญญาตรี	169	4.48	.649		
รวม	263	4.68			

*มีระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

จากตารางที่ 4.23 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลผลเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล โดยรวมจำแนกตามระดับการศึกษา จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ความคิดเห็นต่อการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล มีค่า Sig. (2-tailed) น้อยกว่า .05 จึงปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H0) และยอมรับสมมติฐาน (H1) จึงสรุปได้ว่า ระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรเพื่อการเป็นองค์กรดิจิทัลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สมมติฐานทางการศึกษาที่ 5

$$H_0: \mu_1 = \mu_2 = \mu_3$$

หมายถึง อายุราชการของกลุ่มตัวอย่างที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล ไม่แตกต่างกัน

$$H_1: \mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3$$

หมายถึง อายุราชการของกลุ่มตัวอย่างที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล แตกต่างกัน

จากการทดสอบสมมติฐาน ปรากฏผลดังตารางที่ 4.24

ตารางที่ 4.24 ผลเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
สู่การเป็นองค์กรดิจิทัล โดยรวมจำแนกตามอายุราชการ

(n=263)

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	8.69	3	2.90	7.20	.00
ภายในกลุ่ม	104.20	259	.40		
รวม	112.90	262			

*มีระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

จากตารางที่ 4.24 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลผลเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล โดยรวมจำแนกตามอายุราชการ จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ความคิดเห็นต่อการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล มีค่า Sig. (2-tailed) น้อยกว่า .05 จึงปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H0) และยอมรับสมมติฐาน (H1) จึงสรุปได้ว่า อายุราชการต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงต้องนำไปทดสอบค่า LSD (Least Significant Difference) ดังตารางที่ 4.25

ตารางที่ 4.25 ผลการทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นต่อการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล จำแนกตามอายุราชการ เป็นรายคู่

(n=263)

อายุราชการ	\bar{X}	ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี	6-10 ปี	11-20 ปี	21 ปี ขึ้นไป
		49.80	28.10	9.90	12.20
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี	49.80	-	-	-	-
6-10 ปี	28.10	-.17	-	-	-
11-20 ปี	9.90	.16	.34*	-	-
21 ปี ขึ้นไป	12.20	.42*	.60*	.26	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.25 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุราชการต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล ต่างกัน 3 คู่ ได้แก่ 1) ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุราชการ ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี กับ 21 ปี ขึ้นไป 2) ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุราชการ 6-10 ปี กับ 11-20 ปี 3) ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุราชการ 6-10 ปี กับ 21 ปี ขึ้นไป แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนคู่อื่นไม่พบความแตกต่าง

สมมติฐานทางการศึกษาที่ 6

$$H_0: \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4 = \mu_5 = \mu_6 = \mu_7 = \mu_8 = \mu_9 = \mu_{10}$$

หมายถึง ระดับตำแหน่งของกลุ่มตัวอย่างที่แตกต่ากันมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล ไม่แตกต่ากัน

$$H_1: \mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3 \neq \mu_4 \neq \mu_5 \neq \mu_6 \neq \mu_7 \neq \mu_8 \neq \mu_9 \neq \mu_{10}$$

หมายถึง ระดับตำแหน่งของกลุ่มตัวอย่างที่แตกต่ากันมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล แตกต่ากัน

จากการทดสอบสมมติฐาน ปรากฏผลดังตารางที่ 4.26

ตารางที่ 4.26 ผลเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล โดยรวมจำแนกตามระดับตำแหน่ง

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	15.53	9	1.72	4.48	.00
ภายในกลุ่ม	97.37	253	.38		
รวม	112.90	262			

*มีระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

จากตารางที่ 4.26 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลผลเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล โดยรวมจำแนกตามระดับตำแหน่ง จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ความคิดเห็นต่อการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล มีค่า Sig. (2-tailed) น้อยกว่า .05 จึงปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H0) และยอมรับสมมติฐาน (H1) จึงสรุปได้ว่า ระดับตำแหน่งต่ากัน มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลแตกต่ากัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สมมติฐานทางการศึกษาที่ 7

$$H_0: \mu_1 = \mu_2 = \mu_3$$

หมายถึง รายได้ต่อเดือนของกลุ่มตัวอย่างที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรเพื่อการเป็นองค์กรดิจิทัลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไม่แตกต่างกัน

$$H_1: \mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3$$

หมายถึง รายได้ต่อเดือนของกลุ่มตัวอย่างที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรเพื่อการเป็นองค์กรดิจิทัลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แตกต่างกัน

จากการทดสอบสมมติฐาน ปรากฏผลดังตารางที่ 4.27

ตารางที่ 4.27 ผลเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล โดยรวมจำแนกตามรายได้ต่อเดือน

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	7.83	2	3.91	9.69	.00
ภายในกลุ่ม	105.06	260	.40		
รวม	112.90	262			

(n=263)

*มีระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

จากตารางที่ 4.27 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลผลเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล โดยรวมจำแนกตามรายได้ต่อเดือน จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ความคิดเห็นต่อการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล มีค่า Sig. (2-tailed) น้อยกว่า .05 จึงปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H0) และยอมรับสมมติฐาน (H1) จึงสรุปได้ว่า รายได้ต่อเดือนต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงต้องนำไปทดสอบค่า LSD (Least Significant Difference) ดังตารางที่ 4.28

ตารางที่ 4.28 ผลการทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นต่อการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล จำแนกตามรายได้ต่อเดือน เป็นรายคู่

(n=263)

รายได้ต่อเดือน	\bar{X}	ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 15,000 บาท	15,001 – 30,000 บาท	30,001 บาท ขึ้นไป
		7.60	72.60	19.80
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 15,000 บาท	7.60	-	-	-
15,001 – 30,000 บาท	72.60	-.26	-	-
30,001 บาท ขึ้นไป	19.80	.15	.42*	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.28 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้ต่อเดือนต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล ต่างกัน 1 คู่ คือ ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้ต่อเดือน 15,001 – 30,000 บาท กับ 30,001 บาท ขึ้นไปแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนคู่อื่นไม่พบความแตกต่าง

5. ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล

จากการที่ผู้ตอบแบบสอบถามได้ตอบแบบสอบถามในส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะในการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล สรุปได้ดังนี้

1) ด้านปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล

1.1 ด้านการนำองค์กร ผู้บริหารควรมีวิสัยทัศน์ด้านการพัฒนาสู่องค์กรดิจิทัลอย่างจริงจัง และปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง ตลอดจนส่งเสริมให้หน่วยงานนำไปปฏิบัติอย่างมีรูปธรรม

1.2 ด้านโครงสร้างองค์กร ควรมีการยุบรวมโครงสร้างองค์กรที่มีภารกิจซ้ำซ้อน ไม่ตอบสนองต่อการพัฒนาเทคโนโลยี และเอื้อต่อการปฏิบัติงานด้านดิจิทัล

1.3 ด้านการพัฒนาบุคลากร จัดอบรมให้ความรู้และส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้ที่จะพัฒนาทักษะทางเทคโนโลยีอยู่เสมอ ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาด้วยตนเองหรือได้รับการพัฒนาจากองค์กร

1.4 ด้านนโยบายและการนำไปปฏิบัติ ควรมีนโยบายที่ชัดเจนในการพัฒนารูปแบบการนำเทคโนโลยีมาใช้ และเมื่อใช้แล้วก็ไม่ควรปฏิบัติงานซ้ำซ้อนในรูปแบบ paper อีก

1.5 ด้านการนำนวัตกรรมมาใช้ ควรปรับเปลี่ยนระบบให้เป็นดิจิทัลมากขึ้น เพื่อลดการใ้้กระดาษ และนำข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงานให้มากขึ้น เพราะในปัจจุบันยังถือว่าไม่ได้มีการนำเอานวัตกรรมมาใช้เท่าที่ควร

1.6 ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของการเป็นระบบราชการ 4.0 ควรมีการพัฒนาและบูรณาการด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของการเป็นระบบราชการ 4.0 โดยเน้นตอบสนองความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ ตลอดจนส่งเสริมให้บุคลากรมี Mindset ที่ดีต่อระบบราชการ ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และมีประสิทธิภาพในการทำงาน

2) ข้อเสนอแนะในการพัฒนาประสิทธิภาพการพัฒนาศักยภาพองค์กรการศึกษาระดับพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล

2.1 Digital Mindset ปรับทัศนคติของคนในองค์กรให้เห็นว่าการเรียนรู้ดิจิทัลเป็นเรื่องง่าย และมีประโยชน์ สามารถเรียนรู้ได้เท่ากันกันไม่ว่าจะเป็น Gen ไหน ส่งเสริมให้บุคลากรมีทัศนคติแบบ Growth Mindset

2.2 Digital Processes ควรมี Cloud Storage ไว้เก็บข้อมูล เช่น Google Drive (ปัจจุบันแต่ละฝ่ายต้องใช้ version ฟรี ทำให้มีข้อจำกัดในการเก็บข้อมูล (เป็นเครื่องมือที่ใช้ส่งงาน รีวิวงาน และแก้ไขงาน) /ควรมีการรับระบบรับส่งหนังสือราชการออนไลน์ให้ครอบคลุมทุกหน่วยงาน/ สังกัด /ศรช/เขต เพื่อลดขั้นตอนการส่ง paper และการทำงานที่ซ้ำซ้อน

2.3 Digital Skills ควรมีการพัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ และติดตามประเมินผลเป็นระยะ ตลอดจนจัดอบรมพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลให้เหมาะสมกับตำแหน่งและระบบงานที่จำเป็นต้องใช้ในองค์กร อีกทั้งส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการคิดค้นนวัตกรรมด้านดิจิทัลที่สามารถนำมาใช้ในองค์กรได้ พร้อมทั้ง ตอบแทนด้วยเงินรางวัลตามสมควร

2.4 Digital Culture สร้างแนวทางปฏิบัติแบบ Digital Culture โดยส่งเสริมให้พนักงานทดลองสิ่งใหม่อย่างรวดเร็ว การเรียนรู้ของพนักงานทั้งจากการฝึกอบรมและจากการทำงานจริง ตลอดจนให้อิสระในการสร้างทีมงาน ไม่ว่าจะเป็ทีมจากภายในและภายนอก ในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเชื่อมโยงการปฏิบัติงาน เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน สู่การปรับตัวไปสู่วิถีชีวิตการทำงานแบบใหม่ New Normal / Next Normal และสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สร้างช่องทางในการสื่อสารและการแชร์ข้อมูลการทำงานร่วมกัน

บทที่ 5

สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง “การพัฒนาทักษะสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล” ครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยมีวัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาระดับการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่างๆ กับการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล
4. เพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล

โดยผู้ศึกษาได้แจกแบบสอบถามด้วยการสุ่มตัวอย่างใช้แบบอาศัยความน่าจะเป็น (Probability Sampling) ด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Sampling) แบบบังเอิญ (Accidental Sampling) ข้าราชการสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 263 คน ด้วยสูตรของ Taro Yamane และการสุ่มแบบชั้นภูมิแบ่งสัดส่วน (Stratified Random Sampling) โดยแบ่งกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 10 กลุ่มจาก 10 ระดับตำแหน่ง ตามสัดส่วนของประชากรแต่ละระดับตำแหน่ง โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล ซึ่งมีการทดสอบคุณภาพของแบบสอบถามด้วยค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (IOC) มีค่า = 0.85 และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ = 0.97 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ สถิติเชิงพรรณนา เพื่อบรรยายลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และสถิติเชิงอ้างอิง เพื่อทดสอบสมมติฐาน โดยใช้สถิติ t-Test, F-test, การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way Anova) ผู้ศึกษานำมาสรุป อภิปรายผล และเสนอแนะ ตามลำดับดังต่อไปนี้

1. สรุปการศึกษา

จากการศึกษาเรื่อง การพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล ผู้ศึกษาได้นำมาสรุปผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ได้ ดังนี้

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 179 คน คิดเป็นร้อยละ 68.10 มีอายุ 31-40 ปี จำนวน 122 คน คิดเป็นร้อยละ 46.40 ระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 169 คน คิดเป็นร้อยละ 64.30 อายุราชการต่ำกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี จำนวน 131 คน คิดเป็นร้อยละ 49.80 ตำแหน่งระดับปฏิบัติการ จำนวน 95 คน คิดเป็นร้อยละ 36.10 รายได้ต่อเดือน 15,001 – 30,000 บาท จำนวน 191 คน คิดเป็นร้อยละ 72.60

1.1 ตามวัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อศึกษาระดับการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาพรวมทุกด้าน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.57$) เมื่อพิจารณาแต่ละด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านการพัฒนาบุคลากร อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.48$) รองลงมา ด้านโครงสร้างองค์กรและด้านนโยบายและการนำไปปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.36$) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของการเป็นระบบราชการ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.35$) ด้านการนำนวัตกรรมมาใช้ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.33$) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการนำองค์กร อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.32$) ตามลำดับ

ระดับการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล ภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.41$) เมื่อพิจารณาแต่ละด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ Digital Culture อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.48$) รองลงมา คือ Digital Processes และ Digital Skill อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.41$) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ Digital Mindset อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.34$) ตามลำดับ

1.2 ตามวัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ความสัมพันธ์ของการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล โดยภาพรวมมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ($r = 0.915$) แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .01 จึงสรุปได้ว่า มีปัจจัยอย่างน้อย 2 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล จึงยอมรับสมมติฐานหลัก แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรที่มีผลการดำเนินงานในระดับสูง จะส่งผลให้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานก้าวสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลในระดับสูงเช่นกัน

1.3 ตามวัตถุประสงค์ที่ 3 เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ อายุราชการ รายได้ต่อเดือนของกลุ่มตัวอย่างที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีผลการทดสอบความแตกต่างดังนี้

อายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรเพื่อการเป็นองค์กรดิจิทัลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ต่างกัน 3 คู่ ได้แก่ 1) ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุต่ำกว่าหรือเท่ากับ 30 ปี กับ อายุ 51 ปี ขึ้นไป 2) ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 31-40 ปี กับ อายุ 51 ปี ขึ้นไป 3) ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 41-50 ปี กับ อายุ 51 ปี ขึ้นไป แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนคู่อื่นไม่พบความแตกต่าง

อายุราชการต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรเพื่อการเป็นองค์กรดิจิทัลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ต่างกัน 3 คู่ ได้แก่ 1) ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุราชการ ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี กับ 21 ปี ขึ้นไป 2) ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุราชการ 6-10 ปี กับ 11-20 ปี 3) ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุราชการ 6-10 ปี กับ 21 ปี ขึ้นไป แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนคู่อื่นไม่พบความแตกต่าง

รายได้ต่อเดือนต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรเพื่อการเป็นองค์กรดิจิทัลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ต่างกัน 1 คู่ คือ ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้ต่อเดือน 15,001 – 30,000 บาท กับ 30,001 บาท ขึ้นไปแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนคู่อื่นไม่พบความแตกต่าง

1.4 ตามวัตถุประสงค์ที่ 4 เพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลของ พบว่า จากการที่ผู้ตอบแบบสอบถามได้ตอบแบบสอบถามในส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะในการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล สรุปได้ดังนี้

1) ด้านปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล

(1) ด้านการนำองค์กร ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ด้านการพัฒนาสู่องค์กรดิจิทัล และปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง ตลอดจนส่งเสริมให้หน่วยงานนำไปปฏิบัติอย่างมีรูปธรรม

(2) ด้านโครงสร้างองค์กร ปรับโครงสร้างองค์กรที่มีภารกิจซ้ำซ้อน โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาช่วย

(3) ด้านการพัฒนาบุคลากร จัดอบรมให้ความรู้และส่งเสริมการพัฒนาทักษะทางเทคโนโลยี ทั้งการพัฒนาด้วยตนเองหรือหลักสูตรจากองค์การ

(4) ด้านนโยบายและการนำไปปฏิบัติ มีนโยบายชัดเจนในการพัฒนาระบบดิจิทัล และเน้นรูปแบบการทำงานแบบ paper less

(5) ด้านการนำนวัตกรรมมาใช้ นำข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงาน

(6) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของการเป็นระบบราชการ 4.0 มีการพัฒนาและบูรณาการด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของการเป็นระบบราชการ 4.0 โดยเน้นตอบสนองความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ ตลอดจนส่งเสริมให้บุคลากรมี Mindset ที่ดีต่อระบบราชการ

2) ข้อเสนอแนะในการพัฒนาประสิทธิภาพการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล

(1) Digital Mindset ปรับทัศนคติด้านการเรียนรู้ดิจิทัลให้เป็นเรื่องง่าย และมีประโยชน์ สามารถเรียนรู้ได้เท่าทันกันไม่ว่าจะเป็น Gen ไหน ส่งเสริมการมีทัศนคติแบบ Growth Mindset

(2) Digital Processes ควรมี Cloud Storage ไว้เก็บข้อมูล เช่น Google Drive/ ใช้ระบบรับส่งหนังสือราชการออนไลน์ เพื่อลดขั้นตอนการส่ง paper และการทำงานที่ซ้ำซ้อน

(3) Digital Skills พัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ และติดตามประเมินผลเป็นระยะ ตลอดจน จัดอบรมพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลให้เหมาะสมกับตำแหน่ง และระบบงานที่จำเป็นต้องใช้ในองค์กร อีกทั้ง ส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการคิดค้นนวัตกรรมด้านดิจิทัลที่สามารถนำมาใช้ในองค์กรได้ พร้อมทั้ง ตอบแทนด้วยเงินรางวัลตามสมควร

(4) Digital Culture สร้างแนวทางปฏิบัติแบบ Digital Culture โดยส่งเสริมให้บุคลากรได้ทดลองสิ่งใหม่ ทั้งจากการฝึกอบรมและจากการทำงานจริง ตลอดจนให้อิสระในการสร้างทีมงาน ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเชื่อมโยงการปฏิบัติงาน เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน สู่การปรับตัวไปสู่วิถีชีวิตการทำงานแบบใหม่ New Normal / Next Normal และสร้างองค์การให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สร้างช่องทางในการสื่อสารและการแชร์ข้อมูลการทำงานร่วมกัน

2. อภิปรายผล

ผลการศึกษาการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล สามารถนำมาอภิปรายผลตามสมมติฐานทางการศึกษา พบว่า

2.1 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาพรวมทุกด้าน อยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในด้านการนำองค์กร ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านพัฒนาบุคลากร ด้านนโยบายและการนำไปปฏิบัติ ด้านการนำนวัตกรรมมาใช้ และด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของการเป็นระบบราชการ 4.0 สามารถดำเนินการพัฒนาได้ดี เนื่องจากได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีจากบุคลากร และมีกระบวนการดำเนินงานที่ดีจึงทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในระดับที่ดี เมื่อพิจารณา 3 ลำดับแรก พบว่า ด้านพัฒนาบุคลากร อยู่ในระดับมาก หมายความว่า สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสามารถดำเนินการพัฒนาบุคลากรได้ในระดับที่ดี เนื่องจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีนโยบายในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อการเป็นองค์กรดิจิทัล และส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถในด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในยุค Internet of thing โดยยึดหลักการทำงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ 4.0 ของกระทรวงศึกษาธิการ (พ.ศ. 2564-2565) ทำให้มีแบบแผนในการปฏิบัติงาน และตัวชี้วัดที่ชัดเจน สามารถดำเนินการไปสู่เป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ง่าย ในด้านของโครงสร้างองค์กรและด้านนโยบายและการนำไปปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก หมายถึง สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสามารถวางโครงสร้างองค์กรได้ดี และมีการนำนโยบายไปปฏิบัติได้ในระดับที่ดี ซึ่งผลการดำเนินงานในด้านต่างๆ ขององค์กรที่มีความสำเร็จได้ในระดับดีนั้น ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2550 : 436) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนาองค์กร (Organization Development) เป็นความพยายามเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างมีแบบแผน มีการวิเคราะห์ปัญหา วางแผนยุทธศาสตร์ และใช้ทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย หรือเป็นการพัฒนาระบบโดยมีส่วนร่วมทั้งองค์กร เริ่มจากระดับผู้บริหารลงสู่ระดับล่างทั้งองค์กร โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของถนอมวรรณ ช่างทอง (2562) ซึ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาและความเป็นองค์กรดิจิทัลของสถานศึกษา ในอำเภอท่าชนะ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 ผลการวิจัยปรากฏว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงสุดไปต่ำสุดได้ดังนี้ ด้านการทำงานเป็นทีมและการทำงานร่วมกัน ด้านการให้กำลังใจแก่บุคลากรในองค์กร ด้านการกำหนดภาระงาน ด้านการจัดหาทรัพยากร ด้านการสนับสนุนและให้กำลังใจบุคลากร ด้านการจัดอุปสรรคต่อการ สร้างสรรค์

นวัตกรรม ด้านการมีเสถียรภาพ และด้านผลงานนวัตกรรมที่ทำหาย ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะเกิดผลสัมฤทธิ์ได้ขึ้นอยู่กับนโยบายและการนำไปปฏิบัติของบุคลากร เพราะเป็นเครื่องมือหลักขององค์กร ที่จะบ่งชี้ทิศทางการดำเนินงานขององค์กร และเป้าหมายที่มีร่วมกันของคนในองค์กร จนนำไปสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ เกิดทีมงานที่มีคุณภาพ องค์กรคุณภาพ ตลอดจนโครงสร้าง องค์กรและการพัฒนาบุคลากร ก็มีความสำคัญในลำดับถัดมาที่ผู้นำหรือผู้บริหารต้องให้ความสำคัญ เพื่อการพัฒนาบุคลากรได้อย่างตรงจุดเหมาะสมกับตำแหน่งกับงานที่ได้รับมอบหมาย

2.2 ระดับการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล ภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณา 3 ลำดับแรก พบว่า Digital Culture อยู่ในระดับมาก แสดงว่า วัฒนธรรมทางดิจิทัลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลพัฒนาอยู่ในระดับดี ซึ่งหมายถึงการเตรียมความพร้อมเข้าสู่ยุคดิจิทัลขององค์กร ที่บุคลากรมีความพร้อมในระดับดี จะส่งผลให้นโยบายหรือแผนพัฒนาด้านดิจิทัลมุ่งไปสู่ความสำเร็จได้สูง นอกจากนี้ยังมีด้าน Digital Processes และ Digital Skill อยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่าองค์กรมีกระบวนการด้านดิจิทัลและบุคลากรมีทักษะด้านดิจิทัลในระดับสูง แสดงถึงประสิทธิภาพขององค์กร และบุคลากรในองค์กร ตลอดจนการคิดค้นกระบวนการงานด้านดิจิทัลและการตัดสินใจที่ดีของผู้บริหาร องค์กร ส่วนด้าน Digital Mindset อยู่ในระดับมาก ซึ่งจัดอยู่ในลำดับสุดท้ายถึงแม้ว่าบุคลากรในองค์กรจะมีกระบวนการทางความคิดเกี่ยวกับดิจิทัลในระดับที่ดี แต่ก็ยังต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพราะในอนาคตทุกคนต้องอยู่ในสังคมที่มีความเจริญก้าวหน้าทางด้านดิจิทัลสูง ทั้งในกระบวนการทำงานและการดำเนินชีวิตในปัจจุบัน ดังนั้น ทุกคนจึงควรปรับตัวและเตรียมตัวรับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอันใกล้นี้ เนื่องจากรัฐบาลก็ได้กำหนดนโยบายไทยแลนด์ 4.0 เป็นนโยบายของรัฐบาล ในการพัฒนาเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศ มีแนวคิดในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยความคิด สร้างสรรค์ นวัตกรรม และเทคโนโลยี ซึ่งนับว่าเป็นโมเดลเศรษฐกิจที่ทันสมัย อันจะนำพาประเทศไทยให้หลุดพ้นจากกับดักประเทศรายได้ปานกลาง กับดักความเหลื่อมล้ำและกับดักความไม่สมดุล พร้อมกับเปลี่ยนผ่านประเทศไทยไปสู่ประเทศในโลกรุ่นใหม่ที่มีความมั่นคง และยั่งยืน เพิ่มความเข้มแข็งจากภายในดำเนินไปควบคู่กับการเชื่อมโยงกับประชาคมโลก โดยอาศัยตามแนวคิด “ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” และมีมาตรการของการขับเคลื่อนอย่าง เป็นรูปธรรมผ่านกลไก “ประชารัฐ” ไทยแลนด์ 4.0 จึงเป็นนโยบายของรัฐในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรม โดยมีแนวคิดที่สำคัญ คือ การขับเคลื่อนภายในสู่ภายนอก โดยการขับเคลื่อนจากภายใน โดยผลการศึกษาของผู้วิจัยสอดคล้องกับงานวิจัยของถนอมวรรณ ช่างทอง (2562) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาและความเป็นองค์กรดิจิทัลของสถานศึกษา ในอำเภอท่าชนะ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 ผลการวิจัยปรากฏว่า ความเป็นองค์กรดิจิทัลโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามลำดับดังต่อไปนี้ ด้านวัฒนธรรม

องค์การ ด้านบุคลากร ด้านโครงสร้างและกระบวนการทำงาน และด้านเทคโนโลยี กล่าวคือ การที่จะเป็นองค์การดิจิทัลได้ บุคลากรในองค์การต้องมีการพัฒนาตนเอง ทั้งได้รับการพัฒนาจากหลักสูตรขององค์การและหาประสบการณ์เพิ่มเติมในการปฏิบัติงานในองค์การดิจิทัล เพื่อให้ระบบงานและขั้นตอนการดำเนินงานมีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ให้เกิดประโยชน์ ลดขั้นตอนการทำงาน และสามารถค้นหาข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว ประมวลผลเพื่อการตัดสินใจของผู้บริหารองค์การได้อย่างทันท่วงที อีกทั้งวรรณคดี จันทรศร (2552 : 195-200) ได้ชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการนำนโยบายไปปฏิบัติ นั้นมีความแตกต่างอย่างน้อย 3 แนวทาง คือ แนวทางแรก ความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติ สามารถวัดได้จากระดับของความร่วมมือที่ผู้รับนโยบายไปปฏิบัติมีต่อผู้ออกคำสั่งหรือผู้กำหนดนโยบาย ถ้าระดับของความร่วมมือมีสูง ระดับของความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติก็จะมีสูงตามไปด้วย และในทางกลับกัน ถ้าระดับของความร่วมมือมีต่ำก็ย่อมหมายความว่า ระดับความล้มเหลวในการนำนโยบายไปปฏิบัติจะมีสูงแนวทางที่สอง ความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติสามารถพิจารณาได้จากเงื่อนไขที่ว่า ได้มีการบรรลุผลการปฏิบัติตามนโยบายนั้นตามภาระหน้าที่ขององค์การที่รับผิดชอบด้วยความราบรื่น และปราศจากปัญหา ถ้าการปฏิบัติตามนโยบายใดเต็มไปด้วยความขัดแย้งหรือมีอุปสรรคข้อขัดข้องเกิดมากขึ้นเท่าใด ระดับของความล้มเหลวก็น่าจะมีสูงขึ้นเท่านั้นแนวทางที่สาม ความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติสามารถพิจารณาได้จากการที่นโยบายนั้นได้ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติในระยะสั้น (Short-Run Performance) และหรือก่อให้เกิดผลกระทบ (Impact) ตามที่พึงปรารถนาหรือไม่

2.3 ความสัมพันธ์ของการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์การดิจิทัล โดยภาพรวมมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ($r = 0.915$) แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .01 จึงสรุปได้ว่า มีปัจจัยอย่างน้อย 2 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์การดิจิทัล จึงยอมรับสมมติฐานหลัก แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์การที่มีผลการดำเนินงานในระดับสูง จะส่งผลให้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานก้าวสู่การเป็นองค์การดิจิทัลในระดับสูงเช่นกัน บดินทร์ วิจารณ์ (2553, น. 2) กล่าวไว้ว่า การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นหัวใจสำคัญสำหรับการสร้างความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนที่ควรเกิดขึ้นกับองค์การทุกประเภทและองค์การแห่งการเรียนรู้ยังเป็นพื้นฐานที่สำคัญต่อการพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่งความรู้ (Knowledge Organization) และองค์การแห่งนวัตกรรม (Innovation Organization) เช่นเดียวกับ นันธิดา จันทรศิริ (2558, น. 108) กล่าวว่า ผู้บริหารจะต้องคอยทบทวนว่าบุคลากรของตนเองมีวิถีคิดและทักษะในด้านต่างๆ ต่อไปนี้หรือยัง การติดตามและมองเห็นถึงแนวโน้มการเปลี่ยนแปลง การเรียนรู้และอยู่ร่วมกับเทคโนโลยีใหม่ การคิด

เชิงวิพากษ์ (Critical Thinking) ความคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking) การคิดรวบยอด (Conceptual Thinking) การทำงานร่วมกับผู้อื่น และความฉลาดทางอารมณ์ องค์การรูปแบบใหม่ที่ไม่มีเจ้านายไม่มีลูกน้อง ไม่มีโครงสร้าง ไม่ยึดติดกับตำแหน่งต่างๆ มาปรับใช้มากขึ้น ถึงแม้แนวคิดของ Holacracy จะยังไม่ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลาย แต่ก็แสดงให้เห็นถึงแนวโน้มการบริหารองค์การในอนาคตที่บุคลากรจะต้องมีการบริหารตนเองในลักษณะของ Self-Managed, Self-Motivated Teams กันมากขึ้น บุคลากรในองค์การ 4.0 จะต้องมียุทธศาสตร์มากขึ้นในการบริหารความสำเร็จของการทำงานของตนเองจะต้องสามารถนำดิจิทัลใหม่ๆ เข้ามาปรับใช้ในการทำงานขององค์การมากขึ้น และอาจจะถึงขั้นของการนำดิจิทัลเทคโนโลยีมาปรับเปลี่ยนองค์การเลยไม่ว่าจะเป็นการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานภายใน การสร้างประสบการณ์ใหม่ๆ ให้กับภายนอก ถอดรหัสธุรกิจ 4.0 เมื่อเทคโนโลยีเปลี่ยนโลก สอดคล้องกับงานวิจัยของ สมศักดิ์ วานิชยาภรณ์ และนิสร ใจซื่อ (2562) ศึกษาเรื่อง การขับเคลื่อนองค์การดิจิทัลเพื่อก้าวสู่การพัฒนาประเทศไทย 4.0 ผลการศึกษาพบว่า การขับเคลื่อนองค์การดิจิทัลเพื่อก้าวสู่การพัฒนาประเทศไทย 4.0 ต้องอาศัยกลไกที่สำคัญในการขับเคลื่อนทั้งองค์การภาครัฐและองค์การภาคเอกชน โดยในระดับประเทศมีแผนและยุทธศาสตร์การพัฒนารัฐบาลดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม โดยปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนองค์การดิจิทัลสู่การพัฒนาประเทศไทย 4.0 ที่สำคัญ ได้แก่ 1) ปัจจัยด้านเทคโนโลยี 2) ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ อย่างเป็นระบบ 3) ปัจจัยด้านคน 4) ปัจจัยด้านความหลากหลายขององค์ความรู้ 5) ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ สำหรับปัญหาหรืออุปสรรคที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนองค์การดิจิทัลสู่การพัฒนาประเทศไทย 4.0 คือ 1. โครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล 2. การใช้ประโยชน์เทคโนโลยีดิจิทัลของประชาชนและภาคสังคม 3. ภาครัฐกิจกับเทคโนโลยีดิจิทัล 4. ความพร้อมของภาครัฐ 5. ทรัพยากรมนุษย์ 6. กฎหมายกฎเกณฑ์และกฎระเบียบที่เอื้อต่อการพัฒนาดิจิทัล ปัจจัยสำคัญที่สุดในการเปลี่ยนภาครัฐไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล คือ ต้องพัฒนาคนและสร้างวัฒนธรรมดิจิทัลก่อน โดยการที่คนภาครัฐต้องพัฒนาตัวเองให้ทันกับการเข้ามาของเทคโนโลยีดิจิทัล หลังจากนั้นการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นดิจิทัล เทคโนโลยีควรเป็นเรื่องสุดท้ายที่จะดำเนินการ และในที่สุดจะก้าวสู่การพัฒนาประเทศไทย 4.0 ได้สำเร็จ

การเปรียบเทียบความคิดเห็นการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์การดิจิทัล ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์การดิจิทัลไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ อายุราชการ รายได้ต่อเดือนของกลุ่มตัวอย่างที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์การดิจิทัลแตกต่างกัน อย่างมี

นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงให้เห็นว่า ต่างคน ต่างวัย ต่างอาชีพ ต่างการศึกษา ย่อมมีการคิดวิเคราะห์และประสบการณ์ในการใช้ชีวิตที่แตกต่างกัน เจตนาธรมย์ที่มีต่อการพัฒนาองค์การสู่การเป็นองค์การดิจิทัลก็ย่อมแตกต่างกันไป ญัฐพันธ์ เจริญนนท์ (2549, น. 91 - 109) ได้แบ่งเทคนิคในการพัฒนาองค์การออกเป็น 3 ระดับ คือ 1. การพัฒนาองค์การระดับบุคคล เป็นเทคนิคการพัฒนาองค์การที่นำมาใช้ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นกับสมาชิกในองค์การ สามารถสร้างงานที่มีคุณภาพและส่งเสริมกับความต้องการขององค์การ 2. การพัฒนาองค์การระดับกลุ่มเป็นการประยุกต์เทคนิคการพัฒนาองค์การเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงแก้ไขปัญหาและพัฒนาความสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่ม และ 3. การพัฒนาระดับองค์การ เป็นเทคนิคการพัฒนาองค์การที่นำมาใช้แก้ปัญหาและสร้างการเปลี่ยนแปลงในระดับองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นวลละออง อุทามนตรี และรชยา อินทนนท์ (2558) ศึกษาการพัฒนาบุคลากร กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี ผลการวิจัยพบว่า สภาพการพัฒนาบุคลากรภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ความต้องการการพัฒนาบุคลากรภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยต้องการให้มหาวิทยาลัยพัฒนาด้านทัศนคติมากที่สุด บุคลากรที่มีเพศ และอายุต่างกัน มีความต้องการพัฒนาบุคลากรไม่แตกต่างกัน ส่วนบุคลากรที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน จะมีความต้องการพัฒนาบุคลากรแตกต่างกัน กล่าวคือ บุคลากรแต่ละคนมีทักษะในการทำงาน การรับรู้ ตลอดจนการนำไปประยุกต์ใช้แตกต่างกัน และอีกตัวแปรที่สำคัญคือ ช่วงอายุหรือ GEN ที่มีผลในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ในองค์การให้เกิดผลสัมฤทธิ์เป็นอย่างมาก ดังนั้น เมื่อองค์การทราบและมีข้อมูลทางกายภาพของบุคลากรในองค์การแล้วก็ควรจัดหาหลักสูตรที่เหมาะสมกับช่วงวัย ตำแหน่ง และหน้าที่รับผิดชอบ เพื่อให้การดำเนินงานทุกระดับของคนในองค์การมีประสิทธิภาพและสัมฤทธิ์ผลในการก้าวสู่การเป็นองค์การดิจิทัลอย่างแท้จริง

ข้อเสนอแนะในการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์การดิจิทัล สรุปได้ดังนี้

1) ด้านปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์การดิจิทัล

(1) ด้านการนำองค์การ ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ด้านการพัฒนาสู่องค์การดิจิทัล และปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง ตลอดจนส่งเสริมให้หน่วยงานนำไปปฏิบัติอย่างมีรูปธรรม

(2) ด้านโครงสร้างองค์การ ปรับโครงสร้างองค์การที่มีภารกิจซ้ำซ้อน โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาช่วย

(3) ด้านการพัฒนาบุคลากร จัดอบรมให้ความรู้และส่งเสริมการพัฒนาทักษะทางเทคโนโลยี ทั้งการพัฒนาด้วยตนเองหรือหลักสูตรจากองค์การ

(4) ด้านนโยบายและการนำไปปฏิบัติ มีนโยบายชัดเจนในการพัฒนาระบบดิจิทัล และเน้นรูปแบบการทำงานแบบ paper less

(5) ด้านการนำนวัตกรรมมาใช้ นำข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงาน

(6) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของการเป็นระบบราชการ 4.0 มีการพัฒนาและบูรณาการด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของการเป็นระบบราชการ 4.0 โดยเน้นตอบสนองความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ ตลอดจนส่งเสริมให้บุคลากรมี Mindset ที่ดีต่อระบบราชการ

2) ข้อเสนอแนะในการพัฒนาประสิทธิภาพการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล

(1) Digital Mindset ปรับทัศนคติด้านการเรียนรู้ดิจิทัลให้เป็นเรื่องง่าย และมีประโยชน์ สามารถเรียนรู้ได้เท่าทันกันไม่ว่าจะเป็น Gen ไหน ส่งเสริมการมีทัศนคติแบบ Growth Mindset

(2) Digital Processes ควรมี Cloud Storage ไว้เก็บข้อมูล เช่น Google Drive / ใช้ระบบรับส่งหนังสือราชการออนไลน์ เพื่อลดขั้นตอนการส่ง paper และการทำงานที่ซ้ำซ้อน

(3) Digital Skills พัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ และติดตามประเมินผลเป็นระยะ ตลอดจนจัดอบรมพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลให้เหมาะสมกับตำแหน่งและระบบงานที่จำเป็นต้องใช้ในองค์กร อีกทั้งส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการคิดค้นนวัตกรรมด้านดิจิทัลที่สามารถนำมาใช้ในองค์กรได้ พร้อมทั้งตอบแทนด้วยเงินรางวัลตามสมควร

(4) Digital Culture สร้างแนวทางปฏิบัติแบบ Digital Culture โดยส่งเสริมให้บุคลากรได้ทดลองสิ่งใหม่ ทั้งจากการฝึกอบรมและจากการทำงานจริง ตลอดจนให้อิสระในการสร้างทีมงาน ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเชื่อมโยงการปฏิบัติงาน เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน สู่การปรับตัวไปสู่วิถีชีวิตการทำงานแบบใหม่ New Normal/Next Normal และสร้างองค์การให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สร้างช่องทางในการสื่อสารและการแชร์ข้อมูลการทำงานร่วมกัน

3. ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

3.1 ควรมีการศึกษาเครื่องมือวัดระดับวุฒิภาวะของวัฒนธรรมองค์การดิจิทัล สำหรับใช้ประเมินองค์การของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.2 ควรมีการศึกษาความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์การดิจิทัลที่มีผลต่อประสิทธิภาพของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.3 ควรมีการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมและความเป็นองค์การดิจิทัลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน





บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- จรรยา สุภาพ และ ฉัตรทิพย์ นาถสุภา. (2512). *ระบบเศรษฐกิจเปรียบเทียบ*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- จินตนา บุญบงการ และณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2549). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น .
- จุมพล หนีมพานิช. (2546). *การวิเคราะห์นโยบาย : ขอบข่ายแนวคิด ทฤษฎีและกรณีตัวอย่าง*. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ชัยทวี เสนะวงศ์. (2563). *คุณลักษณะของ “Digital Organization”*. สืบค้นเมื่อ 12 เมษายน 2565 จาก <https://www.khonatwork.com>.
- ชัยเสฏฐ์พรหมศรี. (2551). *คู่มือสู่องค์กรแห่งความสำเร็จ*. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2551). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: บริษัท วี.พี.รินทร์.
- นรินทร์ แจ่มจำรัส (2551). *การพัฒนาองค์กร (พิมพ์ครั้งที่ 4)*. กรุงเทพฯ: ศูนย์พัฒนาทุนมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- นันทิดา จันทร์ศิริ. (2558). ธรรมชาติของระดับท้องถิ่น : มุมมองด้านการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารจัดการท้องถิ่น. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 7(2), 95-117.
- บดินทร์ วิจารณ์. (2548). *การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ (พิมพ์ครั้งที่ 2)*, กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ เอ็กสเปอร์เน็ท.
- ปณิตพงษ์ วงศ์มาศรี และคณะ. (2557). *ตำนานรัฐบาลไทย. วารสารมติชน*, 12 (Special edition), 68-104.
- มนูญ วงศ์นารี. (ม.ป.ป.). *ความรู้พื้นฐานในการพัฒนาองค์กร*. ม.ป.ท. : ม.ป.พ.
- ลิขิต ศรีแสนชัย. (2560). *มาตรฐานองค์กรในยุค 4.0. Journal of Modern Learning Development*, 2(1).
- ลือชัย วงษ์ทอง. (2550). *ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปฏิบัติการ*. ชลบุรี: วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วาโร เพ็งสวัสดิ์. (2551). *วิธีวิทยาการวิจัย*. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- วรเดช จันทร์ศร. (2551). *ทฤษฎีการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- ศุภชัย ยาวะประภาส. (2552). *นโยบายสาธารณะ (พิมพ์ครั้งที่ 8)*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2545). *หลักการตลาด*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ S.M.Circuit Press.

- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2550). *พฤติกรรมผู้บริโภค*. กรุงเทพฯ: บริษัท อีระฟิล์มและ ไซเท็ก จำกัด.
- สายหยุด ใจสำราญ และสุภาพร พิศาลบุตร. (2549). *การพัฒนาองค์การ* (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: ศูนย์เอกสารและตำราโครงการศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- สมาน อัสวภูมิ. (2551). *การบริหารการศึกษสมัยใหม่ : แนวคิดทฤษฎีและการปฏิบัติ* (พิมพ์ครั้งที่ 4). อุบลราชธานี: หจก.อุบลกิจออฟเซทการพิมพ์.
- สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ. (2550). *พฤติกรรมองค์การทฤษฎีและการประยุกต์* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุนันทา เลานันท์. (2556). *การพัฒนาองค์การ* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ดีดี บุ๊คส์โตร์.
- สุพานี สฤษฏ์วานิช. (2552). *พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่ : แนวคิดและทฤษฎี* (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2565). *ข้อมูลพื้นฐานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. กรุงเทพมหานคร.
- สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2563). *แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ 4.0 กระทรวงศึกษาธิการ (พ.ศ. 2564-2565)*. กรุงเทพมหานคร.
- สำนักงาน ก.พ., (2552). *มาตรฐานและแนวทางการกำหนดความรู้ ความสามารถ ทักษะ สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ*. กรุงเทพมหานคร.
- Bennis, W. G. (1971). *The concept of organizational health in changing organizational*. Edited by Warren G. Bennis. New York: McGraw-Hill.
- Davis, Keith; & Newstrom, J. W. (1985). *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*. (7th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Edwards, G.C. III. (1980). *Implementing Public Policy*. Washington, D.C.: Congressional Quarterly Press.
- Edwards, G.C. and Sharkansky, I. (1978) "The Policy Predicament", pp.303 – 304.
- Grindle, Merilee s., ed. (1980). *Politics and Policy Implementation in the Third World*. Princeton: Princeton University Press.
- Jones, R. A., & Beck, S. E. (1996). *Decision Making in Nursing*. Albang: an international Thomson.
- Owens, Robert G. (1987). *Organizational behavior in schools*. (3rd ed.). Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall Inc.

- Sharkansky, Ira. (1971). *Policy Analysis in Political Science*. Chicago: Markham James, M. (2003). *Transforming Leadership: A New Pursuit of Happiness*. New York: Atlantic Monthly Pres.
- Stewart Black, and Newton Margulies. (1989). "An Ideological Participation : A Case for Integration," *Journal of Organization Chang Management*, 2, 16.
- Taro Yamane (1973). *Statistics: An Introductory Analysis*. 3rd Ed. New York. Harper and Row Publications.
- Van Meter, D. S. & Van Horn, C. E. (1975). The Policy Implementation Process : A Conceptual Framework. *Administration and Society*, 9 (46), p. 4.
- Walter Williams. (1975). "Implementation Analysis and Assessment Policy Analysis". 1(3), 531-566.





ภาคผนวก

แบบสอบถาม
การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรเพื่อการเป็นองค์กรดิจิทัล
ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำชี้แจง

แบบสอบถามครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลรองรับการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล และแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัลของบุคลากรสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งผู้ศึกษาได้สร้างขึ้นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการศึกษาสามารถแบ่งออกได้ 4 ดังนี้ ส่วน

ส่วนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย 1) เพศ 2) อายุ 3) ระดับการศึกษา 4) อายุราชการ 5) ระดับตำแหน่ง และ 6) รายได้ต่อเดือน โดยสร้างลักษณะคำถามเป็นแบบปลายปิดให้เลือกตอบ (Check list) จำนวน 6 ข้อ

ส่วนที่ 2 ปัจจัยการพัฒนางานองค์กร ประกอบด้วย 1) ด้านการนำองค์กร 2) ด้านโครงสร้างองค์กร 3) ด้านการพัฒนาบุคลากร 4) ด้านนโยบายและการนำไปปฏิบัติ 5) ด้านการนำนวัตกรรมมาใช้ และ 6) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของการเป็นระบบราชการ ลักษณะคำถามจะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating scale)

ส่วนที่ 3 การเป็นองค์กรดิจิทัล ประกอบด้วย 1) Digital Mindset 2) Digital Processes 3) Digital Skills และ 4) Digital Culture ลักษณะคำถามจะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating scale)

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะ (เพิ่มเติม) ลักษณะคำถามแบบปลายเปิด จำนวน 2 ข้อ

ขอขอบคุณสำหรับการร่วมมือ

ส่วนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุราชการ ระดับตำแหน่ง และ รายได้ต่อเดือน

คำชี้แจง โปรดตอบแบบสอบถามโดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริง

1. เพศ
 - 1) ชาย
 - 2) หญิง
2. อายุ
 - 1) ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 30 ปี
 - 2) 31-40 ปี
 - 3) 41-50 ปี
 - 4) 51 ปี ขึ้นไป
3. ระดับการศึกษา
 - 1) ต่ำกว่าปริญญาตรี
 - 2) ปริญญาตรี
 - 3) สูงกว่าปริญญาตรี
4. อายุราชการ
 - 1) ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี
 - 2) 6-10 ปี
 - 3) 11-20 ปี
 - 4) 21ปี ขึ้นไป
5. ระดับตำแหน่ง
 - 1) ระดับปฏิบัติงาน
 - 2) ระดับชำนาญงาน
 - 3) ระดับอาวุโส
 - 4) ระดับปฏิบัติการ
 - 5) ระดับชำนาญการ
 - 6) ระดับชำนาญการพิเศษ
 - 7) ระดับเชี่ยวชาญ
 - 8) ระดับอำนวยการสูง
 - 9) ระดับบริหารต้น
 - 10) ระดับบริหารสูง
6. รายได้ต่อเดือน
 - 1) ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 15,000 บาท
 - 2) 15,001 – 30,000 บาท
 - 3) 30,001 บาท ขึ้นไป

ส่วนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์การ

คำชี้แจง กรุณาใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องขวามือ ตามความเป็นจริงเพียงช่องเดียวในแต่ละข้อ

ข้อที่	ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์การ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
ด้านการนำองค์การ						
1.	ผู้บริหารของหน่วยงานมีวิสัยทัศน์ชัดเจนที่จะปรับสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล					
2.	ผู้บริหารมีการสื่อสารแก่บุคลากรเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัลอย่างชัดเจน					
3.	ผู้บริหารส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมทุกรูปแบบจากบุคลากรในการปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัล					
4.	ผู้บริหารมีการกำหนดกรอบการทำงานที่นำไปสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล					
5.	ผู้บริหารสามารถขับเคลื่อนการบูรณาการงานและข้อมูลสารสนเทศที่สอดคล้องกับเป้าหมายและนโยบายองค์กรดิจิทัล					
ด้านโครงสร้างองค์การ						
6.	โครงสร้างองค์การมีความเหมาะสม ตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ของงานและภารกิจขององค์การ					
7.	หน่วยงานมีการมอบหมายงานตรงตามตำแหน่งและความถนัดของบุคลากร					
8.	หน่วยงานมีการปรับระดับชั้นของการบริหาร เพื่อให้เอื้อต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสารและการเรียนรู้ในทุกระดับ					
9.	หน่วยงานมีการกระจายอำนาจจาก ส่วนกลาง และมอบอำนาจตามสัดส่วนของหน้าที่รับผิดชอบ และความสามารถในการเรียนรู้					
10.	หน่วยงานจัดโครงสร้างองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคลากร					

ข้อที่	ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
ด้านการพัฒนาบุคลากร						
11.	หน่วยงานส่งเสริมและให้ความรู้ทางด้านดิจิทัลภายในปีงบประมาณ					
12.	หน่วยงานจัดและประเมินผลระดับความรู้ความเข้าใจหลังจบการอบรมหรือจบหลักสูตรด้านดิจิทัล					
13.	ท่านมีการแสวงหาความรู้จากแหล่งความรู้อยู่เสมอ มีการนำความรู้มาวางแผน ปรับปรุงกระบวนการในการ ปฏิบัติงานให้มีความทันสมัยและเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน					
14.	ท่านค้นหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย (เช่น อีเมล อินเทอร์เน็ต ห้องสมุด การอบรม หรือการสัมมนา)					
15.	บุคลากรที่มีความชำนาญหรือเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ได้ถ่ายทอดความรู้และทักษะของตนให้เพื่อนร่วมงาน					
ด้านนโยบายและการนำไปปฏิบัติ						
16.	หน่วยงานมีนโยบายส่งเสริมการเป็นองค์กรดิจิทัลอย่างชัดเจน					
17.	หน่วยงานวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นองค์กรดิจิทัล					
18.	ท่านนำความรู้ที่ได้มาใหม่ มาเพิ่มทักษะและพัฒนาการปฏิบัติงาน การวางแผน การตัดสินใจ แก้ไขปัญหา ลดข้อผิดพลาดและเวลาได้อย่างมีประสิทธิภาพ					

ข้อที่	ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
19.	หน่วยงานมีการจัดทำข้อตกลงในการประมวลผลข้อมูล (Data Processing Agreement (DPA)) สำหรับกิจกรรมที่หน่วยงานมีบทบาทเป็นผู้ประมวลผลข้อมูล (Data Processor)					
20.	หน่วยงานมีการจัดทำบันทึกการประมวลผลข้อมูลส่วนบุคคล (Record of Processing Activities: ROPA)					
ด้านการนำนวัตกรรมมาใช้						
21.	มีการนำนวัตกรรมใหม่ๆ ในการรายงานผลการดำเนินงานมาใช้					
22.	หน่วยงานของท่านมีการเชื่อมต่อผ่านแพลตฟอร์มของหน่วยงานอื่นเพื่อเปิดให้บริการภาคประชาชน ภาคธุรกิจ หรือภาครัฐ					
23.	หน่วยงานจัดให้มีเทคโนโลยีที่เพียงพอแก่ การใช้ถ่ายทอดความรู้และการบริการความรู้					
24.	ท่านและบุคลากรในหน่วยงานมีการใช้เทคโนโลยี เพื่อ ช่วยในการเรียนรู้ เช่น E-mail, Webboard เป็นต้น					
25.	หน่วยงานของท่านสามารถให้บริการโดยไม่เรียก สำนวนบัตรประชาชน, สำนวนทะเบียนบ้าน และสำเนาเอกสารอื่นๆ ที่ออกโดยราชการ สำหรับทุกบริการ					

ข้อที่	ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์การ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของการเป็นระบบราชการ						
26.	ท่านมีส่วนร่วมในการปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์การให้บรรลุผลสัมฤทธิ์					
27.	หน่วยงานของท่านกำหนดตัวชี้วัดอย่างเป็นรูปธรรมที่สามารถวัดผลการปฏิบัติงานเทียบกับเป้าหมายที่กำหนด					
28.	ผลการปฏิบัติงานขององค์การสามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ					
29.	หน่วยงานปรับกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการโดยใช้ข้อมูลที่ได้จากการประเมินและติดตามตรวจสอบ					
30.	ประชาชนมีโอกาสในการสะท้อนผลความรู้ ความเข้าใจ ความคิด และข้อเสนอแนะต่างๆ ในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การมีประสิทธิภาพ					

ส่วนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับการเป็นองค์กรดิจิทัล (Digital Organization)

คำชี้แจง กรุณาใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องขวามือ ตามความเป็นจริงเพียงช่องเดียวในแต่ละข้อ

ข้อที่	การเป็นองค์กรดิจิทัล	ระดับความเข้าใจ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
ด้านการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล (Digital Organization)						
Digital Mindset						
31.	ท่านเข้าใจและมีมุมมองในการปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กรดิจิทัล (Digital Mindset)					
32.	หน่วยงานของท่านมีความพร้อมต่อการปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กรดิจิทัล					
33.	ท่านมีความพร้อมในการปฏิบัติงานในองค์กรดิจิทัล					
Digital Processes						
34.	หน่วยงานของท่านมีระบบงานและกระบวนการทำงานภายในที่จะปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กรดิจิทัล (Digital Processes)					
35.	ท่านเข้าใจระบบและกระบวนการทำงานภายในที่จะปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กรดิจิทัล					
36.	หน่วยงานของท่านมีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลด้านกระบวนการอัตโนมัติ (Process Automation) มาช่วยลดขั้นตอนการทำงานหรือทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ					

ข้อที่	การเป็นองค์กรดิจิทัล	ระดับความเข้าใจ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
Digital Skill						
37.	ท่านมีความรู้ ความสามารถ ตลอดจนทักษะในการใช้เทคโนโลยี ในการปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กรดิจิทัล (Digital Skill)					
38.	ท่านต้องการพัฒนาสมรรถนะและทักษะในการปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กรดิจิทัล					
39.	ท่านต้องการหาประสบการณ์เพิ่มเติมในการปฏิบัติงานในองค์กรดิจิทัล					
Digital Culture						
40.	หน่วยงานของท่านมีวัฒนธรรมองค์กรในการปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กรดิจิทัล					
41.	ท่านยอมรับวัฒนธรรมการปรับปรุงการทำงานในการปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กรดิจิทัล (Digital Culture)					
42.	หน่วยงานของท่านมีวัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องต่อการปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กรดิจิทัล					

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะ (เพิ่มเติม)

4.1) ท่านคิดว่ามีปัจจัยอะไรบ้างที่ส่งผลต่อการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรเพื่อการเป็นองค์กรดิจิทัลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับพื้นฐาน

ด้านการนำองค์กร

.....

.....

ด้านโครงสร้างองค์กร

.....

.....

ด้านการพัฒนาบุคลากร

.....

.....

ด้านนโยบายและการนำไปปฏิบัติ

.....

.....

ด้านการนำนวัตกรรมมาใช้

.....

.....

ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของการเป็นระบบราชการ 4.0

.....

.....

4.2) ข้อเสนอแนะในการพัฒนาประสิทธิภาพการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรเพื่อการเป็น
องค์กรดิจิทัลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1) Digital Mindset

.....
.....

2) Digital Processes

.....
.....

3) Digital Skills

.....
.....

4) Digital Culture

.....
.....



ขอขอบคุณที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางสาวนฤมล เพ็ชรพรายพริ้ง
วัน เดือน ปีเกิด	5 กันยายน 2531
สถานที่เกิด	เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร
ประวัติการศึกษา	ศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาการเดินทางและท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พ.ศ. 2554 รัฐศาสตรบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง พ.ศ. 2555
สถานที่ทำงาน	สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ
ตำแหน่ง	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ

