



แนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน  
มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

จ๊กกริช มีสี

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชายุทธศาสตร์การบริหารและการพัฒนา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร  
พ.ศ. 2566  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร



1485562505

KPRU :Thesis 624240106 thesis / rev: 18052566 16:40:47 / seq: 41

แนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน  
มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

จักรกริช มีสี

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชายุทธศาสตร์การบริหารและการพัฒนา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร  
พ.ศ. 2566  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร



1485562505

KPRU ITthesis 624240106 thesis / recv: 18052566 16:40:47 / seq: 41

มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร อนุมัติให้วิทยานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร” เสนอโดย นายจักรกริช มีสี เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชายุทธศาสตร์ การบริหารและการพัฒนา

อ.สุชน


(รองศาสตราจารย์วิสิฐ ชาญะวัน)

รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

  
.....ประธานกรรมการสอบ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ณัฐรดา วงษ์นายะ)

  
.....ประธานกรรมการที่ปรึกษา  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ทวนทอง เขาวงกิตพงศ์)

  
.....กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เจริญวิชญ์ สมพงษ์ธรรม)

  
.....กรรมการสอบภายใน  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อดิเรก พันเขียว)



1435562505

KPRU iThesis 624240106 thesis / recv: 18052566 16:40:47 / seq: 41

ชื่อวิทยานิพนธ์ แนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัย

ราชภัฏกำแพงเพชร

ชื่อผู้วิจัย นายจักรกริช มีสี รหัสนักศึกษา 624240106

ปริญญา ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (ยุทธศาสตร์การบริหารและการพัฒนา)

อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.ทวนทอง เขาวงกิตพิงศ์ ปีการศึกษา 2565

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงาน ความต้องการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงาน และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร (2) หาแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน และ (3) ประเมินแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน

วิธีดำเนินการวิจัยแบ่งเป็น 3 ขั้นตอนคือ 1) ศึกษาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงาน ความต้องการทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงาน และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงาน โดยใช้แบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่างคือ บุคลากรสายสนับสนุน จำนวน 159 คน 2) หาแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน โดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้บริหารมหาวิทยาลัย ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารงานบุคคลและด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และบุคลากรสายสนับสนุนที่มีตำแหน่งทางการบริหาร จำนวน 17 คน 3) ประเมินแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน โดยใช้แบบประเมิน ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้บริหารมหาวิทยาลัย ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารงานบุคคลและด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และบุคลากรสายสนับสนุนที่มีตำแหน่งทางการบริหาร จำนวน 30 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า (1) ทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ในภาพรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาในรายด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าด้านอื่น ๆ คือ ด้านคุณลักษณะ ความต้องการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าด้านอื่นๆ คือ ด้านคุณลักษณะ ปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้องโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าด้านอื่นๆ คือ ด้านผู้บริหาร และบุคลากร ปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าด้านอื่น คือ ด้านสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ (2) แนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงาน ด้านการวางแผน มี 6 แนวทาง ด้านการจัดองค์การ มี 5 แนวทาง ด้านการนำ มี 10 แนวทาง และด้านการควบคุม มี 6 แนวทาง (3) แนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ ในระดับมากถึงมากที่สุด

คำสำคัญ: แนวทาง ทักษะด้านดิจิทัล บุคลากรสายสนับสนุน

**Thesis Title:** Guidelines for Developing Digital Skills for the Performance of Support Personnel  
in Kamphaeng Phet Rajabhat University

**Researcher:** Mr. Jakkrit Meesee; **Student ID:** 624240106;

**Degree:** Master of Arts (Administration and Development Strategy);

**Advisor:** Dr. Tuanthong Chaowakeeratiphong, Associate Professor; **Academic Year:** 2022

### Abstract

The objectives of this research were: (1) to study digital skills for performance, needs to develop digital skills for performance, and factors related to the development of digital skills for the performance of support personnel; (2) to find guidelines for the development of digital skills for the performance of support personnel; and (3) to assess guidelines for the development of digital skills for the performance of support personnel.

The research method was divided into three steps as follows: 1) Studying digital skills for performance, needs to develop digital skills for work, and factors related to the development of digital skills for performance using a questionnaire. The samples were 159 support personnel. 2) Finding guidelines for the development of digital skills for the performance of support personnel. The informants included 17 university administrators, experts in personnel management and digital technology, and support personnel with administrative positions. 3) Assessing the guidelines for the development of digital skills for the performance of support personnel. The informants included 30 university administrators, experts in personnel management and digital technology, and support personnel with administrative positions. The data were analyzed using mean, standard deviation, and content analysis.

The research results revealed that (1) the overall digital skills for the performance, and the need for the development of digital skills for the performance of support personnel were at a high level. When considering each aspect, it was found that the aspect with the higher average than the other aspects was the characteristic aspect. The overall related internal factors were at a high level. The aspects with higher averages than other aspects were the management and personnel aspects. The overall related external factors were at a high level. The aspect with higher averages than other aspects was the physical environment. (2) As for the guidelines for the development of digital skills for performance, it was found that there were six guidelines for planning, five for organizing, ten for leading, and six for controlling. (3) The guidelines for developing digital skills for the performance of support personnel were appropriate, feasible, and useful from the high to the highest levels.

**Keywords:** guidelines, digital skills, support personnel



1485862905

KPRU iThesis 624240106 thesis / recv: 18052566 16:40:47 / seq: 41

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เรื่อง แนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี เนื่องจากได้รับความกรุณาให้คำปรึกษาและคำแนะนำ แก่ไขข้อบกพร่องต่างๆ ด้วยดียิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร.ทวนทอง เขาวงกิตพิงศ์ ประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ซึ่งทำให้ผู้วิจัยได้คำแนะนำ และได้รับการดูแลอย่างสม่ำเสมอทุกขั้นตอน ส่งผลให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความถูกต้องสมบูรณ์ยิ่งขึ้น จึงขอกราบขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ ผู้เชี่ยวชาญ และผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ปรากฏนามในวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ตอบแบบสอบถาม และให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ ตลอดจนประเมินแนวทางการพัฒนาฯ และได้ให้ข้อเสนอแนะอันเป็นประโยชน์ต่อการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้

ขอขอบพระคุณผู้บริหาร อธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการ หัวหน้างาน บุคลากรสายสนับสนุน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ที่ได้กรุณาให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วมในการเก็บรวบรวมข้อมูลจนสำเร็จลุล่วงเป็นอย่างดี

ขอขอบพระคุณคณาจารย์ในสาขาวิชายุทธศาสตร์การบริหารและการพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ทุกท่านที่ได้ประสาทวิชาความรู้ต่างๆ ให้แก่ผู้วิจัยตลอดระยะเวลาที่ได้ศึกษาในระดับมหาบัณฑิต คุณค่าและประโยชน์ใดๆ อันพึงได้จากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอน้อมบูชาในพระคุณของบิดา มารดา คณาจารย์ ตลอดจนผู้มีพระคุณทุกท่าน

จักรกริช มีสี



148562505

KPRU iThesis 624240106 thesis / recv: 18052566 16:40:47 / seq: 41

# สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ฎ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
ขอบเขตของการวิจัย.....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	7
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย.....	10
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	11
แนวคิดเกี่ยวกับทักษะด้านดิจิทัล.....	11
ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากร สายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.....	44
แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร.....	48
บริบทมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.....	51
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	62
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	73
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	75
ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงาน ความต้องการพัฒนาทักษะ ด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงาน และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะ ด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัย ราชภัฏกำแพงเพชร.....	75
ขั้นตอนที่ 2 การหาแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของ บุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.....	79

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
ชั้นตอนที่ 3 การประเมินแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงาน ของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.....	81
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	84
ตอนที่ 1 ผลการศึกษาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงาน ความต้องการพัฒนา ทักษะดิจิทัล และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการ ปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.....	84
ตอนที่ 2 ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของ บุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.....	103
ตอนที่ 3 ผลการประเมินแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของ บุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.....	111
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	122
สรุปผลการวิจัย.....	123
อภิปรายผลการวิจัย.....	131
ข้อเสนอแนะ.....	145
บรรณานุกรม.....	147
ภาคผนวก.....	155
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ.....	156
ภาคผนวก ข หนังสือราชการ.....	163
ภาคผนวก ค เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	169
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	202



1485562505

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1	ระยะการพัฒนาภาครัฐของไทยให้ไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล..... 15
2	บทบาทที่ความคาดหวังต่อข้าราชการและบุคลากรภาครัฐในการปรับเปลี่ยนภาครัฐ เป็นรัฐบาลดิจิทัลทิศทางและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัลภาครัฐ..... 21
3	ข้อมูลบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร..... 51
4	จำนวนทรัพยากรสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร..... 52
5	จำนวนคอมพิวเตอร์ เครือข่าย ระบบสารสนเทศคอมพิวเตอร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ กำแพงเพชร..... 52
6	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการบริหารและการพัฒนาบุคลากร มหาวิทยาลัยราชภัฏ กำแพงเพชร..... 55
7	แสดงจำนวนประชากร และกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามประเภทของบุคลากรสายสนับสนุน.. 76
8	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประเภทตำแหน่งงาน สังกัดหน่วยงาน และประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน.... 85
9	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงาน ของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ในภาพรวม..... 86
10	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับของทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงาน ของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ด้านความสามารถ..... 87
11	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับของทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงาน ของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ด้านความรู้..... 88
12	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับของทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงาน ของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ด้านประสบการณ์..... 89
13	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับของทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงาน ของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ด้านคุณลักษณะ..... 90
14	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของความต้องการในการพัฒนาทักษะ ด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ในภาพรวม..... 91
15	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของความต้องการในการพัฒนาทักษะ ด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ด้านความสามารถ..... 91
16	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของความต้องการในการพัฒนาทักษะ ด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ด้านความรู้..... 92

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
17 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของความต้องการในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ กำแพงเพชร ด้านประสบการณ์.....	93
18 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของความต้องการในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ กำแพงเพชร ด้านคุณลักษณะ.....	94
19 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ในภาพรวม.....	95
20 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ด้านผู้บริหารและบุคลากร.....	95
21 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ด้านโครงสร้างองค์กร.....	96
22 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ด้านการเงินและงบประมาณ.....	97
23 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับของปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ด้านวัสดุและอุปกรณ์.....	97
24 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ด้านการบริหารจัดการ.....	98
25 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ด้านวัฒนธรรมองค์กร.....	98
26 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ในภาพรวม.....	99



148562305

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
27 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ด้านเทคโนโลยี.....	100
28 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ด้านสังคมและวัฒนธรรม.....	100
29 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ด้านนโยบายและการเมือง.....	101
30 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ด้านกฎหมาย.....	102
31 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ด้านสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ.....	103
32 แสดงผลการเปรียบเทียบร่างแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ก่อนและหลังการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ.....	106
33 แสดงผลการประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ด้านการวางแผน.....	111
34 แสดงผลการประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ ของแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ด้านการจัดองค์การ.....	114
35 แสดงผลการประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ ของแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ด้านการนำ.....	116
36 แสดงผลการประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ ของแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ด้านการควบคุม.....	119

# สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย.....	74

มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร



1485562505

KPRU Thesis 624240106 thesis / recv: 18052566 16:40:47 / seq: 41

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ทิศทางการพัฒนาประเทศไทยไปสู่การเป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว มีความมั่นคง มั่งคั่งและยั่งยืนในระยะยาวตามนัยของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 กรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 - 2570) และแนวคิดประเทศไทย 4.0 : โมเดลขับเคลื่อนสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ได้มีการกล่าวถึงการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาระบบเศรษฐกิจที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการใช้นวัตกรรมการปฏิรูปกระบวนการทางธุรกิจ การผลิต การค้าและการบริการ การปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารราชการแผ่นดิน และการยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน โดยมีการเตรียมความพร้อมหลายประการ อาทิ การสร้างโครงสร้างพื้นฐานที่ทันสมัยมีขนาดเพียงพอ การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือสำคัญในการยกระดับคุณภาพชีวิต และการเข้าถึงบริการสาธารณะของประชาชนทุกคน ทุกกลุ่ม ทุกท้องถิ่นอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม การพัฒนากำลังคน การวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม รวมทั้งระบบการศึกษาด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และการสร้างความพร้อมด้านไอซีทีโดยรวมของประเทศเพื่อยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันระหว่างประเทศ

แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ยุทธศาสตร์ที่ 5 ได้กล่าวถึงการพัฒนากำลังคนให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล โดยให้ความสำคัญในเรื่องต่อไปนี้ 1) พัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลให้แก่บุคลากรในตลาดแรงงาน ทั้งบุคลากรภาครัฐและเอกชนทุกสาขาอาชีพ ตลอดจนส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพวัยทำงาน และวัยเกษียณ ให้มีความสามารถสร้างสรรค์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างชาญฉลาดในการประกอบอาชีพหรือสร้างรายได้รูปแบบใหม่ นำไปสู่การสร้างคุณค่าสินค้าและบริการได้เท่าทันความต้องการของผู้รับประโยชน์ 2) ส่งเสริมการพัฒนาทักษะ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่รองรับเทคโนโลยีใหม่ในอนาคตให้กับบุคลากรในสายวิชาชีพด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่ปฏิบัติงานในภาครัฐและเอกชน และ 3) พัฒนาผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ (กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร, 2559)

การมีทักษะดิจิทัลจำเป็นต่อการปฏิบัติงานและเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนสังคมโลกให้ดำรงอยู่และพัฒนาไปได้ด้วยดี การพัฒนาศักยภาพบุคคลไปสู่การเป็นผู้ที่มีทักษะด้านดิจิทัลจึงเป็นภารกิจสำคัญที่ก่อให้เกิดความตระหนักของภาคส่วนที่เกี่ยวข้องถึงความสำคัญของการร่วมปลูกฝังทักษะการรู้ดิจิทัลแก่ผู้ปฏิบัติงานทุกองค์กร ซึ่งการมีทักษะดิจิทัลจะสอดคล้องกับการรู้เท่าทันเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ส่งผลให้เกิดการจัดเก็บความรู้เปลี่ยนแปลงไปด้วย ความรู้ต่าง ๆ ถูกจัดเก็บอยู่ในรูปของสื่อดิจิทัล และอิเล็กทรอนิกส์ ได้แก่ หนังสือดิจิทัล และวารสารอิเล็กทรอนิกส์ การแบ่งปันความรู้ก็เปลี่ยนแปลงไปเป็นการแบ่งปันบนเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ได้แก่ การประชุมอิเล็กทรอนิกส์ การเรียนการสอนออนไลน์มีเพิ่มมากขึ้น อินเทอร์เน็ตก็เข้ามามีบทบาทมากขึ้น เพราะ



148562505

KPRU :Thesis 624240106 thesis / rev: 18052566 16:40:47 / seq: 41

อินเทอร์เน็ตมีสารสนเทศให้บริการแก่ผู้รับสารอย่างมากมายับไม่ถ้วน ปัญหาที่เกิดขึ้นในยุคดิจิทัลจึงไม่ใช่ปัญหาเรื่องจำนวนข้อมูลที่สืบค้นได้ไม่เพียงพอ แต่อยู่ที่การพินิจ พิเคราะห์ วิเคราะห์ สังเคราะห์ บูรณาการข้อมูลที่สืบค้น มาสรุปและถ่ายทอดสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจได้อย่างไร

ทั้งนี้คณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 26 กันยายน 2560 มีมติเห็นชอบแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล (สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี, 2560) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ภาครัฐมีกำลังคนที่มีทักษะด้านดิจิทัลที่เหมาะสมที่จะเป็นกลไกขับเคลื่อนที่สำคัญในการปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล และให้ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐสามารถปรับตัวให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี มีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานตามบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังในบริบทของการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล และสามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยแนวทางดังกล่าวครอบคลุมการดำเนินการระหว่างปี พ.ศ. 2561 - 2565 และครอบคลุมข้าราชการพลเรือนสามัญและ ผู้ปฏิบัติงานในกระทรวง กรม และเจ้าหน้าที่หน่วยงานของรัฐ ข้าราชการฝ่ายพลเรือน ตลอดจน ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐทั้งหมด

บุคลากรจัดเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในการบริหารงานและขับเคลื่อนองค์กร ซึ่งองค์กรหรือหน่วยงานใด ๆ ก็ตามที่จะสามารถดำเนินกิจการหรือภารกิจให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับคุณภาพและศักยภาพของบุคลากร ซึ่งหมายถึง บุคลากรต้องมีทักษะ ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ และทัศนคติที่เหมาะสมกับการปฏิบัติหน้าที่ของแต่ละตำแหน่งงาน ดังนั้นการพัฒนากุศลภาครัฐจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรภาครัฐสามารถขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศภายใต้บริบทความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงแบบ พลิกผันได้ ประกอบกับความผันผวนที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ส่งผลให้ต้องมีการทบทวนหลักการ แนวทาง รูปแบบการพัฒนากุศลภาครัฐ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนกระบวนทัศน์ของการพัฒนาที่ต้องเน้นให้บุคลากรภาครัฐเรียนรู้และพัฒนาตนเอง การสร้างระบบนิเวศที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาที่ยืดหยุ่น ต่อเนื่อง พร้อมปรับให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในกระบวนการเรียนรู้และพัฒนา เพื่อเร่งการเสริมสร้างศักยภาพและประสิทธิภาพ การทำงานของบุคลากรภาครัฐ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2564)

มหาวิทยาลัยเป็นองค์กรภาครัฐที่สำคัญในการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาทั้งในด้าน วิชาการและวิชาชีพชั้นสูงหลากหลายสาขาวิชา เพื่อให้ประกาศนียบัตร หรือปริญญา แก่ผู้สำเร็จ การศึกษาในหลายระดับไม่ว่าจะเป็นประกาศนียบัตรวิชาชีพ ปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอก รวมทั้งการทำการวิจัย การให้บริการทางวิชาการแก่ท้องถิ่น ตลอดจนการทำนุบำรุงศิลปะและ วัฒนธรรม ดังนั้นบุคลากรของมหาวิทยาลัยจึงเป็นตัวจักรสำคัญที่จะขับเคลื่อนภารกิจต่าง ๆ ของ มหาวิทยาลัยให้บรรลุเป้าหมาย มหาวิทยาลัยจึงต้องมีการจัดการทรัพยากรบุคคลที่ดี เป้าหมายของ การจัดการทรัพยากรบุคคลมี 4 วัตถุประสงค์หลักที่สำคัญ คือ สรรหา พัฒนา รักษาไว้ ใช้ประโยชน์ กล่าวคือ 1) การสรรหา คือ หากคนดีคนเก่งเข้ามาทำงาน มีการวางแผนด้านบุคลากรให้พร้อมสำหรับ ในอนาคตตามท้องที่ความต้องการ 2) การพัฒนา คือ รับเข้าบุคลากรมาแล้วพัฒนาต้องพัฒนาให้เป็นคน ดี คนเก่งยิ่ง ๆ ขึ้นไปอีก การที่จะพัฒนาให้เก่งขึ้นไปอีกต้องรู้ว่าเขาเป็นใคร เข้าใจความถนัด มีจุดแข็ง จุดอ่อนอย่างไร ก็ต้องไปทำสิ่งที่เรียกว่าเส้นทางอาชีพ ทำการวางแผนพัฒนารายบุคคลกล่าวคือต้องมี

ระบบพัฒนาในเรื่องที่จำเป็นในการสร้างคน ต้องพัฒนาอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร พัฒนาอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น 3) การรักษาไว้ คือ รักษาบุคลากรที่เป็นคนดี คนเก่งไว้ให้อยู่กับเราเป็นเรื่องการจัดการทางก้าวหน้าในอาชีพ การมีค่าตอบแทนที่เหมาะสม การสร้างความพึงพอใจ คุณภาพชีวิตในการทำงาน และเป็นผู้รักองค์กร 4) การใช้ประโยชน์ คือ การใช้บุคลากรให้ตรงกับงานให้ความเป็นอิสระและมีส่วนร่วม ให้ทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ (มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร, 2562 หน้า 4-5)

มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร เป็นสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ปัจจุบันมีการบริหารโดยแบ่งหน่วยงานทั้งสิ้น 14 หน่วยงาน ประกอบด้วย คณะครุศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม คณะพยาบาลศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย สำนักงานอธิการบดี สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยี สารสนเทศ สำนักศิลปะและวัฒนธรรม สถาบันวิจัยและพัฒนา สำนักบริการวิชาการและจัดหารายได้ และมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร แม่สอด มีการแบ่งการทำงานเป็น 2 สายงานหลัก ได้แก่ สายวิชาการ ซึ่งทำหน้าที่ด้านการเรียนการสอน และสายสนับสนุน มีหน้าที่สำคัญในการสนับสนุนการทำงานทั้งสนับสนุนด้านการบริหาร และสนับสนุนด้านวิชาการ ความสำคัญของบุคลากรสายสนับสนุนนั้นมีส่วนผลักดันส่งเสริมผลสัมฤทธิ์ขององค์กร และขับเคลื่อนภารกิจให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่วางไว้ ซึ่งในปัจจุบัน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรได้มีการกำหนดแผนพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง โดยส่วนใหญ่จะเน้นการพัฒนาเพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน เช่น การฝึกอบรมด้านการให้บริการ การฝึกอบรมการใช้เทคโนโลยี การฝึกอบรมทักษะทางด้านภาษาอังกฤษ เป็นต้น (มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร, 2562, หน้า 4-10)

ถึงแม้มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร จะได้กำหนดพันธกิจหลักไว้ 4 ข้อคือ 1) สร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชนท้องถิ่น 2) ผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา 3) ผลิตบัณฑิตให้มีความรู้ ทักษะ และความสามารถในการคิด การแก้ปัญหา การสร้างสรรค์ และการสื่อสารด้วยหลักคุณธรรม คุณภาพและมาตรฐานระดับชาติและสากล 4) บริหารจัดการมหาวิทยาลัยด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ทันสมัย โปร่งใสด้วยหลักธรรมาภิบาล มีการพัฒนาอย่างก้าวหน้า ต่อเนื่องและยั่งยืน โดยเฉพาะพันธกิจที่ 4 จะต้องอาศัยบุคลากรที่มีศักยภาพทางด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์ในการขับเคลื่อนพันธกิจ แต่จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ในแผนการบริหารและการพัฒนาบุคลากร สายสนับสนุน ประจำปีงบประมาณ 2564 พบว่าบุคลากรสายสนับสนุนยังมีความรู้ทางวิทยาการระดับสากลและมีทักษะทางเทคโนโลยีหรือพร้อมสร้างนวัตกรรมเข้ามาทำหน้าที่ต่างๆ ไม่เพียงพอต่อการยกระดับองค์กรสู่ผู้นำทางวิชาการได้อย่างรวดเร็ว และรองรับการเป็นมหาวิทยาลัยในยุคประเทศไทย 4.0 รวมไปถึงระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารและการตัดสินใจด้านบุคลากรยังไม่เพียงพอต่อการวางแผนและพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน ประกอบกับอุปสรรคทางด้านระบบอินเทอร์เน็ตในทุกสรรพสิ่ง (Internet of Things หรือ IOT) และระบบอัจฉริยะ (Artificial Intelligence หรือ AI) มีความก้าวหน้าอย่างก้าวกระโดดจนทำให้ระบบและกลไกการพัฒนาของบุคลากรสายสนับสนุนไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง (มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร, 2563, หน้า 10-11) นอกจากนี้จากรายงานประเมินผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารและการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน ประจำปีงบประมาณ 2564 ยังพบว่าตัวชี้วัดที่ 15 ระดับความพึงพอใจของ

บุคลากรที่มีต่อระบบบริหารจัดการมหาวิทยาลัยอิเล็กทรอนิกส์ ยังไม่บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยมีข้อเสนอแนะท้ายรายงานว่าควรสนับสนุนให้บุคลากรนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการพัฒนากระบวนการทำงานของหน่วยงาน เพื่อความรวดเร็ว เกิดความคล่องตัว (มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร, 2564, หน้า 7-8)

จากเหตุผลที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจหาแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร เพื่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและมหาวิทยาลัยฯ ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการปฏิบัติงานที่เหมาะสมของบุคลากรสายสนับสนุน และเพื่อให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาองค์กรและรองรับการเปลี่ยนแปลงของสังคมอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง และยั่งยืนต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงาน ความต้องการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงาน และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงาน ของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร
2. เพื่อหาแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร
3. เพื่อประเมินแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

### ขอบเขตของการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงาน ความต้องการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงาน และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงาน ของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร มีขอบเขตในการศึกษาดังนี้

#### 1.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

1.1.1 การศึกษาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ใน 4 ด้านประกอบด้วย 1) ด้านความสามารถ 2) ด้านความรู้ 3) ด้านประสบการณ์ และ 4) ด้านคุณลักษณะ (ณัฐวุฒิ พงศ์สิริ, 2560, หน้า 38; สุขญา โกมลวานิช, 2560, หน้า 89 – 90; สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน, 2561, หน้า 1–10; ปกรณ์ ลีสกุล, 2561, หน้า 24; สุกัญญา แซ่มซ้อย, 2561, หน้า 4; สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2560, หน้า 1–2; สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2562, หน้า 3; Elliott, 2017, p. 3)

1.1.2 การศึกษาความต้องการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ใน 4 ด้านประกอบด้วย 1) ด้านความสามารถ 2) ด้านความรู้ 3) ด้านประสบการณ์ และ 4) ด้านคุณลักษณะ

1.1.3 การศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ประกอบด้วย

1.1.3.1 ปัจจัยภายใน 6 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านผู้บริหารและบุคลากร 2) ด้านโครงสร้างองค์กร 3) ด้านวัสดุและอุปกรณ์ 4) ด้านการเงินและงบประมาณ 5) ด้านการบริหารจัดการ และ 6) ด้านวัฒนธรรมองค์กร (เยาวเรศว์ นุตเดชาพันธ์, 2558, หน้า 76-87; ช่อทิพย์ บรมธนรัตน์, 2558, หน้า 34-35; สุดาพร กุณทลบุตร, 2558, หน้า 61-64; โชติชวัล พุทธิกาญจน์, 2559, หน้า 94-97)

1.1.3.2 ปัจจัยภายนอก 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านเทคโนโลยี 2) ด้านสังคมและวัฒนธรรม 3) ด้านนโยบายและการเมือง 4) ด้านกฎหมาย และ 5) ด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพ (อนิวัช แก้วจำนงค์, 2555, หน้า 35-38; ณีฐพันธ์ เขจรนันท์, 2556, หน้า 38-43; โชติชวัล พุทธิกาญจน์, 2559, หน้า 97-98; คำนวย อภิปรัชญาสกุล, 2560, หน้า 29; ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2560, หน้า 287-296)

## 1.2 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

### ประชากร

ประชากรในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร รวมจำนวน 262 คน ประกอบด้วย

- 1) ข้าราชการ จำนวน 8 คน
- 2) พนักงานมหาวิทยาลัย จำนวน 113 คน
- 3) พนักงานราชการ จำนวน 27 คน
- 4) ลูกจ้างประจำ จำนวน 4 คน
- 5) เจ้าหน้าที่ประจำตามสัญญาจ้าง (ภาคปฏิบัติการ) จำนวน 110 คน

### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร จำนวน 159 คน กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของเครซีและมอร์แกน (Krejcie & Morgan) กลุ่มตัวอย่างได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ประกอบด้วย

- 1) ข้าราชการ จำนวน 4 คน
- 2) พนักงานมหาวิทยาลัย จำนวน 69 คน
- 3) พนักงานราชการ จำนวน 17 คน
- 4) ลูกจ้างประจำ จำนวน 2 คน
- 5) เจ้าหน้าที่ประจำตามสัญญาจ้าง จำนวน 67 คน

## 1.3 ขอบเขตด้านตัวแปร

ตัวแปรที่ศึกษาได้แก่

- 1) ทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน
- 2) ความต้องการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

3) ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

**ขั้นตอนที่ 2 การหาแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร มีขอบเขตในการศึกษาดังนี้**

**2.1 การยกร่างแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร**

### **2.1.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา**

การยกร่างแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ใน 4 ด้าน ตามกระบวนการบริหารซึ่งประกอบด้วย 1) การวางแผน (Planning) 2) การจัดองค์การ (Organizing) 3) การนำ (Leading) และ 4) การควบคุม (Controlling) (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2559, หน้า 1-12; พิมพ์พร จารุจิตร, 2559, หน้า 133; สุธี ขวัญเงิน, 2559, หน้า 40-43)

### **2.1.2 ขอบเขตด้านแหล่งข้อมูล**

แหล่งข้อมูลในขั้นตอนนี้คือ ข้อมูลผลการศึกษาในขั้นตอนที่ 1 คือ ผลการศึกษาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงาน ความต้องการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงาน และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรในองค์การ

### **2.1.3 ขอบเขตด้านตัวแปรที่ศึกษา**

ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ ร่างแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

**2.2 การตรวจสอบร่างแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร**

### **2.2.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา**

ขั้นตอนนี้เป็นการตรวจสอบร่างแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ในด้านความเหมาะสมของแนวทางทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ที่ยกร่างขึ้น

### **2.2.2 ขอบเขตด้านผู้ให้ข้อมูล**

1) ผู้ให้ข้อมูลที่มีประสบการณ์ด้านการบริหาร ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านเทคโนโลยีดิจิทัล จำนวน 17 คน ประกอบด้วย

1.1) ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และประสบการณ์ด้านการบริหารงานบุคคล จำนวน 4 คน

1.2) ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และประสบการณ์ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล จำนวน 4 คน

1.3) ผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร จำนวน 5 คน

1.4) บุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ที่มีตำแหน่งทางการบริหาร จำนวน 4 คน

### 2.2.3 ขอบเขตด้านตัวแปร

ตัวแปรที่ศึกษาได้แก่ ความเหมาะสมของร่างแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร มีขอบเขตในการศึกษาดังนี้

#### 3.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การประเมินแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ใน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์

#### 3.2 ขอบเขตด้านผู้ให้ข้อมูล

ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้และประสบการณ์ด้านการบริหาร ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านเทคโนโลยีดิจิทัล จำนวน 30 คน ประกอบด้วย

- 1) ผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร จำนวน 10 คน
- 2) ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารบุคคลและด้านดิจิทัล จำนวน 5 คน
- 3) ผู้เชี่ยวชาญด้านดิจิทัล จำนวน 5 คน
- 4) บุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ที่มีตำแหน่ง

ทางการบริหาร จำนวน 10 คน

#### 3.3 ขอบเขตด้านตัวแปร

ตัวแปรที่ศึกษาได้แก่ ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

## นิยามศัพท์เฉพาะ

1. **บุคลากรสายสนับสนุน** หมายถึง บุคลากรที่มีหน้าที่ปฏิบัติงานอำนวยความสะดวก ให้บริการต่าง ๆ และการประสานงานในการจัดการศึกษา การวิจัย การบริการวิชาการในระดับคณะ ศูนย์ สำนัก สถาบัน ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร และมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร แม่สอด ประกอบด้วย ข้าราชการพลเรือน พนักงานมหาวิทยาลัย พนักงานราชการ ลูกจ้างประจำ (ภาคปฏิบัติการ) เจ้าหน้าที่ประจำตามสัญญาจ้าง (ภาคปฏิบัติการ) ทั้งนี้ไม่รวมบุคลากรในตำแหน่งนักวิชาการคอมพิวเตอร์

2. **ทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงาน** หมายถึง ความสามารถในการประยุกต์ใช้เครื่องมือ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีอยู่ในปัจจุบัน อาทิ คอมพิวเตอร์ โทรศัพท์ แท็บเล็ต โปรแกรมคอมพิวเตอร์ และสื่อสังคมออนไลน์ มาใช้อย่างถูกต้องปลอดภัย และเกิดประโยชน์ในการสื่อสาร การปฏิบัติงาน และการทำงานร่วมกัน หรือใช้เพื่อพัฒนากระบวนการทำงาน ระบบงาน

ให้มีความทันสมัย เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการปฏิบัติงานสูงสุด ภายใต้ประสบการณ์ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง ยอมรับและปรับตัวเพื่อรับมือกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่พัฒนาและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา รวมทั้งคำนึงถึงคุณธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติงาน โดยทักษะดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานมี 4 ด้าน คือ 1) ด้านความสามารถ 2) ด้านความรู้ 3) ด้านประสบการณ์ และ 4) ด้านคุณลักษณะ โดยแต่ละด้านมีความหมายดังนี้

**2.1 ด้านความสามารถ** หมายถึง ศักยภาพในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลที่มีอยู่ในปัจจุบัน ประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายของงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**2.2 ด้านความรู้** หมายถึง ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลที่มีอยู่ในปัจจุบันอย่างถูกต้องและปลอดภัยรวมทั้งเกิดประโยชน์สูงสุด

**2.3 ด้านประสบการณ์** หมายถึง สิ่งทีบุคลากรเคยปฏิบัติเกี่ยวกับการใช้งานดิจิทัลในการปฏิบัติงานและในชีวิตประจำวัน

**2.4 ด้านคุณลักษณะ** หมายถึง การเป็นผู้ที่มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ สามารถคิดวิเคราะห์ แก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ รับมือได้กับอุปสรรคต่างๆ เปิดรับประสบการณ์ใหม่ ๆ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เรียนรู้งานได้ด้วยตนเอง ยอมรับความคิดเห็นจากผู้อื่น สื่อสารและถ่ายทอดให้ผู้อื่นได้อย่างเข้าใจ และสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นผู้มีความคุณธรรมและจริยธรรมในการใช้สื่อดิจิทัลและการปฏิบัติงาน

**3. ความต้องการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน** หมายถึง ความประสงค์ของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ที่จะเสริมสร้างและพัฒนาใน 4 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านความสามารถ 2) ด้านความรู้ 3) ด้านประสบการณ์ และ 4) ด้านคุณลักษณะ

**4. ปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน** หมายถึง สภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานหรือมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ซึ่งเป็นได้ทั้งจุดแข็งและจุดอ่อน ใน 6 ด้าน ได้แก่ ด้านผู้บริหารและบุคลากร ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านวัสดุและอุปกรณ์ ด้านการเงินและงบประมาณ ด้านการบริหารจัดการ และด้านวัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ซึ่งแต่ละด้านมีความหมายดังนี้

**4.1 ด้านผู้บริหารและบุคลากร** หมายถึง อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี รองคณบดี ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ หัวหน้างาน และเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน รวมถึงประสบการณ์ทำงาน ความรู้ความสามารถ ทักษะ ทิศนคติ และพฤติกรรมของผู้บริหารและบุคลากร

**4.2 ด้านโครงสร้างองค์กร** หมายถึง สภาพโครงสร้างการบริหารงานตามพันธกิจ การมอบหมายงาน และหน้าที่ความรับผิดชอบของมหาวิทยาลัยและหน่วยงานภายใน ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน

**4.3 ด้านการเงินและงบประมาณ** หมายถึง งบประมาณ รวมถึงประสิทธิภาพของระบบการเงินและงบประมาณ

**4.4 ด้านวัสดุและอุปกรณ์** หมายถึง สภาพและความพอเพียงของอุปกรณ์ วัสดุ ครุภัณฑ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ อาคารสถานที่ และสภาพแวดล้อมทางกายภาพ

**4.5 ด้านการบริหารจัดการ** หมายถึง ความสามารถในการจัดระบบการบริหารจัดการ การกำหนดนโยบาย แผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติราชการ แผนงานหรือโครงการ รวมถึงการติดตาม ประเมินผลและการแก้ไขปัญหา

**4.6 ด้านวัฒนธรรมองค์กร** หมายถึง เอกลักษณ์ อัตลักษณ์ ความเชื่อ ค่านิยม ประเพณี วัฒนธรรม และการปฏิบัติของบุคลากรภายในหน่วยงานหรือมหาวิทยาลัย

**5. ปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของ บุคลากรสายสนับสนุน** หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานหรือมหาวิทยาลัยราชภัฏ กำแพงเพชร ซึ่งเป็นได้ทั้งโอกาสและภัยคุกคาม ใน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านเทคโนโลยี ด้านสังคมและ วัฒนธรรม ด้านนโยบายและการเมือง กฎหมาย และ ด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ซึ่งแต่ละด้านมีความหมาย ดังนี้

**5.1 ด้านเทคโนโลยี** หมายถึง เทคโนโลยีการสื่อสาร เทคโนโลยีสารสนเทศ สื่อ สารสนเทศดิจิทัล โซเชียลมีเดีย โปรแกรมคอมพิวเตอร์ แอปพลิเคชัน และช่องทางการติดต่อสื่อสาร อื่น ๆ

**5.2 ด้านสังคมและวัฒนธรรม** หมายถึง โครงสร้างทางสังคม ความเชื่อ ค่านิยม ระดับ การศึกษา ความต้องการ และพฤติกรรมของคนในสังคม รวมถึงขนบธรรมเนียมประเพณี วัฒนธรรม ของสังคม และบริบทความเป็นสังคมดิจิทัล

**5.3 ด้านนโยบายและการเมือง** หมายถึง นโยบายของรัฐบาล นโยบายทางการเมืองใน ทูกระดับ นโยบายการศึกษา การเปลี่ยนแปลงและเปลี่ยนผ่านทางการเมือง

**5.4 ด้านกฎหมาย** หมายถึง กฎหมายรัฐธรรมนูญ พระราชบัญญัติ กฎกระทรวง กฎหมายท้องถิ่น กฎเกณฑ์การดำเนินกิจกรรมระหว่างประเทศ มาตรฐานทางการศึกษา

**5.5 ด้านสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ** หมายถึง สภาพที่ตั้งของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กำแพงเพชร การเปลี่ยนแปลงของสภาพดินฟ้าอากาศ ภัยทางธรรมชาติ การแพร่ระบาดของ โรคติดต่อ สภาพแวดล้อมรอบบริเวณที่ตั้งของมหาวิทยาลัยและสภาพชุมชนโดยรอบมหาวิทยาลัย

**6. แนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงาน** หมายถึง วิธีการส่งเสริมและ สนับสนุนบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ให้ได้รับการพัฒนา เพิ่มพูน ความสามารถในการใช้เครื่องมือ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีอยู่ในปัจจุบันให้เกิดประโยชน์ สูงสุด ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ ตามกระบวนการบริหาร 4 ด้าน ได้แก่ 1) การวางแผน 2) การจัด องค์กร 3) การนำ และ 4) การติดตามควบคุม ซึ่งแต่ละด้านมีความหมาย ดังนี้

**6.1 การวางแผน** หมายถึง การกำหนดวัตถุประสงค์ของการดำเนินกิจกรรมการ ดำเนินการ ระยะเวลาการดำเนินการ และผู้รับผิดชอบการพัฒนาบุคลากรด้านทักษะดิจิทัล โดยมี กระบวนการต่าง ๆ ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดเป้าหมายของแผนงาน โครงการ กิจกรรมการดำเนินการ ระยะเวลาการดำเนินการ ผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานและการประเมินผล

**6.2 การจัดองค์กร** หมายถึง การจัดโครงสร้างองค์กร จัดสรรทรัพยากรในระบบการ พัฒนาบุคลากรด้านทักษะดิจิทัล

**6.3 การนำ** หมายถึง การกระตุ้นจิตใจของผู้บริหารที่จะทำให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรด้านทักษะดิจิทัล ให้บรรลุเป้าหมายการพัฒนา และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยใช้หลักการจูงใจที่ดี มีการสั่งการที่เหมาะสม และมีการติดต่อสื่อสารทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กรที่มีประสิทธิภาพ

**6.4 การควบคุม** หมายถึง การกำกับ ติดตาม แก้ไข เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายการพัฒนาบุคลากรด้านทักษะดิจิทัล ได้แก่ การกำหนดมาตรฐานในการดำเนินงาน การวัดผลการดำเนินงาน และการแก้ไขและปรับปรุงการดำเนินงาน

**7. การประเมินแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน** หมายถึง การตัดสินคุณภาพของแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนในด้าน ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์

**7.1 ความเหมาะสม** หมายถึง แนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มีความเหมาะสมที่ผู้บริหารมหาวิทยาลัยฯ ผู้บริหารหน่วยงาน และบุคลากรสายสนับสนุน นำไปใช้พัฒนาทักษะด้านดิจิทัล ให้สอดคล้องบริบทของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

**7.2 ความเป็นไปได้** หมายถึง แนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มีความเป็นไปได้ที่ผู้บริหารมหาวิทยาลัยฯ ผู้บริหารหน่วยงาน และบุคลากรสายสนับสนุน นำไปใช้พัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรจริง

**7.3 ความเป็นประโยชน์** หมายถึง แนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน สามารถตอบสนองและเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรได้จริง

### ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. ผู้บริหารทุกระดับของมหาวิทยาลัย และบุคลากรสายสนับสนุน ได้ทราบถึงทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ความต้องการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร เพื่อนำไปพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลให้กับบุคลากรสายสนับสนุนเพื่อการปฏิบัติงาน
2. บริหารทุกระดับของมหาวิทยาลัย และบุคลากรใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานที่เหมาะสมของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร เพื่อให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนามหาวิทยาลัย และรองรับการเปลี่ยนแปลงของสังคม

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าแนวคิดจาก บทความ ตำรา วารสาร เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับทักษะด้านดิจิทัล
  - 1.1 ความหมายของทักษะด้านดิจิทัล
  - 1.2 ประเภทของทักษะดิจิทัล
  - 1.3 ทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ
  - 1.4 องค์ประกอบของทักษะด้านดิจิทัล
2. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร
3. แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร
4. บริบทมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### แนวคิดเกี่ยวกับทักษะด้านดิจิทัล

#### ความหมายของทักษะด้านดิจิทัล

ทักษะดิจิทัลนั้นถูกขยายเพิ่มเติมอยู่ตลอดเวลาซึ่งเป็นไปตามมุมมองของการนำไปใช้และวิวัฒนาการทางเทคโนโลยี ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้ความหมายของทักษะด้านดิจิทัล ไว้ดังนี้

กษิตธิธ ภูภราตย์ (2559, หน้า 11) กล่าวว่า ทักษะดิจิทัล หมายถึง การนำเทคโนโลยีมาใช้ในงานที่เกี่ยวกับการประมวลผลข้อมูลเพื่อให้ได้เป็นสารสนเทศซึ่งจะต้องสนับสนุนการทำงานตั้งแต่การนำเข้า การจัดเก็บ การจัดการ การป้องกัน การสื่อสาร และการค้นสารสนเทศ โดยจะต้องผสมผสานเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้าด้วยกันซึ่งทักษะด้านดิจิทัลมีทักษะ 5 ด้าน คือ 1) ด้านความสามารถ 2) ด้านความรู้ 3) ด้านประสบการณ์ 4) ด้านคุณลักษณะ และ 5) ด้านสมรรถนะ

โสภิตา สว่างเลิศกุล (2560) ได้ให้ความหมายของทักษะด้านดิจิทัลว่า หมายถึง การมีความรู้ ความสามารถในการใช้งานคอมพิวเตอร์ และอุปกรณ์ดิจิทัลในการเชื่อมต่อสู่อินเทอร์เน็ต ไปจนถึงความสามารถในการพัฒนาซอฟต์แวร์ต่าง ๆ ได้ และโดยเพิ่มการเลือกทำในสิ่งที่ไม่ก่อให้เกิดผลในเชิงลบต่อตนเองบนโลกออนไลน์

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน (2561, หน้า 1 – 4) เสนอว่า ทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล ต้องมีซึ่งมีทักษะ 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความสามารถ หมายถึง กลุ่มพฤติกรรมและความสามารถในการปฏิบัติงานที่บุคลากรต้องมี เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จลุล่วง ประกอบด้วย 7 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความสามารถด้านความ

เข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy) 2) ด้านความสามารถด้านการควบคุมกำกับและการปฏิบัติตามกฎหมายนโยบายและมาตรฐานการจัดการด้านดิจิทัล (Digital Governance, Standard, and Compliance) 3) ด้านความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อยกระดับศักยภาพองค์กร (Digital Technology) 4) ด้านความสามารถด้านการออกแบบกระบวนการและการให้บริการด้วยระบบดิจิทัลเพื่อการพัฒนาคุณภาพงานภาครัฐ (Digital Process and Service Design) 5) ด้านความสามารถด้านการบริหารกลยุทธ์และการจัดการโครงการ (Strategic and Project Management) 6) ด้านความสามารถด้านผู้นำดิจิทัล (Digital Leadership) 7) ด้านความสามารถด้านการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัล (Digital Transformation) ด้านความรู้ หมายถึง ความรู้ความเข้าใจเชิงวิชาการและวิชาชีพที่บุคลากร ต้องมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จลุล่วง จำแนกเป็น 2 กลุ่มย่อย ได้แก่ 1) ความรู้พื้นฐานเพื่อการขับเคลื่อนรัฐบาลดิจิทัล 2) ความรู้ที่จำเป็นในการขับเคลื่อนรัฐบาลดิจิทัลด้านประสบการณ์ หมายถึง สิ่งที่บุคลากรเคยทำหรือความสำเร็จในอดีตที่บุคลากร ต้องมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จลุล่วงจำแนกเป็น 2 กลุ่มย่อย ได้แก่ 1) ประสบการณ์ พื้นฐานเพื่อการขับเคลื่อนรัฐบาลดิจิทัล 2) ประสบการณ์ที่จำเป็นในการขับเคลื่อนรัฐบาลดิจิทัล ด้านคุณลักษณะ หมายถึง ความชอบและแรงจูงใจของบุคลากรที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานและความสำเร็จในงาน ประกอบด้วย 5 หน่วยคุณลักษณะ โดยกำหนดให้ทั้ง 5 หน่วยคุณลักษณะเป็นคุณลักษณะพื้นฐานที่ข้าราชการทุกกลุ่มจำเป็นต้องมีเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล ได้แก่ 1) มุ่งเป้าหมาย คิดวิเคราะห์แก้ปัญหาได้ 2) เปิดรับประสบการณ์ใหม่ริเริ่มสร้างสรรค์ เรียนรู้ได้ด้วยตนเอง 3) สื่อสารและทำงาน 4) กล้าตัดสินใจ พร้อมรับความเสี่ยง รับผิดชอบ และ 5) มีคุณธรรมจริยธรรม

อันธิกา ปริญญาณิลกุล และคนอื่นๆ (2563, หน้า 8) ได้ให้ความหมายของทักษะด้านดิจิทัลว่าหมายถึง ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ ระบบเครือข่าย โปรแกรมคอมพิวเตอร์ อุปกรณ์เคลื่อนที่ และเครื่องมือดิจิทัล ในการสืบค้น รวบรวม ประมวลผล ใช้งาน และจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ สามารถสร้างงานและนำเสนออย่างชำนาญ เข้าใจข้อมูลที่ซับซ้อน เข้าถึงค้นหา และใช้บริการบนอินเทอร์เน็ตได้ ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการคิดอย่างมีวิจารณญาณและความคิดเชิงสร้างสรรค์ สามารถประเมินความเชื่อมโยงและแยกแยะความจริงออกจากโลกเสมือนได้ รวมถึงสามารถทำงานแบบออนไลน์ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด

คิสส์ (Kiss, 2017) ได้ให้ความหมายของทักษะด้านดิจิทัลว่า หมายถึง ความสามารถในการสืบค้น รวบรวม ประมวลผล และใช้ข้อมูลอย่างเป็นระบบ สามารถประเมินความเชื่อมโยงและแยกแยะความจริงออกจากโลกเสมือนได้ มีทักษะในการใช้เครื่องมือในการผลิต นำเสนอ และทำความเข้าใจข้อมูลที่ซับซ้อน สามารถเข้าถึง ค้นหา และใช้บริการบนอินเทอร์เน็ต สามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการคิดอย่างมีวิจารณญาณ ความคิดเชิงสร้างสรรค์ และนวัตกรรม

โดยสรุปทักษะด้านดิจิทัล หมายถึง ความสามารถในการนำเครื่องมือ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีดิจิทัล ที่มีอยู่ในปัจจุบัน อาทิ คอมพิวเตอร์ โทรศัพท์ แท็บเล็ต โปรแกรมคอมพิวเตอร์ และสื่อสังคมออนไลน์ มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการสื่อสาร การปฏิบัติงาน และการทำงานร่วมกัน หรือใช้เพื่อพัฒนากระบวนการทำงาน หรือระบบงาน ให้มีความทันสมัย เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการปฏิบัติงานสูงสุด

### ประเภทของทักษะด้านดิจิทัล

ได้มีนักวิชาการกล่าวถึงประเภทของทักษะด้านดิจิทัล ไว้ดังนี้

ดัจก์ และแฮกเกอร์ (Dijk & Hacker, 2003, pp. 315-326) ได้แบ่งทักษะด้านดิจิทัล ออกเป็น 3 ประเภทใหญ่ ได้แก่ 1) ทักษะการปฏิบัติงาน (Operational Skills) คือ ทักษะในการทำงานร่วมกับฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ 2) ทักษะข้อมูล (Information Skills) คือ ทักษะในการค้นหา เลือก และประมวลผลข้อมูลในคอมพิวเตอร์และระบบเครือข่าย และ 3) ทักษะเชิงกลยุทธ์ (Strategic Skills) คือ ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์และระบบเครือข่ายเป็นเครื่องมือสำหรับเป้าหมายเฉพาะในสังคม

ดัวร์เซน และดัจก์ (Deursen & Dijk, 2008) กล่าวว่า ทักษะด้านดิจิทัลเกิดจากทักษะ 4 ประเภท ได้แก่ 1) ทักษะการปฏิบัติงาน (Operational Skills) คือ ทักษะในการใช้งานสื่อดิจิทัลในการทำงาน 2) ทักษะที่เป็นทางการ (Formal Skills) คือ ทักษะในการจัดการกับโครงสร้างพิเศษของสื่อดิจิทัล เช่น เมนูและการเชื่อมโยงหลายมิติ 3) ทักษะข้อมูล (Information Skills) คือ ทักษะในการค้นหา เลือก และประเมินผลข้อมูลในสื่อดิจิทัล และ 4) ทักษะเชิงกลยุทธ์ (Strategic Skills) คือ ทักษะในการใช้ข้อมูลที่มีอยู่ในสื่อดิจิทัลเพื่อบรรลุเป้าหมายส่วนตัวหรือเป้าหมายในอาชีพ

ชินเนียน และบูติน (Chinien & Boutin, 2011) กล่าวว่า ทักษะด้านดิจิทัลประกอบด้วย ทักษะ 4 ด้าน ได้แก่ 1) ทักษะพื้นฐาน (Foundational Skills) 2) ทักษะด้านการงานเชิงกว้าง (Transversal Skills) 3) ทักษะดิจิทัลเชิงเทคนิค (Technical Digital Skills) และ 4) ทักษะการประมวลผลข้อมูลดิจิทัล (Digital Information Processing Skills)

ดัวร์เซนและคนอื่น ๆ (Deursen, et al. 2014) ได้แบ่งทักษะด้านดิจิทัลออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ 1) ทักษะการปฏิบัติงาน (Operational Skills) 2) ทักษะด้านการค้นหาข้อมูล (Information Navigation Skill) 3) ทักษะทางด้านสังคม (Social Skill) 4) ทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์ (Creative Skill) และ 5) ทักษะการใช้อุปกรณ์เคลื่อนที่หรือโทรศัพท์มือถือ (Mobile Using Skill)

โดยสรุป การแบ่งประเภทของทักษะด้านดิจิทัลนั้นจะถูกขยายออกตามเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป อาจแบ่งเป็น 5 ด้านใหญ่ ได้แก่ 1) ทักษะด้านการปฏิบัติงาน ที่ครอบคลุมถึงฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ และอุปกรณ์เคลื่อนที่ 2) ทักษะด้านข้อมูล ที่สามารถสืบค้น เลือกประเมิน และวิเคราะห์ข้อมูลในสื่อดิจิทัลได้ 3) ทักษะด้านการสื่อสาร การใช้สื่อสังคมออนไลน์ทั้งในชีวิตประจำวันและการทำงาน 4) ทักษะด้านการแก้ปัญหาเชิงเทคนิค การจัดการกับอุปกรณ์ต่อพ่วงต่างๆ และ 5) ทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์ การสร้างผลงานเอกสาร ภาพ เสียง วิดีโอ และเนื้อหาดิจิทัลต่าง ๆ

### ทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ

เมื่อวันที่ 26 กันยายน 2560 คณะรัฐมนตรีคณะที่ 61 ภายใต้การนำของพลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา มีมติเห็นชอบแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล ตามที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน เสนอ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ภาครัฐมีกำลังคนที่มีทักษะด้านดิจิทัลที่เหมาะสมที่จะเป็นกลไกขับเคลื่อนที่สำคัญในการปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล และให้ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐสามารถปรับตัวให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี มีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานตามบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังในบริบทของการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล และสามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ให้เกิด

ประโยชน์สูงสุด แนวทางดังกล่าวครอบคลุมการดำเนินการระหว่างปี พ.ศ. 2561 – 2565 และครอบคลุมข้าราชการพลเรือนสามัญและผู้ปฏิบัติงานในกระทรวง กรม และเจ้าหน้าที่หน่วยงานของรัฐ ข้าราชการฝ่ายพลเรือน ตลอดจนข้าราชการและบุคลากรภาครัฐทั้งหมด ทั้งนี้เพื่อจะพัฒนาประเทศไทยให้ก้าวไปสู่การเป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว มีความมั่นคง มั่งคั่งและยั่งยืนในระยะยาวตามนโยบายของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 กรอบยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564) และแนวคิดประเทศไทย 4.0 โดยโมเดลขับเคลื่อนสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ได้มีการกล่าวถึงการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาระบบเศรษฐกิจที่ตั้งอยู่บนฐานของการใช้นวัตกรรม การปฏิรูปกระบวนการทางธุรกิจ การผลิต การค้า และการบริการ การปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารราชการแผ่นดิน และการยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน

### ความหมายการปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล

ได้มีการให้คำนิยามคำว่า “การปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล” ไว้ในยุทธศาสตร์ที่ 4 ของแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมว่าหมายถึง การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารจัดการและการให้บริการของหน่วยงานรัฐทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคอย่างมีแบบแผน และเป็นระบบ สร้างบริการของรัฐที่มีธรรมาภิบาลที่ประชาชนทุกคนสามารถเข้าถึงบริการได้โดยไม่มีข้อจำกัดทางกายภาพ พื้นที่ และภาษา สามารถหลอมรวมการทำงานภาครัฐเสมือนเป็นองค์กรเดียว มีการเปิดเผยข้อมูลภาครัฐที่ไม่กระทบต่อสิทธิส่วนบุคคลและความมั่นคงของชาติ ผ่านการจัดเก็บรวบรวม และแลกเปลี่ยนข้อมูลอย่างมีมาตรฐาน และในท้ายที่สุดภาครัฐจะเปลี่ยนเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการสร้างบริการสาธารณะโดยเอกชนและประชาชน เรียกว่าบริการร่วมกันตามหลักการออกแบบที่เป็นสากล (Universal Design) ประชาชนมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการพัฒนาสังคม เศรษฐกิจ การปกครอง และเสนอความคิดเห็นต่อการดำเนินงานของภาครัฐได้อย่างสมบูรณ์

จากความหมายของการปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัลดังกล่าว สามารถสรุปคุณลักษณะของรัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทยได้ 4 ประการ ได้แก่

- 1) E-government หรือ Electronic Government หมายถึง รัฐบาลซึ่งนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการให้บริการสาธารณะ เพิ่มความโปร่งใส และความน่าเชื่อถือ
- 2) Connected Government หมายถึง E-government ที่ถูกพัฒนาถึงขั้นที่ทำให้หน่วยงานภาครัฐอย่างน้อยที่สุด 2 หน่วยงาน สามารถเชื่อมโยงการทำงานและข้อมูลข้ามหน่วยงาน โดยไม่ยึดติดกับขอบเขตของหน้าที่ความรับผิดชอบตามพันธกิจของหน่วยงาน แต่คำนึงถึงประโยชน์ของประชาชนเป็นที่ตั้ง และมีเป้าหมายในการส่งมอบบริการที่มีคุณภาพแก่ประชาชน รูปแบบของการปฏิสัมพันธ์ด้านดิจิทัลระหว่างหน่วยงาน (Digital Interaction) มีหลายรูปแบบ อาทิ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างประชาชนกับรัฐบาล (C2G) ระหว่างรัฐบาลกับหน่วยงานภาครัฐ (G2G) ระหว่างภาครัฐกับประชาชน (G2C) และระหว่างภาครัฐ และภาคธุรกิจ (G2B)
- 3) Open Government 5 หมายถึง รัฐบาลที่เปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม และตรวจสอบกระบวนการ วิธีการดำเนินงาน รวมถึงเอกสารและข้อมูลต่าง ๆ ของภาครัฐ ซึ่งจะช่วย

สนับสนุน การสร้างสังคมประชาธิปไตย สร้างความโปร่งใสและความเชื่อมั่นและศรัทธาในหมู่ประชาชน

4) Smart Government หมายถึง รัฐบาลที่มีการนำเทคโนโลยีอัจฉริยะมาปรับใช้กับการดำเนินงานและการให้บริการต่าง ๆ ของรัฐบาล

#### ทิศทางและแนวทางการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล

ในการพัฒนาภาครัฐของไทยให้ไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลนั้น คณะรัฐมนตรีได้พิจารณาและให้ความเห็นชอบแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2559 - 2579) ตามที่กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมได้นำเสนอ โดยในแผนดังกล่าว ได้มีการกล่าวถึงภูมิทัศน์ของการพัฒนาประเทศไทยไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์และเป้าหมายการพัฒนารัฐบาล เศรษฐกิจ และสังคมของประเทศ เพื่อไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ไว้ 4 ระยะ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงทิศทางของการพัฒนาที่ชัดเจน ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2564)

ตารางที่ 1 ระยะการพัฒนาภาครัฐของไทยให้ไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล

ระยะการ พัฒนา	ระยะที่ 1 Digital Foundation (1 ปี 6 เดือน)	ระยะที่ 2 Digital Thailand I: Inclusion (5 ปี)	ระยะที่ 3 Digital Thailand II: Full Transformation (10 ปี)	ระยะที่ 4 Global Digital Leadership (10 - 20 ปี)
ภูมิทัศน์ดิจิทัล ของไทย ในระยะ 20 ปี	ประเทศไทยลงทุนและสร้างรากฐานในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล	ทุกภาคส่วนของประเทศไทยมีส่วนร่วมในเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัลตามแนวทางประชารัฐ	ประเทศไทยก้าวสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ที่ขับเคลื่อนและใช้ประโยชน์จากนวัตกรรมดิจิทัลได้อย่างเต็มศักยภาพ	ประเทศไทยอยู่ในกลุ่มประเทศที่พัฒนาแล้วสามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจและคุณค่าทางสังคมอย่างยั่งยืน
รัฐบาล	หน่วยงานรัฐมีการทำงานที่เชื่อมโยงและบูรณาการข้อมูลข้ามหน่วยงาน	การทำงานระหว่างภาครัฐจะเชื่อมโยงและบูรณาการเหมือนเป็นองค์กรเดียว	รัฐจัดให้มีบริการที่ขับเคลื่อนโดยความต้องการของประชาชนเปิดเผยข้อมูลและให้ประชาชนมีส่วนร่วม	เป็นผู้นำในภูมิภาคด้านรัฐบาลดิจิทัลทั้งทางการบริหารจัดการรัฐและบริการประชาชน

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ระยะการ พัฒนา ด้านการ พัฒนา	ระยะที่ 1 Digital Foundation (1 ปี 6 เดือน)	ระยะที่ 2 Digital Thailand I: Inclusion (5 ปี)	ระยะที่ 3 Digital Thailand II: Full Transformation (10 ปี)	ระยะที่ 4 Global Digital Leadership (10 - 20 ปี)
<b>เศรษฐกิจ</b>	การทำธุรกรรมผ่านระบบดิจิทัล คล่องตัว และติดต่อธุรกิจให้ SMEs วิสาหกิจชุมชน เกษตรกร ให้มาอยู่บนระบบออนไลน์พร้อมทั้งวางรากฐานให้เกิดการลงทุนในคลัสเตอร์ดิจิทัล	ภาคเกษตร การผลิตและบริการ เปลี่ยนมาทำธุรกิจด้วยดิจิทัลและข้อมูล ตลอดจนดิจิทัล Digital Technology Startup และคลัสเตอร์ดิจิทัล เริ่มบทบาทในระบบเศรษฐกิจไทย	ภาคเกษตร การผลิตและบริการแข่งขันได้ด้วยนวัตกรรมดิจิทัล และเชื่อมโยงไทยสู่การค้าในระดับภูมิภาค และระดับโลก	กิจกรรมทางเศรษฐกิจทุกกิจกรรม เชื่อมต่อภายในและระหว่างประเทศ ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล นำประเทศไทยสู่ความมั่งคั่ง
<b>สังคม</b>	ประชาชนทุกกลุ่ม เข้าถึงอินเทอร์เน็ต ความเร็วสูงและบริการพื้นฐานของรัฐอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม	ประชาชนเชื่อมั่นในการใช้ดิจิทัล และเข้าถึงบริการการศึกษา สุขภาพ ข้อมูล และการเรียนรู้ตลอดชีวิตผ่านดิจิทัล	ประชาชนใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี/ข้อมูล ทุกกิจกรรมในชีวิตประจำวัน	เป็นประเทศที่ไม่มีความเหลื่อมล้ำด้านดิจิทัล ตลอดจนชุมชนใช้ดิจิทัลเพื่อพัฒนาท้องถิ่นตนเอง

ที่มา : (กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม, 2561)

สำหรับแนวทางการปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัลนั้น แผนพัฒนาดิจิทัลฯ ฉบับดังกล่าวได้กล่าวถึงการดำเนินงานทั้งในส่วนของการปรับเปลี่ยนองค์กรและการพัฒนา “กำลังคน” ให้มีความพร้อมไว้ใน 2 ยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องและเชื่อมโยงกัน ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล กำหนดแผนงานหลักไว้ 4 เรื่อง ได้แก่ (1) จัดให้มีการบริการอัจฉริยะ (Smart Service) ที่ขับเคลื่อนโดยความต้องการของประชาชนหรือผู้ใช้บริการ (Citizen Driven) (2) ปรับเปลี่ยนการทำงานภาครัฐด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลให้มีประสิทธิภาพและธรรมาภิบาล (3) สนับสนุนให้มีการเปิดเผยข้อมูลที่เป็นประโยชน์ (Open Data) และให้ประชาชนมีส่วนร่วมกับกระบวนการทำงานของรัฐ เพื่อนำไปสู่การเป็นดิจิทัลไทยแลนด์ และ (4) พัฒนาแพลตฟอร์มบริการพื้นฐานภาครัฐ เพื่อรองรับการพัฒนาแอปพลิเคชันหรือบริการรูปแบบใหม่ที่เป็นบริการพื้นฐานของทุกหน่วยงานภาครัฐ

ยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนากำลังคนให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล กำหนดแผนงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนากำลังคน 3 กลุ่ม ได้แก่ (1) การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลให้แก่บุคลากรในตลาดแรงงานรวมถึงบุคลากรภาครัฐ ให้มีความสามารถสร้างสรรค์และใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างชาญฉลาดในการประกอบอาชีพ ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างคุณค่าสินค้าและบริการ ได้เท่าทันความต้องการของผู้รับประโยชน์ (2) การพัฒนาทักษะความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่รองรับเทคโนโลยีใหม่ในอนาคต ให้กับบุคลากรในสายวิชาชีพด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และ (3) การพัฒนาผู้บริหารระดับสูงของรัฐ ให้มีความเข้าใจและสามารถวางแผนยุทธศาสตร์ การนำเทคโนโลยีดิจิทัลไปพัฒนาภารกิจขององค์กรที่สอดคล้องกับสถาปัตยกรรมองค์กรของหน่วยงาน ตลอดจนสามารถสร้างคุณค่าจากข้อมูลขององค์กรและเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อสาธารณะ

### ความพร้อมของการปฏิบัติงานและการให้บริการในรูปแบบดิจิทัล

ในบริบทของประเทศไทยในปัจจุบัน ภาครัฐถือเป็นแกนหลักในการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันและขับเคลื่อนประเทศไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน โดยที่ผ่านมา ภาครัฐของไทยได้มีการปรับบทบาทภารกิจและโครงสร้างส่วนราชการให้มีความเหมาะสมกับภารกิจและรูปแบบการทำงานของภาครัฐที่เปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งมีการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารจัดการให้มีความทันสมัยและยกระดับการให้บริการประชาชนอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับปรุงรูปแบบและกระบวนการทำงานและการให้บริการประชาชน

อย่างไรก็ตาม การพัฒนาที่เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมยังคงจำกัดอยู่ในวงแคบ การบริหารจัดการภาครัฐในภาพรวมยังคงมีปัญหาในเรื่องประสิทธิภาพ การบริการประชาชนมีความล่าช้า และยังไม่ได้มาตรฐานสากลและปัญหาคอร์รัปชันขยายตัวในวงกว้าง สำหรับความพร้อมของภาครัฐในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้นั้น ประเทศไทยถือว่าได้มีการพัฒนาไปได้รวดเร็วระดับหนึ่ง ดังจะเห็นได้จากผลการจัดอันดับความพร้อมของรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ในรายงาน UN e-Government Readiness Ranking 2016 (พ.ศ. 2559) ที่ประเทศไทยได้รับการจัดให้อยู่ในอันดับที่ 77 จาก 193 ประเทศ โดยได้คะแนนประเมินอยู่ที่ 0.5522 คะแนน เลื่อนขึ้นจากอันดับที่ 102 ในปี ค.ศ. 2014 (พ.ศ. 2557) คะแนน 0.4631 แต่เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบกับประเทศอื่น ๆ ประเทศไทยยังได้รับการจัดอยู่ในกลุ่มประเทศที่ได้คะแนนระดับปานกลาง (World Average) และเมื่อเปรียบเทียบกับประเทศในกลุ่มอาเซียนด้วยกัน ประเทศไทยมีความพร้อมอยู่ในระดับที่ 4 รองจากประเทศสิงคโปร์ (อันดับ 4) ประเทศมาเลเซีย (อันดับ 60) และประเทศฟิลิปปินส์ (อันดับ 71)

เมื่อพิจารณาจากผลการสำรวจระดับความพร้อมการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล หน่วยงานภาครัฐระดับกรม ประจำปี 2559 จัดทำโดยสำนักงานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (องค์การมหาชน) ที่ได้ประเมินแนวโน้มการพัฒนาเชิงดิจิทัลของหน่วยงานภาครัฐใน 4 เรื่อง พบว่า หน่วยงานของรัฐมีแนวโน้มการพัฒนา Open Government สูงที่สุด (67 คะแนน) รองลงมา ได้แก่ E-Government (59 คะแนน), Joint-up Government หรือ Connected Government (52 คะแนน) และ Smart Government (50 คะแนน) ตามลำดับ โดยในการพัฒนา Open Government นั้น หน่วยงานต่าง ๆ มีการสื่อสารและให้ความรู้เกี่ยวกับพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของทางราชการ และมีการเปิดเผย

ข้อมูลผ่านเว็บไซต์ของทางราชการ(Open Data) มาก (84 คะแนน) ส่วนการพัฒนา E-Government หน่วยงานสามารถดำเนินการลดกระดาษ (Digitalization of Documents and Services) ได้เห็นผลมากที่สุด (91 คะแนน)

อย่างไรก็ตาม ในการสร้างให้เกิด Connected Government แม้ว่าที่ผ่านมา หน่วยงานต่าง ๆ จะมีการแลกเปลี่ยน/ใช้ข้อมูลกับหน่วยงานอื่น (Inter-operability) มากในระดับหนึ่ง (81 คะแนน) แต่ในเชิงโครงสร้างระบบสารสนเทศภาครัฐยังไม่มีการบูรณาการเชื่อมต่อกันเท่าที่ควร การเก็บข้อมูลภาครัฐยังขาดความเป็นเอกภาพ มีความซ้ำซ้อนและไม่สมบูรณ์ การใช้ข้อมูลร่วมกันระหว่างหน่วยงานภาครัฐมีไม่มากนัก ส่งผลให้เกิดภาระค่าใช้จ่ายที่สูงและไม่สามารถนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจของฝ่ายบริหารได้ประชาชนผู้รับบริการต้องยื่นข้อมูลซ้ำ ๆ เพื่อขอรับบริการ ทำให้ใช้เวลาในการให้บริการมากและมีภาระค่าใช้จ่ายที่สูงในขณะที่ไม่ก่อให้เกิดคุณค่าเพิ่มแก่หน่วยงานภาครัฐและประชาชน

ส่วนการพัฒนา Smart Government นั้น จำเป็นต้องเร่งพัฒนาและนำเทคโนโลยีอัจฉริยะมาใช้โดยเร็ว โดยเฉพาะการนำระบบ E-Service มาให้บริการและสร้างการมีส่วนร่วมกับประชาชน (40คะแนน) การนำข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) มาใช้ประกอบการทำงาน (36 คะแนน) และการใช้เทคโนโลยีการเชื่อมต่อของสรรพสิ่ง (Internet of Things: IoT) เพื่อยกระดับคุณภาพการทำงานและการให้บริการภาครัฐ (24 คะแนน)

#### ความพร้อมของบุคลากรภาครัฐ

จากข้อมูลผู้ผ่านการอบรมหลักสูตรผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับสูงของสำนักงานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ ปี พ.ศ. 2558 - 2560 และข้อมูลข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ดำรงตำแหน่งประเภทบริหารระดับต้นและระดับสูง พ.ศ. 2558 สำนักงาน ก.พ. พบว่า ในระยะเริ่มต้นของการขับเคลื่อนภาครัฐไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลให้บรรลุความสำเร็จนั้น ต้องอาศัยความพร้อมของบุคลากรภาครัฐใน 2 กลุ่ม ได้แก่ (1) กลุ่มผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการ ที่มีความเป็นผู้นำด้านดิจิทัลภาครัฐผู้ซึ่งสามารถกระตุ้นและผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงนโยบายรวมถึงรูปแบบและกระบวนการทำงานขององค์กรด้วยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ และ (2) กลุ่มผู้ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Technology Specialists) ผู้ซึ่งมีทักษะที่เหมาะสมที่จะสนับสนุนการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในกระบวนการทำงานและการให้บริการของหน่วยงาน

อย่างไรก็ตาม “ผู้นำด้านดิจิทัลภาครัฐ” ในปัจจุบันยังมีจำนวนไม่มากนัก ดังจะเห็นได้จากจำนวนหน่วยงานภาครัฐที่มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานหลัก (Core Business Process) และการให้บริการประชาชนพร้อมทั้งสร้างความเชื่อมโยงด้านข้อมูลและการให้บริการระหว่างหน่วยงานด้วยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้อย่างเต็มรูปแบบและเกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม มีไม่มากนัก และเมื่อพิจารณาจากจำนวนผู้บริหารระดับสูงภาครัฐที่ได้รับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลในกระทรวง/กรมต่าง ๆ พบว่า มีผู้ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรในลักษณะดังกล่าว อาทิ หลักสูตรผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับสูง (Chief Information Officer: CIO) และยังอยู่ในราชการ เพียง 118 คน จากจำนวนผู้บริหารทั้งหมด 1,101 คนหรือคิดเป็นร้อยละ 10.72 ของจำนวนผู้บริหารระดับสูงภาครัฐทั้งหมดเท่านั้น นอกจากนี้ จากผลการสำรวจระดับความพร้อมการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล หน่วยงานภาครัฐระดับกรม ประจำปี 2559 พบว่า หน่วยงานภาครัฐยังขาดการเตรียมบุคลากรเพื่อสานต่อ

ภารกิจของผู้นำด้านดิจิทัลของหน่วยงาน (Leadership Continuity Plan 51 คะแนน) หากภาครัฐไม่เร่งสร้างและเตรียมบุคลากรกลุ่มนี้ การขับเคลื่อนภาครัฐไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลอาจ ชะงักงันและไม่เกิดผลสำเร็จตามที่คาดหวัง

นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาถึงโครงสร้างบุคลากรภาครัฐในปัจจุบัน พบว่า ผู้ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลในราชการพลเรือน (ตำแหน่งนักวิชาการคอมพิวเตอร์ และตำแหน่งเจ้าหน้าที่เครื่องคอมพิวเตอร์) มีจำนวนน้อยมากมีเพียง 2,334 ตำแหน่ง หรือร้อยละ 0.58 ของจำนวนตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญทั้งหมด เท่านั้น และเมื่อพิจารณาการกระจายตัวของบุคลากรในระดับองค์กรพบว่า ส่วนราชการ (กรม) หนึ่งจะมีผู้ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ประมาณ 1 – 15 คน หรือเฉลี่ยประมาณ 7 คน (Median) และเป็นกลุ่มผู้ปฏิบัติงานสนับสนุนภารกิจหลักของส่วนราชการเท่านั้น อีกทั้ง เมื่อพิจารณาศักยภาพและขีดความสามารถของผู้ปฏิบัติงานกลุ่มนี้พบว่ายังขาดองค์ความรู้เกี่ยวกับแนวโน้มด้านเทคโนโลยีและขาดทักษะในการเลือกใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อสนับสนุนการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานและการให้บริการประชาชนดังจะเห็นได้จากการที่หน่วยงานภาครัฐส่วนใหญ่ (มากกว่าร้อยละ 75) มีความต้องการผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ด้าน ICT ภาครัฐ หรือ Network Security และโปรแกรมเมอร์ รองลงมาต้องการเว็บมาสเตอร์; System Administration/Database Officer; System Analysis; Graphic Design; และ Business Analyst ตามลำดับ

สำหรับความพร้อมของบุคลากรภาครัฐกลุ่มอื่น ๆ ซึ่งเป็นผู้ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Users) ในการปฏิบัติงาน และการให้บริการประชาชนนั้นพบว่าบุคลากรภาครัฐส่วนใหญ่ยังขาดความกระตือรือร้นในการทำงานและพัฒนาตนเอง และขาดศักยภาพการปรับตัวให้เท่าทันกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปส่งผลทำให้ไม่สามารถตอบสนองการปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงานและความต้องการของประชาชนในการได้รับบริการจากภาครัฐด้วยช่องทางที่หลากหลายและมีประสิทธิภาพมากขึ้น อย่างไรก็ตามสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ให้การสนับสนุนการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทยไปสู่ความมั่นคงมั่งคั่งและยั่งยืนตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงด้วยการพัฒนาบุคลากรภาครัฐของไทยให้มีความรอบรู้ มีการตัดสินใจแก้ไขปัญหาอย่างมีเหตุผล มีความพอประมาณ เท่าทันการเปลี่ยนแปลง และมีคุณธรรม จากการประชุมคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ในการประชุมครั้งที่ 1/2560 เมื่อวันที่ 16 มกราคม 2560 ได้มีมติเห็นชอบกรอบแนวคิดการพัฒนาข้าราชการเพื่อสนับสนุนการพัฒนาไปสู่ประเทศไทย 4.0 ซึ่งประกอบด้วยหลักการ 5 ประการ ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2564)

1. การพัฒนาที่เชื่อมโยงทิศทางและแนวทางการพัฒนาประเทศมาสู่การพัฒนาระดับบุคคลและการพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการภาครัฐโดยการนำ “จุดเน้นการพัฒนาภาครัฐ” ที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนกำหนดมา กำหนดเป็น “คุณลักษณะของข้าราชการสำหรับการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ” และกลุ่มของความรู้ความสามารถ ประสบการณ์และคุณลักษณะที่ควรได้รับการพัฒนาสำหรับข้าราชการกลุ่มต่าง ๆ

2. การพัฒนาข้าราชการเพื่อสนับสนุนการดำเนินบทบาทการเป็นผู้นำ (Leadership Role) และบทบาทในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศของข้าราชการ 4 กลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารส่วนราชการผู้อำนวยการสำนัก/กองหัวหน้างาน/โครงการและผู้ปฏิบัติงานกลุ่มอื่น ๆ

3. การพัฒนาที่มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะการคิดและทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในอนาคต รวมถึงการปลูกฝังทัศนคติที่ดีงามให้แก่บุคคลโดยคำนึงถึงประโยชน์ของชาติและประชาชนมากกว่าประโยชน์ส่วนตน

4. การพัฒนาที่ส่งเสริมการสร้างสมดุลของกระบวนการเรียนรู้ โดยการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้แบบมีเป้าหมายการเรียนรู้ด้วยวิธีการที่หลากหลาย ไม่จำกัดเฉพาะการฝึกอบรมการเรียนรู้เพื่อให้สามารถปฏิบัติได้จริง และการเรียนรู้ที่มีการกำกับติดตามเป้าหมายและการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ที่ชัดเจนต่อเนื่องและเป็นระบบ

5. การพัฒนาระบบและเครื่องมือเพื่อช่วยสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาอย่างต่อเนื่องโดยการสร้างกลไกที่จะพัฒนาข้าราชการให้มีการเรียนรู้ตลอดชีวิตแบบยั่งยืน อาทิ การสร้างบรรยากาศและชุมชนการเรียนรู้ (Learning Environment and Learning Community) การสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้ (Incentives) การนำผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholders) และเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในกระบวนการพัฒนา รวมถึงการเชื่อมโยงกลไกการพัฒนากับกลไกการบริหารทรัพยากรบุคคลระบบต่าง ๆ อาทิ การวางแผนและการเตรียมกำลังคนเพื่ออนาคต การสรรหา การประเมินผลการปฏิบัติราชการ ในการนี้เพื่อให้การดำเนินงานเพื่อพัฒนาข้าราชการตามแนวคิดดังกล่าวมีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม ก.พ. ได้พิจารณากำหนด “จุดเน้นการพัฒนาภาครัฐ” ที่จะใช้เป็นกรอบแนวทางการพัฒนาข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ (Learning and Development) เป็นกลไกการขับเคลื่อนการพัฒนาในระยะ 4 - 5 ปีข้างหน้า (พ.ศ. 2561 - 2565) จำนวน 4 เรื่อง ได้แก่ (1) การปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล (Digital Government Transformation) (2) การส่งเสริมการทำงานที่สอดคล้องเชื่อมโยงเป็นบูรณาการและการสร้างจิตสำนึกความรับผิดชอบ (Creating Alignment and Accountability) (3) การส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมและการคิดสร้างสรรค์ (Driving Innovation) (4) การสร้างพันธมิตรและการส่งเสริมการทำงานแบบประชารัฐ (Creating Partnership and Relationship)

โดยสรุป การพัฒนาประเทศไทยไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ สิ่งสำคัญคือ หน่วยงานภาครัฐควรให้การสนับสนุนและส่งเสริมการสร้างผู้นำด้านดิจิทัลในภาครัฐ และเพิ่มขีดความสามารถของผู้ปฏิบัติงานด้านดิจิทัลอย่างเต็มที่ รวมทั้งควรปรับบทบาทภารกิจและโครงสร้างส่วนราชการให้มีความเหมาะสมกับการทำงานของภาครัฐที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานให้สามารถยกระดับคุณภาพของงานบริการภาครัฐได้เป็นอย่างดี

#### **บทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังในบริบทของการเป็นรัฐบาลดิจิทัล**

1. ในบริบทของการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐจำนวน 6 กลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง (Executive) ผู้อำนวยการกอง (Management) ผู้ทำงานด้านนโยบายและงานวิชาการ (Academic) ผู้ทำงานด้านบริการ (Service) ผู้ปฏิบัติงานเฉพาะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Technology) และผู้ปฏิบัติงานอื่น (Others) บุคลากรเหล่านี้มีบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงภาครัฐใน 3 ระยะ ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2561, หน้า 19-30)

ตารางที่ 2 บทบาทที่ความคาดหวังต่อข้าราชการและบุคลากรภาครัฐในการปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัลทิศทางและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัลภาครัฐ

ทิศทางแนวโน้ม	ปีที่ 1 – 2 (Early)	ปีที่ 3 – 5 (Develop)	ปีที่ 6 – 10 (Maturity)
ทิศทางการพัฒนา รัฐบาลดิจิทัล ตามแผนพัฒนา ดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจ และสังคม	หน่วยงานรัฐมีการ เตรียมพร้อมสู่การ เชื่อมโยงและบูรณา การข้อมูลภายในส่วน ราชการระดับ กระทรวง หรือ หน่วยงาน ภายในหน่วยงานของ รัฐ	หน่วยงานรัฐมีการ ทำงานที่เชื่อมโยงและ บูรณาการข้อมูลข้าม หน่วยงาน ปรับปรุง กระบวนการ วิธีการ ดำเนินงานใหม่	การทำงานระหว่าง ภาครัฐจะเชื่อมโยง และบูรณาการเหมือน เป็นองค์กรเดียว
แนวโน้มการ ปรับเปลี่ยนองค์กร	การปรับเปลี่ยน กระบวนการทำงาน และการให้บริการ ประชาชน (Work and Service Process Redesign)	การปรับเปลี่ยน รูปแบบการทำงาน ขององค์กร (Organizational Operation Reform)	การสร้างค่านิยมและ วัฒนธรรมองค์กร (Organization Value and Culture Creation)
แนวโน้มการ ปรับเปลี่ยนภาครัฐ เป็นรัฐบาลดิจิทัล	- การเตรียมความพร้อมเพื่อสร้าง รัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (Readiness Preparation) - การจัดเตรียม นโยบายและ แผนปฏิบัติการเพื่อ การปรับเปลี่ยน องค์กรด้วยการนำ เทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ (Digital Transformation Policy and Action Plan)	- การพัฒนารูปแบบ ทำงานที่เป็น นวัตกรรม ด้วยการ เชื่อมโยง หน่วยงานภาครัฐ ด้วยกันเอง (Innovative Operation - Partially G2G) - การพัฒนาบริการ ภาครัฐที่มี ประชาชนเป็น ศูนย์กลางที่เป็น นวัตกรรม ที่มี การ เชื่อมโยง หน่วยงาน	- การสร้างรูปแบบการ ทำงาน ที่สร้างคุณค่า ร่วมกันระหว่าง หน่วยงานภาครัฐ (Creative Co-Creation Operation - Optimize G2G) - การพัฒนาบริการ ภาครัฐ ที่สร้างคุณค่า ร่วมกันระหว่างภาครัฐ กับประชาชน (Creative Co-creation Citizen Centric - Optimize G2C/ G2B)

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ทิศทางแนวโน้ม	ปีที่ 1 – 2 (Early)	ปีที่ 3 – 5 (Develop)	ปีที่ 6 – 10 (Maturity)
แนวโน้มการปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การพัฒนากระบวนการทำงานแบบภาครัฐกับหน่วยงานภาครัฐ</li> <li>ระยะเริ่มต้น Smart Operation (Initially G2G)</li> <li>- การพัฒนาการบริการภาครัฐแบบอัจฉริยะ ด้วยการพัฒนาการเชื่อมโยงหน่วยงานภาครัฐกับประชาชน</li> <li>ระยะเริ่มต้น (Smart Citizen Centric Service- Initially G2C)</li> <li>- การเปิดเผยข้อมูลที่เป็นประโยชน์ (Open Data)</li> </ul>	<p>ภาครัฐกับประชาชน (Innovative Citizen Centric Service - Partially G2C)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การเป็นรัฐบาลที่เปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม (Open Government)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การส่งเสริมให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมอย่างเต็มรูปแบบ (E-participation)</li> </ul>

ตารางที่ 2 (ต่อ)

กลุ่มเป้าหมาย	ค่านิยม กลุ่มเป้าหมาย	บทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวัง		
		ปีที่ 1 - 2 (Early)	ปีที่ 3 - 5 (Develop)	ปีที่ 6 - 10 (Maturity)
ผู้บริหารระดับสูง (Executive)	ผู้ดำรงตำแหน่ง หัวหน้าส่วนราชการ หรือรองหัวหน้า ส่วนราชการระดับ กระทรวง กรม จังหวัด หรือ หน่วยงานใน ต่างประเทศ ซึ่ง ดำรงตำแหน่ง ประเภทบริหาร ระดับสูง หรือ ตำแหน่งอื่นที่ เทียบเท่า รับผิดชอบการ กำหนดนโยบาย และทิศทางองค์กร และกำกับดูแลการ ดำเนินงานของส่วน ราชการให้บรรลุ เป้าหมายตาม บทบาท ภารกิจที่ กำหนด อาทิ ปลัดกระทรวง รองปลัดกระทรวง อธิบดี รองอธิบดี ผู้ว่าราชการ	เป็นผู้กระตุนและ สร้างความตระหนักรู้ ถึงความสำคัญและ การเปลี่ยนแปลงของ เทคโนโลยีดิจิทัล โดย การทบทวนนโยบาย และยุทธศาสตร์ของ องค์กร รวมถึงผลักดัน ให้เกิดการปรับเปลี่ยน กระบวนการทำงาน และแนวทางการ ให้บริการ (Work/Service Process) ปรับปรุง เทคโนโลยีและ เตรียมการพัฒนา โครงสร้างพื้นฐาน และ ส่งเสริมการพัฒนา บุคลากร เพื่อนำ เทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ ในการยกระดับ คุณภาพการบริหาร จัดการและการ ให้บริการของภาครัฐ ที่มีการเชื่อมโยงข้อมูล และการให้บริการ การ เปิดเผยข้อมูลที่เป็น ประโยชน์ต่อ สาธารณะ รวมทั้ง เป็นผู้ใช้ข้อมูล และ เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อ การตัดสินใจกำหนด นโยบายหรือทิศทาง องค์กรด้วย	เป็นผู้นำด้านดิจิทัล ภาครัฐ ที่สามารถ กำหนดนโยบายและ ทิศทางขององค์กร รวมถึงกระตุ้น และ ผลักดันให้ ข้าราชการและ บุคลากรภาครัฐ รวมถึงหน่วยงานที่ เกี่ยวข้อง ปรับเปลี่ยนรูปแบบ การดำเนินงาน (How an organization operates) หรือการให้บริการ ขององค์กร ให้มี ความทันสมัย โดย นำเทคโนโลยีดิจิทัล มาใช้ เป็นองค์กร ที่ สร้างสรรค์ นวัตกรรม รวมทั้งมี การเชื่อมโยง ระหว่างหน่วยงาน ภาครัฐด้วยกันเอง และระหว่างภาครัฐ กับประชาชน อย่าง เป็นระบบ และเป็น รัฐบาลที่เปิดให้ ประชาชนเข้ามามี ส่วนร่วม องค์กร รวมทั้ง สร้างคุณค่า จากข้อมูลของ องค์กร เพื่อให้เกิด ประโยชน์ต่อ สาธารณะด้วย	เป็นผู้สร้าง วัฒนธรรม องค์กรด้านดิจิทัล ภาครัฐ ที่สามารถ สร้างวัฒนธรรม องค์กรที่ส่งเสริมให้ เกิดการปรับเปลี่ยน กระบวนการทำงาน นวัตกรรม เพื่อการ พัฒนางานภาครัฐที่ มี มูลค่าสูงขึ้น (High Value Jobs) พัฒนาการ ทำงานและการ บริการภาครัฐที่ สร้างคุณค่าร่วมกัน ระหว่างหน่วยงาน ภาครัฐด้วยกันเอง และระหว่างภาครัฐ กับประชาชน มีการ เชื่อมโยงและ บูรณาการภาครัฐ เสมือนเป็นองค์กร เดียว เป็นภาครัฐที่

ตารางที่ 2 (ต่อ)

กลุ่มเป้าหมาย	ค่านิยม กลุ่มเป้าหมาย	บทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวัง		
		ปีที่ 1 - 2 (Early)	ปีที่ 3 - 5 (Develop)	ปีที่ 6 - 10 (Maturity)
ผู้อำนวยการกอง (Management)	ผู้ดำรงตำแหน่ง หัวหน้าหน่วยงาน ระดับกอง หรือผู้ ดำรงตำแหน่ง ประเภทผู้อำนวยการ หรือตำแหน่งอื่นที่ เทียบเท่า ซึ่ง รับผิดชอบการนำ นโยบายจากฝ่าย บริหารไปปฏิบัติให้ เกิดผลอย่างเป็น รูปธรรม และ ควบคุมกำกับการ ทำงานของ หน่วยงานให้เป็นไป ตามนโยบายและ ยุทธศาสตร์ อาทิ ผู้อำนวยการสำนัก/ กอง/ศูนย์ ของ ส่วนกลาง รวมถึง ส่วนกลางที่ตั้งใน ส่วนภูมิภาค และ ของส่วนภูมิภาค	เป็นผู้ปรับเปลี่ยน กระบวนการด้าน ดิจิทัล ในกระบวนการ ทำงานหรือการ ให้บริการ สามารถนำ นโยบาย และทิศทาง องค์กรจากผู้บริหาร ระดับสูง มากำหนด เป็นแนวทางและ แผนการดำเนินงาน ของหน่วยงานทบทวน และพัฒนา กระบวนการ วิธีการ ทำงาน หรือการ บริการให้สามารถ รองรับการเชื่อมโยง ข้อมูลและการ ให้บริการระหว่าง หน่วยงาน ภาครัฐด้วย กันเอง และระหว่าง ภาครัฐกับประชาชน	เป็นผู้บริหารการ เปลี่ยนแปลงด้าน ดิจิทัลระดับองค์กร ที่สามารถสื่อสาร นโยบายขององค์กร มาสู่ระดับปฏิบัติ พร้อมทั้งสั่งการ กำหนดแนวทาง วางแผน กำกับ ติดตามดูแลให้เกิด การปรับเปลี่ยน รูปแบบการ ดำเนินงาน หรือการ ให้บริการขององค์กร ให้มีความทันสมัย และอยู่ในรูปแบบ ดิจิทัล มีการ สร้างสรรค์ นวัตกรรม รวมทั้ง สนับสนุนและ ผลักดันให้มีการ เชื่อมโยงระหว่าง หน่วยงานภาครัฐ ด้วยกันเอง และ ระหว่าง ภาครัฐกับ ประชาชน อย่างเป็น ระบบ และเป็น รัฐบาลที่เปิดให้ ประชาชนเข้ามามี ส่วนร่วม	เป็นผู้ขับเคลื่อน องค์กรแห่ง ดิจิทัลที่สนับสนุน การปรับเปลี่ยน ทัศนคติ และสร้าง บรรยากาศการ ทำงานในรูปแบบ ดิจิทัล ที่เอื้อต่อ การสร้างสรรค์ นวัตกรรม เพื่อการ พัฒนางานภาครัฐที่ มีมูลค่าสูงขึ้น (High Value Jobs) พัฒนาการทำงาน และการบริการ ภาครัฐที่สร้าง คุณค่าร่วมกัน ระหว่างหน่วยงาน ภาครัฐด้วยกันเอง และระหว่างภาครัฐ กับประชาชน มีการ เชื่อมโยงและบูรณา การภาครัฐเสมือน เป็นองค์กรเดียว เป็นภาครัฐที่เปิดให้ ประชาชนเข้ามามี ส่วนร่วมอย่างเต็ม รูปแบบด้วย เทคโนโลยีดิจิทัล

ตารางที่ 2 (ต่อ)

กลุ่มเป้าหมาย	คำนิยาม กลุ่มเป้าหมาย	บทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวัง		
		ปีที่ 1 - 2 (Early)	ปีที่ 3 - 5 (Develop)	ปีที่ 6 - 10 (Maturity)
ผู้ทำงานด้าน นโยบายและงาน วิชาการ (Academic)	ผู้ปฏิบัติงานที่ต้องใช้ ความรู้ในทาง วิชาการ เพื่อปฏิบัติ หน้าที่ที่ได้รับ มอบหมาย ซึ่งมี ลักษณะงานอย่างใด อย่างหนึ่ง ดังต่อไปนี้ (1) งานจัดทำ นโยบาย ยุทธศาสตร์ แผนงาน มาตรการ มาตรฐาน กฎเกณฑ์ หลักปฏิบัติ หรือ จัดทำร่าง งบประมาณ (2) งานด้าน การศึกษา ค้นคว้าวิจัย หรือ จัดทำผลงานทาง วิชาการ ตำรา หลักสูตร สิ่งประดิษฐ์ หรือ ข้อสรุปเกี่ยวกับเรื่อง ใดเรื่องหนึ่ง (3) งานให้ คำปรึกษาโดยใช้ ความรู้ ความ เชี่ยวชาญในสาย งาน	เป็นผู้ใช้ข้อมูล ดิจิทัลที่ทันสมัย ที่สามารถวิเคราะห์ และใช้ข้อมูลรวมถึง เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อการนำเสนอ ทางเลือกเชิง นโยบาย การ กำหนดแผนงาน โครงการ ข้อเสนอ ทางวิชาการ ที่สอดคล้องกับ ทิศทางและ ยุทธศาสตร์องค์กร รวมทั้งมีความ เข้าใจระบบข้อมูล สามารถจัดเก็บ ข้อมูลให้อยู่ใน รูปแบบที่สามารถ นำมาแลกเปลี่ยน หรือเรียกใช้ได้อย่าง สะดวก	เป็นผู้ใช้ข้อมูล ดิจิทัลเพื่อสนับสนุน นโยบาย ที่สามารถ คิด วิเคราะห์ สังเคราะห์ และใช้ ข้อมูลและ เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสนับสนุนการ ตัดสินใจ การ กำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์ แผนงาน มาตรฐาน แนวทาง หรือการ จัดบริการของ องค์กร รวมทั้ง สามารถระบุความ ต้องการ สร้างสรรค์ ออกแบบ รวมถึง สร้างความเชื่อมโยง และบูรณาการ ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง แหล่งต่าง ๆ เพื่อ การเชื่อมโยง หน่วยงานภาครัฐ ด้วยกันเอง และ ระหว่างภาครัฐกับ ประชาชน อย่าง เป็นระบบ และเป็น รัฐบาลที่เปิดให้ ประชาชน เข้ามามี ส่วนร่วมในรูปแบบ ดิจิทัล	เป็นนักคิดเพื่อการ ขับเคลื่อนรัฐบาล ดิจิทัล ที่สามารถ คิด วิเคราะห์ สังเคราะห์และใช้ ข้อมูล และ เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อต่อยอดและ สร้างสรรค์ นวัตกรรม เพื่อการ พัฒนาและสร้าง งานภาครัฐที่มี คุณค่าสูง (High Value Jobs) รวมทั้งสามารถ สร้างสรรค์และ ออกแบบระบบการ บริหารจัดการ กระบวนการ ระบบ การให้บริการ ที่ สนับสนุนการ พัฒนาการทำงาน ภาครัฐที่ สร้าง คุณค่าร่วมกัน ระหว่าง หน่วยงาน ภาครัฐด้วยกันเอง และบูรณาการ ภาครัฐเสมือนเป็น องค์กรเดียว เป็น ภาครัฐที่เปิดให้ ประชาชนเข้ามามี ส่วนร่วม อย่างเต็ม รูปแบบ ด้วย เทคโนโลยีดิจิทัล

ตารางที่ 2 (ต่อ)

กลุ่มเป้าหมาย	ค่านิยม กลุ่มเป้าหมาย	บทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวัง		
		ปีที่ 1 - 2 (Early)	ปีที่ 3 - 5 (Develop)	ปีที่ 6 - 10 (Maturity)
ผู้ทำงานด้าน บริการ (Service)	ผู้ปฏิบัติงานด้านการ ให้บริการ ซึ่งปฏิบัติงาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ การให้บริการ ให้ความ ช่วยเหลือหรืออำนวยความสะดวก แก่ผู้รับบริการภายในหรือ ภายนอกหน่วยงาน หรือแก่ประชาชน และ เอกชนลักษณะงานที่ ปฏิบัติของกลุ่มนี้ เป็น งานที่ต้องมีการติดต่อ สื่อสาร หรือปฏิสัมพันธ์ กับผู้รับบริการโดยตรง โดยจะเป็นงานที่ใช้ ความรู้ทางวิชาการเพื่อ ปฏิบัติหน้าที่หรือไม่ก็ได้	เป็นผู้ให้บริการ ดิจิทัลภาครัฐ ที่ สามารถใช้ เทคโนโลยีดิจิทัลใน การให้บริการ ใ้ ความช่วยเหลือ หรืออำนวยความสะดวก ให้แก่ ประชาชน หรือ ผู้รับบริการทั้ง ภายในและ ภายนอกหน่วยงาน ทั้งที่เป็นบริการ หลักของหน่วยงาน และการบริการ ของหน่วยงานอื่นที่ มีการเชื่อมโยงข้าม หน่วยงาน รวมทั้ง สามารถให้ ข้อคิดเห็นในการ พัฒนาคุณภาพการ บริการที่มี ประชาชน เป็น ศูนย์กลางด้วยการ นำเทคโนโลยี ดิจิทัลมาใช้	เป็นผู้อำนวยความสะดวก ระดมด้านดิจิทัล ภาครัฐ ที่สามารถ ให้บริการ ให้ความ ช่วยเหลือ อำนวย ความสะดวก หรือ ให้คำแนะนำใน รูปแบบดิจิทัล ที่ สร้างความ ประทับใจให้แก่ ประชาชนและ ผู้รับบริการ ทั้ง ภายในและภายนอก หน่วยงาน รวมทั้ง สามารถให้ข้อมูล ความต้องการ บริการ สร้างสรรค์ นวัตกรรม ออกแบบ และปรับปรุงการ บริการภาครัฐที่มี ประชาชนเป็น ศูนย์กลาง รวมถึง สนับสนุนการสร้าง ความเชื่อมโยง การบริการข้าม หน่วยงาน ระหว่าง หน่วยงานภาครัฐ และระหว่างภาครัฐ กับประชาชนใน รูปแบบดิจิทัล และ การเป็นรัฐบาลที่ เปิดให้ประชาชนเข้า มามีส่วนร่วม	เป็นผู้นำด้านการ บริการภาครัฐ ที่ ร่วมสร้างสรรค์และ พัฒนาการบริการ ภาครัฐที่ใ้ ความสำคัญกับ การสร้างคุณค่า ร่วมกันระหว่าง ภาครัฐด้วยตนเอง และภาครัฐกับ ประชาชน มีการ เชื่อมโยงและบูรณา การบริการภาครัฐ เสมือนเป็นองค์กร เดียว ไม่ถูกจำกัด ด้วยเวลา สถานที่ ภาษา มีความ โปร่งใสเป็นธรรม และเปิดให้ ประชาชนเข้ามามี ส่วนร่วมอย่างเต็ม รูปแบบด้วย เทคโนโลยีดิจิทัล

ตารางที่ 2 (ต่อ)

กลุ่มเป้าหมาย	ค่านิยม กลุ่มเป้าหมาย	บทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวัง		
		ปีที่ 1 - 2 (Early)	ปีที่ 3 - 5 (Develop)	ปีที่ 6 - 10 (Maturity)
ผู้ปฏิบัติงาน เฉพาะด้าน เทคโนโลยี ดิจิทัล (Technology Specialist)	ผู้ที่ปฏิบัติงานด้าน เทคโนโลยีดิจิทัลในส่วน ราชการหรือ หน่วยงานของรัฐ ซึ่ง ดำรงตำแหน่ง นักวิชาการ คอมพิวเตอร์ เจ้า พนักงานเครื่อง คอมพิวเตอร์ หรือ ตำแหน่งในสายงานอื่น หรือประเภทอื่น ที่ได้รับมอบหมายให้ ปฏิบัติงานที่ต้องใช้ ความรู้เชิงเทคนิค เกี่ยวกับเทคโนโลยี ดิจิทัล	เป็นผู้พัฒนา เทคโนโลยีดิจิทัล ของหน่วยงาน ที่ สามารถบริหาร โครงการ หรือ เลือก เทคโนโลยี ที่เหมาะสมมา พัฒนาแพลตฟอร์ม การบริหารจัดการ ภายในองค์กร (Back Office) และการจัดบริการ ของรัฐ (Service) เพื่อรองรับการ ปรับเปลี่ยน กระบวนการ ทำงาน การบริหาร จัดการ และ รูปแบบการ ให้บริการ ให้อยู่ใน รูปแบบ ดิจิทัลที่ สามารถเชื่อมโยง ข้อมูล การทำงาน และการให้บริการ ระหว่างหน่วยงาน ภาครัฐด้วยกันเอง และระหว่างมันคง ปลอดภัย มี เสถียรภาพ และ อยู่ในสภาพพร้อม ใช้งานอย่าง ต่อเนื่อง รวมทั้ง สามารถพัฒนา ระบบให้สอดคล้อง กับเทคโนโลยีที่ เปลี่ยนแปลงไปได้	เป็นผู้ปรับเปลี่ยน เทคโนโลยีของ องค์กร ที่สามารถ บริหารโครงการ หรือเลือกเทคโนโลยี ที่เหมาะสมมา สร้างสรรค์และ ออกแบบระบบ อัจฉริยะให้แก่ หน่วยงาน (Automated Public Service) ตลอดจนสามารถ บำรุงรักษาระบบให้ มีความมั่นคง ปลอดภัย รวมทั้ง สามารถพัฒนา ระบบให้สอดคล้อง กับเทคโนโลยีที่ เปลี่ยนแปลงไปได้ สร้างให้เกิดการ ปรับเปลี่ยนรูปแบบ การดำเนินงานหรือ การให้บริการและ ช่องทางที่ หลากหลาย รวมทั้ง สร้างให้เกิดการ เชื่อมโยงระหว่าง หน่วยงานภาครัฐ ด้วยกันเอง และ ระหว่างภาครัฐกับ ประชาชน อย่างเป็น ระบบ และการเป็น รัฐบาลที่เปิดให้ ประชาชนเข้ามามี ส่วนร่วม	เป็นผู้สร้างองค์กร อัจฉริยะ ที่มีความ รอบรู้เกี่ยวกับการ เปลี่ยนแปลงของ เทคโนโลยี สามารถ คาดการณ์และ เลือกเทคโนโลยีที่ เหมาะสมกับบริบท ขององค์กร และ รองรับการเปลี่ยน ผ่านเทคโนโลยีใน อนาคต เพื่อการ สร้างงานภาครัฐที่มี มูลค่าสูงขึ้น (High Value Jobs) การ พัฒนาภาครัฐเป็น องค์กรแห่ง นวัตกรรม มีการ เชื่อมโยงและบูรณา การหน่วยงาน ต่าง ๆ เสมือนเป็น องค์กรเดียว มีการ บริการที่ทันสมัย ไม่ จำกัด ด้วยเวลา สถานที่และภาษา อย่างเต็มรูปแบบ ตลอดจนสามารถ ดูแลบำรุงรักษา ระบบให้มีความ มั่นคงปลอดภัย มี เสถียรภาพและ อยู่ในสภาพพร้อม ใช้งานอย่าง ต่อเนื่อง



ตารางที่ 2 (ต่อ)

กลุ่มเป้าหมาย	ค่านิยม กลุ่มเป้าหมาย	บทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวัง		
		ปีที่ 1 - 2 (Early)	ปีที่ 3 - 5 (Develop)	ปีที่ 6 - 10 (Maturity)
ผู้ปฏิบัติงานอื่น (Others)	ผู้ปฏิบัติงานด้านอื่นๆ ที่ ไม่สามารถจัดอยู่ใน 6 กลุ่มข้างต้น หรือ ผู้ปฏิบัติงานที่อาศัย ทักษะ และฝีมือเฉพาะ ด้านต่าง ๆ เช่น ผู้ปฏิบัติงานในกลุ่ม บริหารทั่วไป ผู้ปฏิบัติงานด้าน ศิลปกรรม คีตศิลป์ ดุริยางคศิลป์ นาฏศิลป์ เป็นต้น	เป็นผู้ใช้เทคโนโลยี ดิจิทัลภาครัฐ ที่ ตระหนักรู้เกี่ยวกับ เทคโนโลยีดิจิทัล และสามารถใช้ เทคโนโลยีดิจิทัล ในการบริหาร จัดการงานที่ได้รับ มอบหมายได้อย่าง เหมาะสม	เป็นผู้รู้เท่าทัน เทคโนโลยีดิจิทัล ที่ มีความรู้ความเข้าใจ และเท่าทันการ เปลี่ยนแปลงของ เทคโนโลยี และ สามารถนำ เทคโนโลยีมาใช้ ประโยชน์ได้อย่าง เหมาะสมและ ปลอดภัย และเป็นผู้ ที่ใฝ่เรียนรู้มุ่งพัฒนา ตนเอง ให้สามารถ ปรับตัวกับ การ เปลี่ยนแปลงที่ เกิดขึ้น	เป็นผู้ใช้เทคโนโลยี ดิจิทัลอย่างชาญ ฉลาด ที่สามารถ นำเทคโนโลยีดิจิทัล ที่ทันสมัยมาใช้ ประโยชน์ได้อย่าง ถูกต้อง เหมาะสม และปลอดภัย รู้ รอบและเท่าทัน เทคโนโลยี ใฝ่ เรียนรู้ มุ่งพัฒนา ตนเองและผู้อื่น อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งสามารถ พัฒนาและบริหาร จัดการงานที่ได้รับ มอบหมายได้อย่าง มีประสิทธิภาพและ บรรลุเป้าหมาย ด้วยเทคโนโลยี ดิจิทัล

ที่มา : (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2561)

2. การจะกำหนดให้ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐในหน่วยงานของรัฐได้มีบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังช่วงเวลาใดให้ส่วนราชการและหน่วยงานภาครัฐแต่ละแห่งพิจารณากำหนดเป็นภาพรวมของหน่วยงานโดยพิจารณาให้สอดคล้องกับบริบทการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัลของหน่วยงานนั้นและให้ประกาศให้ทราบทั่วกัน

บทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังในช่วงเวลาที่ส่วนราชการและหน่วยงานภาครัฐจะกำหนดตามวรรคหนึ่ง ให้กำหนดเป็นบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐในสังกัด ที่จะต้องพัฒนาเพื่อการปฏิบัติงานในปัจจุบัน และบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังในช่วงเวลาถัดไปให้กำหนดเป็นบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐที่ต้องพัฒนาเพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต

3. ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐผู้ใดจะมีบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังตามกลุ่มเป้าหมายกลุ่มใด และจะมีบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังทั้งหมดหรือบางส่วนตามที่กำหนดให้เป็นไปตามที่ได้ปรึกษาหารือกับผู้บังคับบัญชาชั้นต้นของผู้นั้น

ในกรณีที่ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐผู้ใด ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานที่หลากหลายและมีลักษณะงานที่สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายของการพัฒนามากกว่า 1 กลุ่ม ให้ผู้นั้นปรึกษาหารือกับผู้บังคับบัญชาชั้นต้นเพื่อร่วมกันระบุบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังที่สอดคล้องกับภารกิจและลักษณะงานที่ปฏิบัติของผู้นั้น โดยความเห็นชอบของผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปอีกระดับหนึ่ง

โดยสรุปด้วยบทบาทของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐสามารถกระตุ้นและผลักดันให้เกิดความสำเร็จในรูปแบบและกระบวนการทำงานของหน่วยงานด้วยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ ซึ่งผู้ใช้หรือผู้ปฏิบัติจะต้องมีพฤติกรรมที่เหมาะสมที่จะสนับสนุนการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการปฏิบัติงานและการให้บริการของหน่วยงาน อย่างไรก็ตาม คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนกำหนดให้ส่วนราชการและหน่วยงานภาครัฐแต่ละแห่งเป็นผู้พิจารณากำหนดบทบาท และพฤติกรรมของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐด้านทักษะด้านดิจิทัลได้ตามที่เห็นสมควร

#### กรอบการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลสำหรับข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้กำหนดแนวคิดการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลสำหรับข้าราชการและบุคลากรภาครัฐที่จะนำไปใช้เป็นกรอบการพัฒนาข้าราชการและบุคลากรภาครัฐในระยะ 5 ปี ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 - 2565 โดยมีวัตถุประสงค์ คือ (1) เพื่อให้ภาครัฐมีกำลังคนที่มีทักษะด้านดิจิทัลที่เหมาะสมที่จะเป็นกลไกขับเคลื่อนที่สำคัญในการปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล ทั้งนี้ เพื่อการพัฒนาประเทศไทยไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืนในยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล (2) ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐสามารถปรับตัวให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีมีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานตามบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังในบริบทของการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล และสามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

สำหรับเป้าหมาย คือ ภายในปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 ภาครัฐมีกำลังคนด้านดิจิทัลที่มีทักษะที่เหมาะสมในการดำเนินบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังในการปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2561)

#### (1) ผู้บริหารระดับสูง (Executive)

เป็นผู้นำด้านดิจิทัลภาครัฐที่สามารถกำหนดนโยบายและทิศทางขององค์กร รวมถึงกระตุ้นและผลักดันให้ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐรวมถึงหน่วยงานที่เกี่ยวข้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานหรือการให้บริการขององค์กรให้มีความทันสมัยโดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เป็นองค์กรที่สร้างสรรค์นวัตกรรมรวมทั้งมีการเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานภาครัฐด้วยกันเองและระหว่างภาครัฐกับประชาชนอย่างเป็นระบบและเป็นรัฐบาลที่เปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม

#### (2) ผู้อำนวยการกอง (Management)

เป็นผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัลระดับองค์กรที่สามารถสื่อสารนโยบายขององค์กรมาสู่ระดับปฏิบัติ พร้อมทั้งสั่งการกำหนดแนวทางวางแผนกำกับติดตามดูแลให้เกิดการ

ปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานหรือการให้บริการขององค์กรให้มีความทันสมัยและอยู่ในรูปแบบดิจิทัล มีการสร้างสรรค์นวัตกรรม รวมทั้งสนับสนุนและผลักดันให้มีการเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานภาครัฐด้วยกันเองและระหว่างภาครัฐกับประชาชนอย่างเป็นระบบและเป็นรัฐบาลที่เปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม

(3) ผู้ทำงานด้านนโยบายและงานวิชาการ (Academic)

เป็นผู้ใช้ข้อมูลดิจิทัลเพื่อสนับสนุนนโยบายที่สามารถวิเคราะห์สังเคราะห์ และใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจการกำหนดนโยบายยุทธศาสตร์แผนงานมาตรฐานแนวทางหรือการจัดการบริการขององค์กร รวมทั้งสามารถระบุความต้องการสร้างสรรค์ออกแบบรวมถึงสร้างความเชื่อมโยงและบูรณาการข้อมูลที่เกี่ยวข้องแหล่งต่าง ๆ เพื่อการเชื่อมโยงหน่วยงานภาครัฐด้วยกันเอง และระหว่างภาครัฐกับประชาชนอย่างเป็นระบบและเป็นรัฐบาลที่เปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในรูปแบบดิจิทัล

(4) ผู้ทำงานด้านบริการ (Service)

เป็นผู้อำนวยความสะดวกด้านดิจิทัลภาครัฐที่สามารถให้บริการให้ความช่วยเหลืออำนวยความสะดวกหรือให้คำแนะนำในรูปแบบดิจิทัลที่สร้างความประทับใจให้แก่ประชาชนและผู้รับบริการทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน รวมทั้งสามารถให้ข้อมูลความต้องการบริการสร้างสรรค์นวัตกรรมออกแบบและปรับปรุงการบริการภาครัฐที่มีประชาชนเป็นศูนย์กลางรวมถึงสนับสนุนการสร้างความเชื่อมโยงการบริการข้ามหน่วยงานระหว่างหน่วยงานภาครัฐ และระหว่างภาครัฐกับประชาชนในรูปแบบดิจิทัลและการเป็นรัฐบาลที่เปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม

(5) ผู้ปฏิบัติงานเฉพาะด้านเทคโนโลยี (Technologist)

เป็นผู้ปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีขององค์กรที่สามารถบริหารโครงการหรือเลือกเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาสร้างสรรค์และออกแบบระบบอัจฉริยะให้แก่หน่วยงาน (Automated Public Service) ตลอดจนสามารถดูแลและบำรุงรักษาระบบให้มีความมั่นคงปลอดภัย มีเสถียรภาพและอยู่ในสภาพพร้อมใช้งานอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งสามารถพัฒนาระบบให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปได้ซึ่งจะสร้างให้เกิดการปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานหรือการให้บริการของภาครัฐไปสู่ระบบดิจิทัลที่สามารถช่วยตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการในรูปแบบและช่องทางที่หลากหลาย รวมทั้งสร้างให้เกิดการเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานภาครัฐด้วยกันเองและระหว่างภาครัฐกับประชาชนอย่างเป็นระบบและการเป็นรัฐบาลที่เปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม

(6) ผู้ปฏิบัติงานอื่น (Others)

เป็นผู้ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างชาญฉลาด ที่สามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัยมาใช้ประโยชน์ได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมและปลอดภัย รอบรู้และเท่าทันเทคโนโลยีใฝ่เรียนรู้ มุ่งพัฒนาตนเองและผู้อื่นอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งสามารถพัฒนาและบริหารจัดการงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

โดยสรุปภาครัฐใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการและการบริการเพื่ออำนวยความสะดวกให้กับประชาชนและผู้รับบริการสร้างความเท่าเทียมและลดความเหลื่อมล้ำจึงได้กำหนดทิศทางและเป้าหมายการพัฒนาข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อผลักดันให้เกิดการปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล ตามบทบาทและลักษณะงานที่ปฏิบัติ ซึ่งถือว่าเป็นหน้าที่

ของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐทุกคน ทุกระดับ ต้องรับผิดชอบ เพื่อพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลในเชิงคุณภาพของหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

**ขอบเขตการดำเนินงาน** คือ เพื่อให้การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลสำหรับข้าราชการและบุคลากรภาครัฐบรรลุเป้าหมายที่กำหนดในช่วงระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 - 2565 เห็นควรกำหนดขอบเขตความครอบคลุมของการส่งเสริม และจัดให้มีการพัฒนาข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเป็น 3 ระยะ ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2561)

1. ปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 - 2562 ครอบคลุมข้าราชการพลเรือนสามัญและปฏิบัติงานในกระทรวง กรม
2. ปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 ครอบคลุมข้าราชการฝ่ายพลเรือน
3. ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 - 2565 ครอบคลุมข้าราชการและบุคลากรภาครัฐทั้งหมด

#### **หลักการ คือ**

1. การพัฒนาที่เชื่อมโยงทิศทางและแนวทางการปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัลมาสู่การพัฒนาในระดับบุคคล โดยการส่งเสริมและพัฒนาขีดความสามารถของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐแต่ละกลุ่มให้มีทักษะดิจิทัลที่เหมาะสมในการดำเนินบทบาท และพฤติกรรมที่คาดหวังในบริบทของการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล โดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับทิศทางและการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีในการปฏิบัติงานและการให้บริการภาครัฐ รวมถึงการจัดเตรียมโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัลเพื่อการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ และสังคมตามแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมและแผนพัฒนารัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์
2. การพัฒนาที่มุ่งเน้นการสร้างผู้นำเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาขีดความสามารถกำลังคนในการสร้างสรรค์นวัตกรรมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล โดยการสร้างและพัฒนาผู้นำด้านดิจิทัลภาครัฐ (Digital Government Leader) การเพิ่มขีดความสามารถของผู้ปฏิบัติงานเฉพาะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Technology Specialist) เพื่อเป็นกลไกขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและการยกระดับขีดความสามารถของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐให้สามารถปรับตัวให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและสร้างสรรค์นวัตกรรมการทำงานและการให้บริการของรัฐด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อการยกระดับงานของภาครัฐเป็นงานที่มีคุณค่าสูง (High Value Job)
3. การพัฒนาที่มุ่งเน้นการพัฒนากรอบความคิดที่สนับสนุนการสร้างระบบและการทำงานแบบดิจิทัล (Digital Mindset) โดยการปลูกฝังบรรทัดฐานหรือแนวปฏิบัติในการทำงานร่วมกันให้แก่ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐทุกระดับ อาทิการพร้อมรับปรับเปลี่ยน (Adaptability) การเปิดรับความคิดท้าทายสิ่งใหม่แสวงหาโอกาสอย่างเหมาะสม (Explorers Mind) การทำงานแบบสอดประสานและสร้างความร่วมมือแลกเปลี่ยนแบ่งปัน (Collaborative) แบ่งอำนาจหน้าที่และรับผิดชอบร่วมกัน (Empowerment and Shared Responsibility) และการให้อิสระทางความคิดในแบบ Growth Mindset
4. การพัฒนาที่มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะและความสามารถในการทำงานในปัจจุบันและการเตรียมความพร้อม เพื่อการทำงานในอนาคตโดยการพัฒนาทักษะและความสามารถ (Skills and Abilities) เพื่อปฏิบัติงานตามบทบาทและลักษณะงานที่คาดหวังในบริบทของการ

ปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัลในปัจจุบัน และการเตรียมความพร้อมด้านความรู้ความเข้าใจ (Understanding) และประสบการณ์ (Experience) เพื่อการปฏิบัติงานตามบทบาทและลักษณะงาน ที่คาดว่าจะได้รับมอบหมายในอนาคตในสัดส่วน 70 : 30

5. การพัฒนาที่ส่งเสริมการสร้างสมดุลของกระบวนการเรียนรู้ โดยการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้แบบมีเป้าหมายการเรียนรู้ด้วยวิธีการที่หลากหลาย อาทิการเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้จากการฝึกอบรมการเรียนรู้จากการสอนงานการเรียนรู้ด้วยการปฏิบัติ และการเรียนรู้จากผู้อื่น การเรียนรู้เพื่อให้สามารถปฏิบัติได้จริง และการเรียนรู้ที่มีการกำกับติดตามเป้าหมายและการให้ข้อมูลย้อนกลับที่ชัดเจนต่อเนื่อง และเป็นระบบ และการพัฒนาเพื่อสร้างเครื่องมือและกลไกสนับสนุนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง อาทิการประเมินและรับรองทักษะด้านดิจิทัลการกำหนดกรอบการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล (Development Roadmap) การสร้างบรรยากาศและชุมชนการเรียนรู้การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในกระบวนการพัฒนาและการให้ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานเข้ามาร่วมในกระบวนการเรียนรู้

6. การพัฒนาที่คำนึงถึงความเชื่อมโยงและสอดคล้อง (Inter System Alignment) ระหว่างการพัฒนาบุคลากรการบริหารองค์กรและการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยสรุปหลักการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ คือ การพัฒนาคนเพื่อสร้างและพัฒนาระบบดิจิทัลของหน่วยงาน รวมทั้งการสร้างและพัฒนาข้าราชการและบุคลากรภาครัฐให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคม สามารถใช้ทักษะดิจิทัลในการปฏิบัติงานได้อย่างรอบรู้

#### ทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ

1. สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน) และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี (2564) ได้จัดทำมาตรฐานสมรรถนะสาขาผู้ใช้ไอที (Digital Literacy) ให้มีองค์ประกอบ ทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัลให้เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบท และลักษณะงานของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐโดยกำหนดให้ทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ครอบคลุมความสามารถ 4 มิติ ดังนี้

- การใช้ (Use) เทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- เข้าใจ (Understand) เทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- การสร้าง (Create) เทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- เข้าถึง (Access) เทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ซึ่งทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัลดังกล่าว จะมีทั้งหมด 9 ด้าน คือ (1) การใช้งานคอมพิวเตอร์ (2) การใช้งานอินเทอร์เน็ต (3) การใช้งานเพื่อความปลอดภัย (4) การใช้โปรแกรมประมวลคำ (5) การใช้โปรแกรมตารางคำนวณ (6) การใช้โปรแกรมนำเสนองาน (7) การใช้โปรแกรมสร้างสื่อดิจิทัล (8) การทำงานร่วมกันแบบออนไลน์ (9) การใช้ดิจิทัลเพื่อความมั่นคงปลอดภัย กล่าวคือ เป็นทักษะด้านดิจิทัลพื้นฐานที่จะเป็นตัวช่วยสำคัญ สำหรับข้าราชการและบุคลากรภาครัฐในการปฏิบัติงาน การสื่อสารและการทำงานร่วมกันกับผู้อื่นในลักษณะ “ทำน้อย ได้มาก” หรือ “Work less but get more impact” และช่วยส่วนราชการสร้างคุณค่า (Value Co-creation) และความคุ้มค่าในการดำเนินงาน เพื่อก้าวไปสู่การเป็นประเทศไทย 4.0 อีกทั้ง ยังเป็น

เครื่องมือช่วยให้ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐสามารถเรียนรู้ และพัฒนาตนเองเพื่อให้ได้รับโอกาสการทำงานที่ดี และเติบโตก้าวหน้าในอาชีพ (Learn and Growth) ด้วย

2. สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2564) ได้กำหนดให้มีการสร้างและพัฒนากำลังคนด้านดิจิทัลภาครัฐเพื่อสนับสนุนการปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัลข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ มีทักษะที่ควรให้การส่งเสริมและพัฒนา 5 มิติการเรียนรู้ 7 กลุ่มทักษะ ดังนี้

มิติที่ 1 รู้เท่าทันและใช้เทคโนโลยีเป็น

ประกอบด้วย 1 กลุ่มทักษะ ได้แก่ กลุ่มทักษะด้านความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy Skill Set) ซึ่งประกอบไปด้วย 3 ระดับ 9 ด้าน ดังนี้

ระดับทักษะขั้นพื้นฐาน โดยเป็นความสามารถเกี่ยวกับการใช้ดิจิทัล การใช้งานอุปกรณ์ไอทีและติดต่อสื่อสารบนสื่ออินเทอร์เน็ต รวมทั้งรู้จักและเข้าใจบริการพื้นฐานและทำธุรกรรมออนไลน์ขั้นต้นได้ มี 3 ด้าน คือ (1) ด้านการใช้งานคอมพิวเตอร์ (2) ด้านการใช้งานอินเทอร์เน็ต (3) ด้านการใช้งานเพื่อความปลอดภัย

ระดับทักษะขั้นต้นสำหรับการทำงาน โดยเป็นความสามารถเกี่ยวกับการใช้งานเครื่องมือด้านดิจิทัลหรือแอปพลิเคชันขั้นต้นสำหรับการทำงาน มี 3 ด้าน คือ (1) ด้านการใช้โปรแกรมประมวลผลคำ (2) ด้านการใช้โปรแกรมตารางคำนวณ (3) ด้านการใช้โปรแกรมนำเสนอ

ระดับทักษะประยุกต์สำหรับการทำงาน โดยเป็นความสามารถเกี่ยวกับการเลือกใช้งานเครื่องมือต่าง ๆ ด้านดิจิทัล ได้หลากหลายและประยุกต์ใช้ในงานได้มากขึ้น มี 3 ด้าน คือ (1) ด้านการทำงานร่วมกันแบบออนไลน์ (2) ด้านการใช้โปรแกรมสร้างสื่อดิจิทัล (3) ด้านการใช้ดิจิทัลเพื่อความมั่นคงปลอดภัย

มิติที่ 2 เข้าใจนโยบายกฎหมายและมาตรฐาน

ประกอบด้วย 1 กลุ่มทักษะ ได้แก่ กลุ่มทักษะด้านการควบคุมกำกับและการปฏิบัติตามกฎหมายนโยบายและมาตรฐานการจัดการด้านดิจิทัล (Digital Governance, Standard and Compliance Skill Set)

มิติที่ 3 ใช้ดิจิทัลเพื่อการประยุกต์และพัฒนา

ประกอบด้วย 2 กลุ่มทักษะ ได้แก่ กลุ่มทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อยกระดับศักยภาพองค์กร (Digital Technology Skill Set) และกลุ่มทักษะด้านการออกแบบกระบวนการและการให้บริการด้วยระบบดิจิทัลเพื่อการพัฒนาคุณภาพงานภาครัฐ (Digital Process and Service Design Skill Set)

มิติที่ 4 ใช้ดิจิทัลเพื่อการวางแผนบริหารจัดการและนำองค์กร

ประกอบด้วย 2 กลุ่มทักษะ ได้แก่ กลุ่มทักษะด้านการจัดการโครงการและการบริหารกลยุทธ์ (Project and Strategic Management Skill Set) และกลุ่มทักษะด้านผู้นำดิจิทัล (Digital Leadership Skill Set)

มิติที่ 5 ใช้ดิจิทัลเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงและสร้างสรรค์

ประกอบด้วย 1 กลุ่มทักษะ ได้แก่ กลุ่มทักษะด้านการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัล (Digital Transformation Skill Set)



อนึ่งกลุ่มทักษะด้านความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy Skill Set) และกลุ่มทักษะด้านการควบคุมกำกับและการปฏิบัติตามกฎหมายนโยบายและมาตรฐานการจัดการด้านดิจิทัล (Digital Governance, Standard and Compliance Skill Set) เป็นกลุ่มทักษะพื้นฐานที่ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐทุกคนควรได้รับการพัฒนา

ทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐจะประกอบด้วยความรู้ความสามารถประสบการณ์และคุณลักษณะใดและข้าราชการและบุคลากรภาครัฐกลุ่มใด ควรได้รับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลใดบ้าง ให้เป็นไปตามที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) กำหนด

### องค์ประกอบของทักษะด้านดิจิทัล

นักวิชาการและหน่วยงานภาครัฐได้กล่าวถึงองค์ประกอบของทักษะด้านดิจิทัลไว้ดังนี้ สุกัญญา แซ่มซ้อย (2558, หน้า 12) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบภาวะผู้นำดิจิทัลว่า ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) การเป็นผู้ใช้งานดิจิทัลได้อย่างคล่องแคล่ว 3) ความสามารถในการนำข้อมูลมาใช้ 4) ความเข้าใจในความรู้และทักษะความสามารถของคนในองค์กร 5) การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโลกดิจิทัล และผู้นำต้องมีทักษะ 5 ด้าน คือ 1) ความสามารถ 2) ความรู้ 3) ประสบการณ์ 4) คุณลักษณะ 5) สมรรถนะ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2560, หน้า 1 - 2) คณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 26 กันยายน 2560 มีมติเห็นชอบในหลักการแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล ตามที่สำนักงาน ก.พ. เสนอ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ภาครัฐมีกำลังคนที่มีทักษะด้านดิจิทัลที่เหมาะสมที่จะเป็นกลไกขับเคลื่อนที่สำคัญในการปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล และเพื่อให้ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐสามารถปรับตัวให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี มีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานตามบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังในบริบทของการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัลและสามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้ ในการนี้ ได้มอบหมายให้คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) กำหนดทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐที่ประกอบด้วย

1. ด้านความสามารถ หมายถึง กลุ่มพฤติกรรมและความสามารถในการปฏิบัติงานที่บุคลากรต้องมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จลุล่วง ประกอบด้วย 7 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความสามารถด้านความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy) 2) ด้านความสามารถด้านการควบคุมกำกับและการปฏิบัติตามกฎหมาย นโยบาย และมาตรฐานการจัดการด้านดิจิทัล (Digital Governance, Standard, and Compliance) 3) ด้านความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อยกระดับศักยภาพองค์กร (Digital Technology) 4) ด้านความสามารถด้านการออกแบบกระบวนการและการให้บริการด้วย ระบบดิจิทัลเพื่อการพัฒนาคุณภาพงานภาครัฐ (Digital Process and Service Design) 5) ด้านความสามารถด้านการบริหารกลยุทธ์และการจัดการโครงการ (Strategic and Project Management) 6) ด้านความสามารถด้านผู้นำดิจิทัล (Digital Leadership) 7) ด้านความสามารถด้านการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัล (Digital Transformation)

2. ด้านความรู้ หมายถึง ความรู้ความเข้าใจเชิงวิชาการและวิชาชีพที่บุคลากรต้องมี เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จลุล่วง จำแนกเป็น 2 กลุ่มย่อย ได้แก่ 1) ความรู้พื้นฐานเพื่อการขับเคลื่อนรัฐบาลดิจิทัล 2) ความรู้ที่จำเป็นในการขับเคลื่อนรัฐบาลดิจิทัล

3. ด้านประสบการณ์ หมายถึง สิ่งที่บุคลากรเคยทำหรือความสำเร็จในอดีตที่บุคลากรต้องมี เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จลุล่วงจำแนกเป็น 2 กลุ่มย่อย ได้แก่ 1) ประสบการณ์พื้นฐานเพื่อการขับเคลื่อนรัฐบาลดิจิทัล 2) ประสบการณ์ที่จำเป็นในการขับเคลื่อนรัฐบาลดิจิทัล

4. ด้านคุณลักษณะ หมายถึง ความชอบและแรงจูงใจของบุคลากร ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานและความสำเร็จในงาน ประกอบด้วย 5 หน่วยคุณลักษณะโดยกำหนดให้ทั้ง 5 หน่วยคุณลักษณะเป็นคุณลักษณะพื้นฐานที่ข้าราชการทุกกลุ่มจำเป็นต้องมีเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล ได้แก่ 1) มุ่งเป้าหมาย คิดวิเคราะห์แก้ปัญหาได้ 2) เปิดรับประสบการณ์ใหม่ ริเริ่มสร้างสรรค์ เรียนรู้ได้ด้วยตนเอง 3) สื่อสารและทำงานร่วมกับผู้อื่นกล้าตัดสินใจ 4) พร้อมรับความเสี่ยง รับผิดชอบ 5) มีคุณธรรมจริยธรรม

5. ด้านสมรรถนะ หมายถึง ความชอบ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ความสามารถ ทักษะและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสร้างผลงานได้โดดเด่นในองค์การ จำนวน 4 สมรรถนะ ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์ (Visioning) 2) การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (Strategic Orientation) 3) ศักยภาพเพื่อนำการเปลี่ยนแปลง (Change Leadership) 4) การสอนงานและมอบหมายงาน (Coaching and Empowering Other)

ณัฐวุฒิ พงศ์สิริ (2560, หน้า 38) ได้กล่าวถึง ทักษะความสามารถสำหรับภาครัฐดิจิทัล สามารถแบ่งเป็น 4 ส่วนที่สำคัญ ได้แก่ ใช้ (Use) เข้าใจ (Understand) สร้าง (Create) และเข้าถึง (Access) เทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพและการรู้ดิจิทัล คือ ความหลากหลายของทักษะที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน ซึ่งทักษะเหล่านั้นอยู่ภายใต้การรู้สื่อ (Media Literacy) การรู้เทคโนโลยี (Technology Literacy) การรู้สารสนเทศ (Information Literacy) การรู้เกี่ยวกับสิ่งที่เห็น (Visual Literacy) การรู้การสื่อสาร (Communication Literacy) และการรู้สังคม (Social Literacy)

สุชญา โคมลวานิช (2560, หน้า 89 - 90) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของทักษะดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาว่ามี 3 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) การสื่อสารดิจิทัลประกอบด้วยตัวชี้วัด 3 ตัว คือ การสื่อสารผ่านสื่อดิจิทัล การประชาสัมพันธ์ ด้วยสื่อดิจิทัลและการสร้างเครือข่ายผ่านสื่อดิจิทัล 2) การมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล ประกอบด้วย ตัวชี้วัด 3 ตัว คือ กำหนดนโยบายดิจิทัลร่วมกัน การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการปฏิบัติงาน และการใช้สื่อดิจิทัลอย่างสร้างสรรค์และมีจริยบรรณ และ 3) การรู้ดิจิทัล ประกอบด้วย ตัวชี้วัด 5 ตัว คือ การออกแบบการจัดการเรียนรู้ดิจิทัล การสร้างนวัตกรรม การเรียนรู้ดิจิทัล การสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การแบ่งปันข้อมูลผ่านเทคโนโลยีดิจิทัลและการสร้างสื่อดิจิทัลมาบูรณาการการเรียน

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน (2561, หน้า 1 - 10) ได้กล่าวว่าทักษะด้านดิจิทัลที่จำเป็นของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนภาครัฐ เป็นรัฐบาลดิจิทัล ตามที่คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) กำหนดทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐที่ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ (1) ความสามารถ (2) ความรู้ (3) ประสบการณ์ และ (4) คุณลักษณะ ในการนี้ เพื่อให้ทักษะด้านดิจิทัลที่จำเป็นของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการ

ปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัลมีความครบถ้วน สมบูรณ์มากขึ้น มีการนำ “สมรรถนะของข้าราชการ” ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1008/ว27 ลงวันที่ 29 กันยายน 2552 เรื่อง มาตรฐานและแนวทางการกำหนดความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญมาใช้ประกอบบางส่วนด้วย ดังนี้

1) ความสามารถ หมายถึง กลุ่มพฤติกรรมและความสามารถในการปฏิบัติงานที่บุคลากรต้องมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จลุล่วง ทักษะด้านดิจิทัลที่จำเป็นของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล มี ความสามารถ เป็นองค์ประกอบหลัก จัดแบ่งเป็น 7 ด้าน 39 หน่วยความสามารถ (Unit of Capability) ดังนี้

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

- DLit100 เข้าถึงและตระหนักดิจิทัล
- DLit200 ใช้งานเครื่องมือด้านดิจิทัลหรือแอปพลิเคชันขั้นต้นสำหรับการ

ทำงาน

- DLit300 ใช้ดิจิทัลเพื่อการทำงานร่วมกัน
- DLit400 ประยุกต์ใช้เครื่องมือดิจิทัลเพื่อการทำงาน
- DLit500 ผลิตชุดข้อมูลเพื่อการบริการสาธารณะ (Open Public Data)
- DLit600 ใช้ข้อมูลระหว่างหน่วยงาน
- DLit700 ใช้โปรแกรมดิจิทัลเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับงานประจำ

ด้านที่ 2 ความสามารถด้านการควบคุมกำกับ และการปฏิบัติตามกฎหมาย นโยบายและมาตรฐานการจัดการด้านดิจิทัล (Digital Governance, Standard, and Compliance) หมายถึงความสามารถในการสื่อสาร ถ่ายทอด และประยุกต์ใช้ความรู้ ความเข้าใจด้านนโยบาย กฎหมาย และมาตรฐานต่าง ๆ เพื่อการปฏิบัติงานหรือปรับปรุงแนวทางการทำงานให้ดีขึ้น ประกอบด้วย 6 หน่วยความสามารถ ดังนี้

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

รัฐบาลดิจิทัล



ด้านที่ 3 ความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อยกระดับศักยภาพองค์กร (Digital Technology) หมายถึง ความสามารถในการคัดสรร เลือก หรือนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในองค์กร เพื่อปรับเปลี่ยนรูปแบบ/กระบวนการ การดำเนินงาน และการให้บริการให้อยู่ในรูปแบบดิจิทัล ประกอบด้วย 7 หน่วยความสามารถ ดังนี้

- DT100 ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนผ่านสู่องค์กรดิจิทัล
- DT200 จัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture) เพื่อรองรับการเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัล
- DT300 กำกับการใช้งานสถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture)
- DT400 บริการเทคโนโลยีดิจิทัล
- DT500 พัฒนาแผนบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยและความต่อเนื่อง การให้บริการแบบดิจิทัล
- DT600 วิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) เพื่อตีความและหาข้อสรุป ที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจ
- DT700 พัฒนาซอฟต์แวร์ตามแนวทางพลวัตรปรับต่อเนื่อง

ด้านที่ 4 ความสามารถด้านการออกแบบกระบวนการและการให้บริการด้วยระบบดิจิทัลเพื่อการพัฒนาคุณภาพงานภาครัฐ (Digital Process and Service Design) หมายถึง ความสามารถในการออกแบบและปรับปรุงกระบวนการทำงานหรือการให้บริการ โดยคำนึงถึงการอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ใช้บริการ เพิ่มความเร็ว และลดข้อผิดพลาดต่าง ๆ โดยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลที่เหมาะสมมายกระดับคุณภาพงานบริการ ประกอบด้วย 7 หน่วยความสามารถ ดังนี้

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

ด้านที่ 5 ความสามารถด้านการบริหารกลยุทธ์และการจัดการโครงการ (Strategic and Project Management) หมายถึง ความสามารถในการขับเคลื่อนองค์กรดิจิทัล ทั้งในมิติของการสร้าง/บริหารการเปลี่ยนแปลง องค์กรเพื่อไปสู่องค์กรดิจิทัล การสร้างวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล การสื่อสารองค์กร การสร้างแนวร่วม/การมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกๆระดับ ประกอบด้วย 6 หน่วยความสามารถ ดังนี้

- SPM100 กำหนดทิศทาง นโยบาย และยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาองค์กรดิจิทัล ที่มีการเชื่อมโยงข้อมูลและการทำงานข้ามหน่วยงาน



148562505

KPRU :Thesis 624240106 thesis / rev: 18052566 16:40:47 / seq: 41

- SPM200 ออกแบบองค์กรดิจิทัล (Future Design)
- SPM300 จัดเตรียมทรัพยากรเพื่อการบูรณาการสำหรับองค์กรดิจิทัล
- SPM400 ริเริ่มและวางแผนโครงการภายใต้รัฐบาลดิจิทัล (Project

Initiation and Planning)

- SPM500 ดำเนินโครงการและควบคุมโครงการดิจิทัล
- SPM600 ทบทวนโครงการและปิดโครงการ

ด้านที่ 6 ความสามารถด้านผู้นำดิจิทัล (Digital Leadership) หมายถึง

ความสามารถในการเป็นผู้นำองค์กรดิจิทัล (Digital Leadership) ในมิติของการทำงานเป็นทีม การบริหารจัดการทีมที่มีคุณภาพการตัดสินใจที่มีคุณภาพ การสื่อสาร จูงใจและเจรจาต่อรอง การกระตุ้นการเรียนรู้ และการเป็นแบบอย่าง (Role Model) การพัฒนาภาวะผู้นำให้แก่บุคลากร เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล ประกอบด้วย 3 หน่วยความสามารถ ดังนี้

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

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

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

2) ความรู้ หมายถึง ความรู้ความเข้าใจเชิงวิชาการและวิชาชีพที่บุคลากรต้องมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จจุลวง จำแนกเป็น 2 กลุ่มย่อย 23 หน่วยความรู้ ดังนี้

2.1) ความรู้พื้นฐานเพื่อการขับเคลื่อนรัฐบาลดิจิทัล เป็นความรู้พื้นฐานที่บุคลากรภาครัฐทุกกลุ่มควรต้องมีเพื่อการทำงานในบริบทการเป็นรัฐบาลดิจิทัล จำนวน 5 เรื่อง ดังนี้

- (1) เทคนิคการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลที่สนับสนุนการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่และการทำงานร่วมกัน
- (2) ความรู้ด้านการใช้งานเทคโนโลยีอย่างปลอดภัย รวมถึง ประเด็นทางสังคม ความเป็นส่วนตัว และจริยธรรม
- (3) ความรู้เกี่ยวกับหลักการสำคัญเกี่ยวกับข้อมูล การเลือกใช้และการตีความข้อมูล (Data Literacy)



148562505

KPRU :Thesis 624240106 thesis / revv: 18052566 16:40:47 / seq: 41

(4) ความรู้ด้านกรอบธรรมาภิบาล มาตรฐาน หลัก แนวปฏิบัติที่ดี กฎหมาย ดิจิทัลและกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง

(5) ความรู้เกี่ยวกับเป้าหมาย พันธกิจ กระบวนการทำงานและการให้บริการ ของหน่วยงาน

2.2) ความรู้ที่จำเป็นในการขับเคลื่อนรัฐบาลดิจิทัลความรู้ที่ข้าราชการและ บุคลากรภาครัฐแต่ละกลุ่มควรต้องมี เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติตามบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังใน การปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัลได้ จำนวน 18 เรื่อง ดังนี้

(1) ความรู้เกี่ยวกับความเชื่อมโยงทิศทางนโยบายและยุทธศาสตร์ของ ประเทศกับหน่วยงาน และแผนการดำเนินงานขององค์กรเพื่อการเป็นรัฐบาลดิจิทัล

(2) ความรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล (Digital Transformation)

(3) ความรู้เกี่ยวกับสถาปัตยกรรมองค์กรและการกำกับดูแล (Enterprise Architecture)

(4) ความรู้ด้านการจัดการโครงการ (Project Management)

(5) ความรู้เกี่ยวกับเทคนิคการสร้างทีม (Team Building) และจัดการ เครื่องมือการทำงาน

(6) ความรู้เกี่ยวกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน (Human Resource Management and Development)

(7) ความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการ วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล เพื่อการวางแผนและการตัดสินใจ

(8) ความรู้เกี่ยวกับเทคนิคการเป็นหัวหน้างานที่ดี การสอนงาน (Coaching and Mentoring) และการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)

(9) ความรู้เกี่ยวกับเทคนิคการบริหารผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder Management)

(10) ความรู้เกี่ยวกับการทำงานและประยุกต์ใช้งานแบบอไจล์ (Agile)

(11) ความรู้ด้านการกระบวนการขั้นตอนการจัดทำ แก้ไขเพิ่มเติมและ ยกเลิกกฎหมาย

(12) ความรู้ด้านการจัดการความเสี่ยงดิจิทัล (Digital Risk Management)

(13) ความรู้เกี่ยวกับแนวทาง วิธีการในการเชื่อมโยงการทำงานระหว่าง หน่วยงานเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล

(14) เทคนิคการจัดการข้อตกลงระดับการให้บริการและการทำงาน (Service-Level Agreement Management)

(15) เทคนิคการออกแบบการให้บริการ

(16) ความรู้เกี่ยวกับความมั่นคงปลอดภัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Cyber Security)

(17) ความรู้ด้านการจัดการการให้บริการด้านไอที (IT Service Management)

(18) ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาซอฟต์แวร์

3) ประสิทธิภาพ หมายถึง สิ่งที่บุคลากรเคยทำหรือความสำเร็จในอดีตที่บุคลากร ต้องมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จลุล่วง จำแนกเป็น 2 กลุ่มย่อย 18 หน่วยประสิทธิภาพ ดังนี้

3.1) ประสิทธิภาพพื้นฐานเพื่อการขับเคลื่อนรัฐบาลดิจิทัล คือประสิทธิภาพ พื้นฐานที่บุคลากรภาครัฐทุกกลุ่มควรต้องมีเพื่อการทำงานในบริบทการเป็นรัฐบาลดิจิทัล จำนวน 5 เรื่อง ดังนี้

(1) ประสิทธิภาพการใช้งานดิจิทัลในการทำงานและในชีวิตประจำวัน อย่าง ถูกต้องและปลอดภัย

(2) ประสิทธิภาพการใช้และตีความข้อมูลเพื่อการทำงาน

(3) ประสิทธิภาพการให้บริการตามภารกิจของหน่วยงาน หรือมีประสบการณ์ ในการรวบรวม วิเคราะห์ และสื่อสารข้อมูลความต้องการใช้งาน (Requirement) ของผู้รับบริการ หรือผู้ใช้งาน จนสามารถนำความเข้าใจพฤติกรรมและความต้องการของประชาชนหรือผู้รับบริการมา ปรับปรุงระบบการทำงานและการให้บริการได้

(4) ประสิทธิภาพการทำงานที่หลากหลายทั้งภารกิจหลัก ภารกิจรองและ ภารกิจสนับสนุนของส่วนราชการในระดับที่เข้าใจภารกิจ กฎระเบียบ กระบวนการและความเชื่อมโยง ของส่วนงานต่าง ๆ รวมทั้งวัฒนธรรมองค์กร ทั้งภายในและระหว่างหน่วยงาน

(5) ประสิทธิภาพในการตีความ และ/หรือ บังคับใช้บทบัญญัติของกฎหมาย

3.2) ประสิทธิภาพที่จำเป็นในการขับเคลื่อนรัฐบาลดิจิทัล ประสิทธิภาพที่ ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐแต่ละกลุ่มควรต้องมี เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติตามบทบาทและ พฤติกรรมที่คาดหวังในการปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัลได้ จำนวน 13 เรื่อง ดังนี้

(1) ประสิทธิภาพการจัดทำนโยบาย ยุทธศาสตร์ แผน กลยุทธ์ของ หน่วยงาน หรือแผนเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของหน่วยงานภาครัฐ (Policy Making)

(2) ประสิทธิภาพการนำนโยบาย ยุทธศาสตร์ แผน หรือกลยุทธ์ของ องค์กรไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จ (Implementation)

(3) ประสิทธิภาพการประสานความร่วมมือหรือทำงานแบบเป็นเครือข่ายกับ หน่วยงานของรัฐ หน่วยงานภาคเอกชน หรือประชาชน เพื่อผลสำเร็จร่วมกัน

(4) ประสิทธิภาพการใช้ข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์และสังเคราะห์ หรือเพื่อ นำเสนอต่อผู้บริหารหรือคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง

(5) ประสิทธิภาพการทำงานบริหารจัดการ ควบคุม กำกับ โครงการของ หน่วยงาน

(6) ประสิทธิภาพการบริหารจัดการงบประมาณของหน่วยงาน

(7) เคยเป็นกรรมการหรือปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับงานด้านการบริหาร และการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน

(8) ประสิทธิภาพการบริหารจัดการคุณภาพองค์กรหรือคุณภาพของ กระบวนการหรือการบริการตามมาตรฐาน

(9) ประสิทธิภาพการทำงาน การศึกษาดูงาน หรือการแลกเปลี่ยน

ประสบการณ์พัฒนาองค์กร กับส่วนราชการที่มีการปรับเปลี่ยนเป็นหน่วยงานดิจิทัล

(10) ประสบการณ์การวิเคราะห์และออกแบบสถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture)

(11) ประสบการณ์การบริหารจัดการระบบ IT ขององค์กร

(12) ประสบการณ์การพัฒนาซอฟต์แวร์

(13) ประสบการณ์การทำงานด้าน IT Security

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

(1) มุ่งเป้าหมาย คิดวิเคราะห์ แก้ปัญหาได้

(2) เปิดรับประสบการณ์ใหม่ ริเริ่ม สร้างสรรค์ เรียนรู้ได้ด้วยตนเอง

(3) สื่อสารและทำงานร่วมกับผู้อื่นกล้าตัดสินใจ

(4) พร้อมรับความเสี่ยง รับผิดชอบ

(5) มีคุณธรรมจริยธรรม

5) สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสร้างผลงานได้โดดเด่นในองค์กร ในการนี้ได้นำสมรรถนะทางการบริหาร ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1008/ว 27 ลงวันที่ 29 กันยายน 2552 เรื่อง มาตรฐานและแนวทางการกำหนดความรู้ ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับ ตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ จำนวน 4 สมรรถนะ มาใช้เพื่อการนี้ด้วย ดังนี้

(1) วิสัยทัศน์ (Visioning)

(2) การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (Strategic Orientation)

(3) ศักยภาพเพื่อนำการเปลี่ยนแปลง (Change Leadership)

(4) การสอนงานและมอบหมายงาน (Coaching and Empowering Other)

ปกรณ์ ลีสกุล (2561, หน้า 24) ได้สรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำดิจิทัลที่สำคัญ ได้ดังนี้

1) การมีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีวิสัยทัศน์ สามารถ แลกเปลี่ยนถ่ายทอดวิสัยทัศน์ หรือความคิดรวบยอดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์กรด้วยการพัฒนา นวัตกรรมดิจิทัลและประยุกต์ใช้ดิจิทัลเพื่อยกระดับความเป็นเลิศขององค์กร การเข้าใจกลยุทธ์ที่ สนับสนุนเป้าหมายจะเป็นการเพิ่มโอกาสในการแข่งขันขององค์กรด้วยนวัตกรรมดิจิทัล 2) การเป็น ผู้ใช้งานดิจิทัลได้อย่างคล่องแคล่ว (Professional Practice) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องตระหนักว่า จะต้องเป็นผู้นำในการใช้งานดิจิทัลได้อย่างคล่องแคล่ว เชื่อมมั่นในการใช้เทคโนโลยี (Digital Native) สามารถจัดสภาพแวดล้อมการเรียนรู้และนวัตกรรมดิจิทัลได้อย่างมืออาชีพ ออกแบบสถานที่ทำงาน เพื่อช่วยสร้างบรรยากาศให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และการเสริมสร้างพลังอำนาจด้วยเทคโนโลยี และ แหล่งเรียนรู้ดิจิทัลต่าง ๆ 3) ความสามารถในการนำข้อมูลมาใช้ (Data Driven) ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถเรียกใช้ข้อมูลสารสนเทศได้อย่างอิสระ (Free Flow of Information) โดยนำมาใช้ได้อย่างไม่ จำกัด ทำให้เกิดประโยชน์ในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรตั้งแต่การทำงานประจำวัน การวางแผน



148562505

กลยุทธ์การบริหารจัดการคุณภาพอย่างต่อเนื่องโดยใช้แหล่งข้อมูล สารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ 4) ความเข้าใจในความรู้และทักษะความสามารถของคนในองค์กร (Talent Management) ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเข้าใจขีดความสามารถของคนในองค์กร จัดการและสร้างสมดุลของทักษะความสามารถของคนในองค์กรให้เหมาะสมกับสถานการณ์ สามารถจัดการกับปัญหาในการทำงาน การสร้างสรรค์นวัตกรรมดิจิทัลใหม่ การเป็นผู้ประกอบการ ความเป็นมืออาชีพในการทำงานตามแผนที่กำหนด การจ้างบุคลากรที่มีความรู้ความคิดเชิงนวัตกรรม 5) การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโลกดิจิทัล (Digital Age Learning Culture) ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องสร้างสรรค์พลวัตในการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม ดิจิทัลให้เป็นปกติในองค์กรจนเกิดเป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโลกดิจิทัลในองค์กรได้อย่างทั่วถึง ติดตามแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาให้โอกาสทดลองโครงการใหม่ ๆ และมีความรวดเร็วในการตัดสินใจ

สุกัญญา แซ่มซ้อย (2561, หน้า 4) ได้กล่าวว่าในศตวรรษที่ 21 สถานศึกษามีความจำเป็นต้องเข้าใจบริบทขององค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วที่เข้ามามีผลกระทบต่อการบริหารสถานศึกษาอย่างมาก โดยเฉพาะสภาพแวดล้อมภายนอกทางเทคโนโลยีที่เป็นทั้งปัจจัยเอื้อและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในการบริหารงาน ล้วนส่งผลทำให้ผู้เรียน การเรียนรู้ ครูผู้สอน เทคโนโลยี และนวัตกรรมการเรียนรู้ในยุคดิจิทัลเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย ดังนั้นภาวะผู้นำดิจิทัล จึงหมายถึงการนำของผู้บริหารองค์กรในยุคดิจิทัลที่มีพฤติกรรมสามารถนำองค์กร โดยใช้เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมดิจิทัล เพื่อเป็นกลไกสำคัญที่จะขับเคลื่อนผลลัพธ์ของสถานศึกษาทำให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีระบบ ส่งผลให้งานเกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีทักษะดิจิทัล 5 ด้าน คือ 1) ด้านความสามารถ 2) ด้านความรู้ 3) ด้านประสบการณ์ 4) ด้านคุณลักษณะ 5) ด้านสมรรถนะ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2562, หน้า 3) ได้กำหนดให้สถานศึกษานำดิจิทัลเทคโนโลยีมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารอย่างเป็นระบบนำไปสู่การนำเทคโนโลยี Big Data เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลด้านต่าง ๆ ตั้งแต่ข้อมูลผู้เรียน ข้อมูลครูผู้สอน ข้อมูลสถานศึกษา ข้อมูลงบประมาณที่จำเป็นมาวิเคราะห์เพื่อให้สถานศึกษาสามารถ จัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพและได้กำหนดทักษะดิจิทัลข้าราชการและบุคลากรภาครัฐไว้ 5 ด้าน คือ 1) ด้านความสามารถ 2) ด้านความรู้ 3) ด้านประสบการณ์ 4) ด้านคุณลักษณะ 5) ด้านสมรรถนะ

เอลเลียท (Elliott (2017, p. 3) ได้สรุปองค์ประกอบของทักษะดิจิทัลว่าประกอบด้วย 1) การมีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) 2) การเป็นผู้ใช้งานดิจิทัลได้อย่างคล่องแคล่ว (Professional Practice) 3) ความสามารถในการนำข้อมูลมาใช้ (Data Driven) 4) ความเข้าใจในความรู้และทักษะความสามารถของคนในองค์กร (Talent Management) 5) การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโลกดิจิทัล (Digital Age Learning Culture)

จากที่กล่าวถึงทักษะด้านดิจิทัลมาข้างต้นสรุปความได้ว่า ทักษะด้านดิจิทัลคือความสามารถในการประยุกต์ใช้เครื่องมือ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีอยู่ในปัจจุบัน อาทิ คอมพิวเตอร์ โทรศัพท์ แท็บเล็ต โปรแกรมคอมพิวเตอร์ และสื่อสังคมออนไลน์ มาใช้อย่างถูกต้องปลอดภัย และเกิดประโยชน์ในการสื่อสาร การปฏิบัติงาน และการทำงานร่วมกัน หรือใช้เพื่อพัฒนากระบวนการทำงาน ระบบงาน ให้มีความทันสมัย เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการปฏิบัติงานสูงสุด ภายใต้ประสบการณ์ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง ยอมรับและปรับตัวเพื่อ

รับมือกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่พัฒนาและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา รวมทั้งคำนึงถึงคุณธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติงาน ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยศึกษาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ซึ่งปัจจุบันมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร มีทิศทางและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัลจัดอยู่ในระยะกำลังพัฒนา (Developing) เนื่องจากปัจจุบันทางมหาวิทยาลัยได้มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี และระบบอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ภายในมหาวิทยาลัย โดยอยู่ในช่วงกำลังหาแนวทางพัฒนาระบบให้มีเสถียรภาพ และบุคลากรกำลังเรียนรู้การใช้ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งนี้มหาวิทยาลัย หน่วยงานภายใน และตัวบุคลากร จำเป็นจะต้องเรียนรู้พัฒนาตนเอง และพร้อมทั้งผลักดันบุคลากรในองค์กรให้มีทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงาน และพร้อมก้าวเข้าสู่องค์กรที่มีพัฒนาการด้านดิจิทัลระยะสมบูรณ์ (Mature) โดยในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งเน้นที่บุคลากรสายสนับสนุน ซึ่งจัดอยู่ในกลุ่มผู้ทำงานด้านบริการ (Service) และกลุ่มผู้ปฏิบัติงานอื่น (Others) ซึ่งผู้วิจัยจึงเลือกศึกษาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ใน 4 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) ความสามารถ 2) ความรู้ 3) ประสิทธิภาพ และ 4) คุณลักษณะ (ณัฐวุฒิ พงศ์สิริ, 2560, หน้า 38; สุขญา โภมลาวณิช, 2560, หน้า 89 – 90; สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน, 2561, หน้า 1–10; ปกรณ์ ลีสกุล, 2561, หน้า 24; สุกัญญา แซ่มช้อย, 2561, หน้า 4; สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2560, หน้า 1–2; สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2562, หน้า 3; Elliott, 2017, p. 3) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ด้านความสามารถ หมายถึง บุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร สามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลที่มีอยู่ในปัจจุบัน ประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายของงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. ด้านความรู้ หมายถึง บุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรมีความรู้เกี่ยวกับแนวทางการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลที่มีอยู่ในปัจจุบันอย่างถูกต้องและปลอดภัยรวมทั้งเกิดประโยชน์สูงสุด
3. ด้านประสิทธิภาพ หมายถึง บุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร มีประสิทธิภาพ การศึกษาดูงาน อบรม หรือแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับส่วนราชการที่มีการปรับเปลี่ยนเป็นหน่วยงานดิจิทัล เพื่อศึกษาการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีกับงานของหน่วยงานอื่น ๆ และนำมาประยุกต์ใช้ในหน่วยงานของตน
4. ด้านคุณลักษณะ หมายถึง บุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร มีคุณลักษณะที่สามารถคิดวิเคราะห์ แก้ปัญหาได้ และเป็นผู้เปิดรับประสบการณ์ใหม่ ๆ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง รวมทั้งเป็นผู้มีคุณธรรมและจริยธรรม พร้อมทั้งยอมรับและปรับตัวเพื่อรับมือกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่พัฒนาและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

## ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

การพัฒนาบุคลากรหรือองค์กร มักจะได้รับผลกระทบจากปัจจัยสภาพแวดล้อมโดยรอบ ขณะเดียวกันองค์กรก็ส่งผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมด้วยเช่นเดียวกัน ซึ่งสภาพแวดล้อมถือเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาบุคลากรและองค์กร ดังนั้น การทำความเข้าใจต่อปัจจัยสภาพแวดล้อมก็เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัว และหาโอกาสในการใช้ประโยชน์จากสภาพแวดล้อมนั้น อันจะนำไปสู่ความสำเร็จในการพัฒนาขององค์กร โดยปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา ประกอบด้วย ปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก

### ปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กร

นักวิชาการได้กล่าวถึงปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและการบริหารจัดการภายในองค์กรไว้ดังนี้

เยาวเรศว์ นุตเดชาพันธ์ (2558, หน้า 76-87) กล่าวว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรมี 4 ปัจจัย ได้แก่ ความพร้อมของระบบงาน ค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร การมีส่วนร่วมของบุคลากร และความชัดเจนของโครงสร้างองค์กร

ช่อทิพย์ บรมธนรัตน์ (2558, หน้า 34-35) กล่าวถึงปัจจัยภายในองค์กรที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรประกอบด้วย 7 ปัจจัย ดังนี้ 1) กลยุทธ์ขององค์กร 2) โครงสร้างขององค์กร 3) ระบบขององค์กร 4) รูปแบบการทำงานของผู้นำ 5) บุคลากรในองค์กร 6) ทักษะของบุคลากร 7) ค่านิยมร่วมขององค์กร

สุดาพร กุณทลบุตร (2558, หน้า 61-64) กล่าวว่า ปัจจัยภายในเป็นปัจจัยพื้นฐานที่องค์กรจะสามารถเอาชนะองค์กรอื่นได้องค์กรจะต้องมีความเหนือกว่าคู่แข่ง (Strength) ซึ่งเป็นการได้เปรียบองค์กรอื่น และจะต้องพัฒนาปัจจัยที่องค์กรเสียเปรียบ (Weakness) ให้ดีขึ้น ประกอบด้วย 1. ปัจจัยด้านทรัพยากร (Resource) เป็นปัจจัยพื้นฐานที่จะใช้ในการขับเคลื่อนให้องค์กรดำเนินงานไปได้ ซึ่งทรัพยากรสามารถพิจารณาได้ 2 ประเภท คือ 1.1) ทรัพยากรที่จับต้องได้ (Tangible Resource) เป็นสิ่งที่เห็นได้ชัด ไม่ว่าจะเป็น เงินทุน เครื่องมือและอุปกรณ์ต่าง ๆ ทางเทคโนโลยีทรัพยากรสินทรัพย์ เป็นต้น 1.2) ทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Resource) หมายถึง ปัจจัยที่มีคุณค่าภายในองค์กรแต่อาจมองไม่เห็นได้ชัดเจน เช่น บุคลากรที่มีความสามารถทั้งความรู้ทักษะ ความไว้วางใจได้แนวคิดใหม่ๆ ของบุคลากร หรือแม้กระทั่งชื่อเสียงองค์กรที่ได้รับการยอมรับ 2. ความสามารถ (Capabilities) การบริหารจัดการที่สามารถนำทรัพยากรทุกชนิดมารวมกันในการสร้างคุณค่าให้องค์กร ฝ่ายบริหารมีความสามารถในการนำทรัพยากรที่มีจำกัดมาใช้สร้างคุณค่าได้อย่างมีประสิทธิภาพ และทรัพยากรทั้งหมดมีความสัมพันธ์กัน 3. ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Core Competency) มีรากฐานมาจากบุคลากรภายในองค์กรเชื่อมกับระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ บุคลากรภายในองค์กรมีความรู้ความชำนาญเฉพาะ

โชติชวัล พุทธิกาญจน์ (2559, หน้า 94-97) กล่าวว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กรประกอบด้วย 1. วิสัยทัศน์ขององค์กร 2. พันธกิจ 3. ค่านิยม 4. รูปแบบการบริหารหรือวิธีการในการบริหารงานของผู้บริหาร 5. โครงสร้างองค์กร 6. ขนาดองค์กร 7. การสื่อสาร

8. กฎระเบียบ 9. วัฒนธรรมองค์กร และ 10. ศักยภาพของทรัพยากรบุคคล 11. สภาพทางการเงิน  
12. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในองค์กร

จากการศึกษาปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กร ผู้วิจัยจึงเลือกศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงาน ใช้ในการวิเคราะห์การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ประกอบด้วย

1. ด้านผู้บริหารและบุคลากร หมายถึง สภาพการณ์ภายในหน่วยงานหรือมหาวิทยาลัย เกี่ยวกับผู้บริหารและบุคลากร ที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ซึ่งเป็นได้ทั้งจุดแข็งและจุดอ่อน ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี รองคณบดี ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ หัวหน้างาน เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน รวมถึงสถานภาพด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน ความรู้ความสามารถ ทักษะ ทักษะคนดี และพฤติกรรมของผู้บริหารและบุคลากร

2. ด้านโครงสร้างองค์กร หมายถึง สภาพการณ์ภายในหน่วยงานหรือมหาวิทยาลัย เกี่ยวกับโครงสร้างการบริหารงาน ซึ่งเป็นได้ทั้งจุดแข็งและจุดอ่อน ได้แก่ การมอบหมายงาน และหน้าที่ความรับผิดชอบของมหาวิทยาลัยและหน่วยงานภายใน ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน

3. ด้านการเงินและงบประมาณ หมายถึง สภาพการณ์ภายในหน่วยงานหรือมหาวิทยาลัย เกี่ยวกับการเงินและงบประมาณที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ซึ่งเป็นได้ทั้งจุดแข็งและจุดอ่อน ได้แก่ งบประมาณ ผู้สนับสนุนเกี่ยวกับการเงินและงบประมาณ รวมถึงประสิทธิภาพของระบบการเงินและงบประมาณ

4. ด้านวัสดุและอุปกรณ์ หมายถึง สภาพการณ์ภายในหน่วยงานหรือมหาวิทยาลัย เกี่ยวกับวัสดุและอุปกรณ์ที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ซึ่งเป็นได้ทั้งจุดแข็งและจุดอ่อน ได้แก่ วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ อาคารสถานที่ และสภาพแวดล้อมทางกายภาพ

5. ด้านการบริหารจัดการ หมายถึง สภาพการณ์ภายในหน่วยงานหรือมหาวิทยาลัย เกี่ยวกับระบบการบริหารงานและระบบการทำงานทั่วไป ที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ซึ่งเป็นได้ทั้งจุดแข็งและจุดอ่อน ได้แก่ ความสามารถในการจัดระบบการบริหารจัดการ การกำหนดนโยบาย แผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ แผนงานหรือโครงการ รวมถึงการติดตามประเมินผลและการแก้ไขปัญหา

6. ด้านวัฒนธรรมองค์กร หมายถึง สภาพการณ์ภายในหน่วยงานหรือมหาวิทยาลัย เกี่ยวกับสังคมและวัฒนธรรมที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ซึ่งเป็นได้ทั้งจุดแข็งและจุดอ่อน ได้แก่ เอกลักษณ์ อัตลักษณ์ ความเชื่อ ค่านิยม ประเพณี วัฒนธรรม และการปฏิบัติของบุคลากรภายในหน่วยงานหรือมหาวิทยาลัย



148562505

KPRU :Thesis 624240106 thesis / revv: 18052566 16:40:47 / seq: 41

### ปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กร

ได้มีนักวิชาการกล่าวถึงปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรไว้ดังนี้

อนิวัช แก้วจำนงค์ (2555, หน้า 35-38) กล่าวว่าปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นปัจจัยที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้เนื่องจากอยู่นอกเหนือระบบขององค์กร ซึ่งปัจจัยภายนอกประกอบด้วย 1. ประชากรศาสตร์ หรือการเปลี่ยนแปลงของประชากร 2. สภาพเศรษฐกิจ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการดำรงชีวิตของประชาชน 3. การเมือง 4. เทคโนโลยี 5. สภาพสังคม หรือวิถีในการดำเนินชีวิตของสังคมนั้นๆ 6. คู่แข่งขัน เพื่อสร้างความได้เปรียบใน ส่วนแบ่งการตลาด และ 7. ลูกค้า หรือตลาด

สุดใจ วันอุดมเดชาชัย (2556 หน้า 46-71) กล่าวว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมทั่วไปที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานสามารถจำแนกออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ 1) สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ เป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ รวมทั้งการคาดการณ์ถึงแนวโน้มทางเศรษฐกิจในระยะยาว ซึ่งองค์กรอาจต้องมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลง เพื่อให้กลยุทธ์ดังกล่าวสามารถนำไปใช้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) สภาพแวดล้อมทางสังคม วัฒนธรรม ประชากรศาสตร์ และสิ่งแวดล้อม เป็นปัจจัยที่จะก่อให้เกิดโอกาสและอุปสรรคในการดำเนินงานให้แก่องค์กร เนื่องจากโลกทุกวันนี้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากรุนแรง ซึ่งแนวโน้มที่เปลี่ยนแปลงทางสังคม วัฒนธรรม ประชากรศาสตร์ และสิ่งแวดล้อม มีอิทธิพลต่อวิถีทางการดำเนินชีวิต การทำงาน การผลิต และการบริโภค แนวโน้มปัจจัยตัวแปรที่เปลี่ยนแปลงนี้ก่อให้เกิดประเภทของลูกค้าที่มีความต้องการในสินค้าหรือบริการที่มีลักษณะเฉพาะแตกต่างกันไป องค์กรแต่ละแห่งจำเป็นต้องเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อฉกฉวยโอกาสสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลง และพยายามหลีกเลี่ยงอุปสรรคจากปัจจัยที่เปลี่ยนแปลงดังกล่าว ทั้งนี้ เพื่อก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน 3) สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี เป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการก่อให้เกิดโอกาสและอุปสรรคต่อการดำเนินธุรกิจที่ผู้ประกอบการต้องคำนึงถึงในการตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร และ 4) สภาพแวดล้อมทางการเมือง รัฐบาล และกฎหมาย เป็นปัจจัยสภาพแวดล้อมที่องค์กรต้องปฏิบัติตาม โดยองค์กรจำเป็นต้องทำการวิเคราะห์อย่างระมัดระวังเกี่ยวกับกฎหมายและกฎระเบียบต่างๆ

ณัฐพันธ์ เชนนนท์ (2556, หน้า 38-43) กล่าวว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกประกอบด้วยสภาพแวดล้อมภายนอก 2 ระดับ ได้แก่ 1) สภาพแวดล้อมทั่วไป ได้แก่ อิทธิพลทางการเมือง อิทธิพลทางเทคโนโลยี อิทธิพลทางสังคมและวัฒนธรรม และอิทธิพลจากนานาชาติ 2) สภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน ได้แก่ ลูกค้า คู่แข่งขัน ผู้ขายวัตถุดิบ แรงงาน กฎระเบียบ และหุ้นส่วน

โชติชวัล พุทธิกาญจน์ (2559, หน้า 97-98) กล่าวว่า ปัจจัยภายนอกองค์กรประกอบด้วย 1) ปัจจัยสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติ ได้แก่ สภาพแวดล้อมทางกายภาพ เช่น สภาพอากาศ สภาพภูมิประเทศ และสภาพแวดล้อมทางชีวภาพ 2) ปัจจัยสภาพทางการเมือง ได้แก่ สถานการณ์ความแตกต่างทางการเมือง นโยบายหรือแนวทางของประเทศ หรือกิจกรรมต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อประชาชนทั้งทางบวกและทางลบ 3) ปัจจัยสภาพเศรษฐกิจ ได้แก่ สภาพทางการเงินโดยรวมของประเทศ รายได้เฉลี่ยต่อคน อัตราการว่างงาน 4) ปัจจัยสภาพทางสังคม ได้แก่

สถานการณ์ในประเทศ ทั้งด้านครอบครัว การศึกษา และศาสนา 5) ปัจจัยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ได้แก่ การพัฒนาอุปกรณ์ เครื่องจักรต่างๆ โดยมุ่งเน้นความสะดวกและประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน 6) ปัจจัยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก ได้แก่ ผู้ที่ได้รับผลกระทบหากองค์กรมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง และ 7) ปัจจัยทิศทางในอนาคต ได้แก่ แนวโน้มที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตทั้งในประเทศและต่างประเทศ

คำนาย อภิปรัชญาสกุล (2560, หน้า 29) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมภายนอก เช่น เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม การเมือง เทคโนโลยี ตลอดจนสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานต่าง ๆ เช่น ลูกค้า คู่แข่งขัน ต่างก็มีอิทธิพลต่อการดำรงอยู่ของทั้งองค์กรและบุคลากร

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2560, หน้า 287-296) กล่าวว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ ความเข้าใจความเป็นไปของระบบเศรษฐกิจของไทย ภูมิภาคและโลก เป็นหัวใจสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์องค์กรที่ดี ทั้งนี้ เพราะโลกปัจจุบันเชื่อมโยงกันเป็นเครือข่ายทั้งเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วิทยาการและเทคโนโลยี ดังนั้น ปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ ประกอบด้วย 1. โครงสร้างเศรษฐกิจของประเทศ 2. การตลาด ได้แก่ อาณาเขต ส่วนแบ่งการตลาด แนวโน้มการกระจายสินค้า และ 3. คู่แข่ง ซึ่งปัจจุบันรัฐบาลเปิดให้มีการแข่งขันอย่างเสรี และยังเปิดโอกาสให้ต่างชาติเข้ามาลงทุนในประเทศเพิ่มขึ้น การรู้จักคู่แข่งและเตรียมศักยภาพขององค์กรให้พร้อมจึงเป็นสิ่งสำคัญ

จากการศึกษาปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กร ผู้วิจัยจึงเลือกศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ใช้ในการวิเคราะห์การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ประกอบด้วย

1. ด้านเทคโนโลยี หมายถึง สภาพการณ์ภายนอกมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับเทคโนโลยี ที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ซึ่งเป็นได้ทั้งโอกาสและภัยคุกคาม ได้แก่ เทคโนโลยีการสื่อสาร เทคโนโลยีสารสนเทศ สื่อสารสนเทศ โซเชียลมีเดีย ระบบคอมพิวเตอร์ และช่องทางการติดต่อสื่อสารอื่น ๆ ผ่านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล
2. ด้านสังคมและวัฒนธรรม หมายถึง สภาพการณ์ภายนอกมหาวิทยาลัย เกี่ยวกับสังคมและวัฒนธรรมที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ซึ่งเป็นได้ทั้งโอกาสและภัยคุกคาม ได้แก่ โครงสร้างของคนในสังคม ระดับการศึกษาของคนในสังคม ความต้องการของคนในสังคม ค่านิยมของคนในสังคม พฤติกรรมของคนในสังคม ขนบธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรมของสังคม และบริบทความเป็นสังคมดิจิทัล
3. ด้านนโยบายและการเมือง หมายถึง สภาพการณ์ภายนอกมหาวิทยาลัย เกี่ยวกับนโยบายและการเมืองที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ซึ่งเป็นได้ทั้งโอกาสและภัยคุกคาม ได้แก่ นโยบายของรัฐบาล นโยบายทางการเมืองในทุกระดับ เสรีภาพทางการเมืองของพรรคการเมืองและประชาชน การเปลี่ยนแปลงและเปลี่ยนผ่านทางการเมือง การเปลี่ยนแปลงผู้นำทางการเมือง ผู้นำรัฐบาล ผู้นำการบริหารประเทศ การเมืองระหว่างประเทศ และนโยบายการเมืองระดับโลก

4. ด้านกฎหมาย หมายถึง สภาพการณ์ภายนอกมหาวิทยาลัย เกี่ยวกับกฎหมายที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ซึ่งเป็นได้ทั้งโอกาสและภัยคุกคาม ได้แก่ กฎหมายรัฐธรรมนูญ พระราชบัญญัติ กฎกระทรวง กฎหมายท้องถิ่น กฎเกณฑ์การดำเนินกิจกรรมระหว่างประเทศ มาตรฐานทางการศึกษา กฎหมายระหว่างประเทศ บันทึกข้อตกลงความร่วมมือ สัญญาและอนุสัญญาระหว่างประเทศ

5. ด้านสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ หมายถึง สภาพการณ์ภายนอกมหาวิทยาลัย เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ซึ่งเป็นได้ทั้งโอกาสและภัยคุกคาม ได้แก่ สภาพที่ตั้งของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร การเปลี่ยนแปลงของสภาพดินฟ้าอากาศ ภัยทางธรรมชาติ เช่น การแพร่ระบาดของโรคติดต่อ แผ่นดินไหว น้ำท่วม พายุ ไฟป่า สภาพแวดล้อมรอบบริเวณที่ตั้งของมหาวิทยาลัยและสภาพชุมชนที่รอบมหาวิทยาลัย รวมถึงสภาพแวดล้อมของประเทศและสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติของโลกที่เปลี่ยนแปลงและส่งผลกระทบต่อถึงกันได้

### แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร

นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารไว้ดังนี้

ฟาโยล (Fayol, อ้างถึงใน รังสรรค์ อินทจันทร์ และพงษ์ศักดิ์ ชิมมอนต์ส, 2560, หน้า 11-15) เสนอว่าองค์ประกอบของการบริหารมี 5 ประการ (POCCC) ได้แก่

1. การวางแผน (Planning) จะต้องมีการศึกษาถึงสถานการณ์ข้างหน้าเพื่อกำหนดโครงสร้างในการดำเนินงาน โดยการวางแผนนั้นจะต้องคำนึงถึงความจำเป็นและความต้องการ ขององค์กรในอนาคต
2. การจัดรูปงานหรือการจัดการ (Organizing) หมายถึง กำหนดโครงสร้างของกิจกรรมต่าง ๆ รวมทั้งวัสดุอุปกรณ์ และคน ที่จะทำให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ ซึ่งจะต้องมีการประสานงานกันอย่างมีประสิทธิภาพระหว่างทรัพยากรต่าง ๆ ของกิจการ
3. การสั่งการ (Commanding) เป็นศิลปะของการเป็นผู้นำ ที่จะทำให้องค์กรดำเนินไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ด้วยวิธีการสร้างตัวอย่างพฤติกรรมที่ดี หมั่นตรวจสอบองค์กรเป็นครั้งคราว พยายามกำจัดบุคคลที่ด้อยสมรรถภาพและไม่พ้องกับรายละเอียดของงานมากเกินไป
4. การประสานงาน (Coordinating) การประสานงานและสร้างความกลมเกลียวกันในองค์กร จะเป็นหนทางที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาควรได้มีการประชุมปรึกษาหารือระหว่างกัน ซึ่งจะก่อให้เกิดความราบรื่นในการทำงาน
5. การควบคุมดูแล (Controlling) หมายถึง การตรวจสอบติดตามดูว่าทุกสิ่ง ทุกอย่าง ดำเนินไปตามแผนที่กำหนดไว้ในกิจกรรมต่าง ๆ หรือไม่ รวมทั้งการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ เช่น วัสดุ อุปกรณ์ คน และการปฏิบัติงาน ฯลฯ

บาร์โทล และมาร์ติน (Bartol & Martin, 1998, p.7) ได้นำเสนอว่า กระบวนการบริหาร ประกอบไปด้วยขั้นตอนที่สำคัญอยู่ 4 ประการด้วยกัน (POLC) คือ

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง การวางแผนหรือกำหนดการทำงานขององค์กรไว้ล่วงหน้าว่าจะทำอะไร ในการบริหารงานใดๆ ก็ตามผู้บริหารจะต้องทำหน้าที่ในการวางแผน ผู้บริหารจะต้องตระหนักอยู่เสมอว่า แผนงานเป็นกรอบและเป็นแนวทางของการปฏิบัติงานทั้งหมด ถ้าปราศจากแผนงานแล้วเป็นการยากที่ผู้บริหารจะทำงานให้ได้ผลดี การวางแผนในการบริหารงานนั้นจะต้องจัดทำทั้งแผนระยะสั้น และแผนระยะยาว ในการวางแผนนั้นผู้บริหารจะต้องคำนึงอยู่เสมอว่าจะทำอะไร (What) จะทำอย่างไร (How) จะใช้เงินเท่าไร (How many) จะให้ใครเป็นผู้ทำ (Who) และจะกระทำที่ไหน (Where) และทำเมื่อไร (When)

2. การจัดองค์กร (Organizing) หมายถึง การจัดองค์กรหรือจัดหน่วยงาน โดยการจัดแบ่งงานขององค์กรหรือของหน่วยงานย่อย พร้อมทั้งกำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของแต่ละส่วนงาน ตลอดจนกำหนดสายการควบคุมและบังคับบัญชา ในลักษณะของหน่วยงานหลัก (Line) หน่วยงานที่ปรึกษา (Staff) และหน่วยงานช่วย (Auxiliary) พร้อมทั้งกำหนดขนาดของการควบคุมไว้ด้วย การจัดองค์กรอาจแสดงไว้ในรูปของแผนภูมิองค์กร เพื่อให้เกิดการสื่อความเข้าใจในองค์กรเกี่ยวกับอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ สายการบังคับบัญชา และการติดต่อสื่อสาร

3. การนำ (Leading) หมายถึง การที่ผู้นำใช้การโน้มน้าวให้สมาชิกองค์กรปฏิบัติตามคำสั่งของตนเองเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการทำงาน นอกจากนี้ยังรวมถึงการติดต่อสื่อสาร การสั่งการและการจูงใจภายในองค์กรอีกด้วย

4. การควบคุม (Controlling) หมายถึง กระบวนการในการตรวจสอบการปฏิบัติงานขององค์กรว่าสมาชิกองค์กรที่เป็นผู้ปฏิบัติงาน ได้ปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ โดยพิจารณาได้จากการปฏิบัติงานจริง เมื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐาน ถ้างานของการทำงานต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ก็จะนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขให้เป็นไปตามมาตรฐานและแผนในการทำงาน

พิมพ์พร จารุจิตร (2559, หน้า 133) ได้สรุปแนวความคิดการบริหารแบบการจัดการเชิงบริหาร ซึ่งมี 5 องค์ประกอบ ประกอบด้วย การวางแผน (planning) การจัดองค์กร (organizing) การบังคับบัญชา (commanding) การประสานงาน (coordinating) และการควบคุมงาน (controlling)

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2559, หน้า 1-12) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการสมัยใหม่ว่ามีหน้าที่พื้นฐานในการบริหารจัดการองค์กรอยู่ 4 ประการใหญ่ๆ คือ 1) การวางแผน (Planning) 2) การจัดองค์กร (Organizing) 3) ผู้นำและการจูงใจ (Leading) และ 4) การติดตามควบคุม (Controlling/Monitoring) หรือเรียกลักษณะว่า “POLC” ซึ่งผู้บริหารทุกระดับจะต้องยึดหน้าที่ทางการบริหารจัดการ 4 ประการนี้เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการจัดการ

สุธี ขวัญเงิน (2559, หน้า 40-43) ได้อธิบายว่า กระบวนการของการบริหารประกอบด้วยภาระหน้าที่สำคัญที่พึงปฏิบัติ 4 ประการ คือ การวางแผน การจัดองค์กร การนำ และการควบคุม

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง การกำหนดแผนงาน หรือวิธีการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้าเพื่อผลสำเร็จตามที่ต้องการ การวางแผนเกี่ยวข้องกับการพิจารณาถึงผลสำเร็จที่ต้องการได้

และหนทางที่ทำให้ได้ตามที่ตั้งเป้าหมาย การวางแผนมีขั้นตอน 2 ส่วน ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมาย และการวางแผนเพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย

2. การจัดองค์กร (Organizing) รวมถึงการจัดสรรคนเข้าทำงาน (Staffing) หมายถึง การพัฒนาระบบการทำงานเพื่อให้งานสามารถดำเนินไปโดยมีการประสานงานเป็นอย่างดี คือ การกำหนดตำแหน่งงาน การจัดกลุ่มงานเป็นหน่วยเป็นแผนกหรือเป็นกอง การมอบหมายอำนาจหน้าที่ ปฏิบัติงาน และจัดสรรทรัพยากรบุคคลให้เหมาะสมสอดคล้องกับตำแหน่งงาน เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินการตามแผนให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนด

3. การนำ (Leading) หรือ การสั่งการ (Directing) หมายถึง กิจกรรมทางการจัดการของผู้บริหารหรือผู้นำ ที่บังคับบัญชาการทำงานภายในองค์กรให้ดำเนินการประสานร่วมมือ ชักจูง โน้มน้าวผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทุ่มเทการทำงาน สร้างทักษะการติดต่อสื่อสาร การจัดการทรัพยากรมนุษย์ เข้าใจพฤติกรรมมนุษย์ และเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล

4. การควบคุม (Controlling) หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่สร้างขึ้นเพื่อให้เกิดความไม่แน่ใจว่าการทำงานสามารถสำเร็จผลตามแผนที่ตั้งไว้ ขั้นตอนการควบคุมต้องมีการวัดผลงานและสิ่งที่ทำได้ การเปรียบเทียบผลกับเป้าที่ตั้งไว้ และการดำเนินการแก้ไขเมื่อผลงานคลาดเคลื่อนไปจากที่กำหนดไว้ในแผน

จากที่กล่าวถึงกระบวนการทางการบริหารมาข้างต้นพอจะสรุปความได้ว่า เป็นกระบวนการสำหรับผู้บริหารหรือผู้นาองค์การในการนำไปใช้ปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และสมาชิกในองค์การมีความเต็มใจในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยหาแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ใน 4 ด้านคือ 1) การวางแผน (Planning) 2) การจัดองค์กร (Organizing) 3) การนำ (Leading) และ 4) การติดตามควบคุม (Controlling) (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2559, หน้า 1-12; พิมพ์ จารุจิตร, 2559, หน้า 133; สุธี ขวัญเงิน, 2559, หน้า 40-43) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การวางแผน (Planning) คือ การกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ ตลอดจนวิธีการในการบรรลุวัตถุประสงค์ เกี่ยวกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน

2. การจัดการองค์กร (Organizing) คือ การกำหนดโครงสร้างการบริหารจัดการเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงาน โดยกำหนดตำแหน่ง กำหนดบทบาท หน้าที่ ตลอดจนการทำงานของทุกภาคส่วนให้สอดคล้อง ราบรื่น และไม่ทับซ้อนกัน รวมไปถึงการจัดระเบียบในการทำงานที่จะทำให้การทำงานไม่สะดุด จัดสรรคนให้เหมาะสมกับงาน จัดการงานให้เป็นระบบระเบียบ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานมากที่สุด

3. การนำ (Leading) คือ การที่ผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำและจูงใจผู้ปฏิบัติงานด้านการพัฒนาบุคลากร เกี่ยวกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงาน ไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. การติดตามควบคุม (Controlling) คือ การกำกับดูแลประเมินผลการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงาน โดยเริ่มตั้งแต่การกำหนดขอบเขต เป้าหมาย

การประเมินผล การปรับปรุงแก้ไข รวมถึงการจัดการกับปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดผล  
กระทบกับการทำงานน้อยที่สุด

### บริบทมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

ในปัจจุบัน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร รัับนักศึกษาเข้าศึกษาต่อรวม 53 หลักสูตร  
ระดับปริญญาตรี 43 หลักสูตร ปริญญาโท 2 หลักสูตร ปริญญา เอก 2 หลักสูตร และประกาศนียบัตร  
บัณฑิต 1 หลักสูตร ใน 6 คณะ และมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร แม่สอด ซึ่งมหาวิทยาลัยมี  
หน่วยงานทั้งสิ้น 14 หน่วยงาน ได้แก่

1) หน่วยงานจัดการศึกษา 7 หน่วยงาน ประกอบด้วย คณะครุศาสตร์ คณะ  
มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี คณะ  
เทคโนโลยีอุตสาหกรรม คณะพยาบาลศาสตร์ และมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร แม่สอด

2) หน่วยงานสนับสนุนการจัดการศึกษา 7 หน่วยงาน ประกอบด้วย สถาบันวิจัยและ  
พัฒนา สำนักงานอธิการบดี สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยี  
สารสนเทศ สำนักศิลปะและวัฒนธรรม สำนักบริการวิชาการและจัดหารายได้ และบัณฑิตวิทยาลัย

#### ข้อมูลบุคลากร

ในปีการศึกษา 2563 มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร มีจำนวนบุคลากรทั้งหมด 763 คน  
จำแนกเป็น สายวิชาการจำนวน 350 คน สายสนับสนุน จำนวน 411 คน สายบริหารจำนวน 2 คน  
โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตารางที่ 3 ข้อมูลบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

สายสนับสนุน	จำนวน	สายวิชาการ	จำนวน
ข้าราชการ	8	ข้าราชการ	53
พนักงานมหาวิทยาลัย	113	พนักงานมหาวิทยาลัย	218
พนักงานราชการ	27		
ลูกจ้างประจำ	8	อาจารย์ประจำตามสัญญาจ้าง	70
เจ้าหน้าที่ประจำตามสัญญาจ้าง (ภาคปฏิบัติการ)	110		
เจ้าหน้าที่ประจำตามสัญญาจ้าง (ภาคสนาม)	145	อาจารย์ชาวต่างประเทศ	11
<b>รวม</b>	<b>411</b>	<b>รวม</b>	<b>352</b>

ที่มา : (มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร, 2563)

#### ข้อมูลด้านทรัพยากรสารสนเทศและ IT

ในปีการศึกษา 2563 มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร มีจำนวนทรัพยากรสารสนเทศและ  
IT โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4 จำนวนทรัพยากรสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

ประเภททรัพยากร	หน่วยนับ	จำนวน
หนังสือ	ชื่อเรื่อง/เล่ม	78,712 ชื่อเรื่อง /179,293 เล่ม
วารสาร	ชื่อเรื่อง	471 เล่ม
หนังสือพิมพ์	ชื่อเรื่อง	8 ฉบับ
งานวิจัยและวิทยานิพนธ์	ชื่อเรื่อง/เล่ม	6,258 ชื่อเรื่อง/ 12,669 เล่ม
วีซีดี/ดีวีดี/ซีดีออดิโอ/ซีดีรอม/ดีวีดีรอม	ชื่อเรื่อง	9,489 ชุด
กฤตภาคออนไลน์	ฐาน	1 ฐาน
ฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์	ฐาน	16 ฐาน
ฐานข้อมูลกฎหมาย	ฐาน	1 ฐาน

ที่มา : (มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร, 2563)

ตารางที่ 5 จำนวนคอมพิวเตอร์ เครือข่าย ระบบสารสนเทศคอมพิวเตอร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

เครื่องคอมพิวเตอร์	เน็ตบุ๊ก	เครื่องแท็บเล็ต
2,166	75	123

ที่มา : (มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร, 2563)

### ระบบสารสนเทศออนไลน์ (e-University)

มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร มีระบบสารสนเทศออนไลน์ เพื่อใช้ในการตัดสินใจและ  
การบริหารงานให้มีประสิทธิภาพดังนี้

1. ระบบสารสนเทศสำหรับผู้บริหาร
  - 1) ระบบรายงานการเบิกจ่ายงบประมาณ
  - 2) ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร
  - 3) ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ (E-PAR)
  - 4) ระบบรับบริการแจ้งเตือน (KPRU Notify)
2. ระบบสารสนเทศสำหรับบุคลากร
  - 1) ระบบจัดการหนังสือราชการและการลา (e-Office)
  - 2) ระบบการประเมินผลทดลองปฏิบัติ
  - 3) ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารและการตัดสินใจ (KPRU MIS)
  - 4) ระบบ e-books
  - 5) สื่ออิเล็กทรอนิกส์เพื่อการเรียนการสอน (e-Learning)
  - 6) ฐานข้อมูลด้านประกันคุณภาพ (CHE QA Online System)

- 7) บริการอีเมลสำหรับบุคลากร E-mail Address
  - 8) ระบบกรอกผลการเรียนออนไลน์และวิเคราะห์ศักยภาพผู้เรียน
  - 9) ตรวจสอบจำนวนผลการเรียนนักศึกษาเพื่อจัดทำ มคอ.5
  - 10) ตรวจสอบข้อมูลตารางสอนสำหรับอาจารย์ผู้สอน
  - 11) ระบบสารสนเทศจัดการงานประกันคุณภาพ
  - 12) พิมพ์ใบรายนามนักศึกษา (สำหรับอาจารย์ผู้สอน)
  - 13) ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ (E-PAR)
  - 14) ระบบรายงานผลการปฏิบัติราชการตามแผนปฏิบัติราชการ (E-SPR)
  - 15) ระบบกรอกผลการเรียนออนไลน์ (สำหรับอาจารย์ผู้สอน)
  - 16) ระบบรายงานการเบิกจ่ายงบประมาณ
  - 17) ระบบ E-RMS (ระบบบริหารความเสี่ยง)
  - 18) ระบบบุคลากร (Personnel)
  - 19) ระบบเว็บไซต์บุคลากร
  - 20) ระบบบันทึกเวลาปฏิบัติงาน (Pay Slip KPRU)
  - 21) ระบบรับบริการแจ้งเตือน (KPRU Notify)
3. ระบบสารสนเทศสำหรับนักศึกษา
- 1) ตารางเรียน ตารางสอน ตารางสอบสำหรับนักศึกษา
  - 2) ตรวจสอบผลการเรียน
  - 3) สื่ออิเล็กทรอนิกส์เพื่อการเรียนการสอน (e-Learning)
  - 4) สอบวัดมาตรฐานคอมพิวเตอร์ (e-Testing)
  - 5) โปรแกรม Speexx
  - 6) e-mail สำหรับนักศึกษา
  - 7) ลงทะเบียนเรียนออนไลน์
  - 8) ระบบรับสมัครนักศึกษา
  - 9) ระบบห้องสมุดอัตโนมัติ KPRULib
  - 10) ระบบบริหารจัดการกิจกรรมนักศึกษา
  - 11) ระบบรับบริการแจ้งเตือน (KPRU Notify)

#### บทบาทหน้าที่ของบุคลากรสายสนับสนุน

บุคลากรสายสนับสนุน ซึ่งได้แก่ ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ พนักงานมหาวิทยาลัย พนักงานราชการและเจ้าหน้าที่ประจำตามสัญญาจ้าง เป็นบุคลากรที่เป็นปัจจัยสำคัญส่วนหนึ่งที่จะช่วยให้มหาวิทยาลัยหน่วยงาน องค์กร สามารถแก้ปัญหาและพัฒนาการปฏิบัติงาน รวมทั้งสามารถวางแผนการปฏิบัติงานในอนาคตได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพราะบทบาทหน้าที่ของบุคลากรสายสนับสนุนเป็นการทำตามขอบเขตลักษณะหน้าที่ของโครงสร้างของงานที่รับผิดชอบหรือแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละงาน และพัฒนาหน่วยงานได้อย่างต่อเนื่อง โดยสามารถแบ่งลักษณะงานที่ปฏิบัติในด้านต่างๆได้ดังนี้

1. ด้านการปฏิบัติการ คือ ปฏิบัติงานในหน้าที่ด้านความรู้ความสามารถทางวิชาการ และวิชาชีพ ภายใต้การกำกับ แนะนำ ตรวจสอบ และปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย
2. ด้านการวางแผน คือ วางแผนการทำงานที่รับผิดชอบ โดยร่วมวางแผนการทำงาน ของหน่วยงานหรือโครงการเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่กำหนด
3. ด้านการประสานงาน คือ ประสานการทำงานร่วมกันระหว่างทีมงานหรือหน่วยงาน ทั้งภายในภายนอกเพื่อให้เกิดความร่วมมือและผลสัมฤทธิ์ที่กำหนดไว้ รวมถึงชี้แจงและให้รายละเอียด เกี่ยวกับข้อมูล ข้อเท็จจริง แก่บุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างความเข้าใจหรือความร่วมมือ ในการดำเนินงานตามที่ได้รับมอบหมาย
4. ด้านการบริการ คือ ให้คำปรึกษา แนะนำเบื้องต้น เผยแพร่ ถ่ายทอดความรู้ รวมทั้ง ตอบปัญหาและชี้แจงเรื่องต่างๆ เกี่ยวกับงานในหน้าที่เพื่อให้บุคลากรทั้งภายในและภายนอก หน่วยงาน นักศึกษา ตลอดจนผู้รับบริการ ได้รับทราบข้อมูลความรู้ต่างๆ ที่เป็นประโยชน์

#### **แผนกลยุทธ์การบริหารและการพัฒนาบุคลากร มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร**

แผนกลยุทธ์การบริหารและการพัฒนาบุคลากร มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ปีงบประมาณ 2561 – 2565 จัดทำขึ้นโดยมีความเชื่อมโยง สอดคล้อง และเป็นไปในทิศทางเดียวกับ แผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย นโยบายของผู้บริหาร และการมีส่วนร่วมของบุคลากร ตลอดจน สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งการจัดทำอาศัยข้อมูลเชิงประจักษ์ มา ประกอบในการจัดทำแผน และข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการตรวจประเมินคุณภาพการศึกษา ซึ่ง มหาวิทยาลัยได้ใช้แผนกลยุทธ์การบริหารและการพัฒนาบุคลากร เป็นแนวทางในการบริหารและการ พัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

#### **นโยบายการบริหารและการพัฒนาบุคลากร**

มหาวิทยาลัยฯ มุ่งพัฒนาการบริหารและการพัฒนาบุคลากรที่มุ่งรักษาคนดี คนเก่ง และพัฒนาสมรรถนะบุคลากรให้เปี่ยมมีอาชีพและมีความสุข รวมทั้งมีความก้าวหน้าในอาชีพ สวัสดิการ สิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิต โดยยึดหลักธรรมาภิบาล ซึ่ง ประกอบด้วยหลักธรรมาภิบาล 10 หลักการ คือ หลักประสิทธิผล หลักประสิทธิภาพ หลักการ ตอบสนอง หลักการรับผิดชอบต่อสังคม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักการกระจายอำนาจ หลักนิติธรรม หลักความเสมอภาค หลักมุ่งเน้นฉันทามติ และหลักอัตตาภิบาล 3 หลักการ คือ ความ เป็นอิสระ เสรีภาพทางวิชาการ และความรับผิดชอบต่อสังคม ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มุ่งสู่ความ เป็นเลิศให้เหมาะสมกับประเทศไทยยุค 4.0 โดยเฉพาะทางด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม และการส่งเสริม ความคิดสร้างสรรค์

#### **การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)**

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอก ซึ่ง ประกอบด้วย จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ดังนี้

ตารางที่ 6 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการบริหารและการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน  
มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
<p>1. ผู้บริหารและบุคลากรมีวัฒนธรรมในการทำงานที่เน้นความร่วมมือ มุ่งเน้นคุณภาพและความสำเร็จตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย</p> <p>2. บุคลากรมีความรู้ ความสามารถและพร้อมในการให้บริการวิชาการจนเป็นที่ยอมรับของท้องถิ่น3. มหาวิทยาลัยมีระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาบุคลากรสายวิชาการ เข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ</p> <p>4. ระบบการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติราชการและการต่อสัญญาจ้างของบุคลากรเป็นการส่งเสริม พัฒนา และติดตามศักยภาพของบุคลากรได้ง่าย</p> <p>5. มหาวิทยาลัยมีบุคลากรที่มีศักยภาพในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นที่ยอมรับของหน่วยงานภายนอกในระดับท้องถิ่น ระดับภูมิภาค และระดับชาติ</p> <p>6. มหาวิทยาลัยมีผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในระดับสูงมากแสดงถึงการที่ผู้บริหารและบุคลากรมีคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินการ</p>	<p>1. บุคลากรมีทักษะการใช้ภาษาต่างประเทศในระดับที่สื่อสารได้น้อย</p> <p>2. มหาวิทยาลัยมีจำนวนอาจารย์ที่มีคุณวุฒิปริญญาเอกและอาจารย์ที่มีตำแหน่งทางวิชาการอยู่ในระดับต่ำ</p> <p>3. ระบบการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่ยังขาดการวางแผนการรับอย่างเป็นระบบที่เอื้อต่อการได้คนดีและคนเก่งเข้ามาทำงานได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง</p> <p>4. บุคลากรมีความรู้ทางวิทยาการระดับสากล และมีทักษะทางเทคโนโลยีหรือพร้อมสร้างนวัตกรรมเข้ามาทำหน้าที่ต่าง ๆ ไม่เพียงพอต่อการยกระดับองค์กรสู่ผู้นำทางวิชาการได้อย่างรวดเร็ว และรองรับการเป็นมหาวิทยาลัยในยุคประเทศไทย 4.0</p> <p>5. ระบบและกลไกของการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นยังไม่ชัดเจน</p> <p>6. บุคลากรผู้รับผิดชอบงานด้านทรัพยากรบุคคลยังไม่ชัดเจนและมีประสิทธิภาพไม่มากนัก</p> <p>7. ฐานข้อมูลสารสนเทศด้านบุคลากรมหาวิทยาลัยเบื้องต้นยังไม่เพียงพอต่อการจัดทำสารสนเทศด้านบุคลากรเพื่อการบริหารและการตัดสินใจของผู้บริหารทั้งการวางแผน การประมวลผล และการประเมิน</p> <p>8. บุคลากรเข้าถึงข้อมูลสวัสดิการที่มหาวิทยาลัยจัดให้และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการจัดสรรสวัสดิการได้น้อย</p> <p>9. ระบบการกำกับติดตามการพัฒนาตนเอง การนำไปใช้ประโยชน์และการส่งเสริมการนำไปใช้ประโยชน์ของบุคลากรในมหาวิทยาลัยยังไม่มีประสิทธิภาพ</p>

ตารางที่ 6 (ต่อ)

โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
<p>1. แผนพัฒนาของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นตามพระบรมราโชบาย รัชกาลที่ 10 สามารถนำมาบูรณาการเพื่อพัฒนาระบบการบริหารและการพัฒนาบุคลากรให้เป็นคนเก่ง คนดี และมีความสุข ที่พร้อมรับใช้สังคม</p> <p>2. นโยบายของรัฐและยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ทำให้หน่วยงานราชการและชุมชนทำความเข้าใจกับมหาวิทยาลัยจึงทำให้บุคลากรมีโอกาสในการทำงานที่ต้องใช้เทคโนโลยี นวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์มากขึ้น</p> <p>3. รัฐบาลให้ความสำคัญกับการตรวจสอบระบบธรรมาภิบาลในมหาวิทยาลัยให้มีระบบที่ชัดเจน และมีความเป็นสากลซึ่งจะทำให้บุคลากรรู้สึกมีความมั่นคงและปลอดภัยมากขึ้น</p> <p>4. การจัดตั้งและออกแบบกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ และนวัตกรรม จะทำให้บุคลากรของสถาบันอุดมศึกษามีเสรีภาพทางวิชาการมากขึ้นและอยู่ในรูปแบบการบริหารที่ไม่แตกต่างกัน</p> <p>5. สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษามีข้อกำหนดเกี่ยวกับเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรซึ่งช่วยส่งเสริมให้อาจารย์พัฒนาตนเองและมีผลงานทางวิชาการ</p> <p>6. เทศบาลนครแม่สอด เป็นเขตเศรษฐกิจพิเศษเป็นชายแดนติดกับประเทศเมียนมาร์ ทำให้มี โรงงาน อุตสาหกรรม/ธุรกิจ โลจิสติกส์ ฯลฯ หลากหลาย สามารถเป็นคู่ความร่วมมือหรือพันธมิตรในการพัฒนาบุคลากร</p> <p>7. หน่วยงานการศึกษาจังหวัดกำแพงเพชรมีความต้องการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้รอบด้าน เพื่อยกระดับคะแนน O-net ให้มีคุณภาพสูงขึ้น</p>	<p>1. การเปลี่ยนแนวคิดของคนในยุคดิจิทัลเริ่มใช้ระบบการศึกษาใหม่เป็นการเรียนนอكمหาวิทยาลัยผ่านสื่อการเรียนรู้แบบใหม่มากขึ้น ซึ่งอาจทำให้ต้องลดจำนวนบุคลากรในมหาวิทยาลัยลงหรือมีการปิดตัวของมหาวิทยาลัย</p> <p>2. ภาวะค่าครองชีพที่สูงและความรู้สึกไม่มั่นคงทำให้บุคลากรต้องมีอาชีพเสริมและพยายามหางานที่มั่นคงกว่า</p> <p>3. การจัดสรรงบประมาณแผ่นดินสนับสนุนจากภาครัฐมีจำกัด ทำให้งบประมาณสำหรับการพัฒนาบุคลากรมีน้อย</p> <p>4. อุปสงค์ในการเข้าศึกษาต่อในสถาบันอุดมศึกษาลดลงตามจำนวนประชากรเกิดใหม่อาจทำให้มีการควบรวมมหาวิทยาลัยหรือลดจำนวนบุคลากร</p> <p>5. เครื่องช่วยภายนอกยังไม่เชื่อถือและมั่นใจต่อกลไกการทำงานในระดับมหาวิทยาลัย อีกทั้งการทำงานร่วมกับเครื่องช่วยกิจกรรมและความต่อเนื่องน้อยเกินไปและไม่ครอบคลุมทุกภาคส่วน</p> <p>6. ภาวะการแข่งขันของสถาบันการศึกษาที่สูงขึ้น ทำให้เกิดการแย่งชิงบุคลากรที่มีศักยภาพ</p> <p>7. ระบบอินเทอร์เน็ตในทุกสรรพสิ่ง (IoT) และระบบอัจฉริยะ (AI) มีความก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว กระโดดจนทำให้ระบบและกลไกการพัฒนาของบุคลากรไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง</p>

ตารางที่ 6 (ต่อ)

โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
<p>8. แหล่งการเรียนรู้มีการพัฒนาช่องทางและเทคโนโลยีในการศึกษา ค้นคว้าเพื่อพัฒนาตนเอง หลากรูปแบบ เช่น การเรียนในระบบออนไลน์ การค้นคว้าทางอินเทอร์เน็ต เป็นต้น</p> <p>9. การเพิ่มขึ้นของซอฟต์แวร์ที่สามารถนำเข้ามาใช้เพื่องานฐานข้อมูลทรัพยากรบุคคล และการใช้งานซอฟต์แวร์บนคลาวด์ (Cloud Software) ซึ่งช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ทรัพยากรบุคคลให้ง่าย รวดเร็ว แม่นยำ มีต้นทุน ที่ลดลง สามารถใช้งานได้ตลอดเวลาและทุกสถานที่</p>	

ที่มา : (มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร, 2563)

#### วิสัยทัศน์

บุคลากรเป็นคนดี คนเก่ง มีความสุข มีความเป็นมืออาชีพ พร้อมพัฒนาองค์กร และท้องถิ่น

#### พันธกิจการบริหารและพัฒนาบุคลากร

1. เสริมสร้างคุณภาพชีวิต ความก้าวหน้าในอาชีพ และการทำงานอย่างมีความสุข
2. พัฒนาการบริหารและการพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมในการพัฒนาองค์กร และท้องถิ่น

#### เป้าประสงค์

1. บุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่ดี มีความก้าวหน้าในอาชีพ สวัสดิการและสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน
2. บุคลากรของมหาวิทยาลัยมีสมรรถนะในการพัฒนาองค์กรและท้องถิ่น จนเป็นที่ยอมรับของคนในองค์กรและท้องถิ่น

#### ประเด็นยุทธศาสตร์

1. การพัฒนาการบริหารจัดการบุคลากรให้แข็งแกร่งพร้อมขับเคลื่อนองค์กรและความสัมพันธ์ภายในองค์กรของมหาวิทยาลัย
2. การพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อสร้างผลิตภาพที่ดีแก่องค์กรและสังคม

## กลยุทธ์

กลยุทธ์ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาการบริหารจัดการบุคลากรให้  
แข็งแกร่งพร้อมขับเคลื่อนองค์กรและความสัมพันธ์ภายในองค์กรของมหาวิทยาลัย ประกอบด้วย

กลยุทธ์ที่ 1.1 พัฒนาระบบและกลไกการบริหารจัดการบุคลากรด้วย  
หลักธรรมาัตตภิบาล

### มาตรการ

มาตรการที่ 1 ปรับปรุงโครงสร้างองค์กรให้เป็นแบบแนวราบและมี  
จำนวนหน่วยงานที่เหมาะสมกับขนาดและภารกิจของมหาวิทยาลัย

มาตรการที่ 2 ปรับเปลี่ยนการจัดการฐานข้อมูลบุคลากรด้วยตนเองด้วย  
แพลตฟอร์ม Artificial Intelligence หรือ AI

มาตรการที่ 3 ปรับปรุง กฎ และกติกา เพื่อจูงใจและเปิดโอกาสให้คนดี  
คนเก่ง และมีความเป็นมืออาชีพมาเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัย ผู้บริหาร และคณะทำงานสำคัญ

มาตรการที่ 4 จัดให้มีระเบียบมาตรการต่อต้านการคอร์รัปชันเพื่อให้  
ผู้บริหารและบุคลากรใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ จัดทำระเบียบการจัดซื้อจัดจ้าง และปรับปรุง คู่มือ  
มาตรฐานการปฏิบัติงานและระเบียบปฏิบัติงานเพื่อให้ครอบคลุมการต่อต้านการคอร์รัปชัน

มาตรการที่ 5 กระจายอำนาจการตัดสินใจและงบประมาณลงหน่วยงาน  
ระดับคณะ โดยหน่วยงานระดับคณะต้องสามารถสร้างรายได้และบริหารรายได้ด้วยตนเอง ภายใต้  
ระเบียบราชการ เพื่อเพิ่มงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร

มาตรการที่ 6 ร่วมมือกับสำนักงานป้องกันและปราบปรามการทุจริตใน  
การรณรงค์และส่งเสริมให้เป็นองค์กรสีขาว

มาตรการที่ 7 ผู้บริหารทุกระดับ และสภามหาวิทยาลัยต้องมีการกำกับ  
ดูแลองค์กรโดยใช้หลักธรรมาัตตภิบาลและประเมินผลการบริหารงาน

มาตรการที่ 8 จัดให้มีการคัดสรรอาจารย์ที่เป็นต้นแบบความเชี่ยวชาญใน  
วิชาชีพและจรรยาบรรณให้เป็นที่ยอมรับและได้รับการเชิดชูเกียรติ

กลยุทธ์ที่ 1.2 พัฒนากฎมิต้มกันทางจิตใจควบคู่กับการพัฒนาสู่ตำแหน่ง  
บริหาร วิชาการ และการเกษียณอายุ

### มาตรการ

มาตรการที่ 1 บุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนได้รับการพัฒนาให้  
มีองค์ความรู้ คุณธรรม และทักษะการทำงานแนวใหม่ สร้างกระบวนการทำงานแบบจิตอาสา และ  
ได้รับการประเมินจรรยาบรรณเพื่อการยกย่องเชิดชู เพื่อเป็นการส่งเสริมและเตรียมความพร้อมในการ  
เข้าสู่ตำแหน่งบริหาร

มาตรการที่ 2 ส่งเสริม สนับสนุนและสร้างเส้นทางอาชีพ (Career Path)  
ให้บุคลากรทำผลงานเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น หรือตำแหน่งทางวิชาการ

มาตรการที่ 3 ส่งเสริมให้เกิดการจัดการความรู้ (Knowledge  
Management : KM) ที่เป็นระบบ เพื่อรวบรวมจัดเรียง หรือสร้างองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ทั้งใน

ตัวบุคคลและเอกสาร เพื่อให้คนภายในองค์กรสามารถที่จะเข้าถึงความรู้ หรือข้อมูลต่าง ๆ แล้วนำมาพัฒนาตัวเอง หรือนำไปใช้เพื่อพัฒนาองค์กรอย่างเกิดประโยชน์สูงสุด

มาตรการที่ 4 ส่งเสริมให้อาจารย์ใกล้เคียงอายุและเกษียณอายุมาทำงานจิตอาสาในมหาวิทยาลัยหรืองานชุมชน

### กลยุทธ์ที่ 1.3 พัฒนาคุณภาพชีวิตเพื่อความสมดุลระหว่างคุณภาพชีวิต

#### และการทำงาน

##### มาตรการ

มาตรการที่ 1 สร้างเสริมบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยผ่านการเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาสำคัญขององค์กร ที่มีผลกระทบต่อชีวิตการทำงาน

มาตรการที่ 2 ส่งเสริมกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงาน

มาตรการที่ 3 จัดสวัสดิการ และแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งเสริมชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีของบุคลากร สร้างความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงาน

มาตรการที่ 4 จัดให้มีการจัดตั้งกองทุนพนักงานมหาวิทยาลัยสำหรับสายวิชาการและกองทุนพนักงานมหาวิทยาลัยสำหรับสายสนับสนุนเพื่อสร้างความมั่นคงทางการเงินให้กับบุคลากร

มาตรการที่ 5 สร้างการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการเงินกองทุนต่าง ๆ และรายได้ของมหาวิทยาลัย

มาตรการที่ 6 จัดให้มีการพัฒนาแนวปฏิบัติการทำงานของบุคลากรโดยเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ใช้ชีวิตในการทำงานและชีวิตส่วนตัวภายนอกองค์กรอย่างสมดุล การกำหนดชั่วโมงการทำงานหรือการทดแทนชั่วโมงการทำงาน การลาเพื่อทำผลงาน บริการวิชาการ พัฒนาตนเอง หรืองานวิชาการอื่น ๆ เพื่อให้ได้ใช้ชีวิตส่วนตัวและชีวิตการทำงานที่เหมาะสม

**กลยุทธ์ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อสร้างผลิตภาพที่ดีแก่องค์กรและสังคม ประกอบด้วย**

### กลยุทธ์ที่ 2.1 ยกระดับบุคลากรสู่การเป็น Smart Working

##### มาตรการ

มาตรการที่ 1 พัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีความรู้วิทยาการระดับสากล และมีทักษะทางเทคโนโลยีหรือพร้อมสร้างนวัตกรรมหรืองานสร้างสรรค์ที่นำไปใช้ในการพัฒนาท้องถิ่น

มาตรการที่ 2 พัฒนาอาจารย์ของหลักสูตรครุศาสตรบัณฑิตเพื่อยกระดับให้เป็นผู้นำทางวิชาการ

มาตรการที่ 3 สนับสนุนบุคลากรให้เป็นคนที่มีความสามารถและทักษะสำคัญทันกับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลด้วยการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ช่วยให้การทำงานสะดวก รวดเร็ว ทำได้ทุกเวลาและทุกสถานที่

มาตรการที่ 4 ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมแบบข้ามสายงานแบบข้ามคณะ และหน่วยงานที่มีส่วนร่วมในการออกแบบวิธีการทำงานใหม่ๆ ที่นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาร่วมใช้งาน

มาตรการที่ 5 ส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานแบบโครงข่าย โดยเฉพาะการสอนและการวิจัยข้ามสายงานและองค์กร รวมทั้งการเข้าไปทำงานวิจัยในภาคธุรกิจเอกชน (Talent Mobility)

มาตรการที่ 6 เสริมสร้างพฤติกรรมและการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการในการบริหารมหาวิทยาลัยของบุคลากรผ่านช่องทางและกระบวนการที่หลากหลายมุ่งเน้นกระบวนการมีส่วนร่วมของบุคลากรผ่านรูปแบบกิจกรรมอาสาสมัคร

มาตรการที่ 7 พัฒนาพื้นที่หรือส่งเสริมให้มีพื้นที่ในการแสดงความคิดเห็น และการแลกเปลี่ยนแนวทางพัฒนามหาวิทยาลัย เช่น สภากาแฟ สื่อสังคมออนไลน์ การประชุมรายไตรมาส เป็นต้น

มาตรการที่ 8 ผู้บริหารได้รับการพัฒนาให้มียุทธศาสตร์ พระราชา (หลักการทรงงาน) คุณธรรม และทักษะการบริหารแนวใหม่ โดยจะต้องมีผลการวิจัย สถาบันในงานตามตำแหน่งของตนเอง มีการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี และมีการประเมินกระบวนการและผลลัพธ์ของการทำงาน รวมถึงการประเมินจรรยาบรรณของผู้บริหาร

### กลยุทธ์ที่ 2.2 สร้างภาคีความร่วมมือในการพัฒนางานบริหารบุคคล

#### มาตรการ

มาตรการที่ 1 สนับสนุนให้บุคลากรเข้าฝึกอบรมระยะสั้นในหน่วยงาน ภายนอกหรือสถานประกอบการเพื่อยกระดับทักษะสมัยใหม่ในสังคม 4.0

มาตรการที่ 2 ส่งเสริมให้คณะ ศูนย์ สำนัก สามารถระดมทุนหรือหาเงิน รายได้เพื่อมาสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรในทุกมิติ

มาตรการที่ 3 เสริมสร้างความยั่งยืนให้กับบุคลากรโดยการเชื่อมโยง แผนพัฒนาบุคลากรเข้ากับแผนพัฒนากำลังคนของตลาดแรงงาน

มาตรการที่ 4 ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองและมีความคิดสร้างสรรค์ โดยการเป็นสถานที่ฝึกอบรมให้แก่ชุมชน

มาตรการที่ 5 มหาวิทยาลัยควรส่งเสริม สนับสนุนในการจัดตั้งกลุ่ม ปฏิบัติการและเครือข่ายวิชาการโดยเฉพาะ เช่น ศูนย์ความเชี่ยวชาญเฉพาะทางในด้านต่าง ๆ

### กลยุทธ์ที่ 2.3 พัฒนาบุคลากรให้มียุทธศาสตร์เท่าทันระบบอัจฉริยะเพื่อเตรียมพร้อมเข้าสู่มหาวิทยาลัยอัจฉริยะ

#### มาตรการ

มาตรการที่ 1 วางแผนขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยเข้าสู่มหาวิทยาลัยอัจฉริยะ (SMART University)

มาตรการที่ 2 ร่วมกับภาคเอกชนในการสร้างองค์ความรู้และพัฒนาระบบอัจฉริยะ ตลอดจนทำการฝึกอบรมและเพิ่มผลผลิตให้กับบุคลากรด้วยระบบอัจฉริยะในรูปแบบต่าง ๆ

มาตรการที่ 3 ยกระดับบุคลากรให้สามารถทำงานอยู่บนฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) และ Platform ต่าง ๆ อย่างเชี่ยวชาญ

### การติดตามและประเมินผลแผนกลยุทธ์การบริหารและการพัฒนาบุคลากร

การติดตาม ประเมินผลเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะสนับสนุนให้การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์การบริหารและการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานทราบถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการดำเนินงาน และนำไปสู่การปรับเปลี่ยนแนวทางการดำเนินงานเพื่อแก้ไขปัญหาอุปสรรคให้เหมาะสมเท่าทันสถานการณ์ และสามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้ โดยจัดทำระบบการติดตามและประเมินผล ดังนี้

1. กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จเพื่อติดตามประเมินผลความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์การบริหารและการพัฒนาบุคลากรเป็นรูปธรรม
2. พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์การบริหารและการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง
3. แต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย ทำหน้าที่กำกับติดตามการดำเนินงานตาม แผนแผนการบริหารและการพัฒนาบุคลากรประจำปี
4. กำหนดให้มีการติดตามความก้าวหน้าของแผนการบริหารและการพัฒนาบุคลากรประจำปี ทุก 3 เดือน พร้อมให้ผู้รับผิดชอบในแต่ละโครงการ/กิจกรรมทำการวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจของผู้บริหาร
5. ประเมินผลตามเป้าหมายรายกลยุทธ์ของแผนการบริหารและการพัฒนาบุคลากรประจำปี
6. นำตัวชี้วัดในแผนการบริหารและการพัฒนาบุคลากรไปกำหนดเป็นส่วนหนึ่งในการประเมิน TOR สำหรับรายบุคคล
7. ประเมินผลการดำเนินงาน ตามระยะเวลาที่กำหนด เพื่อนำผลการประเมินมาปรับปรุงแผนให้สอดคล้องกับสถานการณ์
8. ทบทวนแผนการบริหารและการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย เพื่อติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินงานและปรับปรุงแผนอย่างต่อเนื่อง (มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร, 2562, หน้า 65-68)

จากบริบทมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร สรุปได้ว่ามหาวิทยาลัยฯ มีการแบ่งการทำงานเป็น 2 สายงานหลัก ได้แก่ สายวิชาการ ซึ่งทำหน้าที่ด้านการเรียนการสอน และสายสนับสนุนมีหน้าที่ในการสนับสนุนการทำงานทั้งในด้านการบริหาร และด้านวิชาการ โดยมหาวิทยาลัยมีการกำหนดแผนพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง แต่จากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ศักยภาพ (SWOT Analysis) ตามแผนการบริหารและการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน ยังพบว่าบุคลากรสายสนับสนุนยังมีความรู้ทางวิทยาการระดับสากลและมีทักษะทางเทคโนโลยีหรือพร้อมสร้างนวัตกรรมเข้ามาทำหน้าที่ต่างๆ ไม่เพียงพอต่อการยกระดับองค์กรสู่ผู้นำทางวิชาการได้อย่างรวดเร็ว และไม่เพียงพอต่อการรองรับการเป็นมหาวิทยาลัยในยุคประเทศไทย 4.0 รวมไปถึงระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารและการตัดสินใจด้านบุคลากรยังไม่เพียงพอต่อการวางแผนและพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน ซึ่งบุคลากรสายสนับสนุนควรได้รับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลที่เหมาะสม เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการพัฒนากระบวนการทำงานของหน่วยงาน มหาวิทยาลัยฯ สามารถยกระดับสู่ผู้นำทางวิชาการ และก้าวสู่มหาวิทยาลัยในยุคประเทศไทย 4.0 ต่อไป

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 1. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัล และการพัฒนาบุคลากร

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัล และการพัฒนาบุคลากรมีดังนี้

คมสันต์ พันธุ์ชัยเพชร และมาลี กาบมาลา (2557, หน้า 24-64) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง พฤติกรรมสารสนเทศในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยขอนแก่น ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยที่เอื้อต่อพฤติกรรมสารสนเทศในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ด้านนโยบาย ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก และด้านการพัฒนาบุคลากร มหาวิทยาลัยมีการจัดเตรียมความพร้อมด้านนโยบายและสิ่งอำนวยความสะดวกไว้สำหรับการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ ยกเว้นปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากร เช่น การอบรมการวิเคราะห์ความต้องการสารสนเทศ การวิเคราะห์สังเคราะห์สารสนเทศเพื่อการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายของมหาวิทยาลัยที่กำลังเร่งพัฒนาให้ความรู้และส่งเสริมด้านการทำวิจัยสถาบันและการปฏิบัติงานประจำโดยใช้การวิจัยเป็นฐานแก่บุคลากรสายสนับสนุน

แววตา เตชาทวีวรรณ และอัจฉรา ประเสริฐสุน (2559, หน้า 1-28) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การประเมินการรู้ดิจิทัลของนักศึกษาระดับปริญญาตรีในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินระดับการรู้ดิจิทัลของนักศึกษาระดับปริญญาตรีและเปรียบเทียบการรู้ดิจิทัลของนักศึกษาระดับปริญญาตรีโดยรวมและรายองค์ประกอบตามตัวแปรคุณลักษณะส่วนบุคคล (เพศ กลุ่มสาขาวิชา ระดับชั้นปี การศึกษาสูงสุดของบิดา/มารดา รายได้รวมของบิดาและมารดา) และประเภทมหาวิทยาลัย โดยใช้วิธีวิจัยเชิงปริมาณ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบวัดการรู้ดิจิทัล เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นนักศึกษาระดับปริญญาตรี ของมหาวิทยาลัยในเขต กรุงเทพมหานครและปริมณฑลจำนวน 14 แห่ง ผลการวิจัยพบว่า นักศึกษาระดับปริญญาตรีมีการรู้ดิจิทัลในระดับมาก องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดและอยู่ในระดับมาก คือ ทักษะการตระหนักรู้ รองลงมา คือ ทักษะการร่วมมือ และทักษะการคิดตามลำดับ ส่วนทักษะการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบการรู้ดิจิทัลกับตัวแปรคุณลักษณะส่วนบุคคลและประเภทมหาวิทยาลัย พบว่า นักศึกษาที่มีเพศ ระดับชั้นปี และสังกัดประเภทของมหาวิทยาลัยที่แตกต่างกัน มีการรู้ดิจิทัลไม่แตกต่างกัน

อลิศรา เปี่ยมถาวร (2560, หน้า 1) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง แนวทางการพัฒนาสมรรถนะการทำงานของบุคลากรในสายวิชาชีพ ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่ปฏิบัติงานในภาคเอกชน กรณีศึกษา บริษัทเทคโนโลยีสารสนเทศ ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะที่ควรพัฒนา มีทั้งหมด 9 สมรรถนะ ดังนี้ 1) การปรับตัวให้สามารถทำงานได้กับทุกวัย 2) ทักษะในการเจรจาเกี่ยวกับลูกค้า 3) ความรู้กฎหมายเกี่ยวกับลิขสิทธิ์ สิทธิบัตร การปกป้องข้อมูลส่วนบุคคล 4) ความรู้นโยบายบริษัทลูกค้า 5) ทักษะการเรียนรู้ด้วยตนเอง 6) ความต้องการรู้สิ่งใหม่ๆ 7) ความกระตือรือร้น 8) การทำงานเป็นทีม และ 9) ทักษะการสื่อสารในส่วนการนำแนวทางไปพัฒนาควรแบ่งการพัฒนาเป็น 2 แผน ดังนี้ 1) แผนระยะยาว 3 ปี เพื่อเพิ่มโอกาสในการขยายธุรกิจและองค์กรปรับตัวให้เข้ากับยุคดิจิทัลได้ 2) แผนระยะสั้น 1 ปี เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของสมรรถนะที่จำเป็นต่อบุคลากรในยุคดิจิทัล

พิรุฬห์ภาค เนตรสืบสาย และนวรรตน์ การะเกษ (2560, หน้า 75-77) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนามหาวิทยาลัยสู่การเป็นมหาวิทยาลัยดิจิทัล ผลการวิจัยพบว่า การรับรู้และ

ความเข้าใจเกี่ยวกับการเป็นมหาวิทยาลัยดิจิทัล ผู้ที่เคยรับรู้ข้อมูลเกี่ยวกับการเป็นมหาวิทยาลัยดิจิทัล คิดเป็นร้อยละ 74.04 การตอบแบบสอบถามในเรื่องของความเข้าใจข้อมูลเกี่ยวกับการเป็นมหาวิทยาลัยดิจิทัล ได้อย่างถูกต้องมากกว่าตอบผิดในภาพรวมตอบถูกโดยเฉลี่ยร้อยละ 78.73 โดยปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อพัฒนามหาวิทยาลัยสู่การเป็นมหาวิทยาลัยดิจิทัล พบว่า ปัจจัยที่มีความสำคัญซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด คือ ปัจจัยด้านบริหารจัดการองค์กร และปัจจัยด้านโครงสร้างเทคโนโลยีดิจิทัลภายในมหาวิทยาลัย ส่วนปัจจัยที่มีความสำคัญที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด คือ ด้านบุคลากร และด้านการจัดการเรียนการสอน

พิศุทธิภา เมธิกุล (2561, หน้า 1630-1642) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง โปรแกรมพัฒนาการรู้เท่าทันดิจิทัลและพฤติกรรมการใช้ดิจิทัล ในการจัดการเรียนรู้แก่ผู้เรียนของนักศึกษาวิชาชีพรูทในศตวรรษที่ 21 ผลการวิจัยพบว่า ในระยะที่ 1 ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาพฤติกรรมการใช้ดิจิทัลในการจัดการเรียนรู้ของนักศึกษาวิชาชีพรูทมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสูงที่สุด ผลการศึกษาในระยะที่ 2 พบว่า 1) นักศึกษากลุ่มทดลองมีคะแนนเฉลี่ยการรู้เท่าทันดิจิทัลและพฤติกรรมการใช้ดิจิทัลในการจัดการเรียนรู้สูงกว่านักศึกษาในกลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 2) การรู้เท่าทันดิจิทัลและพฤติกรรมการใช้ดิจิทัลในการจัดการเรียนรู้ไม่แตกต่างกันไปตามสาขาของนักศึกษาที่เข้าร่วมการวิจัย 3) ภายหลังจากทดลองเสร็จสิ้น 12 สัปดาห์ คะแนนเฉลี่ยของการรู้เท่าทันดิจิทัลและพฤติกรรมการใช้ดิจิทัลในการจัดการเรียนรู้ไม่แตกต่างจากระยะหลังการทดลองเสร็จสิ้นทันทีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 4) ภายหลังจากทดลองเสร็จสิ้น 12 สัปดาห์ นักศึกษากลุ่มทดลองมีคะแนนเฉลี่ยการรู้เท่าทันดิจิทัลและพฤติกรรมการใช้ดิจิทัลในการจัดการเรียนรู้สูงกว่านักศึกษาในกลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผลการศึกษาครั้งนี้เป็นแนวทางในการพัฒนานักศึกษาวิชาชีพรูทให้มีศักยภาพที่เพียงพอต่อการประกอบอาชีพครูในศตวรรษที่ 21

สิริศจี จินตามัย (2561, หน้า 39-54) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง แนวทางพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) โดยผลการศึกษาทักษะด้านดิจิทัลปัจจุบันของข้าราชการและบุคลากรสำนักงาน ก.ค.ศ. พบว่า ข้าราชการและบุคลากรส่วนใหญ่มีทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอยู่ในระดับความสามารถในการใช้งานได้ปานกลาง ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายทักษะแล้วพบว่า ทักษะขั้นต้นสำหรับการทำงานด้านการใช้โปรแกรมประมวลผลคำ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และทักษะที่มีค่าเฉลี่ยต่ำมากที่สุด เป็นช่องว่างที่จะต้องได้รับการพัฒนา ได้แก่ ทักษะประยุกต์สำหรับการทำงาน ด้านการใช้โปรแกรมสร้างสื่อดิจิทัล รองลงมา ด้านการใช้ดิจิทัลเพื่อความมั่นคงปลอดภัย และด้านการทำงานร่วมกันแบบออนไลน์ ส่วนแนวทางในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลที่เหมาะสมของข้าราชการและบุคลากรสำนักงาน ก.ค.ศ. โดยให้ความสำคัญในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลที่มีผู้มีความสามารถในการใช้งานได้ดีที่สุด เป็นช่องว่างทางทักษะที่จะต้องได้รับการพัฒนา ได้แก่ ทักษะด้านการใช้โปรแกรมสร้างสื่อดิจิทัล โดยแนวทางการพัฒนา ได้แก่ (1) สนับสนุนให้ข้าราชการและบุคลากรพัฒนาตนเอง โดยกระตุ้นให้ปฏิบัติงานจริงอย่างมีอิสระในการเรียนรู้ (2) การจัดเตรียมแผนออกแบบ รูปแบบการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (3) การมอบหมายงานให้ทำงานเป็นทีมช่วยเหลือซึ่งกันและกันให้ได้ทั้งความรู้และงาน (4) การส่งไปทำงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านทักษะดิจิทัล (5) การจัดอบรมความรู้ด้านดิจิทัลใหม่ ๆ และเน้นการพัฒนาทักษะจากประสบการณ์



กัมพล เกศสาตี และกันยรัตน์ เครียวเช่น (2561, หน้า 503-514) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การรู้ดิจิทัลในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏเลย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพ การรู้ดิจิทัลในการปฏิบัติงาน และศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการรู้ดิจิทัลในการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย ผลการวิจัย พบว่า สภาพการรู้ดิจิทัลด้านความปลอดภัยในการทำงานกับ สารสนเทศดิจิทัลอยู่ในระดับมาก คือ สภาพการรู้ดิจิทัลที่บุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏเลยไม่เคย โฟสต์หรือเผยแพร่ข้อมูลความลับของหน่วยงานบนเครือข่ายสังคมออนไลน์ แต่ในขณะเดียวกัน สภาพ การรู้ดิจิทัลในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏเลย ด้านการค้นหาและการจัดเก็บ สารสนเทศดิจิทัล อยู่ในระดับปานกลาง เพราะไม่ได้มีการบันทึกหรือจัดทำสำเนาเอกสารสารสนเทศ ให้อยู่ในรูปของ CD ROM, DVD ROM, Flash Drive ได้ รวมถึงการใช้งานจากฐานข้อมูลภายใน มหาวิทยาลัยที่บุคลากรยังไม่มี ความชำนาญในการปฏิบัติงาน ส่วนปัจจัยที่ส่งผลต่อการรู้ดิจิทัลในการ ปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏเลย พบว่า ปัจจัยโครงสร้างพื้นฐานเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อ การรู้ดิจิทัลในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏเลยมากที่สุด คือ มีการอำนวยความสะดวก ในเรื่องของอุปกรณ์ต่าง ๆ ทางคอมพิวเตอร์ ทั้งฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ที่ทันสมัยและเอื้อต่อ การใช้งานได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว เช่น ห้องปฏิบัติการ ห้องสมุด ห้องอบรม พร้อมมีการสำรอง ระบบฐานข้อมูลของมหาวิทยาลัย เนื่องจากมหาวิทยาลัยเห็นถึงความสำคัญของสารสนเทศดิจิทัลและ เทคโนโลยีสารสนเทศมากขึ้นจึงได้ให้มีการจัดหาเครื่องมือที่ใช้ในวิทยาลัยเพื่อให้การปฏิบัติงานของ บุคลากรได้มีความสะดวก รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ผลการศึกษาคั้งนี้ยัง พบว่า บุคลากรในการปฏิบัติงานมหาวิทยาลัยราชภัฏเลย ยังต้องได้รับการพัฒนา อบรม ให้มีทักษะใน การปฏิบัติงานเฉพาะด้านโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต และ ฐานข้อมูลภายในของมหาวิทยาลัย ได้แก่ Vision Net Program และ Web OPAC หรือฐานข้อมูล สำหรับการสืบค้นทรัพยากรสารสนเทศให้มีความเชี่ยวชาญมากยิ่งขึ้นสำหรับการปฏิบัติงาน

รุ่งนภา จันทร์อ่อน (2562, หน้า 1) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของ บุคลากรกรมประชาสัมพันธ์ สู่การเปลี่ยนเป็นหน่วยงานดิจิทัล งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา พัฒนาการเปลี่ยนแปลงขีดความสามารถด้านทักษะดิจิทัลในการนำมาใช้ดำเนินงาน การกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ขององค์กร แนวทางและทิศทางในการเตรียมความพร้อมบุคลากร ด้านการพัฒนาทักษะดิจิทัล ปัญหาอุปสรรคและแนวทางการแก้ไขเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะด้าน ดิจิทัลบุคลากรกรมประชาสัมพันธ์ภายใต้แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management : NPM) ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยข้อมูล เอกสารและการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 5 คน ผลศึกษาพบว่า การพัฒนาการเปลี่ยนแปลง ขีดความสามารถด้านทักษะดิจิทัลมีความสอดคล้องกับแนวคิดบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ในด้านการ สร้างระบบการพัฒนาสนับสนุนด้านบุคลากร ส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านระบบ E-learning และนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้กับการดำเนินงานของหน่วยงานสามารถทำงานได้อย่างบรรลุ วัตถุประสงค์ แต่ระหว่างการดำเนินงานพบสาเหตุของปัญหา อุปสรรคในด้านช่วงอายุวัยที่แตกต่าง ซึ่งมีผลสำคัญต่อการปรับเปลี่ยนการปฏิบัติงาน นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงาน อีกทั้งการปรับทัศนคติหรือ Mindset ของบุคลากรกรมประชาสัมพันธ์ เป็นส่วนสำคัญในการรับรู้

เข้าใจต่อการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลและตระหนักถึง ความสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้เป็น  
หน่วยงานดิจิทัล

พรไพลิน ตะเกาทอง (2562, หน้า 83-86) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ความต้องการในการ  
พัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของเจ้าหน้าที่พัสดุ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี จังหวัดจันทบุรี  
ผลการวิจัยพบว่า เจ้าหน้าที่พัสดุ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี จังหวัดจันทบุรี มีความต้องการ  
พัฒนาตนเองด้านทักษะดิจิทัลด้านความสามารถ และด้านความรู้ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และมี  
ความต้องการพัฒนาตนเองด้านทักษะดิจิทัลด้านประสบการณ์และด้านคุณลักษณะ ในภาพรวมอยู่ใน  
ระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาโดยจำแนกตาม อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการ  
ปฏิบัติงาน พบว่า เจ้าหน้าที่พัสดุที่มีอายุระหว่าง 41-50 ปี มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มี  
ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 8 ปี ขึ้นไป มีความต้องการพัฒนาตนเองด้านทักษะดิจิทัลด้าน  
ความสามารถมากที่สุด และเจ้าหน้าที่พัสดุที่มีอายุระหว่าง 41-50 ปี มีระดับการศึกษาปริญญาโท  
และมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 1-4 ปี มีความต้องการพัฒนาตนเองด้านทักษะดิจิทัลด้านความรู้  
มากที่สุด และเจ้าหน้าที่พัสดุที่มีอายุไม่เกิน 30 ปี มีระดับการศึกษาปริญญาตรี ประสบการณ์ในการ  
ปฏิบัติงาน 1-4 ปี มีความต้องการพัฒนาตนเองด้านทักษะดิจิทัลด้านประสบการณ์และด้าน  
คุณลักษณะมากที่สุด เมื่อเทียบกับอายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานช่วง  
อื่น ๆ

มะยุรีย พิทยาเสนีย์, สุภาณี เส็งศรี และเกษทิพย์ ศิริชัยศิลป์ (2563, หน้า 64-73) ได้  
ศึกษาวิจัย เรื่อง แนวทางการพัฒนาสมรรถนะเทคโนโลยีดิจิทัลของนักศึกษาครู มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
ผลการวิจัยพบว่ากรอบสมรรถนะเทคโนโลยีดิจิทัลของนักศึกษาครูชั้นปีที่ 1 แบ่งออกเป็น 8 ด้าน  
ได้แก่ กรอบสมรรถนะด้านที่ 1 ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับสื่อและเทคโนโลยีดิจิทัล กรอบสมรรถนะด้านที่  
2 การเข้าถึงสารสนเทศ กรอบสมรรถนะด้านที่ 3 การสร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรม กรอบ  
สมรรถนะด้านที่ 4 รู้เท่าทันสื่อดิจิทัลและใช้ได้อย่างปลอดภัย กรอบสมรรถนะด้านที่ 5 การใช้  
เทคโนโลยีดิจิทัลในการสอน กรอบสมรรถนะด้านที่ 6 การติดต่อสื่อสารและการประสานงาน กรอบ  
สมรรถนะด้านที่ 7 การพัฒนาตนเองและวิชาชีพ และกรอบสมรรถนะด้านที่ 8 จรรยาบรรณในการใช้สื่อ  
เทคโนโลยีดิจิทัล

อันธิกา ปริญญาณิลกุล และคนอื่น ๆ (2563, หน้า 69-71) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ทักษะ  
ดิจิทัลที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของผู้ประกอบวิชาชีพในธุรกิจโรงแรมไทย : กรณีศึกษาโรงแรมใน  
เครือดุสิตอินเตอร์เนชั่นแนลในเขตกรุงเทพมหานคร งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์  
องค์ประกอบเชิงสำรวจของทักษะดิจิทัลที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมในเครือดุสิต  
อินเตอร์เนชั่นแนลในเขตกรุงเทพมหานครและเพื่อเสนอแนวทางในการพัฒนาหลักสูตรรายวิชาที่  
เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศของวิทยาลัยดุสิตธานี โดยใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey  
Research) ทำการวิเคราะห์ด้วยเทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploration Factor  
Analysis: EFA) เพื่อจัดกลุ่มทักษะดิจิทัลที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานโรงแรม ผลการศึกษาพบว่า  
องค์ประกอบทักษะดิจิทัลที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมในเครือดุสิตอินเตอร์เนชั่น  
แนลในเขตกรุงเทพมหานคร มี 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ทักษะการใช้โปรแกรมควบคุมบัญชีและระบบ  
จัดการโรงแรม 2) ทักษะด้านความปลอดภัยและการจัดการปัญหาทางเทคนิค 3) ทักษะด้านการใช้

ระบบสำนักงานอัตโนมัติ 4) ทักษะด้านการใช้สื่อสังคมออนไลน์เพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลและทำงานร่วมกัน และ 5) ทักษะด้านการสร้างเนื้อหาดิจิทัล

กิตติพงษ์ สมชอบ และคนอื่นๆ (2563, หน้า 700-708) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การศึกษาองค์ประกอบของการเรียนรู้ดิจิทัลสำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยขอนแก่น วิทยาเขตหนองคาย การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบของการเรียนรู้ดิจิทัลสำหรับบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยขอนแก่น วิทยาเขตหนองคาย เป็นการวิจัยเอกสาร ผลการวิจัยพบว่า การเรียนรู้ดิจิทัลสำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยขอนแก่น วิทยาเขตหนองคาย มี 4 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) การใช้เครื่องมือดิจิทัล มี 2 ตัวชี้วัด ได้แก่ การใช้เครื่องมือและอุปกรณ์เทคโนโลยีดิจิทัลและการนำระบบในการจัดการงานต่าง ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน 2) การรู้และเข้าใจดิจิทัล มี 2 ตัวชี้วัด ได้แก่ การรับรู้สารสนเทศ และการประมวลผลสารสนเทศ 3) การสร้างสรรค์ มี 3 ตัวชี้วัด ได้แก่ การออกแบบปรับปรุงและประยุกต์ใช้การสร้างสรรค์ผลงาน และการมีจริยธรรมในการใช้งาน 4) การเข้าถึงเทคโนโลยีดิจิทัลและการสร้างเครือข่าย มี 3 ตัวชี้วัด ได้แก่ การเข้าถึงการใช้ประโยชน์ในงาน การสื่อสารทางดิจิทัล และการสร้างเครือข่ายดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคคลไปสู่การเป็นผู้ที่มีทักษะด้านดิจิทัล เป็นภารกิจสำคัญที่ก่อให้เกิดความตระหนักของภาคส่วนที่เกี่ยวข้องถึงความสำคัญของการร่วมพัฒนาและปลูกฝังทักษะด้านดิจิทัลแก่ผู้ปฏิบัติงานทุกองค์กร ซึ่งการมีทักษะดิจิทัลจะช่วยให้การปฏิบัติงานได้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ทักษะด้านดิจิทัลมีบทบาทความสำคัญในการขับเคลื่อนการบริหารและพัฒนาบุคลากรให้สามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลที่มีอยู่ในปัจจุบันมาใช้ในการปฏิบัติงาน

## 2. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการพัฒนาบุคคล

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการพัฒนาบุคคลมีดังนี้

รัฐภา วันตะ (2557) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แนวทางพัฒนาการดำเนินงานของบุคลากรในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดกำแพงเพชร โดยแบ่งการวิจัยเป็น 2 ขั้นตอน คือ ตอนที่ 1 ศึกษาสภาพและปัญหาการดำเนินงานของบุคลากรในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดกำแพงเพชร โดยใช้แบบสอบถาม ตอนที่ 2 หาแนวทางการพัฒนาการดำเนินงานของบุคลากรในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดกำแพงเพชร โดยใช้แบบสัมภาษณ์กับผู้เชี่ยวชาญ และตรวจสอบความเหมาะสมของแนวทางการพัฒนาการดำเนินงานของบุคลากรในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดกำแพงเพชร โดยใช้แบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่า 1. สภาพการดำเนินงานของบุคลากรในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่อยู่ในระดับการปฏิบัติมาก ได้แก่ ด้านอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย ด้านบุคลากรและการบริหารจัดการ ด้านวิชาการและกิจกรรมตามหลักสูตร และด้านการมีส่วนร่วมและ การสนับสนุนจากชุมชน 2. ปัญหาการดำเนินงานของบุคลากรในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก โดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่อยู่ในระดับปัญหาปานกลางได้แก่ ด้านบุคลากรและการบริหารจัดการ และอยู่ในระดับน้อย ได้แก่ 1. ด้านการมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากชุมชน 2. ด้านวิชาการและกิจกรรมตามหลักสูตร และ ด้านอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย 3. แนวทางการ

ดำเนินงานของบุคลากรในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดกำแพงเพชร มีแนวทางพัฒนาที่ได้จากการตอบแบบสอบถามที่สำคัญดังต่อไปนี้ 3.1 ด้านบุคลากรและการบริหารจัดการ 3.1.1 ส่งเสริมให้บุคลากรในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์การบริหาร ส่วนตำบลมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการศึกษา การจัดกิจกรรมทางการเรียนการสอน 3.1.2 จัดกิจกรรมที่หลากหลายที่สอดคล้องกับปัญหาที่พัฒนาการของเด็ก เช่น กิจกรรมสร้างสรรค์และเสรี กิจกรรมให้เด็กเลือกเล่นตามมุมต่างๆ เช่น มุมบล็อก มุมบ้าน เกมการศึกษา กิจกรรมเคลื่อนไหวและเข้าจังหวะกิจกรรมเสริมประสบการณ์ และกิจกรรมกลางแจ้ง 3.2 ด้านอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย 3.2.1 มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมให้ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมจัดเตรียมแผนซ่อมความปลอดภัยเบื้องต้น 3.2.2 มีการจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ เรื่อง การเลี้ยงดูเด็กทุกรูปแบบ บอร์ดความรู้ 3.3 ด้านวิชาการและกิจกรรมตามหลักสูตร 3.3.1 มีการดำเนินการประเมินคุณภาพการจัดการศึกษาตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาท้องถิ่นและรายงานผลการประเมินเพื่อขอรับการประเมินจากภายนอก 3.3.2 มีการจัดกิจกรรมศึกษาหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จเป็นต้นแบบได้มีการสนับสนุนงบประมาณเพื่อการศึกษาและฝึกอบรมพัฒนาตนเองตามความเหมาะสม 3.4 ด้านการมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากชุมชน 3.4.1 มีส่งเสริมการมีส่วนร่วม และสนองตอบต่อความต้องการของชุมชนในกิจกรรมต่างๆ ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก 3.4.2 ส่งเสริมความรู้ให้แก่ผู้ปกครองในการพัฒนาการบุตรหลานตนเอง ซึ่งจัดขึ้นเดือนละ 1 ครั้ง เพื่อให้ผู้ปกครองสามารถเข้าร่วมกิจกรรมได้อย่างทั่วถึง ทั้งทางสาธารณสุขและพัฒนาการของเด็ก

จารุเนตร เกื้อภักดิ์ (2559) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แนวทางพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัญหา ความต้องการ และแนวทางในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ โดยใช้กรอบแนวคิดในการวิจัยจากทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ Nadler ใน 3 ด้าน ได้แก่ การฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัญหาในการดำเนินการด้านการศึกษามีปัญหาและมีความต้องการพัฒนามากที่สุด รองลงมาคือด้านการฝึกอบรม และด้านที่มีปัญหาและความต้องการพัฒนาน้อยที่สุด คือด้านการพัฒนา สำหรับแนวทางในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ มีดังนี้ 1) ด้านการศึกษา ได้แก่ การสนับสนุนทุนการศึกษา และการเตรียมความพร้อมด้านภาษาอังกฤษให้แก่บุคลากรสายสนับสนุน 2) ด้านการฝึกอบรม ได้แก่ การสำรวจความต้องการและจัดหาหลักสูตรที่ทันสมัยในการจัดฝึกอบรมให้กับบุคลากรสายสนับสนุนสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้จริง 3) ด้านการพัฒนา ได้แก่ การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน และใช้ระบบพี่เลี้ยงในการสอนงานหรือช่วยตัดสินใจแก้ไขปัญหาในงานที่รับผิดชอบ

พรพิพัฒน์ ตั้งจิตรวฒนากุล และสุกัญญา แซ่มซ้อย (2560) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา ซึ่งการวิจัยแบ่งเป็น 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา ระดับมัธยมศึกษา โดยการศึกษาและสังเคราะห์เอกสาร การสัมภาษณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 12 คน ขั้นตอนที่ 2 การสร้างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบให้บริการของ

ผู้บริหาร สถานศึกษา ระดับมัธยมศึกษา โดยนำข้อมูลจาก ขั้นตอนที่ 1 มายกร่างแนวทาง และตรวจสอบความถูกต้องและความเหมาะสมของแนวทางด้วยวิธีการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ จากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 9 คน และขั้นตอนที่ 3 การประเมินแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา จำนวน 180 คน ผลการวิจัย พบว่า แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา ผลการสร้างคุณลักษณะและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา ประกอบด้วย 7 ส่วน ดังนี้ คือ (1) หลักการ(2) วัตถุประสงค์ของการพัฒนา (3) แผนงาน (4) ผู้ที่เกี่ยวข้อง (5) คุณลักษณะและตัวบ่งชี้ประกอบด้วย 6 คุณลักษณะ ได้แก่ ตระหนักรู้อย่างชัดเจน มีวิสัยทัศน์ยาวไกล ไมตรีจิตมิตรสัมพันธ์ให้ความสำคัญการบริการส่งผ่านอำนาจสู่ระดับล่าง และไว้วางใจต่อกัน รวม 67 ตัวบ่งชี้ (6) กระบวนการพัฒนา มี 5 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นที่ 1 การกำหนดความต้องการพัฒนา ขั้นที่ 2 การวางแผนการพัฒนา ขั้นที่ 3 การเลือกเทคนิควิธีการ ขั้นที่ 4 การดำเนินการพัฒนาและ ขั้นที่ 5 การกำกับติดตามและประเมินผลแผนงาน (7) ผลที่ได้รับจากการพัฒนาโดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีความเห็นว่า แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา โดยภาพรวมความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมาก

บุษบงค์ วงษ์พันทา (2562) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา ใน 4 ด้าน ซึ่งประกอบไปด้วย ด้านการดำเนินงานพัฒนาบุคลากร ด้านการฝึกอบรมและการศึกษาดูงาน ด้านการประชุมสัมมนา ด้านการลาศึกษาต่อ และเพื่อเปรียบเทียบแนวทางการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา จำแนกตาม เพศ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน สังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา จำนวน 275 คน ผลวิจัยพบว่า แนวทางการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีด้านการดำเนินงานพัฒนาบุคลากรสูงสุดอยู่ในระดับมาก รองลงมาด้านการฝึกอบรมและการศึกษาดูงาน อยู่ในระดับปานกลาง และด้านการลาศึกษาต่อต่ำสุดอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนการเปรียบเทียบแนวทางการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา จำแนกตาม เพศ พบว่าภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

เนาวเรศ น้อยพานิช (2562) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของครูศูนย์การเรียนรู้ชุมชน โดยมีวัตถุประสงค์ในการวิจัย คือ 1) เพื่อศึกษาสภาพสมรรถนะที่จำเป็นของครูศูนย์การเรียนรู้ชุมชน 2) เพื่อพัฒนาสมรรถนะของครูศูนย์การเรียนรู้ชุมชน 3) เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมสมรรถนะของครูศูนย์การเรียนรู้ชุมชน ดำเนินการวิจัยโดยใช้กระบวนการประชุมกลุ่มวิเคราะห์ และสังเคราะห์ด้วยเทคนิคเดลฟาย โดยการสอบถามผู้เชี่ยวชาญจำนวน 17 คน จากนั้นนำข้อมูลที่ได้ไปสอบถามครูศูนย์การเรียนรู้ชุมชนเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของสมรรถนะว่ามีความเหมาะสมเพียงใดและต้องการพัฒนาสมรรถนะใด ผลการวิจัยพบว่า สภาพสมรรถนะที่จำเป็นของครูศูนย์การเรียนรู้ชุมชน 5 ด้าน ได้แก่ 1) สมรรถนะหลักของครูศูนย์การเรียนรู้ชุมชนประกอบด้วย 3

สมรรถนะ คือ สมรรถนะด้านคุณธรรม จริยธรรม สมรรถนะด้านความรู้ ความสามารถ และ สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ 2) สมรรถนะตามบทบาทหน้าที่ของครูศูนย์การเรียนรู้ชุมชน ประกอบด้วย 2 สมรรถนะ คือ สมรรถนะด้านวิชาชีพและสมรรถนะตามบทบาทหน้าที่ 3) สมรรถนะส่วนบุคคลของครู ศูนย์การเรียนรู้ชุมชนประกอบด้วย 2 สมรรถนะ คือ สมรรถนะในการอยู่ร่วมกับผู้อื่น และสมรรถนะ ในงานส่วนบุคคล 4) สมรรถนะในงาน/กิจกรรมของครูศูนย์การเรียนรู้ชุมชนประกอบด้วย 2 สมรรถนะ คือสมรรถนะด้านการวางแผนงาน และสมรรถนะด้านงาน/การจัดกิจกรรม 5) สมรรถนะ ต่อองค์กรของครูศูนย์การเรียนรู้ชุมชนประกอบด้วย 3 สมรรถนะคือ สมรรถนะต่อองค์กรด้านการ ปฏิบัติหน้าที่ สมรรถนะต่อองค์กรด้านงบประมาณ/วัสดุ/ครุภัณฑ์ และสมรรถนะต่อองค์กรในการ สร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันขององค์กร จากนั้นตรวจสอบความเหมาะสมของสมรรถนะของครู ศูนย์การเรียนรู้ชุมชนทั้ง 5 ด้าน จากการสอบถามครูศูนย์การเรียนรู้ชุมชนจำนวน 64 คน พบว่า ความ เหมาะสมสมรรถนะของครูศูนย์การเรียนรู้ชุมชนทั้ง 5 ด้านอยู่ในระดับเหมาะสมที่สุด และครูศูนย์การ เรียนชุมชนมีความต้องการพัฒนาสมรรถนะ เรียงลำดับ 3 ลำดับคือ สมรรถนะหลักของครูศูนย์การ เรียนชุมชนสมรรถนะตามบทบาทหน้าที่ของครูศูนย์การเรียนรู้ชุมชน และสมรรถนะส่วนบุคคลของครู ศูนย์การเรียนรู้

มณีรัตน์ สุดดี (2563) ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุค ดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 2 นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพภาวะผู้นำทางวิชาการ และแนวทาง การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทาง การศึกษาของสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า สภาพภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล ในภาพรวมอยู่ทุกด้านในระดับมากแนวทางการพัฒนาภาวะ ผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล ได้แก่ ด้านการวางแผนงานวิชาการ ผู้บริหารต้องมีการสำรวจและ สอบถามความต้องการใช้เทคโนโลยีเพื่อนำไปจัดการเรียนการสอนของครูชี้ให้ครูตระหนักถึง ความสำคัญของการใช้เทคโนโลยี ส่งเสริมให้ครูมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ด้านการบริหารจัดการ ผู้บริหารสร้างระบบฐานข้อมูลของสถานศึกษาโดยใช้เทคโนโลยีช่วยในการจัดเก็บข้อมูลให้มีความ ถูกต้อง ทันสมัยและมีช่องทางเข้าถึงอย่างหลากหลาย ด้านการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ ผู้บริหารต้องมีการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค จากนั้นมากำหนดวิสัยทัศน์และแผน กลยุทธ์ตามสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา สร้างความร่วมมือระหว่างโรงเรียนและชุมชน จัด บรรยายภาคการเรียนรู้ให้เอื้ออำนวย สนับสนุนเรื่องของเทคโนโลยี ด้านการนิเทศ ผู้บริหารต้องมีการ สังเกตการสอนของครูในรูปแบบที่หลากหลาย มีการประชุมชี้แจงเกี่ยวกับจุดเด่นของการสอนที่ใช้ เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการจัดการเรียนการสอน

ทวนทอง เขาวงกิตพิงศ์ และสมชัย วงษ์นายะ (2563, หน้า 72-85) ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาความเป็นพลเมืองดิจิทัลของนักศึกษาคณะครุศาสตร์ มหาวิทาลัยราชภัฏ กำแพงเพชร โดยแบ่งการวิจัยออกเป็น 3 ขั้นตอน ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาความเป็นพลเมืองของนักศึกษา คณะครุศาสตร์ โดยใช้แบบสอบถาม ขั้นตอนที่ 2 หาแนวทางการพัฒนาความเป็นพลเมืองของ นักศึกษาคณะครุศาสตร์ โดยการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อยกร่างแนวทางความเป็นพลเมืองของนักศึกษาคณะครุศาสตร์ และขั้นตอนที่ 3 ประเมินแนวทาง



148562505

KPRU :Thesis 624240106 thesis / revv: 18052566 16:40:47 / seq: 41

ความเป็นพลเมืองของนักศึกษาคณะครุศาสตร์ โดยใช้แบบประเมิน ผลการวิจัยพบว่า ความเป็นพลเมืองดิจิทัลของนักศึกษาคณะครุศาสตร์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณา เป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยดังนี้ ด้านสิทธิและความรับผิดชอบในการใช้งานดิจิทัล ด้านการปฏิบัติตามกฎหมายดิจิทัล ด้านการรักษาความปลอดภัยในการใช้งานดิจิทัล ด้านมารยาทในการใช้งานดิจิทัล ด้านการสื่อสารทางดิจิทัล ด้านการรู้ดิจิทัล ด้านการมีอัตลักษณ์ทางดิจิทัล ด้านการมีสุขภาพกายและใจที่ดีเมื่อใช้งานดิจิทัล และด้านการเข้าถึงและการใช้งานดิจิทัล ตามลำดับแนวทางการพัฒนาความเป็นพลเมืองดิจิทัลของนักศึกษาคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรมี 12 แนวทาง แนวทางการพัฒนาความเป็นพลเมืองดิจิทัลของนักศึกษาคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรด้านความเหมาะสม และด้านความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

นันทนินิ พงศ์โพธิธรรม (2564, หน้า 93-110) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาทักษะการรู้ดิจิทัลของบุคลากรสำนักงานเทศบาลนครปากเกร็ด สู่การเป็นนวัตกรรมผู้ประกอบการสาธารณะในยุคไทยแลนด์ 4.0 ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรมีทักษะด้านการใช้คอมพิวเตอร์การใช้คอมพิวเตอร์/โทรศัพท์สมาร์ตโฟน/แท็บเล็ต ร้อยละ 82.12 ด้านการแก้ไขปัญหาการทำงาน ร้อยละ 76.17 ด้านการจัดการข้อมูล ร้อยละ 72.18 ด้านการใช้งานดิจิทัลอย่างปลอดภัยและถูกต้องตามกฎหมาย ร้อยละ 71.64 และด้านการสื่อสารและการทำงานร่วมกัน ร้อยละ 58.74 ตามลำดับ โดยปัจจัยความสำเร็จ ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทักษะการรู้ดิจิทัลของบุคลากรสำนักงานเทศบาลนครปากเกร็ดที่สำคัญ 3 ลำดับแรก คือ 1) เสถียรภาพของเครือข่ายไร้สาย 2) ความทันสมัยของอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ และ 3) ศักยภาพของบุคลากร ตามลำดับ สำหรับ 5 ปัจจัยหลังประกอบด้วย 1) ระเบียบกฎหมายที่สอดคล้องต่อการพัฒนาทักษะดิจิทัล 2) ด้านนโยบาย/ยุทธศาสตร์ระดับประเทศ 3) ด้านทิศทาง/นโยบายของผู้บริหารระดับสูง 4) ด้านทัศนคติต่อการพัฒนาทักษะดิจิทัลของผู้บังคับบัญชา และ 5) ด้านวัฒนธรรมของหน่วยงาน ส่วนแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรสำนักงานเทศบาลนครปากเกร็ดได้ประยุกต์ใช้กรอบการวิเคราะห์และวางแผนแบบกระชับ (Lean Canvas) เพื่อทำให้เห็นภาพรวมและกรอบการดำเนินงานที่ชัดเจน สามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่มผู้ได้รับผลประโยชน์ ตลอดจนเห็นความสัมพันธ์ ตรรกะและความเป็นไปได้ของแนวทางที่ระบุ มี 7 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) กลุ่มผู้ได้รับผลประโยชน์ 2) ความต้องการของกลุ่มผู้ได้รับผลประโยชน์ 3) คุณค่า/ประโยชน์ที่ได้รับ 4) รูปแบบของแนวทาง 5) วิธีการขับเคลื่อนแนวทาง 6) ตัวชี้วัดความสำเร็จ และ 7) ความยั่งยืน โดยมีบันได 3 ชั้นของความสำเร็จของแนวทางการพัฒนาทักษะการรู้ดิจิทัลของบุคลากรสำนักงานเทศบาลนครปากเกร็ดประกอบด้วย ชั้นที่ 1 รู้ใช้ คือ การเตรียมความพร้อมบุคลากรให้มีความมั่นใจ และความเป็นอิสระ ชั้นที่ 2 รู้ทำ คือ การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการพัฒนาทักษะและสมรรถนะ และชั้นที่ 3 รู้เป้าหมาย คือ การสร้างทิศทางให้แก่บุคลากรในการใช้เทคโนโลยีในทุกมิติอย่างมีเป้าหมาย

ภรณ์ชุตดา โสมเขียว, มยุรี รัตนเสริมพงศ์ และ วาสิตา เกิดผล ประสพศักดิ์ (2565, หน้า 57-68) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระบบราชการยุคดิจิทัลของเทศบาลตำบลกกโก อำเภอเมืองลพบุรี จังหวัดลพบุรี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพการณ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระบบราชการยุคดิจิทัลของเทศบาลตำบลกกโก อำเภอเมืองลพบุรี จังหวัดลพบุรี

และ 2) หาแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระบบราชการยุคดิจิทัลของเทศบาลตำบลกกโก อำเภอเมืองลพบุรี จังหวัดลพบุรี ผลการศึกษาพบว่า สภาพการณ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระบบราชการยุคดิจิทัลของเทศบาลตำบลกกโก มีแผนพัฒนาบุคลากรที่มุ่งเน้นในการพัฒนาทักษะรายบุคคลแบบดั้งเดิมในการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และความชำนาญในการปฏิบัติงานตามสายงาน โดยมีการพัฒนา 3 ประเด็น คือ การฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนาสายอาชีพ และยังมีแผนการจัดการความรู้ที่สร้างให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน โดยเป็นการปรับขั้นตอนการทำงาน ส่วนแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระบบราชการยุคดิจิทัลของเทศบาลตำบลกกโก ควรมีการมุ่งเน้นการพัฒนาทักษะการทำงานในยุคดิจิทัล เช่น การใช้ระบบสารสนเทศการจัดการฐานข้อมูลเบิ่บียังชีพ การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสำนักงานดิจิทัล (E-office) ภายในองค์กร การพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่สามารถนำมาใช้ อำนวยความสะดวกในการให้บริการแก่ประชาชน การพัฒนาทักษะของบุคลากรในการรองรับการเปลี่ยนแปลงในยุคสังคมโลกาภิวัตน์ เช่น การพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษ การพัฒนาเครื่องมือ และอุปกรณ์สารสนเทศเพื่อรองรับยุค 4.0

กรณีคุณ รัฐากรพงศ์สถิต สุมาลี ศรีพุทธรินทร์ และวัชรีย์ แซงบุญเรือง (2565, หน้า 196-198) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สภาพ ความต้องการจำเป็น และแนวทางพัฒนาทักษะดิจิทัลของครู เพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มุกดาหาร งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ทักษะดิจิทัลของครู รวมไปถึงประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาทักษะดิจิทัลของครู และพัฒนาแนวทางพัฒนาทักษะดิจิทัลของครู โดยศึกษาจาก กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มุกดาหาร จำนวน 275 คน ซึ่งผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันของทักษะดิจิทัลของครู เพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มุกดาหาร โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ทักษะการใช้โปรแกรมในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพและด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ทักษะการใช้ดิจิทัลเพื่อความมั่นคงปลอดภัย ส่วนผลการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาแนวทางพัฒนาทักษะดิจิทัลของครูเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มุกดาหาร พบว่า มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของแนวทางพัฒนาทักษะดิจิทัลของครู เพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มุกดาหาร เมื่อพิจารณารายด้าน ด้านที่มีค่าสูงกว่าค่าโดยรวม โดยเรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย คือ ทักษะการใช้ดิจิทัลเพื่อความมั่นคงปลอดภัยทักษะการใช้สื่อสังคมออนไลน์เพื่อการศึกษา และทักษะการใช้โปรแกรมสร้างสื่อดิจิทัลตามลำดับ และผลการศึกษาแนวทางพัฒนาทักษะดิจิทัลของครูเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มุกดาหาร ดังนี้ 1) ทักษะด้านการใช้งานคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์เชื่อมต่อต่าง ๆ ได้แก่ ครูควรได้รับการส่งเสริมสนับสนุนด้านอุปกรณ์คอมพิวเตอร์และอุปกรณ์เชื่อมต่อต่าง ๆ 2) ทักษะด้านการใช้งานเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ได้แก่ ครูควรศึกษาวิธีการดาวน์โหลดข้อมูล การบันทึกข้อมูล อัปโหลดข้อมูลผ่านอินเทอร์เน็ตเพื่อเตรียมความพร้อมสู่การประเมินวิทยฐานะ ว.ปา 3) ทักษะด้านการใช้โปรแกรมในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ ได้แก่ ครูควรเข้าร่วมโครงการ กิจกรรมการส่งเสริมสนับสนุนการทำงานในรูปแบบดิจิทัล 4) ทักษะ

ด้านการใช้โปรแกรมสร้างสื่อดิจิทัล ได้แก่ ครูควรมีการพัฒนาครุต้นแบบ หรือการสร้างระบบครู Coach 5) ทักษะด้านการใช้สื่อสังคมออนไลน์เพื่อการศึกษา ได้แก่ ครูควรมานำเกมสมาใช้ในกระบวนการเรียนการสอน และ 6) ทักษะด้านการใช้ดิจิทัลเพื่อความมั่นคงปลอดภัย ได้แก่ ครูควรมีวิธีการป้องกันการละเมิดลิขสิทธิ์ในการเข้าถึงข้อมูลผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต โดยผลการประเมินแนวทางพัฒนาทักษะดิจิทัลของครูเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21 โดยภาพรวมมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

อากังชา, อรุณ และวารมา (Akanksha, Arun & Varma, 2021) ได้ศึกษาเรื่อง การเพิ่มทักษะด้านปัญญาประดิษฐ์ให้เกิดการจ้างงานที่ยั่งยืน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหาทักษะที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาทักษะของพนักงานเพื่อให้มีการจ้างงานอย่างยั่งยืนในยุคของเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) การศึกษานี้พบว่าทักษะที่สำคัญ 5 ประการสำหรับการเพิ่มทักษะของพนักงาน คือ 1.การวิเคราะห์ข้อมูล 2. ดิจิทัล 3. องค์ความรู้ที่ซับซ้อน 4. การตัดสินใจ และ 5. ทักษะการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ดังนั้นการพัฒนาทักษะความรู้ความเข้าใจด้านเทคโนโลยีที่สูงขึ้นจึงเป็นก้าวสำคัญสู่การทำงานร่วมกันระหว่างมนุษย์กับ AI โดยการพัฒนาไปสู่ปัญญาส่วนรวมที่สูงขึ้นด้วยทักษะด้านความรู้ความเข้าใจทางเทคโนโลยีถือเป็นแนวทางที่มีแนวโน้มมากที่สุด

สตอโฟโควา และคนอื่นๆ (Stofkova, J. et al., 2022) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ทักษะดิจิทัล ในฐานะที่เป็นปัจจัยสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การวิจัยมุ่งวิเคราะห์และระบุทักษะดิจิทัลของพลเมืองในบริบทของการพัฒนารัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (e-Government) และอธิบายการใช้บริการรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์โดยพลเมืองสหภาพยุโรปโดยเน้นที่สาธารณรัฐสโลวัก รวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามเกี่ยวกับทักษะดิจิทัลของพลเมืองสาธารณรัฐสโลวักตามหมวดหมู่ที่เลือก การใช้บริการรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ และความตระหนักในบริการรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ การปรับปรุง e-Government ในสาธารณรัฐสโลวักกำลังดำเนินการอย่างค่อยเป็นค่อยไป การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลตาม National Coalition for Digital Skills and Professions ในสาธารณรัฐสโลวักเป็นหนึ่งในลำดับความสำคัญของกระทรวงศึกษาธิการ วิทยาศาสตร์ การวิจัย และการกีฬาแห่งสาธารณรัฐสโลวัก ซึ่งได้นำแผนปฏิบัติการสำหรับปี 2562-2565 มาใช้เพื่อปรับปรุงผลลัพธ์ในดัชนี DESI ภายในปี 2568 และมุ่งเน้นไปที่ทักษะดิจิทัลที่นายจ้างต้องการ การสำรวจเผยให้เห็นว่าในสโลวาเกีย โรงเรียนส่วนใหญ่ให้การสนับสนุนด้านการศึกษาดิจิทัลเพียงเล็กน้อยเท่านั้น (ประมาณค่าเฉลี่ย EU-27 ที่ 68% และ 45% ตามลำดับ) การวิจัยยังเผยให้เห็นถึงระดับความรู้ทางดิจิทัลที่ลดลงในหมู่คนหนุ่มสาว ความสามารถเหล่านี้มีความสำคัญอย่างยิ่งในการก้าวสู่ตำแหน่งในตลาดแรงงานในสังคมดิจิทัล โครงการนี้มีเป้าหมายเพื่อสนับสนุนการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของนักเรียนชั้นประถมศึกษาและมัธยมศึกษา และบูรณาการเทคโนโลยีใหม่เข้ากับการสอน

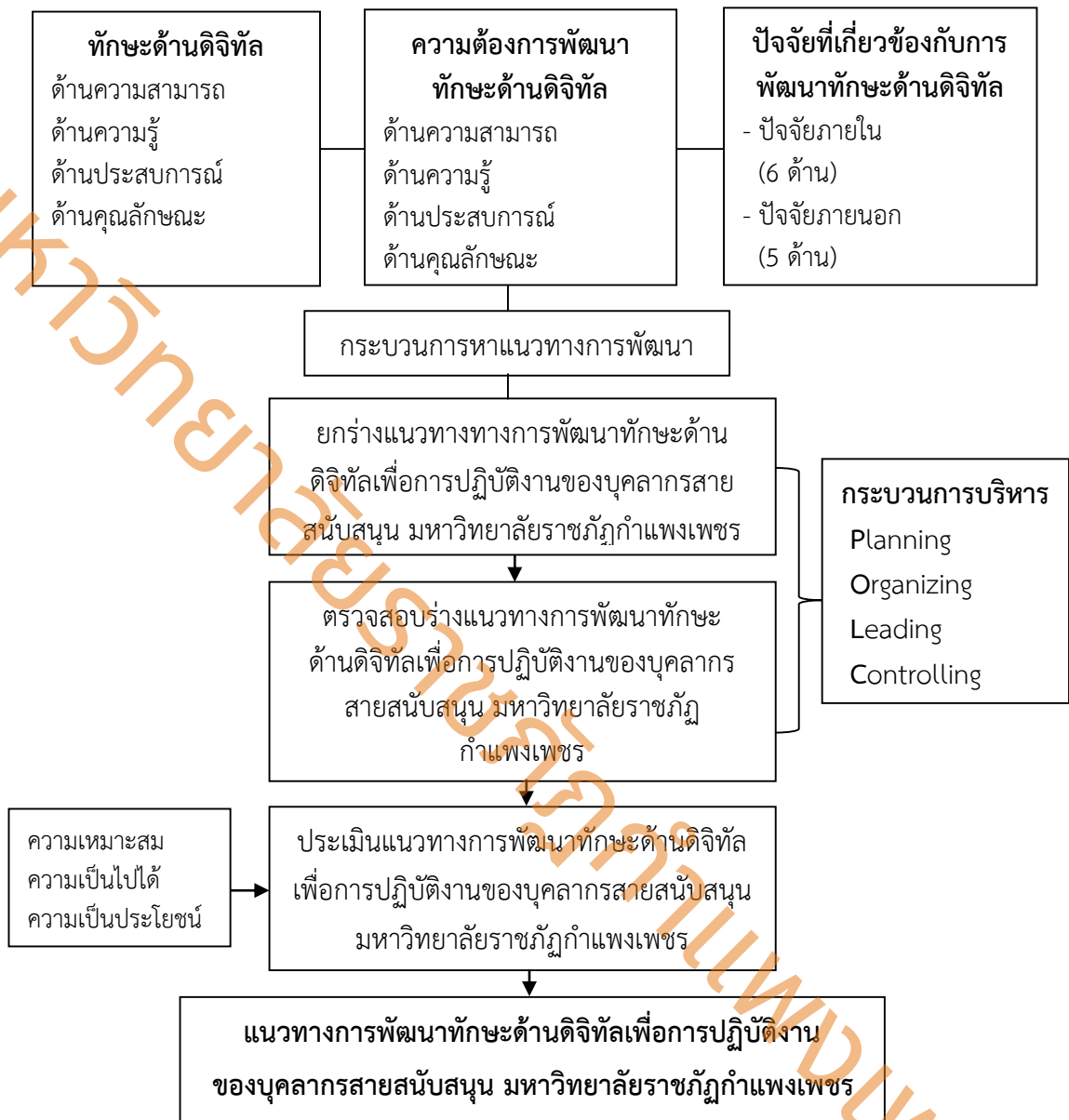
ไครยูโควา และคนอื่นๆ (Kryukova, et al., 2022) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การปรับแบบสำรวจทักษะดิจิทัลของนักศึกษาระดับอุดมศึกษาให้เข้ากับมหาวิทยาลัยในรัสเซีย โดยการศึกษานี้มุ่งเน้นไปที่เครื่องมือการวัดที่ถูกต้องและเชื่อถือได้เพื่อกำหนดทักษะดิจิทัลของนักศึกษามหาวิทยาลัย การวิจัยดำเนินการโดยมีส่วนร่วมของนักศึกษามหาวิทยาลัยทั้งหมด 463 คน การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสำรวจและการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยันได้ดำเนินการเพื่อตรวจสอบความถูกต้องและความน่าเชื่อถือของแบบสำรวจทักษะดิจิทัล ดังนั้นจึงมีการวิจัยเกี่ยวกับความถูกต้องและความน่าเชื่อถือของแบบ

สำรวจทักษะดิจิทัลในสภาพแวดล้อมของรัสเซีย จากการวิเคราะห์ข้อมูล ทำให้ได้ข้อคำถาม 25 รายการ และพบทักษะดิจิทัล 6 ด้าน ประกอบด้วย การเข้าถึงและการจัดการเนื้อหาดิจิทัล การเอาใจใส่ทางดิจิทัล การใช้วิธีการทางดิจิทัล ความปลอดภัยทางดิจิทัล การสื่อสารเนื้อหาดิจิทัล และการสร้างเนื้อหาดิจิทัล การวิจัยในอนาคตควรใช้แบบสำรวจที่ปรับเปลี่ยนเพื่อประเมินระดับทักษะดิจิทัลของนักเรียน นอกจากนี้ ความถูกต้องของแบบสำรวจอาจได้รับการวิเคราะห์ในบริบทของวัฒนธรรมอื่น ๆ ด้วย

จากการวิจัยเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาบุคคล พบว่า ผู้วิจัยมีการศึกษาหาข้อมูลพื้นฐานเพื่อนำไปใช้ในการหาแนวทางในการพัฒนาบุคคล เช่น มีการศึกษาทักษะหรือคุณลักษณะของบุคคล มีการศึกษาสภาพ ปัญหา และความต้องการในการพัฒนาบุคคล โดยการใช้แบบวัดหรือแบบสอบถาม จากนั้นจึงหาแนวทางในการพัฒนาบุคคลโดยการสัมภาษณ์ โดยมีงานวิจัยบางเรื่องที่มีการตรวจสอบแนวทางการพัฒนาบุคคล โดยตรวจสอบความเหมาะสม ความเป็นประโยชน์ และด้านความเป็นไปได้สำหรับกรวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ผู้วิจัยศึกษาสภาพและปัญหาการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร โดยการใช้แบบสอบถาม และหาแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร โดยใช้การสัมภาษณ์ รวมทั้งประเมินแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลฯ โดยการใช้แบบประเมิน

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทักษะด้านดิจิทัล การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล และแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยภายในและภายนอกของการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล จากนั้นจึงได้ศึกษาทักษะด้านดิจิทัล ความต้องการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร จากนั้นได้ยกร่างแนวทางการพัฒนาฯ ตรวจสอบแนวทางการพัฒนาฯ และประเมินแนวทางการพัฒนาฯ สำหรับกรอบแนวคิดในการวิจัยแสดงดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการหาแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร โดยแบ่งวิธีดำเนินการวิจัยเป็น 3 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงาน ความต้องการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงาน และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

ขั้นตอนที่ 2 การหาแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

**ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงาน ความต้องการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงาน และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร**

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### ประชากร

ประชากรในการศึกษาได้แก่ บุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร รวมจำนวน 262 คนประกอบด้วย

1. ข้าราชการ จำนวน 8 คน
2. พนักงานมหาวิทยาลัย จำนวน 113 คน
3. พนักงานราชการ จำนวน 27 คน
4. ลูกจ้างประจำ (ภาคปฏิบัติการ) จำนวน 4 คน
5. เจ้าหน้าที่ประจำตามสัญญาจ้าง (ภาคปฏิบัติการ) จำนวน 110 คน

##### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร จำนวน 159 คน กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของเครซีและมอร์แกน (Krejcie & Morgan) กลุ่มตัวอย่างได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยมีขั้นตอนการสุ่มดังนี้

1. แบ่งประชากรออกเป็นชั้นภูมิ โดยใช้ประเภทของบุคลากรสายสนับสนุนเป็นตัวแบ่งชั้น



2. กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างในแต่ละชั้นภูมิตามสัดส่วนของประชากรในแต่ละชั้นภูมิ
3. สุ่มตัวอย่างในแต่ละชั้นภูมิโดยใช้วิธีสุ่มอย่างง่าย (Simple Random

Sampling)

ตารางที่ 7 แสดงจำนวนประชากร และกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามประเภทของบุคลากรสายสนับสนุน

ที่	ประเภทของบุคลากร	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
1	ข้าราชการ	8	4
2	พนักงานมหาวิทยาลัย	113	69
3	พนักงานราชการ	27	17
4	ลูกจ้างประจำ (ภาคปฏิบัติการ)	4	2
5	เจ้าหน้าที่ประจำตามสัญญาจ้าง (ภาคปฏิบัติการ)	110	67
รวม		262	159

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมี 5 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 สอบถามข้อมูลสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบ

ตอนที่ 2 สอบถามทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายสนับสนุนใน 4 ด้านประกอบด้วย 1) ด้านความสามารถ 2) ด้านความรู้ 3) ด้านประสบการณ์ และ 4) ด้านคุณลักษณะ ลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มีตัวเลือก 5 ระดับโดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

5 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 สอบถามความต้องการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายสนับสนุนใน 4 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านความสามารถ 2) ด้านความรู้ 3) ด้านประสบการณ์ และ 4) ด้านคุณลักษณะ ลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มีตัวเลือก 5 ระดับโดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

5 หมายถึง มีความต้องการพัฒนาอยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง มีความต้องการพัฒนาอยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง มีความต้องการพัฒนาอยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง มีความต้องการพัฒนาอยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง มีความต้องการพัฒนาอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 4 สอบถามปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ประกอบด้วย 1. ปัจจัยภายใน 6 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านผู้บริหารและบุคลากร 2) ด้านโครงสร้างองค์กร 3) ด้านวัสดุและอุปกรณ์ 4) ด้านการเงินและงบประมาณ 5) ด้านการบริหารจัดการ และ 6) ด้านวัฒนธรรมองค์กร และ 2. ปัจจัยภายนอกใน 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านเทคโนโลยี 2) ด้านสังคมและวัฒนธรรม 3) ด้านนโยบายและการเมือง 4) ด้านกฎหมาย และ 5) ด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มีตัวเลือก 5 ระดับโดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

- 5 หมายถึง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องอยู่ในระดับระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องอยู่ในระดับระดับมาก
- 3 หมายถึง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องอยู่ในระดับระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องอยู่ในระดับระดับน้อย
- 1 หมายถึง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องอยู่ในระดับระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 5 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

#### การสร้างเครื่องมือ

1. ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากร
2. ศึกษาหลักการสร้างแบบสอบถาม
3. ดำเนินการสร้างแบบสอบถามประกอบด้วยรายละเอียด ข้อมูลสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ความต้องการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร
4. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอต่อประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อพิจารณาตรวจสอบ โครงสร้าง คำถาม การใช้ภาษา และความครอบคลุมในเนื้อหาสาระ แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น
5. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วเสนอผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน เพื่อประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ซึ่งผู้เชี่ยวชาญประกอบด้วย
  - 5.1 รศ.ดร.สมชัย วงษ์นายะ อาจารย์ประจำบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร
  - 5.2 รศ.ดร.ปาจรีย์ ผลประเสริฐ อาจารย์ประจำสาขาวิชาวิทยาศาสตร์การบริการและการพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร
  - 5.3 ผศ.พรหมเมศ วีระพันธ์ ผู้อำนวยการสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร
  - 5.4 ผศ.การันต์ เจริญสุวรรณ คณบดีคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร
  - 5.5 ดร.พลอยพรรณ สอนสุวิทย์ รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

6. นำผลการประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถามไปคำนวณหาค่า IOC (Index of Item Objective Congruence) คัดเลือกข้อที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป โดยข้อคำถามที่ใช้ได้มีค่า IOC ระหว่าง 0.60-1.00

7. นำแบบสอบถามมาปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ โดยผู้ทรงคุณวุฒิให้ปรับแก้การใช้คำและข้อความให้กระชับ เข้าใจง่าย ปรับข้อคำถามบางข้อที่อาจซ้ำซ้อนหรือเหมือนกันให้เป็นข้อคำถามเดียว รวมถึงการเพิ่มเติมประเด็นคำถามให้ครบถ้วน สมบูรณ์ยิ่งขึ้น และนำเสนอผ่านความเห็นชอบต่อประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์อีกครั้งหนึ่ง

8. นำแบบสอบถามที่แก้ไขปรับปรุงครั้งสุดท้าย ไปทดลองใช้ (Try Out) กับบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์ ซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย จำนวน 30 คน จากนั้นนำข้อมูลมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Reliability Coefficient Alpha) โดยได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามแต่ละตอนดังนี้ ทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงาน เท่ากับ 0.95 ความต้องการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงาน เท่ากับ 0.94 และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล เท่ากับ 0.97

9. นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพแล้ว มาตรวจสอบปรับปรุงอีกครั้งหนึ่ง แล้วนำแบบสอบถาม ฉบับสมบูรณ์ไปใช้ในการเก็บข้อมูลรวบรวมข้อมูลในการวิจัยต่อไป

#### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

2. ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์จากเจ้าหน้าที่ธุรการของแต่ละหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย พร้อมส่งบันทึกข้อความขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล โดยผู้วิจัยเป็นผู้ไปรับและส่งแบบสอบถามด้วยตนเอง

3. ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ระหว่างวันที่ 7 เมษายน – 1 มิถุนายน 2565 โดยติดตามรวบรวมแบบสอบถามที่ส่งคืนมาตรวจสอบความครบถ้วนถูกต้องของการตอบแบบสอบถาม เพื่อเตรียมนำไปวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

สำหรับแบบสอบถามที่ส่งไปจำนวน 159 ฉบับ ได้รับกลับคืนจำนวน 159 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

#### การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์มีรายละเอียดในแต่ละขั้นตอน ดังนี้

1. ข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์ทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ

2. ข้อมูลเกี่ยวกับทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร วิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แลวนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์แปลความหมายของค่าเฉลี่ย ดังนี้

4.51-5.00 หมายถึง ทักษะด้านดิจิทัลอยู่ในระดับมากที่สุด

3.51-4.50 หมายถึง ทักษะด้านดิจิทัลอยู่ในระดับมาก

2.51-3.50 หมายถึง ทักษะด้านดิจิทัลอยู่ในระดับปานกลาง

1.51-2.50 หมายถึง ทักษะด้านดิจิทัลอยู่ในระดับน้อย

1.00-1.50 หมายถึง ทักษะด้านดิจิทัลอยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. ข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของ

บุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร วิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แล้วนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์แปลความหมายของค่าเฉลี่ย ดังนี้

4.51-5.00 หมายถึง มีความต้องการพัฒนาอยู่ในระดับมากที่สุด

3.51-4.50 หมายถึง มีความต้องการพัฒนาอยู่ในระดับมาก

2.51-3.50 หมายถึง มีความต้องการพัฒนาอยู่ในระดับปานกลาง

1.51-2.50 หมายถึง มีความต้องการพัฒนาอยู่ในระดับน้อย

1.00-1.50 หมายถึง มีความต้องการพัฒนาอยู่ในระดับน้อยที่สุด

4. ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการ

ปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร วิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แล้วนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์แปลความหมายของค่าเฉลี่ย ดังนี้

4.51-5.00 หมายถึง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องอยู่ในระดับมากที่สุด

3.51-4.50 หมายถึง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องอยู่ในระดับมาก

2.51-3.50 หมายถึง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องอยู่ในระดับปานกลาง

1.51-2.50 หมายถึง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องอยู่ในระดับน้อย

1.00-1.50 หมายถึง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องอยู่ในระดับน้อยที่สุด

## ขั้นตอนที่ 2 การหาแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของ บุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

### 2.1 การยกร่างแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากร สายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

#### แหล่งข้อมูล

แหล่งข้อมูลสำหรับการยกร่างแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุน ได้แก่ ผลการศึกษาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงาน ความต้องการพัฒนาทักษะดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงาน และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร รวมทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรในองค์กร

## การยกร่างแนวทางทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

ผู้วิจัยยกร่างแนวทางทางการพัฒนาทักษะดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร โดยพิจารณาจากข้อมูลผลการวิจัยในขั้นตอนที่ 1 ซึ่งนำผลการศึกษาด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงาน โดยเลือกรายการที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่ารายการอื่น ๆ มาพิจารณา สำหรับความต้องการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล เลือกรายการความต้องการพัฒนาและปัจจัยที่เกี่ยวข้องที่มีค่าเฉลี่ยสูงกว่ารายการอื่น ๆ มาใช้ในการยกร่างแนวทางทางการพัฒนาทักษะดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา และสรุปเป็นร่างแนวทางทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

## 2.2 การตรวจสอบร่างแนวทางทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

### ผู้ให้ข้อมูล

ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้และประสบการณ์ด้านการบริหาร ด้านการพัฒนาบุคคล และด้านเทคโนโลยีดิจิทัล จำนวน 17 คน ประกอบด้วย

1. ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และประสบการณ์ด้านการบริหารงานบุคคล จำนวน 4 คน
2. ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และประสบการณ์ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล จำนวน 4 คน
3. ผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร จำนวน 5 คน
4. บุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ที่มีตำแหน่งทางการบริหาร จำนวน 4 คน

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ตามประเด็นที่เกี่ยวข้องกับความเหมาะสมของแนวทางทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ประกอบด้วย 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

ตอนที่ 2 แนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ใน 4 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านการวางแผน 2) ด้านการจัดองค์การ 3) ด้านการนำ และ 4) ด้านการควบคุม

### การสร้างและหาคุณภาพของแบบสัมภาษณ์

ผู้วิจัยดำเนินการสร้างและหาคุณภาพของแบบสัมภาษณ์ตามลำดับ ดังนี้

1. ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวทางทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร
2. ศึกษาหลักการสร้างแบบสัมภาษณ์

3. สร้างแบบสัมภาษณ์ซึ่งประกอบไปด้วยแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล เพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรที่ผู้วิจัยร่างขึ้น

4. นำแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นเสนอต่อประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาความถูกต้องและความเหมาะสม

5. ปรับปรุงแบบสัมภาษณ์ตามข้อเสนอแนะต่อประธานกรรมการที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์

6. จัดพิมพ์แบบสัมภาษณ์

#### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ มีวิธีดำเนินการ ดังนี้

1. ผู้วิจัยดำเนินการประสานทางโทรศัพท์กับผู้ให้ข้อมูลเพื่อกำหนดวันและเวลาในการสัมภาษณ์

2. ผู้วิจัยจัดเตรียมเครื่องบันทึกเสียง และแบบบันทึกเพื่อใช้ในการสัมภาษณ์

3. ผู้วิจัยขอหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

4. ผู้วิจัยจัดส่งแบบสัมภาษณ์ให้ผู้ให้สัมภาษณ์ล่วงหน้าก่อนไปสัมภาษณ์เพื่อให้ผู้รับการสัมภาษณ์ทราบแนวคำตอบและเตรียมการตอบ

5. ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล โดยทำการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลจำนวน 17 คน ระหว่างวันที่ 16 สิงหาคม – 3 ตุลาคม 2565

#### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยนำข้อมูลที่จัดบันทึกไว้ในแบบบันทึกการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์ตามประเด็นที่เกี่ยวข้อง หาความเชื่อมโยงและเหตุผลของข้อมูลแต่ละด้าน เพื่อสรุปเป็นแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

### ขั้นตอนที่ 3 การประเมินแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

#### ผู้ให้ข้อมูล

ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้และประสบการณ์ด้านการบริหาร ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านดิจิทัล จำนวน 30 คน ประกอบด้วย

1) ผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร จำนวน 10 คน

2) ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารบุคคลและด้านดิจิทัล จำนวน 5 คน

3) ผู้เชี่ยวชาญด้านดิจิทัล จำนวน 5 คน

4) บุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ที่มีตำแหน่งทางการบริหาร จำนวน 10 คน

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบประเมินแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ซึ่งเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มีตัวเลือก 5 ระดับ โดยมีขั้นตอนการสร้าง ดังนี้

1. นำแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงาน มาสร้างเป็นข้อคำถาม มีการประเมิน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ ซึ่งแต่ละด้านมี 5 ตัวเลือก ได้แก่

5 หมายถึง เหมาะสม / ความเป็นไปได้ / เป็นประโยชน์มากที่สุด

4 หมายถึง เหมาะสม / ความเป็นไปได้ / เป็นประโยชน์มาก

3 หมายถึง เหมาะสม / ความเป็นไปได้ / เป็นประโยชน์ปานกลาง

2 หมายถึง เหมาะสม / ความเป็นไปได้ / เป็นประโยชน์น้อย

1 หมายถึง เหมาะสม / ความเป็นไปได้ / เป็นประโยชน์น้อยที่สุด

2. จัดทำแบบประเมิน

3. นำแบบประเมินไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบ

4. ปรับปรุงแบบประเมินแล้วจัดพิมพ์เพื่อนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือขอความอนุเคราะห์จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรถึงผู้ให้ข้อมูลในการประเมินแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

2. ผู้วิจัยส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเป็นผู้ประเมินแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรด้วยตนเอง

3. ผู้วิจัยติดตามและเก็บรวบรวมแบบประเมินด้วยตนเองและที่ส่งคืน นำมาตรวจสอบความครบถ้วน ถูกต้องของการประเมิน แล้วนำไปวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

### การวิเคราะห์ข้อมูล

นำแบบประเมินจากผู้เชี่ยวชาญมาหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานแล้วเปรียบเทียบกับเกณฑ์แปลความหมายของค่าเฉลี่ย ดังนี้

4.51-5.00 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้/ความเป็นประโยชน์มากที่สุด

3.51-4.50 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้/ความเป็นประโยชน์มาก

2.51-3.50 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้/ความเป็นประโยชน์ปานกลาง

ปานกลาง

1.51-2.50 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้/ความเป็นประโยชน์น้อย

1.00-1.50 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้/ความเป็นประโยชน์น้อยที่สุด

ข้อที่มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )  $\geq 3.51$  และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)  $\leq 1.00$  แสดงว่าแนวทางนั้น ๆ มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ ส่วนข้อมูลที่เป็นข้อเสนอแนะนั้นผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์เนื้อหาเพื่อสรุปเป็นแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร



143562505

KPRU :Thesis 624240106 thesis / recv: 18052566 16:40:47 / seq: 41

มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงาน ความต้องการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

ตอนที่ 2 ผลการหาแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

ตอนที่ 3 ผลการประเมินแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

ซึ่งแสดงได้ดังรายละเอียดต่อไปนี้

#### ตอนที่ 1 ผลการศึกษาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงาน ความต้องการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

ผลการศึกษาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงาน ความต้องการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร โดยการใช้แบบสอบถาม มีรายละเอียดดังนี้

##### 1.1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ในการศึกษาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงาน ความต้องการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ปรากฏดังตารางที่ 8

ตารางที่ 8 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประเภทตำแหน่งงาน สังกัดหน่วยงาน และประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
<b>เพศ</b>		
หญิง	63	39.62
ชาย	96	60.38
<b>อายุ</b>		
ต่ำกว่า 30 ปี	44	27.67
30 – 39 ปี	78	49.06
40 – 49 ปี	30	18.87
50 ปี ขึ้นไป	7	4.40
<b>วุฒิการศึกษาสูงสุด</b>		
ปริญญาตรี	128	80.50
ปริญญาโท	29	18.24
อื่นๆ	2	1.26
<b>ประเภทตำแหน่งงาน</b>		
ข้าราชการ	4	2.52
พนักงานมหาวิทยาลัย	69	43.40
พนักงานราชการ	17	10.69
ลูกจ้างประจำ	2	1.26
เจ้าหน้าที่ประจำตามสัญญาจ้าง (ลูกจ้างชั่วคราว)	67	42.14
<b>สังกัดหน่วยงาน</b>		
คณะครุศาสตร์	16	10.06
คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์	8	5.03
คณะวิทยาการจัดการ	9	5.66
คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	11	6.92
คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม	9	5.66
คณะพยาบาลศาสตร์	2	1.26
มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร แม่สอด	15	9.43
บัณฑิตวิทยาลัย	5	3.14
สถาบันวิจัยและพัฒนา	5	3.14
สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน	11	6.92

ตารางที่ 8 (ต่อ)

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ	10	6.29
สำนักศิลปะและวัฒนธรรม	7	4.40
สำนักบริการวิชาการและจัดการรายได้	5	3.14
สำนักงานอธิการบดี	46	28.93
<b>ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน</b>		
ต่ำกว่า 1 ปี	10	6.29
1 – 5 ปี	63	39.62
6 – 10 ปี	35	22.01
10 ปีขึ้นไป	51	32.08

จากตารางที่ 8 แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 60.38 มีอายุอยู่ในช่วง 30-39 ปี ร้อยละ 49.06 มีวุฒิการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาตรี ร้อยละ 80.50 เป็นบุคลากรในสังกัดสำนักงานอธิการบดี ร้อยละ 28.93 และมีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน 1-5 ปี ร้อยละ 39.62

## 1.2 ผลการวิเคราะห์ทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ปรากฏดังตารางที่ 9 – 13

ตารางที่ 9 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ในภาพรวม

ทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ด้านความสามารถ	3.68	0.68	มาก
2. ด้านความรู้	3.67	0.64	มาก
3. ด้านประสบการณ์	3.44	0.66	ปานกลาง
4. ด้านคุณลักษณะ	3.78	0.67	มาก
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>3.66</b>	<b>0.62</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 9 แสดงว่า ทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.66$ ) เมื่อพิจารณาในรายด้าน

พบว่า ส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก แต่มีเพียงด้านเดียวที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านประสบการณ์ ( $\bar{X} = 3.44$ )

ตารางที่ 10 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ด้านความสามารถ

ทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. สามารถนำความรู้และประสบการณ์ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้เพื่อการพัฒนางานและพัฒนาองค์กร	3.75	0.75	มาก
2. สามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.72	0.77	มาก
3. สามารถสื่อสาร แลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการปฏิบัติงาน	3.68	0.73	มาก
4. มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบาย กฎหมาย และมาตรฐานต่าง ๆ เพื่อการปฏิบัติงาน	3.52	0.74	มาก
5. สามารถปรับปรุงกระบวนการทำงานหรือการให้บริการโดยคำนึงถึงความสะดวกของผู้ใช้บริการ โดยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลที่เหมาะสมมาใช้	3.72	0.81	มาก
6. ใช้โปรแกรมดิจิทัลเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลในการปฏิบัติงาน	3.67	0.80	มาก
7. เรียนรู้ และทำความเข้าใจเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อให้สามารถเข้าถึงดิจิทัลได้	3.75	0.83	มาก
8. สามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และสื่อดิจิทัลในการทำงานร่วมกับผู้อื่น	3.73	0.84	มาก
9. มีการประยุกต์ใช้ดิจิทัลเพื่อเข้าถึงข้อมูลระหว่างหน่วยงานทั้งภายในองค์กรและนอกองค์กร	3.61	0.83	มาก
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>3.68</b>	<b>0.68</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 10 แสดงว่า ทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ด้านความสามารถ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.68$ ) เมื่อพิจารณาในรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูง 3 ลำดับแรกคือ สามารถนำความรู้และประสบการณ์ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้เพื่อการพัฒนางานและพัฒนาองค์กร ( $\bar{X} = 3.75$ ) เรียนรู้ และทำความเข้าใจเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อให้สามารถเข้าถึงดิจิทัลได้ ( $\bar{X} = 3.75$ ) และสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และสื่อดิจิทัลในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ( $\bar{X} = 3.73$ )

ตารางที่ 11 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับของทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงาน  
ของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ด้านความรู้

ทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากร สายสนับสนุน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. มีความเข้าใจเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่และการทำงานร่วมกัน	3.66	0.74	มาก
2. ทราบถึงหลักจริยธรรม แนวปฏิบัติ กฎหมายดิจิทัล และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้องกับการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล	3.56	0.76	มาก
3. มีความเข้าใจในพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัย	3.79	0.71	มาก
4. มีความเข้าใจถึงการประยุกต์ใช้ดิจิทัลโดยที่ไม่เน้นงานเอกสาร เน้นการทำงานเป็นทีมในระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต	3.69	0.73	มาก
5. รู้เท่าทันเทคโนโลยีดิจิทัล ทิศทางการใช้งานเทคโนโลยีของผู้รับบริการ และแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล	3.65	0.79	มาก
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>3.67</b>	<b>0.64</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 11 แสดงว่า ทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ด้านความรู้ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.67$ ) เมื่อพิจารณาในรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูง 3 ลำดับแรกคือ มีความเข้าใจในพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัย ( $\bar{X} = 3.79$ ) มีความเข้าใจถึงการประยุกต์ใช้ดิจิทัลโดยที่ไม่เน้นงานเอกสาร เน้นการทำงานเป็นทีมในระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ( $\bar{X} = 3.69$ ) และมีความเข้าใจเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่และการทำงานร่วมกัน ( $\bar{X} = 3.66$ )

ตารางที่ 12 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับของทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงาน  
ของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ด้านประสบการณ์

ทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากร สายสนับสนุน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. คำนึงเกี่ยวกับการใช้งานดิจิทัลในการปฏิบัติงานและในชีวิตประจำวัน อย่างถูกต้องและปลอดภัย	3.74	0.77	มาก
2. เคยได้รับการศึกษาดูงาน หรือการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ พัฒนางานองค์กรกับหน่วยงานต่าง ๆ ที่มีการปรับเปลี่ยนเป็น หน่วยงานดิจิทัล	3.29	0.87	ปานกลาง
3. เคยประสานความร่วมมือหรือทำงานแบบเป็นเครือข่ายกับ หน่วยงานของรัฐและเอกชน	3.27	0.86	ปานกลาง
4. มีประสบการณ์ด้านการปฏิบัติตามนโยบาย ยุทธศาสตร์ แผน หรือกลยุทธ์ขององค์กร	3.48	0.77	ปานกลาง
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>3.44</b>	<b>0.66</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตารางที่ 12 แสดงว่า ทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน  
มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ด้านประสบการณ์ ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.44$ )  
เมื่อพิจารณาในรายข้อ พบว่า ส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง มีเพียงข้อเดียวที่อยู่ในระดับ  
มาก ได้แก่ คำนึงเกี่ยวกับการใช้งานดิจิทัลในการปฏิบัติงานและในชีวิตประจำวัน อย่างถูกต้องและ  
ปลอดภัย ( $\bar{X} = 3.74$ )

ตารางที่ 13 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับของทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ด้านคุณลักษณะ

ทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอให้สามารถคิดวิเคราะห์ แก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถรับมือได้กับอุปสรรคต่างๆ	3.78	0.73	มาก
2. เรียนรู้สิ่งใหม่ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เรียนรู้งานได้ด้วยตนเอง (Authentic Learning)	3.69	0.74	มาก
3. มีการพัฒนาตนเองให้สามารถสื่อสารและถ่ายทอดให้ผู้อื่นได้อย่างเข้าใจ และสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.70	0.73	มาก
4. ยอมรับความคิดเห็นจากผู้อื่น เรียนรู้จากผู้อื่น หรือหาแหล่งเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง สามารถเรียนรู้ได้จากทุกสถานการณ์	3.91	0.74	มาก
5. มีการพัฒนาตนเองให้มีคุณธรรม และจริยธรรมในการใช้สื่อดิจิทัลและการปฏิบัติงาน	3.84	0.76	มาก
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>3.78</b>	<b>0.67</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 13 แสดงว่า ทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ด้านคุณลักษณะ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.78$ ) เมื่อพิจารณา ในรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูง 3 ลำดับแรกคือ ยอมรับความคิดเห็นจากผู้อื่น เรียนรู้จากผู้อื่น หรือหาแหล่งเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง สามารถเรียนรู้ได้จากทุกสถานการณ์ ( $\bar{X} = 3.91$ ) มีการพัฒนาตนเองให้มีคุณธรรม และจริยธรรมในการใช้สื่อดิจิทัลและการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.84$ ) และมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอให้สามารถคิดวิเคราะห์ แก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถรับมือได้กับอุปสรรคต่าง ๆ ( $\bar{X} = 3.78$ )

### 1.3 ผลการวิเคราะห์ความต้องการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ปรากฏดังตารางที่ 14 – 18

ตารางที่ 14 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของความต้องการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ในภาพรวม

ความต้องการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงาน ของบุคลากรสายสนับสนุน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ด้านความสามารถ	4.09	0.62	มาก
2. ด้านความรู้	4.08	0.67	มาก
3. ด้านประสบการณ์	4.15	0.62	มาก
4. ด้านคุณลักษณะ	4.26	0.56	มาก
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.16</b>	<b>0.52</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 14 แสดงว่า ความต้องการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.16$ ) เมื่อพิจารณาใน รายด้าน พบว่า ทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ย สูงกว่าด้านอื่นๆ คือ ด้านคุณลักษณะ ( $\bar{X} = 4.26$ )

ตารางที่ 15 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของความต้องการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ด้านความสามารถ

ความต้องการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของ บุคลากรสายสนับสนุน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ความสามารถขั้นสูงในใช้งานกลุ่มโปรแกรมพื้นฐาน สำนักงาน	4.28	0.69	มาก
2. ความสามารถในการใช้งานระบบคลาวด์และอินเทอร์เน็ต ให้มีประสิทธิภาพ ถูกต้องและปลอดภัย	4.19	0.66	มาก
3. ความสามารถในการใช้งานกลุ่มโปรแกรมสร้างสื่อดิจิทัล เช่น โปรแกรมสร้างเว็บเพจ โปรแกรมตกแต่งภาพ และโปรแกรมตัด ต่อสื่อภาพเคลื่อนไหว	4.02	0.79	มาก
4. ความสามารถในการใช้งานแอปพลิเคชัน และสื่อสังคม ออนไลน์เพื่อสนับสนุนทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ	4.19	0.67	มาก
5. ความสามารถในการสร้างซอฟต์แวร์ แอปพลิเคชัน หรือสื่อ ดิจิทัล	3.81	1.05	มาก
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.09</b>	<b>0.62</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 15 แสดงว่า ความต้องการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ด้านความสามารถ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.09$ ) เมื่อพิจารณา ในรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูง 3 ลำดับแรกคือ ความสามารถขั้นสูงในใช้งานกลุ่มโปรแกรมพื้นฐานสำนักงาน ( $\bar{X} = 4.28$ ) ความสามารถในการใช้งานระบบคลาวด์และอินเทอร์เน็ต ให้มีประสิทธิภาพ ถูกต้องและปลอดภัย และความสามารถในการใช้งานแอปพลิเคชัน และสื่อสังคมออนไลน์เพื่อสนับสนุนทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 4.19$ ) และความสามารถในการใช้งานกลุ่มโปรแกรมสร้างสื่อดิจิทัล เช่น โปรแกรมสร้างเว็บเพจ โปรแกรมตกแต่งภาพ และโปรแกรมตัดต่อสื่อภาพเคลื่อนไหว ( $\bar{X} = 4.02$ )

ตารางที่ 16 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของความต้องการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ด้านความรู้

ความต้องการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงาน ของบุคลากรสายสนับสนุน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ความรู้ความเข้าใจในเรื่องดิจิทัลขั้นพื้นฐาน	4.23	0.66	มาก
2. ความรู้ความเข้าใจประเด็นทางจริยธรรมและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการกระทำความผิดทางคอมพิวเตอร์และการใช้งานดิจิทัล	4.18	0.68	มาก
3. ความรู้ความเข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับ Big Data, AI, Metaverse	4.03	0.85	มาก
4. ความรู้เกี่ยวกับการเขียนชุดคำสั่ง (Coding) และการประยุกต์ใช้ชุดคำสั่งเพื่อปรับใช้ในการปฏิบัติงาน	3.87	0.99	มาก
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.08</b>	<b>0.67</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 16 แสดงว่า ความต้องการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ด้านความรู้ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.08$ ) เมื่อพิจารณา ในรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูง 3 ลำดับแรกคือ ความรู้ความเข้าใจในเรื่องดิจิทัลขั้นพื้นฐาน ( $\bar{X} = 4.23$ ) ความรู้ความเข้าใจประเด็นทางจริยธรรมและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการกระทำความผิดทางคอมพิวเตอร์และการใช้งานดิจิทัล ( $\bar{X} = 4.18$ ) และความรู้ความเข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับ Big Data, AI, Metaverse ( $\bar{X} = 4.03$ )

ตารางที่ 17 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของความต้องการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ด้านประสบการณ์

ความต้องการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงาน ของบุคลากรสายสนับสนุน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. สนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการอบรมเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงาน	4.29	0.61	มาก
2. มีการจัดโครงการศึกษาดูงาน หรือการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ด้านการปฏิบัติงานของบุคลากรกับหน่วยงานต่าง ๆ ที่มีการปรับเปลี่ยนเป็นหน่วยงานดิจิทัล	4.19	0.71	มาก
3. มีการสลับปรับเปลี่ยนหรือหมุนเวียนการทำงานภายในหน่วยงาน เพื่อเป็นการเพิ่มประสบการณ์การทำงานที่หลากหลายให้กับบุคลากร	4.06	0.84	มาก
4. มีการมอบหมายงาน โครงการ หรือกิจกรรมใหม่ๆ ที่ใช้ทักษะด้านดิจิทัลให้รับผิดชอบ นอกเหนือจากงานประจำ	4.08	0.79	มาก
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.15</b>	<b>0.62</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 17 แสดงว่า ความต้องการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ด้านประสบการณ์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.15$ ) เมื่อพิจารณาในรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูง 3 ลำดับแรกคือ สนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการอบรมเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.29$ ) มีการจัดโครงการศึกษาดูงาน หรือการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ด้านการปฏิบัติงานของบุคลากรกับหน่วยงานต่าง ๆ ที่มีการปรับเปลี่ยนเป็นหน่วยงานดิจิทัล ( $\bar{X} = 4.19$ ) และ การมอบหมายงาน โครงการ หรือกิจกรรมใหม่ๆ ที่ใช้ทักษะด้านดิจิทัลให้รับผิดชอบ นอกเหนือจากงานประจำ ( $\bar{X} = 4.08$ )

ตารางที่ 18 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของความต้องการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ด้านคุณลักษณะ

ความต้องการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ทักษะที่จำเป็นในยุคดิจิทัล เช่น ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ ความคิดสร้างสรรค์ การแก้ไขปัญหา เป็นต้น	4.28	0.64	มาก
2. ความสามารถในการสื่อสารและการทำงานเป็นทีม	4.28	0.65	มาก
3. ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นในสภาวะการทำงานบนโลกเสมือนผ่านสื่อดิจิทัล	4.25	0.64	มาก
4. การมีภาวะผู้นำ และความสามารถในการบริหารจัดการคน	4.19	0.72	มาก
5. การได้รับการยอมรับจากเพื่อร่วมงานและหัวหน้างาน	4.28	0.66	มาก
6. การได้มีส่วนร่วมในการเสนอความคิดหรือกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานของหน่วยงานหรือมหาวิทยาลัย	4.29	0.66	มาก
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.26</b>	<b>0.56</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 18 แสดงว่า ความต้องการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ด้านคุณลักษณะ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.26$ ) เมื่อพิจารณาในรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูง 3 ลำดับแรกคือ การได้มีส่วนร่วมในการเสนอความคิดหรือกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานของหน่วยงานหรือมหาวิทยาลัย ( $\bar{X} = 4.29$ ) ทักษะที่จำเป็นในยุคดิจิทัล เช่น ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ ความคิดสร้างสรรค์ การแก้ไขปัญหา เป็นต้น และความสามารถในการสื่อสารและการทำงานเป็นทีม ( $\bar{X} = 4.28$ ) และความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นในสภาวะการทำงานบนโลกเสมือนผ่านสื่อดิจิทัล ( $\bar{X} = 4.25$ )

#### 1.4 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

1.4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ปรากฏดังตารางที่ 19 - 25

ตารางที่ 19 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ในภาพรวม

ปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ด้านผู้บริหารและบุคลากร	4.29	0.53	มาก
2. ด้านโครงสร้างองค์กร	4.20	0.66	มาก
3. ด้านการเงินและงบประมาณ	3.99	0.85	มาก
4. ด้านวัสดุและอุปกรณ์	4.15	0.67	มาก
5. ด้านการบริหารจัดการ	4.19	0.63	มาก
6. ด้านวัฒนธรรมองค์กร	4.18	0.71	มาก
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.19</b>	<b>0.57</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 19 แสดงว่า ปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.19$ ) เมื่อพิจารณาในรายด้าน พบว่า ทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูง 3 ลำดับแรกคือ ด้านผู้บริหารและบุคลากร ( $\bar{X} = 4.29$ ) ด้านโครงสร้างองค์กร ( $\bar{X} = 4.20$ ) และด้านการบริหารจัดการ ( $\bar{X} = 4.19$ )

ตารางที่ 20 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ด้านผู้บริหารและบุคลากร

ปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารและบุคลากรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงาน	4.24	0.72	มาก
2. ผู้บริหารและบุคลากรให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน	4.31	0.69	มาก
3. ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ มีทักษะด้านดิจิทัลที่เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน	4.29	0.66	มาก
4. บุคลากรมีการพัฒนาตนเอง และพัฒนาทำงานที่ตนเองรับผิดชอบ	4.31	0.64	มาก
5. บุคลากรมีโอกาสใช้และเข้าถึงเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และสื่อดิจิทัลเอื้อต่อการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล	4.29	0.60	มาก

ตารางที่ 20 (ต่อ)

ปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
6. บุคลากรส่วนใหญ่มี สมาร์ทโฟน แท็บเล็ต และอุปกรณ์ดิจิทัลอื่นๆ เอื้อต่อการพัฒนาทักษะดิจิทัล	4.29	0.65	มาก
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.29</b>	<b>0.53</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 20 แสดงว่า ปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ด้านผู้บริหารและบุคลากรในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.29$ ) เมื่อพิจารณาในรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูง 3 ลำดับแรกคือ ผู้บริหารและบุคลากรให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน และบุคลากรมีการพัฒนาตนเอง และพัฒนาทำงานที่ตนเองรับผิดชอบ ( $\bar{X} = 4.31$ ) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ มีทักษะด้านดิจิทัลที่เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน บุคลากรมีโอกาใช้และเข้าถึงเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และสื่อดิจิทัลเอื้อต่อการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล และบุคลากรส่วนใหญ่มีสมาร์ทโฟน แท็บเล็ต และอุปกรณ์ดิจิทัลอื่นๆ เอื้อต่อการพัฒนาทักษะดิจิทัล ( $\bar{X} = 4.29$ ) และผู้บริหารและบุคลากรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.24$ )

ตารางที่ 21 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ด้านโครงสร้างองค์กร

ปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. มีการจัดโครงสร้างการบริหารงานที่เอื้อต่อการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนในระดับหน่วยงานและระดับมหาวิทยาลัย	4.17	0.74	มาก
2. มีหน่วยงานหลักที่สามารถรับผิดชอบในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุน	4.24	0.72	มาก
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.20</b>	<b>0.66</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 21 แสดงว่า ปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ด้านโครงสร้างองค์กร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.20$ ) เมื่อพิจารณาในรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ข้อ 2 มีหน่วยงานหลักที่สามารถรับผิดชอบในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุน ( $\bar{X} = 4.24$ )

ตารางที่ 22 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ด้านการเงินและงบประมาณ

ปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. มีการจัดสรรงบประมาณสำหรับพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน เพื่อเสริมสร้างความรู้และทักษะด้านดิจิทัล	4.04	0.86	มาก
2. มีงบประมาณเพียงพอในการจัดสรร เครื่องมือ อุปกรณ์ดิจิทัลและเทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัยสำหรับการใช้งาน	3.98	0.87	มาก
3. มีการจัดสรรงบประมาณไว้เพียงพอสำหรับการซ่อมบำรุงเครื่องมือและอุปกรณ์ดิจิทัล	3.95	0.93	มาก
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>3.99</b>	<b>0.85</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 22 แสดงว่า ปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ด้านการเงินและงบประมาณ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.99$ ) เมื่อพิจารณาในรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ มีการจัดสรรงบประมาณสำหรับพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน เพื่อเสริมสร้างความรู้และทักษะด้านดิจิทัล ( $\bar{X} = 4.04$ )

ตารางที่ 23 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ด้านวัสดุและอุปกรณ์

ปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. สภาพแวดล้อมทางกายภาพภายในหน่วยงานและมหาวิทยาลัย มีความพร้อมและเอื้อต่อการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากร	4.18	0.69	มาก
2. มีการจัดหาเครื่องมือ อุปกรณ์ดิจิทัล และเทคโนโลยีดิจิทัลที่เพียงพอและอยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน	4.12	0.74	มาก
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.15</b>	<b>0.67</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 23 แสดงว่า ปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ด้านวัสดุและอุปกรณ์ในภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.15$ ) เมื่อพิจารณาในรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ สภาพแวดล้อมทางกายภาพภายในหน่วยงานและมหาวิทยาลัย มีความพร้อมและเอื้อต่อการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากร ( $\bar{X} = 4.18$ )

ตารางที่ 24 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ด้านการบริหารจัดการ

ปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. มีการกำหนดนโยบายและแนวทางที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน	4.21	0.69	มาก
2. มีการจัดทำแผนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลในระดับมหาวิทยาลัย ทั้งแผนระยะสั้นและระยะยาว	4.18	0.69	มาก
3. ส่งเสริมและสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยในการปฏิบัติงาน	4.19	0.69	มาก
4. มีการบริหารงานที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ	4.21	0.73	มาก
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.19</b>	<b>0.63</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 24 แสดงว่า ปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ด้านการบริหารจัดการในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.19$ ) เมื่อพิจารณาในรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ มีการกำหนดนโยบายและแนวทางที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนข้อ ( $\bar{X} = 4.21$ ) และ มีการบริหารงานที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ ( $\bar{X} = 4.21$ )

ตารางที่ 25 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ด้านวัฒนธรรมองค์กร

ปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. มีการสร้างค่านิยมร่วมของบุคลากรในการพัฒนาตนเองและการพัฒนาการปฏิบัติงาน	4.16	0.75	มาก
2. มีการสร้างค่านิยมร่วมของบุคลากรให้มีทัศนคติที่ดี ต่อการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาเพื่อการปฏิบัติงาน	4.20	0.72	มาก
<b>เฉลี่ยรวม</b>	<b>4.18</b>	<b>0.71</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 25 แสดงว่า ปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ด้านวัฒนธรรมองค์กรในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.18$ ) เมื่อพิจารณาในรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ใน

ระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ มีการสร้างค่านิยมร่วมของบุคลากรให้มีทัศนคติที่ดี ต่อการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาเพื่อการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.20$ )

1.4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร  
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร  
ปรากฏดังตารางที่ 26 – 31

ตารางที่ 26 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ในภาพรวม

ปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ด้านเทคโนโลยี	4.18	0.64	มาก
2. ด้านสังคมและวัฒนธรรม	4.03	0.63	มาก
3. ด้านนโยบายและการเมือง	4.19	0.61	มาก
4. ด้านกฎหมาย	4.11	0.56	มาก
5. ด้านสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ	4.22	0.62	มาก
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.15</b>	<b>0.52</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 26 พบว่า ปัจจัยปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.15$ ) เมื่อพิจารณาในรายด้าน พบว่า ทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ ( $\bar{X} = 4.22$ ) รองลงมาคือ ด้านนโยบายและการเมือง ( $\bar{X} = 4.19$ ) และด้านเทคโนโลยี ( $\bar{X} = 4.18$ )

ตารางที่ 27 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ด้านเทคโนโลยี

ปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. การมีโอกาสใช้และเข้าถึงเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และสื่อดิจิทัลเพื่อการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล	4.21	0.71	มาก
2. การพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัลในปัจจุบันและอนาคต เพื่อการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากร	4.19	0.70	มาก
3. อุปกรณ์ด้านไอทีในปัจจุบันมีประสิทธิภาพสูงและราคาถูกลง เพื่อการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากร	4.14	0.74	มาก
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.18</b>	<b>0.64</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 27 แสดงว่า ปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ด้านเทคโนโลยี ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.18$ ) เมื่อพิจารณาในรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การมีโอกาสใช้และเข้าถึงเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และสื่อดิจิทัลเพื่อการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล ( $\bar{X} = 4.21$ )

ตารางที่ 28 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ด้านสังคมและวัฒนธรรม

ปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ประชาชนในท้องถิ่นสามารถเข้าถึงเทคโนโลยีดิจิทัลมากขึ้น ทำให้เห็นความสำคัญของการใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัล	3.94	0.74	มาก
2. กระแสตื่นตัวของสังคมที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นกลไกสำคัญในการดำเนินชีวิตและการปฏิบัติงาน ส่งผลต่อการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากร	4.12	0.62	มาก
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.03</b>	<b>0.63</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 28 แสดงว่า ปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ด้านสังคมและวัฒนธรรม ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.03$ ) เมื่อพิจารณาในรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่

ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ กระแสดิ้นตัวของสังคมที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นกลไกสำคัญ ในการดำเนินชีวิตและการปฏิบัติงาน ส่งผลต่อการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของ บุคลากร ( $\bar{X} = 4.12$ )

ตารางที่ 29 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการ พัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัย ราชภัฏกำแพงเพชร ด้านนโยบายและการเมือง

ปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อ การปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. นโยบายของรัฐบาลเรื่องแนวคิดประเทศไทย 4.0 ซึ่งเป็นโมเดล ขับเคลื่อนไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน เอื้อต่อการพัฒนา ทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากร	4.23	0.66	มาก
2. นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อ เศรษฐกิจและสังคม ที่กำหนดทิศทางการขับเคลื่อนการพัฒนา ประเทศที่ยั่งยืนโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เอื้อต่อการพัฒนาทักษะ ด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากร	4.19	0.67	มาก
3. นโยบายการปฏิรูปการศึกษาของรัฐบาล ต้องการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์โดยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เป็นเครื่องมือ สำคัญในการพัฒนา เอื้อต่อการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการ ปฏิบัติงานของบุคลากร	4.16	0.65	มาก
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.19</b>	<b>0.61</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 29 แสดงว่า ปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อ การปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ด้านนโยบายและ การเมือง ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.19$ ) เมื่อพิจารณาในรายข้อ พบว่า ทุกข้อมี ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ นโยบายของรัฐบาลเรื่องแนวคิดประเทศไทย 4.0 ซึ่งเป็นโมเดลขับเคลื่อนไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน เอื้อต่อการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการ ปฏิบัติงานของบุคลากร ( $\bar{X} = 4.23$ )

ตารางที่ 30 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ด้านกฎหมาย

ปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ เอื้อต่อการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากร	4.14	0.66	มาก
2. แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม พ.ศ.2559 ที่มุ่งเน้นการสร้างสรรค์ และใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเต็มศักยภาพในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน เอื้อต่อการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากร	4.12	0.64	มาก
3. แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย (พ.ศ.2563-2565) จุดเน้นที่ 1 เป็นการพัฒนาพื้นฐานเพื่อสนับสนุนการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล เอื้อต่อการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากร	4.13	0.62	มาก
4. พระราชบัญญัติ การบริหารงานและการให้บริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล พ.ศ. 2562 เอื้อต่อการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากร	4.09	0.61	มาก
5. ยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) ที่เน้นการยกระดับคุณภาพการศึกษา เอื้อต่อการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากร	4.08	0.62	มาก
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.11</b>	<b>0.56</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 30 แสดงว่า ปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ด้านกฎหมายในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.11$ ) เมื่อพิจารณาในรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูง 3 ลำดับแรก ได้แก่ ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ เอื้อต่อการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ( $\bar{X} = 4.14$ ) แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย (พ.ศ.2563-2565) จุดเน้นที่ 1 เป็นการพัฒนาพื้นฐานเพื่อสนับสนุนการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล เอื้อต่อการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ( $\bar{X} = 4.13$ ) และแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม พ.ศ.2559 ที่มุ่งเน้นการสร้างสรรค์ และใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเต็มศักยภาพในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน เอื้อต่อการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ( $\bar{X} = 4.12$ )

ตารางที่ 31 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ด้านสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ

ปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. มหาวิทยาลัยมีพันธกิจที่เน้นการบริหารจัดการด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ทันสมัย โปร่งใส ด้วยหลักธรรมาภิบาล มีการพัฒนาอย่างก้าวหน้า ต่อเนื่องและยั่งยืน ทำให้เอื้อต่อการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากร	4.23	0.65	มาก
2. มหาวิทยาลัยมีการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางด้านไอทีอย่างต่อเนื่อง ทำให้เอื้อต่อการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากร	4.21	0.66	มาก
<b>เฉลี่ยรวม</b>	<b>4.22</b>	<b>0.62</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 31 แสดงว่า ปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ด้านสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.22$ ) เมื่อพิจารณาในรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ มหาวิทยาลัยมีพันธกิจที่เน้นการบริหารจัดการด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ทันสมัย โปร่งใส ด้วยหลักธรรมาภิบาล มีการพัฒนาอย่างก้าวหน้า ต่อเนื่องและยั่งยืน ทำให้เอื้อต่อการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ( $\bar{X} = 4.23$ )

## ตอนที่ 2 ผลการหาแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

### 2.1 ผลการยกร่างแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

ผู้วิจัยได้ยกร่างแนวทางการพัฒนาทักษะดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร โดยพิจารณาจากข้อมูลผลการวิจัยในขั้นตอนที่ 1 ซึ่งนำผลการศึกษาด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงาน โดยเลือกรายการที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่ารายการอื่น ๆ มาพิจารณา สำหรับความต้องการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล เลือกรายการความต้องการและปัจจัยที่เกี่ยวข้องที่มีค่าเฉลี่ยสูงกว่ารายการอื่น ๆ มาใช้ในการยกร่างแนวทางการพัฒนาทักษะดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ร่างแนวทางการพัฒนาทักษะดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนสรุปได้ดังนี้

### 1. ด้านการวางแผน มี 6 แนวทาง ประกอบด้วย

1) จัดทำแผนการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลให้กับบุคลากรสายสนับสนุนโดยดำเนินตามนโยบายของรัฐบาลเรื่องแนวคิดประเทศไทย 4.0 และยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ต่อการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล เพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน

2) กำหนดทักษะดิจิทัลที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เช่น ทักษะการใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีดิจิทัล ความรู้ความเข้าใจประเด็นทางจริยธรรมและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการกระทำ ความผิดทางคอมพิวเตอร์และการทำงานดิจิทัล เป็นต้น

3) มีการวางแผนการพัฒนาทักษะดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนที่ครอบคลุม ใน 3 ระดับ (POP) คือ (1) Policy การวางแผนในระดับนโยบาย คือ มหาวิทยาลัย (2) Organization การวางแผนในระดับหน่วยงาน และ (3) Person การวางแผนในระดับตัวบุคคล

4) มีการวางแผนเพื่อนำแผนการพัฒนาทักษะดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนไปสู่การปฏิบัติจริง

5) กำหนดเป้าหมายความสำเร็จของการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์กร

6) มีการกำหนดพันธกิจที่เน้นการบริหารจัดการด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ทันสมัย ด้วยหลักธรรมาภิบาลที่เอื้อต่อการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุน

### 2. ด้านการจัดองค์กร มี 4 แนวทาง ประกอบด้วย

1) จัดให้มีหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลให้สอดคล้องกับงานในหน้าที่ของบุคลากรสายสนับสนุน

2) สนับสนุนทรัพยากรสำหรับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน เช่น จัดสรรงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ อย่างเหมาะสม

3) สร้างเครือข่ายกับองค์กรที่มีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงาน เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์การปฏิบัติงานและเรียนรู้ร่วมกัน

4) มีการประสานงานและให้ความร่วมมือการทำงานร่วมกันระหว่างเครือข่ายทั้งหน่วยงานของรัฐและเอกชน

### 3. ด้านการนำ มี 9 แนวทาง ประกอบด้วย

1) มีนโยบายในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรที่ชัดเจน โดยใช้หลักการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม

2) มีการใช้หลักการจูงใจที่ดีและสร้างบรรยากาศเพื่อให้บุคลากรมีการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง

3) ผู้บริหารและหัวหน้างานทุกระดับปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อบุคลากรสายสนับสนุน โดยการให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะดิจิทัลและใช้เครื่องมือดิจิทัลในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอด้วยความรู้และความเข้าใจ

4) ผู้บริหารสร้างค่านิยมร่วมของบุคลากรสายสนับสนุนให้มีทัศนคติที่ดีต่อการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

5) เปิดโอกาสให้บุคลากรสายสนับสนุนมีโอกาสใช้และเข้าถึงเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และสื่อดิจิทัลได้ง่ายและสะดวก เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรสายสนับสนุนพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการปฏิบัติงาน

6) มีการกำหนดให้บุคลากรสายสนับสนุนทุกคนต้องได้รับการฝึกทักษะด้านดิจิทัล โดยเน้นความสามารถขั้นสูงในการใช้งานกลุ่มโปรแกรมพื้นฐานสำนักงาน ความสามารถในการใช้งานระบบคลาวด์และอินเทอร์เน็ต แอปพลิเคชันต่างๆ และสื่อสังคมออนไลน์เพื่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

7) มีการจัดทำแพลตฟอร์มดิจิทัลกลาง เพื่อเป็นสื่อกลางในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับทักษะดิจิทัล และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ด้วยตนเอง

8) จัดให้มีการฝึกอบรมเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

9) สร้างทีมงานที่มาจากหลายหน่วยงานที่มีระดับทักษะดิจิทัลที่ต่างกัน เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์และพัฒนาความสามารถในการสื่อสารและการทำงานเป็นทีม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน

#### 4. ด้านการควบคุม มี 6 แนวทาง ประกอบด้วย

1) มีการกำหนดตัวชี้วัดทักษะด้านดิจิทัลที่ครอบคลุมทั้ง 3 ระดับ (POP) คือ (1) Policy ระดับนโยบาย (2) Organization ระดับหน่วยงาน และ (3) Person ระดับบุคคล อย่างเหมาะสมและชัดเจน

2) จัดให้มีคณะกรรมการติดตามตรวจสอบผลการดำเนินงานการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล ใน 3 ระดับ ทั้งระดับมหาวิทยาลัยฯ ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคล โดยมีคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องทางด้านดิจิทัลที่มาจากต่างหน่วยงาน

3) มีระบบกลไกการติดตามผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานผู้รับผิดชอบและของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุน

4) มีคู่มือและปฏิทินสำหรับการติดตามประเมินผลการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนอย่างเหมาะสมและชัดเจน

5) มีการติดตามและประเมินผลการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ตามมาตรฐานตัวชี้วัดที่กำหนดไว้

6) มีการปรับปรุงการดำเนินงานการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุน โดยพิจารณาจากผลการประเมิน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง

## 2.2 ผลการการตรวจสอบร่างแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงาน ของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

ผู้วิจัยให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเหมาะสมของร่างแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล  
เพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร โดยการสัมภาษณ์  
ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 17 คน ซึ่งผลการวิจัยสรุปเป็นร่างแนวทางก่อนการสัมภาษณ์และหลังการ  
สัมภาษณ์ ดังตารางที่ 32 ดังนี้

ตารางที่ 32 แสดงผลการเปรียบเทียบร่างแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงาน  
ของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ก่อนและหลังการตรวจสอบ

ก่อนการตรวจสอบ	หลังการตรวจสอบ
<b>ด้านการวางแผน</b>	
1. จัดทำแผนการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลให้กับบุคลากรสายสนับสนุนโดยดำเนินการตามนโยบายของรัฐบาลเรื่องแนวคิดประเทศไทย 4.0 และยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ต่อการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล เพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน	1. จัดทำแผนการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน โดยเน้นกระบวนการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในมหาวิทยาลัยฯ และดำเนินการจัดทำแผนให้สอดคล้องและครอบคลุมกับนโยบายด้านดิจิทัลทั้งในระดับชาติ ระดับจังหวัด และระดับหน่วยงาน
2. กำหนดทักษะดิจิทัลที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เช่น ทักษะการใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีดิจิทัล ความรู้ความเข้าใจประเด็นทางจริยธรรมและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการกระทำความผิดทางคอมพิวเตอร์และการใช้งานดิจิทัล เป็นต้น	2. กำหนดทักษะด้านดิจิทัลที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนตามมาตรฐานสากล ที่ครอบคลุมทักษะขั้นพื้นฐาน และทักษะเฉพาะทาง เช่น ทักษะการใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีดิจิทัล ความรู้ความเข้าใจประเด็นทางจริยธรรมและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการกระทำความผิดทางคอมพิวเตอร์และการใช้งานดิจิทัล เป็นต้น
3. มีการวางแผนการพัฒนาทักษะดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนที่ครอบคลุม ใน 3 ระดับ (POP) คือ 1) Policy การวางแผนในระดับนโยบาย คือมหาวิทยาลัยฯ 2) Organization การวางแผนในระดับหน่วยงาน และ 3) Person การวางแผนในระดับตัวบุคคล	3. มีการวางแผนการพัฒนาทักษะดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนที่ครอบคลุม และเชื่อมโยงกันใน 3 ระดับ (POP) คือ 1) Policy การวางแผนในระดับนโยบาย 2) Organization การวางแผนในระดับหน่วยงาน และ 3) Person การวางแผนในระดับบุคคล
4. มีการวางแผนเพื่อนำแผนการพัฒนาทักษะดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนไปสู่การปฏิบัติจริง	4. มีการวางแผนเพื่อนำแผนการพัฒนาทักษะดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนไปสู่การปฏิบัติจริง

ตารางที่ 32 (ต่อ)

ก่อนการตรวจสอบ	หลังการตรวจสอบ
5. กำหนดเป้าหมายความสำเร็จของการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์กร	5. กำหนดเป้าหมายความสำเร็จของการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนใน 3 ระดับ (POP) คือ 1) Policy ระดับนโยบาย 2) Organization ระดับหน่วยงาน และ 3) Person ระดับบุคคลที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์กร
6. มีการกำหนดพันธกิจที่เน้นการบริหารจัดการด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ทันสมัย ด้วยหลักธรรมาภิบาลที่เอื้อต่อการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุน	6. มีการกำหนดพันธกิจในระดับมหาวิทยาลัย และระดับหน่วยงาน ที่เน้นการบริหารจัดการด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ทันสมัย ด้วยหลักธรรมาภิบาลที่เอื้อต่อการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุน
<b>ด้านการจัดองค์กร</b>	
1. จัดให้มีหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลให้สอดคล้องกับงานในหน้าที่ของบุคลากรสายสนับสนุน	1. จัดให้มีหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุน โดยมีคณะทำงานจากหน่วยงานภายในต่างๆ ทั้งจากคณะ ศูนย์/สำนัก
2. สนับสนุนทรัพยากรสำหรับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน เช่น จัดสรรงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์อย่างเหมาะสม	2. สนับสนุนทรัพยากรสำหรับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน เช่น จัดสรรงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ รวมถึงซอฟต์แวร์สำเร็จรูป (Software Packages) อย่างเหมาะสม โดยมีการสำรวจความต้องการจำเป็นขอบุคคล หน่วยงาน และมหาวิทยาลัย
3. สร้างเครือข่ายกับองค์กรที่มีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงาน เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์การปฏิบัติงานและเรียนรู้ร่วมกัน	3. สร้างเครือข่ายร่วมกับองค์กรทั้งภายในและภายนอกที่มีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงาน เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์การปฏิบัติงานและเรียนรู้ร่วมกัน
4. มีการประสานงานและให้ความร่วมมือในการทำงานร่วมกันระหว่างเครือข่ายทั้งหน่วยงานของรัฐและเอกชน	4. มีการประสานงานและให้ความร่วมมือในการทำงานร่วมกันระหว่างเครือข่ายทั้งหน่วยงานของรัฐและเอกชน

ตารางที่ 32 (ต่อ)

ก่อนการตรวจสอบ	หลังการตรวจสอบ
-	5. มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานที่รับผิดชอบในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนอย่างชัดเจน โดยนำระบบ KPI มาใช้ในการประเมินคุณภาพการบริหารจัดการ
<b>ด้านการนำ</b>	
1. มีนโยบายในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรที่ชัดเจน โดยใช้หลักการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม	1. กำหนดนโยบายในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรที่ชัดเจน โดยใช้หลักการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม
2. มีการใช้หลักการจูงใจที่ดีและสร้างบรรยากาศเพื่อให้บุคลากรมีการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง	2. มีการเสริมสร้างบรรยากาศและการสร้างแรงจูงใจที่ดี เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล และนำทักษะด้านดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง
3. ผู้บริหารและหัวหน้างานทุกระดับปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อบุคลากรสายสนับสนุน โดยการให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะดิจิทัลและใช้เครื่องมือดิจิทัลในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอด้วยความรู้และความเข้าใจ	3. ผู้บริหารและหัวหน้างานทุกระดับปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อบุคลากรสายสนับสนุน โดยการให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะดิจิทัล และการใช้เครื่องมือดิจิทัลในการปฏิบัติงาน
4. ผู้บริหารสร้างค่านิยมร่วมของบุคลากรสายสนับสนุนให้มีทัศนคติที่ดีต่อการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ	4. ผู้บริหารสร้างวัฒนธรรมองค์กรและค่านิยมร่วมของบุคลากรสายสนับสนุนให้มีทัศนคติที่ดีต่อการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ
5. เปิดโอกาสให้บุคลากรสายสนับสนุนมีโอกาสใช้และเข้าถึงเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และสื่อดิจิทัลได้ง่ายและสะดวก เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรสายสนับสนุนพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการใช้งาน	5. สนับสนุนให้บุคลากรมีโอกาสเข้าถึงเทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัยได้ง่ายและสะดวก เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการใช้งาน

ตารางที่ 32 (ต่อ)

ก่อนการตรวจสอบ	หลังการตรวจสอบ
6. มีการกำหนดให้บุคลากรสายสนับสนุนทุกคนต้องได้รับการฝึกทักษะด้านดิจิทัล โดยเน้นความสามารถขั้นสูงในการใช้งานกลุ่มโปรแกรมพื้นฐานสำนักงาน ความสามารถในการใช้งานระบบคลาวด์และอินเทอร์เน็ต แอปพลิเคชันต่างๆ และสื่อสังคมออนไลน์เพื่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ	6. มีการส่งเสริมให้บุคลากรสายสนับสนุนทุกคนได้รับการฝึกทักษะด้านดิจิทัลที่สอดคล้องกับงานที่ปฏิบัติ โดยเน้นความสามารถขั้นสูงในการใช้งานกลุ่มโปรแกรมพื้นฐานสำนักงาน ความสามารถในการใช้งานระบบคลาวด์และอินเทอร์เน็ต แอปพลิเคชันต่าง ๆ รวมไปถึงองค์ความรู้ในเชิงกฎหมายและจริยธรรมด้านดิจิทัล เพื่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ
7. มีการจัดทำแพลตฟอร์มดิจิทัลกลาง เพื่อเป็นสื่อกลางในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับทักษะดิจิทัล และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ด้วยตนเอง	7. มีการจัดทำแพลตฟอร์มดิจิทัลกลางที่มีประสิทธิภาพ เพื่อเป็นสื่อกลางในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับทักษะดิจิทัล และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ของบุคลากรสายสนับสนุน
8. จัดให้มีการฝึกอบรมเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง	8. มีการส่งเสริมทักษะและประสบการณ์ของบุคลากรสายสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง โดยการจัดให้มีการฝึกอบรม การศึกษาดูงาน และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการพัฒนาทักษะดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงาน
9. สร้างทีมงานที่มาจากหลายหน่วยงานที่มีระดับทักษะดิจิทัลที่ต่างกัน เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์และพัฒนาความสามารถในการสื่อสารและการทำงานเป็นทีม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน	9. เสริมสร้างการทำงานเป็นทีมภายในหน่วยงาน โดยกำหนดบุคลากรที่มีระดับทักษะดิจิทัลที่ต่างกัน ให้รับผิดชอบโครงการหรือกิจกรรมเพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และพัฒนาความสามารถทางด้านดิจิทัล โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน
-	10. มีการสร้างความเข้าใจกับบุคลากรในทุกระดับถึงความสำคัญของการพัฒนาทักษะดิจิทัล และการเปลี่ยนแปลงไปสู่หน่วยงานในยุคดิจิทัล
<b>ด้านการควบคุม</b>	
1. มีการกำหนดตัวชี้วัดทักษะด้านดิจิทัลอย่างเหมาะสมและชัดเจน	1. มีการกำหนดตัวชี้วัดทักษะด้านดิจิทัลที่ครอบคลุมทั้ง 3 ระดับ (POP) คือ 1) Policy ระดับนโยบาย 2) Organization ระดับหน่วยงาน และ 3) Person ระดับบุคคล อย่างเหมาะสมและชัดเจน

ตารางที่ 32 (ต่อ)

ก่อนการตรวจสอบ	หลังการตรวจสอบ
2. มีการตั้งคณะกรรมการติดตามตรวจสอบผลการดำเนินงานการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล โดยมีคณะกรรมการที่มาจากภายนอกหน่วยงาน	2. จัดให้มีคณะกรรมการติดตามตรวจสอบผลการดำเนินงานการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล ใน 3 ระดับ ทั้งระดับมหาวิทยาลัยฯ ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคล โดยมีคณะกรรมการที่เชี่ยวชาญด้านดิจิทัล ที่มาจากต่างหน่วยงาน
3. มีการติดตามผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานและของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลอย่างเป็นระบบ	3. มีระบบกลไกการติดตามผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานผู้รับผิดชอบและของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุน
4. มีคู่มือและปฏิทินสำหรับการติดตามประเมินผลการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนอย่างเหมาะสมและชัดเจน	4. มีคู่มือและปฏิทินสำหรับการติดตามประเมินผลการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนอย่างเหมาะสมและชัดเจน
5. มีการติดตามและประเมินผลการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ตามมาตรฐานตัวชี้วัดที่กำหนดไว้	5. มีการติดตามและประเมินผลการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ตามมาตรฐานตัวชี้วัดที่กำหนดไว้
6. มีการปรับปรุงการดำเนินงานจากผลการประเมินเพื่อการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง	6. มีการปรับปรุงการดำเนินงานการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุน โดยพิจารณาจากผลการประเมิน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง

### ตอนที่ 3 ผลการประเมินแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

ผลการประเมินแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ในด้านความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ มีรายละเอียดดังปรากฏดังตารางที่ 33 - 36

ตารางที่ 33 แสดงผลการประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ด้านการวางแผน

รายการ	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. จัดทำแผนการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน โดยเน้นกระบวนการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในมหาวิทยาลัยฯ และดำเนินการจัดทำแผนให้สอดคล้องและครอบคลุมกับนโยบายด้านดิจิทัลทั้งในระดับชาติ ระดับท้องถิ่น และระดับหน่วยงาน	4.60	0.67	มากที่สุด	4.53	0.63	มากที่สุด	4.70	0.47	มากที่สุด
2. กำหนดทักษะด้านดิจิทัลที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนตามมาตรฐานสากลที่ครอบคลุมทักษะขั้นพื้นฐานและทักษะเฉพาะทาง เช่น ทักษะการใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีดิจิทัล ความรู้ความเข้าใจประเด็นทางจริยธรรมและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการกระทำความผิดทางคอมพิวเตอร์และการใช้งานดิจิทัล เป็นต้น	4.67	0.66	มากที่สุด	4.53	0.68	มากที่สุด	4.77	0.43	มากที่สุด
3. มีการวางแผนการพัฒนาทักษะดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนที่ครอบคลุมและเชื่อมโยงกันใน 3 ระดับ (POP) คือ 1) Policy การวางแผนในระดับนโยบาย 2) Organization การวางแผนในระดับหน่วยงาน และ 3) Person การวางแผนในระดับบุคคล	4.70	0.53	มากที่สุด	4.53	0.78	มากที่สุด	4.57	0.73	มากที่สุด

ตารางที่ 33 (ต่อ)

รายการ	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
4. มีการวางแผนเพื่อนำแผนการพัฒนาทักษะดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนไปสู่การปฏิบัติจริง	4.57	0.50	มากที่สุด	4.43	0.73	มาก	4.60	0.62	มากที่สุด
5. กำหนดเป้าหมายความสำเร็จของการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนใน 3 ระดับ (POP) คือ 1) Policy ระดับนโยบาย 2) Organization ระดับหน่วยงาน และ 3) Person ระดับบุคคลที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์กร	4.53	0.63	มากที่สุด	4.30	0.75	มาก	4.53	0.68	มากที่สุด
6. มีการกำหนดพันธกิจในระดับมหาวิทยาลัยฯ และระดับหน่วยงาน ที่เน้นการบริหารจัดการด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ทันสมัย ด้วยหลักธรรมาภิบาลที่เอื้อต่อการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุน	4.50	0.63	มาก	4.50	0.68	มาก	4.67	0.55	มากที่สุด

จากตารางที่ 33 ผลการประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ด้านการวางแผน พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาในรายด้านสรุปได้ดังนี้

ด้านความเหมาะสม พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมากที่สุด ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ได้แก่ มีการวางแผนการพัฒนาทักษะดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนที่ครอบคลุมและเชื่อมโยงกันใน 3 ระดับ (POP) คือ 1) Policy การวางแผนในระดับนโยบาย 2) Organization การวางแผนในระดับหน่วยงาน และ 3) Person การวางแผนในระดับบุคคล ( $\bar{X} = 4.70$ ) รองลงมา ได้แก่ กำหนดทักษะด้านดิจิทัลที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนตามมาตรฐานสากลที่ครอบคลุมทักษะขั้นพื้นฐานและทักษะเฉพาะทาง เช่น ทักษะการใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีดิจิทัล ความรู้ความเข้าใจประเด็นทางจริยธรรมและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการกระทำ ความผิดทางคอมพิวเตอร์และการใช้งานดิจิทัล เป็นต้น ( $\bar{X} = 4.67$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่นๆ ได้แก่ มีการกำหนดพันธกิจในระดับมหาวิทยาลัยฯ และระดับหน่วยงาน ที่เน้นการบริหารจัดการด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ทันสมัย ด้วยหลักธรรมาภิบาลที่เอื้อต่อการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุน ( $\bar{X} = 4.50$ )

ด้านความเป็นไปได้ พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน 3 ข้อคือ จัดทำแผนการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน โดยเน้นกระบวนการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในมหาวิทยาลัยฯ และดำเนินการ

จัดทำแผนให้สอดคล้องและครอบคลุมกับนโยบายด้านดิจิทัลทั้งในระดับชาติ ระดับท้องถิ่น และระดับหน่วยงาน ( $\bar{X} = 4.53$ ) กำหนดทักษะด้านดิจิทัลที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนตามมาตรฐานสากลที่ครอบคลุมทักษะขั้นพื้นฐานและทักษะเฉพาะทาง เช่น ทักษะการใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีดิจิทัล ความรู้ความเข้าใจประเด็นทางจริยธรรมและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการกระทำความผิดทางคอมพิวเตอร์และการทำงานดิจิทัล เป็นต้น ( $\bar{X} = 4.53$ ) มีการวางแผนการพัฒนาทักษะดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนที่ครอบคลุมและเชื่อมโยงกันใน 3 ระดับ (POP) คือ 1) Policy การวางแผนในระดับนโยบาย 2) Organization การวางแผนในระดับหน่วยงาน และ 3) Person การวางแผนในระดับบุคคล ( $\bar{X} = 4.53$ ) รองลงมา ได้แก่ มีการกำหนดพันธกิจในระดับมหาวิทยาลัยฯ และระดับหน่วยงาน ที่เน้นการบริหารจัดการด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ทันสมัย ด้วยหลักธรรมาภิบาลที่เอื้อต่อการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุน ( $\bar{X} = 4.50$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่นๆ ได้แก่ กำหนดเป้าหมายความสำเร็จของการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนใน 3 ระดับ (POP) คือ 1) Policy ระดับนโยบาย 2) Organization ระดับหน่วยงาน และ 3) Person ระดับบุคคลที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์กร ( $\bar{X} = 4.30$ )

ด้านความเป็นประโยชน์ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมากที่สุด ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ได้แก่ กำหนดทักษะด้านดิจิทัลที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนตามมาตรฐานสากลที่ครอบคลุมทักษะขั้นพื้นฐานและทักษะเฉพาะทาง เช่น ทักษะการใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีดิจิทัล ความรู้ความเข้าใจประเด็นทางจริยธรรมและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการกระทำความผิดทางคอมพิวเตอร์และการทำงานดิจิทัล เป็นต้น ( $\bar{X} = 4.77$ ) รองลงมา ได้แก่ จัดทำแผนการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน โดยเน้นกระบวนการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในมหาวิทยาลัยฯ และดำเนินการจัดทำแผนให้สอดคล้องและครอบคลุมกับนโยบายด้านดิจิทัลทั้งในระดับชาติ ระดับท้องถิ่น และระดับหน่วยงาน ( $\bar{X} = 4.70$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่นๆ ได้แก่ กำหนดเป้าหมายความสำเร็จของการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนใน 3 ระดับ (POP) คือ 1) Policy ระดับนโยบาย 2) Organization ระดับหน่วยงาน และ 3) Person ระดับบุคคลที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์กร ( $\bar{X} = 4.53$ )

เมื่อพิจารณาตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ แสดงว่าแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ด้านการวางแผน ทุกรายการ มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์

ตารางที่ 34 แสดงผลการประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์  
ของแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน  
มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ด้านการจัดองค์การ

รายการ	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. จัดให้มีหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุน โดยมีคณะทำงานจากหน่วยงานภายในต่างๆ ทั้งจากคณะ ศูนย์/สำนัก	4.70	0.47	มากที่สุด	4.40	0.86	มาก	4.70	0.47	มากที่สุด
2. มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานที่รับผิดชอบในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนอย่างชัดเจน โดยนำระบบ KPI มาใช้ในการประเมินคุณภาพการบริหารจัดการ	4.53	0.57	มากที่สุด	4.33	0.71	มาก	4.50	0.57	มาก
3. สนับสนุนทรัพยากรสำหรับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน เช่น จัดสรรงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ รวมถึงซอฟต์แวร์สำเร็จรูป (Software Packages) อย่างเหมาะสม โดยมีการสำรวจความต้องการจำเป็นของบุคคล หน่วยงาน และมหาวิทยาลัย	4.53	0.68	มากที่สุด	3.87	1.00	มาก	4.57	0.63	มากที่สุด
4. สร้างเครือข่ายร่วมกับองค์กรทั้งภายในและภายนอกที่มีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงาน เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การปฏิบัติงานและเรียนรู้ร่วมกัน	4.70	0.47	มากที่สุด	4.13	0.90	มาก	4.63	0.56	มากที่สุด
5. มีการประสานงานและให้ความร่วมมือในการทำงานร่วมกันระหว่างเครือข่ายทั้งหน่วยงานของ รัฐและเอกชน	4.50	0.57	มาก	4.13	0.78	มาก	4.50	0.63	มาก

จากตารางที่ 34 ผลการประเมินความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ ของแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ด้านการจัดองค์การ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดถึงมากที่สุด เมื่อพิจารณาในรายด้าน สรุปได้ดังนี้

ด้านความเหมาะสม พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมากที่สุด ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2 ข้อคือ จัดให้มีหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุน โดยมีคณะทำงานจากหน่วยงานภายในต่างๆ ทั้งจากคณะ ศูนย์/สำนัก ( $\bar{X} = 4.70$ ) และ สร้างเครือข่ายร่วมกับองค์กรทั้งภายในและภายนอกที่มีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงาน เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์การปฏิบัติงานและเรียนรู้ร่วมกัน ( $\bar{X} =$

4.70) รองลงมา ได้แก่ มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานที่รับผิดชอบในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนอย่างชัดเจน โดยนำระบบ KPI มาใช้ในการประเมินคุณภาพการบริหารจัดการ ( $\bar{X} = 4.53$ ) และสนับสนุนทรัพยากรสำหรับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน เช่น จัดสรรงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ รวมถึงซอฟต์แวร์สำเร็จรูป (Software Packages) อย่างเหมาะสม โดยมีการสำรวจความต้องการจำเป็นของบุคคลหน่วยงาน และมหาวิทยาลัย ( $\bar{X} = 4.53$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่นๆ ได้แก่ มีการประสานงานและให้ความร่วมมือในการทำงานร่วมกันระหว่างเครือข่ายทั้งหน่วยงานของรัฐและเอกชน ( $\bar{X} = 4.50$ )

ด้านความเป็นไปได้ พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ได้แก่ จัดให้มีหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุน โดยมีคณะทำงานจากหน่วยงานภายในต่างๆ ทั้งจากคณะ ศูนย์/สำนัก ( $\bar{X} = 4.40$ ) รองลงมาคือ มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานที่รับผิดชอบในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนอย่างชัดเจน โดยนำระบบ KPI มาใช้ในการประเมินคุณภาพการบริหารจัดการ ( $\bar{X} = 4.33$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่นๆ ได้แก่ สนับสนุนทรัพยากรสำหรับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน เช่น จัดสรรงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ รวมถึงซอฟต์แวร์สำเร็จรูป (Software Packages) อย่างเหมาะสม โดยมีการสำรวจความต้องการจำเป็นของบุคคลหน่วยงาน และมหาวิทยาลัย ( $\bar{X} = 3.87$ )

ด้านความเป็นประโยชน์ พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมากที่สุด ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ได้แก่ จัดให้มีหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุน โดยมีคณะทำงานจากหน่วยงานภายในต่างๆ ทั้งจากคณะ ศูนย์/สำนัก ( $\bar{X} = 4.70$ ) รองลงมา ได้แก่ สร้างเครือข่ายร่วมกับองค์กรทั้งภายในและภายนอกที่มีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงาน เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์การปฏิบัติงานและเรียนรู้ร่วมกัน ( $\bar{X} = 4.63$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่นๆ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน 2 ข้อ ได้แก่ มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานที่รับผิดชอบในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนอย่างชัดเจน โดยนำระบบ KPI มาใช้ในการประเมินคุณภาพการบริหารจัดการ ( $\bar{X} = 4.50$ ) และ มีการประสานงานและให้ความร่วมมือในการทำงานร่วมกันระหว่างเครือข่ายทั้งหน่วยงานของรัฐและเอกชน ( $\bar{X} = 4.50$ )

เมื่อพิจารณาตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ แสดงว่าแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ด้านการจัดการองค์การทุกข้อ มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์

ตารางที่ 35 แสดงผลการประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์  
ของแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน  
มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ด้านการนำ

รายการ	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. กำหนดนโยบายในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรที่ชัดเจน โดยใช้หลักการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม	4.67	0.61	มากที่สุด	4.37	0.72	มาก	4.67	0.61	มากที่สุด
2. มีการเสริมสร้างบรรยากาศและการสร้างแรงจูงใจที่ดี เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล และนำทักษะด้านดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง	4.63	0.67	มากที่สุด	4.57	0.63	มากที่สุด	4.70	0.53	มากที่สุด
3. ผู้บริหารและหัวหน้างานทุกระดับปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อบุคลากรสายสนับสนุน โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะดิจิทัล และการใช้เครื่องมือดิจิทัลในการปฏิบัติงาน	4.70	0.47	มากที่สุด	4.33	0.71	มาก	4.77	0.43	มากที่สุด
4. มีการสร้างความเข้าใจกับบุคลากรในทุกระดับถึงความสำคัญของการพัฒนาทักษะดิจิทัล และการเปลี่ยนแปลงไปสู่หน่วยงานในยุคดิจิทัล	4.63	0.56	มากที่สุด	4.53	0.63	มากที่สุด	4.70	0.53	มากที่สุด
5. ผู้บริหารสร้างวัฒนธรรมองค์กรและค่านิยมร่วมของบุคลากรสายสนับสนุนให้มีทัศนคติที่ดีต่อการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ	4.57	0.63	มากที่สุด	4.23	0.90	มาก	4.67	0.55	มากที่สุด
6. สนับสนุนให้บุคลากรมีโอกาสเข้าถึงเทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัยได้ง่ายและสะดวก เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการปฏิบัติงาน	4.70	0.47	มากที่สุด	4.53	0.78	มากที่สุด	4.77	0.43	มากที่สุด
7. มีการส่งเสริมให้บุคลากรสายสนับสนุนทุกคนได้รับการฝึกทักษะด้านดิจิทัลที่สอดคล้องกับงานที่ปฏิบัติ โดยเน้นความสามารถขั้นสูงในการใช้งานกลุ่มโปรแกรมพื้นฐานสำนักงาน ความสามารถในการใช้งานระบบคลาวด์และอินเทอร์เน็ต แอปพลิเคชันต่างๆ รวมไปถึงองค์ความรู้ในเชิงกฎหมายและจริยธรรมด้านดิจิทัล เพื่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ	4.77	0.43	มากที่สุด	4.47	0.86	มาก	4.73	0.52	มากที่สุด



ตารางที่ 35 (ต่อ)

รายการ	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
8. มีการจัดทำแพลตฟอร์มดิจิทัลกลางที่มีประสิทธิภาพ เพื่อเป็นสื่อกลางในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับทักษะดิจิทัล และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ของบุคลากรสายสนับสนุน	4.77	0.43	มากที่สุด	4.47	0.68	มาก	4.67	0.55	มากที่สุด
9. มีการส่งเสริมทักษะและประสบการณ์ของบุคลากรสายสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง โดยการจัดให้มีการฝึกอบรม การศึกษาดูงาน และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการพัฒนาทักษะดิจิทัล เพื่อการปฏิบัติงาน	4.63	0.61	มากที่สุด	4.37	0.81	มาก	4.70	0.53	มากที่สุด
10. เสริมสร้างการทำงานเป็นทีมภายในหน่วยงาน โดยกำหนดบุคลากรที่มีระดับทักษะดิจิทัลที่ต่างกันให้รับผิดชอบโครงการหรือกิจกรรมเพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และพัฒนาความสามารถทางด้านดิจิทัล โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน	4.43	0.63	มาก	4.23	0.82	มาก	4.50	0.68	มาก

จากตารางที่ 35 ผลการประเมินความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ ของแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ด้านการนำ พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาในรายด้าน สรุปได้ดังนี้

ด้านความเหมาะสม พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมากที่สุด ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2 ข้อ ได้แก่ มีการส่งเสริมให้บุคลากรสายสนับสนุนทุกคนได้รับการฝึกทักษะด้านดิจิทัลที่สอดคล้องกับงานที่ปฏิบัติ โดยเน้นความสามารถขั้นสูงในการใช้งานกลุ่มโปรแกรมพื้นฐานสำนักงาน ความสามารถในการใช้งานระบบคลาวด์และอินเทอร์เน็ต แอปพลิเคชันต่างๆ รวมไปถึงองค์ความรู้ในเชิงกฎหมายและจริยธรรมด้านดิจิทัล เพื่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 4.77$ ) และมีการจัดทำแพลตฟอร์มดิจิทัลกลางที่มีประสิทธิภาพ เพื่อเป็นสื่อกลางในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับทักษะดิจิทัล และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ของบุคลากรสายสนับสนุน ( $\bar{X} = 4.77$ ) รองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารและหัวหน้างานทุกระดับปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อบุคลากรสายสนับสนุน โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะดิจิทัล และการใช้เครื่องมือดิจิทัลในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.70$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่นๆ ได้แก่ เสริมสร้างการทำงานเป็นทีมภายในหน่วยงาน โดยกำหนดบุคลากรที่มีระดับทักษะดิจิทัลที่ต่างกันให้รับผิดชอบโครงการหรือกิจกรรมเพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และพัฒนาความสามารถทางด้านดิจิทัล โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.43$ )

ด้านความเป็นไปได้ พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ได้แก่ มีการเสริมสร้างบรรยากาศและการสร้างแรงจูงใจที่ดี เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล และนำทักษะด้านดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 4.57$ ) รองลงมาได้แก่ มีการสร้างความเข้าใจกับบุคลากรในทุกระดับถึงความสำคัญของการพัฒนาทักษะดิจิทัล และการเปลี่ยนแปลงไปสู่หน่วยงานในยุคดิจิทัล ( $\bar{X} = 4.53$ ) และ สนับสนุนให้บุคลากรมีโอกาสเข้าถึงเทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัยได้ง่ายและสะดวก เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.53$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่นๆ ได้แก่ ผู้บริหารสร้างวัฒนธรรมองค์กรและค่านิยมร่วมของบุคลากรสายสนับสนุนให้มีทัศนคติที่ดีต่อการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 4.23$ )

ด้านความเป็นประโยชน์ พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมากที่สุด ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน 2 ข้อ ได้แก่ ผู้บริหารและหัวหน้างานทุกระดับปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อบุคลากรสายสนับสนุน โดยการให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะดิจิทัล และการใช้เครื่องมือดิจิทัลในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.77$ ) และสนับสนุนให้บุคลากรมีโอกาสเข้าถึงเทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัยได้ง่ายและสะดวก เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.77$ ) รองลงมา ได้แก่ มีการส่งเสริมให้บุคลากรสายสนับสนุนทุกคนได้รับการฝึกทักษะด้านดิจิทัลที่สอดคล้องกับงานที่ปฏิบัติ โดยเน้นความสามารถขั้นสูงในการใช้งานกลุ่มโปรแกรมพื้นฐานสำนักงาน ความสามารถในการใช้งานระบบคลาวด์และอินเทอร์เน็ต แอปพลิเคชันต่างๆ รวมไปถึงองค์ความรู้ในเชิงกฎหมายและจริยธรรมด้านดิจิทัล เพื่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 4.73$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่นๆ ได้แก่ เสริมสร้างการทำงานเป็นทีมภายในหน่วยงาน โดยกำหนดบุคลากรที่มีระดับทักษะดิจิทัลที่ต่างกันให้รับผิดชอบโครงการหรือกิจกรรมเพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และพัฒนาความสามารถทางด้านดิจิทัล โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.50$ )

เมื่อพิจารณาตามเกณฑ์การประเมินที่กำหนดไว้ แสดงว่าแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ด้านการนำทุกข้อ มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์

ตารางที่ 36 แสดงผลการประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์  
ของแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน  
มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ด้านการควบคุม

รายการ	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. มีการกำหนดตัวชี้วัดทักษะด้านดิจิทัลที่ครอบคลุม ทั้ง 3 ระดับ (POP) คือ 1) Policy ระดับนโยบาย 2) Organization ระดับหน่วยงาน และ 3) Person ระดับบุคคล อย่างเหมาะสมและชัดเจน	4.57	0.68	มากที่สุด	4.47	0.73	มาก	4.53	0.82	มากที่สุด
2. จัดให้มีคณะกรรมการติดตามตรวจสอบผลการ ดำเนินงานการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล ใน 3 ระดับ ทั้งระดับมหาวิทยาลัยฯ ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคล โดยมีคณะกรรมการที่เชี่ยวชาญ ด้านดิจิทัลที่มาจากต่างหน่วยงานคณะกรรมการที่ เชี่ยวชาญด้านดิจิทัลที่มาจากต่างหน่วยงาน	4.50	0.68	มาก	4.33	0.80	มาก	4.47	0.78	มาก
3. มีระบบกลไกการติดตามผลการปฏิบัติงานของ หน่วยงานผู้รับผิดชอบและของบุคลากรที่ เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของ บุคลากรสายสนับสนุน	4.57	0.63	มากที่สุด	4.30	0.84	มาก	4.33	0.80	มาก
4. มีคู่มือและปฏิทินสำหรับการติดตามประเมินผล การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงาน ของบุคลากรสายสนับสนุนอย่างเหมาะสมและ ชัดเจน	4.67	0.61	มากที่สุด	4.53	0.57	มากที่สุด	4.60	0.62	มากที่สุด
5. มีการติดตามและประเมินผลการพัฒนาทักษะด้าน ดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสาย สนับสนุน ตามมาตรฐานตัวชี้วัดที่กำหนดไว้	4.57	0.63	มากที่สุด	4.50	0.68	มาก	4.50	0.63	มาก
6. มีการปรับปรุงการดำเนินงานการพัฒนาทักษะ ด้านดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุน โดย พิจารณาจากผลการประเมิน เพื่อนำไปสู่การ พัฒนาทักษะด้านดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง	4.63	0.61	มากที่สุด	4.43	0.77	มาก	4.63	0.61	มากที่สุด

จากตารางที่ 36 ผลการประเมินความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ ของแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ด้านการควบคุม พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาในรายด้าน สรุปได้ดังนี้

ด้านความเหมาะสม พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมากที่สุด ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ได้แก่ มีคู่มือและปฏิทินสำหรับการติดตามประเมินผลการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนอย่างเหมาะสมและชัดเจน ( $\bar{X} = 4.67$ ) รองลงมา ได้แก่ มีการปรับปรุงการ

ดำเนินการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุน โดยพิจารณาจากผลการประเมิน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 4.63$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่นๆ ได้แก่ จัดให้มีคณะกรรมการติดตามตรวจสอบผลการดำเนินการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล ใน 3 ระดับ ทั้งระดับมหาวิทยาลัยฯ ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคล โดยมีคณะกรรมการที่เชี่ยวชาญด้านดิจิทัลที่มาจากต่างหน่วยงานคณะกรรมการที่เชี่ยวชาญด้านดิจิทัลที่มาจากต่างหน่วยงาน ( $\bar{X} = 4.50$ )

ด้านความเป็นไปได้ พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ได้แก่ มีคู่มือและปฏิทินสำหรับการติดตามประเมินผลการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนอย่างเหมาะสมและชัดเจน ( $\bar{X} = 4.53$ ) รองลงมา ได้แก่ มีการติดตามและประเมินผลการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ตามมาตรฐานตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ ( $\bar{X} = 4.50$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่นๆ ได้แก่ มีระบบกลไกการติดตามผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานผู้รับผิดชอบและของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุน ( $\bar{X} = 4.30$ )

ด้านความเป็นประโยชน์ พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมากที่สุด ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ได้แก่ มีการปรับปรุงการดำเนินการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุน โดยพิจารณาจากผลการประเมิน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 4.63$ ) รองลงมา ได้แก่ มีคู่มือและปฏิทินสำหรับการติดตามประเมินผลการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนอย่างเหมาะสมและชัดเจน ( $\bar{X} = 4.60$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่นๆ ได้แก่ มีระบบกลไกการติดตามผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานผู้รับผิดชอบและของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุน ( $\bar{X} = 4.33$ )

เมื่อพิจารณาตามเกณฑ์การประเมินที่กำหนดไว้ แสดงว่าแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ด้านการควบคุมทุกข้อ มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์

#### ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรเพิ่มเติม ดังนี้

1. ในการจัดทำแผนการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน นอกจากการคำนึงถึงความสอดคล้องและครอบคลุมกับนโยบายด้านดิจิทัลในระดับชาติ ระดับท้องถิ่น และระดับหน่วยงาน ควรต้องนำข้อมูลด้านดิจิทัลในระดับสากลมาร่วมพิจารณาด้วย เพื่อเตรียมความพร้อมมหาวิทยาลัยสู่ระดับสากล
2. เนื่องจากพื้นฐานองค์ความรู้ในทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรในแต่ละตำแหน่งงานมีความแตกต่างกัน ควรจัดกลุ่มของบุคลากรตามระดับทักษะ เพื่อวางแผนและกำหนดทักษะตามระดับพื้นฐานความรู้ด้านดิจิทัลที่แตกต่างกัน
3. การกำหนดทักษะด้านดิจิทัลที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ควรนำเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติราชการ (A2) มาพิจารณาความสอดคล้อง โดยเน้นทักษะด้านดิจิทัลให้เป็นทักษะการใช้เครื่องมือพื้นฐานที่ทุกตำแหน่งงานมีโอกาสได้ใช้ในการปฏิบัติงาน หรือควรกำหนดทักษะด้านดิจิทัลของแต่ละตำแหน่งงานที่แตกต่างกันอย่างชัดเจน โดยนอกจากทักษะ

ดิจิทัลทั่วไปแล้ว ควรเพิ่มเติมทักษะดิจิทัลเฉพาะงานเข้าไปด้วย จะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

4. การฝึกอบรมจากภายนอก หรือการศึกษาดูงานอาจเกี่ยวข้องกับการจัดสรรงบประมาณ เนื่องจากโดยส่วนมากเห็นว่าทักษะดิจิทัลเป็นทักษะเสริมไม่ใช่ภาระงานหลัก ทำให้การศึกษาดูงาน หรือการฝึกอบรมของแต่ละหน่วยงานหรือบุคคลส่วนใหญ่ไปมุ่งเน้นที่ภาระงานหลักของตนเอง มากกว่าส่วนที่เป็นทักษะดิจิทัลหรือทักษะเสริมอื่นๆ

5. ควรมีการรายงานผลการดำเนินงานการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลอย่างต่อเนื่องในทุก  
ระดับ

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร มีวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงาน ความต้องการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงาน และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงาน ของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร 2) เพื่อหาแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร 3) เพื่อประเมินแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ดำเนินการเป็น 3 ขั้นตอน ได้แก่

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงาน ความต้องการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงาน และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร โดยการศึกษาทักษะด้านดิจิทัล และความต้องการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงาน ศึกษาใน 4 ด้านประกอบด้วย (1) ด้านความสามารถ (2) ด้านความรู้ (3) ด้านประสบการณ์ (4) ด้านคุณลักษณะ และศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ประกอบด้วย ปัจจัยภายใน 6 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านผู้บริหารและบุคลากร (2) ด้านโครงสร้างองค์กร (3) ด้านวัสดุและอุปกรณ์ (4) ด้านการเงินและงบประมาณ (5) ด้านการบริหารจัดการ (6) ด้านวัฒนธรรมองค์กร และปัจจัยภายนอก 5 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านเทคโนโลยี (2) ด้านสังคมและวัฒนธรรม (3) ด้านนโยบายและการเมือง (4) กฎหมาย (5) ด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ซึ่งเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ที่เป็นบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร จำนวน 159 คน ประกอบด้วยบุคลากรสายสนับสนุนในตำแหน่ง ข้าราชการ จำนวน 4 คน พนักงานมหาวิทยาลัย จำนวน 69 คน พนักงานราชการ จำนวน 17 คน ลูกจ้างประจำ จำนวน 2 คน และเจ้าหน้าที่ประจำตามสัญญาจ้าง จำนวน 67 คน โดยใช้แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่ หาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ขั้นตอนที่ 2 การหาแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร โดยผู้วิจัยทำการยกร่างแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุน จากนั้นสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล จำนวน 17 คน ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และประสบการณ์ด้านการบริหารงานบุคคล จำนวน 4 คน ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และประสบการณ์ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล จำนวน 4 คน ผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร จำนวน 5 คน และบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรที่มีตำแหน่งทางการบริหาร จำนวน 4 คน โดยให้ตรวจสอบความเหมาะสมของร่างแนวทางฯ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบประเมินจากผู้ให้ข้อมูลจำนวน 30 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร จำนวน 10 คน ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารบุคคลหรือด้านดิจิทัล 10 คน บุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ที่มีตำแหน่งทางการบริหาร จำนวน 10 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

## สรุปผลการวิจัย

1. ทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงาน ความต้องการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงาน และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

1.1 ทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

### 1.1.1 ด้านความสามารถ

บุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร สามารถนำความรู้และประสบการณ์ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้เพื่อพัฒนางานและพัฒนาองค์กร สามารถเรียนรู้ และทำความเข้าใจเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อให้สามารถเข้าถึงดิจิทัลได้ และสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และสื่อดิจิทัลในการทำงานร่วมกับผู้อื่นอยู่ในระดับมาก

### 1.1.2 ด้านความรู้

บุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร มีความเข้าใจในพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัย มีความเข้าใจถึงการประยุกต์ใช้ดิจิทัลโดยที่ไม่เน้นงานเอกสาร เน้นการทำงานเป็นทีมในระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต และมีความเข้าใจเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่และการทำงานร่วมกันอยู่ในระดับมาก

### 1.1.3 ด้านประสบการณ์

บุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร มีความคุ้นเคยกับการใช้งานดิจิทัลในการปฏิบัติงานและในชีวิตประจำวัน อย่างถูกต้องและปลอดภัย รวมถึงมีประสบการณ์ด้านการปฏิบัติตามนโยบาย ยุทธศาสตร์ แผนหรือกลยุทธ์ขององค์กรอยู่ในระดับปานกลาง

### 1.1.4 ด้านคุณลักษณะ

บุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร มีคุณลักษณะในการยอมรับความคิดเห็นจากผู้อื่น เรียนรู้จากผู้อื่น หรือหาแหล่งเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และสามารถเรียนรู้ได้จากทุกสถานการณ์ มีการพัฒนาตนเองให้มีคุณธรรม และจริยธรรมในการใช้สื่อดิจิทัลและการปฏิบัติงาน รวมถึงมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอให้สามารถคิดวิเคราะห์ แก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถรับมือได้กับอุปสรรคต่าง ๆ อยู่ในระดับมาก

1.2 ความต้องการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

### 1.2.1 ด้านความสามารถ

บุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร มีความต้องการที่จะพัฒนาความสามารถขั้นสูงในใช้งานกลุ่มโปรแกรมพื้นฐานสำนักงาน ความสามารถในการใช้งานระบบคลาวด์และอินเทอร์เน็ต ให้มีประสิทธิภาพ ถูกต้องและปลอดภัย ความสามารถในการใช้งานแอปพลิเคชัน และสื่อสังคมออนไลน์เพื่อสนับสนุนทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ และความสามารถในการใช้งานกลุ่มโปรแกรมสร้างสื่อดิจิทัล เช่น โปรแกรมสร้างเว็บเพจ โปรแกรมตกแต่งภาพ และโปรแกรมตัดต่อสื่อภาพเคลื่อนไหว อยู่ในระดับมาก

### 1.2.2 ด้านความรู้

บุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร มีความต้องการที่จะพัฒนาความรู้ความเข้าใจในเรื่องดิจิทัลขั้นพื้นฐาน ความรู้ความเข้าใจประเด็นทางจริยธรรมและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการกระทำความผิดทางคอมพิวเตอร์และการใช้งานดิจิทัล และความรู้ความเข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับ Big Data, AI, Metaverse อยู่ในระดับมาก

### 1.2.3 ด้านประสบการณ์

บุคลากรสายสนับสนุน ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร มีความต้องการที่จะได้รับสนับสนุนให้เข้ารับการอบรมเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงาน การจัดโครงการศึกษาดูงาน หรือการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ด้านการปฏิบัติงานของบุคลากรกับหน่วยงานต่าง ๆ ที่มีการปรับเปลี่ยนเป็นหน่วยงานดิจิทัล รวมไปถึงการมอบหมายงาน โครงการ หรือกิจกรรมใหม่ๆ ที่ใช้ทักษะด้านดิจิทัลให้รับผิดชอบ นอกเหนือจากงานประจำ อยู่ในระดับมาก

### 1.2.4 ด้านคุณลักษณะ

บุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร มีความต้องการที่จะได้มีส่วนร่วมในการเสนอความคิดหรือกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานของหน่วยงานหรือมหาวิทยาลัย รวมไปถึงการได้รับการพัฒนาทักษะที่จำเป็นในยุคดิจิทัล เช่น ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ ความคิดสร้างสรรค์ การแก้ไขปัญหา รวมไปถึงพัฒนาความสามารถในการสื่อสารและการทำงานเป็นทีมร่วมกับผู้อื่นในสภาวะการทำงานบนโลกเสมือนผ่านสื่อดิจิทัล อยู่ในระดับมาก

1.3 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

1.3.1 ปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

1.3.1.1 ด้านผู้บริหารและบุคลากร ได้แก่ ผู้บริหารและบุคลากรให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน และบุคลากรมีการพัฒนาตนเอง และพัฒนาทำงานที่ตนเองรับผิดชอบ ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ มีทักษะด้านดิจิทัลที่เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน, บุคลากรมีโอกาสใช้และเข้าถึงเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และสื่อดิจิทัลเอื้อต่อการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล และ บุคลากรส่วนใหญ่มี สมาร์ทโฟน แท็บเล็ต และอุปกรณ์ดิจิทัลอื่นๆ เอื้อต่อการพัฒนาทักษะดิจิทัล รวมถึงผู้บริหารและบุคลากรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงาน

1.3.1.2 ด้านโครงสร้างองค์กร ได้แก่ มีหน่วยงานหลักที่สามารถรับผิดชอบในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุน และมีการจัดโครงสร้างการบริหารงานที่เอื้อต่อการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนในระดับหน่วยงานและระดับมหาวิทยาลัย

1.3.1.3 ด้านการเงินและงบประมาณ ได้แก่ มีการจัดสรรงบประมาณสำหรับพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน เพื่อเสริมสร้างความรู้และทักษะด้านดิจิทัล มีงบประมาณเพียงพอในการจัดสรร เครื่องมือ อุปกรณ์ดิจิทัล และเทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัยสำหรับการใช้งาน และมีการจัดสรรงบประมาณไว้เพียงพอสำหรับการซ่อมบำรุง เครื่องมือและอุปกรณ์ดิจิทัล

1.3.1.4 ด้านวัสดุและอุปกรณ์ ได้แก่ สภาพแวดล้อมทางกายภาพภายในหน่วยงานและมหาวิทยาลัย มีความพร้อมและเอื้อต่อการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากร และมีการจัดหาเครื่องมือ อุปกรณ์ดิจิทัล และเทคโนโลยีดิจิทัลที่เพียงพอและอยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน

1.3.1.5 ด้านการบริหารจัดการ ได้แก่ มีการกำหนดนโยบายและแนวทางที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน มีการบริหารงานที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ ส่งเสริมและสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยในการปฏิบัติงาน รวมไปถึงมีการจัดทำแผนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลในระดับมหาวิทยาลัย ทั้งแผนระยะสั้นและระยะยาว

1.3.1.6 ด้านวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ มีการสร้างค่านิยมร่วมของบุคลากรให้มีความคิดที่ดี ต่อการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาเพื่อการปฏิบัติงาน และมีการสร้างค่านิยมร่วมของบุคลากรในการพัฒนาตนเองและการพัฒนาการปฏิบัติงาน

1.3.2 ปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

1.3.2.1 ด้านเทคโนโลยี ได้แก่ การมีโอกาสใช้และเข้าถึงเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และสื่อดิจิทัลเอื้อต่อการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล และการพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัลในปัจจุบันและอนาคต เอื้อต่อการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากร

1.3.2.2 ด้านสังคมและวัฒนธรรม ได้แก่ กระแสตื่นตัวของสังคมที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นกลไกสำคัญในการดำเนินชีวิตและการปฏิบัติงาน ส่งผลต่อการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากร และประชาชนในท้องถิ่นสามารถเข้าถึงเทคโนโลยีดิจิทัลมากขึ้น ทำให้เห็นความสำคัญของการใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัล

1.3.2.3 ด้านนโยบายและการเมือง ได้แก่ นโยบายของรัฐบาลเรื่องแนวคิดประเทศไทย 4.0 ซึ่งเป็นโมเดลขับเคลื่อนไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน เอื้อต่อการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากร นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ที่กำหนดทิศทางการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศที่ยั่งยืนโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเอื้อต่อการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากร และนโยบายการปฏิรูปการศึกษาของรัฐบาล ต้องการพัฒนาศูนย์การเรียนรู้โดยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนา เอื้อต่อการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากร

1.3.2.4 ด้านกฎหมาย ได้แก่ ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ เอื้อต่อการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากร แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย (พ.ศ.2563-2565) จุดเน้นที่ 1 เป็นการพัฒนาพื้นฐานเพื่อสนับสนุนการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล เอื้อต่อการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากร และแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม พ.ศ.2559 ที่มุ่งเน้นการสร้างสรรค์ และใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเต็มศักยภาพในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน เอื้อต่อการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากร รวมไปถึงพระราชบัญญัติ การบริหารงานและการให้บริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล พ.ศ. 2562 เอื้อต่อการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากร

1.3.2.5 ด้านสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ ได้แก่ มิมมหาวิทยาลัยมีพันธกิจที่เน้นการบริหารจัดการด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ทันสมัย โปร่งใส ด้วยหลักธรรมาภิบาล มีการพัฒนาอย่างก้าวหน้า ต่อเนื่องและยั่งยืน ทำให้เอื้อต่อการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากร รวมไปถึง มหาวิทยาลัยมีการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางด้านไอทีอย่างต่อเนื่อง ทำให้เอื้อต่อการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากร

## 2. การหาแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

2.1 แนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ด้านการวางแผน มี 6 แนวทาง ประกอบด้วย

2.1.1 จัดทำแผนการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน โดยเน้นกระบวนการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในมหาวิทยาลัยฯ และดำเนินการจัดทำแผนให้สอดคล้องและครอบคลุมกับนโยบายด้านดิจิทัลทั้งในระดับชาติ ระดับท้องถิ่น และระดับหน่วยงาน

2.1.2 กำหนดทักษะด้านดิจิทัลที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนตามมาตรฐานสากลที่ครอบคลุมทักษะขั้นพื้นฐานและทักษะเฉพาะทาง เช่น ทักษะการใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีดิจิทัล ความรู้ความเข้าใจประเด็นทางจริยธรรมและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการกระทำความผิดทางคอมพิวเตอร์และการใช้งานดิจิทัล เป็นต้น

2.1.3 มีการวางแผนการพัฒนาทักษะดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนที่ครอบคลุมและเชื่อมโยงกันใน 3 ระดับ (POP) คือ 1) การวางแผนในระดับนโยบาย (Policy) 2) การวางแผนในระดับหน่วยงาน (Organization) และ 3) การวางแผนในระดับบุคคล (Person)

2.1.4 มีการวางแผนเพื่อนำแผนการพัฒนาทักษะดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนไปสู่การปฏิบัติจริง

2.1.5 กำหนดเป้าหมายความสำเร็จของการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนใน 3 ระดับ (POP) คือ 1) ระดับนโยบาย (Policy) 2) ระดับหน่วยงาน (Organization) และ 3) ระดับบุคคล (Person) ที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์กร

2.1.6 มีการกำหนดพันธกิจในระดับมหาวิทยาลัยฯ และระดับหน่วยงาน ที่เน้นการบริหารจัดการด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ทันสมัย ด้วยหลักธรรมาภิบาลที่เอื้อต่อการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุน

2.2 แนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ด้านการจัดองค์การ มี 5 แนวทางประกอบด้วย

2.2.1 จัดให้มีหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุน โดยมีคณะทำงานจากหน่วยงานภายในต่างๆ ทั้งจากคณะ ศูนย์/สำนัก

2.2.2 มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานที่รับผิดชอบในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนอย่างชัดเจน โดยนาระบบ KPI มาใช้ในการประเมินคุณภาพการบริหารจัดการ

2.2.3 สนับสนุนทรัพยากรสำหรับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน เช่น จัดสรรงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ รวมถึงซอฟต์แวร์สำเร็จรูป (Software Packages) อย่างเหมาะสม โดยมีการสำรวจความต้องการจำเป็นของบุคคล หน่วยงาน และมหาวิทยาลัย

2.2.4 สร้างเครือข่ายร่วมกับองค์กรทั้งภายในและภายนอกที่มีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงาน เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์การปฏิบัติงานและเรียนรู้ร่วมกัน

2.2.5 มีการประสานงานและให้ความร่วมมือในการทำงานร่วมกันระหว่างเครือข่ายทั้งหน่วยงานของรัฐและเอกชน

2.3 แนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ด้านการนำ มี 10 แนวทาง ประกอบด้วย

2.3.1 กำหนดนโยบายในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรที่ชัดเจน โดยใช้หลักการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม

2.3.2 มีการเสริมสร้างบรรยากาศและการสร้างแรงจูงใจที่ดี เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล และนำทักษะด้านดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

2.3.3 ผู้บริหารและหัวหน้างานทุกระดับปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อบุคลากรสายสนับสนุน โดยการให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะดิจิทัล และการใช้เครื่องมือดิจิทัลในการปฏิบัติงาน

2.3.4 มีการสร้างความเข้าใจกับบุคลากรในทุกระดับถึงความสำคัญของการพัฒนาทักษะดิจิทัล และการเปลี่ยนแปลงไปสู่หน่วยงานในยุคดิจิทัล

2.3.5 ผู้บริหารสร้างวัฒนธรรมองค์กรและค่านิยมร่วมของบุคลากรสายสนับสนุน ให้มีทัศนคติที่ดีต่อการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

2.3.6 สนับสนุนให้บุคลากรมีโอกาสเข้าถึงเทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัยได้ง่ายและสะดวก เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการปฏิบัติงาน

2.3.7 มีการส่งเสริมให้บุคลากรสายสนับสนุนทุกคนได้รับการฝึกทักษะด้านดิจิทัลที่สอดคล้องกับงานที่ปฏิบัติ โดยเน้นความสามารถขั้นสูงในการใช้งานกลุ่มโปรแกรมพื้นฐานสำนักงาน

ความสามารถในการใช้งานระบบคลาวด์และอินเทอร์เน็ต แอปพลิเคชันต่างๆ รวมไปถึงองค์ความรู้ในเชิงกฎหมายและจริยธรรมด้านดิจิทัล เพื่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

2.3.8 มีการจัดทำแพลตฟอร์มดิจิทัลกลางที่มีประสิทธิภาพ เพื่อเป็นสื่อกลางในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับทักษะดิจิทัล และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ของบุคลากรสายสนับสนุน

2.3.9 มีการส่งเสริมทักษะและประสบการณ์ของบุคลากรสายสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง โดยการจัดให้มีการฝึกอบรม การศึกษาดูงาน และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการพัฒนาทักษะดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงาน

2.3.10 เสริมสร้างการทำงานเป็นทีมภายในหน่วยงาน โดยกำหนดบุคลากรที่มีระดับทักษะดิจิทัลที่ต่างกันให้รับผิดชอบโครงการหรือกิจกรรมเพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และพัฒนาความสามารถทางด้านดิจิทัล โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน

2.4 แนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ด้านการควบคุม มี 6 แนวทาง ประกอบด้วย

2.4.1 มีการกำหนดตัวชี้วัดทักษะด้านดิจิทัลที่ครอบคลุมทั้ง 3 ระดับ (POP) คือ 1) ระดับนโยบาย (Policy) 2) ระดับหน่วยงาน (Organization) และ 3) ระดับบุคคล (Person) อย่างเหมาะสมและชัดเจน

2.4.2 จัดให้มีคณะกรรมการติดตามตรวจสอบผลการดำเนินงานการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล ใน 3 ระดับ ทั้งระดับมหาวิทยาลัยฯ ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคล โดยมีคณะกรรมการที่เชี่ยวชาญด้านดิจิทัลที่มาจากต่างหน่วยงาน

2.4.3 มีระบบกลไกการติดตามผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานผู้รับผิดชอบและของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุน

2.4.4 มีคู่มือและปฏิทินสำหรับการติดตามประเมินผลการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนอย่างเหมาะสมและชัดเจน

2.4.5 มีการติดตามและประเมินผลการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ตามมาตรฐานตัวชี้วัดที่กำหนดไว้

2.4.6 มีการปรับปรุงการดำเนินงานการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุน โดยพิจารณาจากผลการประเมิน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง

### 3. การประเมินแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

3.1 ผลการประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ ของแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ด้านการวางแผน พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาในรายด้านสรุปได้ดังนี้

ด้านความเหมาะสม พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมากที่สุด ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ได้แก่ มีการวางแผนการพัฒนาทักษะดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนที่ครอบคลุมและเชื่อมโยงกันใน 3 ระดับ (POP) คือ 1) การวางแผนในระดับนโยบาย (Policy) 2) การวางแผนในระดับหน่วยงาน (Organization) และ 3) การวางแผนในระดับบุคคล (Person)

ด้านความเป็นไปได้ พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน 3 ข้อคือ จัดทำแผนการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน โดยเน้นกระบวนการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในมหาวิทยาลัยฯ และดำเนินการจัดทำแผนให้สอดคล้องและครอบคลุมกับนโยบายด้านดิจิทัลทั้งในระดับชาติ ระดับท้องถิ่น และระดับหน่วยงาน กำหนดทักษะด้านดิจิทัลที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนตามมาตรฐานสากลที่ครอบคลุมทักษะขั้นพื้นฐานและทักษะเฉพาะทาง เช่น ทักษะการใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีดิจิทัล ความรู้ความเข้าใจประเด็นทางจริยธรรมและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการกระทำ ความผิดพลาดคอมพิวเตอร์และการใช้งานดิจิทัล เป็นต้น มีการวางแผนการพัฒนาทักษะดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนที่ครอบคลุมและเชื่อมโยงกันใน 3 ระดับ (POP) คือ 1) การวางแผนในระดับนโยบาย (Policy) 2) การวางแผนในระดับหน่วยงาน (Organization) และ 3) การวางแผนในระดับบุคคล (Person)

ด้านความเป็นประโยชน์ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมากที่สุด ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ได้แก่ กำหนดทักษะด้านดิจิทัลที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนตามมาตรฐานสากลที่ครอบคลุมทักษะขั้นพื้นฐานและทักษะเฉพาะทาง เช่น ทักษะการใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีดิจิทัล ความรู้ความเข้าใจประเด็นทางจริยธรรมและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการกระทำ ความผิดพลาดคอมพิวเตอร์และการใช้งานดิจิทัล เป็นต้น

เมื่อพิจารณาตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ แสดงว่าแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ด้านการวางแผน ทุกข้อ มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์

3.2 ผลการประเมินความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ ของแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ด้านการจัดองค์การ พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาในรายด้าน สรุปได้ดังนี้

ด้านความเหมาะสม พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมากที่สุด ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน 2 ข้อคือ จัดให้มีหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุน โดยมีคณะทำงานจากหน่วยงานภายในต่างๆ ทั้งจากคณะ ศูนย์/สำนัก และ

สร้างเครือข่ายร่วมกับองค์กรทั้งภายในและภายนอกที่มีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงาน เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์การปฏิบัติงานและเรียนรู้ร่วมกัน

ด้านความเป็นไปได้ พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ จัดให้มีหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุน โดยมีคณะทำงานจากหน่วยงานภายในต่างๆ ทั้งจากคณะ ศูนย์/สำนัก

ด้านความเป็นประโยชน์ พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมากที่สุด ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ จัดให้มีหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุน โดยมีคณะทำงานจากหน่วยงานภายในต่างๆ ทั้งจากคณะ ศูนย์/สำนัก

เมื่อพิจารณาตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ แสดงว่าแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ด้านการจัดการองค์การทุกข้อ มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์

3.3 ผลการประเมินความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ ของแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ด้านการนำ พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาในรายด้าน สรุปได้ดังนี้

ด้านความเหมาะสม พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมากที่สุด ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน 2 ข้อ ได้แก่ มีการส่งเสริมให้บุคลากรสายสนับสนุนทุกคนได้รับการฝึกทักษะด้านดิจิทัลที่สอดคล้องกับงานที่ปฏิบัติ โดยเน้นความสามารถขั้นสูงในการใช้งานกลุ่มโปรแกรมพื้นฐานสำนักงาน ความสามารถในการใช้งานระบบคลาวด์และอินเทอร์เน็ต แอปพลิเคชันต่างๆ รวมไปถึงองค์ความรู้ในเชิงกฎหมายและจริยธรรมด้านดิจิทัล เพื่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และ มีการจัดทำแพลตฟอร์มดิจิทัลกลางที่มีประสิทธิภาพ เพื่อเป็นสื่อกลางในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับทักษะดิจิทัล และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ของบุคลากรสายสนับสนุน

ด้านความเป็นไปได้ พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ มีการเสริมสร้างบรรยากาศและการสร้างแรงจูงใจที่ดี เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล และนำทักษะด้านดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

ด้านความเป็นประโยชน์ พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมากที่สุด ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน 2 ข้อ ได้แก่ ผู้บริหารและหัวหน้างานทุกระดับปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อบุคลากรสายสนับสนุน โดยการให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะดิจิทัล และการใช้เครื่องมือดิจิทัลในการปฏิบัติงาน และ สนับสนุนให้บุคลากรมีโอกาสเข้าถึงเทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัยได้ง่ายและสะดวก เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการปฏิบัติงาน

เมื่อพิจารณาตามเกณฑ์การประเมินที่กำหนดไว้ แสดงว่าแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ด้านการนำทุกข้อ มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์

3.4 ผลการประเมินความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ ของแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ด้านการควบคุม พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาในรายด้าน สรุปได้ดังนี้

ด้านความเหมาะสม พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมากที่สุด ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ได้แก่ มีคู่มือและปฏิทินสำหรับการติดตามประเมินผลการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนอย่างเหมาะสมและชัดเจน

ด้านความเป็นไปได้ พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมากที่สุด ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ได้แก่ มีคู่มือและปฏิทินสำหรับการติดตามประเมินผลการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนอย่างเหมาะสมและชัดเจน

ด้านความเป็นประโยชน์ พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมากที่สุด ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ได้แก่ มีการปรับปรุงการดำเนินงานการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุน โดยพิจารณาจากผลการประเมิน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง

เมื่อพิจารณาตามเกณฑ์การประเมินที่กำหนดไว้ แสดงว่าแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ด้านการควบคุมทุกข้อ มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์

### อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยมีประเด็นสำคัญที่ผู้วิจัยนำมาอภิปรายตามลำดับ ดังนี้

#### 1. ทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงาน ความต้องการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

1.1 ทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ใน 4 ด้าน คือ ด้านความสามารถ ด้านความรู้ ด้านประสบการณ์ และด้านคุณลักษณะ พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.66$ ) อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาด้านที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ด้านคุณลักษณะ ด้านความสามารถ และด้านความรู้ ปรากฏว่าค่าเฉลี่ยไม่ได้สูงมากนัก ( $\bar{X} = 3.78$ ,  $\bar{X} = 3.68$ ,  $\bar{X} = 3.67$ ) ซึ่งแสดงว่าบุคลากรสายสนับสนุนมีทักษะด้านดิจิทัลอยู่แล้วบ้าง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะบุคลากรสายสนับสนุนซึ่งส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในช่วงระหว่าง 30 - 39 ปีที่มีความคุ้นเคยกับเทคโนโลยีดิจิทัล จากการใช้งานในชีวิตประจำวันและการปฏิบัติงาน ซึ่งมีทั้งคอมพิวเตอร์ สมาร์ทโฟน แท็บเล็ต เป็นต้น ทำให้มีความรู้ความเข้าใจและประสบการณ์ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล รวมถึงมีโอกาสเข้าถึงเทคโนโลยีดิจิทัล และสื่อดิจิทัลต่างๆ ได้ในตลอดเวลาทุกสถานที่ ประกอบกับมหาวิทยาลัยมีการพัฒนาศักยภาพ ทักษะ และสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับแผนการบริหารและการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน ประจำปีงบประมาณ 2563 มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร (มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร, 2562, หน้า 12-15) โดยมีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อสร้างผลิตภาพที่ดีแก่องค์กร และสังคม กลยุทธ์ที่ 2.1 ยกระดับบุคลากรสู่การเป็น Smart Working และ กลยุทธ์ที่ 2.2 พัฒนาบุคลากรให้มีองค์ความรู้เท่าทันระบบอัจฉริยะ เพื่อเตรียมพร้อมเข้าสู่มหาวิทยาลัยอัจฉริยะ ที่มุ่งเน้นการส่งเสริมศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุนเพื่อเพิ่มศักยภาพตามสมรรถนะวิชาชีพ และเพิ่มทักษะเกี่ยวกับเทคโนโลยีใหม่ โดยผลการวิจัยยังสอดคล้องกับ ชานนท์ อ่าวสินธ์ศิริ (2562, หน้า 63) ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับทักษะดิจิทัลของบุคลากรสาธารณสุขในสังกัดสำนักงาน

สาธารณสุขจังหวัดกระบี่ โดยผลการศึกษาพบว่าปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่ระดับการศึกษา อายุ ตำแหน่งในการปฏิบัติงาน และหน่วยงานที่ปฏิบัติงานปัจจุบัน มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับทักษะดิจิทัล ซึ่งพบว่ากลุ่มอายุ 20-35 ปี มีคะแนนทักษะดิจิทัลสูงกว่ากลุ่มอายุ 36-45 ปี และกลุ่มอายุ 45 ปี ขึ้นไป อาจเป็นเนื่องมาจากกลุ่มอายุ 20-35 ปี จัดอยู่ในกลุ่มอายุ Gen Y ซึ่งเป็นกลุ่มคนที่เติบโตมาพร้อมกับคอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ต และเทคโนโลยีและไอทีต่าง ๆ และจากการศึกษายังพบอีกว่าตำแหน่งสายสนับสนุนมีคะแนนทักษะดิจิทัลดีกว่าตำแหน่งวิชาการ ซึ่งอาจเนื่องมาจากตำแหน่งสายสนับสนุนได้รับการฝึกฝนเรื่องการใช้โปรแกรม การใช้งานดิจิทัลเพื่อการใช้งานในสำนักงานมากกว่าสายวิชาการ รวมทั้งมีลักษณะงานที่ต้องนำดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติทุกวันมากกว่าสายวิชาการ ทั้งนี้ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับผลสำรวจความพร้อมทักษะดิจิทัลจาก Global Digital Skills Index ซึ่งได้มีการสำรวจเพื่อชี้วัดความพร้อมด้านดิจิทัลของบุคลากรคนทำงานทั่วโลกกว่า 23,000 รายใน 19 ประเทศ รวมถึงผู้ร่วมตอบแบบสำรวจจากประเทศไทยกว่า 1,400 ราย เพื่อสำรวจมุมมองและทัศนคติของคนทำงานถึงความพร้อมด้านทักษะดิจิทัลที่สำคัญสำหรับธุรกิจในปัจจุบัน และในอีก 5 ปีข้างหน้า จากผลสำรวจพบว่า ผู้ตอบแบบสำรวจคนไทยมากกว่าครึ่งหรือร้อยละ 51 รู้สึกว่าตนมีทักษะด้านดิจิทัลที่เพียงพอสำหรับการทำงานในปัจจุบัน ซึ่งสูงกว่าเปอร์เซ็นต์เฉลี่ยของผู้ตอบแบบสำรวจทั่วโลก (ร้อยละ 40) โดยผู้ตอบแบบสำรวจคนไทยให้คะแนนความพร้อมต่อทักษะทางดิจิทัลของตนเองสูงที่สุดเป็นอันดับที่ 3 (48 จาก 100 คะแนน) จากทั้งหมด 19 ประเทศ โดย ร้อยละ 51 ของผู้ตอบแบบสำรวจคนไทยลงความเห็นว่า ตนเองมีความพร้อมด้านทักษะทางดิจิทัลสำหรับการทำงาน และอีกร้อยละ 39 พร้อมต่อการเรียนรู้ทักษะดิจิทัลใหม่ๆ (ฐานเศรษฐกิจ, 2565)

เมื่อพิจารณาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรเป็นรายด้าน พบว่า มีเพียงด้านเดียวที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง คือ ด้านประสบการณ์ ซึ่งน้อยกว่าทักษะด้านดิจิทัล ในด้านอื่นๆ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะบุคลากรสายสนับสนุนยังไม่ค่อยได้รับประสบการณ์เกี่ยวกับการประสานความร่วมมือหรือทำงานแบบเป็นเครือข่ายกับหน่วยงานของรัฐและเอกชน หรือการได้รับการศึกษาดูงาน หรือการแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับหน่วยงานต่าง ๆ ที่มีการปรับเปลี่ยนเป็นหน่วยงานดิจิทัลเท่าที่ควร ถึงแม้ว่าจะคุ้นเคยกับการใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัลในการปฏิบัติงานและในชีวิตประจำวันอย่างต่อเนื่องก็ตาม ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าด้านอื่นๆ ได้แก่ ด้านคุณลักษณะ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะบุคลากรสายสนับสนุนมีคุณลักษณะในการยอมรับความคิดเห็นจากผู้อื่น เรียนรู้จากผู้อื่น หรือหาแหล่งเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และสามารถเรียนรู้ได้จากทุกสถานการณ์ มีการพัฒนาตนเองให้มีคุณธรรม และจริยธรรมในการใช้สื่อดิจิทัลและการปฏิบัติงาน รวมถึงมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอให้สามารถคิดวิเคราะห์ แก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถรับมือได้กับอุปสรรคต่าง

1.2 ความต้องการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งแสดงให้เห็นว่าบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร มีความสำคัญในการพัฒนาตนเองให้มีทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานในทุก ๆ ด้าน ทั้งด้านความสามารถ ที่ต้องการที่จะพัฒนาความสามารถในใช้งานกลุ่มโปรแกรมพื้นฐานสำนักงานขั้นสูง ความสามารถในการใช้งานระบบคลาวด์ และอินเทอร์เน็ตให้มีประสิทธิภาพถูกต้องและปลอดภัย รวมถึงการใช้งานแอปพลิเคชัน และสื่อสังคม

ออนไลน์เพื่อสนับสนุนทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ในด้านความรู้ ที่ต้องการพัฒนาความรู้ ความเข้าใจในเรื่องดิจิทัลขั้นพื้นฐาน ประเด็นทางจริยธรรมและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการกระทำ ความผิดทางคอมพิวเตอร์และการใช้งานดิจิทัล ในด้านประสบการณ์ มีความต้องการที่จะได้รับการ สนับสนุนให้เข้ารับการอบรมเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงาน การจัดโครงการศึกษาดูงาน หรือการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ด้านการปฏิบัติงานของบุคลากรกับหน่วยงานต่าง ๆ ที่มีการ ปรับเปลี่ยนเป็นหน่วยงานดิจิทัล รวมไปถึงการมอบหมายงาน โครงการ หรือกิจกรรมใหม่ๆ ที่ใช้ ทักษะด้านดิจิทัลให้รับผิดชอบ นอกเหนือจากงานประจำ และในด้านคุณลักษณะ มีความต้องการที่จะ ได้มีส่วนร่วมในการเสนอความคิดหรือกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานของหน่วยงานหรือ มหาวิทยาลัย รวมไปถึงการได้รับการพัฒนาทักษะที่จำเป็นในยุคดิจิทัล เช่น ความสามารถในการคิด วิเคราะห์ ความคิดสร้างสรรค์ การแก้ไขปัญหา รวมไปถึงพัฒนาความสามารถในการสื่อสารและการ ทำงานเป็นที่ร่วมกับผู้อื่นในสภาวะการทำงานบนโลกเสมือนผ่านสื่อดิจิทัล ซึ่งสอดคล้องกับ พรโพลิน ตะเกาทอง (2562, หน้า 83-86) ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความต้องการในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของ เจ้าหน้าที่พัสดุ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี จังหวัดจันทบุรี โดยผลการวิจัยพบว่า เจ้าหน้าที่พัสดุ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี จังหวัดจันทบุรี มีความต้องการพัฒนาตนเองด้านทักษะดิจิทัลด้าน ความสามารถ และด้านความรู้ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และมีความต้องการพัฒนาตนเองด้าน ทักษะดิจิทัลด้านประสบการณ์และด้านคุณลักษณะ ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

1.3 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากร สายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

1.3.1 ปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงาน ของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ใน 6 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้าน ผู้บริหารและบุคลากร 2) ด้านโครงสร้างองค์กร 3) ด้านการเงินและงบประมาณ 4) ด้านวัสดุและ อุปกรณ์ 5) ด้านการบริหารจัดการ 6) ด้านวัฒนธรรมองค์กร พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดย ด้านผู้บริหารและบุคลากรที่มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าด้านอื่นๆ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ การที่ผู้บริหารและบุคลากร ให้ความสำคัญ และมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงาน บุคลากรมีการ พัฒนาตนเองพัฒนาทำงานที่ตนเองรับผิดชอบ ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ มีทักษะด้านดิจิทัลที่เหมาะสม และสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน บุคลากรมีโอกาสใช้และเข้าถึงเทคโนโลยีดิจิทัล มีสมาร์ทโฟน แท็บเล็ต และอุปกรณ์ดิจิทัลอื่นๆ เป็นส่วนสำคัญที่จะส่งผลให้การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการ ปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร อย่างไรก็ตามปัจจัยภายใน ทั้ง 6 ด้าน ล้วนแล้วแต่มีความสำคัญซึ่งจะส่งผลให้การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของ บุคลากรสายสนับสนุน ดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ไม่ว่าจะเป็น ด้านโครงสร้าง องค์กร ที่จะต้องมีการจัดโครงสร้างการบริหารงานในระดับหน่วยงานและระดับมหาวิทยาลัยที่ ยืดหยุ่นสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง รวมถึงการมีหน่วยงานหลักที่สามารถรับผิดชอบ หลักในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุน ในด้านการเงินและงบประมาณ ควรมี การจัดสรรงบประมาณที่เหมาะสมเพียงพอรวมถึงมีการจัดสรรงบประมาณไว้สำหรับการซ่อมบำรุง เครื่องมือและอุปกรณ์ดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง ในด้านวัสดุและอุปกรณ์ ต้องมีการจัดสภาพแวดล้อมทาง กายภาพภายในหน่วยงานและมหาวิทยาลัย ที่พร้อมจะเอื้อต่อการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของ

บุคลากร มีการจัดหาเครื่องมือ อุปกรณ์ดิจิทัล และเทคโนโลยีดิจิทัลที่เพียงพอและอยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน ในด้านการบริหารจัดการ ควรมีการกำหนดนโยบายและแนวทางที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน มีการบริหารงานที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกกระดับ มีการจัดทำแผนการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลที่ครอบคลุม และในด้านด้านวัฒนธรรมองค์กร ควรมีการสร้างค่านิยมร่วมของบุคลากรให้มีทัศนคติที่ดี ต่อการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาเพื่อการปฏิบัติงาน รวมถึงการพัฒนาตนเองและการพัฒนาการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับผลการวิจัยของ นันทนินิ พงศ์โพธิธรรม (2564, หน้า 93-110) ที่ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาทักษะการรู้ดิจิทัลของบุคลากรสำนักงานเทศบาลนครปากเกร็ด สูการเป็นนวัตกรรมผู้ประกอบการสาธารณะในยุคไทยแลนด์ 4.0 ที่พบว่า ปัจจัยความสำเร็จ ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทักษะการรู้ดิจิทัลของบุคลากรสำนักงานเทศบาลนครปากเกร็ดที่สำคัญ 3 ลำดับแรก คือ 1) เสถียรภาพของเครือข่ายไร้สาย 2) ความทันสมัยของอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ และ 3) ศักยภาพของบุคลากร ตามลำดับสำหรับ 5 ปัจจัยหลังประกอบด้วย 1) ระเบียบกฎหมายที่สอดคล้องต่อการพัฒนาทักษะดิจิทัล 2) ด้านนโยบาย/ยุทธศาสตร์ระดับประเทศ 3) ด้านทิศทาง/นโยบายของผู้บริหารระดับสูง 4) ด้านทัศนคติต่อการพัฒนาทักษะดิจิทัลของผู้บังคับบัญชา และ 5) ด้านวัฒนธรรมของหน่วยงาน และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ พิรุฬห์ภาค เนตรสืบสาย และนวรรตน์ การเกษ (2560, หน้า 75-77) ที่ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนามหาวิทยาลัยสู่การเป็นมหาวิทยาลัยดิจิทัล ที่พบว่า ปัจจัยที่มีความสำคัญซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด คือ ปัจจัยด้านบริหารจัดการองค์กร และปัจจัยด้านโครงสร้างเทคโนโลยีดิจิทัลภายในมหาวิทยาลัย ส่วนปัจจัยที่มีความสำคัญที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดคือด้านบุคลากร และด้านการจัดการเรียนการสอน

1.3.2 ปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ใน 5 ด้าน ประกอบด้วย 1)ด้านเทคโนโลยี 2) ด้านสังคมและวัฒนธรรม 3) ด้านนโยบายและการเมือง 4) ด้านกฎหมาย 5) ด้านสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ รองลงมาคือ ด้านนโยบายและการเมือง และด้านเทคโนโลยี ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ การที่มหาวิทยาลัยมีการกำหนดพันธกิจที่เน้นการบริหารจัดการด้วยเทคโนโลยี และนวัตกรรมที่ทันสมัย การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางด้านไอทีอย่างต่อเนื่อง ตามนโยบายของภาครัฐ ทั้งเรื่องแนวคิดประเทศไทย 4.0 แผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม นโยบายการปฏิรูปการศึกษาของรัฐบาล ซึ่งเป็นโมเดลที่จะขับเคลื่อนประเทศสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน รวมไปถึงการพัฒนาวัฒนธรรมใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัลในปัจจุบันและอนาคต ทำให้บุคลากรมีโอกาสใช้และเข้าถึงเทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัย ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะเอื้อต่อการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน โดยปัจจัยภายนอกทั้ง 5 ด้านล้วนแล้วแต่มีความสำคัญที่จะเป็นได้ทั้งโอกาสและอุปสรรคในการการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร สอดคล้องกับ สุดใจ วันอุดมเดชาชัย (2556 หน้า 46-71) ที่กล่าวว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมทั่วไปที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานจำแนกออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ 1) สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ เป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร 2) สภาพแวดล้อมทางสังคม วัฒนธรรม ประชากรศาสตร์

และสิ่งแวดล้อม เป็นปัจจัยที่จะก่อให้เกิดโอกาสและอุปสรรคในการดำเนินงานให้แก่องค์กร 3) สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี เป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการ ก่อให้เกิดโอกาสและอุปสรรคต่อการดำเนินธุรกิจที่ และ 4) สภาพแวดล้อมทางการเมือง รัฐบาล และกฎหมาย เป็นปัจจัยสภาพแวดล้อมที่องค์กรต้องปฏิบัติตาม สอดคล้องกับโชติชวัล พุทธิกาญจน์ (2559, หน้า 97-98) ที่กล่าวว่า ปัจจัยภายนอกองค์กรที่สำคัญต่อการบริหารจัดการองค์กร ประกอบด้วย 1) ปัจจัยสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติ ได้แก่ สภาพแวดล้อมทางกายภาพ 2) ปัจจัยสภาพทางการเมือง ได้แก่ สถานการณ์ความแตกต่างทางการเมือง นโยบายหรือแนวทางของประเทศ 3) ปัจจัยสภาพเศรษฐกิจ ได้แก่ สภาพทางการเงินโดยรวมของประเทศ รายได้เฉลี่ยต่อคน อัตราการว่างงาน 4) ปัจจัยสภาพทางสังคม ได้แก่ สถานการณ์ในประเทศ 5) ปัจจัยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ได้แก่ การพัฒนาอุปกรณ์ เครื่องจักรต่างๆ 6) ปัจจัยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก ได้แก่ ผู้ที่ได้รับผลกระทบหากองค์กรมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง และ 7) ปัจจัยทิศทางในอนาคต ได้แก่ แนวโน้มที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต ทั้งในประเทศและต่างประเทศ

## 2. แนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

### 2.1 ด้านการวางแผน มี 6 แนวทาง ได้แก่

2.1.1 จัดทำแผนการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน โดยเน้นกระบวนการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในมหาวิทยาลัยฯ และดำเนินการจัดทำแผนให้สอดคล้องและครอบคลุมกับนโยบายด้านดิจิทัลทั้งในระดับชาติ ระดับจังหวัด และระดับหน่วยงาน โดยแนวทางนี้มีความสำคัญต่อการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ซึ่งจะทำให้มีการกำหนดขอบเขตในการดำเนินงานที่แน่นอน ชัดเจน และจากการเน้นกระบวนการมีส่วนร่วมจะทำให้บุคลากรรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของมหาวิทยาลัย และได้แผนการพัฒนาที่ชัดเจนและมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติสูงทำให้บุคลากรเกิดการยอมรับและยินดีที่จะพัฒนาตนเองตามแผน ซึ่งแนวทางนี้มีความสอดคล้องกับแนวทางของ พงษ์วัตร บุญสนอง โชติยง (2563, หน้า 7) ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัลของบุคลากร สำนักงานเลขาธิการ สำนักการแพทย์ กรุงเทพมหานคร พบว่า ควรสำรวจความต้องการของบุคลากรที่จะพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลและให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรโดยเป็นแผนประจำปี เพื่อให้มีการพัฒนาที่เป็นระบบตรงกับความต้องการของบุคลากรเกิดการยอมรับและยินดีที่จะพัฒนาทักษะของตนเองซึ่งจะทำให้การพัฒนาดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่องและสามารถประเมินผลการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม

2.1.2 กำหนดทักษะด้านดิจิทัลที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนตามมาตรฐานสากล ที่ครอบคลุมทักษะขั้นพื้นฐาน และทักษะเฉพาะทาง เช่น ทักษะการใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีดิจิทัล ความรู้ความเข้าใจประเด็นทางจริยธรรมและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการระทำความผิดทางคอมพิวเตอร์และการใช้งานดิจิทัล เป็นต้น ทั้งนี้การกำหนดทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนที่ครอบคลุมชัดเจนนั้น จะทำให้เกิดการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลที่ตรงกับความต้องการและครอบคลุม ง่ายต่อการติดตามและประเมินผล สอดคล้องกับผลการวิจัยของ

ณภัทช์ฐนัน ศักดิ์เจริญกุล (2562, หน้า 84-89) ที่ได้ศึกษาเรื่องการเตรียมความพร้อมของบุคลากร ภาครัฐไทยสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล พบว่า การกำหนดทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐที่ชัดเจน นั้น ถือว่าเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากร ภาครัฐไทย โดยการกำหนดทักษะดิจิทัลของบุคลากรเป็นมิติต่าง ๆ นั้น เป็นลักษณะของการจำแนก เพื่อให้เกิดการตระหนักรู้และนำไปสู่กระบวนการเตรียมความพร้อมบุคลากรภาครัฐเกี่ยวกับการนำ เทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานได้ โดยครอบคลุมตั้งแต่ความเข้าใจ การใช้ จนกระทั่งการ สร้างความสร้างสรรค์ และเมื่อมีบุคลากรภาครัฐได้รับการพัฒนาด้านทักษะดิจิทัล จะนำไปสู่การ ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลกับการปฏิบัติงานได้ตามที่คาดหวัง และง่ายต่อการติดตาม ประเมินผล

2.1.3 มีการวางแผนการพัฒนาทักษะดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสาย สนับสนุนที่ครอบคลุมและเชื่อมโยงกันใน 3 ระดับ (POP) คือ 1) การวางแผนในระดับนโยบาย (Policy) 2) การวางแผนในระดับหน่วยงาน (Organization) และ 3) การวางแผนในระดับบุคคล (Person) ทั้งนี้เพื่อให้แผนการพัฒนาทักษะดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมี เอกภาพ สอดประสานกันในทุกระดับ ไม่ว่าจะเป็นระดับมหาวิทยาลัย ระดับคณะ/ศูนย์/สำนัก/ สถาบัน และในระดับของตัวบุคลากร สอดคล้องกับผลการวิจัยของ อารีญา จารุภูมิ (2559, หน้า 113) ที่ได้ศึกษาสมรรถนะของบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อรองรับเศรษฐกิจดิจิทัลของหน่วยงาน ราชการ : กรณีศึกษาศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง โดย เสนอว่า ในประเด็นของการเชื่อมโยงการทำงานในภาครัฐนั้น ควรดำเนินการอย่างมีเอกภาพ สอดรับ ประสานกัน ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานในระดับใดก็ตาม และควรเป็นในลักษณะของเครือข่ายมากกว่า การทำงานแบบสายการบังคับบัญชา

2.1.4 มีการวางแผนเพื่อนำแผนการพัฒนาทักษะดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของ บุคลากรสายสนับสนุนไปสู่การปฏิบัติจริง ทั้งนี้เพื่อให้มีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริง เพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดตามแผนที่วางไว้ สอดคล้องกับ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2559, หน้า 3-22) ที่กล่าวว่า ในการนำแผนไปปฏิบัติมีความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยนแผนซึ่งกำหนดไว้ อย่างกว้างๆ ให้เป็นเป้าหมายหรือแผนที่แคบลงที่แสดงอยู่ในรูปของรายละเอียดสำหรับใช้ปฏิบัติงาน อาทิที่แสดงจำนวนหรือเวลาเพื่อให้พนักงานระดับปฏิบัติการสามารถปฏิบัติได้ด้วยมาตรฐานที่กำหนด ในขั้นนี้จะเป็นเหมือนแผนซึ่งกำหนดให้แคบลงกว่าเดิมเพื่อให้ทุกๆ คนสามารถนำไปปฏิบัติได้ง่าย

2.1.5 กำหนดเป้าหมายความสำเร็จของการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากร สายสนับสนุนใน 3 ระดับ (POP) คือ 1) ระดับนโยบาย (Policy) 2) ระดับหน่วยงาน (Organization) และ 3) ระดับบุคคล (Person) ที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์กร แนวทางนี้มีความสำคัญ เนื่องจากการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน เป็นไปในทิศทางเดียวกันในทุกๆระดับ จะส่งผลให้ในการนำแผนไปปฏิบัติเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล สอดคล้องกับแนวคิดของ ณัฐปัทม์ ญาณมโนวิศิษฐ์ (2555, หน้า 135) ที่กล่าวว่า การกำหนดวัตถุประสงค์ควรกระทำโดยแน่ ชัด และเป้าหมายที่วางไว้นั้นต้องเป็นสิ่งที่สามารถทำให้บรรลุผลได้ รวมทั้งจะต้องสามารถวัดได้ด้วย ว่าบรรลุเป้าหมายนั้นแล้วหรือยัง ซึ่งการตั้งวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายแต่เพียงว่าเพื่อพัฒนาให้คนมี ความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น เพียงเท่านั้นเป็นการคลุมเครือ วัดไม่ได้ว่าสามารถบรรลุเป้าหมายได้หรือไม่

2.1.6 มีการกำหนดพันธกิจในระดับมหาวิทยาลัยฯ และระดับหน่วยงาน ที่เน้นการบริหารจัดการด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ทันสมัย ด้วยหลักธรรมาภิบาลที่เอื้อต่อการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุน แนวทางนี้มีควมสำคัญในระดับนโยบาย ซึ่งหากมหาวิทยาลัยและหน่วยงาน มีการกำหนดพันธกิจไว้อย่างชัดเจนเป็นไปในทิศทางเดียวกัน จะส่งผลให้การบริหารจัดการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สอดคล้องกับแนวคิดของ ญัฐปคัลภ์ ญาณมโนวิศิษฐ์ (2555, หน้า 144-145) ที่กล่าวว่าภารกิจหรือกำหนดพันธกิจไว้อย่างชัดเจนเป็นที่ยอมรับและเข้าใจของบุคลากรทุกฝ่ายในองค์กร จะช่วยให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยพันธกิจที่ดีต้องมีลักษณะดังนี้ 1. ต้องสอดคล้องกับนโยบาย กฎหมาย และระเบียบที่มีอยู่ 2. ไม่ขัดแย้งต่อบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบขององค์กร 3. ต้องระบุถึงบทบาทหน้าที่ที่จำเป็นได้อย่างครอบคลุมรอบด้านและความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ 4. ต้องสะท้อนถึงคุณค่าหลักหรือขอบเขตกิจกรรมที่มุ่งเน้นเป็นพิเศษ และ 5. ต้องสนับสนุนให้การดำเนินงานขององค์กรไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

## 2.2 ด้านการจัดการองค์กร มี 5 แนวทางได้แก่

2.2.1 จัดให้มีหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุน โดยมีคณะทำงานจากหน่วยงานภายในต่าง ๆ ทั้งจากคณะ ศูนย์/สำนัก ซึ่งการกำหนดให้มีหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบ โดยมีคณะทำงานจากหน่วยงานภายในต่างๆ จะช่วยให้การขับเคลื่อนการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับข้อเสนอแนะของ สาธิมา ชลศิริ (2558, หน้า 154) ที่ได้ศึกษาการพัฒนาการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านการคลังและพัสดุในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัย/สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า โดยเสนอว่า ควรแต่งตั้งหน่วยงานเพื่อดูแลรับผิดชอบการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงานด้านการคลังและพัสดุโดยเฉพาะและมีหน้าที่ดูแลการทำงานด้านต่างๆ ดังนี้ 1. จัดหาบุคลากร 2. พัฒนาโปรแกรมคอมพิวเตอร์ตามความต้องการของผู้ใช้ 3. ดูแล ซ่อมแซม บำรุงรักษาเครื่องคอมพิวเตอร์ และอุปกรณ์ต่างๆ ให้มีความสมบูรณ์ พร้อมใช้งานตลอดเวลา และ 4. จัดหาระบบเครือข่ายที่มีประสิทธิภาพเหมาะสมกับการใช้งาน และทำงานได้ตลอดเวลา ทั้งนี้ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ชฎาพร โชติธราภรณ์ (2564, หน้า 317) ที่ได้ศึกษาการพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารจัดการงานวิเทศสัมพันธ์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือ พบว่า การกำหนดขอบเขตหน้าที่ ความรับผิดชอบและภาระงานตามโครงสร้างองค์กร มีการระดมทรัพยากรและเครือข่ายความร่วมมือ มีการประสานระหว่างบุคคลและหน่วยงานต่างๆ ในองค์กร มีส่วนช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ลดความซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งในหน้าที่ ช่วยให้บุคลากรทราบขอบเขตของงานและความรับผิดชอบ มีความสะดวกในการติดต่อประสานงานและช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว

2.2.2 สนับสนุนทรัพยากรสำหรับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน เช่น จัดสรรงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ รวมถึงซอฟต์แวร์สำเร็จรูป (Software Packages) อย่างเหมาะสม โดยมีการสำรวจความต้องการจำเป็นของบุคคล หน่วยงาน และมหาวิทยาลัย แนวทางนี้สอดคล้องตามแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (2559, หน้า 61-62) ที่กล่าวถึง กลไกการบูรณาการจัดสรรงบประมาณ และทรัพยากรในการดำเนินงานการ

ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมว่า การแก้ไขกฎระเบียบและระบบงบประมาณเพื่อเอื้ออำนวยให้ส่วนราชการเกิดการดำเนินงานร่วมกัน การขับเคลื่อนโครงการต่างๆ อย่างเป็นรูปธรรม ต้องเป็นไปอย่างรวดเร็ว สอดคล้องกับพลวัตของเทคโนโลยีดิจิทัล และจำเป็นต้องมีความคล่องตัว รัฐต้องมีกลไกทางเลือกในการสนับสนุนทางการเงินกับโครงการเหล่านั้น ดังนั้น การสนับสนุนด้วยงบประมาณรายจ่าย รัฐควรจัดตั้งกองทุนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ให้มาสนับสนุนการดำเนินงาน

2.2.3 สร้างเครือข่ายร่วมกับองค์กรทั้งภายในและภายนอกที่มีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงาน เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์การปฏิบัติงานและเรียนรู้ร่วมกัน แนวทางนี้มีความสำคัญเนื่องจากผลการศึกษาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ที่พบว่าทักษะดิจิทัลด้านประสบการณ์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งน้อยกว่าด้านอื่นๆ จึงควรมีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์การปฏิบัติงานและเรียนรู้ร่วมกัน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ นันทินี พงศ์โพธิธรรม (2564, หน้า 103-104) ที่ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะการรู้ดิจิทัลของบุคลากรสำนักงานเทศบาลนครปากเกร็ด สู่การเป็นนวัตกรรมผู้ประกอบการสาธารณะในยุคไทยแลนด์ 4.0 โดยพบว่า กลไกขับเคลื่อนแนวทางการพัฒนาอย่างยั่งยืน คือการสร้างเครือข่ายระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการแลกเปลี่ยนรูปแบบแนวทางการพัฒนา การร่วมกันทำงานระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ การลดช่องว่างทางด้านดิจิทัลระหว่างบุคคล และการสร้างความตระหนัก ถึงความสำคัญของการรู้ดิจิทัลของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

2.2.4 มีการประสานงานและให้ความร่วมมือในการทำงานร่วมกันระหว่างเครือข่ายทั้งหน่วยงานของรัฐและเอกชน โดยแนวทางนี้ได้ให้ความสำคัญกับการประสานความร่วมมือเพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกันกับหน่วยงานภายนอกทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนการทำงานและเรียนรู้ร่วมกัน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ทวนทอง เขวกิรติพงศ์ และสมชัย วงษ์นายะ (2563, หน้า 79) ที่ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาความเป็นพลเมืองดิจิทัลของนักศึกษาคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร โดยพบว่า หนึ่งในแนวทางการพัฒนาความเป็นพลเมืองดิจิทัลของนักศึกษาคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร คือ การแสวงหาเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาความเป็นพลเมืองดิจิทัลกับภาครัฐ สถาบันการศึกษาต่างๆ และเอกชน

2.2.5 มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานที่รับผิดชอบในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนอย่างชัดเจน โดยนาระบบ KPI มาใช้ในการประเมินคุณภาพการบริหารจัดการ แนวทางนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ ชฎาพร โชติธรรมาภรณ์ (2564, หน้า 317) ที่ศึกษาการพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารจัดการงานวิเทศสัมพันธ์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือ ได้อภิปรายว่า กระบวนการจัดองค์กรนั้นประกอบด้วยการออกแบบโครงสร้างองค์กร การจัดแบ่งอำนาจหน้าที่ และการประสานงาน เนื่องจากการจัดโครงสร้างการบริหารงานที่ดีมีส่วนช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ลดความซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งในหน้าที่ ช่วยให้บุคลากรทราบขอบเขตของงานและความรับผิดชอบ มีความสะดวกในการติดต่อประสานงานและช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว



พื้นฐานว่า ควรสร้างวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล การสื่อสารองค์การการสร้างสรรค์แนวร่วม/การมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกระดับ ทั้งนี้ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ธารณ์ชูดา โสมเขียว, มยุรี รัตนเสริมพงศ์ และวาสิตา เกิดผล ประสพศักดิ์ (2565, หน้า 62) ที่พบว่าแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระบบราชการยุคดิจิทัลของเทศบาลตำบลกกโก อำเภอเมืองลพบุรี จังหวัดลพบุรี ควรมีการจัดสภาพแวดล้อมและระบบการทำงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการพัฒนาทักษะการทำงานในยุคดิจิทัล โดยในกลุ่มสายผู้บริหารมองเห็นว่าการทำงานของบุคลากรในยุคดิจิทัลที่ต้องมีการปรับเปลี่ยนโดยต้องเน้นให้ทุกฝ่ายในหน่วยงานของเทศบาลตำบลกกโก ต่างต้องปรับตัวในการอยู่ร่วมและละทำงานกับเทคโนโลยีดิจิทัลที่เข้ามาทำให้สภาพแวดล้อมในการทำงานเปลี่ยนแปลงไป ซึ่งกลุ่มสายงานปฏิบัติได้มองว่า ผู้บริหารควรสร้างสิ่งอำนวยความสะดวกให้แก่องค์กรในเทศบาล ไม่ว่าจะเป็นความรวดเร็วของเครื่องมือสื่อสาร รวมถึงความทันสมัย และความเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่ส่งผลต่อการบริหารองค์กร อาทิ การพัฒนาสำนักงานดิจิทัล การพัฒนาฐานข้อมูลที่เชื่อมโยงกันภายในองค์กร

2.3.5 สนับสนุนให้บุคลากรมีโอกาสเข้าถึงเทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัยได้ง่ายและสะดวก เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ สาธิมา ชลศิริ (2558, หน้า 149) ที่ได้ศึกษาการพัฒนาการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านการคลังและพัสดุในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัย/สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า พบว่า การที่มหาวิทยาลัย มีแผนและนโยบายในการสนับสนุนให้นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงานพร้อมทั้งจัดสรรงบประมาณในจัดหาเครื่องมือและอุปกรณ์ และพัฒนาบุคลากรในการส่งไปอบรมโปรแกรมต่างๆ อย่างเพียงพอ นำไปสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากร

2.3.6 มีการส่งเสริมให้บุคลากรสายสนับสนุนทุกคนได้รับการฝึกทักษะด้านดิจิทัลที่สอดคล้องกับงานที่ปฏิบัติ โดยเน้นความสามารถขั้นสูงในการใช้งานกลุ่มโปรแกรมพื้นฐานสำนักงานความสามารถในการใช้งานระบบคลาวด์และอินเทอร์เน็ต แอปพลิเคชันต่าง ๆ รวมไปถึงองค์ความรู้ในเชิงกฎหมายและจริยธรรมด้านดิจิทัล เพื่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับข้อเสนอแนะจากการวิจัยของ พรไพธิน ตะเกาทอง (2562, หน้า 92-93) ที่ศึกษาความต้องการในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของเจ้าหน้าที่พัสดุ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี จังหวัดจันทบุรี โดยเสนอว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี จังหวัดจันทบุรี ควรจัดอบรมทักษะดิจิทัล ด้านความสามารถ ในรูปแบบการอบรมเชิงปฏิบัติการ ตั้งแต่การใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ขั้นพื้นฐาน เช่น โปรแกรม Microsoft Word, โปรแกรม Microsoft Excel เป็นต้น เนื่องจากโปรแกรมเหล่านี้แม้จะเป็นโปรแกรมพื้นฐานที่รู้จักกันดี และใช้ในการทำงานเป็นประจำ แต่ในความเป็นจริงโปรแกรมเหล่านี้มีฟังก์ชันที่ช่วยอำนวยความสะดวกในการทำงานมากมาย สำหรับเจ้าหน้าที่พัสดุอาจจะจัดอบรมในส่วน of ระบบอิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการทำงานอื่นๆ โดยพิจารณาตามความเหมาะสม ทั้งนี้ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ อารีญา จารุภูมิ (2559, หน้า 107) ที่ได้ศึกษาสมรรถนะของบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อรองรับเศรษฐกิจดิจิทัลของหน่วยงานราชการ : กรณีศึกษาศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง ซึ่งพบว่า ในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรนั้น หน่วยงานได้เปิดโอกาสให้กับบุคลากรในการพัฒนาตนเองค่อนข้างสูง และมีการจัดหลักสูตรต่างๆเพื่อรองรับความต้องการของบุคลากร โดยควรมีการจัดการทำแผนบุคลากร

รายบุคคลที่ชัดเจน ในการจัดทำหลักสูตรการฝึกอบรมนั้นควรมีทิศทางและการประเมินผลที่ชัดเจน เพื่อให้การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรเป็นไปตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ และให้การฝึกอบรมเกิดประโยชน์สูงสุดต่อตัวบุคลากรและหน่วยงาน รวมถึงการจัดหลักสูตรต่างๆ ควรมีการวางแผนล่วงหน้า เพื่อให้บุคลากรที่สนใจสามารถจัดสรรเวลาเพื่อเข้ารับการฝึกอบรมได้อย่างทั่วถึง ตลอดจนการจัดรูปแบบการเรียนรู้ในรูปแบบใหม่ๆ เช่น การจัดการเรียนรู้ผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์

2.3.7 มีการจัดทำแพลตฟอร์มดิจิทัลที่กลางที่มีประสิทธิภาพ เพื่อเป็นสื่อกลางในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับทักษะดิจิทัล และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ของบุคลากรสายสนับสนุน สอดคล้องกับแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (2559, หน้า 44-45) ที่กล่าวถึง การสร้างสังคมคุณภาพด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล โดยการสร้างสื่อ คลังสื่อ และแหล่งเรียนรู้ดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต ซึ่งควรต้องมีการพัฒนาแพลตฟอร์มสำหรับรวบรวมข้อมูล องค์ความรู้ ความสามารถของบุคคล โดยเฉพาะบุคลากรวัยเกษียณ ประชาชน ชุมชน นักวิชาการ และผู้มีจิตอาสา ให้เป็นเวทีแลกเปลี่ยนประสบการณ์ เรียนรู้ร่วมกัน และถ่ายทอดองค์ความรู้และประสบการณ์จากรุ่นสู่รุ่น จากชุมชนสู่ชุมชน นำไปสู่เศรษฐกิจและสังคมแห่งการแบ่งปัน ทั้งนี้ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ บุญชูใจใส, ธวัชชัย ไพโรจน์ และเยาวลักษณ์ สุตะโคตร (2564, หน้า 7) ที่ได้ศึกษาปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อทักษะดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครพนม เขต 2 ที่ได้เสนอแนวทางส่งเสริมปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อทักษะดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครพนม เขต 2 ด้านบริหารวิชาการว่า ส่งเสริมให้ครูนำแพลตฟอร์มการเรียนรู้ดิจิทัล (Digital Learning Platform) มาใช้จัดการเรียนรู้

2.3.8 มีการส่งเสริมทักษะและประสบการณ์ของบุคลากรสายสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง โดยการจัดให้มีการฝึกอบรม การศึกษาดูงาน และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการพัฒนาทักษะดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ เอมีกา นัตตระโทก (2564, หน้า 9) ที่ได้ศึกษาการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรในการปฏิบัติงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัลของสำนักงานอัยการภาค 3 ซึ่งได้เสนอว่า ควรจัดให้มีการฝึกอบรมโดยมีรูปแบบที่หลากหลาย มีการฝึกปฏิบัติงานจริง หรือสอนในระหว่างปฏิบัติงานจริง หรือการศึกษาดูงานจากหน่วยงานอื่นๆ เพื่อเพิ่มพูนทักษะด้านดิจิทัล และนำมาปรับใช้กับงานให้เกิดประโยชน์ และนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรม มาถ่ายทอดให้เพื่อนร่วมงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.3.9 เสริมสร้างการทำงานเป็นทีมภายในหน่วยงาน โดยกำหนดบุคลากรที่มีระดับทักษะดิจิทัลที่ต่างกันให้รับผิดชอบโครงการหรือกิจกรรมเพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และพัฒนาความสามารถทางด้านดิจิทัล โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ อารีญา จารุภูมิ (2559, หน้า 115) ที่ได้ศึกษาสมรรถนะของบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อรองรับเศรษฐกิจดิจิทัลของหน่วยงานราชการ : กรณีศึกษาศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง ซึ่งได้เสนอแนะว่า ควรก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนาทั้งผู้บริหาร กลุ่มเป้าหมาย และผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยมุ่งเน้นให้เกิดการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ทำงานจริง คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในการพัฒนาสมรรถนะ ซึ่งนอกจากความแตกต่างทางด้านความรู้ ความชำนาญแล้ว ต้องคำนึงถึงความแตกต่าง

ทางค่านิยมอีกด้วย ทั้งนี้เพื่อลดอคติและการต่อต้านการพัฒนาสมรรถนะ ควรส่งเสริมและเปิดโอกาสในการมีส่วนร่วมจากบุคลากร และควรดำเนินการให้ผสมกลมกลืนไปกับกระบวนการทำงาน

2.3.10 มีการสร้างความเข้าใจกับบุคลากรในทุกระดับถึงความสำคัญของการพัฒนาทักษะดิจิทัล และการเปลี่ยนแปลงไปสู่หน่วยงานในยุคดิจิทัล สอดคล้องกับผลการวิจัยของ นันทินี พงศ์ไพจิธรรม (2564, หน้า 102) ที่ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะการรู้ดิจิทัลของบุคลากรสำนักงานเทศบาลนครปากเกร็ด ผู้การเป็นนวัตกรผู้ประกอบการสาธารณะในยุคไทยแลนด์ 4.0 โดยพบว่า การพัฒนาทักษะการรู้ดิจิทัลของบุคลากรสำนักงานเทศบาลนครปากเกร็ด เป็นไปตามบันไดคุณค่า/ประโยชน์ที่ได้รับ เป็นไปตามหลัก 3 รู้ ประกอบด้วย 1. รู้ใช้ (Know) หมายถึงการเตรียมความพร้อมบุคลากรให้มีความมั่นใจและความเป็นอิสระ ประกอบด้วย ความปลอดภัย/การรู้ดิจิทัล/ความเป็นส่วนตัว/การสื่อสาร/การรู้ใช้/กฎหมาย/การบริหารงานอิเล็กทรอนิกส์/การใช้งานในชีวิตประจำวันการได้ข้อมูล/ช่องว่างทางดิจิทัล 2. รู้ทำ (Know-How) คือ การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการพัฒนาทักษะและสมรรถนะ ประกอบด้วย การจัดการชุมชนเครือข่าย/การสร้างเนื้อหา/การแบ่งปันข้อมูล/โซเซียลมีเดีย/การแก้ไขปัญหา/การสื่อสาร และ 3. รู้เป้าหมาย (Know the Purpose) คือ การสร้างทิศทางให้แก่บุคลากรในการใช้เทคโนโลยีในทุกมิติอย่างมีเป้าหมาย ประกอบด้วย การสร้างเครือข่ายระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น/นวัตกรรมสังคม / ชุมชน/ความเป็นผู้ประกอบการ/การทำงานร่วมกัน/รู้เป้าหมาย/การสร้างคุณค่าเพิ่ม/การมีส่วนร่วม

#### 2.4 ด้านการควบคุม มี 6 แนวทางดังนี้

2.4.1 มีการกำหนดตัวชี้วัดทักษะด้านดิจิทัลที่ครอบคลุมทั้ง 3 ระดับ (POP) คือ 1) ระดับนโยบาย (Policy) 2) ระดับหน่วยงาน (Organization) และ 3) ระดับบุคคล (Person) อย่างเหมาะสมและชัดเจน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ นันทินี พงศ์ไพจิธรรม (2564, หน้า 104) ที่ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะการรู้ดิจิทัลของบุคลากรสำนักงานเทศบาลนครปากเกร็ด ผู้การเป็นนวัตกรผู้ประกอบการสาธารณะในยุคไทยแลนด์ 4.0 โดยพบว่า การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ ควรพิจารณาตัวชี้วัดที่สามารถเชื่อมโยงไปที่ผลกระทบในวงกว้าง โดยสามารถประยุกต์ตัวชี้วัดไปสู่เป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยตัวชี้วัดความสำเร็จโครงการเช่นจำนวนผู้เข้าร่วมโครงการ จำนวนบริการหรือประเภทการทำงานที่นำเอาดิจิทัลเข้ามาใช้ และอัตราระยะเวลาการให้บริการที่ลดลง เป็นต้น ตัวชี้วัดผลลัพธ์ทางสังคม เช่น ระดับความเชื่อมั่นของบุคลากรที่มีต่อความสามารถในการใช้ดิจิทัลของตนเอง ระดับความพึงพอใจต่อการได้รับบริการจากการนำเอาเทคโนโลยีเข้ามาใช้และตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน เป็นต้น และตัวชี้วัดผลลัพธ์ทางเศรษฐกิจเช่นอัตราค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานที่ลดลงหลังจากการนำเอาเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้ในการให้บริการ เป็นต้น

2.4.2 จัดให้มีคณะกรรมการติดตามตรวจสอบผลการดำเนินงานการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล ใน 3 ระดับ ทั้งระดับมหาวิทยาลัยฯ ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคล โดยมีคณะกรรมการที่เชี่ยวชาญด้านดิจิทัลที่มาจากต่างหน่วยงาน สอดคล้องกับ ญรัศพลักษณ์ (2555, หน้า 221) ที่กล่าวว่า การติดตามหรือการประเมินผลควรจะต้องกำหนดหน่วยงานหรือบุคคลที่รับผิดชอบให้เหมาะสมชัดเจน เพื่อให้ผลการประเมินที่เกิดขึ้นถูกต้องตามสภาพความเป็นจริงมากที่สุด โดยเฉพาะตัวผู้ประเมินหรือคณะกรรมการประเมินควรเป็นผู้มีความรู้

ความสามารถและประสบการณ์เกี่ยวกับโครงการหรือกิจกรรมนั้นๆ พอสมควร ตามปกติแล้วหน่วยงานหรือคณะกรรมการผู้ประเมินโครงการหรือกิจกรรมจะแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่ๆ คือ

1. หน่วยงาน หรือบุคคลที่รับผิดชอบการปฏิบัติงานนั้น
2. การประเมินโดยมีหลายหน่วยงานเข้าร่วม
- และ 3. การประเมินจากองค์กรภายนอก

2.4.3 มีระบบกลไกการติดตามผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานผู้รับผิดชอบและของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุน โดยแนวทางนี้มีไว้เพื่อให้การดำเนินงานพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร บรรลุตามแผนที่วางไว้ ซึ่งสอดคล้องกับ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2559, หน้า 6-20) ที่กล่าวว่า ระบบหรือกระบวนการติดตามควบคุมเป็นสิ่งสำคัญที่จะประกันความสำเร็จให้กับองค์กร หรือโครงการ/กิจกรรม โดยการติดตามควบคุมเป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้ ถ้าองค์กรต้องการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งระบบหรือกระบวนการติดตามควบคุมมีความสำคัญในประเด็นดังต่อไปนี้

1. ระบบการติดตามควบคุมได้ถูกนำมาใช้เพื่อกิจกรรมอันเป็นการสร้างสรรค์สิ่งที่ดีให้กับสังคมเป็นจำนวนมาก
2. การติดตามควบคุมที่ได้ประสิทธิผลจะช่วยเป็นสิ่งชี้บอกแนวทางให้กับพฤติกรรมของคนโดยช่วยชี้บอกแนวทางและช่วยให้เกิดการประสมประสานพฤติกรรมซึ่งแตกต่างกันของแต่ละบุคคลให้อยู่ในกรอบของวัตถุประสงค์อันเป็นสิ่งที่ทุกคนพยายามที่จะทำให้บรรลุสู่ผลสำเร็จ
3. ระบบการติดตามควบคุม ทำหน้าที่ในการเป็นตัวที่ช่วยชี้บอกปัญหา โดยช่วยเป็นเครื่องมือในการวัดและตรวจสอบผลงานอย่างสม่ำเสมอ ทำให้สามารถทราบปัญหาที่จะเกิดขึ้นได้ล่วงหน้า และทำให้สามารถแก้ไขหรือปรับปรุง สถานการณ์ให้คงมุ่งสู่แนวทางแห่งวัตถุประสงค์ที่วางไว้ และ
4. ระบบการติดตามควบคุมที่มีประสิทธิภาพช่วยให้องค์กรสามารถแก้ไขปัญหาความไม่แน่นอนที่องค์กรต้องเผชิญอยู่ได้ โดยการเป็นตัวช่วยพยากรณ์การเปลี่ยนแปลงลักษณะต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นก่อนที่การเปลี่ยนแปลงนั้นๆ จะเกิดขึ้นจริง

2.4.4 มีคู่มือและปฏิทินสำหรับการติดตามประเมินผลการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนอย่างเหมาะสมและชัดเจน สอดคล้องกับผลการวิจัยของสมชาย พิพิธเสน (2560, หน้า 91-94) ที่ได้ศึกษากลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น มหาวิทยาลัยบูรพา ผลวิจัยพบว่า กลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น สังกัดมหาวิทยาลัยบูรพา ที่แบ่งเป็นกลยุทธ์ 3 ระดับ ประกอบด้วย กลยุทธ์ระดับมหาวิทยาลัย กลยุทธ์ระดับคณะ และกลยุทธ์บุคคล โดยระบุให้การจัดทำคู่มือแนวทางการขอกำหนดตำแหน่งให้ชัดเจน รวมถึงการจัดทำระบบรายงานความก้าวหน้าการทำงานของบุคลากรเพื่อเข้าสู่ตำแหน่ง เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในทุกระดับ

2.4.5 มีการติดตามและประเมินผลการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ตามมาตรฐานตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ สอดคล้องกับ มกรพีพล พันสวัสดิง (2560, หน้า 127) ที่ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารและการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารจัดการของผู้บริหารระดับต้นในการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย เขตภาคกลาง ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารจัดการของผู้บริหารระดับต้นในการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ด้านการควบคุม กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารและการปฏิบัติงานตามกระบวนการจัดการของ

ผู้บริหารระดับต้นและสอดคล้องกับธรรมชาติของผู้บริหารระดับต้นที่สำคัญเกี่ยวกับจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนงานโครงการระหว่างดำเนินการร่วมกับพนักงาน มีการประเมินภายในกิจการเพื่อปรับปรุงพัฒนาระบบให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น นำผลการประเมินการปฏิบัติงานทุกประเภทมาใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงาน จัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานหลังจากสิ้นสุดการดำเนินการตามแผนงานโครงการ โดยเทียบกับวัตถุประสงค์และเป้าหมาย มีการประเมินผลการจัดกิจกรรมการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ในแผนงานเป็นระยะๆ เพื่อให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด

2.4.6 มีการปรับปรุงการดำเนินงานการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุน โดยพิจารณาจากผลการประเมิน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับ มกรพ์พล พันสวัสดิง (2560, หน้า 127) ที่ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารและการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารจัดการของผู้บริหารระดับต้นในการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย เขตภาคกลาง ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารจัดการของผู้บริหารระดับต้นในการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ด้านการควบคุม ที่ควรจัดให้มีการรายงานผลการปฏิบัติงานต่อผู้เกี่ยวข้อง มีการปรับปรุงแก้ไข การสร้างและปรับปรุงเครื่องมือวัดผลให้มีมาตรฐานและมีประสิทธิภาพเหมาะสมกับสภาพความเป็นจริง และมีการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานตามแผนงานโครงการระหว่างดำเนินการมาปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้การประชุมสรุปผลการประเมินการปฏิบัติงานตามแผนงานโครงการระหว่างผู้บริหารกับพนักงานเป็นระยะๆ มีการปรับปรุงแก้ไขวิธีการส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานมีโอกาสเข้ารับการประชุมอบรมเพื่อทักษะวิชาชีพ นำผลการวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์ทางการปฏิบัติงานของพนักงานมาปรับปรุงการปฏิบัติงาน มีการประเมินภายในกิจการ เพื่อปรับปรุงพัฒนาระบบให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

### 3. การประเมินแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

ผลการประเมินแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร พบว่า โดยภาพรวมแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานทุกด้าน มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้วิจัยได้ดำเนินการจัดทำแนวทางโดยอาศัยข้อมูลพื้นฐานคือ การศึกษาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ความต้องการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน โดยนำผลการศึกษาด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงาน โดยเลือกรายการที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่ารายการอื่น ๆ มาพิจารณา สำหรับความต้องการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล ทำการเลือกข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงกว่ารายการอื่น ๆ มาพิจารณาสร้างเป็นร่างแนวทาง รวมทั้งมีการศึกษาและสังเคราะห์แนวทางจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จากนั้นได้สัมภาษณ์ผู้บริหาร ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์ด้านการพัฒนาบุคคล และด้านเทคโนโลยีดิจิทัล รวมไปถึงบุคลากรสายสนับสนุน เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของแนวทางทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงาน และได้มีการปรับปรุงแก้ไข

แนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน จึงทำให้แนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมีความเหมาะสมความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมากที่สุดถึงมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของกรณีศึกษา ฐิตากรพงศ์สถิต สุมาลี ศรีพุทธรินทร์ และวัชรีย์ แสงบุญเรือง (2565, หน้า 189) ที่ทำการวิจัยเรื่อง สภาพ ความต้องการจำเป็นและแนวทางการพัฒนาทักษะดิจิทัลของครูเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภูมิภาคอาหาร ที่พบว่าแนวทางการพัฒนาทักษะดิจิทัลของครูเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21 โดยภาพรวมมีความเหมาะสม และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ มีดังต่อไปนี้

#### 1. ข้อเสนอแนะสำหรับมหาวิทยาลัย มีดังนี้

1.1 จากผลการวิจัยพบว่า ทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยค่าเฉลี่ยสูงไม่มากนัก ดังนั้นเพื่อเพิ่มทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงาน มหาวิทยาลัยควรส่งเสริมให้บุคลากรสายสนับสนุนได้ไปศึกษาดูงานหรือการแลกเปลี่ยนประสบการณ์พัฒนาองค์กรกับหน่วยงานต่าง ๆ ที่มีการปรับเปลี่ยนเป็นหน่วยงานดิจิทัล รวมทั้งมีโอกาสได้ทำงานเป็นเครือข่ายกับหน่วยงานอื่นทั้งของภาครัฐและเอกชน

1.2 จากผลการวิจัยพบว่า ความต้องการพัฒนาทักษะดิจิทัลด้านคุณลักษณะมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าด้านอื่นๆ ดังนั้นมหาวิทยาลัยควรมุ่งเน้นการพัฒนาทักษะดิจิทัลด้านนี้ให้มากขึ้น ด้วยการพัฒนาทักษะที่จำเป็นในยุคดิจิทัล เช่น ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ ความคิดสร้างสรรค์ การแก้ไขปัญหา การสื่อสาร การทำงานเป็นทีม รวมทั้งการได้มีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นหรือกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานของหน่วยงานหรือมหาวิทยาลัย เป็นต้น

1.3 มหาวิทยาลัยควรกำหนดให้มีหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน

1.4 มหาวิทยาลัยสามารถนำแนวทางแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานไปกำหนดเป็นมาตรการที่ชัดเจนด้านการดำเนินงานการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน โดยอาจเริ่มจากแนวทางๆที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในด้านความเหมาะสม ด้านความเป็นไปได้ และด้านเป็นประโยชน์

#### 2. ข้อเสนอแนะสำหรับหน่วยงาน/คณะ/ศูนย์/สำนัก/สถาบัน มีดังนี้

2.1 หน่วยงานควรกำหนดนโยบายและแผนการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรให้มีความชัดเจน สอดคล้องกับนโยบายระดับมหาวิทยาลัย รวมถึงส่งเสริมให้บุคลากรสายสนับสนุนนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานของหน่วยงานเพิ่มมากขึ้น

2.2 หน่วยงานควรส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล ทั้งในรูปแบบของการได้รับการอบรม การศึกษาดูงาน และเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน

#### 3. ข้อเสนอแนะสำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มีดังนี้

3.1 บุคลากรควรจัดทำแผนการพัฒนาตนเองด้านทักษะด้านดิจิทัลให้มีความชัดเจน สอดคล้องกับนโยบายระดับมหาวิทยาลัย ระดับหน่วยงาน และตำแหน่งงานที่รับผิดชอบ

3.2 บุคลากรควรมีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน รวมถึงการศึกษาหาความรู้เพื่อพัฒนาตัวเองอย่างสม่ำเสมอ

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป มีดังต่อไปนี้

1. ควรศึกษาวิจัยถึงความต้องการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรในแต่ละตำแหน่งงาน เพื่อนำผลการวิจัยไปใช้ในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลให้สอดคล้องกับภาระงานและตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน

2. ควรศึกษาวิจัยการบูรณาการการดำเนินงานด้านการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรร่วมกับเครือข่ายที่เป็นองค์กรดิจิทัล เพื่อการพัฒนาไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยดิจิทัล

## บรรณานุกรม

- กรณีภูธร ฐิตากรพงศ์สถิต สุมาลี ศรีพุทธรินทร์ และวัชรีย์ แสงบุญเรือง. (2565). สภาพ ความต้องการ จำเป็นและแนวทางพัฒนาทักษะดิจิทัลของครูเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนใน ศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภูมิภาคอาหาร. *วารสารรัชต์ภาค*, 16(47), 189-206.
- กษิติธร ภูภราตย์. (2559). *แนวคิดและความเป็นมาของความเหลื่อมล้ำ ในการเข้าถึงสารสนเทศ และความรู้*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการ กัมพล เกศสาลี และกันยารัตน์ เควียเช่น. (2561, กรกฎาคม-ธันวาคม). การรู้ดิจิทัลในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏเลย. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ บัณฑิต วิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม*, 12(2), 503-514.
- กิตติพงศ์ สมชอบ และคณะ. (2563, มีนาคม). การศึกษาองค์ประกอบของการเรียนรู้ดิจิทัลสำหรับ บุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยขอนแก่น วิทยาเขตหนองคาย. *การประชุมวิชาการ เสนอผลงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษาแห่งชาติ ครั้งที่ 21, วันที่ 27 มีนาคม 2563*. มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, สำนักงาน. (2562). *นโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2562*. [ออนไลน์]. <https://www.obec.go.th>. [2564, กุมภาพันธ์ 25].
- คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, สำนักงาน. (2560). *แนวทางพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของ ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- \_\_\_\_\_. (2560). *คู่มือการกำหนดสมรรถนะในราชการพลเรือน: คู่มือสมรรถนะหลัก*. นนทบุรี: บริษัทประชุมช่าง จำกัด.
- \_\_\_\_\_. (มปป.). *แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. 2563 - 2565*. [Online]. Available: <https://www.ocsc.go.th/civilservice>. [2564, กุมภาพันธ์ 15].
- \_\_\_\_\_. (มปป.). *ทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็น รัฐบาลดิจิทัล*. [Online]. Available: [//www.ocsc.go.th/digital\\_skills2](https://www.ocsc.go.th/digital_skills2) [2564, กุมภาพันธ์ 25].
- คณะกรรมการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, สำนักงาน. *นโยบายและแผนระดับชาติว่า ด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม*. [Online]. Available: <https://www.shorturl.asia/elf85>. [2564, กุมภาพันธ์ 6].
- คมสันต์ พันธุ์ชัยเพชร และมาลี กาบมาลา. (2557, พฤษภาคม-สิงหาคม). พฤติกรรมสารสนเทศในการ ปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยขอนแก่น. *วารสารสารสนเทศศาสตร์*, 32(2), 24-64.
- คำนวนย อภิปรัชญาสกุล. (2560). *การเพิ่มประสิทธิภาพในองค์กร*. กรุงเทพฯ : โฟกัสมีเดีย แอนด์พับ ลิชซิง.



คุณวุฒิวิชาชีพ (องครักษ์มหานชน), สถาบัน; และ เทคโนโลยีราชชมงคลธัญบุรี, มหาวิทยาลัย. (มปป.).

**มาตรฐานสมรรถนะ สาขา ผู้ใช้ไอที (Digital Literacy).** [Online]. Available: <https://www.hcbi.org/RTE/>. [2564, กุมภาพันธ์ 8].

จารุเนตร เกื้อภักดี. (2559). **แนวทางพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชชมงคลรัตนโกสินทร์.** วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.

ชฎาพร โชติธรรมาภรณ์. (2564). **การพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารจัดการงานวิเทศสัมพันธ์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือ.** วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชายุทธศาสตร์การบริหารและการพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.

ช่อทิพย์ บรมธรรมาภรณ์. (2558). **กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ด้านสุขภาพ.** ใน **ประมวลสาระชุดชานนท์ อวสานศิริ.** (2562). **ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับทักษะดิจิทัลของบุคลากรสาธารณสุขในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดกระบี่.** การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาสาธารณสุขศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

โชติชวัล พุทธิกาญจน์. (2559). **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.** กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

**วิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาสุขภาพ (หน่วยที่ 4).** (พิมพ์ครั้งที่3). นนทบุรี: ฐานเศรษฐกิจ. (2565). **51 เปอร์เซนต์ คนไทยเชื่อมทักษะดิจิทัล พร้อมรองรับการทำงาน.** [Online]. Available: <https://www.thansettakij.com/technology/515121>. [2565, ธันวาคม 28].

ณภัทฐ์นันท์ ศักดิ์เจริญกุล. (2562). **การเตรียมความพร้อมของบุคลากรภาครัฐไทยสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล.** วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ณัฐปัทม์ ญาณมโนวิศิษฐ์. (2555). **การบริหารพัฒนา.** กรุงเทพฯ : สยามมาพร จำกัด.

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2556). **การจักการเชิงกลยุทธ์.** (ฉบับปรับปรุงใหม่). กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น.

ทวนทอง เขาวีรดิพงษ์ และสมชัย วงษ์นายะ (2563, ตุลาคม-ธันวาคม). **แนวทางการพัฒนาความเป็นพลเมืองดิจิทัลของนักศึกษาคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.** สักทอง : **วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, 26(4), 72-85.**

**เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร, กระทรวง.** (2559). **แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม.** กรุงเทพฯ: กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร.

ธิดา แซ่ซัน และทัศนีย์ หมอสอน (2559, ตุลาคม-ธันวาคม). **การรู้ดิจิทัล:นิยามองค์ประกอบและสถานการณ์ในปัจจุบัน.** **วารสารสารสนเทศศาสตร์, 34(4), 116-145.**

นันทนิตี พงศ์โพธิธรรม (2564, กรกฎาคม – ธันวาคม). **แนวทางการพัฒนาทักษะการรู้ดิจิทัลของบุคลากรสำนักงานเทศบาลนครปากเกร็ด สู่การเป็นนวัตกรรมผู้ประกอบการสาธารณะในยุคไทยแลนด์ 4.0.** **วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร, 12(2), 93-110.**

- เนาวเรศ น้อยพานิช. (2562). แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของครูศูนย์การเรียนรู้ชุมชน. **วารสารสังคมศาสตร์วิชาการ**, 12(2), 22-238.
- บุญชู ใจใส, ธวัชชัย ไพไหล และเยาวลักษณ์ สุตะโคตร. (2564, ตุลาคม – ธันวาคม). ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อทักษะดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครพนม เขต 2. **วารสารการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร**, 10(37), 1-10.
- บุษบงค์ วงษ์พันทา. (2560). แนวทางการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน ของมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา. **วารสารสารสนเทศ**, 16(2), 115-121.
- ปกรณ์ ลีสกุล. (2561). การบริหารสื่อและเทคโนโลยีการศึกษา. กรุงเทพฯ: ไทยพัฒนาพานิช.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2560). กลยุทธ์การวางแผนและการจัดการ. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- พงษ์วัตร บุญสนองโชคยิ่ง. (2563). การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัลของบุคลากร สำนักงานเลขาธิการ สำนักงานการแพทย์ กรุงเทพมหานคร. ระบบสืบค้นบทความวิจัย การศึกษาอิสระของนักศึกษาโครงการรัฐประศาสนศาสตร์ มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง. [ออนไลน์]. <http://www3.ru.ac.th/mpa-abstract/index.php/abstractData/>. [2565, ธันวาคม 11].
- พรพิพัฒน์ ตั้งจิตวัฒนากุล และ สกัญญา แซ่ม้อย. (2560). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา. **สัททอง : วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์**, 23(1), 38-54.
- พรไพลิน ตะเกาทอง. (2562). ความต้องการในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของเจ้าหน้าที่พัสดุ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี จังหวัดจันทบุรี. งานนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร์ มหาบัณฑิต วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พัฒนาข้าราชการพลเรือน, สถาบัน. (2561). **สาระสำคัญในการปรับปรุงพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2561**. กรุงเทพฯ: สำนักงานข้าราชการพลเรือน
- พิมพ์พร จารุจิตร. (2559). **ภาวะผู้นำกับการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21**. อุตรธานี : คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรธานี.
- พิมพ์อร สดเอี่ยม. (2557). **สถิติสำหรับการวิจัยทางการบริหารการศึกษา**. เลย : มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยวิทยาเขตศรีล้านช้าง.
- พิรุฬห์ภาค เนตรสืบสาย และนวรรตน์ การเกษ. (2560). รายงานการวิจัยเรื่อง **ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนามหาวิทยาลัยสู่การเป็นมหาวิทยาลัยดิจิทัล**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร.
- พิศุทธิภา เมธิกุล. (2561). **โปรแกรมพัฒนาการรู้เท่าทันดิจิทัลและพฤติกรรมการใช้ดิจิทัล ในการจัดการเรียนรู้แก่ผู้เรียนของนักศึกษาวิชาชีพรุ่นในศตวรรษที่ 21**. ปริญญาานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.



- ภรณ์ชุตตา โสมเขียว, มยุรี รัตนเสริมพงศ์ และ วาสิตา เกิดผล ประสพศักดิ์. (2565, พฤษภาคม – สิงหาคม). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระบบราชการยุคดิจิทัลของเทศบาลตำบลกกโก อำเภอเมืองลพบุรี จังหวัดลพบุรี. *Lawarath Social E-Journal*, 4(2), 55-68.
- มกรรพพล พันสวัสดิวง. (2560). แนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารและการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารจัดการของผู้บริหารระดับต้นในการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย เขตภาคกลาง. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ.
- มณีรัตน์ สุดเต้. (2563). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์ เขต 2. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์.
- มะยูริย์ พิทยาเสณีย์, สุภาณี เส็งศรี และเกษทิพย์ ศิริชัยศิลป์. (2563, มกราคม-มิถุนายน). แนวทางการพัฒนาสมรรถนะเทคโนโลยีดิจิทัลของนักศึกษาครูมหาวิทยาลัยราชภัฏวารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง, 9(1), 64-73.
- เยาวเรศว์ นุตเดชานันท์. (2558). ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์ภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข. กรุงเทพฯ: กระทรวงสาธารณสุข.
- รังสรรค์ อินทร์จันทร์ และพงษ์ศักดิ์ ชิมมอนต์ส. (2560). การบริหารภาครัฐ. มหาสารคาม: คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- รัชฎา วันตะ. (2557). แนวทางพัฒนาการดำเนินงานของบุคลากรในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดกำแพงเพชร. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2556). พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2545. พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คส์พับลิเคชันส์.
- ราชภัฏกำแพงเพชร, มหาวิทยาลัย. (2562). แผนกลยุทธ์การบริหารและพัฒนาบุคลากร ประจำปี 2561-2565. กำแพงเพชร: มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.
- ราชภัฏกำแพงเพชร, มหาวิทยาลัย. (2563). แผนการบริหารและการพัฒนาบุคลากร สายสนับสนุน ประจำปีงบประมาณ 2564. กำแพงเพชร: มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.
- ราชภัฏกำแพงเพชร, มหาวิทยาลัย. (2564). รายงานประเมินผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารและการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน ประจำปีงบประมาณ 2564. กำแพงเพชร: มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.
- รุ่งนภา จันทร์อ่อน. (2562). การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรกรมประชาสัมพันธ์ สู่การเปลี่ยนเป็นหน่วยงานดิจิทัล. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง.



- เลขาธิการคณะรัฐมนตรี, สำนัก. (2560). **แนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล**. กรุงเทพฯ: สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี.
- วิทยา ทศนไพบูลย์. (2560). **การพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการขยะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดกำแพงเพชร**. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชายุทธศาสตร์การบริหารและการพัฒนา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.
- แหวตดา เตชาทวิวรรณ และอัจฉรา ประเสริฐสิน. (2559). **รายงานการวิจัย เรื่อง การพัฒนาแบบวัดการรู้ดิจิทัลสำหรับนักศึกษาระดับปริญญาตรี**. กรุงเทพฯ: คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- \_\_\_\_\_. (2559, ตุลาคม-ธันวาคม). การประเมินการรู้ดิจิทัลของนักศึกษาระดับปริญญาตรีในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล. **วารสารสารสนเทศศาสตร์**, 34(4), 1-28.
- สมชาย พิทธิเสน. (2560). **รายงานการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น มหาวิทยาลัยบูรพา**. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สาธิตา ชลศิริ. (2558, มกราคม - มิถุนายน). การพัฒนาการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านการคลังและพัสดุในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัย/สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า. **วารสารวิชาการศิลปศาสตร์ประยุกต์**, 8(1), 145-153
- สิริศจี จินดามัย. (2561). **แนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรสำนักงาน ก.ค.ศ.** รายงานการศึกษาส่วนบุคคล หลักสูตรพัฒนานักบริหารระดับสูง กระทรวงศึกษาธิการ. สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.
- สุกัญญา แซ่มซ้อย. (2558). **ภาวะผู้นำทางเทคโนโลยี: การนำเทคโนโลยีสู่ห้องเรียนและโรงเรียน ในศตวรรษที่ 21**. **วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร**, 16(4), 216-224.
- \_\_\_\_\_. (2561). **การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุกานดา จงเสริมตระกูล. (2556). **ระบบการเรียนแบบกลุ่มสืบสอบบนแหล่งทรัพยากรด้านการศึกษาแบบเปิดเพื่อส่งเสริมการรู้สารสนเทศดิจิทัลและการรับรู้ทางจริยธรรมทางสารสนเทศของนิสิตนักศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ ศึกษาศาสตร์**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุโขทัยธรรมมาธิราช, มหาวิทยาลัย. (2559). **เอกสารการสอนชุดวิชาของค์การและการจัดการและการจัดการเชิงกลยุทธ์**. (พิมพ์ครั้งที่ 6). นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- สุดใจ วันอุดมเดชาชัย. (2556). **การจัดการเชิงกลยุทธ์**. (พิมพ์ครั้งที่1). กรุงเทพฯ: สามลดา.
- สุดาพร ภูณชลบุตร. (2558). **การบริหารกลยุทธ์: กิจการข้ามชาติ**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- สุชญา โคมลวานิช. (2560). องค์ประกอบของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สุธี ขวัญเงิน. (2559). **หลักการจัดการ**. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- โสภิตา สว่างเลิศกุล. (2560). **ดิจิทัลสเกิล เตรียมพร้อมสู่ไทยแลนด์โมเดิร์น**. [Online]. Available: <https://www.posttoday.com/life/life/516410>. [2564, กุมภาพันธ์ 22].
- อนิวัช แก้วจำนง. (2555). **การจัดการเชิงกลยุทธ์**. (พิมพ์ครั้งที่ 2). สงขลา: ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยทักษิณ.
- อลิศรา เปี่ยมถาวร. (2560). **แนวทางการพัฒนาสมรรถนะการทำงานของบุคลากรในสายวิชาชีพด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่ปฏิบัติงานในภาคเอกชน กรณีศึกษา บริษัทเทคโนโลยีสารสนเทศ. การค้นคว้าอิสระวิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต วิทยาลัยนวัตกรรม มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์**.
- อันธิกา ปริญญาธิกุล และคนอื่น ๆ. (2563). **รายงานการวิจัยทักษะดิจิทัลที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของผู้ประกอบวิชาชีพในธุรกิจโรงแรมไทย: กรณีศึกษาโรงแรมในเครือดุสิตอินเตอร์เนชั่นแนลในเขตกรุงเทพมหานคร**. กรุงเทพฯ: วิทยาลัยดุสิตธานี.
- อารีญา จารุภูมิ. (2559). **การศึกษาสมรรถนะของบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อรองรับเศรษฐกิจดิจิทัลของหน่วยงานราชการ : กรณีศึกษาศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง. การค้นคว้าอิสระรัฐศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์**.
- เอมิกา นัตกระโทก. (2564). **การพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรในการปฏิบัติงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัลของสำนักงานอัยการภาค 3. ระบบสืบค้นบทความวิจัยการศึกษาอิสระของนักศึกษาโครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง**. [ออนไลน์]. <http://www3.ru.ac.th/mpa-abstract/index.php/abstractData/viewIndex/524> [2565, ธันวาคม 14].
- โอภาส เอี่ยมสิริวงศ์. (2560). **ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ (ฉบับปรับปรุงเพิ่มเติม)**. กรุงเทพฯ: บริษัทซีเอ็ดยูเคชั่นจำกัด
- Akanksha Jaiswal, C. Joe Arun. and Arup Varma. (2021). "Potential of Artificial Intelligence for transformation of the education system in India." *The International Journal of Education and Development using Information and Communication Technology*, 17 (1), 142-158.
- Bartol, K. & Matin, D. (1998). **Management**. Boston: McGraw-Hill.
- Bawden, D. (2008). Origins and Concepts of Digital Literacy. In **Digital Literacies: Concepts, Policies and Practices**. Ed. by C. Lankshear & M. Knobe. pp. 17-32. New York: Peter Lang.

- Calvani, A., Fini, A. & Ranieri, M. (2009). Assessing Digital Competence in Secondary Education: Issues, Models and Instruments. In **Information and Media Literacy: Education, Practice and Pedagogy**. Edited by Leaning M. pp. 153-172. Santa Rosa, CA: Informing Science
- Canada. Media Awareness Network. (2010). **Digital Literacy in Canada: From Inclusion to Transformation**. Ottawa: The Network.
- Chinien, C. & Boutin, F. (2011). **Defining Essential Digital Skills in the Canadian Workplace: Final Report**. Montreal: WDM-Consultants.
- Cornell University. (2009). **What is Digital Literacy?** [Online]. Available: <https://www.thetechedvocate.org/what-is-digital-literacy/>. [2021, February 8].
- Deursen, V. A. & Dijk, V. J. (2008). **Measuring digital skills**. Performance tests of operational, formal, information and strategic internet skills among the Dutch population. ICA Conference, Canada.
- \_\_\_\_\_.(2009). Improving Digital Skills for the Use of Online Public Information and Services. **Government Information Quarterly**, **26**(2), 333-340.
- Deursen, V. A., Helsper, E.J. & Eynon, R. (2014). **Measuring Digital Skills**. From Digital Skills to Tangible Outcomes project report. [Online]. Available at: [www.oii.ox.ac.uk/research/projects/?id=112](http://www.oii.ox.ac.uk/research/projects/?id=112). [2021, March 20].
- Dijk, V. J. & Hacker, K. (2003). The digital divide as a complex and dynamic phenomenon. **The information society**, **19**(4), 315-326.
- Dundency, G., Hockly, N. & Pegrum, M. (2013). **Digital Literacies: Research and Resources in Language Teaching**. Harlow: Pearson.
- Elliott, T. (2017). **Digital Leadership : A Six-Step Framework for Transformation**. [Online]. <http://www.digitalistmag.com/author/telliott>. [2564, กุมภาพันธ์ 25].
- Eshet-Alkali, Y. & Amichai-Hamburger, Y. (2004). Experiments in Digital Literacy. **Cyberpsychology and Behavior**, **7**(4), 421-429.
- Ferrari, A. (2012). **Digital Competence in Practice: An Analysis of Frameworks**. Seville, Spain: Joint Research Center, European Commission.
- Gilster, P. (1997). **Digital Literacy**. New York: John Wiley & Sons.
- Jerald, C. D. (2009). **Defining a 21st Century Education**. Alexandria, VA: **The Center for Public Education**. [Online]. Available: <http://www.mifras.org/know/wp-content/uploads/2014/>. [2021, March 20].
- Kiss, M. (2017). **Digital skills in the EU labour market**. Members' Research Service. European Union



- Kryukova, N. I. et al. (2022). **Adaptation of higher education students' digital skills survey to Russian universities.** [Online]. Available: <https://www.ejmste.com/article/>. [2023, March 12].
- Martin, A. (2008). Digital Literacy and the “Digital Society”. In **Digital Literacies: Concepts, Policies and Practices.** Ed. By C. Lankshear & M. Knobe. pp. 151-176. New York: Peter Lang.
- Stofkova, J. et al. (2022). **Digital Skills as a Significant Factor of Human Resources.** [Online]. Available: [Developmenthttps://www.mdpi.com/2071-1050/14/20/13117](https://www.mdpi.com/2071-1050/14/20/13117). [2023, February 8].
- Tyner, K. (1998). **Literacy in a Digital World.** Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- UNESCO. (2004). **The Plurality of Literacy and Its Implications for Policies and Programs.** Paris: UNESCO.



ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร  
SRM1DMD1PWS



143562505

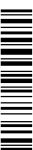
KPRU iThesis 624240106 thesis / recv: 18052566 16:40:47 / seq: 41

มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

ภาคผนวก ก  
รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือการวิจัย (แบบสอบถาม)  
เรื่อง ทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงาน ความต้องการพัฒนาทักษะดิจิทัล  
และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน  
มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

- |  |   |
|--|---|
| 1. รองศาสตราจารย์ ดร.สมชัย วงษ์นายะ        | อาจารย์ประจำบัณฑิตวิทยาลัย<br>มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร                      |
| 2. รองศาสตราจารย์ ปาจริย์ ผลประเสริฐ       | อาจารย์ประจำสาขาวิชายุทธศาสตร์การบริหารและการพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร |
| 3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรหมเมศ วีระพันธ์     | ผู้อำนวยการสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยี<br>สารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร |
| 4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์การ์รันต์ เจริญสุวรรณ | คณบดีคณะวิทยาการจัดการ<br>มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร                          |
| 5. อาจารย์ ดร.พลอยพรรณ สอนสุวิทย์          | รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัยฝ่ายวิชาการ<br>มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร               |



**รายชื่อผู้ให้ข้อมูลการสัมภาษณ์**  
**แนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน**  
**มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร**

- |   |   |
|---|---|
| 1. รองศาสตราจารย์วิสิฐ ัญญะวัน              | รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ<br>มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร   |
| 2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ขวัญดาว แจ่มแจ่ม   | รองอธิการบดีฝ่ายวางแผน ประกันคุณภาพ<br>การศึกษา และบริการวิชาการ<br>มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร                    |
| 3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์นฤตม์ บุตรพลอย         | ผู้ช่วยอธิการบดี งานด้านการพัฒนา<br>มหาวิทยาลัยดิจิทัล และการจัดการศึกษา<br>รูปแบบใหม่ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร |
| 4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประจวบ ขวัญมัน     | ประธานสภาคณาจารย์และข้าราชการ<br>มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร   |
| 5. รองศาสตราจารย์ ดร.สมชัย วงษ์นายะ         | อาจารย์ประจำบัณฑิตวิทยาลัย<br>มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร  |
| 6. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประจักษ์ ก๊กก้อง   | รองคณบดีฝ่ายบริหารและวางแผน<br>บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ<br>กำแพงเพชร                                      |
| 7. อาจารย์ ดร.พลอยพรรณ สอนสุวิทย์           | รองคณบดีฝ่ายวิชาการ บัณฑิตวิทยาลัย<br>มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร  |
| 8. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ศิลปปณรงค์ ฉวีพัฒน์    | รองผู้อำนวยการฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ<br>สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ<br>มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร          |
| 9. อาจารย์ ดร.พิมพ์นารา บรรจง               | รองผู้อำนวยการฝ่ายสารสนเทศ<br>สำนักศิลปะและวัฒนธรรม<br>มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร                                 |
| 10. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชัยรัตน์ บุนี     | อาจารย์ประจำโปรแกรมวิชาคอมพิวเตอร์ศึกษา<br>คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ<br>กำแพงเพชร                            |
| 11. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภูมินทร์ ตันอุตม์ | โปรแกรมวิชาวิทยาการคอมพิวเตอร์<br>คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี<br>มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร                        |

12. นายอนุชา พวงผกา  
รองผู้อำนวยการฝ่ายห้องสมุด  
และกิจการพิเศษ และหัวหน้าสำนักงาน  
สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ  
มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร
13. นางสาวธฤชวรรณ ธรรมสอน  
รองผู้อำนวยการฝ่ายประกันคุณภาพ  
บริการวิชาการและกิจการพิเศษ  
สำนักศิลปะและวัฒนธรรม  
มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร
14. นางเกศกนก ไทยแท้  
หัวหน้างานพัสดุ มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
กำแพงเพชร
15. นางสาวคณินิจ สรรคพงษ์  
หัวหน้างานการเจ้าหน้าที่และนิติการ  
มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร
16. นางสาวนฤมล ส่งต่าย  
หัวหน้างานการเงิน มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
กำแพงเพชร
17. นายวันเฉลิม พูนใจสม  
นักวิชาการคอมพิวเตอร์ชำนาญการ  
ประจำศูนย์คอมพิวเตอร์ สำนักวิทยบริการ  
และเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัย  
ราชภัฏกำแพงเพชร



148562505

KPRU :Thesis 624240106 thesis / recv: 18052566 16:40:47 / seq: 41

**รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ**  
**ประเมินแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน**  
**มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร**

- |   |   |
|---|---|
| 1. รองศาสตราจารย์วิสิฐ ัญญะวัน                | รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ<br>มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร   |
| 2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ขวัญดาว แจ่มแจ้ง     | รองอธิการบดีฝ่ายวางแผน ประกันคุณภาพ<br>การศึกษา และบริการวิชาการ<br>มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร                              |
| 3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์นรุตม์ บุตรพลอย          | ผู้ช่วยอธิการบดี งานด้านการพัฒนา<br>มหาวิทยาลัยดิจิทัล และการจัดการศึกษา<br>รูปแบบใหม่ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร           |
| 4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรหมเมศ วีระพันธ์        | ผู้อำนวยการสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยี<br>สารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร   |
| 5. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เลเกีย เขียวดี       | รักษาการผู้อำนวยการกองพัฒนานักศึกษา<br>มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร   |
| 6. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ไพเชยนต์ สิริเสถียรวัฒนา | ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมวิชาการ<br>และงานทะเบียน มหาวิทยาลัยราชภัฏ<br>กำแพงเพชร   |
| 7. ดร.มะลิวัลย์ รอดกำเนิด                     | รักษาการในตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักงาน<br>อธิการบดีและผู้อำนวยการกองกลาง<br>สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏ<br>กำแพงเพชร |
| 8. นายภาณุพงศ์ สืบศิริ                        | ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน<br>มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร  |
| 9. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประจวบ ขวัญมัน       | ประธานสภาคณาจารย์และข้าราชการ<br>มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร   |
| 10. รองศาสตราจารย์ ดร.สมชัย วงษ์นายะ          | อาจารย์ประจำบัณฑิตวิทยาลัย<br>มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร  |
| 11. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประจักษ์ กีก้อง     | รองคณบดีฝ่ายบริหารและวางแผน<br>บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ<br>กำแพงเพชร  |
| 12. อาจารย์ ดร.พลอยพรรณ สอนสุวิทย์            | รองคณบดีฝ่ายวิชาการ บัณฑิตวิทยาลัย<br>มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร  |



148562505

KPRU :Thesis 624240106 thesis / rev: 18052566 16:40:47 / seq: 41

13. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ศิลป์ณรงค์ ฉวีพัฒน์  
รองผู้อำนวยการฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ  
สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ  
มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร
14. อาจารย์ ดร.พิมพ์นารา บรรจง  
รองผู้อำนวยการฝ่ายสารสนเทศ  
สำนักศิลปะและวัฒนธรรม  
มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร
15. อาจารย์ ดร.อดิเรก พันเขียว  
รองผู้อำนวยการฝ่ายวางแผนและวิจัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร แม่สอด
16. อาจารย์กีรศักดิ์ พะยะ  
รองคณบดีฝ่ายกิจการนักศึกษาและ  
ศิลปวัฒนธรรม คณะวิทยาศาสตร์และ  
เทคโนโลยี มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร
17. อาจารย์จตุรงค์ ธงชัย  
หัวหน้าศูนย์คอมพิวเตอร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
กำแพงเพชร
18. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชัยรัตน์ บุนี  
อาจารย์ประจำโปรแกรมวิชาคอมพิวเตอร์ศึกษา  
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
กำแพงเพชร
19. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภูมินทร์ ตันอุตม์  
โปรแกรมวิชาวิทยาการคอมพิวเตอร์  
คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี  
มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร
20. นายอนุชา พวงผกา  
รองผู้อำนวยการฝ่ายห้องสมุด  
และกิจการพิเศษ และหัวหน้าสำนักงาน  
สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ  
มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร
21. นางสาวธฤชวรรณ ธรรมสอน  
รองผู้อำนวยการฝ่ายประกันคุณภาพ  
บริการวิชาการและกิจการพิเศษ  
สำนักศิลปะและวัฒนธรรม  
มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร
22. นางเกศกนก ไทยแท้  
หัวหน้างานพัสดุ มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
กำแพงเพชร
23. นางสาวคณินิจ สรรคพงษ์  
หัวหน้างานการเจ้าหน้าที่และนิติการ  
มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร
24. นางสาวนฤมล ส่งต่าย  
หัวหน้างานการเงิน มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
กำแพงเพชร



25. นางสาวอุทุมพร สอนบุญเกิด  
หัวหน้างานพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ  
และหัวหน้างานบริหารทั่วไป กองกลาง  
สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
กำแพงเพชร
26. นางสาวกชพรรณ พงษ์พยัคเลิศ  
รักษาการหัวหน้างานอาคารสถานที่  
มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร
27. นางคนารัตน์ สิริเสถียรวัฒนา  
หัวหน้างานาเลขานุการ  
มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร
28. นางสาวปราณี แผนดี  
หัวหน้ากลุ่มงานกองพัฒนานักศึกษา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร
29. นายอนุชิต อ่อนเกษ  
ผู้ช่วยคณบดีและหัวหน้าสำนักงานคณบดี  
คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี  
มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร
30. นายวันเฉลิม พูนใจสม  
นักวิชาการคอมพิวเตอร์ชำนาญการ  
ประจำศูนย์คอมพิวเตอร์ สำนักวิทยบริการ  
และเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัย  
ราชภัฏกำแพงเพชร



148562505

KPRU :Thesis 624240106 thesis / recv: 18052566 16:40:47 / seq: 41

ภาคผนวก ข  
หนังสือราชการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร  
SRM1DMD1PWS



143562505

KPRU :Thesis 624240106 thesis / recv: 18052566 16:40:47 / seq: 41



ที่ อว ๐๖๑๕/ว ๑๐๓๗

มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร  
อ.เมือง จ.กำแพงเพชร ๖๒๐๐๐

๑ มีนาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย	๑. แบบประเมินตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ	จำนวน ๑ ชุด
	๒. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	จำนวน ๑ ชุด
	๓. โครงร่างวิทยานิพนธ์	จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายจักรกริช มีสี นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชายุทธศาสตร์การบริหารและการพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร กำลังดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง แนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล เพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร.ทวนทอง เขาวงกัรติพงศ์ เป็นประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่องนี้ คณะกรรมการบัณฑิตศึกษาประจำสาขาวิชายุทธศาสตร์การบริหารและการพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาตรวจสอบแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์ ดังรายละเอียดที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ทางมหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์วิสิฐ ธีญะวัน)

รองอธิการบดี ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

๑ มีนาคม ๒๕๖๕

Signature Code : F๒NQiKyYk๖+bL๓Gzkwl๓



- บัณฑิตวิทยาลัย : โทร ๐ ๕๕๗๐ ๖๕๕๕ ต่อ ๑๖๗๑

- นายจักรกริช มีสี : โทร ๐๙ ๓๒๑๗ ๗๗๐๐



“ราชภัฏ รวมพลัง ยับยั้งทุจริต”



ที่ อว ๐๖๑๕/๑๖๐๒

มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร  
อ.เมือง จ.กำแพงเพชร ๖๒๐๐๐

๓๑ มีนาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขออนุญาตทดลองใช้เครื่องมือ (Try out) ในการทำวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาโท

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย ลิงก์และคิวอาร์โค้ดแบบสอบถามออนไลน์ จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นายจักรกริช มีสี นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชายุทธศาสตร์การบริหารและการพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร กำลังดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง แนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ทวนทอง เขาวงกัรติพงษ์ เป็นประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ นายจักรกริช มีสี กำลังดำเนินการอยู่ในขั้นตอนทดลองใช้เครื่องมือ (Try out) เพื่อตรวจสอบคุณภาพและปรับปรุงเครื่องมือในการทำวิทยานิพนธ์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร จึงใคร่ขออนุญาตให้ผู้วิจัยดำเนินการทดลองใช้เครื่องมือในการทำวิทยานิพนธ์ จากบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของท่านตามลิงก์แบบสอบถามออนไลน์ที่ <https://bit.ly/3JZGwq4> หรือที่คิวอาร์โค้ดที่แนบมาพร้อมกันนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ทางมหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีและขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์วิสิฐ ัญญะวัน)

รองอธิการบดี ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

๓๑ มีนาคม ๒๕๖๕

Signature Code : F๖NfidZUwGQOd+ArJMyC



- บัณฑิตวิทยาลัย  
โทร ๐ ๕๕๗๐ ๖๕๕๕ ต่อ ๑๖๗๑
- นายจักรกริช มีสี  
โทร ๐๙ ๓๒๑๗ ๗๗๐๐





## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ บัณฑิตวิทยาลัย

ที่ บว.ว ๐๐๖๓/๒๕๖๕

วันที่ ๗ เมษายน ๒๕๖๕

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคลากรสายสนับสนุน เพื่อการทำวิทยานิพนธ์  
ในระดับปริญญาโท

เรียน

ด้วย นายจักรกริช มีสี นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชายุทธศาสตร์การบริหารและการพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร กำลังดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง แนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ทวนทอง เขาวงกิตพงศ์ เป็นประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการทำวิทยานิพนธ์เรื่องนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร เห็นว่าจะเป็นการประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัยฯ ในด้านการพัฒนาทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานที่เหมาะสมของบุคลากรสายสนับสนุน จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านอนุญาตให้ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการทำวิทยานิพนธ์จากบุคลากรสายสนับสนุนที่ปฏิบัติงานในสังกัดหน่วยงานของท่าน ประกอบด้วยบุคลากรสายสนับสนุนในตำแหน่งข้าราชการพลเรือน พนักงานมหาวิทยาลัย พนักงานราชการ ลูกจ้างประจำ และเจ้าหน้าที่ประจำตามสัญญาจ้าง ทั้งนี้ไม่รวมถึงบุคลากรที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งนักวิชาการคอมพิวเตอร์ โดยขอความอนุเคราะห์ให้บุคลากรข้างต้นดำเนินการตอบแบบสอบถามตามลิงก์แบบสอบถามออนไลน์ที่ <https://bit.ly/๓๘xxNO๔> หรือที่คิวอาร์โค้ดที่แนบมาพร้อมกันนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ทางมหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีและขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

(รองศาสตราจารย์วิสิฐ ธัญญะวัน)

รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ

๗ เมษายน ๒๕๖๕

Signature Code : F๖MciKX๗tmAs๔hHg๙O๑



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ บัณฑิตวิทยาลัย

ที่ บว.ว ๐๑๖๓/๒๕๖๕

วันที่ ๑๖ สิงหาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เพื่อการทำวิทยานิพนธ์

### เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. แบบสัมภาษณ์ จำนวน ๑ ชุด  
๒. ผลการศึกษาในขั้นตอนที่ ๑ เพื่อประกอบการสัมภาษณ์ จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายจักรกริช มีสี นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชายุทธศาสตร์การบริหารและการพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร กำลังดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง แนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล เพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร.ทวนทอง เขาวงกิตพงศ์ เป็นประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการทำวิทยานิพนธ์เรื่องนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร เห็นว่าจะประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัยฯ ในด้านการพัฒนาทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานที่เหมาะสมของบุคลากรสายสนับสนุน โดยพิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญ และมีประสบการณ์อย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านอนุญาตให้ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ ตามเอกสารที่แนบมาพร้อมกันนี้ หรือสามารถทำแบบสัมภาษณ์ในรูปแบบออนไลน์ที่ <https://bit.ly/mjYo๔๒๓>

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ทางมหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีและขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปรียานุช พรหมภาสิต)

รักษาราชการแทน อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

๑๖ สิงหาคม ๒๕๖๕

Signature Code : F๖M๒iKX๓๓๖MorjnM๔k๓m



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ บัณฑิตวิทยาลัย

ที่ บว.ว ๐๒๑๗/๒๕๖๕

วันที่ ๒๘ ตุลาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิประเมินแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงาน  
ของบุคลากรสายสนับสนุน

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. แบบประเมินแนวทาง

จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายจักรกริช มีสี นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชายุทธศาสตร์การบริหารและการพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร กำลังดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง แนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล เพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร.ทวนทอง เขาวงกิตพงศ์ เป็นประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการทำวิทยานิพนธ์เรื่องนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร เห็นว่าจะ เป็นประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัยฯ ในด้านการพัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานที่เหมาะสมของบุคลากรสายสนับสนุน โดยพิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญ และมีประสบการณ์ เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิประเมินแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อ การปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ตามเอกสารแบบประเมินที่แนบมาพร้อมกันนี้ หรือสามารถตอบแบบ ประเมินในรูปแบบออนไลน์ตามลิงก์และคิวอาร์โค้ดที่ปรากฏในท้ายบันทึกข้อความนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ทางมหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความ อนุเคราะห์จากท่านด้วยดีและขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชัยชัย พวงคีติ)

รักษาราชการแทน อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

๒๘ ตุลาคม ๒๕๖๕

Signature Code : F+๙bY๔๖yLD๙+ZF๐JrDe๖

ตอบแบบประเมินในรูปแบบออนไลน์

<https://arit.kpru.ac.th/sh/bbc5ba>



มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

ภาคผนวก ค  
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย



143562505

KPRU :Thesis 624240106 thesis / recv: 18052566 16:40:47 / seq: 41

## แบบสอบถาม

เรื่อง ทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงาน ความต้องการพัฒนาทักษะดิจิทัล  
และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน  
มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

\*\*\*\*\*

## คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร
  2. แบบสอบถามฉบับนี้ ถามเกี่ยวกับ ทักษะด้านดิจิทัล ความต้องการ และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร
  3. แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งเป็น 5 ตอน ได้แก่
    - ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม
    - ตอนที่ 2 ทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร
    - ตอนที่ 3 ความต้องการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร
    - ตอนที่ 4 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร
    - ตอนที่ 5 ข้อเสนอแนะอื่นๆ เกี่ยวกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร
- ข้อมูลจากแบบสอบถาม จะนำไปวิเคราะห์และสรุปเป็นภาพรวม ซึ่งไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อท่านและหน่วยงานของท่าน จึงขอความกรุณาตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ

ขอขอบคุณทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม

จักริช มีสี

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชายุทธศาสตร์การบริหารและการพัฒนา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร



ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  ที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับท่าน

1. เพศ
  - ชาย  หญิง
2. อายุ
  - ต่ำกว่า 30 ปี  30 – 39 ปี
  - 40 – 49 ปี  50 ปี ขึ้นไป
3. วุฒิการศึกษาสูงสุด
  - ปริญญาตรี  ปริญญาโท
  - ปริญญาเอก  อื่นๆ (โปรดระบุ.....)
4. ประเภทตำแหน่งงาน
  - ข้าราชการ  พนักงานมหาวิทยาลัย
  - พนักงานราชการ  ลูกจ้างประจำ
  - เจ้าหน้าที่ประจำตามสัญญาจ้าง (ลูกจ้างชั่วคราว)
5. สังกัด คณะ/ศูนย์/สำนัก/สถาบัน/กอง
  - คณะครุศาสตร์
  - คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
  - คณะวิทยาการจัดการ
  - คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
  - คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม
  - คณะพยาบาลศาสตร์
  - มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร แม่สอด
  - บัณฑิตวิทยาลัย
  - สถาบันวิจัยและพัฒนา
  - สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน
  - สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ
  - สำนักศิลปะและวัฒนธรรม
  - สำนักบริการวิชาการและจัดหารายได้
  - สำนักงานอธิการบดี
  - กองกลาง
  - กองนโยบายและแผนงาน
  - กองพัฒนานักศึกษา
6. ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน
  - ต่ำกว่า 1 ปี  1 – 5 ปี
  - 6 – 10 ปี  10 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 ทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
กำแพงเพชร

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับของทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของท่าน

ทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงาน	ระดับ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>ด้านความสามารถ</b>					
1. สามารถนำความรู้และประสบการณ์ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้เพื่อการพัฒนางานและพัฒนาองค์กร					
2. สามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
3. สามารถสื่อสาร แลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการปฏิบัติงาน					
4. มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบาย กฎหมาย และมาตรฐานต่าง ๆ เพื่อการปฏิบัติงาน					
5. สามารถปรับปรุงกระบวนการทำงานหรือการให้บริการ โดยคำนึงถึงความสะดวกของผู้ใช้บริการ โดยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลที่เหมาะสมมาใช้					
6. ใช้โปรแกรมดิจิทัลเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลในการปฏิบัติงาน					
7. เรียนรู้ และทำความเข้าใจเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อให้สามารถเข้าถึงดิจิทัลได้					
8. สามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และสื่อดิจิทัลใน การทำงานร่วมกับผู้อื่น					
9. มีการประยุกต์ใช้ดิจิทัลเพื่อเข้าถึงข้อมูลระหว่างหน่วยงาน ทั้งภายในองค์กรและนอกองค์กร					
<b>ด้านความรู้</b>					
10. มีความเข้าใจเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่และการทำงานร่วมกัน					
11. ทราบถึงหลักจริยธรรม แนวปฏิบัติ กฎหมายดิจิทัล และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้องกับการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล					
12. มีความเข้าใจในพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัย					
13. มีความเข้าใจถึงการประยุกต์ใช้ดิจิทัลโดยที่ไม่เน้นงานเอกสาร เน้นการทำงานเป็นทีมในระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต					

ทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงาน	ระดับ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
14. รู้เท่าทันเทคโนโลยีดิจิทัล ทิศทางการใช้งานเทคโนโลยีของผู้รับบริการ และแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล					
<b>ด้านประสบการณ์</b>					
15. ค้นเคยกับการใช้งานดิจิทัลในการปฏิบัติงานและในชีวิตประจำวัน อย่างถูกต้องและปลอดภัย					
16. เคยได้รับการศึกษาดูงาน หรือการแลกเปลี่ยนประสบการณ์พัฒนาองค์กรกับหน่วยงานต่าง ๆ ที่มีการปรับเปลี่ยนเป็นหน่วยงานดิจิทัล					
17. เคยประสานความร่วมมือหรือทำงานแบบเป็นเครือข่ายกับหน่วยงานของรัฐและเอกชน					
18. มีประสบการณ์ด้านการปฏิบัติตามนโยบาย ยุทธศาสตร์ แผนหรือกลยุทธ์ขององค์กร					
<b>ด้านคุณลักษณะ</b>					
19. มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอให้สามารถคิดวิเคราะห์ แก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถรับมือได้กับอุปสรรคต่าง ๆ					
20. เรียนรู้สิ่งใหม่ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เรียนรู้งานได้ด้วยตนเอง (Authentic Learning)					
21. มีการพัฒนาตนเองให้สามารถสื่อสารและถ่ายทอดให้ผู้อื่นได้อย่างเข้าใจ และสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
22. ยอมรับความคิดเห็นจากผู้อื่น เรียนรู้จากผู้อื่น หรือหาแหล่งเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง สามารถเรียนรู้ได้จากทุกสถานการณ์					
23. มีการพัฒนาตนเองให้มีคุณธรรม และจริยธรรมในการใช้สื่อดิจิทัลและการปฏิบัติงาน					

ทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานอื่น ๆ

.....

.....

.....

ตอนที่ 3 ความต้องการในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสาย

สนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับของทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของท่าน

ความต้องการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงาน	ระดับ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>ด้านความสามารถ</b>					
1. ความสามารถขั้นสูงในใช้งานกลุ่มโปรแกรมพื้นฐานสำนักงาน					
2. ความสามารถในการใช้งานระบบคลาวด์และอินเทอร์เน็ตให้มีประสิทธิภาพ ถูกต้องและปลอดภัย					
3. ความสามารถในการใช้งานกลุ่มโปรแกรมสร้างสื่อดิจิทัล เช่น โปรแกรมสร้างเว็บเพจ โปรแกรมตกแต่งภาพ และโปรแกรมตัดต่อสื่อภาพเคลื่อนไหว					
4. ความสามารถในการใช้งานแอปพลิเคชัน และสื่อสังคมออนไลน์เพื่อสนับสนุนทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ					
5. ความสามารถในการสร้างซอฟต์แวร์ แอปพลิเคชัน หรือสื่อดิจิทัล					
<b>ด้านความรู้</b>					
6. ความรู้ความเข้าใจในเรื่องดิจิทัลขั้นพื้นฐาน					
7. ความรู้ความเข้าใจประเด็นทางจริยธรรมและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการกระทำความผิดทางคอมพิวเตอร์และการใช้งานดิจิทัล					
8. ความรู้ความเข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับ Big Data, AI, Metaverse					
9. ความรู้เกี่ยวกับการเขียนชุดคำสั่ง (Coding) และการประยุกต์ใช้ชุดคำสั่งเพื่อปรับใช้ในการปฏิบัติงาน					
<b>ด้านประสบการณ์</b>					
10. สนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการอบรมเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงาน					
11. มีการจัดโครงการศึกษาดูงาน หรือการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ด้านการปฏิบัติงานของบุคลากรกับหน่วยงานต่าง ๆ ที่มีการปรับเปลี่ยนเป็นหน่วยงานดิจิทัล					
12. มีการสลับปรับเปลี่ยนหรือหมุนเวียนการทำงานภายในหน่วยงาน เพื่อเป็นการเพิ่มประสบการณ์การทำงานที่หลากหลายให้กับบุคลากร					

ความต้องการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงาน	ระดับ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
13. มีการมอบหมายงาน โครงการ หรือกิจกรรมใหม่ๆ ที่ใช้ทักษะด้านดิจิทัลให้รับผิดชอบ นอกเหนือจากงานประจำ					
<b>ด้านคุณลักษณะ</b>					
14. ทักษะที่จำเป็นในยุคดิจิทัล เช่น ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ ความคิดสร้างสรรค์ การแก้ไขปัญหา เป็นต้น					
15. ความสามารถในการสื่อสารและการทำงานเป็นทีม					
16. ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นในสภาวะการทำงานบนโลกเสมือนผ่านสื่อดิจิทัล					
17. การมีภาวะผู้นำ และความสามารถในการบริหารจัดการคน					
18. การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน					
19. การได้มีส่วนร่วมในการเสนอความคิดหรือกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานของหน่วยงานหรือมหาวิทยาลัย					

ความต้องการในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานด้านอื่น ๆ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ตอนที่ 4 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงาน ของบุคลากรสาย

สนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานในหน่วยงานของท่านหรือมหาวิทยาลัย ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

#### 4.1 ปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายใน

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล เพื่อการปฏิบัติงาน	ระดับปัจจัย				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>ด้านผู้บริหารและบุคลากร</b>					
1. ผู้บริหารและบุคลากรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงาน					
2. ผู้บริหารและบุคลากรให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน					
3. ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ มีทักษะด้านดิจิทัลที่เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน					
4. บุคลากรมีการพัฒนาตนเอง และพัฒนาทำงานที่ตนเองรับผิดชอบ					
5. บุคลากรมีโอกาสใช้และเข้าถึงเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และสื่อดิจิทัลเอื้อต่อการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล					
6. บุคลากรส่วนใหญ่มี สมาร์ทโฟน แท็บเล็ต และอุปกรณ์ดิจิทัลอื่นๆ เอื้อต่อการพัฒนาทักษะดิจิทัล					
<b>ด้านโครงสร้างองค์กร</b>					
7. มีการจัดโครงสร้างการบริหารงานที่เอื้อต่อการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนในระดับหน่วยงานและระดับมหาวิทยาลัย					
8. มีหน่วยงานหลักที่สามารถรับผิดชอบในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุน					
<b>ด้านการเงินและงบประมาณ</b>					
9. มีการจัดสรรงบประมาณสำหรับพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน เพื่อเสริมสร้างความรู้และทักษะด้านดิจิทัล					
10. มีงบประมาณเพียงพอในการจัดสรร เครื่องมือ อุปกรณ์ดิจิทัล และเทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัยสำหรับการใช้งาน					
11. มีการจัดสรรงบประมาณไว้เพียงพอสำหรับการซ่อมบำรุงเครื่องมือและอุปกรณ์ดิจิทัล					

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล เพื่อการปฏิบัติงาน	ระดับปัจจัย				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>ด้านวัสดุและอุปกรณ์</b>					
12. สภาพแวดล้อมทางกายภาพภายในหน่วยงานและมหาวิทยาลัย มีความพร้อมและเอื้อต่อการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากร					
13. มีการจัดหาเครื่องมือ อุปกรณ์ดิจิทัล และเทคโนโลยีดิจิทัลที่เพียงพอและอยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน					
<b>ด้านการบริหารจัดการ</b>					
14. มีการกำหนดนโยบายและแนวทางที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน					
15. มีการจัดทำแผนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลในระดับมหาวิทยาลัย ทั้งแผนระยะสั้นและระยะยาว					
16. ส่งเสริมและสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยในการปฏิบัติงาน					
17. มีการบริหารงานที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ					
<b>ด้านวัฒนธรรมองค์กร</b>					
18. มีการสร้างค่านิยมร่วมของบุคลากรในการพัฒนาตนเองและการพัฒนาการปฏิบัติงาน					
19. มีการสร้างค่านิยมร่วมของบุคลากรให้มีทัศนคติที่ดีต่อการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาเพื่อการปฏิบัติงาน					

#### 4.2 ปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายนอก

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล เพื่อการปฏิบัติงาน	ระดับปัจจัย				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>ด้านเทคโนโลยี</b>					
1. การมีโอกาสใช้และเข้าถึงเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และสื่อดิจิทัลเอื้อต่อการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล					
2. การพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัลในปัจจุบันและอนาคต เอื้อต่อการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากร					

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล เพื่อการปฏิบัติงาน	ระดับปัจจัย				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
3. อุปกรณ์ด้านไอทีในปัจจุบันมีประสิทธิภาพสูงและราคาถูกลง เอื้อต่อการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากร					
<b>ด้านสังคมและวัฒนธรรม</b>					
4. ประชาชนในท้องถิ่นสามารถเข้าถึงเทคโนโลยีดิจิทัลมากขึ้น ทำให้เห็นความสำคัญของการใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัล					
5. กระแสตื่นตัวของสังคมที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นกลไกสำคัญในการดำเนินชีวิตและการปฏิบัติงาน ส่งผลต่อการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากร					
<b>ด้านนโยบายและการเมือง</b>					
6. นโยบายของรัฐบาลเรื่องแนวคิดประเทศไทย 4.0 ซึ่งเป็นโมเดลขับเคลื่อนไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน เอื้อต่อการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากร					
7. นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ที่กำหนดทิศทางการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศที่ยั่งยืนโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เอื้อต่อการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากร					
8. นโยบายการปฏิรูปการศึกษาของรัฐบาล ต้องการพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์โดยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนา เอื้อต่อการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากร					
<b>ด้านกฎหมาย</b>					
9. ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ เอื้อต่อการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากร					
10. แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม พ.ศ.2559 ที่มุ่งเน้นการสร้างสรรค์ และใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเต็มศักยภาพในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน เอื้อต่อการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากร					
11. แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย (พ.ศ.2563-2565) จุดเน้นที่ 1 เป็นการพัฒนาพื้นฐานเพื่อสนับสนุนการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล เอื้อต่อการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากร					

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล เพื่อการปฏิบัติงาน	ระดับปัจจัย				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
12. พระราชบัญญัติ การบริหารงานและการให้บริการ ภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล พ.ศ. 2562 เอื้อต่อการพัฒนาทักษะ ด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากร					
13. ยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) ที่เน้นการยกระดับคุณภาพ การศึกษา เอื้อต่อการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการ ปฏิบัติงานของบุคลากร					
<b>ด้านสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ</b>					
14. มหาวิทยาลัยมีพันธกิจที่เน้นการบริหารจัดการด้วย เทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ทันสมัย โปร่งใส ด้วยหลักธรรมาภิ บาล มีการพัฒนาอย่างก้าวหน้า ต่อเนื่องและยั่งยืน ทำให้เอื้อ ต่อการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของ บุคลากร					
15. มหาวิทยาลัยมีการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางด้านไอที อย่างต่อเนื่อง ทำให้เอื้อต่อการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อ การปฏิบัติงานของบุคลากร					

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล อื่น ๆ

.....

.....

.....

.....

.....

ตอนที่ 5 ข้อเสนอแนะอื่นๆ เกี่ยวกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากร  
สายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม  
จักริช มีสี

ผลการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถาม  
เรื่อง ทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงาน ความต้องการพัฒนาทักษะดิจิทัล  
และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน  
มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

ตอนที่ 2 ทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงาน

ข้อ	คะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิคนที่					ค่า IOC	แปลผล
	1	2	3	4	5		
<b>ด้านความสามารถ</b>							
1	1	0	1	1	0	0.6	ใช้ได้
2	1	-1	1	1	1	0.6	ใช้ได้
3	1	-1	1	1	1	0.6	ใช้ได้
4	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
5	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
6	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
7	1	-1	1	1	1	0.6	ใช้ได้
8	1	-1	1	1	1	0.6	ใช้ได้
9	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
<b>ด้านความรู้</b>							
10	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
11	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
12	1	0	1	1	0	0.6	ใช้ได้
13	1	0	1	1	1	0.8	ใช้ได้
14	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
<b>ด้านประสบการณ์</b>							
15	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
16	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
17	1	0	1	1	1	0.8	ใช้ได้
18	1	0	1	1	1	0.8	ใช้ได้
<b>ด้านคุณลักษณะ</b>							
19	1	0	1	1	1	0.8	ใช้ได้
20	1	0	1	1	1	0.8	ใช้ได้
21	1	0	1	1	1	0.8	ใช้ได้
22	1	0	1	1	1	0.8	ใช้ได้
23	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้

## ตอนที่ 3 ความต้องการพัฒนาทักษะดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงาน

ข้อ	คะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิคนที่					ค่า IOC	แปลผล
	1	2	3	4	5		
<b>ด้านความสามารถ</b>							
1	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
2	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
3	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
4	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
5	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
<b>ด้านความรู้</b>							
6	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
7	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
8	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
9	1	1	0	1	1	0.8	ใช้ได้
<b>ด้านประสบการณ์</b>							
10	1	-1	1	1	1	0.6	ใช้ได้
11	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
12	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
13	1	-1	1	1	1	0.6	ใช้ได้
<b>ด้านคุณลักษณะ</b>							
14	1	-1	1	1	1	0.6	ใช้ได้
15	1	1	1	0	1	0.8	ใช้ได้
16	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
17	1	1	0	1	0	0.6	ใช้ได้
18	1	1	0	1	0	0.6	ใช้ได้
19	1	1	0	1	0	0.6	ใช้ได้

ตอนที่ 4 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงาน

4.1 ปัจจัยภายใน

ข้อ	คะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิคนที่					ค่าIOC	แปลผล
	1	2	3	4	5		
<b>ด้านผู้บริหารและบุคลากร</b>							
1	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
2	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
3	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
4	0	1	1	1	1	0.8	ใช้ได้
5	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
6	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
<b>ด้านโครงสร้างองค์กร</b>							
7	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
8	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
<b>ด้านการเงินและงบประมาณ</b>							
9	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
10	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
11	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
<b>ด้านวัสดุและอุปกรณ์</b>							
12	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
13	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
<b>ด้านการบริหารจัดการ</b>							
14	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
15	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
16	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
17	1	0	1	0	1	0.6	ใช้ได้
<b>ด้านวัฒนธรรมองค์กร</b>							
18	1	0	1	1	1	0.8	ใช้ได้
19	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้

## 4.2 ปัจจัยภายนอก

ข้อ	คะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิคนที่					ค่า IOC	แปลผล
	1	2	3	4	5		
<b>ด้านเทคโนโลยี</b>							
1	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
2	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
3	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
<b>ด้านสังคมและวัฒนธรรม</b>							
4	0	1	1	0	1	0.6	ใช้ได้
5	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
<b>ด้านนโยบายและการเมือง</b>							
6	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
7	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
8	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
<b>ด้านกฎหมาย</b>							
9	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
10	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
11	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
12	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
13	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
<b>ด้านสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ</b>							
14	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
15	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้

**แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย**  
**เรื่อง แนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน**  
**มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร**

\*\*\*\*\*

**คำชี้แจง**

แบบสัมภาษณ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร โดยแบบสัมภาษณ์นี้ แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพของผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 แนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ใน 4 ด้าน โดยแต่ละด้านมีความหมายดังนี้

1. ด้านการวางแผน หมายถึง การกำหนดวัตถุประสงค์ของการดำเนินกิจกรรมการดำเนินการ ระยะเวลาการดำเนินการ และผู้รับผิดชอบการบริหารจัดการการพัฒนาบุคลากรด้านทักษะดิจิทัล โดยมีกระบวนการต่างๆ ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดเป้าหมายของแผนงาน โครงการ กิจกรรมการดำเนินการ ระยะเวลาการดำเนินการ ผู้รับผิดชอบในการดำเนินงาน และการประเมินผล

2. ด้านการจัดองค์การ หมายถึง การจัดโครงสร้างองค์กร จัดสรรทรัพยากรในระบบการบริหารจัดการการพัฒนาบุคลากรด้านทักษะดิจิทัล

3. ด้านการนำ หมายถึง การกระตุ้นจิตใจของผู้บริหารที่จะทำให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรด้านทักษะดิจิทัล ให้บรรลุเป้าหมายการบริหารจัดการ มีการริเริ่มและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยใช้หลักการจูงใจที่ดี มีการสั่งการที่เหมาะสม และมีการติดต่อสื่อสารทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กรที่มีประสิทธิภาพ

4. ด้านการติดตามควบคุม หมายถึง การกำกับ ติดตาม แก้ไขเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายการบริหารจัดการเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรด้านทักษะดิจิทัล ได้แก่ การกำหนดมาตรฐานในการดำเนินงาน การวัดผลการดำเนินงาน และการแก้ไขและปรับปรุงการดำเนินงาน

ขอความกรุณาท่านให้การสัมภาษณ์ตามความคิดเห็นของท่าน ซึ่งข้อมูลที่ได้จะนำไปสรุปผลในภาพรวม โดยไม่ก่อให้เกิดผลกระทบหรือความเสียหายต่อท่านหรือหน่วยงานทั้งทางตรงและทางอ้อม หากแต่จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนต่อไป

ขอขอบคุณในความร่วมมือเป็นอย่างสูง

นายจักรกริช มีสี

นักศึกษาหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชายุทธศาสตร์การบริหารและการพัฒนา  
 มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

## ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ให้สัมภาษณ์

1.1 ตำแหน่ง.....

1.2 หน่วยงาน/สังกัด.....

## ตอนที่ 2 การหาแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสาย สนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

จากข้อมูลผลการวิจัยเกี่ยวกับทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงาน ความต้องการพัฒนา  
ทักษะดิจิทัล และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสาย  
สนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ดังเอกสารที่แนบมาด้วย ผู้วิจัยได้ยกร่างแนวทางการ  
พัฒนาทักษะดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร  
เพื่อใช้ประกอบการสัมภาษณ์

### ประเด็นคำถาม

ข้อที่ 1 ท่านคิดว่าแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสาย  
สนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ด้านการวางแผน ท่านคิดว่าแนวทางฯ ที่ผู้วิจัยยกร่างมี  
ความเหมาะสมหรือไม่ และท่านมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอย่างไรบ้าง

ร่างแนวทางการพัฒนาฯ ด้านการวางแผน	ข้อเสนอแนะ
1 จัดทำแผนการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลให้กับบุคลากร สายสนับสนุนโดยดำเนินการตามนโยบายของรัฐบาลเรื่อง แนวคิดประเทศไทย 4.0 และยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากร มนุษย์ต่อการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล เพื่อการ ปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน	..... ..... ..... ..... ..... .....
2 กำหนดทักษะดิจิทัลที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เช่น ทักษะการใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีดิจิทัล ความรู้ ความเข้าใจประเด็นทางจริยธรรมและกฎหมายที่ เกี่ยวข้องกับการกระทำความผิดทางคอมพิวเตอร์และ การใช้งานดิจิทัล เป็นต้น	..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... .....





ข้อที่ 2 ท่านคิดว่าแนวทางพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ด้านการจัดองค์การ ท่านคิดว่าแนวทางฯ ที่ผู้วิจัยกร่างมีความเหมาะสมหรือไม่ และท่านมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอย่างไรบ้าง

ร่างแนวทางพัฒนาฯ ด้านการจัดองค์การ	ข้อเสนอแนะ
1 จัดให้มีหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลให้สอดคล้องกับงานในหน้าที่ของบุคลากรสายสนับสนุน	..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... .....
2 สนับสนุนทรัพยากรสำหรับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน เช่น จัดสรรงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์อย่างเหมาะสม	..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... .....
3 สร้างเครือข่ายกับองค์กรที่มีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงาน เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์การปฏิบัติงานและเรียนรู้ร่วมกัน	..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... .....

ร่างแนวทางพัฒนาฯ ด้านการจัดองค์การ	ข้อเสนอแนะ
4 มีการประสานงานและให้ความร่วมมือการทำงานร่วมกันระหว่างเครือข่ายทั้งหน่วยงานของรัฐและเอกชน	..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... .....

แนวทางพัฒนาฯ ด้านการวางแผน อื่น ๆ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**ข้อที่ 3** ท่านคิดว่าแนวทางพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร **ด้านการนำ** ท่านคิดว่าแนวทางฯ ที่ผู้วิจัยกร่างมีความเหมาะสมหรือไม่ และท่านมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอย่างไรบ้าง

	ร่างแนวทางพัฒนาฯ ด้านการนำ	ข้อเสนอแนะ
1	มีนโยบายในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรที่ชัดเจน โดยใช้หลักการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม	..... ..... ..... ..... ..... .....
2	มีการใช้หลักการจูงใจที่ดีและสร้างบรรยากาศเพื่อให้บุคลากรมีการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง	..... ..... ..... ..... ..... .....
3	ผู้บริหารและหัวหน้างานทุกระดับปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อบุคลากรสายสนับสนุน โดยการให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะดิจิทัลและใช้เครื่องมือดิจิทัลในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอด้วยความรู้และความเข้าใจ	..... ..... ..... ..... ..... .....
4	ผู้บริหารสร้างค่านิยมร่วมของบุคลากรสายสนับสนุนให้มีทัศนคติที่ดีต่อการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ	..... ..... ..... ..... ..... .....



ร่างแนวทางพัฒนาฯ ด้านการนำ	ข้อเสนอแนะ
9 สร้างทีมงานที่มาจากหลายหน่วยงานที่มีระดับทักษะดิจิทัลที่ต่างกัน เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์และพัฒนาความสามารถในการสื่อสารและการทำงานเป็นทีม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน	..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... .....

แนวทางพัฒนาฯ ด้านการวางแผน อื่น ๆ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**ข้อที่ 4** ท่านคิดว่าแนวทางพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร **ด้านการควบคุม** ท่านคิดว่าแนวทางฯ ที่ผู้วิจัยร่างมีความเหมาะสมหรือไม่ และท่านมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอย่างไรบ้าง

	ร่างแนวทางพัฒนาฯ ด้านการควบคุม	ข้อเสนอแนะ
1	มีการกำหนดตัวชี้วัดทักษะด้านดิจิทัลอย่างเหมาะสมและชัดเจน	..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... .....
2	มีการตั้งคณะกรรมการติดตามตรวจสอบผลการดำเนินงานการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล โดยมีคณะกรรมการที่มาจากภายนอกหน่วยงาน	..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... .....
3	มีการติดตามผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานและของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลอย่างเป็นระบบ	..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... .....
4	มีคู่มือและปฏิทินสำหรับการติดตามประเมินผลการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนอย่างเหมาะสมและชัดเจน	..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... .....

รื่องแนวทางพัฒนาฯ	ด้านการควบคุม	ข้อเสนอแนะ
5	มีการติดตามและประเมินผลการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ตามมาตรฐานตัวชี้วัดที่กำหนดไว้	..... ..... ..... ..... ..... ..... .....
6	มีการปรับปรุงการดำเนินงานจากผลการประเมินเพื่อการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง	..... ..... ..... ..... ..... ..... .....

แนวทางพัฒนาฯ ด้านการวางแผน อื่น ๆ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณท่านที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์ข้อมูล

**แบบประเมิน**  
**แนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน**  
**มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร**

\*\*\*\*\*

**คำชี้แจง**

1. แบบประเมินนี้เป็นส่วนหนึ่งของการทำวิทยานิพนธ์เรื่อง แนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

2. โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นของท่านในประเด็นความเหมาะสม ระดับความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ ของแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ตามความคิดเห็นของท่าน โดยพิจารณาความหมายตามเกณฑ์ 5 ระดับ ดังนี้

5 หมายถึง มีความเหมาะสม / ความเป็นไปได้ / ความเป็นประโยชน์มากที่สุด

4 หมายถึง มีความเหมาะสม / ความเป็นไปได้ / ความเป็นประโยชน์มาก

3 หมายถึง มีความเหมาะสม / ความเป็นไปได้ / ความเป็นประโยชน์ปานกลาง

2 หมายถึง มีความเหมาะสม / ความเป็นไปได้ / ความเป็นประโยชน์น้อย

1 หมายถึง มีความเหมาะสม / ความเป็นไปได้ / ความเป็นประโยชน์น้อยที่สุด

ความเหมาะสม หมายถึง แนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มีความเหมาะสมที่ผู้บริหารมหาวิทยาลัยฯ ผู้บริหารหน่วยงาน และบุคลากรสายสนับสนุน นำไปใช้พัฒนาทักษะด้านดิจิทัล ให้สอดคล้องบริบทของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

ความเป็นไปได้ หมายถึง แนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มีความเป็นไปได้ที่ผู้บริหารมหาวิทยาลัยฯ ผู้บริหารหน่วยงาน และบุคลากรสายสนับสนุน นำไปใช้พัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรจริง

ความเป็นประโยชน์ หมายถึง แนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน สามารถตอบสนองและเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรได้จริง

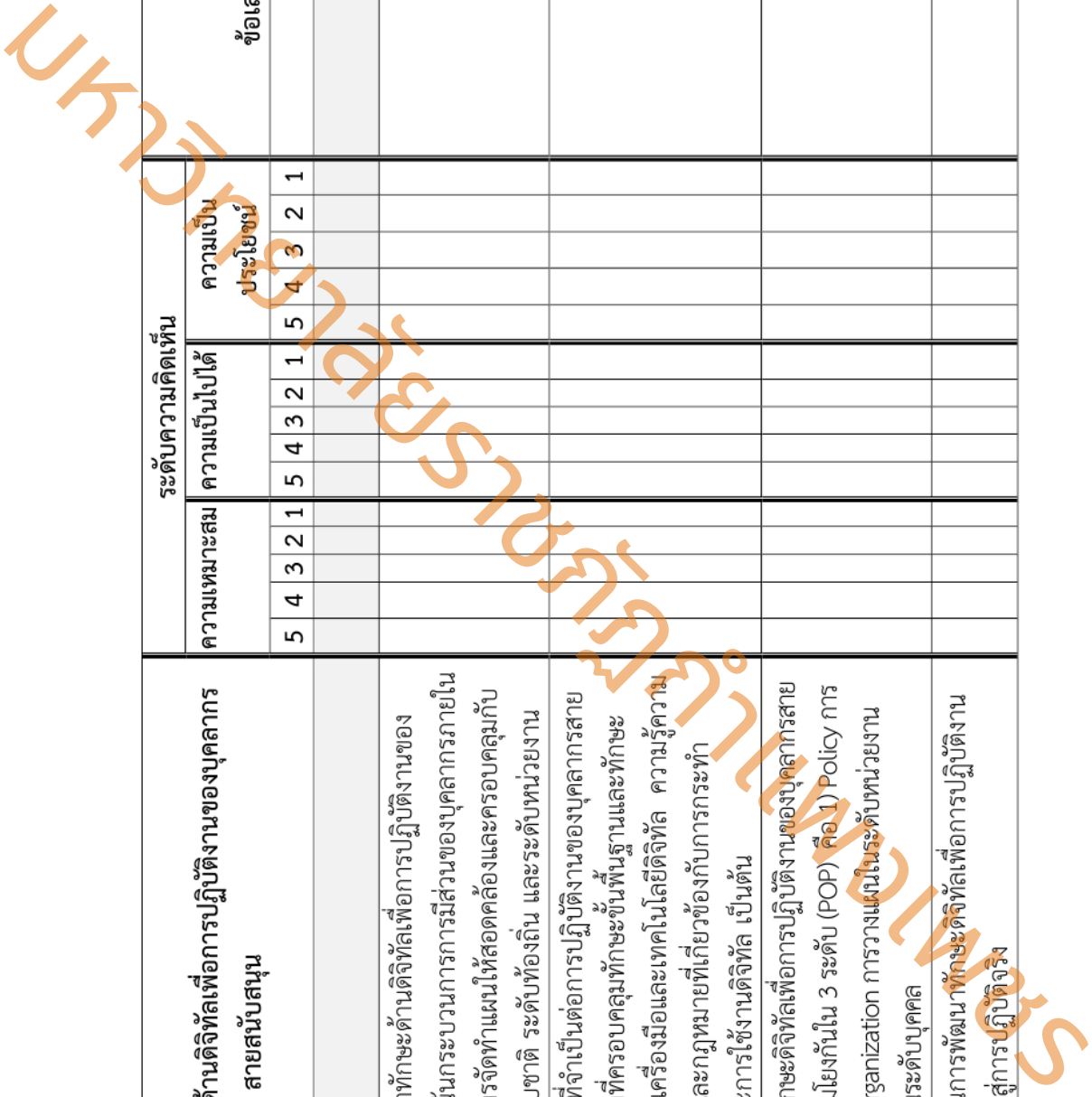
ขอความกรุณาท่านให้ให้ข้อมูลตามความคิดเห็นของท่าน ซึ่งข้อมูลที่ได้จะนำไปสรุปผลในภาพรวมโดยไม่ก่อให้เกิดผลกระทบหรือความเสียหายต่อท่านหรือหน่วยงานทั้งทางตรงและทางอ้อม หากแต่จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการพัฒนาก้าวหน้าด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนต่อไป

**ขอขอบคุณในความร่วมมือเป็นอย่างสูง**

**นายจักรกริช มีสี**

**นักศึกษาหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชายุทธศาสตร์การบริหารและการพัฒนา**  
**มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร**

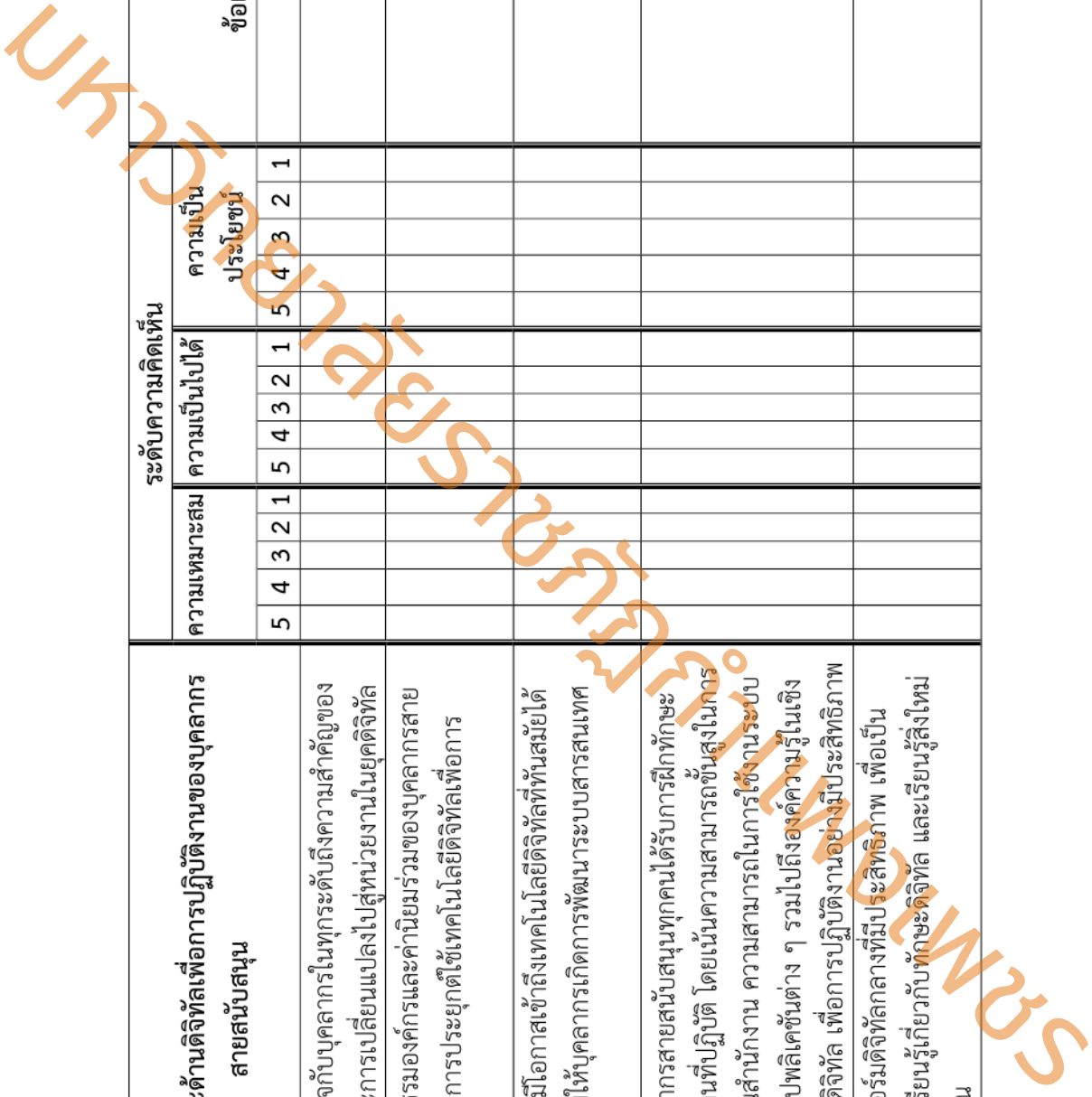
แนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากร สายสนับสนุน	ระดับความคิดเห็น					ข้อเสนอแนะ
	ความเหมาะสม					
	5	4	3	2	1	
1.1 จัดทำแผนการพัฒนาที่ทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน โดยเน้นกระบวนการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในมหาวิทยาลัยฯ และดำเนินการจัดทำแผนให้สอดคล้องและครอบคลุมกับนโยบายด้านดิจิทัลทั้งในระดับชาติ ระดับท้องถิ่น และระดับหน่วยงาน	5	4	3	2	1	
1.2 กำหนดทักษะด้านดิจิทัลที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนตามมาตรฐานสากลที่ครอบคลุมทักษะขั้นพื้นฐานและทักษะเฉพาะบุคคลที่ใช้เครื่องมือและเครื่องมืองานที่ทันสมัยและเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ	5	4	3	2	1	
1.3 มีการวางแผนการพัฒนาที่ทักษะดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนที่ครอบคลุมและเชื่อมโยงกันใน 3 ระดับ (คือ 1) Policy การวางแผนในระดับนโยบาย 2) Organization การวางแผนในระดับหน่วยงาน และ 3) Person การวางแผนในระดับบุคคล	5	4	3	2	1	
1.4 มีการวางแผนเพื่อนำแผนการพัฒนาที่ทักษะดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนไปสู่การปฏิบัติงาน	5	4	3	2	1	



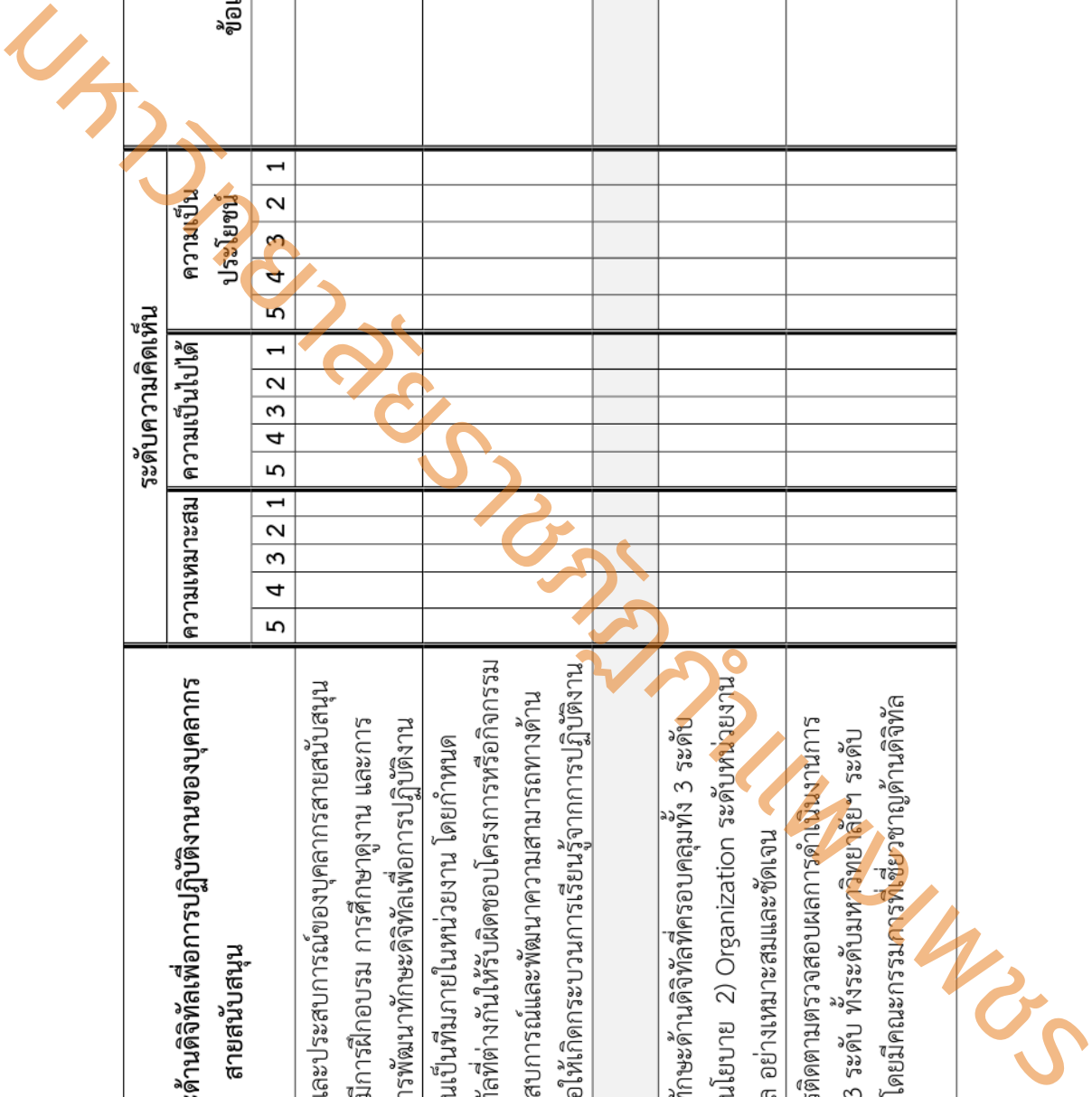
เกณฑ์การพิจารณา	ระดับความคิดเห็น										ข้อเสนอแนะ					
	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้						ประโยชน์				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1
<p><b>แผนการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน</b></p> <p><b>สายสนับสนุน</b></p> <p>1.5 กำหนดเป้าหมายความสำเร็จของการพัฒนาระบบสารสนเทศที่ชัดเจนของบุคลากรสายสนับสนุน ระดับ 3 คนในสายสนับสนุนระดับบุคคลที่ 2) Organization ระดับหน่วยงาน และ 3) Person Policy ระดับบุคคลที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร</p> <p>1.6 มีการกำหนดพันธกิจในระดับมหาวิทยาลัยฯ และระดับหน่วยงานที่เน้นการบริหารจัดการด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่มีศักยภาพสูง</p> <p>กรรมการที่ดูแลที่ดูแลการพัฒนาระบบสารสนเทศของหน่วยงาน</p> <p>สนับสนุน</p>																
<p><b>2. ด้านการจัดองค์การ</b></p> <p>2.1 จัดให้มีหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบในการพัฒนาระบบสารสนเทศของบุคลากรสายสนับสนุน โดยมีคณะกรรมการดำเนินงานภายในหน่วยงานที่ต่าง ๆ ทั้งจากคณะผู้บริหาร/สำนัก</p> <p>2.2 มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานที่รับผิดชอบในการพัฒนาระบบสารสนเทศของบุคลากรสายสนับสนุนที่ชัดเจน โดยนำระบบ KPI มาใช้ในการประเมินคุณภาพการจัดการ</p> <p>2.3 สนับสนุนทรัพยากรสำหรับการพัฒนาระบบสารสนเทศที่ชัดเจนเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน เช่น จัดสรรงบประมาณ วัสดุ</p>																



ชื่อเสนอแนะ	ความเห็นเชิงบวก									
	ความเห็นเชิงบวก					ความเห็นเชิงลบ				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<p>ระบบกองทุนงานปฏิบัติปฏิบัติที่ระดับจิตที่ระดับพัฒนาพัฒนาพัฒนา</p> <p>นายนายน</p> <p>3.4 มีการวิเคราะห์ความจำเป็นของโครงการในเชิงปฏิบัติที่ระดับจิตที่ระดับพัฒนาพัฒนาพัฒนา</p> <p>3.5 ผู้บริหารโครงการมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับโครงการในเชิงปฏิบัติที่ระดับจิตที่ระดับพัฒนาพัฒนาพัฒนา</p> <p>3.6 สนับสนุนให้บุคลากรมีเอกภาพในการปฏิบัติงานที่ระดับจิตที่ระดับพัฒนาพัฒนาพัฒนา</p> <p>3.7 มีการบริหารจัดการที่ระดับจิตที่ระดับพัฒนาพัฒนาพัฒนา</p> <p>3.8 มีการจัดทำแผนปฏิบัติการที่ระดับจิตที่ระดับพัฒนาพัฒนาพัฒนา</p>										



แนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรสายสนับสนุน	ระดับความคิดเห็น										ข้อเสนอแนะ					
	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้						ความเป็นประโยชน์				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1			5	4	3	2
3.9 มีการส่งเสริมทักษะและประสบการณ์ของบุคลากรสายสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง โดยการจัดให้มีการฝึกอบรม แลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการพัฒนาทักษะดิจิทัลเพื่อเพิ่มขีดความสามารถ																
3.10 เสริมสร้างการทำงานเป็นทีมภายในหน่วยงาน โดยกำหนดบุคลากรที่มีระดับทักษะดิจิทัลที่ต่างกันให้รับผิดชอบโครงการหรือกิจกรรมเพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และพัฒนาความสามารถทางด้านดิจิทัล โดยมีวัตถุประสงค์ให้เกิดกระบวนการเรียนรู้จากการทำงาน																
<b>4. ด้านการควบคุม</b>																
4.1 มีการกำหนดตัวชี้วัดทักษะด้านดิจิทัลที่ครอบคลุมทั้ง 3 ระดับ (POP) คือ 1) Policy ระดับนโยบาย 2) Organization ระดับหน่วยงาน และ 3) Person ระดับบุคคล อย่างเหมาะสมและชัดเจน																
4.2 จัดให้มีคณะกรรมการติดตามตรวจสอบผลการดำเนินงานพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล ใน 3 ระดับ ทั้งระดับมหาวิทยาลัย ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคล โดยมีคณะกรรมการผู้เชี่ยวชาญด้านดิจิทัลที่มาจากต่างหน่วยงาน																



ชื่อเสนอแนะ	พื้นที่เคหะชุมชน														
	ความเรียบร้อย					ความเป็นไป					ความเหมาะสม				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
รายละเอียดของงานปฏิบัติการวิจัยที่จัดทำแผนผังบริเวณ															
4.3 มีรายละเอียดของพื้นที่ปฏิบัติการวิจัยที่จัดทำแผนผังบริเวณ															
4.4 มีคู่มือและปฏิทินสำหรับกรรมาธิการวิจัยที่จัดทำแผนผังบริเวณ															
4.5 มีการติดตามประเมินผลแผนผังบริเวณ															
ข้อเสนอแนะอื่น ๆ															

..... ๑ พื้นที่เคหะชุมชน

.....

.....

.....

.....

.....



## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	จักรกริช มีสี
วัน เดือน ปี เกิด	1 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2530
สถานที่เกิด	กำแพงเพชร
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2545 จบการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น โรงเรียนวัดคฤหบดีสงฆ์
	พ.ศ. 2548 จบการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนวัชรวิทยา
	พ.ศ. 2553 จบการศึกษาระดับปริญญาตรี ศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาวิชานิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ กำแพงเพชร
	พ.ศ. 2566 จบการศึกษาระดับปริญญาโท ศิลปศาสตร มหาบัณฑิต สาขาวิชายุทธศาสตร์การบริหาร และการพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร
ที่อยู่ปัจจุบัน	165 หมู่ที่ 10 ตำบลสระแก้ว อำเภอเมือง จังหวัดกำแพงเพชร