



การพัฒนาบุคลากรภาครัฐแนวใหม่ : กรณีศึกษาสำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคล
และนิติการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ส่วนกลาง)

**New Public Sector Human Resource Development: A case study of the Bureau of
Personnel Administration Development and Legal Affairs,
Office of the Basic Education Commission, Central Office**

ชญานิศา ปักศิลาพันธุ์¹ & วีระยุทธ พรพจน์ธนาต²
Chayanisa Paksilapan¹ & Wirayut Phonphotthanamat²

Corresponding author: 6714832061@rumail.ru.ac.th

Received:25/08/69 Revised: 08/09/69 Accepted: 09/09/69

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิธีการนำหลักการพัฒนาบุคลากรภาครัฐแนวใหม่มาใช้ในสำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ส่วนกลาง) ปัญหาและอุปสรรค และแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐแนวใหม่ โดยเป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้วิธีวิจัยเอกสารและวิจัยสนามในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 10 คน ผลการวิจัยพบว่า หน่วยงานมีวิธีการนำหลักการพัฒนาบุคลากรภาครัฐแนวใหม่มาปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ ตั้งแต่บุคลากรแรกบรรจุจนถึงบุคลากรที่ดำรงตำแหน่งอำนวยการ ครอบคลุมทุกระดับทุกมิติ คือ ด้านการเรียนรู้ ด้านทักษะในการปฏิบัติงานและทักษะดิจิทัล ด้านจิตบริการ และด้านทัศนคติคุณธรรม จริยธรรม โดยมีวิธีการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการ ได้แก่ การเรียนรู้ด้วยตนเอง การอบรมเชิงปฏิบัติการ การเข้าร่วมประชุมสัมมนาแลกเปลี่ยนความรู้ การเป็นพี่เลี้ยงและสอนงาน พบว่า มีปัญหาและอุปสรรค 3 ระดับ ได้แก่ (1) ระดับองค์กรมีข้อจำกัดเชิงโครงสร้าง งบประมาณ อุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศ (2) ระดับกลุ่มขาดการบูรณาการและการถ่ายทอดความรู้ร่วมกัน และ (3) ระดับบุคคลไม่กระตือรือร้น และต่อต้านการเปลี่ยนแปลง พบว่า มีแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐแนวใหม่สองด้าน ได้แก่ (1) พัฒนางานให้เป็นที่พอใจแห่งการเรียนรู้ และ (2) พัฒนาบุคลากรให้มีกรอบแนวคิดทักษะในการปฏิบัติงานและทักษะดิจิทัลให้มีประสิทธิภาพ พัฒนางานสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล

คำสำคัญ: การพัฒนาบุคลากรภาครัฐแนวใหม่; การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์; สมรรถนะ

¹ นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

² คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

¹ Student, Master of Public Administration Program, Faculty of Political Science, Ramkhamhaeng University

² Faculty of Political Science, Ramkhamhaeng University



Abstract

This research aimed to study the implementation methods of the new public sector personnel development principles at the Bureau of Personnel Administration Development and Legal Affairs, Office of the Basic Education Commission (Central), as well as to identify the problems and obstacles, and propose guidelines for new public sector personnel development. This qualitative research employed documentary and field research methods, collecting data through structured interviews with 10 key informants. The research findings revealed that the agency had adapted the new public sector personnel development principles to develop its staff, ranging from newly recruited personnel to director-level executives. This implementation comprehensively covered all levels and dimensions: learning, operational and digital skills, service-mindedness, and attitudes, morals, and ethics. The appropriate personnel development methods aligning with their needs included self-learning, workshops, participation in knowledge-sharing seminars, and mentoring and coaching. Regarding problems and obstacles, they were identified at three levels: (1) Organizational level, featuring structural limitations in budget and information technology equipment; (2) Group level, indicating a lack of integration and collaborative knowledge transfer; and (3) Individual level, manifesting as a lack of enthusiasm and resistance to change. Furthermore, two guidelines for new public sector personnel development were proposed: (1) transforming the agency into a learning organization, and (2) cultivating an effective mindset alongside operational and digital skills among personnel to advance the organization towards a digital government.

Keywords: New Public Sector Human Resource Development; Human Resource Development (HRD); Competency

บทนำ

ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของกระแสโลกาภิวัตน์ เทคโนโลยีดิจิทัล และความคาดหวังของประชาชนที่สูงขึ้น องค์การภาครัฐจำเป็นต้องปรับตัวภายใต้ทรัพยากรที่จำกัด โดยมีบุคลากรภาครัฐเป็นกลไกสำคัญที่สุดในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ (วิภา พิงวิวัฒน์กุล, 2568, หน้า 1) พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 (2551, หน้า 6-27) จึงได้กำหนดกรอบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ ยึดมั่นในระบอบคุณธรรมและส่งเสริมคุณภาพชีวิตเพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน สอดรับกับแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. 2566 - 2570 ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.), 2567, หน้า 1-5) ที่มุ่งยกระดับองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้และการขับเคลื่อนรัฐบาลดิจิทัล ตลอดจนแผนพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. 2568-2570 ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มุ่งสร้างบุคลากรให้เป็นคนดี คนเก่ง มีความเป็นมืออาชีพ และเท่าทันเทคโนโลยี (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2567, หน้า 2-6)

อย่างไรก็ตาม สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการได้เป็นหน่วยงานหลักในสังกัดของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ส่วนกลาง) มีอำนาจหน้าที่ในการบริหารงานทรัพยากรบุคคล ตามหลักเกณฑ์และมาตรฐานการบริหารงานบุคคล รวมถึงการพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลครอบคลุมบุคลากรภาครัฐที่เป็น



ข้าราชการพลเรือนสามัญซึ่งปฏิบัติหน้าที่ในส่วนกลาง และบุคลากรภาครัฐที่เป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) ดังนั้นบุคลากรภาครัฐที่มีหน้าที่ปฏิบัติงานในสำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ จึงมีบทบาทสำคัญในการทำหน้าที่เป็นหน่วยงานกลางในการเชื่อมโยงนโยบายด้านการบริหารงานทรัพยากรบุคคล และการพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคล ให้มีทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกับมาตรฐานระดับประเทศ

จากความเป็นมาและปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยซึ่งเป็นบุคลากรภาครัฐปฏิบัติหน้าที่ในสังกัดสำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ส่วนกลาง) จึงมีความสนใจที่จะศึกษาวิธีการนำหลักการพัฒนาบุคลากรภาครัฐแนวใหม่มาใช้ ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากรภาครัฐแนวใหม่ และแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐแนวใหม่ของสำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ส่วนกลาง) เพื่อนำผลจากการศึกษาไปใช้ปรับปรุงและพัฒนาแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐแนวใหม่เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในโอกาสต่อไป

วิธีดำเนินการวิจัย ในการวิจัยครั้งนี้ มีวิธีการวิจัย ดังนี้

1. การวิจัยเอกสาร (Documentary research) เป็นการศึกษาค้นคว้า โดยการรวบรวมข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการ บทความวิชาการ วารสาร สื่ออิเล็กทรอนิกส์ รายงานการวิจัย วิทยานิพนธ์ กฎหมาย หนังสือ สิ่งพิมพ์ พระราชบัญญัติ ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง แผนการดำเนินงาน คู่มือปฏิบัติงาน และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรภาครัฐแนวใหม่ รวมทั้งการสืบค้นจากสื่ออิเล็กทรอนิกส์

2. การวิจัยสนาม (Field research) ด้วยการสัมภาษณ์จากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง หรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Structured interview or Formal interview)

ประชากรและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ในการวิจัยครั้งนี้ มีประชากรและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ดังนี้

1. ประชากร (Population) ที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ บุคลากรภาครัฐที่เป็นข้าราชการพลเรือน ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานในสำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ (สพฐ.) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) (ส่วนกลาง) จำนวนทั้งหมด 173 คน

2. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) ใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดหลักเกณฑ์โดยเป็นบุคลากรภาครัฐที่มีความรู้ สามารถให้ข้อมูลเกี่ยวกับประเด็นที่ทำการศึกษาได้ และเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจในการพัฒนาบุคลากรภาครัฐแนวใหม่ โดยกำหนดคุณลักษณะของประชากรที่ต้องการศึกษา และใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่น่าเชื่อถือ จำนวน 10 คน โดยพิจารณาจากคุณสมบัติดังนี้

1) ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ มีบทบาทหน้าที่บริหารงาน และกำกับดูแลภาพรวมของสำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ (สพฐ.) จำนวน 1 คน

2) ผู้อำนวยการกลุ่มวิจัยและพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคล มีบทบาทหน้าที่ในการกำกับ ดูแล และนำตรวจสอบ วิเคราะห์และวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ จำนวน 1 คน

3) ผู้อำนวยการกลุ่มเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารบุคคล มีบทบาทหน้าที่กำกับ ดูแล และนำตรวจสอบการปฏิบัติงานด้านการสร้างเสริมประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคล จำนวน 1 คน

4) หัวหน้ากลุ่มงานทะเบียนประวัติ กลุ่มเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารบุคคล ซึ่งมีหน้าที่ในการกำกับ ดูแล ตรวจสอบ การปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดทำทะเบียนประวัติของข้าราชการพลเรือน และปฏิบัติงาน หรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยอื่น จำนวน 1 คน



5) เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานตามกฎหมาย ระเบียบ หลักเกณฑ์ ข้อบังคับ และแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรภาครัฐแนวใหม่ สามารถให้ข้อมูลประเด็นที่ต้องการศึกษาได้เป็นอย่างดี ได้แก่ นักทรัพยากรบุคคล และเจ้าพนักงานธุรการ ศูนย์บริหารงานการพัฒนาศักยภาพบุคคลเพื่อความเป็นเลิศ กลุ่มงานวิจัยและพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล และกลุ่มเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารบุคคล จำนวน 6 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยกรณีศึกษา ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสัมภาษณ์ เป็นการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง หรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Structured interview or formal interview) โดยมีลักษณะของการสัมภาษณ์ที่เป็นการสัมภาษณ์แบบมีคำถามและข้อกำหนดแน่นอนตายตัว จะสัมภาษณ์ผู้ใดก็ใช้คำถามเดียวกัน (สุรางค์ จันทวานิช, 2554, หน้า 75 อ้างถึงใน วิโรจน์ ก่อสกุล, 2569, หน้า 40) และในการสัมภาษณ์จะทำการสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล โดยก่อนการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้ศึกษาได้กำหนดวันนัดหมายวันสัมภาษณ์ โดยได้แจ้งให้ผู้ให้สัมภาษณ์ทราบก่อนล่วงหน้า ทั้งนี้ การสัมภาษณ์ผู้สัมภาษณ์จะใช้วิธีการจดบันทึกและบันทึกเสียง โดยก่อนสัมภาษณ์ผู้วิจัยจะขออนุญาตผู้ถูกสัมภาษณ์ในการจดบันทึกการสนทนาก่อนทุกครั้ง

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ แบ่งออกเป็นสองส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร ซึ่งเป็นวิธีการศึกษา ค้นคว้า เก็บรวบรวมข้อมูลทั่วไป โดยการรวบรวมเอกสาร ซึ่งเป็นข้อมูลที่มีการบันทึกไว้แล้วโดยผู้อื่น ได้แก่ หนังสือ คู่มือ เอกสารประกอบการบรรยาย เอกสารทางวิชาการ วารสาร บทความวิชาการ รายงานการวิจัย วิทยานิพนธ์ รวมถึงเอกสารของทางราชการ ที่เป็นเอกสารของส่วนราชการได้มีการจัดทำขึ้น เช่น นโยบาย กฎระเบียบ พระราชบัญญัติ คำสั่ง คู่มือปฏิบัติงาน แผนการดำเนินงาน เป็นต้น รวมทั้งเอกสารในส่วนที่เกี่ยวข้องและการค้นคว้าจากอินเทอร์เน็ต

ส่วนที่ 2 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากภาคสนาม ซึ่งผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลโดยวิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง หรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ โดยที่ผู้วิจัยจะต้องทำการสัมภาษณ์ตามคำถามที่กำหนดไว้ในแบบสัมภาษณ์ โดยจะสัมภาษณ์ตามข้อที่กำหนดไว้เท่านั้น และผู้วิจัยจะใช้แบบสัมภาษณ์ซึ่งเป็นคำถามในการสัมภาษณ์ และจดบันทึกข้อมูลและบันทึกเสียงตามคำบอกของผู้ถูกสัมภาษณ์ ทั้งนี้ ผู้วิจัยประสานกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญเพื่อนัดหมายวัน เวลา และสถานที่ในการสัมภาษณ์ และการเก็บรวบรวมข้อมูลของการวิจัยนี้ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกคนเป็นผู้ที่เต็มใจและเข้าร่วมเป็นกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยไม่มีการกดดัน หากข้อมูลมีความคาดเคลื่อนใด ๆ ถือเป็นความรับผิดชอบของผู้วิจัยแต่เพียงฝ่ายเดียวตามหลักความเคารพในบุคคล หลักคุณประโยชน์ ไม่ก่ออันตรายและหลักความยุติธรรม (วิโรจน์ ก่อสกุล, 2569, หน้า 44)

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมาวิเคราะห์เป็นขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นตามแต่ละประเด็น
2. ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นคำถาม แล้วนำมาเปรียบเทียบความเหมือนหรือความแตกต่างของผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละคน ก่อนจะนำข้อมูลนั้นไปวิเคราะห์



3. ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นคำถาม แล้วนำมาเปรียบเทียบกับข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อจะได้ทราบถึงลักษณะที่มีความคล้ายคลึงกันและแตกต่างกันของข้อมูล ก่อนจะนำข้อมูลนั้นไปวิเคราะห์

4. ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการเปรียบเทียบมาทำการวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกัน เพื่อสรุปผลการวิจัยวิธีการนำหลักการพัฒนาบุคลากรภาครัฐแนวใหม่มาใช้ในสำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ส่วนกลาง) สภาพปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากรภาครัฐแนวใหม่ และข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐแนวใหม่ในสำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ส่วนกลาง) โดยใช้การนำเสนอผลการวิจัยในรูปแบบพรรณนา

ผลการวิจัยและอภิปรายผล

ผลการวิจัย ผู้วิจัยสามารถสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาวิธีการนำหลักการพัฒนาบุคลากรภาครัฐแนวใหม่มาใช้ในสำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ส่วนกลาง)

จากการวิเคราะห์ผลจากการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีความเข้าใจในหลักการพัฒนาบุคลากรภาครัฐแนวใหม่และหน่วยงานได้มีการนำหลักการพัฒนาบุคลากรภาครัฐแนวใหม่มาปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากร โดยใช้วิธีการพัฒนาบุคลากรที่ผสมผสานกันตามความเหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการของแต่ละบุคคล ซึ่งมีหลักการและวิธีการพัฒนาสมรรถนะองค์รวมของบุคลากรภาครัฐ แบ่งออกเป็น 4 ด้านหลัก ได้แก่ ด้านการเรียนรู้ ด้านทักษะ ด้านจิตบริการ และด้านทัศนคติ คุณธรรม จริยธรรม มีดังนี้

1) ด้านการเรียนรู้ เน้นการเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยีและระบบดิจิทัล เน้นการเรียนรู้ผ่านผู้เชี่ยวชาญและการชี้แนะ และการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง และเน้นการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง โดยมีวิธีการพัฒนา ได้แก่ วิธีการอบรมออนไลน์ด้วยระบบ Zoom วิธีการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านระบบ e-learning ของสำนักงาน ก.พ. วิธีการเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) และสอนงาน (Coaching) วิธีการอบรมเชิงปฏิบัติการ วิธีการเข้าร่วมประชุมสัมมนาแลกเปลี่ยนความรู้ และวิธีการติดตามผลการเรียนรู้และการพัฒนา ดังเช่น ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3 (2569) ให้ข้อมูลว่า "...การพัฒนาบุคลากรภาครัฐด้านการเรียนรู้ จะมีวิธีการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง โดยจะใช้วิธีการสอนงานให้ หรือการเป็นพี่เลี้ยงในการถ่ายทอดความรู้ให้แก่บุคลากรในองค์กร โดยเฉพาะการถ่ายทอดองค์ความรู้จากรุ่นสู่รุ่น นอกจากนี้ ก็ยังมีการให้ฝึกอบรมในหลักสูตรที่จำเป็น โดยสนับสนุนและส่งเสริมด้วยวิธีการให้บุคลากรเรียนรู้ด้วยตนเองในระบบ e-Learning ของสำนักงาน ก.พ. เป็นการเรียนรู้ได้ตามอัธยาศัย เป็นการเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง และเรียนรู้ได้ตลอดเวลา..."

2) ด้านทักษะ เน้นหลักการพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงานและทักษะดิจิทัล เน้นการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานเป็นประจำและต่อเนื่อง การเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติและประสบการณ์จริง การวางแผนและพัฒนาเฉพาะบุคคล โดยมีวิธีการพัฒนา ได้แก่ วิธีการอบรมเชิงปฏิบัติการ วิธีการส่งไปฝึกงานและพัฒนากับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง วิธีการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) วิธีการปฐมนิเทศ วิธีการพัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยีโดยการประชุมผ่านระบบ Zoom ดังเช่น ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4 (2569) ให้ข้อมูลว่า "...มุ่งเน้นให้บุคลากรนำเทคโนโลยีมาพัฒนาและปรับใช้ในการปฏิบัติงาน โดยใช้วิธีการพัฒนาทักษะบุคลากรโดยวิธีการปฏิบัติจริงและการแก้ปัญหาจริง เห็นได้จากการนำทักษะดิจิทัลไปใช้ผ่านระบบ e-Office ในงานบริหารบุคคล จัดทำหนังสือราชการ บันทึกข้อความ หรือร่างระเบียบข้อบังคับ ซึ่งปกติเสนอผ่านขั้นตอนการลงนามเป็นกระดาษ ได้เปลี่ยนเป็นการส่งต่อ อนุมัติ และการลงนามผ่าน Digital Signature ที่ทำได้ทันทีผ่านระบบออนไลน์ เพื่อแก้ไขกระบวนการทำงานที่ล่าช้าหรือลดการใช้กระดาษ ปรับเปลี่ยนเป็นกระบวนการดิจิทัล ซึ่งจะมีทีมไอทีคอยช่วยเหลือและให้คำปรึกษาอยู่..."



3) ด้านจิตบริการ เน้นการพัฒนาจิตบริการสาธารณะ ปลูกฝังจิตสำนึกในการให้บริการสาธารณะที่ดี โดยยึดหลักการบริการที่มุ่งเน้นประชาชนหรือผู้รับบริการเป็น การประเมินและการกำกับดูแลพฤติกรรม มีวิธีการพัฒนา ได้แก่ วิธีการจัดทำโครงการพัฒนาองค์กร (O.D.) วิธีการกำหนดนโยบายค่านิยมหลักของหน่วยงานในการให้บริการ วิธีการกำหนดตัวชี้วัดและประเมินผล (KPI) วิธีการเฝ้าติดตามหรือสังเกตพฤติกรรมในการให้บริการ วิธีการจัดโครงการจิตอาสาในวันสำคัญ วิธีการนำกรณีศึกษาจากปัญหาข้อร้องเรียนต่าง ๆ มาร่วมกันวิเคราะห์ ดังเช่น ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8 (2569) ให้ข้อมูลว่า “...มีหลักการปลูกฝังจิตสำนึกในการให้บริการสาธารณะที่ดี เนื่องจาก สพร. สพร. ส่วนกลาง ต้องให้บริการแก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาทั่วประเทศ วิธีการนำไปพัฒนา คือ วิธีการนำกรณีศึกษา (Case Study) จากปัญหาข้อร้องเรียนต่าง ๆ มาวิเคราะห์ร่วมกัน เพื่อเป็นการปรับปรุงกระบวนการให้บริการให้รวดเร็วและเป็นมิตรมากขึ้น...”

4) ด้านทัศนคติ คุณธรรม และจริยธรรม เน้นการเสริมสร้างคนดี และมีความเป็นมืออาชีพ มีการบูรณาการในการทำงานของทุกภาคส่วน ปลูกฝังและสร้างจิตสำนึกผ่านการเรียน การสร้างระบบแรงจูงใจ และการเชิดชูเกียรติ การสร้างสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กร การสร้างความร่วมมือและการบูรณาการเครือข่าย วิธีการพัฒนา ได้แก่ วิธีการจัดโครงการฝึกอบรมด้านการเสริมสร้างทัศนคติที่ดี ตระหนักในหลักธรรมาภิบาลและหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี วิธีการชื่นชมและให้รางวัลในหน่วยงาน วิธีการจัดกิจกรรมยกย่องข้าราชการต้นแบบ วิธีการสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมความโปร่งใสและเป็นธรรม วิธีการส่งเสริมการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม ดังเช่น ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4 (2569) ให้ข้อมูลว่า “...มีการมุ่งเน้นให้บุคลากรมีคุณธรรม จริยธรรมในการปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก และมีการยกย่องบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต เต็มกำลังความสามารถ รวมทั้ง มีการยกย่องบุคลากรที่ได้รับคะแนนด้านคุณธรรม จริยธรรม ในองค์กร โดยการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นผ่านกิจกรรมร่วมกัน เพื่อเป็นการปรับทัศนคติในการทำงานร่วมกัน สร้างความสัมพันธ์ ละลายพฤติกรรม และกระชับความสัมพันธ์ของคนในองค์กร...”

สามารถสรุปตารางการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ประเด็นที่ 1 ดังนี้

ตาราง 1

สรุปผลจากการสัมภาษณ์ประเด็นที่ 1 วิธีการนำหลักการพัฒนาบุคลากรภาครัฐแนวใหม่มาใช้ในสำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ส่วนกลาง)

หลักการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ แนวใหม่ครอบคลุมทุกมิติ	วิธีการนำหลักการพัฒนาบุคลากรภาครัฐแนวใหม่มาใช้ ในสำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ
ด้านการเรียนรู้	• การเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยีและระบบออนไลน์ • การพัฒนาทางไกล การอบรมออนไลน์ด้วยระบบ Zoom • การเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านระบบ e-learning ของสำนักงาน ก.พ. • การสนับสนุนการเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยี • การอบรมเชิงปฏิบัติการ • การส่งไปพัฒนากับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง • การเข้าร่วมประชุมสัมมนา แลกเปลี่ยนความรู้ • การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) และการสอนงาน (Coaching) • การจัดอบรมนอกสถานที่ • การติดตามผลการเรียนรู้และการพัฒนา



ด้านทักษะ	• การจัดให้มีแพลตฟอร์มดิจิทัล คอร์สการสอนทักษะออนไลน์ • การพัฒนาทางไกล เรียนรู้ด้วยตนเองผ่านทาง Zoom • การอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) • การส่งไปฝึกงานและพัฒนา กับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง • การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) • การปฐมนิเทศ • การพัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยี โดยการประชุมผ่านระบบ Zoom
ด้านจิตบริการ	• การจัดทำโครงการพัฒนาองค์กร (O.D.) • การกำหนดนโยบาย ค่านิยมหลักของหน่วยงานในการให้บริการ • การกำหนดตัวชี้วัดและประเมินผล (KPI) ด้านจิตบริการ • การเฝ้าติดตามหรือสังเกตพฤติกรรมในการให้บริการ • การจัดโครงการจิตอาสาในวันสำคัญ • การนำกรณีศึกษาจากปัญหาข้อร้องเรียนต่าง ๆ มาร่วมกันวิเคราะห์
ด้านทัศนคติ คุณธรรม จริยธรรม	• การปลูกฝังทัศนคติที่คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน • จัดโครงการฝึกอบรมด้านการเสริมสร้างทัศนคติที่ดี ตระหนักในหลักธรรมาภิบาลและหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี • ชื่นชมและให้รางวัลในหน่วยงาน สร้างวัฒนธรรมองค์กรยกย่องคนดี • การจัดกิจกรรมยกย่องข้าราชการต้นแบบ • สร้างแรงจูงใจในการทำงาน • การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมความโปร่งใสและเป็นธรรม • ประสานงานกับทุกภาคส่วน ส่งเสริมการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม

ที่มา. จาก ผลจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 10 คน โดยผู้วิจัย

วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากรภาครัฐแนวใหม่ของสำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ส่วนกลาง)

จากการวิเคราะห์ผลจากการสัมภาษณ์ พบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากรภาครัฐแนวใหม่ของสำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ส่วนกลาง) ประกอบด้วย ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนา แบ่งออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ปัญหาระดับองค์กร ปัญหาระดับกลุ่ม และปัญหาระดับบุคคล มีดังนี้

1. ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากรภาครัฐแนวใหม่ระดับองค์กร ได้แก่ 1) ข้อยกจำกัดเชิงโครงสร้างขององค์กร ขอบเขตภารกิจ และความยืดหยุ่นของระบบราชการ 2) ข้อยกจำกัดด้านงบประมาณ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีสารสนเทศ 3) ทัศนคติและมุมมองของผู้บริหารในการพัฒนาบุคลากร และ 4) ข้อยกจำกัดด้านกระบวนการบริหาร การสื่อสาร และรับฟังข้อมูลย้อนกลับ ขาดช่องทางการรับฟังความคิดเห็น จากบุคลากรเพื่อนำมาใช้ปรับปรุงการพัฒนาองค์กร ดังเช่น ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1 (2569) ให้ข้อมูลว่า “...ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากรในระดับองค์กร คือ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นหน่วยงานที่ใหญ่ มีจำนวนบุคลากรมาก การขับเคลื่อนการ



พัฒนาบุคลากรภาครัฐค่อนข้างล่าช้า เนื่องจากสำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ ต้องกำกับดูแลทั้งข้าราชการพลเรือนและข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทั่วประเทศ...”

2. ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากรภาครัฐแนวใหม่ระดับกลุ่ม พบว่า องค์ประกอบสำคัญที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากร ไม่ได้ขึ้นอยู่กับปัจจัยเชิงโครงสร้างระดับองค์กรเพียงอย่างเดียว แต่ยังรวมถึงปัจจัยเชิงกระบวนการทำงานระดับกลุ่ม แบ่งเป็น 4 ประเด็น ดังนี้ 1) การขาดความต่อเนื่องในการพัฒนา อันเกิดจากการโอนย้าย และการถ่ายทอดความรู้ระหว่างรุ่น เนื่องจากมีการหมุนเวียน ย้ายกลับภูมิสำเนา หรือการโอนย้ายไปดำรงตำแหน่งในสังกัดอื่น ทำให้กลุ่มงานต้องสูญเสียบุคลากรที่มีสมรรถนะสูงและต้องเริ่มต้นกระบวนการพัฒนาบุคลากรใหม่อยู่เสมอ ประกอบกับสถานะช่องว่างระหว่างวัยที่บุคลากรอาวุโสทยอยเกษียณอายุราชการ ในขณะที่บุคลากรบรรจุใหม่ยังไม่สามารถเรียนรู้หรือได้รับการถ่ายทอดความรู้ได้ทันทั่วถึง 2) มีข้อจำกัดด้านภาระงานประจำล้นมือ ที่ส่งผลต่อโอกาสในการเรียนรู้และการพัฒนา ซึ่งสำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ มีหน้าที่ในการกำกับดูแลและแก้ปัญหาให้แก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ครอบคลุมสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทั่วประเทศ ส่งผลให้หัวหน้ากลุ่มงานและเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานมีภาระงานล้นมือจน สะท้อนให้เห็นว่าปริมาณภาระงานเป็นอุปสรรคสำคัญที่ขัดขวางการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และพัฒนาระดับกลุ่ม 3) การขาดโอกาสในการทำงานร่วมกัน ข้ามสายงานและการสร้างนวัตกรรม ซึ่งการทำงานร่วมกันของกลุ่มงาน ยังขาดการบูรณาการและการเปิดโอกาสให้บุคลากรต่างกลุ่มงานได้ปฏิบัติงานร่วมกัน ส่งผลให้บุคลากรขาดพื้นที่ในการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของภาครัฐยุคใหม่ และ 4) ปัญหาการประสานงาน ทักษะการทำงานร่วมกัน และความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม พบว่า การทำงานของกลุ่มยังขาดทักษะการประสานงานและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ส่งผลให้เข้าใจไม่ตรงกัน และนำไปสู่ความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน ซึ่งถือเป็นปัจจัยที่ทำให้กระบวนการทำงานและการขับเคลื่อนงานพัฒนาบุคลากรเกิดความล่าช้า ดังเช่น ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3 (2569) ให้ข้อมูลว่า “...ปัญหาเกิดจากภาระงานประจำที่ล้นมือของบุคลากรในแต่ละกลุ่มงาน เนื่องจาก สพร. สพร. ส่วนกลาง ต้องพร้อมรับกับการแก้ปัญหาและการดูแลบุคลากรที่เป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่อยู่ในสังกัด จำนวนทั้งหมด 245 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทั่วประเทศ ทำให้หัวหน้ากลุ่มงานและเจ้าหน้าที่ ไม่มีเวลาในการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนา หรือจัดให้มีกิจกรรมแลกเปลี่ยนการเรียนรู้อย่างจริงจัง...”

3. ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากรภาครัฐแนวใหม่ระดับบุคคล สามารถสรุปและจัดกลุ่มผลการวิเคราะห์ออกเป็น 4 ประเด็นหลักได้ดังนี้ 1) ความไม่พร้อม ขาดความกระตือรือร้น และการมองการพัฒนาเป็นภาระงาน บุคลากรบางส่วนยังขาดความพร้อมและความตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยมองว่ากิจกรรมการพัฒนาตนเองหรือการอบรมทักษะใหม่ๆ เป็นการเพิ่มภาระงานให้แก่ตนเองมากกว่าโอกาสในการเติบโตในสายอาชีพ ส่งผลให้บุคลากรขาดความกระตือรือร้นและความต่อเนื่องในการพัฒนาตนเอง 2) การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และการยึดติดกับรูปแบบเดิม โดยเฉพาะกลุ่มที่คุ้นเคยกับการทำงานในรูปแบบเดิม มีความรู้สึกกังวลต่อต้าน หรือกลัวการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการนำระบบเทคโนโลยี และเครื่องมือดิจิทัลใหม่ ๆ มาใช้ในการเรียนรู้และการปฏิบัติงาน ประกอบกับขาดความรู้ความเข้าใจในการใช้งานระบบดิจิทัลทำให้เกิดข้อจำกัดในการปรับตัวเข้าสู่การเรียนรู้และพัฒนา 3) ความแตกต่างระหว่างทัศนคติ ช่วงวัยวัฒนธรรม และทักษะการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เนื่องจากบุคลากรที่มีความแตกต่างหลากหลายทั้งช่วงวัย ทัศนคติ วัฒนธรรม ส่งผลให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาที่แตกต่างกัน และ 4) ข้อจำกัดด้านภาระงานประจำ และการจัดสรรเวลาในการพัฒนาตนเอง ซึ่งบุคลากรบางส่วนยังมีความต้องการพัฒนาตนเอง แต่การมีภาระงานประจำที่ล้นมือ และขาดความสมดุลระหว่างปริมาณงานกับจำนวนบุคลากร ทำให้บุคลากรไม่สามารถบริหารจัดการเวลาเพื่อเข้าร่วมกิจกรรมการเรียนรู้ได้อย่างเต็มที่ ส่งผลให้เกิดภาวะขาดความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ดังเช่น ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5 (2569) ให้ข้อมูลว่า “...การพัฒนาบุคลากรภาครัฐแนวใหม่



ระดับบุคคล ได้แก่ ทักษะจิตส่วนบุคคล ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้เกิดการพัฒนา เนื่องจากทัศนคติส่วนบุคคลของบุคลากรในแต่ละช่วงวัย มีผลต่อการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างยั่งยืน และความพร้อมในการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล ซึ่งการพัฒนาบุคลากรที่ประสบผลสำเร็จ บุคลากรต้องมีความพร้อมในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง...”

สามารถสรุปตารางการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ประเด็นที่ 2 ดังนี้

ตาราง 2

สรุปผลจากการสัมภาษณ์ประเด็นที่ 2 ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากรภาครัฐแนวใหม่ของสำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ส่วนกลาง)

ปัญหาและอุปสรรค	ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากรภาครัฐแนวใหม่
ระดับองค์กร	- ข้อจำกัดเชิงโครงสร้างขององค์กร ขอบเขตภารกิจ และความยืดหยุ่นของระบบราชการ ขับเคลื่อนการพัฒนาบุคลากรค่อนข้างล่าช้า - ข้อจำกัดด้านงบประมาณ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีสารสนเทศ - ทัศนคติและมุมมองของผู้บริหารในการพัฒนาบุคลากร - ข้อจำกัดด้านกระบวนการบริหาร การสื่อสาร และการรับฟังข้อมูลย้อนกลับ
ระดับกลุ่ม	- ความไม่ต่อเนื่องและการถ่ายทอดงานระหว่างรุ่น - ข้อจำกัดด้านเวลาและภาระงานประจำที่ล้นมือ - ขาดการบูรณาการข้ามกลุ่มและการสร้างนวัตกรรม - ขาดทักษะการประสานงาน ทักษะการทำงานร่วมกัน และความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม
ปัญหาและอุปสรรค	ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากรภาครัฐแนวใหม่
ระดับบุคคล	- ความไม่พร้อม ขาดความกระตือรือร้น และความต่อเนื่องในการพัฒนา - การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และการยึดติดกับรูปแบบเดิม - ความแตกต่างด้านทัศนคติ วัย วัฒนธรรม และปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล - ข้อจำกัดด้านภาระงานประจำและการจัดสรรเวลาในการพัฒนาตนเอง

ที่มา. จาก ผลจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 10 คนโดยผู้วิจัย

วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐแนวใหม่ของสำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ส่วนกลาง)

จากการวิเคราะห์ผลจากการสัมภาษณ์ พบว่า หน่วยงานมีแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐที่สอดคล้องและตอบสนองต่อแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. 2566–2570 ของสำนักงาน ก.พ. อย่างเป็นรูปธรรม โดยยึดตามกรอบแนวทางและหลักเกณฑ์ของสำนักงาน ก.พ. เป็นหลัก และนำมาประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องกับบริบทของข้าราชการพลเรือนในสำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ส่วนกลาง) สามารถวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐแนวใหม่ เป็น 2 ด้านหลัก ได้แก่ การพัฒนาหน่วยงานของรัฐ และการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ มีดังนี้



1. การพัฒนาหน่วยงานของรัฐหรือองค์กร พบว่า หน่วยงานมุ่งเน้นการยกระดับโครงสร้างและบรรยากาศการทำงานเพื่อขับเคลื่อนไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ควบคู่กับการเป็นองค์กรแห่งความสุข เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล มีแนวทางสำคัญ 5 ประการ ได้แก่ 1) การมุ่งสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้และองค์กรแห่งความสุข สร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการคิดสร้างสรรค์และความผูกพันต่อองค์กร ส่งเสริมวัฒนธรรมการแบ่งปันความรู้ภายในหน่วยงาน 2) การสนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรภาครัฐครอบคลุมทุกระดับ มีการจัดระบบการพัฒนาทักษะที่ครอบคลุมทุกระดับ 3) การปรับปรุงมาตรฐานความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะใหม่ ทบทวนและจัดทำกรอบสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับยุคใหม่ 4) การปรับปรุงกระบวนการทำงานด้วยเทคโนโลยี โดยนำเครื่องมือและเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ปรับลดขั้นตอนในการทำงาน ลดภาระงานประจำ และเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและให้บริการสาธารณะ และ 5) การเสริมสร้างคนดี คนเก่ง และเป็นมืออาชีพ สร้างระบบนิเวศในองค์กรที่หล่อหลอมให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส ยึดหลักธรรมาภิบาล และมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน อย่างมืออาชีพ ดังเช่น ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2 (2569) ให้ข้อมูลว่า “...มีการปรับปรุง มาตรฐานความรู้ ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะใหม่ (ว18/68) ปรับปรุงพัฒนาหลักสูตรการพัฒนาให้เหมาะสม ตรงกับความต้องการพัฒนาจากฐานข้อมูลจริง ให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมมากขึ้น มีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง และนำผลการวิเคราะห์รายบุคคล (IDP) มาใช้ให้เหมาะสม...”

2. การพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พบว่า หน่วยงานให้ความสำคัญกับการปรับเปลี่ยนกรอบแนวคิด (Mindset) ยกระดับทักษะการปฏิบัติงาน และพัฒนาทักษะดิจิทัล (Digital Literacy) เพื่อเตรียมความพร้อมให้บุคลากรขับเคลื่อนองค์กรไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล มีแนวทางสำคัญ 5 ประการ ได้แก่ 1) การพัฒนาทักษะดิจิทัลและสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน ยกระดับความสามารถในการใช้เครื่องมือเทคโนโลยี เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญหาและตัดสินใจในการทำงาน 2) การเรียนรู้และพัฒนาด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมให้บุคลากรรักการเรียนรู้ สามารถเรียนรู้ตลอดชีวิตผ่านช่องทางที่ยืดหยุ่น เช่น การเรียนรู้ทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์แบบบูรณาการในระบบ e-Learning ของสำนักงาน ก.พ. เป็นต้น 3) การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและการพัฒนาตนเอง โดยใช้กลไกการเชิดชูเกียรติ การให้รางวัล คนดีคนเก่ง และการเชื่อมโยงผลการพัฒนากับความก้าวหน้าในสายงาน (Career Path) เพื่อสร้างแรงขับเคลื่อนจากภายในตัวบุคลากร 4) การปรับตัวยอมรับสิ่งใหม่ๆ ด้วยวิธีการใหม่ๆ ปลุกฝังทัศนคติที่พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลง เปิดใจเรียนรู้เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมการทำงานใหม่ๆ และกล้าทดลองวิธีทำงานที่แตกต่างไปจากเดิม และ 5) สร้างทัศนคติที่ดี มีคุณธรรม ดังเช่น ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3 (2569) ให้ข้อมูลว่า “...แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐแนวใหม่ที่ดำเนินการอยู่ มีความสอดคล้องกับแนวทางของสำนักงาน ก.พ. ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาด้านความรู้ ด้านทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะด้านความรู้ นั้น มุ่งเน้นให้บุคลากรเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านระบบดิจิทัลของสำนักงาน ก.พ. ในระบบ HRD e-Learning ของ ก.พ. อย่างต่อเนื่อง โดยให้บุคลากรเลือกเรียนรู้ได้ตามอัธยาศัย ทุกที่ ทุกเวลา มุ่งเน้นสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้เป็นองค์กรแห่งความสุข เสริมสร้างความรู้ และการพัฒนาบุคลากรภาครัฐครอบคลุมทุกระดับ สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน สนับสนุนให้บุคลากรมีการเรียนรู้ และทักษะในการปฏิบัติงาน รวมทั้งสามารถพัฒนาทักษะดิจิทัลได้อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีความพร้อมรองรับในการปฏิบัติงานในยุคปัจจุบัน...”

สามารถสรุปตารางการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ประเด็นที่ 3 ดังนี้

ตาราง 3

สรุปผลจากการสัมภาษณ์ประเด็นที่ 3 แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐแนวใหม่ของสำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับพื้นฐาน (ส่วนกลาง)



องค์ประกอบการพัฒนา	แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐแนวใหม่
การพัฒนาหน่วยงานภาครัฐ	• มุ่งสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ และองค์กรแห่งความสุข • สนับสนุนการเรียนรู้ และพัฒนาบุคลากรภาครัฐครอบคลุมทุกระดับ • ปรับปรุงมาตรฐานความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะใหม่ • ปรับปรุงกระบวนการทำงานด้วยเทคโนโลยี • เสริมสร้างคนดี คนเก่ง และเป็นมืออาชีพ
การพัฒนาบุคลากรภาครัฐ	• การพัฒนาทักษะดิจิทัล และสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน • การเรียนรู้และพัฒนาด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง • การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและในการพัฒนาตนเอง • การปรับตัวยอมรับสิ่งใหม่ ๆ ด้วยวิธีการใหม่ ๆ • การสร้างทัศนคติที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรม

ที่มา. จาก ผลจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 10 คน โดยผู้วิจัย

อภิปรายผล อภิปรายผลตามประเด็นปัญหาในการวิจัย ดังนี้

1. วิธีการนำหลักการพัฒนาบุคลากรภาครัฐแนวใหม่มาใช้ในสำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับพื้นฐาน (ส่วนกลาง)

ผลการวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เรื่อง วิธีการนำหลักการพัฒนาบุคลากรภาครัฐแนวใหม่มาใช้ในสำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับพื้นฐาน (ส่วนกลาง) พบประเด็นที่น่าสนใจคือ สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ (สพร.) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับพื้นฐาน (สพฐ.) (ส่วนกลาง) ให้ความสำคัญมากกับการพัฒนาบุคลากรภาครัฐแนวใหม่ มีการประยุกต์ใช้วิธีการพัฒนาที่หลากหลาย เน้นการเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติงานจริง (On-the-Job Training) การสอนงาน (Coaching) การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) และการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านระบบ e-Learning ซึ่งเมื่อนำมาวิเคราะห์ร่วมกับแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ ทฤษฎีระบบ และทฤษฎีจิตวิทยา ตามหลักการของ Swanson and Holton (2001 อ้างถึงใน อาภรณ์ ภูววิทยพันธุ์, 2551, หน้า 96-120) ผู้วิจัยมีความเห็นสอดคล้องว่า การพัฒนาบุคลากรภาครัฐแนวใหม่นั้น จะไม่สามารถพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกอบรมในห้องเรียนแบบเดิมได้อีกต่อไป เนื่องจากข้อจำกัดของห้องเรียนแบบดั้งเดิมที่เน้นการถ่ายทอดทฤษฎีแบบสื่อสารทางเดียว ซึ่งไม่สอดคล้องกับการบริหารงานภาครัฐยุคใหม่ที่มีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังนั้นบุคลากรภาครัฐ จึงต้องมีทักษะในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจริงในสถานการณ์จริง ทั้งนี้ เมื่อนำประเด็นของวิธีการพัฒนาบุคลากรภาครัฐแนวใหม่ ที่เน้นการเรียนรู้จากพี่เลี้ยง (Mentoring) และการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านระบบ e-Learning ของสำนักงาน ก.พ. มาวิเคราะห์ พบว่ามีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ วราภรณ์ เอมพรหม (2565) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาศักยภาพบุคลากรในองค์กร : กรณีศึกษา สำนักงานเขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร ที่พบว่า วิธีการพัฒนาศักยภาพบุคลากร เน้นการเรียนรู้จากพี่เลี้ยง และการเรียนรู้ด้วยตนเอง นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ภัทรชัย กฤษสุริยา (2566) ที่ศึกษาเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล : กรณีศึกษากลุ่มบริหารงานบุคคล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา



กรุงเทพมหานคร ที่พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล เน้นการพัฒนาทักษะดิจิทัลอย่างต่อเนื่องการเรียนรู้ตลอดชีวิต และการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้คิดและสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยขออภิปรายเพิ่มเติม ในมุมมองที่ต่างออกไปจากงานวิจัยของบุคคลทั้งสอง กล่าวคือ ในงานวิจัยของ วราภรณ์ เอมพรหม (2565) และ ภัทรชัย กฤษสุริยา (2566) เป็นหน่วยงานที่มีขอบเขตภารกิจเฉพาะพื้นที่ระดับเขต เน้นให้ความสำคัญของการอบรมเชิงทฤษฎี ซึ่งแตกต่างจากขอบเขตภารกิจของ สพร. สพฐ. (ส่วนกลาง) ซึ่งเป็นหน่วยงานระดับสำนักมีภารกิจหลักด้านบริหารทรัพยากรบุคคล มีความซับซ้อนเชิงโครงสร้างทางกฎหมายและระเบียบข้อบังคับ ดำเนินงานภายใต้ข้อจำกัดด้านกรอบระยะเวลาที่กระชั้นชิด ในการกำกับดูแลและขับเคลื่อนนโยบายไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (สพท.) จำนวน 245 เขตทั่วประเทศ ซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีการจัดฝึกอบรมเพื่อให้บุคลากรเข้ารับการอบรมภายนอกองค์กร กลายเป็นการสร้างผลกระทบต่อการงานประจำ ข้อค้นพบนี้สะท้อนให้เห็นว่า บริบทการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ ส่งผลให้รูปแบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรภาครัฐได้เปลี่ยนผ่านจากเดิมที่เน้นการฝึกอบรมนับชั่วโมงเรียน นำไปสู่การเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ ที่เน้นสมรรถนะเชิงพฤติกรรมที่วัดผลได้จริงจากการทำงาน อีกประเด็นที่พบคือ สพร. สพฐ. (ส่วนกลาง) จะใช้วิธีการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านระบบ e-Learning เพียงอย่างเดียวไม่ได้ เนื่องจากต้องใช้องค์ความรู้ด้านการบริหารงานบุคคล จำเป็นต้องอาศัยดุลยพินิจและประสบการณ์ตรงในการปฏิบัติงาน ดังนั้น จึงอภิปรายได้ว่า วิธีการนำหลักการพัฒนาบุคลากรภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับ บริบทการบริหารงานใน สพร. สพฐ. (ส่วนกลาง) เน้นระบบพี่เลี้ยง (Mentor) การเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติงานจริงและประสบการณ์จริง และการถ่ายทอดองค์ความรู้จากรุ่นพี่สู่รุ่นน้อง ถือเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาที่มีประสิทธิผลสูง ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ อาภรณ์ ภูววิทยพันธุ์ (2551, หน้า 194-196) และ วันชัย ปานจันทร์ (2555, หน้า 70-75) ที่พบว่า การพัฒนาบุคลากรและองค์การมีวิธีการหลากหลายวิธี จะต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์และความต้องการ เพื่อให้บุคลากรภาครัฐและองค์การภาครัฐได้ปรับปรุงหรือเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน สามารถปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงในองค์กรได้

2. ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากรภาครัฐแนวใหม่ของสำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ส่วนกลาง)

ผลการวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เรื่อง ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากรภาครัฐแนวใหม่ของสำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ส่วนกลาง) ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า มีข้อจำกัดครอบคลุมใน 3 มิติ ได้แก่ ระดับองค์กร ระดับกลุ่ม และระดับบุคคล ผู้วิจัยจึงขออภิปรายว่า ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาระดับองค์กร ซึ่งเกิดจากข้อจำกัดเชิงโครงสร้างขององค์กร ขอบเขตภารกิจ และความยืดหยุ่น ส่งผลให้กระบวนการพัฒนาบุคลากรล่าช้า มีข้อจำกัดด้านงบประมาณ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีสารสนเทศที่ไม่เพียงพอ ในประเด็นนี้ พบว่ามีความสอดคล้องกับข้อค้นพบบางงานวิจัยของ วราภรณ์ เอมพรหม (2565) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาศักยภาพบุคลากรในองค์กร : กรณีศึกษาสำนักงานเขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร ที่ระบุว่า ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากรในองค์กร คือ การขาดความร่วมมือและไม่ได้รับการสนับสนุน เครื่องมือ อุปกรณ์และเทคโนโลยี และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ พิรญา ทับทอง (2567) ที่ศึกษาเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับรัฐบาลดิจิทัลในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น : กรณีศึกษาเทศบาลตำบลบางปู จังหวัดสมุทรปราการ ระบุว่า



ปัญหาและอุปสรรคสำคัญ คือ มีข้อจำกัดด้านงบประมาณ และโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยี สำหรับผลการวิจัย ปัญหาและอุปสรรคระดับกลุ่ม ที่เกิดจากการโอนย้ายและเกษียณอายุราชการต่อเนื่อง ส่งผลให้ขาดความต่อเนื่องในการปฏิบัติงานและการถ่ายทอดงานระหว่างรุ่น พบว่า มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ ณัฐสิทธิ์ พรหมศิริ (2566) ที่ได้ศึกษาการนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ : กรณีศึกษาสำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ ที่พบว่า หน่วยงานภาครัฐได้เผชิญกับปัญหาการถ่ายทอดองค์ความรู้ที่ยังขาดความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ประเด็นปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญในการดำเนินงานของ สพร. สพฐ. (ส่วนกลาง) คือ ขาดความต่อเนื่องในการถ่ายทอดองค์ความรู้ ซึ่งวิเคราะห์ได้ว่า เกิดจากการที่หน่วยงานส่วนกลางมีความซับซ้อนทางสายการบังคับบัญชาที่มากกว่า เมื่อเทียบกับหน่วยงานส่วนภูมิภาคในงานวิจัยของ ภัทธชัย กฤษสุริยา (2566) ที่ศึกษาเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล : กรณีศึกษากลุ่มบริหารงานบุคคล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร เนื่องจาก สพร. สพฐ. (ส่วนกลาง) เป็นองค์กรขนาดใหญ่ที่มีอัตราการโอนย้ายและเกษียณที่สูงมาก เมื่อบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญโอนย้ายออกไป จึงเกิดภาวะสมองไหลและความรู้รั่วไหล ส่งผลให้กลุ่มงานขาดทีมงานที่มีความชำนาญเฉพาะด้าน ในขณะที่ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาระดับบุคคล พบว่า ขาดความกระตือรือร้นในการพัฒนา บุคลากรไม่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีใหม่ ๆ มีทัศนคติและความเชื่อที่ต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ พิรญา ทับทอง (2567) ที่ศึกษาเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับรัฐบาลดิจิทัลในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กรณีศึกษาเทศบาลตำบลบางปู จังหวัดสมุทรปราการ พบว่า ปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญในการพัฒนา คือ ทัศนคติของบุคลากร ทั้งนี้ วิเคราะห์ได้ว่า บุคลากรที่ขาดความกระตือรือร้นในการพัฒนา หรือไม่เปิดรับเทคโนโลยีใหม่ ไม่ได้เกิดจากการต่อต้านเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว แต่เกิดจากภาวะภาระงานล้นมือ ร่วมกับการขาดแคลนระบบคลังความรู้อิเล็กทรอนิกส์ที่มีประสิทธิภาพ ทำให้บุคลากรต้องใช้เวลาส่วนใหญ่ไปกับงานเอกสารประจำ จนไม่มีเวลาและแรงจูงใจในการพัฒนาทักษะใหม่ ๆ และเมื่อนำมาวิเคราะห์เชิงลึกพบว่า ส่วนหนึ่งเกิดจากการขาดกระบวนการสร้างแรงจูงใจที่สอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริงของบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ วีระยุทธ พรพจน์ธนาศ (2568, หน้า 44-55) และ วันชัย มีชาติ (2556, หน้า 70-83) ที่ระบุว่า การนำแนวคิดทางแรงจูงใจมาปรับใช้เป็นการกระตุ้นพฤติกรรมทั้งระดับผู้บริหารและปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความเต็มใจในการแสดงพฤติกรรมที่ตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กร อันจะนำไปสู่รางวัลหรือผลลัพธ์ที่คาดหวัง ซึ่งจากประเด็นดังกล่าว ผู้วิจัยจึงขออภิปรายว่า การที่บุคลากรบางส่วนใน สพร. สพฐ. ยังขาดแรงจูงใจในการพัฒนา ไม่ได้เกิดจากเจตคติเชิงลบต่อการเรียนรู้เพียงอย่างเดียว แต่เกิดจากการที่องค์กรยังขาดระบบรางวัลหรือผลตอบแทนทางใจและทางกายภาพที่ชัดเจน เมื่อบุคลากรเข้ารับการพัฒนาแล้วไม่เห็นผลลัพธ์ที่เชื่อมโยงกับความก้าวหน้าในอาชีพ ส่งผลให้เกิดความชินชาและขาดความกระตือรือร้นในการพัฒนาทักษะใหม่ระยะยาว

3. แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐแนวใหม่ในสำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ส่วนกลาง)

ผลการวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เรื่อง แนวทางในการพัฒนาบุคลากรภาครัฐแนวใหม่ในสำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ส่วนกลาง) ข้อค้นพบชี้ให้เห็นว่า



สพร. สพฐ. (ส่วนกลาง) จำเป็นต้องพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะสอดคล้องกับแนวคิดของ Senge (1990 อ้างถึงใน วันชัย ปานจันทร์, 2564, หน้า 30-34) และสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. 2566–2570 ของสำนักงาน ก.พ. (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.), 2567, หน้า 30-47) พบว่า เน้นสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สนับสนุนบุคลากรให้เป็นบุคคลผู้รอบรู้ การสร้างทัศนคติเชิงบวกร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และเสริมสร้างกรอบแนวคิด ทักษะในการปฏิบัติงานและทักษะดิจิทัล ได้แก่ การนำระบบเทคโนโลยี e-Office หรือ e-Saraban มาใช้ในการปฏิบัติงาน การพัฒนาตามแผนพัฒนาตนเองรายบุคคล (IDP) และการปรับเปลี่ยนทัศนคติบุคลากร ข้อค้นพบชี้ให้เห็นว่า ความจำเป็นในการยึดกรอบแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐของ สำนักงาน ก.พ. ควบคู่กับการสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ดิจิทัล (Digital Learning Ecosystem) และการพัฒนาตามแผนพัฒนาตนเองรายบุคคล (IDP) สอดคล้องกับงานวิจัยของ ขวัญชนก อ่อนทอง (2567) ในเรื่องการสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ดิจิทัล และการนำกรอบสมรรถนะดิจิทัลมาประยุกต์ใช้เพื่อยกระดับความรู้ ทักษะ และทัศนคติของบุคลากร อีกทั้งยังสอดคล้องกับแนวทางของ ภัทรชัย กฤษสุริยา (2566) ที่เน้นการปรับบทบาทของผู้บริหารในการกำหนดนโยบายเทคโนโลยีที่ชัดเจน สนับสนุน และสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และยังสอดคล้องกับแนวทางของ พิรญา ทับทอง (2567) ในเรื่องการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานจากระบบเอกสารเป็นระบบอิเล็กทรอนิกส์ ตลอดจนข้อค้นพบของ ณัฐสิทธิ์ พรหมศิริ (2566) ที่เน้นในการพัฒนารายบุคคล การบริหารผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมายองค์กร และการพัฒนาองค์กร ทั้งนี้ ผู้วิจัยขอเสนอข้ออภิปรายเชิงวิเคราะห์ว่า การกำหนดแนวทางพัฒนาบุคลากรภาครัฐแนวใหม่ของ สพร. สพฐ. (ส่วนกลาง) ให้ประสบความสำเร็จนั้น ไม่ได้มุ่งเน้นเฉพาะการพัฒนาด้านเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียวตามแนวทางของ ขวัญชนก อ่อนทอง (2567) หรือต้องเน้นเฉพาะการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานจากระบบเอกสารตามแนวทางของ พิรญา ทับทอง (2567) เท่านั้น แต่จำเป็นต้องใช้แนวทางบูรณาการแบบองค์รวม ซึ่งประกอบด้วยการพัฒนาสมรรถนะด้านดิจิทัล ควบคู่กับการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร กล่าวคือ ต้องนำแนวคิดของ ณัฐสิทธิ์ พรหมศิริ (2566) ในเรื่องการพัฒนาบุคลากรอย่างครอบคลุมทุกด้าน ทุกมิติ เน้นการพัฒนาบุคลากรที่บูรณาการผสมผสานกับการกำหนดการพัฒนาตามเป้าหมายขององค์กร อีกทั้งในประเด็นนี้ ยังสอดคล้องกับแนวทางของ ภัทรชัย กฤษสุริยา (2566) ที่เปิดโอกาสให้บุคลากรได้สร้างนวัตกรรมใหม่ ให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเนื่องจากบุคลากรภาครัฐแต่ละกลุ่มตามบทบาทหน้าที่ ได้แก่ บุคลากรแรกบรรจุ บุคลากรที่มีประสบการณ์ บุคลากรที่เป็นหัวหน้างาน และบุคลากรที่ดำรงตำแหน่งอำนาจการ มีระดับความคาดหวัง สมรรถนะ และปัญหาที่แตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง ดังนั้น ผู้วิจัยจึงอภิปรายได้ว่า แนวทางพัฒนาบุคลากรภาครัฐแนวใหม่ที่แท้จริง คือการเปลี่ยนผ่านจากการจัดหลักสูตรฝึกอบรมในรูปแบบเดิม นำไปสู่การสร้างเส้นทางพัฒนาศักยภาพบุคลากร ที่เชื่อมโยงกับมาตรฐานความรู้และสมรรถนะที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดอย่างยืดหยุ่น ตลอดจนการสอดแทรกคุณธรรม จริยธรรม และจิตบริการสาธารณะที่ไม่ใช่เพียงแต่การท่องจำ แต่เป็นการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการทำงานเป็นทีม ซึ่งจะช่วยขับเคลื่อนให้สำนักพัฒนากระบวนการงานบุคคลและนิติการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ส่วนกลาง) ยกระดับสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และรองรับการเป็นรัฐบาลดิจิทัลได้อย่างแท้จริงและยั่งยืน



ข้อเสนอแนะ

จากข้อค้นพบจากการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะที่น่าจะเป็นประโยชน์ ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1 ควรสนับสนุนและจัดสรรงบประมาณด้านเทคโนโลยีอย่างทั่วถึง ทันสมัย และเพียงพอต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อรองรับการเรียนรู้และพัฒนาทักษะอย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง

1.2 ควรพัฒนาระบบการจัดการความรู้ที่ยั่งยืน โดยจัดทำคลังความรู้เล็กทรอนิกส์และคู่มือการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐาน เพื่อส่งต่อองค์ความรู้และประสบการณ์จากรุ่นสู่รุ่น

1.3 ควรกำหนดและปรับปรุงหลักสูตรการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับแผนพัฒนารายบุคคล และมาตรฐานความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับบุคลากรภาครัฐของ สำนักงาน ก.พ. อย่างต่อเนื่อง รวมถึงจัดหลักสูตรที่ตรงกับความต้องการของบุคลากรภาครัฐทุกระดับ

1.4 ควรจัดกิจกรรมละลายพฤติกรรมและส่งเสริมทัศนคติที่ดี เพื่อเตรียมความพร้อมให้บุคลากรภาครัฐเปิดรับเทคโนโลยีใหม่ๆ พร้อมทั้งเสริมสร้างจิตสาธารณะและปฏิสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการขยายการศึกษาโดยใช้วิธีการศึกษาเชิงปริมาณด้วย เพื่อสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรภาครัฐ สังกัดสำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ส่วนกลาง) จำนวน 173 คน หรือขยายกลุ่มตัวอย่างไปยังข้าราชการพลเรือนที่ปฏิบัติหน้าที่ในส่วนกลาง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งหมดจำนวน 779 คน เพื่อให้ได้ผลลัพธ์เชิงสถิติที่สามารถอ้างอิงไปยังประชากรกลุ่มใหญ่ได้ และเพื่อศึกษาค้นคว้าถึงปัจจัยตัวแปรอื่น ๆ และควรทำการวิจัยติดตาม ประเมินผลสัมฤทธิ์ หลังจากการนำระบบการพัฒนาบุคลากรแนวใหม่มาใช้ในสำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ส่วนกลาง) อย่างเต็มรูปแบบ เพื่อวัดผลความคุ้มค่าและผลการปฏิบัติงานที่เพิ่มขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม

2.2 ควรมีการศึกษาวิจัยเปรียบเทียบกับหน่วยงานในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) ที่ตั้งอยู่ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในส่วนภูมิภาค ในประเด็นสำคัญที่ช่วยให้เห็นภาพความแตกต่างและนำข้อมูลมาปรับปรุงการพัฒนาบุคลากรภาครัฐแนวใหม่ครอบคลุมยิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

ขวัญชนก อ่อนทอง. (2567). แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อปรับตัวสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลขององค์การบริหารส่วนตำบลหนองคล้า อำเภอไทรงาม จังหวัดกำแพงเพชร. การศึกษาค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ณัฐสิทธิ์ พรหมศิริ. (2566). การนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: กรณีศึกษาสำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551. (2551, มกราคม 25). ราชกิจจานุเบกษา, 125 (22 ก), 6-27.

พีรญา ทับทอง. (2567). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับรัฐบาลดิจิทัลในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น : กรณีศึกษาเทศบาลตำบลบางปู จังหวัดสมุทรปราการ. การศึกษาค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.



- ภัทรชัย กฤษสุริยา. (2566). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล : กรณีศึกษากลุ่มบริหารงานบุคคล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วราภรณ์ เอมพรหม. (2565). การพัฒนาศักยภาพบุคลากรในองค์กร : กรณีศึกษา สำนักงานเขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร. การศึกษาค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วันชัย ปานจันทร์. (2555). หลักการการพัฒนางานองค์กร. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วันชัย ปานจันทร์. (2564). หลักการการพัฒนางานองค์กรแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วันชัย มีชาติ. (2556). พฤติกรรมการบริหารองค์การสาธารณะ (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิโรจน์ ก่อสกุล. (2569). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการบริหารแบบวิถีวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- วีณา พิงวิวัฒน์นิกุล. (2568). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- วีระยุทธ พรพจน์ธนาศ. (2568). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการและนวัตกรรมในองค์กร. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2567). แผนพัฒนาบุคลากรภาครัฐ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568-2570. ค้นเมื่อ 20 มิถุนายน 2569, จาก <https://personnel.obec.go.th/web/wp-content/uploads/2025/04/แผนพัฒนาบุคลากรภาครัฐ-สพฐ-2568-2570-และรายงานผล.pdf>
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.). (2567). แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. 2566- 2570. ค้นเมื่อ 14 มิถุนายน 2569, จาก https://www.ocsc.go.th/wp-content/uploads/2024/05/01_แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ-พ.ศ.-2566-2570.pdf
- อาภรณ์ ภูววิทยพันธ์. (2551). กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

- ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1. (2569). สัมภาษณ์ส่วนบุคคล. กรกฎาคม, 17.
- ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2. (2569). สัมภาษณ์ส่วนบุคคล. กรกฎาคม, 17.
- ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3. (2569). สัมภาษณ์ส่วนบุคคล. กรกฎาคม, 17.
- ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4. (2569). สัมภาษณ์ส่วนบุคคล. กรกฎาคม, 20.
- ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5. (2569). สัมภาษณ์ส่วนบุคคล. กรกฎาคม, 25.
- ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6. (2569). สัมภาษณ์ส่วนบุคคล. กรกฎาคม, 20.
- ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7. (2569). สัมภาษณ์ส่วนบุคคล. กรกฎาคม, 24.
- ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8. (2569). สัมภาษณ์ส่วนบุคคล. กรกฎาคม, 20.
- ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 9. (2569). สัมภาษณ์ส่วนบุคคล. กรกฎาคม, 20.
- ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 10. (2569). สัมภาษณ์ส่วนบุคคล. กรกฎาคม, 20.