

การพัฒนาการเรียนรู้ในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงาน ของหน่วยงานภาครัฐ

Developing Learning in Using Digital Technology as a Management Tool for
Government Agencies

ณัฐนิชา กลัมพสุต¹

Nutnicha Kalumpasut

Received: March 20, 2023

Revised: April 17, 2023

Accepted: May 11, 2023

บทคัดย่อ

บทความทางวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเสนอการพัฒนาการเรียนรู้ในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานของหน่วยงานภาครัฐ พบว่า บุคลากรของหน่วยงานภาครัฐไทยไม่คุ้นชินกับการปฏิบัติงานด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล ทำให้การปฏิบัติงานผิดพลาดซ้ำแล้วซ้ำเล่า จึงสร้างความวิตกกังวลและไม่มั่นใจในตัวเองให้กับบุคลากร โดยกลัวว่าตัวเองจะทำได้ จนเกิดกรอบความคิดด้านลบ หรือกรอบความคิดแบบยึดติด และพยายามที่จะหันกลับไปใช้แนวทางการปฏิบัติงานแบบเดิม ซึ่งไม่เป็นผลดีต่อนโยบายการพัฒนาการบริหารงานด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล การที่จะบรรลุผลสำเร็จในการแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้ ต้องมีแนวทางแก้ไขโดยพัฒนาบุคลากร 3 ด้าน ได้แก่ 1) การสร้างให้มีกรอบความคิดเติบโตที่พร้อมเรียนรู้และให้การยอมรับการบริหารงานด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล 2) การพัฒนาบุคลากรให้มีรูปแบบการเรียนรู้ที่หลากหลาย และ 3) การพัฒนาบทบาทผู้บริหารองค์กรในการสนับสนุนให้มีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

คำสำคัญ: เทคโนโลยีดิจิทัล, การพัฒนาการเรียนรู้, เครื่องมือในการบริหารงาน

¹ กลุ่มตรวจสอบภายในระดับกระทรวง สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข; Internal Audit Division, Office of the Permanent Secretary Ministry of Public Health

Abstract

The purpose of this academic article was to propose the development of learning in using digital technology as a management tool for government agencies. It was found that personnel in Thai government agencies were not familiar to work with digital technology causing operational errors to occur over and over again. Therefore, Therefore, it created anxiety and self-doubt for personnel. It was afraid that I wouldn't be able to do it myself until a negative mindset arose or a stuck mindset and tried to return to the old way of working. This was not beneficial to the policy of developing administration with digital technology. For being successful in solving such problems, there must be a solution by developing personnel in 3 areas: 1) creating a growth mindset that were ready to learn and accepted management with digital technology; 2) developing personnel to have various learning styles; and 3) developing the role of corporate executives in supporting the use of digital technology.

Keywords: Digital Technology, Learning Development, Management Tools

บทนำ

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (ราชกิจจานุเบกษา, 2561) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (ราชกิจจานุเบกษา, 2565) และพระราชบัญญัติการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล พ.ศ.2562 (ราชกิจจานุเบกษา, 2562) ได้กำหนดให้หน่วยงานภาครัฐนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงาน เพื่อพลิกโฉมระบบราชการสู่ Government 4.0 ที่ภาครัฐเปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน (Open and Connected Government) ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางการบริการและเข้าถึงความต้องการในระดับปัจเจกชน (Citizen-centric and Service-oriented Government) และเป็นภาครัฐอัจฉริยะที่มีสมรรถนะสูงและทันสมัย (Smart and High Performance Government) โดยในส่วนบุคลากรของรัฐ ต้องได้รับการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ทางความคิด (Mindset) ให้ตนเองมีความเป็นผู้ประกอบการสาธารณะ (Public Entrepreneurship) เพิ่มทักษะ สมรรถนะที่จำเป็นและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ซึ่งจะส่งผลต่อการแสดงบทบาทของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leader) เพื่อสร้างคุณค่า (Public Value) และประโยชน์สุขให้แก่ประชาชน (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2560)

นอกจากนั้นแล้ว สารสนเทศและการสื่อสาร ยังเป็นกลไกเพื่อให้แต่ละองค์ประกอบของการควบคุมกระบวนการภายในองค์กร มีความสมบูรณ์และเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล เนื่องจากการดำเนินงานทุกด้านในองค์กรล้วนแล้วแต่ต้องการข้อมูล เพื่อการตัดสินใจ และเพื่อประเมินสถานการณ์ขององค์กรอยู่เสมอ (อัญชลี พิพัฒน์เสริญ, 2560) หน่วยงานของรัฐจึงได้นำเทคโนโลยีมาช่วยในการปฏิบัติงานภายในหน่วยงาน เช่น การจัดหาโปรแกรมต่าง ๆ เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานให้มีความรวดเร็ว ถูกต้อง แม่นยำ และข้อมูลที่ได้จากการประมวลผล สามารถนำเสนอให้ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องใช้ในการตัดสินใจ วัตถุประสงค์สำคัญของการสื่อสารที่มีประสิทธิผลเพื่อให้มั่นใจได้ว่า ผู้บริหารได้รับข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงอย่างถูกต้องและทันเวลา สามารถจัดการความเสี่ยงตามลำดับความสำคัญ หรือตามการเปลี่ยนแปลงหรือความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ มีการติดตามแผนการจัดการความเสี่ยงต่อเนื่อง เพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงการบริหารองค์กรและจัดการความเสี่ยงต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรมีโอกาสในการบรรลุวัตถุประสงค์ได้มากที่สุด แต่การเปลี่ยนผ่านสู่ระบบดิจิทัลเป็นเรื่องใหม่ ดังนั้น จึงจำเป็นต้องนำเสนอการพัฒนาการเรียนรู้ในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานของหน่วยงานภาครัฐ

การพัฒนากรอบความคิด (Mindset)

การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เป็นเครื่องมือบริหารงาน ทำให้บุคลากรต้องมีทักษะที่หลากหลาย โดยเฉพาะทักษะแบบ Soft Skill เพื่อรับมือกับความรวดเร็วและรุนแรงของโลกการทำงานที่มีมากขึ้น เช่น ทักษะการรับมือกับงานหลายอย่าง (Multi-Tasking) โดยสามารถทำงานหลายอย่างในเวลาเดียวกัน ทักษะการยืดหยุ่น (Flexibility/Resilience) โดยพร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลง โดยตระหนักว่าทุกอย่างเปลี่ยนแปลงได้ ผิดพลาดได้ แต่ต้องหาทางรับมือ ทักษะการสื่อสาร (Communication) โดยมีการสื่อสารที่โดดเด่น สื่อใจความชัดเจนและเข้าใจความรู้สึกของคู่สนทนา และทักษะเรียนรู้ด้วยตัวเอง (Active Learning) โดยการคอยหาความรู้ให้ตัวเองอยู่ตลอดเวลา และต่อยอดงานด้วยตัวเอง

การเปลี่ยนผ่านสู่ระบบดิจิทัล ทำให้เกิดความไม่แน่นอนของสถานการณ์ที่ไม่อาจคาดเดาได้ บุคลากรหลายคนเกิดความรู้สึกวิตกกังวล ไม่มั่นใจในตัวเอง จนสร้างกรอบความคิดแบบยึดติด (Fixed Mindset) พยายามที่จะหันกลับไปใช้แนวทางการปฏิบัติงานแบบเดิม ซึ่งไม่เป็นผลดีต่อนโยบายการบริหารงานด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล จึงจำเป็นต้องพัฒนากรอบความคิด (Mindset) ของทั้งบุคลากรและผู้บริหารองค์กรภาครัฐ โดยบุคลากรต้องหมั่นพัฒนาตัวเองเพื่อรองรับการทำงานที่หลากหลายมากขึ้น รองรับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้ทุกวินาที ในขณะที่ผู้บริหารองค์กร

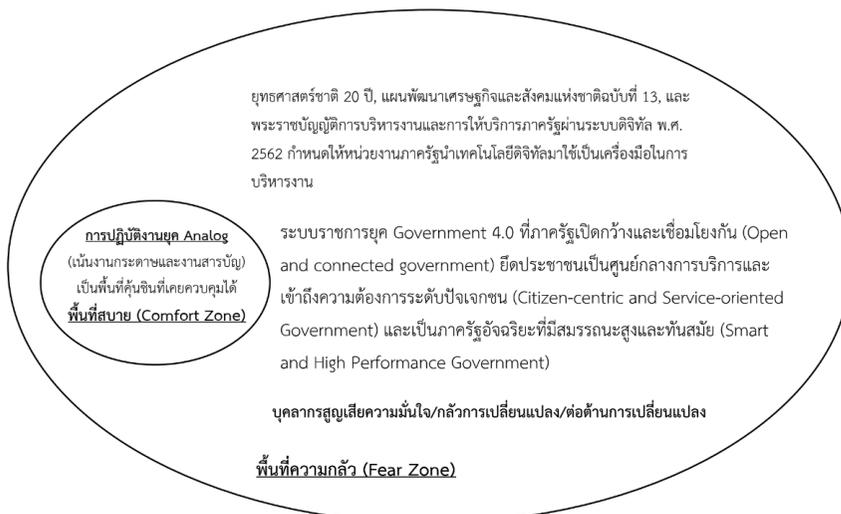
ภาครัฐก็ไม่ควรยึดถือว่าองค์กรหรือความคิดของตนดีแล้ว ต้องมีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลาเช่นกัน อย่างน้อยเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนเสนอความคิดใหม่ ๆ เพื่อพัฒนางานหรือองค์กรได้ ก็จะส่งผลให้ความน่ากลัวของโลกดิจิทัลที่รวดเร็ว รุนแรง และเปลี่ยนแปลงได้ตลอดลดน้อยลง และกลายเป็นพื้นที่สำหรับการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ต่อไป

ศาสตราจารย์ ดร.แคโรล เอส. ดเว็ค (Dweck, C.S., 2006) จากมหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด ระบุว่า สิ่งที่ควบคุมความคิด เจตคติ ความเชื่อที่มีอิทธิพลต่อการแสดงทางพฤติกรรมของบุคคล เป็นผลมาจากกรอบความคิด (Mindset) ซึ่งเป็นเรื่องของความเชื่อเกี่ยวกับตนเองและคุณสมบัติพื้นฐานส่วนใหญ่ของบุคคลในด้านต่าง ๆ เช่น ความคิดเกี่ยวกับความสามารถ สติปัญญา พรสวรรค์ หรือบุคลิกภาพของตนเอง Dr. Dweck ได้แบ่งกรอบความคิดของมนุษย์ออกเป็น 2 แบบ คือ กรอบความคิดแบบจำกัด (Fixed Mindset) และกรอบความคิดแบบเติบโต (Growth Mindset)

ลักษณะ Fixed Mindset มี 5 ประการ ได้แก่ 1) ปฏิเสธความยุ่งยาก เห็นว่าความท้าทายความยุ่งยาก และงานที่ท้าทาย เป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดความยากลำบากและทำให้เกิดความไม่แน่นอนที่จะประสบความสำเร็จ เห็นว่า งานที่มีความยุ่งยากค่อนข้างเสี่ยงที่จะทำให้เกิดผลกระทบด้านลบกับภาพลักษณ์ของตน หลีกเลียงหรือปฏิเสธความท้าทายและมักยึดติดกับการทำงานในสิ่งที่ถนัด และสิ่งที่รับรู้ว่าจะสามารถทำได้ดี 2) หลีกเลียงการเผชิญหน้ากับอุปสรรค (ทำให้ล้มเลิกความตั้งใจได้ง่าย) มักจะหลีกเลียงการเผชิญหน้ากับปัญหาและอุปสรรค ดังนั้น เมื่อบุคคลลักษณะนี้ เผชิญหน้ากับอุปสรรคเขามักที่จะตัดสินใจปฏิเสธในการทำงานต่อไป เพราะรู้สึกท้อถอย พ่ายแพ้ และเลิกทำงานประเภทนั้นไปในที่สุด 3) ความพยายามต่ำ (มองความพยายามว่าไม่มีประโยชน์หรือเป็นสิ่งที่แยะ) มีความเข้าใจว่าความพยายามเป็นสิ่งที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ ถ้าบุคคลมีความสามารถก็จะทำงานให้ประสบความสำเร็จได้โดยง่ายโดยไม่ต้องอาศัยความพยายาม ดังนั้น ความพยายามจึงเป็นสัญลักษณ์ของบุคคลที่ไร้ความสามารถอย่างแท้จริง 4) เพิกเฉยต่อคำวิพากษ์วิจารณ์ แม้ว่าการวิจารณ์นั้น จะเป็นข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ และ 5) หวั่นไหวกับความสำเร็จของผู้อื่น เห็นความสำเร็จของผู้อื่นเป็นสิ่งที่แสดงถึงความต่อต้าน ทำให้เกิดความไม่มั่นใจ ตรงกันข้ามกับลักษณะของ Growth Mindset ได้แก่ 1) การต้อนรับความท้าทาย เชื่อว่าตนเองมีความสามารถที่จะเรียนรู้เรื่องใหม่ ๆ และจะตอบรับทุกความท้าทาย เป็นโอกาสที่ทำให้มีความรู้เพิ่มขึ้น 2) ความเพียรพยายาม โดยมีการตั้งเป้าหมายแบบมุ่งมั่นในการเรียนรู้ แสวงหาหนทางถึงความเชี่ยวชาญ จะทำสิ่งใด ๆ เพื่อมุ่งพัฒนาความสามารถของตนเอง 3) เผชิญหน้ากับความล้มเหลว โดยจะรู้สึกล้มเหลวก็ต่อเมื่อไม่ได้เกิดการเรียนรู้ ไม่ได้พยายามมากเพียงพอ จึงไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค จะพยายามวางแผนและพัฒนาลองรูปแบบการเผชิญความล้มเหลว แก้ไขปัญหาใหม่ ๆ ในการเรียนรู้ด้วยตนเอง 4)

เรียนรู้จากคำวิพากษ์วิจารณ์ โดยจะรับฟังคำแนะนำ จะได้แก้ไขปรับปรุงตนเอง เพื่อให้เกิดการเรียนรู้พัฒนาตนเองมากที่สุด และ 5) ค้นพบบทเรียนและแรงบันดาลใจในความสำเร็จของผู้อื่น โดยเชื่อว่าประสบการณ์ต่าง ๆ ที่เราได้รับและการสร้างแรงบันดาลใจในความสำเร็จของผู้อื่นนั้น สามารถเปลี่ยนแปลง Mindset ในช่วงไหนของชีวิตก็ได้ เพื่อที่จะประสบความสำเร็จและได้รับความพึงพอใจอย่างแท้จริง Dr. Dweck ได้เสนอแนะว่า การจะพัฒนาบุคลากรให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ ต้องพัฒนาผ่านพื้นที่ทางจิตวิทยาที่อยู่ภายในจิตใจของคน 4 พื้นที่ ได้แก่ พื้นที่สบาย (Comfort Zone) พื้นที่ความกลัว (Fear Zone) พื้นที่การเรียนรู้ (Learning Zone) และพื้นที่เติบโต (Growth Zone)

พื้นที่แรก คือ พื้นที่การทำงานและดำรงชีวิตแบบเดิม เป็น Comfort Zone หรือพื้นที่ปลอดภัยที่ควบคุมได้ ไม่ต้องปรับเปลี่ยนหรือเปลี่ยนแปลงอะไรอีก และพอใจที่จะอยู่ในพื้นที่นี้ ไม่ต้องการการเติบโตอะไรอีก เพราะทำให้รู้สึกว่าได้ทำอะไรในสิ่งที่ตนเองทำได้อยู่แล้ว คนที่มีลักษณะกรอบความคิดแบบจำกัด จะชอบพื้นที่แบบนี้ แต่ยุค Technology Transformation ที่ต้องการให้บุคลากรในองค์กรเรียนรู้และพัฒนาตัวเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้บุคลากรสร้างการเติบโตให้กับองค์กรได้มากที่สุด ส่งผลให้รูปแบบการทำงานแบบเดิม (เน้นงานหนังสือและงานสารบัญ) ถูกคุกคาม (ทางจิตวิทยา) ให้ต้องเปลี่ยนแปลงมาใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือในการบริหารงาน กลายเป็น Fear Zone คือ เกิดความกลัวต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว เพราะจะต้องเริ่มเรียนรู้อะไรใหม่ หรือได้รับมอบหมายงานในหน้าที่ใหม่ที่ไม่เคยทำมาก่อน จึงมีอาการวิตกกังวล ไม่มั่นใจในตัวเอง กลัวว่าตัวเองจะทำไม่ได้ อ่อนไหวกับคำตำหนิของคนรอบข้าง จนสร้าง Mindset ด้านลบให้แก่ตัวเอง เช่น เราทำไม่ได้แน่ ๆ ทำไปก็เท่านั้น นี่ไม่ใช่สิ่งที่เราชอบ เราทำไม่เป็น หรือข้ออ้างอื่น ๆ ที่จะทำให้หวนกลับไปอยู่ใน Comfort Zone อันแสนปลอดภัยของตนเอง



ภาพที่ 1 พื้นที่การปฏิบัติงานยุค Analog ที่หดแคบลง เพราะถูกแทนที่ด้วยพื้นที่แห่งความกลัว (การเปลี่ยนแปลงไปสู่การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือในการบริหารงาน)

การจะเปลี่ยนผ่านไปทำงานด้วยดิจิทัล จะต้องเรียนรู้อีกมาก เป็น Learning Zone หรือพื้นที่แห่งการเรียนรู้ เป็นความท้าทายที่จะเปลี่ยนตนเองไปเป็นคนใหม่ จะต้องผ่านการพัฒนาตัวเองอย่างเต็มรูปแบบ มีการเรียนรู้อะไรใหม่ ๆ และพัฒนาทักษะใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา แล้วมักจะต้องเผชิญกับ “ปัญหา” ตามมาด้วยทุกครั้งไป ทำให้รู้สึกว่าการทำอะไรก็ไม่ได้ดังที่หวังไว้ ทำอะไรก็ไม่สำเร็จสักที บางคนอาจจะเริ่มรู้สึกถอดใจ ยอมรับกับความล้มเหลวของตัวเอง แล้วถอดใจและกลับไปอยู่ใน Comfort Zone อีกครั้ง ซึ่งไม่ใช่เรื่องที่ดี

บุคลากรที่มีกรอบความคิดเติบโต (Growth Mindset) เท่านั้น ที่มีมุมมองว่า “ความผิดหวังหรือความล้มเหลวต่างหากที่เป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จ” คือ ความท้าทายที่จะทำให้สามารถพัฒนาตัวเองได้เร็วขึ้น มองปัญหาอุปสรรคเป็นความท้าทาย เป็นเรื่องสนุก สนุกไปกับงาน สนุกกับการแก้ปัญหา สนุกกับการสร้างความสำเร็จ บุคลากรดังกล่าว ก็จะรับมือกับความผิดหวังได้เสมอ และเห็นว่าการเรียนรู้ คือ เรื่องสนุกของชีวิตไปโดยปริยาย มีการพัฒนาเพื่อเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ และพัฒนาตัวเองอยู่ตลอดเวลา เช่น การหาความรู้เพิ่มเติม อ่านบทความ ถามผู้มีประสบการณ์ ลงเรียนคอร์สออนไลน์ หรือเอาความผิดพลาดมาเป็นบทเรียนสอนและพัฒนาตนเอง เป็นต้น



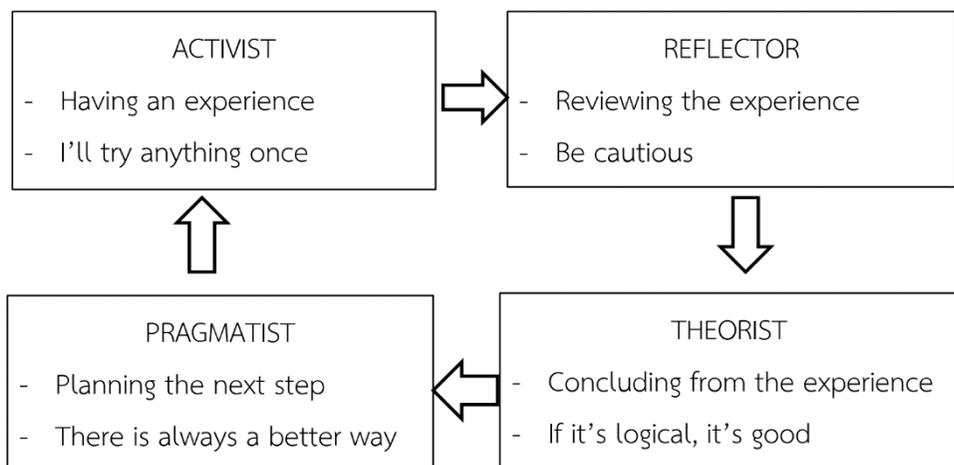
ภาพที่ 2 การเกิดขึ้นของพื้นที่การเรียนรู้ ช่วยสร้างพื้นที่ปลอดภัยใหม่เพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้พื้นที่ความกลัวและพื้นที่สบายแบบเดิมหดแคบลง

พื้นที่การเรียนรู้ (Learning Zone) มีความสำคัญมากต่อการเปลี่ยนผ่านระบบราชการแบบเดิมไปสู่การปฏิบัติงานด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล ข้าราชการจะสามารถเข้าสู่พื้นที่การเรียนรู้นี้ได้ ต้องพัฒนากรอบความคิดของตนเองให้เป็นกรอบความคิดเติบโตให้ได้ก่อน จากเอกสารวิจัยของจุฬาลักษณ์ ทิพวัน และวราพร เอรารวรรณ (2563) ได้พัฒนาองค์ประกอบกรอบความคิดเติบโตออกเป็น 7 องค์ประกอบ และ 16 ตัวบ่งชี้ ซึ่งองค์กรภาครัฐสามารถนำไปประยุกต์ใช้พัฒนากรอบความคิดให้กับบุคลากรของรัฐได้ ได้แก่ 1) การชอบความท้าทาย (Embrace Challenges) มี 3 ตัวบ่งชี้ คือ (1) ยอมรับความเสี่ยง (2) รับรู้ว่างานท้าทายเป็นโอกาสในการเรียนรู้ และ (3) รักในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ 2) ความเพียรพยายามในการเรียนรู้ (Effort as the Path to Mastery) มี 2 ตัวบ่งชี้ คือ (1) มุ่งมั่นในการเรียนรู้ และ (2) ใช้ความพยายาม 3) กล้าเผชิญปัญหา (Persist in the Face of Setbacks) มี 3 ตัวบ่งชี้ คือ (1) พยายามแก้ไขปัญหและอุปสรรค (2) วิเคราะห์สาเหตุของความล้มเหลว และ (3) มุ่งแก้ไขความผิดพลาด 4) การเรียนรู้จากคำวิพากษ์วิจารณ์ (Learn from Criticism) มี 2 ตัวบ่งชี้ คือ (1) รับฟังการวิพากษ์วิจารณ์ และ (2) ปรับปรุงและพัฒนา 5) ความสามารถในการรับรู้และพัฒนาศักยภาพทางปัญญา (Ability to Develop Intellectual) มี 2 ตัวบ่งชี้ คือ (1) พัฒนาศักยภาพทางการเรียนรู้ของสมอง และ (2) พัฒนาศักยภาพทางการคิดของตนเอง 6) การหาบทเรียนและแรงบันดาลใจจากความสำเร็จของผู้อื่น (Success of Others) มี 2 ตัวบ่งชี้ คือ (1) แสวงหาและเรียนรู้ความสำเร็จของผู้อื่น และ (2) นำประสบการณ์ความสำเร็จผู้อื่นมาปรับใช้ และ 7) การแสดงออกและการรับผิดชอบในการเรียนรู้ตนเอง (Expression and Responsibility to Learn on Themselves) มี 2 ตัวบ่งชี้ คือ (1) เรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และ (2) รับผิดชอบในการเรียนรู้

ในปัจจุบัน บุคลากรของหน่วยงานภาครัฐจำนวนมาก ยังมีกรอบความคิดแบบยึดติด (Fixed Mindset) ทำให้องค์กรมีอัตราการเติบโตอย่างช้า ๆ และไม่ต่อเนื่อง เพราะบุคลากรกลัวการเปลี่ยนแปลง ไม่กล้าคิดสิ่งใหม่ ๆ หรือไม่กล้าออกจาก Comfort Zone แต่องค์กรจะอยู่รอดได้ จำเป็นต้องเปลี่ยนกรอบความคิดบุคลากรให้เป็น Growth Mindset และพัฒนาการเรียนรู้ให้กับบุคลากรผ่านประสบการณ์การปฏิบัติงาน เพื่อยกระดับองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งการพัฒนาองค์กรให้เป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้” นั้น ต้องแสวงหาแนวคิดทฤษฎีมาใช้เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ให้สามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน โดยทฤษฎีหนึ่งที่เหมาะสม คือ ทฤษฎีวงจรการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential Learning Cycle Theory)

วงจรการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential Learning Cycles)

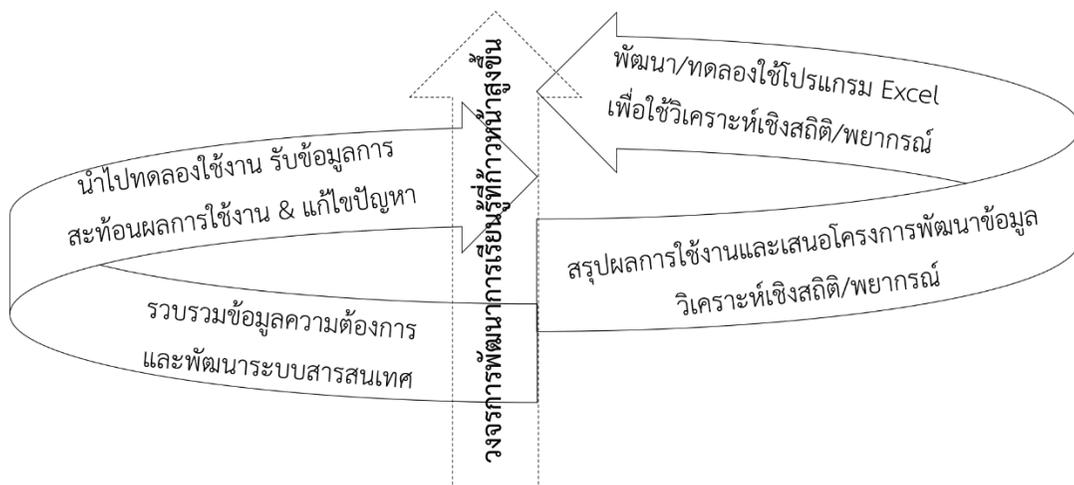
การที่ข้าราชการจะมีทักษะที่หลากหลายได้ ต้องมีรูปแบบการเรียนรู้ (Learning Styles) ที่หลากหลาย ตามทฤษฎีการเรียนรู้ของ Peter Honey & Alan Mumford (Beever, G., 2017) สามารถสร้างรูปแบบการเรียนรู้ของบุคลากรได้ 4 รูปแบบ ได้แก่ 1) Activist คือ ผู้ที่ชอบเรียนรู้จากประสบการณ์ใหม่ ๆ ชอบลองผิดลองถูก กระตือรือร้นที่จะทำกิจกรรมหรือการแก้ปัญหาด้วยการระดมความคิด มีความสุขกับการทำงานกับผู้อื่นโดยมีคติพจน์ว่า “มีอะไรใหม่ ๆ ให้ทำบ้าง” “พร้อมรับมือกับทุกสถานการณ์” 2) Reflector คือ ผู้ที่เก็บรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงานมาคิดพิจารณาไตร่ตรองในหลาย ๆ แง่มุม และวิเคราะห์โดยละเอียด ผ่านแนวคิดทฤษฎี ก่อนที่จะสรุปเป็นหลักการโดยมีคติพจน์ว่า “ต้องใช้เวลาสำหรับการไตร่ตรอง” 3) Theorist คือ ผู้ที่สามารถวิเคราะห์และสังเคราะห์ได้ เชื่อมโยงและผสมผสานข้อมูลต่าง ๆ จากข้อเท็จจริง และการสังเกตการณ์ให้มีความต่อเนื่องเป็นเหตุเป็นผลซึ่งกันและกัน มีวิธีคิดอย่างเป็นขั้นเป็นตอน สามารถวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของข้อมูล และมักยึดถือทฤษฎีและหลักการเป็นสำคัญ โดยมีคติพจน์ว่า “ต้องหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ให้ได้” และ 4) Pragmatist คือ ผู้ที่สามารถใช้แนวคิดทฤษฎีและเทคนิควิธีต่าง ๆ ที่ได้เรียนรู้ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้ โดยมีคติพจน์ว่า “ต้องนำสิ่งที่เรียนรู้ไปสู่การปฏิบัติให้ได้”



ภาพที่ 3 Honey and Mumford learning cycle & prefer styles of learning

การประยุกต์ทฤษฎีการเรียนรู้ มาใช้พัฒนาการเรียนรู้ให้กับบุคลากรผ่านประสบการณ์ การปฏิบัติงาน จะเป็นการเปลี่ยนแปลงค่านิยมและคุณค่าที่หน่วยงานภาครัฐเคยยึดถือ กลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรใหม่ ที่มีลักษณะเป็นวงจรการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential Learning

Cycles) ที่หมุนวนก้าวหน้าสูงขึ้นเรื่อยๆ ขอยกตัวอย่างวงจรการพัฒนาการเรียนรู้ของกลุ่มตรวจสอบภายในระดับกระทรวง ที่เริ่มตั้งแต่การได้รับมอบหมายภารกิจให้พัฒนาระบบสารสนเทศ เมื่อวันที่ 15 มิถุนายน 2564 จนถึงวันที่ประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ วันที่ 8 มกราคม 2566 สามารถแบ่งขั้นตอนการปฏิบัติงานได้ตามทฤษฎีวงจรการเรียนรู้เป็น 4 ขั้นตอน เป็นโครงสร้างวงจรการเรียนรู้ดังแสดงในภาพที่ 4 ได้แก่



ภาพที่ 4 บันไดวนการพัฒนางาน (Job Development Spiral) ที่เกิดจากการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ (Experiential Learning) (ประยุกต์มาจากทฤษฎีการเรียนรู้ของ Honey & Mumford)

1) การรวบรวมข้อมูลความต้องการของกลุ่มตรวจสอบภายในระดับกระทรวง โดยผู้รับผิดชอบจำเป็นต้องเพิ่มทักษะและองค์ความรู้ในการเขียนโปรแกรมใหม่ๆ (พัฒนาทักษะที่มีอยู่: Reskilling และเสริมทักษะใหม่: Upskilling) ด้วยการสมัครเข้าเรียนออนไลน์หลายหลักสูตร ซึ่งสอดคล้องกับพฤติกรรมของ Activist ที่ชอบเรียนรู้จากประสบการณ์ใหม่ ๆ ชอบลองผิดลองถูก กระตือรือร้นทำกิจกรรมหรือแก้ปัญหาด้วยการระดมความคิด และมีความสุขกับการทำงานกับผู้อื่น

2) การนำระบบสารสนเทศไปใช้งานจริง เพื่อรับฟังข้อมูลการสะท้อนผลการใช้งานจากผู้ให้บริการ และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น สอดคล้องกับพฤติกรรมของ Reflector คือ เก็บรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงานมาคิดพิจารณาไตร่ตรองหลายๆแง่มุม และวิเคราะห์โดยละเอียด ผ่านแนวคิดทฤษฎี ก่อนที่จะสรุปเป็นหลักการ

3) การสรุปลงผลการใช้งาน นำเสนอโครงการพัฒนาข้อมูลที่สามารถนำไปวิเคราะห์เชิงสถิติและพยากรณ์ได้ เพื่อสนองนโยบายมุ่งเน้นในปี 2566 ของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงสาธารณสุข

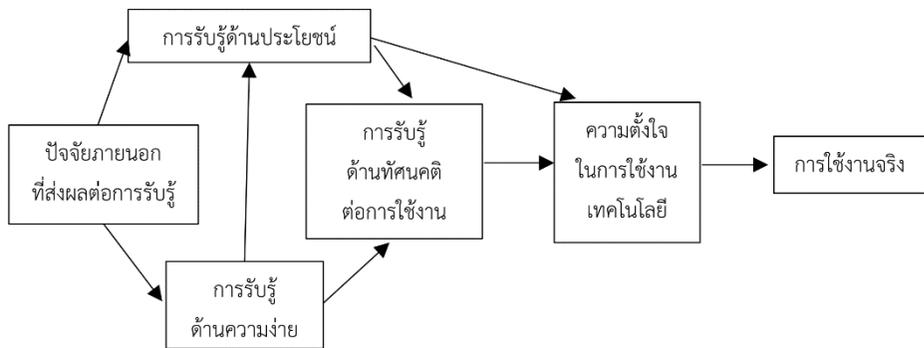
คือ “ต้องการพัฒนาข้อมูลดิจิทัลสุขภาพของประชาชน” และปลัดกระทรวงสาธารณสุข คือ “ต้องผลักดันการบริการทางการแพทย์และสาธารณสุขสู่ดิจิทัล” (กองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข, 2565) สอดคล้องกับพฤติกรรมของ Theorist คือ สามารถวิเคราะห์และสังเคราะห์ได้ เชื่อมโยงและผสมผสานข้อมูลต่าง ๆ จากข้อเท็จจริง และการสังเกตการณ์ที่ความต่อเนื่องเป็นเหตุเป็นผล มีวิธีคิดเป็นขั้นเป็นตอน สามารถวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของข้อมูล และมักยึดถือทฤษฎีและหลักการเป็นสำคัญ

4) การนำเสนอการพัฒนาและทดลองใช้โปรแกรม Excel เพื่อให้สามารถวิเคราะห์เชิงสถิติและพยากรณ์ได้ สอดคล้องกับพฤติกรรมของ Pragmatist คือ สามารถใช้แนวคิดทฤษฎีและเทคนิควิธีต่าง ๆ ที่ได้เรียนรู้ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้

การสร้างการยอมรับเทคโนโลยี

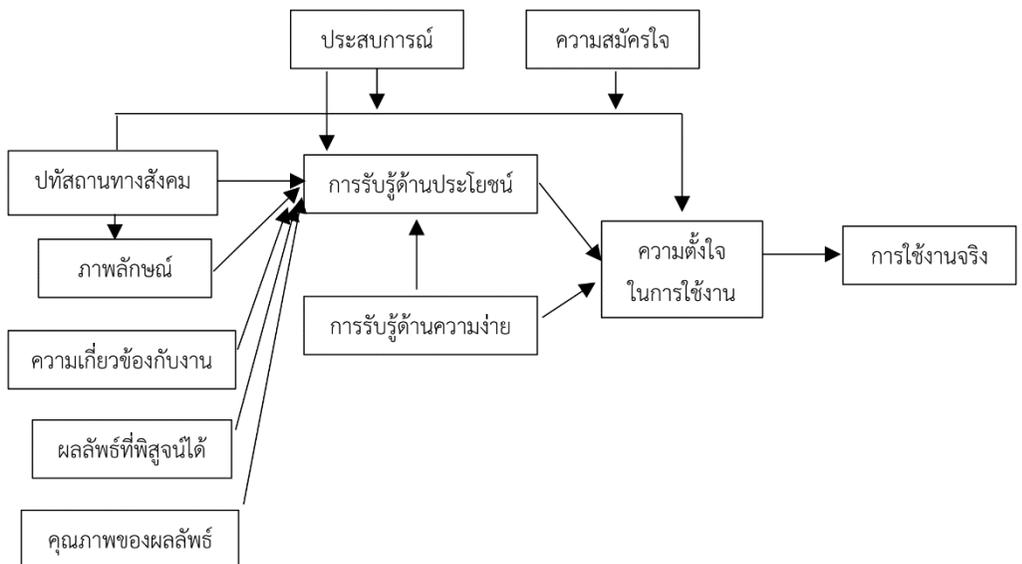
การเปลี่ยนแปลงจากยุค Analog ไปสู่ยุค Digital และยุค Robotic ทำให้เทคโนโลยีดิจิทัลมีอิทธิพลต่อการดำรงชีวิตและการทำงาน บุคลากรของรัฐซึ่งเป็นแกนหลักของการพัฒนาประเทศ ที่ต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับบริบทของการเปลี่ยนแปลง ไม่ให้เกิด Culture Shock เนื่องจากการเปลี่ยนผ่านเทคโนโลยี (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2565) ดังนั้น นอกจากต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการทางความคิด (Mindset) ของบุคลากรของรัฐให้มีความคิดเติบโต (Growth Mindset) และพัฒนาให้มีรูปแบบการเรียนรู้ (Learning Styles) ที่หลากหลายแล้ว ยังต้องทำให้บุคลากรของรัฐให้การยอมรับการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เป็นเครื่องมือบริหารงานด้วย โดยการประยุกต์แบบจำลองการยอมรับนวัตกรรมและเทคโนโลยี (Technology Acceptance Model หรือ TAM) มาเป็นแนวทางในการสร้างการยอมรับเทคโนโลยีดิจิทัล

แบบจำลองการยอมรับนวัตกรรมและเทคโนโลยี เป็นทฤษฎีที่ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจใช้งานเทคโนโลยี ได้ถูกพัฒนาขึ้นมาเรื่อย ๆ โดย TAM (Davis, F.D., 1985 อ้างถึงใน ปราโมทย์ ลือนาม, 2554) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจใช้งานเทคโนโลยี ปัจจัยที่เป็นขั้นรับรู้ (Awareness) ขั้นสนใจ (Interest) ขั้นประเมินผล (Evaluation) ขั้นทดลอง (Trail) ขั้นยอมรับ (Adoption) เป็นการกำหนดการแสดงพฤติกรรม ได้แก่ การรับรู้ประโยชน์ต่อการใช้งานเทคโนโลยีและการรับรู้ว่าเป็นระบบที่ง่ายต่อการใช้งาน นำไปสู่การยอมรับและใช้งานจริงของผู้ใช้



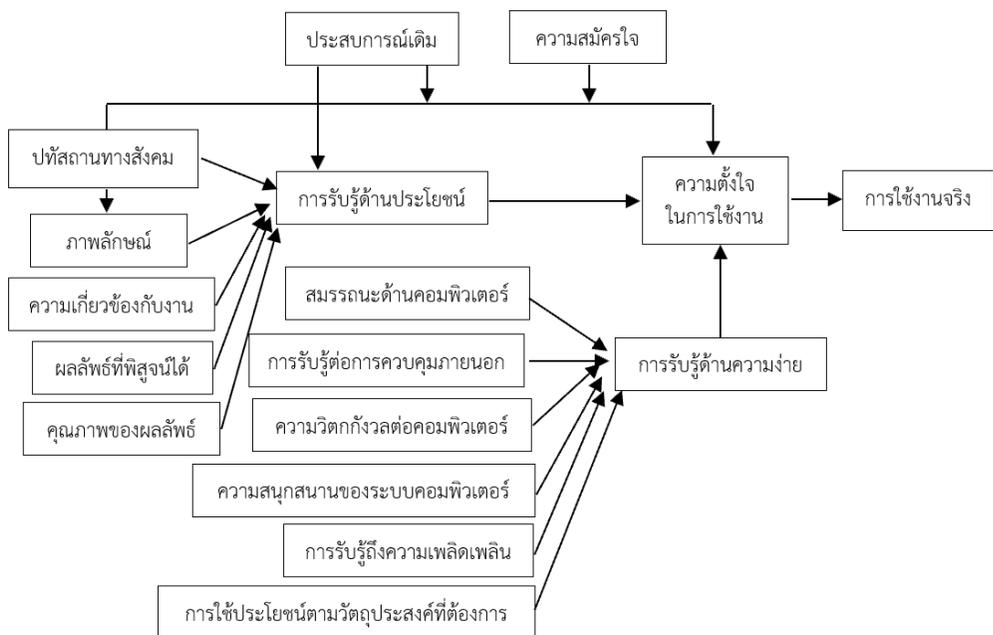
ภาพที่ 5 แบบจำลองการยอมรับเทคโนโลยี (Technology Acceptance Model: TAM)
ประยุกต์จาก Davis, F. D. (1985)

ในเวลาต่อมา TAM ถูกพัฒนาแนวคิดเพิ่มให้เห็นปัจจัยภายใน นอกจากความง่ายและเป็นประโยชน์ของทฤษฎีการยอมรับเทคโนโลยีแล้ว ยังมีปัจจัยอื่นที่มีผลกระทบต่อทัศนคติในการยอมรับนวัตกรรมด้วย คือ ความสมัครใจ ประสบการณ์ อาชีพหรืองานที่เกี่ยวข้อง และคุณภาพผลลัพธ์ที่ได้ (Venkatesh, V. & Davis, F. (2000) อ้างถึงในอัจฉรา เตนเจริญโสภณ, 2560) ภาพลักษณ์และผลที่สามารถพิสูจน์ได้ เป็นแบบจำลองทฤษฎีการยอมรับเทคโนโลยี (Technology Acceptance Model2) หรือ TAM2 ซึ่งมีปัจจัยย่อยเพิ่มขึ้น



ภาพที่ 6 แบบจำลองการยอมรับเทคโนโลยี2 (Technology Acceptance Model2: TAM2)
ประยุกต์จาก Venkatesh, V. & Davis, F. (2000)

Venkatesh, V. & Bala, H. (2008 อ้างถึงในปรามอทย์ ลีอนาม, 2554) ได้นำ TAM2 ไปพัฒนาเพิ่ม โดยขยายความถึงปัจจัยรูปแบบที่มีผลต่อปัจจัยการรับรู้ความสะดวกในการใช้งาน ทั้งนี้ยังมีการพัฒนารูปแบบการยอมรับเทคโนโลยีแบบบูรณาการที่เรียกว่า Technology Acceptance Model3 หรือ TAM3 โดยผู้เขียนได้พัฒนา TAM3 ได้แก่ ความแตกต่าง แต่ละลักษณะของระบบ (System Characteristics) อิทธิพลของสังคม (Social Influence) และ เงื่อนไขในการอำนวยความสะดวก (Facilitating Conditions) ซึ่งเป็นตัวกำหนดความสามารถในการรับรู้ หากมีประสบการณ์ในการใช้งาน ความวิตกกังวลเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ (Anxiety) ก็จะลดลง และมีการรับรู้ใช้งานที่ง่ายขึ้น ดังภาพที่ 7



ภาพที่ 7 แบบจำลองการยอมรับเทคโนโลยี3 (Technology acceptance model3: TAM3)

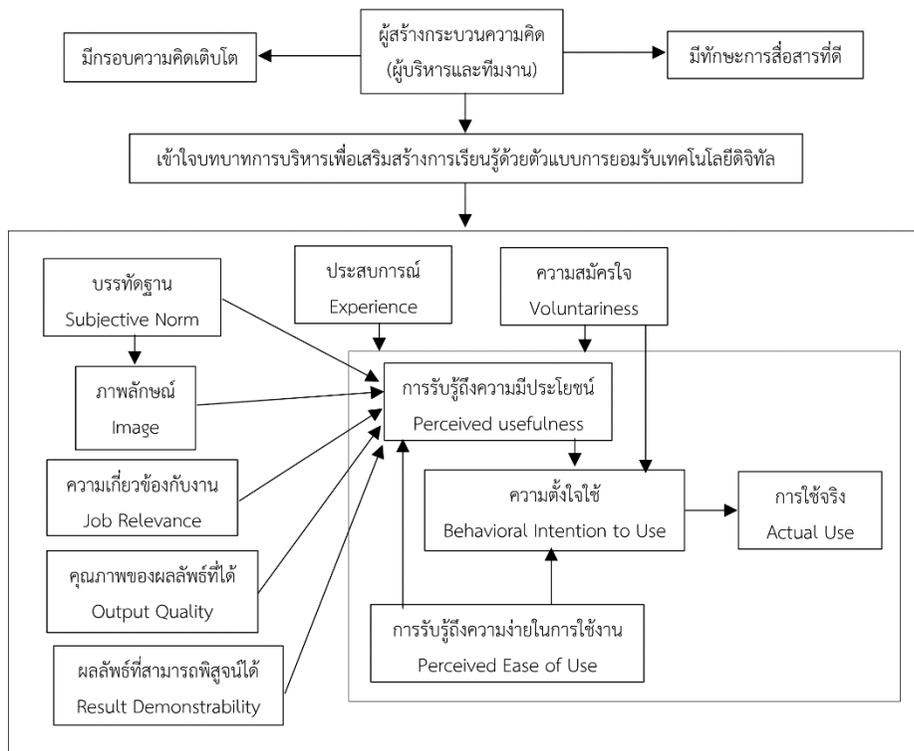
ประยุกต์จาก Venkatesh, V. & Bala, H., 2008 อ้างถึงในปรามอทย์ ลีอนาม, 2554)

บทบาทผู้บริหารองค์กรภาครัฐ

การที่จะพัฒนาบุคลากรให้มี Growth Mindset ให้ประสบความสำเร็จนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องมี Growth Mindset ก่อน จึงจะทำหน้าที่กระตุ้น Growth Mindset ให้กับบุคลากรไปพร้อมกับการปฏิบัติงานผ่านปัจจัยสนับสนุนต่าง ๆ ได้ดี เช่น การสร้างสิ่งแวดล้อมภายในสำนักงาน ให้มีบรรยากาศของความร่วมมือมากกว่าการแข่งขัน การให้บุคลากรกำหนดเป้าหมายและกระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานของตนเอง จะเป็นวิธีการพัฒนา Growth Mindset ที่มี

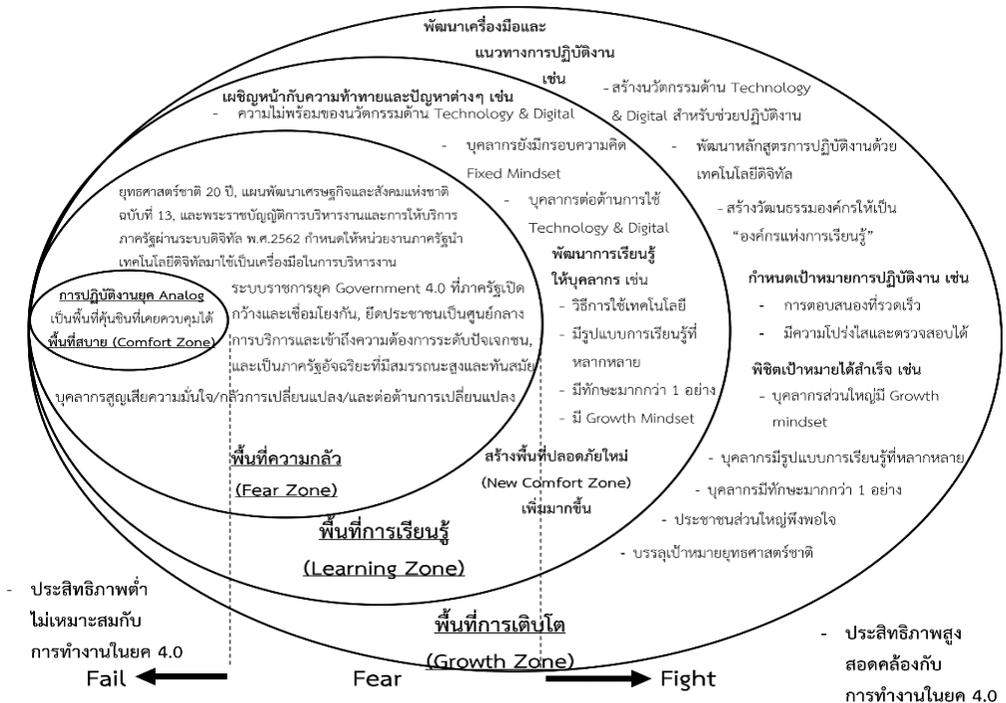
ประสิทธิภาพ มีการจัดพี่เลี้ยง (Mentoring) หรือโค้ช (Coach) ให้ดูแลช่วยเหลือบุคลากรให้เห็นคุณค่าในตนเองและให้โอกาสบุคลากรได้พัฒนา Growth Mindset มีการมอบหมายงานที่ท้าทาย (Challenge) คอยให้การสนับสนุน ส่งเสริม ช่วยเหลือ ในการพัฒนาการเรียนรู้ให้กับบุคลากร (Scaffold) โดยให้บุคลากรเป็นเจ้าของการเรียนรู้ของตนเอง (Owner Learning) มีการประเมินและให้ข้อมูลย้อนกลับที่กระตุ้น ให้เห็นว่า ความสำเร็จเกิดมาจากการใช้ความมุ่งมั่นพยายาม เป็นต้น (มารุต พัฒนา, 2566)

ผู้บริหารควรเริ่มต้นเปลี่ยนจาก “ภายในสู่ภายนอก” (สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน , 2560) โดยการสร้างทีม Learning & Development ให้ทำหน้าที่ส่งเสริมและกระตุ้นให้บุคลากรของหน่วยมี Growth Mindset ที่พร้อมจะเติบโตตลอดเวลา และสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กรให้แข็งแกร่ง โดยผู้บริหารที่มี Growth Mindset จะรู้ว่าบรรยากาศแบบไหนที่ควรส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ จะพยายามปรับท่าที มีการวางตัว และการปฏิสัมพันธ์ในที่ทำงานที่สร้างความรู้สึกเป็นกันเอง ให้ที่ทำงานเป็นพื้นที่ที่ทุกคนกล้าเผยหรือยอมรับความผิดพลาดได้โดยไม่รู้สึกลัว ในที่นี้ขอยกตัวอย่างบทบาทของผู้บริหารในการสนับสนุนการเปลี่ยนผ่านองค์กรไปสู่การบริหารงานด้วยระบบดิจิทัล ดังโครงสร้างในภาพที่ 8



ภาพที่ 8 บทบาทของผู้บริหารเพื่อสนับสนุนให้มีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

เมื่อผู้บริหารและบุคลากรมี Growth Mindset มีรูปแบบการเรียนรู้ที่หลากหลาย เข้าใจตัวแบบการยอมรับเทคโนโลยีดิจิทัล ก็จะสามารถพัฒนาเปลี่ยนผ่านองค์กรไปเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้สำเร็จ พื้นที่ความกลัว (Fear Zone) และพื้นที่การทำงานรูปแบบเดิม (Comfort Zone) ก็จะหดตัวเล็กลงเรื่อย ๆ พื้นที่การเรียนรู้ (Learning Zone) จะขยายตัว สร้างพื้นที่ปลอดภัยใหม่ (New Comfort Zone) เพิ่มขึ้น และกลายเป็นพื้นที่เติบโต (Growth Zone) ดังแสดงในภาพที่ 9



ภาพที่ 9 พื้นที่การเปลี่ยนผ่านไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

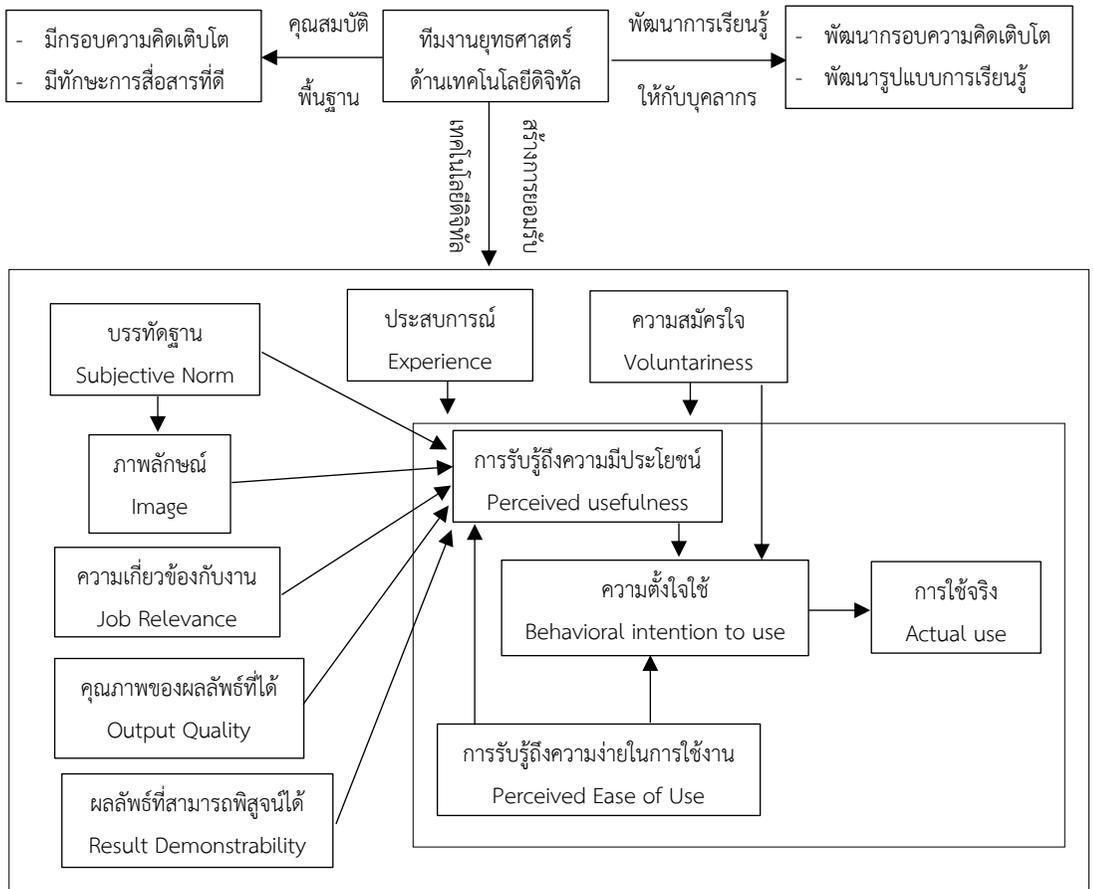
เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนผ่านสู่ระบบดิจิทัลสำหรับจัดการกับความต้องการของประชาชนในอนาคตทั้งหมดแล้ว การเปลี่ยนผ่านกลายเป็นวิถีชีวิตของบุคลากรของรัฐ และองค์กรภาครัฐสามารถไปตามเส้นทางเทคโนโลยีเชิงนวัตกรรมได้อย่างง่ายดาย โครงการการเปลี่ยนผ่านสู่ระบบดิจิทัลกลายเป็นเรื่องปกติใหม่ขององค์กร ดังแสดงในภาพที่ 10



ภาพที่ 10 ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่องค์กรภาครัฐกับการใช้เทคโนโลยี

องค์กรภาครัฐสามารถประยุกต์ใช้เนื้อหาของบทความนี้ไปสร้างทีมงานยุทธศาสตร์ขององค์กร ให้ทำหน้าที่ส่งเสริมและกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรของตนมี Growth Mindset มีรูปแบบการเรียนรู้ (Learning Styles) ที่หลากหลาย และให้การยอมรับเทคโนโลยีดิจิทัล โดยใช้แบบจำลองการยอมรับนวัตกรรมและเทคโนโลยีเป็นพื้นฐานในการสร้างการยอมรับดังกล่าว โดยทีมงานยุทธศาสตร์ควรมีคุณสมบัติพื้นฐานสำคัญ คือ มีกรอบความคิดเติบโตและมีทักษะการสื่อสารที่ดี ดังแสดงในภาพที่ 11



ภาพที่ 11 โครงสร้างยุทธศาสตร์การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาเป็นเครื่องมือในการบริหารงาน

สรุปผล

การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เป็นเครื่องมือบริหารงานภาครัฐ ต้องการบุคลากรที่มีทักษะที่หลากหลาย โดยเฉพาะทักษะแบบ Soft Skill โดยจำเป็นต้องเปลี่ยนกรอบความคิดแบบยึดติด (Fixed Mindset) ของบุคลากรให้เป็นกรอบความคิดแบบเติบโต (Growth Mindset) ให้พร้อมที่จะพัฒนาการเรียนรู้จากประสบการณ์การปฏิบัติงาน เพื่อให้มีรูปแบบการเรียนรู้ (Learning Styles) ที่หลากหลาย และให้การยอมรับการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เป็นเครื่องมือบริหารงาน โดยผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการสร้างกรอบความคิดเติบโตและการพัฒนาการเรียนรู้ให้กับบุคลากร และให้การสนับสนุนการเปลี่ยนผ่านองค์กรไปสู่การบริหารงานด้วยระบบดิจิทัล

องค์ความรู้ใหม่

ผู้วิจัยขอนำเสนอองค์ความรู้ใหม่ ดังนี้

ข้อเสนอแนะ

1. องค์กรภาครัฐในระดับกระทรวง ควรกำหนดยุทธศาสตร์การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานของหน่วยงาน โดยมีทีมงานยุทธศาสตร์ของกระทรวงทำหน้าที่ส่งเสริมและกระตุ้นให้บุคลากรในแต่ละกระทรวงมี Growth Mindset มีรูปแบบการเรียนรู้ (learning styles) ที่หลากหลาย และให้การยอมรับเทคโนโลยีดิจิทัล โดยใช้แบบจำลองการยอมรับนวัตกรรมและเทคโนโลยีเป็นพื้นฐานในการสร้างการยอมรับดังกล่าว โดยมีทีมงานยุทธศาสตร์ควรมีคุณสมบัติพื้นฐานสำคัญ คือ มีกรอบความคิดเติบโตและมีทักษะการสื่อสารที่ดี

2. ผู้บริหารองค์กรภาครัฐอื่น ๆ ควรประยุกต์เนื้อหาของบทความนี้ ไปเป็นพื้นฐานในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเริ่มต้นจากการเปลี่ยนกรอบความคิดของบุคลากรจาก Fixed Mindset ให้เป็น Growth Mindset ให้ได้ก่อน ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงขั้นตอนการเปลี่ยน Fixed Mindset ให้เป็น Growth Mindset

ขั้นตอน	วิธีการ
- เปลี่ยนความคิดแบบ Fixed Mindset ให้เป็นความคิดแบบ Growth Mindset	- ตรวจสอบความคิดที่เป็นแบบ Fixed Mindset (เช่น คิดตัดสินตัวเอง / คิดโทษคนอื่นหรือสิ่งอื่น / คิดหนีปัญหา เป็นต้น) - ถอยความคิดออกมาจากปัญหาดังกล่าว แล้วจินตนาการว่า คนที่มี Growth Mindset จะคิดอย่างไร หากอยู่ในสถานการณ์เดียวกัน (คิดเรียนรู้ / คิดแก้ปัญหา) นำมาเรียบเรียงใส่กระดาษ หรือกระดาน
- แปลความคิดแบบ Growth Mindset ให้เป็นแผนพฤติกรรม (Growth Mindset Action)	- แปลความคิดแบบ Growth Mindset (ความคิดที่จะเรียนรู้จากปัญหา หรือความคิดในการแก้ไขปัญหา) ให้เป็นพฤติกรรมที่ปฏิบัติได้ เขียนแผนในการนำไปสู่การปฏิบัติให้ชัดเจน ว่าเป้าหมายคืออะไร ต้องทำอะไร ที่ไหน เมื่อไร อย่างไร และมีใครเกี่ยวข้องบ้าง
- ลงมือปฏิบัติตามแผนพฤติกรรม Growth Mindset	- ลงมือปฏิบัติ
- ทบทวนความคิดหลังการปฏิบัติตามแผนพฤติกรรม Growth Mindset	- ประเมินผลการปฏิบัติตามแผน ว่าบรรลุเป้าหมายอย่างไรบ้าง ได้เรียนรู้อะไรเพิ่มเติมจากการกระทำบ้าง ตรวจสอบความคิดที่เกิดขึ้น ว่ายังเห็นด้วยกับความคิดแบบ Fixed Mindset แบบเดิมอยู่หรือไม่ หากไม่เห็นด้วย แล้วความคิดเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรบ้าง

เอกสารอ้างอิง

- กองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข. (2565). นโยบายมุ่งเน้นประจำปี 2566. เข้าถึงได้จาก <https://spd.moph.go.th/2023-focus-policy/>
- จุฬาลักษณ์ ทิพวัน และวราพร เอรารวรรณ. (2563). การพัฒนาตัวบ่งชี้กรอบความคิดแบบเติบโต สำหรับนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6. *วารสารการวัดผลการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*, 26(2), 119-133.
- ปราโมทย์ ลือนาม. (2554). แนวความคิด และวิวัฒนาการของแบบจำลองการยอมรับการใช้เทคโนโลยี *วารสารการจัดการสมัยใหม่*, 9(1), 9-17.
- แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ.2566-2570). (2565, 1 พฤศจิกายน). *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่มที่ 139 ตอนพิเศษ 258 ง, หน้า 1-143.
- พระราชบัญญัติการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล พ.ศ. 2562. (2562, 22 พฤษภาคม). *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่มที่ 136 ตอนที่ 67 ก, หน้า 57-66.
- มารุต พัฒนา. (2566). บทที่ 8 การโค้ชเพื่อเสริมสร้าง Growth mindset ของผู้เรียน ใน *เอกสารประกอบการเรียนรู้ รายวิชา สัมมนานวัตกรรมการโค้ชเพื่อการรู้คิด* เข้าถึงได้จาก http://www.curriculumandlearning.com/upload/Coaching/การโค้ชเพื่อเสริมสร้าง%20Growth%20mindset_1544292464.pdf
- ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ.2561-2580. (2561, 13 ตุลาคม). *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่มที่ 135 ตอนที่ 82 ก, หน้า 1-61.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2560). *คู่มือการสะท้อนการเรียนรู้ (Learning reflection) สำหรับ โครงการฝึกอบรมเสริมหลักสูตรนักบริหารระดับสูง (ส.นบส.) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2560 รุ่นที่ 10*. เข้าถึงได้จาก https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/attachment/article/3_manual_reflection.pdf
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2560). *ระบบราชการไทยในบริบทไทยแลนด์ 4.0* เข้าถึงได้จาก <https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/document/thai-gov-system-context-thailand-4-0.pdf>
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2565). *โครงการพัฒนาทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ*. เข้าถึงได้จาก <https://www.ocsc.go.th/DLProject/mean-dlp>

- อัจฉรา เต่นเจริญโสภณ. (2560). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการยอมรับเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานของสำนักงานปลัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี. (งานนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต กลุ่มวิชาการบริหารทั่วไป). วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ : มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อัญชลี พิพัฒน์เสริญ (2560). สารสนเทศและการสื่อสาร: กรอบการควบคุมภายในโคโซ่ 2013 *วารสารวิชาชีพบัญชี* 13(38), 115-121.
- Beever, G. (2017). *Peter Honey and Alan Mumford Learning Styles*. Retrieved from <https://extensionaus.com.au/extension-practice/peter-honey-and-alan-mumford-learning-styles/>
- Dweck, C.S. (2006). *Mindset: The New Psychology of Success*. New York : Random House.
- Davis, F. D. (1985). *A Technology Acceptance Model for Empirically Testing New End-User Information Systems: Theory and Results*. Massachusetts Institute of Technology.
- Venkatesh, V. & Davis, F. (2000). A Theoretical Extension of the Technology Acceptance Model: Four Longitudinal Field Studies. *Management Science*, 46(2), 186-204.
- Venkatesh, V. & Bala, H. (2008). Technology Acceptance Model 3 and a Research Agenda on Interventions. *Decision Sciences*, 39(2), 273-315.
- Beever, G. (2017). *Peter Honey and Alan Mumford Learning Styles*. Retrieved from <https://extensionaus.com.au/extension-practice/peter-honey-and-alan-mumford-learning-styles/>
- Dweck, C.S. (2006). *Mindset: The New Psychology of Success*. New York : Random House.

