การบริหารจัดการที่มุ่งสู่ระบบราชการ 4.0 ของสถานสงเคราะห์เด็กโต กรมกิจการเด็กและเยาวชน กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ *

Managerial Administration towards Bureaucracy System 4.0 of Social Welfare Homes for Children Aged 7–18, Department of Children and Youth, Ministry of Social Development and Human Security

ณัฐวรรธน์ อุนนะนันทน์, เอกพิชญ์ ชินะข่าย, นนท์ น้าประทานสุข, และจริยา โกเมนต์
Nattawat Unnanant, Ekapit Chinakai, Non Naprathansuk, and Jariya Koment
วิทยาลัยบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้
School of Administrative Studies, Maejo University
Corresponding Author, E-mail: unnanat@hotmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารจัดการที่เป็นอยู่และการบริหารจัดการที่มุ่งสู่ระบบราชการ 4.0 ของสถานสงเคราะห์เด็กโต กรมกิจการเด็กและเยาวชน กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ โดยใช้เทคนิคเดลฟายเป็นกระบวนการหลักในการวิจัย กลุ่มตัวอย่างแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ 1) ผู้บริหารสถานสงเคราะห์เด็กโต 12 แห่ง จำนวน 12 คน และ 2) ผู้เชี่ยวชาญที่เป็นข้าราชการประจำ สังกัดกรมกิจการเด็กและเยาวชนที่เชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการระบบราชการ 4.0 จำนวน 15 คน ผู้เชี่ยวชาญที่เป็นข้าราชการเกษียณจากกรมกิจการเด็กและเยาวชน จำนวน 1 คน และผู้เชี่ยวชาญที่เป็นข้าราชการเกษียณสังกัดมหาวิทยาลัยโดยเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่ทำงานร่วมกับกรมกิจการเด็กและเยาวชน จำนวน 1 คน

* ได้รับบทความ: 26 มกราคม 2566; แก้ไขบทความ: 18 มีนาคม 2566; ตอบรับตีพิมพ์: 22 มีนาคม 2566
Received: January 26, 2023; Revised: March 18, 2023; Accepted: March 22,2023

รวมจำนวนผู้เชี่ยวชาญที่ตอบแบบสอบถามในวัตถุประสงค์ที่ 2 ทั้งสิ้น 17 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารจัดการที่เป็นอยู่ของสถานสงเคราะห์เด็กโต และแบบสอบถาม โดยแบ่งเป็นแบบสอบถามแบบปลายเปิดใช้สำหรับเก็บข้อมูลด้านการบริหารจัดการที่มุ่งสู่ระบบราชการ 4.0 (รอบที่ 1) และแบบสอบถามปลายปิดใช้เก็บรวบรวมข้อมูลด้านความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อการบริหารจัดการระบบราชการ 4.0 (รอบที่ 2) การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหาและวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่ามัธยฐาน และค่าพิสัย ควอไทล์

ผลการวิจัยพบว่า การบริหารจัดการที่เป็นอยู่ของสถานสงเคราะห์เด็กโต 12 แห่ง มีการดำเนินงานภายใต้เกณฑ์การประเมินสถานะการเป็นระบบราชการ 4.0 ครบทั้ง 6 หมวด คือ 1) การนำองค์การ 2) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ 3) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) การวัด วิเคราะห์ และจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นบุคลากร และ 6) การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ ในขณะที่ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการบริหารจัดการที่มุ่งสู่ระบบราชการ 4.0 พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นด้านการเป็นระบบราชการ 4.0 ของสถานสงเคราะห์เด็กโตทั้ง 3 เป้าหมาย ได้แก่ ระบบราชการที่เปิดกว้างและเชื่อมโยงถึงกัน ระบบราชการที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง และหน่วยงานของรัฐที่มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย เมื่อพิจารณาถึงระดับความสอดคล้องของการตอบข้อคำถามของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 เป้าหมาย พบค่ามัธยฐานอยู่ระหว่าง 4.00 – 5.00 และมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ อยู่ระหว่าง 0.50 ถึง 1.00 ซึ่งสะท้อนว่า ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

คำสำคัญ: การบริหารจัดการ; ระบบราชการ 4.0; สถานสงเคราะห์เด็กโต

Abstract

The objectives of this research aimed to study the existed managerial administration and managerial administration towards bureaucracy system 4.0 of Social Welfare Homes for Children Aged 7-18, Department of Children and Youth, Ministry of Social Development and Human Security (MSDHS). Delphi technique was

employed for data collection with 2 sample groups: 1) 12 administrators from 12 Social Welfare Homes for Children Aged 7-18 in Thailand and 2) Specialist of a regular civil servant under the Department of Children and Youth the MSDHD Affair, specializing in the administration of the government system 4.0 for 15 people. One specialist of a retired civil servant from the Department of Children and Youth Affairs. And one specialist of a retired civil servant from the university, who is an expert working with the Department of Children's Affairs. Total number of specialist who answered questionnaires in this objective 2 were 17 people. A structured interview is a data collection method that the information of existed managerial administration of Social Welfare Homes for Children Aged 7-18. A open-ended questions for collecting the information of managerial administration towards bureaucracy system 4.0 (round 1) and closed-ended questions for collecting information of specialists' opinion on managerial administration towards bureaucracy system 4.0. (round 2). Content analysis of data and descriptive statistics were analyzed.

The results shown that existed managerial administration of 12 Social Welfare Homes for Children Aged 7-18 in Thailand had operated their work and responsibility under the status assessment criteria of bureaucracy system 4.0 in all 6 categories namely: 1) leading the organization 2) strategic planning 3) focusing on service recipients and stakeholders 4) measurement, analysis, and knowledge management 5) focusing on personnel and 6) focusing on work operation. Meanwhile, specialists' opinion on 3 goals on managerial administration towards bureaucracy system 4.0, namely open and connected government, citizen-centric government, smart and high performance government the level of consensus with median between 4.00 – 5.00 and the interquartile range was between 0.50 – 1.00 which mean that the specialists' opinion are in the same direction.

Keywords: managerial administration; Bureaucracy System 4.0;
social welfare homes for children aged 7-18

1. บทนำ

ในสถานการณ์ปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านการค้า ด้านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน และด้านสิ่งแวดล้อม ล้วนแล้วแต่มาจากการนำเทคโนโลยีเข้ามาเชื่อมต่อกันทั่วโลก ดังนั้น ทุกประเทศจึงมีความพยายามพัฒนาจากการเปลี่ยนแปลงในทุกมิติ จึงทำให้โลกเข้าสู่การปฏิวัติของอุตสาหกรรม เรียกว่า อุตสาหกรรม 4.0 หรือ Industry 4.0 และประเทศไทยโดยการนำของรัฐบาล ฯพณฯ พลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรี จึงเล็งเห็นถึงความสำคัญของการปรับเปลี่ยนประเทศไทยให้เป็นระบบอุตสาหกรรม 4.0 จึงเป็นที่มาของนโยบาย “ประเทศไทย 4.0”

เมื่อประเทศไทยก้าวไปสู่ประเทศไทย 4.0 ภาครัฐซึ่งเป็นกลไกสำคัญที่ขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานให้สอดรับกับการเป็นประเทศไทย 4.0 ที่ภาครัฐต้องปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการโดยการนำเทคโนโลยีมาใช้ประโยชน์จากความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อสร้างนวัตกรรมภาครัฐในการยกระดับภาครัฐไปสู่ “ระบบราชการ 4.0” ที่มีระบบการทำงานที่เปิดกว้างสามารถเชื่อมโยงถึงกันได้ (Open & Connected Government) ทำงานโดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-Centric Government) และเป็นหน่วยงานรัฐที่มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย (Smart & High Performance Government) ทั้งนี้ภาครัฐต้องทำงานโดยยึดธรรมาภิบาลที่ประกอบด้วยหลักประสิทธิผล หลักประสิทธิภาพ หลักการตอบสนอง หลักภาระรับผิดชอบ หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักการกระจายอำนาจ หลักนิติธรรม หลักความเสมอภาค และหลักมุ่งเน้นฉันทามติ เพื่อประโยชน์สุขของประชาชนเป็นหลัก (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2564, น. 2-4)

สถานสงเคราะห์เด็กโต เป็นส่วนราชการในสังกัดกองส่งเสริมการพัฒนาและสวัสดิการเด็ก เยาวชน และครอบครัว กรมกิจการเด็กและเยาวชน กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ที่มีภารกิจให้การอุปการะเด็กชาย – หญิง ที่มีอายุตั้งแต่ 6 ถึง 18 ปี ที่กำพร้า ถูกทอดทิ้ง ครอบครัวแตกแยก เด็กที่ติดเชื้อเอดส์หรือได้รับผลกระทบจากโรคเอดส์ หรือบิดามารดาหรือผู้ปกครองไม่สามารถให้การอุปการะได้ อย่างเหมาะสม เป็นต้น โดยการให้บริการปัจจัยสี่ การดูแลรักษาพยาบาล พัฒนาการด้านร่างกายและจิตใจ การศึกษา การฝึกอาชีพ นันทนาการ การติดตามสืบหาครอบครัว ตลอดจนการขัดเกลาด้านจริยธรรมเพื่อเตรียมความพร้อมของเด็กในการกลับสู่ครอบครัวและสังคม โดยมีสถานสงเคราะห์เด็กโตให้บริการ 12 แห่ง

ซึ่งแยกเป็นสถานสงเคราะห์เด็กชาย จำนวน 9 แห่ง และสถานสงเคราะห์เด็กหญิง จำนวน 3 แห่ง (กองส่งเสริมการพัฒนาและสวัสดิการเด็ก เยาวชน และครอบครัว, 2561)

ดังนั้น สถานสงเคราะห์เด็กโต ที่เป็นหน่วยงานภาครัฐในการให้บริการจัดสวัสดิการสังคมแก่กลุ่มเป้าหมาย คือ กลุ่มเด็กและเยาวชนที่ประสบปัญหาทางสังคม โดยกลุ่มดังกล่าวมีความต้องการที่ซับซ้อนและหลากหลายอันเนื่องมาจากโลกที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และจากการก้าวเข้าสู่ประเทศไทย 4.0 ที่หน่วยงานภาครัฐต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานไปสู่ ระบบราชการ 4.0 ที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างแท้จริง จึงทำให้สถานสงเคราะห์เด็กโตต้องมีการปรับเปลี่ยนและพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อสามารถให้บริการแก่เด็กและเยาวชนให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีและมั่นคงในการดำรงชีวิต ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาโดยผลการศึกษาจะสามารถเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการบริหารจัดการของสถานสงเคราะห์เด็กโต กรมกิจการเด็กและเยาวชน รวมถึงการพัฒนาของกรมกิจการเด็กและเยาวชน ต่อไป

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการบริหารจัดการที่เป็นอยู่ของสถานสงเคราะห์เด็กโต กรมกิจการเด็กและเยาวชน กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์

2. เพื่อศึกษาการบริหารจัดการที่มุ่งสู่ระบบราชการ 4.0 ของสถานสงเคราะห์เด็กโต กรมกิจการเด็กและเยาวชน กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์

3. วิธีดำเนินการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา การวิจัยครั้งนี้กำหนดพื้นที่ในการเก็บข้อมูล คือ สถานสงเคราะห์เด็กโตทั้ง 12 แห่ง ได้แก่ 1) สถานสงเคราะห์เด็กชายบ้านราชสีมา จังหวัดนครราชสีมา 2) สถานสงเคราะห์เด็กชายบ้านปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี 3) สถานสงเคราะห์เด็กชายบ้านมหาเมฆ กรุงเทพมหานคร 4) สถานสงเคราะห์เด็กชายบ้านบางละมุง จังหวัดชลบุรี 5) สถานสงเคราะห์เด็กชายบ้านหนองคาย จังหวัดหนองคาย 6) สถานสงเคราะห์เด็กชายบ้านเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่ 7) สถานสงเคราะห์เด็กชายนราธิวาส จังหวัดนราธิวาส 8) สถานสงเคราะห์เด็กชาย จังหวัดยะลา 9) สถานสงเคราะห์เยาวชนมูลนิธิมหาราช จังหวัดปทุมธานี 10) สถานสงเคราะห์เด็กหญิงบ้านราชวิถี กรุงเทพมหานคร 11) สถานสงเคราะห์เด็กหญิงจังหวัดสระบุรี จังหวัด

สระบุรี และ 12) สถานสงเคราะห์เด็กปัตตานี จังหวัดปัตตานี ที่ขับเคลื่อนภายใต้สังกัดกรมกิจการเด็กและเยาวชน กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง การวิจัยได้กำหนดผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (key informant) โดยใช้การสุ่มแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) ได้แก่ 1) กลุ่มที่ 1 ผู้บริหารของสถานสงเคราะห์เด็กโต ทั้ง 12 แห่ง จำนวน 12 คน และ 2) กลุ่มที่ 2 กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการระบบราชการ 4.0 จำนวน 17 คน แบ่งเป็นข้าราชการประจำ สังกัดกรมกิจการเด็กและเยาวชน จำนวน 15 คน ผู้เชี่ยวชาญที่เป็นข้าราชการเกษียณจากกรมกิจการเด็กและเยาวชน จำนวน 1 คน และผู้เชี่ยวชาญที่เป็นข้าราชการเกษียณสังกัดมหาวิทยาลัยโดยเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่ทำงานร่วมกับกรมกิจการเด็กและเยาวชน จำนวน 1 คน รวม 17 คน รวมประชากรและกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 29 คน

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยนำเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสัมภาษณ์และแบบสอบถาม ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

3.1 แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structure interview) โดยนำเกณฑ์การประเมินสถานะการเป็นระบบราชการ 4.0 หรือ Public Sector Management Quality Award (PMQA) ทั้ง 6 หมวด มาเป็นข้อคำถาม ได้แก่ 1) การนำองค์การ 2) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ 3) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) การวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นบุคลากร และ 6) การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ ในส่วนหมวดที่ 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ เป็นหมวดที่เป็นผลลัพธ์ที่นำไปสู่การบรรลุยุทธศาสตร์ชาติ และการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และสาธารณสุข ซึ่งเป็นผลลัพธ์ของภาพรวมกรมกิจการเด็กและเยาวชน ผู้วิจัยจึงไม่ได้นำมาเป็นข้อคำถาม

3.2 แบบสอบถามที่ผู้วิจัยนำเทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) มาใช้ในวัตถุประสงค์ที่ 2 ในการรวบรวมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญทั้ง 17 คน โดยแบบสอบถามจะแบ่งออกเป็น 2 ชุด ได้แก่ ชุดที่ 1 ที่เป็นแบบสอบถามแบบปลายเปิดสำหรับใช้ในการสอบถามรอบที่ 1 โดยเป็นข้อคำถามที่ให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการของสถานสงเคราะห์เด็กโตทั้ง 12 แห่งที่มุ่งไปสู่ระบบราชการ 4.0 ตามเป้าหมายของการพัฒนาสู่ระบบราชการ 4.0 คือ 1) ระบบราชการที่เปิดกว้างและเชื่อมโยงถึงกัน 2) ระบบราชการที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง และ 3) หน่วยงานของรัฐที่มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย และชุดที่ 2 เป็นแบบสอบถามแบบปลายปิดสำหรับใช้ในการสอบถามรอบที่ 2 โดยแบบสอบถามสร้างขึ้น

หลังจากได้ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันในรอบที่ 1 ซึ่งผู้วิจัยนำความคิดเห็นที่ได้มาจัดเป็นหมวดหมู่และแบ่งแยกประเด็นเพื่อให้ได้แบบสอบถามแบบปลายปิดของมาตราส่วนประมาณ (Rating scale) 5 ระดับ คือ 5 = เห็นด้วยมากที่สุด 4 = เห็นด้วยมาก 3 = เห็นด้วยปานกลาง 2 = เห็นด้วยน้อย และ 1 = เห็นด้วยน้อยที่สุด

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล 2 ประเภท คือ 1) ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ที่ผู้วิจัยแบ่งการเก็บรวบรวมออกเป็น 2 ส่วน คือ จากการสัมภาษณ์ด้วยเทคนิคการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview Technique) และการส่งแบบ สอบถามทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic-mail: E-mail) และ 2) ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ที่มาจากแหล่งข้อมูลสารสนเทศ ได้แก่ เอกสาร บทความเผยแพร่ สิ่งพิมพ์ ตำราทางวิชาการ ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องระบบราชการ 4.0 และข้อมูลผลการประเมินสถานะการเป็นระบบราชการ 4.0 ของกรมกิจการเด็กและเยาวชน ประจำปี 2564

5. การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยแบ่งวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 2 วิธี ดังนี้ 1) การวิเคราะห์เนื้อหาในประเด็น (Content Analysis) โดยนำข้อมูลที่ได้มาจัดหมวดหมู่ จัดลำดับข้อมูลวิเคราะห์เนื้อหา และนำเสนอข้อมูลแบบพรรณนา และ 2) วิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) โดยใช้วิธีวิเคราะห์ด้วยสถิติพื้นฐาน ซึ่งประกอบด้วย ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range) เพื่อแสดงตำแหน่งคำตอบของผู้เชี่ยวชาญในภาพรวม จากการสรุปความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ข้อรายการที่มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 4.50 ขึ้นไป แสดงว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญให้ความคิดเห็นในการบริหารจัดการในระดับมากที่สุด และข้อรายการที่มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 – 4.49 แสดงถึงผู้เชี่ยวชาญให้ความคิดเห็นในระดับมาก และค่าพิสัย ควอไทล์ที่ค่าไม่เกิน 1.50 แสดงว่ากลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นที่ตรงกัน (ทินกร บัวชู และ สุวิณี วิวัฒน์วาณิช, 2560; รดาธร สอนเต็ม, 2563, น. 41)

4. สรุปผลการวิจัย

1. การบริหารจัดการที่เป็นอยู่ของสถานสงเคราะห์เด็กโตทั้ง 12 แห่ง ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างจากสถานสงเคราะห์เด็กโตทั้ง 12 แห่งให้ข้อมูลที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน คือ **1) การนำองค์การ** โดยผู้บริหารของสถานสงเคราะห์เด็กโตเน้นความสำคัญไปที่หลักการมีส่วนร่วมในการทำงานระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงานให้สามารถแสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ

ได้ และมีการนำนโยบายการดำเนินงานตามการขับเคลื่อนคุณธรรมและความโปร่งใสของกรมกิจการเด็กและเยาวชนมาแนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อให้สถานสงเคราะห์เด็กโตเกิดวัฒนธรรมต่อต้านการทุจริตในหน่วยงาน **2) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์** สถานสงเคราะห์เด็กโตมีแผนปฏิบัติงานประจำปีที่เชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ของกรมกิจการเด็กและเยาวชนในยุทธศาสตร์ที่ 1 เสริมสร้างศักยภาพเด็กและเยาวชนสู่ความเป็นพลเมืองคุณภาพ เป้าหมาย คือ เด็กและเยาวชนได้รับการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เหมาะสมตามช่วงวัยสอดรับกับโลกในศตวรรษที่ 21 และยุทธศาสตร์ที่ 4 ยกระดับการพัฒนาระบบบริการประชาชนมุ่งสู่ความเป็นดิจิทัล โปร่งใสตรวจสอบได้ เป้าหมาย คือ ระบบและกระบวนการในการพัฒนาเด็กและเยาวชนที่มีประสิทธิภาพและทันต่อการเปลี่ยนแปลง เป็นองค์กรที่มีความโปร่งใสตรวจสอบได้ และมีภาพลักษณ์ที่เป็นองค์กรธรรมาภิบาล โดยมีการวางแผนการพัฒนาการให้บริการต่อผู้รับบริการ **3) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** สถานสงเคราะห์เด็กโตมีแนวทางการปฏิบัติงานที่มุ่งประโยชน์ต่อเด็กและเยาวชนสูงสุด โดยมีการกำหนดแนวทางการดำเนินงานที่พัฒนาเด็กและเยาวชนในทุกมิติทั้งทางด้านร่างกาย ด้านจิตใจ - อารมณ์ ด้านสติปัญญา และด้านสังคม และพร้อมที่จะปกป้องคุ้มครองภายใต้พระราชบัญญัติคุ้มครองเด็ก พ.ศ. 2546 **4) การวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้** โดยการนำระบบสารสนเทศเข้ามาสนับสนุนการปฏิบัติงาน คือ ระบบฐานข้อมูลเด็กในสถานสงเคราะห์ ที่เป็นระบบการจัดเก็บข้อมูลต่าง ๆ ได้แก่ ข้อมูลส่วนตัวของเด็กและเยาวชน ข้อมูลการพัฒนาทางด้านร่างกาย ด้านจิตใจ – อารมณ์ ด้านสติปัญญา และข้อมูลด้านการศึกษา **5) การมุ่งเน้นบุคลากร** มีการจัดการด้านบุคลากรตามแผนแม่บทด้านทรัพยากรบุคคลของกรมกิจการเด็กและเยาวชนที่ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารบุคลากร ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างค่านิยมและความผูกพันองค์การ และยุทธศาสตร์ด้านระบบสนับสนุนการดำเนินงานด้านทรัพยากรบุคคล และ **6) การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ** โดยสถานสงเคราะห์เด็กโตมีการปรับลดขั้นตอนการปฏิบัติงานจากการนำเทคโนโลยีเข้ามาประยุกต์ใช้กับการทำงาน อาทิ การให้คำปรึกษาเด็กรายบุคคลและรายกลุ่มผ่าน video conference และการประชุมผ่านระบบ Zoom Meeting

2. การบริหารจัดการที่มุ่งสู่ระบบราชการ 4.0 ของสถานสงเคราะห์เด็กโต จากการศึกษาพบว่า ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 17 คน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาสถานสงเคราะห์เด็กโตไปสู่ระบบราชการ 4.0 ใน 3 เป้าหมาย ดังนี้

เป้าหมายที่ 1 ระบบราชการที่เปิดกว้างและเชื่อมโยงถึงกัน พบว่า มี 6 ประเด็นที่มีค่ามัธยฐานอยู่ในระดับ 5 หรือ ความคิดเห็นในระดับมากที่สุด ได้แก่ 1) ประเด็นการนำหลักการมีส่วนร่วมกับผู้ปฏิบัติงานมาวิเคราะห์และกำหนดยุทธศาสตร์ 2) การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานต้องสามารถแก้ไขปัญหาเชิงรุกในประเด็นด้านสังคมเป็นสำคัญ 3) การเพิ่มช่องทางให้ทุกภาคส่วนเข้าถึงข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว 4) การมีระบบและกระบวนการที่สามารถรู้เท่าทันสื่อได้อย่างครอบคลุม 5) เป็นหน่วยบริการด้านสังคมที่ครอบคลุม และ 6) การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลเป็นสิ่งที่จำเป็น จะเห็นได้ว่ามี 2 ประเด็นที่มีค่ามัธยฐานอยู่ในระดับ 4 หรือ ความคิดเห็นในระดับมาก คือ 1) การให้บริการที่เน้นประโยชน์สุขของประชาชน ผู้บริหารควรมีการนำข้อมูลแท้จริงของผู้รับบริการมาเป็นฐานข้อมูลในการให้บริการ 2) แผนปฏิบัติงานมีความสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับแผนยุทธศาสตร์ชาติในทุกวาระ โดยประเด็นทั้ง 8 ข้อ มีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) คือ 1.00 เท่ากันทุกข้อ

เป้าหมายที่ 2 ระบบราชการที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง พบว่า ใน 5 ประเด็นอยู่ในระดับ 5 หรือความคิดเห็นในระดับมากที่สุด ได้แก่ 1) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือในระดับชุมชนและหน่วยงานจะช่วยให้เข้าถึงความต้องการของประชาชนได้ 2) การให้บริการในรูปแบบกิจกรรม เช่น กีฬา ดนตรี มีความสำคัญไม่ต่างจากกิจกรรมด้านการให้ความรู้แก่ผู้รับบริการ 3) การพัฒนาความรู้ด้านเทคโนโลยีใหม่ๆ ให้แก่บุคลากรอย่างสม่ำเสมอ (IQR=0.50) 4) การให้บริการที่มีความยืดหยุ่นสูงในด้านช่องทางการให้บริการที่หลากหลาย เช่น ทางเว็บไซต์ ทางแอพพลิเคชั่น ทางโทรศัพท์ ติดต่อได้ด้วยตนเอง ผ่านเครือข่ายในพื้นที่ และ 5) ระบบที่ควรนำเทคโนโลยีดดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ ได้แก่ ระบบงานด้านบุคลากร ด้านแผนงาน ด้านการเงิน จะเห็นได้ว่ามี 1 ประเด็นที่มีค่ามัธยฐานอยู่ในระดับ 4 หรือ ความคิดเห็นในระดับมาก คือ วัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นไปที่การตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนมากที่สุด โดยประเด็นทั้ง 6 ข้อ มีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) คือ 0.50 จำนวน 1 ข้อ และ 1.00 ทั้ง 5 ข้อ

เป้าหมายที่ 3 หน่วยงานของรัฐที่มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย พบว่า ใน 2 ประเด็นมีค่า มัธยฐานอยู่ในระดับ 5 หรือความคิดเห็นในระดับมากที่สุด ได้แก่ 1) เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้เสียเข้ามามีส่วนร่วมเชิงนโยบายกับหน่วยงาน และ 2) ระบบสนับสนุนด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัยควรนำมาใช้กับการจัดเก็บข้อมูล รองลงมามีประเด็นที่มีค่ามัธยฐานอยู่ในระดับ 4 หรือระดับความคิดเห็นมาก ใน 6 ประเด็น ได้แก่ 1) ระบบการให้บริการสวัสดิการแก่เด็กและเยาวชนควรมีการพัฒนาโดยการนำเทคโนโลยีเข้ามาเป็นเครื่องมือ 2) เพื่อการตัดสินใจและ

แก้ไขปัญหาในการดำเนินงานควรมีระบบเชื่อมโยงฐานข้อมูลกับทุกหน่วยงาน 3) มีการวางแผนพัฒนาบุคลากรที่ตรงตามตำแหน่งหน้าที่ของแต่ละบุคคลเท่านั้น 4) ความรอบรู้ในการทำงานและศักยภาพในการใช้ข้อมูลถือเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของบุคลากรทุกคน 5) เพื่อความเป็นเลิศในระบบปฏิบัติการและการดำเนินงานที่มีขีดสมรรถนะต้องนำเทคโนโลยีเข้ามาเป็นเครื่องมือในการพัฒนา และ 6) ในสถานการณ์ปัจจุบันกระบวนการดำเนินงานเพื่อแลกเปลี่ยนทรัพยากรร่วมกันเป็นสิ่งที่จำเป็น โดยประเด็นคำถามทั้ง 8 ข้อ มีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) คือ 0.50 จำนวน 1 ข้อ และ 1.00 ทั้ง 7 ข้อ

จากการศึกษาการบริหารจัดการที่มุ่งสู่ระบบราชการ 4.0 ของสถานสงเคราะห์เด็กโต กรมกิจการเด็กและเยาวชน กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ พบว่า มีประเด็นที่มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 4.50 ขึ้นไป จำนวน 13 ประเด็น แบ่งออกเป็น เป้าหมายที่ 1 จำนวน 6 ประเด็น เป้าหมายที่ 2 จำนวน 5 ประเด็น และเป้าหมายที่ 3 จำนวน 2 ประเด็น และมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของทุกประเด็นน้อยกว่า 1.50 ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 17 คน เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

5. อภิปรายผลการวิจัย

1. การบริหารจัดการที่เป็นอยู่ ผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่า การบริหารจัดการระบบราชการ 4.0 มีอิทธิพลกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการสถานสงเคราะห์เด็กโตในทุกด้าน ได้แก่ 1) การนำองค์การ 2) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ 3) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) การวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นบุคลากร และ 6) การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ แสดงให้เห็นว่า สถานสงเคราะห์เด็กโต กรมกิจการเด็กและเยาวชนมีการนำหลักการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ภายใต้ระบบราชการ 4.0 มาบริหารหน่วยงาน ทำให้การดำเนินงานของสถานสงเคราะห์เด็กโต กรมกิจการเด็กและเยาวชน ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร โดยมีปัจจัยแห่งความสำเร็จ คือ การนำองค์กรที่ผู้บริหารให้ความสำคัญไปที่หลักการมีส่วนร่วมที่เปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ทุกระดับได้แสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะและรับฟังความต้องการของเด็กและเยาวชนจากการวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจเพื่อนำมากำหนดแนวทางการดำเนินงาน สอดคล้องกับผลรายงานวิจัยของนารีลักษณ์ ศิริวรรณ (2561) ที่อธิบายไว้ว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จของกรมปศุสัตว์ในการเป็นหน่วยงานที่ได้รับรางวัลการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2557 คือ การมุ่งเน้นการบริหารราชการ

แบบมีส่วนร่วม โดยการใช้กระบวนการมี ส่วนร่วมและการให้ความสำคัญกับความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2. การศึกษาบริหารจัดการที่มุ่งสู่ระบบราชการ 4.0 โดยการศึกษาครั้งนี้มุ่งเน้นอยู่ภายใต้กรอบของการบริหารระบบราชการ 4.0 ซึ่งเป็นนโยบายหลักของรัฐบาลในการพัฒนาประเทศไปสู่ระบบราชการ 4.0 ดังนั้นระบบราชการจึงต้องมีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทการเป็นประเทศไทย 4.0 จากผลการศึกษา พบว่า ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในการบริหารจัดการที่มุ่งสู่ระบบราชการ 4.0 ดังนี้

เป้าหมายที่ 1 ระบบราชการที่เปิดกว้างและเชื่อมโยงถึงกัน จากการศึกษาพบว่าผู้เชี่ยวชาญให้ความคิดเห็นมากที่สุดไปที่ประเด็นการนำหลักการมีส่วนร่วมกับผู้ปฏิบัติงานมาวิเคราะห์และกำหนดยุทธศาสตร์ ซึ่งแสดงให้เห็นว่า การทำงานแบบมีส่วนร่วมเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารจัดการโดยจะทำให้ได้รับความร่วมมือในการดำเนินงานเป็นอย่างดี สอดคล้องกับงานวิจัยของ วิชชุตา ธนพูนไพศาล (2560) ที่อธิบายไว้ว่า ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 เนื่องจากผู้บริหารมีบทบาทสำคัญที่จะช่วยขับเคลื่อนให้องค์การประสบความสำเร็จ โดยต้องให้ความสำคัญกับการกำหนดทิศทางการจัดทำยุทธศาสตร์ ระบบงาน และวิธีการต่าง ๆ อย่างชัดเจน พร้อมทั้งสนับสนุนให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการดำเนินการอย่างอิสระและมีความต่อเนื่อง นอกจากนี้ ผู้เชี่ยวชาญให้ความคิดเห็นมากที่สุดอีกประเด็น คือ เทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดเก็บและการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นสิ่งที่จำเป็นที่สุดในปัจจุบัน แสดงให้เห็นว่า เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาการบริหารจัดการ ซึ่งสอดคล้องกับ นารีลักษณ์ ศิริวรรณ (2561) พบว่า กรมพัฒนาธุรกิจการค้าดำเนินการปรับปรุงการให้บริการ โดยมีปัจจัยแห่งความสำเร็จในการเป็นหน่วยงานที่ได้รับรางวัลการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2557 คือ การเตรียมความพร้อมในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อรองรับการให้บริการภาครัฐทางอิเล็กทรอนิกส์ (e-Government)

เป้าหมายที่ 2 ระบบราชการที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง จากการศึกษา พบว่าผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญในระดับมากที่สุดไปที่ประเด็นการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการทำงานทุกระดับ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นไปที่การตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนมากที่สุด ตลอดจนการปรับปรุงระบบการทำงานให้เหมาะสมกับการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับการศึกษาของ ทศพร ศิริสัมพันธ์ (ฐานเศรษฐกิจ, 2560; ขวัญตา เบ็ญจะขันธ์, 2560) ที่ได้อธิบายว่า ข้าราชการจำเป็นต้องมีการ

ปรับระบบราชการให้ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางมากขึ้น โดยจะต้องมีความร่วมมือกันระหว่างภาคประชาชนและภาครัฐในการแก้ไขปัญหา ซึ่งถือเป็นการเปลี่ยนวิธีคิดของข้าราชการในการปฏิบัติงานเพื่อยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางมากขึ้น นอกจากนี้ ควรมีการเพิ่มช่องทางในการให้บริการแก่ประชาชนเพิ่มมากขึ้นโดยภาครัฐควรมีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัยมาใช้ในการจัดบริการสาธารณะที่ตรงกับความต้องการของประชาชน โดยมีการเชื่อมโยงถึงกันของหน่วยงานราชการในการให้บริการประชาชนในรูปแบบของ การให้บริการได้เสร็จสิ้นในจุดเดียว (One Stop Service) (ไทยรัฐออนไลน์, 2560)

เป้าหมายที่ 3 หน่วยงานภาครัฐที่มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย จากการศึกษาพบว่า ผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญมากที่สุด ในประเด็นระบบสนับสนุนด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ที่ทันสมัยควรนำมาใช้กับระบบการจัดเก็บข้อมูล และประเด็นการเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมเชิงนโยบายนั้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ ขวัญตา เบ็ญจะขันธ์ (2560) ที่อธิบายไว้ว่า ระบบราชการควรมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานโดยการเริ่มนำระบบดิจิทัลมาใช้ในการทำงานของภาครัฐหรือระบบราชการให้มากขึ้น และการทำงานที่เน้นการเชื่อมโยงและบูรณาการร่วมกันในการทำงานของทุกภาคส่วน โดยการเปิดกว้างการทำงานที่คำนึงถึงภาคเอกชน ภาคประชาสังคม และภาคอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องให้ เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานภาครัฐได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

6. องค์ความรู้จากการวิจัย

จากการศึกษา เรื่อง การบริหารจัดการที่มุ่งสู่ระบบราชการ 4.0 ของสถานสงเคราะห์เด็กโต กรมกิจการเด็กและเยาวชน กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 17 คน ทำให้ได้รับองค์ความรู้ใหม่ว่า หน่วยงานภาครัฐในอนาคตต้องมีความยืดหยุ่น สามารถปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว โดยปรับรูปแบบการทำงานและบุคลากรให้พร้อมรับกับการนำเทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัยเข้ามาใช้กับทุกกระบวนการทำงาน ยกระดับการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลให้สามารถใช้งานได้ง่าย อีกทั้งการทำงานที่มีการเชื่อมโยงข้อมูลกันระหว่างภาครัฐด้วยกันและภาคีเครือข่ายเพื่อการทำงานที่เป็นประโยชน์ต่อประชาชน

7. ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1 ปัจจัยที่สำคัญในการไปสู่ระบบราชการ 4.0 คือ ผู้บริหารระดับนโยบายซึ่งเป็นผู้กำหนดแนวทางและการขับเคลื่อนการทำงานของสถานสงเคราะห์เด็กโต จากข้อมูล ควรมีการกำหนดนโยบายการพัฒนาสถานสงเคราะห์เด็กโต กรมกิจการเด็กและเยาวชนที่มุ่งเน้นผู้รับบริการหรือประชาชนเป็นศูนย์กลาง มีการให้บริการที่มีความยืดหยุ่นสูง โดยผู้รับบริการหรือประชาชนสามารถเข้าถึงช่องทางการให้บริการได้หลากหลายช่องทาง อาทิ เว็บไซด์หรือแอพพลิเคชั่นทางมือถือ ติดต่อผ่านเครือข่ายของกรมกิจการเด็กและเยาวชน เป็นต้น อีกทั้งนำเทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัยเข้ามาใช้กับการทำงาน สร้างเครือข่ายความร่วมมือและเชื่อมโยงข้อมูลเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการหรือประชาชนได้อย่างแท้จริง นอกจากนี้ควรมีการพัฒนาความรู้ด้านเทคโนโลยีใหม่ ๆ ให้กับบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ และการปรับเครื่องมือการทำงานให้ทันสมัยก็มีความสำคัญเช่นเดียวกัน

1.2 หน่วยงานระดับกรมควรมีนโยบายส่งเสริมการให้ความรู้ ความเข้าใจในเรื่องระบบราชการ 4.0 อย่างต่อเนื่อง ตลอดจนนโยบายที่ส่งเสริมกิจกรรมการให้ความรู้ความเข้าใจ เช่น การส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมจากหน่วยงานภายนอกตามสายงาน ตลอดจนการสร้างความตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนาการบริหารจัดการในการมุ่งสู่ระบบราชการ 4.0 ด้วยการกำหนดระบบและกลไกในการติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

2. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

สถานสงเคราะห์เด็กโต กรมกิจการเด็กและเยาวชน กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ควรเพิ่มช่องทางการประชาสัมพันธ์แนะนำให้ประชาชนในชุมชน หรือภายนอกให้ทราบถึงผลการดำเนินงานของสถานสงเคราะห์เด็กโต รวมถึงเปิดโอกาสให้ประชาชนได้แสดงความคิดเห็นต่อการดำเนินงานเพื่อเป็นประโยชน์ในการปรับปรุงและพัฒนาสถานสงเคราะห์เด็กโต ต่อไป

3. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

3.1 การศึกษาการบริหารจัดการที่มุ่งสู่ระบบราชการ 4.0 ควรมีการขยายพื้นที่การศึกษาวิจัยที่ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายสถานรองรับเด็กทั้ง 30 แห่งให้มีการบริหารจัดการที่มุ่งสู่ระบบราชการ 4.0 โดยคำนึงถึงกลุ่มเป้าหมายเด็กและเยาวชนเป็นศูนย์กลางการดำเนินงาน

3.2 ควรมีการศึกษาปัจจัยความสำเร็จของหน่วยงานภาครัฐที่ผ่านการประเมินสถานะการเป็นระบบราชการ 4.0 เพื่อพัฒนาสถานสงเคราะห์เด็กโตและสถานรองรับเด็กให้ก้าวสู่ระบบราชการ 4.0 อย่างมีประสิทธิภาพ

เอกสารอ้างอิง

กรมกิจการเด็กและเยาวชน กองส่งเสริมการพัฒนาและสวัสดิการเด็ก เยาวชน และครอบครัว. (2561). *คู่มือปฏิบัติงานของสถานรองรับเด็ก*. กรุงเทพฯ: กรมกิจการเด็กและเยาวชน.

ขวัญตา เบ็ญจะขันธ์. (2560). ไทยแลนด์ 4.0 กับการปรับตัวของข้าราชการไทย. *วารสารมจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์*, *6*(2), 661-673.

ฐานเศรษฐกิจ. (2560). ปฏิรูประบบราชการ ประตูสู่ “รัฐบาล 4.0”. สืบค้นจาก https://www.thansettakij.com/politics/141975

ทินกร บัวชู, และ สุวิณี วิวัฒน์วานิช. (2560). *ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ*. *วารสารพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*, *29*(1), 141-153.

ไทยรัฐออนไลน์. (2560). ระบบราชการ 4.0 (ต่อ). สืบค้นจาก http://www.thairath.co.th/newspaper/columns/937990

นารีลักษณ์ ศิริวรรณ. (2561). *การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ กรณีศึกษาหน่วยงานที่ได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 3 ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย* (รายงานการวิจัย). กรุงเทพฯ: สำนักวิชาการ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร.

รดาธร สอนเต็ม. (2563). *สมรรถนะผู้นำด้านนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลระดับตติยภูมิ โดยใช้เทคนิคเดลฟาย* (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัย คริสเตียน, นครปฐม.

วิชชุตา ธนพูนไพศาล. (2560). *การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 : กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่วนกลาง.* สืบค้นจาก http://www3.ru.ac.th/mpa-abstract/files/2560_1561118462_6014830022.pdf

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2564). *คู่มือการประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการประเมินการเป็นระบบราชการ 4.0 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2565).* กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.