



กรมอนามัย
DEPARTMENT OF HEALTH

รายงานการวิจัย

การประเมินผลสัมฤทธิ์การอบรม

หลักสูตรอบรมผู้บริหารยุคใหม่กรมอนามัย รุ่นที่ ๓ – รุ่นที่ ๔

กลุ่มพัฒนาทรัพยากรบุคคล
กองการเจ้าหน้าที่ กรมอนามัย

การประเมินผลสัมฤทธิ์การอบรมหลักสูตรอบรมผู้บริหารยุคใหม่กรมอนามัย
รุ่นที่ ๓ – รุ่นที่ ๔

Outcome Evaluation on the New Generation of Department of Health
Executive Training Program, Batch ๓rd and ๔th

โดย

นายจรศักดิ์ สุขเปรม

นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ

กลุ่มพัฒนาทรัพยากรบุคคล กองการเจ้าหน้าที่
กรมอนามัย

ชื่องานวิจัย การประเมินผลสัมฤทธิ์การอบรมหลักสูตรอบรมผู้บริหารยุคใหม่กรมอนามัย รุ่นที่ ๓ – รุ่นที่ ๔
Outcome Evaluation on the New Generation of Department of Health
Executive Training Program, Batch ๓rd and ๔th

ชื่อผู้เขียน นายขจรศักดิ์ สุขเปรม
นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ
กลุ่มพัฒนาทรัพยากรบุคคล
กองการเจ้าหน้าที่ กรมอนามัย

ที่ปรึกษา นางสาวละออ จันสุตะ
ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ กรมอนามัย

นางวรรณภา กางกั้น
นักทรัพยากรบุคคลเชี่ยวชาญ (ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล)

บทคัดย่อ

การประเมินผลสัมฤทธิ์การอบรมหลักสูตรอบรมผู้บริหารยุคใหม่กรมอนามัย รุ่นที่ ๓ – รุ่นที่ ๔ เป็นการประเมินผลเกี่ยวกับความเหมาะสมและความพึงพอใจต่อกระบวนการฝึกอบรม รวมทั้งการประเมินพฤติกรรมของผู้ผ่านการอบรม ตามสมรรถนะทางการบริหารและสมรรถนะของกรมอนามัย โดยมีวัตถุประสงค์ ๑) เพื่อประเมินกระบวนการติดตามตัวแบบ (Job Shadowing) ภายใต้กิจกรรมของหลักสูตรอบรมผู้บริหารยุคใหม่กรมอนามัย รุ่นที่ ๓ – รุ่นที่ ๔ ๒) เพื่อเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้ผ่านการอบรมที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ที่ได้จากการอบรมหลักสูตรอบรมผู้บริหารยุคใหม่กรมอนามัย รุ่นที่ ๓ – รุ่นที่ ๔ ๓) เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของสมรรถนะทางการบริหาร และสมรรถนะของกรมอนามัย ของผู้ผ่านการอบรมหลักสูตรอบรมผู้บริหารยุคใหม่กรมอนามัย รุ่นที่ ๓ – รุ่นที่ ๔ ภายหลังสิ้นสุดการอบรม ประชากรและกลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย ๑) ผู้ผ่านการอบรมรุ่นที่ ๓ – รุ่นที่ ๔ จำนวน ๔๐ คน ๒) ผู้บังคับบัญชา จำนวน ๓๖ คน ๓) เพื่อนร่วมงาน จำนวน ๓๙ คน และ ๔) ผู้ใต้บังคับบัญชา จำนวน ๓๖ คน ใช้เครื่องมือ คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ คือ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความคิดเห็นระหว่างกลุ่ม โดยค่าสถิติที่ใช้คือ t-test สำหรับค่าเฉลี่ยระหว่างกลุ่มเป็น ๒ กลุ่ม และ F-test สำหรับค่าเฉลี่ยระหว่างกลุ่มมากกว่า ๒ กลุ่ม และการวิเคราะห์ความแปรปรวน (One – Way ANOVA)

ผลการศึกษาพบว่า ๑) **การประเมินระดับปฏิบัติการ** ภาพรวมของกระบวนการติดตามตัวแบบ (Job Shadowing) ภายใต้กิจกรรมของหลักสูตรอบรมผู้บริหารยุคใหม่กรมอนามัย มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก มีความเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๙๙ ๒) **การประเมินระดับผลลัพธ์** เกี่ยวกับความพึงพอใจที่ได้รับต่อการฝึกอบรม รวมทั้งประโยชน์ที่เกิดขึ้นต่อหน่วยงาน ภาพรวมการประเมินความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๙๕ ๓) **การประเมินระดับพฤติกรรม** เป็นการประเมินคุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้ผ่านการอบรม แบบ ๓๖๐ องศา โดยผู้บังคับบัญชา ส่วนใหญ่มองว่า ผู้ผ่านการอบรม

มีสมรรถนะทางการบริหาร และสมรรถนะของกรมอนามัย อยู่ในระดับมาก เพื่อนร่วมงาน ส่วนใหญ่มองว่า ผู้ผ่านการอบรมมีสมรรถนะทางการบริหารและสมรรถนะของกรมอนามัย อยู่ในระดับมากที่สุด และ ผู้ได้บังคับบัญชา ส่วนใหญ่มองว่า ผู้ผ่านการอบรมมีสมรรถนะทางการบริหารและสมรรถนะของกรมอนามัย อยู่ในระดับมากที่สุด

การศึกษาเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้ผ่านการอบรมที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ที่ได้จากการอบรม หลักสูตรอบรมผู้บริหารยุคใหม่กรมอนามัย รุ่นที่ ๓ – รุ่นที่ ๔ พบว่า ๑) ช่วงอายุ มีผลต่อการประเมินผลสัมฤทธิ์ที่ได้จากการอบรมระดับปฏิบัติการ ประเด็นเกี่ยวกับระยะเวลาที่ใช้ในการติดตามตัวแบบ (Mentor) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ ๒) ระดับการศึกษา มีผลต่อการประเมินผลสัมฤทธิ์ที่ได้จากการอบรมระดับปฏิบัติการ ประเด็นเกี่ยวกับระยะเวลาที่ใช้ในการติดตามตัวแบบ (Mentor) การเตรียมความพร้อม และการประเมินระดับผลลัพธ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ ๓) ระดับตำแหน่ง มีผลต่อการประเมินผลสัมฤทธิ์ที่ได้จากการอบรมระดับปฏิบัติการ ประเด็นเกี่ยวกับระยะเวลาที่ใช้ในการติดตามตัวแบบ (Mentor) การเตรียมความพร้อม และการประเมินระดับผลลัพธ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ ๔) รุ่นที่เข้ารับการอบรม มีผลต่อการประเมินผลสัมฤทธิ์ที่ได้จากการอบรมระดับปฏิบัติการ ประเด็นเกี่ยวกับระยะเวลาที่ใช้ในการติดตามตัวแบบ (Mentor) และการประเมินในระดับผลลัพธ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

การศึกษาการเปรียบเทียบความแตกต่างของสมรรถนะทางการบริหารและสมรรถนะของกรมอนามัย ของผู้ผ่านการอบรมรุ่นที่ ๓ และรุ่นที่ ๔ เป็นการเปรียบเทียบภายใต้การประเมินแบบ ๓๖๐ องศา พบว่า ๑) **ผู้บังคับบัญชา** ส่วนใหญ่มองว่า ผู้ผ่านการอบรมรุ่นที่ ๓ มีสมรรถนะทางการบริหารมากกว่าผู้ผ่านการอบรมรุ่นที่ ๔ และผู้ผ่านการอบรมรุ่นที่ ๔ มีสมรรถนะกรมอนามัยมากกว่าผู้ผ่านการอบรมรุ่นที่ ๓ ๒) **เพื่อนร่วมงาน** ส่วนใหญ่มองว่า ผู้ผ่านการอบรมรุ่นที่ ๔ มีสมรรถนะทางการบริหาร และสมรรถนะของกรมอนามัย มากกว่าผู้ผ่านการอบรมรุ่นที่ ๓ ๓) **ผู้ได้บังคับบัญชา** ส่วนใหญ่มองว่า ผู้ผ่านการอบรมรุ่นที่ ๓ มีสมรรถนะทางการบริหารและสมรรถนะของกรมอนามัย มากกว่าผู้ผ่านการอบรมรุ่นที่ ๔

ดังนั้น ผู้บริหารหน่วยงาน ภายใต้สังกัดกรมอนามัย ต้องให้ความสำคัญกับการวางแผนผู้สืบทอดทดแทนตำแหน่ง และร่วมออกแบบวางแผนการพัฒนาหรือเตรียมความพร้อมของบุคลากรในการก้าวเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การบริหารกำลังคน กรมอนามัย พ.ศ. ๒๕๖๐ -๒๕๖๔ (DoH ๔.๐'s HR Strategy) และกรอบการกำหนดกรอบเส้นทางการสะสมประสบการณ์และผลงาน (Career Chart) ในการเข้าสู่ตำแหน่งอย่างจริงจัง เพื่อแก้ไขปัญหาการขาดแคลนผู้บริหารระดับกลางในอนาคตของกรมอนามัย

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยเล่มนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยดี เพราะได้รับโอกาสให้ทำการศึกษา และชี้แนะแนวทางจาก นางสาวละออ จันสุตะ ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ และนางวรรณภา กางกั้น นักทรัพยากรบุคคลเชี่ยวชาญ ซึ่งทุกท่านได้ให้ความกรุณาความช่วยเหลือ และให้คำปรึกษาแนะนำที่มีประโยชน์อย่างสูง รวมถึงตรวจสอบและแก้ไขข้อบกพร่องในการดำเนินงาน ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณด้วยความเคารพอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

กราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร. กมลพร สอนศรี อาจารย์คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จิตรลดา อมรวัฒนา นักวิชาการอิสระ และอาจารย์ชวัลนัฐ เหล่าพูนพัฒน์ ผู้เชี่ยวชาญเรื่องสมรรถนะ ที่ปรึกษาสำนักงาน ก.พ. ทางด้านการประเมินสมรรถนะ ที่กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านภาษา ด้านเนื้อหา ให้คำแนะนำและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมืองานวิจัยนี้สมบูรณ์ รวมทั้งนางสาวปรารถนา ชาติสุวรรณ นักทรัพยากรบุคคล ที่กรุณาตรวจสอบความถูกต้องของภาษาที่ใช้ในการเขียนรายงานการวิจัยนี้

ขอขอบพระคุณ ผู้บริหารกรมอนามัย ตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้องทุกท่าน สำหรับการสนับสนุนและมีส่วนช่วยเหลือให้การดำเนินงานนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี

ขจรศักดิ์ สุขเปรม

ตุลาคม ๒๕๖๓

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	ก
กิตติกรรมประกาศ	ข
สารบัญตาราง	ค
สารบัญภาพ	ง
บทที่ ๑ บทนำ	๑
๑.๑ ที่มาและความสำคัญ	๑
๑.๒ คำถามสำหรับการวิจัย	๒
๑.๓ วัตถุประสงค์	๒
๑.๔ ขอบเขตการศึกษา	๒
๑.๕ นิยามศัพท์	๓
๑.๖ กรอบแนวคิด	๔
๑.๗ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	๕
บทที่ ๒ เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๖
๒.๑ แนวคิดเรื่องการประเมินผล	๖
๒.๒ แนวคิดเรื่องการประเมินผลการฝึกอบรม	๑๐
๒.๓ แนวคิดเรื่องการประเมินผลการฝึกอบรม	๑๓
ตามกรอบแนวคิดของเคิร์กแพทริก (Kirkpatrick)	
๒.๔ หลักสูตรผู้บริหารยุคใหม่กรมอนามัย	๑๖
๒.๕ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๒๓
บทที่ ๓ วิธีการศึกษา	๒๘
๓.๑ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	๒๘
๓.๒ เครื่องมือที่ใช้	๒๘
๓.๓ การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ	๓๑
๓.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูล	๓๓
๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูล	๓๓

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

บทที่ ๔ ผลการศึกษา

๔.๑	การประเมินผลการอบรมหลักสูตรอบรมผู้บริหารยุคใหม่กรมอนามัย รุ่นที่ ๓ – รุ่นที่ ๔	๓๔
๔.๑.๑	ผลการศึกษาประเมินกระบวนการติดตามตัวแบบ (Job Shadowing) ภายใต้กิจกรรมของหลักสูตรอบรมผู้บริหารยุคใหม่กรมอนามัย รุ่นที่ ๓ – รุ่นที่ ๔ ระดับปฏิบัติการ	๓๖
๔.๑.๒	ผลการศึกษาการประเมินผลการอบรมหลักสูตรอบรมผู้บริหารยุคใหม่กรมอนามัยรุ่นที่ ๓ - รุ่นที่ ๔ ระดับผลลัพธ์	๔๐
๔.๑.๓	ผลการศึกษาการประเมินสมรรถนะทางการบริหารและสมรรถนะของกรมอนามัย แบบ ๓๖๐ องศา ภายหลังการสิ้นสุดการอบรม	๔๑
๔.๒	การศึกษาเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้ผ่านการอบรมที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ที่ได้จากการอบรมหลักสูตรอบรมผู้บริหารยุคใหม่กรมอนามัย รุ่นที่ ๓ – รุ่นที่ ๔	๖๑
๔.๓	การศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างของสมรรถนะทางการบริหารและสมรรถนะของกรมอนามัย ของผู้ผ่านการอบรม หลักสูตรอบรมผู้บริหารยุคใหม่กรมอนามัย รุ่นที่ ๓ – รุ่นที่ ๔ ภายหลังสิ้นสุดการอบรม	๖๖
๔.๔	ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรอบรมผู้บริหารยุคใหม่กรมอนามัย	๗๐

บทที่ ๕ สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

๕.๑	การสรุปผลการศึกษา	๗๑
๕.๒	การอภิปรายผล	๗๔
๕.๓	ข้อเสนอแนะ	๗๗

บรรณานุกรม

๘๐

ภาคผนวก

๘๓

ประวัติผู้วิจัย

๙๖

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
๒.๑	แสดงภาพรวมกิจกรรมในหลักสูตร NeGSOF ๒๒
๔.๑	จำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ๓๔
๔.๒	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมในการประเมินระดับปฏิกิริยาของหลักสูตรอบรมผู้บริหารยุคใหม่กรมอนามัย รุ่นที่ ๓ – รุ่นที่ ๔ ๓๖
๔.๓	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจในการประเมินระดับผลลัพธ์ของหลักสูตรอบรมผู้บริหารยุคใหม่กรมอนามัย รุ่นที่ ๓ – รุ่นที่ ๔ ๔๐
๔.๔	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินสมรรถนะทางการบริหาร และสมรรถนะของกรมอนามัย แบบ ๓๖๐ องศา ของผู้ผ่านการอบรมหลักสูตรอบรมผู้บริหารยุคใหม่กรมอนามัย รุ่นที่ ๓ – รุ่นที่ ๔ โดยผู้บังคับบัญชา ๔๑
๔.๕	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินสมรรถนะทางการบริหาร และสมรรถนะของกรมอนามัย แบบ ๓๖๐ องศา ของผู้ผ่านการอบรมหลักสูตรอบรมผู้บริหารยุคใหม่กรมอนามัย รุ่นที่ ๓ – รุ่นที่ ๔ โดยเพื่อนร่วมงาน ๔๘
๔.๖	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินสมรรถนะทางการบริหาร และสมรรถนะของกรมอนามัย แบบ ๓๖๐ องศา ของผู้ผ่านการอบรมหลักสูตรอบรมผู้บริหารยุคใหม่กรมอนามัย รุ่นที่ ๓ – รุ่นที่ ๔ โดยผู้ใต้บังคับบัญชา ๕๕
๔.๗	การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ผ่านการอบรมต่อผลสัมฤทธิ์ที่ได้จากการอบรมหลักสูตรผู้บริหารยุคใหม่กรมอนามัย รุ่นที่ ๓ – รุ่นที่ ๔ จำแนกตามช่วงอายุ ๖๒
๔.๘	การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ผ่านการอบรมต่อผลสัมฤทธิ์ที่ได้จากการอบรมหลักสูตรผู้บริหารยุคใหม่กรมอนามัย รุ่นที่ ๓ – รุ่นที่ ๔ จำแนกตามระดับการศึกษา ๖๓
๔.๙	การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ผ่านการอบรมต่อผลสัมฤทธิ์ที่ได้จากการอบรมหลักสูตรผู้บริหารยุคใหม่กรมอนามัย รุ่นที่ ๓ – รุ่นที่ ๔ จำแนกตามหน่วยงานสังกัดกรมอนามัย ๖๔

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
๔.๑๐	การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ผ่านการอบรมต่อผลสัมฤทธิ์ที่ได้จากการอบรม หลักสูตรผู้บริหารยุคใหม่กรมอนามัย รุ่นที่ ๓ – รุ่นที่ ๔ จำแนกตามระดับตำแหน่ง	๖๕
๔.๑๑	การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ผ่านการอบรมต่อผลสัมฤทธิ์ที่ได้จากการอบรม หลักสูตรผู้บริหารยุคใหม่กรมอนามัย รุ่นที่ ๓ – รุ่นที่ ๔ จำแนกตามรุ่นที่อบรม	๖๖
๔.๑๒	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ย การประเมินสมรรถนะทางการบริหาร และสมรรถนะของกรมอนามัยของผู้ผ่านการอบรมหลักสูตรอบรมผู้บริหารยุคใหม่ กรมอนามัย ระหว่างรุ่นที่ ๓ – รุ่นที่ ๔ ภายหลังสิ้นสุดการอบรม แบบ ๓๖๐ องศา	๖๗
๕.๑	ภาพรวมของการประเมินสมรรถนะแบบ ๓๖๐ ของผู้ผ่านการอบรม หลักสูตรอบรมผู้บริหารยุคใหม่กรมอนามัย รุ่นที่ ๓ – รุ่นที่ ๔	๗๒
๕.๒	ภาพรวมการเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้ผ่านการอบรมที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ที่ได้ จากการอบรมหลักสูตรอบรมผู้บริหารยุคใหม่ กรมอนามัยรุ่นที่ ๓ – รุ่นที่ ๔	๗๕

สารบัญภาพ

หน้า

แผนภาพที่

๑.๑	กรอบแนวคิด	๔
๒.๑	ภาพรวมการประเมินผลการฝึกอบรมของกรอบแนวคิดของเคิร์กแพทริก (Kirkpatrick)	๑๕

บทที่ ๑ บทนำ

๑.๑ ที่มาและความสำคัญ

กระทรวงสาธารณสุข ได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ชาติด้านสาธารณสุขระยะ ๒๐ ปี ตามนโยบายรัฐบาลที่จะนำประเทศไทยก้าวสู่ Thailand ๔.๐ รองรับการเกิดที่มีความเป็นสังคมเมือง สังคมผู้สูงอายุซึ่งในปี ๒๕๗๓ ไทยจะมีผู้สูงอายุถึง ๑ ใน ๔ ของประชากรทั้งหมด การเชื่อมต่อการค้าและการลงทุน ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี และลดความเหลื่อมล้ำการเข้าถึงระบบสุขภาพ ตั้งเป้าหมายให้ “ประชาชนสุขภาพดี เจ้าหน้าที่มีความสุข ระบบสุขภาพยั่งยืน” กระทรวงสาธารณสุขยังได้กำหนดยุทธศาสตร์ ที่จะพัฒนาความเป็นเลิศ ๔ ด้าน คือ ๑) Prevention & Promotion Excellence (ส่งเสริมสุขภาพและความป้องกันโรคเป็นเลิศ) ๒) Service Excellence (บริการเป็นเลิศ) ๓) People Excellence (บุคลากรเป็นเลิศ) ๔) Governance Excellence (บริหารจัดการเป็นเลิศ) (ศูนย์สื่อสารสาธารณะ กรมอนามัย, ๒๕๖๒) เพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติด้านการสาธารณสุข กรมอนามัยจึงได้กำหนดนโยบายการปรับบทบาทภารกิจ และกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อการเปลี่ยนแปลง (๓L Lead Lean Learn) ให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ยกระดับ ปรับเปลี่ยน และสร้างการเรียนรู้สู่การปฏิบัติทั่วถึงทุกหน่วยงาน (สำนักบริหารการเปลี่ยนแปลง กรมอนามัย, ๒๕๕๙) ซึ่งการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) จะทำให้สำเร็จได้ ต้องมีกลยุทธ์เสริมสร้างศักยภาพ เพิ่มขีดความสามารถและความเข้มแข็งของบุคคล (Empower) รวมถึงสร้างการมีส่วนร่วม (Engagement) ให้กับบุคลากรของกรมอนามัย ที่จะพัฒนาตนเองเป็นหัวหน้างาน หรือหัวหน้าทีม ที่สามารถปรับตัว บริหารงานตามสายงานบังคับบัญชาในอนาคต และเป็นที่ยอมรับของการเป็น Regional Lead การส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม ของเขตสุขภาพ

กรมอนามัยในฐานะเป็นกรมวิชาการ (Academic Leader) ของกระทรวงสาธารณสุข ได้ปรับเปลี่ยนบทบาทและยกระดับวิธีการทำงานด้านการส่งเสริมสุขภาพและป้องกันโรค (Prevention & Promotion) เพื่อการเป็นผู้อภิบาลระบบส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อมของประเทศ โดยมุ่งหวังให้ประชาชนไทยมีสุขภาพดี และได้ดำเนินการพัฒนาศักยภาพบุคลากรทุกระดับรองรับการขับเคลื่อนงานตามภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไปมาอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารระดับกลาง ถือว่ามีความสำคัญมาก ทั้งนี้ผู้บริหารระดับกลาง (Middle Level) ถือว่าเป็น “โซ่ข้อกลาง” ที่มีหน้าที่สำคัญสำหรับการเป็นสื่อกลางในการเชื่อมโยงนโยบายระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับผู้ปฏิบัติ ระหว่างกรมกับภาคีเครือข่าย และ การเตรียมตัวขึ้นสู่ตำแหน่งสำคัญทางการบริหาร และทางวิชาการ แต่กรมอนามัยประสบปัญหาการขาดช่วงทางการบริหาร กำลังคนขาดประสบการณ์และอายุน้อย สำหรับการเตรียมด้านการบริหาร หรือการสืบทอดทดแทนตำแหน่ง (Successor) เพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว กรมอนามัยจึงได้จัดหลักสูตร Next Generation Shape Our Future (NeGSOF) โดยหลักสูตรเน้นการเตรียมผู้บริหารในระยะเวลาอันสั้น โดยกระบวนการจัดอบรมใช้วิธีการติดตามเรียนรู้ การทำงานของผู้บริหารเหมือนเป็นเงา หรือ Job Shadowing แต่ละระดับ (อธิบดี รองอธิบดี ผู้อำนวยการส่วนกลางและส่วนภูมิภาค) รูปแบบการเรียนรู้ ลักษณะ Coaching และ Mentoring ลักษณะการสอนงาน ให้คำปรึกษา แนะนำ เรื่อง การตัดสินใจ การบริหารจัดการ บุคลากร งบประมาณ และทรัพยากรของกรมอนามัย เน้นการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน (Individual Performance) (กรมอนามัย, ๒๕๖๑) ทั้งนี้การอบรมหลักสูตรดังกล่าว ดำเนินการมาตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๙ จนถึงปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒ รวมทั้งหมด ๔ รุ่น ซึ่งหลังจากสิ้นสุดการอบรมแล้วในแต่ละรุ่นไม่มีการติดตามผลผู้ผ่านการอบรมเกี่ยวกับ

กระบวนการ Job Shadowing ว่าเกิดประสิทธิภาพจริงหรือไม่ หรือ ประเมินผลผู้ผ่านการอบรมว่าหลังสิ้นสุดการอบรมไปแล้ว ผู้ผ่านการอบรมมีสมรรถนะทางการบริหารเพิ่มขึ้นหรือไม่ จึงทำให้ผู้วิจัยสนใจศึกษาการประเมินผลหลักสูตรอบรมผู้บริหารยุคใหม่ กรมอนามัย มุ่งเน้นประเมินความเหมาะสมของหลักสูตร ความพึงพอใจต่อหลักสูตร รวมทั้ง การประเมินสมรรถนะทางการบริหารและสมรรถนะกรมอนามัย ของผู้ผ่านการอบรม ภายหลังการสิ้นสุดการอบรม และกลับมาปฏิบัติงานในหน่วยงานของตนเอง ภายใต้งัดกรมนามัย เพื่อเป็นการสะท้อน ผลสัมฤทธิ์การอบรมหลักสูตรอบรมผู้บริหารยุคใหม่กรมอนามัยต่อไป

๑.๒ คำถามการวิจัย

๑.๒.๑ การจัดอบรมหลักสูตรอบรมผู้บริหารยุคใหม่กรมอนามัย รุ่นที่ ๓ - รุ่นที่ ๔ มีความเหมาะสมอย่างไรต่อบริบทของกรมอนามัย

๑.๒.๒ ผู้ผ่านการอบรมหลักสูตรอบรมผู้บริหารยุคใหม่กรมอนามัย รุ่นที่ ๓ - รุ่นที่ ๔ ที่มีคุณลักษณะแตกต่างกันจะมีผลสัมฤทธิ์ที่ได้จากการอบรมแตกต่างกันอย่างไร

๑.๒.๓ ผู้ผ่านการอบรมหลักสูตรอบรมผู้บริหารยุคใหม่กรมอนามัย รุ่นที่ ๓ - รุ่นที่ ๔ มีสมรรถนะทางการบริหาร และสมรรถนะของกรมอนามัย ภายหลังสิ้นสุดการอบรมเป็นอย่างไร

๑.๓ วัตถุประสงค์การวิจัย

๑.๓.๑ เพื่อประเมินกระบวนการติดตามตัวแบบ (Job Shadowing) ภายใต้งัดกรมนามัยของหลักสูตรอบรมผู้บริหารยุคใหม่กรมอนามัย รุ่นที่ ๓ - รุ่นที่ ๔

๑.๓.๒ เพื่อเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้ผ่านการอบรมที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ที่ได้จากการอบรมหลักสูตรอบรมผู้บริหารยุคใหม่กรมอนามัย รุ่นที่ ๓ - รุ่นที่ ๔

๑.๓.๓ เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของสมรรถนะทางการบริหาร และสมรรถนะของกรมอนามัยของผู้ผ่านการอบรมหลักสูตรอบรมผู้บริหารยุคใหม่กรมอนามัย รุ่นที่ ๓ - รุ่นที่ ๔ ภายหลังสิ้นสุดการอบรม

๑.๔ ขอบเขตการศึกษา

จากการศึกษาเรื่อง การประเมินผลสัมฤทธิ์การอบรมหลักสูตรอบรมผู้บริหารยุคใหม่กรมอนามัย รุ่นที่ ๓ - รุ่นที่ ๔ กำหนดขอบเขตในการวิจัย ดังนี้

๑.๔.๑ ขอบเขตด้านเนื้อหา

ผู้วิจัยทำการศึกษเกี่ยวกับการประเมินผลการฝึกอบรมหลักสูตรอบรมผู้บริหารยุคใหม่ กรมอนามัย รุ่นที่ ๓ - รุ่นที่ ๔ ตามกรอบแนวคิดของเคิร์กแพทริกดังนี้

๑.๔.๑.๑ การประเมินระดับปฏิกิริยา (Reaction) เป็นการประเมินผลเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวแบบ (Mentor) ผู้ติดตาม (Mentee) และระยะเวลา การประเมินความพร้อมของผู้ผ่านการอบรม ตั้งแต่ก่อน ระหว่าง และหลังการติดตามตัวแบบ และการประเมินความพึงพอใจเกี่ยวกับกระบวนการการติดตามตัวแบบ (Job Shadowing)

๑.๔.๑.๒ การประเมินระดับพฤติกรรม (Behavior) เป็นการประเมินสมรรถนะทางการบริหารของผู้ผ่านการอบรม โดยทำการประเมินแบบ ๓๖๐ องศา ซึ่งผู้ทำการประเมินประกอบด้วยผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ของผู้ผ่านการอบรม

๑.๔.๑.๓ การประเมินระดับผลลัพธ์ (Result) เป็นการประเมินผลลัพธ์ที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรเพื่อสะท้อนให้เห็นมุมมองของหลักสูตรต่อองค์กร

๑.๔.๒ ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษารั้งนี้ จำนวนทั้งสิ้น ๑๘๘ คน ประกอบด้วย

๑.๔.๒.๑ ผู้ผ่านการอบรมหลักสูตรผู้บริหารยุคใหม่กรมอนามัย รุ่นที่ ๓ – รุ่นที่ ๔

๑.๔.๒.๒ ผู้บริหารหน่วยงานผู้ผ่านการอบรมหลักสูตรผู้บริหารยุคใหม่กรมอนามัย รุ่นที่ ๓ – รุ่นที่ ๔

๑.๔.๒.๓ เพื่อนร่วมงานผู้ผ่านการอบรมหลักสูตรผู้บริหารยุคใหม่กรมอนามัย รุ่นที่ ๓ – รุ่นที่ ๔

๑.๔.๒.๔ ผู้ได้บังคับบัญชาผู้ผ่านการอบรมหลักสูตรผู้บริหารยุคใหม่กรมอนามัย รุ่นที่ ๓ – รุ่นที่ ๔

๑.๔.๓ ด้านพื้นที่ /ระยะเวลา

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยศึกษาภายใต้บริบทของบุคลากรกรมอนามัยที่ผ่านการอบรมหลักสูตรผู้บริหารยุคใหม่กรมอนามัย รุ่นที่ ๓ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑ และรุ่นที่ ๔ ปีงบประมาณ ๒๕๖๒ ทั้งนี้ ระยะเวลาในการดำเนินการงานวิจัยนี้ คือ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ – ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔

๑.๕ นิยามศัพท์

การประเมินผลสัมฤทธิ์การอบรม หมายถึง การติดตามผลผู้ผ่านการอบรมหลักสูตรผู้บริหารยุคใหม่กรมอนามัย รุ่นที่ ๓ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑ และรุ่นที่ ๔ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒ และการประเมินผลกระบวนการที่เป็นกิจกรรมสำคัญของหลักสูตร คือ การติดตามตัวแบบ (Job Shadowing)

คุณลักษณะของผู้ผ่านการอบรม หมายถึง ช่วงอายุ ระดับการศึกษา หน่วยงานในสังกัดกรมอนามัย ระดับตำแหน่ง รุ่นที่อบรม

การติดตามตัวแบบ (Job Shadowing) หมายถึง การติดตามเรียนรู้การทำงานของตัวแบบ (Mentor) เหมือนเป็นเงา เพื่อเรียนรู้ คิด ทำ ด้วยเทคนิคต่าง ๆ ในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน เพื่อเป็นแนวทางในพัฒนาศักยภาพทางการบริหารของผู้ติดตาม (Mentee)

การประเมินผลตามกรอบแนวคิดเคิร์กแพทริก หมายถึง การประเมินในระดับปฏิกิริยา (Reaction) ระดับพฤติกรรม (Behavior) และระดับผลลัพธ์ (Result)

การประเมินระดับปฏิกิริยา (Reaction) หมายถึง การประเมินผลเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวแบบ (Mentor) ผู้ติดตาม (Mentee) และระยะเวลา การประเมินความพร้อมของผู้ผ่านการอบรม ตั้งแต่ก่อน ระหว่าง และหลังการติดตามตัวแบบ และการประเมินความพึงพอใจเกี่ยวกับกระบวนการติดตามตัวแบบ (Job Shadowing)

- **ตัวแบบ (Mentor)** หมายถึง ผู้บริหารกรมอนามัยทุกระดับ ที่เป็นตัวแบบให้ผู้เข้ารับ การอบรมหลักสูตรอบรมผู้บริหารยุคใหม่กรมอนามัยทำการติดตามตัวแบบ (Job Shadowing)

- **ผู้ติดตาม (Mentee)** หมายถึง ผู้ที่มีคุณสมบัติตามที่กำหนด เข้าร่วมการอบรมหลักสูตร อบรมผู้บริหารยุคใหม่กรมอนามัย

- **ระยะเวลา** หมายถึง ระยะเวลาในการติดตามตัวแบบ (Mentor)

- **การเตรียมตัว** หมายถึง การเตรียมตัวก่อนติดตามตัวแบบ ระหว่างติดตามตัวแบบ และหลัง การติดตามตัวแบบ

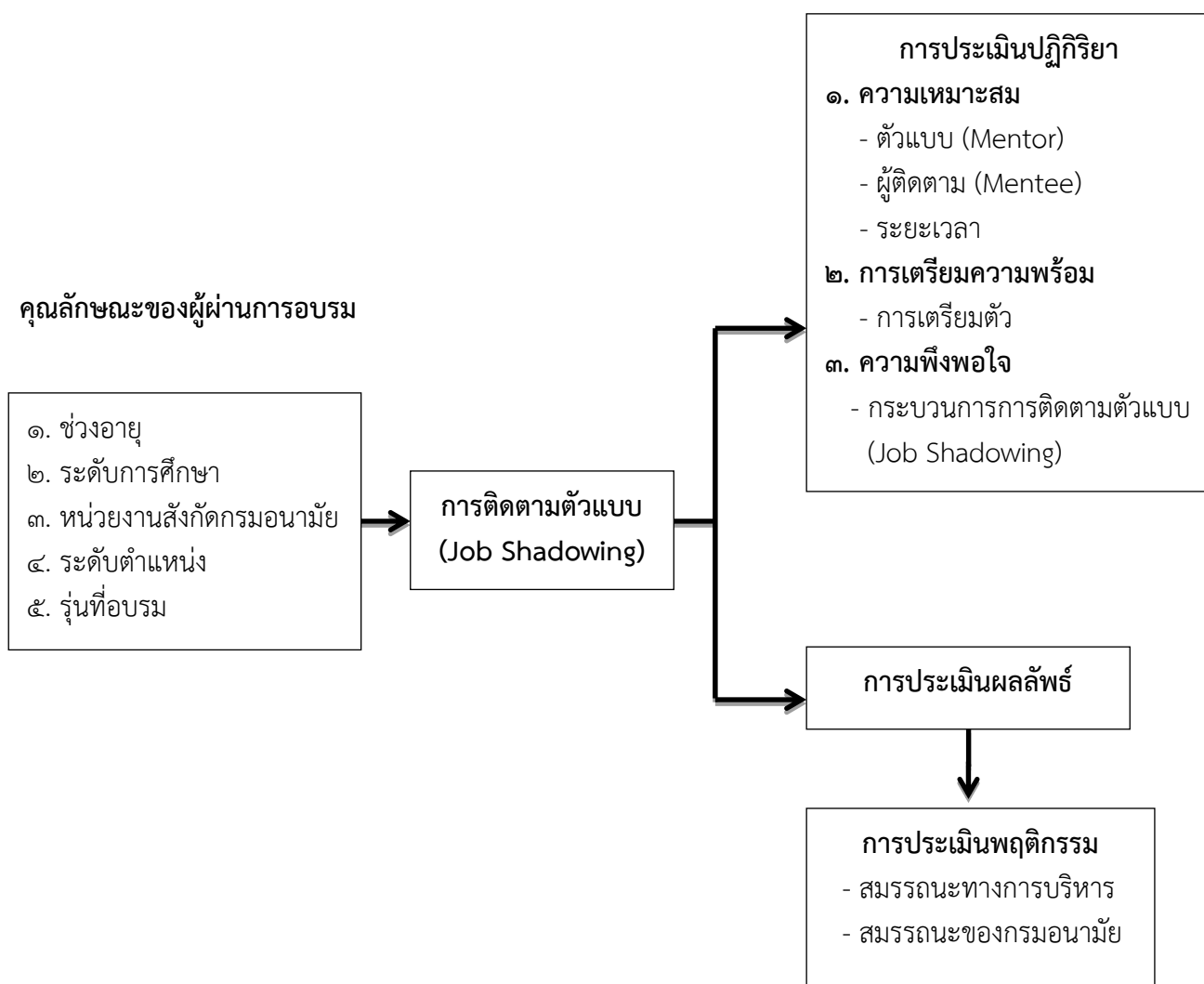
- **กระบวนการติดตามตัวแบบ** หมายถึง การปฐมนิเทศ การติดตามผลการติดตามตัวแบบ และการประเมินผล

การประเมินระดับพฤติกรรม (Behavior) หมายถึง การประเมินสมรรถนะของผู้ผ่านการอบรม ประกอบด้วย ๑) สมรรถนะทางการบริหาร จำนวน ๖ สมรรถนะ คือ วิสัยทัศน์ ศักยภาพเพื่อนำการเปลี่ยนแปลง การตัดสินใจ การสอนและมอบหมายงาน ภาวะผู้นำ การควบคุมตนเอง ๒) สมรรถนะของกรมอนามัย จำนวน ๓ สมรรถนะ คือ การประเมิน การบริหารจัดการ การคิดเชิงกลยุทธ์

การประเมินระดับผลลัพธ์ (Result) หมายถึง การประเมินผลลัพธ์ที่เกิดจากกระบวนการติดตาม (Job Shadowing) ที่ส่งผลกระทบต่อผู้ผ่านการอบรม องค์กร รวมทั้งประโยชน์ที่เกิดขึ้นต่อองค์กร

๑.๖ กรอบแนวคิด

การประเมินผลตามกรอบแนวคิดเคิร์กแพทริก



แผนภาพที่ ๑ กรอบแนวคิด

๑.๗ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

กรมอนามัย สามารถนำข้อมูลที่ได้ไปพัฒนาหลักสูตรผู้บริหารยุคใหม่กรมอนามัย เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น หรือใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาผู้ผ่านการอบรมหลักสูตรดังกล่าวอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างผู้บริหารระดับกลาง (Middle Management Level) ที่มีคุณภาพ และเสริมสร้างทีมงานบริหารยุคใหม่ของกรมอนามัยในการขับเคลื่อนภารกิจของกรมอนามัยต่อไป

บทที่ ๒

เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษารั้วนี้มุ่งศึกษาการประเมินผลสัมฤทธิ์การอบรมหลักสูตรอบรมผู้บริหารยุคใหม่กรมอนามัย รุ่นที่ ๓ – รุ่นที่ ๔ ซึ่งผู้ศึกษาได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎี จากเอกสารตำราและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตามลำดับดังนี้

๒.๑ แนวคิดเรื่องการประเมินผล

๒.๒ แนวคิดเรื่องการประเมินผลการฝึกอบรม

๒.๓ แนวคิดเรื่องการประเมินผลการฝึกอบรมตามกรอบแนวคิดของเคิร์กแพทริก (Kirkpatrick)

๒.๔ หลักสูตรผู้บริหารยุคใหม่กรมอนามัย

๒.๕ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๒.๑ แนวคิดเรื่องการประเมินผล

๒.๑.๑ ความหมายของการประเมินผล

องค์กรอนามัยโลก (๑๙๘๑) ให้นิยามว่า การประเมินผล คือ วิธีการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ จากประสบการณ์ และการใช้บทเรียนที่เรียนรู้มา แล้วนำมาปรับปรุงกิจกรรมต่าง ๆ ในปัจจุบัน และส่งเสริม การวางแผนให้ดีขึ้น ดังนั้น การประเมินผลจึงเป็นกระบวนการต่อเนื่องที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพให้มากขึ้นกว่าเดิม

ริคเคน (๑๙๗๒) ให้นิยามว่า การประเมินผล คือ การวัดผลทั้งที่พึงปรารถนา และไม่พึง ปรารถนาอันเนื่องมาจากการดำเนินงานที่กำลังกระทำอยู่ เพื่อที่มุ่งไปสู่เป้าประสงค์ที่ต้องการ

มานพ ภาชิตวิไลธรรม (๒๕๒๕) ให้นิยามว่า การประเมินผล คือ การศึกษาเปรียบเทียบผล การปฏิบัติงานของโครงการกับเป้าหมายของโครงการที่กำหนดไว้ โดยมีการรวบรวมข้อมูลและวิธีการศึกษาอย่างมี ระเบียบ

อนันต์ ศรีโสภา (๒๕๒๕) ให้นิยามว่า การประเมินผล เป็นกรรมวิธีของการวางแผน การเก็บ รวบรวมข้อมูล และการให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจในทางเลือกต่าง ๆ โดยเปรียบเทียบกับเกณฑ์

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (๒๕๒๘) ให้นิยามว่า การประเมินผล คือ การตัดสินคุณค่าของสิ่งของสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรืออีกนัยหนึ่ง การประเมินเป็นกระบวนการให้ได้มาซึ่งสารสนเทศสำหรับการตัดสินใจคุณค่า และ จุดเน้นของการประเมิน คือ การเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ได้สารสนเทศ เพื่อตัดสินใด สิ่งหนึ่งโดยเฉพาะ

จากการศึกษาความหมายของการประเมินผล สามารถสรุปได้ว่า การประเมินผล คือ การรวบรวม ข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบ เพื่อนำมาใช้ในการตัดสินใจในการดำเนินการหรือไม่ดำเนินการ โดย ทำการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติกับเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

๒.๑.๒ ความสำคัญของการประเมินผล

การประเมินผล ถือว่าเป็นหัวใจสำคัญของการกำกับติดตามผล ตามแผนงานหรือโครงการที่กำหนด ดังนั้น มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ขอบเขตความสำคัญของการประเมินผล ดังนี้

สตรீลและทอร์รี่ (๑๙๗๓) ได้ทำการศึกษา และสรุปลักษณะที่สำคัญของการประเมินผล ได้ดังนี้

๑) การประเมินผล เป็นกระบวนการมากกว่าวิธีการ เนื่องจากแผนงาน / โครงการ จะมีลักษณะและขอบเขตที่กว้างขวางมาก จึงจำเป็นต้องมีการประเมินผลเป็นกระบวนการ ประกอบด้วย

๑.๑) เป็นกระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับแผนงาน/โครงการ โดยนำเอามาตรฐานและเกณฑ์ในการเปรียบเทียบ รวมทั้งการบรรยายผลที่เกิดขึ้นจากโครงการ เป็นการเน้นในเรื่องของการตัดสินใจและหาข้อสรุปเกี่ยวกับผลของโครงการเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจการดำเนินการของโครงการ

๑.๒) เป็นกระบวนการของการใช้ข้อมูลประกอบการเปรียบเทียบหาแนวทางเลือกปฏิบัติเหมาะสม เน้นในเรื่องของการสร้างหรือหาแนวทางเลือก และการใช้การประเมินเพื่อช่วยในการเลือกทางเลือกนั้น

๒) การประเมินผล เป็นการตรวจสอบดูว่า แผนงาน/โครงการ ได้บรรลุตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดเอาไว้หรือไม่อยู่ในระดับมากน้อยเพียงใด ตลอดจนการประเมินผลกระทบที่เกิดขึ้นจากแผนงาน/โครงการด้วย

๓) การประเมินผล เป็นการประเมินย่อยของการประเมินผลสรุป โดยนำเอาข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้จากการประเมินผล มาพัฒนาหรือปรับปรุง การดำเนินงานของแผนงาน/โครงการ ให้ดีขึ้น รวมทั้งการหาข้อบกพร่อง หรือข้อผิดพลาดที่จะต้องมาแก้ไขเรื่องอะไรบ้าง เพื่อให้การดำเนินการตามแผนงาน/โครงการนั้นดีขึ้นเกิดประสิทธิภาพ และเมื่อสิ้นสุดแผนงาน/โครงการจำเป็นต้องประเมินเพื่อหาข้อมูลมาประกอบการตัดสินใจว่าจะต้องทำอะไรต่อไปเกี่ยวกับอนาคตของแผนงาน/โครงการ

๔) การประเมินผล เป็นเรื่องเกี่ยวกับการประเมินองค์ประกอบต่าง ๆ ของกระบวนการต่าง ๆ ที่ดำเนินการมาตั้งแต่ต้นจนจบแผนงาน/โครงการ โดยมุ่งเน้นไปที่ศึกษาผลที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงในตัวบุคคลและองค์ประกอบอื่น ๆ

๕) การประเมินผล เป็นกระบวนการที่มุ่งค้นหาคำตอบเฉพาะแผนงาน/โครงการใดโครงการหนึ่งที่ไม่ได้มุ่งเน้นการค้นหาทางทฤษฎี หรือหลักเกณฑ์เพื่อการหาข้อสรุป แต่เป็นการรวบรวมข้อมูล เพื่อการใช้ประโยชน์เฉพาะ

๖) การประเมินผล เป็นเครื่องมือสำคัญทางการบริหารงาน มีบทบาทสำคัญในการจัดดำเนินการแผนงาน/โครงการต่าง ๆ เพราะประโยชน์ที่ได้จากการประเมินผลส่งผลกระทบต่ออะไรหลายอย่างเช่นช่วยในการให้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจเลือกแนวทางปฏิบัติ ช่วยในส่วนของการปรับปรุงการปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น หรือแม้กระทั่งช่วยในการให้ข้อมูลในการตัดสินใจว่าจะดำเนินการเกี่ยวกับแผนงาน/โครงการนั้นอย่างไร

๗) การประเมินผล เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับบุคคลที่ปฏิบัติงานในแผนงาน/โครงการ การประเมินเพื่อปรับปรุงแผนงาน/โครงการ จะต้องทำการประเมินโดยผู้รับผิดชอบและปฏิบัติงานแผนงาน/โครงการนั้น และจำเป็นต้องสร้างเกณฑ์การประเมินด้วย

ประชุม รอดประเสริฐ (๒๕๓๙) ได้ทำการศึกษาและสรุปสาระสำคัญของความสำคัญสำหรับการประเมินผล ดังนี้

๑) การประเมินผล จะทำให้การกำหนดวัตถุประสงค์ และมาตรฐานของการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ ชัดเจนยิ่งขึ้น ทั้งนี้ ผลการประเมินจะเป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นว่า ก่อนที่แผนงาน/โครงการ

จะได้รับการสนับสนุนให้นำไปใช้ย่อมจำเป็นต้องมีการตรวจสอบอย่างละเอียดจากผู้บริหารหรือผู้ที่ประเมิน ส่วนใดส่วนหนึ่งไม่ชัดเจนหรือไม่ เช่น วัตถุประสงค์หรือมาตรฐานการดำเนินงาน หากขาดความแน่นอน ไม่ชัดเจน จะต้องได้รับการปรับปรุงแก้ไขให้มีความถูกต้องชัดเจนเสียก่อน ดังนั้น การประเมินจะช่วยให้ แผนงาน/โครงการ มีความชัดเจนขึ้นและสามารถนำไปปฏิบัติได้ผลมากกว่าแผนงาน/โครงการ ที่ไม่ได้รับการประเมิน

๒) การประเมินผล ช่วยให้การใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างคุ้มค่า หรือ เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ ทั้งนี้ สืบเนื่องมาจากการประเมินผล จะต้องทำการวิเคราะห์ถึงต้นทุนต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากแผนงาน/โครงการ ว่าปัจจัยใดที่ส่งผลกระทบก็จำเป็นต้องปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้สามารถนำไปปฏิบัติหรือใช้ในการปฏิบัติงานได้จริง อย่างเหมาะสม และคุ้มค่าตามทรัพยากรที่ได้รับการจัดสรร

๓) การประเมินผล ช่วยให้แผนงาน/โครงการ บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดเอาไว้ ทั้งนี้ โครงการเป็นส่วนหนึ่งของแผนปฏิบัติการ ดังนั้น เมื่อโครงการได้รับการตรวจสอบ วิเคราะห์ปรับปรุงแก้ไขให้ ดำเนินการไปด้วยดี ย่อมทำให้แผนงานดำเนินไปด้วยดีและบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดเอาไว้ หาก โครงการใดโครงการหนึ่งในแผนงานมีปัญหาในการนำไปปฏิบัติย่อมกระทบต่อแผนปฏิบัติการ ฉะนั้น การ ประเมินผล จึงเปรียบเสมือนตัวช่วยในการทบทวนประสิทธิภาพของการดำเนินการของโครงการว่า มีจุดไหน ต้องปรับแก้จุดไหนคือข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นของโครงการ เพื่อหาแนวทางในการยกระดับให้โครงการนั้นมี ประสิทธิภาพ

๔) การประเมินผล มีส่วนช่วยในการแก้ปัญหาอันเกิดจากผลกระทบของแผนงาน/โครงการ และทำให้แผนงาน/โครงการมีข้อที่ก่อให้เกิดความเสียหายลดน้อยลงไป

๕) การประเมินผล มีส่วนในการควบคุมคุณภาพของงาน ทั้งข้อมูลนำเข้า กระบวนการ และ ผลงานที่จำเป็นจะต้องมีการตรวจสอบทุกขั้นตอนอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น และสามารถขับเคลื่อนตามเป้าหมายที่กำหนดเอาไว้ได้

๖) การประเมินผล มีส่วนในการสร้างขวัญ และกำลังใจให้ผู้ปฏิบัติงานตามแผนงาน/โครงการ เพราะการประเมินโครงการมิใช่เป็นการควบคุมบังคับบัญชาหรือสั่งการ แต่เป็นการวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงแก้ไข และเสนอแนะใหม่ ๆ เพื่อใช้ในการปฏิบัติโครงการ ซึ่งนำผลงานที่ดีเป็นที่ยอมรับ ทั้งนี้ จากขั้นตอน การประเมินดังกล่าวทำให้ผู้ปฏิบัติมีกำลังใจ มีความพึงพอใจ และมีความตั้งใจ กระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานต่อไป และมากขึ้น

๗) การประเมินผล ช่วยในการตัดสินใจในการบริหารแผนงาน/โครงการ ซึ่งการประเมินจะ สะท้อนผลการประเมินที่ผู้บริหารจำเป็นต้องพิจารณาถึงอุปสรรค ปัญหาข้อดี ข้อเสีย ความเป็นไปได้และ แนวทางในการปรับปรุงแก้ไขการดำเนินการของโครงการ ทั้งนี้ ข้อมูลที่ได้จะนำมาใช้ในการตัดสินใจว่าจะ ดำเนินการนั้นต่อไป หรือ ยุติโครงการนั้น และข้อมูลย้อนกลับจะนำมาใช้ในการวางแผน หรือกำหนดนโยบาย ของผู้บริหารและฝ่ายการเมืองอีกด้วย

๒.๑.๓ รูปแบบของการประเมินผล

จากการศึกษาการประเมินผลเป็นการดำเนินการ เพื่อตรวจสอบแผนงาน หรือโครงการที่ได้ลงมือดำเนินการ โดยการประเมินผลมีความหลากหลายรูปแบบที่ใช้ในการประเมินผล ดังนั้น สามารถรูปแบบของการประเมินผลดังนี้

๑) การประเมินความก้าวหน้า

การประเมินความก้าวหน้า (Review Progress) เป็นกระบวนการตรวจสอบระหว่างการดำเนินงานว่า ได้มีการดำเนินการภายใต้กระบวนการดังกล่าวไปแล้วมากน้อยเพียงใด ตรงตามเวลาที่กำหนดหรือไม่ การปฏิบัติงานในแต่ละช่วงเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของแต่ละช่วงหรือไม่ ตลอดจนทรัพยากรที่เกี่ยวข้องได้มีการใช้จ่ายตามแผนที่กำหนดหรือไม่ หากไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด เนื่องจากสาเหตุใด ดังนั้น การประเมินความก้าวหน้า จึงเปรียบเสมือนการตรวจสอบผลการดำเนินงานว่าอยู่ที่ขั้นตอนใด มีประเด็นปัญหาอะไรบ้าง เพื่อนำข้อมูลที่ได้มารายงานผลการดำเนินการหรือเพื่อหาช่องว่างที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานในกิจกรรม หรือโครงการนั้น ๆ

๒) การประเมินประสิทธิภาพ

การประเมินประสิทธิภาพ (Efficiency) สามารถจำแนกรูปแบบของการประเมินออกเป็น ๒ ลักษณะ คือ การประเมินประสิทธิภาพทางเทคนิค และการประเมินประสิทธิภาพทางค่าใช้จ่ายต่อหน่วย

การประเมินประสิทธิภาพทางเทคนิค หรือการประเมินเทคนิคทางการบริหาร สิ่งที่ต้องพิจารณาประกอบการประเมิน ประกอบด้วย

๑) การนำแผน/โครงการไปปฏิบัติ ได้มีการดำเนินการหรือลงมือปฏิบัติในพื้นที่ที่กำหนดไว้ในแผนงาน/โครงการหรือไม่

๒) วิธีการที่นำมาใช้เหมาะสมกับการแก้ไขปัญหาหรือไม่ หรือวิธีการนั้น มีการนำเอาเทคโนโลยีมาใช้ประโยชน์ในการดำเนินการมากน้อยเพียงใด

๓) การวิเคราะห์กำลังคน ถึงความเชี่ยวชาญหรือชำนาญการในการดำเนินงาน หรือแม้กระทั่งความร่วมมือหรือการมีส่วนร่วมของบุคลากร เจ้าหน้าที่ของรัฐและประชาชนเป็นไปตามที่กำหนดไว้หรือไม่

๔) การวิเคราะห์ความเหมาะสมของค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ รวมทั้งการวิเคราะห์ว่าวิธีการใดที่เสียค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานน้อยที่สุด

๕) ระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินของโครงการหรือกิจกรรมในโครงการ เพียงพอหรือควรปรับปรุงระยะเวลาใหม่

๖) สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ มีความพร้อมมากน้อยเพียงใด ต่อการอำนวยความสะดวก เครื่องมือเครื่องใช้สามารถนำมาใช้ได้ตลอดเวลาหรือไม่ มีกฎ ระเบียบอะไรในการเบิกจ่ายสิ่งของควรมีการปรับปรุงหรือไม่

๗) การประสานงาน ให้มองในมิติของหน่วยงานต่าง ๆ ได้มีการจัดทำแผนปฏิบัติการที่สอดคล้องกับแผนงาน/โครงการต่าง ๆ ในการแก้ไขปัญหา เพื่อนำไปสู่เส้นทางการแก้ไขปัญหาหรือไม่

การประเมินประสิทธิภาพทางค่าใช้จ่าย การประเมินในประเด็นนี้ เป็นการประเมินแบบหาอัตราส่วนระหว่างกิจกรรมที่ทำได้กับทรัพยากรที่ได้ใช้ไป ซึ่งจะทำให้ทราบค่าใช้จ่ายต่อหน่วย (Unit Cost)

$$\frac{\text{ค่าใช้จ่ายทั้งหมดของกิจกรรม}}{\text{จำนวนกิจกรรมที่ทำได้}} = \text{ค่าใช้จ่ายต่อหน่วย}$$

๓) การประเมินประสิทธิผล

การประเมินประสิทธิผล (Effectiveness) เป็นการประเมินผลกิจกรรมที่กระทำได้กับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในแต่ละกิจกรรม หรือทรัพยากรที่ใช้ไปกับทรัพยากรที่ได้กำหนดไว้ สามารถอธิบายวิธีการคำนวณประสิทธิผลได้ดังนี้

๑) อัตราส่วนระหว่างวัตถุประสงค์ที่ทำได้กับวัตถุประสงค์ที่กำหนด (Attained Objective : Planned Objective หรือ AO : PO)

$$\frac{\text{วัตถุประสงค์ที่ทำได้}}{\text{วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้}} \times ๑๐๐$$

๒) อัตราส่วนระหว่างกิจกรรมที่ทำได้กับกิจกรรมที่ได้กำหนดไว้ (Attained Activity : Planned Activity หรือ AA : AP)

$$\frac{\text{จำนวนกิจกรรมที่ทำได้}}{\text{จำนวนกิจกรรมที่กำหนดไว้}} \times ๑๐๐$$

๓) อัตราส่วนระหว่างทรัพยากรที่ใช้ไปกับทรัพยากรที่ได้กำหนดไว้ (Attained Resource : Planned Resource หรือ AR : PR)

๒.๒ แนวคิดเรื่องการประเมินผลการฝึกอบรม

๒.๒.๑ ความหมายของการประเมินผลการฝึกอบรม

ภูมิชนะ เกิดพงษ์ (๒๕๕๑) กล่าวว่า การประเมินผล เป็นกระบวนการที่กระทำต่อจากการวัดผล แล้ววินิจฉัย ตัดสินสรุปคุณค่าที่ได้จากการวัดผลอย่างมีกฎเกณฑ์ และมีคุณธรรม เพื่อพิจารณาตัดสินใจว่าสิ่งนั้นดีหรือเลว เก่งหรืออ่อน ได้หรือตก เป็นต้น

สุรพล กาญจนจิตรรา (๒๕๓๗) กล่าวว่า การประเมินผล เป็นเครื่องมือที่ใช้ตัดสินใจในการปฏิบัติงานว่าโครงการที่ดำเนินการ ได้บรรลุวัตถุประสงค์ ตามเป้าหมายโครงการหรือไม่ และการประเมินผลก็เป็นข้อมูลในการปรับปรุงการดำเนินงานของโครงการต่าง ๆ ต่อไป

สมคิด พรหมจ้อย (๒๕๔๒) กล่าวว่า การประเมินผลเป็นกระบวนการที่ก่อให้เกิดสารสนเทศเพื่อช่วยในการบริหาร ซึ่งผู้บริหารสามารถใช้ในการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นการตรวจสอบความก้าวหน้าของโครงการหรือ แผนงาน ตลอดจนการพิจารณาผลสัมฤทธิ์ของโครงการหรือแผนงานนั้น ๆ ว่ามีมากน้อยเพียงใด

ดังนั้น การประเมินผล เป็นกระบวนการในการกำกับติดตามผลการดำเนินการของการฝึกอบรม เพื่อนำเสนอผู้บริหารหน่วยงานตัดสินใจว่าจะดำเนินการนั้น ๆ ต่อไปอีกหรือไม่ เพราะผลการประเมินผลจะเปรียบเสมือนเข็มทิศในการนำทาง สำหรับการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมของหน่วยงานต่อไป เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อองค์กร

๒.๒.๒ องค์ประกอบของการประเมินผลการฝึกอบรม

การประเมินผลการฝึกอบรม เป็นการประเมินและติดตามผลการจัดฝึกอบรมว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดเอาไว้หรือไม่ ดังนั้นองค์ประกอบที่สำคัญของการประเมินผลการฝึกอบรมที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพนั้นประกอบด้วย (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์, ๒๕๕๘)

๑) วัตถุประสงค์ของการจัดฝึกอบรม เปรียบเสมือนความจำเป็นในการจัดหลักสูตรฝึกอบรม เพื่อตอบสนองต่อความสามารถในเรื่องใด ทั้งในเรื่องของ การบริหารจัดการ ความสามารถหลัก

๒) เป้าหมายของการจัดฝึกอบรม การกำหนดเป้าหมายในการฝึกอบรมจำเป็นต้องมีการกำหนดที่ชัดเจนว่าต้องการเปลี่ยนแปลงอะไรสำหรับผู้เข้ารับการอบรม ต้องการปรับปรุงอะไรหรือสร้างพัฒนาพฤติกรรมอะไรของผู้เข้ารับการอบรม โดยอาจจะกำหนดเป้าหมายเป็นตัวชี้วัดพฤติกรรมที่ต้องการจากผู้เข้ารับการอบรมให้ชัดเจน และมีการแจ้งให้ผู้เข้ารับการอบรมทราบล่วงหน้า

๓) การจัดฝึกอบรม เป็นขั้นตอนของการดำเนินการฝึกอบรม ตามแผนที่กำหนดเอาไว้ โดยจำเป็นต้องมีการคัดเลือกวิทยากรที่เหมาะสมกับหลักสูตรที่ต้องการจัด

๔) การประเมินผลการฝึกอบรม เป็นการประเมินทัศนคติและการรับรู้ของผู้เข้ารับการอบรม ที่มีต่อการจัดอบรมในแต่ละครั้ง โดยการประเมินความคิดเห็นของผู้เข้ารับการอบรมต่อหลักสูตรที่จัดฝึกอบรม การประเมินการเรียนรู้ ความเข้าใจในเนื้อหาที่วิทยากรทำการสอน รวมทั้งการประเมินพฤติกรรมว่าผู้เข้ารับการอบรมมีการปรับเปลี่ยนหรือพัฒนาพฤติกรรมของผู้เข้ารับการอบรม รวมถึงการติดตามผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับผู้เข้ารับการอบรมว่าเป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดหรือไม่

๕) การติดตามผลการฝึกอบรม เป็นการติดตามและตรวจสอบพฤติกรรมของผู้เรียน จำเป็นต้องมีการกำหนดระยะเวลาในการติดตามผล และต้องใช้ทีมงานในการติดตามเพื่อประเมินพฤติกรรมของผู้เข้ารับการอบรม รวมทั้งการติดตามผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเชิงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการอบรมว่าเป็นไปตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ ตลอดจนการติดตามและตรวจสอบความคุ้มค่าหรือผลตอบแทนที่ได้จากการจัดอบรม

๖) บุคคลที่มีส่วนร่วม ในส่วนของการประเมินและติดตามผลนั้นจำเป็นต้องอาศัยผู้ที่เกี่ยวข้องหลายส่วน นอกเหนือจากผู้เข้ารับการอบรม ซึ่งโดยทั่วไปบุคคลที่เกี่ยวข้องจะประกอบไปด้วย

๖.๑) หน่วยงานของผู้เข้ารับการอบรม ซึ่งมีหน้าที่ในการวางแผนการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน รวมทั้งการกำกับติดตาม และประเมินผลการอบรม พร้อมทั้งทำหน้าที่ในการสรุปผลภาพรวมของหน่วยงาน สำหรับการพัฒนาบุคลากรด้วย

๖.๒) ผู้เข้ารับการอบรม จะมีหน้าที่ในการประเมินการอบรมที่สอดคล้องกับความเป็นจริง รวมทั้งทัศนคติที่มีต่อการจัดอบรม รวมทั้งการให้ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนากระบวนการฝึกอบรม รวมทั้งหลักสูตรการอบรมในอนาคต

๖.๓) ผู้บังคับบัญชา ซึ่งมีหน้าที่ในการส่งเสริม หรือสนับสนุนให้บุคลากรของหน่วยงานมีส่วนร่วมในการประเมินผลการอบรมตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง และทำหน้าที่เป็นผู้ให้ข้อมูลกับฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล ในการประเมินพฤติกรรมของผู้เข้ารับการอบรม ที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชา

๖.๔) เพื่อนร่วมงาน มีบทบาทสำคัญในการให้ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้เข้ารับการอบรม ว่ามีพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงไปมากน้อยเพียงใด เมื่อกลับมาปฏิบัติงานในหน่วยงาน แต่ข้อพึงระวังสำหรับการให้เพื่อนร่วมงานทำการประเมิน คือ เพื่อนร่วมงานมักจะเกรงใจกัน ส่งผลให้การประเมินเกิดความคลาดเคลื่อนจากความเป็นจริง ทั้งนี้ จำเป็นต้องมีการชี้แจงและทำความเข้าใจกับเพื่อนร่วมงานถึงเหตุผลจำเป็นที่ต้องมีการประเมิน

๖.๕) ผู้ใต้บังคับบัญชา ทำหน้าที่ในการประเมินพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา ที่ทำหน้าที่เป็นผู้เข้ารับการอบรม ประเด็นที่พบว่าเป็นปัญหาสำหรับการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำการประเมิน คือ ความกลัวในการประเมินพฤติกรรมตามความเป็นจริง เพราะเกรงว่าอาจจะเกิดผลกระทบตามมาหากทำการประเมินพฤติกรรมตามความเป็นจริง

๒.๒.๓ วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการฝึกอบรม

วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการฝึกอบรมจะมีความหลากหลาย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ที่ต้องการประเมิน บางหลักสูตรทำการประเมินผลเพื่อการบริหารจัดการ หรือเพื่อประเมินความเหมาะสม ของหลักสูตร ทั้งนี้ การกำหนดวัตถุประสงค์การประเมินจึงถือว่ามีสำคัญเป็นอย่างมาก เพราะวัตถุประสงค์เปรียบเสมือนกรอบแนวคิดหรือแนวทางในการประเมินผลการฝึกอบรม ดังนั้น วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการฝึกอบรม จึงมีความหลากหลาย ซึ่งสามารถสรุปวัตถุประสงค์ของการประเมินผล ดังนี้ (สมชาย ศุภวงศ์เดช, ๒๕๔๓)

๑) เพื่อความเข้าใจและความชัดเจนของการฝึกอบรม ซึ่งผลการประเมินผลการฝึกอบรม ส่วนใหญ่ จะให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์และความเข้าใจต่อผู้บริหารในมิติต่าง ๆ โดยเน้นไปในเรื่องของผลกระทบที่เกิดขึ้นกับประชากรเป้าหมาย

๒) การประเมินเพื่อความโปร่งใสของการดำเนินงาน การดำเนินการจัดฝึกอบรมทุกหลักสูตร ผู้จัดอบรมจำเป็นต้องมีข้อมูลรายงานผลเป็นแบบลายลักษณ์อักษร ซึ่งการประเมินผลสะท้อนให้องค์ประกอบรวมของหลักสูตรการอบรม ตั้งแต่กระบวนการ ขั้นตอน วิธีการ งบประมาณ เป็นต้น

๓) การประเมินเพื่อปรับปรุงการฝึกอบรม เป้าหมายของการประเมินผล คือ การประเมินที่ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องหรือผู้ที่รับผิดชอบนำข้อมูลที่ได้จากการประเมินมาปรับปรุงประสิทธิภาพการฝึกอบรม โดยสะท้อนไปยังผู้บริหารหน่วยงาน เพื่อพิจารณาปรับปรุงการฝึกอบรมหรือตัดสินใจดำเนินการต่อหรือไม่ของหลักสูตรการอบรมในแต่ละหลักสูตร โดยที่การประเมินเพื่อปรับปรุงโครงการ สามารถประเมินได้หลายระดับ คือ

๓.๑) การประเมินผลกระทบต่อการฝึกอบรม เป็นการสร้างความมั่นใจว่าการฝึกอบรมเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงตามแนวทางที่ต้องการของหน่วยงาน เปรียบเสมือนการวัดความสำเร็จหรือความต้องการของผู้บริหารหน่วยงาน

๓.๒) การประเมินประสิทธิภาพ การประเมินเฉพาะผลกระทบอาจจะไม่สะท้อนประสิทธิภาพหรือค่าใช้จ่ายของการฝึกอบรม ดังนั้นเรื่องของค่าใช้จ่ายของการฝึกอบรมถือว่ามีสำคัญมากต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เนื่องจากปัจจุบันทรัพยากรมีจำนวนจำกัดมากขึ้นและประชากรผู้มีความต้องการมีจำนวนมากขึ้นกว่าปกติ การให้บริการหรือการจัดอบรมที่คุ้มค่าแก่การลงทุนจึงถือว่าเป็นเรื่องจำเป็นอย่างยิ่ง

๒.๒.๔ สิ่งที่ต้องพิจารณาในการประเมินผลการฝึกอบรม

โดยทั่วไปแล้วการประเมินผลการฝึกอบรม เป็นการวัดผลของการฝึกอบรม โดยทำการเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ตั้งแต่แรกของการฝึกอบรม เพื่อนำผลที่ได้จากการประเมินมาเป็นข้อมูลย้อนกลับในการตัดสินใจดำเนินการต่อไปในอนาคต รูปแบบของการฝึกอบรมมีความหลากหลาย และมีรูปแบบที่แตกต่างกันออกไป ทั้งในเรื่องของขอบเขตเนื้อหา ขนาด ระยะเวลา ความชัดเจน ดังนั้นสิ่งที่ต้องพิจารณาสำหรับการประเมินผลการฝึกอบรม จึงจำเป็นต้องพิจารณาประเด็นต่าง ๆ ดังนี้ (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, ๒๕๔๗)

๑) ขอบเขต หลักสูตรการฝึกอบรม การประเมินผลอาจจะครอบคลุมเฉพาะกลุ่ม หรือทุกกลุ่ม ดังนั้นการประเมินผลการฝึกอบรมจำเป็นต้องมีการระบุขอบเขตของการประเมินที่ชัดเจนว่า จะประเมินอะไร ครอบคลุมกลุ่มคนจำนวนเท่าไร

๒) ขนาด การกำหนดขนาดของการประเมิน ขึ้นอยู่กับจำนวนผู้ผ่านการอบรม บางหลักสูตรมีผู้ผ่านการอบรมจำนวนมาก บางหลักสูตรการฝึกอบรมมีผู้ผ่านการอบรมจำนวนน้อย ดังนั้น การกำหนดขนาดของการประเมินผล จึงเป็นการกำหนดความชัดเจนของผู้ผ่านการอบรมว่า เราจะทำการศึกษากี่คนและกลุ่มใดบ้าง

๓) ระยะเวลา ความเหมาะสมของระยะเวลาที่ใช้ในการประเมินผลการฝึกอบรม ถือว่ามีความสำคัญ เพราะบางหลักสูตรฝึกอบรม อาจจะมีระยะเวลาที่สั้น หรือไม่ก็สัปดาห์ จึงจำเป็นต้องเลือกช่วงเวลาในการประเมินผลให้ดี และต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการประเมินผลด้วย

๔) ความชัดเจนและความเฉพาะของปัจจัยนำเข้า บางหลักสูตรการฝึกอบรมมีความชัดเจนในด้านปัจจัยนำเข้าที่สามารถกำหนดแนวทางการประเมินได้ง่าย บางหลักสูตรไม่มีความชัดเจนสำหรับการประเมิน เนื่องจากมีปัจจัยนำเข้าหลายอย่างไม่ชัดเจน จึงจำเป็นต้องพิจารณาก่อนที่จะทำการประเมินผลการฝึกอบรม

๕) ความสลับซับซ้อนของเป้าหมาย บางหลักสูตรอบรมมีเป้าหมายเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง หรือบางหลักสูตรเพื่อเป็นการให้ความรู้ หรือบางหลักสูตรการอบรมมีเป้าหมายที่สลับซับซ้อน ซึ่งเป้าหมายที่ซับซ้อนนี้ ทำให้การกำหนดเป้าหมายในการประเมินผลที่ยู่งยาก ส่งผลให้เกิดความยุ่งยากในการประเมินผลการฝึกอบรม

๖) ความคิดริเริ่มใหม่ ๆ บางหลักสูตรที่เกิดจากการแยกตัวจากวิธีการเดิม ๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน บางหลักสูตรเป็นของกิจกรรมประจำของหน่วยงาน ความคุ้นเคยและไม่คุ้นเคยในความคิดมีผลต่อระเบียบวิธีการประเมินผล

๒.๓ แนวคิดเรื่องการประเมินผลการฝึกอบรมตามกรอบแนวคิดของเคิร์กแพทริก (Kirkpatrick)

โดนัลด์ แอล เคิร์กแพทริก (Donald L. Kirkpatrick) แห่งมหาวิทยาลัยวิสคอนซินสหรัฐอเมริกา อดีตประธาน ASTD (American Society for Training and Development) (ชูชัย สมितिไกร, ๒๕๔๔) ได้นำเสนอแนวคิดของการประเมินโครงการฝึกอบรม ว่า “การฝึกอบรมเป็นการให้ความรู้ ความเข้าใจ และทักษะการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งในการฝึกอบรมควรจะได้มีการประเมินผลการฝึกอบรม เพื่อที่จะให้ทราบว่า การจัดการฝึกอบรมตามขั้นตอน ที่กำหนดไว้มีประสิทธิภาพเพียงใด” ดังนั้นจึงได้จำแนกประเภทของการประเมินผลการฝึกอบรม ออกเป็น ๔ ระดับ ดังนี้

๒.๓.๑ การประเมินระดับปฏิกิริยา (Reaction Level)

การประเมินผลในระดับนี้เป็นการประเมินความรู้สึกของผู้ผ่านการอบรมที่มีต่อการฝึกอบรมในครั้งนั้น ๆ ว่าชอบหรือไม่ชอบอย่างไร มักเลือกใช้เครื่องมือ เช่น แบบสอบถาม โดยเป็นข้อคำถามที่แสดงถึงความพึงพอใจ หรือความรู้สึก เช่น ท่านมีความพึงพอใจต่อหลักสูตรนี้ในระดับใด หรือความรู้สึกว่าการเข้าร่วมกิจกรรมมีประโยชน์มากน้อยเพียงใด ทั้งนี้แนวข้อคำถามที่ประเมินในระดับนี้จะเป็นการสะท้อนแนวโน้มในอนาคตต่อการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม ดังนั้น การประเมินระดับปฏิกิริยานี้ ต้องการได้รับข้อมูลที่เป็นปฏิกิริยาตอบสนองของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ที่มีความหมาย และมีความเป็นจริง เพราะข้อมูลเหล่านี้จะเป็นตัวบ่งชี้ประสิทธิผลของการฝึกอบรมเป็นอันดับแรก เคิร์กแพทริก (Kirkpatrick) กล่าวว่า มีอยู่บ่อยครั้งที่ผู้บริหารตัดสินใจล้มเลิก โปรแกรมการฝึกอบรมเสีย หรือไม่ก็ตัดสินใจให้ดำเนินการฝึกอบรมต่อไป โดยอาศัยข้อมูลที่ได้จากการประเมินปฏิกิริยาตอบสนองเป็นพื้นฐาน

๒.๓.๒ การประเมินระดับการเรียนรู้ (Learning Level)

การประเมินผลในระดับนี้มีวัตถุประสงค์ที่จะให้รู้ว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้ เกิดความเข้าใจ และทักษะอะไรบ้าง และมีเจตคติอะไรบ้างที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ทั้งนี้เพราะความรู้ ทักษะ เจตคติ ล้วนเป็นองค์ประกอบพื้นฐานสำคัญที่จะช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานของผู้เข้ารับการอบรม ในโอกาสต่อไป วิธีการเรียนรู้ที่นิยม เช่น การประเมินก่อนและหลังกิจกรรม (Pre & Post – test) เป็นต้น และนำผลการทดสอบสองครั้งมาเปรียบเทียบความแตกต่าง ว่าผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ ความเข้าใจ เนื้อหาสาระเพิ่มขึ้นจากก่อนเริ่มมากน้อยเพียงใด ซึ่งโดยปกติการประเมินผลการเรียนรู้จะใช้แบบทดสอบที่มีการกำหนดตัวชี้วัดระดับความรู้ตามมาตรฐานที่กำหนดเอาไว้ ดังนั้น แนวทางในการประเมินผลระดับการเรียนรู้ควรพิจารณาประเด็นต่าง ๆ เหล่านี้

- ๑) ต้องวัดทั้งความรู้ ทักษะ และเจตคติ ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมทั้งก่อนและหลังการฝึกอบรม
- ๒) วิเคราะห์ทั้งคะแนนรายข้อและคะแนนรวมโดยเปรียบเทียบระหว่างก่อนและหลังการฝึกอบรม
- ๓) ถ้าเป็นไปได้ควรใช้กลุ่มควบคุม ซึ่งเป็นกลุ่มของผู้ที่ไม่ได้รับการฝึกอบรม แล้วเปรียบเทียบคะแนนความรู้ ทักษะ และเจตคติของกลุ่มควบคุมและกลุ่มทดลอง ซึ่งเป็นกลุ่มของผู้เข้ารับการฝึกอบรมว่าแตกต่างกันหรือไม่อย่างไร

๒.๓.๓ การประเมินระดับพฤติกรรม (Behavior)

การประเมินผลในระดับนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อตรวจสอบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานไปในทิศทางที่พึงประสงค์หรือไม่ (Behavior Evaluation) การประเมินผลในขั้นนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อตรวจสอบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานไปในทิศทางที่พึงประสงค์หรือไม่ ทั้งนี้ การประเมินผลในขั้นนี้นับว่ายากและใช้เวลามากกว่าการประเมินผลในสองขั้นแรกเพราะจะต้องติดตามประเมินผลในสถานที่ทำงานจริงๆ ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ดังนั้น แนวทางในการประเมินผลระดับพฤติกรรม ควรพิจารณาประเด็นต่าง ๆ เหล่านี้

- ๑) ควรจะได้วัดพฤติกรรมการทำงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรมทั้งก่อนและหลังการฝึกอบรม
- ๒) ระยะเวลาระหว่างการฝึกอบรมกับการประเมินผลหลังการฝึกอบรมนั้นควรจะให้ห่างกันพอสมควร เพื่อให้แน่ใจว่าการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานได้เกิดขึ้นจริงๆ ทางที่ดีควรจะประเมินหลายๆ ครั้งเป็นระยะ ๆ ไป เช่น ประเมินทุก ๓ เดือน เป็นต้น

๓) การประเมินผลจะต้องกระทำจากบุคคลหลาย ๆ ฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้เข้ารับการอบรม ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างาน ผู้ได้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงาน (ยงยุทธ เกษสาคร, ๒๕๕๑)

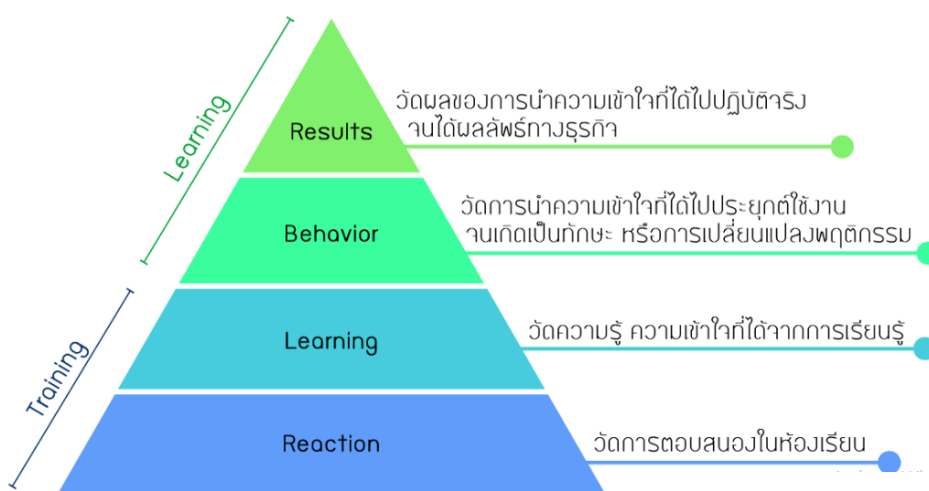
๔) ควรการวิเคราะห์ข้อมูลผ่านการใช้สถิติเข้ามาช่วยในการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานก่อนและหลัง เพื่อดูการเปลี่ยนแปลงในเชิงพฤติกรรม

๒.๓.๔ การประเมินระดับผลลัพธ์ (Result level)

การประเมินในขั้นนี้มีวัตถุประสงค์ที่จะให้รู้ว่าการฝึกอบรมได้ก่อให้เกิดผลดีต่อหน่วยงานอย่างไรบ้าง (Outcomes) เป็นการประเมินผลที่ต้องการจะเกิดขึ้นกับหน่วยงาน เช่น การลดค่าใช้จ่าย การปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน การเพิ่มปริมาณการขายและการผลิต อัตราการลาออกลดลง เป็นต้น ซึ่งนับว่าเป็นการประเมินผลที่ยากที่สุด เพราะในความเป็นจริงนั้นมีตัวแปรอื่นๆ อีกมากมายนอกเหนือจากการฝึกอบรมที่มีผลกระทบต่อหน่วยงานและตัวแปรเหล่านั้นบางทีก็ยากต่อการควบคุม ดังนั้น แนวทางในการประเมินผลระดับผลลัพธ์ ควรพิจารณาประเด็นต่าง ๆ เหล่านี้

๑) ควรจัดสภาพการณ์หรือเงื่อนไขต่างๆ ก่อนการฝึกอบรมเอาไว้แล้วนำไปเปรียบเทียบกับสภาวะการณ์ภายหลังการฝึกอบรม โดยใช้ข้อมูลที่เกิดขึ้นได้หรือวัดได้

๒) พยายามหาทางควบคุมตัวแปรอื่นๆ ซึ่งคาดว่าจะมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงในผลที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับหน่วยงาน วิธีหนึ่งพอจะทำได้ คือ การใช้กลุ่มควบคุมหรือกลุ่มทดลอง



แผนภาพที่ ๒.๑ แสดงภาพรวมการประเมินผลการฝึกอบรมของกรอบแนวคิดของเคิร์กแพทริก (Kirkpatrick) ที่มา : กรอบแนวคิดของเคิร์กแพทริก (Kirkpatrick Model) จาก บริษัท พีเพิล แวลู โซลูชัน โปรไวเดอร์ จำกัด

๒.๔ หลักสูตรผู้บริหารยุคใหม่กรมอนามัย

ตามที่กรมอนามัยได้ปรับเปลี่ยนบทบาทและยกระดับวิธีการทำงานด้านการส่งเสริมสุขภาพ เพื่อการเป็นผู้อภิบาลระบบส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อมของประเทศ และได้ดำเนินการพัฒนาศักยภาพบุคลากรทุกระดับรองรับการขับเคลื่อนภารกิจดังกล่าวมาอย่างต่อเนื่อง และได้ดำเนินการจัดอบรมหลักสูตรผู้บริหารยุคใหม่ กรมอนามัย เพื่อพัฒนาศักยภาพในเชิงการเป็นผู้นำและการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในสังกัดกรมอนามัย กรอบแนวคิดในการพัฒนาเน้นการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ หรือ Adult Learning โดยมีกิจกรรมการพัฒนาที่สำคัญ คือ การติดตามผู้บริหารกรมอนามัยด้วยรูปแบบ Job Shadowing ซึ่งเป็นการเรียนรู้เทคนิคกระบวนการบริหารงานของผู้บริหารแต่ละระดับด้วยการถอดบทเรียนจากตัวแบบ หรือ Mentor ประกอบด้วย อธิบดี รองอธิบดี ผู้อำนวยการส่วนกลาง และผู้อำนวยการส่วนภูมิภาค ซึ่งจะมีรูปแบบภารกิจ เทคนิคการบริหาร และความเป็นผู้นำในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน มุ่งหวังให้ผู้เข้าอบรมเรียนรู้ประสบการณ์ที่แตกต่างในเชิงการบริหารของผู้บริหารแต่ละระดับ และนำสิ่งที่เรียนรู้มาจัดทำแผนพัฒนาตนเอง หรือ IDP เพื่อพัฒนาศักยภาพในเชิงการเป็นผู้นำและการบริหารของตนเอง ดังนั้น การออกแบบหลักสูตรผู้บริหารยุคใหม่ กรมอนามัย มีกรอบแนวคิด ดังนี้

๒.๔.๑ การเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult Learning)

๒.๔.๒ กระบวนการติดตาม (Job Shadowing)

๒.๔.๓ สมรรถนะของหลักสูตร

๒.๔.๔ โครงสร้างหลักสูตร

๒.๔.๕ การประเมินผลผู้เข้ารับการอบรม

๒.๔.๑ การเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult Learning)

ทฤษฎีการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่ เริ่มมีการศึกษาค้นคว้าและพัฒนากันมาจกแนวความคิดของเดิม ของ ธอร์นไคค์ จากการเขียนเกี่ยวกับ "การเรียนรู้ของผู้ใหญ่" ซึ่งมีได้การศึกษาเกี่ยวกับการเรียนรู้ของผู้ใหญ่โดยตรง แต่ศึกษาถึง ความสามารถในการเรียนรู้ โดยเน้นให้เห็นว่าผู้ใหญ่สามารถเรียนรู้ ได้ ซึ่งเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมาก จากสงครามโลกครั้งที่สองมีนักการศึกษาผู้ใหญ่จำนวนมาก ได้ศึกษาค้นคว้าจนได้พยานหลักฐานทางวิทยาศาสตร์เพิ่มขึ้นอีกว่า ผู้ใหญ่สามารถเรียนรู้ได้รวมทั้งยังได้พบว่ากระบวนการเกี่ยวกับด้านความสนใจ และความสามารถนั้นแตกต่างออกไปจากการเรียนรู้ของเด็กเป็นอันมาก นอกจากวิธีการทางวิทยาศาสตร์แล้ว ยังมีแนวความคิดทางด้านที่เป็นศิลป์ในการเรียนรู้ ซึ่งเป็นการค้นหาวิธีการในการรับความรู้ใหม่ ๆ และการวิเคราะห์ถึงความสำคัญของประสบการณ์ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ จะเกี่ยวข้องกับว่า "ผู้ใหญ่เรียนรู้ได้อย่างไร" (How Adult Learn) ลินเดอร์แมน (Edward C. Linderman) โดยได้เขียนหนังสือชื่อ "ความหมายของการศึกษาผู้ใหญ่"

แนวความคิดของลินเดอร์แมนนั้นได้รับอิทธิพลค่อนข้างมากจากนักปรัชญาการศึกษา ผู้ที่มีชื่อเสียง คือ จอห์น ดิวอี้ (John Dewey) โดยได้เน้นอย่างมากเกี่ยวกับการเรียนรู้ของผู้ใหญ่นั้น ควรเริ่มต้นจากสถานการณ์ต่าง ๆ (Situations) มากกว่าเริ่มจากเนื้อหาวิชา ซึ่งวิธีการเรียนการสอนโดยทั่ว ๆ ไป มักจะเริ่มต้นจากครูและเนื้อหาวิชาเป็นอันดับแรก และมองดูผู้เรียนเป็นส่วนที่สอง ในการเรียนแบบเดิมนั้น ผู้เรียนจะต้องปรับตัวเองให้เข้ากับหลักสูตร แต่ในการศึกษาผู้ใหญ่ นั้น หลักสูตรควรจะได้สร้างขึ้นมาจากความสนใจและความต้องการของผู้เรียนเป็นหลักสำคัญ ผู้เรียนจะพบว่าตัวเองมีสถานการณ์เฉพาะ อันเกี่ยวกับหน้าที่การทำงานอดิเรก หรือ สันทนาการ ชีวิตครอบครัว ชีวิตในชุมชน สถานการณ์ต่างๆ นี้จะช่วยให้ผู้เรียนได้ปรับตัวและ

การศึกษาผู้ใหญ่ควรเริ่มจากจุดนี้ ส่วนด้านตำราและผู้สอนนั้นถือว่ามีหน้าที่และบทบาทรองลงไป แหล่งความรู้ที่มีคุณค่าสูงสุดในการศึกษาผู้ใหญ่คือ ประสบการณ์ของผู้เรียนเอง และมีข้อคิดที่สำคัญว่า "ถ้าหากการศึกษาคือชีวิตแล้ว ชีวิตก็คือการศึกษา" (If Education is Life, then Life is Education) และก็สรุปได้ว่า ประสบการณ์นั้นคือตำราที่มีชีวิตจิตใจสำหรับนักศึกษาผู้ใหญ่จากแนวความคิดของลินเดอร์แมน ทำให้ได้ข้อสันนิษฐานที่สำคัญ ๆ และเป็นกุญแจสำคัญสำหรับการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ รวมทั้งการวิจัยในระยะต่อ ๆ มา ทำให้โนลส์ ซึ่งสามารถสรุปเป็นพื้นฐานของทฤษฎีการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่สมัยใหม่ซึ่งมีสาระสำคัญดังต่อไปนี้ (สุวัฒน์ วัฒนวงศ์, ๒๕๔๗)

๑. ความต้องการและความสนใจ

ผู้ใหญ่จะถูกชักจูงให้เกิดการเรียนรู้ได้ดี ถ้าหากว่าตรงกับความต้องการ และความสนใจในประสบการณ์ที่ผ่านมา เขาก็จะเกิดความพึงพอใจ เพราะฉะนั้นควรจะมีการเริ่มต้นในสิ่งเหล่านี้อย่างเหมาะสม โดยเฉพาะการจัดกิจกรรมทั้งหลาย เพื่อให้ผู้ใหญ่เกิดการเรียนรู้นั้นจะต้องคำนึงถึงสิ่งนี้ด้วยเสมอ

๒. สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับชีวิตผู้ใหญ่

การเรียนรู้ของผู้ใหญ่จะได้ผลดี ถ้าหากถือเอาตัวผู้ใหญ่เป็นศูนย์กลาง ในการเรียนการสอน ดังนั้นการจัดหน่วยการเรียนรู้ที่เหมาะสมเพื่อการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ควรจะยึดถือสถานการณ์ทั้งหลายที่เกี่ยวข้องกับชีวิตผู้ใหญ่เป็นหลักสำคัญ มิใช่ตัวเนื้อหาวิชาทั้งหลาย

๓. การวิเคราะห์ประสบการณ์

เนื่องจากประสบการณ์เป็นแหล่งการเรียนรู้ที่มีคุณค่ามากที่สุดสำหรับผู้ใหญ่ ดังนั้นวิธีการหลักสำหรับการศึกษาผู้ใหญ่ ก็คือการวิเคราะห์ถึงประสบการณ์ของผู้ใหญ่แต่ละคนอย่างละเอียด ว่ามีส่วนไหนของประสบการณ์ที่จะนำมาใช้ในการเรียนการสอนได้บ้าง แล้วจึงหาทางนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อไป

๔. ผู้ใหญ่ต้องการเป็นผู้นำตนเอง

ความต้องการที่อยู่ในส่วนลึกของผู้ใหญ่ก็คือ การมีความรู้ที่ต้องการที่จะสามารถนำตนเองได้ เพราะฉะนั้นบทบาทของครูจึงควรอยู่ในกระบวนการสืบหา หรือค้นหาคำตอบร่วมกับผู้เรียนมากกว่าการทำหน้าที่ส่งผ่านหรือเป็นสื่อสำหรับความรู้แล้วทำหน้าที่ประเมินผลว่าเขาคล้อยตามหรือไม่ เพียงเท่านั้น

๕. ความแตกต่างระหว่างบุคคล

ความแตกต่างระหว่างบุคคลจะมีเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ ในแต่ละบุคคล เมื่อมีอายุเพิ่มมากขึ้น เพราะฉะนั้นการสอนผู้ใหญ่จะต้องจัดเตรียมการในด้านนี้อย่างดีพอ เช่น รูปแบบของการเรียนการสอน เวลาที่ใช้ทำการสอน สถานที่สอน

๖. บรรยากาศในการเรียนและสถานการณ์ของการเรียนรู้ควรเป็นกันเอง

เนื่องจากการมีส่วนร่วมของห้องเรียนถือว่ามีค่าเป็นอย่างมาก ต่อการสร้างปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกในห้องเรียน ดังนั้น การสร้างบรรยากาศในการเรียนการสอนสำหรับวัยผู้ใหญ่ จึงต้องเป็นการเรียนการสอนที่เอื้ออำนวยต่อการสร้างปฏิสัมพันธ์ ผ่านการอภิปรายกลุ่ม ความเป็นกันเอง

๗. สภาพการณ์ทางกายภาพทั่วไป

สภาพการณ์ทางกายภาพ หมายถึง การจัดโต๊ะ เก้าอี้ และเครื่องมือเครื่องใช้ ควรจะให้ผู้เรียนได้รับความสะดวกสบายตามที่ผู้เรียนต้องการ เพื่อสร้างความสัมพันธ์กับสมาชิกท่านอื่นภายในห้องเรียน

๘. วิธีการสอนควรแตกต่างและแปรผันกันไป

ในแต่ละสถานการณ์ หรือโอกาสในการเรียนการสอน จำเป็นต้องมีการออกแบบการเรียนการสอนที่มีความหลากหลายรูปแบบตามความเหมาะสมของกลุ่มผู้ใหญ่ที่เป็นผู้เรียน ไม่ว่าจะเป็นการบรรยาย การลงมือปฏิบัติ การอภิปรายร่วมกัน หรือแม้กระทั่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้เรียนด้วยกันเอง หรือระหว่างผู้เรียนกับผู้สอน ซึ่งการเลือกรูปแบบการเรียนการสอนจึงมีความแตกต่างและแปรผันไปตามสถานการณ์ เพื่อกระตุ้นให้ผู้เรียนได้มีส่วนร่วมตลอดเวลา และเป็นไปตามความแตกต่างของแต่ละบุคคล

๒.๔.๒ กระบวนการติดตาม (Job Shadowing)

การติดตาม หรือ Job Shadowing ถือได้ว่าเป็นเครื่องมือการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน รูปแบบหนึ่งที่เปิดโอกาสให้บุคลากรของหน่วยงานเรียนรู้ผ่านการติดตามการทำงานจากผู้เชี่ยวชาญ (Mentor) อาศัยเทคนิคการสร้างและทำตามตัวแบบ (Role Model) ซึ่งเป็นการรับรู้ในระยะเวลานั้นในช่วงระยะเวลาการทำงานปกติ เพื่อให้ผู้ติดตามได้เห็นสภาพแวดล้อม หรือสถานการณ์จริงที่เกิดขึ้นกับตัวแบบ ว่ามีวิธีการบริหารจัดการ กับสถานการณ์นั้นได้อย่างไร ตามบทบาทที่ได้รับมอบหมายในสถานการณ์นั้น ๆ ที่เกิดขึ้นจริง รวมถึงการแสดงออกและทัศนคติของแม่แบบภายในระยะเวลานั้น ๆ (Short – Term Experienced) ระยะเวลาตั้งแต่หนึ่งวันไปจนถึงเป็นเดือนหรือเป็นปี อย่างไรก็ตาม การติดตาม หรือสังเกตพฤติกรรมของตัวแบบ (Mentor) มักจะถูกนำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent) หรือการพัฒนาคนเก่งให้มีโอกาสติดตามผู้บริหารระหว่างปฏิบัติงาน เพื่อให้มีโอกาสศึกษาพฤติกรรม และวิธีการทำงานของผู้บริหารที่ควรนำมาเป็นแบบอย่าง (อาภรณ์ ภูวิทยาพันธุ์, ๒๕๕๖)

๑) รูปแบบของการติดตาม (Job Shadowing)

การติดตามและสังเกตตัวแบบ (Mentor) ที่อาจจะเป็นผู้บังคับบัญชา หรือผู้บริหารในองค์กร หรือผู้เชี่ยวชาญในงานเฉพาะด้านนั้นมีรูปแบบดังต่อไปนี้

๑.๑) การติดตามแม่แบบจากภายในหน่วยงานเดียวกัน เป็นการติดตามงานกับตัวแบบ (Mentor) ที่เป็นตัวอย่างภายในฝ่ายหรือสังกัดเดียวกัน ทั้งนี้ ตัวแบบ (Mentor) ควรมีตำแหน่งที่สูงกว่า หรือเป็นผู้ชำนาญการในสายอาชีพนั้นๆ เพื่อให้ผู้ติดตาม (Mentee) ได้เรียนรู้การทำงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น ได้เห็นมุมมองและทัศนคติในการทำงานของแม่แบบ นอกจากนี้การติดตามแม่แบบ (Mentor) จากภายในหน่วยงานยังเป็นการเพิ่มทักษะความชำนาญในการทำงานเชิงลึก ผู้ติดตาม (Mentee) จะได้เรียนรู้วิธีการและขั้นตอนทำงานของแม่แบบ (Mentor) ซึ่งจะช่วยให้ผู้ติดตามมีมุมมองหรือแนวคิดใหม่ ๆ ในการปรับปรุงการทำงานของตนเอง

๑.๒) การติดตามแม่แบบ (Mentor) จากภายนอกหน่วยงาน เป็นการติดตามกับตัวแบบ (Mentor) ที่มีความเชี่ยวชาญในงานในตำแหน่งเดียวกันหรือตำแหน่งที่สูงกว่า แต่คนละฝ่ายงานกันซึ่งเป็นงานที่คล้ายคลึงกัน หรือเป็นงานที่ต้องติดต่อประสานงานร่วมกัน เช่น งานขายกับงานตลาด งานผลิตกับงานซ่อมบำรุง เป็นต้น เพื่อศึกษาการวางแผน และการตัดสินใจ ซึ่งลักษณะของการติดตามผู้เชี่ยวชาญภายนอกนี้มักนำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรกลุ่ม Management Trainee และพัฒนาบุคลากรทั่วไปขององค์กรให้มีโอกาสเห็นการปรับปรุงการทำงานจากภายนอกหน่วยงาน เพื่อให้เกิดความเข้าใจและรับรู้การทำงานของหน่วยงานอื่น อันนำไปสู่การเพิ่มและขยายวิสัยทัศน์หรือมุมมองในการทำงานให้มากขึ้น

๒) ขั้นตอนการทำการกระบวนการติดตาม (Job Shadowing)

ขั้นตอนที่ ๑ ขั้นตอนการกำหนดงานและแม่แบบ (Mentor)

ผู้บังคับบัญชาจะต้องพิจารณาก่อนว่าจะให้บุคลากรติดตามและสังเกตการทำงานในเรื่องใด หลังจากนั้นจึงพิจารณาหาแม่แบบ (Mentor) ที่จะเป็นตัวอย่างให้ติดตามและเรียนรู้การทำงานของแม่แบบ (Mentor) ทั้งนี้ แม่แบบ (Mentor) จะต้องเป็นบุคคลที่ไม่ใช่แค่บุคคลที่เก่งงานหรือมีความรู้ในงานที่รับผิดชอบเป็นอย่างดีแล้ว และแม่แบบ (Mentor) จะต้องเป็นคนดี เข้ากับผู้อื่นได้ เพื่อน ๆ และบุคคลรอบข้าง ยอมรับในการทำงาน รวมถึงมีมุมมองหรือทัศนคติต่อการใช้ชีวิตและต่อองค์กรในทางบวก

ขั้นตอนที่ ๒ ขั้นตอนการวางแผนการติดตาม (Job Shadowing)

ผู้บังคับบัญชาจะต้องวางแผนว่าจะใช้ระยะเวลาในกระบวนการติดตามนานแค่ไหน โดยทำการวางแผนร่วมกับแม่แบบ (Mentor) สำหรับกรณีที่แม่แบบ (Mentor) ไม่ใช่ผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาควรกำหนดรายการความรู้ หรืองานที่ผู้ติดตาม (Mentee) ควรรู้จากแม่แบบ (Mentor) ด้วยการจัดทำเป็น แบบแสดงรายการ (Checklist) และแจ้งให้แม่แบบ (Mentor) และผู้ติดตาม (Mentee) ทราบก่อนเริ่มการติดตาม (Job Shadowing) เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันระหว่างแม่แบบและพนักงานที่ต้องติดตาม

ขั้นตอนที่ ๓ ขั้นตอนการสื่อสารและให้คำแนะนำ

ก่อนการมอบหมายให้พนักงานติดตามและสังเกตพฤติกรรมจากแม่แบบ ผู้บังคับบัญชาจะต้องสื่อสารกับพนักงาน โดยชี้แจงถึงการปฏิบัติตนในช่วงระหว่างการติดตามและสังเกตพฤติกรรมของแม่แบบ โดยเฉพาะการจดบันทึกขั้นตอนการปฏิบัติงาน การพูด หรือมุมมองต่างๆ ที่ได้จากแม่แบบ นอกจากนี้จะต้องแจ้งให้พนักงานรับรู้ถึงวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่ชัดเจน และผลลัพธ์ที่ต้องการจากพนักงาน รวมถึงให้ข้อเสนอแนะต่างๆ ที่เป็นประโยชน์กับพนักงานในช่วงการเฝ้าสังเกตการทำงานจากแม่แบบ

ขั้นตอนที่ ๔ ขั้นตอนการติดตาม/สังเกตแม่แบบ (Job Shadowing)

ภายหลังจากการที่การสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับรายละเอียด หรือสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับขั้นตอน กระบวนการ วิธีการในการติดตามตัวแบบ (Mentor) แล้ว ถึงขั้นตอนที่ผู้ติดตาม (Mentee) ต้องติดตามตัวแบบ (Mentor) ตามแผนที่ได้กำหนดเอาไว้ กระบวนการนี้ ถือว่าเป็นการลงพื้นที่ภาคสนามในการปฏิบัติจริงในการติดตามตัวแบบ ซึ่งปัญหาหนึ่งที่จะพบในขั้นตอนนี้ คือ ความรู้สึกของผู้ติดตาม (Mentee) ทั้งตื่นเต้น วิทกกังวล ไม่รู้จะปฏิบัติตนเองอย่างไร ในระหว่างติดตามตัวแบบ (Mentor) หรือไม่รู้ว่าจะต้องปฏิบัติตัวเองอย่างไรเพื่อให้เกิดการเรียนรู้จากตัวแบบ (Mentor) ให้ได้มากที่สุดในช่วงที่ทำการติดตาม ดังนั้น ผู้ที่ทำหน้าที่เป็นผู้บังคับบัญชาหรือพี่เลี้ยง จำเป็นต้องหาช่วงเวลาในการพูดคุย หรือ ทบทวนความเข้าใจในประเด็นที่จะเรียนรู้อีกครั้ง และชี้แนะแนวทางการปฏิบัติที่ถูกต้องในระหว่างการติดตาม หรือสังเกตพฤติกรรมจากตัวแบบ (Mentor)

ขั้นตอนที่ ๕ การติดตามและประเมิน

ขั้นตอนนี้ถือว่าเป็นขั้นตอนสุดท้าย สำหรับกระบวนการติดตาม (Job Shadowing) ถือว่าเป็นขั้นตอนที่สะท้อนข้อมูลย้อนกลับ หรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการกระบวนการติดตามตัวแบบ (Mentor) ที่ได้จากการสังเกตพฤติกรรมของตัวแบบ (Mentor) จากสถานการณ์หรือบทบาทที่ได้รับมอบหมายของตัวแบบ ทั้งนี้ผู้ที่ทำหน้าที่ในการประเมิน คือ ตัวแบบ (Mentor) และผู้บังคับบัญชา นอกจากการประเมินผลแล้ว จะต้องให้คำปรึกษาแนะนำ และการชี้แนะสิ่งที่ควรปฏิบัติและไม่ควรปฏิบัติหลังจากการติดตามและสังเกตพฤติกรรมของแม่แบบ (Mentor)

๒.๔.๓ สมรรถนะของหลักสูตร

สำหรับผู้เข้ารับการอบรม หลักสูตรผู้บริหารยุคใหม่กรมอนามัยจะได้รับการประเมินสมรรถนะที่เหมาะสมกับการเป็นผู้บริหารภายใต้บริบท และสถานการณ์ของกรมอนามัยที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นสมรรถนะที่เหมาะสมกับบทบาท และมีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานที่เปลี่ยนแปลงไป ของกรมอนามัย ประกอบด้วยสมรรถนะทางการบริหาร ๖ สมรรถนะ (สำนักงานงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.), ๒๕๕๒) และสมรรถนะของกรมอนามัย ๓ สมรรถนะ รวมทั้งสิ้น ๙ สมรรถนะ ดังนี้

๑) วิสัยทัศน์ (Mission)

ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายการทำงานของส่วนงาน/หน่วยงานให้ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งความสามารถในการผลักดันและกระตุ้นจิตใจให้ผู้อื่นทำงานให้ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ขององค์กร

๒) ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (Change Management)

ความตั้งใจและความสามารถในการกระตุ้นผลักดันสมาชิกในองค์กรให้เกิดความต้องการจะปรับเปลี่ยนไปในแนวทางที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร รวมถึงการสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจ และดำเนินการให้การปรับเปลี่ยนนั้นเกิดขึ้นจริง

๓) การตัดสินใจ (Decision Making)

การเลือกดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งโดยพิจารณาจากข้อมูล โอกาส ปัญหา ประเมินทางเลือก ผลลัพธ์ เพื่อการตัดสินใจที่ดีที่สุด ในสถานการณ์นั้น ๆ ในเวลาที่เหมาะสม ตลอดจน วิเคราะห์แยกแยะระบุประเด็นของปัญหา และตัดสินใจแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็ว ทันต่อเหตุการณ์

๔) การสอนและมอบหมายงาน (Coaching and Empowering Others)

ความตั้งใจที่จะส่งเสริมการเรียนรู้หรือการพัฒนาผู้อื่นในระยะยาวจนถึงระดับที่เชื่อมั่นว่าจะสามารถมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้ผู้นั้นมีอิสระที่จะตัดสินใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการของตนได้

๕) ภาวะผู้นำ (Leadership)

ความสามารถในการวางตนและเป็นตัวอย่างที่ดี การมีศิลปะในการโน้มน้าว จูงใจ กระตุ้น และให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงานเพื่อให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ความตั้งใจและเต็มใจร่วมกันทำงานให้สำเร็จ ความสนใจ และความสามารถในการพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถของทีมงานด้วยวิธีการอย่างเหมาะสม

๖) การควบคุมตนเอง (Self-Control)

การระงับอารมณ์และพฤติกรรมอันไม่เหมาะสมเมื่อถูกยั่วเย้า หรือเผชิญความไม่เป็นมิตร หรือทำงานภายใต้สภาวะความกดดัน รวมถึงความอดทนอดกลั้นเมื่อต้องอยู่ภายใต้สถานการณ์ที่ก่อความเครียดอย่างต่อเนื่อง

๗) การประเมิน (Evaluation)

ความสามารถในการวางระบบการประเมิน ให้ได้มาซึ่งข้อมูลเชิงยุทธศาสตร์สำคัญและจำเป็นอย่างครบถ้วน ถูกต้อง และส่งผลต่อการบรรลุยุทธศาสตร์ เพื่ออภิบาลระบบส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม

๘) การบริหารจัดการ (Management)

มีความรอบรู้ สามารถใช้ศาสตร์ ศิลป์ และหลักวิชาการที่ทันสมัยและหลากหลายในการบริหารจัดการ ซึ่งรวมถึงภาวะผู้นำ การสั่งการ การมอบหมายงาน การสอนงาน การสร้างทีมงาน การประสานงาน การจูงใจ การมีมนุษยสัมพันธ์ เพื่อให้หน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

๙) การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking)

ความสามารถในการประเมินสถานการณ์ การกำหนดกลยุทธ์ การลดจุดอ่อนและเสริมจุดแข็ง การแปรวิกฤตเป็นโอกาส และการคิดเพื่อให้ได้รับชัยชนะในทุกสถานการณ์

ทั้งนี้ ผลการประเมินสมรรถนะ จำแนกออกเป็น ๓ ระดับ ดังนี้

ระดับดี หมายถึง แสดงพฤติกรรมที่สะท้อนสมรรถนะอย่างโดดเด่น เป็นจุดแข็ง พร้อมพัฒนาเพิ่มเติมสู่สมรรถนะระดับสูงขึ้น

ระดับปานกลาง หมายถึง แสดงสมรรถนะอย่างชัดเจน สามารถพัฒนาเพิ่มเติม เพื่อให้เป็นจุดแข็งต่อไป

ระดับพัฒนา หมายถึง ยังแสดงสมรรถนะไม่ชัดเจน ควรพัฒนาการแสดงสมรรถนะออกมาให้บ่อย และชัดเจนขึ้น

๒.๔.๔ โครงสร้างหลักสูตร

กรมอนามัยในฐานะเป็นกรมวิชาการ (Academic Leader) ของกระทรวงสาธารณสุข ได้ปรับเปลี่ยนบทบาทและยกระดับวิธีการทำงานด้านการส่งเสริมสุขภาพและป้องกันโรค (Prevention & Promotion) เพื่อการเป็นผู้อภิบาลระบบส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อมของประเทศ โดยมุ่งหวังให้ประชาชนไทย มีสุขภาพดี และได้ดำเนินการพัฒนาศักยภาพบุคลากรทุกระดับรองรับการขับเคลื่อนงานตามภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างต่อเนื่อง กรมอนามัยจึงได้กำหนดจัดการอบรมผู้บริหารยุคใหม่ กรมอนามัย (Next Generation Shape Our Future) เพื่อพัฒนาศักยภาพผู้บริหารระดับกลาง (Middle Management Level) ของกรมอนามัย โดยมีกิจกรรมการพัฒนาที่สำคัญ คือ การติดตามผู้บริหารกรมอนามัยในการทำงาน (Job Shadowing) ซึ่งเป็นการเรียนรู้กระบวนการบริหารงานของผู้บริหารแต่ละระดับ ประกอบด้วย อธิบดี รองอธิบดี ผู้อำนวยการหน่วยงานส่วนกลางและส่วนภูมิภาค รูปแบบการเรียนรู้เป็นลักษณะการสอนงานให้คำปรึกษา แนะนำ (Coaching & Mentoring) เรื่อง การตัดสินใจ การบริหารจัดการ บุคลากร งบประมาณ และทรัพยากรของกรมอนามัย โดยเน้นการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน (Individual Performance) ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการ คุณภาพการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ และเสริมสร้างทีมงานผู้บริหารยุคใหม่ของกรมอนามัย

๑) วัตถุประสงค์ของหลักสูตร

พัฒนาศักยภาพผู้บริหารระดับกลาง (Middle Management Level) เพื่อสร้างความต่อเนื่องทางการบริหาร (Successor ทางการบริหาร)

๒) คุณสมบัติผู้เข้ารับการอบรม

ข้าราชการ ประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษหรือระดับเชี่ยวชาญ ที่ได้รับมอบหมายในตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายหรือหัวหน้างานของหน่วยงานในสังกัดกรมอนามัย

๓) ขั้นตอนการพิจารณาคัดเลือกผู้เข้ารับการอบรม

๓.๑) หน่วยงานในสังกัดกรมอนามัย พิจารณาคัดเลือกข้าราชการผู้มีคุณสมบัติตามที่กำหนด หน่วยงานละ ๑ คน สมัครเข้ารับการอบรม (กรณีประสงค์สมัครมากกว่า ๑ คน ให้หน่วยงานต้นสังกัดจัดเรียงลำดับความสำคัญของผู้สมัคร)

๓.๒) กรมอนามัยพิจารณาก่อนกรองคุณสมบัติผู้มีสิทธิ์เข้ารับการอบรม

๔) กิจกรรมภายในหลักสูตร

ลำดับ	กิจกรรม	เป้าหมายของกิจกรรม
๑	การปฐมนิเทศ	- ผู้เข้ารับการอบรมเข้าใจวัตถุประสงค์ และกระบวนการพัฒนา - ผลประเมินสมรรถนะผู้เข้ารับการอบรม (Pre-test) - กรอบการเรียนรู้และแผนการติดตามผู้บริหารกรมอนามัย (Job Shadowing)
๒	การติดตามผู้บริหารกรมอนามัย (Job Shadowing)	- ผู้เข้ารับการอบรม ติดตามผู้บริหาร - เรียนรู้การทำงานของผู้บริหาร
๓	การติดตามประเมินผลผู้เข้ารับการอบรม	- ผู้เข้ารับการอบรมได้รับความรู้และประสบการณ์ด้านการบริหารจากผู้บริหารกรมอนามัย - ผลประเมินสมรรถนะผู้เข้ารับการอบรม (Post-test) - สรุปผลการจัดโครงการและข้อเสนอการพัฒนาหลักสูตร/กรมอนามัย

ตารางที่ ๒.๑ แสดงภาพรวมกิจกรรมในหลักสูตร NeGSOF

๕) ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

๕.๑) ผู้เข้ารับการอบรมได้รับการพัฒนาศักยภาพด้านการบริหาร

๕.๒) กรมอนามัยมีผู้บริหารระดับกลาง (Middle Management Level) ที่มีความพร้อมในการขับเคลื่อนภารกิจของกรมอนามัย

๒.๔.๕ การประเมินผลผู้เข้ารับการอบรม

การอบรมผู้บริหารยุคใหม่ กรมอนามัย (Next Generation Shape Our Future : NeGSOF) ได้กำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลผู้เข้ารับการอบรมตลอดหลักสูตร ซึ่งมีหลักเกณฑ์ในการประเมินผล ดังนี้

๑) การเข้าร่วมกิจกรรม หมายถึง ระยะเวลาเข้าร่วมกิจกรรม โดยนับระยะเวลาจากการลงทะเบียนเข้าร่วมกิจกรรม ทั้งนี้ ผู้ผ่านการอบรมจะต้องเข้าร่วมกิจกรรมตลอดหลักสูตร คิดเป็นร้อยละ ๑๐๐ ของระยะเวลาการฝึกอบรมทั้งหมด ทั้งนี้ การนับระยะเวลาประกอบไปด้วยกิจกรรม ดังนี้

๑.๑) กิจกรรมการปฐมนิเทศผู้เข้ารับการอบรมผู้บริหารยุคใหม่ กรมอนามัย รุ่นที่ ๔

๑.๒) กิจกรรมการติดตามผู้บริหารกรมอนามัย (Job Shadowing)

๑.๓) กิจกรรมการติดตามผลการติดตามผู้บริหารกรมอนามัย (Job Shadowing)

๑.๔) กิจกรรมการติดตามประเมินผลผู้เข้ารับการอบรม

๒) การมีส่วนร่วมระหว่างการฝึกอบรม หมายถึง การให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรมระหว่างการฝึกอบรม

๓) การส่งผลงานตามที่หลักสูตรกำหนด หมายถึง การส่งผลงานเดี่ยว (Individual Project) และการส่งผลงานกลุ่ม (Group Project) ตามระยะเวลาและหลักเกณฑ์ที่กำหนด

๓.๑) ผลงานเดี่ยว หมายถึง Reflection Report และ รายงานฉบับบุคคล

๓.๒) ผลงานกลุ่ม หมายถึง ข้อเสนอเพื่อการพัฒนากกรมอนามัย

๔) การประเมินสมรรถนะ คือ การเข้ารับการประเมิน ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และพฤติกรรมการทำงานของบุคคล โดยใช้วิธีการประเมินเป็น ๒ รูปแบบ ดังนี้

๔.๑) การประเมินตนเอง (Self – Assessment) คือ การประเมินสมรรถนะโดยใช้แบบทดสอบการประเมินตนเอง (Self – Assessment) และแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมในการทำงาน

๔.๒) การประเมินด้วยศูนย์การประเมิน (Assessment Centre Method – ACM) คือ การประเมินโดยใช้กิจกรรมที่ออกแบบมาเพื่อกระตุ้นและเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการประเมินแสดงพฤติกรรมที่สะท้อนสมรรถนะออกมา โดยสมรรถนะแต่ละสมรรถนะจะประเมินจากกิจกรรมอย่างน้อย ๒ กิจกรรม

๒.๕ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๒.๕.๑ งานวิจัยภายในประเทศ

เจษฎาพร เมธิพิทักษ์ธรรม (๒๕๔๑) ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการประเมินผลการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการคอมพิวเตอร์สำหรับภาคเอกชน :การประยุกต์ใช้รูปแบบการประเมินของเคิร์กแพทริก มีวัตถุประสงค์เพื่อ (๑) ศึกษาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับรูปแบบการประเมินผลการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการคอมพิวเตอร์สำหรับภาคเอกชนและ (๒) นำเสนอรูปแบบการประเมินผลการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการคอมพิวเตอร์สำหรับภาคเอกชน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญด้านการประเมินผลการฝึกอบรมคอมพิวเตอร์จำนวน ๒๕ คน ผู้วิจัยพัฒนารูปแบบโดยใช้รูปแบบการประเมินของเคิร์กแพทริกเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้เทคนิคเดลฟาย จำนวน ๓ รอบ เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างและแบบสอบถามแบบประมาณค่า ๕ ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์

ผลการวิจัยพบว่า ๑. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรอบสุดท้ายทำให้ได้ข้อมูลที่เป็นเกณฑ์ จำนวน ๑๕๙ ข้อ จากจำนวน ๓๐๐ ข้อ ๒. รูปแบบการประเมินผลการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ สำหรับภาคเอกชน ประกอบด้วย ๒.๑ ขั้นตอนการประเมินมี ๘ ขั้นตอน ได้แก่ (๑) กำหนดวิธีการประเมินผลการฝึกอบรม (๒) กำหนดรูปแบบการประเมินผลการฝึกอบรม (๓) กำหนดการวิเคราะห์ข้อมูลการประเมินผลการฝึกอบรม (๔) กำหนดผู้ให้ข้อมูลการประเมินผลการฝึกอบรม(๕) กำหนดเกณฑ์ในการประเมินผลการฝึกอบรม (๖) กำหนดสิ่งอำนวยความสะดวกในการประเมินผลการฝึกอบรม (๗) กำหนดระยะเวลาในการประเมินผลการฝึกอบรม และ (๘) กำหนดรายงานการประเมินผลการฝึกอบรม ๒.๒ เกณฑ์การประเมินผลการฝึกอบรม จำแนกตามขั้นตอน ดังนี้ (๑) วิธีการประเมินผล ใช้แบบทดสอบภาคปฏิบัติ และแบบสอบถาม (๒) รูปแบบการประเมินผล ใช้รูปแบบการประเมินของเคิร์ก แพททริกและเพิ่มการประเมินด้านการวางแผน (๓) การวิเคราะห์ข้อมูลการประเมินผล ด้วยสถิติการวัดแนวโน้มเข้าสู่ส่วนกลาง และการวัดการกระจาย (๔) ผู้ให้ข้อมูลการประเมินผล ได้แก่ ผู้เข้ารับการฝึกอบรม หัวหน้างานและวิทยากร (๕) เกณฑ์การตัดสินผลการประเมิน ครอบคลุมด้านการวางแผน ด้านปัจจัยเบื้องต้น ด้านปฏิกิริยา ด้านการเรียนรู้ ประเมินเนื้อหาตามโปรแกรมสำเร็จรูป MS-Office ประเมินการเรียนรู้ ๓ ด้าน คือ ความรู้ ทักษะ ทศนคติ ความสามารถในการใช้โปรแกรมในการปฏิบัติงาน ต้องเพิ่มขึ้น ๖๑-๘๐% ปริมาณงานที่ผลิตด้วยคอมพิวเตอร์ต้องเพิ่มขึ้น ๒๑-๔๐% หรือ ๖๑-๘๐% (๖) สิ่งอำนวยความสะดวกในการประเมิน : เน้นการเตรียมวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นต้องใช้ในการฝึกอบรม (๗) ระยะเวลาการประเมินผล : ประเมิน ๓ ระยะ คือ ก่อน ระหว่างและหลังการฝึกอบรม (๘) การรายงานการประเมินผล : จัดทำเป็นบันทึก หรือเอกสารรายงาน

ชัยญวัก วงศ์บา และคณะ (๒๕๕๕) ทำการศึกษาเรื่อง ประเมินผลการฝึกอบรมตามโครงการ CHAMPION โดยประยุกต์ใช้ แนวทางการประเมินของเคิร์กแพทริก เป็นการศึกษาประสิทธิผลการฝึกอบรม โครงการป้องกันการติดเชื้อเอชไอวี โดยส่งเสริมการบูรณาการและสร้างเครือข่ายการเข้าถึงบริการของกลุ่มเป้าหมายที่เข้าถึงยากหรือโครงการ CHAMPION โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินผลการฝึกอบรม โดยประยุกต์ใช้รูปแบบของเคิร์กแพทริก ๒ ระดับ ได้แก่ ระดับที่ ๑ ประเมินผลปฏิกิริยา และระดับที่ ๒ ประเมินผลการเรียนรู้ กลุ่มเป้าหมายได้แก่ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมโครงการ CHAMPION จำนวน ๓๕ คน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติพรรณนา และสถิติอ้างอิง ได้แก่ Paired t-test และวิเคราะห์เนื้อหาจากคำถามปลายเปิด

ผลการวิจัยพบว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมส่วนใหญ่สังกัดหน่วยงานราชการ เป็นเพศหญิง ระดับการศึกษาสูงสุด จบปริญญาตรี อายุเฉลี่ย ๔๑.๕๓ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ๘.๓๑ การประเมินระดับที่ ๑ พบว่า ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นความพึงพอใจต่อนโยบายหลักสูตรการฝึกอบรม วิทยากร/เทคนิคการฝึกอบรม และปัจจัยเกื้อหนุน อยู่ในระดับมากที่สุด และการประเมินระดับที่ ๒ คะแนนเฉลี่ยก่อนการฝึกอบรม ๑๕.๗๑ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ๒.๕๗ และ คะแนนเฉลี่ยหลังการฝึกอบรม ๒๕.๐๒ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ๑.๗๙ ความแตกต่างของคะแนนก่อนและหลัง การฝึกอบรม (d) เท่ากับ ๙.๓๑ (๙๕% CI: ๘.๑๗ ถึง ๑๐.๔๕) และ ความรู้ความเข้าใจคะแนนเฉลี่ยก่อนและหลัง การฝึกอบรมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ (P-value < ๐.๐๐๑)

พิริย วังทอง (๒๕๕๘) ทำการศึกษาเรื่อง ประสิทธิภาพการฝึกอบรมการสื่อสารอย่างสันติของบุคลากร โรงเรียนเพลินพัฒนา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการประเมินผลการฝึกอบรมการสื่อสารอย่างสันติของบุคลากร โรงเรียนเพลินพัฒนา ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้แบ่งเป็น ๒ กลุ่ม กลุ่มแรก คือ บุคลากรโรงเรียนเพลินพัฒนาที่เข้าอบรมการสื่อสารอย่างสันติ โดยการเลือกแบบเจาะจง (purposive sampling) จำนวน ๓๕ คน กลุ่มที่ ๒ คือ หัวหน้าสายงาน จำนวน ๑๑ คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือแบบสอบถาม มี ๒ ชุด ชุดที่ ๑ เป็นการประเมินตนเองของบุคลากร ชุดที่ ๒ เป็นการประเมินบุคลากรที่เข้ารับการฝึกอบรม โดยหัวหน้าสายงาน โดยประเมินจากปฏิกิริยาของบุคลากร การเรียนรู้ พฤติกรรม และผลลัพธ์ ตามรูปแบบการประเมินของเคิร์กแพทริก

ผลการศึกษาพบว่า ด้านปฏิกิริยา บุคลากรที่เข้ารับการฝึกอบรมมีความพึงพอใจอยู่ในระดับดี มีค่าเฉลี่ยที่ ๓.๗๐ ด้านการเรียนรู้ บุคลากรที่เข้ารับการฝึกอบรมมีทักษะการสื่อสารอย่างสันติและมีเจตคติต่อการสื่อสารอย่างสันติอยู่ในระดับดีโดยบุคลากรมีทักษะการสื่อสารอย่างสันติค่าเฉลี่ย ๑๐.๕๔ และด้านเจตคติ มีค่าเฉลี่ยรวมที่ ๓.๘๗ ด้านพฤติกรรม แบ่งผลการวิจัยตามกลุ่มประชากร แบ่งออกเป็น ๒ กลุ่ม คือ กลุ่มที่ ๑ การประเมินตนเอง พบว่า ด้านพฤติกรรมมีค่าเฉลี่ยที่ ๓.๗๐ อยู่ในระดับดี กลุ่มที่ ๒ การประเมินโดยหัวหน้าสายงานของบุคลากรมีค่าเฉลี่ยที่ ๓.๒๑ อยู่ในระดับพอใช้โดยความแตกต่างนี้มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับความเชื่อมั่น ๙๕% ด้านผลลัพธ์ บุคลากรที่เข้ารับการฝึกอบรมและหัวหน้าสายงาน เห็นว่า มีการใช้สื่อสารอย่างสันติในองค์กรอยู่ในระดับดี โดยแบ่งผลการวิจัยตามกลุ่มประชากรแบ่งออกเป็น ๒ กลุ่ม คือ กลุ่มที่ ๑ บุคลากรที่เข้ารับการฝึกอบรม พบว่า ด้านผลลัพธ์ มีค่าเฉลี่ยที่ ๓.๔๖ กลุ่มที่ ๒ หัวหน้าสายงาน เห็นว่าผลลัพธ์ต่อองค์กร มีค่าเฉลี่ยรวมที่ ๓.๕๗ ดังจะเห็นได้ว่าการฝึกอบรมการสื่อสารอย่างสันติของโรงเรียนเพลินพัฒนา นั้น ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กรที่สำคัญ นั่นคือการสอบถามถึงความต้องการ

กันและกันอยู่เสมอ และในขณะเดียวกันก็ยังยึดหลักการสร้างความเข้าใจ และความสัมพันธ์ก่อนการแก้ไข ปัญหา ถือได้ว่าเป็นก้าวแรกที่สำคัญในการสร้างรูปแบบการสื่อสารที่ดีในองค์กรโดยใช้การสื่อสารอย่างสันติ

ข้อเสนอแนะ คือควรทำแบบสำรวจสถานที่เพื่อให้ผู้เข้าร่วมอบรมพึงพอใจในการฝึกอบรมการสื่อสาร อย่างสันติหรือการฝึกอบรมที่มีเนื้อหาคล้ายคลึงกัน ควรมีการดำเนินนโยบายการสร้างเสริมความสัมพันธ์อันดี ในระดับองค์กร และควรจัดให้มีการประเมินสองทางอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเป็นการทวนย้ำความรู้ความเข้าใจ ให้กับบุคลากร และเป็นการกระตุ้นให้หัวหน้าสายงานเพิ่มความเอาใจใส่พฤติกรรมด้านบวกของบุคลากรมากขึ้น

ปราวีณา กุญแจทอง (๒๕๕๗) ทำการศึกษาเรื่อง การสำรวจการใช้เครื่องมือการพัฒนาบุคลากร โดยมี วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการใช้เครื่องมือการพัฒนาบุคลากรในองค์กรในเขตกรุงเทพมหานคร รวมถึงศึกษาความ แตกต่างของการนำเครื่องมือการพัฒนาบุคลากรในแต่ละประเภทอุตสาหกรรม เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม โดยมีกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ที่ทำงานในฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน ๔๐๐ คน ได้รับแบบสอบถามกลับมาก จำนวน ๓๒๓ ชุด คิดเป็นอัตราการตอบกลับร้อยละ ๘๐.๗๕

ผลการศึกษาพบว่า ๑) การฝึกปฏิบัติจริง (On the Job Training) เป็นเครื่องมือที่องค์กรส่วนมาก นำไปใช้มากที่สุดในปัจจุบัน ตามด้วยการสัมมนา (Seminar) และการสอนงาน (Coaching) เครื่องมือที่องค์กร ส่วนใหญ่ไม่รู้จักรักและไม่มีแผนจะนำมาใช้ ได้แก่ การติดตามแม่แบบ (Job Shadowing) ศูนย์ประเมิน (Assessment Center) และ เกมทางธุรกิจและการจำลองสถานการณ์ (Business Game and Simulations) เครื่องมือการพัฒนาบุคลากรที่หลายองค์กรมีแผนที่จะนำมาใช้ในอนาคตโดยดำเนินการด้วยตนเอง ได้แก่ การบริหารคนเก่ง (Talent Management) แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan) และ การจัดการความรู้ (Knowledge Management) เครื่องมือการพัฒนาบุคลากรที่องค์กรมีแผน จะนำมาใช้ในอนาคตโดยจ้างบริษัทที่ปรึกษาดำเนินการ ได้แก่ หลักสูตรการพัฒนาผู้นำ (Leadership Development Program) การบริหารคนเก่ง (Talent Management) และการให้คำปรึกษา (Consulting) ๒) กลุ่มตัวอย่างให้ข้อมูลว่าการบริหารคนเก่ง (Talent Management) มีประโยชน์ต่อความสำเร็จของธุรกิจ มากที่สุด ส่วนเครื่องมือที่เห็นว่ามีประโยชน์ต่อความสำเร็จของธุรกิจน้อย คือ การฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training) และ เครื่องมือที่เห็นว่ามีประโยชน์ต่อความสำเร็จของธุรกิจ คือ การติดตามแม่แบบ (Job Shadowing) ๓) ประเภทอุตสาหกรรม อายุขององค์กร ขนาดขององค์กรและงบประมาณที่ใช้พัฒนา บุคลากรที่ต่างกัน มีการเลือกใช้เครื่องมือการพัฒนาบุคลากรแตกต่างกันขึ้นกับประเภทของเครื่องมือการพัฒนา บุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

๒.๕.๒ งานวิจัยต่างประเทศ

ชาฮ์รูซ ฟาร์จาด (๒๐๑๒) ทำการศึกษาเรื่อง การประเมินผลประสิทธิผลของหลักสูตรฝึกอบรม ในมหาวิทยาลัย ตามแบบจำลองเคิร์กแพทริก (กรณีศึกษา: มหาวิทยาลัยอิสลามชาร์) โดยที่การประเมินผล ของโปรแกรมการฝึกอบรมใด ๆ มีจุดประสงค์เพื่อศึกษาพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงของพนักงานและ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์กร เมื่อมีการคำนวณในเรื่องของต้นทุนการผลิตและผลประโยชน์ที่เกิดขึ้น ดังนั้น การฝึกอบรมจึงเป็นกระบวนการพัฒนาทักษะนิสัยความรู้และทัศนคติของพนักงานเพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพของพนักงานในตำแหน่งปัจจุบัน รวมถึงการเตรียมพนักงานก้าวสู่ตำแหน่งในอนาคตด้วย สำหรับ งานวิจัยนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อการประเมินประสิทธิผลของหลักสูตรฝึกอบรม ในมหาวิทยาลัยอิสลามชาร์ โดยอาศัยกรอบแนวคิดของเคิร์กแพทริก (Kirkpatrick Model) รูปแบบการศึกษาเป็นแบบประยุกต์และวิธีการ

รวบรวมข้อมูลได้รับการอธิบาย สถิติ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย พนักงานมหาวิทยาลัย หัวหน้างาน และอาจารย์มหาวิทยาลัย โดยใช้เครื่องมือ คือ แบบสอบถาม ใช้สถิติเชิงพรรณนาเพื่อวัดตัวชี้วัดหลักของการประเมินประสิทธิผลของหลักสูตรฝึกอบรม

ผลการศึกษา พบว่าประสิทธิผลของหลักสูตรฝึกอบรมต่ำกว่ามาตรฐาน ข้อมูลที่รวบรวมเกี่ยวกับการประเมินประสิทธิภาพชี้ให้เห็นว่าปฏิริยาการเรียนรู้พฤติกรรมและระดับองค์กรต้องได้รับการปรับปรุง นอกจากนี้ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าการประเมินประสิทธิภาพในเรื่องหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการฝึกอบรมจำเป็นต้องมีการปรับปรุงการออกแบบการฝึกอบรมให้เหมาะสมกับบทบาทของบุคลากรมหาวิทยาลัย และมีการจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอต่อความต้องการในการฝึกอบรม และควรสร้างระบบการพัฒนอย่างต่อเนื่อง

ฟิลด์ซาร์ อีครามิน่า และคณะ (๒๐๑๔) ทำการศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์กระบวนการประเมินการฝึกอบรมโดยใช้กรอบแนวคิดเคิร์กแพทริก ประเมินการฝึกอบรมของ ธนาคารทาบันแกน เนการ่า โดยมีวัตถุประสงค์ในการศึกษา เพื่อศึกษาความสำเร็จในการจัดการฝึกอบรมของธนาคาร ภายใต้กรอบแนวคิดของเคิร์กแพทริก ทั้ง ๔ ระดับ โดยทำการสัมภาษณ์ผู้จัดการฝ่ายการเรียนรู้ และทำการเปรียบเทียบระดับต่าง ๆ ตามกรอบแนวคิดของเคิร์กแพทริก ทั้งนี้ การประเมินการฝึกอบรมจะถูกวิเคราะห์เพื่อดูการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในระดับพฤติกรรมของการประเมิน งานวิจัยนี้จะแสดงผลลัพธ์ของปัญหาระดับพฤติกรรมของการประเมินผลและจะระบุช่องว่างที่เกิดขึ้นระหว่างทฤษฎีและการนำไปใช้ในการออกแบบการประเมินผล การฝึกอบรมปัจจุบันของธนาคาร

ผลการศึกษา พบว่า ๑) ผู้เข้าอบรมไม่ได้เปลี่ยนพฤติกรรมทันทีหลังการฝึกอบรม อาจจะใช้ระยะเวลาการประเมินนานถึง ๖ เดือน ถึงจะเห็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม หรือบางคนที่ผ่านมาการอบรมไม่รู้อาจจะเปลี่ยนแปลงอย่างไร ๒) ค่าใช้จ่ายและเวลาที่ใช้ในการประเมินมากเกินไป ๓) บริษัท ไม่มีทรัพยากรเพียงพอที่จะทำการประเมิน นอกจากนี้ยังพบว่า ปัญหาช่องว่างที่เกิดขึ้นระหว่างการออกแบบทฤษฎีการประเมิน และการประเมินของธนาคาร มีช่องว่างประกอบด้วย ทฤษฎีนำเครื่องมือวัดหลายเครื่องมือมาใช้ในการประเมินแต่ธนาคารใช้เครื่องมือเดียวในการประเมิน และการประเมินผลการอบรมของธนาคารไม่ได้ออกแบบการประเมินทั้งก่อนและหลังการอบรม ทำให้การสะท้อนผลการประเมินไม่บรรลุตามเป้าหมายที่ได้กำหนดเอาไว้

โอเมอร์ โกคาน ยูล์ม (๒๐๑๕) ทำการศึกษาเรื่อง การประเมินผลโปรแกรมด้วยกรอบแนวคิดของเคิร์กแพทริก มีวัตถุประสงค์ระบบและการดำเนินการเกี่ยวกับการประเมินผลของกิจกรรมแต่ละโปรแกรมเพื่อทำการสรุปถึงความจำเป็นที่เกิดขึ้นและข้อจำกัดในการประเมินผล โดยเป็นการรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาเอกสารแล้วทำการวิเคราะห์ผลการศึกษา

ผลการศึกษาพบว่า การประเมินในระดับผลลัพธ์ เป็นการประเมินที่สามารถอ้างอิงผลการศึกษา เพราะการประเมินผลลัพธ์เป็นการประเมินความท้าทายของกิจกรรมว่ามีความสอดคล้องเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานหรือไม่ และถือว่าการประเมินระดับนี้เป็นระดับที่ยุ้งยากและท้าทายเป็นอย่างมาก และนอกจากนี้การประเมิน รูปแบบของการประเมินผล ๔ ระดับของเคิร์กแพทริก เป็นรูปแบบหนึ่งที่ได้รับการยอมรับและนำผลที่ได้จากการประเมินมาใช้ในการอ้างอิงได้เป็นอย่างดี

มูฮัมหมัด อัสมี มัต ยูโซฟ และคณะ (๒๐๑๖) ทำการศึกษาเรื่อง การประเมินผลโปรแกรมการฝึกอบรมครูตามโรงเรียน โดยการศึกษาครั้งนี้ใช้แบบจำลองการประเมินผลเคิร์กแพทริก เพื่อประเมินปฏิกิริยาของโปรแกรมการฝึกอบรมครูในการให้บริการเกี่ยวกับการประเมินตามโรงเรียน และการมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ของครู (ความรู้ทักษะและทัศนคติ) แบบจำลองการประเมินเคิร์กแพทริกทั้ง ๔ ขั้นตอนคือการประเมินระดับปฏิกิริยา ระดับการเรียนรู้ (ความรู้ทักษะและทัศนคติ) ระดับพฤติกรรม และระดับผลลัพธ์ ทั้งนี้ การศึกษาครั้งนี้ มุ่งเน้นทำการประเมินในระดับปฏิกิริยาและระดับการเรียนรู้ (ความรู้ทักษะและทัศนคติ) เป็นการศึกษาเชิงปริมาณ โดยอาศัยเครื่องมือ คือ แบบสอบถาม ทำการสอบถามครูระดับประถมศึกษาจำนวน ๑,๒๐๐ คน ที่เข้ารับการอบรมโครงการ โดยทำการสุ่มตัวอย่างจากรัฐสลังงอร์ ประเทศมาเลเซีย

ผลการศึกษา พบว่า การประเมินระดับปฏิกิริยาที่มีตัวแปรย่อย ๕ ตัวโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง จากการวิเคราะห์การถดถอย ๑) ตัวแปรอิสระ ๓ ตัว (ระดับปฏิกิริยา) มีส่วนร่วมร้อยละ ๒๑.๗ ต่อความแปรปรวนของตัวแปรตาม (ความรู้) ๒) ตัวแปรอิสระ ๓ ตัว (ระดับปฏิกิริยา) มีส่วนร่วมร้อยละ ๑๙.๔ ต่อความแปรปรวนของตัวแปรตาม (ทักษะ) และ ๓) ตัวแปรอิสระ ๓ ตัว (ระดับปฏิกิริยา) มีส่วนร่วมร้อยละ ๑๗.๒๐ สำหรับความแปรปรวนของตัวแปรตาม (ทัศนคติ) การค้นพบเหล่านี้ชี้ให้เห็นว่าโปรแกรมการฝึกอบรมครูของ SBA ควรดำเนินการต่อด้วยการปรับปรุงเชิงกลยุทธ์เพื่อลดความรู้ทักษะและทัศนคติของครูเพื่อปรับปรุงการใช้งานโปรแกรม SBA ให้ดียิ่งขึ้น

บทที่ ๓ วิธีการศึกษา

การวิจัยเรื่อง การประเมินผลสัมฤทธิ์การอบรมหลักสูตรอบรมผู้บริหารยุคใหม่กรมอนามัย รุ่นที่ ๓ – รุ่นที่ ๔ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้เครื่องมือ คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) โดยทำการแบ่งแบบสอบถามเป็น ๒ ชุด คือ ชุดที่ ๑ สำหรับผู้ผ่านการอบรมหลักสูตรอบรมผู้บริหารยุคใหม่ กรมอนามัย รุ่นที่ ๓ – รุ่นที่ ๔ เพื่อประเมินผลหลักสูตรอบรมผู้บริหารยุคใหม่ ตามกรอบแนวคิดของเคิร์กแพทริก ในระดับปฏิกิริยา (Reaction) และระดับผลลัพธ์ (Result) ชุดที่ ๒ สำหรับผู้บริหารหน่วยงานเพื่อนร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชาผู้ ของผู้ผ่านการอบรมหลักสูตรผู้บริหารยุคใหม่กรมอนามัย รุ่นที่ ๓ – รุ่นที่ ๔ โดยทำการประเมินแบบ ๓๖๐ องศา สำหรับการสะท้อนการประเมินสมรรถนะทางการบริหารและสมรรถนะของกรมอนามัย โดยอาศัยตามกรอบแนวคิดของเคิร์กแพทริกในระดับพฤติกรรม (Behavior) โดยกำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษามีวิธีการวิจัย ดังนี้

- ๓.๑ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- ๓.๒ เครื่องมือที่ใช้
- ๓.๓ การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ
- ๓.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูล
- ๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูล

๓.๑ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร สำหรับการศึกษาเรื่อง การประเมินผลสัมฤทธิ์การอบรมหลักสูตรอบรมผู้บริหารยุคใหม่ กรมอนามัย รุ่นที่ ๓ – รุ่นที่ ๔ ประกอบด้วย ดังนี้

- ๓.๑.๑ ผู้ผ่านการอบรมหลักสูตรผู้บริหารยุคใหม่กรมอนามัย รุ่นที่ ๓ – รุ่นที่ ๔ จำนวน ๔๗ คน
- ๓.๑.๒ ผู้บังคับบัญชาผู้ผ่านการอบรมหลักสูตรผู้บริหารยุคใหม่กรมอนามัย รุ่นที่ ๓ – รุ่นที่ ๔ จำนวน ๔๗ คน
- ๓.๑.๓ เพื่อนร่วมงานผู้ผ่านการอบรมหลักสูตรผู้บริหารยุคใหม่กรมอนามัย รุ่นที่ ๓ – รุ่นที่ ๔ จำนวน ๔๗ คน
- ๓.๑.๔ ผู้ได้บังคับบัญชาผู้ผ่านการอบรมหลักสูตรผู้บริหารยุคใหม่กรมอนามัย รุ่นที่ ๓ – รุ่นที่ ๔ จำนวน ๔๗ คน

กลุ่มตัวอย่างและขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยจำนวนประชากรทั้งหมด คือ ๑๘๘ คน ใช้วิธีการคัดเลือกแบบเจาะจง ประกอบด้วย ๑) ผู้ผ่านการอบรม ๒) ผู้บังคับบัญชา ๓) เพื่อนร่วมงาน ๔) ผู้ได้บังคับบัญชาผู้ผ่านการอบรมหลักสูตรผู้บริหารยุคใหม่กรมอนามัย รุ่นที่ ๓ – รุ่นที่ ๔

๓.๒ เครื่องมือที่ใช้

สำหรับการศึกษางานวิจัยเรื่อง การประเมินผลสัมฤทธิ์การอบรมหลักสูตรอบรมผู้บริหารยุคใหม่ กรมอนามัย รุ่นที่ ๓ – รุ่นที่ ๔ เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสอบถาม โดยที่การสร้างเครื่องมือแบบสอบถามเกิดจากการศึกษาจากเอกสาร บทความ หนังสือ วารสารวิชาการ ฐานข้อมูลของหน่วยงานหรือสถาบันที่ได้ดำเนินการเกี่ยวกับการประเมินผลการอบรม ตามกรอบแนวคิดของเคิร์กแพทริก และข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหาร และสมรรถนะกรมอนามัย รวมทั้งพฤติกรรมบ่งชี้ นอกจากนี้ยังทำการศึกษาบนฐานข้อมูล

อิเล็กทรอนิกส์ ทั้งในรูปแบบหนังสือ สำเนาเอกสาร รายงาน และข้อมูลในระบบ internet แล้วทำการวิเคราะห์ข้อมูล และกำหนดขอบข่ายในการสร้างแบบสอบถาม จากกรอบแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้ในการเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับประเด็นของการศึกษา เพื่อนำมาวิเคราะห์และประมวลผล ร่วมกับการศึกษาข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น ๒ ชุดดังนี้

แบบสอบถามชุดที่ ๑ เป็นแบบสอบถามที่ประเมินผลผู้ผ่านการอบรมหลักสูตรอบรมผู้บริหารยุคใหม่ กรมอนามัย รุ่นที่ ๓ – รุ่นที่ ๔ ตามกรอบแนวคิดของเคิร์กแพทริก ในระดับปฏิกิริยา และระดับผลลัพธ์ ประกอบด้วย ๔ ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ ๑ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ ช่วงอายุ ระดับการศึกษา หน่วยงานต้นสังกัด ตำแหน่งงาน ระดับตำแหน่งงาน และรุ่นที่เข้ารับการอบรม

ส่วนที่ ๒ เป็นแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของการประเมินด้านปฏิกิริยา ในประเด็นต่าง ๆ ซึ่ง ประกอบด้วยตัวแบบ (Mentor) ผู้ติดตาม (Mentee) ระยะเวลา การเตรียมความพร้อม กระบวนการการติดตามตัวแบบ (Jon Shadowing) รวมข้อคำถามทั้งหมด ๒๔ ข้อ โดยจะเป็นแบบสอบถามที่มีลักษณะแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) ตามวิธีของ ลีเคิร์ท (Rensis Likert) (Likert, ๑๙๖๗) โดยจะกำหนดระดับความคิดเห็นออกเป็น ๕ ระดับดังนี้

๕	หมายถึง	มีเหมาะสมมากที่สุด
๔	หมายถึง	มีเหมาะสมมาก
๓	หมายถึง	มีเหมาะสมปานกลาง
๒	หมายถึง	มีเหมาะสมน้อย
๑	หมายถึง	มีเหมาะสมน้อยที่สุด

การแปลความหมายโดยใช้เกณฑ์การประเมินผลโดยอิงเกณฑ์หาค่าเฉลี่ย เมื่อทำการวิเคราะห์แปลผล และกำหนดระดับความคิดเห็น ๕ ระดับ โดยมีช่วงความกว้างเท่า ๆ กัน ซึ่งคำนวณโดยใช้สูตรการคำนวณ ดังนี้

$$\begin{aligned}
 \text{ช่วงชั้นคะแนน} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{ระดับการวัด}} \\
 &= \frac{๕ - ๑}{๕} \\
 &= ๐.๘
 \end{aligned}$$

ดังนั้น การแปลผลคะแนนเฉลี่ยของตัวแปรมาตราวัดแบบอันตรภาคหรือแบบช่วง (Interval Scale) มีเกณฑ์ดังนี้

- ๔.๒๑ - ๕.๐๐ ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมด้านการประเมินด้านปฏิกิริยา อยู่ในระดับมากที่สุด
- ๓.๔๑ - ๔.๒๐ ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมด้านการประเมินด้านปฏิกิริยา อยู่ในระดับมาก
- ๒.๖๑ - ๓.๔๐ ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมด้านการประเมินด้านปฏิกิริยา อยู่ในระดับปานกลาง
- ๑.๘๑ - ๒.๖๐ ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมด้านการประเมินด้านปฏิกิริยา อยู่ในระดับน้อย
- ๑.๐๐ - ๑.๘๐ ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมด้านการประเมินด้านปฏิกิริยา อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ส่วนที่ ๓ เป็นแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจของการประเมินด้านผลลัพธ์ รวมข้อคำถามทั้งหมด ๖ ข้อ โดยจะเป็นแบบสอบถาม ที่มีลักษณะแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) ตามวิธีของ ลิเคิร์ท (Rensis Likert) โดยจะกำหนดระดับความคิดเห็นออกเป็น ๕ ระดับดังนี้

๕	หมายถึง	ความพึงพอใจระดับมากที่สุด
๔	หมายถึง	ความพึงพอใจระดับมาก
๓	หมายถึง	ความพึงพอใจระดับปานกลาง
๒	หมายถึง	ความพึงพอใจระดับน้อย
๑	หมายถึง	ความพึงพอใจระดับน้อยที่สุด

การแปลความหมายโดยใช้เกณฑ์การประเมินผลโดยอิงเกณฑ์หาค่าเฉลี่ย เมื่อทำการวิเคราะห์แปลผล และกำหนดระดับความคิดเห็น ๕ ระดับ โดยมีช่วงความกว้างเท่า ๆ กัน ซึ่งคำนวณโดยใช้สูตรการคำนวณ ดังนี้

$$\begin{aligned}\text{ช่วงชั้นคะแนน} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{ระดับการวัด}} \\ &= \frac{๕-๑}{๕} \\ &= ๐.๘\end{aligned}$$

ดังนั้น การแปลผลคะแนนเฉลี่ยของตัวแปรมาตราวัดแบบอันตรภาคหรือแบบช่วง (Interval Scale) มีเกณฑ์ดังนี้

๔.๒๑ - ๕.๐๐	ความพึงพอใจด้านผลลัพธ์ อยู่ในระดับมากที่สุด
๓.๔๑ - ๔.๒๐	ความพึงพอใจด้านผลลัพธ์ อยู่ในระดับมาก
๒.๖๑ - ๓.๔๐	ความพึงพอใจด้านผลลัพธ์ อยู่ในระดับปานกลาง
๑.๘๑ - ๒.๖๐	ความพึงพอใจด้านผลลัพธ์ อยู่ในระดับน้อย
๑.๐๐ - ๑.๘๐	ความพึงพอใจด้านผลลัพธ์ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ส่วนที่ ๔ เป็นคำถามปลายเปิด เพื่อแสดงข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรอบรม ผู้บริหารยุคใหม่กรมอนามัย

แบบสอบถามชุดที่ ๒ เป็นแบบสอบถามเพื่อประเมินสมรรถนะของผู้ผ่านการอบรมหลักสูตรอบรม ผู้บริหารยุคใหม่ กรมอนามัย รุ่นที่ ๓ - รุ่นที่ ๔ โดยทำการประเมินสมรรถนะหลังสิ้นสุดการอบรม ประกอบด้วย สมรรถนะทางการบริหารและสมรรถนะของกรมอนามัย ประกอบด้วย ๒ ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย ชื่อของผู้ที่ท่านประเมิน ตำแหน่งงาน หน่วยงาน การเข้ารับการอบรมหลักสูตรอบรมผู้บริหารยุคใหม่กรมอนามัย (NeGSOF) รุ่นที่ และความเกี่ยวข้องกับผู้ที่ท่านประเมิน ประกอบด้วย ๑) ผู้บังคับบัญชา ๒) เพื่อนร่วมงาน ๓) ผู้ใต้บังคับบัญชา

ส่วนที่ ๒ การแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการประเมินสมรรถนะ โดยให้ผู้ประเมินพิจารณาว่าผู้ที่ท่านประเมิน มีคุณลักษณะหรือมีพฤติกรรมมากน้อยเพียงใดในปัจจุบัน ตามสมรรถนะทางการบริหาร ประกอบด้วย สถานะผู้นำ วิสัยทัศน์ ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน การควบคุมตนเอง การสอนงานและมอบหมายงาน การตัดสินใจ และสมรรถนะของกรมอนามัย ประกอบด้วย การประเมิน การบริหารจัดการ การคิดเชิงกลยุทธ์ รวมข้อคำถามทั้งหมด ๔๙ ข้อ โดยจะเป็นแบบสอบถาม ที่มีลักษณะแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) ตามวิธีของ ลิเคิร์ท (Rensis Likert) โดยจะกำหนดระดับความคิดเห็นออกเป็น ๕ ระดับดังนี้

๕	หมายถึง	มีความคิดเห็นมากที่สุด
๔	หมายถึง	มีความคิดเห็นมาก
๓	หมายถึง	มีความคิดเห็นปานกลาง
๒	หมายถึง	มีความคิดเห็นน้อย
๑	หมายถึง	มีความคิดเห็นน้อยที่สุด

การแปลความหมายโดยใช้เกณฑ์การประเมินผลโดยอิงเกณฑ์หาค่าเฉลี่ย เมื่อทำการวิเคราะห์แปลผล และกำหนดระดับความคิดเห็น ๕ ระดับ โดยมีช่วงความกว้างเท่า ๆ กัน ซึ่งคำนวณโดยใช้สูตรการคำนวณ ดังนี้

$$\begin{aligned}
 \text{ช่วงชั้นคะแนน} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{ระดับการวัด}} \\
 &= \frac{๕-๑}{๕} \\
 &= ๐.๘
 \end{aligned}$$

ดังนั้น การแปลผลคะแนนเฉลี่ยของตัวแปรมาตราวัดแบบอันตรภาคหรือแบบช่วง (Interval Scale) มีเกณฑ์ดังนี้

- ๔.๒๑ - ๕.๐๐ ความคิดเห็นด้านพฤติกรรมตามสมรรถนะ อยู่ในระดับมากที่สุด
- ๓.๔๑ - ๔.๒๐ ความคิดเห็นด้านพฤติกรรมตามสมรรถนะ อยู่ในระดับมาก
- ๒.๖๑ - ๓.๔๐ ความคิดเห็นด้านพฤติกรรมตามสมรรถนะ อยู่ในระดับปานกลาง
- ๑.๘๑ - ๒.๖๐ ความคิดเห็นด้านพฤติกรรมตามสมรรถนะ อยู่ในระดับน้อย
- ๑.๐๐ - ๑.๘๐ ความคิดเห็นด้านพฤติกรรมตามสมรรถนะ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

๓.๓ การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณของการศึกษาเรื่อง การประเมินผลสัมฤทธิ์ การอบรมหลักสูตรอบรมผู้บริหารยุคใหม่กรมอนามัย รุ่นที่ ๓ - รุ่นที่ ๔ มีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

๓.๓.๑ นำเสนอร่างแบบสอบถามต่อที่ปรึกษา เพื่อตรวจสอบแก้ไขด้านสำนวนภาษา และความครอบคลุมของเนื้อหา

๓.๓.๒ เสนอแบบสอบถามต่อผู้เชี่ยวชาญ จำนวน ๓ ท่าน ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือด้านความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (content validity) และโครงสร้าง โดยกำหนดค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับความมุ่งหมายของการวิจัย (index of item object congruence หรือ IOC) (สุวรรีย์ ศิริโกตาภิรมย์, ๒๕๕๖)

การหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหา (IOC)

- +๑ เมื่อแน่ใจว่าคำถามมีความเหมาะสม
- ๐ เมื่อไม่แน่ใจว่าคำถามมีความเหมาะสมหรือไม่
- ๑ เมื่อแน่ใจว่าคำถามไม่มีความเหมาะสม

แล้วนำมาแทนค่าในสูตร

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

IOC	แทน	ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหา
$\sum R$	แทน	ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในเนื้อหาทั้งหมด
N	แทน	จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

ถ้าดัชนี IOC คำนวณได้มากกว่าหรือเท่ากับ ๐.๕ ข้อคำถามนั้นเป็นตัวแทนลักษณะเฉพาะกลุ่มพฤติกรรมนั้น ถ้าข้อคำถามใดมีค่าดัชนีต่ำกว่า ๐.๕ ข้อคำถามนั้นถูกตัดออกไปหรือต้องปรับปรุงใหม่

๓.๓.๓ นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้ว ไปทดลองใช้ (try out) กับผ่านการอบรมหลักสูตรอบรมผู้บริหารยุคใหม่กรมอนามัย จำนวน ๒๐ ชุด โดยแบ่งตามความเหมาะสมนำผลการทดลองใช้ มาหาค่าความเชื่อมั่น (reliability) ของแบบสอบถามโดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) (Cronbach, Lee Joseph, ๑๙๗๑)

การหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability) โดยหาค่าสัมประสิทธิ์ แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left\{ 1 - \frac{\sum s_i^2}{s_t^2} \right\}$$

เมื่อ	α	แทน	สัมประสิทธิ์ของความเชื่อ
	n	แทน	จำนวนข้อของเครื่องมือวัด
	s_i^2	แทน	คะแนนความแปรปรวนแต่ละข้อ
	s_t^2	แทน	คะแนนความแปรปรวนของเครื่องมือทั้งฉบับ

๓.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล สำหรับการศึกษาเรื่อง การประเมินผลสัมฤทธิ์การอบรมหลักสูตร อบรมผู้บริหารยุคใหม่กรมอนามัย รุ่นที่ ๓ – รุ่นที่ ๔ ตามเครื่องมือ คือแบบสอบถาม ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูล จากการสำรวจ โดยทำการแจกแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

- ๓.๔.๑ ผู้ผ่านการอบรมหลักสูตรผู้บริหารยุคใหม่กรมอนามัย รุ่นที่ ๓ – รุ่นที่ ๔ จำนวน ๔๗ คน
- ๓.๔.๒ ผู้บังคับบัญชาของผู้ผ่านการอบรมหลักสูตรผู้บริหารยุคใหม่กรมอนามัย รุ่นที่ ๓ – รุ่นที่ ๔ จำนวน ๔๗ คน
- ๓.๔.๓ เพื่อนร่วมงานผู้ผ่านการอบรมหลักสูตรผู้บริหารยุคใหม่กรมอนามัย รุ่นที่ ๓ – รุ่นที่ ๔ จำนวน ๔๗ คน
- ๓.๔.๔ ผู้ใต้บังคับบัญชาผู้ผ่านการอบรมหลักสูตรผู้บริหารยุคใหม่กรมอนามัย รุ่นที่ ๓ – รุ่นที่ ๔ จำนวน ๔๗ คน

๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ โดยนำข้อมูลจากแบบสอบถามผ่านการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้คอมพิวเตอร์ โปรแกรมสำเร็จรูป เพื่อดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลสถิติดังนี้

๓.๕.๑ การทดสอบค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา ใช้การทดสอบหาค่าสัมประสิทธิ์ ระดับความเชื่อมั่น (Reliability Coefficient)

๓.๕.๒ สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) โดยทำการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพ ส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ที่มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ ใช้วิธีการหาค่าความถี่ (Frequency) แล้วสรุปเป็นค่าร้อยละ (Percentage) และวิเคราะห์ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ใช้วิธีการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

๓.๕.๓ สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistic) เพื่อวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความคิดเห็น ระหว่างกลุ่ม โดยค่าสถิติที่ใช้คือ t-test สำหรับค่าเฉลี่ยระหว่างกลุ่มเป็น ๒ กลุ่ม และ F-test สำหรับค่าเฉลี่ย ระหว่างกลุ่มมากกว่า ๒ กลุ่ม และการวิเคราะห์ความแปรปรวน (One – Way ANOVA)

บทที่ ๔ ผลการศึกษา

การประเมินผลสัมฤทธิ์การอบรมหลักสูตรอบรมผู้บริหารยุคใหม่กรมอนามัย รุ่นที่ ๓ – รุ่นที่ ๔ ผู้วิจัยมุ่งเน้นศึกษาการประเมินผลการอบรมหลักสูตรตามกรอบแนวคิดของเคิร์กแพทริก ในระดับปฏิกิริยา (Reaction) ระดับพฤติกรรม (Behavior) และระดับผลลัพธ์ (Result) และทำการประเมินแบบ ๓๖๐ องศา สำหรับการสะท้อนการประเมินสมรรถนะทางการบริหารและสมรรถนะของกรมอนามัย ดังนั้น ผู้วิจัยจะนำเสนอผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

๔.๑ เพื่อประเมินกระบวนการติดตามตัวแบบ (Job Shadowing) ภายใต้กิจกรรมของหลักสูตรอบรมผู้บริหารยุคใหม่กรมอนามัย รุ่นที่ ๓ – รุ่นที่ ๔

๔.๒ เพื่อเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้ผ่านการอบรมที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ที่ได้จากการอบรมหลักสูตรอบรมผู้บริหารยุคใหม่กรมอนามัย รุ่นที่ ๓ – รุ่นที่ ๔

๔.๓ เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของสมรรถนะทางการบริหาร และสมรรถนะของกรมอนามัยของผู้ผ่านการอบรมหลักสูตรอบรมผู้บริหารยุคใหม่กรมอนามัย รุ่นที่ ๓ – รุ่นที่ ๔ ภายหลังสิ้นสุดการอบรม

๔.๑ การประเมินผลการอบรมหลักสูตรอบรมผู้บริหารยุคใหม่กรมอนามัย รุ่นที่ ๓ – รุ่นที่ ๔

การศึกษากการประเมินผลการอบรมหลักสูตรอบรมผู้บริหารยุคใหม่กรมอนามัย รุ่นที่ ๓ – รุ่นที่ ๔ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้เครื่องมือ คือ แบบสอบถาม ทำการสอบถามไปยังผู้ผ่านการอบรม จำนวนทั้งสิ้น ๔๗ คน และได้การตอบกลับมาจำนวน ๔๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๘๕.๑๐ สามารถอธิบายรายละเอียดข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ตามตารางที่ ๔.๑ ดังนี้

ตารางที่ ๔.๑ จำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

(N = ๔๐)		
ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	๔	๑๐.๐๐
หญิง	๓๖	๙๐.๐๐
รวม	๔๐	๑๐๐.๐๐
ช่วงอายุ		
๔๐ - ๔๔ ปี	๘	๒๐.๐๐
๔๕ - ๕๐ ปี	๙	๒๒.๕๐
๕๑ - ๕๔ ปี	๑๑	๒๗.๕๐
ตั้งแต่ ๕๕ ปีขึ้นไป	๑๒	๓๐.๐๐
รวม	๔๐	๑๐๐.๐๐

ตารางที่ ๔.๑ จำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (ต่อ)

(N = ๔๐)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรี	๑๔	๓๕.๐๐
ปริญญาโท	๒๕	๖๒.๕๐
ปริญญาเอก	๑	๒.๕๐
รวม	๔๐	๑๐๐.๐๐
หน่วยงานต้นสังกัด		
ส่วนกลาง	๒๓	๕๗.๕๐
ส่วนภูมิภาค	๑๗	๔๒.๕๐
รวม	๔๐	๑๐๐.๐๐
ตำแหน่งงาน		
นักวิชาการสาธารณสุข	๒๑	๕๒.๕๐
ทันตแพทย์	๔	๑๐.๐๐
นายแพทย์	๓	๗.๕๐
นักวิเคราะห์นโยบายและแผน	๓	๗.๕๐
นักจัดการงานทั่วไป	๒	๕.๐๐
นักทรัพยากรบุคคล	๒	๕.๐๐
นักโภชนาการ	๒	๕.๐๐
นิติกร	๑	๒.๕๐
พยาบาล	๑	๒.๕๐
นักวิชาการตรวจสอบภายใน	๑	๒.๕๐
รวม	๔๐	๑๐๐.๐๐
ระดับตำแหน่งงาน		
ระดับชำนาญการ	๘	๒๐.๐๐
ระดับชำนาญการพิเศษ	๒๖	๖๕.๐๐
ระดับเชี่ยวชาญ	๖	๑๕.๐๐
รวม	๔๐	๑๐๐.๐๐
รุ่นที่เข้ารับการอบรม		
รุ่นที่ ๓	๒๖	๖๕.๐๐
รุ่นที่ ๔	๑๔	๓๕.๐๐
รวม	๔๐	๑๐๐.๐๐

จากตารางที่ ๔.๑ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ ๙๐.๐๐ ส่วนใหญ่ มีช่วงอายุตั้งแต่ ๕๕ ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ ๓๐.๐๐ ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ ๖๒.๕๐ สังกัดหน่วยงานส่วนกลาง คิดเป็นร้อยละ ๕๗.๕๐ ตำแหน่งงานส่วนใหญ่ คือ นักวิชาการสาธารณสุข คิดเป็นร้อยละ ๕๒.๕๐ อยู่ในระดับชำนาญการพิเศษ คิดเป็นร้อยละ ๖๕.๐๐ และส่วนใหญ่เข้ารับการอบรมรุ่นที่ ๓ คิดเป็นร้อยละ ๖๕.๐๐

๔.๑.๑ ผลการศึกษาประเมินกระบวนการติดตามตัวแบบ (Job Shadowing) ภายใต้กิจกรรมของ หลักสูตรอบรมบริหารยุคใหม่กรมอนามัย รุ่นที่ ๓ – รุ่นที่ ๔ ระดับปฏิบัติการ

การประเมินผลการอบรมหลักสูตรอบรมผู้บริหารยุคใหม่กรมอนามัย รุ่นที่ ๓ – รุ่นที่ ๔ ระดับปฏิบัติการตามกรอบแนวคิดของเคิร์กแพทริก เป็นการประเมินความเหมาะสม เกี่ยวกับตัวแบบ (Mentor) ผู้ติดตาม (Mentee) ระยะเวลา การเตรียมความพร้อม กระบวนการติดตามตัวแบบ (Shob Shadowing) สามารถอธิบายได้ดังนี้

ตารางที่ ๔.๒ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสม ในการประเมินระดับปฏิบัติการ ของหลักสูตรอบรมผู้บริหารยุคใหม่กรมอนามัย รุ่นที่ ๓ – รุ่นที่ ๔

การประเมินระดับปฏิบัติการ	ระดับความเหมาะสม		
	ค่าเฉลี่ย $\bar{x}$	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	แปลผล
ตัวแบบ (Mentor)			
๑. การคัดเลือกตัวแบบ (Mentor) ประกอบด้วยผู้บริหาร กรมอนามัย คือ อธิบดี รองอธิบดี ผู้อำนวยการสังกัด ส่วนกลาง ผู้อำนวยการสังกัดส่วนภูมิภาค	๔.๕๒	๐.๗๑	มากที่สุด
๒. ตัวแบบ (Mentor) มีความสามารถสำหรับถ่ายทอด ความรู้เฉพาะตัว (Tacit Knowledge) ต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม	๔.๑๐	๐.๗๗	มาก
๓. ตัวแบบ (Mentor) เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น หรือร่วมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิด จากกระบวนการติดตาม	๔.๓๒	๐.๗๒	มากที่สุด
๔. ตัวแบบ (Mentor) เป็นตัวแบบที่ดีต่อการเป็นผู้นำ	๔.๒๗	๐.๖๔	มากที่สุด
๕. ตัวแบบ (Mentor) มีความสามารถในการสอนงาน และมอบหมายงาน	๔.๑๒	๐.๗๕	มาก
๖. ตัวแบบ (Mentor) มีความสามารถในการประเมิน สถานการณ์หรือประเมินผล ได้เป็นอย่างดี	๔.๓๒	๐.๖๙	มากที่สุด
ความเหมาะสมรวม	๔.๒๗	๐.๖๑	มากที่สุด

ตารางที่ ๔.๒ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสม ในการประเมินระดับปฏิกิริยา
ของหลักสูตรอบรมผู้บริหารยุคใหม่กรมอนามัย รุ่นที่ ๓ – รุ่นที่ ๔ (ต่อ)

การประเมินระดับปฏิกิริยา	ระดับความเหมาะสม		
	ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	แปลผล
ผู้ติดตาม (Mentee)			
๑. คุณสมบัติของผู้ติดตาม (Mentee) คือ ข้าราชการ ในระดับชำนาญการ ระดับชำนาญการพิเศษ ระดับเชี่ยวชาญ ที่ได้รับมอบหมายในตำแหน่งหัวหน้างานหรือหัวหน้าฝ่าย	๔.๓๒	๐.๖๙	มากที่สุด
๒. ผู้ติดตาม (Mentee) สังกัดหน่วยงานทั้งส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค	๔.๔๕	๐.๕๙	มากที่สุด
๓. ผู้ติดตาม (Mentee) ต้องเป็นผู้ผ่านการอบรมหลักสูตร Our Skills Our Future (OSOF)	๓.๓๕	๑.๐๗	น้อย
๔. ผู้ติดตาม (Mentee) ต้องเป็นกำลังคนคุณภาพ กรมอนามัย (HiPPS, New Wave, นักเรียนทุน)	๓.๔๒	๑.๐๕	มาก
ความเหมาะสมรวม	๓.๘๘	๐.๕๘	มาก
ระยะเวลา			
๑. ระยะเวลาการติดตาม ผู้ติดตาม (Mentor) แต่ละครั้ง จำนวน ๒ วัน	๓.๗๗	๑.๑๒	มาก
๒. จำนวนครั้งที่ทั้งหมดที่ติดตามตัวแบบ (Mentor) จำนวน ๔ – ๕ ครั้ง	๔.๐๕	๐.๙๓	มาก
ความเหมาะสมรวม	๓.๙๑	๐.๘๘	มาก
การเตรียมความพร้อม			
๑. มีการจัดสรรเวลาให้อ่านนวยก่อนการเข้าร่วมอบรม	๓.๙๕	๐.๙๕	มาก
๒. มีการบริหารจัดการงาน หรือมอบหมายงานให้ผู้อื่น ก่อนเข้ารับการอบรม	๔.๐๒	๐.๘๖	มาก
๓. ทำการเตรียมตัวศึกษาข้อมูลเบื้องต้นของตัวแบบ (Mentor) ก่อนที่ท่านจะติดตาม	๓.๗๕	๐.๗๔	มาก
๔. มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการติดตาม (Job Shadowing)	๓.๙๒	๐.๙๔	มาก
๕. มีแผนการติดตามที่ชัดเจนก่อนที่จะเริ่มกระบวนการ ติดตาม	๔.๐๐	๐.๗๕	มาก
๖. ระหว่างที่กำลังติดตาม สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ระหว่างการติดตามได้	๔.๐๕	๐.๗๑	มาก

ตารางที่ ๔.๒ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสม ในการประเมินระดับปฏิบัติการ
ของหลักสูตรอบรมผู้บริหารยุคใหม่กรมอนามัย รุ่นที่ ๓ – รุ่นที่ ๔ (ต่อ)

การประเมินระดับปฏิบัติการ	ระดับความเหมาะสม		
	ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	แปลผล
การเตรียมความพร้อม (ต่อ)			
๗. ร่วมแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสถานการณ์ต่าง ๆ ในระหว่างกำลังติดตามผู้ติดตาม (Mentor) ทุกครั้งเมื่อมีโอกาสได้แสดงความคิดเห็น	๔.๐๗	๐.๖๙	มาก
๘. หลังจากสิ้นสุดกระบวนการติดตามในแต่ละครั้ง สามารถสรุปประเด็น หรือ สารสำคัญที่ได้จากการติดตามนั้น	๓.๙๒	๐.๖๑	มาก
ความเหมาะสมรวม	๓.๙๖	๐.๕๘	มาก
กระบวนการติดตามตัวแบบ (Job Shadowing)			
๑. มีการปฐมนิเทศให้ผู้เข้ารับการอบรมเข้าใจวัตถุประสงค์ของหลักสูตร โดยวิทยากรประจำหลักสูตร	๔.๒๐	๐.๗๕	มาก
๒. มีการสร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการติดตาม (Job Shadowing) โดยการบรรยายจากวิทยากร	๓.๙๗	๐.๘๐	มาก
๓. มีการกำหนดขั้นตอน กระบวนการ หรือแผนการติดตามผู้ติดตาม (Mentor) ที่ชัดเจน	๓.๙๕	๐.๘๑	มาก
๔. มีการเตรียมความพร้อมด้วยการเสริมสร้างทักษะทางด้านภาษาอังกฤษ	๓.๒๐	๑.๑๓	ปานกลาง
๕. มีการติดตามผลระหว่างที่ติดตามตัวแบบ (Mentor) เพื่อสะท้อนประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างกระบวนการติดตาม (Job Shadowing)	๓.๗๗	๐.๗๓	มาก
๖. มีการประเมินสมรรถนะทางการบริหารของผู้เข้ารับการอบรมด้วยวิธีการประเมินตนเอง (Self Assessment) และการประเมินแบบศูนย์การประเมิน (Assessment Centre Method : ACM)	๔.๒๐	๐.๗๒	มาก
๗. มีการกำหนดเกณฑ์การผ่านการอบรมที่ชัดเจน (การเข้าร่วมกิจกรรมร้อยละ ๑๐๐ การมีส่วนร่วมระหว่างการอบรม และการส่งผลงานตามที่หลักสูตรกำหนด)	๔.๑๕	๔.๑๕	มาก
ความเหมาะสมรวม	๓.๙๒	๐.๕๙	มาก
ความเหมาะสมภาพรวม	๓.๙๙	๐.๕๒	มาก

จากตารางที่ ๔.๒ พบว่า ภาพรวมของการประเมินความเหมาะสมของกระบวนการติดตามตัวแบบ (Job Shadowing) ภายใต้กิจกรรมของหลักสูตรอบรมบริหารยุคใหม่กรมอนามัย รุ่นที่ ๓ - รุ่นที่ ๔ ระดับปฏิบัติการอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๙๙ เมื่อพิจารณาในแต่ละประเด็นเกี่ยวกับการประเมินระดับปฏิบัติการ สามารถอธิบายได้ดังนี้

ตัวแบบ (Mentor)

ระดับความเหมาะสมเกี่ยวกับตัวแบบ (Mentor) ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๒๗ เมื่อพิจารณาแต่ละประเด็นเกี่ยวกับตัวแบบ (Mentor) พบว่า การคัดเลือกตัวแบบ (Mentor) ประกอบด้วยผู้บริหารกรมอนามัย คือ อธิบดี รองอธิบดี ผู้อำนวยการสังกัดส่วนกลาง ผู้อำนวยการสังกัดส่วนภูมิภาค มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ๔.๕๒ และ ตัวแบบ (Mentor) มีความสามารถสำหรับถ่ายทอดความรู้เฉพาะตัว (Tacit Knowledge) ต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ๔.๑๐

ผู้ติดตาม (Mentee)

ระดับความเหมาะสมเกี่ยวกับผู้ติดตาม (Mentee) ภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๘๘ เมื่อพิจารณาแต่ละประเด็นเกี่ยวกับผู้ติดตาม (Mentee) พบว่า ผู้ติดตาม (Mentee) สังกัดหน่วยงานทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ๔.๔๕ และ ผู้ติดตาม (Mentee) ต้องเป็นผู้ผ่านการอบรมหลักสูตร Our Skills Our Future (OSOF) มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ๓.๓๕

ระยะเวลา

ระดับความเหมาะสมเกี่ยวกับระยะเวลา พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๙๑ เมื่อพิจารณาแต่ละประเด็นเกี่ยวกับระยะเวลา พบว่า จำนวนครั้งทั้งหมดที่ติดตามตัวแบบ (Mentor) จำนวน ๔ - ๕ ครั้ง มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ๔.๐๕ และระยะเวลาการติดตาม ผู้ติดตาม (Mentor) แต่ละครั้ง จำนวน ๒ วัน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ๓.๗๗

การเตรียมความพร้อม

ระดับความเหมาะสมเกี่ยวกับการเตรียมความพร้อม พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๙๖ เมื่อพิจารณาแต่ละประเด็นเกี่ยวกับการเตรียมความพร้อม พบว่า การร่วมแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสถานการณ์ต่าง ๆ ในระหว่างกำลังติดตามผู้ติดตาม (Mentor) ทุกครั้งเมื่อมีโอกาสได้แสดงความคิดเห็น มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ๔.๐๗ และการเตรียมตัวศึกษาข้อมูลเบื้องต้นของผู้ติดตาม (Mentor) ก่อนที่จะติดตาม มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ๓.๗๕

กระบวนการติดตามตัวแบบ (Job Shadowing)

ระดับความเหมาะสมเกี่ยวกับกระบวนการติดตามตัวแบบ (Job Shadowing) พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๙๒ เมื่อพิจารณาแต่ละประเด็นเกี่ยวกับกระบวนการติดตามตัวแบบ พบว่า การปฐมนิเทศให้ผู้เข้ารับการอบรมเข้าใจวัตถุประสงค์ของหลักสูตร โดยวิทยากรประจำหลักสูตร และมีการประเมินสมรรถนะทางการบริหารของผู้เข้ารับการอบรม ด้วยวิธีการประเมินตนเอง (Self Assessment) และการประเมินแบบศูนย์การประเมิน (Assessment Centre Method : ACM) มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ๔.๒๐ และ การเตรียมความพร้อมด้วยการเสริมสร้างทักษะทางด้านภาษาอังกฤษ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ๓.๒๐

๔.๑.๒ ผลการศึกษาการประเมินผลการอบรมหลักสูตรอบรมผู้บริหารยุคใหม่ กรมอนามัย รุ่นที่ ๓ - รุ่นที่ ๔ ระดับผลลัพธ์

การประเมินผลการอบรมหลักสูตรอบรมผู้บริหารยุคใหม่ กรมอนามัย รุ่นที่ ๓ - รุ่นที่ ๔ เป็นการประเมินความพึงพอใจจากผู้ผ่านการอบรม ในระดับผลลัพธ์ หรือประโยชน์ที่เกิดขึ้นต่อหน่วยงาน สามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

ตารางที่ ๔.๓ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจในการประเมินระดับผลลัพธ์ของ หลักสูตรอบรมผู้บริหารยุคใหม่ กรมอนามัย รุ่นที่ ๓ - รุ่นที่ ๔

การประเมินระดับผลลัพธ์	ระดับความพึงพอใจ		
	ค่าเฉลี่ย $\bar{x}$	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	แปลผล
การประเมินผลลัพธ์			
๑. สามารถนำสิ่งที่ได้จากการะบวนการติดตาม (Job Shadowing) ผู้บริหารมาใช้ในการปฏิบัติงานของภายใต้ความรับผิดชอบ	๓.๙๐	๐.๗๔	มาก
๒. สามารถนำสิ่งที่ได้จากการะบวนการติดตาม (Job Shadowing) ผู้บริหารมาใช้ในการปฏิบัติงานของภายในหน่วยงาน	๓.๙๐	๐.๗๔	มาก
๓. สามารถนำสิ่งที่ได้จากการะบวนการติดตาม (Job Shadowing) ผู้บริหาร ไปถ่ายทอดต่อให้บุคคลอื่นได้	๓.๖๐	๐.๙๐	มาก
๔. มีความพร้อมในการเป็นผู้บริหาร ภายใต้สังกัดกรมอนามัย	๓.๙๕	๐.๖๓	มาก
๕. มีความละเอียดรอบคอบในการทำงานมากขึ้น	๔.๒๒	๐.๖๙	มากที่สุด
๖. มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า	๔.๑๒	๐.๖๔	มาก
ความพึงพอใจรวม	๓.๙๕	๐.๖๒	มาก

จากตารางที่ ๔.๓ พบว่า ภาพรวมของการประเมินความพึงพอใจผลการอบรมหลักสูตรอบรมผู้บริหารยุคใหม่ กรมอนามัย รุ่นที่ ๓ - รุ่นที่ ๔ ระดับผลลัพธ์ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๙๕ เมื่อพิจารณาในแต่ละประเด็นเกี่ยวกับการประเมินระดับผลลัพธ์ พบว่า ผู้ผ่านการอบรม มองว่าผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการอบรม ทำให้ผู้ผ่านการอบรมมีความละเอียดรอบคอบในการทำงานมากขึ้น มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ๔.๒๒ และผู้ผ่านการอบรม มองว่าผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการอบรม ทำให้ผู้ผ่านการอบรม สามารถนำสิ่งที่ได้จากการะบวนการติดตาม (Job Shadowing) ผู้บริหาร ไปถ่ายทอดต่อให้บุคคลอื่นได้ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ๓.๖๐

๔.๑.๓ ผลการศึกษาการประเมินสมรรถนะทางการบริหารและสมรรถนะของกรมอนามัย แบบ ๓๖๐ องศา ภายหลังการสิ้นสุดการอบรม

การประเมินผลสมรรถนะของผู้ผ่านการอบรม แบบ ๓๖๐ องศา ตามสมรรถนะทางการบริหาร และสมรรถนะของกรมอนามัย โดยให้ผู้ทำการประเมินแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะหรือพฤติกรรมของผู้ผ่านการอบรม ภายหลังการสิ้นสุดการอบรม และกลับไปปฏิบัติงานที่หน่วยงานต้นสังกัด โดยผู้ที่ทำหน้าที่ในการประเมิน ประกอบด้วย ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งผลการศึกษาสามารถอธิบายได้ ดังนี้

๔.๑.๓.๑ การประเมินโดยผู้บังคับบัญชา

ผู้บังคับบัญชาที่ทำหน้าที่ในการประเมินสมรรถนะของผู้ผ่านการอบรม คือ ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป ๑ ระดับของผู้ผ่านการอบรม ทำการประเมินผ่านแบบสอบถาม มีผู้บังคับบัญชาตอบแบบสอบถามจำนวน ๓๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๗๖.๕๙ จากจำนวนทั้งหมด ๔๗ คน ผลการศึกษาปรากฏตามตารางที่ ๔.๔

ตารางที่ ๔.๔ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินสมรรถนะทางการบริหาร และสมรรถนะของกรมอนามัย แบบ ๓๖๐ องศา ของผู้ผ่านการอบรม หลักสูตรอบรมผู้บริหารยุคใหม่กรมอนามัย รุ่นที่ ๓ – รุ่นที่ ๔ โดยผู้บังคับบัญชา

การประเมินสมรรถนะ	ระดับความคิดเห็น		
	ค่าเฉลี่ย $\bar{x}$	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	แปลผล
สภาวะผู้นำ			
๑. กำหนดเป้าหมาย ทิศทางที่ชัดเจน จัดกลุ่มงาน และเลือกคนให้เหมาะสมกับงาน หรือกำหนดวิธีการที่จะทำให้กลุ่มทำงานได้อย่างบรรลุผลสำเร็จ	๔.๑๖	๐.๖๙	มาก
๒. สร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานด้วยการชื่นชมผู้ที่ปฏิบัติงานได้ดี เอาใจใส่ชีวิตความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา	๔.๐๕	๐.๗๑	มาก
๓. ปฏิบัติต่อสมาชิกในทีมด้วยความยุติธรรม ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง ประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยความเป็นธรรม	๔.๒๗	๐.๗๔	มากที่สุด
๔. ให้คำปรึกษาและช่วยเหลือทีมงานอย่างเต็มที่ และเต็มใจร่วมฝ่าฟันอุปสรรค ปัญหาต่าง ๆ ของทีมงาน จนบรรลุเป้าหมาย	๔.๓๐	๐.๗๐	มากที่สุด
๕. จัดหาบุคลากร ทรัพยากร หรือข้อมูลที่สำคัญอย่างเพียงพอมาให้ทีมงาน เพื่อให้ทีมงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่นและบรรลุเป้าหมาย	๔.๐๘	๐.๗๖	มาก
ความคิดเห็นภาพรวม	๔.๑๗	๐.๖๑	มาก

ตารางที่ ๔.๔ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินสมรรถนะทางการบริหาร และสมรรถนะของกรมอนามัย แบบ ๓๖๐ องศา ของผู้ผ่านการอบรม หลักสูตรอบรมผู้บริหารยุคใหม่กรมอนามัย รุ่นที่ ๓ – รุ่นที่ ๔ โดยผู้บังคับบัญชา (ต่อ)

การประเมินสมรรถนะ	ระดับความคิดเห็น		
	ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	แปลผล
วิสัยทัศน์			
๑. อธิบายได้อย่างถูกต้อง ว่างานที่ทำนั้นเกี่ยวข้องกับหรือตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ของส่วนราชการได้อย่างไร	๔.๒๒	๐.๖๘	มากที่สุด
๒. อธิบายได้อย่างถูกต้องว่าวิสัยทัศน์ของหน่วยงานตั้งแต่ระดับกอง/สำนัก กรม และกระทรวงเป็นอย่างไร	๔.๓๐	๐.๖๒	มากที่สุด
๓. อธิบายผู้อื่นเข้าใจวิสัยทัศน์และเป้าหมายการทำงานของหน่วยงานภายใต้ภาพรวมของส่วนราชการได้อย่างครบถ้วนและถูกต้อง	๔.๒๒	๐.๕๙	มากที่สุด
๔. แลกเปลี่ยนข้อมูล รวมถึงการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเพื่อประกอบการกำหนดวิสัยทัศน์ในงานของตนเอง หรือหน่วยงานของตน	๔.๐๒	๐.๗๗	มาก
๕. โนมน้าวให้สมาชิกในทีมเกิดความเต็มใจและกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการเพื่อตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน	๓.๙๔	๐.๗๕	มาก
๖. ให้คำปรึกษาแนะนำแก่สมาชิกในทีมถึงแนวทางในการทำงานโดยยึดถือวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ	๔.๒๗	๐.๗๐	มากที่สุด
ความคิดเห็นภาพรวม	๔.๑๖	๐.๕๕	มาก
ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน			
๑. เข้าใจและยอมรับถึงความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง และเรียนรู้เพื่อให้สามารถปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลงนั้นได้อย่างรวดเร็ว	๔.๑๓	๐.๗๖	มาก
๒. สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงภายในหน่วยงานของตน พร้อมทั้งเสนอแนะวิธีการและมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงหน่วยงานให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้น	๔.๐๕	๐.๗๕	มาก
๓. กระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง เพื่อก่อให้เกิดความร่วมแรงร่วมใจ	๓.๙๔	๐.๘๖	มาก
๔. เปรียบเทียบให้เห็นว่า สิ่งที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันกับสิ่งที่จะเปลี่ยนแปลงนั้นแตกต่างกันในสาระสำคัญอย่างไร	๓.๙๑	๐.๘๖	มาก
๕. ใช้วิธีการจัดการทางบวก และสร้างสรรค์ในการแก้ไขอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลง	๓.๙๑	๐.๘๔	มาก
๖. วางแผนอย่างเป็นระบบ และชี้ให้เห็นประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลง	๓.๙๑	๐.๘๐	มาก
ความคิดเห็นภาพรวม	๓.๙๘	๐.๗๒	มาก

ตารางที่ ๔.๔ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินสมรรถนะทางการบริหาร และสมรรถนะของกรมอนามัย แบบ ๓๖๐ องศา ของผู้ผ่านการอบรม หลักสูตรอบรมผู้บริหารยุคใหม่กรมอนามัย รุ่นที่ ๓ – รุ่นที่ ๔ โดยผู้บังคับบัญชา(ต่อ)

การประเมินสมรรถนะ	ระดับความคิดเห็น		
	ค่าเฉลี่ย $\bar{x}$	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	แปลผล
การควบคุมตนเอง			
๑. ไม่แสดงพฤติกรรมที่ไม่สุภาพหรือไม่เหมาะสมในทุกสถานการณ์	๔.๒๗	๐.๗๐	มากที่สุด
๒. ปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างให้เกียรติ สุภาพค่านึงถึงศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์	๔.๓๐	๐.๗๐	มากที่สุด
๓. รู้เท่าทันอารมณ์ของตนเองและควบคุมได้อย่างเหมาะสม โดยอาจหลีกเลี่ยงจากสถานการณ์ที่เสี่ยงต่อความรุนแรง หรืออาจเปลี่ยนหัวข้อสนทนา หยุดพักชั่วคราวเพื่อสงบสติอารมณ์	๔.๒๕	๐.๖๙	มากที่สุด
๔. วิเคราะห์ และประเมินอารมณ์ของตนเองและของผู้อื่น ขณะปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องว่า ผลของอารมณ์ทั้งสองฝ่าย จะส่งผลกระทบต่อการทำงานอย่างไร	๔.๑๖	๐.๘๔	มาก
๕. สามารถเลือกใช้วิธีการแสดงออกที่เหมาะสมเพื่อไม่ให้เกิดผลในเชิงลบทั้งต่อตนเองและผู้อื่น	๔.๑๙	๐.๗๘	มาก
ความคิดเห็นภาพรวม	๔.๒๓	๐.๖๘	มากที่สุด
การสอนงานและมอบหมายงาน			
๑. สอนงานด้วยการให้คำแนะนำอย่างละเอียด หรือด้วยการสาธิต วิธีการปฏิบัติงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างมีประสิทธิภาพ	๔.๑๑	๐.๘๕	มาก
๒. ชี้แนะแหล่งข้อมูล หรือแหล่งทรัพยากรอื่น ๆ ที่จำเป็นในการใช้ปฏิบัติงานหรือ พัฒนางานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	๔.๐๕	๐.๗๑	มาก
๓. ให้คำปรึกษาชี้แนะ แนวทางให้ผู้ใต้บังคับบัญชา พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เช่น ส่งเสริมข้อดี และปรับปรุงข้อด้อยให้ลดลง	๔.๐๕	๐.๗๕	มาก
๔. ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงศักยภาพ เพื่อสร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงาน ด้วยการมอบหมายงาน หรือ โครงการต่าง ๆ ให้ปฏิบัติ	๔.๒๕	๐.๘๐	มากที่สุด
๕. วางแผนในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งกำกับ ดูแล ให้การพัฒนานั้นบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ	๓.๘๖	๐.๘๓	มาก
๖. มอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบในระดับการตัดสินใจ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นบางเรื่อง เพื่อให้มีโอกาสร่วมใหม่ ๆ หรือบริหารจัดการด้วยตนเอง	๔.๐๕	๐.๘๙	มาก
ความคิดเห็นภาพรวม	๔.๐๖	๐.๗๒	มาก

ตารางที่ ๔.๔ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินสมรรถนะทางการบริหาร และสมรรถนะของกรมอนามัย แบบ ๓๖๐ องศา ของผู้ผ่านการอบรม หลักสูตรอบรมผู้บริหารยุคใหม่กรมอนามัย รุ่นที่ ๓ – รุ่นที่ ๔ โดยผู้บังคับบัญชา (ต่อ)

การประเมินสมรรถนะ	ระดับความคิดเห็น		
	ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	แปลผล
การตัดสินใจ			
๑. ตัดสินใจได้เหมาะสมกับสถานการณ์ ยึดประโยชน์ขององค์กร ทีมงาน เหนือผลประโยชน์ส่วนตน	๔.๑๓	๐.๗๒	มาก
๒. รับผิดชอบต่อผลของการตัดสินใจในทุกกรณี และรีบแก้ไขอย่างเร่งด่วน หากพบว่าการตัดสินใจของตนเกิดความผิดพลาด	๔.๑๓	๐.๗๙	มาก
๓. ตัดสินใจได้รวดเร็ว ทันเหตุการณ์ ไม่ประวิงเวลา จนอาจเกิดความเสียหาย	๔.๑๖	๐.๖๙	มาก
๔. อธิบายหลักการ เหตุผล ข้อมูล ที่ใช้ในการตัดสินใจได้อย่างชัดเจน มีระบบ จนทำให้ผู้อื่นยอมรับแนวทาง รวมทั้งผลของการตัดสินใจได้	๔.๐๐	๐.๗๕	มาก
๕. ถ้าตัดสินใจในสถานการณ์ที่เสี่ยงและคลุมเครือ แต่หากไม่ตัดสินใจ จะเกิดผลเสียมากกว่าผลดี	๓.๙๗	๓.๙๗	มาก
ความคิดเห็นภาพรวม	๔.๐๘	๐.๖๔	มาก
การประเมิน			
๑. จำแนก จัดหมวดหมู่ข้อมูลที่มีให้ง่ายต่อการใช้งาน และตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลต่าง ๆ ก่อนนำมาใช้งาน	๔.๑๖	๐.๗๗	มาก
๒. เชื่อมโยงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติงานของหน่วยงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน สอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร	๔.๐๕	๐.๗๕	มาก
๓. ให้ข้อเสนอในเชิงกลยุทธ์ในการได้มาซึ่งข้อมูลที่สำคัญมาก และมีผลอย่างยิ่งต่อการตัดสินใจ และกำหนดนโยบายสำคัญ ๆ	๓.๙๔	๐.๙๕	มาก
๔. ให้คำปรึกษา และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับเทคโนโลยีที่จะช่วยให้การได้มาซึ่งข้อมูลสำคัญ และการวิเคราะห์ข้อมูลมีประสิทธิภาพสูงขึ้น	๔.๐๕	๐.๘๙	มาก
๕. สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้เสียที่มีบทบาทสำคัญอย่างมากต่อความสำเร็จของงาน	๔.๑๙	๐.๖๖	มาก
๖. ระบุปัจจัยสำคัญที่สนับสนุน หรือ เป็นอุปสรรค ต่อการบรรลุเป้าหมาย/ความสำเร็จของงาน หรือ หน่วยงาน ได้ถูกต้อง	๓.๙๗	๐.๗๓	มาก
ความคิดเห็นภาพรวม	๔.๐๖	๐.๖๘	มาก

ตารางที่ ๔.๔ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินสมรรถนะทางการบริหาร และสมรรถนะของกรมอนามัย แบบ ๓๖๐ องศา ของผู้ผ่านการอบรม หลักสูตรอบรมผู้บริหารยุคใหม่กรมอนามัย รุ่นที่ ๓ – รุ่นที่ ๔ โดยผู้บังคับบัญชา (ต่อ)

การประเมินสมรรถนะ	ระดับความคิดเห็น		
	ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	แปลผล
การบริหารจัดการ ๑. ผลักดัน ขับเคลื่อน กำกับ ให้การนำยุทธศาสตร์ หรือ มาตรการต่าง ๆ ไปใช้ในการปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ๒. บริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ให้เกิดอุปสรรคในการทำงาน และทำให้งานบรรลุเป้าหมายที่กำหนด ๓. บูรณาการงานแบบข้ามและคร่อมสายงาน เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ ๔. ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจนจากการปฏิบัติงาน และดำเนินการตามยุทธศาสตร์/มาตรการต่าง ๆ เพื่อนำมาปรับปรุง พัฒนาให้ดีขึ้น ๕. นำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อยกระดับผลการปฏิบัติงานของตนเอง และหน่วยงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	๔.๑๑ ๔.๐๘ ๓.๘๐ ๔.๑๑ ๓.๘๓	๐.๗๔ ๐.๘๐ ๐.๙๕ ๐.๗๔ ๐.๙๑	มาก มาก มาก มาก มาก
ความคิดเห็นภาพรวม	๓.๙๘	๐.๗๑	มาก
การคิดเชิงกลยุทธ์ ๑. โน้มน้าวใจด้วยการสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ และใช้ข้อมูลที่ถูกต้อง เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน ๒. ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการสื่อสารเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้เสีย และทำให้งานประสบความสำเร็จ ๓. มีจุดยืนในการแสดงความคิดเห็น หรือ การสื่อสาร กับผู้บริหาร ทั้งภายใน และภายนอกองค์กร เพื่อสร้างโอกาสในการปฏิบัติงาน และหลีกเลี่ยงปัญหาที่สำคัญในการปฏิบัติงาน ๔. โน้มน้าวผู้กำหนดนโยบายระดับประเทศ หรือ ผู้บริหารระดับสูงเพื่อให้เกิดมาตรการ นโยบาย หรือ กฎหมายที่ช่วยขับเคลื่อนการปฏิบัติงานให้สำเร็จ ๕. ออกแบบกลยุทธ์/แนวทาง/นวัตกรรม ในเชิงบูรณาการหลายหน่วยงาน เพื่อช่วยยกระดับในการปฏิบัติงานให้ได้ผลลัพธ์สูงขึ้นอย่างชัดเจน	๓.๙๔ ๓.๘๓ ๔.๑๖ ๓.๗๕ ๓.๗๕	๐.๘๒ ๐.๗๗ ๐.๗๓ ๐.๘๐ ๐.๘๔	มาก มาก มาก มาก มาก
ความคิดเห็นภาพรวม	๓.๘๘	๐.๖๙	มาก

จากตารางที่ ๔.๔ การประเมินสมรรถนะทางการบริหาร และสมรรถนะของกรมอนามัย แบบ ๓๖๐ องศาของผู้ผ่านการอบรมหลักสูตรหลักสูตรอบรมผู้บริหารยุคใหม่กรมอนามัย รุ่นที่ ๓ – รุ่นที่ ๔ โดยผู้บังคับบัญชาของผู้ผ่านการอบรม สามารถอธิบายแต่ละสมรรถนะได้ดังนี้

สภาวะผู้นำ

การประเมินสมรรถนะสภาวะผู้นำ โดยผู้บังคับบัญชาของผู้ผ่านการอบรม ภาพรวมของอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๑๗ เมื่อพิจารณาแต่ละประเด็นเกี่ยวกับสมรรถนะสภาวะผู้นำ พบว่า ผู้ผ่านการอบรมสามารถให้คำปรึกษาและช่วยเหลือทีมงานอย่างเต็มที่และเต็มใจ ร่วมฝ่าฟันอุปสรรค ปัญหาต่าง ๆ ของทีมงานจนบรรลุเป้าหมาย มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ๔.๓๐ และผู้ผ่านการอบรมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานด้วยการชื่นชมผู้ที่ปฏิบัติงานได้ดี เอาใจใส่ชีวิตความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ๔.๐๕

วิสัยทัศน์

การประเมินสมรรถนะวิสัยทัศน์ โดยผู้บังคับบัญชาของผู้ผ่านการอบรม ภาพรวมของอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๑๖ เมื่อพิจารณาแต่ละประเด็นเกี่ยวกับสมรรถนะวิสัยทัศน์ พบว่า ผู้ผ่านการอบรมสามารถอธิบายได้อย่างถูกต้องว่าวิสัยทัศน์ของหน่วยงานตั้งแต่ระดับกอง/สำนัก กรม และกระทรวงเป็นอย่างไร มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ๔.๓๐ และผู้ผ่านการอบรมโน้มน้าวให้สมาชิกในทีมเกิดความเต็มใจและกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการเพื่อตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ๓.๙๔

ศักยภาพเพื่อนำการเปลี่ยนแปลง

การประเมินสมรรถนะศักยภาพเพื่อนำการเปลี่ยนแปลง โดยผู้บังคับบัญชาของผู้ผ่านการอบรม ภาพรวมของอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๙๘ เมื่อพิจารณาแต่ละประเด็นเกี่ยวกับสมรรถนะศักยภาพเพื่อนำการเปลี่ยนแปลง พบว่า ผู้ผ่านการอบรมเข้าใจและยอมรับถึงความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลงและเรียนรู้ เพื่อให้สามารถปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลงนั้นได้อย่างรวดเร็ว มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ๔.๑๓ และผู้ผ่านการอบรมสามารถเปรียบเทียบให้เห็นว่า สิ่งที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันกับสิ่งที่จะเปลี่ยนแปลงนั้นแตกต่างกันในสาระสำคัญอย่างไร และสามารถใช้วิธีการจัดการทางบวก และสร้างสรรค์ในการแก้ไขอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งสามารถวางแผนอย่างเป็นระบบ และชี้ให้เห็นประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลง มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ๓.๙๑

การควบคุมตนเอง

การประเมินสมรรถนะการควบคุมตนเอง โดยผู้บังคับบัญชาของผู้ผ่านการอบรม ภาพรวมของอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๒๓ เมื่อพิจารณาแต่ละประเด็นเกี่ยวกับสมรรถนะการควบคุมตนเอง พบว่า ผู้ผ่านการอบรมปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างให้เกียรติ สุภาพ คำนึงถึงศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ๔.๓๐ และผู้ผ่านการอบรมวิเคราะห์ และประเมินอารมณ์ของตนเอง และของผู้อื่น ขณะปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องว่า ผลของอารมณ์ทั้งสองฝ่าย จะส่งผลกระทบต่อการทำงานอย่างไร มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ๔.๑๖

การสอนงานและมอบหมายงาน

การประเมินสมรรถนะการสอนงานและมอบหมายงาน โดยผู้บังคับบัญชาของผู้ผ่านการอบรม ภาพรวมของอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๐๖ เมื่อพิจารณาแต่ละประเด็นเกี่ยวกับสมรรถนะการสอนงานและมอบหมายงาน พบว่า ผู้ผ่านการอบรมให้ออกาสผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงศักยภาพ เพื่อสร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงาน ด้วยการมอบหมายงาน หรือโครงการต่าง ๆ ให้ปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ๔.๒๕ และผู้ผ่านการอบรมสามารถวางแผนในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งกำกับ ดูแลให้การพัฒนานั้นบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ๓.๘๖

การตัดสินใจ

การประเมินสมรรถนะการตัดสินใจ โดยผู้บังคับบัญชาของผู้ผ่านการอบรม ภาพรวมของอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๐๘ เมื่อพิจารณาแต่ละประเด็นเกี่ยวกับสมรรถนะการตัดสินใจ พบว่า ผู้ผ่านการอบรม ตัดสินใจได้รวดเร็ว ทันเหตุการณ์ ไม่ประวิงเวลา จนอาจเกิดความเสียหาย มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ๔.๑๖ และผู้ผ่านการอบรมกล้าตัดสินใจในสถานการณ์ที่เสี่ยง และคลุมเครือ แต่หากไม่ตัดสินใจ จะเกิดผลเสีย มากกว่าผลดี มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ๓.๙๗

การประเมิน

การประเมินสมรรถนะการประเมิน โดยผู้บังคับบัญชาของผู้ผ่านการอบรม ภาพรวมของอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๐๖ เมื่อพิจารณาแต่ละประเด็นเกี่ยวกับสมรรถนะการประเมิน พบว่า ผู้ผ่านการอบรม สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้เสียที่มีบทบาทสำคัญอย่างมากต่อความสำเร็จของงาน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ๔.๑๙ และผู้ผ่านการอบรมให้ข้อเสนอในเชิงกลยุทธ์ในการได้มาซึ่งข้อมูลที่สำคัญมาก และมีผลอย่างยิ่งต่อการตัดสินใจ และกำหนดนโยบายสำคัญ ๆ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ๓.๙๔

การบริหารจัดการ

การประเมินสมรรถนะการบริหารจัดการ โดยผู้บังคับบัญชาของผู้ผ่านการอบรม ภาพรวมของอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๙๘ เมื่อพิจารณาแต่ละประเด็นเกี่ยวกับสมรรถนะการบริหารจัดการ พบว่า ผู้ผ่านการอบรมสามารถผลักดัน ขับเคลื่อน กำกับ ให้การนำยุทธศาสตร์ หรือ มาตรการต่าง ๆ ไปใช้ในการปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย และติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจนจากการปฏิบัติงาน และดำเนินการตามยุทธศาสตร์/มาตรการต่าง ๆ เพื่อนำมาปรับปรุง พัฒนาให้ดีขึ้น มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ๔.๑๑ และผู้ผ่านการอบรมสามารถบูรณาการงานแบบข้ามและคร่อมสายงาน เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ๓.๘๐

การคิดเชิงกลยุทธ์

การประเมินสมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ โดยผู้บังคับบัญชาของผู้ผ่านการอบรม ภาพรวมของอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๘๘ เมื่อพิจารณาแต่ละประเด็นเกี่ยวกับสมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ พบว่า ผู้ผ่านการอบรมมีจุดยืนในการแสดงความคิดเห็น หรือการสื่อสาร กับผู้บริหารทั้งภายใน และภายนอกองค์กร เพื่อสร้างโอกาสในการปฏิบัติงาน และหลีกเลี่ยงปัญหาที่สำคัญในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ๔.๑๖ และผู้ผ่านการอบรมสามารถออกแบบกลยุทธ์/แนวทาง/นวัตกรรม ในเชิงบูรณาการหลายหน่วยงาน เพื่อช่วยยกระดับในการปฏิบัติงานให้ได้ผลลัพธ์สูงขึ้นอย่างชัดเจน และโน้มน้าวผู้กำหนดนโยบายระดับประเทศ หรือ ผู้บริหารระดับสูงเพื่อให้เกิดมาตรการ นโยบาย หรือ กฎหมายที่ช่วยขับเคลื่อนการปฏิบัติงานให้สำเร็จ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ๓.๗๕

๔.๑.๓.๒ การประเมินโดยเพื่อนร่วมงาน

การประเมินโดยเพื่อนร่วมงาน เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ทำงานร่วมกับผู้ผ่านการอบรม หลักสูตรอบรมผู้บริหารยุคใหม่กรมอนามัย รุ่นที่ ๓ - รุ่นที่ ๔ ทำการประเมินผ่านแบบสอบถาม โดยมีเพื่อนร่วมงานของผู้ผ่านการอบรมตอบแบบสอบถาม จำนวน ๓๙ คน คิดเป็นร้อยละ ๘๒.๙๗ ผลการศึกษาปรากฏตามตารางที่ ๔.๕ ดังนี้

ตารางที่ ๔.๕ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินสมรรถนะทางการบริหาร และสมรรถนะของกรมอนามัย แบบ ๓๖๐ องศา ของผู้ผ่านการอบรม หลักสูตรอบรมผู้บริหารยุคใหม่กรมอนามัย รุ่นที่ ๓ - รุ่นที่ ๔ โดยเพื่อนร่วมงาน

การประเมินสมรรถนะ	ระดับความคิดเห็น		
	ค่าเฉลี่ย $\bar{x}$	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	แปลผล
สภาวะผู้นำ			
๑. กำหนดเป้าหมาย ทิศทางที่ชัดเจน จัดกลุ่มงาน และเลือกคนให้เหมาะสมกับงาน หรือกำหนดวิธีการที่จะทำให้กลุ่มทำงานได้อย่างบรรลุผลสำเร็จ	๔.๓๘	๐.๕๙	มากที่สุด
๒. สร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานด้วยการชื่นชมผู้ที่ปฏิบัติงานได้ดี เอาใจใส่ชีวิตความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา	๔.๓๘	๐.๖๓	มากที่สุด
๓. ปฏิบัติต่อสมาชิกในทีมด้วยความยุติธรรม ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง ประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยความเป็นธรรม จนบรรลุเป้าหมาย	๔.๔๘	๐.๖๔	มากที่สุด
๔. ให้คำปรึกษาและช่วยเหลือทีมงานอย่างเต็มที่ และเต็มใจร่วมฝ่าฟันอุปสรรค ปัญหาต่าง ๆ ของทีมงาน จนบรรลุเป้าหมาย	๔.๖๙	๐.๕๖	มากที่สุด
๕. จัดหาบุคลากร ทรัพยากร หรือข้อมูลที่สำคัญอย่างเพียงพอ มาให้ทีมงาน เพื่อให้ทีมงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่นและบรรลุเป้าหมาย	๔.๔๓	๐.๖๘	มากที่สุด
ความคิดเห็นภาพรวม	๔.๔๗	๐.๕๒	มากที่สุด

ตารางที่ ๔.๕ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินสมรรถนะทางการบริหาร และสมรรถนะของกรมอนามัย แบบ ๓๖๐ องศา ของผู้ผ่านการอบรม หลักสูตรอบรมผู้บริหารยุคใหม่กรมอนามัย รุ่นที่ ๓ – รุ่นที่ ๔ โดยเพื่อนร่วมงาน (ต่อ)

การประเมินสมรรถนะ	ระดับความคิดเห็น		
	ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	แปลผล
วิสัยทัศน์			
๑. อธิบายได้อย่างถูกต้องว่างานที่ทำนั้นเกี่ยวข้องกับหรือตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ของส่วนราชการได้อย่างไร	๔.๔๑	๐.๖๓	มากที่สุด
๒. อธิบายได้อย่างถูกต้องว่าวิสัยทัศน์ของหน่วยงานตั้งแต่ระดับกอง/สำนัก กรม และกระทรวงเป็นอย่างไร	๔.๕๑	๐.๕๕	มากที่สุด
๓. อธิบายผู้อื่นเข้าใจวิสัยทัศน์และเป้าหมายการทำงานของหน่วยงานภายใต้ภาพรวมของส่วนราชการได้อย่างครบถ้วนและถูกต้อง	๔.๔๓	๐.๖๘	มากที่สุด
๔. แลกเปลี่ยนข้อมูล รวมถึงการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเพื่อประกอบการกำหนดวิสัยทัศน์ในงานของตนเอง หรือหน่วยงานของตน	๔.๔๑	๐.๖๓	มากที่สุด
๕. โนมน้าวให้สมาชิกในทีมเกิดความเต็มใจและกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการเพื่อตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน	๔.๓๕	๐.๖๖	มากที่สุด
๖. ให้คำปรึกษาแนะนำแก่สมาชิกในทีมถึงแนวทางในการทำงานโดยยึดถือวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ	๔.๔๘	๐.๕๕	มากที่สุด
ความคิดเห็นภาพรวม	๔.๔๓	๐.๕๓	มากที่สุด
ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน			
๑. เข้าใจและยอมรับถึงความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง และเรียนรู้เพื่อให้สามารถปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลงนั้นได้อย่างรวดเร็ว	๔.๕๖	๐.๕๙	มากที่สุด
๒. สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงภายในหน่วยงานของตน พร้อมทั้งเสนอแนะวิธีการและมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงหน่วยงานให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้น	๔.๕๓	๐.๖๐	มากที่สุด
๓. กระตุ้น และสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง เพื่อก่อให้เกิดความร่วมแรงร่วมใจ	๔.๓๐	๐.๖๕	มากที่สุด
๔. เปรียบเทียบให้เห็นว่า สิ่งที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันกับสิ่งที่จะเปลี่ยนแปลงนั้นแตกต่างกันในสาระสำคัญอย่างไร	๔.๓๐	๐.๖๑	มากที่สุด
๕. ใช้วิธีการจัดการทางบวก และสร้างสรรค์ในการแก้ไขอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลง	๔.๔๑	๐.๖๗	มากที่สุด
๖. วางแผนอย่างเป็นระบบ และชี้ให้เห็นประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลง	๔.๓๘	๐.๗๑	มากที่สุด
ความคิดเห็นภาพรวม	๔.๔๑	๐.๕๔	มากที่สุด

ตารางที่ ๔.๕ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินสมรรถนะทางการบริหาร และสมรรถนะของกรมอนามัย แบบ ๓๖๐ องศา ของผู้ผ่านการอบรม หลักสูตรอบรมผู้บริหารยุคใหม่กรมอนามัย รุ่นที่ ๓ – รุ่นที่ ๔ โดยเพื่อนร่วมงาน (ต่อ)

การประเมินสมรรถนะ	ระดับความคิดเห็น		
	ค่าเฉลี่ย $\bar{x}$	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	แปลผล
การควบคุมตนเอง			
๑. ไม่แสดงพฤติกรรมที่ไม่สุภาพหรือไม่เหมาะสมในทุกสถานการณ์	๔.๗๔	๐.๔๔	มากที่สุด
๒. ปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างให้เกียรติ สุภาพคำนึงถึงศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์	๔.๗๑	๐.๔๕	มากที่สุด
๓. รู้เท่าทันอารมณ์ของตนเองและควบคุมได้อย่างเหมาะสม โดยอาจหลีกเลี่ยงจากสถานการณ์ที่เสี่ยงต่อความรุนแรง หรืออาจเปลี่ยนหัวข้อสนทนา หยุดพักชั่วคราวเพื่อสงบสติอารมณ์	๔.๕๘	๐.๕๔	มากที่สุด
๔. วิเคราะห์ และประเมินอารมณ์ของตนเอง และของผู้อื่น ขณะปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องว่า ผลของอารมณ์ทั้งสองฝ่าย จะส่งผลกระทบต่อการทำงานอย่างไร	๔.๕๑	๐.๖๐	มากที่สุด
๕. สามารถเลือกใช้วิธีการแสดงออกที่เหมาะสมเพื่อไม่ให้เกิดผลในเชิงลบทั้งต่อตนเองและผู้อื่น	๔.๕๓	๐.๖๐	มากที่สุด
ความคิดเห็นภาพรวม	๔.๖๒	๐.๔๕	มากที่สุด
การสอนงานและมอบหมายงาน			
๑. สอนงานด้วยการให้คำแนะนำอย่างละเอียด หรือด้วยการสาธิต วิธีการปฏิบัติงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างมีประสิทธิภาพ	๔.๕๓	๐.๕๐	มากที่สุด
๒. ชี้แนะแหล่งข้อมูล หรือแหล่งทรัพยากรอื่น ๆ ที่จำเป็น ในการใช้ปฏิบัติงานหรือ พัฒนางานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	๔.๕๖	๐.๕๕	มากที่สุด
๓. ให้คำปรึกษาชี้แนะ แนวทางให้ผู้ใต้บังคับบัญชา พัฒนาตนเอง อย่างต่อเนื่อง เช่น ส่งเสริมข้อดี และปรับปรุงข้อด้อยให้ลดลง	๔.๕๖	๐.๕๐	มากที่สุด
๔. ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงศักยภาพ เพื่อสร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงาน ด้วยการมอบหมายงาน หรือ โครงการต่าง ๆ ให้ปฏิบัติ	๔.๖๑	๐.๕๔	มากที่สุด
๕. วางแผนในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งกำกับ ดูแล ให้การพัฒนานั้นบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ	๔.๔๑	๐.๕๙	มากที่สุด
๖. มอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบในระดับการตัดสินใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นบางเรื่อง เพื่อให้มีโอกาสร่วมใหม่ ๆ หรือบริหารจัดการด้วยตนเอง	๔.๕๘	๐.๕๔	มากที่สุด
ความคิดเห็นภาพรวม	๔.๕๔	๐.๔๖	มากที่สุด

ตารางที่ ๔.๕ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินสมรรถนะทางการบริหาร และสมรรถนะของกรมอนามัย แบบ ๓๖๐ องศา ของผู้ผ่านการอบรม หลักสูตรอบรมผู้บริหารยุคใหม่กรมอนามัย รุ่นที่ ๓ – รุ่นที่ ๔ โดยเพื่อนร่วมงาน (ต่อ)

การประเมินสมรรถนะ	ระดับความคิดเห็น		
	ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	แปลผล
การตัดสินใจ			
๑. ตัดสินใจได้เหมาะสมกับสถานการณ์ ยึดประโยชน์ขององค์กร ทีมงาน เหนือผลประโยชน์ส่วนตน	๔.๕๘	๐.๕๔	มากที่สุด
๒. รับผิดชอบต่อผลของการตัดสินใจในทุกกรณี และรับแก้ไขอย่างเร่งด่วน หากพบว่าการตัดสินใจของตนเกิดความผิดพลาด	๔.๕๓	๐.๕๕	มากที่สุด
๓. ตัดสินใจได้รวดเร็ว ทันเหตุการณ์ ไม่ประวิงเวลา จนอาจเกิดความเสียหาย	๔.๔๑	๐.๖๗	มากที่สุด
๔. อธิบายหลักการ เหตุผล ข้อมูล ที่ใช้ในการตัดสินใจได้อย่างชัดเจน มีระบบ จนทำให้ผู้อื่นยอมรับแนวทาง รวมทั้งผลของการตัดสินใจได้	๔.๔๖	๐.๕๕	มากที่สุด
๕. ถ้าตัดสินใจในสถานการณ์ที่เสี่ยง และคลุมเครือ แต่หากไม่ตัดสินใจ จะเกิดผลเสียมากกว่าผลดี	๔.๕๑	๐.๖๐	มากที่สุด
ความคิดเห็นภาพรวม	๔.๕๐	๐.๔๘	มากที่สุด
การประเมิน			
๑. จำแนก จัดหมวดหมู่ข้อมูลที่มี ให้ง่ายต่อการใช้งาน และตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลต่าง ๆ ก่อนนำมาใช้งาน	๔.๔๓	๐.๕๕	มากที่สุด
๒. เชื่อมโยงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติงานของหน่วยงานให้ เป็นไปในทิศทางเดียวกัน สอดคล้องกับเป้าหมาย และกลยุทธ์ขององค์กร	๔.๔๖	๐.๖๘	มากที่สุด
๓. ให้ข้อเสนอในเชิงกลยุทธ์ในการได้มาซึ่งข้อมูลที่สำคัญมาก และมีผลอย่างยิ่งต่อการตัดสินใจ และกำหนดนโยบายสำคัญ ๆ	๔.๓๘	๐.๖๗	มากที่สุด
๔. ให้คำปรึกษา และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับเทคโนโลยีที่จะ ช่วยให้การได้มาซึ่งข้อมูลสำคัญ และการวิเคราะห์ข้อมูล มีประสิทธิภาพสูงขึ้น	๔.๔๓	๐.๕๙	มากที่สุด
๕. สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้เสียที่มีบทบาทสำคัญ อย่างมากต่อความสำเร็จของงาน	๔.๕๑	๐.๖๔	มากที่สุด
๖. ระบุปัจจัยสำคัญที่สนับสนุน หรือ เป็นอุปสรรค ต่อการบรรลุ เป้าหมาย/ความสำเร็จของงาน หรือ หน่วยงาน ได้ถูกต้อง	๔.๕๑	๐.๕๕	มากที่สุด
ความคิดเห็นภาพรวม	๔.๔๕	๐.๕๒	มากที่สุด

ตารางที่ ๔.๕ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินสมรรถนะทางการบริหาร และสมรรถนะของกรมอนามัย แบบ ๓๖๐ องศา ของผู้ผ่านการอบรม หลักสูตรอบรมผู้บริหารยุคใหม่กรมอนามัย รุ่นที่ ๓ – รุ่นที่ ๔ โดยเพื่อนร่วมงาน (ต่อ)

การประเมินสมรรถนะ	ระดับความคิดเห็น		
	ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	แปลผล
การบริหารจัดการ			
๑. ผลักดัน ขับเคลื่อน กำกับ ให้การนำยุทธศาสตร์ หรือ มาตรการต่าง ๆ ไปใช้ในการปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย	๔.๕๖	๐.๕๙	มากที่สุด
๒. บริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ให้เกิดอุปสรรคในการทำงาน และทำให้งานบรรลุเป้าหมายที่กำหนด	๔.๕๑	๐.๕๕	มากที่สุด
๓. บูรณาการงานแบบข้ามและคร่อมสายงาน เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ	๔.๔๖	๐.๖๔	มากที่สุด
๔. ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจนจากการปฏิบัติงาน และดำเนินการตามยุทธศาสตร์/มาตรการต่าง ๆ เพื่อนำมาปรับปรุง พัฒนาให้ดีขึ้น	๔.๕๑	๐.๖๐	มากที่สุด
๕. นำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อยกระดับผลการปฏิบัติงานของตนเอง และหน่วยงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	๔.๓๘	๐.๖๗	มากที่สุด
ความคิดเห็นภาพรวม	๔.๔๘	๐.๕๑	มากที่สุด
การคิดเชิงกลยุทธ์			
๑. โน้มน้าวใจด้วยการสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ และใช้ข้อมูลที่ถูกต้อง เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน	๔.๔๑	๐.๗๑	มากที่สุด
๒. ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการสื่อสารเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้เสีย และทำให้งานประสบความสำเร็จ	๔.๔๖	๐.๖๔	มากที่สุด
๓. มีจุดยืนในการแสดงความคิดเห็น หรือ การสื่อสาร กับผู้บริหาร ทั้งภายใน และภายนอกองค์กร เพื่อสร้างโอกาสในการปฏิบัติงาน และหลีกเลี่ยงปัญหาที่สำคัญในการปฏิบัติงาน	๔.๕๓	๐.๖๔	มากที่สุด
๔. โน้มน้าวผู้กำหนดนโยบายระดับประเทศ หรือ ผู้บริหารระดับสูงเพื่อให้เกิดมาตรการ นโยบาย หรือ กฎหมายที่ช่วยขับเคลื่อนการปฏิบัติงานให้สำเร็จ	๔.๒๐	๐.๘๐	มาก
๕. ออกแบบกลยุทธ์/แนวทาง/นวัตกรรม ในเชิงบูรณาการหลายหน่วยงาน เพื่อช่วยยกระดับในการปฏิบัติงานให้ได้ผลลัพธ์สูงขึ้นอย่างชัดเจน	๔.๓๐	๐.๗๙	มากที่สุด
ความคิดเห็นภาพรวม	๔.๓๘	๐.๖๒	มากที่สุด

จากตารางที่ ๔.๕ การประเมินสมรรถนะทางการบริหาร และสมรรถนะของกรมอนามัย แบบ ๓๖๐ องศาของผู้ผ่านการอบรมหลักสูตรหลักสูตรอบรมผู้บริหารยุคใหม่กรมอนามัย รุ่นที่ ๓ – รุ่นที่ ๔ โดยเพื่อนร่วมงานของผู้ผ่านการอบรม สามารถอธิบายแต่ละสมรรถนะได้ดังนี้

สภาวะผู้นำ

การประเมินสมรรถนะสภาวะผู้นำ โดยเพื่อนร่วมงานของผู้ผ่านการอบรม ภาพรวมของอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๔๗ เมื่อพิจารณาแต่ละประเด็นเกี่ยวกับสมรรถนะสภาวะผู้นำ พบว่า ผู้ผ่านการอบรมสามารถให้คำปรึกษาและช่วยเหลือทีมงานอย่างเต็มที่ และเต็มใจ ร่วมฝ่าฟันอุปสรรค ปัญหาต่าง ๆ ของทีมงาน จนบรรลุเป้าหมาย มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ๔.๖๙ และผู้ผ่านการอบรมกำหนดเป้าหมาย ทิศทางที่ชัดเจน จัดกลุ่มงาน และเลือกคนให้เหมาะสมกับงาน หรือกำหนดวิธีการที่จะทำให้กลุ่มทำงานได้อย่างบรรลุผลสำเร็จ รวมทั้งสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานด้วยการชื่นชมผู้ที่ปฏิบัติงานได้ดี เอาใจใส่ชีวิตความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ๔.๓๘

วิสัยทัศน์

การประเมินสมรรถนะวิสัยทัศน์ โดยเพื่อนร่วมงานของผู้ผ่านการอบรม ภาพรวมของอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๔๓ เมื่อพิจารณาแต่ละประเด็นเกี่ยวกับสมรรถนะวิสัยทัศน์ พบว่า ผู้ผ่านการอบรมสามารถอธิบายได้อย่างถูกต้องว่าวิสัยทัศน์ของหน่วยงานตั้งแต่ระดับกอง/สำนัก กรม และกระทรวงเป็นอย่างไร มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ๔.๕๑ และผู้ผ่านการอบรมโน้มน้าวให้สมาชิกในทีมเกิดความเต็มใจและกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการเพื่อตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ๔.๓๕

ศักยภาพเพื่อนำการเปลี่ยนแปลง

การประเมินสมรรถนะศักยภาพเพื่อนำการเปลี่ยนแปลง โดยเพื่อนร่วมงานของผู้ผ่านการอบรม ภาพรวมของอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๔๑ เมื่อพิจารณาแต่ละประเด็นเกี่ยวกับสมรรถนะศักยภาพเพื่อนำการเปลี่ยนแปลง พบว่า ผู้ผ่านการอบรมเข้าใจและยอมรับถึงความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง และเรียนรู้เพื่อจะสามารถปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลงนั้นได้อย่างรวดเร็ว มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ๔.๕๖ และผู้ผ่านการอบรมกระตุ้น และสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง เพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ รวมทั้งสามารถเปรียบเทียบให้เห็นว่า สิ่งที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันกับสิ่งที่จะเปลี่ยนแปลงนั้นแตกต่างกันในสาระสำคัญอย่างไร มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ๔.๓๐

การควบคุมตนเอง

การประเมินสมรรถนะการควบคุมตนเอง โดยเพื่อนร่วมงานของผู้ผ่านการอบรม ภาพรวมของอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๖๒ เมื่อพิจารณาแต่ละประเด็นเกี่ยวกับสมรรถนะการควบคุมตนเอง พบว่า ผู้ผ่านการอบรมไม่แสดงพฤติกรรมที่ไม่สุภาพหรือไม่เหมาะสมในทุกสถานการณ์ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ๔.๗๔ และผู้ผ่านการอบรมวิเคราะห์ และประเมินอารมณ์ของตนเอง และของผู้อื่น ขณะปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องว่า ผลของอารมณ์ทั้งสองฝ่าย จะส่งผลกระทบต่อการทำงานอย่างไร มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ๔.๕๑

การสอนงานและมอบหมายงาน

การประเมินสมรรถนะการสอนงานและมอบหมายงาน โดยเพื่อนร่วมงานของผู้ผ่านการอบรม ภาพรวมของอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๕๔ เมื่อพิจารณาแต่ละประเด็นเกี่ยวกับสมรรถนะการสอนงานและมอบหมายงาน พบว่า ผู้ผ่านการอบรมให้ออกาสผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงศักยภาพ เพื่อสร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงาน ด้วยการมอบหมายงาน หรือ โครงการต่าง ๆ ให้ปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ

๔.๖๑ และผู้ผ่านการอบรมสามารถวางแผนในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งกำกับ ดูแล ให้การพัฒนานั้นบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ๔.๔๑

การตัดสินใจ

การประเมินสมรรถนะการตัดสินใจ โดยเพื่อนร่วมงานของผู้ผ่านการอบรม ภาพรวมของอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๕๐ เมื่อพิจารณาแต่ละประเด็นเกี่ยวกับสมรรถนะการตัดสินใจ พบว่า ผู้ผ่านการอบรมตัดสินใจได้เหมาะสมกับสถานการณ์ ยึดประโยชน์ขององค์กร ทีมงาน เหนือผลประโยชน์ส่วนตน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ๔.๕๘ และผู้ผ่านการอบรมตัดสินใจได้รวดเร็ว ทันเหตุการณ์ ไม่ประวิงเวลา จนอาจเกิดความเสียหาย มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ๔.๔๑

การประเมิน

การประเมินสมรรถนะการประเมิน โดยเพื่อนร่วมงานของผู้ผ่านการอบรม ภาพรวมของอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๔๕ เมื่อพิจารณาแต่ละประเด็นเกี่ยวกับสมรรถนะการประเมิน พบว่า ผู้ผ่านการอบรมสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้เสียที่มีบทบาทสำคัญอย่างมากต่อความสำเร็จของงาน และสามารถระบุปัจจัยสำคัญที่สนับสนุน หรือ เป็นอุปสรรค ต่อการบรรลุเป้าหมาย/ความสำเร็จของงาน หรือ หน่วยงาน ได้ถูกต้อง มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ๔.๕๑ และผู้ผ่านการอบรมให้ข้อเสนอในเชิงกลยุทธ์ในการได้มาซึ่งข้อมูลที่สำคัญมาก และมีผลอย่างยิ่งต่อการตัดสินใจ และกำหนดนโยบายสำคัญ ๆ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ๔.๓๘

การบริหารจัดการ

การประเมินสมรรถนะการบริหารจัดการ โดยเพื่อนร่วมงานของผู้ผ่านการอบรม ภาพรวมของอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๔๘ เมื่อพิจารณาแต่ละประเด็นเกี่ยวกับสมรรถนะการบริหารจัดการ พบว่า ผู้ผ่านการอบรมสามารถผลักดัน ขับเคลื่อน กำกับ ให้การนำยุทธศาสตร์ หรือ มาตรการต่าง ๆ ไปใช้ในการปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ๔.๕๖ และผู้ผ่านการอบรมสามารถนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อยกระดับผลการปฏิบัติงานของตนเอง และหน่วยงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ๔.๓๘

การคิดเชิงกลยุทธ์

การประเมินสมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ โดยเพื่อนร่วมงานของผู้ผ่านการอบรม ภาพรวมของอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๓๘ เมื่อพิจารณาแต่ละประเด็นเกี่ยวกับสมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ พบว่า ผู้ผ่านการอบรมมีจุดยืนในการแสดงความคิดเห็น หรือ การสื่อสาร กับผู้บริหารทั้งภายใน และภายนอกองค์กร เพื่อสร้างโอกาสในการปฏิบัติงาน และหลีกเลี่ยงปัญหาที่สำคัญในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ๔.๕๓ และผู้ผ่านการอบรมสามารถโน้มน้าวผู้กำหนดนโยบายระดับประเทศ หรือ ผู้บริหารระดับสูงให้เกิดมาตรการ นโยบาย หรือ กฎหมายที่ช่วยขับเคลื่อนการปฏิบัติงานให้สำเร็จ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ๔.๒๐

๔.๑.๓.๓ การประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชา

การประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้ผ่านการอบรม หลักสูตรอบรมผู้บริหารยุคใหม่กรมอนามัย รุ่นที่ ๓ – รุ่นที่ ๔ ทำการประเมินผ่านแบบสอบถาม มีผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้ผ่านการอบรมตอบแบบสอบถาม จำนวน ๓๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๗๖.๕๙ ผลการศึกษาปรากฏตามตารางที่ ๔.๖ ดังนี้

ตารางที่ ๔.๖ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินสมรรถนะทางการบริหาร และสมรรถนะของกรมอนามัย แบบ ๓๖๐ องศา ของผู้ผ่านการอบรม หลักสูตรอบรมผู้บริหารยุคใหม่กรมอนามัย รุ่นที่ ๓ – รุ่นที่ ๔ โดยผู้ใต้บังคับบัญชา

การประเมินสมรรถนะ	ระดับความคิดเห็น		
	ค่าเฉลี่ย $\bar{x}$	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	แปลผล
สภาวะผู้นำ			
๑. กำหนดเป้าหมาย ทิศทางที่ชัดเจน จัดกลุ่มงาน และเลือกคนให้เหมาะสมกับงาน หรือกำหนดวิธีการที่จะทำให้กลุ่มทำงานได้อย่างบรรลุผลสำเร็จ	๔.๓๐	๐.๖๖	มากที่สุด
๒. สร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานด้วยการชื่นชมผู้ที่ปฏิบัติงานได้ดี เอาใจใส่ชีวิตความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา	๔.๔๑	๐.๘๐	มากที่สุด
๓. ปฏิบัติต่อสมาชิกในทีมด้วยความยุติธรรม ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง ประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยความเป็นธรรม จนบรรลุเป้าหมาย	๔.๓๘	๐.๖๘	มากที่สุด
๔. ให้คำปรึกษาและช่วยเหลือทีมงานอย่างเต็มที่ และเต็มใจร่วมฝ่าฟันอุปสรรค ปัญหาต่าง ๆ ของทีมงาน จนบรรลุเป้าหมาย	๔.๔๗	๐.๖๕	มากที่สุด
๕. จัดหาบุคลากร ทรัพยากร หรือข้อมูลที่สำคัญอย่างเพียงพอ มาให้ทีมงาน เพื่อให้ทีมงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่นและบรรลุเป้าหมาย	๔.๓๘	๐.๖๘	มากที่สุด
ความคิดเห็นภาพรวม	๔.๓๙	๐.๖๒	มากที่สุด

ตารางที่ ๔.๖ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินสมรรถนะทางการบริหาร และสมรรถนะของกรมอนามัย แบบ ๓๖๐ องศา ของผู้ผ่านการอบรม หลักสูตรอบรมผู้บริหารยุคใหม่กรมอนามัย รุ่นที่ ๓ – รุ่นที่ ๔ โดยผู้ได้บังคับบัญชา (ต่อ)

การประเมินสมรรถนะ	ระดับความคิดเห็น		
	ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	แปลผล
วิสัยทัศน์			
๑. อธิบายได้อย่างถูกต้องว่างานที่ท่านนั้นเกี่ยวข้องหรือตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ของส่วนราชการได้อย่างไร	๔.๕๐	๐.๖๕	มากที่สุด
๒. อธิบายได้อย่างถูกต้องว่าวิสัยทัศน์ของหน่วยงานตั้งแต่ระดับกอง/สำนัก กรม และกระทรวงเป็นอย่างไร	๔.๓๘	๐.๕๔	มากที่สุด
๓. อธิบายผู้อื่นเข้าใจวิสัยทัศน์และเป้าหมายการทำงานของหน่วยงานภายใต้ภาพรวมของส่วนราชการได้อย่างครบถ้วนและถูกต้อง	๔.๓๐	๐.๖๖	มากที่สุด
๔. แลกเปลี่ยนข้อมูล รวมถึงการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเพื่อประกอบการกำหนดวิสัยทัศน์ในงานของตนเอง หรือหน่วยงานของตน	๔.๔๔	๐.๖๕	มากที่สุด
๕. โนมน้าวให้สมาชิกในทีมเกิดความเต็มใจและกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการเพื่อตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน	๔.๒๒	๐.๘๓	มากที่สุด
๖. ให้คำปรึกษาแนะนำแก่สมาชิกในทีมถึงแนวทางในการทำงานโดยยึดถือวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ	๔.๓๖	๐.๖๓	มากที่สุด
ความคิดเห็นภาพรวม	๔.๓๗	๐.๕๔	มากที่สุด
ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน			
๑. เข้าใจและยอมรับถึงความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง และเรียนรู้เพื่อให้สามารถปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลงนั้นได้อย่างรวดเร็ว	๔.๔๑	๐.๖๐	มากที่สุด
๒. สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงภายในหน่วยงานของตน พร้อมทั้งเสนอแนะวิธีการและมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงหน่วยงานให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้น	๔.๔๔	๐.๖๐	มากที่สุด
๓. กระตุ้น และสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง เพื่อก่อให้เกิดความร่วมแรงร่วมใจ	๔.๑๙	๐.๗๔	มาก
๔. เปรียบเทียบให้เห็นว่า สิ่งที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันกับสิ่งที่จะเปลี่ยนแปลงนั้นแตกต่างกันในสาระสำคัญอย่างไร	๔.๒๗	๐.๗๔	มากที่สุด
๕. ใช้วิธีการจัดการทางบวก และสร้างสรรค์ในการแก้ไขอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลง	๔.๓๐	๐.๖๖	มากที่สุด
๖. วางแผนอย่างเป็นระบบ และชี้ให้เห็นประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลง	๔.๓๐	๐.๗๔	มากที่สุด
ความคิดเห็นภาพรวม	๔.๓๒	๐.๕๖	มากที่สุด

ตารางที่ ๔.๖ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินสมรรถนะทางการบริหาร และสมรรถนะของกรมอนามัย แบบ ๓๖๐ องศา ของผู้ผ่านการอบรม หลักสูตรอบรมผู้บริหารยุคใหม่กรมอนามัย รุ่นที่ ๓ – รุ่นที่ ๔ โดยผู้ใต้บังคับบัญชา (ต่อ)

การประเมินสมรรถนะ	ระดับความคิดเห็น		
	ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	แปลผล
การควบคุมตนเอง ๑. ไม่แสดงพฤติกรรมที่ไม่สุภาพหรือไม่เหมาะสมในทุกสถานการณ์ ๒. ปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างให้เกียรติ สุภาพค่านึงถึงศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ๓. รู้เท่าทันอารมณ์ของตนเองและควบคุมได้อย่างเหมาะสม โดยอาจหลีกเลี่ยงจากสถานการณ์ที่เสี่ยงต่อความรุนแรง หรืออาจเปลี่ยนหัวข้อสนทนา หยุดพักชั่วคราวเพื่อสงบสติอารมณ์ ๔. วิเคราะห์ และประเมินอารมณ์ของตนเอง และของผู้อื่น ขณะปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องว่า ผลของอารมณ์ทั้งสองฝ่าย จะส่งผลกระทบต่อการทำงานอย่างไร ๕. สามารถเลือกใช้วิธีการแสดงออกที่เหมาะสมเพื่อไม่ให้เกิดผลในเชิงลบทั้งต่อตนเองและผู้อื่น	๔.๓๓ ๔.๕๒ ๔.๔๑ ๔.๓๐ ๔.๔๗	๐.๖๓ ๐.๕๕ ๐.๖๔ ๐.๗๐ ๐.๖๐	มากที่สุด มากที่สุด มากที่สุด มากที่สุด มากที่สุด
ความคิดเห็นภาพรวม	๔.๔๑	๐.๕๖	มากที่สุด
การสอนงานและมอบหมายงาน ๑. สอนงานด้วยการให้คำแนะนำอย่างละเอียด หรือด้วยการสาธิต วิธีการปฏิบัติงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ๒. ชี้แนะแหล่งข้อมูล หรือแหล่งทรัพยากรอื่น ๆ ที่จำเป็นในการใช้ปฏิบัติงานหรือ พัฒนางานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ๓. ให้คำปรึกษาชี้แนะ แนวทางให้ผู้ใต้บังคับบัญชา พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เช่น ส่งเสริมข้อดี และปรับปรุงข้อด้อยให้ลดลง ๔. ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงศักยภาพ เพื่อสร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงาน ด้วยการมอบหมายงาน หรือ โครงการต่าง ๆ ให้ปฏิบัติ ๕. วางแผนในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งกำกับ ดูแล ให้การพัฒนานั้นบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ๖. มอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบในระดับการตัดสินใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นบางเรื่อง เพื่อให้มีโอกาสร่วมใหม่ ๆ หรือบริหารจัดการด้วยตนเอง	๔.๔๔ ๔.๕๘ ๔.๕๘ ๔.๖๖ ๔.๔๑ ๔.๔๑	๐.๖๙ ๐.๖๔ ๐.๖๔ ๐.๕๘ ๐.๖๔ ๐.๗๓	มากที่สุด มากที่สุด มากที่สุด มากที่สุด มากที่สุด มากที่สุด
ความคิดเห็นภาพรวม	๔.๕๑	๐.๕๗	มากที่สุด

ตารางที่ ๔.๖ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินสมรรถนะทางการบริหาร และสมรรถนะของกรมอนามัย แบบ ๓๖๐ องศา ของผู้ผ่านการอบรม หลักสูตรอบรมผู้บริหารยุคใหม่กรมอนามัย รุ่นที่ ๓ – รุ่นที่ ๔ โดยผู้ใต้บังคับบัญชา (ต่อ)

การประเมินสมรรถนะ	ระดับความคิดเห็น		
	ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	แปลผล
การตัดสินใจ			
๑. ตัดสินใจได้เหมาะสมกับสถานการณ์ ยึดประโยชน์ขององค์กร ทีมงาน เหนือผลประโยชน์ส่วนตน	๔.๓๘	๐.๗๒	มากที่สุด
๒. รับผิดชอบต่อผลของการตัดสินใจในทุกกรณี และรับแก้ไขอย่างเร่งด่วน หากพบว่าการตัดสินใจของตนเกิดความผิดพลาด	๔.๕๒	๐.๖๐	มากที่สุด
๓. ตัดสินใจได้รวดเร็ว ทันเหตุการณ์ ไม่ประวิงเวลา จนอาจเกิดความเสียหาย	๔.๔๑	๐.๖๔	มากที่สุด
๔. อธิบายหลักการ เหตุผล ข้อมูล ที่ใช้ในการตัดสินใจได้อย่างชัดเจน มีระบบ จนทำให้ผู้อื่นยอมรับแนวทาง รวมทั้งผลของการตัดสินใจได้	๔.๔๔	๐.๖๕	มากที่สุด
๕. ถ้าตัดสินใจในสถานการณ์ที่เสี่ยง และคลุมเครือ แต่หากไม่ตัดสินใจ จะเกิดผลเสียมากกว่าผลดี	๔.๔๔	๐.๕๕	มากที่สุด
ความคิดเห็นภาพรวม	๔.๔๔	๐.๕๔	มากที่สุด
การประเมิน			
๑. จำแนก จัดหมวดหมู่ข้อมูลที่มี ให้ง่ายต่อการใช้งาน และตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลต่าง ๆ ก่อนนำมาใช้งาน	๔.๓๘	๐.๕๙	มากที่สุด
๒. เชื่อมโยงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติงานของหน่วยงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน สอดคล้องกับเป้าหมาย และกลยุทธ์ขององค์กร	๔.๔๗	๐.๕๕	มากที่สุด
๓. ให้ข้อเสนอในเชิงกลยุทธ์ในการได้มาซึ่งข้อมูลที่สำคัญมาก และมีผลอย่างยิ่งต่อการตัดสินใจ และกำหนดนโยบายสำคัญ ๆ	๔.๓๘	๐.๕๙	มากที่สุด
๔. ให้คำปรึกษา และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับเทคโนโลยีที่จะช่วยให้การได้มาซึ่งข้อมูลสำคัญ และการวิเคราะห์ข้อมูลมีประสิทธิภาพสูงขึ้น	๔.๒๗	๐.๗๐	มากที่สุด
๕. สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้เสียที่มีบทบาทสำคัญอย่างมากต่อความสำเร็จของงาน	๔.๕๐	๐.๖๐	มากที่สุด
๖. ระบุปัจจัยสำคัญที่สนับสนุน หรือ เป็นอุปสรรค ต่อการบรรลุเป้าหมาย/ความสำเร็จของงาน หรือ หน่วยงาน ได้ถูกต้อง	๔.๔๔	๐.๖๐	มากที่สุด
ความคิดเห็นภาพรวม	๔.๔๑	๐.๔๘	มากที่สุด

ตารางที่ ๔.๖ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินสมรรถนะทางการบริหาร และสมรรถนะของกรมอนามัย แบบ ๓๖๐ องศา ของผู้ผ่านการอบรม หลักสูตรอบรมผู้บริหารยุคใหม่กรมอนามัย รุ่นที่ ๓ – รุ่นที่ ๔ โดยผู้ได้บังคับบัญชา (ต่อ)

การประเมินสมรรถนะ	ระดับความคิดเห็น		
	ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	แปลผล
การบริหารจัดการ			
๑. ผลักดัน ขับเคลื่อน กำกับ ให้การนำยุทธศาสตร์ หรือ มาตรการต่าง ๆ ไปใช้ในการปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย	๔.๓๘	๐.๕๙	มากที่สุด
๒. บริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ให้เกิดอุปสรรคในการทำงาน และทำให้งานบรรลุเป้าหมายที่กำหนด	๔.๔๗	๐.๖๕	มากที่สุด
๓. บูรณาการงานแบบข้ามและคร่อมสายงาน เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ	๔.๓๖	๐.๖๘	มากที่สุด
๔. ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจนจากการปฏิบัติงาน และดำเนินการตามยุทธศาสตร์/มาตรการต่าง ๆ เพื่อนำมาปรับปรุง พัฒนาให้ดีขึ้น	๔.๕๒	๐.๖๐	มากที่สุด
๕. นำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อยกระดับผลการปฏิบัติงานของตนเอง และหน่วยงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	๔.๓๓	๐.๕๘	มากที่สุด
ความคิดเห็นภาพรวม	๔.๔๑	๐.๕๒	มากที่สุด
การคิดเชิงกลยุทธ์			
๑. โน้มน้าวใจด้วยการสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ และใช้ข้อมูลที่ถูกต้อง เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน	๔.๓๘	๐.๖๘	มากที่สุด
๒. ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการสื่อสารเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้เสีย และทำให้งานประสบความสำเร็จ	๔.๔๗	๐.๖๐	มากที่สุด
๓. มีจุดยืนในการแสดงความคิดเห็น หรือ การสื่อสาร กับผู้บริหาร ทั้งภายใน และภายนอกองค์กร เพื่อสร้างโอกาสในการปฏิบัติงาน และหลีกเลี่ยงปัญหาที่สำคัญในการปฏิบัติงาน	๔.๕๘	๐.๖๐	มากที่สุด
๔. โน้มน้าวผู้กำหนดนโยบายระดับประเทศ หรือ ผู้บริหารระดับสูงเพื่อให้เกิดมาตรการ นโยบาย หรือ กฎหมายที่ช่วยขับเคลื่อนการปฏิบัติงานให้สำเร็จ	๔.๒๒	๐.๗๒	มากที่สุด
๕. ออกแบบกลยุทธ์/แนวทาง/นวัตกรรม ในเชิงบูรณาการหลายหน่วยงาน เพื่อช่วยยกระดับในการปฏิบัติงานให้ได้ผลลัพธ์สูงขึ้นอย่างชัดเจน	๔.๓๖	๐.๕๙	มากที่สุด
ความคิดเห็นภาพรวม	๔.๔๐	๐.๕๕	มากที่สุด

จากตารางที่ ๔.๖ การประเมินสมรรถนะทางการบริหาร และสมรรถนะของกรมอนามัย แบบ ๓๖๐ องศาของผู้ผ่านการอบรมหลักสูตรหลักสูตรอบรมผู้บริหารยุคใหม่กรมอนามัย รุ่นที่ ๓ – รุ่นที่ ๔ โดยผู้ได้บังคับบัญชาของผู้ผ่านการอบรม สามารถอธิบายแต่ละสมรรถนะได้ดังนี้

สภาวะผู้นำ

การประเมินสมรรถนะสภาวะผู้นำ โดยผู้ได้บังคับบัญชาของผู้ผ่านการอบรม ภาพรวมของอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๓๙ เมื่อพิจารณาแต่ละประเด็นเกี่ยวกับสมรรถนะสภาวะผู้นำ พบว่า ผู้ผ่านการอบรมสามารถให้คำปรึกษาและช่วยเหลือทีมงานอย่างเต็มที่ และเต็มใจ ร่วมฝ่าฟันอุปสรรค ปัญหาต่าง ๆ ของทีมงาน จนบรรลุเป้าหมาย มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ๔.๔๗ และผู้ผ่านการอบรมกำหนดเป้าหมาย ทิศทางที่ชัดเจน จัดกลุ่มงาน และเลือกคนให้เหมาะสมกับงาน หรือกำหนดวิธีการที่จะทำให้กลุ่มทำงานได้อย่างบรรลุผลสำเร็จ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ๔.๓๐

วิสัยทัศน์

การประเมินสมรรถนะวิสัยทัศน์ โดยผู้ได้บังคับบัญชาของผู้ผ่านการอบรม ภาพรวมของอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๓๗ เมื่อพิจารณาแต่ละประเด็นเกี่ยวกับสมรรถนะวิสัยทัศน์ พบว่า ผู้ผ่านการอบรมสามารถอธิบายได้อย่างถูกต้องว่างานที่ทำนั้นเกี่ยวข้องหรือตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ของส่วนราชการได้อย่างไร มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ๔.๕๐ และผู้ผ่านการอบรมโน้มน้าวให้สมาชิกในทีมเกิดความเต็มใจและกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการเพื่อตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ๔.๒๒

ศักยภาพเพื่อนำการเปลี่ยนแปลง

การประเมินสมรรถนะศักยภาพเพื่อนำการเปลี่ยนแปลง โดยผู้ได้บังคับบัญชาของผู้ผ่านการอบรม ภาพรวมของอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๓๒ เมื่อพิจารณาแต่ละประเด็นเกี่ยวกับสมรรถนะศักยภาพเพื่อนำการเปลี่ยนแปลง พบว่า ผู้ผ่านการอบรมสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงภายในหน่วยงานของตน พร้อมทั้งเสนอแนะวิธีการและมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงหน่วยงานให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้น มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ๔.๔๔ และ ผู้ผ่านการอบรมกระตุ้น และสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง เพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ๔.๑๙

การควบคุมตนเอง

การประเมินสมรรถนะการควบคุมตนเอง โดยผู้ได้บังคับบัญชาของผู้ผ่านการอบรม ภาพรวมของอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๔๑ เมื่อพิจารณาแต่ละประเด็นเกี่ยวกับสมรรถนะการควบคุมตนเอง พบว่า ผู้ผ่านการอบรมปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างให้เกียรติ สุภาพ คำนิ่งถึงศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ๔.๕๒ และผู้ผ่านการอบรมวิเคราะห์ และประเมินอารมณ์ของตนเอง และของผู้อื่น ขณะปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องว่า ผลของอารมณ์ทั้งสองฝ่าย จะส่งผลกระทบต่อการทำงานอย่างไร มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ๔.๓๐

การสอนงานและมอบหมายงาน

การประเมินสมรรถนะการสอนงานและมอบหมายงาน โดยผู้ได้บังคับบัญชาของผู้ผ่านการอบรม ภาพรวมของอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๕๑ เมื่อพิจารณาแต่ละประเด็นเกี่ยวกับสมรรถนะการสอนงานและมอบหมายงาน พบว่า ผู้ผ่านการอบรมให้ออกาสผู้ได้บังคับบัญชาได้แสดงศักยภาพ เพื่อสร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงาน ด้วยการมอบหมายงาน หรือ โครงการต่าง ๆ ให้ปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ๔.๖๖ และผู้ผ่านการอบรมสามารถวางแผนในการพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งกำกับดูแล ให้การพัฒนานั้นบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบในระดับ

การตัดสินใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาเป็นบางเรื่อง เพื่อให้มีโอกาสริเริ่มใหม่ ๆ หรือบริหารจัดการด้วยตนเอง มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ๔.๔๑

การตัดสินใจ

การประเมินสมรรถนะการตัดสินใจ โดยผู้ได้บังคับบัญชาของผู้ผ่านการอบรม ภาพรวมของอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๔๔ เมื่อพิจารณาแต่ละประเด็นเกี่ยวกับสมรรถนะการตัดสินใจ พบว่า ผู้ผ่านการอบรมรับผิดชอบต่อผลของการตัดสินใจในทุกกรณี และรับแก้ไขอย่างเร่งด่วน หากพบว่าการตัดสินใจของตนเกิดความผิดพลาด มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ๔.๕๒ และผู้ผ่านการอบรมตัดสินใจได้เหมาะสมกับสถานการณ์ ยึดประโยชน์ขององค์กร ทีมงาน เหนือผลประโยชน์ส่วนตัว มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ๔.๓๘

การประเมิน

การประเมินสมรรถนะการประเมิน โดยผู้ได้บังคับบัญชาของผู้ผ่านการอบรม ภาพรวมของอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๔๑ เมื่อพิจารณาแต่ละประเด็นเกี่ยวกับสมรรถนะการประเมิน พบว่า ผู้ผ่านการอบรมสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้เสียที่มีบทบาทสำคัญอย่างมากต่อความสำเร็จของงาน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ๔.๕๐ และผู้ผ่านการอบรมให้คำปรึกษา และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับเทคโนโลยีที่จะช่วยให้การได้มาซึ่งข้อมูลสำคัญ และการวิเคราะห์ข้อมูล มีประสิทธิภาพสูงขึ้น มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ๔.๒๗

การบริหารจัดการ

การประเมินสมรรถนะการบริหารจัดการ โดยผู้ได้บังคับบัญชาของผู้ผ่านการอบรม ภาพรวมของอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๔๑ เมื่อพิจารณาแต่ละประเด็นเกี่ยวกับสมรรถนะการบริหารจัดการ พบว่า ผู้ผ่านการอบรมมีการติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจนจากการปฏิบัติงาน และดำเนินการตามยุทธศาสตร์/มาตรการต่าง ๆ เพื่อนำมาปรับปรุง พัฒนาให้ดีขึ้นมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ๔.๕๒ และผู้ผ่านการอบรมสามารถนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อยกระดับผลการปฏิบัติงานของตนเอง และหน่วยงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ๔.๓๓

การคิดเชิงกลยุทธ์

การประเมินสมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ โดยผู้ได้บังคับบัญชาของผู้ผ่านการอบรม ภาพรวมของอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๔๐ เมื่อพิจารณาแต่ละประเด็นเกี่ยวกับสมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ พบว่า ผู้ผ่านการอบรมมีจุดยืนในการแสดงความคิดเห็น หรือ การสื่อสาร กับผู้บริหารทั้งภายใน และภายนอกองค์กร เพื่อสร้างโอกาสในการปฏิบัติงาน และหลีกเลี่ยงปัญหาที่สำคัญในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ๔.๕๘ และผู้ผ่านการอบรมสามารถโน้มน้าวผู้กำหนดนโยบายระดับประเทศ หรือ ผู้บริหารระดับสูงให้เกิดมาตรการ นโยบาย หรือ กฎหมายที่ช่วยขับเคลื่อนการปฏิบัติงานให้สำเร็จ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ๔.๒๒

๔.๒ การศึกษาเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้ผ่านการอบรมที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ที่ได้จากการอบรม หลักสูตรอบรมผู้บริหารยุคใหม่กรมอนามัย รุ่นที่ ๓ – รุ่นที่ ๔

การศึกษาเปรียบเทียบคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ผ่านการอบรมที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ที่ได้จากการอบรม โดยใช้สถิติเชิงอนุมาน เพื่อวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความคิดเห็นระหว่างกลุ่ม โดยใช้สถิติ t-test (t-test for Independent Sample) สำหรับค่าเฉลี่ยระหว่างกลุ่มที่มี ๒ กลุ่ม และวิเคราะห์ f-test สำหรับค่าเฉลี่ยระหว่างกลุ่มมากกว่า ๒ กลุ่ม และวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) สามารถอธิบายผลการศึกษา ตามตารางที่ ๔.๗ ดังนี้

ตารางที่ ๔.๗ การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ผ่านการอบรมต่อผลสัมฤทธิ์ที่ได้จากการอบรม
หลักสูตรผู้บริหารยุคใหม่กรมอนามัย รุ่นที่ ๓ – รุ่นที่ ๔ จำแนกตามช่วงอายุ

ผลสัมฤทธิ์ด้านต่าง ๆ	แหล่งของความแปรปรวน	SS	df	Ms	F	Sig	
๑. การประเมินปฏิกิริยา	ระหว่างกลุ่ม	๑.๒๗๓	๓	๐.๔๒๔	๑.๖๔๔	๐.๑๙๖	
	ภายในกลุ่ม	๙.๒๙๖	๓๖	๐.๒๕๘			
	รวม	๑๐.๕๗๐	๓๙				
๑.๑ ความเหมาะสม	ตัวแบบ (Mentor)	ระหว่างกลุ่ม	๑.๒๓๘	๓	๐.๔๑๓	๑.๐๙๑	๐.๓๖๕
		ภายในกลุ่ม	๑๓.๖๑๗	๓๖	๐.๓๗๘		
		รวม	๑๔.๘๕๕	๓๙			
	ผู้ติดตาม (Mentee)	ระหว่างกลุ่ม	๐.๔๖๒	๓	๐.๑๕๔	๐.๔๒๙	๐.๗๓๓
		ภายในกลุ่ม	๑๒.๙๐๗	๓๖	๐.๓๕๙		
		รวม	๑๓.๓๖๙	๓๙			
	ระยะเวลา	ระหว่างกลุ่ม	๕.๘๖๘	๑	๑.๙๕๖	๒.๘๖๕	๐.๐๕๐
		ภายในกลุ่ม	๒๔.๕๗๖	๓๖	๐.๖๘๓		
		รวม	๓๐.๔๔๔	๓๙			
	๑.๒ การเตรียมความพร้อม	ระหว่างกลุ่ม	๒.๘๔๖	๓	๑.๕๐๑	๓.๓๑๑	๐.๐๓๑*
		ภายในกลุ่ม	๑๐.๓๑๖	๓๖	๐.๒๘๗		
		รวม	๑๓.๑๖๓	๓๙			
	๑.๓ ความพึงพอใจ กระบวนการติดตามตัวแบบ	ระหว่างกลุ่ม	๐.๙๒๐	๓	๐.๓๐๗	๐.๐๑๔	๐.๙๐๖
		ภายในกลุ่ม	๑๒.๙๕๖	๓๖	๐.๓๖๐		
		รวม	๑๓.๘๗๖	๓๙			
	๒. การประเมินผลลัพธ์	ระหว่างกลุ่ม	๒.๖๔๐	๓	๐.๘๘๐	๒.๔๗๒	๐.๐๗๗
ภายในกลุ่ม		๑๒.๘๑๖	๓๖	๐.๓๕๖			
รวม		๑๕.๔๕๖	๓๙				

*นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

จากตารางที่ ๔.๗ การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ผ่านการอบรมต่อผลสัมฤทธิ์ที่ได้จากการอบรม หลักสูตรผู้บริหารยุคใหม่กรมอนามัย รุ่นที่ ๓ – รุ่นที่ ๔ จำแนกตามช่วงอายุ พบว่า ช่วงอายุที่แตกต่างกันมีผลต่อผลสัมฤทธิ์ที่ได้จากการอบรม ทางด้านการเตรียมความพร้อมของผู้ผ่านการอบรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ และช่วงอายุที่แตกต่างกันไม่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ที่ได้จากการอบรม ด้านความเหมาะสม และการประเมินผลลัพธ์

ตารางที่ ๔.๘ การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ผ่านการอบรมต่อผลสัมฤทธิ์ที่ได้จากการอบรม
หลักสูตรผู้บริหารยุคใหม่กรมอนามัย รุ่นที่ ๓ – รุ่นที่ ๔ จำแนกตามระดับการศึกษา

ผลสัมฤทธิ์ด้านต่าง ๆ	แหล่งของความแปรปรวน	SS	df	Ms	F	Sig	
๑. การประเมินปฏิกิริยา	ระหว่างกลุ่ม	๑.๔๓๔	๒	๐.๗๑๗	๒.๙๐๔	๐.๐๖๗	
	ภายในกลุ่ม	๙.๑๓๕	๓๗	๐.๒๔๗			
	รวม	๑๐.๕๗๐	๓๙				
๑.๑ ความเหมาะสม	ตัวแบบ (Mentor)	ระหว่างกลุ่ม	๑.๖๕๔	๒	๐.๘๒๗	๒.๓๑๙	๐.๑๑๓
		ภายในกลุ่ม	๑๓.๒๐๐	๓๗	๐.๓๕๗		
		รวม	๑๔.๘๕๕	๓๙			
	ผู้ติดตาม (Mentee)	ระหว่างกลุ่ม	๐.๐๕๐	๒	๐.๐๒๕	๐.๐๗๐	๐.๙๓๓
		ภายในกลุ่ม	๑๓.๓๑๙	๓๗	๐.๓๖๐		
		รวม	๑๓.๓๖๙	๓๙			
	ระยะเวลา	ระหว่างกลุ่ม	๕.๑๔๗	๒	๒.๕๗๓	๓.๗๖๔	๐.๐๓๓*
		ภายในกลุ่ม	๒๕.๒๙๗	๓๗	๐.๖๘๔		
		รวม	๓๐.๔๔๔	๓๙			
	๑.๒ การเตรียมความพร้อม	ระหว่างกลุ่ม	๒.๐๓๒	๒	๑.๐๑๖	๓.๓๗๗	๐.๐๔๕*
		ภายในกลุ่ม	๑๑.๑๓๑	๓๗	๐.๓๐๑		
		รวม	๑๓.๑๖๓	๓๙			
๑.๓ ความพึงพอใจ กระบวนการติดตามตัวแบบ	ระหว่างกลุ่ม	๑.๔๙๖	๒	๐.๗๔๘	๒.๒๓๕	๐.๑๒๑	
	ภายในกลุ่ม	๑๒.๓๘๐	๓๗	๐.๓๓๕			
	รวม	๑๓.๘๗๖	๓๙				
๒. การประเมินผลลัพธ์	ระหว่างกลุ่ม	๒.๗๘๒	๒	๑.๓๙๑	๔.๐๖๑	๐.๐๒๕*	
	ภายในกลุ่ม	๑๒.๖๗๔	๓๗	๐.๓๔๓			
	รวม	๑๕.๔๕๖	๓๙				

*นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

จากตารางที่ ๔.๘ การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ผ่านการอบรมต่อผลสัมฤทธิ์ที่ได้จากการอบรมหลักสูตรผู้บริหารยุคใหม่กรมอนามัย รุ่นที่ ๓ – รุ่นที่ ๔ จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีผลต่อผลสัมฤทธิ์ที่ได้จากการอบรม ทางด้านระยะเวลาที่ใช้ในการติดตาม ด้านการเตรียมความพร้อมและผลลัพธ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

ตารางที่ ๔.๙ การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ผ่านการอบรมต่อผลสัมฤทธิ์ที่ได้จากการอบรม
 หลักสูตรผู้บริหารยุคใหม่กรมอนามัย รุ่นที่ ๓ – รุ่นที่ ๔ จำแนกตามหน่วยงานสังกัดกรมอนามัย

ผลสัมฤทธิ์ด้านต่าง ๆ	ส่วนกลาง		ส่วนภูมิภาค		t	Sig
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.		
๑. การประเมินปฏิกิริยา	๓.๙๖	๐.๔๕	๔.๐๓	๐.๖๑	-๐.๔๕๕	๐.๖๖๔
๑.๑ ความเหมาะสม						
ตัวแบบ (Mentor)	๔.๒๗	๐.๕๗	๔.๓๖	๐.๖๗๗	-๐.๗๓๒	๐.๒๓๗
ผู้ติดตาม (Mentee)	๓.๗๓	๐.๔๖	๔.๐๘	๐.๖๘	-๑.๙๒๘	๐.๑๑๐
ระยะเวลา	๓.๙๓	๐.๘๗	๓.๘๘	๐.๙๒	๐.๑๘๓	๐.๘๕๕
๑.๒ การเตรียมความพร้อม	๓.๙๔	๐.๕๒	๓.๙๙	๐.๖๖	-๐.๒๗๙	๐.๕๐๑
๑.๓ ความพึงพอใจกระบวนการ ติดตามตัวแบบ	๓.๙๖	๐.๕๐	๓.๘๕	๐.๗๐	๐.๕๘๑	๐.๐๗๖
๒. การประเมินผลลัพธ์	๓.๘๙	๐.๕๙	๔.๐๒	๐.๖๘	-๐.๖๘๑	๐.๗๕๔

*นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

จากตารางที่ ๔.๙ การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ผ่านการอบรมต่อผลสัมฤทธิ์ที่ได้จากการอบรม
 หลักสูตรผู้บริหารยุคใหม่กรมอนามัย รุ่นที่ ๓ – รุ่นที่ ๔ จำแนกตามหน่วยงานสังกัดกรมอนามัย พบว่า
 หน่วยงานในสังกัดกรมอนามัยที่ต่างกัันไม่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ที่ได้จากการอบรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่
 ระดับ ๐.๐๕

ตารางที่ ๔.๑๐ การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ผ่านการอบรมต่อผลสัมฤทธิ์ที่ได้จากการอบรม
หลักสูตรผู้บริหารยุคใหม่กรมอนามัย รุ่นที่ ๓ – รุ่นที่ ๔ จำแนกตามระดับตำแหน่ง

ผลสัมฤทธิ์ด้านต่าง ๆ	แหล่งของความแปรปรวน	SS	df	Ms	F	Sig	
๑. การประเมินปฏิกิริยา	ระหว่างกลุ่ม	๑.๔๓๔	๒	๐.๗๑๗	๒.๙๐๔	๐.๐๖๗	
	ภายในกลุ่ม	๙.๑๓๕	๓๗	๐.๒๔๗			
	รวม	๑๐.๕๗๐	๓๙				
๑.๑ ความเหมาะสม	ตัวแบบ (Mentor)	ระหว่างกลุ่ม	๑.๖๕๔	๒	๐.๘๒๗	๒.๓๑๙	๐.๑๑๓
		ภายในกลุ่ม	๑๓.๒๐๐	๓๗	๐.๓๕๗		
		รวม	๑๔.๘๕๕	๓๙			
	ผู้ติดตาม (Mentee)	ระหว่างกลุ่ม	๐.๐๕๐	๒	๐.๐๒๕	๐.๐๗๐	๐.๙๓๓
		ภายในกลุ่ม	๑๓.๓๑๙	๓๗	๐.๓๖๐		
		รวม	๑๓.๓๖๙	๓๙			
	ระยะเวลา	ระหว่างกลุ่ม	๕.๑๔๗	๒	๒.๕๗๓	๓.๗๖๔	๐.๐๓๓*
		ภายในกลุ่ม	๒๕.๒๙๗	๓๗	๐.๖๘๔		
		รวม	๓๐.๔๔๔	๓๙			
	๑.๒ การเตรียมความพร้อม	ระหว่างกลุ่ม	๒.๐๓๒	๒	๑.๐๑๖	๓.๓๗๗	๐.๐๔๕*
		ภายในกลุ่ม	๑๑.๑๓๑	๓๗	๐.๓๐๑		
		รวม	๑๓.๑๖๓	๓๙			
	๑.๓ ความพึงพอใจ กระบวนการติดตามตัวแบบ	ระหว่างกลุ่ม	๑.๔๙๖	๒	๐.๗๔๘	๒.๒๓๕	๐.๑๒๑
		ภายในกลุ่ม	๑๒.๓๘๐	๓๗	๐.๓๓๕		
		รวม	๑๓.๘๗๖	๓๙			
๒. การประเมินผลลัพธ์	ระหว่างกลุ่ม	๒.๗๘๒	๒	๑.๓๙๑	๔.๐๖๑	๐.๐๒๕*	
	ภายในกลุ่ม	๑๒.๖๗๔	๓๗	๐.๓๔๓			
	รวม	๑๕.๔๕๖	๓๙				

*นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

จากตารางที่ ๔.๑๐ การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ผ่านการอบรมต่อผลสัมฤทธิ์ที่ได้จากการอบรม
หลักสูตรผู้บริหารยุคใหม่กรมอนามัย รุ่นที่ ๓ – รุ่นที่ ๔ จำแนกตามระดับตำแหน่ง พบว่า ระดับตำแหน่งที่
แตกต่างกันมีผลต่อผลสัมฤทธิ์ที่ได้จากการอบรม ทางด้านระยะเวลาในการติดตาม ด้านการเตรียมความพร้อม
และด้านผลลัพธ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

ตารางที่ ๔.๑๑ การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ผ่านการอบรมต่อผลสัมฤทธิ์ที่ได้จากการอบรม
หลักสูตรผู้บริหารยุคใหม่กรมอนามัย รุ่นที่ ๓ – รุ่นที่ ๔ จำแนกตามรุ่นที่อบรม

ผลสัมฤทธิ์ด้านต่าง ๆ	รุ่นที่ ๓		รุ่นที่ ๔		t	Sig
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
๑. การประเมินปฏิบัติการ	๔.๐๑	๐.๔๓	๓.๙๔	๐.๖๖	๐.๔๒๘	๐.๐๒๕
๑.๑ ความเหมาะสม						
ตัวแบบ (Mentor)	๔.๔๔	๐.๔๗	๓.๙๖	๐.๗๔	๒.๕๒๖	๐.๐๖๖
ผู้ติดตาม (Mentee)	๓.๗๘๘	๐.๕๕	๔.๐๗	๐.๖๑	-๑.๔๘๐	๐.๗๒๒
ระยะเวลา	๔.๐๑	๐.๖๗	๓.๗๑	๑.๑๘	๑.๐๔๒	๐.๐๐๑*
๑.๒ การเตรียมความพร้อม	๔.๐๒	๐.๕๔	๓.๘๔	๐.๖๕	๐.๙๑๑	๐.๖๗๙
๑.๓ ความพึงพอใจกระบวนการ ติดตามตัวแบบ	๓.๘๑	๐.๕๔	๔.๑๒	๐.๖๖	-๑.๕๙	๐.๒๗๕
๒. การประเมินผลลัพธ์	๔.๐๑	๐.๔๗	๓.๘๓	๐.๘๕	๐.๘๕๗	๐.๐๐๙*

*นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

จากตารางที่ ๔.๑๑ การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ผ่านการอบรมต่อผลสัมฤทธิ์ที่ได้จากการอบรม หลักสูตรผู้บริหารยุคใหม่กรมอนามัย รุ่นที่ ๓ – รุ่นที่ ๔ จำแนกตามรุ่นที่เข้ารับการอบรม พบว่า รุ่นที่เข้ารับการอบรมที่แตกต่างกันมีผลต่อผลสัมฤทธิ์ที่ได้จากการอบรม ด้านระยะเวลาที่ใช้ในการติดตาม และด้านผลลัพธ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

๔.๓ การศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างของสมรรถนะทางการบริหาร และสมรรถนะของกรมอนามัยของผู้ผ่านการอบรม หลักสูตรอบรมผู้บริหารยุคใหม่กรมอนามัย รุ่นที่ ๓ – รุ่นที่ ๔ ภายหลังสิ้นสุดการอบรม

การศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างของสมรรถนะทางการบริหารและสมรรถนะของกรมอนามัย เป็นการศึกษาการประเมินสมรรถนะแบบ ๓๖๐ องศา ของผู้ผ่านการอบรมหลักสูตรอบรมผู้บริหารยุคใหม่กรมอนามัย ระหว่างรุ่นที่ ๓ และรุ่นที่ ๔ โดยผู้ที่ทำหน้าที่ในการประเมินประกอบด้วย ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถอธิบายรายละเอียดตามตารางที่ ๔.๑๒ ดังนี้

๔.๑๒ เปรียบเทียบค่าเฉลี่ย การประเมินสมรรถนะทางการบริหาร และสมรรถนะของกรมอนามัยของผู้ผ่านการอบรมหลักสูตรอบรมผู้บริหารยุคใหม่กรมอนามัย ระหว่างรุ่นที่ ๓ – รุ่นที่ ๔ ภายหลังสิ้นสุดการอบรม แบบ ๓๖๐ องศา

สมรรถนะ	ผู้ผ่านการอบรมรุ่นที่ ๓						ผู้ผ่านการอบรมรุ่นที่ ๔					
	ผู้บังคับบัญชา		เพื่อนร่วมงาน		ผู้ใต้บังคับบัญชา		ผู้บังคับบัญชา		เพื่อนร่วมงาน		ผู้ใต้บังคับบัญชา	
	ค่าเฉลี่ย	แปลผล	ค่าเฉลี่ย	แปลผล	ค่าเฉลี่ย	แปลผล	ค่าเฉลี่ย	แปลผล	ค่าเฉลี่ย	แปลผล	ค่าเฉลี่ย	แปลผล
๑. สมรรถนะทางการบริหาร												
๑.๑ สภาวะผู้นำ	๔.๑๘	มาก	๔.๔๐	มากที่สุด	๔.๓๙	มากที่สุด	๔.๑๗	มาก	๔.๕๘	มากที่สุด	๔.๔๐	มากที่สุด
๑.๒ วิสัยทัศน์	๔.๑๘	มาก	๔.๓๗	มากที่สุด	๔.๔๒	มากที่สุด	๔.๑๓	มาก	๔.๕๑	มากที่สุด	๔.๒๘	มากที่สุด
๑.๓ ศักยภาพเพื่อนำการเปลี่ยนแปลง	๓.๙๙	มาก	๔.๓๔	มากที่สุด	๔.๓๖	มากที่สุด	๓.๙๖	มาก	๔.๕๐	มากที่สุด	๔.๒๕	มากที่สุด
๑.๔ การควบคุมตนเอง	๔.๒๙	มากที่สุด	๔.๕๕	มากที่สุด	๔.๔๗	มากที่สุด	๔.๑๕	มาก	๔.๗๑	มากที่สุด	๔.๒๙	มากที่สุด
๑.๕ การสอนงานและมอบหมายงาน	๔.๐๙	มาก	๔.๔๔	มากที่สุด	๔.๕๓	มากที่สุด	๔.๐๒	มาก	๔.๖๗	มากที่สุด	๔.๔๘	มากที่สุด
๑.๖ การตัดสินใจ	๔.๑๐	มาก	๔.๓๖	มากที่สุด	๔.๔๔	มากที่สุด	๔.๐๕	มาก	๔.๖๕	มากที่สุด	๔.๔๔	มากที่สุด
ภาพรวมของสมรรถนะ	๔.๑๓	มาก	๔.๔๑	มากที่สุด	๔.๔๓	มากที่สุด	๔.๐๘	มาก	๔.๖๐	มากที่สุด	๔.๓๖	มากที่สุด
๒. สมรรถนะกรมอนามัย												
๒.๑ การประเมิน	๔.๐๖	มาก	๔.๔๐	มากที่สุด	๔.๔๗	มากที่สุด	๔.๐๕	มาก	๔.๔๗	มากที่สุด	๔.๓๐	มากที่สุด
๒.๒ การบริหารจัดการ	๓.๙๓	มาก	๔.๓๘	มากที่สุด	๔.๔๓	มากที่สุด	๔.๐๗	มาก	๔.๕๒	มากที่สุด	๔.๓๘	มากที่สุด
๒.๓ การคิดเชิงกลยุทธ์	๓.๘๑	มาก	๔.๒๘	มากที่สุด	๔.๔๐	มากที่สุด	๔.๐๐	มาก	๔.๔๔	มากที่สุด	๔.๔๑	มากที่สุด
ภาพรวมของสมรรถนะ	๓.๙๓	มาก	๔.๓๕	มากที่สุด	๔.๔๓	มากที่สุด	๔.๐๔	มาก	๔.๔๘	มากที่สุด	๔.๓๖	มากที่สุด

๔.๔ ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรอบรมผู้บริหารยุคใหม่กรมอนามัย

การแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรอบรมผู้บริหารยุคใหม่กรมอนามัย เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ผ่านการอบรมร่วมแสดงความคิดเห็น โดยสามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

๑. การคัดเลือกผู้เข้ารับการอบรม

- ควรมีการกำหนดความชัดเจนของคุณสมบัติของผู้เข้ารับการอบรม
- ควรเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติเตรียมพร้อมกับการเป็นผู้บริหาร

๒. การประเมินสมรรถนะ

ควรกำหนดการประเมินก่อนวันสิ้นสุดการอบรม เพื่อจะได้พัฒนาสมรรถนะ

๓. ระยะเวลา

- เพิ่มระยะเวลาในการติดตามตัวแบบ (Mentor) เนื่องจากระยะเวลา ๒ วัน ไม่เพียงพอในการประเมินการเรียนรู้สมรรถนะต่าง ๆ ของตัวแบบ (Mentor) อาจจะทำให้การติดตามในแต่ละครั้ง ๔ - ๕ วัน
- กำหนดระยะเวลาการอบรมอย่างต่อเนื่องจนจบหลักสูตร

๔. การปฐมนิเทศ

- ควรอธิบายรายละเอียดหรือมีการชี้แจงวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนกว่านี้
- มีการบรรยายเชิงทฤษฎีหรือสมรรถนะทางการบริหารเพิ่มมากขึ้น เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจก่อนที่จะติดตามตัวแบบ

๕. ตัวแบบ (Mentor)

- ควรกำหนดตัวแบบ (Mentor) ควรเป็นหน่วยงานอื่นนอกสังกัดกรมอนามัย เพื่อเป็นการขยายฐานเครือข่าย และมุมมองที่มีต่อตัวแบบ (Mentor)
- การคัดเลือกตัวแบบ (Mentor) ควรเป็นผู้ที่มีความพร้อมทั้งเวลา วิชาการ และสมรรถนะต่าง ๆ
- เตรียมความพร้อมให้กับตัวแบบ (Mentor) ให้เข้าใจถึงบทบาทและสถานะของตนเอง เพื่อก่อให้เกิดการเตรียมความพร้อมทั้งผู้ติดตาม (Mentee) และตัวแบบ (Mentor)

๖. รายละเอียดหลักสูตร

- ปรับเพิ่มการบรรยาย เนื้อหาเกี่ยวเรื่องของพัสดุ และการเงิน
- เปิดโอกาสให้ผู้ผ่านการอบรมแต่ละรุ่นร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้
- เพิ่มรายละเอียดการศึกษาดูงานในหน่วยงานที่มีการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน
- เพิ่มรายละเอียดหรือกระบวนการในการสร้างแรงบันดาลใจจากบุคคลหรือองค์กรต้นแบบ
- มีการฝึกปฏิบัติหรือจำลองสถานการณ์ในการติดตามก่อนจะลงภาคสนามปฏิบัติจริง

๗. วิทยากร

ควรเพิ่มวิทยากรจากหน่วยงานภายนอก ในการเตรียมความพร้อมให้กับผู้เข้ารับการอบรม เพื่อให้เห็นมุมมองที่แตกต่างไปจากความเป็นกรมอนามัย

บทที่ ๕

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การประเมินผลสัมฤทธิ์การอบรมหลักสูตรอบรมผู้บริหารยุคใหม่กรมอนามัย รุ่นที่ ๓ - รุ่นที่ ๔ มีวัตถุประสงค์ ๑) เพื่อประเมินกระบวนการติดตามตัวแบบ (Job Shadowing) ภายใต้กิจกรรมของหลักสูตรอบรมผู้บริหารยุคใหม่กรมอนามัย รุ่นที่ ๓ - รุ่นที่ ๔ ๒) เพื่อเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้ผ่านการอบรมที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ที่ได้จากการอบรมหลักสูตรอบรมผู้บริหารยุคใหม่กรมอนามัย รุ่นที่ ๓ - รุ่นที่ ๔ และ ๓) เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของสมรรถนะทางการบริหาร และสมรรถนะของกรมอนามัย ของผู้ผ่านการอบรมหลักสูตรอบรมผู้บริหารยุคใหม่กรมอนามัย รุ่นที่ ๓ - รุ่นที่ ๔ ภายหลังสิ้นสุดการอบรม ประชากรที่ใช้ในการศึกษาประกอบด้วย ๑) ผู้ผ่านการอบรม จำนวน ๔๐ คน ๒) ผู้บังคับบัญชา จำนวน ๓๖ คน ๓) เพื่อนร่วมงาน จำนวน ๓๙ คน และ ๔) ผู้ใต้บังคับบัญชา จำนวน ๓๖ คน ทำการวิเคราะห์ผลการศึกษาโดยโปรแกรมสำเร็จรูป สำหรับการทดสอบค่าความเชื่อมั่นหาค่าสัมประสิทธิ์ระดับความเชื่อมั่น (Reliability Coefficient) สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) โดยทำการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ที่มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ ใช้วิธีการหาค่าความถี่ (Frequency) แล้วสรุปเป็นค่าร้อยละ (Percentage) และวิเคราะห์ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ใช้วิธีการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistic) เพื่อวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความคิดเห็นระหว่างกลุ่ม โดยค่าสถิติที่ใช้คือ t-test สำหรับค่าเฉลี่ยระหว่างกลุ่มเป็น ๒ กลุ่ม และ F-test สำหรับค่าเฉลี่ยระหว่างกลุ่มมากกว่า ๒ กลุ่ม และการวิเคราะห์ความแปรปรวน (One - Way ANOVA) กำหนดค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

๕.๑ สรุปผลการศึกษา

สำหรับการศึกษา เรื่อง การประเมินผลสัมฤทธิ์การอบรมหลักสูตรอบรมผู้บริหารยุคใหม่กรมอนามัย รุ่นที่ ๓ - รุ่นที่ ๔ เป็นการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้เครื่องมือ คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยขอทำการสรุปผลการศึกษิตตามวัตถุประสงค์ สามารถอธิบายได้ดังนี้

๕.๑.๑ เพื่อประเมินกระบวนการติดตามตัวแบบ (Job Shadowing) ภายใต้กิจกรรมของหลักสูตรอบรมผู้บริหารยุคใหม่กรมอนามัย รุ่นที่ ๓ - รุ่นที่ ๔

การประเมินกระบวนการติดตามตัวแบบ (Job Shadowing) เป็นการประเมินระดับปฏิกิริยา เกี่ยวกับความเหมาะสมของกระบวนการติดตามตัวแบบ (Job Shadowing) และประเมินระดับผลลัพธ์ เกี่ยวกับความพึงพอใจในประโยชน์ที่ได้รับจากการอบรม รวมทั้งการประเมินระดับพฤติกรรม ตามสมรรถนะทางการบริหารและสมรรถนะของกรมอนามัยของผู้ผ่านการอบรม แบบ ๓๖๐ องศา สามารถสรุปผลการศึกษาได้ดังนี้

๑) การประเมินระดับปฏิกิริยา

การประเมินระดับปฏิกิริยาเป็นการสอบถามไปยังผู้ผ่านการอบรม รุ่นที่ ๓ - รุ่นที่ ๔ ภาพรวมของการประเมินในระดับปฏิกิริยา พบว่า กระบวนการติดตามตัวแบบ (Job Shadowing) ภายใต้กิจกรรมของหลักสูตรอบรมผู้บริหารยุคใหม่กรมอนามัย มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก มีความเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๙๙ เมื่อพิจารณาแต่ละประเด็น สามารถสรุปได้ว่า ๑.๑) ความเหมาะสมของตัวแบบ (Mentor) ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๒๗ ๑.๒) ความเหมาะสมของผู้ติดตาม (Mentee) ภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย

เท่ากับ ๓.๘๘ ๑.๓) ความเหมาะสมของระยะเวลาในการติดตาม ภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๙๑ ๑.๔) ความเหมาะสมของการเตรียมความพร้อม ภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๙๖ ๑.๕) ความเหมาะสมของกระบวนการติดตามตัวแบบ (Job Shadowing) ภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๙๒

๒) การประเมินระดับผลลัพธ์

การประเมินระดับผลลัพธ์ เป็นการสอบถามไปยังผู้ผ่านการอบรมรุ่นที่ ๓ – รุ่นที่ ๔ เกี่ยวกับความพึงพอใจที่ได้รับต่อการฝึกอบรม รวมทั้งประโยชน์ที่เกิดขึ้นต่อหน่วยงาน ภาพรวมการประเมินความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๙๕

๓) การประเมินระดับพฤติกรรม

การประเมินระดับพฤติกรรม เป็นการประเมินคุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้ผ่านการอบรมแบบ ๓๖๐ องศา ตามสมรรถนะทางการบริหารและสมรรถนะกรมอนามัย โดยผู้ที่ทำการประเมินประกอบด้วยผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้ผ่านการอบรมหลักสูตรอบรมผู้บริหารยุคใหม่กรมอนามัย รุ่นที่ ๓ – รุ่นที่ ๔ พบว่า เมื่อสิ้นสุดการอบรม ผู้ผ่านการอบรมมีสมรรถนะดังนี้

ตารางที่ ๕.๑ แสดงภาพรวมของการประเมินสมรรถนะแบบ ๓๖๐ ของผู้ผ่านการอบรมหลักสูตรอบรมผู้บริหารยุคใหม่กรมอนามัย รุ่นที่ ๓ – รุ่นที่ ๔

ลำดับ	สมรรถนะ	ภาพรวมผลการประเมินแบบ ๓๖๐ องศา					
		ผู้บังคับบัญชา		เพื่อนร่วมงาน		ผู้ใต้บังคับบัญชา	
		ค่าเฉลี่ย	ระดับความคิดเห็น	ค่าเฉลี่ย	ระดับความคิดเห็น	ค่าเฉลี่ย	ระดับความคิดเห็น
๑	สภาวะผู้นำ	๔.๑๗	มาก	๔.๔๗	มากที่สุด	๔.๓๙	มากที่สุด
๒	วิสัยทัศน์	๔.๑๖	มาก	๔.๔๓	มากที่สุด	๔.๓๗	มากที่สุด
๓	ศักยภาพเพื่อนำ การเปลี่ยนแปลง	๓.๙๘	มาก	๔.๔๑	มากที่สุด	๔.๓๒	มากที่สุด
๔	การควบคุมตนเอง	๔.๒๓	มากที่สุด	๔.๖๒	มากที่สุด	๔.๔๑	มากที่สุด
๕	การสอนงานและ มอบหมายงาน	๔.๐๖	มาก	๔.๕๔	มากที่สุด	๔.๕๑	มากที่สุด
๖	การตัดสินใจ	๔.๐๘	มาก	๔.๕๐	มากที่สุด	๔.๔๔	มากที่สุด
๗	การประเมิน	๔.๐๖	มาก	๔.๔๕	มากที่สุด	๔.๔๑	มากที่สุด
๘	การบริหารจัดการ	๓.๙๘	มาก	๔.๔๘	มากที่สุด	๔.๔๑	มากที่สุด
๙	การคิดเชิงกลยุทธ์	๓.๘๘	มาก	๔.๓๘	มากที่สุด	๔.๔๐	มากที่สุด

๕.๑.๒ เพื่อเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้ผ่านการอบรมที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ที่ได้จากการอบรม หลักสูตรอบรมผู้บริหารยุคใหม่กรมอนามัย รุ่นที่ ๓ – รุ่นที่ ๔

การศึกษาเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้ผ่านการอบรมที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์จากการอบรม เป็นการศึกษาความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความคิดเห็นระหว่างกลุ่ม ในการประเมินผลสัมฤทธิ์ โดยใช้สถิติ t-test (t-test for Independent Sample) สำหรับค่าเฉลี่ยระหว่างกลุ่มที่มี ๒ กลุ่ม และวิเคราะห์ f-test สำหรับค่าเฉลี่ยระหว่างกลุ่มมากกว่า ๒ กลุ่ม และวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) พบว่า ๑) ช่วงอายุ มีผลต่อการประเมินผลสัมฤทธิ์ที่ได้จากการอบรมระดับปฏิบัติการ ประเด็นเกี่ยวกับระยะเวลาที่ใช้ในการติดตามตัวแบบ (Mentor) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ ๒) ระดับการศึกษา มีผลต่อการประเมินผลสัมฤทธิ์ที่ได้จากการอบรมระดับปฏิบัติการ ประเด็นเกี่ยวกับระยะเวลาที่ใช้ในการติดตามตัวแบบ (Mentor) การเตรียมความพร้อม และการประเมินระดับผลลัพธ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ ๓) ระดับตำแหน่ง มีผลต่อการประเมินผลสัมฤทธิ์ที่ได้จากการอบรมระดับปฏิบัติการ ประเด็นเกี่ยวกับระยะเวลาที่ใช้ในการติดตามตัวแบบ (Mentor) การเตรียมความพร้อม และการประเมินระดับผลลัพธ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ ๔) รุ่นที่เข้ารับการอบรม มีผลต่อการประเมินผลสัมฤทธิ์ที่ได้จากการอบรมระดับปฏิบัติการ ประเด็นเกี่ยวกับระยะเวลาที่ใช้ในการติดตามตัวแบบ (Mentor) และการประเมินในระดับผลลัพธ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

๕.๑.๓ เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของสมรรถนะทางการบริหาร และสมรรถนะของ กรมอนามัย ของผู้ผ่านการอบรมหลักสูตรอบรมผู้บริหารยุคใหม่กรมอนามัย รุ่นที่ ๓ – รุ่นที่ ๔ ภายหลัง สิ้นสุดการอบรม

การศึกษากการเปรียบเทียบความแตกต่างของสมรรถนะทางการบริหารและสมรรถนะของกรมอนามัย ของผู้ผ่านการอบรมรุ่นที่ ๓ และรุ่นที่ ๔ เป็นการเปรียบเทียบภายใต้การประเมินแบบ ๓๖๐ องศา สามารถสรุปผลการศึกษาได้ดังนี้

๑) การประเมินโดยผู้บังคับบัญชา

ผู้บังคับบัญชา มองว่า ผู้ผ่านการอบรมรุ่นที่ ๓ มีสมรรถนะทางการบริหาร อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๑๓ และผู้ผ่านการอบรมรุ่นที่ ๔ มีสมรรถนะทางการบริหาร อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๐๘ ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยดังกล่าว พบว่า ผู้ผ่านการอบรมรุ่นที่ ๓ มีค่าเฉลี่ยสมรรถนะทางการบริหารมากกว่า ผู้ผ่านการอบรมรุ่นที่ ๔ นอกจากนี้ ผู้บังคับบัญชา มองว่า ผู้ผ่านการอบรมรุ่นที่ ๓ มีสมรรถนะกรมอนามัย อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๙๓ และผู้ผ่านการอบรมรุ่นที่ ๔ มีสมรรถนะกรมอนามัย อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๐๔ ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยดังกล่าว พบว่า ผู้ผ่านการอบรมรุ่นที่ ๔ มีค่าเฉลี่ยสมรรถนะกรมอนามัยมากกว่าผู้ผ่านการอบรมรุ่นที่ ๓

๒) การประเมินโดยเพื่อนร่วมงาน

เพื่อนร่วมงาน มองว่า ผู้ผ่านการอบรมรุ่นที่ ๓ มีสมรรถนะทางการบริหาร อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๔๑ และผู้ผ่านการอบรมรุ่นที่ ๔ มีสมรรถนะทางการบริหาร อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๖๐ ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยดังกล่าว พบว่า ผู้ผ่านการอบรมรุ่นที่ ๔ มีค่าเฉลี่ยสมรรถนะทางการบริหารมากกว่าผู้ผ่านการอบรมรุ่นที่ ๓ นอกจากนี้ เพื่อนร่วมงาน มองว่า ผู้ผ่านการอบรมรุ่นที่ ๓ มีสมรรถนะกรมอนามัย อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๓๕ และผู้ผ่านการอบรมรุ่นที่ ๔

มีสมรรถนะกรมอนามัย อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๔๘ ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยดังกล่าว พบว่า ผู้ผ่านการอบรมรุ่นที่ ๔ มีค่าเฉลี่ยสมรรถนะกรมอนามัยมากกว่าผู้ผ่านการอบรมรุ่นที่ ๓

๓) การประเมินโดยผู้ได้บังคับบัญชา

ผู้ได้บังคับบัญชา มองว่า ผู้ผ่านการอบรมรุ่นที่ ๓ มีสมรรถนะทางการบริหาร อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๔๓ และผู้ผ่านการอบรมรุ่นที่ ๔ มีสมรรถนะทางการบริหาร อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๓๖ ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยดังกล่าว พบว่า ผู้ผ่านการอบรมรุ่นที่ ๓ มีค่าเฉลี่ยสมรรถนะทางการบริหารมากกว่าผู้ผ่านการอบรมรุ่นที่ ๔ นอกจากนี้ ผู้ได้บังคับบัญชา มองว่า ผู้ผ่านการอบรมรุ่นที่ ๓ มีสมรรถนะกรมอนามัย อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๔๓ และผู้ผ่านการอบรมรุ่นที่ ๔ มีสมรรถนะกรมอนามัย อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๓๖ ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยดังกล่าว พบว่า ผู้ผ่านการอบรมรุ่นที่ ๓ มีค่าเฉลี่ยสมรรถนะกรมอนามัยมากกว่าผู้ผ่านการอบรมรุ่นที่ ๔

๕.๑.๔ ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรอบรมผู้บริหารยุคใหม่กรมอนามัย

การแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อเสนอแนะในการพัฒนาหลักสูตรมุ่งเน้นไปในเรื่องของ การกำหนดคุณสมบัติของผู้ที่เข้ารับการอบรม ควรมีชัดเจนมากกว่านี้ และการปฐมนิเทศ ควรอธิบายวัตถุประสงค์ หรือแนวทางในกระบวนการติดตามตัวแบบ (Mentor) ให้มีความชัดเจนมากขึ้น รวมทั้งการสร้างความพร้อม หรือความเข้าใจให้กับตัวแบบ (Mentor) เกี่ยวกับบทบาทที่ได้รับเมื่อเข้าร่วมหลักสูตรอบรมผู้บริหารยุคใหม่ กรมอนามัย ตลอดจนควรปรับเพิ่มระยะเวลาในการติดตาม (Job Shadowing) ให้มากกว่านี้เพื่อให้เกิด การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและเข้าใจบทบาทของตัวแบบ (Mentor) อย่างถ่องแท้ต่อไป

๕.๒ การอภิปรายผลการศึกษา

การประเมินผลสัมฤทธิ์การอบรมหลักสูตรอบรมผู้บริหารยุคใหม่กรมอนามัย รุ่นที่ ๓ – รุ่นที่ ๔ มุ่งเน้น การประเมินตามกรอบแนวคิดของเคิร์กแพทริก ๑) ระดับปฏิกิริยา เป็นการประเมินความเหมาะสมเกี่ยวกับ กระบวนการติดตามตัวแบบ (Job Shadowing) ๒) ระดับพฤติกรรม เป็นการประเมินสมรรถนะทางการ บริหารและสมรรถนะกรมอนามัย แบบ ๓๖๐ องศา และ ๓) ระดับผลลัพธ์ เป็นการประเมินความพึงพอใจ ที่ได้รับจากการอบรมครั้งนี้ที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงาน ดังนั้น การอภิปรายผลการศึกษา ขอนำเสนอ ประเด็นที่น่าสนใจ ดังนี้

๑. การประเมินผลสัมฤทธิ์การอบรมในระดับปฏิกิริยา โดยทำการวิเคราะห์ผลการศึกษาจากการ ตอบแบบสอบถามจากผู้ผ่านการอบรมรุ่นที่ ๓ และรุ่นที่ ๔ ผลการศึกษาพบว่า กระบวนการติดตามตัวแบบ (Job Shadowing) มีประเด็นที่น่าสนใจในเรื่องของ ตัวแบบ (Mentor) เนื่องจากหลักสูตรมีการกำหนด คุณสมบัติหรือกลุ่มคนที่จะเข้าร่วมเป็นตัวแบบ (Mentor) คือ อธิบดี รองอธิบดี และผู้อำนวยการสังกัด ส่วนกลาง ผู้อำนวยการสังกัดส่วนภูมิภาค ถือว่ามีความเหมาะสมเป็นอย่างมาก ต่อกระบวนการในการ ถ่ายทอดองค์ความรู้ที่ได้จากกระบวนการติดตามตัวแบบ (Job Shadowing) เนื่องด้วยตัวแบบ (Mentor) ควร มีตำแหน่งที่สูงกว่า หรือเป็นผู้ชำนาญการในสายอาชีพนั้น ๆ เพื่อให้ผู้ติดตาม (Mentee) ได้เรียนรู้การทำงาน ในตำแหน่งที่สูงขึ้น ได้เห็นมุมมองและทัศนคติในการทำงานของแม่แบบ และการติดตามแม่แบบ (Mentor) จากภายในหน่วยงานยังเป็นการเพิ่มทักษะความชำนาญในการทำงานเชิงลึก ผู้ติดตาม (Mentee) จะได้เรียนรู้ วิธีการและขั้นตอนทำงานของแม่แบบ (Mentor) และจะช่วยให้ผู้ติดตามมีมุมมองหรือแนวคิดใหม่ ๆ ในการ ปรับปรุงการทำงานของตนเอง ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของอากรณ ภู่วิทยาพันธุ์ ทั้งนี้ ตัวแบบ (Mentor) อาจมา

จากหน่วยงานภายนอกก็ย่อมทำได้ เพราะ การติดตามตัวแบบ จากภายนอกเป็นการติดตามกับตัวแบบ (Mentor) ที่มีความเชี่ยวชาญในงานในตำแหน่งเดียวกันหรือตำแหน่งที่สูงกว่า แต่คนละฝ่ายงานกัน ซึ่งเป็นงานที่คล้ายคลึงกัน หรือเป็นงานที่ต้องติดต่อประสานงานร่วมกัน เพื่อก่อให้เกิด การศึกษา วางแผน และการตัดสินใจ ถือว่าเป็นการเปิดโอกาสให้เห็นการปรับปรุงการทำงานจากภายนอกหน่วยงาน เพื่อให้เกิดความเข้าใจ และรับรู้การทำงานของหน่วยงานอื่น อันนำไปสู่การเพิ่มและขยายวิสัยทัศน์หรือมุมมองในการทำงานให้มากขึ้น อีกประเด็นย่อยเกี่ยวกับ ตัวแบบ (Mentor) จากผลการศึกษาเกี่ยวกับการถ่ายทอดความรู้เฉพาะตัว ต่อสถานการณ์ต่าง ๆ และการเตรียมความพร้อมให้กับตัวแบบ (Mentor) ยังไม่มีความชัดเจนเท่าที่ควร เนื่องจากการแสดงความคิดเห็นของผู้ผ่านการอบรมในการพัฒนาหลักสูตรมีการกล่าวไว้ว่า ตัวแบบ (Mentor) ไม่มีความพร้อม หรือไม่เข้าใจบทบาทที่แท้จริงต่อการเข้าร่วมเป็นตัวแบบในหลักสูตรนี้ ดังนั้น อาจจำเป็นต้องมีการเตรียมความพร้อมตัวแบบให้มากกว่านี้ ถือว่าเป็นการสร้างความรู้ ความเข้าใจ และเตรียมความพร้อมในการพัฒนาตัวแบบ (Mentor) และก่อให้เกิดความต่อเนื่องการพัฒนาไปสู่ผู้ติดตาม (Mentee) อย่างไรก็ตาม การเตรียมความพร้อมของต้นแบบ (Mentor) ตามกระบวนการติดตาม (Job Shadowing) เป็นเรื่องใหม่ในการพัฒนาบุคลากรของกรมอนามัย จึงจำเป็นต้องศึกษารายละเอียดให้ชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของปราวินา กุญแจทอง (๒๕๕๗) ที่ทำการศึกษาศาสตร์การสำรวจการใช้เครื่องมือการพัฒนาบุคลากร โดยทำการสำรวจ ผู้ที่ทำงานในฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรในเขตกรุงเทพมหานคร ๔๐๐ คน ผลการศึกษาพบว่า การติดตามแม่แบบ (Job Shadowing) เป็นเครื่องมือและเทคนิคที่องค์กรส่วนมากไม่รู้จัก จึงไม่มีแผนที่จะนำมาใช้ในองค์กรมากที่สุด ดังนั้น กรมอนามัยจำเป็นต้องเริ่มศึกษาข้อมูล ทำความเข้าใจ ถึงแก่นการพัฒนาบุคลากรในรูปแบบนี้ เพราะ กระบวนการติดตามตัวแบบ (Job Shadowing) ถือว่าเป็นกระบวนการพัฒนาบุคลากรระยะสั้น ที่สามารถออกแบบการพัฒนาบุคลากรในการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor) ของกรมอนามัยต่อไป

๒. การศึกษาเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้ผ่านการอบรมที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ที่ได้จากการอบรม
เป็นการศึกษาเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้ผ่านการอบรมที่มีผลการประเมินผลสัมฤทธิ์ โดยที่คุณลักษณะส่วนบุคคลที่ทำการศึกษาประกอบด้วย ช่วงอายุ ระดับการศึกษา หน่วยงานต้นสังกัด ระดับตำแหน่งงาน และ รุ่นที่เข้ารับการอบรม จากผลการศึกษาพบว่าคุณลักษณะส่วนบุคคลที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ที่ได้จากการอบรมสามารถอธิบายได้ดังนี้

ตารางที่ ๕.๒ ภาพรวมการเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้ผ่านการอบรมที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ที่ได้จากการอบรมหลักสูตรอบรมผู้บริหารยุคใหม่ กรมอนามัยรุ่นที่ ๓ – รุ่นที่ ๔

คุณลักษณะของผู้ผ่านการอบรม	ผลสัมฤทธิ์ด้านต่าง ๆ	Sig
๑. ช่วงอายุ	การเตรียมความพร้อม	๐.๐๓๑*
๒. ระดับการศึกษา	ความเหมาะสม : ระยะเวลา	๐.๐๓๓*
	การเตรียมความพร้อม	๐.๐๔๕*
	การประเมินผลสัมฤทธิ์	๐.๐๒๕*
๓. ระดับตำแหน่ง	ความเหมาะสม : ระยะเวลา	๐.๐๓๓*
	การเตรียมความพร้อม	๐.๐๔๕*
๔. รุ่นที่อบรม	ความเหมาะสม : ระยะเวลา	๐.๐๐๑*
	การประเมินผลสัมฤทธิ์	๐.๐๐๙*

จากตารางที่ ๕.๒ จะเห็นได้ว่าคุณลักษณะส่วนบุคคลที่มีผลต่อสัมฤทธิ์ที่ได้จากการอบรมประกอบด้วย ช่วงอายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง และรุ่นที่อบรม โดยที่ผลสัมฤทธิ์ด้านการเตรียมความพร้อม และความเหมาะสมเรื่องระยะเวลา มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ที่ได้จากการอบรม เมื่อพิจารณาประเด็นเกี่ยวกับการเตรียมความพร้อม พบว่า ผู้เข้ารับการอบรมทำการเตรียมตัวศึกษาข้อมูลเบื้องต้นของตัวแบบ (Mentor) ก่อนที่จะติดตาม มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ๓.๗๕ และมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการติดตาม (Job Shadowing) มีค่าเฉลี่ยน้อยรองลงมา คือ ๓.๙๒ จากผลการศึกษาดังกล่าวใน ๒ ประเด็นนี้ ทำให้พบว่า กระบวนการเตรียมความพร้อมถือว่ามีความสำคัญมาก ในการใช้กระบวนการติดตาม (Job Shadowing) ทั้งนี้ กระบวนการนี้เป็นแนวทางการพัฒนาที่ไม่ค่อยมีการนำมาใช้ในการพัฒนาเท่าที่ควร แต่หัวใจหลักของ กระบวนการติดตามตัวแบบ (Job Shadowing) คือ การเตรียมความพร้อมและทำความเข้าใจเกี่ยวกับ กระบวนการดังกล่าว ดังนั้น ในการเตรียมความพร้อมของผู้เข้ารับการอบรม ควรกำหนดขั้นตอนในการเตรียมความพร้อมให้มีความชัดเจน สามารถประยุกต์ขั้นตอนการเตรียมความพร้อม ตามแนวคิดของ อารณ ภูววิทยพันธ์ ดังนี้

ขั้นตอนที่ ๑ ขั้นตอนการกำหนดตัวแบบ (Mentor)

การกำหนดตัวแบบถือว่าเป็นหัวใจสำคัญของการกระบวนการติดตาม (Job Shadowing) ผู้จัดการอบรม ต้องกำหนดคุณสมบัติของตัวแบบ (Mentor) ให้มีความชัดเจน ทั้งคุณวุฒิ และวัยวุฒิ ที่มีความเหมาะสม ซึ่งหลักสูตรอบรมผู้บริหารยุคใหม่ กรมอนามัย กำหนดตัวแบบ คือ อธิบดี รองอธิบดี ผู้อำนวยการสังกัด ส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ทั้งนี้ ผู้จัดการอบรม ต้องเตรียมความพร้อมให้กับผู้ติดตาม (Mentor) ไม่ว่าจะเป็น การสร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการติดตาม (Job Shadowing) เพื่อให้ทราบบทบาทที่ชัดเจน และเป็นตัวแบบที่ดีในการศึกษาครั้งนี้

ขั้นตอนที่ ๒ ขั้นตอนการวางแผนการติดตาม (Job Shadowing)

ผู้จัดการอบรม จะต้องมีการกำหนดแผนในการติดตามตัวแบบ โดยกำหนดตั้งแต่ช่วงระยะเวลาที่เหมาะสมสำหรับการติดตาม จำนวนครั้งที่ใช้ในการติดตามตัวแบบ ตลอดจนการส่งข้อมูลรายละเอียดเกี่ยวกับ ตัวแบบ (Mentor) ให้กับผู้ติดตาม (Mentee) เพื่อศึกษาข้อมูลเบื้องต้นก่อนที่จะทำการติดตาม

ขั้นตอนที่ ๓ ขั้นตอนการสร้างความรู้ความเข้าใจและให้คำแนะนำกับผู้ติดตาม (Mentee)

ขั้นตอนนี้ถือว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญขั้นตอนหนึ่ง เนื่องจากผู้เข้ารับการอบรม อาจจะมี ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการติดตามตัวแบบ (Job Shadowing) ไม่ชัดเจนเท่าที่ควร อาจจะต้องมีการสร้าง ความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการติดตาม เป้าหมายของการติดตาม ขั้นตอนการติดตาม กิจกรรมที่ต้อง ทำระหว่างอยู่ในกระบวนการติดตาม หรือประเด็นอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ผู้ติดตาม (Mentee) เข้าใจอย่างชัดเจน จะได้ออกแบบวิธีการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายด้วยตนเอง โดยมีผู้จัดการอบรมเป็นที่ปรึกษา ให้การสนับสนุน เพื่อให้ ผู้ติดตามบรรลุเป้าหมายที่กำหนดเอาไว้

ขั้นตอนที่ ๔ ขั้นตอนการติดตาม/สังเกตแบบ (Job Shadowing)

หลังจากการที่การสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับรายละเอียด หรือสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับขั้นตอน กระบวนการ วิธีการในการติดตามตัวแบบ (Mentor) แล้ว ถึงขั้นตอนที่ผู้ติดตาม (Mentee) ต้องติดตาม ตัวแบบ (Mentor) ตามแผนที่ได้กำหนดเอาไว้ กระบวนการนี้ ถือว่าเป็นการลงพื้นที่ภาคสนาม ในการปฏิบัติจริง ในการติดตามตัวแบบ โดยที่ขั้นตอนนี้ผู้ติดตาม จะต้องเรียนรู้ตัวแบบจากบทบาทต่าง ๆ ให้ได้มากที่สุด และ ต้นแบบ จำเป็นต้องหาช่วงเวลาในการพูดคุย หรือ ทบทวนความเข้าใจในประเด็นที่จะเรียนรู้อีกครั้ง และชี้แนะ แนวทางการปฏิบัติที่ถูกต้องในระหว่างการติดตาม หรือสังเกตพฤติกรรมจากตัวแบบ (Mentor)

ขั้นตอนที่ ๕ การติดตามและประเมิน (Monitor and Evaluation)

ขั้นตอนนี้ถือว่าเป็นขั้นตอนสุดท้าย สำหรับกระบวนการติดตาม (Job Shadowing) ถือว่าเป็นขั้นตอนที่สะท้อนข้อมูลย้อนกลับ หรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการกระบวนการติดตามตัวแบบ (Mentor) ที่ได้จากการสังเกตพฤติกรรมของตัวแบบ (Mentor) จากสถานการณ์หรือบทบาทที่ได้รับมอบหมายของตัวแบบ ทั้งนี้ผู้ที่ทำหน้าที่ในการประเมิน คือ ตัวแบบ (Mentor) และผู้บังคับบัญชา นอกจากการประเมินผลแล้วจะต้องให้คำปรึกษาแนะนำ และการชี้แนะสิ่งที่ควรปฏิบัติและไม่ควรปฏิบัติหลังจากการติดตามและสังเกตพฤติกรรมของแม่แบบ (Mentor)

ดังนั้น ขั้นตอนการเตรียมความพร้อม ถือว่ามีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อการอบรมหลักสูตรอบรมผู้บริหารยุคใหม่ กรมอนามัย เนื่องจากการพัฒนาบุคลากรของกรมอนามัย มีหลากหลายรูปแบบ หรือแนวทางในการพัฒนา และกระบวนการพัฒนาที่เรียกว่า Job Shadowing ถือว่าเป็นการพัฒนาในรูปแบบใหม่ของกรมอนามัย ที่ยังไม่เคยนำมาใช้ในการพัฒนาหลักสูตรต่าง ๆ ของกรมอนามัย จึงจำเป็นต้องค่อย ๆ สร้างความรู้ความเข้าใจ และทำการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้กระบวนการติดตามตัวแบบ (Job Shadowing) เป็นแนวทางหรือรูปแบบหนึ่งที่จะมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรกรมอนามัย ในการยกระดับศักยภาพของบุคลากรกรมอนามัย ให้สามารถปฏิบัติการสอดคล้องตามเจตนารมณ์ของกรมอนามัยเป็นองค์กรหลักของประเทศในการอภิบาล ระบบส่งเสริมสุขภาพและระบบอนามัยสิ่งแวดล้อมเพื่อประชาชนสุขภาพดี

๕.๓ ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะสำหรับ การประเมินผลสัมฤทธิ์การอบรมหลักสูตรอบรมผู้บริหารยุคใหม่กรมอนามัย รุ่นที่ ๓ – รุ่นที่ ๔ มีรายละเอียด ดังนี้

๕.๓.๑ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

กรมอนามัย ประสบปัญหาการเตรียมความพร้อมในการพัฒนาผู้บริหารระดับกลาง (Middle Level) ที่ถือว่าเป็น “โซ่ข้อกลาง” ที่มีหน้าที่สำคัญสำหรับการเป็นสื่อกลางในการเชื่อมโยงนโยบายระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับผู้ปฏิบัติ ระหว่างกรมอนามัยกับภาคีเครือข่าย และการเตรียมตัวขึ้นสู่ตำแหน่งสำคัญทางการบริหารและทางวิชาการ สืบเนื่องมาจากกรมอนามัยไม่มีการจัดทำแผนการสืบทอดทดแทนตำแหน่ง (Successor Plan) ที่ชัดเจน ดังนั้น กรมอนามัยควรจัดทำแผนการสืบทอดทดแทนตำแหน่ง และให้ผู้ที่จะเข้าสู่ระบบดังกล่าว นำเอาแนวทางการดำเนินของหลักสูตรอบรมผู้บริหารยุคใหม่ กรมอนามัยเข้ามาใช้ในกระบวนการพัฒนาบุคลากรกลุ่มนี้ โดยอาจจะกำหนดขั้นตอนการจัดทำดังนี้

ขั้นที่ ๑ การกำหนดตำแหน่งงานที่จะทำการวางแผนการสืบทอดทดแทนตำแหน่ง โดยตั้งคณะกรรมการในการพิจารณาในอนาคตอีก ๓ – ๕ ปี จะมีตำแหน่งทางการบริหารของกรมอนามัย ตำแหน่งว่างบ้าง โดยทำการวิเคราะห์ให้ชัดเจน เพื่อใช้เป็นต้นทางในการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor)

ขั้นที่ ๒ กำหนดสมรรถนะหลักของตำแหน่งผู้บริหารระดับกลาง (Middle Level) โดยการจัดทำขอบเขตหน้าที่งานและความสามารถของตำแหน่งงานหลัก เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสรรหาและคัดเลือกบุคคล โดยพิจารณาจากขอบเขตหน้าที่งานและคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งงานที่ต้องจัดทำ Succession Plan และทำการกำหนดแผนพัฒนารายบุคคล (IDPs) โดยระบุว่า หลักสูตรการอบรมหลักสูตรหนึ่งที่ต้องผ่านการอบรม คือ หลักสูตรอบรมผู้บริหารยุคใหม่กรมอนามัย

ขั้นที่ ๓ กระบวนการวิเคราะห์หาผู้สืบทอดทดแทนตำแหน่ง (Successor) ระบุตำแหน่งงานที่สามารถแทนที่ตำแหน่งงานหลักที่ต้องการจัดทำแผนการสืบทอดทดแทนตำแหน่ง (Succession Plan) และพิจารณาเลือกบุคคลที่ดำรงอยู่ในตำแหน่งงานต่าง ๆ ที่ระบุขึ้น พร้อมทั้งการประเมินสมรรถนะหลักตามต้องการ จนกระทั่งได้ผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor)

ขั้นที่ ๔ พัฒนาผู้สืบทอดทดแทนตำแหน่ง (Successor) ถือว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญมาก เนื่องจากการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งเป็นการเสริมสร้างจุดแข็ง ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมถึงการพัฒนาที่ควรปรับปรุงของผู้สืบทอดตำแหน่งแต่ละคน จนกระทั่งพร้อมต่อการก้าวเข้าสู่ตำแหน่งต่อไป

ขั้นที่ ๕ การก้าวเข้าสู่ตำแหน่ง เป็นขั้นตอนสุดท้ายหลังจากมีการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางเรียบร้อยแล้ว และทำการประเมินผลประสิทธิภาพและประสิทธิผลผู้สืบทอดตำแหน่งอย่างต่อเนื่อง เพื่อประเมินผลการพัฒนาทั้งผู้สืบทอดตำแหน่ง และพัฒนาระบบแผนการสืบทอดทดแทนตำแหน่ง (Successor Plan) ต่อไปในอนาคต

๕.๓.๒ ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

การเตรียมความพร้อมผู้บริหารระดับกลาง (Middle Level) ถือว่ามีความสำคัญเป็นอย่างมาก เนื่องจากการมอแนมี มีปัญหากำลังคนสำคัญคือ ช่องว่างระหว่างวัย (Generation Gap) จากการสูญเสียผู้เชี่ยวชาญและผู้มีประสบการณ์จากการเกษียณอายุราชการ ในรอบ ๑๐ ปี (๒๕๖๐ - ๒๕๗๐) มีจำนวน ๖๙๙ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๒.๙๗ ของอัตรากำลังข้าราชการ (กองการเจ้าหน้าที่ กรมมอแนมี, ๒๕๖๓) อัตรากำลังคนในกลุ่ม Generation Y, Z เท่ากับร้อยละ ๓๕.๘๖ Generation X เท่ากับร้อยละ ๓๙.๐๔ และ Generation BB เท่ากับร้อยละ ๒๕.๑๑ ปรากฏการณ์ดังกล่าวบ่งชี้ความท้าทายของกรมมอแนมี ที่จะบริหารจัดการคนรุ่นใหม่ให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และพร้อมในการปฏิบัติภารกิจ ดังนั้น การเตรียมความพร้อมหรือพัฒนาบุคลากร ให้มีศักยภาพนั้น หน่วยงานภายใต้สังกัดกรมมอแนมี ผู้บริหารหน่วยงานต้องให้ความสำคัญกับการวางแผนผู้สืบทอดทดแทนตำแหน่ง และร่วมออกแบบวางแผนการพัฒนาหรือเตรียมความพร้อมของบุคลากรในการก้าวเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การบริหารกำลังคน กรมมอแนมี พ.ศ. ๒๕๖๐ -๒๕๖๔ (DoH ๔.๐'s HR Strategy) และกรอบการกำหนดกรอบเส้นทางการสะสมประสบการณ์และผลงาน (Career Chart) ในการเข้าสู่ตำแหน่งอย่างจริงจัง เพื่อแก้ไขปัญหาการขาดแคลนผู้บริหารระดับกลางในอนาคตของกรมมอแนมีต่อไป

๕.๓.๓. ข้อเสนอแนะการนำไปใช้

๑) ควรมีการเผยแพร่ผลการศึกษาศึกษาสำหรับงานวิจัยนี้ เพื่อใช้เป็นกรณีศึกษา สำหรับการพัฒนาหลักสูตรอบรมของกรมมอแนมี ซึ่งเป็นการสะท้อนผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นจากการอบรมในแต่ละหลักสูตรเชิงคุณภาพ

๒) ข้อจำกัดของการศึกษา เนื่องจากงานวิจัยนี้มีข้อจำกัดหลายประการ การนำผลการศึกษานี้ไปใช้นั้น จำเป็นต้องศึกษาข้อจำกัดของงานวิจัยอย่างถ่องแท้ เพื่อไม่ให้เกิดความคลาดเคลื่อนสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้ สามารถสรุปข้อจำกัดของการศึกษา ได้ดังนี้

๒.๑) การเก็บข้อมูลจากประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้ ไม่ครบตามจำนวนที่กำหนด เนื่องจากผู้ที่ให้ข้อมูลหลักไม่สะดวกในการให้เก็บข้อมูล หรือไม่ส่งข้อมูลกลับมาให้ยังผู้วิจัย ทำให้การเก็บข้อมูลไม่เป็นไปตามที่กำหนดเอาไว้

๒.๒) การเลือกหรือกำหนดกลุ่มผู้ให้ข้อมูล ในการประเมินแบบ ๓๖๐ องศา เป็นการเลือกโดยผู้ผ่านการอบรมเป็นหลัก แต่เพื่อป้องกันการมีอคติ หรือทราบข้อมูลล่วงหน้าจากการประเมิน ผู้วิจัยกำหนดให้ผู้ประเมินทำการปิดผนึกภายหลังการสิ้นสุด และทำการส่งเอกสารมายังผู้วิจัย

๒.๓) การศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาที่มุ่งเน้นการประเมินผลสัมฤทธิ์ในมุมมองของผู้ผ่านการอบรม และผู้ที่เกี่ยวข้องเท่านั้น ผลการศึกษาจึงเป็นเพียงมุมมองที่เกิดมาจากการเข้ารับการอบรม และการสะท้อนจากพฤติกรรมของผู้ผ่านการอบรมเท่านั้น

๕.๓.๔ ข้อเสนอแนะในการศึกษาค้นคว้า

ประเด็นสำหรับการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เน้นการติดตามผลภายหลังการพัฒนาของหลักสูตรอบรมผู้บริหารยุคใหม่กรมอนามัย โดยมุ่งประเด็นการติดตามไปยังผู้ผ่านการอบรม ที่แสดงคุณลักษณะหรือแสดงพฤติกรรมภายหลังการสิ้นสุดการอบรมมาน้อยเพียงใด และเป็นการประเมินผลความพึงพอใจของผู้ผ่านการอบรมต่อการเข้ารับการอบรมหลักสูตรอบรมผู้บริหารยุคใหม่กรมอนามัย ดังนั้น ข้อเสนอแนะในการศึกษาค้นคว้าเรื่องนี้ อาจจะทำการศึกษาโดยทำการประเมินในมิติอื่น ๆ เช่น การติดตามผลการพัฒนาอย่างต่อเนื่องว่าในระยะเวลาอีก ๓ - ๕ ปี ผู้เข้ารับการอบรมหลักสูตรจะพัฒนาไปเป็นผู้บริหารระดับกลางได้มากน้อยเพียงใด ซึ่งถือว่าเป็นการศึกษาที่สะท้อนผลสัมฤทธิ์ระยะยาวของหลักสูตรอีกมิติหนึ่ง ตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตรที่กำหนดไว้

บรรณานุกรม

- กรมอนามัย. (๒๕๖๑). เอกสารขอรับสมัครรางวัลสาขาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๑. กรมอนามัย.
- กองการเจ้าหน้าที่ กรมอนามัย. (๒๕๖๓). รายงานข้อมูลบุคลากร. ค้นเมื่อวันที่ ๒๙ เมษายน ๒๕๖๓ [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา. <http://hr.anamai.moph.go.th/hr/Public/PublicGraphUI.aspx>
- เจษฎาพร เมธิพิทักษ์ธรรม. (๒๕๔๑). การพัฒนารูปแบบการประเมินผลการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ คอมพิวเตอร์สำหรับภาคเอกชน: การประยุกต์ใช้รูปแบบการประเมินของเคิร์ก แพททริก, วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิตสาขาวิชาโสตทัศนศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชูชัย สมितिไกร. (๒๕๔๔). การฝึกอบรมบุคลากรในองค์การ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชัยญญาภัก วงศ์บา และคณะ. (๒๕๕๕). ประเมินผลการฝึกอบรมตาม โครงการ CHAMPION โดย ประยุกต์ใช้แนวทางการประเมินของเคิร์กแพทริก. วารสารสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ ๖ จังหวัดขอนแก่น, ๑๙ (๑), ๒๗-๓๘.
- เชาว์ อินโย. (๒๕๕๕). การประเมินโครงการ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นิวัฒน์ ตุ่นบุตรเสลา. (๒๕๕๖). การประเมินผลการฝึกอบรมหลักสูตรผู้ตรวจประเมินการจัดการพลังงาน ภายในองค์กร. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์) มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ปราวีณา กุญแจทอง. (๒๕๕๗). การสำรวจการใช้เครื่องมือการพัฒนาบุคลากร. การค้นคว้าอิสระ หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ประชุม รอดประเสริฐ. (๒๕๓๙). การบริหารโครงการ. กรุงเทพมหานคร: เนติกุลการพิมพ์.
- พิริย วังทอง. (๒๕๕๘). ประสิทธิภาพการฝึกอบรมการสื่อสารอย่างสันติของบุคลากรโรงเรียนเพลินพัฒนา. วารสาร Interdisciplinary Research Review ฉบับที่ ๑๐ เดือนกรกฎาคม – สิงหาคม ๒๕๕๘.
- ภูมิชนะ เกิดพงษ์. (๒๕๕๑). การวัดผล กับการประเมินผล คืออะไร? ค้นหาเมื่อวันที่ ๒๕ มิถุนายน ๒๕๖๓. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <https://www.gotoknow.org/posts/๑๘๑๒๐๒>.
- มานพ ภาชิตวิไลธรรม. (๒๕๒๕). การประเมินโครงการฝึกอบรมครูและบุคลากรทางการศึกษาประจำการ. เยาวดี ราชัยกุล วิบูลย์ศรี. (๒๕๔๖). การประเมินโครงการ แนวคิดและแนวปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่ง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิจิตร อวาทกุล. (๒๕๔๐). การฝึกอบรม. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วรรณภา ศรีพุทธสมบูรณ์. (๒๕๕๗). การประเมินผลโครงการฝึกอบรมหลักสูตรการพัฒนาศักยภาพประมง จังหวัด ประจําปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๔. สำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการประมง กรม ประมง กระทรวงเกษตรและสหกรณ์. ค้นหาเมื่อวันที่ ๒๐ มิถุนายน ๒๕๖๓. [ระบบออนไลน์]. <http://elib.fisheries.go.th/LIBCAB/DRAWERS/ABS/DATA๐๐๐๑/๐๐๐๐๑๔๑๑.PDF>.
- ศูนย์สื่อสารสาธารณะ. (๒๕๖๒). ข่าวประชาสัมพันธ์. ค้นเมื่อ ๑๕ มิถุนายน ๒๕๖๒ [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา https://www.anamai.moph.go.th/mobile_detail.php?cid=๗๖&nid=๑๓๔๖๖
- สมคิด พรหมจ้อย. (๒๕๔๒). เทคนิคการประเมินโครงการ. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

สมชาย ดุรงค์เดช. (๒๕๔๓). การประเมินผลโครงการ : แนวคิดและวิธีการ. กรุงเทพมหานคร:

มหาวิทยาลัยมหิดล.

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์. (๒๕๒๘). การประเมินผลโครงการประชุม : หลักการและการประยุกต์ใช้

(พิมพ์ครั้งที่ ๒). กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์.

สุวัฒน์ วัฒนวงศ์. (๒๕๔๗). จิตวิทยาเพื่อการฝึกอบรมผู้ใหญ่. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุรพล กาญจนจิตรรา (๒๕๓๗). การวิจัยประเมินผลในการพัฒนาชนบท รายงานการประชุมทางวิชาการ

ครั้งที่ ๑๘ . กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.). (๒๕๕๒). มาตรฐานและแนวทางการกำหนด

ความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ.

ค้นเมื่อ ๒๐ มิถุนายน ๒๕๖๓. [ระบบออนไลน์] แหล่งที่มา <https://www.ocsc.go.th/node/๔๕๙>

อนันต์ ศรีโสภะ. (๒๕๒๕). การวัดผลการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.

อาภรณ์ ภูวิทยาพันธ์. (๒๕๕๖). ๑๐๑ HR Tool for Success. กรุงเทพมหานคร: บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด.

อาภรณ์ ภูวิทยาพันธ์. (๒๕๕๘). การประเมินผลการฝึกอบรมบนพื้นฐาน Competency. กรุงเทพมหานคร:

บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด.

สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. (๒๕๔๗). การประเมินผลโครงการ : หลักการและเหตุผล. กรุงเทพมหานคร: บริษัท

เฟื่องฟ้า พรินต์ติ้ง จำกัด.

สุรชัย ศิริโกคาภิรมย์.(๒๕๔๖). การวิจัยทางการศึกษา. ลพบุรี. ฝ่ายเอกสารการพิมพ์.

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.

สำนักบริหารการเปลี่ยนแปลง กรมอนามัย. (๒๕๕๙). “รวมพลัง” เปลี่ยนกรมอนามัย DoH ๔.๐

องค์กรคุณภาพสู่คุณธรรม. ค้นเมื่อวันที่ ๑๕ มิถุนายน ๒๕๖๒ . [ระบบออนไลน์] แหล่งที่มา

[http://planning.anamai.moph.go.th/download/Phangnga๕๙/DOH%๒๐Change%๒๐\(๒๓%๒๐๐๘%๒๐๕๙\).pdf](http://planning.anamai.moph.go.th/download/Phangnga๕๙/DOH%๒๐Change%๒๐(๒๓%๒๐๐๘%๒๐๕๙).pdf).

Fildzah Ikramina. (๒๐๑๔). Analysis of Training Evaluation Process Using Kirkpatrick's

Training Evaluation Model at PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Journal of

Business and Management. Vol. ๓, No.๑, ๒๐๑๔: ๑๐๒-๑๑๑.

Likert, Rensis. (๑๙๖๗) . The Method of Constructing and Attitude Scale.

Reading in Attitude Theory and Measurement. Fishbein. Martin, Ed. New York : Wiley & Son.

Mohd Azmi Mat Yusoff et al. (๒๐๑๖). Evaluation of School Based Assessment

Teacher Training Programme. Creative Education, ๒๐๑๖, ๗, ๖๒๗-๖๓๘

Omer Gokhan Ulum. (๒๐๑๕). Program Evaluation through Kirkpatrick's Framework.

Pacific Business Review International Volume ๘, Issue ๑, July ๒๐๑๕.

Riecken H. (๑๙๗๒). Evaluation action programs : reading in social action research. Boston:

Allyn & Bacon.

- Shahrooz Farjad. (୨୦୧୭). **The Evaluation Effectiveness of training courses in University by Kirkpatrick Model (case study: Islamshahr university)**. Procedia - Social and Behavioral Sciences ୧୬ (୨୦୧୭) ୧୨୩୩ – ୧୨୩୯.
- Steel, R.G.F. and J.H. Torrie. (୧୯୬୩). **Principles of evaluation**. New York: McGrawHill Book Company.
- World Health Organization. (୧୯୯୭). **Health Programme Evaluation, Health for All Series, No.୬**. Geneva: WHO.

ภาคผนวก

เครื่องมือสำหรับการศึกษา ชุดที่ ๑

แบบสอบถาม

การประเมินผลสัมฤทธิ์การอบรมหลักสูตรอบรมผู้บริหารยุคใหม่กรมอนามัย รุ่นที่ ๓ - รุ่นที่ ๔
คำชี้แจง

๑. แบบสอบถามชุดนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาการประเมินผลสัมฤทธิ์การอบรมหลักสูตรอบรมผู้บริหารยุคใหม่กรมอนามัย รุ่นที่ ๓ - รุ่นที่ ๔

๒. แบบสอบถามชุดนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินผลผู้ผ่านการอบรมหลักสูตรอบรมผู้บริหารยุคใหม่กรมอนามัย รุ่นที่ ๓ - รุ่นที่ ๔ ตามกรอบแนวคิดของเคิร์ก แพทริก ในระดับปฏิกิริยา และระดับผลลัพธ์

๓. ข้อมูลที่ได้จากท่านจะนำมาสร้างเป็นฐานข้อมูล และวิเคราะห์ทางวิชาการเท่านั้น โดยผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลไว้เป็นความลับ และจะไม่ส่งผลกระทบต่อ ใด ๆ ต่อผู้ตอบแบบสอบถาม

๔. แบบสอบถามแบ่งออกเป็น ๔ ส่วน ประกอบด้วย

ส่วนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ ๒ การประเมินระดับปฏิกิริยา

ส่วนที่ ๓ การประเมินระดับประเมินผลลัพธ์

ส่วนที่ ๔ ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรอบรมผู้บริหารยุคใหม่กรมอนามัย

ส่วนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน [] หรือข้อความลงในช่องว่างตามสถานภาพหรือความจริง

๑. เพศ [] ชาย
[] หญิง

๒. ช่วงอายุ [] ๓๐ - ๓๔ ปี [] ๓๕ - ๓๙ ปี
[] ๔๐ - ๔๔ ปี [] ๔๕ - ๕๐ ปี
[] ๕๑ - ๕๔ ปี [] ตั้งแต่ ๕๕ ปีขึ้นไป

๓. ระดับการศึกษา [] ปริญญาตรี
[] ปริญญาโท
[] ปริญญาเอก

๔. หน่วยงานต้นสังกัด [] ส่วนกลาง [] ส่วนภูมิภาค

๕. ตำแหน่งงาน

๖. ระดับตำแหน่งงาน [] ระดับชำนาญการ
[] ระดับชำนาญการพิเศษ
[] ระดับเชี่ยวชาญ

๗. รุ่นที่ท่านเข้ารับการอบรม [] รุ่นที่ ๓
[] รุ่นที่ ๔

ส่วนที่ ๒

การประเมินระดับปฏิกิริยา

คำชี้แจง

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องทางขวามือของข้อความแต่ละข้อที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยไม่คำนึงว่า ผู้อื่น ๆ จะคิดเห็นอย่างไร เมื่อท่านได้อ่านข้อความแล้วพิจารณาตอบให้ตรงตามความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ระดับ ๑ หมายถึง น้อยที่สุด ระดับ ๒ หมายถึง น้อย
ระดับ ๓ หมายถึง ปานกลาง ระดับ ๔ หมายถึง มาก
ระดับ ๕ หมายถึง มากที่สุด

ข้อ	การประเมินระดับปฏิกิริยา	ระดับความคิดเห็น				
		๑	๒	๓	๔	๕
ตัวแบบ (Mentor)						
๘	การคัดเลือกตัวแบบ (Mentor) ประกอบด้วยผู้บริหารกรมอนามัย คือ อธิบดี รองอธิบดี ผู้อำนวยการสังกัดส่วนกลาง ผู้อำนวยการสังกัดส่วนภูมิภาค					
๙	ตัวแบบ (Mentor) มีความสามารถสำหรับถ่ายทอดความรู้เฉพาะตัว (Tacit Knowledge) ต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม					
๑๐	ตัวแบบ (Mentor) เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น หรือร่วมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดจากกระบวนการติดตาม					
๑๑	ตัวแบบ (Mentor)เป็นตัวแบบที่ดีต่อการเป็นผู้นำ					
๑๒	ตัวแบบ (Mentor) มีความสามารถในการสอนงานและมอบหมายงาน					
๑๓	ตัวแบบ (Mentor) มีความสามารถในการประเมินสถานการณ์หรือประเมินผล ได้เป็นอย่างดี					
ผู้ติดตาม (Mentee)						
๑๔	คุณสมบัติของผู้ติดตาม (Mentee) คือ ข้าราชการในระดับชำนาญการ ระดับชำนาญการพิเศษ ระดับเชี่ยวชาญ ที่ได้รับมอบหมายในตำแหน่งหัวหน้างานหรือหัวหน้าฝ่าย					
๑๕	ผู้ติดตาม (Mentee) สังกัดหน่วยงานทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค					
๑๖	ผู้ติดตาม (Mentee) ต้องเป็นผู้ผ่านการอบรมหลักสูตร Our Skills Our Future (OSOF)					
๑๗	ผู้ติดตาม (Mentee) ต้องเป็นกำลังคนคุณภาพกรมอนามัย (HiPPS, New Wave, นักเรียนทุน)					
ระยะเวลา						
๑๘	ระยะเวลาการติดตาม ผู้ติดตาม (Mentor) แต่ละครั้ง จำนวน ๒ วัน					
๑๙	จำนวนครั้งที่ทั้งหมดที่ติดตามตัวแบบ (Mentor) จำนวน ๔ – ๕ ครั้ง					
การเตรียมความพร้อม						
๒๐	ท่านมีการจัดสรรเวลาให้เอื้ออำนวยก่อนการเข้าร่วมอบรม					
๒๑	ท่านมีการบริหารจัดการงาน หรือมอบหมายงานให้ผู้อื่นก่อนเข้ารับการอบรม					

ส่วนที่ ๒

การประเมินระดับปฏิบัติการ (ต่อ)

คำชี้แจง

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องทางขวามือของข้อความแต่ละข้อที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยไม่คำนึงว่า ผู้อื่น ๆ จะคิดเห็นอย่างไร เมื่อท่านได้อ่านข้อความแล้วพิจารณาตอบให้ตรงตามความเห็นของท่านมากที่สุด

ระดับ ๑ หมายถึง น้อยที่สุด ระดับ ๒ หมายถึง น้อย
ระดับ ๓ หมายถึง ปานกลาง ระดับ ๔ หมายถึง มาก
ระดับ ๕ หมายถึง มากที่สุด

ข้อ	การประเมินระดับปฏิบัติการ	ระดับความคิดเห็น				
		๑	๒	๓	๔	๕
การเตรียมความพร้อม (ต่อ)						
๒๒	ท่านทำการเตรียมตัวศึกษาข้อมูลเบื้องต้นของผู้ติดตาม (Mentor) ก่อนที่ท่านจะติดตาม					
๒๓	ท่านมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการติดตาม (Job Shadowing)					
๒๔	ท่านมีแผนการติดตามที่ชัดเจนก่อนที่จะเริ่มกระบวนการติดตาม					
๒๕	ระหว่างที่ท่านกำลังติดตาม ท่านสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการติดตามได้					
๒๖	ท่านร่วมแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสถานการณ์ต่าง ๆ ในระหว่างที่ท่านกำลังติดตามผู้ติดตาม (Mentor) ทุกครั้งเมื่อท่านมีโอกาสได้แสดงความคิดเห็น					
๒๗	หลังจากสิ้นสุดกระบวนการติดตามในแต่ละครั้ง ท่านสามารถสรุปประเด็นหรือ สาระสำคัญที่ได้จากการติดตามนั้น					
กระบวนการการติดตามตัวแบบ (Job Shadowing)						
๒๘	มีการปฐมนิเทศให้ผู้เข้ารับการอบรมเข้าใจวัตถุประสงค์ของหลักสูตร โดยวิทยากรประจำหลักสูตร					
๒๙	มีการสร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการติดตาม (Job Shadowing) โดยการบรรยายจากวิทยากร					
๓๐	มีการกำหนดขั้นตอน กระบวนการ หรือแผนการติดตามผู้ติดตาม (Mentor) ที่ชัดเจน					
๓๑	มีการเตรียมความพร้อมด้วยการเสริมสร้างทักษะทางด้านภาษาอังกฤษ					
๓๒	มีการติดตามผลระหว่างที่ติดตามตัวแบบ (Mentor) เพื่อสะท้อนประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นระกวางกระบวนการติดตาม (Job Shadowing)					
๓๓	มีการประเมินสมรรถนะทางการบริหารของผู้เข้ารับการอบรม ด้วยวิธีการประเมินตนเอง (Self Assessment) และ การประเมินแบบศูนย์การประเมิน (Assessment Centre Method : ACM)					
๓๔	มีการกำหนดเกณฑ์การผ่านการอบรมที่ชัดเจน (การเข้าร่วมกิจกรรมร้อยละ ๑๐๐ การมีส่วนร่วมระหว่างการอบรม และการส่งผลงานตามที่หลักสูตรกำหนด)					

ส่วนที่ ๓

คำชี้แจง

การประเมินระดับประเมินผลลัพธ์

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องทางขวามือของข้อความแต่ละข้อที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยไม่คำนึงว่า ผู้อื่น ๆ จะคิดเห็นอย่างไร เมื่อท่านได้อ่านข้อความแล้วพิจารณาตอบให้ตรงตามความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ระดับ ๑ หมายถึง น้อยที่สุด ระดับ ๒ หมายถึง น้อย
ระดับ ๓ หมายถึง ปานกลาง ระดับ ๔ หมายถึง มาก
ระดับ ๕ หมายถึง มากที่สุด

ข้อ	การประเมินผลลัพธ์/ประโยชน์ที่เกิดขึ้นต่อหน่วยงาน	ระดับความคิดเห็น				
		๑	๒	๓	๔	๕
การประเมินผลลัพธ์						
๓๕	ท่านสามารถนำสิ่งที่ได้จากกระบวนการติดตาม (Job Shadowing) ผู้บริหารมาใช้ในการปฏิบัติงานของภายใต้ความรับผิดชอบ					
๓๖	ท่านสามารถนำสิ่งที่ได้จากกระบวนการติดตาม (Job Shadowing) ผู้บริหารมาใช้ในการปฏิบัติงานของภายในหน่วยงาน					
๓๗	ท่านสามารถนำสิ่งที่ได้จากกระบวนการติดตาม (Job Shadowing) ผู้บริหารไปถ่ายทอดต่อให้บุคคลอื่นได้					
๓๘	ท่านมีความพร้อมในการเป็นผู้บริหาร ภายใต้สังกัดกรมอนามัย					
๓๙	ท่านมีความละเอียดรอบคอบในการทำงานมากขึ้น					
๔๐	ท่านมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า					

ส่วนที่ ๔ ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรอบรมผู้บริหารยุคใหม่กรมอนามัย

คำชี้แจง โปรดให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรอบรมผู้บริหารยุคใหม่กรมอนามัย

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ครั้งนี้เป็นอย่างสูง

กลุ่มพัฒนาทรัพยากรบุคคล
กองการเจ้าหน้าที่ กรมอนามัย
โทรศัพท์ ๐ ๒๕๕๐ ๔๐๔๓

ภาคผนวก

เครื่องมือสำหรับการศึกษา ชุดที่ ๒

แบบสอบถาม

การประเมินสมรรถนะแบบประเมิน ๓๖๐ องศา

ผู้ผ่านการอบรมหลักสูตรอบรมผู้บริหารยุคใหม่กรมอนามัย รุ่นที่ ๓ - รุ่นที่ ๔

คำชี้แจง

๑. แบบสอบถามชุดนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาการประเมินผลสัมฤทธิ์การอบรมหลักสูตรอบรมผู้บริหารยุคใหม่กรมอนามัย รุ่นที่ ๓ - รุ่นที่ ๔

๒. แบบสอบถามชุดนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินสมรรถนะของผู้ผ่านการอบรมหลักสูตรอบรมผู้บริหารยุคใหม่ กรมอนามัย รุ่นที่ ๓ - รุ่นที่ ๔ โดยทำการประเมินสมรรถนะหลังสิ้นสุดการอบรม ประกอบด้วย สมรรถนะทางการบริหารและสมรรถนะของกรมอนามัย

๓. ข้อมูลที่ได้จากท่านจะนำมาสร้างเป็นฐานข้อมูล และวิเคราะห์ทางวิชาการเท่านั้น โดยผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลไว้เป็นความลับ และจะไม่ส่งผลกระทบต่อ ใดๆ ต่อผู้ตอบแบบสอบถาม

๔. แบบสอบถามแบ่งออกเป็น ๒ ส่วน ประกอบด้วย

ส่วนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ ๒ การแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการประเมินสมรรถนะ

ส่วนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง กรุณากรอกข้อมูลส่วนตัวของท่านให้ครบถ้วนสมบูรณ์

๑. ชื่อของผู้ที่ท่านประเมิน

ชื่อ.....นามสกุล.....

ตำแหน่งงาน.....

หน่วยงาน.....

เข้ารับการอบรมหลักสูตรอบรมผู้บริหารยุคใหม่กรมอนามัย (NeGSOF) รุ่นที่.....

๒. ความเกี่ยวข้องกับผู้ที่ท่านประเมิน

[] ผู้บังคับบัญชา

[] เพื่อนร่วมงาน

[] ผู้ใต้บังคับบัญชา

ส่วนที่ ๒ การแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการประเมินสมรรถนะ

คำชี้แจง ขอให้ท่านอ่านข้อความในแต่ละข้ออย่างละเอียด แล้วพิจารณาว่าผู้ที่ท่านประเมิน มีคุณลักษณะ

หรือมีพฤติกรรมอย่างน้อยเพียงใดในปัจจุบัน และขอให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องทางขวามือ

ของข้อความแต่ละข้อที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยไม่คำนึงว่า ผู้อื่น ใดๆ จะคิดเห็นอย่างไร โดยเกณฑ์การพิจารณาระดับความคิดเห็นมีทั้งหมด ๕ ระดับ ประกอบด้วย

ระดับ ๑ หมายถึง	น้อยที่สุด	ระดับ ๒ หมายถึง	น้อย
ระดับ ๓ หมายถึง	ปานกลาง	ระดับ ๔ หมายถึง	มาก
ระดับ ๕ หมายถึง	มากที่สุด		

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		๑	๒	๓	๔	๕
สถานะผู้นำ						
๓	กำหนดเป้าหมาย ทิศทางที่ชัดเจน จัดกลุ่มงาน และเลือกคนให้เหมาะสมกับงาน หรือกำหนดวิธีการที่จะทำให้กลุ่มทำงานได้อย่างบรรลุผลสำเร็จ					
๔	สร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานด้วยการชื่นชมผู้ที่ปฏิบัติงานได้ดี เอาใจใส่ชีวิตความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา					
๕	ปฏิบัติต่อสมาชิกในทีมด้วยความยุติธรรม ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง ประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยความเป็นธรรม จนบรรลุเป้าหมาย					
๖	ให้คำปรึกษาและช่วยเหลือทีมงานอย่างเต็มที่ และเต็มใจ ร่วมฝ่าฟันอุปสรรคปัญหาต่าง ๆ ของทีมงาน จนบรรลุเป้าหมาย					
๗	จัดหาบุคลากร ทรัพยากร หรือข้อมูลที่สำคัญอย่างเพียงพอ มาให้ทีมงาน เพื่อให้ทีมงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่นและบรรลุเป้าหมาย					
วิสัยทัศน์						
๘	อธิบายได้อย่างถูกต้องว่างานที่ทำนั้นเกี่ยวข้องกับตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ของส่วนราชการได้อย่างไร					
๙	อธิบายได้อย่างถูกต้องว่าวิสัยทัศน์ของหน่วยงานตั้งแต่ระดับกอง/สำนัก กรม และกระทรวงเป็นอย่างไร					
๑๐	อธิบายผู้อื่นเข้าใจวิสัยทัศน์และเป้าหมายการทำงานของหน่วยงานภายใต้ภาพรวมของส่วนราชการได้อย่างครบถ้วนและถูกต้อง					
๑๑	แลกเปลี่ยนข้อมูล รวมถึงการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเพื่อประกอบการกำหนดวิสัยทัศน์ในงานของตนเอง หรือหน่วยงานของตน					
๑๒	โน้มน้าวให้สมาชิกในทีมเกิดความเต็มใจและกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการเพื่อตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน					
๑๓	ให้คำปรึกษาแนะนำแก่สมาชิกในทีมถึงแนวทางในการทำงานโดยยึดถือวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ					
ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน						
๑๔	เข้าใจและยอมรับถึงความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง และเรียนรู้เพื่อให้สามารถปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลงนั้นได้อย่างรวดเร็ว					
๑๕	สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงภายในหน่วยงานของตน พร้อมทั้งเสนอแนะวิธีการและมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงหน่วยงานให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้น					
๑๖	กระตุ้น และสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง เพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ					
๑๗	เปรียบเทียบให้เห็นว่า สิ่งที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันกับสิ่งที่จะเปลี่ยนแปลงนั้นแตกต่างกันในสาระสำคัญอย่างไร					

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		๑	๒	๓	๔	๕
ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (ต่อ)						
๑๘	ใช้วิธีการจัดการทางบวก และสร้างสรรค์ในการแก้ไขอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลง					
๑๙	วางแผนอย่างเป็นระบบ และชี้ให้เห็นประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลง					
การควบคุมตนเอง						
๒๐	ไม่แสดงพฤติกรรมที่ไม่สุภาพหรือไม่เหมาะสมในทุกสถานการณ์					
๒๑	ปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างให้เกียรติ สุภาพ คำนึงถึงศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์					
๒๒	รู้เท่าทันอารมณ์ของตนเองและควบคุมได้อย่างเหมาะสม โดยอาจหลีกเลี่ยงจากสถานการณ์ที่เสี่ยงต่อความรุนแรง หรือ อาจเปลี่ยนหัวข้อสนทนา หยุดพักชั่วคราวเพื่อสงบสติอารมณ์					
๒๓	วิเคราะห์ และประเมินอารมณ์ของตนเอง และของผู้อื่น ขณะปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องว่า ผลของอารมณ์ทั้งสองฝ่าย จะส่งผลกระทบต่อการทำงานอย่างไร					
๒๔	สามารถเลือกใช้วิธีการแสดงออกที่เหมาะสมเพื่อไม่ให้เกิดผลในเชิงลบทั้งต่อตนเองและผู้อื่น					
การสอนงานและมอบหมายงาน						
๒๕	สอนงานด้วยการให้คำแนะนำอย่างละเอียด หรือด้วยการสาธิตวิธีการปฏิบัติงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
๒๖	ชี้แนะแหล่งข้อมูล หรือแหล่งทรัพยากรอื่น ๆ ที่จำเป็นในการใช้ปฏิบัติงาน หรือ พัฒนางานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา					
๒๗	ให้คำปรึกษาชี้แนะ แนวทางให้ผู้ใต้บังคับบัญชา พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เช่น ส่งเสริมข้อดี และปรับปรุงข้อด้อยให้ลดลง					
๒๘	ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงศักยภาพ เพื่อสร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงาน ด้วยการมอบหมายงาน หรือ โครงการต่าง ๆ ให้ปฏิบัติ					
๒๙	วางแผนในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งกำกับ ดูแล ให้การพัฒนานั้นบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ					
๓๐	มอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบในระดับการตัดสินใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นบางเรื่อง เพื่อให้มีโอกาสริเริ่มใหม่ ๆ หรือบริหารจัดการด้วยตนเอง					

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		๑	๒	๓	๔	๕
การตัดสินใจ						
๓๑	ตัดสินใจได้เหมาะสมกับสถานการณ์ ยึดประโยชน์ขององค์กร ทีมงานเหนือผลประโยชน์ส่วนตัว					
๓๒	รับผิดชอบต่อผลของการตัดสินใจในทุกกรณี และรับแก้ไขอย่างเร่งด่วน หากพบว่าการตัดสินใจของตนเกิดความผิดพลาด					
๓๓	ตัดสินใจได้รวดเร็ว ทันเหตุการณ์ ไม่ประวิงเวลา จนอาจเกิดความเสียหาย					
๓๔	อธิบายหลักการ เหตุผล ข้อมูล ที่ใช้ในการตัดสินใจได้อย่างชัดเจน มีระบบ จนทำให้ผู้อื่นยอมรับแนวทาง รวมทั้งผลของการตัดสินใจได้					
๓๕	กล้าตัดสินใจในสถานการณ์ที่เสี่ยง และคลุมเครือ แต่หากไม่ตัดสินใจ จะเกิดผลเสียมากกว่าผลดี					
การประเมิน						
๓๖	จำแนก จัดหมวดหมู่ข้อมูลที่มี ให้ง่ายต่อการใช้งาน และตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลต่าง ๆ ก่อนนำมาใช้งาน					
๓๗	เชื่อมโยงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติงานของหน่วยงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน สอดคล้องกับเป้าหมาย และกลยุทธ์ขององค์กร					
๓๘	ให้ข้อเสนอในเชิงกลยุทธ์ในการได้มาซึ่งข้อมูลที่สำคัญมาก และมีผลอย่างยิ่งต่อการตัดสินใจ และกำหนดนโยบายสำคัญ ๆ					
๓๙	ให้คำปรึกษา และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับเทคโนโลยีที่จะช่วยให้การได้มาซึ่งข้อมูลสำคัญ และการวิเคราะห์ข้อมูล มีประสิทธิภาพสูงขึ้น					
๔๐	สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้เสียที่มีบทบาทสำคัญอย่างมากต่อความสำเร็จของงาน					
๔๑	ระบุปัจจัยสำคัญที่สนับสนุน หรือ เป็นอุปสรรค ต่อการบรรลุเป้าหมาย/ ความสำเร็จของงาน หรือ หน่วยงาน ได้ถูกต้อง					
การบริหารจัดการ						
๔๒	ผลักดัน ขับเคลื่อน กำกับ ให้การนำยุทธศาสตร์ หรือ มาตรการต่าง ๆ ไปใช้ในการปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย					
๔๓	บริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ให้เกิดอุปสรรคในการทำงาน และทำให้งานบรรลุเป้าหมายที่กำหนด					
๔๔	บูรณาการงานแบบข้ามและคร่อมสายงาน เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
๔๕	ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจนจากการปฏิบัติงาน และดำเนินการตามยุทธศาสตร์/มาตรการต่าง ๆ เพื่อนำมาปรับปรุง พัฒนาให้ดีขึ้น					
๔๖	นำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อยกระดับผลการปฏิบัติงานของตนเอง และหน่วยงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ					

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		๑	๒	๓	๔	๕
การคิดเชิงกลยุทธ์						
๔๗	โน้มน้าวใจด้วยการสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ และใช้ข้อมูลที่ถูกต้อง เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน					
๔๘	ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการสื่อสารเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้เสีย และทำให้งานประสบความสำเร็จ					
๔๙	มีจุดยืนในการแสดงความคิดเห็น หรือ การสื่อสาร กับผู้บริหารทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อสร้างโอกาสในการปฏิบัติงาน และหลีกเลี่ยงปัญหาที่สำคัญในการปฏิบัติงาน					
๕๐	โน้มน้าวผู้กำหนดนโยบายระดับประเทศ หรือ ผู้บริหารระดับสูงเพื่อให้เกิดมาตรการ นโยบาย หรือ กฎหมายที่ช่วยขับเคลื่อนการปฏิบัติงานให้สำเร็จ					
๕๑	ออกแบบกลยุทธ์/แนวทาง/นวัตกรรม ในเชิงบูรณาการหลายหน่วยงาน เพื่อช่วยยกระดับในการปฏิบัติงานให้ได้ผลลัพธ์สูงขึ้นอย่างชัดเจน					

ขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ครั้งนี้เป็นอย่างสูง

กลุ่มพัฒนาทรัพยากรบุคคล
กองการเจ้าหน้าที่ กรมอนามัย
โทร ๐ ๒๕๙๐ ๔๐๔๓

ภาคผนวก

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

- | | |
|--|---|
| ๑. รองศาสตราจารย์ ดร. กมลพร สอนศรี | หัวหน้าภาควิชาสังคมศาสตร์
คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหิดล |
| ๒. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จิตรลดา อมรวัฒนา | นักวิชาการอิสระ |
| ๓. อาจารย์ชวัลนัฐ เหล่าพูนพัฒน์ | ผู้เชี่ยวชาญเรื่องสมรรถนะ
ที่ปรึกษาสำนักงาน ก.พ. ทางด้านการประเมินสมรรถนะ |

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล นายขจรศักดิ์ สุขเปรม

ตำแหน่ง นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ

ที่ทำงาน กลุ่มพัฒนาทรัพยากรบุคคล กองการเจ้าหน้าที่

โทรศัพท์ ๐ ๒๕๕๐ ๔๐๔๓

e-mail add Khajornsak.s@anamai.mail.go.th

ประวัติการศึกษา

ระดับปริญญาตรี : มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม จังหวัดนครปฐม
คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ระดับปริญญาโท : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
คณะรัฐศาสตร์
สาขาบริหารรัฐกิจ

ระดับปริญญาเอก : กำลังศึกษา ณ มหาวิทยาลัยมหิดล คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์
สาขาวิชานโยบายสาธารณะและการจัดการภาครัฐ

