



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ กลุ่มพัฒนาทรัพยากรบุคคล โทรศัพท์ ๐ ๒๕๕๐ ๔๐๔๓

ที่ สธ ๐๙๐๒.๐๔/๗๖

วันที่ ๑๕ พฤษภาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอส่งรายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์ และขอเผยแพร่รายงานวิจัยบนเว็บไซต์กองการเจ้าหน้าที่

เรียน ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่

ตามหนังสือกองการเจ้าหน้าที่ ด่วนที่สุด ที่ สธ ๐๙๐๒.๐๔/๖๖๐๘ ลงวันที่ ๒๘ พฤศจิกายน ๒๕๖๒ กรมอนามัยได้อนุมัติดำเนินการกิจกรรมการติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคลากร กรมอนามัย เพื่อติดตามและประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการพัฒนาบุคลากรตามหลักสูตรที่สำคัญของกรมอนามัย นั้น

ในการนี้ กลุ่มพัฒนาทรัพยากรบุคคลได้ดำเนินการกิจกรรมการติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคลากร กรมอนามัย งานวิจัยเรื่อง การศึกษาการประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมกรณีศึกษา : หลักสูตรเตรียมความพร้อมผู้นำการเปลี่ยนแปลงกรมอนามัย รุ่นที่ 4 (Our Skills Our Future : OSOF IV) The Study of an Applied Knowledge Gained through the Training, A Case Study : The Department of Health's 4th Empowerment Course for the Transformational Leadership (Our Skills Our Future: OSOF IV) ของ นายขจรศักดิ์ สุขเปรม ตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ เสร็จสิ้นแล้ว จึงขอส่งรายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์ และขอนำผลงานวิจัยดังกล่าว เผยแพร่บนเว็บไซต์กองการเจ้าหน้าที่

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หากเห็นชอบขอได้โปรดอนุมัติให้เผยแพร่ผลงานดังกล่าวด้วย จะเป็นพระคุณ

(นางสมเวียง ไชยพรรค)

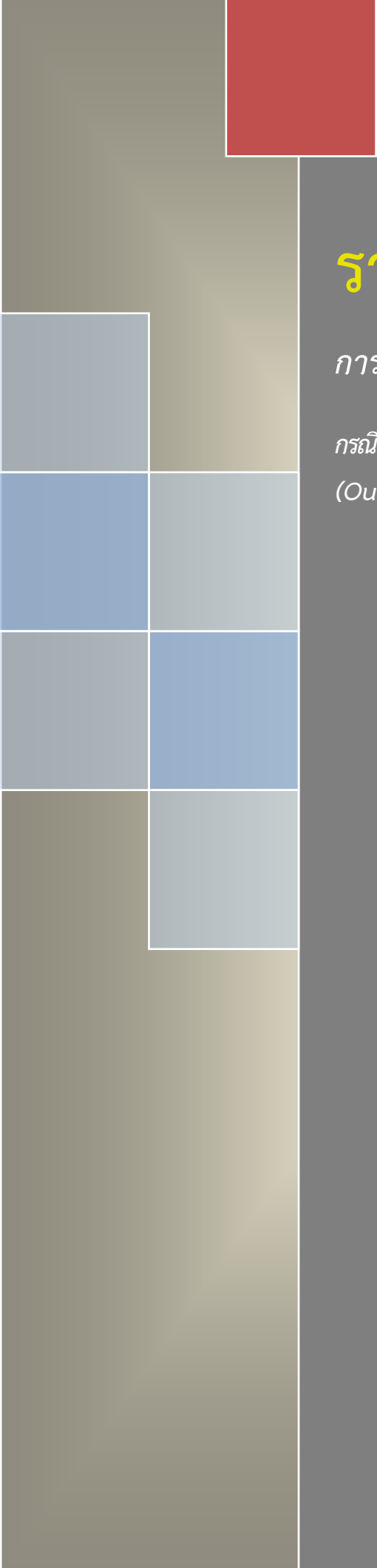
นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ

หัวหน้ากลุ่มพัฒนาทรัพยากรบุคคล

15 พค ๖3

(นางสาวละออ จันตุตะ)

นักวิชาการสาธารณสุขเชี่ยวชาญ (ด้านสาธารณสุข)
ปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ กรมอนามัย



รายงานวิจัย

การศึกษาการประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรม

กรณีศึกษา : หลักสูตรเตรียมความพร้อมผู้นำการเปลี่ยนแปลงกรมอนามัย รุ่นที่ 4
(Our Skills Our Future : OSOF IV)

กลุ่มพัฒนาทรัพยากรบุคคล
กองการเจ้าหน้าที่ กรมอนามัย



การศึกษาการประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรม
กรณีศึกษา : หลักสูตรเตรียมความพร้อมผู้นำการเปลี่ยนแปลงกรมอนามัย รุ่นที่ ๔
(Our Skills Our Future : OSOF IV)

The Study of an Applied Knowledge Gained through the Training,
A Case Study: The Department of Health's ๔th Empowerment Course
for the Transformational Leadership (Our Skills Our Future: OSOF IV)

โดย

นายจรศักดิ์ สุขเปรม

นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ

กลุ่มพัฒนาทรัพยากรบุคคล กองการเจ้าหน้าที่
กรมอนามัย

ชื่องานวิจัย การศึกษาการประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรม กรณีศึกษา : หลักสูตรเตรียมความพร้อมผู้นำการเปลี่ยนแปลงกรมอนามัย รุ่นที่ ๔ (Our Skills Our Future : OSOF IV) The Study of an Applied Knowledge Gained through the Training, A Case Study: The Department of Health's ๔th Empowerment Course for the Transformational Leadership (Our Skills Our Future: OSOF IV)

ชื่อผู้เขียน นายขจรศักดิ์ สุขเปรม
นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ
กลุ่มพัฒนาทรัพยากรบุคคล
กองการเจ้าหน้าที่ กรมอนามัย

ที่ปรึกษา นายสุธา เจียรณโชติชัย
นักทรัพยากรบุคคล กลุ่มงานเชี่ยวชาญเฉพาะ
กองการเจ้าหน้าที่ กรมอนามัย

บทคัดย่อ

การศึกษาการประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรม กรณีศึกษา : หลักสูตรเตรียมความพร้อมผู้นำการเปลี่ยนแปลงกรมอนามัย รุ่นที่ ๔ (Our Skills Our Future : OSOF IV) เป็นการประเมินผล การฝึกอบรม ภายหลังจากสิ้นสุดการอบรม สำหรับการเตรียมกำลังคนของกรมอนามัย ในการเปลี่ยน กระบวนการคิด (Mindset) ชุดทักษะ (Skillset) และสมรรถนะ (Competency) ให้พร้อมต่อขับเคลื่อน กรมอนามัย ไปสู่การเป็นผู้อภิบาลระบบ ตามวิสัยทัศน์ของกรมอนามัย โดยมีวัตถุประสงค์ ๑) เพื่อการศึกษา ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการถ่ายโอนการฝึกอบรม ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้ผ่านการอบรม ปัจจัยด้านการออกแบบหลักสูตร และปัจจัยสภาพแวดล้อมในองค์กร ๒) เพื่อประเมินผลการอบรมหลักสูตร เตรียมความพร้อมผู้นำการเปลี่ยนแปลงกรมอนามัย รุ่นที่ ๔ (Our Skills Our Future : OSOF IV) ตามกรอบ แนวคิดของเคิร์กแพทริก ระดับปฏิบัติการ และระดับพฤติกรรม กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย ๑) ผู้ผ่านการอบรม จำนวน ๔๑ คน ๒) ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป ๑ ระดับของผู้ผ่านการอบรม จำนวน ๓๗ คน ๓) ผู้บริหารระดับ หน่วยงานของผู้ผ่านการอบรม จำนวน ๑๙ คน ใช้เครื่องมือ แบบสอบถาม (Questionnaire) สถิติที่ใช้ คือ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ Pearson Correlation และการสัมภาษณ์เชิงลึก (Deep Interview) โดยทำการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) แบบการตีความ

ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการถ่ายโอนการฝึกอบรม ประกอบด้วย ๑) ปัจจัยด้านการออกแบบหลักสูตร เมื่อพิจารณารายละเอียด พบว่า ๑.๑) วัตถุประสงค์ของหลักสูตร มีผล ต่อการใช้ความรู้ในการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ และวัตถุประสงค์ของหลักสูตร มีผล ต่อการใช้ทักษะในการปฏิบัติงาน และการมีทัศนคติที่ดีต่องาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ ๑.๒) รายละเอียดของหลักสูตร มีผลต่อการใช้ความรู้ในการปฏิบัติงาน และการมีทัศนคติที่ดีต่องาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ และมีผลต่อการใช้ทักษะในการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ ๐.๐๕ ๑.๓) วิธีการเรียนการสอน มีผลต่อการใช้ความรู้ในการปฏิบัติงาน การใช้ทักษะในการปฏิบัติงานและ

การมีทัศนคติที่ดีต่องาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ ๒) ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในองค์กร เมื่อพิจารณารายละเอียด พบว่า ๒.๑) ผู้บังคับบัญชา มีผลต่อการใช้ความรู้ในการปฏิบัติงาน การใช้ทักษะในการปฏิบัติงาน และการมีทัศนคติที่ดีต่องาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ ๒.๒) เพื่อนร่วมงาน มีผลต่อการใช้ความรู้ในการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ ๒.๓) เทคโนโลยีสารสนเทศ มีผลต่อการใช้ความรู้ในการปฏิบัติงาน การใช้ทักษะในการปฏิบัติงาน และการมีทัศนคติที่ดีต่องาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ ๒.๔) โอกาสในการใช้ความรู้ มีผลต่อการใช้ความรู้ในการปฏิบัติงาน การใช้ทักษะในการปฏิบัติงาน และการมีทัศนคติที่ดีต่องาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ สำหรับ ปัจจัยคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ผ่านการอบรมไม่มีผลต่อการถ่ายทอดการฝึกอบรม

การประเมินผลการอบรม ตามกรอบแนวคิดของเคิร์กแพทริก ในระดับปฏิกิริยา และระดับ พฤติกรรม พบว่า ๑) ระดับปฏิกิริยา ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป ๑ ระดับ และผู้บริหารระดับหน่วยงาน มีความคิดเห็นตรงกันว่า หลักสูตรเตรียมความพร้อมผู้นำการเปลี่ยนแปลงกรมอนามัย รุ่นที่ ๔ มีความสอดคล้อง เป็นไปตามเจตนารมณ์ของกรมอนามัย นอกจากนี้ รูปแบบ วิธีการเรียนการสอนภายในหลักสูตรมี ความหลากหลาย สอดคล้องกับการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ ตลอดจนวิทยากร ภายในหลักสูตร มีการออกแบบให้มีวิทยากร ทั้งวิทยากรภายในและวิทยากรภายนอก ถือว่ามีความเหมาะสมเป็นอย่างมาก ๒) ระดับพฤติกรรม พบว่า ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป ๑ ระดับ (ร้อยละ ๕๔.๐๕) รับรู้ถึงพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงของผู้ผ่านการอบรม เช่น การสร้างเครือข่าย มีทัศนคติที่ดีต่องาน มีความรู้เรื่อง AAIM เพิ่มขึ้น การสื่อสารที่ชัดเจนขึ้น และ ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป ๑ ระดับ อีกกลุ่มหนึ่ง (ร้อยละ ๔๕.๙๕) ไม่รับรู้ถึงพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงของผู้ผ่านการอบรม เนื่องจากตัวตนของผู้เข้ารับการอบรม สภาพแวดล้อมในองค์กรไม่เอื้อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และความรับผิดชอบในการงานประจำ ไม่สามารถนำเอาความรู้ที่ได้มาใช้ในการปฏิบัติงานประจำได้ สำหรับผู้บริหารระดับหน่วยงาน (ร้อยละ ๗๘.๙๕) รับรู้การเปลี่ยนแปลงเบื้องต้นว่า ผู้เข้ารับการอบรม มีทักษะ การสื่อสารที่ดีขึ้น สามารถเข้าใจและอธิบายสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างชัดเจนขึ้น มีความกล้าในการแสดงความคิดเห็น หรือร่วมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในประเด็นที่เกี่ยวข้องได้ชัดเจนมากขึ้น เมื่อผู้บริหารระดับหน่วยงาน เปิดโอกาสให้ร่วมแสดงความคิดเห็น

การแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค ของการนำเอาความรู้ที่ได้รับจากการอบรม ไปใช้ในการปฏิบัติงาน ภายหลังการสิ้นสุดการอบรม พบว่า การจะนำเอาความรู้ที่ได้รับจากการอบรมไป ประยุกต์ใช้ มีข้อจำกัด ดังนี้ ๑) ข้อจำกัดของตนเอง ที่มีภาระงานประจำจำนวนมาก และไม่มีโอกาส ในการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ ๒) ข้อจำกัดของหน่วยงาน องค์กร ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ไม่มีความ พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง และยังคงยึดติดกับกรอบแนวคิดเดิม หรือวัฒนธรรมความคิดแบบเดิม สำหรับ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตร พบว่า ควรจัดให้มีการอบรมหลักสูตรนี้ต่อไป และต้องมีการปรับ รายละเอียดของเนื้อหาวิชาให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลง

ดังนั้น กรมอนามัยในฐานะผู้อุปถัมภ์ระบบส่งเสริมสุขภาพและระบบอนามัยสิ่งแวดล้อม จำเป็นอย่างยิ่งต่อการปรับเปลี่ยนวิธีคิดในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร โดยเริ่มจากผู้บริหารกำหนด นโยบายและจัดสภาพแวดล้อมขององค์กร ให้เอื้อต่อการนำความรู้ไปต่อยอดและประยุกต์ใช้ในการกิจของ กรมอนามัยเพื่อส่งเสริมให้ประชาชนมีสุขภาพดี

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยเล่มนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยดี เพราะได้รับโอกาสให้ทำการศึกษา และชี้แนะแนวทางจาก นางสาวละอ อัจฉริยะ นักวิชาการสาธารณสุขเชี่ยวชาญ (ด้านสาธารณสุข) ปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ กรมอนามัย นายสุธา เจียรณโชติชัย นักทรัพยากรบุคคล กลุ่มงานเชี่ยวชาญเฉพาะ นางวรรณภา กางกั้น นักทรัพยากรบุคคลเชี่ยวชาญ และนางสมเวียง ไชยพรรค นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ หัวหน้ากลุ่ม พัฒนาทรัพยากรบุคคล ซึ่งทุกท่านได้ให้ความกรุณา ความช่วยเหลือ และให้คำปรึกษาแนะนำที่มีประโยชน์อย่าง สูง รวมถึงตรวจสอบและแก้ไขข้อบกพร่องในการดำเนินงาน ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณด้วยความเคารพอย่าง สูงไว้ ณ โอกาสนี้

กราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร. กมลพร สอนศรี หัวหน้าภาควิชาสังคมศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จิตรลดา อมรวัฒนา นักวิชาการอิสระ และอาจารย์ชวัลรัฐ เหล่าพูนพัฒน์ ผู้เชี่ยวชาญเรื่องสมรรถนะ ที่ปรึกษาสำนักงาน ก.พ. ทางด้านการประเมินสมรรถนะ ที่กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านภาษา ด้านเนื้อหา ให้คำแนะนำและตรวจสอบ คุณภาพเครื่องมืองานวิจัยนี้สมบูรณ์

ขอขอบพระคุณ ผู้บริหารกรมอนามัย ตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้องทุกท่าน สำหรับการสนับสนุนและมีส่วน ช่วยเหลือให้การดำเนินงานนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี

ขจรศักดิ์ สุขเปรม

พฤษภาคม ๒๕๖๓

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	ก
กิตติกรรมประกาศ	ข
สารบัญตาราง	ค
สารบัญภาพ	ง
บทที่ ๑ บทนำ	๑
๑.๑ ที่มาและความสำคัญ	๑
๑.๒ คำถามสำหรับการวิจัย	๓
๑.๓ วัตถุประสงค์	๓
๑.๔ ขอบเขตการศึกษา	๔
๑.๕ นิยามศัพท์	๔
๑.๖ กรอบแนวคิด	๖
๑.๗ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	๖
บทที่ ๒ เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๗
๒.๑ แนวคิดเรื่องการประเมินผลการฝึกอบรม	๗
๒.๒ แนวคิดเรื่องการประเมินผลการฝึกอบรมตามกรอบแนวคิดของเคิร์กแพทริก (Kirkpatrick)	๙
๒.๓ แนวคิดเรื่องการถ่ายโอนการเรียนรู้	๑๑
๒.๔ แนวคิดการเรียนรู้และพัฒนา ตามสูตร ๗๐:๒๐:๑๐	๑๓
๒.๕ บริบทของกรมอนามัย	๑๕
๒.๖ หลักสูตรเตรียมความพร้อมผู้นำการเปลี่ยนแปลงกรมอนามัย รุ่นที่ ๔ (Our Skills Our Future : OSOF IV)	๑๘
๒.๗ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๓๒
บทที่ ๓ วิธีการศึกษา	๓๖
๓.๑ รูปแบบการวิจัยเชิงปริมาณ	๓๖
๓.๑.๑ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	๓๖
๓.๑.๒ เครื่องมือที่ใช้	๓๗
๓.๑.๓ การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ	๔๐
๓.๑.๔ ผลการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ	๔๑
๓.๑.๕ การเก็บรวบรวมข้อมูล	๔๒
๓.๑.๖ การวิเคราะห์ข้อมูล	๔๒

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

บทที่ ๓ วิธีการศึกษา (ต่อ)

๓.๒	รูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ	๔๓
๓.๒.๑	การวิจัยเอกสาร (Documentary Research)	๔๓
๓.๒.๒	การสัมภาษณ์เชิงลึก	๔๓
๓.๒.๓	เครื่องมือที่ใช้	๔๓
๓.๒.๔	การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ	๔๓
๓.๑.๕	ผลการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ	๔๔
๓.๒.๖	การเก็บรวบรวมข้อมูล	๔๔
๓.๒.๗	การวิเคราะห์ข้อมูล	๔๔

บทที่ ๔ ผลการศึกษา

๔.๑	การศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการถ่ายโอนการฝึกอบรม	๔๕
๔.๑.๑	ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	๔๕
๔.๑.๒	ผลการศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการถ่ายโอนการฝึกอบรม	๔๗
๔.๑.๓	ผลการศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการถ่ายโอนการฝึกอบรม	๕๑
๔.๑.๔	ผลการศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการประเมินผลการอบรมตามกรอบแนวคิดของเคิร์กแพทริก	๕๓
๔.๑.๕	ผลการศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการถ่ายโอนการฝึกอบรม	๕๔
๔.๑.๖	การแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค ของการนำเอาความรู้ที่ได้รับจากการอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงาน ภายหลังการสิ้นสุดการอบรม และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรเตรียมความพร้อมผู้นำการเปลี่ยนแปลงกรมอนามัย รุ่นที่ ๔ (Our Skills Our Future : OSOF IV)	๕๖
๔.๒	การประเมินผลการอบรมหลักสูตรเตรียมความพร้อมผู้นำการเปลี่ยนแปลงกรมอนามัย รุ่นที่ ๔ (Our Skills Our Future : OSOF IV) ตามกรอบแนวคิดของเคิร์กแพทริก ในระดับปฏิกิริยา และระดับพฤติกรรม	๖๐

บทที่ ๕ สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

๕.๑	การสรุปผลการศึกษา	๗๐
๕.๒	การอภิปรายผล	๗๔
๕.๓	ข้อเสนอแนะ	๗๖

บรรณานุกรม

๘๐

ภาคผนวก

๘๓

ประวัติผู้วิจัย

๘๓

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
๒.๑	แสดงรายชื่อรางวัลที่พัฒนามาจาก MBNQA แต่ละประเทศ	๒๑
๒.๒	แสดงการปรับเปลี่ยนหลักสูตรการเตรียมความพร้อมผู้นำการเปลี่ยนแปลงกรมอนามัย	๓๐
๔.๑	จำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	๔๕
๔.๒	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการแสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการออกแบบหลักสูตร	๔๗
๔.๓	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการแสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในองค์กร	๔๘
๔.๔	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการแสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการถ่ายโอนการฝึกอบรม	๕๑
๔.๕	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการแสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการประเมินผลการอบรมตามกรอบแนวคิดของเคิร์กแพทริก	๕๓
๔.๖	การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้ผ่านการอบรมกับการถ่ายโอนการฝึกอบรม	๕๔
๔.๗	การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการออกแบบหลักสูตรกับการถ่ายโอนการฝึกอบรม	๕๕
๔.๘	การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมในองค์กรกับการถ่ายโอนการฝึกอบรม	๕๖

สารบัญภาพ

หน้า

แผนภาพที่

๑.๑	กรอบแนวคิด	๖
๒.๑	ภาพรวมการประเมินผลการฝึกอบรมของกรอบแนวคิดของเคิร์กแพทริก (Kirkpatrick)	๑๑
๒.๒	แบบจำลองกระบวนการถ่ายโอนการฝึกอบรมของ Baldwin and Ford	๑๒
๒.๓	กรอบแนวคิดหลักสูตรเตรียมความพร้อมผู้นำการเปลี่ยนแปลงกรมอนามัย รุ่นที่ ๔	๓๑

บทที่ ๑ บทนำ

๑.๑ ที่มาและความสำคัญ

การยกระดับสมรรถนะขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือ วิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กรนั้น จำเป็นต้องมีกรอบและแนวทางในการบริหารทรัพยากรภายในองค์กร ที่ชัดเจน ผ่านการบริหารทรัพยากรทางการบริหาร ทั้ง ๔ ซึ่งประกอบด้วย ทรัพยากรบุคคล (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และการบริหารจัดการ (Management) (กิริติ ศยียงยง, ๒๕๔๘) ซึ่งทรัพยากรทางการบริหารที่มีความสำคัญมากที่สุด คือ ทรัพยากรบุคคล ทั้งนี้เป็นผลมาจากทรัพยากรบุคคล คือ ผู้ที่ใช้ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ มาใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของงานที่ตนเองปฏิบัติ และส่งผลสะท้อนไปสู่องค์กรที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรบุคคล จึงมีความสำคัญอย่างมากต่อองค์กร โดยเป้าหมายของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิผลองค์กร เพื่อการส่งเสริมผลิตภาพและคุณภาพขององค์กร ผสมผสานเข้ากับธุรกิจ และเพื่อการส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าและการพัฒนาปัจเจกบุคคล (ชาญชัย อาจินสมาจาร, ๒๕๕๒) ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรบุคคล จึงมีความสำคัญต่อองค์กรเป็นอย่างมาก ทั้งหน่วยงานภาครัฐ และภาคเอกชน จึงให้ความสำคัญต่อการพัฒนาดังกล่าว โดยคาดหวังว่าการลงทุนพัฒนาทรัพยากรบุคคลจะส่งผลกระทบทันทีต่อการพัฒนาองค์กรในอนาคต

กรมอนามัยในฐานะเป็นกรมวิชาการ (Academic Leader) ของกระทรวงสาธารณสุข มีความมุ่งมั่นที่จะขับเคลื่อนภารกิจตอบสนอง และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติระยะ ๒๐ ปี และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ (พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๖๔) เพื่อยกระดับให้คนไทยเป็น Smart Citizen ภายใต้กรอบแนวคิดประเทศไทย ๔.๐ ด้วยการยกระดับ และการเป็นผู้อภิบาลระบบส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม ซึ่งกระทรวงสาธารณสุขได้ให้ความสำคัญ และได้กำหนดเป็นยุทธศาสตร์สร้างความเป็นเลิศด้านการส่งเสริมสุขภาพและป้องกันโรค (Prevention & Promotion Excellence) (ศูนย์สื่อสารสาธารณะ, ๒๕๖๒) ภายใต้บริบทและทิศทางนี้ กรมอนามัย จึงวางเป้าหมายและออกแบบองค์กรกำลังคนของกรมอนามัยให้มีศักยภาพ (Potential) และ ชีตความสามารถที่เป็นเลิศในการขับเคลื่อนภารกิจบรรลุเป้าหมายของกระทรวง และประเทศ โดยขีดความสามารถของหน่วยงานและกำลังคนที่ต้องการ คือ เป็นผู้อภิบาลระบบ (กรมอนามัย, ๒๕๖๑) แต่สถานการณ์ของกรมอนามัยต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและนอก รวมถึงกรมอนามัยรับภารกิจสำคัญของประเทศคือ เป็นเจ้าภาพการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ส่งเสริมสุขภาพและป้องกันโรค ดังนั้น ตำแหน่งของกรมอนามัยต้องมีการเปลี่ยนจากการสนับสนุนทางวิชาการ (Technical Support) เป็นผู้อภิบาลระบบ (System Governance) ในขณะที่กรมอนามัย มีปัญหากำลังคนสำคัญคือ ช่องว่างระหว่างวัย (Generation Gap) จากการสูญเสียผู้เชี่ยวชาญและผู้มีประสบการณ์จากการเกษียณอายุราชการ ในรอบ ๑๐ ปี (๒๕๖๐ – ๒๕๗๐) มีจำนวน ๖๙๙ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๒.๙๗ ของอัตรากำลังข้าราชการ (กองการเจ้าหน้าที่, ๒๕๖๓) อัตรากำลังคนในกลุ่ม Generation Y, Z เท่ากับร้อยละ ๓๕.๘๖ Generation X เท่ากับร้อยละ ๓๙.๐๔ และ Generation BB เท่ากับร้อยละ ๒๕.๑๑ ปรากฏการณ์ดังกล่าวบ่งชี้ความท้าทายของกรมอนามัย ที่จะบริหารจัดการคนรุ่นใหม่ให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และพร้อมในการปฏิบัติภารกิจ ดังนั้น วิธีการในการบริหารกำลังคนที่สำคัญของกรมอนามัย ในการดำเนินการมี ๓ ประเด็น ๑) ปรับโครงสร้างอัตรากำลังใหม่กำหนดสมรรถนะหลักของบุคคล เคลี่ยอัตรากำลังภายใน สรรหาบุคลากรใหม่ สนับสนุนภารกิจหลัก ๒) วางระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (PMS) เพื่อให้มีทิศทางและแนวทางที่ชัดเจน รวมถึงการบริหารผลการประเมิน

ที่โปร่งใสเป็นธรรม และได้ผลงานที่มีคุณค่า (Consequent Management) และ ๓) เร่งรัดพัฒนากลุ่ม Generation Y ให้มีสมรรถนะที่พึงประสงค์จึงเป็นการเน้นการพัฒนาในรูปแบบของการจัดอบรมภายในกรมอนามัยเป็นหลัก

สำหรับการพัฒนาบุคลากร กรมอนามัยการวางระบบการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับสมรรถนะใหม่ในทุกระดับตั้งแต่แรกเข้าจนถึงขั้นสู่ตำแหน่งสำคัญ และกำหนดเป็นแผนพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Development Plan) ในการเตรียมการขึ้นสู่ตำแหน่งต่างๆ ตามเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) ทั้งนี้ วัตถุประสงค์ของการพัฒนามี ๒ ประการ คือ ๑) ปรับกระบวนการคิด (Mildest) กำลังคนกรมอนามัยให้เป็นทิศทางเดียวกันสู่บทบาทใหม่ของกรมอนามัย ๒) ยกระดับสมรรถนะกำลังคนให้เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Change Leader) และกองกำลังในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ในระยะเปลี่ยนผ่าน (Volunteer Army) ผลกระทบที่คาดหวังคือ การเติมเต็มศักยภาพกำลังคนให้บรรลุการทำงานให้สำเร็จเพื่อเป็นการสร้างความภาคภูมิใจ เติมคุณค่าให้กำลังคนได้ใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ในการสร้างผลงานที่มีคุณค่า ดังนั้น การออกแบบการพัฒนาบุคลากรของกรมอนามัย ได้มีการแบ่งการพัฒนาบุคลากรในระยะยาว โดยกำหนดการหลักสูตรพัฒนาสมรรถนะทุกระดับ ประกอบด้วย กลุ่มที่ ๑ ข้าราชการใหม่ ไม่ว่าบรรจุใหม่ บรรจุกลับหรือรับโอน กำหนดพัฒนาในรูปแบบที่เรียกว่า การปฐมนิเทศข้าราชการใหม่ (Onboarding Program) กลุ่มที่ ๒ ซึ่งเป็นกำลังคนหลักของกรมอนามัย ประมาณ ๑,๘๔๘ คน (กองการเจ้าหน้าที่, ๒๕๖๓) คือ การสร้างผู้นำระดับต้น คือ ข้าราชการระดับปฏิบัติการ/ชำนาญการ ส่วนใหญ่เป็นกลุ่ม Gen X และ Gen Y ซึ่งกรมอนามัย วางเป้าหมายเป็นกองกำลังขับเคลื่อน และเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง กรมอนามัย จึงพัฒนาหลักสูตร Our Skills Our Future (OSOF) หรือนำการส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม โดยมีสาระคาดหวัง “คิดเป็น เห็นต่าง สร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลง” โดยหลักสูตรเริ่มต้นในปี ๒๕๕๘ เป็นต้นมา กลุ่มที่ ๓ เป็นกลุ่มหัวหน้างาน/กลุ่มระดับชำนาญการพิเศษ หรือเชี่ยวชาญ ซึ่งเป็นกลุ่มผู้บริหารระดับกลาง (Middle Level) ทำหน้าที่เป็นสื่อกลางในการเชื่อมโยงนโยบายระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับผู้ปฏิบัติ ระหว่างกรมอนามัยกับภาคีเครือข่าย และการเตรียมตัวขึ้นสู่ตำแหน่งสำคัญทางการบริหาร และทางวิชาการ กรมอนามัยจึงจัดทำหลักสูตรในเชิงวิชาการ ร่วมกับมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ คือหลักสูตรนักบริหารอนามัยสิ่งแวดล้อมและส่งเสริมสุขภาพ (นบอส.) สำหรับการเตรียมด้านการบริหาร หรือการสืบทอดแทนตำแหน่ง (Successor) นอกจากนี้ กรมอนามัยประสบปัญหาการขาดช่วงทางการบริหาร กำลังคนขาดประสบการณ์และอายุน้อย จึงได้จัดทำหลักสูตร Next Generation Shape Our Future (NeGSOF) ขึ้น โดยหลักสูตรเน้นการเตรียมผู้บริหารในระยะเวลายาวโดยใช้กระบวนการติดตามผู้บริหาร (Job Shadowing) ติดตามอธิบดี รองอธิบดี ผู้อำนวยการหน่วยงานส่วนกลางและส่วนภูมิภาค เพื่อให้เกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงจากตัวแบบ (Mentor) ทั้งนี้ หลักสูตรเริ่มในปี ๒๕๕๙ เป็นต้นมา และกลุ่มสุดท้าย คือ กลุ่มที่ ๔ กลุ่มผู้บริหาร กรมอนามัยสนับสนุนให้ผู้บริหารเข้าฝึกอบรมพัฒนาสมรรถนะต่างๆ ทั้งในและต่างประเทศ เช่น นบส.กระทรวงสาธารณสุข, นบส.กพ., วปอ., ปยป., นักบริหารการแพทย์และสาธารณสุขระดับสูง, Senior Executive Fellows Program เป็นต้น

กองการเจ้าหน้าที่ ในฐานะหน่วยงานกลางทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมอนามัย มีหน้าที่ในการวางแผนกรอบอัตรากำลัง การสรรหา รวมทั้งการพัฒนาศักยภาพ ความรู้ ความสามารถของบุคลากรกรมอนามัยอย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง สำหรับการพัฒนาบุคลากรกลุ่มที่ ๒ คือ ข้าราชการระดับปฏิบัติงาน หรือระดับชำนาญการที่ถือว่าเป็นกลุ่มที่มีสัดส่วนมากที่สุดของกรมอนามัย ที่จะเปรียบเสมือนฟันเฟืองสำคัญของกรมอนามัย ในการขับเคลื่อนกรมอนามัยให้ไปสู่วิสัยทัศน์ตามที่กำหนด จึงจัดให้มีการอบรม

ภายใต้หลักสูตรที่เรียกว่า หลักสูตร Our Skills Our Future (OSOF) หรือผู้นำการส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม ที่ได้ดำเนินการในปี พ.ศ. ๒๕๕๘ เป็นรุ่นที่ ๑ (OSOF I) ที่มุ่งเน้นการพัฒนาข้าราชการที่เป็นสายงานหลักของกรมอนามัย ในตำแหน่ง นายแพทย์ ทันตแพทย์ เป็นต้น ต่อมาในปี พ.ศ. ๒๕๕๙ จัดอบรมเป็นรุ่นที่ ๒ (OSOF II) ที่มุ่งเน้นพัฒนาข้าราชการในสายงานสนับสนุนของกรมอนามัย และในปี พ.ศ. ๒๕๖๐ จัดอบรมเป็นรุ่นที่ ๓ (OSOF III) ที่มุ่งเน้นการพัฒนาข้าราชการทั้งสายงานหลักและสายงานสนับสนุนของกรมอนามัย และในปี พ.ศ. ๒๕๖๑ กำหนดจัดหลักสูตรเตรียมความพร้อมผู้นำการเปลี่ยนแปลงกรมอนามัย (Our Skills Our Future : OSOF IV) ที่ถือว่าเป็นรุ่นที่ ๔ (OSOF IV) เพื่อเตรียมความพร้อมบุคลากรรุ่นใหม่ทั้งสายหลักและสายสนับสนุนในสังกัดหน่วยงานส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค ให้มีสมรรถนะที่เหมาะสมซึ่งหลักสูตรเตรียมความพร้อมผู้นำการเปลี่ยนแปลง (OSOF IV) ถือว่าเป็นรุ่นที่มีการปรับหลักสูตรให้มีความเข้มข้นและสอดคล้องกับบริบทของกรมอนามัยมากที่สุด และเป็นต้นแบบของหลักสูตรสำหรับการพัฒนาข้าราชการระดับปฏิบัติการ หรือระดับชำนาญการ ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดความสมบูรณ์แบบมากยิ่งขึ้นในการพัฒนาหลักสูตร OSOF จึงจำเป็นต้องมีการประเมินและติดตามผลการพัฒนา เพื่อนำข้อมูลย้อนกลับที่ได้มาใช้ในการพัฒนาหลักสูตรต่อไป ทั้งนี้ การประเมินและติดตามผลการพัฒนาภายใต้หลักสูตรเตรียมความพร้อมผู้นำการเปลี่ยนแปลงกรมอนามัย (OSOF IV) ยังไม่มีแนวทางการประเมินผลสัมฤทธิ์ของการฝึกอบรมที่ชัดเจน จึงทำให้สนใจศึกษาการประเมินผลการฝึกอบรมหลังจากสิ้นสุดการอบรม ตามกรอบแนวคิดการประเมินผลการอบรมและการพัฒนาของ เคิร์กแพทริก โดยทำการประเมินผลสัมฤทธิ์ของการอบรม ๒ ระดับ ประกอบด้วย ระดับปฏิกิริยา เพื่อสะท้อนภาพรวมของหลักสูตรการอบรม และระดับพฤติกรรม เพื่อสะท้อนพฤติกรรมของผู้ผ่านการอบรม และสนใจศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการถ่ายโอนความรู้ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้ผ่านการอบรม ปัจจัยด้านการออกแบบหลักสูตร และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในองค์กรของหลักสูตรเตรียมความพร้อมผู้นำการเปลี่ยนแปลงกรมอนามัย รุ่นที่ ๔ (Our Skills Our Future : OSOF IV)

๑.๒ คำถามการวิจัย

๑.๒.๑ มีปัจจัยอะไรบ้างที่ส่งผลกระทบต่อการถ่ายโอนการฝึกอบรมของหลักสูตรเตรียมความพร้อมผู้นำการเปลี่ยนแปลงกรมอนามัย รุ่นที่ ๔ (Our Skills Our Future : OSOF IV)

๑.๒.๑ ผู้ผ่านการอบรมหลักสูตรเตรียมความพร้อมผู้นำการเปลี่ยนแปลงกรมอนามัย รุ่นที่ ๔ (Our Skills Our Future : OSOF IV) มีผลการประเมินการอบรมตามกรอบแนวคิดของเคิร์กแพทริก ระดับปฏิกิริยา และระดับพฤติกรรม อย่างไร

๑.๓ วัตถุประสงค์

๑.๓.๑ เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการถ่ายโอนการฝึกอบรม ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้ผ่านการอบรม ปัจจัยด้านการออกแบบหลักสูตร และปัจจัยสภาพแวดล้อมในองค์กร

๑.๓.๒ เพื่อประเมินผลการอบรมหลักสูตรเตรียมความพร้อมผู้นำการเปลี่ยนแปลง กรมอนามัย รุ่นที่ ๔ (Our Skills Our Future : OSOF IV) ตามกรอบแนวคิดของเคิร์กแพทริก ระดับปฏิกิริยา และระดับพฤติกรรม

๑.๔ ขอบเขตการวิจัย

จากการศึกษาเรื่อง การประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรม : หลักสูตรเตรียมความพร้อมผู้นำการเปลี่ยนแปลงกรมอนามัย รุ่นที่ ๔ (Our Skills Our Future : OSOF IV) กำหนดขอบเขตในการวิจัย ดังนี้

๑.๔.๑ ขอบเขตด้านเนื้อหา

ผู้วิจัยทำการศึกษาวิเคราะห์เกี่ยวกับการประเมินผลหลักสูตรเตรียมความพร้อมผู้นำการเปลี่ยนแปลงกรมอนามัย รุ่นที่ ๔ (Our Skills Our Future : OSOF IV) ตามกรอบแนวคิดของเคิร์กแพทริก โดยใช้ระดับการประเมิน ๒ ระดับ คือ ระดับปฏิกิริยา (Reaction Level) และระดับพฤติกรรม (Behavior Level) (Kirkpatrick, D.L., ๑๙๘๗) และทำการประเมินผลปัจจัยที่มีผลต่อการถ่ายโอนความรู้ (ชูชัย สมितिไกร, ๒๕๕๘)

๑.๔.๒ ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า ประกอบด้วย

๑.๔.๒.๑ ผู้ผ่านการอบรมหลักสูตรเตรียมความพร้อมผู้นำการเปลี่ยนแปลงกรมอนามัย รุ่นที่ ๔ (Our Skills Our Future : OSOF IV)

๑.๔.๒.๒ ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป ๑ ระดับของผู้ผ่านการอบรมหลักสูตรเตรียมความพร้อมผู้นำการเปลี่ยนแปลงกรมอนามัย รุ่นที่ ๔ (Our Skills Our Future : OSOF IV)

๑.๔.๒.๓ ผู้บริหารระดับหน่วยงานของผู้ผ่านการอบรมหลักสูตรเตรียมความพร้อมผู้นำการเปลี่ยนแปลงกรมอนามัย รุ่นที่ ๔ (Our Skills Our Future : OSOF IV)

๑.๔.๓ ขอบเขตด้านพื้นที่ /ระยะเวลา

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยศึกษาภายใต้บริบทของบุคลากรกรมอนามัยที่ผ่านการอบรมหลักสูตรเตรียมความพร้อมผู้นำการเปลี่ยนแปลงกรมอนามัย รุ่นที่ ๔ (Our Skills Our Future : OSOF IV) ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒ – ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓

๑.๕ นิยามศัพท์

การประยุกต์ใช้ความรู้ หมายถึง การนำความรู้ที่ได้รับจากการอบรมหลักสูตรเตรียมความพร้อมผู้นำการเปลี่ยนแปลงกรมอนามัย รุ่นที่ ๔ (Our Skills Our Future : OSOF IV) ไปปรับใช้ภายใต้บริบทการทำงานของผู้นำการอบรม

หลักสูตร OSOF IV หมายถึง หลักสูตรเตรียมความพร้อมผู้นำการเปลี่ยนแปลงกรมอนามัย รุ่นที่ ๔ (Our Skills Our Future : OSOF IV) ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑

การถ่ายโอนการฝึกอบรม หมายถึง การใช้ความรู้ในการปฏิบัติงาน การใช้ทักษะในการปฏิบัติงาน และทัศนคติที่ดีต่องาน ซึ่งคือสิ่งที่ได้เรียนรู้หรือได้รับจากการอบรมหลักสูตรเตรียมความพร้อมผู้นำการเปลี่ยนแปลงกรมอนามัย รุ่นที่ ๔ (Our Skills Our Future : OSOF IV)

- **การใช้ความรู้ในการปฏิบัติงาน** หมายถึง การที่ผู้ผ่านการอบรมหลักสูตรเตรียมความพร้อมผู้นำการเปลี่ยนแปลงกรมอนามัย รุ่นที่ ๔ (Our Skills Our Future : OSOF IV) นำเอาความรู้และความเข้าใจจากการเข้ารับการฝึกอบรมต่อการเกิดความเข้าใจในกระบวนการ และแนวทางการปฏิบัติงานที่ได้รับ

- **การใช้ทักษะในการปฏิบัติงาน** หมายถึง การที่ผู้ผ่านการอบรม หลักสูตรเตรียมความพร้อมผู้นำการเปลี่ยนแปลงกรมอนามัย รุ่นที่ ๔ (Our Skills Our Future : OSOF IV) นำเอาแนวทาง หรือวิธีการที่ได้รับจากการอบรมไปปฏิบัติงานอันก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร โดยพิจารณาจากระดับการเรียนรู้ของผู้ผ่านการอบรมต่อการนำแนวทางหรือวิธีปฏิบัติที่ได้เรียนรู้จากการอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงาน การแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

- **การมีทัศนคติที่ดีต่องาน** หมายถึง การที่ผู้ผ่านการอบรมมีขวัญ กำลังใจ และความพึงพอใจต่อหน้าที่การปฏิบัติงาน โดยพิจารณาจากระดับการรับรู้ของผู้ผ่านการอบรมต่อความรู้สึกพอใจ การทุ่มเท แรงกาย แรงใจ และมีความรู้สึกเชิงบวกต่อการปฏิบัติงาน

คุณลักษณะของผู้ผ่านการอบรม หมายถึง ช่วงอายุ ระดับการศึกษา หน่วยงานสังกัดกรมอนามัย และระดับตำแหน่งงาน

การออกแบบหลักสูตร หมายถึง องค์ประกอบของหลักสูตรในเรื่องของวัตถุประสงค์ของหลักสูตร รายละเอียดของหลักสูตร และวิธีการเรียนการสอน

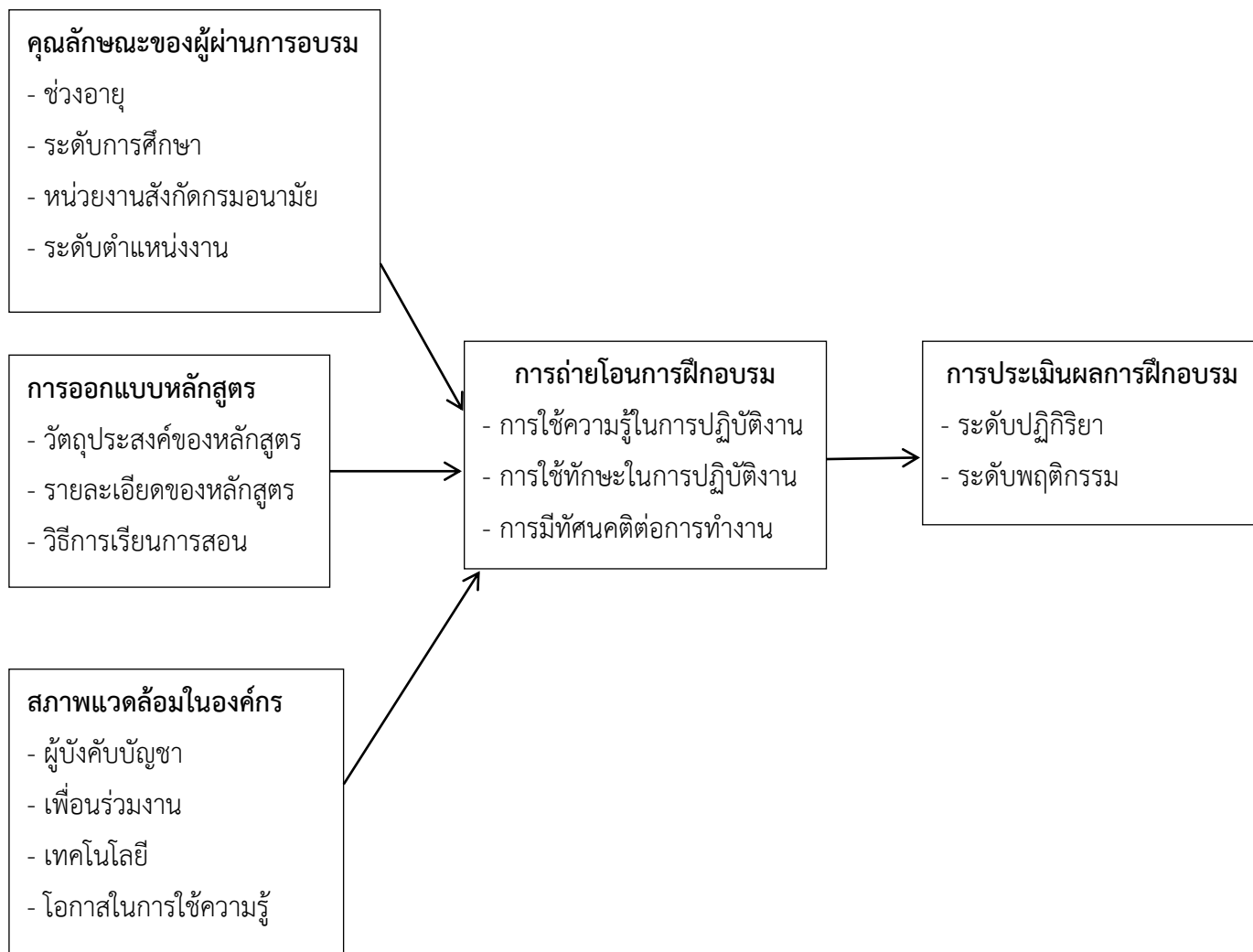
สภาพแวดล้อมในองค์กร หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัวผู้ผ่านการอบรม ซึ่งเป็นสิ่งส่งเสริมหรืออุปสรรคต่อการประยุกต์ใช้ความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ที่ได้จากการอบรม ซึ่งประกอบด้วยผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน เทคโนโลยี และโอกาสในการใช้ความรู้

การประเมินผลการฝึกอบรม คือ การทราบถึงความสำเร็จในการจัดการฝึกอบรมแต่ละครั้งว่าสามารถทำให้บุคลากรกรมอนามัย มีความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และปรับทัศนคติ (Attitude) ได้ตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ทั้งนี้โดยอาศัยกรอบแนวคิดการประเมินผลการอบรมของเคิร์กแพทริก ๒ ระดับประกอบด้วย

- **ระดับปฏิกิริยา (Reaction Level)** คือ การประเมินเพื่อต้องการทราบความคิดเห็น ความรู้สึกต่อภาพรวมของการจัดฝึกอบรม โดยผ่านแบบสอบถามเพื่อแสดงความพึงพอใจหรือความรู้สึกต่อการเข้ารับการอบรมดังกล่าว

- **ระดับพฤติกรรม (Behavior Level)** คือ การประเมินที่มุ่งเน้นการนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง ผ่านพฤติกรรมการทำงานของผู้ผ่านการอบรม

๑.๖ กรอบแนวคิด



แผนภาพที่ ๑.๑ แสดงกรอบแนวคิด

๑.๗ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

กรมอนามัย สามารถนำข้อมูลที่ได้ไปเป็นฐานข้อมูลสำหรับการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมของกรมอนามัย เพื่อยกระดับสมรรถนะบุคลากรกรมอนามัย ให้สามารถขับเคลื่อนกรมอนามัย ที่สอดคล้องกับบริบทของกรมอนามัยได้อย่างสมบูรณ์แบบต่อไป

บทที่ ๒

เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาการประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรม กรณีศึกษา : หลักสูตรเตรียมความพร้อมผู้นำการเปลี่ยนแปลงกรมอนามัย รุ่นที่ ๔ (Our Skills Our Future : OSOF IV) ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎี จากเอกสารตำราและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตามลำดับ ดังนี้

- ๒.๑ แนวคิดเรื่องการประเมินผลการฝึกอบรม
- ๒.๒ แนวคิดเรื่องการประเมินผลการฝึกอบรมตามกรอบแนวคิดของเคิร์กแพทริก (Kirkpatrick)
- ๒.๓ แนวคิดเรื่องการถ่ายโอนการเรียนรู้
- ๒.๔ แนวคิดการเรียนรู้และพัฒนา ตามสูตร ๗๐:๒๐:๑๐
- ๒.๕ บริบทของกรมอนามัย
- ๒.๖ หลักสูตรเตรียมความพร้อมผู้นำการเปลี่ยนแปลงกรมอนามัย รุ่นที่ ๔ (Our Skills Our Future : OSOF IV)
- ๒.๗ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๒.๑ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการประเมินผลการฝึกอบรม

การประเมินผลการฝึกอบรม เป็นกระบวนการหนึ่งของการบริหารโครงการฝึกอบรม โดยเป้าหมายหลักของการประเมินผลการฝึกอบรม เพื่อเป็นการติดตาม สังเกตเพื่อการปรับปรุง ช่อมเสริม แก้ไขปรับปรุง การจัดการฝึกอบรมให้มีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดเอาไว้ (วิจิตร อาวะกุล, ๒๕๔๐) ดังนั้น การประเมินผลการฝึกอบรมจึงเป็นกระบวนการหนึ่งที่สะท้อนผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ โดยท้ายที่สุดแล้วผลของการประเมินดังกล่าวจะนำไปใช้เพื่อการพัฒนาโครงการฝึกอบรมในครั้งต่อไป

๒.๑.๑ ความหมายของการประเมินผลการฝึกอบรม

การประเมินผลการฝึกอบรม มีนักวิชาการหลายท่านต่างให้ความหมายหรือนิยามที่แตกต่างกันไป ทั้งนี้สามารถหิยบายตัวอย่างในการแสดงความคิดเห็นในแง่มุมต่าง ๆ ดังนี้

พัฒนา สุขประเสริฐ (๒๕๔๐) กล่าวว่า การประเมินผลการฝึกอบรม คือ การดำเนินการเพื่อพิจารณาวินิจฉัยว่า โครงการฝึกอบรมบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ โดยที่วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมนั้นต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมออกเป็น ๓ ลักษณะ คือ ความรู้ ทักษะ และเจตคติ

สมชาติ กิจยรรยง และอรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (๒๕๕๐) กล่าวว่า การประเมินผลการอบรม คือ ขั้นตอนสุดท้ายในกระบวนการพัฒนาบุคลากรในยุคปัจจุบัน เนื่องจากกระบวนการพัฒนาบุคคลถือเป็นกระบวนการหนึ่งของระบบบริหารงานบุคคล

ครอฟฟอร์ด (๑๙๕๔) กล่าวว่า การประเมินผลฝึกอบรม คือ การวัดและค้นหาคุณค่าที่ได้จากการฝึกอบรม ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

เคิร์กแพทริก (๑๙๘๗) กล่าวว่า การประเมินผลการฝึกอบรม คือ การวัดสัมฤทธิ์ผลของโครงการฝึกอบรม ว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่

ดังนั้น จาก นักวิชาการที่ให้นิยามความหมายของการประเมินผลการฝึกอบรม สามารถสรุปได้ว่าการประเมินผลการฝึกอบรม คือ การวัดผลการดำเนินงานสำหรับการฝึกอบรมนั้น ๆ ว่าบรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด

๒.๑.๒ วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการฝึกอบรม

การประเมินผลการฝึกอบรม เป็นกระบวนการติดตาม สังเกตเพื่อปรับปรุง ซ่อมเสริม แก้ไขปรับปรุง การจัดการฝึกอบรม ดังนั้นวัตถุประสงค์ที่สำคัญของการประเมินผลการฝึกอบรม ประกอบด้วย (ชูชัย สมितिกร, ๒๕๔๘)

- ๑) เพื่อทราบว่า การฝึกอบรมนั้นได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่
- ๒) เพื่อทราบจุดเด่นและจุดแข็งของการฝึกอบรม ว่าการอบรมดังกล่าวนี้ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากน้อยเพียงใด
- ๓) เพื่อช่วยให้ทราบความจำเป็นที่จะต้องทำการจัดฝึกอบรมในครั้งต่อไป ข้อมูลจากการประเมินดังกล่าวใช้เป็นเครื่องมือในการตัดสินใจว่าควรจะมีหลักสูตรการฝึกอบรมหรือไม่ ต่อไปในอนาคต
- ๔) เพื่อตรวจสอบการบริหารงานด้านวิชาการ หรือ การบริหารหลักสูตรว่า เป็นไปในแนวทางที่กำหนดหรือตั้งเป้าหมายเอาไว้หรือไม่ เช่น ด้านหลักการ ความมุ่งหมาย เนื้อหาวิชา การเรียนรู้กิจกรรมในการเรียนการสอนว่ามีสื่อการเรียนการสอน การวัดผล ที่สอดคล้องกันหรือไม่ (วิจิตร อาวะกุล, ๒๕๔๐)

๒.๑.๓ ประเภทของการประเมินผล

การออกแบบการประเมินผลให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ผู้รับผิดชอบโครงการหรือหลักสูตรจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาพรวมของรายละเอียดหลักสูตรหรือความชัดเจนภายใต้บริบทขององค์กร ดังนั้น การเตรียมการเพื่อการประเมินผลสามารถกำหนดประเภทของการประเมินผลออกเป็น ๖ ประเภท (กิริติ ยศยิ่งยง, ๒๕๔๘)

๑) การประเมินเป้าหมายหรือความจำเป็น (Goals/Needs- Based Evaluation)

การประเมินเป้าหมายหรือความจำเป็น คือ การประเมินหาความจำเป็นก่อนที่จะปฏิบัติหรือจัดกิจกรรมใด ๆ ภายใต้โครงการหรือหลักสูตร เพื่อพิจารณาก่อนตัดสินใจในเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ว่ามีความเหมาะสม มีคุณค่ามากน้อยเพียงใด เนื่องจากโครงการหรือหลักสูตรการฝึกอบรมจะมีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่เฉพาะเจาะจงมากกว่าหนึ่งเป้าหมาย หรือเป้าหมายต่าง ๆ ที่จะถูกอธิบายในแผนการดำเนินงานของโครงการ ตลอดจนรวมทั้งเป็นการสำรวจความต้องการที่จะช่วยในการทำงานให้ถูกต้องตามวัตถุประสงค์มากยิ่งขึ้น

๒) การประเมินประสิทธิภาพ (Effectiveness – Based Evaluation)

การประเมินประสิทธิภาพเป็นการประเมินเพื่อทดสอบความคุ้มค่าของโครงการหรือหลักสูตรการฝึกอบรมในมิติของเวลา ทรัพยากร คน เงินและอื่น ๆ ซึ่งการประเมินผลในลักษณะนี้ เป็นการประเมินผลแบบเปรียบเทียบอัตราส่วนระหว่างปัจจัยนำเข้า เพื่อทำนายคำตอบว่าการปฏิบัติงานนั้นเป็นอย่างไร ได้ผลตามที่กำหนดหรือไม่ ดังนั้น การประเมินประสิทธิภาพสามารถดำเนินการได้ในรูปแบบของการดำเนินการในลักษณะของผลตอบแทนค่าใช้จ่าย หรือการวิเคราะห์ความคุ้มค่าจากการลงทุน เป็นต้น

๓) การประเมินกระบวนการหรือการดำเนินงาน (Process / Operation- Based Evaluation)

การประเมินกระบวนการหรือการดำเนินงาน เป็นการประเมินที่มุ่งเน้นวิธีการหรือแนวทางการปฏิบัติงานเป็นหลัก โดยเป็นการประเมินว่าวิธีการที่ใช้หรือความสามารถในการดำเนินงานของบุคคลหรือ

หน่วยงานนั้นมีลักษณะเป็นอย่างไร โดยใช้เกณฑ์ในการตัดสิน คือ การกำหนดมาตรฐานและการจัดทำรายงานผลการดำเนินการ

๔) การประเมินประสิทธิผลหรือผลลัพธ์ (Efficiency / Result- Based Evaluation)

การประเมินประสิทธิผลหรือผลลัพธ์ เป็นการวัดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน โดยคำนึงว่า ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นนั้นตอบสนองต่อความต้องการหรือบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดเอาไว้มากน้อยเพียงใด ทั้งนี้การประเมินผลลัพธ์สามารถดำเนินการประเมินในมิติต่าง ๆ ๔ มิติประกอบไปด้วย มิติของความรู้ (Knowledge) มิติของทัศนคติ (Attitude) มิติของพฤติกรรม (Behavior) และมิติของประสิทธิผล (Efficiency)

๕) การประเมินผลกระทบ (Effect – Based Evaluation)

การประเมินผลกระทบ เป็นการประเมินที่เน้นการตรวจสอบหรือประเมินผลการปฏิบัติงานหรือเป็นการประเมินผลกระทบที่เกิดจากการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ตรงตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ ทั้งการประเมินผลกระทบเป็นการสะท้อนให้เห็นว่าหลังจากที่มีการใช้เครื่องมือหรือเทคนิควิธีการต่าง ๆ ในการพัฒนาองค์กรหรือหน่วยงานแล้วได้ผลอย่างไร

๖) การประเมินความพึงพอใจ (Satisfaction – Based Evaluation)

การประเมินความพึงพอใจ เป็นการประเมินเพื่อสะท้อนว่าองค์กรหรือหน่วยงานนั้น ๆ ตอบสนองต่อความต้องการของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องมากน้อยเพียงใด รวมทั้งทัศนคติที่มีต่อองค์กรหรือหน่วยงาน

๒.๒ แนวคิดเรื่องการประเมินผลการฝึกอบรมตามกรอบแนวคิดของเคิร์กแพทริก (Kirkpatrick)

โดนัลด์ แอล เคิร์กแพทริก (Donald L. Kirkpatrick) แห่งมหาวิทยาลัยวิสคอนซินสหรัฐอเมริกา อดีตประธาน ASTD (American Society for Training and Development) (ซูชัย สมितिไกร, ๒๕๔๘) ได้นำเสนอแนวคิดของการประเมินโครงการฝึกอบรม ว่า “การฝึกอบรมเป็นการให้ความรู้ ความเข้าใจ และทักษะการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งในการฝึกอบรมควรจะได้มีการประเมินผลการฝึกอบรมเพื่อที่จะให้ทราบว่า การจัดการฝึกอบรมตามขั้นตอน ที่กำหนดไว้มีประสิทธิภาพเพียงใด” ดังนั้นจึงได้จำแนกประเภทของการประเมินผลการฝึกอบรม ออกเป็น ๔ ระดับ ดังนี้

๒.๒.๑ การประเมินระดับปฏิกิริยา (Reaction Level)

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

๒.๒.๒ การประเมินระดับการเรียนรู้ (Learning Level)

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

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

๒.๒.๓ การประเมินระดับพฤติกรรม (Behavior)

การประเมินผลในระดับนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อตรวจสอบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานไปในทิศทางที่พึงประสงค์หรือไม่ (Behavior Evaluation) การประเมินผลในขั้นนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อตรวจสอบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานไปในทิศทางที่พึงประสงค์หรือไม่ ทั้งนี้ การประเมินผลในขั้นนี้นับว่ายากและใช้เวลามากกว่าการประเมินผลในสองขั้นแรก เพราะจะต้องติดตามประเมินผลในสถานที่ทำงานจริงๆ 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 ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงาน (ยงยุทธ เกษสาคร, ๒๕๕๑)
- ๔) ควรพิจารณาวิเคราะห์ข้อมูลผ่านการใช้สถิติเข้ามาช่วยในการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานก่อนและหลัง เพื่อดูการเปลี่ยนแปลงในเชิงพฤติกรรม

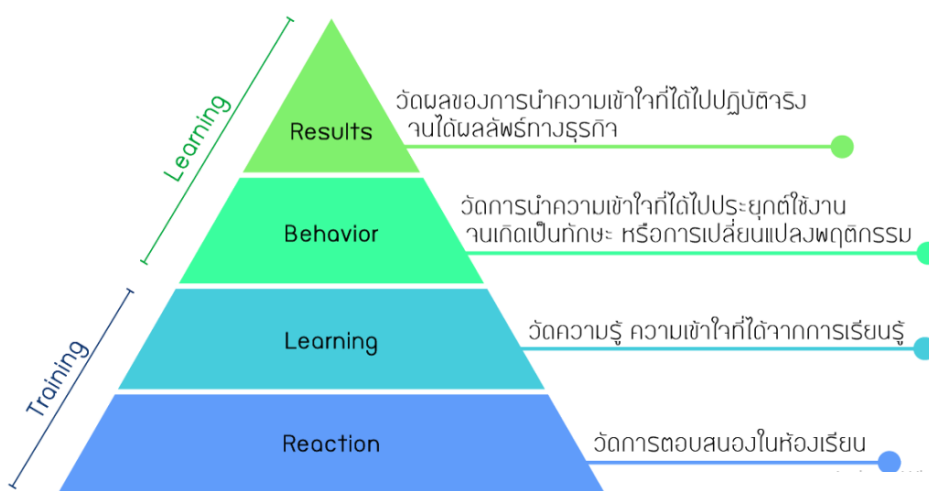
๒.๒.๔ การประเมินระดับผลลัพธ์ (Result level)

การประเมินในขั้นนี้มีวัตถุประสงค์ที่จะให้รู้ว่าการฝึกอบรมได้ก่อให้เกิดผลดีต่อหน่วยงานอย่างไรบ้าง (Outcomes) เป็นการประเมินผลที่ต้องการจะเกิดขึ้นกับหน่วยงาน เช่น การลดค่าใช้จ่าย การปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน การเพิ่มปริมาณการขายและการผลิต อัตราการลาออกลดลง เป็นต้น ซึ่งนับว่าเป็นการประเมินผลที่ยากที่สุด เพราะในความเป็นจริงนั้นมีตัวแปรอื่นๆ อีกมากมายนอกเหนือจากการฝึกอบรมที่มี

ผลกระทบต่อหน่วยงานและตัวแปรเหล่านั้นบางทีก็ยากต่อการควบคุม ดังนั้น แนวทางในการประเมินผลระดับผลลัพธ์ ควรพิจารณาประเด็นต่าง ๆ เหล่านี้

๑) ควรจัดสถานการณ์หรือเงื่อนไขต่างๆ ก่อนการฝึกอบรมเอาไว้แล้วนำไปเปรียบเทียบกับสถานะการณ์ภายหลังการฝึกอบรม โดยใช้ข้อมูลที่สังเกตได้หรือวัดได้

๒) พยายามหาทางควบคุมตัวแปรอื่นๆ ซึ่งคาดว่าจะมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงในผลที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับหน่วยงาน วิธีหนึ่งพอจะทำได้ คือ การใช้กลุ่มควบคุมหรือกลุ่มทดลอง



แผนภาพที่ ๒.๑ แสดงภาพรวมการประเมินผลการฝึกอบรมของกรอบแนวคิดของเคิร์กแพทริก (Kirkpatrick)

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

๒.๓ แนวคิดเรื่องการถ่ายโอนการเรียนรู้

การฝึกอบรมบุคลากรภายในองค์กรที่ถือว่าประสบความสำเร็จ คือ การฝึกอบรมที่สามารถเพิ่มความรู้ ทักษะ สมรรถนะ และแรงจูงใจในการปฏิบัติให้กับผู้ผ่านการอบรม ทั้งนี้ดัชนีการชี้วัดความสำเร็จดังกล่าว คือ ผู้ผ่านการอบรมสามารถนำความรู้ที่ได้ไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานจริง หรือ เราอาจจะเรียกได้ว่าการถ่ายโอนการเรียนรู้จากการฝึกอบรม (ซูซึย สมิทธีไกร, ๒๕๕๘)

๒.๓.๑ กระบวนการและประเภทของการถ่ายโอนการเรียนรู้

การถ่ายโอนการเรียนรู้ของบุคคลสามารถจำแนกได้เป็น ๓ ประเภท ประกอบด้วย

๑) การถ่ายโอนทางบวก (Positive Transfer) หมายถึง การเรียนรู้จากการฝึกอบรม ที่ส่งผลให้สามารถนำไปใช้ในการทำงานได้จริงและก่อให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น

๒) การถ่ายโอนทางลบ (Negative Transfer) หมายถึง การเรียนรู้จากการฝึกอบรม ที่ส่งผลให้สามารถนำไปใช้ในการทำงานได้จริงและก่อให้เกิดประสิทธิภาพลดลง

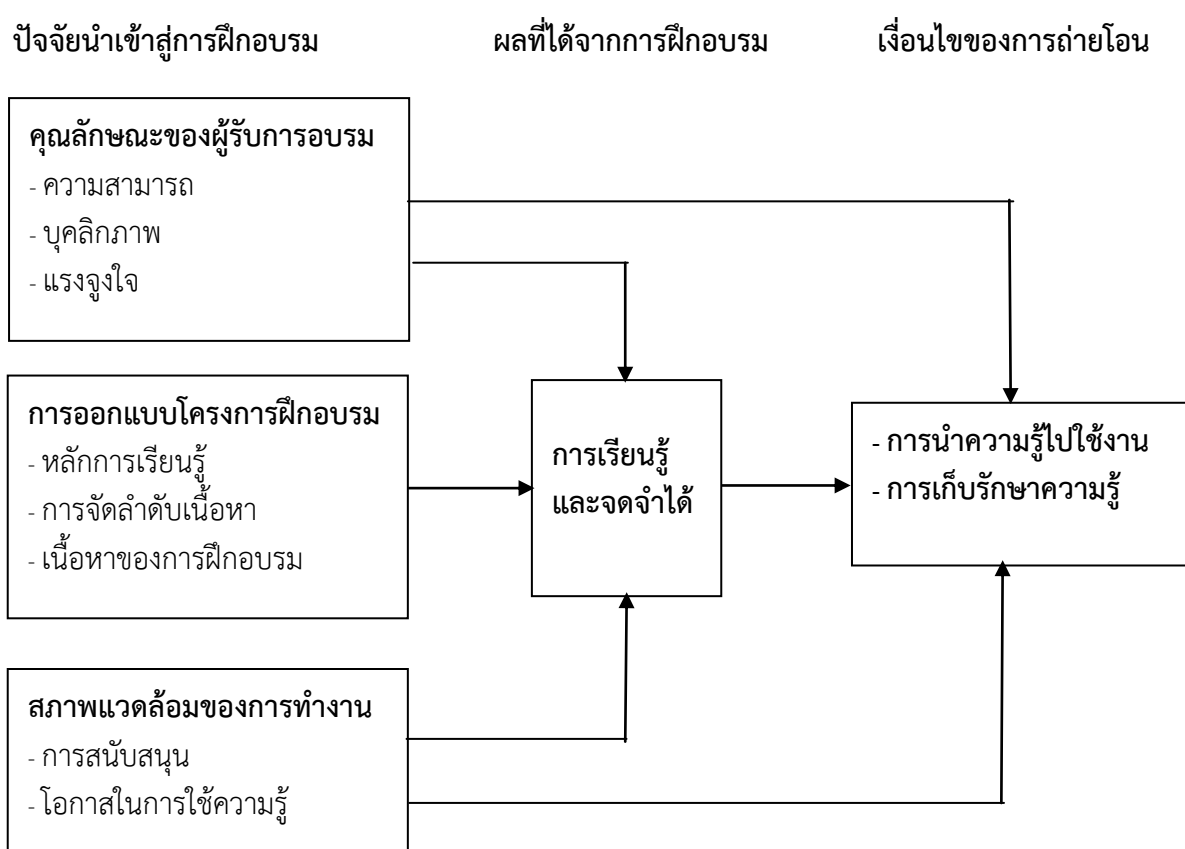
๓) ไม่มีการถ่ายโอนเกิดขึ้น (Zero Transfer) หมายถึง การเรียนรู้จากการฝึกอบรม ไม่มีผลต่อการนำไปปฏิบัติงานได้จริง

การถ่ายโอนการเรียนรู้จะออกมาในรูปแบบการถ่ายโอนทางบวกหรือทางลบนั้น การฝึกอบรมไม่ได้เป็นตัวบ่งบอกว่าก่อให้เกิดผลดีหรือผลเสียต่อองค์กร เพราะถึงแม้ว่าการฝึกอบรมจะเป็นการเพิ่มความรู้ ทักษะ สมรรถนะให้กับผู้เข้ารับการอบรม แต่ก็ไม่ได้รับรองว่าผู้ผ่านการอบรมจะนำความรู้ที่ได้รับระหว่างการฝึกอบรม

ไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง ดังนั้น ผู้จัดการฝึกอบรมจำเป็นต้องมีการวางกรอบแนวคิด หรือให้ความสำคัญกับการออกแบบรูปแบบการฝึกอบรมที่จะให้เกิดความต่อยอดในการนำความรู้ ทักษะ สมรรถนะที่ได้กลับไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง จึงจะทำให้เกิดการถ่ายโอนความรู้

๒.๓.๒ รูปแบบการถ่ายโอนการฝึกอบรม

แนวคิดของ Baldwin and Ford ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการถ่ายโอนการฝึกอบรม โดยนำเสนอปัจจัยพื้นฐานที่ส่งผลต่อการถ่ายโอนทักษะ (skills) ความเข้าใจ (understanding) ความรู้ (knowledge) ทัศนคติ (attitude) และอื่นๆ (others) โดยมีองค์ประกอบ ๓ องค์ประกอบหลัก อันได้แก่ เงื่อนไขการถ่ายโอนผลที่ได้รับจากการฝึกอบรม และปัจจัยนำเข้าสู่การอบรม สามารถสรุปเป็นแบบจำลองได้ดังนี้



แผนภาพที่ ๒.๒ แบบจำลองกระบวนการถ่ายโอนการฝึกอบรมของ Baldwin and Ford

ที่มา : Baldwin และ Ford, ๑๙๘๘ อ้างในชูชัย สมितिไกร.๒๕๕๘. การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร.
พิมพ์ครั้งที่ ๙. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การถ่ายโอนการเรียนรู้เริ่มต้น ตั้งแต่เมื่อบุคคล มีการนำความรู้ที่ได้จากการอบรมมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน และมีการเก็บรักษาความรู้นั้นเอาไว้ ทั้งนี้ ผลที่ได้รับจากฝึกอบรมเป็นสิ่งที่ได้รับอิทธิพลมาจาก การออกแบบหลักสูตรการฝึกอบรม ลักษณะของผู้เข้ารับการอบรม และสภาพแวดล้อมภายในการทำงาน สิ่งที่เกิดขึ้นคือ ผู้เข้ารับการอบรมสามารถจดจำ เนื้อหาสาระระหว่างทำการฝึกอบรมได้ ดังนั้นปัจจัยนำเข้าสู่การอบรมจึงประกอบด้วย ๓ ปัจจัย ประกอบด้วย

๑. ลักษณะของผู้เข้ารับการอบรม นักจิตวิทยามองว่า ผู้เข้ารับการอบรมมีผลต่อการถ่ายโอน การฝึกอบรม เพราะผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความสามารถทางสติปัญญาที่จะส่งผลกระทบต่อ การนำเอาความรู้ ไปใช้ ทั้งนี้เนื่องจาก ผู้เข้ารับการอบรมมีสมรรถนะในการใส่ใจกับเนื้อหาต่าง ๆ ระหว่างการฝึกอบรมและ เก็บรักษาความรู้ ทักษะต่าง ๆ กลับมาฝึกฝนได้เป็นอย่างดี รวมทั้ง การมีบุคลิกภาพของผู้เข้ารับการอบรม ก็ส่งผลต่อการรับรู้เกี่ยวกับการฝึกอบรม ตลอดจนแรงจูงใจในการฝึกอบรม หากผู้เข้ารับการอบรมมีแรงกระตุ้น หรือแรงปรารถนาที่อยากจะพัฒนาตนเอง ย่อมทำให้ใส่ใจในรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาสาระของ การอบรม และนำกลับมาใช้ในการพัฒนาตนเองได้

๒. การออกแบบโครงการฝึกอบรม เป็นการวางแผนและพิจารณาว่ารูปแบบการฝึกอบรมใดที่จะ สามารถทำการถ่ายโอนการเรียนรู้ที่มีโอกาสเกิดขึ้นมากที่สุด ไม่ว่าจะเป็นการออกแบบเนื้อหา กระบวนการ และวิธีการเรียนสอน เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถตระหนักถึงเนื้อหาสาระของวิชา ที่ใช้ในการอบรม นำกลับมาประยุกต์ใช้ได้ในการปฏิบัติงานจริง

๓. สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายความว่ารวมถึง การได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา ที่เน้น ย้ำให้ความสำคัญกับการเข้ารับการอบรม ยิ่งผู้บังคับบัญชาให้การสนับสนุนการฝึกอบรมมากเท่าไร โอกาส ที่จะเกิดกระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้ย่อมจะเกิดขึ้นมากเท่านั้น ในมุมมองของเพื่อนร่วมงานอาจเป็น แรงกระตุ้นหนึ่งที่ทำให้เกิดการสนับสนุนการถ่ายโอนการฝึกอบรม เพราะเพื่อนร่วมงานจะมีหน้าที่ในการให้ คำแนะนำ การพบปะพูดคุย หรือแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างกันและกัน หรือแม้กระทั่งโอกาสที่จะใช้ ความรู้ รวมทั้งบรรยากาศที่จะส่งเสริมให้เกิดการถ่ายโอนการฝึกอบรม

๒.๔ แนวคิดการเรียนรู้และพัฒนา ตามสูตร ๗๐:๒๐:๑๐

หน่วยงานหรือองค์กรจะมีศักยภาพ และสามารถขับเคลื่อนให้บรรลุเป้าหมาย หรือวิสัยทัศน์ที่กำหนด ไว้ หน่วยงานหรือองค์กรจำเป็นต้องมีการพัฒนา และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ทำให้หน่วยงานหรือองค์กรต่าง ๆ เกิดการตื่นตัวที่จะส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Development) ให้กับบุคลากร ของหน่วยงาน เพื่อเป็นการเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งนี้ผลที่ได้รับจาก การเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ ๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน หรืออาจจะไปถึงขั้นของ การสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่ช่วยให้องค์กรนั้นสามารถบริหารจัดการองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถแข่งขัน กับองค์กรอื่นได้ ปัจจุบันมีรูปแบบการเรียนรู้และพัฒนาที่หลากหลายรูปแบบ แต่รูปแบบหนึ่งที่น่าสนใจเป็น อย่างมาก คือ รูปแบบการเรียนรู้และพัฒนา สูตร ๗๐:๒๐:๑๐ ที่มีการแบ่งสัดส่วนแบบลงตัวที่เหมาะสมทั้ง การบริหารเวลา ทรัพยากร และงบประมาณ ซึ่งได้รับการยอมรับว่าเป็นรูปแบบการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากร ขององค์กรที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพอย่างยอดเยี่ยมรูปแบบหนึ่ง (ธาดา ราชกิจ, ๒๕๖๒)

๒.๔.๑ ที่มาของแนวคิดการเรียนรู้และพัฒนา ตามสูตร ๗๐:๒๐:๑๐

แนวคิดการเรียนรู้และพัฒนา ตามรูปแบบ ๗๐:๒๐:๑๐ เป็นแนวคิดที่เกิดขึ้นมาจาก Morgan McCall และผู้ช่วยอีก ๒ ท่าน คือ Michael M. Lombardo และ Robert W. Eichinger ร่วมกับ the Center for Creative Leadership ที่ได้ร่วมกันทำการทดลองตลอดจนศึกษาวิจัยรูปแบบของการเรียนรู้และพัฒนาขึ้น ในช่วงทศวรรษที่ ๑๙๘๐ ที่ศูนย์พัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (Center for Creative Leadership – CCL) ในสหรัฐอเมริกา โดยผลการศึกษานี้ถูกนำมาเผยแพร่ครั้งแรกในหนังสือ The Career Architect Development Planner ในปี ค.ศ. ๑๙๙๖ แสดงถึงสัดส่วนในอัตราร้อยละของกลุ่มผู้จัดการที่มีสมรรถนะสูง

และประสบความสำเร็จในการบริหารงานที่ใช้เวลาไปในการทำกิจกรรมต่างๆ ภายในบริษัทนั่นเอง ซึ่งผลสำรวจสรุปได้ ดังนี้ (ธาดา ราชกิจ,๒๕๖๒)

ร้อยละ ๗๐ ใช้ไปในการดูแลความเรียบร้อยของงานภายใต้ความรับผิดชอบหลัก

ร้อยละ ๒๐ ใช้ไปในการดูแลคน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรง

ร้อยละ ๑๐ ใช้ไปในการเรียนรู้ เข้าอบรม เสริมทักษะ และการอ่าน

ผลการศึกษาของ Morgan McCall และคณะถูกนำมาประยุกต์ใช้กับรูปแบบการเรียนรู้และพัฒนา จึงถือได้ว่าเป็นจุดเริ่มต้นของรูปแบบ ๗๐:๒๐:๑๐ ขององค์กรระดับโลกนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กรให้เติบโต และสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้ เช่น Google, SAP, HP, GAP, Boston Scientific, Ernst & Young, Sony Ericsson, Irish Life, Maersk, KPMG, Morgan Stanley, Caterpillar, Creganna-Tactx Medical, PwC, Standard Chartered, Wrigley, Eli Lilly, Nike, NAB, Mars, GlaxoSmithKline, Nokia, American Express, Coca-Cola, Herbert Smith Freehills, Microsoft, Bank of America, Home Depot, Dell, Oracle, BAT, Rabobank, BT, ANZ Bank, L'Oréal, Goldman Sachs, Best Buy, Cranfield University, Princeton University, George Washington University, and the Australian Federal Government. (ศศิมา สุขสว่าง,๒๕๖๒)

๒.๔.๒. ลักษณะของการเรียนรู้และพัฒนา ตามสูตร ๗๐:๒๐:๑๐

๗๐:๒๐:๑๐ เป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่ช่วยให้โครงการเรียนรู้และการพัฒนาขององค์กรมีประสิทธิภาพสูงสุดด้วยการนำกิจกรรมและปัจจัยนำเข้า (Input) อื่นๆ มาใช้ในการให้ความรู้และพัฒนาบุคลากรขององค์กร นอกเหนือจากที่ทำการเรียนรู้และฝึกอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ แล้ว (ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร,๒๕๖๑) ดังนั้น รูปแบบพื้นฐานของแนวคิด ๗๐:๒๐:๑๐ ที่ใช้กันอยู่ในปัจจุบัน ส่วนใหญ่มุ่งเน้นไปที่การเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรในองค์กรเป็นหลัก ซึ่งการแบ่งอัตราส่วนมีรายละเอียดดังนี้ (ธาดา ราชกิจ,๒๕๖๒)

๗๐% – Experimental Learning / On the Job Experience

๒๐% – Mentoring and Coaching

๑๐% – Formal Training, Classroom and Reading

สัดส่วนแรก มีน้ำหนัก ๗๐% อัตราส่วนในการเรียนรู้และพัฒนานี้มาจากการที่ได้ลงมือปฏิบัติจริง ทำงานจริง ผ่านจากประสบการณ์โดยตรง เป็นงานที่ต้องทำทุกวัน หรืองานที่ได้รับการมอบหมาย ทั้งที่เป็นงานประจำหรืองานใหม่ที่มีความท้าทาย ที่จำเป็นต้องลงมือทำและเรียนรู้ด้วยตนเอง ฝึกทักษะเพื่อให้เกิดความชำนาญ และตั้งเป้าหมายว่าต้องทำงานนั้นให้สำเร็จ

สัดส่วนสอง มีน้ำหนัก ๒๐% อัตราส่วนในการเรียนรู้และพัฒนานี้มาจากการโค้ช (Coaching) ฝึกสอน ตลอดจนได้รับคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญที่มากอายเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) และรวมถึงการให้ข้อมูลย้อนกลับและการเสนอแนะ (Feedback) กลับจากผู้บังคับบัญชา หัวหน้างาน หรือแม้กระทั่งบุคคลที่เกี่ยวข้องในการทำงาน บางครั้งเป็นการ Feedback เพื่อเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากคนรอบข้าง

สัดส่วนสาม มีน้ำหนัก ๑๐% อัตราส่วนในการเรียนรู้และพัฒนานี้มาจากการเข้าอบรมสัมมนา (Training) ตลอดจนคอร์สให้ความรู้ต่างๆ ที่ทางหน่วยงานหรือองค์กรจัดขึ้น

จากรูปแบบ ๗๐:๒๐:๑๐ มีเป้าหมายไม่ใช่ให้ความสำคัญของการฝึกอบรมเท่านั้น แต่เป็นการส่งเสริมให้นำความรู้ที่ได้จากการอบรมกลับไปปฏิบัติงานจริง ภายใต้หน่วยงานของตนเอง โดยมีพี่เลี้ยง หรือเพื่อนร่วมงานให้การสนับสนุนในการนำความรู้ที่ได้มาใช้ในการทำงานได้อย่างเหมาะสมและก่อให้เกิดศักยภาพต่อ

การพัฒนาองค์กรอีกด้วย ดังนั้น ประโยชน์ของการเรียนรู้และพัฒนา ๗๐:๒๐:๑๐ ประโยชน์โดยตรงสำหรับกระบวนการพัฒนาบุคลากร และถือเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จในการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดจนพัฒนาทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานตนให้ก้าวหน้า เพิ่มพูนศักยภาพ ทั้ง การทำงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ การฝึกปฏิบัติงานจริง (On the Job Training : OJT) ตลอดจนการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร (Knowledge Management) ที่จะทำให้การพัฒนาเกิดขึ้นอย่างเป็นระบบและมีรากฐานที่มั่นคงอีกด้วย (ธาดา ราชกิจ,๒๕๖๒)

๒.๔.๓. ข้อจำกัดของการเรียนรู้และพัฒนา ตามสูตร ๗๐:๒๐:๑๐

หากองค์กร นำเอารูปแบบการเรียนรู้และพัฒนา ตามสูตร ๗๐:๒๐:๑๐ ไปใช้ให้เกิดประโยชน์จะส่งผลให้องค์กรนั้นมีประสิทธิภาพ เพราะโดยเนื้อแท้ของรูปแบบนี้ มุ่งเน้นให้บุคลากรขององค์กรเกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องแบบไร้รอยต่อ แต่ในทางตรงกันข้าม หากหน่วยงานนำเอาแนวคิดนี้ไปใช้บนพื้นฐานความเข้าใจที่ผิดพลาด หรือไม่มีความเข้าใจย่อมทำให้การเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรไม่ประสบผลสำเร็จ หรือเกิดการสะดุดต่อการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากรในองค์กรได้ ดังนั้น รูปแบบการเรียนรู้และพัฒนา ตามสูตร ๗๐:๒๐:๑๐ มีข้อจำกัด ดังนี้

๑) งานที่ทำนั้น ไม่ได้ถูกออกแบบมาเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ ภายใต้โครงสร้างขององค์กรที่มุ่งเน้นให้บุคลากรขององค์กรเข้ามาทำงานที่มุ่งเน้นการทำงานตามขั้นตอน เพื่อให้งานนั้นประสบความสำเร็จโดยวัดประสิทธิภาพของบุคลากรด้วยผลผลิตที่ทำได้ในแต่ละชิ้นงาน ดังนั้น การทำงานแบบนี้จึงเป็นการทำงานตามขั้นตอนที่กำหนด ทำตามขั้นตอนเดิม ๆ เพราะท้ายที่สุดได้ผลผลิตตามที่ต้องการ จึงไม่จำเป็น ต้องเรียนรู้อะไรเพิ่มเติม

๒) หัวหน้างาน หรือผู้บังคับบัญชา ไม่เข้าใจรูปแบบการเรียนรู้และพัฒนา ตามสูตร ๗๐:๒๐:๑๐ ทั้งนี้บุคคลสำคัญที่จะทำให้บุคลากรในองค์กรนั้นเกิดการเรียนรู้และพัฒนา คือ หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา ที่มีบทบาทในการมอบหมายงาน หรือมอบหมายงานที่ทำหายใหม่ ๆ ให้กับลูกน้อง เพื่อให้เกิดการลงมือปฏิบัติ แต่หัวหน้างานบางคน เข้าใจว่า ๗๐% นั่นก็คือ ปล่อยให้พนักงานทำเองเลย ลองผิดลองถูกกันไป เรียนรู้กันไป โดยไม่คิดที่จะเข้าไปดู หรือช่วยเหลืออะไรเลย ส่งผลให้ผลผลิตนั้นไม่มีคุณภาพ จึงเป็นการปฏิบัติที่สูญเสียเปล่าประโยชน์

๓) องค์กรไม่ให้ความสำคัญ ถือว่าเป็นเรื่องที่สำคัญมากสำหรับการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพราะหากองค์กรไม่ให้ความสำคัญหรือไม่ให้การสนับสนุนต่อการเรียนรู้และการพัฒนาของบุคลากรในองค์กร ย่อมทำให้บุคลากรไม่เกิดการเรียนรู้และการพัฒนา ต่อให้บุคลากรในองค์กรอยากพัฒนามากเพียงใด ถ้าองค์กรปิดโอกาส มองไม่เห็นโอกาสต่อการพัฒนา ย่อมทำให้บุคลากรขององค์กรเกิดความนิ่งเฉย หรือย่ำอยู่กับที่ในการพัฒนาศักยภาพของตนเอง

๒.๕ บริบทของกรมอนามัย

๒.๕.๑ ประวัติความเป็นมา

พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าให้ตราพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ.๒๕๔๕ ดังประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่ม ๖๙ ตอนที่ ๑๖ วันที่ ๑๑ มีนาคม ๒๕๔๕ โดยเปลี่ยนชื่อจากกระทรวงสาธารณสุข เป็นกระทรวงสาธารณสุข และกรมสาธารณสุข

เป็นกรมอนามัย ซึ่งพระราชบัญญัติดังกล่าวมีผลบังคับใช้นับแต่วันถัดจากวันประกาศในราชกิจจานุเบกษา เป็นต้นไป ด้วยเหตุนี้กรมอนามัยจึงถือเอาวันที่ ๑๒ มีนาคม ๒๕๔๕ เป็นวันสถาปนากกรมอนามัย (กรมอนามัย, ๒๕๖๒)

กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข มีพัฒนาการมาเป็นเวลายาวนาน มีการเปลี่ยนแปลงอำนาจหน้าที่ การบริหารจัดการและการแบ่งส่วนราชการให้เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจ สังคม การปกครองและสิ่งแวดล้อม และที่สำคัญคือให้เท่าทันกับสภาพปัญหาสาธารณสุขและระบบสุขภาพในยุคโลกาภิวัตน์ ในปีพ.ศ. ๒๕๔๕ รัฐบาลมีนโยบายปฏิรูประบบราชการ จึงมีการถ่ายโอนบุคลากรและภารกิจบางส่วนของกรมอนามัย ให้กับกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข พ.ศ.๒๕๔๕ ประกาศ ณ วันที่ ๙ ตุลาคม ๒๕๔๕

ปัจจุบัน กรมอนามัยมีภารกิจและหน้าที่รับผิดชอบตามกฎหมายกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข พ.ศ.๒๕๕๒ ดังประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ ๑๒๖ ตอนที่ ๙๘ ณ วันที่ ๒๘ ธันวาคม ๒๕๕๒

๒.๕.๒ วิสัยทัศน์กรมอนามัย

กรมอนามัยเป็นองค์กรหลักของประเทศในการอภิบาล* ระบบส่งเสริมสุขภาพและระบบอนามัยสิ่งแวดล้อมเพื่อประชาชนสุขภาพดี

๒.๕.๓ พันธกิจ

ทำหน้าที่ในการสังเคราะห์ใช้ความรู้และดูภาพรวม เพื่อกำหนดนโยบายและออกแบบระบบส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม โดยการประสานงาน สร้างความร่วมมือและกำกับดูแลเพื่อให้เกิดความรับผิดชอบต่อการทำงาน

๒.๕.๔ ภาพรวมของกรมอนามัย

กรมอนามัย ได้มีการทบทวนวิสัยทัศน์ เพื่อรองรับสถานการณ์และปัญหาสุขภาพที่เปลี่ยนแปลงไป และเพื่อสนองตอบวิสัยทัศน์ยุทธศาสตร์ชาติระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ.๒๕๖๐-๒๕๗๙) คือ มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน รวมทั้งสอดคล้องกับการปฏิรูปกระทรวงสาธารณสุขที่กำหนดให้กรมอนามัยเป็นเจ้าภาพหลักในการดูแลระบบส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อมของประเทศ ทั้งนี้ อธิบดีกรมอนามัย ได้มีการทบทวนวิสัยทัศน์ โดยความร่วมมือของผู้บริหารกรมอนามัย หัวหน้าหน่วยงาน นักวิชาการ และบุคลากรกรมอนามัย โดยเปลี่ยนจากวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ในปี ๒๕๕๗-๒๕๕๘ คือ ภายในปี ๒๕๖๓ ประเทศไทยเป็นผู้นำในอาเซียนด้านระบบส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อมเพื่อคนไทยสุขภาพดี มาเป็น “องค์กรหลักของประเทศในการอภิบาล (ดูแล ปกป้อง คัดกรอง) ระบบส่งเสริมสุขภาพและระบบอนามัยสิ่งแวดล้อมเพื่อประชาชนสุขภาพดี” (กรมอนามัย, ๒๕๖๒) ปี พ.ศ. ๒๕๖๐ โดยมีพันธกิจคือ ทำหน้าที่ในการสังเคราะห์ใช้ความรู้และดูภาพรวม เพื่อกำหนดนโยบายและออกแบบระบบส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม โดยการประสานงาน สร้างความร่วมมือและกำกับดูแลเพื่อให้เกิดความรับผิดชอบต่อการทำงาน และอธิบดีกรมอนามัยได้ประกาศเจตนารมณ์ “รวมพลัง” เปลี่ยนกรมอนามัย ตั้งแต่วันที่ ๑ เมษายน ๒๕๕๙ โดยมีเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของการเปลี่ยนแปลง คือ ๓ L (Lead คือยกระดับการนำเพื่อให้เป็น National Lead, Lean คือ ปรับเปลี่ยนกระบวนการ เพื่อให้ไปสู่คุณภาพ (Quality) ประสิทธิภาพ (Efficiency) มีคุณธรรม (Moral) โปร่งใส ตรวจสอบได้ (Account) และ Learn คือสร้างบุคคลเรียนรู้ (Learning Personnel) เพื่อต่อยอดไปสู่

องค์กรเรียนรู้ (Learning Organization) และเพื่อให้ทุกภาคส่วนสามารถขับเคลื่อนองค์กรไปพร้อมๆกัน ในจังหวัดที่สอดประสานในทิศทางที่คาดหวังเพื่อไปสู่เป้าหมายองค์กรคุณภาพคู่คุณธรรม (สำนักบริหารการเปลี่ยนแปลง กรมอนามัย, ๒๕๕๙) ทำให้ผู้บริหารของกรมอนามัยให้ความสำคัญกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ การพัฒนาระบบส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อมตามแผนพัฒนาสุขภาพแห่งชาติ ในช่วงแผนพัฒนา เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ (พ.ศ.๒๕๖๐-๒๕๖๔) และมีการกำกับติดตามอย่างเข้มข้น (Intensive Monitoring & Evaluation)

กรมอนามัยจึงได้จัดประชุมระดมความคิดเห็นจากผู้บริหาร นักวิชาการ และบุคลากรสังกัด กรมอนามัย สำหรับการกำหนดวัฒนธรรมองค์กร “HEALTH” ซึ่งความหมายของ “HEALTH” คือ H : Health Model (เป็นต้นแบบสุขภาพ) E : Ethics (มีจริยธรรม) A : Achievement (มุ่งผลสัมฤทธิ์) L : Learning (เรียนรู้ร่วมกัน) T : Trust (เคารพและเชื่อมั่น) H : Harmony (เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน) ในปี พ.ศ. ๒๕๕๙ และปี พ.ศ. ๒๕๖๒ กรมอนามัยมีการส่งเสริม/กระตุ้นให้มีการนำวัฒนธรรมองค์กรไปปฏิบัติ โดยกำหนดให้ “HEALTH” เป็นตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของหน่วยงาน พบว่าทุกหน่วยงานมีการนำวัฒนธรรม HEALTH ไปปฏิบัติอย่างทั่วถึงและครอบคลุมทุกประเด็นโดยวัดจากรายงานผลการปฏิบัติราชการตาม คำรับรองฯ ในระบบ DOC ที่กำหนดให้รายงานปีละ ๒ รอบ และในปี ๒๕๖๐ มีการประกาศใช้ HEALTH to MOPH ซึ่งเป็นการบูรณาการวัฒนธรรมองค์กรกรมอนามัยและค่านิยมกระทรวงสาธารณสุข ภายใต้ประเด็น ยุทธศาสตร์ที่ ๔ ของแผนยุทธศาสตร์กำลังคนกรมอนามัย พ.ศ. ๒๕๖๐-๒๕๖๔ (DoH ๔.๐’s HR Strategy) และเป้าประสงค์ “เพิ่มความสุขและคุณภาพชีวิตการทำงาน ให้บุคลากรมีคุณธรรม จริยธรรม และเกิดความผูกพันต่อองค์กร” รวมถึงกำหนดแนวทางการขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติในบุคลากรทุกระดับจนเป็นบรรทัดฐาน (Norm) จึงกำหนดเป็นหนึ่งในแผนงาน/โครงการสำคัญของแผนยุทธศาสตร์กำลังคนกรมอนามัย พ.ศ.๒๕๖๐-๒๕๖๔ (กองการเจ้าหน้าที่ กรมอนามัย, ๒๕๖๐) และได้มีการกำหนดดัชนีชี้วัดวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้ หน่วยงานนำไปปฏิบัติให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้บุคลากรกรมอนามัยมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ที่ส่งผล ต่อการบรรลุเป้าหมายดังแผนภาพ ตัวอย่างพฤติกรรมพึงประสงค์ อาทิ H : Health Model ได้แก่ การเข้าร่วม กิจกรรมสม่ำเสมอ เช่น การออกกำลังกายทุกวันพุธ การเดินขึ้นบันไดแทนการใช้ลิฟต์ การกำหนดให้มีการยืด เหยียดในทุกการประชุม และ E : Ethics ได้แก่ ตรงเวลาปฏิบัติงานด้วยความเสมอภาคไม่เลือกปฏิบัติ โปร่งใสและตรวจสอบได้ เป็นต้น นอกจากนี้ ในปี พ.ศ. ๒๕๖๒ กรมอนามัยได้พัฒนารูปแบบส่งเสริมวัฒนธรรม Health Model เพื่อให้บุคลากรมีภาวะสุขภาพที่พึงประสงค์ ซึ่งประกอบด้วย ๓ กิจกรรม คือ ๑. Moving Forward กับผู้บริหาร ทุกวันพุธของเดือน ๒. Happy Health Happy Walk Steps Challenge และ ๓. Dream Fit Program (ศูนย์สื่อสารสาธารณะ, ๒๕๖๒)

กรมอนามัย ให้ความสำคัญกับการสื่อสารเพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจและความร่วมมือกับบุคลากร ทัวทั้งองค์กรเพื่อให้รับรู้ข้อมูลข่าวสารและสถานการณ์ของกรมอย่างทั่วถึง ด้วยรูปแบบที่เป็นทางการและ ไม่เป็นทางการ โดยเน้นการสื่อสารแบบสองทาง(Two-way Communication) อาทิ การประชุม Tuesday Regular Meeting ทุกวันอังคาร กับทีมผู้บริหาร คณะกรรมการ คณะอนุกรรมการต่างๆ มีการสื่อสารผ่านการ ประชุมทางไกล (Web Conference) เพื่อร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้และต่อยอดวิธีทำงานกับบุคลากรระดับ หัวหน้ากลุ่ม หัวหน้างาน ผู้ปฏิบัติหน้างาน รวมถึงร่วมตัดสินใจ ชี้แนะ ชี้แนะและให้คำปรึกษาเพื่อร่วมแก้ปัญหา ที่สำคัญในงานด้วย (กรมอนามัย, ๒๕๖๑) รวมถึงมีการสื่อสารผ่าน Social Media อาทิ Facebook, Line group ,e-mail ฯลฯ และมีการสื่อสารภายนอกองค์กรสู่ผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผ่านการประชุม

ผู้บริหารกระทรวงสาธารณสุข การตรวจราชการ การนิเทศติดตาม การเยี่ยมเสริมพลัง (อาทิ เวที ๔ ภาค, ศูนย์อนามัยเขต, พื้นที่ตำบลบูรณาการด้านส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม ฯลฯ) เป็นต้น

กรมอนามัย ประกาศเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้อย่างชัดเจนในวัฒนธรรมองค์กร และกำหนดให้เป็นหนึ่งในเป้าประสงค์สำคัญของประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๔ ปฏิรูประบบงานสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูงและมีธรรมาภิบาลตามแผนยุทธศาสตร์ฯ กรมอนามัย รวมถึงมีการแต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนา และขับเคลื่อนวิชาการ กรมอนามัย (กพว.) ในระดับกรม ซึ่งประกอบด้วยคณะกรรมการพัฒนาและขับเคลื่อนวิชาการ กรมอนามัย คณะอนุกรรมการพัฒนาการวิจัย และคณะอนุกรรมการบริหารจัดการความรู้ ให้เป็นทีมที่สำคัญในการขับเคลื่อนการเติบโตองค์กรด้วยข้อมูล ความรู้ เทคโนโลยีและนวัตกรรม โดยมีการกำหนดให้มีการประชุมคณะกรรมการพัฒนาและขับเคลื่อนวิชาการทุกสัปดาห์ที่สามของเดือน เช่น สนับสนุนให้เกิดงานวิจัย มีเวทีนำเสนอผลงานการจัดการความรู้ (เวที LIKE Talk Award) ที่เกิดจากการการปรับปรุงการดำเนินงาน (Lean) นวัตกรรม/สิ่งประดิษฐ์ (Innovation) และการจัดการความรู้ (Knowledge) ในรูปแบบต่างๆ ที่มีความโดดเด่น (Excellence) และนำเสนอในรูปแบบการประกวด Storytelling ซึ่งกลไกดังกล่าวเป็นเครื่องมือสำคัญที่กรมอนามัยมีการถ่ายทอดและเชื่อมโยงไปสู่การปฏิบัติในระดับหน่วยงาน จนได้รับความสนใจและเกิดการบูรณาการทำงานร่วมระดับหน่วยงาน อาทิ เวที LIKE Talk Award ภาคเหนือ เป็นต้น นอกจากนี้กรมอนามัยยังให้ความสำคัญกับการพัฒนาความรู้ ทักษะ สมรรถนะ การปรับกระบวนทัศน์และการเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรม เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรด้วยรูปแบบวิธีการพัฒนาที่หลากหลายตามความเหมาะสมของกลุ่มเป้าหมายแต่ละระดับโดยสนับสนุนให้เข้ารับการอบรมหลักสูตรต่างๆ มีการทำ MOU กับสถาบันการศึกษา ในการจัดทำหลักสูตรฝึกอบรมเฉพาะทาง เช่น หลักสูตรนักบริหารงานอนามัยสิ่งแวดล้อม และส่งเสริมสุขภาพ (นบอส.) และการจัดสรรทุนฝึกอบรมและทุนการศึกษาทั้งภายในและภายนอกประเทศ อีกทั้งมีการพัฒนาหลักสูตร (In House Training) เตรียมความพร้อมผู้มีความรู้สูงในทุกกระดับ (NeGSOF และ OSOF) ให้กับบุคลากรในการวางแผนสร้างความต่อเนื่องทางการบริหาร

๒.๖ หลักสูตรเตรียมความพร้อมผู้นำการเปลี่ยนแปลงกรมอนามัย รุ่นที่ ๔ (Our Skills Our Future : OSOF IV)

การดำเนินการของหลักสูตรเตรียมความพร้อมผู้นำการเปลี่ยนแปลงกรมอนามัย (Our Skills Our Future : OSOF IV) เป็นการดำเนินการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑ ได้มีการทบทวนและปรับปรุงกรอบแนวคิด สำหรับการออกแบบหลักสูตรนี้ อาศัยกรอบแนวคิดที่เข้าใช้ในการออกแบบหลักสูตรดังนี้

๒.๖.๑ แนวคิดการพัฒนา

๒.๖.๒ การเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult learning)

๒.๖.๓ ประเด็นการดำเนินงานของกรมอนามัยที่เกี่ยวข้อง

๑) การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA)

๒) แนวคิด AAIM

๓) องค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization : HPO)

๒.๖.๔. สมรรถนะของหลักสูตร

๒.๖.๕ โครงสร้างของหลักสูตร

๒.๖.๖ การประเมินผลผู้เข้ารับการอบรม

๒.๖.๗ กรอบแนวคิดหลักสูตรเตรียมความพร้อมผู้นำการเปลี่ยนแปลงกรมอนามัย (Our Skills Our Future : OSOF IV)

๒.๖.๑ แนวคิดการพัฒนา

หลักสูตรเตรียมความพร้อมผู้นำการเปลี่ยนแปลงกรมอนามัย (Our Skills Our Future : OSOF IV) ให้ความสำคัญกับการสร้างทักษะ การเรียนรู้ และนวัตกรรม ตลอดจนการประเมินสมรรถนะของผู้เข้ารับการอบรม ซึ่งประกอบไปด้วย การปรับทัศนคติ (Mind Set) การคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม การทำงานเป็นทีม ภายใต้ประเด็นการดำเนินงานของกรมอนามัย และแนวคิดในเรื่องของการวางแผนพัฒนาตนเอง (Individual Development Plan : IDP) เพื่อประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเอง และใช้กำหนดแนวทาง/วิธีการพัฒนา แล้วลงมือปฏิบัติเพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่ต้องการ และประเมินผลว่า สอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดเอาไว้หรือไม่ ดังนั้น หลักสูตรเตรียมความพร้อมผู้นำการเปลี่ยนแปลงกรมอนามัย (Our Skills Our Future : OSOF IV) จึงมุ่งเน้นให้ผู้เข้ารับการอบรมได้พัฒนาและเตรียมความพร้อม ผ่านการเข้าใจอดีต (Understand the Past) เนื่องจาก ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ดี ต้องทราบจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเอง และพัฒนาตนเองรวมทั้งวิเคราะห์ศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง ภายใต้บริบทที่เปลี่ยนแปลงไปของกรมอนามัย จึงส่งผลให้ผู้นำ การเปลี่ยนแปลง จำเป็นต้องมีการวิเคราะห์สถานการณ์/บริบทแวดล้อม อย่างสม่ำเสมอ (Analyze the Present) เพื่อเตรียมความพร้อม หรือรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ และจำเป็นต้องกลับมาทบทวนวิเคราะห์ศักยภาพของตนเองในบริบทปัจจุบัน ส่งผลให้เกิดการพัฒนาตนเอง และวางแผนการพัฒนาตนเอง ให้สอดคล้องกับการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในอนาคต (Plan for the Future)

๒.๖.๒ การเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult learning)

การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ที่อยู่ในวัยทำงานมีความแตกต่างจากการเรียนรู้ของเด็ก เป็นการเรียนรู้ที่ไม่ใช่เพื่อการเตรียมความพร้อมไว้ล่วงหน้า แต่เป็นการเรียนรู้เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน ดังนั้น วิธีการเรียนของผู้ใหญ่จึงเน้นไปในเรื่องของหลักและวิธีการปฏิบัติมากกว่าการเรียนรู้ผ่านทฤษฎี โดยที่การเรียนรู้แบบผู้ใหญ่เป็นการเชื่อมโยงระหว่างแนวทางการปฏิบัติกับประสบการณ์ (สมิต สัจฉกร, ๒๕๔๗) ทั้งนี้ การฝึกอบรมเป็นช่องทางสำคัญในการเรียนรู้ เพราะการฝึกอบรมเปรียบเสมือนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ค่อนข้างถาวรอันเป็นผลสืบเนื่องมาจากการปฏิบัติที่มีการเน้นย้ำบ่อยๆ โดยที่ผลของการเรียนรู้อาจไม่สามารถสังเกตเห็นได้โดยตรงแต่อาจตรวจสอบได้จากผลของการกระทำหรือผลงานของผู้เรียน

๑. ลักษณะสำคัญของการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Wisdom Max Center, ๒๕๕๘)

๑.๑) เหตุผลในการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ เนื่องจากผู้ใหญ่ไม่ต้องเรียนรู้ทุกสิ่งทุกอย่าง แต่สนใจที่จะเรียนรู้ในเรื่องที่ตัวเองสนใจ เพราะผู้ใหญ่สามารถตัดสินใจเลือกเรียนรู้ได้

๑.๒) ลักษณะการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ในกระบวนการเรียนรู้ผู้ใหญ่ต้องการเป็นอย่างมากที่จะชี้แนะตนเองมากกว่าจะให้ผู้สอนมาชี้แนะหรือควบคุมเขา เป็นการสะท้อนให้เห็นว่า ผู้ใหญ่อยากรู้เรียนด้วยตนเองมากกว่าที่จะเกิดจากการสอน หรือการชี้แนะ

๑.๓) ประสบการณ์ของผู้เรียนที่เป็นผู้ใหญ่ ประสบการณ์ชีวิตมีผลกระทบต่อการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ซึ่งข้อแตกต่างในการเรียนรู้ที่สำคัญระหว่างผู้ใหญ่กับเด็ก อย่างหนึ่งก็คือผู้ใหญ่มีประสบการณ์มากกว่าซึ่งอาจเป็นได้ทั้งข้อดีและข้อเสีย ดังนั้น การจัดหลักสูตรการอบรมหรือวิธีการพัฒนา

ต่าง ๆ จึงจำเป็นต้องอาศัยประสบการณ์ของผู้ใหญ่ทั้งข้อดีและข้อเสีย มาปรับใช้ในการออกแบบหลักสูตรผ่านเทคนิคการฝึกอบรมในรูปแบบต่าง ๆ

๑.๔) แนวโน้มในการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ผู้ใหญ่การเรียนรู้จะมุ่งไปที่ชีวิตประจำวัน (Life Centered) หรือเน้นที่งานหรือการแก้ปัญหา (Task Centered) เสียมากกว่า ทั้งนี้ ผู้ใหญ่จะยอมรับและสนใจกิจกรรมการเรียนรู้ของเขา หากเขาเชื่อและเห็นว่าการเรียนรู้นั้น ๆ จะช่วยให้เขาทำงานได้ดีขึ้นหรือช่วยแก้ปัญหาในชีวิตประจำวัน

๑.๕) บรรยากาศในการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ผู้ใหญ่จะเรียนรู้ได้ดีกว่าในบรรยากาศที่มีการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ และประสบการณ์ที่แตกต่างกันของแต่ละคน มีความเคารพซึ่งกันและกัน มีอิสรภาพในการแสดงออกเป็นกันเอง

๒. วิธีการสอนสำหรับผู้ใหญ่

สำหรับผู้ที่ทำหน้าที่สอนผู้ใหญ่นั้น จำเป็นต้องมีความรู้และความเข้าใจในวิธีการเรียนการสอนที่มีความสอดคล้องและมีความเหมาะสมกับผู้ใหญ่ ที่เข้ามาเรียนรู้ผ่านเทคนิคการอบรมนั้น โดยทั่วไปแล้ววิธีการสอนผู้ใหญ่จำแนกออกเป็น ๓ ประเภท ดังนี้ (Javis P., ๑๙๘๓)

๒.๑) การสอนโดยใช้ครูเป็นศูนย์กลาง (Teacher Centered Method) เป็นวิธีการที่ผู้สอนทำหน้าที่เป็นผู้นำและผู้ดำเนินการ ถือว่าเป็นการสอนที่จะพยายามให้ความรู้ ข้อมูล และข้อเท็จจริงแก่ผู้เรียน ซึ่งการสอนผู้ใหญ่รูปแบบนี้ มักจะนิยมให้วิธีการ เช่น การสาธิต การอภิปรายด้วยการชี้แนะ การอภิปรายด้วยการควบคุม การอภิปรายโดยการบรรยายนำ และวิธีการบรรยาย เป็นต้น

๒.๒) การสอนโดยให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางแบบกลุ่ม (Student Centered Group Methods) เป็นแนวทางการสอนที่ผู้เรียนสามารถจะเรียนรู้ร่วมกันในระหว่างผู้เรียนด้วยกัน ผ่านการนำเอาความรู้จากประสบการณ์ของผู้เรียนมาสู่สถานการณ์การเรียนการสอน ทั้งนี้วิธีการที่ใช้ในการเรียนการสอนรูปแบบนี้ เช่น การระดมพลังสมอง การปรึกษาหารือในกลุ่ม การโต้เถียง การอภิปรายกลุ่ม การอภิปรายเป็นคณะ บทบาทสมมติ การสัมภาษณ์ ทักษะศึกษา การประชุมเชิงปฏิบัติการ เป็นต้น

๒.๓) การสอนโดยให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางรายบุคคล (Individual Student Centered Methods) เป็นวิธีการสอนที่เน้นเฉพาะผู้เรียนแต่ละบุคคล โดยที่ผู้เรียนจะสามารถนำไปใช้ให้เกิดการเรียนรู้ได้อย่างเหมาะสมกับตนเอง วิธีการนี้เช่น การกำหนดงานให้ปฏิบัติ การใช้เทคโนโลยีช่วยการเรียนรู้ และการสอนทางไกล เป็นต้น

๒.๖.๓ ประเด็นการดำเนินงานของกรมอนามัยที่เกี่ยวข้อง

๑) การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA)

ประเทศที่พัฒนาแล้ว ในหลายประเทศได้นำระบบคุณภาพการบริหารจัดการมาใช้ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน ตลอดจนการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ประเทศเหล่านั้นสามารถพัฒนาในด้านเศรษฐกิจและสังคมได้อย่างมั่นคง เช่น สหรัฐอเมริกามีเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ที่มีชื่อว่า Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) และในหลายประเทศถือใช้เป็นแบบอย่างในการนำมาประยุกต์ใช้มากกว่า ๗๐ ประเทศทั่วโลก (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร), ๒๕๕๘) เช่น

ประเทศ	ชื่อรางวัลที่พัฒนามาจาก MBNQA (Malcolm Baldrige National Quality Award)	ปี ค.ศ. ที่เริ่มประกาศ มอบรางวัล
ออสเตรเลีย	Australian Business Excellence Award (ABEA)	๑๙๘๘
สหภาพยุโรป	European Quality Award (EQA)	๑๙๘๙
สิงคโปร์	Singapore Quality Award (SQA)	๑๙๙๔
ญี่ปุ่น	Japan Quality Award (JQA)	๑๙๙๕

ตารางที่ ๒.๑ แสดงชื่อรางวัลที่พัฒนามาจาก MBNQA แต่ละประเทศ

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร)

สำหรับประเทศไทย การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นการนำกรอบการดำเนินการตามพระราชบัญญัติว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ รวมทั้งหลักเกณฑ์และแนวคิดของรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) และ Thailand Quality Award (TQA) มาศึกษา วิเคราะห์และเปรียบเทียบ เพื่อพัฒนาเป็นเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และนำเกณฑ์ดังกล่าวไปส่งเสริมให้ส่วนราชการใช้ในการยกระดับและพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการดำเนินการที่สอดคล้องกับกลยุทธ์หลักในการสร้างความเป็นเลิศในระบบราชการ (ทัศนีย์ ผลชานิกโก, ๒๕๕๕)

การพัฒนาคุณภาพการบริหารงานภาครัฐเป็นเป้าหมายสำคัญของการพัฒนาระบบราชการไทยที่ต้องการให้หน่วยงานภาครัฐมีการยกระดับมาตรฐานการทำงานไปสู่ระดับสากล (High Performance) ซึ่งในประเด็นยุทธศาสตร์ “ยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานให้อยู่ในระดับสูง” ซึ่งเป้าประสงค์ของประเด็นยุทธศาสตร์นี้ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร), ๒๕๕๕) คือ

๑) สนับสนุนการวางระบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงในส่วนราชการ และผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ ปรับปรุงศักยภาพของหน่วยงานภาครัฐให้มีความยืดหยุ่นคล่องตัวสามารถตอบสนองการแก้ปัญหาเร่งด่วนของประเทศ

๒) พัฒนาขีดความสามารถและวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากรและหน่วยงานภาครัฐ กระตุ้นแรงจูงใจให้เกิดการปรับกระบวนการทำงาน โดยส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินการจัดหลักสูตรการเรียนรู้จากกรณีศึกษาจริง โดยมุ่งเน้นให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของการพัฒนาระบบราชการ

๓) พัฒนาคุณภาพมาตรฐานการทำงานของภาครัฐ โดยกระตุ้น แรงจูงใจให้หน่วยงานราชการ นำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector management Quality Award) มาใช้กับหน่วยงานของตน

๔) พัฒนากลไกและระบบการดำเนินการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ การติดตาม ประเมินผลของหน่วยงานภาครัฐ ให้สามารถวัดผลได้ทั้งในระดับองค์กรและระดับบุคคล รวมทั้งการวางมาตรการและพัฒนามาตรการเสริมสร้างแรงจูงใจตามผลงานและส่งเสริมให้มีการปรับปรุงระบบตรวจสอบ และประเมินผลราชการให้มีความเข้มแข็ง

องค์ประกอบของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จะแบ่งออกเป็น ๒ ส่วนหลัก (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร), ๒๕๕๘) คือ

ส่วนที่ ๑ ลักษณะสำคัญขององค์กร เป็นการกล่าวถึงภาพรวมของหน่วยงานภาครัฐ ตั้งแต่สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์กับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย สิ่งที่มีผลกระทบต่อการบริหารจัดการหน่วยงานภาครัฐทั้งหมด

ส่วนที่ ๒ เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นแนวทางในการบริหารจัดการภาครัฐ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจประเมินการดำเนินการของส่วนราชการในประเด็นต่าง ๆ ตามหมวดของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประกอบไปได้ ๗ หมวด ดังนี้

หมวด ๑ การนำองค์กร

เน้นบทบาทของผู้บริหารหน่วยงานในการผลักดันองค์กรให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน โดยการสร้างความชัดเจนเพื่อให้นำไปปฏิบัติ และกำกับดูแลได้อย่างทั่วถึง

แนวทางการประเมินตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) หมวดนี้จะให้ส่วนราชการนำคำถามไปตรวจประเมินองค์กรตนเองว่า ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในเรื่องวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว ค่านิยม และความคาดหวังในผลการดำเนินการ รวมถึงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหลาย การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรม และการเรียนรู้ในส่วนราชการ รวมทั้งตรวจประเมินว่าส่วนราชการมีการกำกับดูแลตนเองที่ดี และดำเนินการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชนอย่างไร

๑) การนำองค์กร ให้อธิบายถึงการดำเนินการของผู้บริหารของส่วนราชการในการชี้นำองค์กร การกำกับดูแลตนเองที่ดี และให้อธิบายว่า ผู้บริหารของส่วนราชการทบทวนผลการดำเนินการอย่างไร

๒) ความรับผิดชอบต่อสังคม ให้อธิบายว่า ส่วนราชการดำเนินการอย่างไรเพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม และมีการดำเนินงานอย่างมีจริยธรรมและเป็นองค์กรที่คำนึงถึงสังคมอย่างไร

หมวด ๒ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

เน้นกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับความท้าทายขององค์กร มีการกำหนดตัวชี้วัด ติดตามทบทวนผลการดำเนินการเพื่อให้มีการนำแผนไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

แนวทางการประเมินตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) หมวดนี้จะให้อธิบายถึงการดำเนินการของส่วนราชการมีการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ โดยมีแนวทางอย่างไรในการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ในเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์หลักของส่วนราชการ รวมทั้งแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการ และการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติและการวัดผลความก้าวหน้า

๑) การจัดทำยุทธศาสตร์ ให้อธิบายว่าส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก รวมถึงการยกระดับความสามารถในการแข่งขันผลการดำเนินการโดยรวม และความสำเร็จในอนาคต

๒) การถ่ายทอดกลยุทธ์หลักเพื่อนำไปปฏิบัติ ให้อธิบายว่าส่วนราชการสามารถแปลงเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลักไปสู่การปฏิบัติได้อย่างไร ให้สรุปแผนปฏิบัติการและตัวชี้วัดที่สำคัญ และคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตตามตัวชี้วัดดังกล่าว

หมวด ๓ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

เน้นการกำหนดกลุ่มผู้รับบริการและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ตามความต้องการของแต่ละกลุ่มในส่วนราชการ และจะต้องเรียงลำดับความสำคัญ ที่สอดคล้องกับพันธกิจของส่วนราชการด้วย

แนวทางการประเมินตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) หมวดนี้จะให้อธิบายถึงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียว่า ส่วนราชการมีการกำหนดความต้องการ

ความคาดหวัง และความนิยมชมชอบของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร รวมถึงส่วนราชการมีการดำเนินการอย่างไร ในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกำหนดปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีความพึงพอใจและนำไปสู่การกล่าวถึงส่วนราชการในทางที่ดี

๑) ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้อธิบายว่าส่วนราชการกำหนดความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมชมชอบของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย อย่างไร เพื่อให้การบริการตอบสนองผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

๒) ความสัมพันธ์และความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้อธิบายว่าส่วนราชการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไรเพื่อให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีความพึงพอใจ และนำไปสู่การกล่าวถึงส่วนราชการในทางที่ดี ให้อธิบายด้วยว่า ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการหาความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หมวด ๔ การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

เน้นระบบฐานข้อมูลที่ครอบคลุม ถูกต้อง ทันสมัย รวมทั้ง ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความพร้อมใช้งานและปลอดภัยที่นำมาใช้ในสนับสนุนการปฏิบัติงาน ซึ่งต้องแสดงให้เห็นว่าได้นำข้อมูลมาใช้ในการตัดสินใจหรือบริหารจัดการอย่างไร

แนวทางการประเมินตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) หมวดนี้จะให้อธิบายว่า ส่วนราชการมีวิธีการหรือแนวทาง การรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การจัดการและปรับปรุงข้อมูลและสารสนเทศ และจัดการความรู้อย่างไร

๑) การวัดและวิเคราะห์ผลการดำเนินการของส่วนราชการให้อธิบายว่า ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการวัด วิเคราะห์ ทำให้สอดคล้องและเชื่อมโยงกัน และปรับปรุงข้อมูลและสารสนเทศของผลการดำเนินการในทุกระดับและทุกส่วนของส่วนราชการ

๒) การจัดการสารสนเทศและความรู้ ให้อธิบายว่า ส่วนราชการดำเนินการอย่างไรเพื่อให้ข้อมูลและสารสนเทศที่บุคลากรส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกัน และผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องการนั้นมีคุณภาพพร้อมใช้งาน ให้อธิบายว่า ส่วนราชการดำเนินการอย่างไร ในการสร้าง และจัดการความรู้

หมวด ๕ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

เน้นการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีบทบาทในการเป็นคนขับเคลื่อนฟันเฟืองขององค์กรให้สามารถดำเนินการเพื่อให้ส่วนราชการบรรลุเป้าประสงค์ทางยุทธศาสตร์ ทั้งนี้บุคลากรต้องมีความมีความสุข ความพึงพอใจ และความผูกพันกับส่วนราชการ รวมทั้งสอดคล้องกับความท้าทายด้านบุคลากรตามลักษณะสำคัญขององค์กร

แนวทางการประเมินตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) หมวดนี้จะให้อธิบายว่า ระบบงานและระบบการเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ ช่วยให้บุคลากรพัฒนาตนเอง และใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่เพื่อก้าวไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์และแผนปฏิบัติการโดยรวมของส่วนราชการอย่างไร รวมทั้งให้อธิบายว่าส่วนราชการมีความใส่ใจในการสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงานเพื่อสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งจะนำไปสู่ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ และความเจริญก้าวหน้าของบุคลากรและส่วนราชการอย่างไร

๑) ระบบงาน ให้อธิบายการจัดและบริหารงาน ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร การจ้างงานและความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และวิธีปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับกำลังคน เพื่อให้บุคลากรและส่วนราชการมีผลการดำเนินการที่ดีได้อย่างไร

๒) การเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ ให้อธิบายว่า การพัฒนาของบุคลากรได้สนับสนุนให้ส่วนราชการบรรลุเป้าประสงค์โดยรวมและส่งผลให้มีการปฏิบัติราชการที่เป็นเลิศอย่างไร รวมทั้งช่วยสร้างความรู้ ทักษะและความสามารถของบุคลากรอย่างไร

๓) การสร้างความผาสุกและความพึงพอใจแก่บุคลากร ให้อธิบายว่า ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงานและบรรยากาศที่สนับสนุนให้บุคลากรทุกคนมีความผาสุก มีความพึงพอใจ และมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

หมวด ๖ การจัดการกระบวนการ

เน้นการกำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่าที่สนองต่อความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การออกแบบกระบวนการเพื่อให้บรรลุต่อข้อกำหนดของกระบวนการและการปรับปรุงกระบวนการ เพื่อให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

แนวทางการประเมินตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) หมวดนี้จะให้อธิบายแง่มุมที่สำคัญทั้งหมดของการจัดการกระบวนการ การให้บริการ และกระบวนการที่สำคัญที่ช่วยสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญต่างๆ

๑) กระบวนการที่สร้างคุณค่า ให้อธิบายว่า ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดและจัดการกระบวนการที่สำคัญต่างๆเพื่อสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการบรรลุพันธกิจของส่วนราชการ

๒) กระบวนการสนับสนุน ให้อธิบายวิธีที่ส่วนราชการจัดการกับกระบวนการที่สำคัญที่สนับสนุนกระบวนการที่สร้างคุณค่า

หมวด ๗ ผลลัพธ์การดำเนินการ

หมวดนี้ถือว่าเป็นหมวดที่ทำหน้าที่ในการตรวจสอบผลลัพธ์ของกระบวนการของการดำเนินการตามหมวด ๑-๖ ว่ามีระดับผลการดำเนินการเป็นอย่างไร

แนวทางการประเมินตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) หมวดนี้จะให้อธิบายผลการดำเนินการ และแนวโน้มของส่วนราชการในมิติต่างๆ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร

๑) มิติด้านประสิทธิผล ให้สรุปผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลตามแผนยุทธศาสตร์ที่สำคัญ โดยแสดงผลการดำเนินการในปัจจุบันโดยเปรียบเทียบกับเป้าหมาย แนวโน้มของผลการดำเนินการ และผลการดำเนินการเปรียบเทียบกับส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่มีภารกิจคล้ายกัน

๒) มิติด้านคุณภาพการให้บริการ ให้สรุปผลลัพธ์ด้านคุณภาพการให้บริการที่สำคัญ โดยแสดงผลการดำเนินการในปัจจุบันโดยเปรียบเทียบกับเป้าหมาย แนวโน้มของผลการดำเนินการ และผลการดำเนินการเปรียบเทียบกับส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่มีภารกิจคล้ายกัน

๓) มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ ให้สรุปผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการที่สำคัญ โดยแสดงผลการดำเนินการในปัจจุบันโดยเปรียบเทียบกับเป้าหมาย แนวโน้มของผลการดำเนินการ และผลการดำเนินการเปรียบเทียบกับส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่มีภารกิจคล้ายกัน

๔) มิติด้านการพัฒนาองค์กร ให้สรุปผลลัพธ์ด้านการพัฒนาองค์กรที่สำคัญ โดยแสดงผลการดำเนินการในปัจจุบันโดยเปรียบเทียบกับเป้าหมาย แนวโน้มของผลการดำเนินการ และผลการดำเนินการเปรียบเทียบกับส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่มีภารกิจคล้ายกัน

๒) แนวคิด AAIM

ระบบและการจัดการด้านส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม หมายถึงระบบส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม AAIM ประกอบด้วย การประเมิน (Assessment) การเป็นปากเสียง (Advocacy) ปฏิบัติการส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม (Intervention) และการบริหารจัดการด้วยการอภิบาลระบบ (Management) ซึ่งสามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้ (สำนักบริหารการเปลี่ยนแปลง กรมอนามัย, ๒๕๕๙)

Assessment : A คือ การประเมิน ประกอบด้วยการสืบค้น (Investigate) เพื่อหาข้อมูลหลักฐาน สาเหตุ การวินิจฉัย สถานะหรือสภาวะของบุคคล ชุมชนหรือสิ่งแวดล้อมเพื่อการแบ่งกลุ่ม (Classify) และกำหนดหรือหามาตรการการดูแลรักษาโดยแบ่งสถานะบุคคล ชุมชนและสิ่งแวดล้อมออกเป็น ๓ ระดับ คือ

๑) กลุ่มปกติ (Normal) มีสถานะสุขภาพของบุคคลหรือสภาวะของชุมชนและสิ่งแวดล้อมที่ปกติยังไม่พบความเสี่ยงต่าง ๆ

๒) กลุ่มเสี่ยง (Risk) ตรวจพบความเสี่ยงที่เป็นอันตรายต่อสุขภาพของประชาชน ทั้งรายบุคคล (Individual) หรือเป็นกลุ่ม (Community, Population) หรือพบแนวโน้ม (Trend) ที่จะเกิดผลเสียต่อสุขภาพและสิ่งแวดล้อม

๓) กลุ่มป่วย (ILL) เป็นบุคคลที่เจ็บป่วย เกิดโรค หรือชุมชนและสิ่งแวดล้อมที่มีสภาพอันตรายชัดเจน

Advocacy : A คือการที่จะต้องชี้แจงร้องป่าวเป็นปากเป็นเสียงให้ผู้มีอำนาจตัดสินใจให้ใครต่อใครเข้ามาให้ความร่วมมือ เพราะถึงแม้ว่าจะเป็นเรื่องสุขภาพ แต่ให้กระทรวงสาธารณสุขทำเพียงกระทรวงเดียวคงไม่สำเร็จ จำเป็นต้องใช้ความร่วมมือจากหลาย ๆ ส่วน มาเป็นหุ้นส่วน ร่วมมือกัน ช่วยกัน สร้างกระแสโน้มน้าว ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่เป็นปัญหาด้านส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม ตั้งแต่การ Identify Issue มาจากการรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ประเด็นที่ต้องการ กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ กำหนดกลุ่มเป้าหมาย พัฒนาข้อความที่ต้องการสื่อ/ช่องทางการสื่อสาร พัฒนาแนวร่วม/กลุ่มสนับสนุน ระดมทุน จนถึงการดำเนินการและติดตามและประเมินผล

Intervention : I คือ การปฏิบัติการส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม เป็นการนำเอาองค์ความรู้ เครื่องมือ เทคโนโลยี ด้านการส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม ขับเคลื่อนให้เกิดนโยบายสาธารณะ ที่เอื้อต่อการมีสุขภาพดี (Health Public Policy) ทั้งในระดับท้องถิ่นและระดับชาติและนำไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่า Intervention คือ การออกแบบระบบบริหารและวิธีทำงาน (คน-กระบวนการ/ วิธีทำงาน-ระบบสนับสนุน-ระบบกำกับติดตามและประเมินผล ฯลฯ) โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศ และความรู้จากทุกระดับและทุกช่องทาง เพื่อการบริหาร เชิงยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับความต้องการและภารกิจในปัจจุบัน และเตรียมความพร้อมสำหรับอนาคต

Management : M เป็นการบริหารและการอภิบาลระบบส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม ในระดับต่าง ๆ คือ

ระดับประเทศ กระทรวงสาธารณสุขพัฒนาขึ้นนโยบายและออกกฎหมายโดยร่วมมือกับเครือข่ายและภาคส่วนอื่น ๆ เพื่อให้เกิดความรับผิดชอบ (Accountability)

ระดับจังหวัด/ อำเภอ ดำเนินการให้เกิดรูปแบบและมาตรฐานที่เหมาะสมด้านส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม ระดับจังหวัดและอำเภอ

๓) องค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization : HPO)

องค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization : HPO) หรือเรียกว่า องค์กรที่เป็นเลิศ (excellence organization) หมายถึง องค์กรที่เก่งในการทำงานมีแผนรองรับกับสภาวะต่างๆอย่างชัดเจนมีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่มีผลกระทบต่อ การทำงานด้านต่าง ๆ มุ่งเน้นการปฏิบัติการกิจให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามเวลา ผลงานดี มีคุณภาพเยี่ยม และเป็นที่ยอมรับ (อุดม คชินทร, ๒๕๕๘) ซึ่งสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติได้นำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ(Thailand Quality Award : TQA) เพื่อเป็นแนวทางในการยกระดับและพัฒนาองค์กร ภาคเอกชนของไทยให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง และในขณะเดียวกันสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) ร่วมกับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติได้จัดทำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) เพื่อเป็นแนวทางให้หน่วยงานราชการก้าวไปเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ดังนั้นการที่เราจะก้าวไปสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง เราจะต้องนำเกณฑ์ TQA มาใช้เพื่อองค์กรจะได้บรรลุเป้าหมายคุณลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูง

๑. องค์กรจะต้องมุ่งเน้นในสิ่งที่ใช่ (HPO focus on the “right things”)

๒. สามารถนำความแตกต่างหรือความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียที่ขัดแย้งกันให้มาปรองดองกันได้ (HPO reconcile different, potentially conflicting stakeholder needs)

๓. มีวัตถุประสงค์มุ่งเน้นที่ลูกค้า (HPO have customer – focused purpose)

๔. ให้คุณค่าแก่พนักงานในองค์กร (HPO value employees)

๕. มุ่งถึงความสำเร็จที่ยั่งยืนในระยะยาว (HPO aim for sustainable success over the long term)

๖. สร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นภายในองค์กร (HPO grow leadership)

ปัจจัยต่าง ๆ ที่ทำให้ High Performance Organization : HPO แตกต่างจากองค์กรทั่วไปอื่น ๆ ด้านคุณภาพของผลงาน คนในองค์กรมักตระหนกอยู่เสมอว่า งานที่ทำแต่ละวันจะต้องสร้างสรรค์ผลงานออกมาที่มีคุณภาพ ก่อให้เกิดชื่อเสียงในทางที่ดีและไม่เกิดความกดดันในการสร้างสรรค์ผลงาน ด้านนวัตกรรมองค์กรที่ยอดเยี่ยม มักจะสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง ซ้ำแล้วซ้ำเล่า สมาชิกในองค์กรเชื่อว่าองค์กรของตนมีผลงานที่เหนือกว่าคู่แข่ง และมีการพัฒนาอย่างรวดเร็วสำหรับผลผลิตหรือการให้บริการตัวใหม่ตอบสนองได้ดีต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดและเทคโนโลยีที่ไม่หยุดนิ่ง

ปัจจัยหลักในการสร้างองค์กรที่เป็นเลิศ การพัฒนาองค์กรให้มีบริการที่ดี เพื่อให้เกิดความผูกพันกับลูกค้าในระยะยาว เกิดลูกค้าซื้อซ้ำ บอกต่อ รวมทั้งเกิดยอดขายที่สูงขึ้น และเติบโตอย่างต่อเนื่องในระยะยาว ในการเข้าไปเป็นที่ปรึกษาเรื่องการสร้างระบบบริการที่เป็นเลิศ (Service Excellence) ในองค์กรต่างๆ ดังนี้ (พิสิทธิ์ พิพัฒน์โกคากุล, ๒๕๕๘)

๑. ผู้นำ

ผู้นำเป็นผู้ที่กำหนดทิศทางองค์กร และขับเคลื่อนองค์กรให้ไปได้เร็ว ช้า ถูกทิศทาง ในทุกๆ เรื่องของธุรกิจ เช่นเดียวกันในเรื่องของการสร้างบริการที่เป็นเลิศ ก็ขึ้นอยู่กับผู้นำ หากผู้นำเอาใจจริงเอาใจนำพา ขับเคลื่อนขบวนทีมงานทั้งหมดไม่ว่าจะ ๕ คน ๑๐ คน ๑๐๐ คน ๑,๐๐๐ คน หรือ ๑๐,๐๐๐ คน ก็ขึ้นอยู่กับผู้นำทั้งนั้น ผู้นำองค์กรที่เป็นผู้ขับเคลื่อนกลยุทธ์ธุรกิจ ในเรื่องบริการที่เป็นเลิศ (Service Excellence) จนปรากฏขึ้นในสายตาและในใจของลูกค้าหรือประชาชน

๒. การมีส่วนร่วม

ทุกครั้งที่เราต้องการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กร ที่เรียกว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่จำเป็นต้องให้มีผู้เกี่ยวข้องอยู่เป็นจำนวนกลุ่มใหญ่ ซึ่งคนเหล่านี้เขาต้องเข้าใจทิศทางและเป้าหมายเดียวกันในการจะร่วมเดินทางไปกับเรา ดังนั้นการดึงบุคคลต่างๆ ในองค์กรให้มาเกี่ยวข้องกับเรื่องนี้ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญ เพราะบุคคลต่างๆ ที่มีส่วนร่วม เขาย่อมจะรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของงาน หรือโครงการที่กำลังจะเกิดขึ้นอยู่ ว่าเราสามารถสร้างสรรค์กิจกรรม หรือดึงบุคคลให้มาเกี่ยวข้องได้เพิ่มขึ้น เช่น การนำเรื่องบริการที่เป็นเลิศ (Service Excellence) เข้าวงประชุมเพื่อนำเสนอแก่กลุ่มผู้บริหาร ผู้จัดการสำหรับกลุ่มพนักงานเราก็ควรมีกิจกรรม การเล่นเกมส์ การแข่งขัน การประกวด การสร้างแรงจูงใจต่างๆ เพื่อให้เขามีส่วนร่วม กิจกรรมที่เราทำให้ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมนั้น เราต้องวางแผนทั้งปีออกมา เพื่อให้ทราบทั้งองค์กรรวมว่า จะมีอะไรเกิดขึ้นบ้างตลอดทั้งปี มิใช่เป็นการทำกิจกรรมเพียง ๓ ชั่วโมง แล้วหลังจากนั้นทุกอย่างก็คืนสู่สภาพเดิม

๓. การสื่อสาร

การสื่อสารจำเป็นต้องมีอย่างต่อเนื่อง ไม่ปล่อยให้หลุดหายไป เราสามารถสร้างช่องทางการสื่อสารให้มีได้หลากหลาย ตัวอย่าง เช่น

- การสื่อสารด้วยวิธีใช้ของแจก ของชำร่วย หนังสือ อุปกรณ์เครื่องมือบนโต๊ะทำงาน เช่น เมาส์ แผ่นรองเมาส์ กระดาษโน้ต กระดาษรองหน้า ที่วางโทรศัพท์มือถือ แก้วน้ำ ถาดรอง พวงกุญแจ และอื่นๆ
- การสื่อสารผ่านระบบ IT เช่น ใน Website องค์กร Internet ของบริษัท หน้า Desktop ขององค์กร Email เป็นต้น
- การสื่อสารในรูปของเอกสาร เช่น โบชัวร์ แผ่นพับ โปสเตอร์
- การสื่อสารอื่นๆ เช่น เพลง การเปิดเสียงตามสาย และการจัดกิจกรรมต่างๆ

๔. การส่งเสริมสร้างแรงจูงใจ

องค์กรต้องออกแบบกิจกรรมส่งเสริมสร้างแรงจูงใจ เพื่อให้เกิดขวัญกำลังใจ ในการส่งมอบบริการที่เป็นเลิศให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องตลอดทั้งปี องค์กรสามารถมอบรางวัลให้บุคคลดีเด่นในด้านการบริการ ที่ทำให้ลูกค้าประทับใจได้ โดยรางวัลที่กำหนดขึ้นนั้นเป็นไปได้ทั้งรางวัลที่เป็นตัวเงิน และรางวัลที่ไม่มีเงิน เป็นสิ่งที่ดีมากกว่ารางวัลที่เป็นตัวเงิน เพราะรางวัลที่มีใช้ตัวเงินนั้นเป็นสิ่งที่ทำให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจในระยะยาว เป็นการสร้างขวัญกำลังใจ เป็นสิ่งสนับสนุนให้บุคลากรที่ได้รับรางวัลไม่ยอมทำไม่ดีอีกเลย

๕. การประเมินและการติดตามผล

เรื่องนี้เป็นสิ่งสำคัญซึ่งองค์กรต่างๆ มักจะขาดหายไป การประเมินติดตามผล คือการทำให้ทุกคนที่เป็นผู้ให้บริการลูกค้าสามารถรักษาระดับ รักษาคุณภาพมาตรฐานในภาพรวมขององค์กรไว้ได้จะทำให้ภาพลักษณ์ขององค์กร หรือ มาตรฐานคุณภาพบริการ แกว่งขึ้นๆ ลง เตี้ยวดี เตี้ยวร้าย การประเมิน และการติดตามผลทำได้โดยการมอบหมายให้บุคคลที่มีอำนาจกุมเจ้าหน้าที่บริการลูกค้าเป็นผู้รับผิดชอบดูแล

๖. การฝึกอบรม

การฝึกอบรมถือเป็นเรื่องสำคัญที่ทำให้พนักงานผู้ให้บริการลูกค้าทุกคนที่มาจากบริษัทต่างๆ หน่วยงานต่างๆ ประสบการณ์ที่หลากหลายได้มาจนเข้าหาสิ่งที่ถือได้ว่าเป็นมาตรฐานขององค์กร

๗. การกำหนดมาตรฐานบริการ

สิ่งทุกอย่างจะเกิดขึ้นได้ย่อมเกิดจากการวางแผนไม่มีอะไรที่สำเร็จได้จากเรื่องบังเอิญ การสร้างบ้านทุกหลัง มีแบบบ้าน หมดกรกฎจะเดินยังต้องคิด หมดกรกฎไม่คิดได้อย่างไร ยิ่งในธุรกิจนั้นแล้วไซ้ร มีการแข่งขันกันอยู่มากมาย มีความต้องการของลูกค้าที่ไม่สิ้นสุด ในเรื่องของการบริการลูกค้า องค์กร จำเป็นต้องมีการออกแบบพิมพ์เขียวบริการและมาตรฐานบริการ (Service Blueprint & Service Standard) เพื่อเป็นแนวทาง เป็นกรอบให้พนักงานผู้ให้บริการลูกค้าได้รับทราบว่าสิ่งที่เขาพึงปฏิบัติต่อลูกค้า คืออะไร และอย่างไร Service Standard หรือ มาตรฐานบริการจะเป็นสิ่งที่บอกว่าเราจะปฏิบัติให้บริการลูกค้า นั้น เราควร จะปฏิบัติ อย่างไร (How) ไม่ว่าการปฏิบัติ หรือแม้แต่คำพูดที่ควรใช้มาตรฐานบริการทั้งหมดจะทำให้ทุกคน ในองค์กรที่ให้บริการลูกค้าเห็นเป็นภาพเดียวกัน รู้ว่าอะไรควรปฏิบัติและจะปฏิบัติอย่างไรกับลูกค้า

๒.๖.๔ สมรรถนะของหลักสูตร

สำหรับผู้เข้ารับการอบรม หลักสูตรเตรียมความพร้อมผู้นำการเปลี่ยนแปลงกรมอนามัย (Our Skills Our Future : OSIF IV) จะได้รับการประเมินสมรรถนะที่เหมาะสมกับการเป็นผู้นำการ เปลี่ยนแปลง ภายใต้บริบท และสถานการณ์ของกรมอนามัยที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นสมรรถนะที่เหมาะสมกับ บทบาท และมีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานที่เปลี่ยนแปลงไป ของกรมอนามัย ประกอบด้วยสมรรถนะ ๘ สมรรถนะ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.), ๒๕๕๒) ดังนี้

๑) การมองภาพรวม (Conceptual Thinking)

การคิดในเชิงสังเคราะห์ มองภาพองค์รวม โดยการจับประเด็น สรุปรูปแบบเชื่อมโยงหรือ ประยุกต์แนวทางจากสถานการณ์ ข้อมูล หรือทักษะต่าง ๆ จนได้เป็นกรอบความคิดหรือแนวคิดใหม่

๒) การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)

การทำความเข้าใจสถานการณ์ ประเด็นปัญหา แนวคิด หลักทฤษฎี ฯลฯ โดยการแจกแจง แยกประเด็นออกเป็นส่วนย่อยๆ หรือวิเคราะห์สถานการณ์ที่ละขั้นตอน รวมถึงการจัดหมวดหมู่ปัญหาหรือ สถานการณ์อย่างเป็นระบบระเบียบ เปรียบเทียบแง่มุมต่างๆ สามารถระบุได้ว่าอะไรเกิดก่อน-หลัง ตลอดจน ระบุเหตุและผล ที่มาที่ไปของกรณีต่าง ๆ ได้

๓) การสื่อสาร (Communication)

ทักษะและศิลปะในการรับรู้และจับประเด็นจากการฟังและการอ่าน ตลอดจนทักษะใน การถ่ายทอดความคิด และโน้มน้าวผู้ฟังและผู้อ่าน โดยการพูด การเขียน และการนำเสนอเพื่อให้บรรลุ เป้าหมายที่ต้องการ และได้รับการสนับสนุน หรือเห็นด้วยอย่างชัดเจน

๔) การทำงานเป็นทีม (Teamwork)

ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งของทีม หน่วยงาน หรือส่วนราชการ โดย ผู้ปฏิบัติ มีฐานะเป็นสมาชิกไม่จำเป็นต้องมีฐานะหัวหน้าทีม รวมทั้งความสามารถในการสร้างและรักษา สัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม

๕) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategy Planning)

การสร้างแผนการปฏิบัติงานที่มีภาระระบุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจน เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ เป็นการวางแผนในเชิงกลยุทธ์ และในระดับปฏิบัติการ โดยพิจารณาเงื่อนไขของ เวลา ทรัพยากร ความสำคัญเร่งด่วน และการคาดการณ์ถึงปัญหา และโอกาสที่อาจเป็นไปได้ด้วย

๖) การปรับตัวและยืดหยุ่น (Flexibility)

การปรับตัวหรือการเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานให้เข้ากับทุกสถานการณ์ บุคคล หรือกลุ่มตามความต้องการของงานหรือขององค์กร สามารถทำความเข้าใจและรับฟังความคิดเห็นในมุมมองที่แตกต่างกัน

๗) นวัตกรรม (Innovation)

เปิดใจรับแนวคิดใหม่ๆ ที่ไม่เคยมีการคิดมาก่อน หรือ แนวคิดที่คิดออกนอกกรอบ คิดค้นนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้เพิ่มประสิทธิภาพ และคุณภาพในการปฏิบัติงาน ค้นหาจุดบกพร่อง ปัญหา ที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานแม้ว่าผลลัพธ์จากการปฏิบัติงานจะเป็นไปตามเป้าหมายแล้ว ส่งเสริมให้สมาชิกในทีมงานสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ กล้าที่จะเสี่ยงกับการคิดนวัตกรรมใหม่ ๆ และวางแผนการนำนวัตกรรมใหม่มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

๘) การสร้างเครือข่าย (Relationship Building)

การสร้างปฏิสัมพันธ์ในการทำงานระหว่าง บุคคล หน่วยงาน และองค์กร เพื่อแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ แบ่งปันผลประโยชน์หรือสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและร่วมกันทำงานสู่ความสำเร็จ เพิ่มคุณค่าและสร้างความเข้มแข็งร่วมกัน

๒.๖.๕ โครงสร้างของหลักสูตร

ตามที่ กรมอนามัย ได้กำหนดทิศทางองค์กรไว้อย่างชัดเจนว่าจะเป็องค์กรหลักของประเทศในการอภิบาลระบบส่งเสริมสุขภาพ และอนามัยสิ่งแวดล้อมเพื่อสุขภาพประชาชนสุขภาพดี ภายใต้ภารกิจสำคัญคือการสังเคราะห์ ใช้องค์ความรู้และคุณภาพรวม เพื่อกำหนดนโยบายและออกแบบระบบ โดยการประสานงานสร้างความร่วมมือและกำกับดูแลเพื่อให้เกิดความรับผิดชอบต่อการดำเนินงาน และเพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนด กรมอนามัยได้ยกระดับการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่การเป็นกรมอนามัย ๔.๐ (DoH ๔.๐) โดยมีเป้าหมายการสร้างคุณค่าด้วยนวัตกรรม (Value Base SMART Innovation) เพื่อให้เกิดการเป็น “องค์กรคุณภาพคู่คุณธรรม” ภายใต้ยุทธศาสตร์ การปฏิรูปองค์กรที่มีสมรรถนะสูงและมีธรรมาภิบาล สอดรับกับนโยบายการปฏิรูปประเทศสู่ประเทศไทย ๔.๐ และแผนยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ ๒๐ ปี (ด้านสาธารณสุข) ควบคู่กับการเตรียมความพร้อมบุคลากรรองรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว หลักสูตรการอบรมของกรมอนามัยจำเป็นต้องสอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปของกรมอนามัย ส่งผลให้หลักสูตรเตรียมความพร้อมผู้นำการเปลี่ยนแปลงกรมอนามัย (Our Skills Our Future : IV) จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนหลักสูตร เพื่อให้เหมาะสมต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยทำการปรับเปลี่ยนหลักสูตรการเตรียมความพร้อมผู้นำการเปลี่ยนแปลงกรมอนามัย (OSOF IV) (กองการเจ้าหน้าที่ กรมอนามัย, ๒๕๖๐) สามารถสรุปได้ดังนี้

กิจกรรม	ประเด็น/กรอบการดำเนินงาน	ระยะเวลา
๑. การปฐมนิเทศและการพัฒนาฐานใจ	- ชี้แจงวัตถุประสงค์ + ประเมินสมรรถนะ - พัฒนาฐานใจ + สุนทรียสนทนา (ปรับ Mind Set)	๔ วัน
๒. การจัดทำข้อเสนอ - กลุ่มย่อย ๖-๘ คน - กลุ่มใหญ่ ๕๐-๖๐ คน	- การศึกษาค้นคว้าอิสระ / กระบวนการเรียนรู้นอกห้องเรียน - โจทย์การจัดทำข้อเสนอ คือ LCA - ที่ปรึกษาภายใน + ภายนอก/ พบที่ปรึกษาเดือนละ ๑ ครั้ง	๘ เดือน
๓. การสร้างนวัตกรรม	Innovation + Creative Thinking	๔ วัน
๔. การพัฒนาฐานคิด	PMQA + AbIM (Advocate + Assessment) + HLO	๔ วัน
๕. การพัฒนาทักษะการสื่อสาร	Health Communication + Negotiation	๔ วัน
๖. การศึกษาดูงาน	Best Practice หน่วยงานภาครัฐ + หน่วยงานภาคเอกชน	๒ วัน
๗. การติดตามประเมินผล	นำเสนอผลงาน+ประเมินสมรรถนะ(ACM) + มอบเกียรติบัตร	๔ วัน

ตารางที่ ๒.๒ แสดงการปรับเปลี่ยนหลักสูตรการเตรียมความพร้อมผู้นำการเปลี่ยนแปลงกรมอนามัย
ที่มา : รายงานการประชุมคณะกรรมการเตรียมความพร้อมกำลังคนคุณภาพ กรมอนามัย ครั้งที่ ๒/๒๕๖๐
ลงวันที่ ๑๖ ตุลาคม ๒๕๖๐

๒.๖.๖ การประเมินผลผู้เข้ารับการอบรม

หลักสูตรการเตรียมความพร้อมผู้นำการเปลี่ยนแปลงกรมอนามัย (Our Skill Our Future : OSOF IV) ได้กำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลผู้เข้ารับการฝึกอบรมตลอดหลักสูตร ซึ่งมีหลักเกณฑ์ในการประเมินผล ดังนี้

๑) การเข้าร่วมกิจกรรม หมายถึง ระยะเวลาเข้าร่วมกิจกรรม โดยนับระยะเวลาจากการลงทะเบียนเข้าร่วมกิจกรรม ทั้งนี้ ผู้ผ่านการฝึกอบรมจะต้องเข้าร่วมกิจกรรมตลอดหลักสูตร คิดเป็นร้อยละ ๑๐๐ ของระยะเวลาการฝึกอบรมทั้งหมด

๒) การมีส่วนร่วมระหว่างการฝึกอบรม หมายถึง การให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรมระหว่างการฝึกอบรม

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

๓.๑) ผลงานเดี่ยว หมายถึง แบบสรุปกิจกรรมรายบุคคล

๓.๒) ผลงานกลุ่ม หมายถึง ข้อเสนอเพื่อการขับเคลื่อนการรอบรู้เรื่องสุขภาพและแบบสรุปกิจกรรมในภาพรวม

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 Center Method – ACM) คือ การประเมินโดยใช้กิจกรรมที่ออกแบบมาเพื่อกระตุ้นและเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการประเมินแสดงพฤติกรรมที่สะท้อนสมรรถนะออกมา โดยสมรรถนะแต่ละสมรรถนะจะประเมินจากกิจกรรมอย่างน้อย ๒ กิจกรรม

ผลการประเมินสมรรถนะ จำแนกออกเป็น ๓ ระดับ ดังนี้

ระดับดี หมายถึง แสดงพฤติกรรมที่สะท้อนสมรรถนะอย่างโดดเด่น เป็นจุดแข็ง พร้อมพัฒนาเพิ่มเติมสู่สมรรถนะระดับสูงขึ้น

ระดับผ่าน หมายถึง แสดงสมรรถนะอย่างชัดเจน สามารถพัฒนาเพิ่มเติม เพื่อให้เป็นจุดแข็งต่อไป

ระดับพัฒนา หมายถึง ยังแสดงสมรรถนะไม่ชัดเจน ควรพัฒนาการแสดงผลสมรรถนะออกมาให้บ่อย และชัดเจนขึ้น

๕) การทดสอบสมรรถภาพทางกายเพื่อสุขภาพ หมายถึง การเข้ารับการประเมินสัญญาณชีพ องค์ประกอบร่างกายและภาวะโรคอ้วน ความอดทนของหัวใจและปอด โดยใช้กิจกรรมการประเมินที่แตกต่างกันตามความเหมาะสม ทั้งนี้เกณฑ์การประเมินผลการทดสอบเป็นไปตามค่ามาตรฐานที่กรมอนามัยกำหนด (อ้างอิงมาจาก American College of Sport Medicine : ACSM) รวมทั้งการวัดองค์ประกอบของร่างกาย ได้แก่ มวลกล้ามเนื้อโครงร่าง มวลไขมันในร่างกาย และเปอร์เซ็นต์ไขมันในร่างกาย ผ่านการวิเคราะห์องค์ประกอบร่างกาย โดยเครื่อง InBody และทำการสรุปดัชนีสภาวะขององค์ประกอบของร่างกาย (Fitness Score) โดยใช้เกณฑ์ในการวัดดังนี้

คะแนน Fitness Score ๖๙.๙ หรือน้อยกว่า หมายถึง ร่างกายอ่อนแอ หรือ อ้วนเกินไป จำเป็นต้องออกกำลังกายหรือควบคุมน้ำหนัก

คะแนน Fitness Score ระหว่าง ๗๐ - ๘๙.๙ หมายถึง ร่างกายอยู่ในเกณฑ์ปกติ

คะแนน Fitness Score ๙๐ หรือ มากกว่า หมายถึง ร่างกายอยู่ในประเภทมีกล้ามเนื้อที่แข็งแรง

* เกณฑ์การวัดดัชนีสภาวะขององค์ประกอบร่างกาย มาจาก คู่มือการวิเคราะห์องค์ประกอบร่างกาย โดยเครื่อง InBody จัดจำหน่ายโดย บริษัท เมตติคอล แอปพลิเคชัน เซ็นเตอร์ จำกัด

๒.๖.๗ กรอบแนวคิดหลักสูตรเตรียมความพร้อมผู้นำการเปลี่ยนแปลงกรมอนามัย (Our Skills Our Future : OSOF IV)



แผนภาพที่ ๒.๓ แสดง กรอบแนวคิดหลักสูตรเตรียมความพร้อมผู้นำการเปลี่ยนแปลงกรมอนามัย รุ่นที่ ๔
ที่มา : การบรรยายพิเศษของนายวชิระ เพ็งจันทร์ อธิบดีกรมอนามัย กิจกรรมการปฐมนิเทศ หลักสูตรเตรียมความพร้อมผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงกรมอนามัย รุ่นที่ ๔ เมื่อวันที่ ๓๑ ตุลาคม ๒๕๖๐

๒.๗ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๒.๗.๑ งานวิจัยภายในประเทศ

ณภัค ธนเดชะวัฒน์ และคณะ (๒๕๖๐) ทำการศึกษาเรื่อง การประเมินผลสัมฤทธิ์ด้านพฤติกรรมตามแนวคิดของเคิร์กแพทริก กรณีศึกษาการฝึกอบรมโครงการพัฒนาผู้นำยุคดิจิทัล มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินผลสัมฤทธิ์ของการฝึกอบรมโครงการพัฒนาผู้นำยุคดิจิทัลในระดับพฤติกรรมการนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ และเพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการนำความรู้ที่ได้รับไปใช้หลังการเข้าร่วมโครงการใช้ยุทธศาสตร์นำการวิจัยแบบกรณีศึกษา เครื่องมือในการวิจัย คือ แบบแนวทางการสัมภาษณ์และตัวผู้วิจัย เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์แบบเชิงลึกด้วยแนวทางการสัมภาษณ์

ผลการศึกษาพบว่า จากการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ผู้เข้าร่วมอบรมโครงการพัฒนาผู้นำยุคดิจิทัล เพื่อนร่วมงานของผู้เข้าร่วมอบรม และหัวหน้างานของผู้เข้าร่วมอบรม พบว่าผู้ให้ข้อมูลทั้ง ๓ กลุ่ม มีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่าผู้เข้าร่วมอบรมมีพฤติกรรมการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปหลังการอบรม มีการนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการทำงานจริง ซึ่งผู้เข้าร่วมอบรมได้มีการนำความรู้ที่ได้รับไปปรับใช้ในการทำงานในเรื่อง มีการวางแผนการทำงาน มีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน มีการลำดับความสำคัญของงาน ปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงานเพื่อให้เกิดความรวดเร็วโดยใช้ เทคโนโลยีมาช่วยเหลือในการติดต่อสื่อสารและนำเสนอ มีการเปลี่ยนแปลงด้านการเป็นผู้นำ มีความมั่นใจตัวเอง กล้าแสดงออก กล้าพูดกล้าเสนอความคิดเห็น รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นมากขึ้น และสามารถจัดสรรงานให้เหมาะสมกับความสามารถของทีมงาน สำหรับปัจจัยที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ของการฝึกอบรมหรือการนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ ผู้ให้ข้อมูลทั้ง ๓ กลุ่ม มีความคิดเห็นตรงกันว่าปัจจัย ๔ ประการที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ของการฝึกอบรม ได้แก่ ๑) ปัจจัยด้านนโยบายองค์กร โครงสร้างองค์กร และวัฒนธรรมองค์กร ๒) ปัจจัยด้านผู้บริหารระดับสูงและหัวหน้างาน ๓) ปัจจัยด้านวิทยากร และ ๔) ตัวผู้เข้าร่วมอบรม ซึ่งกลุ่มผู้ให้ข้อมูลมีความเห็นว่าปัจจัยเหล่านี้มีผลต่อการนำความรู้ที่ได้รับไปในการทำงานโดยตรง

นาซีพะ เจ๊ะมูดอ (๒๕๕๙) ทำการศึกษาเรื่อง การวิจัยเชิงประเมินโครงการเสริมศักยภาพครูสอนตาติกาในโรงเรียน สามจังหวัดชายแดนภาคใต้โดยใช้รูปแบบการประเมินของเคิร์กแพทริก โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ ๑) วิจัยเชิงประเมินโครงการเสริมศักยภาพครูสอนตาติกาในโรงเรียนสามจังหวัดชายแดนภาคใต้โดยใช้รูปแบบการประเมินของเคิร์กแพทริก ในด้านปฏิกิริยา ด้านการเรียนรู้ ด้านพฤติกรรม และด้านผลลัพธ์ ๒) ประเมินประสิทธิภาพโรงเรียนตาติกาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ด้วยวิธีการ DEA และ ๓) ศึกษาแนวทางในการเสริมศักยภาพครูสอนตาติกาในโรงเรียนสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ กลุ่มตัวอย่างคือผู้เข้าฝึกอบรม จำนวน ๔๘๐ คนและโรงเรียนตาติกา จำนวน ๒๕ แห่ง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วยแบบประเมินความพึงพอใจ แบบทดสอบ แบบประเมินทักษะการปฏิบัติแบบประเมินทัศนคติต่อวิชาชีพครูแบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์และแบบสำรวจ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน t-test dependent คะแนนพัฒนาการสัมพัทธ์และการวิเคราะห์ประสิทธิภาพด้วยวิธี DEA และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ผลการศึกษาพบว่า ๑. การวิจัยเชิงประเมินโครงการเสริมศักยภาพครูสอนตาติกาในโรงเรียนสามจังหวัดชายแดนภาคใต้โดยใช้รูปแบบการประเมินของเคิร์กแพทริก ด้านปฏิกิริยาของผู้เข้ารับการฝึกอบรมภาพรวมมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก ด้านการเรียนรู้มีคะแนนหลังการอบรมมีคะแนนเฉลี่ยมากกว่าก่อนอบรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ๐.๐๕ ด้านพฤติกรรมที่เปลี่ยนไปมีทักษะการปฏิบัติภาพรวมอยู่ในระดับ

ปฏิบัติบ่อยครั้งและทัศนคติหลังการอบรมภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก และด้านผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นหลังอบรมภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ๒. ผลการประเมินประสิทธิภาพของโรงเรียนตาดีกาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ด้วยวิธีการ DEA โดยอาศัยตัวแบบ CCR และ BCC พบว่ามีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพถึง ๒๔ แห่ง จาก ๒๕ แห่ง ๓. แนวทางในการเสริมศักยภาพครูสอนตาดีกาในโรงเรียนสามจังหวัดชายแดนภาคใต้พบว่า (๑) ด้านผู้บริหารโรงเรียนตาดีกาควรมีหลักสูตร หรือโครงการอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนตาดีกา (๒) การพัฒนาครูตาดีกา เปิดโอกาสให้ครูตาดีกาได้รับการพัฒนาอย่างทั่วถึงครอบคลุมทุกพื้นที่ โดยเฉพาะครูตาดีกาที่ยังไม่เคยได้รับการฝึกอบรม และ (๓) การจัดการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาศักยภาพครูสอนตาดีกา ควรมีการนิเทศติดตามการสอนอย่างต่อเนื่อง

จุฑารัตน์ ทนินไชย (๒๕๕๒) ทำการศึกษาเรื่อง การประยุกต์ใช้แบบจำลองของเคิร์กแพทริกในการประเมินและติดตามผลโครงการฝึกอบรมการแก้ไขปัญหายาเสพติดในกลุ่มเยาวชนผู้มีโอกาสเข้าไปเกี่ยวข้องกับยาเสพติด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาแบบจำลองของเคิร์กแพทริกในการประเมินและติดตามผลโครงการฝึกอบรม ข้อเด่นและข้อจำกัดของการใช้รูปแบบการประยุกต์ใช้ในการประเมินสัมฤทธิ์ผลของโครงการแก้ไขปัญหายาเสพติดในกลุ่มเยาวชนผู้มีโอกาสเข้าไปเกี่ยวข้องกับยาเสพติด โดยทำการศึกษาจากเอกสารและกลุ่มตัวอย่างในโครงการทดลองเป็นกลุ่มเด็กและเยาวชนที่เข้าร่วมการฝึกอบรมจำนวน ๘๕ ราย

ผลการศึกษาพบว่า ตามแบบจำลองของเคิร์กแพทริกในระดับปฏิบัติการ ผู้เข้าร่วมโครงการมีความพึงพอใจในการดำเนินการฝึกอบรมในระดับดีมาก ในระดับการเรียนรู้ ผู้เข้าร่วมโครงการมีความรู้อยู่ในระดับสูง ในระดับพฤติกรรมและผลลัพธ์ ผู้เข้าร่วมโครงการมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมภายหลังจากการฝึกอบรมในบางพฤติกรรม และสามารถนำผลที่ได้จากการฝึกอบรมไปใช้ประโยชน์ในระดับมากที่สุด สำหรับข้อเด่นในการใช้แบบจำลองของเคิร์กแพทริก คือ สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้กับเด็กและเยาวชนกลุ่มนี้อย่างเหมาะสม ในส่วนของข้อจำกัด มี ๒ ลักษณะ คือ ข้อจำกัดที่เกิดจากเครื่องมือ และจากกระบวนการประยุกต์ใช้เครื่องมือในเรื่องของสภาพแวดล้อมที่ไม่เอื้ออำนวย

ศุทธิณี เกตุพรหมมา (๒๕๕๘) ทำการศึกษาเรื่อง การประเมินหลักสูตรฝึกอบรมทักษะการซ่อมเครื่องถ่ายเอกสารสำหรับช่างบริการ บริษัท ดิที (ประเทศไทย) จำกัด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ ประเมินโครงการฝึกอบรมหลักสูตรทักษะการซ่อมเครื่องถ่ายเอกสารสำหรับช่างบริการ บริษัท ดิที (ประเทศไทย) จำกัด โดยใช้แนวคิดการประเมินของเคิร์กแพทริก Kirkpatrick โดยมีวัตถุประสงค์เฉพาะเพื่อ ๑) ประเมินปฏิกิริยา ๒) ประเมินการเรียนรู้ ๓) ประเมินพฤติกรรม และ ๔) ประเมินผลลัพธ์ที่เกิดต่อองค์กรของผู้เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรทักษะการซ่อมเครื่องถ่ายเอกสารสำหรับช่างบริการ กลุ่มผู้ให้ข้อมูลมีจำนวนทั้งสิ้น ๕๒ คน โดยแบ่งกลุ่มผู้ให้ข้อมูล เป็น ๔ กลุ่ม คือ ๑. ผู้บริหารแผนกช่างบริการ ๒. หัวหน้าช่างบริการ ๓. พนักงานช่างบริการ ๔. เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยใช้แบบสอบถาม แบบทดสอบ แบบสังเกต และแบบวัด เจตคติ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) และ t-test one sample

ผลการศึกษาพบว่า ๑. ด้านปฏิกิริยา พนักงานแผนกช่างบริการเห็นว่าหลักสูตรทักษะการซ่อมเครื่องถ่ายเอกสารสำหรับช่างบริการ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ๒. ด้านการเรียนรู้ พนักงานแผนกช่างบริการมีความรู้หลังการฝึกอบรมสูงกว่าเกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ การฝึกปฏิบัติ พบว่าพนักงานแผนกช่างบริการมีความทักษะ การปฏิบัติงานหลังการฝึกอบรมสูงกว่าเกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ที่ระดับ ๐.๐๕ และเจตคติหลังฝึกอบรมของพนักงานช่างบริการอยู่ในระดับสูงมาก ๓. ด้านพฤติกรรมของพนักงานหลังฝึกอบรมในด้านการถ่ายทอดความรู้ และ พฤติกรรมด้านการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมากที่สุด ๔. ด้านผลลัพธ์ที่เกิดต่อองค์กร พบว่า ภาพรวมของผลลัพธ์ต่อองค์กรในด้านต่างๆ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

ณัฐวรรณ เมธีจุจกานนท์ (๒๕๕๘) ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้ภายหลังการฝึกอบรมหลักสูตรการพยาบาลเฉพาะทางของพยาบาลวิชาชีพ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการถ่ายโอนการเรียนรู้ รวมถึงหาปัจจัยทำนายของการถ่ายโอนการเรียนรู้ภายหลังการฝึกอบรมของพยาบาลวิชาชีพกลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลวิชาชีพ จำนวน ๓๔๒ คน สุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจงโดยเป็นผู้สำเร็จหลักสูตรการพยาบาลเฉพาะทางสาขาเวชปฏิบัติทั่วไป(การรักษาโรคเบื้องต้น)มาแล้ว ๓ เดือน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย ๓ ส่วน ได้แก่ ๑) แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล ๒) แบบวัดพฤติกรรมการถ่ายโอนการเรียนรู้ของซีเยว และ ๓) แบบวัดระบบการถ่ายโอนการเรียนรู้ของโฮลตัน เบท และโรนา

ผลการศึกษาพบว่า ๑.พยาบาลวิชาชีพแบ่งออกเป็น ๒ กลุ่มคือกลุ่มที่มีการถ่ายโอนการเรียนรู้ได้มาก และกลุ่มที่มีการถ่ายโอนการเรียนรู้ได้น้อย โดยกลุ่มที่มีการถ่ายโอนการเรียนรู้ได้มาก คิดเป็นร้อยละ ๖๐.๘๒ เทียบกับกลุ่มที่มีการถ่ายโอนการเรียนรู้ได้น้อย คิดเป็นร้อยละ ๓๙.๑๘ ๒. แรงจูงใจในการถ่ายโอน ความคาดหวังต่อผลการทำงานเมื่อใช้ความพยายามในการถ่ายโอนและความพร้อมของผู้รับการอบรมสามารถร่วมกันทำนายการถ่ายโอนการเรียนรู้ภายหลังการฝึกอบรมของพยาบาลวิชาชีพได้ ร้อยละ ๓๒.๖

๒.๗.๒ งานวิจัยต่างประเทศ

เมห์วิช รอฟิก (๒๐๑๕) ทำการศึกษาเรื่อง การประเมินผลการฝึกอบรมในองค์กรโดยใช้แบบจำลองเคิร์กแพทริก : กรณีศึกษาของสายการบินปากีสถานอินเตอร์เนชั่นแนลแอร์ไลน์ (PIA) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินประสิทธิผลการฝึกอบรมของสายการบินปากีสถานอินเตอร์เนชั่นแนลแอร์ไลน์ (PIA) โดยใช้แบบจำลองเคิร์กแพทริก ๔ ระดับประกอบด้วยระดับปฏิกิริยา ระดับการเรียนรู้ ระดับพฤติกรรม และระดับผลลัพธ์ โดยใช้เครื่องมือเป็นแบบสัมภาษณ์ในแต่ละตำแหน่งงานที่มีความแตกต่างกันในระดับ ๒ ๓ ๔ ที่ผ่านการอบรมมาแล้ว ๓ เดือน ๖ เดือน และ ๑ ปีตามลำดับ

ผลการศึกษาพบว่า ๑) ปฏิกิริยาของผู้เข้าร่วมเป็นบวกต่อการฝึกอบรม ยกเว้นระยะเวลาสั้นเกินไป ๒) ผู้ผ่านการอบรมได้นำเอาทักษะและความรู้ที่ได้รับจากการอบรมไปปรับใช้ จนสามารถได้เลื่อนระดับในตำแหน่งที่สูงขึ้น ดังนั้น การฝึกอบรมของสายการบินปากีสถานอินเตอร์เนชั่นแนลแอร์ไลน์ (PIA) มีประสิทธิภาพ ผู้ผ่านการอบรมมีโอกาสมากขึ้นในการเข้าร่วมการฝึกอบรม

รอสมะห์ โมฮาเหม็ด และ อานี อารายานี ชาร์ลิส เอเรียส (๒๐๑๖) ทำการศึกษาเรื่อง การประเมินประสิทธิผลของโปรแกรมการฝึกอบรมโดยใช้แบบจำลองเคิร์กแพทริก ๔ ระดับ ในภาคการธนาคารของประเทศมาเลเซีย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินประสิทธิภาพของโปรแกรมการฝึกอบรมพนักงานในภาคธนาคารของประเทศมาเลเซีย ใช้รูปแบบการประเมิน ๔ ระดับของเคิร์กแพทริก โดยแบ่งการประเมินออกเป็น ๓ ระดับ คือ ระดับปฏิกิริยา ระดับการเรียนรู้ของพนักงาน และระดับการโอนการฝึกอบรมของพนักงาน

ผลการศึกษาพบว่า ระดับ ปฏิกิริยาต่อการฝึกอบรมที่ได้รับโดยเฉลี่ย ๔ จาก ๕ คะแนน ลิเคิร์ต (Rensis Likert) แบบทดสอบก่อนและหลังเรียนเพื่อกำหนดการเรียนรู้ส่งผลให้มีความรู้เพิ่มขึ้นเฉลี่ย ๑๑.๔ เปอร์เซนต์ ผลการปฏิบัติงานของพนักงานเปิดเผยผลตอบรับเชิงบวกโดยรวมเกี่ยวกับการสัมภาษณ์แบบ

ตัวต่อตัวและการสำรวจพฤติกรรมดำเนินการเช่นเดียวกับบ่งชี้ประมาณร้อยละ ๖๘ ของการถ่ายโอน การฝึกอบรมไปยังสถานที่ทำงาน ทั้งนี้ผลการศึกษาดังกล่าว ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะใช้เป็นฐานข้อมูลสำหรับ องค์กร สำหรับนำเสนอผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และกำหนดแนวทางการพัฒนาพนักงานแบบเชิงกลยุทธ์ต่อไป

ยา-ฮุย ฉาง (๒๐๑๐) ทำการศึกษาเรื่อง การศึกษาเชิงประจักษ์เกี่ยวกับการประเมินผลของ เคิร์กแพทริก สำหรับรูปแบบอุตสาหกรรมบริการ เพื่อตรวจสอบการประเมินผลการฝึกอบรมตาม แบบจำลองของเคิร์กแพทริก ผ่านการประเมินโครงการฝึกอบรม ด้านการขายของอุตสาหกรรมบริการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินผลการฝึกอบรมของพนักงานของ ทั้งเรื่องของความรู้และทักษะ การปฏิบัติงาน และผลกระทบของการฝึกอบรมเมื่อองค์กรส่งบุคลากรเข้ารับการอบรม โดยทำการประเมินผลลัพธ์การ ฝึกอบรมและความสัมพันธ์ของผู้เข้ารับการอบรม ทั้งนี้กลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ คือ ตัวแทนด้าน การขายของโรงแรมในเครือของฉาง

ผลการศึกษาพบว่า ตัวแทนการขายที่เข้ารับการอบรมมีความรู้ด้านเนื้อหา และทักษะ ที่จำเป็นการต้อนรับทางโทรศัพท์ (ระดับ ๒) หลังจากการอบรมช่วยเพิ่มยอดขายให้กับทางโรงแรมเพิ่มมากขึ้น ทั้งนี้ ผลการวิจัยสนับสนุนทฤษฎีรูปแบบการประเมินของเคิร์กแพทริกที่คาดหวังผลลัพธ์ขององค์กร การเปลี่ยนแปลงเชิงบวกในพฤติกรรม (ประสิทธิภาพการทำงาน) และเกิดการเรียนรู้เพิ่มมากขึ้น

บทที่ ๓ วิธีการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การศึกษาการประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรม กรณีศึกษา : หลักสูตรเตรียมความพร้อมผู้นำการเปลี่ยนแปลงกรมอนามัย รุ่นที่ ๔ (Our Skills Our Future : OSOF IV) เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method Research) โดยประยุกต์ใช้เครื่องมือการวิจัยข้อมูลแบบผสมผสาน (Multi Methodological Methods) ประกอบด้วย ๑) แบบสอบถาม (Questionnaire) เพื่อสะท้อนการประเมินผลการฝึกอบรมตามกรอบแนวคิดของ เคิร์กแพทริก ในระดับปฏิกริยา (Reaction Level) ระดับพฤติกรรม (Behavior Level) และการสะท้อนปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการถ่ายโอนความรู้ ประกอบด้วย ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้ผ่านการอบรม ปัจจัยด้านการออกแบบหลักสูตร และปัจจัยสภาพแวดล้อมในองค์กร ๒) แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (Deep-Interview) เพื่อสะท้อนการประเมินผลผู้ผ่านการอบรมตามกรอบแนวคิดของเคิร์กแพทริก ในระดับพฤติกรรม (Behavior Level) ของหลักสูตรเตรียมความพร้อมผู้นำการเปลี่ยนแปลงกรมอนามัย รุ่นที่ ๔ (Our Skills Our Future : OSOF IV) โดยกำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษามีวิธีการวิจัย ดังนี้

๓.๑ รูปแบบการวิจัยเชิงปริมาณ

- ๓.๑.๑ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- ๓.๑.๒ เครื่องมือที่ใช้
- ๓.๑.๓ การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ
- ๓.๑.๔ ผลการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ
- ๓.๑.๕ การเก็บรวบรวมข้อมูล
- ๓.๑.๖ การวิเคราะห์ข้อมูล

๓.๒ รูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ

- ๓.๒.๑ การวิจัยเอกสาร (Documentary Research)
- ๓.๒.๒ การสัมภาษณ์เชิงลึก
- ๓.๒.๓ เครื่องมือที่ใช้
- ๓.๒.๔ การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ
- ๓.๒.๕ ผลการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ
- ๓.๒.๖ การเก็บรวบรวมข้อมูล
- ๓.๒.๗ การวิเคราะห์ข้อมูล

๓.๑. รูปแบบการวิจัยเชิงปริมาณ

๓.๑.๑ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

สำหรับประชากรและกลุ่มตัวอย่างของการวิจัยเชิงปริมาณ คือ ผู้ผ่านการอบรมหลักสูตรเตรียมความพร้อมผู้นำการเปลี่ยนแปลงกรมอนามัย รุ่นที่ ๔ (Our Skills Our Future : OSOF IV) จำนวน ๔๔ คน ใช้วิธีการคัดเลือกแบบเจาะจง

๓.๑.๒ เครื่องมือที่ใช้

สำหรับการศึกษางานวิจัยเรื่อง การศึกษาการประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมกรณีศึกษา : หลักสูตรเตรียมความพร้อมผู้นำการเปลี่ยนแปลงกรมอนามัย รุ่นที่ ๔ (Our Skills Our Future : OSOF IV) ใช้เครื่องมือ คือ แบบสอบถาม โดยที่การสร้างเครื่องมือแบบสอบถามเกิดจากการศึกษาจากเอกสารบทความ หนังสือ วารสารวิชาการ ฐานข้อมูลของหน่วยงานหรือสถาบันที่ได้ดำเนินการเกี่ยวกับการประเมินผลการฝึกอบรมและการถ่ายโอนการฝึกอบรม จากฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ ทั้งในรูปแบบหนังสือ สำเนาเอกสารรายงาน และข้อมูลในระบบ internet แล้วทำการวิเคราะห์ข้อมูล และกำหนดขอบข่ายในการสร้างแบบสอบถามจากกรอบแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้ในการเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับประเด็นของการศึกษา เพื่อนำมาวิเคราะห์และประมวลผลร่วมกับการศึกษาข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น ๖ ส่วนดังนี้

ส่วนที่ ๑ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ ช่วงอายุ ระดับการศึกษา หน่วยงานต้นสังกัด ตำแหน่งงาน และระดับตำแหน่งงาน

ส่วนที่ ๒ เป็นแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการออกแบบหลักสูตร ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ของหลักสูตร รายละเอียดของหลักสูตร และวิธีการเรียนการสอน รวมข้อคำถามทั้งหมด ๑๐ ข้อ โดยจะเป็น แบบสอบถามที่มีลักษณะแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) ตามวิธีของ ลิเคิร์ท (Rensis Likert) (Rensis, ๑๙๖๗) โดยจะกำหนดระดับความคิดเห็นออกเป็น ๕ ระดับดังนี้

๕	หมายถึง	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
๔	หมายถึง	เห็นด้วย
๓	หมายถึง	ไม่มีความคิดเห็น
๒	หมายถึง	ไม่เห็นด้วย
๑	หมายถึง	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

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 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการออกแบบหลักสูตร อยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง
- ๓.๔๑-๔.๒๐ ความคิดเห็นเกี่ยวกับการออกแบบหลักสูตร อยู่ในระดับเห็นด้วย
- ๒.๖๑-๓.๔๐ ความคิดเห็นเกี่ยวกับการออกแบบหลักสูตร อยู่ในระดับไม่มีความคิดเห็น
- ๑.๘๑-๒.๖๐ ความคิดเห็นเกี่ยวกับการออกแบบหลักสูตร อยู่ในระดับไม่เห็นด้วย
- ๑.๐๐-๑.๘๐ ความคิดเห็นเกี่ยวกับการออกแบบหลักสูตร อยู่ในระดับไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ส่วนที่ ๓ เป็นแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในองค์กร ประกอบด้วยผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน เทคโนโลยี โอกาสในการใช้ความรู้ รวมข้อคำถามทั้งหมด ๑๕ ข้อ โดยจะเป็นแบบสอบถามที่มีลักษณะแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) ตามวิธีของ ลิเคิร์ท (Rensis Likert) โดยจะกำหนดระดับความคิดเห็นออกเป็น ๕ ระดับดังนี้

๕	หมายถึง	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
๔	หมายถึง	เห็นด้วย
๓	หมายถึง	ไม่มีความคิดเห็น
๒	หมายถึง	ไม่เห็นด้วย
๑	หมายถึง	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

การแปลความหมายโดยใช้เกณฑ์การประเมินผลโดยอิงเกณฑ์หาค่าเฉลี่ย เมื่อทำการวิเคราะห์แปลผลและกำหนดระดับความคิดเห็น 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 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในองค์กร อยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง
- ๓.๔๑-๔.๒๐ ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในองค์กร อยู่ในระดับเห็นด้วย
- ๒.๖๑-๓.๔๐ ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในองค์กร อยู่ในระดับไม่มีความคิดเห็น
- ๑.๘๑-๒.๖๐ ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในองค์กร อยู่ในระดับไม่เห็นด้วย
- ๑.๐๐-๑.๘๐ ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในองค์กร อยู่ในระดับไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ส่วนที่ ๔ เป็นแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการถ่ายโอนการฝึกอบรม ประกอบด้วยการใช้ความรู้ในการปฏิบัติงาน การใช้ทักษะในการปฏิบัติงาน การมีทัศนคติที่ดีต่องาน รวมข้อคำถามทั้งหมด ๑๐ ข้อ โดยจะเป็นแบบสอบถามที่มีลักษณะแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) ตามวิธีของ ลิเคิร์ท (Rensis Likert) โดยจะกำหนดระดับความคิดเห็นออกเป็น ๕ ระดับดังนี้

๕	หมายถึง	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
๔	หมายถึง	เห็นด้วย
๓	หมายถึง	ไม่มีความคิดเห็น
๒	หมายถึง	ไม่เห็นด้วย
๑	หมายถึง	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

การแปลความหมายโดยใช้เกณฑ์การประเมินผลโดยอิงเกณฑ์หาค่าเฉลี่ย เมื่อทำการวิเคราะห์แปลผล และกำหนดระดับความคิดเห็น ๕ ระดับ โดยมีช่วงความกว้างเท่า ๆ กัน ซึ่งคำนวณโดยใช้สูตรการคำนวณ ดังนี้

$$\begin{aligned}\text{ช่วงชั้นคะแนน} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{ระดับการวัด}} \\ &= \frac{5-1}{5} \\ &= 0.8\end{aligned}$$

ดังนั้น การแปลผลคะแนนเฉลี่ยของตัวแปรมาตราวัดแบบอันตรภาคหรือแบบช่วง (Interval Scale) มีเกณฑ์ดังนี้

- ๔.๒๑-๕.๐๐ ความคิดเห็นเกี่ยวกับการถ่ายโอนการฝึกอบรม อยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง
- ๓.๔๑-๔.๒๐ ความคิดเห็นเกี่ยวกับการถ่ายโอนการฝึกอบรม อยู่ในระดับเห็นด้วย
- ๒.๖๑-๓.๔๐ ความคิดเห็นเกี่ยวกับการถ่ายโอนการฝึกอบรม อยู่ในระดับไม่มีความคิดเห็น
- ๑.๘๑-๒.๖๐ ความคิดเห็นเกี่ยวกับการถ่ายโอนการฝึกอบรม อยู่ในระดับไม่เห็นด้วย
- ๑.๐๐-๑.๘๐ ความคิดเห็นเกี่ยวกับการถ่ายโอนการฝึกอบรม อยู่ในระดับไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ส่วนที่ ๕ เป็นแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการประเมินผลการอบรมตามกรอบแนวคิดของเคิร์กแพทริก ประกอบด้วย ระดับปฏิกิริยา (Reaction Level) ระดับพฤติกรรม (Behavior Level) รวมข้อคำถามทั้งหมด ๙ ข้อ โดยจะเป็น แบบสอบถามที่มีลักษณะแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) ตามวิธีของ ลิเคิร์ท (Rensis Likert) โดยจะกำหนดระดับความคิดเห็นออกเป็น ๕ ระดับดังนี้

- | | | |
|---|---------|----------------------|
| ๕ | หมายถึง | เห็นด้วยอย่างยิ่ง |
| ๔ | หมายถึง | เห็นด้วย |
| ๓ | หมายถึง | ไม่มีความคิดเห็น |
| ๒ | หมายถึง | ไม่เห็นด้วย |
| ๑ | หมายถึง | ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง |

การแปลความหมายโดยใช้เกณฑ์การประเมินผลโดยอิงเกณฑ์หาค่าเฉลี่ย เมื่อทำการวิเคราะห์แปลผล และกำหนดระดับความคิดเห็น ๕ ระดับ โดยมีช่วงความกว้างเท่า ๆ กัน ซึ่งคำนวณโดยใช้สูตรการคำนวณ ดังนี้

$$\begin{aligned}\text{ช่วงชั้นคะแนน} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{ระดับการวัด}} \\ &= \frac{5-1}{5} \\ &= 0.8\end{aligned}$$

ดังนั้น การแปลผลคะแนนเฉลี่ยของตัวแปรมาตราวัดแบบอันตรภาคหรือแบบช่วง (Interval Scale) มีเกณฑ์ดังนี้

๔.๒๑-๕.๐๐ ความคิดเห็นเกี่ยวกับการถ่ายโอนการฝึกอบรม อยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง

๓.๔๑-๔.๒๐ ความคิดเห็นเกี่ยวกับการถ่ายโอนการฝึกอบรม อยู่ในระดับเห็นด้วย

๒.๖๑-๓.๔๐ ความคิดเห็นเกี่ยวกับการถ่ายโอนการฝึกอบรม อยู่ในระดับไม่มีความคิดเห็น

๑.๘๑-๒.๖๐ ความคิดเห็นเกี่ยวกับการถ่ายโอนการฝึกอบรม อยู่ในระดับไม่เห็นด้วย

๑.๐๐-๑.๘๐ ความคิดเห็นเกี่ยวกับการถ่ายโอนการฝึกอบรม อยู่ในระดับไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ส่วนที่ ๖ เป็นคำถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา และอุปสรรค และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรเตรียมความพร้อมผู้นำการเปลี่ยนแปลงกรมอนามัย รุ่นที่ ๔ (Our Skills Our Future : OSOF IV)

๓.๑.๓ การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ สำหรับการวิจัยเชิงปริมาณของการศึกษา เรื่องการศึกษาการประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรม กรณีศึกษา : หลักสูตรเตรียมความพร้อมผู้นำการเปลี่ยนแปลงกรมอนามัย รุ่นที่ ๔ (Our Skills Our Future : OSOF IV) มีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

๓.๑.๓.๑ แบบสอบถาม

๓.๑.๓.๑.๑ นำเสนอร่างแบบสอบถามต่อที่ปรึกษา เพื่อตรวจสอบแก้ไขด้านสำนวน ภาษา และความครอบคลุมของเนื้อหา

๓.๑.๓.๑.๒ เสนอแบบสอบถามต่อผู้เชี่ยวชาญ จำนวน ๓ ท่าน ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือด้านความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และโครงสร้าง โดยกำหนดค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับความมุ่งหมายของการวิจัย (index of item object congruence หรือ IOC) (สุวริย์ ศิริโกภาภิรมย์, 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 ข้อคำถามนั้นเป็นตัวแทนลักษณะเฉพาะกลุ่มพฤติกรรมนั้นถ้าข้อคำถามใดมีค่าดัชนีต่ำกว่า ๐.๕ ข้อคำถามนั้นถูกตัดออกไปหรือต้องปรับปรุงใหม่

๓.๑.๓.๑.๔ นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้ว ไปทดลองใช้ (Try Out) กับผู้ผ่านการอบรมหลักสูตรเตรียมความพร้อมผู้นำการเปลี่ยนแปลงกรมอนามัย จำนวน ๒๐ ชุด โดยแบ่งตามความเหมาะสม นำผลการทดลองใช้ มาหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามโดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha Coefficient) (Cronbach, ๑๙๗๑)

การหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability) โดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค

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

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

๓.๑.๔ ผลการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

๓.๑.๔.๑ การตรวจสอบความเที่ยง

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือด้านความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และโครงสร้าง โดยกำหนดค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับความมุ่งหมายของการวิจัย (index of item object congruence หรือ IOC) โดยผู้เชี่ยวชาญ ๓ ท่าน ผลการตรวจสอบพบว่า

ส่วนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ข้อที่ ๑ – ข้อที่ ๖ มีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหา (index of item object congruence หรือ IOC) เท่ากับ ๑.๐๐

ส่วนที่ ๒ การแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการออกแบบหลักสูตร ข้อที่ ๗ – ข้อที่ ๑๖ มีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหา (index of item object congruence หรือ IOC) เท่ากับ ๑.๐๐

ส่วนที่ ๓ การแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในองค์กร ข้อที่ ๑๗ – ข้อที่ ๓๑ มีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหา (index of item object congruence หรือ IOC) เท่ากับ ๑.๐๐

ส่วนที่ ๔ การแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการถ่ายโอนการฝึกอบรม ข้อที่ ๓๒ – ข้อที่ ๔๑ มีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหา (index of item object congruence หรือ IOC) เท่ากับ ๑.๐๐

ส่วนที่ ๕ การแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการประเมินผลการอบรมตามกรอบแนวคิดของเคิร์กแพทริก ระดับปฏิบัติการและระดับพฤติกรรม ข้อที่ ๔๒ – ๕๐ มีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหา (index of item object congruence หรือ IOC) เท่ากับ ๑.๐๐

๓.๑.๔.๒ การทดสอบความเชื่อมั่น

การหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability) โดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค จากการทดลองใช้ (Try Out) กับผู้ผ่านการอบรมหลักสูตรเตรียมความพร้อมผู้นำการเปลี่ยนแปลงกรมอนามัย จำนวน ๒๐ ชุด ซึ่ง ภาพรวมของแบบสอบถามชุดนี้ มีค่าความเชื่อมั่นอยู่ที่ ๐.๙๑๐ หากพิจารณาค่าความเชื่อมั่นเป็นรายด้าน พบว่า

๓.๑.๔.๒.๑ การออกแบบหลักสูตร	มีค่าความเชื่อมั่น ๐.๘๘๗
๓.๑.๔.๒.๑.๑ วัตถุประสงค์ของหลักสูตร	มีค่าความเชื่อมั่น ๐.๗๑๗
๓.๑.๔.๒.๑.๒ รายละเอียดของหลักสูตร	มีค่าความเชื่อมั่น ๐.๗๙๘
๓.๑.๔.๒.๑.๓ วิธีการเรียนการสอน	มีค่าความเชื่อมั่น ๐.๘๒๒
๓.๑.๔.๒.๒ สภาพแวดล้อมในองค์กร	มีค่าความเชื่อมั่น ๐.๙๕๐
๓.๑.๔.๒.๒.๑ ผู้บังคับบัญชา	มีค่าความเชื่อมั่น ๐.๙๕๓
๓.๑.๔.๒.๒.๒ เพื่อนร่วมงาน	มีค่าความเชื่อมั่น ๐.๘๙๑
๓.๑.๔.๒.๒.๓ เทคโนโลยี	มีค่าความเชื่อมั่น ๐.๙๕๕
๓.๑.๔.๒.๒.๔ โอกาสในการใช้ความรู้	มีค่าความเชื่อมั่น ๐.๘๓๙
๓.๑.๔.๒.๓ การถ่ายโอนการฝึกอบรม	มีค่าความเชื่อมั่น ๐.๙๖๐
๓.๑.๔.๒.๓.๑ การใช้ความรู้ในการปฏิบัติงาน	มีค่าความเชื่อมั่น ๐.๙๔๖
๓.๑.๔.๒.๓.๒ การใช้ทักษะในการปฏิบัติงาน	มีค่าความเชื่อมั่น ๐.๙๐๔
๓.๑.๔.๒.๓.๓ การมีทัศนคติที่ดีต่องาน	มีค่าความเชื่อมั่น ๐.๘๙๗
๓.๑.๔.๒.๔ การประเมินผลการอบรมตามกรอบแนวคิดของเคิร์กแพทริก	มีค่าความเชื่อมั่น ๐.๙๒๕
๓.๑.๔.๒.๔.๑ ระดับปฏิกิริยา	มีค่าความเชื่อมั่น ๐.๘๔๘
๓.๑.๔.๒.๔.๒ ระดับพฤติกรรม	มีค่าความเชื่อมั่น ๐.๙๓๖

๓.๑.๕ การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยเชิงปริมาณ สำหรับการศึกษาเรื่อง การประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรม : หลักสูตรเตรียมความพร้อมผู้นำการเปลี่ยนแปลงกรมอนามัย รุ่นที่ ๔ (Our Skills Our Future : OSOF IV) ตามเครื่องมือ คือ แบบสอบถาม ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสำรวจ โดยทำการแจกแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างจำนวน ๔๔ คน คือ ผู้ผ่านการอบรมหลักสูตรเตรียมความพร้อมผู้นำการเปลี่ยนแปลงกรมอนามัย รุ่นที่ ๔ (Our Skills Our Future : OSOF IV) จำนวน ๔๔ คน

๓.๑.๖ การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ โดยนำข้อมูลจากแบบสอบถามผ่านการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้คอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป เพื่อดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลสถิติดังนี้

๓.๕.๑ การทดสอบค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา ใช้การทดสอบหาค่าสัมประสิทธิ์ระดับความเชื่อมั่น (Reliability Coefficient)

๓.๕.๒ สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) โดยทำการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ที่มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ และแบบคำถามปลายเปิด

ใช้วิธีการหาค่าความถี่ (Frequency) แล้วสรุปเป็นค่าร้อยละ (Percentage) และวิเคราะห์ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ใช้วิธีการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

๓.๕.๓ สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistic) เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อการถ่ายโอนการฝึกอบรม โดยใช้การหาค่าสหสัมพันธ์ แบบ Pearson Correlation

๓.๒ รูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ

สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ สำหรับศึกษาเรื่อง การศึกษาการประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมกรณีศึกษา : หลักสูตรเตรียมความพร้อมผู้นำการเปลี่ยนแปลงกรมอนามัย รุ่นที่ ๔ (Our Skills Our Future : OSOF IV) ใช้รูปแบบการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยมีรายละเอียดดังนี้

๓.๒.๑ การวิจัยเอกสาร (Documentary Research)

การศึกษาเอกสารไม่ว่าจะเป็น รวบรวมข้อมูลจากหนังสือ บทความทางวิชาการ วารสาร สิ่งพิมพ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ รายงานการวิจัย ฯลฯ เกี่ยวกับการประเมินผลการฝึกอบรม ตามกรอบแนวคิดของเคิร์กแพทริก

๓.๒.๒ การสัมภาษณ์เชิงลึก

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก สำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึก ประกอบด้วย

๓.๒.๒.๑ ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป ๑ ระดับของผู้ผ่านการอบรมหลักสูตรเตรียมความพร้อมผู้นำการเปลี่ยนแปลงกรมอนามัย รุ่นที่ ๔ (Our Skills Our Future : OSOF IV)

๓.๒.๒.๒ ผู้บริหารระดับหน่วยงานของผู้ผ่านการอบรมหลักสูตรเตรียมความพร้อมผู้นำการเปลี่ยนแปลงกรมอนามัย รุ่นที่ ๔ (Our Skills Our Future : OSOF IV)

๓.๒.๓ เครื่องมือที่ใช้

สำหรับเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ คือ การสัมภาษณ์เชิงลึก โดยเป็นการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์เชิงลึกระหว่างบุคคล จากกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

๓.๒.๓.๑ ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป ๑ ระดับของผู้ผ่านการอบรมหลักสูตรเตรียมความพร้อมผู้นำการเปลี่ยนแปลงกรมอนามัย รุ่นที่ ๔ (Our Skills Our Future : OSOF IV)

๓.๒.๓.๒ ผู้บริหารระดับหน่วยงานของผู้ผ่านการอบรมหลักสูตรเตรียมความพร้อมผู้นำการเปลี่ยนแปลงกรมอนามัย รุ่นที่ ๔ (Our Skills Our Future : OSOF IV)

๓.๒.๔ การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

๓.๒.๔.๑ นำเสนอร่างแบบสัมภาษณ์ต่อที่ปรึกษา เพื่อตรวจสอบแก้ไขด้านสำนวนภาษา และความครอบคลุมของเนื้อหา

๓.๒.๔.๒ เสนอแบบสัมภาษณ์ต่อผู้เชี่ยวชาญ จำนวน ๓ ท่าน ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือด้านความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (content validity) และโครงสร้าง โดยกำหนดค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับความมุ่งหมายของการวิจัย (index of item object congruence หรือ IOC) (สุวรรีย์ ศิริโกภาภิรมย์, 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 ข้อคำถามนั้นเป็นตัวแทนลักษณะ เฉพาะกลุ่มพฤติกรรมนั้นถ้าข้อคำถามใดมีค่าดัชนีต่ำกว่า ๐.๕ ข้อคำถามนั้นถูกตัดออกไปหรือต้องปรับปรุงใหม่

๓.๒.๕ ผลการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

๓.๒.๕.๑ การตรวจสอบความเที่ยง

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือด้านความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และโครงสร้าง โดยกำหนดค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับความมุ่งหมายของการวิจัย (index of item object congruence หรือ IOC) โดยผู้เชี่ยวชาญ ๓ ท่าน ผลการตรวจสอบพบว่า แนวคำถามการสัมภาษณ์เชิงลึก มีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหา (index of item object congruence หรือ IOC) เท่ากับ ๑.๐๐

๓.๒.๖ การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บข้อมูลสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ เรื่อง การประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมกรณีศึกษา : หลักสูตรเตรียมความพร้อมผู้นำการเปลี่ยนแปลงกรมอนามัย รุ่นที่ ๔ (Our Skills Our Future : OSOF IV) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลการประเมินการฝึกอบรมระดับพฤติกรรม ตามกรอบแนวคิดของเคิร์กแพทริก

๓.๒.๗ การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นแบบการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) คือ การวิเคราะห์ข้อมูลจากการนำข้อความบรรยายที่ได้จากการใช้เทคนิคการสัมภาษณ์เชิงลึก แล้วจัดบันทึก ในลักษณะของการบันทึกภาคสนาม และทำการวิเคราะห์แบบการตีความ

บทที่ ๔ ผลการศึกษา

การศึกษาการประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรม กรณีศึกษา : หลักสูตรเตรียมความพร้อมผู้นำการเปลี่ยนแปลงกรมอนามัย รุ่นที่ ๔ (Our Skills Our Future : OSOF IV) ซึ่งผู้วิจัยมุ่งเน้นศึกษาการประเมินผลผู้ผ่านการอบรม ตามกรอบแนวคิดของเคิร์กแพทริก ในระดับปฏิกิริยา และระดับพฤติกรรม และทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการถ่ายโอนการฝึกอบรม ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้ผ่านการอบรม ปัจจัยด้านการออกแบบหลักสูตร และปัจจัยสภาพแวดล้อมในองค์กร โดยนำเสนอผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ดังนี้

๔.๑ การศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการถ่ายโอนการฝึกอบรม ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้ผ่านการอบรม ปัจจัยด้านการออกแบบหลักสูตร และปัจจัยสภาพแวดล้อมในองค์กร

๔.๒ การประเมินผลการอบรม ตามกรอบแนวคิดของเคิร์กแพทริก ในระดับปฏิกิริยา และระดับพฤติกรรม

๔.๑ การศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการถ่ายโอนการฝึกอบรม ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้ผ่านการอบรม ปัจจัยด้านการออกแบบหลักสูตร และปัจจัยสภาพแวดล้อมในองค์กร

การศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการถ่ายโอนการฝึกอบรม เป็นการศึกษาเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยประชากรและกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้ผ่านการอบรมหลักสูตรเตรียมความพร้อมผู้นำการเปลี่ยนแปลงกรมอนามัย รุ่นที่ ๔ จำนวน ๔๑ คน จากทั้งหมด ๔๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๙๓.๑๘ สามารถอธิบายรายละเอียดของผลการศึกษา ดังนี้

๔.๑.๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วย เพศ ช่วงอายุ ระดับการศึกษา หน่วยงานต้นสังกัด ตำแหน่งงาน ระดับตำแหน่งงาน ผลการศึกษาดำเนินการที่ ๔.๑

ตารางที่ ๔.๑ จำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

(N = ๔๑)		
ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	๖	๑๔.๖๐
หญิง	๓๕	๘๕.๔๐
รวม	๔๑	๑๐๐.๐๐
ช่วงอายุ		
๒๑ – ๓๐ ปี	๐	๐.๐๐
๓๑ – ๔๐ ปี	๒๑	๕๑.๒๐
๔๑ – ๕๐ ปี	๑๗	๔๑.๕๐
๕๑ ปีขึ้นไป	๓	๗.๓๐
รวม	๔๑	๑๐๐.๐๐

ตารางที่ ๔.๑ จำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (ต่อ)

(N = ๔๑)		
ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรี	๑๓	๓๑.๗๐
ปริญญาโท	๒๗	๖๕.๙๐
ปริญญาเอก	๑	๒.๔๐
รวม	๔๑	๑๐๐.๐๐
หน่วยงานต้นสังกัด		
ส่วนกลาง	๒๔	๕๘.๕๐
ส่วนภูมิภาค	๑๗	๔๑.๕๐
รวม	๔๑	๑๐๐.๐๐
ตำแหน่งงาน		
นักวิชาการสาธารณสุข	๑๗	๔๑.๔๖
พยาบาลวิชาชีพ	๑๒	๒๙.๒๗
นักวิเคราะห์นโยบายและแผน	๔	๙.๗๖
นักโภชนาการ	๓	๗.๓๒
นักทรัพยากรบุคคล	๒	๔.๘๘
นักวิชาการเงินและบัญชี	๑	๒.๔๔
นักจัดการงานทั่วไป	๑	๒.๔๔
บรรณารักษ์	๑	๒.๔๔
รวม	๔๑	๑๐๐.๐๐
ระดับตำแหน่งงาน		
ระดับปฏิบัติการ	๙	๒๒.๐๐
ระดับชำนาญการ	๓๒	๗๘.๐๐
รวม	๔๑	๑๐๐.๐๐

จากตารางที่ ๔.๑ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ ๘๕.๔๐ ส่วนใหญ่มีช่วงอายุ ๓๑-๔๐ ปี คิดเป็นร้อยละ ๕๑.๒๐ ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ ๖๕.๙๐ สังกัดหน่วยงานส่วนกลาง คิดเป็นร้อยละ ๕๘.๕๐ ตำแหน่งงานส่วนใหญ่ คือ ตำแหน่งนักวิชาการสาธารณสุข คิดเป็นร้อยละ ๔๑.๔๖ และส่วนใหญ่อยู่ในระดับชำนาญการ คิดเป็นร้อยละ ๗๘.๐๐

๔.๑.๒ ผลการศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการถ่ายโอนการฝึกอบรม
 การแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการถ่ายโอนการฝึกอบรม ประกอบด้วย
 การออกแบบหลักสูตร สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ผลการศึกษา ดังนี้

**ตารางที่ ๔.๒ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการแสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ
 การออกแบบหลักสูตร**

การออกแบบหลักสูตร	ระดับความคิดเห็น		
	ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	แปลผล
วัตถุประสงค์ของหลักสูตร			
๑. ความชัดเจนในการอธิบายเป้าหมายการพัฒนาตาม วัตถุประสงค์ของหลักสูตร	๔.๓๔	๐.๖๖	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
๒. วัตถุประสงค์ของหลักสูตรสร้างความมั่นใจในแนวทางการ ตั้งเป้าหมายและสร้างแรงบันดาลใจในการพัฒนาตนเอง สำหรับผู้เข้ารับการอบรม	๔.๒๖	๐.๖๗	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
๓. ภาพรวมของหลักสูตร มีความสอดคล้องกับบริบทของ กรมอนามัย	๔.๔๖	๐.๕๙	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
ความคิดเห็นรวม	๔.๓๕	๐.๕๑	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
รายละเอียดของหลักสูตร			
๑. รายละเอียดกิจกรรมแต่ละกิจกรรมภายในหลักสูตร สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตร	๔.๒๙	๐.๕๖	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
๒. รายละเอียดกิจกรรมแต่ละกิจกรรมตรงกับความต้องการ ของกรมอนามัยและสอดคล้องกับภารกิจของกรมอนามัย	๔.๓๑	๐.๕๗	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
๓. รายละเอียดกิจกรรมแต่ละกิจกรรมสอดคล้องกับบทบาท หน้าที่ของท่าน	๔.๑๕	๐.๖๙	เห็นด้วย
๔. ระยะเวลาในแต่ละกิจกรรมของหลักสูตรมีความเหมาะสม	๓.๘๒	๐.๘๓	เห็นด้วย
ความคิดเห็นรวม	๔.๑๔	๐.๕๓	เห็นด้วย
วิธีการเรียนการสอน			
๑. รูปแบบวิธีการสอนที่หลากหลายสอดคล้องกับเนื้อหาใน แต่ละกิจกรรม	๓.๙๕	๐.๗๗	เห็นด้วย
๒. วิธีการเรียนการสอน เน้นการลดเวลาเรียน และเพิ่มเวลารู้	๓.๘๓	๐.๘๓	เห็นด้วย
๓. รูปแบบวิธีการเรียนการสอนที่เปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการ อบรมแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการเรียนการสอน	๔.๑๐	๐.๘๙	เห็นด้วย
ความคิดเห็นรวม	๓.๙๖	๐.๕๓	เห็นด้วย
ความคิดเห็นรวมทั้งหมด	๔.๑๕	๐.๕๐	เห็นด้วย

จากตารางที่ ๔.๒ พบว่า ภาพรวมทั้งหมดของความคิดเห็นเกี่ยวกับการออกแบบหลักสูตรอยู่ในระดับเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๑๕ เมื่อพิจารณาแต่ละประเด็นเกี่ยวกับการออกแบบหลักสูตร สามารถอธิบายได้ดังนี้

วัตถุประสงค์ของหลักสูตร

ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตร ภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๓๕ โดยประเด็นเกี่ยวกับภาพรวมของหลักสูตรมีความสอดคล้องกับบริบทของกรมอนามัย มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ๔.๔๖ อยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง และประเด็นเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตรสร้างความมั่นใจในแนวทางการตั้งเป้าหมายและสร้างแรงบันดาลใจในการพัฒนานตนเองสำหรับผู้เข้ารับการอบรมมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ๔.๒๖ อยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง

รายละเอียดของหลักสูตร

ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับรายละเอียดของหลักสูตร ภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๑๔ โดยประเด็นเกี่ยวกับรายละเอียดกิจกรรมแต่ละกิจกรรมตรงกับความต้องการของกรมอนามัยและสอดคล้องกับภารกิจของกรมอนามัย มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ๔.๓๒ อยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง และประเด็นเกี่ยวกับระยะเวลาในแต่ละกิจกรรมของหลักสูตรมีความเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ๓.๘๒ อยู่ในระดับเห็นด้วย

วิธีการเรียนการสอน

ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการเรียนการสอน ภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๙๖ โดยประเด็นเกี่ยวกับรูปแบบวิธีการเรียนการสอนที่เปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการอบรมแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการเรียนการสอน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ๔.๑๐ อยู่ในระดับเห็นด้วย และประเด็นเกี่ยวกับวิธีการเรียนการสอน เน้นการลดเวลาเรียน และเพิ่มเวลารู้ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ๓.๘๓ อยู่ในระดับเห็นด้วย

ตารางที่ ๔.๓ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการแสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในองค์กร

สภาพแวดล้อมในองค์กร	ระดับความคิดเห็น		
	ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	แปลผล
ผู้บังคับบัญชา			
๑. ผู้บังคับบัญชาพูดคุยเกี่ยวกับการนำสิ่งที่ได้เรียนรู้จากการอบรมมาประยุกต์ใช้มาใช้ในการแก้ไขปัญหาอย่างสม่ำเสมอ	๓.๕๙	๐.๙๗	เห็นด้วย
๒. ผู้บังคับบัญชาให้ความสนใจเกี่ยวกับการนำสิ่งที่ได้เรียนรู้จากการอบรมมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน	๓.๘๓	๐.๘๙	เห็นด้วย
๓. ผู้บังคับบัญชาดังเป้าหมายที่มีความท้าทายเพื่อกระตุ้นให้ท่านนำสิ่งที่เรียนรู้จากการอบรมมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน	๓.๗๓	๐.๙๕	เห็นด้วย
๔. การชื่นชมจากผู้บังคับบัญชา เมื่อนำสิ่งที่ได้เรียนรู้จากการอบรมมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน	๓.๕๖	๑.๐๒	เห็นด้วย
ความคิดเห็นรวม	๓.๖๘	๐.๙๐	เห็นด้วย

ตารางที่ ๔.๓ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการแสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ
สภาพแวดล้อมในองค์กร (ต่อ)

สภาพแวดล้อมในองค์กร	ระดับความคิดเห็น		
	ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	แปลผล
เพื่อนร่วมงาน			
๑. เพื่อนร่วมงานคาดหวังหรือขอให้ทำสิ่งที่เรียนรู้จากการอบรมมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน หรือมาใช้เมื่อเผชิญปัญหาและความท้าทายต่าง ๆ	๓.๖๖	๐.๗๙	เห็นด้วย
๒. เพื่อนร่วมงานยกย่อง หรือยอมรับ เมื่อนำเอาสิ่งที่ได้จากการอบรมมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน	๓.๕๔	๐.๗๘	เห็นด้วย
๓. หากนำสิ่งที่ได้จากการอบรมมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานจะทำให้ได้รับการชื่นชมจากเพื่อนร่วมงาน	๓.๘๐	๐.๗๑	เห็นด้วย
ความคิดเห็นรวม	๓.๖๗	๐.๖๙	เห็นด้วย
เทคโนโลยี			
๑. เทคโนโลยีภายในหน่วยงาน ช่วยให้สามารถประยุกต์ใช้สิ่งที่เรียนรู้จากการอบรมได้อย่างเต็มที่	๓.๕๑	๑.๐๐	เห็นด้วย
๒. เทคโนโลยีภายในหน่วยงานที่มีอยู่ ทำให้ประยุกต์สิ่งที่เรียนรู้จากการอบรมในการปฏิบัติงานง่ายและรวดเร็วยิ่งขึ้น	๓.๕๑	๑.๐๐	เห็นด้วย
๓. เทคโนโลยีของหน่วยงาน มีส่วนช่วยให้ประยุกต์สิ่งที่เรียนรู้จากการอบรมได้อย่างถูกต้องและแม่นยำ	๓.๕๑	๐.๙๓	เห็นด้วย
๔. หลังการเข้าร่วมอบรม ได้รับวัสดุ อุปกรณ์ หรือสิ่งอำนวยความสะดวกที่จำเป็นสำหรับการประยุกต์ใช้สิ่งที่ได้เรียนมา	๓.๑๕	๑.๐๖	ไม่มีความคิดเห็น
ความคิดเห็นรวม	๓.๔๒	๐.๙๔	เห็นด้วย
โอกาสในการใช้ความรู้			
๑. ลักษณะงาน หรืองานที่ได้รับมอบหมาย เอื้ออำนวยหรือสามารถความรู้จากการอบรมไปใช้	๔.๐๕	๐.๘๖	เห็นด้วย
๒. หน่วยงานมีงบประมาณที่เพียงพอต่อการประยุกต์ใช้สิ่งที่ได้เรียนรู้จากการฝึกอบรม	๓.๕๖	๐.๘๔	เห็นด้วย
๓. การมีข้อมูลสารสนเทศที่เพียงพอ ทำให้ประยุกต์ใช้สิ่งที่ได้เรียนรู้จากการอบรมมีประสิทธิภาพมากขึ้น	๔.๑๒	๐.๕๖	เห็นด้วย
๔. โครงสร้างของหน่วยงานของท่านเอื้ออำนวยให้ท่านนำความรู้ไปประยุกต์ใช้	๓.๘๓	๐.๗๗	เห็นด้วย
ความคิดเห็นรวม	๓.๘๙	๐.๖๓	เห็นด้วย
ความคิดเห็นรวมทั้งหมด	๓.๖๖	๐.๖๘	เห็นด้วย

จากตารางที่ ๔.๓ พบว่า ภาพรวมทั้งหมดของความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในองค์กร อยู่ในระดับเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๖๖ เมื่อพิจารณาแต่ละประเด็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในองค์กร สามารถอธิบายได้ดังนี้

ผู้บังคับบัญชา

ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชา ภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๖๘ โดยประเด็นเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชาให้ความสนใจเกี่ยวกับการนำสิ่งที่ได้เรียนรู้จากการอบรมมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ๓.๘๓ อยู่ในระดับเห็นด้วย และประเด็นเกี่ยวกับการชื่นชมจากผู้บังคับบัญชา เมื่อนำสิ่งที่ได้เรียนรู้จากการอบรมมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ๓.๕๖ อยู่ในระดับเห็นด้วย

เพื่อนร่วมงาน

ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับเพื่อนร่วมงาน ภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๖๗ โดยประเด็นเกี่ยวกับ หากนำสิ่งที่ได้จากการอบรมมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานจะทำให้ได้รับการชื่นชมจากเพื่อนร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ๓.๘๐ อยู่ในระดับเห็นด้วย และประเด็นเกี่ยวกับเพื่อนร่วมงานยกย่อง หรือยอมรับ เมื่อนำเอาสิ่งที่ได้จากการอบรมมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ๓.๕๔ อยู่ในระดับเห็นด้วย

เทคโนโลยี

ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับเทคโนโลยี ภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๕๒ โดยประเด็นเกี่ยวกับ เทคโนโลยีภายในหน่วยงาน ช่วยให้สามารถประยุกต์ใช้สิ่งที่ได้เรียนรู้จากการอบรมได้อย่างเต็มที่ และเทคโนโลยีภายในหน่วยงานที่มีอยู่ ทำให้ประยุกต์สิ่งที่ได้เรียนรู้จากการอบรมในการปฏิบัติงานง่ายและรวดเร็วยิ่งขึ้น รวมทั้งเทคโนโลยีของหน่วยงาน มีส่วนช่วยให้ประยุกต์สิ่งที่ได้เรียนรู้จากการอบรมได้อย่างถูกต้องและแม่นยำ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ๓.๕๑ อยู่ในระดับเห็นด้วย และประเด็นเกี่ยวกับหลังการเข้าร่วมอบรม ได้รับวัสดุ อุปกรณ์ หรือสิ่งอำนวยความสะดวกที่จำเป็นสำหรับการประยุกต์ใช้สิ่งที่ได้เรียนมา มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ๓.๑๕ อยู่ในระดับไม่มีความคิดเห็น

โอกาสในการใช้ความรู้

ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับโอกาสในการใช้ความรู้ ภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๘๘ โดยประเด็นเกี่ยวกับ การมีข้อมูลสารสนเทศที่เพียงพอ ทำให้ประยุกต์ใช้สิ่งที่ได้เรียนรู้จากการอบรมมีประสิทธิภาพมากขึ้น มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ๔.๑๒ อยู่ในระดับเห็นด้วย และประเด็นเกี่ยวกับหน่วยงานมีงบประมาณที่เพียงพอต่อการประยุกต์ใช้สิ่งที่ได้เรียนรู้จากการฝึกอบรม มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ๓.๕๖ อยู่ในระดับเห็นด้วย

๔.๑.๓ ผลการศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการถ่ายโอนการฝึกอบรม

การแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการถ่ายโอนการฝึกอบรม ประกอบด้วย การใช้ความรู้ในการปฏิบัติงาน การใช้ทักษะในการปฏิบัติงาน และการมีทัศนคติที่ดีต่องาน ผลการศึกษาดังนี้

ตารางที่ ๔.๔ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการแสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการถ่ายโอนการฝึกอบรม

การถ่ายโอนการฝึกอบรม	ระดับความคิดเห็น		
	ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	แปลผล
การใช้ความรู้ในการปฏิบัติงาน			
๑. หลังจากเข้าร่วมอบรม เข้าใจวิธีการและแนวทางต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบชัดเจนมากขึ้น	๔.๒๙	๐.๖๐	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
๒. หลังจากเข้าร่วมอบรม ทำให้ทราบและวิเคราะห์สาเหตุของ การเกิดปัญหาในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบได้ชัดเจนมากขึ้น	๔.๑๗	๐.๗๐	เห็นด้วย
๓. หลังจากเข้าร่วมอบรม ทำให้ทราบถึงวิธีการและแนวทาง ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในหน้าที่ความรับผิดชอบ	๔.๑๙	๐.๖๔	เห็นด้วย
๔. สามารถจดจำวิธีการและแนวทางที่เรียนรู้จากการอบรม แล้วนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานของท่าน	๔.๑๙	๐.๗๑	เห็นด้วย
๕. มีโอกาส ที่จะนำความรู้ไปประยุกต์ จากการอบรม มาใช้ในงาน	๔.๑๗	๐.๘๐	เห็นด้วย
ความคิดเห็นรวม	๔.๒๐	๐.๖๓	เห็นด้วย
การใช้ทักษะในการปฏิบัติงาน			
๑. หลังจากการเข้าร่วมการอบรม สามารถใช้วิธีการและขั้นตอน ตามที่ได้เรียนรู้จากการอบรมมาปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ	๔.๐๗	๐.๖๘	เห็นด้วย
๒. การปฏิบัติงานตามวิธีการและขั้นตอนที่ได้เรียนรู้จากการ อบรมช่วยให้ปฏิบัติงานได้อย่างคล่องแคล่ว	๓.๙๘	๐.๖๙	เห็นด้วย
๓. การปฏิบัติตามวิธีการและขั้นตอนที่ได้เรียนรู้จากการ อบรมช่วยให้ปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง	๔.๐๒	๐.๘๒	เห็นด้วย
ความคิดเห็นรวม	๔.๐๒	๐.๖๗	เห็นด้วย
การมีทัศนคติที่ดีต่องาน			
๑. มีความสุขในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบมากยิ่งขึ้น เนื่องจากการ อบรม ทำให้ท่านเข้าใจสิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบ	๓.๙๓	๐.๘๘	เห็นด้วย
๒. ไม่รู้สึกเบื่อกับงานที่รับผิดชอบ หลังจากเข้าใจ กระบวนการปฏิบัติงานที่ได้เรียนรู้จากหลักสูตร	๓.๗๓	๐.๙๕	เห็นด้วย
ความคิดเห็นรวม	๓.๘๓	๐.๘๗	เห็นด้วย
ความคิดเห็นรวมทั้งหมด	๔.๐๑	๐.๖๘	เห็นด้วย

จากตารางที่ ๔.๔ พบว่า ภาพรวมทั้งหมดของความคิดเห็นเกี่ยวกับการถ่ายโอนการฝึกอบรม อยู่ในระดับเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๐๑ เมื่อพิจารณาแต่ละประเด็นเกี่ยวกับการถ่ายโอนการฝึกอบรม สามารถอธิบายได้ดังนี้

การใช้ความรู้ในการปฏิบัติงาน

ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้ความรู้ในการปฏิบัติงาน ภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๒๐ โดยประเด็นเกี่ยวกับหลังจากเข้าร่วมอบรม มีเข้าใจวิธีการและแนวทางต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบชัดเจนมากขึ้น มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ๔.๒๙ อยู่ในระดับเห็นด้วย และประเด็นเกี่ยวกับหลังจากเข้าร่วมอบรม ทำให้ทราบและวิเคราะห์สาเหตุของการเกิดปัญหาในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบได้ชัดเจนมากขึ้น รวมทั้งการมีโอกาส ที่จะนำความรู้ไปประยุกต์ จากการอบรม มาใช้ในงาน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ๔.๑๗ อยู่ในระดับเห็นด้วย

การใช้ทักษะในการปฏิบัติงาน

ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้ทักษะในการปฏิบัติงาน ภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๐๒ โดยประเด็นเกี่ยวกับหลังจากการเข้าร่วมการอบรม สามารถใช้วิธีการและขั้นตอนตามที่ได้เรียนรู้จากการอบรมมาปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ๔.๐๗ อยู่ในระดับเห็นด้วย และประเด็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามวิธีการและขั้นตอนที่ได้เรียนรู้จากการอบรมช่วยให้ปฏิบัติงานได้อย่างคล่องแคล่ว มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ๓.๙๘ อยู่ในระดับเห็นด้วย

การมีทัศนคติที่ดีต่องาน

ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีทัศนคติที่ดีต่องาน ภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๘๓ โดยประเด็นเกี่ยวกับมีความสุขในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบมากยิ่งขึ้น เนื่องจากการอบรม ทำให้ท่านเข้าใจสิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ๓.๙๓ อยู่ในระดับเห็นด้วย

๔.๑.๔ ผลการศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการประเมินผลการอบรมตามกรอบแนวคิดของเคิร์กแพทริก
 การแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการประเมินผลการอบรมตามกรอบแนวคิดของเคิร์กแพทริก ประกอบด้วย การประเมินระดับปฏิกิริยา และการประเมินระดับพฤติกรรม ผลการศึกษา ดังนี้

ตารางที่ ๔.๕ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการแสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการประเมินผลการอบรมตามกรอบแนวคิดของเคิร์กแพทริก

การประเมินตามกรอบแนวคิดของเคิร์กแพทริก	ระดับความคิดเห็น		
	ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	แปลผล
ระดับปฏิกิริยา (Reaction Level)			
๑. วิทยากรมีความรู้ความสามารถสอดคล้องกับเนื้อหา รายละเอียดหลักสูตร	๔.๓๒	๐.๗๖	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
๒. เทคนิคที่ใช้ในการสอนของวิทยากรมีความเหมาะสมกับ รายละเอียดของเนื้อหาแต่ละรายวิชาในหลักสูตร	๔.๑๕	๐.๙๐	เห็นด้วย
๓. สถานที่จัดกิจกรรมในแต่ละกิจกรรมมีความเหมาะสม	๔.๑๗	๐.๖๘	เห็นด้วย
๔. ผู้รับผิดชอบโครงการมีการประสานงาน อำนวยความสะดวกให้กับผู้เข้ารับการอบรมเป็นอย่างดี	๔.๒๔	๐.๗๐	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
ความคิดเห็นรวม	๔.๓๙	๐.๗๐	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
ระดับพฤติกรรม (Behavior Level)			
๑. การวางแผนกระบวนการทำงานมากขึ้น หลังจากที่ผ่านมา การอบรม	๔.๒๐	๐.๗๘	เห็นด้วย
๒. การปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงานเพื่อให้เกิดความรวดเร็ว ในการปฏิบัติงาน	๔.๒๒	๐.๗๙	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
๓. มีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานมากขึ้น	๔.๐๕	๐.๘๖	เห็นด้วย
๔. กล้าแสดงออกอย่างมั่นใจหรือแสดงความคิดเห็นในเวที การประชุมต่าง ๆ เกี่ยวกับประเด็นการเรียนรู้ที่รับจากการ อบรม	๔.๑๕	๐.๘๘	เห็นด้วย
๕. สามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการอบรม มาเผยแพร่ต่อ ภายในหน่วยงานได้เป็นอย่างดี	๓.๙๐	๐.๘๐	เห็นด้วย
ความคิดเห็นรวม	๔.๑๕	๐.๘๘	เห็นด้วย

จากตารางที่ ๔.๕ พบว่า การแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการประเมินผลการอบรมตามกรอบแนวคิดของเคิร์กแพทริก สามารถอธิบายได้ดังนี้

ระดับปฏิกิริยา (Reaction Level)

ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการประเมินผลการอบรมตามกรอบแนวคิดของเคิร์กแพทริก ระดับปฏิกิริยา ภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๓๙ โดยประเด็นในเรื่องของวิทยากรมีความรู้ความสามารถสอดคล้องกับเนื้อหารายละเอียดหลักสูตร มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ๔.๓๒ อยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง และประเด็นเรื่องเทคนิคที่ใช้ในการสอนของวิทยากรมีความเหมาะสมกับรายละเอียดของเนื้อหาแต่ละรายวิชาในหลักสูตร มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ๔.๑๕ อยู่ในระดับเห็นด้วย

ระดับพฤติกรรม (Behavior Level)

ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการประเมินผลการอบรมตามกรอบแนวคิดของเคิร์กแพทริก ระดับพฤติกรรม ภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๑๕ โดยประเด็นในเรื่องของการปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงานเพื่อให้เกิดความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ๔.๒๒ อยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง และประเด็นเรื่องสามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการอบรม มาเผยแพร่ต่อภายในหน่วยงานของได้เป็นอย่างดี มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ๓.๙๐ อยู่ในระดับเห็นด้วย

๔.๑.๕ ผลการศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการถ่ายโอนการฝึกอบรม

การศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการถ่ายโอนการฝึกอบรม เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้ผ่านการอบรมกับการถ่ายโอนการฝึกอบรม การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการออกแบบหลักสูตรกับการถ่ายโอนการฝึกอบรม และการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมในองค์กรกับการถ่ายโอนการฝึกอบรม ผลการศึกษาดังนี้

ตารางที่ ๔.๖ การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้ผ่านการอบรมกับการถ่ายโอนการฝึกอบรม

คุณลักษณะของผู้ผ่านการอบรม		การถ่ายโอนการฝึกอบรม		
		การใช้ความรู้ในการปฏิบัติงาน	การใช้ทักษะในการปฏิบัติงาน	การมีทัศนคติที่ดีต่องาน
ช่วงอายุ	Pearson Correlation	.๐๙๗	.๑๘๕	.๒๕๔
	Sig. (๒-tailed)	.๕๔๖	.๒๔๗	.๑๐๙
	N	๔๑	๔๑	๔๑
ระดับการศึกษา	Pearson Correlation	.๐๘๐	.๑๙๓	.๑๙๒
	Sig. (๒-tailed)	.๖๑๘	.๒๒๖	.๒๒๙
	N	๔๑	๔๑	๔๑
หน่วยงานต้นสังกัด	Pearson Correlation	.๐๙๗	.๐๘๔	-.๐๕๒
	Sig. (๒-tailed)	.๕๔๖	.๖๐๑	.๗๔๙
	N	๔๑	๔๑	๔๑
ระดับตำแหน่งงาน	Pearson Correlation	.๐๓๓	.๐๖๕	.๐๖๐
	Sig. (๒-tailed)	.๘๓๖	.๖๘๔	.๗๑๐
	N	๔๑	๔๑	๔๑

**p < ๐.๐๑ *p < ๐.๐๕

จากตารางที่ ๔.๖ พบว่า การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้ผ่านการอบรม ประกอบด้วย ช่วงอายุ ระดับการศึกษา หน่วยงานต้นสังกัด ระดับตำแหน่งงาน ไม่มีผลต่อการถ่ายโอน การฝึกอบรม ซึ่งประกอบด้วย การใช้ความรู้ในการปฏิบัติงาน การใช้ทักษะในการปฏิบัติงาน และการมีทัศนคติที่ดีต่องาน

ตารางที่ ๔.๗ การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการออกแบบหลักสูตรกับการถ่ายโอนการฝึกอบรม

การออกแบบหลักสูตร		การถ่ายโอนการฝึกอบรม		
		การใช้ความรู้ ในการปฏิบัติงาน	การใช้ทักษะใน การปฏิบัติงาน	การมีทัศนคติ ที่ดีต่องาน
วัตถุประสงค์ ของหลักสูตร	Pearson Correlation	.๔๓๑**	.๓๕๒*	.๓๗๓*
	Sig. (๒-tailed)	.๐๐๕	.๐๒๔	.๐๑๖
	N	๔๑	๔๑	๔๑
รายละเอียด หลักสูตร	Pearson Correlation	.๔๓๘**	.๓๘๑*	.๔๐๕**
	Sig. (๒-tailed)	.๐๐๔	.๐๑๔	.๐๐๙
	N	๔๑	๔๑	๔๑
วิธีการเรียน การสอน	Pearson Correlation	.๕๒๘**	.๔๔๓**	.๔๕๓**
	Sig. (๒-tailed)	.๐๐๐	.๐๐๔	.๐๐๓
	N	๔๑	๔๑	๔๑

**p < ๐.๐๑ *p < ๐.๐๕

จากตารางที่ ๔.๗ พบว่า การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการออกแบบหลักสูตรมีผลต่อการถ่ายโอนการฝึกอบรม โดยวัตถุประสงค์ของหลักสูตรมีผลต่อการใช้ความรู้ในการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ และวัตถุประสงค์ของหลักสูตรมีผลต่อการใช้ทักษะในการปฏิบัติงานและการมีทัศนคติที่ดีต่องาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ นอกจากนี้ประเด็นเรื่องรายละเอียดของหลักสูตรมีผลต่อการใช้ความรู้ในการปฏิบัติงาน และการมีทัศนคติที่ดีต่องาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ และมีผลต่อการใช้ทักษะในการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ และ ประเด็นวิธีการเรียนการสอนมีผลต่อการใช้ความรู้ในการปฏิบัติงาน การใช้ทักษะในการปฏิบัติงาน และการมีทัศนคติที่ดีต่องาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑

ตารางที่ ๔.๘ การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมในองค์กรกับการถ่ายโอนการฝึกอบรม

สภาพแวดล้อมในองค์กร		การถ่ายโอนการฝึกอบรม		
		การใช้ความรู้ ในการปฏิบัติงาน	การใช้ทักษะใน การปฏิบัติงาน	การมีทัศนคติ ที่ดีต่องาน
ผู้บังคับบัญชา	Pearson Correlation	.๖๖๗**	.๕๖๘**	.๕๒๗**
	Sig. (๒-tailed)	.๐๐๐	.๐๐๐	.๐๐๐
	N	๔๑	๔๑	๔๑
เพื่อนร่วมงาน	Pearson Correlation	.๔๘๗**	.๒๘๒	.๒๖๙
	Sig. (๒-tailed)	.๐๐๑	.๐๗๔	.๐๘๙
	N	๔๑	๔๑	๔๑
เทคโนโลยี	Pearson Correlation	.๕๕๔**	.๕๕๒**	.๔๖๘**
	Sig. (๒-tailed)	.๐๐๐	.๐๐๐	.๐๐๒
	N	๔๑	๔๑	๔๑
โอกาสในการใช้ ความรู้	Pearson Correlation	.๗๕๐**	.๖๔๘**	.๔๖๘**
	Sig. (๒-tailed)	.๐๐๐	.๐๐๐	.๐๐๒
	N	๔๑	๔๑	๔๑

**p < ๐.๐๑ *p < ๐.๐๕

จากตารางที่ ๔.๘ พบว่า การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมในองค์กรมีผลต่อการถ่ายโอนการฝึกอบรม โดยผู้บังคับบัญชามีผลต่อการใช้ความรู้ในการปฏิบัติงาน การใช้ทักษะในการปฏิบัติงาน และการมีทัศนคติที่ดีต่องาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ นอกจากนี้ เพื่อนร่วมงานมีผลต่อการใช้ความรู้ในการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ และประเด็นเกี่ยวกับการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างเทคโนโลยีกับการถ่ายโอนการฝึกอบรม พบว่า เทคโนโลยีมีผลต่อการใช้ความรู้ในการปฏิบัติงาน การใช้ทักษะในการปฏิบัติงาน และการมีทัศนคติที่ดีต่องาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ และประเด็นสุดท้าย คือ การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสในการใช้ความรู้กับการถ่ายโอนการฝึกอบรม พบว่า โอกาสในการใช้ความรู้มีผลต่อการใช้ความรู้ในการปฏิบัติงาน การใช้ทักษะในการปฏิบัติงาน และการมีทัศนคติที่ดีต่องาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑

๔.๑.๖ การแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค ของการนำเอาความรู้ที่ได้รับจากการอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงาน ภายหลังการสิ้นสุดการอบรม และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรเตรียมความพร้อมผู้นำการเปลี่ยนแปลงกรมอนามัย รุ่นที่ ๔ (Our Skills Our Future : OSOF IV)

จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม ซึ่งเป็นคำถามปลายเปิด ในการแสดงความคิดเห็นของผู้ผ่านการอบรมหลักสูตรเตรียมความพร้อมผู้นำการเปลี่ยนแปลงกรมอนามัย รุ่นที่ ๔ สามารถจำแนกแต่ละประเด็นได้ ดังนี้

๑) ปัญหาและอุปสรรคของการการนำเอาความรู้ที่ได้รับจากการอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงาน ภายหลังการสิ้นสุดการอบรม

ตนเอง	หน่วยงาน/องค์กร	ผู้บังคับบัญชา	เพื่อนร่วมงาน	อื่น ๆ
- งานที่ได้รับมอบหมาย อาจจะยังไม่ได้นำเอาความรู้ที่ได้จากการอบรมมาใช้ได้อย่างเต็มที่ - เนื่องจากทำงานสายสนับสนุน จึงทำให้นำเอาความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ไม่ได้ตรงกับสายงานที่ทำอยู่ - ภาระงานประจำมีมาก - การประยุกต์ใช้ความรู้ที่มีกับงานประจำและการจัดกิจกรรมต่าง ๆ บางครั้งคิดไม่ออกว่าจะเริ่มต้นจากจุดไหน หรืออุปสรรคต่าง ๆ ที่ต้องแก้ไข ปัญหาเฉพาะหน้าในบางเรื่องยังทำได้ไม่เป็นที่พอใจของตนเอง - เนื้อหาการอบรมที่ได้รับนั้นดี แต่คงติดที่การนำมาประยุกต์ใช้กับบางเรื่อง และคงเป็นปัญหาของตัวเอง ที่ยังติดกับดักวิธีคิดของตัวเองในบางเรื่อง - ความรู้ที่ได้รับ ยังขาดทักษะในการฝึกฝน	- ความเข้าใจ และความตื่นตัวของผู้ร่วมงานในการเห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงบทบาท หน้าที่ ภาระบวกรการทำงานของกรมอนามัย - ขาดแคลนคนมาร่วมทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการทำงานของหน่วยงาน ในด้านทิศทางการขับเคลื่อนงาน การวางแผนกำหนดยุทธศาสตร์ - สภาพแวดล้อมที่ทำงาน บุคลากรบางส่วนยังคงยึดการทำงานแบบเดิม ทำให้บางครั้งมีความขัดแย้งเกี่ยวกับแนวคิด หรือภาระบวกรในการทำงาน - เวลาที่เพิ่งผ่านการอบรมจะเหมือนมีพลังบวกในการทำงาน แต่พอผ่านไประยะหนึ่งก็จะเริ่มลดลง เนื่องจากรูปแบบ/กิจกรรม การทำงานยังคงต้องทำอยู่ตามที่วางไว้ก่อนหน้านี้ - การนำองค์ความรู้ และภาระบวกรความคิด การทำงานที่ได้มาปรับเปลี่ยนในองค์กรค่อนข้างยาก เนื่องจากยังติดกับวัฒนธรรมความคิดแบบเดิม จึงมีการขับเคลื่อนในระดับองค์กรค่อนข้างยาก	- หัวหน้างานยังไม่มีความพร้อม เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง - ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญต่อผู้ไปอบรม ทำเพียงแคให้ไปอบรมเพื่อที่จะให้มีรายชื่อไม่ตกหล่น - ผู้บริหารองค์กรระดับผู้อำนวยการ บางครั้งก็พูดเชือดเฉือน ไม่เคยไปดูแลในการอบรมเลย - ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา ไม่ได้เข้าใจกรอบแนวคิดของหลักสูตร หรือไม่ได้ผลักดัน/สนับสนุนต่อ จะไม่เกิดการนำไปขับเคลื่อนงานอย่างแท้จริง	- ปัญหาของการปรับทัศนคติในการทำงานของเพื่อนร่วมงานต่อการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์งาน - โอกาสและการได้รับการยอมรับ การเปลี่ยนแปลงของคนรุ่นใหม่ในหน่วยงานมีน้อยมาก เพราะยังเป็นระบบ Senior - โอกาสและการยอมรับการเปลี่ยนแปลงของคนรุ่นใหม่ไม่มี	- การสื่อสารที่ผิดพลาด - สภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กร - การยอมรับการคิดต่างในหน่วยงานเป็นไปได้ยาก จึงทำให้ไม่เกิดการเรียนรู้หรือพัฒนาแนวใหม่ - ความคิดต่างไม่เป็นที่ยอมรับหรือการเปิดให้เรียนรู้ที่จำกัดได้ - ความก้าวหน้าและความเป็นธรรมในการทำงานและผลงานไม่มี - ตำแหน่งไม่เอื้อต่อการนำความรู้มาปฏิบัติงาน (ไม่อยู่ในระดับผู้บังคับบัญชา/หัวหน้างาน) - เกิดปัญหาในการถ่ายทอดความรู้เนื่องจากความรู้บางอย่างยากในการอธิบาย - เวลา และบริบทบางครั้ง ไม่เอื้อต่อการนำความรู้มาใช้

๒) ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรเตรียมความพร้อมผู้นำการเปลี่ยนแปลงกรมอนามัย รุ่นที่ ๔ (Our Skills Our Future : OSOF IV)

ภาพรวมของหลักสูตร	รายละเอียดเนื้อหาวิชา	อื่น ๆ
- ควรจัดหลักสูตรแบบนี้ เพื่อพัฒนาบุคลากรกรมอนามัยในทุกระดับ เพื่อพัฒนากรมอนามัย ให้มีความยั่งยืนต่อไป บุคลากรทุกคนจะได้ปรับเปลี่ยนแนวคิดในการทำงาน ตามบทบาทใหม่ของกรมอนามัย - เป็นหลักสูตรที่ดีที่สุดเท่าที่เคยอบรม ทำให้ได้ความละเอียดรอบคอบ และมีทักษะการคิดเชิงกระบวนการที่ดี รูปแบบการจัดกิจกรรมมีทั้งให้ผู้อบรมมีส่วนร่วมในการคิด และเกิดสัมพันธภาพที่ดี - หลักสูตร OSOF ทำให้ส่วนกลางและพื้นที่ภูมิภาคมีความเข้าใจกันมากขึ้น - การอบรมเหมือนการติตัวอู้อให้บุคลากรเป็นจิ๊กซอว์ในการทำงาน อาจไม่เห็นผลทันตา ทันใจ แต่ไม่สูญเปล่า และมีโอกาสได้นำมาใช้ในงานเรื่อย ๆ - เป็นหลักสูตรที่ดี ทำให้บุคลากรได้พัฒนาตนเอง และเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนและกรมอนามัย	- เน้นการฝึกปฏิบัติกับพื้นที่ / สถานการณ์จริง หรือเก็บประสบการณ์หรือการเรียนรู้วิธีการทำงาน และแก้ไขปัญหาอุปสรรคให้มากกว่านี้ โดยเพิ่มระยะเวลาการฝึกภาคปฏิบัติร่วมกับพื้นที่ - เน้นการวิเคราะห์สถานการณ์ เชิงพื้นที่ให้มาก ๆ เพื่อสังเคราะห์ Pain Point ของสาเหตุของปัญหานั้นจริง ๆ ในเชิงลึก - การเรียนรู้ AAIM ในรอบนี้ อาจจะเรียน/อบรมไม่ครบถึง Intervention และ Management ในการพัฒนาครั้งต่อไป ควรจัดเวลาให้สามารถเรียนครบกระบวนการ - เปิดให้เรียนรู้ การทำงานของเอกชน ชื่อตั้ง ที่มีการพัฒนาตลอดเวลา เพื่อรับแรงบันดาลใจ หรือแรงกระตุ้นในการทำงาน - มีการสอดแทรก Trick & Tip การทำงาน เหมือนรายการ Productive ตาม Podcasts เช่น การจัดการปัญหาเพื่อนร่วมงาน การจัดตารางเวลา - อยากให้เพิ่ม/เน้น การพัฒนาวิธีคิด (Mindset) หรือการพัฒนาตนเองมากขึ้นๆ อีก เพราะคิดว่าเป็นเรื่องสำคัญมากต่อกระบวนการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงตนเอง - ควรมีเวลาในการฝึกฝน ทักษะให้มากกว่านี้	- ควรกระชับเวลาในการอบรมให้สั้นกว่านี้ - ควรมีระยะเวลาการอบรมแบบต่อเนื่อง เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมได้ฝึกปฏิบัติตามหลักสูตรได้อย่างเต็มที่ และมีประสิทธิภาพ เช่น ระยะเวลาอบรมต่อเนื่อง ๑ เดือน - อยากให้เพิ่มชั่วโมงการเรียนรู้ การศึกษาดูงานของหน่วยงานภายนอก หรือต้นแบบพัฒนาต่าง ๆ - ระยะเวลาในการอบรม อยากให้เพิ่มและจัดเวลาการปฏิบัติมากขึ้น - ลดเวลาในการฝึกอบรมในห้องประชุม เพิ่มเวลาเรียนรู้ จากประสบการณ์ตรงหรือประสบการณ์จริง - จัดอบรมยาวในระยะเวลาที่ต่อเนื่องกันเลย เช่น ๓ สัปดาห์ หรือ ๑ เดือน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างเต็มที่ เป็นการลาอบรมเต็มเวลา ให้มีลักษณะเหมือนกับ หลักสูตร ผบท. เป็นต้น - ควรให้บุคลากรระดับหัวหน้างานทุกคน ผ่านการอบรมหลักสูตร OSOF เพื่อพัฒนาเป็นผู้นำและความคิดเชิงระบบ - การออกหนังสือเชิญเข้าร่วมการอบรม ควรมีความรวดเร็ว มีกำหนดการที่แน่นอน ชัดเจน เนื่องจากมีผลต่อการวางแผนการเดินทางและตารางปฏิบัติงาน - การบ้าน งานกลุ่มต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมาย ควรเป็นงานเดียวกับงานประจำที่รับผิดชอบอยู่ - ควรคัดเลือกผู้เข้าอบรมที่มีความต้องการอบรม เพราะหลักสูตรนี้จะพัฒนาคนที่ต้องการอบรม

๒) ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรเตรียมความพร้อมผู้นำการเปลี่ยนแปลงกรมอนามัย รุ่นที่ ๔ (Our Skills Our Future : OSOF IV) (ต่อ)

ภาพรวมของหลักสูตร	รายละเอียดเนื้อหาวิชา	อื่น ๆ
- หลักสูตรอาจจะต้องมีการปรับปรุง/เปลี่ยนแปลง/เพิ่มเติม เพื่อให้สอดคล้องและเหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ และภารกิจของกรมอนามัยทั้งปัจจุบันและในอนาคต - เป็นหลักสูตรที่ดีมาก เห็นควรให้ใช้คุณสมบัติการผ่านการอบรม เป็นการพัฒนาบุคลากรในขั้นต้น เพื่อใช้ในการเลื่อนระดับและนำคุณสมบัติดังกล่าวมาใช้อย่างจริงจัง	- ควรเพิ่มการฝึกปฏิบัติ เพื่อพัฒนาทักษะในการพูดและการสื่อสาร เพื่อการ Advocate ให้กับผู้เข้าร่วมอบรมมากขึ้น (ในรายวิชาการสื่อสารได้เรียน แค่อฤษฎี อยากให้เพิ่มการฝึกปฏิบัติให้มากขึ้น) - ควรมีการนำ Project โครงการ มาตรการต่าง ๆ ที่ได้จากการอบรมไปทดลองใช้จริงในพื้นที่ และมีการถอดบทเรียนว่า สิ่งที่เกิดขึ้นคิดกับความเป็นจริงในการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นการฝึกทักษะในการ Implement จริงให้กับผู้เข้าร่วมอบรม - ควรเสริมทักษะการเรียนรู้ใหม่ ๆ จากภายนอกมาปรับใช้ในองค์กรเพิ่มมากขึ้น ไม่ควรที่จะอยู่แต่ในสาธารณสุขเท่านั้น ควรหลากหลายกว้างมากกว่า เพื่อจะได้รู้รอบด้าน และนำมาประยุกต์ได้เหมาะสมกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปอย่าง Dynamic - การศึกษาดูงานควรศึกษาเปรียบเทียบกับองค์กรของรัฐที่มีโครงสร้าง บทบาทที่คล้ายกัน (องค์กรที่มีประสิทธิภาพ คนเก่ง ดี มีสุข) หรือ หน่วยงานต่างประเทศที่พัฒนาแล้ว - ควรเพิ่มการเรียนรู้ประเด็น Advocacy /ภาษาอังกฤษ/ การบริหารงาน	- ประชุมมากเกินไป ทำให้เกิดการอ่อนเพลีย อ่อนล้า ไม่เกิด แนวคิดใหม่ หรือรับข้อมูลเพิ่มได้ - วิทยากรบางท่านยังติดกรอบอยู่กับความสำเร็จในอดีต ความรู้ ทักษะคติบางอย่างไม่เหมาะกับยุคสมัยแล้ว - อยากให้อาจารย์ผู้สอน เป็นบุคลากรจากหน่วยงานภายนอก เพื่อให้พวกเราชาวกรมอนามัยจะได้เปิดโลกทัศน์ใหม่ ๆ - อยากให้มีการ Refresh ทุกวัน

๔.๒ การประเมินผลการอบรมหลักสูตรเตรียมความพร้อมผู้นำการเปลี่ยนแปลง กรมอนามัย รุ่นที่ ๔ (Our Skills Our Future : OSOF IV) ตามกรอบแนวคิดของเคิร์กแพทริก ในระดับปฏิกิริยา และระดับพฤติกรรม

การศึกษาการประเมินผลหลักสูตรเตรียมความพร้อมผู้นำการเปลี่ยนแปลงกรมอนามัย รุ่นที่ ๔ (Our Skills Our Future : OSOF IV) เป็นการประเมินผลภายใต้กรอบแนวคิดของเคิร์กแพทริก ระดับปฏิกิริยา และระดับพฤติกรรม เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เครื่องมือที่ใช้ คือ การสัมภาษณ์เชิงลึก โดยประชากรและกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป ๑ ระดับของผู้ผ่านการอบรมหลักสูตรเตรียมความพร้อมผู้นำการเปลี่ยนแปลงกรมอนามัย รุ่นที่ ๔ จำนวน ๓๗ คน จากจำนวนทั้งสิ้น ๔๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๙๐.๒๔ และผู้บริหารระดับหน่วยงานของผู้ผ่านการอบรมหลักสูตรเตรียมความพร้อมผู้นำการเปลี่ยนแปลงกรมอนามัย รุ่นที่ ๔ จำนวน ๑๙ คน จากทั้งหมด ๒๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๗๐.๓๗ สามารถอธิบายผลการศึกษา จำแนกตามประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

๔.๒.๑ ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป ๑ ระดับของผู้ผ่านการอบรมหลักสูตรเตรียมความพร้อมผู้นำการเปลี่ยนแปลงกรมอนามัย รุ่นที่ ๔

๔.๒.๒ ผู้บริหารระดับหน่วยงานของผู้ผ่านการอบรมหลักสูตรเตรียมความพร้อมผู้นำการเปลี่ยนแปลงกรมอนามัย รุ่นที่ ๔

๔.๒.๑ ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป ๑ ระดับของผู้ผ่านการอบรมหลักสูตรเตรียมความพร้อมผู้นำการเปลี่ยนแปลงกรมอนามัย รุ่นที่ ๔

๔.๒.๑.๑ การประเมินระดับปฏิกิริยา

๑) ความสอดคล้องของเนื้อหาหลักสูตรต่อบริบทของกรมอนามัย

ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป ๑ ระดับของผู้ผ่านการอบรมหลักสูตรเตรียมความพร้อมผู้นำการเปลี่ยนแปลงกรมอนามัย รุ่นที่ ๔ มองว่า การเปลี่ยนแปลงของกรมอนามัยในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑ ถือว่าเป็นจุดเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ของกรมอนามัย เนื่องจากการเปลี่ยนผู้บริหารของกรมอนามัย นโยบาย หรือแนวทางในการบริหารงานของกรมอนามัย จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงตามไปด้วยเพื่อยกระดับกรมอนามัยให้เป็นองค์กรหลักของประเทศในการอภิบาล ระบบส่งเสริมสุขภาพและระบบอนามัยสิ่งแวดล้อมเพื่อประชาชนสุขภาพดี เมื่อนโยบายของกรมอนามัยมีการเปลี่ยนแปลง บุคลากรของกรมอนามัยจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย การรองรับการเปลี่ยนแปลงของคนกรมอนามัย วิธีการหนึ่งที่สามารถทำได้ คือ การพัฒนาตนเอง ยกย่องขีดความสามารถของตนเอง รูปแบบการพัฒนาตนเองที่สามารถทำได้ให้เห็นผลอย่างชัดเจน คือ การอบรม ซึ่งถือว่าเป็นช่องทางหรือวิธีการที่สามารถพัฒนาตนเองได้อย่างเห็นผลมากที่สุดเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในกรมอนามัย การอบรมในหลักสูตรเตรียมความพร้อมผู้นำการเปลี่ยนแปลงกรมอนามัย ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป ๑ ระดับมองว่า มีความสอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑ เพราะกรมอนามัย กำลังยกระดับขีดความสามารถของกรมอนามัย และบุคลากรจำเป็นต้องยกระดับศักยภาพของตนเองด้วย สอดคล้องกับการสัมภาษณ์ ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป ๑ ระดับ ก กล่าวว่า “...ท่านวชิระ เพ็งจันทร์ เข้ามาเปลี่ยนแปลงกรมอนามัย เกิดการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ของกรมอนามัย ในการยกระดับคุณภาพของกรมอนามัยให้ดีขึ้น.....” จึงถือได้ว่าการออกแบบหลักสูตร เนื้อหาวิชาของหลักสูตรเตรียมความพร้อมผู้นำการเปลี่ยนแปลงกรมอนามัย รุ่นที่ ๔ สอดรับกับนโยบายการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในบริบทของกรมอนามัย

นอกจากนี้ ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป ๑ ระดับ ส่วนใหญ่ ยังแสดงความคิดเห็นว่า การพัฒนากำลังคน กรมอนามัยเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงกรมอนามัย เพื่อยกระดับคุณภาพบุคลากรของกรมอนามัยให้มีประสิทธิภาพ และพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง การออกแบบหลักสูตรเตรียมความพร้อมผู้นำการเปลี่ยนแปลงกรมอนามัยรุ่นที่ ๔ จากรายละเอียดของกิจกรรมที่เกิดขึ้นระหว่างเดือนตุลาคม ๒๕๖๐ – เดือนเมษายน ๒๕๖๑ เป็นการร้อยเรียงการพัฒนาที่ชัดเจนตั้งแต่การเตรียมความพร้อมจากตัวเอง ในส่วนของ การพัฒนาฐานใจ ซึ่งเป็นการละลายพฤติกรรม แล้วต่อด้วยการพัฒนาฐานคิด สอนให้คิดเป็นระบบ ทั้งนี้ ปัญหาหนึ่งที่พบสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชา คือ เวลาที่มีการมอบหมายงานให้ไป ผู้ใต้บังคับบัญชา ยังไม่เข้าใจหรือสามารถมองภาพรวมของงานที่มอบหมายให้ได้ การพัฒนาฐานคิด โดยการคิดเป็นระบบ จะเป็นการเสริมสร้างกระบวนการคิดของผู้อบรมให้เป็นระบบมากขึ้นถือว่าเป็นการดี สอดคล้องกับการสัมภาษณ์ ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป ๑ ระดับ ข กล่าวว่า “....กระบวนการคิดเป็นระบบถือว่าสำคัญ สำหรับการปฏิบัติงานในกรมอนามัยเป็นอย่างมาก เนื่องจาก กรมอนามัย เป็นองค์กรหลักในเรื่องของการดูแลส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม ดังนั้น การมองเนื้อหา และแยกประเด็นต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ จะทำให้งานที่ทำนั้น มีประสิทธิภาพ และหาช่องว่างในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดการเติมเต็มในสิ่งที่ผิดพลาดได้....” นอกจากนี้ ภายในหลักสูตรอบรมดังกล่าว ยังมีการเสริมทักษะเรื่องของการสื่อสาร ซึ่งเป็นทักษะที่น่าสนใจ เนื่องจากบุคลากรของกรมอนามัย ยังขาดการสื่อสารที่ชัดเจน ในการที่จะนำเสนอผลงานของกรมอนามัย เพื่อให้เกิดการนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้องและชัดเจน จึงถือว่าการพัฒนาทักษะการสื่อสาร จึงเป็นประโยชน์ที่ดีต่อผู้ผ่านการอบรมหลักสูตรนี้ เป็นอย่างมากและการแทรกเนื้อหาเกี่ยวกับสมรรถนะของกรมอนามัย คือ AAIM ถือว่ามีความสำคัญมาก เนื่องจากผู้บริหารกรมอนามัย คือ ท่านวชิระ เพ็งจันทร์ ให้ความสำคัญกับการนำเอาสมรรถนะของกรมอนามัยมาใช้ในการดำเนินงานของกรมอนามัย และในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑ เป็นช่วงเริ่มต้นของการศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะของกรมอนามัย คือ AAIM ดังนั้น จึงถือว่าเป็นผลดีต่อผู้ผ่านการอบรมหลักสูตรเตรียมความพร้อมผู้นำการเปลี่ยนแปลงกรมอนามัย รุ่นที่ ๔ เนื่องจากว่าหลังจากที่ผ่านการอบรมแล้วนั้น ผู้ผ่านการอบรมสามารถนำองค์ความรู้ที่ได้ในเรื่องของสมรรถนะของกรมอนามัย คือ AAIM ไปถ่ายทอดหรือเป็นแกนหลัก สอดคล้องกับความคิดเห็นของ ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป ๑ ระดับ ค กล่าวว่า “...ลูกน้องของพี่นี่ถือว่าเป็นคลังความรู้ของหน่วยงานเกี่ยวกับเรื่อง AAIM เขาจะเป็นหลักของหน่วยงานในการถ่ายทอดองค์ความรู้เรื่องสมรรถนะ AAIM เขาจะเอาความรู้ที่ได้มาถ่ายทอดให้กับเพื่อน ๆ ในกลุ่มงาน หรือ บางครั้งที่หน่วยงาน ทำการอบรมหรือให้ความรู้เกี่ยวกับ AAIM เขาจะได้รับเกียรติให้เป็นวิทยากรเรื่องนี้เลย...”

๒) เทคนิคหรือวิธีการที่ใช้ในการอบรม

ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป ๑ ระดับ แสดงความคิดเห็นว่า จากการสอบถามผู้ผ่านการอบรม ที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาของตน เกี่ยวกับเทคนิคหรือวิธีการที่ใช้ในการอบรม ได้ความว่า หลักสูตรเตรียมความพร้อมผู้นำการเปลี่ยนแปลงกรมอนามัย รุ่นที่ ๔ เป็นการอบรมแบบผู้ใหญ่ ที่ไม่เน้นในเรื่องของการบรรยาย แต่มุ่งเน้นที่ครอบคลุมทั้งทฤษฎีและลงมือปฏิบัติ มุ่งเน้นให้ผู้เข้ารับการอบรม สามารถนำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในงานประจำของตัวเองได้ หากมุ่งเน้นสอนแต่ทฤษฎี อาจจะทำให้ผู้ผ่านการอบรมไม่เห็นภาพของการนำเอาความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้จริง สอดคล้องกับความคิดเห็นของ ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป ๑ ระดับ ง กล่าวว่า “.....การเรียนรู้โดยให้ผู้เข้ารับการอบรมฝึกปฏิบัติ จะทำให้เขานั้นสามารถจดจำได้ว่าสิ่งที่เขาเรียนมา เวลามาลงเคสจริง มันจะอย่างไร ที่มองว่ามันทำให้เขาสามารถจดจำได้ ถ้าเราให้เรียนแต่ทฤษฎี แบบท่องจำ ที่มองว่า ท่องจำเดียวเขาก็ลืม.....” นอกจากนี้ การมอบหมายงานให้ผู้เข้ารับการอบรมได้

ทำระหว่างที่เข้ารับการอบรม ไม่ว่าจะเป็นงานเดี่ยวหรืองานกลุ่ม ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป ๑ ระดับของผู้ผ่านการอบรมมองว่า ถือว่าเป็นสิ่งที่ดี ทั้งนี้ เพื่อเป็นการกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการอบรมได้ฝึกกระบวนการคิด เหมือนเป็นการทดสอบองค์ความรู้ หรือ ทักษะ ของผู้เข้ารับการอบรมว่า สามารถจับประเด็นหรือประยุกต์ใช้ความรู้ได้มากน้อยเพียงใด สำหรับผลงานเดี่ยวที่มีการสรุปสิ่งที่ได้เรียนรู้จากกิจกรรมแต่ละกิจกรรม ถือว่าเป็นการฝึกการจับประเด็นในเนื้อหาสาระเรื่องนั้น ๆ ซึ่งผู้บังคับบัญชามองว่า สิ่งนี้จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดทักษะที่เรียนมาของผู้เข้ารับการอบรม สอดคล้องกับความคิดเห็นของ ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป ๑ ระดับ จ ที่กล่าวว่า “.....การที่หลักสูตรกำหนดให้เขานั้นทำการสรุปสิ่งที่ได้เรียนรู้ ในแต่ละกิจกรรม ถือว่าเป็นการทบทวนไปในตัวว่าสิ่งที่เขาเรียนนั้น เขามีความรู้ความเข้าใจมากน้อยเพียงใด แต่ที่ติดอยู่ประเด็นหนึ่งว่า มันจะวัดคุณภาพของสิ่งที่เขาเขียนได้อย่างไร พยายามให้สิ่งที่เขาเขียนออกมา มันเกิดจาก สิ่งที่เขาได้จริง และตกผลึกออกมา ไม่ใช่ไปคัดลอกจาก PowerPoint ที่วิทยากรสอน.....” สำหรับการมอบหมายงานกลุ่ม ในความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป ๑ ระดับของผู้ผ่านการอบรม ได้แสดงความคิดเห็นออกเป็น ๒ แนวทาง ดังนี้

แนวทางที่ ๑ คือ การกำหนดโจทย์ โดยให้จัดทำข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนากรมอนามัย ผ่านบทบาทสมมติ หากผู้เข้ารับการอบรมเป็นผู้บริหารกรมอนามัย จะมีข้อเสนอในการพัฒนากรมอนามัยอย่างไร ถือว่าเป็นการฝึกให้ผู้เข้ารับการอบรม นำความรู้ที่ได้มาประยุกต์ใช้ผ่าน การสังเคราะห์องค์ความรู้ที่ได้ ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของ ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป ๑ ระดับ ฉ ที่มองว่า “.....โจทย์ที่ให้ผู้เข้ารับการอบรมจัดทำข้อเสนอเพื่อการพัฒนากรมอนามัย ถือว่าเป็นการประลองสมองของผู้เข้ารับการอบรมว่าจะเอาความรู้ที่ได้จากการอบรม มาออกแบบกระบวนการคิดเพื่อนำเสนอออกมาในรูปแบบของข้อเสนอเพื่อการพัฒนากรมอนามัยอย่างไร อันนี้ฝึกให้ผู้เข้ารับการอบรมมองในภาพกว้าง หรือภาพรวมของกรมอนามัย....”

แนวทางที่ ๒ คือ การมอบหมายงานกลุ่มของรุ่น อยากให้เป็นการมอบหมายงานโดยยกรณีสึกษาจากงานประจำของผู้เข้ารับการอบรม มาทำการวิเคราะห์และศึกษา ทั้งนี้ เนื่องจากผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป ๑ ระดับของผู้ผ่านการอบรม เป็นกังวลว่าภายหลังการสิ้นสุดการอบรม กลับมาปฏิบัติหน้าที่ประจำของผู้ผ่านการอบรม จะไม่สามารถนำเอาความรู้มาประยุกต์ใช้ในการทำงานประจำ เพราะ การฝึกการวิเคราะห์ในภาพรวมกับการฝึกวิเคราะห์ภายใต้บริบทของงานประจำมันมีความแตกต่างกัน จึงเสนอแนะให้มีการมอบหมายงานกลุ่มใหญ่ โดยนำเอาประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นภายใต้บริบทของงานประจำของผู้ผ่านการอบรมมาเป็นกรณีศึกษา จะเห็นผลมากกว่า สอดคล้องกับความคิดเห็นของ ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป ๑ ระดับ ช ที่มองว่า “....ข้อเสนอแนะในการพัฒนากรมอนามัย ที่เป็นข้อเสนอของรุ่นนั้น พี่ว่ามองมันก็ดีนะ ทำให้เขาฝึกกระบวนการคิดเอาความรู้ที่เรียนจากการคิดเป็นระบบการคิดสร้างสรรค์ หรือ เรื่องของ AAIM มาใช้เป็นแนวทางในการทำข้อเสนอแนะ แต่พี่มองว่า ถึงเวลาที่เขากลับมาปฏิบัติงาน เขาอาจจะมองภาพไม่ออกว่าจะเอาความรู้มาประยุกต์ใช้ได้อย่างไร พี่กลัวว่า เขาจะประยุกต์ใช้ไม่เป็น มุมมองพี่ พี่ว่าควรเริ่มจากสิ่งที่ใกล้ตัวเขา แล้วเขาจะมองภาพออกว่า เขาจะต้องเริ่มอย่างไร และทำอย่างไร พี่ว่ามันจะเห็นผลมากกว่านะ....”

๓) ความเหมาะสมของวิทยากร

ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป ๑ ระดับ แสดงความคิดเห็นว่า จากการศึกษาคู่มือผู้เข้ารับการอบรม พบว่า สำหรับวิทยากร ภายใต้หลักสูตรเตรียมความพร้อมผู้นำการเปลี่ยนแปลงกรมอนามัย รุ่นที่ ๔ แบ่งวิทยากรของหลักสูตรออกเป็น ๒ กลุ่ม คือ กลุ่มที่ ๑ วิทยากรภายใน หมายถึง ทีมวิทยากรที่เคยปฏิบัติหน้าที่ หรือมีส่วนเกี่ยวข้องกับภารกิจงานภายใต้สังกัดกรมอนามัย และกลุ่มที่ ๒ หมายถึง วิทยากรที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกรมอนามัย แต่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ หรือผู้เชี่ยวชาญในประเด็นต่าง ๆ ตามหัวข้อที่สอนผู้เข้ารับการอบรม ซึ่งการกำหนดรูปแบบของวิทยากรในรูปแบบนี้ หัวหน้างานส่วนใหญ่ มีความเห็นพ้องต้องกันว่า

การแบ่งให้มีวิทยากรภายในกรมอนามัย และภายนอกกรมอนามัย ถือว่าเป็นสิ่งที่มีความเหมาะสม โดยเหตุผลส่วนใหญ่มองว่า วิทยากรภายใน ท่านเป็นบุคคลที่คลุกคลีอยู่กับกรมอนามัย มาเป็นระยะเวลาาน การมองภาพรวมของงานกรมอนามัย ท่านสามารถมองภาพรวมได้อย่างเด็ดขาด และสามารถวิเคราะห์ทิศทางในอนาคตของกรมอนามัยได้อย่างชัดเจน สอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป ๑ ระดับ ซะมองว่า “...ที่วิทยากรภายใน ท่านอยู่กับกรมอนามัยมานาน ท่านสามารถนำเอาองค์ความรู้ ประสบการณ์ที่ผ่าน มาบอกต่อ หรือมาสอน ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมมองเห็นภาพความเป็นกรมอนามัย ในอดีตได้อย่างชัดเจน และสะท้อนให้เห็นสถานการณ์ปัจจุบัน หรืออนาคตของกรมอนามัยได้อย่างชัดเจน...” การที่หลักสูตรได้นำเอาที่วิทยากรภายในเหล่านี้มาร่วมในการสอนภายใต้หลักสูตร มีความเหมาะสม ถือได้ว่าเป็นการนำเอาบุคคลสำคัญของ กรมอนามัย มาร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สำหรับวิทยากรกลุ่มที่ ๒ คือ ผู้ทรงคุณวุฒิ หรือผู้เชี่ยวชาญ ในแต่ละเรื่อง ซึ่งถือได้ว่าเป็นการเติมเต็มองค์ความรู้ให้กับ ผู้เข้ารับการอบรม เนื่องจากองค์ความรู้ในบางเรื่อง บุคลากรภายในกรมอนามัย อาจจะไม่มี ความเชี่ยวชาญในประเด็นนั้น เช่น การพัฒนาทักษะการสื่อสาร จึงจำเป็นต้องเชิญวิทยากร ที่มีความเชี่ยวชาญมาร่วมเติมเต็มให้กับผู้เข้ารับการอบรมให้มีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถประยุกต์ใช้ได้ภายใต้บริบทของกรมอนามัย

๔.๒.๑.๒ การประเมินระดับพฤติกรรม

๑) พฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลง

จากการสัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป ๑ ระดับ พบว่า ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป ๑ ระดับ (ร้อยละ ๕๔.๐๕) มองว่า ผู้ผ่านการอบรมหลักสูตรเตรียมความพร้อมผู้นำการเปลี่ยนแปลง กรมอนามัย รุ่นที่ ๔ มีพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปภายหลังจากสิ้นสุดการอบรม และกลับมาปฏิบัติงานภายใต้บริบทของงานประจำ ซึ่งพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปของผู้ผ่านการอบรม ประกอบด้วย

๑.๑) การสร้างเครือข่าย เมื่อผู้ผ่านการอบรมกลับมาปฏิบัติงาน เมื่อมีประเด็นปัญหาที่ต้องประสานงานกันต่างหน่วยงาน ภายใต้สังกัดกรมอนามัย จะทำการประสานงานได้เป็นอย่างดี และมีความคล่องตัวมากขึ้น ส่งผลให้การทำงานมีความรวดเร็ว มีประสิทธิภาพมากขึ้น สอดคล้องกับความคิดเห็นของ ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป ๑ ระดับ ณ ที่แสดงความคิดเห็นไว้ว่า “...พี่ลองสังเกตการทำงานของลูกน้องที่ เวลาให้ติดต่อกับคุณนี่นั่น ลำบากนี้ น้องพี่จะมีความสุขมาก จะประสานงานได้อย่างคล่องแคล่ว ไม่มติดขัดซึ่งพี่มองว่า เกิดมาจากการที่เขาไปอบรมแล้วเขามีเครือข่ายที่กว้างมากขึ้น ทำให้การทำงานประสานงานกับหน่วยงานภายในกรมอนามัยนั้นดูง่ายขึ้นในพริบตา...”

๑.๒) มีทัศนคติที่ดีขึ้น ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป ๑ ระดับ แสดงความคิดเห็นว่า หลังจากผู้ผ่านการอบรมกลับมาปฏิบัติงานประจำภายใต้สังกัดหน่วยงานของตนเอง รู้สึกว่า ผู้ผ่านการอบรมเห็นภาพกรมอนามัยชัดเจนมากขึ้นกว่าเดิม เข้าใจความเป็นมา ทิศทางของกรมอนามัยในอนาคตมากขึ้น และที่สำคัญสิ่งที่เกิดกับตนเองที่ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป ๑ ระดับ เห็นได้อย่างชัดเจน คือ ผู้ผ่านการอบรมไม่มีอคติกับการทำงาน เพราะเข้าใจเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน สอดคล้องกับผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป ๑ ระดับ ณ ที่กล่าวว่า “...ลูกน้องของพี่เขาเปลี่ยนจากหน้ามือเป็นหลังมือไปเลยนะ จากก่อนไปอบรมเขาก็นิ่ง ๆ เรื่อย ๆ ของเขา ให้ทำอะไรก็ทำ หรือบางครั้งพี่มอบหมายงานให้เขา เขาก็จะบ่นว่า เขาทำไม่ได้ โน่น นี่ นั่น แต่พอหลังจากกลับมาจากการฝึกอบรม OSOF เขากลายเป็นคนที่มีทัศนคติที่ดีขึ้นต่อการทำงาน เขาจะมองงานแบบภาพรวม ว่างานที่เขาได้รับมอบหมาย เขาต้องทำอะไร แล้วเขาก็จะเอาความรู้ที่ได้จากการ

อบรม มาสอน หรือบอกน้องๆ ในทีมของเขาด้วยนะ ซึ่งพี่ปลาบปล้มมาก อยากให้มีแบบเขาอีกสัก ๒-๓ คน ในทีม พี่ว่ามันจะดีมาก...”

๑.๓) มีความรู้เรื่อง AAIM มากขึ้น ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป ๑ ระดับ แสดงความคิดเห็นว่า เรื่องของ AAIM เป็นเรื่องใหม่ที่คนกรมอนามัย จำเป็นต้องมีความรู้ และจากการศึกษากรอบแนวคิดของหลักสูตร มีการกำหนดให้มีเรื่อง AAIM เข้าไปด้วย สิ่งที่เกิดขึ้นได้ชัดเจน คือ การที่ผู้ผ่านการอบรมนั้นนำความรู้ ความเข้าใจ กลับมาปฏิบัติงาน หรือหน่วยงานให้เป็นแกนหลักในการถ่ายทอดองค์ความรู้ เรื่อง AAIM ภายในหน่วยงาน สอดคล้องกับการสัมภาษณ์ ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป ๑ ระดับ ฎ แสดงความคิดเห็นว่า “...น้องที่ผ่านการอบรมที่เป็นลูกน้องของพี่ พี่มอบหมายงานพิเศษให้เขา โดยให้เขาไปลองจัดกิจกรรมที่เป็น KM เรื่องของสมรรถนะของกรมอนามัย คือ AAIM ให้หน่วยงาน เขาก็ทำหน้าที่เป็นผู้ถ่ายทอดได้ดี พี่เองก็รู้สึกดีใจนะที่น้องพี่ เขามีความรู้เรื่องนี้ และสามารถถ่ายทอดองค์ความรู้ได้ และน้องพี่เองก็จะเป็นแกนหลักในองค์ความรู้เรื่องนี้ พอมีใครในศูนย์สงสัย เรื่องนี้ เขาก็จะตามหาว่า มาช่วยอธิบายให้หน่อย พี่เองก็ยินดีที่ให้น้องเขาแสดงศักยภาพตรงนี้ อย่างเต็มที่...”

๑.๔) การสื่อสารที่ชัดเจนขึ้น ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป ๑ ระดับ มองว่า ปัจจุบันนี้สิ่งที่ทำให้บางครั้งการทำงานไม่ประสบความสำเร็จ เป็นผลมาจากการสื่อสาร ที่ไม่ชัดเจน หรือสื่อสารอย่างไม่เข้าใจ ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานแน่นอน แต่จากการสังเกตลูกน้องที่ผ่านการอบรมมา เห็นว่าผู้ผ่านการอบรม สื่อสารได้ชัดเจนขึ้น มีทักษะในการสื่อสาร ไม่ว่าจะเป็นการเจรจาต่อรอง หรือ การใช้น้ำเสียงในการสื่อสาร ฟังแล้ว น้ำเสียงน่าฟัง และเข้าใจได้ง่าย

๒) พฤติกรรมไม่เปลี่ยนแปลง

ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป ๑ ระดับ (ร้อยละ ๔๕.๙๕) แสดงความคิดเห็นว่า หากมองย้อนไปที่คุณสมบัติของผู้เข้ารับการอบรมหลักสูตรเตรียมความพร้อมผู้นำการเปลี่ยนแปลงกรมอนามัย รุ่นที่ ๔ ทางกองการเจ้าหน้าที่ ได้กำหนดคุณสมบัติของผู้เข้ารับการอบรม คือ เป็นข้าราชการระดับปฏิบัติการ /ระดับชำนาญการ สายงานหลัก/สายงานสนับสนุน สังกัดกรมอนามัยทั้งส่วนกลาง/ส่วนภูมิภาค จึงทำให้เกิดความหลากหลายทั้งระดับตำแหน่ง และตำแหน่งงาน ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป ๑ ระดับ มองว่า ความแตกต่างของผู้เข้ารับการอบรม ส่งผลต่อการไม่มีพฤติกรรมเปลี่ยนแปลง โดยเหตุผลที่ไม่เปลี่ยนแปลง อาจเกิดจาก

๒.๑) ตัวตนของผู้เข้ารับการอบรม ผู้เข้ารับการอบรมเป็นคนที่มีความบุคลิกภาพ ศักยภาพ ต่อการเรียนรู้ หรือสามารถปรับให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ทำให้เมื่อผู้เข้ารับการอบรมเข้ารับการอบรมในหลักสูตรใด ๆ ก็ตาม สามารถเข้าถึง เข้าใจ หลักสูตรนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับการแสดงความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป ๑ ระดับ ฎ มองว่า “...พี่มองว่า ลูกน้องพี่อะ ไม่มีอะไรเปลี่ยนแปลง เพราะว่า ก่อนที่ไปอบรมเขามีต้นทุน ในการทำงานอยู่แล้ว เขามีทักษะ องค์ความรู้ที่จะใช้ในการทำงานอยู่แล้ว ต่อให้เขาไปหลักสูตรไหนมา พี่ว่าเขาจะได้หมดอยู่แล้ว แต่เขาอาจจะมีการเปลี่ยนแปลงนิดหน่อย แต่พี่มองว่า การเปลี่ยนแปลงมันอาจจะไม่เกิดจากหลักสูตรนะ แต่เกิดจากการที่เขาได้ไปเรียนต่อมา...”

๒.๒) สภาพแวดล้อมในองค์กร ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป ๑ ระดับ แสดงความคิดเห็นว่า ความแตกต่างกันที่ชัดเจนของทางสภาพแวดล้อมในองค์กร ส่งผลให้การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการอบรม บางหน่วยงานเปลี่ยนแปลงได้ยาก เนื่องจากสภาพแวดล้อมในองค์กร ไม่

เอื้ออำนวยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม หากสภาพแวดล้อมในองค์กรไม่เอื้ออำนวย อาจจะทำให้ไม่เกิดการเปลี่ยนแปลง ลำพังเพียงแค่หัวหน้างานอย่างเดียวไม่สามารถทำให้เห็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้

๒.๓) ความรับผิดชอบในการงานประจำ การอบรมถือว่าเป็นเรื่องที่ดี เป็นการพัฒนารูปแบบหนึ่ง ในการเพิ่มความรู้ ทักษะ หรือสมรรถนะอะไรก็แล้วแต่ ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป ๑ ระดับ มองว่า เมื่อจบการอบรม กลับมาปฏิบัติงานภายใต้งานประจำที่ได้รับมอบหมายก็มีงานประจำที่แตกต่างกันไป บางคนการงานประจำเหมือนกับเพื่อน บางคนมีการงานประจำไม่เหมือนเพื่อน การจะนำเอาความรู้ที่ได้จากการอบรมมาใช้ก็เลยมีความแตกต่างกัน หากคนไหนมีการงานประจำสอดคล้องกับความรู้ที่ได้รับจากการอบรม ก็จะสามารถนำเอาความรู้มาใช้ในการงานได้ สังเกตได้จากการแสดงพฤติกรรมออกมา สอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป ๑ ระดับ ฐ ที่กล่าวว่า “...น้องของพี่เขามีหน้าที่ต้องทำเรื่องงานบุคคลของหน่วยงาน เขาก็จะรู้เรื่องระเบียบที่เกี่ยวข้อง จากที่เขาเล่ามาตอนเขาไปอบรม เขาเรียนรู้เรื่องการสื่อสาร AAIM อะไรต่าง ๆ อีกจำนวนมาก พอกลับมาทำงานเขาก็จะมุ่งที่งานของเขา ทำอย่างไรให้ไม่ผิดระเบียบ ทำอย่างไรให้ได้งานตามที่ผู้บริหารต้องการ พี่เลยไม่เห็นว่ เขาจะเอาความรู้หลัก ๆ ที่ได้จากการอบรม เช่น AAIM มาใช้อย่างไรนะ แต่พี่ก็มองว่า ก็ถือว่าเป็นองค์ความรู้ของเขา วันหนึ่งเขาอาจจะมีโอกาสได้ใช้ แต่ตอนนี้พี่ยังไม่มองไม่เห็นพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปนะ...”

๔.๒.๑.๓ ข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาหลักสูตร

๑) คุณสมบัติของผู้เข้ารับการอบรม มองว่า ผู้เข้ารับการอบรมที่เป็นข้าราชการระดับปฏิบัติการหรือระดับชำนาญการ ถือว่ามีความเหมาะสม กลุ่มข้าราชการระดับปฏิบัติหรือ ระดับชำนาญการเป็นกลุ่มที่อยู่กับกรมอนามัยมาสักระยะเวลาหนึ่ง พอเรียนรู้บทบาทของกรมอนามัยมาบ้างแล้ว เมื่อมีหลักสูตรนี้เข้ามา ก็จะเป็นการเพิ่มเติมความรู้เกี่ยวกับกรมอนามัย หรือเข้าใจบทบาทของกรมอนามัยมากขึ้น แต่ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป ๑ ระดับ ได้แสดงความคิดเห็นว่า โครงสร้างการบริหารงานภายในองค์กรของกรมอนามัย มีความหลากหลาย ส่งผลให้กรอบอัตรากำลังคนของกรมอนามัย ก็มีความแตกต่างไปด้วย ทำให้บางหน่วยงานไม่มีกลุ่มเป้าหมายที่จะเข้ารับการอบรม หรือกลุ่มเป้าหมายที่มีอยู่เข้ารับการอบรมในรุ่นก่อนหน้านั้นไปแล้ว ทำให้หน่วยงานขาดโอกาสส่งคนเข้ารับการพัฒน สอดคล้องกับการแสดงความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป ๑ ระดับ ๓ กล่าวว่า “...หน่วยงานของพี่ พอหมดรุ่นนี้ไปก็ไม่มีจะส่งใครแล้ว เพราะคนที่มีความสมบัติของหน่วยงานพี่ไปหมดแล้ว แล้วจะให้พี่ทำอย่างไร ดังนั้น พี่มองว่า เนื่องจากหลักสูตร OSOF มีมาหลายรุ่นแล้ว หน่วยงานพี่ไปหมดแล้ว กองการเจ้าหน้าที่ควรเปิดโอกาสให้คนกลุ่มงานอื่นไปบ้าง เช่น ตำแหน่งเจ้าพนักงานต่าง ๆ หน่วยงานพี่มีเยอะแยะ หรือไม่ก็ อยากให้กองการเจ้าหน้าที่จัดหลักสูตรอบรมคล้าย ๆ OSOF แต่เป็นกลุ่มเจ้าพนักงานบ้าง เขาจะได้พัฒนา เพราะนักวิชาการยังงี้ก็ต้องทำงานร่วมกับเจ้าพนักงานอยู่ดี อยากให้เขาพัฒนาไปพร้อมๆ กัน...”

๒) ช่วงเวลาการเข้าร่วมกิจกรรม ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป ๑ ระดับของผู้ผ่านการอบรม มองว่า ตามที่หลักสูตรกำหนด ให้จัดกิจกรรมเดือนละ ๑ ครั้ง ครั้งหนึ่งประมาณ ๔ – ๕ วัน ตลอดระยะเวลาของหลักสูตรเตรียมความพร้อมผู้นำการเปลี่ยนแปลงกรมอนามัย รุ่นที่ ๔ รวมทั้งสิ้น ๖ เดือน ๒๔.๕ วัน ถือว่ามีความเหมาะสมเนื่องจาก การออกแบบหลักสูตรนั้น เป็นการฝึกให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถบริหารจัดการเวลาระหว่างงานประจำที่ทำการเข้ารับการฝึกอบรม และการกำหนดช่วงเวลาการอบรมแบบนี้เป็นการฝึกให้สามารถนำความรู้ ทักษะที่ได้จากการอบรมกลับมาใช้ในการปฏิบัติงานจริง หากมีประเด็นปัญหาอะไร สามารถสอบถามกับทีมวิทยากรได้ว่า เมื่อนำสิ่งนี้กลับไปปฏิบัติงานจริงแล้ว เกิดปัญหาอะไร

แล้วเราจะมีแนวทางในการแก้ไขปัญหาอย่างไร จึงถือได้ว่าเป็นรูปแบบหนึ่งที่สะท้อนผลการเรียนรู้อย่างเป็นรูปธรรม และประเด็นเรื่องของการกำหนดเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลการอบรมในเรื่องของระยะเวลาในการเข้าร่วมกิจกรรม ต้องเข้าร่วมกิจกรรมร้อยละ ๑๐๐ นั้น ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป ๑ ระดับของผู้ผ่านการอบรม ถือว่าเป็นเกณฑ์ที่ค่อนข้างเคร่งครัดจนเกินไป เพราะผู้เข้ารับการอบรมหลักสูตรเตรียมความพร้อมผู้นำการเปลี่ยนแปลงกรมอนามัย รุ่นที่ ๔ มีภาระงานประจำที่ต้องทำ ในบางเรื่องผู้เข้ารับการอบรมเป็นผู้นำหลักในการขับเคลื่อนเรื่องนั้น ๆ หากไม่มีผู้นำหลักก็อาจจะส่งผลกระทบต่องานนั้น ๆ ได้ ทำให้หัวหน้างานส่วนมาก เห็นว่า เกณฑ์ที่มีความเหมาะสมสำหรับการพิจารณาการผ่านการอบรม ควรจะอยู่ที่ ร้อยละ ๘๕ ขึ้นไป สอดคล้องกับความคิดเห็นของ ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป ๑ ระดับ ณ ที่ระบุว่า “.....พี่ว่าเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณามันตึงเกินไป พี่ไปอบรมหลักสูตรผู้บริหารบางหลักสูตรยังไม่เข้มข้น ขนาดนี้เลย พี่ว่าประมาณ ร้อยละ ๘๕ ขึ้นไปน่าจะเหมาะสม เปิดโอกาสให้เขาได้ขาดเรียนบ้าง เพราะเขาไม่สามารถรู้อนาคตได้ว่าวันไหนเขาจะติดภารกิจด่วน วันใด เขาจะป่วย เป็นต้น ดังนั้น ควรจะเปิดโอกาสให้เขาขาดบ้าง จะด้วยเหตุผลใด ๆ ก็ตาม แต่เรามาวัดเขาที่ผลงานเขาที่ทำภายในหลักสูตรดีกว่า เช่น จากงานกลุ่ม เป็นต้น....”

๔.๒.๒ ผู้บริหารระดับหน่วยงานของผู้ผ่านการอบรมหลักสูตรเตรียมความพร้อมผู้นำการเปลี่ยนแปลงกรมอนามัย รุ่นที่ ๔

๔.๒.๒.๑ การประเมินระดับปฏิบัติการ

๑) ความสอดคล้องของเนื้อหาหลักสูตรต่อบริบทของกรมอนามัย ผู้บริหารระดับหน่วยงาน (ร้อยละ ๗๘.๙๕) มองว่า การพัฒนาบุคลากรกรมอนามัย มีความสำคัญมาก เนื่องจากนโยบายของผู้บริหารสูงสุดของกรมอนามัย มุ่งหวังให้กรมอนามัยนั้นสามารถขับเคลื่อนตอบโจทยวิสัยทัศน์ พันธกิจของกรมอนามัยให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดเอาไว้ ดังนั้นบุคลากรของกรมอนามัยจึงมีความสำคัญมาก เมื่อมองย้อนมาในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑ กรมอนามัย ได้เล็งเห็นความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรของกรมอนามัยเป็นอย่างมาก พยายามสร้างหรือพัฒนาบุคลากร ให้เข้าใจทิศทางของกรมอนามัย หลักสูตรการอบรมหลักสูตร OSOF IV ซึ่งเป็นรูปแบบการพัฒนาที่จะทำให้คนเข้าใจทิศทางของกรมอนามัยได้ และพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของกรมอนามัย จากการศึกษาหลักสูตร พบว่า การออกแบบหลักสูตรนั้นมีความหลากหลายทางกระบวนการที่เริ่มจากการพัฒนาตนเอง ผ่านกระบวนการฐานใจ ไปสู่กระบวนการในฐานคิดที่ฝึกการคิดและเพิ่มเติมเนื้อหาสาระความเป็นกรมอนามัยไม่ว่าจะเป็นเรื่องของ AAIM HL HPO สอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้บริหารระดับหน่วยงาน ก มองว่า “...หลักสูตร OSOF ๔ ถือว่าเป็นการฝึกกระบวนการคิด ให้คนเตรียมพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง ตามนโยบายของผู้บริหารสูงสุด และเพิ่มเติมในเรื่องของ DNA กรมอนามัย คือ AAIM ซึ่งเป็นเรื่องใหม่ ผมมองว่าใช้ได้เลยทีเดียว อีกอย่างการเปลี่ยนแปลงนี้ เกิดการเปลี่ยนทั่วทั้งกรมอนามัย ทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค จำเป็นต้องเรียนรู้เพื่อที่จะอยู่ร่วมกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงเสมอ....”

๒) เทคนิคหรือวิธีการที่ใช้ในการอบรม หลักสูตรเตรียมความพร้อมผู้นำการเปลี่ยนแปลงกรมอนามัย รุ่นที่ ๔ (OSOF IV) ในมุมมองของผู้บริหารหน่วยงานมองว่า หลักสูตรนี้เป็นการฝึกกระบวนการคิดวิเคราะห์ตัวตนของกรมอนามัย ตลอดจนทิศทางของกรมอนามัยในอนาคต สอดคล้องกับความคิดเห็นของ ผู้บริหารระดับหน่วยงาน ข กล่าวว่า “.....หลักสูตรนี้เป็นหลักสูตรที่ดี ช่วยปรับกระบวนการคิด ทั้ง Skillset Mindset ของบุคลากรกรมอนามัย เพื่อให้เข้าถึงแก่นหลักของกรมอนามัย ภายใต้บริบทตั้งแต่ความยิ่งใหญ่ในอดีต และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ตลอดจนการมองอนาคตของ

กรมอนามัย อีก ๕ หรือ ๑๐ ปี ข้างหน้าจะเป็นอย่างไร จึงเป็นการปูพื้นฐานเพื่อสร้างความเข้าใจให้บุคลากรของกรมอนามัยอย่างแท้จริง...”

๓) ความเหมาะสมของวิทยาการ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารหน่วยงานทุกท่านให้ความคิดเห็นเป็นไปในแนวทางเดียวกันว่า วิทยาการของหลักสูตรแต่ละท่านมีความเหมาะสม และลงตัวเป็นอย่างมาก เป็นการผสมผสานระหว่างวิทยาการจากภายในกรมอนามัย กับวิทยาการภายนอกกรมอนามัย กลายเป็นส่วนเติมเต็มทั้งสองส่วนจะเป็นการสร้างให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ ๆ ที่เกิดจากภายใต้บริบทของกรมอนามัย ซึ่งผู้บริหารระดับหน่วยงาน ค แสดงความคิดเห็นที่น่าสนใจเป็นอย่างมาก “...การผสมผสานวิทยาการที่มีอยู่จากภายในกรมอนามัย เปรียบเสมือนการรู้ตัวเอง หรือว่า ณ จุดนี้ ตัวตนของกรมอนามัยเป็นอย่างไร ทิศทางใดเป็นไปได้ ทิศทางใดเป็นไปไม่ได้ เมื่อเรารู้จุดยืนของเราผ่านวิทยาการภายในแล้ว วิทยาการภายนอกจะเข้ามาต่อยอดจากวิทยาการภายใน และชี้แนะว่าการต่อยอดให้เกิดความสมบูรณ์แบบของกรมอนามัย ควรจะเป็นไปในทิศทางใด ที่ก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งกรมอนามัย และหน่วยงานภายนอกกรมอนามัย...” แต่ผู้บริหารหน่วยงานมีข้อคิดเห็นเพิ่มเติมว่า การแสดงจุดยืนที่ชัดเจนของวิทยาการภายใน สำหรับการเล่าเรื่องราวความเป็นกรมอนามัย เป็นการยึดติดความเป็นกรมอนามัยมากเกินไปจนเกินความพอดี เพราะอาจจะทำให้เราติดกับดักความเป็นกรมอนามัย จนไม่สามารถพัฒนาไปสู่กรมอนามัยตามภาพฝันเอาไว้ได้

๔.๒.๒.๒ การประเมินระดับพฤติกรรม

ผู้บริหารระดับหน่วยงาน ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรของกรมอนามัย สำหรับเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรในกรมอนามัย ให้มีขีดความสามารถทั้งองค์ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะ ที่ได้จากการพัฒนาหรือขับเคลื่อนกรมอนามัยไปสู่เป้าหมายที่กรมอนามัยได้กำหนดเอาไว้ หลักสูตรเตรียมความพร้อมผู้นำการเปลี่ยนแปลงกรมอนามัย รุ่นที่ ๔ (OSOF IV) จึงเป็นหลักสูตรสำคัญของกรมอนามัย หลักสูตรหนึ่งที่ผู้บริหารหน่วยงานให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก ผู้บริหารหน่วยงานได้ให้ความร่วมมือ โดยการส่งบุคลากรภายใต้ การกำกับดูแล เข้าร่วมในหลักสูตรดังกล่าว ผ่านกระบวนการและขั้นตอนในการสรรหา ตามคุณสมบัติตามที่กำหนด และผู้บริหารหน่วยงานยังมีความคาดหวังว่า ผู้ผ่านการอบรม จะนำเอาองค์ความรู้ ทักษะ ที่ได้จากการอบรมมาช่วยในการพัฒนาองค์กร หรือนำความรู้ที่ได้มาใช้ในการปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

นอกจากนี้ ผู้บริหารหน่วยงานส่วนใหญ่มองว่า ความใกล้ชิดระหว่างผู้เข้ารับการอบรม ในฐานะผู้ปฏิบัติ กับผู้บริหารหน่วยงาน อาจจะมีช่องว่างก้นกลางอยู่ คือ หัวหน้างาน เนื่องจากผู้บริหารหน่วยงานจะมอบหมายงานให้กับผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป ๑ ระดับ แล้วก็จะมอบต่อไปยังผู้ปฏิบัติ คือ ผู้ผ่านการอบรม จากลำดับสายการบังคับบัญชาดังกล่าว อาจจะไม่เห็นพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงได้ชัดเจนเท่ากับ ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป ๑ ระดับ หรือ หัวหน้างาน แต่ผู้บริหารหน่วยงานมีความมั่นใจว่า บุคลากรในหน่วยงานที่ถูกส่งไปเข้ารับการอบรมแต่ละท่าน เป็นบุคลากรที่มีศักยภาพในระดับหนึ่งที่จะพัฒนา และนำเอาความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานได้จริง แต่ถ้าให้มองความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเบื้องต้น มองว่า ผู้เข้ารับการอบรมหลักสูตร OSOF IV มีทักษะการสื่อสารที่ดีขึ้น สามารถเข้าใจ และอธิบายสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างชัดเจนขึ้น มีความกล้าในการแสดงความคิดเห็น หรือร่วมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในประเด็นที่เกี่ยวข้องได้ชัดเจนมากขึ้น เมื่อผู้บริหารหน่วยงานเปิดโอกาสให้ร่วมแสดงความคิดเห็น

๔.๒.๒.๓ ข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาหลักสูตร

สำหรับประเด็นในเรื่องของการพัฒนาหลักสูตรเตรียมความพร้อมผู้นำการเปลี่ยนแปลง กรมอนามัย (OSOF) จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารหน่วยงานของผู้ผ่านการอบรมหลักสูตรดังกล่าว ได้ให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนาหลักสูตร สามารถอธิบายได้ดังนี้

๑) เนื้อหารายละเอียดวิชา จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารหน่วยงาน ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาหรือปรับแก้ไขเนื้อหารายละเอียดของวิชา จำเป็นต้องทำการทบทวนรายละเอียดของแต่ละกิจกรรม แต่ละหัวข้อว่า ควรจะมีการปรับปรุง หรือเพิ่มเติมประเด็นใดบ้าง เริ่มจากการทบทวน บทบาทภารกิจของกรมอนามัย ว่ามีทิศทางหรือแนวโน้มไปในทิศทางใด จำแนกออกมาเป็นประเด็น แล้วเอามาวิเคราะห์กับรายละเอียดของเนื้อหาที่เป็นโครงสร้างรายวิชาหลักของหลักสูตร เพื่อนำข้อมูลมาประกอบสำหรับการพัฒนาหลักสูตร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของเนื้อหาในแต่ละวิชาให้มีความชัดเจน ซึ่งผู้บริหารมองว่าประเด็นนี้คือสิ่งที่สำคัญ สอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้บริหารระดับหน่วยงาน น ที่มองว่า “...ผมคิดว่าบริบทของกรมอนามัยมีการเปลี่ยนแปลงตลอด แต่ถ้าเนื้อหาวิชาที่ทำการเรียนการสอนในหลักสูตร ยังคงเป็นแบบเดิม อาจจะไม่เห็นประสิทธิภาพของคนในการพัฒนา ดังนั้น เราต้องทำการวิเคราะห์บริบท ณ ปัจจุบันของกรมอนามัย และวิเคราะห์โครงสร้างเนื้อหาวิชา แล้วเอาทั้งสองส่วนมาเติมเต็มซึ่งกันและกัน จะส่งผลให้หลักสูตรนั้นมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น...”

นอกจากการปรับรายละเอียดของเนื้อหาวิชาให้สอดคล้องกับทิศทางของกรมอนามัย ควรจะปรับสอดแทรกเนื้อหาวิชาเกี่ยวกับภาษาอังกฤษ เพิ่มเติมมาในหลักสูตรด้วย เพราะ กรมอนามัยไม่ทำงานเพียงลำพัง แต่กรมอนามัยต้องทำงานร่วมกับภาคีเครือข่ายทั้งในระดับประเทศ หรือระหว่างประเทศ การเสริมสร้างศักยภาพทางด้านภาษา จะเป็นการสร้างจุดแข็งให้กับกรมอนามัย เมื่อต้องไปทำงานกับภาคีเครือข่ายอื่น ๆ และยังสร้างความน่าเชื่อถือให้กับภาคีเครือข่ายอีกด้วยสอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้บริหารระดับหน่วยงาน จ ให้ความเห็นที่ “...ผู้ผ่านการอบรมหลักสูตร OSOF เราพัฒนา หรือปรับกระบวนการคิดของเขาก็จริง แต่โลกแห่งความเป็นจริงที่เขาต้องเผชิญในการทำงานภาคีเครือข่าย คือ การเข้าร่วมประชุม หรือแสดงความคิดเห็นในประเด็นต่าง ๆ หากเนื้อหาสาระที่เรากำลังหาหรือกันอยู่นั้น จำเป็นต้องสร้างความน่าเชื่อถือ ผ่านการอ้างอิงเอกสาร หากเราไม่สามารถหาข้อมูลอ้างอิงที่น่าเชื่อถือได้ในเวทีการประชุมดังกล่าว กรมอนามัยจะกลายเป็นไม่มีตัวตน และไม่น่าเชื่อถือในที่ประชุมเลย เช่น การอ้างอิงข้อมูล จากฐานต่างประเทศ หากเราไม่มีความรู้ทางด้านภาษาอังกฤษ แต่ภาคีเครือข่ายอื่น สามารถรู้และเข้าใจการอ้างอิงจากฐานข้อมูลจากต่างประเทศ จะกลายเป็นที่น่าเชื่อถือ เป็นคนเก่ง และได้รับการยอมรับจากภาคีเครือข่าย ตามมาอีกด้วย...”

๒) ช่วงเวลาการเข้าร่วมกิจกรรม จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารหน่วยงาน เสี่ยงสะท้อนส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า การแบ่งช่วงระยะเวลาสำหรับการอบรมในหลักสูตร OSOF IV มีความเหมาะสมในเรื่องของการแบ่งช่วงระยะเวลา คือ เดือนละ ๑ ครั้ง สอดคล้องกับการแสดงความคิดเห็นของผู้บริหารระดับหน่วยงาน ฉ ที่แสดงความคิดเห็นว่า “...การที่แบ่งช่วงเวลาที่ให้เขามาเข้ารับการอบรมเดือนละครั้ง ถือว่า ผู้เข้ารับการอบรมจะได้นำความรู้ที่ได้รับจากการอบรมในแต่ละกิจกรรม ลองกลับไปเอามาประยุกต์ใช้ เมื่อทดลองใช้แล้ว มีประเด็นปัญหาที่นำเอalingเหล่านี้กลับมาพูดคุยกับทีมวิทยากร ว่า เมื่อนำกลับเอาแนวคิด หรือ ความรู้นี้ไปใช้แล้ว มีปัญหาอย่างไร ก็จะได้ทำการปรึกษากับทีมวิทยากร เพื่อหาทางออกหรือทางแก้ไขในประเด็นปัญหานั้น ๆ ...”

นอกจากนี้ ผู้บริหารหน่วยงานมองว่าระยะเวลาที่กำหนด ๔ – ๕ วันต่อครั้ง เป็นจำนวนที่มากเกินไป ทั้งนี้ เนื่องจาก ๑) เนื่องจากการเรียนในบางครั้งเรียนรู้หนักเกินไป ความสามารถในการจดจำของผู้เข้ารับการอบรมในแต่ละคนไม่เท่ากัน หากเรียนมากเกินไปอาจจะส่งผลกระทบให้เกิดความเหนื่อยล้า เมื่อผู้เข้ารับการอบรมมีอาการอ่อนล้า ก็อาจจะทำให้ไม่สามารถเก็บเกี่ยวองค์ความรู้ได้มากเท่าที่ควร ๒) เนื่องจากการปฏิบัติงานตามหน้าที่ เป็นสิ่งที่ผู้เข้ารับการอบรมหลีกเลี่ยงไม่ได้ หากผู้เข้ารับการอบรมได้รับมอบหมายงานจากหัวหน้างานหรือผู้บริหารหน่วยงานให้ทำหน้าที่ หรือ ภาระงานที่สำคัญ หรือผู้เข้ารับการอบรมเป็นตัวแปรสำคัญในการขับเคลื่อนงานนั้น ๆ และหากช่วงเวลาของการอบรมเป็นช่วงเวลาเดียวกับการอบรม อาจจะส่งผลกระทบต่อการทำงานประจำได้ หากช่วงเวลาที่ต้องปฏิบัติงาน หรือภาระงานเร่งด่วนตรงกับช่วงเวลาที่จะต้องไป การอบรมพอดี อาจจะส่งผลกระทบต่องานที่ได้รับมอบหมายอย่างชัดเจน ผู้บริหารหน่วยงานจึงเสนอทางเลือกว่า การกำหนดระยะเวลาในการเข้าร่วมกิจกรรมแต่ละครั้ง ไม่ควรเกิน ๓ วัน โดยเพิ่มเนื้อหาสาระ หรือความเข้มข้นในวิชาการในแต่ละกิจกรรมเข้าไป ซึ่งจะทำให้อย่างน้อยใน ๑ สัปดาห์ มาอบรม ๓ วัน อีก ๒ วันกลับไปปฏิบัติงานภายใต้หน่วยงานของตนเอง เพื่อให้เกิดความลงตัวและเกิดประโยชน์ทั้ง ๒ ส่วน และอีกประเด็นหนึ่งที่รองรับแนวคิดการกำหนดจัดกิจกรรมครั้งละ ๓ วัน โดยทำการขยายช่วงเวลาออกไปเป็น ๘ – ๙ เดือน เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมได้รับความรู้อย่างครบถ้วนตามหัวข้อที่หลักสูตรได้กำหนด

๓) การจัดทำข้อเสนอเพื่อการพัฒนากรมอนามัย จากการสอบถามผู้บริหารหน่วยงานเกี่ยวกับเรื่องของเกณฑ์การประเมินผลผู้ผ่านการอบรม กำหนดเกณฑ์ การส่งผลงานกลุ่ม โดยที่ผู้ผ่านการอบรมหลักสูตรนี้ ต้องทำข้อเสนอสำหรับการพัฒนากรมอนามัย โดยโจทย์ที่ได้รับจะเป็นการจัดทำข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนากรมอนามัย ผู้บริหารหน่วยงานเห็นด้วยกับกระบวนการนี้ เพราะเป็นการทดสอบการใช้ความรู้ของผู้เข้ารับการอบรม แต่มีข้อเสนอแนะว่า การจัดทำข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนากรมอนามัย ควรจะเริ่มจากการพัฒนาจุดเล็ก ๆ ภายใต้ภาระงานรับผิดชอบของตนเอง หรือภายใต้บริบทของงานประจำที่ตนเองได้รับมอบหมาย ในการพัฒนาหรือหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาเพื่อให้การบริหารจัดการงานให้มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ เหตุผลที่ผู้บริหารมีข้อเสนอแนะเช่นนี้ เพราะ เนื่องจากผู้เข้ารับการอบรมส่วนใหญ่ คือ ผู้ปฏิบัติงานจะเข้าใจบริบท หรือ ประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นในหน้าที่ที่ชัดเจน การแก้ไขปัญหาเพื่อพัฒนางานอาจจะมองภาพได้ชัดเจน มากกว่าให้ผู้เข้ารับการอบรมมองภาพรวมของกรมอนามัย และสาเหตุหนึ่งที่เสนอแบบนี้ เพราะเล็งเห็นถึงการใช้ประโยชน์จากการพัฒนาข้อเสนอหากผู้เข้ารับการอบรมนั้นพัฒนาข้อเสนอภายใต้บริบทงานประจำของตนเอง จะทำให้สามารถนำมาประยุกต์ หรือแก้ไขปัญหาสถานการณ์ในการพัฒนางานได้เห็นภาพกว่า การจัดทำข้อเสนอเพื่อการพัฒนา กรมอนามัยแบบภาพรวม สอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้บริหารระดับหน่วยงาน ช ที่มองว่า “...ผมมองว่าการจัดทำข้อเสนอเพื่อการพัฒนากรมอนามัย เป็นสิ่งที่ดีนะที่หลักสูตรออกแบบมาเพื่อให้ฝึกกระบวนการคิดของผู้เข้ารับการอบรม เอาสิ่งที่ได้มาลองทำ เหมือนมาทดลองอาวุธดูว่าเป็นอย่างไร แต่ผมกำลังมองว่า หากเขามองภาพรวมของกรม มันอาจจะยากไปไหม เพราะแต่ละคนที่เข้ารับการอบรมมีความหลากหลาย ทั้งตำแหน่งงาน หน้าที่งาน ผมเกรงว่า เขาจะมองภาพไม่ออก หรือ ไม่ได้เอามาใช้ได้จริงกับการปฏิบัติ หากเขาเริ่มกระบวนการพัฒนาจากข้อเสนอในการพัฒนางานตนเอง เขาจะมองภาพออก จะเริ่มวิเคราะห์ได้ง่าย เผลอ ๆ สามารถเอามาใช้ได้จริงด้วย หรือ อาจจะให้เขาทำเป็น Proposal เสนอผู้บริหารหน่วยงานก่อนที่จะเข้ามาอบรม แล้วผู้บริหารหน่วยงานก็ช่วยแสดงความคิดเห็นและกำกับติดตามงาน จนกว่าจะจบหลักสูตร ก็จะได้ข้อเสนอในการพัฒนางานของเขา ผมมองว่า มันน่าจะเกิดประโยชน์มากกว่า เพราะใช้ได้จริง...”

บทที่ ๕

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาการประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรม กรณีศึกษา : หลักสูตรเตรียมความพร้อมผู้นำการเปลี่ยนแปลงกรมอนามัย รุ่นที่ ๔ (Our Skills Our Future : OSOF IV) มีวัตถุประสงค์ ๑) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการถ่ายโอนการฝึกอบรม ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้ผ่านการอบรม ปัจจัยด้านการออกแบบหลักสูตร และปัจจัยสภาพแวดล้อมในองค์กร ๒) เพื่อประเมินผลการอบรมหลักสูตรเตรียมความพร้อมผู้นำการเปลี่ยนแปลง กรมอนามัย รุ่นที่ ๔ (Our Skills Our Future : OSOF IV) ตามกรอบแนวคิดของเคิร์กแพทริก ในระดับปฏิกิริยา และระดับพฤติกรรม ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ ผู้ผ่านการอบรมหลักสูตรเตรียมความพร้อมผู้นำการเปลี่ยนแปลงกรมอนามัย รุ่นที่ ๔ (Our Skills Our Future : OSOF IV) จำนวน ๔๑ คน ใช้วิธีการคัดเลือกแบบเจาะจง โดยใช้เครื่องมือ คือ แบบสอบถาม และการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้บริหารหน่วยงาน จำนวน ๑๙ คน และผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป ๑ ระดับของผู้ผ่านการอบรม จำนวน ๓๗ คน ทั้งนี้การวิเคราะห์ผลการศึกษาเชิงปริมาณ ทำการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้คอมพิวเตอร์ โปรแกรมสำเร็จรูป การทดสอบค่าความเชื่อมั่นโดยการทดสอบหาค่าสัมประสิทธิ์ระดับความเชื่อมั่น (Reliability Coefficient) สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) ทำการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ที่มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ และแบบคำถามปลายเปิด ใช้วิธีการหาค่าความถี่ (Frequency) แล้วสรุปเป็นค่าร้อยละ (Percentage) การหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistic) เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อการถ่ายโอนการฝึกอบรม โดยใช้การหาค่าสหสัมพันธ์ แบบ Pearson Correlation โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ และนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ ๐.๐๑ และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นแบบการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

๕.๑ สรุปผลการศึกษา

สำหรับการศึกษา เรื่อง การศึกษาการประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรม กรณีศึกษา : หลักสูตรเตรียมความพร้อมผู้นำการเปลี่ยนแปลงกรมอนามัย รุ่นที่ ๔ (Our Skills Our Future : OSOF IV) เป็นการศึกษาแบบผสมผสาน ทั้งการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยทำการสรุปผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ โดยสามารถอธิบายได้ดังนี้

๕.๑.๑ เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการถ่ายโอนการฝึกอบรม ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้ผ่านการอบรม ปัจจัยด้านการออกแบบหลักสูตร และปัจจัยสภาพแวดล้อมในองค์กร

การศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการถ่ายโอนการฝึกอบรม เป็นการศึกษาเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสอบถาม โดยกลุ่มประชากร คือ ผู้ผ่านการอบรมหลักสูตรเตรียมความพร้อมผู้นำการเปลี่ยนแปลงกรมอนามัย รุ่นที่ ๔ จำนวน ๔๑ คน จากทั้งหมด ๔๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๙๓.๑๘ ดังนั้น ผู้วิจัยสรุปผลการศึกษา ดังนี้

๑) ปัจจัยคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ผ่านการอบรม ประกอบด้วย ช่วงอายุ ระดับการศึกษา หน่วยงานต้นสังกัด ระดับตำแหน่ง

๑.๑) ช่วงอายุ ไม่มีผลต่อการใช้ความรู้ในการปฏิบัติงาน ($r_2 = 0.057$) การใช้ทักษะในการทำงาน ($r_2 = 0.085$) และการมีทัศนคติที่ดีต่องาน ($r_2 = 0.054$)

๑.๒) ระดับการศึกษา ไม่มีผลต่อการใช้ความรู้ในการปฏิบัติงาน ($r_2 = 0.080$) การใช้ทักษะในการทำงาน ($r_2 = 0.083$) และการมีทัศนคติที่ดีต่องาน ($r_2 = 0.082$)

๑.๓) หน่วยงานต้นสังกัด ไม่มีผลต่อการใช้ความรู้ในการปฏิบัติงาน ($r_2 = 0.057$) การใช้ทักษะในการทำงาน ($r_2 = 0.084$) และการมีทัศนคติที่ดีต่องาน ($r_2 = 0.052$)

๑.๔) ระดับตำแหน่ง ไม่มีผลต่อการใช้ความรู้ในการปฏิบัติงาน ($r_2 = 0.033$) การใช้ทักษะในการทำงาน ($r_2 = 0.065$) และการมีทัศนคติที่ดีต่องาน ($r_2 = 0.060$)

๒) ปัจจัยด้านการออกแบบหลักสูตร ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ของหลักสูตร รายละเอียดของหลักสูตร และวิธีการเรียนการสอน ผลการศึกษาความสัมพันธ์กับการถ่ายโอนการฝึกอบรม พบว่า

๒.๑) วัตถุประสงค์ของหลักสูตร มีผลต่อการใช้ความรู้ในการปฏิบัติงาน ($r_2 = 0.431$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ และวัตถุประสงค์ของหลักสูตร มีผลต่อการใช้ทักษะในการปฏิบัติงาน ($r_2 = 0.352$) และการมีทัศนคติที่ดีต่องาน ($r_2 = 0.373$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

๒.๒) รายละเอียดของหลักสูตร มีผลต่อการใช้ความรู้ในการปฏิบัติงาน ($r_2 = 0.438$) และการมีทัศนคติที่ดีต่องาน ($r_2 = 0.381$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ และมีผลต่อการใช้ทักษะในการปฏิบัติงาน ($r_2 = 0.405$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

๒.๓) วิธีการเรียนการสอน มีผลต่อการใช้ความรู้ในการปฏิบัติงาน ($r_2 = 0.528$) การใช้ทักษะในการปฏิบัติงาน ($r_2 = 0.443$) และการมีทัศนคติที่ดีต่องาน ($r_2 = 0.453$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑

๓) ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในองค์กร ประกอบด้วย ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน เทคโนโลยี โอกาสในการใช้ความรู้ ผลการศึกษาความสัมพันธ์กับการถ่ายโอนการฝึกอบรม พบว่า

๓.๑) ผู้บังคับบัญชา มีผลต่อการใช้ความรู้ในการปฏิบัติงาน ($r_2 = 0.067$) การใช้ทักษะในการปฏิบัติงาน ($r_2 = 0.568$) และการมีทัศนคติที่ดีต่องาน ($r_2 = 0.527$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑

๓.๒) เพื่อนร่วมงาน มีผลต่อการใช้ความรู้ในการปฏิบัติงาน ($r_2 = 0.487$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑

๓.๓) เทคโนโลยีสารสนเทศ มีผลต่อการใช้ความรู้ในการปฏิบัติงาน ($r_2 = 0.554$) การใช้ทักษะในการปฏิบัติงาน ($r_2 = 0.052$) และการมีทัศนคติที่ดีต่องาน ($r_2 = 0.468$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑

๓.๔) โอกาสในการใช้ความรู้ มีผลต่อการใช้ความรู้ในการปฏิบัติงาน ($r_2 = 0.750$) การใช้ทักษะในการปฏิบัติงาน ($r_2 = 0.648$) และการมีทัศนคติที่ดีต่องาน ($r_2 = 0.468$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑

๕.๑.๒ การแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค ของการนำเอาความรู้ที่ได้รับจากการอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงาน ภายหลังการสิ้นสุดการอบรม และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรเตรียมความพร้อมผู้นำการเปลี่ยนแปลงกรมอนามัย รุ่นที่ ๔ (Our Skills Our Future : OSOF IV)

จากการวิเคราะห์ข้อมูล จากคำถามปลายเปิดที่ให้ผู้ผ่านการอบรมแสดงความคิดเห็น พบว่า ผู้ผ่านการอบรม ร้อยละ ๘๕.๓๖ ได้แสดงความคิดเห็น เกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค ของการนำเอาความรู้ที่ได้รับจากการอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงานภายหลังการสิ้นสุดการอบรม สามารถสรุปได้ดังนี้

๑) ข้อจำกัดของตนเอง มีภาระงานประจำจำนวนมาก และไม่มีโอกาสในการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้

๒) ข้อจำกัดของหน่วยงาน/องค์กร ไม่มีความตื่นตัวและเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลง ยังคงยึดติดกับกรอบแนวคิดเดิม หรือวัฒนธรรมความคิดแบบเดิม

๓) ผู้บังคับบัญชา ยังไม่พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง

๔) เพื่อนร่วมงาน ยังขาดการปรับตัวและขาดโอกาสในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

สำหรับข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรเตรียมความพร้อมผู้นำการเปลี่ยนแปลงกรมอนามัย รุ่นที่ ๔ (Our Skills Our Future : OSOF IV) สามารถสรุปได้ดังนี้

๑) ภาพรวมของหลักสูตร ควรจัดให้มีการอบรมหลักสูตรนี้ต่อไป

๒) รายละเอียดของเนื้อหาวิชา ปรับรายละเอียดของเนื้อหาวิชาให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างต่อเนื่อง

๓) ระยะเวลา ลดระยะเวลาเข้าร่วมกิจกรรมให้สั้น หรือจัดอบรมอย่างต่อเนื่อง ๑ เดือน

๕.๑.๓ เพื่อประเมินผลการอบรมหลักสูตรเตรียมความพร้อมผู้นำการเปลี่ยนแปลง กรมอนามัย รุ่นที่ ๔ (Our Skills Our Future : OSOF IV) ตามกรอบแนวคิดของเคิร์กแพทริก ในระดับปฏิกิริยา และระดับพฤติกรรม

การประเมินผลการอบรมหลักสูตรเตรียมความพร้อมผู้นำการเปลี่ยนแปลง กรมอนามัย รุ่นที่ ๔ (Our Skills Our Future : OSOF IV) ตามกรอบแนวคิดของเคิร์กแพทริก ในระดับปฏิกิริยา และระดับพฤติกรรม เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยการทำการสัมภาษณ์เชิงลึก กับผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป ๑ ระดับของผู้ผ่านการอบรมหลักสูตรความพร้อมผู้นำการเปลี่ยนแปลงกรมอนามัย รุ่นที่ ๔ จำนวน ๓๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๙๐.๒๔ และผู้บริหารหน่วยงานของผู้ผ่านการอบรมหลักสูตรความพร้อมผู้นำการเปลี่ยนแปลงกรมอนามัย รุ่นที่ ๔ จำนวน ๑๙ คน คิดเป็นร้อยละ ๗๐.๓๗ สามารถสรุปได้ดังนี้

๑) ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป ๑ ระดับ

การประเมินระดับปฏิกิริยา ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป ๑ ระดับ คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ ๘๖.๔๕ มองว่า หลักสูตรเตรียมความพร้อมผู้นำการเปลี่ยนแปลงกรมอนามัย รุ่นที่ ๔ เนื้อหาหลักสูตรมีความสอดคล้องต่อบริบทของกรมอนามัย เนื่องจากผู้ผ่านการอบรมสามารถนำเอาองค์ความรู้ที่ได้จากการอบรม มาใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อใช้ในการพัฒนางานของตนเอง และรูปแบบ วิธีการเรียนการสอน มีความหลากหลายสอดคล้องกับการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ ประเด็นในเรื่องของวิทยากร ภายในหลักสูตร มีการออกแบบให้มีวิทยากรทั้งวิทยากรภายในและวิทยากรภายนอก ถือว่ามีความเหมาะสมเป็นอย่างมาก

การประเมินระดับพฤติกรรม ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป ๑ ระดับมองว่า ผู้ผ่านการอบรม มีพฤติกรรมแบ่งออกเป็น ๒ แบบ ประกอบด้วย ๑.พฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลง (ร้อยละ ๕๔.๐๕) สิ่งที่เห็นได้ชัด สำหรับพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลง คือ การสร้างเครือข่าย ผู้ผ่าน การอบรมมีเครือข่ายมากขึ้น มีทัศนคติที่ดีขึ้น ต่อการทำงานมีความรู้เรื่องสมรรถนะของกรมอนามัย AAIM และมองว่า ผู้ผ่านการอบรมมีทักษะการสื่อสารที่ดีขึ้น ทั้งการสื่อสารภายในองค์กร และภายนอกองค์กร ๒. พฤติกรรมที่ไม่เปลี่ยนแปลง (ร้อยละ ๔๕.๙๕) สำหรับพฤติกรรมที่ไม่เปลี่ยนแปลง ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป ๑ ระดับ มองว่า ตัวตนของผู้เข้ารับการอบรม สภาพแวดล้อมในองค์กรไม่เอื้อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และความรับผิดชอบในภาระงานประจำ ไม่สามารถ นำเอาความรู้ที่ได้มาใช้ในการปฏิบัติงานประจำได้ จึงส่งผลให้พฤติกรรมไม่มีการเปลี่ยนแปลง

ข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาหลักสูตร ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป ๑ ระดับของผู้ผ่านการอบรม มีการเสนอแนะสำหรับการพัฒนาหลักสูตรประกอบด้วย ผู้เข้ารับการอบรมเป็นข้าราชการระดับ ปฏิบัติการ หรือ ระดับชำนาญการ ถือว่ามีความเหมาะสม แต่มีความเห็นว่าควรขยายคุณสมบัติของผู้เข้าอบรม ให้ครอบคลุม ข้าราชการในระดับเจ้าพนักงาน เนื่องจาก หลักสูตร OSOF มีการดำเนินงานมาแล้วหลายรุ่น บางหน่วยงานส่งบุคลากรที่มีคุณสมบัติตามที่กำหนดครบทุกคนแล้ว หากขยายคุณสมบัติจะเปิดโอกาสให้ บุคลากรกรมอนามัยได้รับการพัฒนามากขึ้น เพราะนักวิชาการยังต้องทำงานเป็นทีมกับเจ้าหน้าที่ จึงได้รับการ พัฒนาไปพร้อมกัน ในเรื่องของระยะเวลาการเข้าร่วมกิจกรรมที่หลักสูตรกำหนดไว้ ร้อยละ ๑๐๐ ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป ๑ ระดับ มองว่า มากเกินไป ส่วนระยะเวลาที่เหมาะสม คือ ร้อยละ ๘๕

๒) ผู้บริหารหน่วยงาน

การประเมินระดับปฏิกิริยา ผู้บริหารหน่วยงาน (ร้อยละ ๗๘.๙๕) มองว่า การพัฒนา บุคลากรกรมอนามัยมีความสำคัญเป็นอย่างมาก เนื่องจากนโยบายของกรมอนามัยมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาบุคลากรกรมอนามัย ภายใต้หลักสูตรเตรียมความพร้อมผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงถือว่ามีความสอดคล้องกับบริบทของกรมอนามัย แต่สำหรับรูปแบบการเรียนการสอน หรือเทคนิคการสอนภายใน หลักสูตร ผู้บริหารหน่วยงานให้ความคิดเห็นว่า เข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมค่อนข้างน้อย จึงไม่มีโอกาสได้ เรียนรู้รูปแบบวิธีการเรียนการสอน แต่เชื่อว่ารูปแบบการเรียนการสอนดีแล้ว เพราะการจะออกแบบหลักสูตร ได้ ทางทีมที่ปรึกษาและทีมจากกองการเจ้าหน้าที่ คงพิจารณาวิธีการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับ รายละเอียดของวิชาที่เรียนที่สอนมาแล้ว และประเด็นในเรื่องของวิทยากร มองว่า การมีทีมวิทยากรทั้งภายใน และภายนอก กรมอนามัย มีความเหมาะสม เพราะถือว่าเป็นการเติมเต็มองค์ความรู้ให้กับผู้เข้ารับการอบรม

การประเมินระดับพฤติกรรม ผู้บริหารหน่วยงานให้ความคิดเห็นว่า ผู้บริหารหน่วยงานไม่ได้ สัมผัส หรือไม่ได้มอบหมายงานโดยตรงให้กับผู้ผ่านการอบรม ดังนั้น ผู้บริหารหน่วยงานจะรับรู้พฤติกรรมที่ เปลี่ยนแปลง หรือไม่เปลี่ยนแปลงของผู้ผ่านการอบรม จากผู้บังคับบัญชาของผู้ผ่านการอบรมเท่านั้น แต่ สามารถมองเห็นการเปลี่ยนแปลงเบื้องต้นได้ว่า ผู้เข้ารับการอบรม มีทักษะการสื่อสารที่ดีขึ้น สามารถเข้าใจ และอธิบายสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างชัดเจนขึ้น มีความกล้าในการแสดงความคิดเห็น หรือร่วมแลกเปลี่ยน ความคิดเห็นในประเด็นที่เกี่ยวข้องได้ชัดเจนมากขึ้น เมื่อผู้บริหารระดับหน่วยงานเปิดโอกาสให้ร่วมแสดง ความคิดเห็น

สำหรับข้อเสนอแนะการพัฒนาหลักสูตร ผู้บริหารหน่วยงานมองว่า จำเป็นต้องมีการ ทบทวนหลักสูตรอย่างต่อเนื่อง ให้สอดคล้องกับบทบาท ภารกิจของกรมอนามัย และควรมีการปรับเพิ่ม รายละเอียดวิชาเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะทางด้านภาษาอังกฤษ สำหรับเรื่องช่วงเวลาการเข้ารับการอบรม

ผู้บริหารมองว่า มีความเหมาะสมในเรื่องของการแบ่งช่วงระยะเวลาเดือนละครึ่ง และควรจัดกิจกรรมในแต่ละครั้ง จำนวน ๓ วันต่อครั้ง แต่ใส่ความเข้มข้นของเนื้อหาให้มากขึ้น และหากช่วงระยะเวลาที่กำหนด คือ ๖ เดือน ไม่เพียงพอตามที่หลักสูตรกำหนดไว้ สามารถต่อขยายช่วงเวลาออกไปจาก ๖ เดือน เป็น ๘ – ๙ เดือน และเรื่องของการจัดทำข้อเสนอเพื่อการพัฒนากรมอนามัย ผู้บริหารมองว่า ข้อเสนอแนะที่กำหนดให้ผู้เข้ารับการอบรมทำนั้น อาจจะมองภาพกว้างจนเกินไป ควรให้ผู้เข้ารับการอบรมจัดทำข้อเสนอภายใต้บริบทของงานประจำของตนเอง เพราะจะทำให้เห็นภาพและใกล้ชิดกับปัญหามากที่สุด เพราะท้ายที่สุดแล้วผู้เข้ารับการอบรมก็สามารถนำมาปรับใช้ในการทำงานได้จริง

๕.๒ การอภิปรายผล

การศึกษาการประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรม : หลักสูตรเตรียมความพร้อมผู้นำการเปลี่ยนแปลงกรมอนามัย รุ่นที่ ๔ (Our Skills Our Future : OSOF IV) มีวัตถุประสงค์ ๑) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการถ่ายโอนการฝึกอบรม ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้ผ่านการอบรม ปัจจัยด้านการออกแบบหลักสูตร และปัจจัยสภาพแวดล้อมในองค์กร ๒) เพื่อประเมินผลการอบรมหลักสูตรเตรียมความพร้อมผู้นำการเปลี่ยนแปลงกรมอนามัย รุ่นที่ ๔ (Our Skills Our Future : OSOF IV) ตามกรอบแนวคิดของเคิร์กแพทริก ในระดับปฏิกิริยา และระดับพฤติกรรม ดังนั้น การอภิปรายผลการศึกษา จึงนำเสนอประเด็นต่าง ๆ ที่น่าสนใจ ดังนี้

๕.๒.๑ การประเมินผลการอบรมหลักสูตรเตรียมความพร้อมผู้นำการเปลี่ยนแปลงกรมอนามัย รุ่นที่ ๔ ระดับปฏิกิริยา และระดับพฤติกรรม เป็นการสัมภาษณ์เชิงลึก กับผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป ๑ ระดับ และผู้บริหารหน่วยงานของผู้ผ่านการอบรมหลักสูตรเตรียมความพร้อมผู้นำการเปลี่ยนแปลงกรมอนามัย รุ่นที่ ๔ (Our Skills Our Future : OSOF IV) จากผลการศึกษาการประเมินระดับปฏิกิริยาพบว่า ทั้งผู้บริหารหน่วยงานและผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป ๑ ระดับ มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า เนื้อหาของหลักสูตรสอดคล้องกับบริบทของกรมอนามัย สะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารทุกระดับในหน่วยงานตระหนักถึง การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นของกรมอนามัย จึงส่งบุคลากรของหน่วยงานของตนเอง มาเข้ารับการอบรม และคาดหวังว่าบุคลากรที่ส่งมาเข้ารับการอบรม จะกลับไปเป็นแกนนำหรือเป็นแกนหลักในการสร้างกองกำลัง เพื่อปรับเปลี่ยนหน่วยงานให้สอดคล้องกับทิศทางของกรมอนามัย การออกแบบหลักสูตรเตรียมความพร้อมผู้นำการเปลี่ยนแปลงกรมอนามัย รุ่นที่ ๔ จึงมีความสอดคล้องการเปลี่ยนแปลงของกรมอนามัย ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑ ถือว่าเป็นจุดเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจนหลายด้าน เพื่อยกระดับกรมอนามัยให้เป็นองค์กรหลักของประเทศในการอภิบาล ระบบส่งเสริมสุขภาพและระบบอนามัยสิ่งแวดล้อมเพื่อประชาชนสุขภาพดี ดังนั้น อธิบดีกรมอนามัยได้ประกาศเจตนารมณ์ “รวมพลัง” เปลี่ยนกรมอนามัย ตั้งแต่วันที่ ๑ เมษายน ๒๕๕๙ โดยมีเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของการเปลี่ยนแปลง คือ ๓ L ประกอบด้วย Lead คือยกระดับการนำเพื่อให้เป็น National Lead, Lean คือปรับเปลี่ยนกระบวนการ เพื่อให้ไปสู่คุณภาพ (Quality) ประสิทธิภาพ (Efficiency) มีคุณธรรม (Moral) โปร่งใส ตรวจสอบได้ (Account) และ Learn คือสร้างบุคคลเรียนรู้ (Learning Personnel) เพื่อต่อยอดไปสู่องค์กรเรียนรู้ (Learning Organization) และเพื่อให้ทุกภาคส่วนสามารถขับเคลื่อนองค์กรไปพร้อมๆ กันในจังหวะที่สอดคล้องกันในทิศทางที่คาดหวังเพื่อไปสู่เป้าหมายองค์การคุณภาพคู่คุณธรรม

การประเมินพฤติกรรมของผู้ผ่านการอบรม โดยทำการสัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป ๑ ระดับ สะท้อนพฤติกรรมของผู้ผ่านการอบรมได้เป็นอย่างดี เพราะว่าผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป ๑ ระดับ มีความใกล้ชิดกับผู้ผ่านการอบรม และการประเมินผลในขั้นนี้มีตามกรอบแนวคิดของเคิร์กแพทริก มีวัตถุประสงค์ เพื่อ

ตรวจสอบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานไปในทิศทางที่พึงประสงค์หรือไม่ ทั้งนี้ ผลการศึกษาวิจัยเรื่องนี้ พบว่า ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป ๑ ระดับ ประเมินพฤติกรรมของผู้ผ่านการอบรมแบ่งออกเป็น ๒ แบบ คือ พฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลง และพฤติกรรมที่ไม่เปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ พฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลง ที่สังเกตได้ชัดคือ การสร้างเครือข่าย มีทัศนคติที่ดีขึ้น มีความรู้เรื่อง AAIM มากขึ้น และการสื่อสารที่ชัดเจนขึ้น แสดงให้เห็นว่าการประเมินระดับพฤติกรรมเป็นการสะท้อนให้เห็นการเปลี่ยนแปลงของผู้ผ่านการอบรม ภายหลังการสิ้นสุดการอบรมได้อย่างชัดเจน สอดคล้องกับการศึกษาของ ฌัก ฌนเดซัวฌน์ และคณะ (๒๕๖๐) ทำการศึกษาเรื่อง การประเมินผลสัมฤทธิ์ด้านพฤติกรรมตามแนวคิดของเคิร์กแพทริก กรณีสึกษาการฝึกอบรมโครงการพัฒนาผู้นำยุคดิจิทัล ผลการศึกษาพบว่า จากการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ผู้เข้าร่วมอบรมโครงการพัฒนาผู้นำยุคดิจิทัล เพื่อนร่วมงานของผู้เข้าร่วมอบรม และหัวหน้างานของผู้เข้าร่วมอบรม พบว่าผู้ให้ข้อมูลทั้ง ๓ กลุ่มมีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่าผู้เข้าร่วมอบรมมีพฤติกรรมการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปหลังการอบรม มีการนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการทำงานจริง ซึ่งผู้เข้าร่วมอบรมได้มีการนำความรู้ที่ได้รับไปปรับใช้ในการทำงานในเรื่อง มีการวางแผนการทำงาน มีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน มีการลำดับความสำคัญของงาน ปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงานเพื่อให้เกิดความรวดเร็วโดยใช้เทคโนโลยีมาช่วยเหลือในการติดต่อสื่อสารและนำเสนองาน มีการเปลี่ยนแปลงด้านการเป็นผู้นำ มีความมั่นใจตัวเอง กล้าแสดงออก กล้าพูดกล้าเสนอความคิดเห็น รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นมากขึ้น และสามารถจัดสรรงานให้เหมาะสมกับความสามารถของทีมงาน นอกจากนี้ผลการศึกษาเรื่องนี้ ยังสอดคล้องกับ เมหวิซ รอฟิก (๒๐๑๕) ที่ทำการศึกษารื่อง การประเมินผลการฝึกอบรมในองค์กรโดยใช้แบบจำลอง เคิร์กแพทริก : กรณีสึกษาของสายการบินปากีสถานอินเตอร์เนชั่นแนลแอร์ไลน์ (PIA) โดยที่ผลการศึกษาพบว่า ผู้ผ่านการอบรมได้นำเอาทักษะและความรู้ที่ได้รับจากการอบรมไปปรับใช้ จนสามารถได้เลื่อนระดับในตำแหน่งที่สูงขึ้น ดังนั้น การประเมินผลด้านพฤติกรรมของผู้ผ่านการอบรม โดยการสัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป ๑ ระดับ จึงเป็นแนวทางหนึ่งที่ใช้ในการประเมินประสิทธิภาพของผู้ผ่านการอบรมได้

เมื่อพิจารณาเรื่องของการประเมินพฤติกรรมของผู้ผ่านการอบรม ผู้บริหารระดับหน่วยงาน ไม่สามารถสังเกตพฤติกรรมของผู้ผ่านการอบรมได้อย่างชัดเจน เนื่องจากผู้บริหารหน่วยงานไม่ได้มีการประสานงานหรือสัมผัสโดยตรงกับผู้ผ่านการอบรม จะมีบุคคลกลางที่เป็นตัวเชื่อมในการสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรม คือ ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป ๑ ระดับ จึงสะท้อนให้เห็นว่า ผู้บริหารหน่วยงานนั้นมีความตระหนักต่อการเปลี่ยนแปลง แต่ยังลำดับความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานไม่มากพอ ทั้งนี้ เนื่องจากระบบราชการมีสายการบังคับบัญชาที่ซับซ้อน ทำให้ผู้บริหารจะเข้าถึงผู้ปฏิบัติงานนั้นเป็นไปได้ยาก ดังนั้น กองการเจ้าหน้าที่ ในฐานะองค์กรกลางทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ของกรมอนามัย จำเป็นต้องสร้างให้เกิดความร่วมมือจากผู้บริหารหน่วยงานทุกระดับในหน่วยงาน โดยชี้ประเด็นให้เห็นความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรของกรมอนามัย และเร่งสร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม ตลอดจนการวางระบบการพัฒนาของบุคลากรของหน่วยงาน ตั้งแต่ก่อนเข้ารับการอบรม ระหว่างการอบรม และสร้างระบบการกำกับติดตามอย่างเป็นระบบ เพื่อประเมินศักยภาพของบุคลากรที่ส่งเข้ามารับการอบรมว่ามีศักยภาพมากน้อยเพียงใด หลังจากกลับไปปฏิบัติงานในหน่วยงาน

๕.๒.๒ การศึกษาปัจจัยที่มีการผลต่อการถ่ายทอดการฝึกอบรม มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาว่าจะมีปัจจัยอะไรหรือไม่ที่มีผลต่อการนำเอาความรู้ ทักษะที่ได้รับจากการอบรม กลับไปใช้ในการปฏิบัติงาน ภายหลังการสิ้นสุดการอบรม โดยทำการแบ่งปัจจัยออกมาเป็น ๓ ปัจจัย ประกอบด้วย ปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล (ช่วงอายุ ระดับการศึกษา หน่วยงานต้นสังกัด ระดับตำแหน่งงาน) ปัจจัยด้านการออกแบบ

หลักสูตร (วัตถุประสงค์ของหลักสูตร รายละเอียดของหลักสูตร วิธีการเรียนการสอน) และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในองค์กร (ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน เทคโนโลยี โอกาสในการใช้ความรู้) ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการถ่ายโอนการฝึกอบรมคือ ปัจจัยด้านการออกแบบหลักสูตร และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในองค์กร ส่วนปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล ไม่มีผลต่อการถ่ายโอนการฝึกอบรม ทั้งนี้ผลการศึกษาที่พบอาจจะเป็นไปได้ว่า ตามกรอบแนวคิดการถ่ายโอนการฝึกอบรมของ Baldwin and Ford เสนอว่าการออกแบบโครงการฝึกอบรม เป็นการวางแผนและพิจารณาว่ารูปแบบการฝึกอบรมใดที่จะสามารถทำการถ่ายโอนการเรียนรู้ที่มีโอกาสเกิดขึ้นมากที่สุด ไม่ว่าจะเป็นการออกแบบเนื้อหา กระบวนการและวิธีการเรียนการสอน เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถตระหนักถึงเนื้อหาสาระของวิชา ที่ใช้ในการอบรมนำกลับมาประยุกต์ใช้ได้ในการปฏิบัติงานจริง จึงเป็นการสะท้อนให้เห็นว่า การถ่ายโอนการฝึกอบรมจะมีค่าผันแปรตามการออกแบบหลักสูตร

นอกจากนี้ ตามกรอบแนวคิดของ Baldwin and Ford ยังระบุว่า สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายความว่ารวมถึง การได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา ที่เน้นย้ำให้มีความสำคัญกับการเข้ารับการอบรม ยิ่งผู้บังคับบัญชาให้การสนับสนุนการฝึกอบรมมากเท่าไร โอกาสที่จะเกิดกระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้ย่อมจะเกิดขึ้นมากเท่านั้น ในมุมมองของเพื่อนร่วมงานอาจเป็นแรงกระตุ้นหนึ่งที่เกิดการสนับสนุนการถ่ายโอนการฝึกอบรม เพราะเพื่อนร่วมงานจะมีหน้าที่ในการให้คำแนะนำ การพบปะพูดคุย หรือแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างกันและกัน หรือแม้กระทั่งโอกาสที่จะใช้ความรู้ รวมทั้งบรรยากาศที่จะส่งเสริมให้เกิดการถ่ายโอนการฝึกอบรม เมื่อมองย้อนกลับมาดูที่ผลการศึกษาเรื่องนี้ มีความสอดคล้องกับกรอบแนวคิดของ Baldwin and Ford เป็นอย่างยิ่ง จึงเห็นได้ว่า สภาพแวดล้อมในองค์กร เป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการถ่ายโอนการฝึกอบรม เพราะเมื่อสิ้นสุดการอบรม ผู้ผ่านการอบรมต้องกลับมาปฏิบัติงานในหน่วยงานต้นสังกัดของตนเอง การวัดประสิทธิภาพของผู้ผ่านการอบรม ก็จะถูกสะท้อนออกมาภายในพฤติกรรมการทำงานที่อยู่ในสำนักงาน ตนเอง สอดคล้องกับงานวิจัยของ ธวัช ธนสมบูรณ์ (๒๕๕๖) ทำการศึกษา เรื่อง การถ่ายโอนการฝึกอบรมจากชั้นเรียนสู่สถานประกอบการ : กรณีศึกษามูลนิธิสถาบันการพูดและการสนทนาและศูนย์พัฒนาศักยภาพของมนุษย์ ซึ่งผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์กร ประกอบด้วย การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน การสนับสนุนเทคโนโลยี การสนับสนุนจากโอกาสในการใช้ความรู้ โดยภาพรวมแล้วเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการถ่ายโอนการฝึกอบรมอยู่ในระดับมาก ดังนั้น ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในองค์กรจึงถือได้ว่าเป็นความแปรผันตามการถ่ายโอนการฝึกอบรม ถ้าสภาพแวดล้อมในองค์กรสนับสนุนให้เกิดการถ่ายโอนการฝึกอบรม จะทำให้ผู้ผ่านการอบรมสามารถถ่ายโอนการฝึกอบรมดีกว่าองค์กรที่ไม่สนับสนุนให้เกิดการถ่ายโอนการฝึกอบรม

๕.๓ ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะสำหรับ การศึกษาการประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรม กรณีศึกษา : หลักสูตรเตรียมความพร้อมผู้นำการเปลี่ยนแปลงกรมอนามัย รุ่นที่ ๔ (Our Skills Our Future : OSOF IV) มีรายละเอียด ดังนี้

๕.๓.๑ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

กรมอนามัยจำเป็นต้องกำหนดระบบการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ในการเสริมสร้างองค์ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะของให้บุคลากรของกรมอนามัย ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อกรมอนามัย โดยที่การกำหนดระบบการพัฒนาบุคลากรของกรมอนามัย อาศัยแนวคิดการเรียนรู้และพัฒนา

๗๐:๒๐:๑๐ ของ Morgan McCall, Michael Lombardo และ Robert Eichinger ร่วมกับ Centre for Creative Leadership ซึ่งสามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

- สัดส่วน ๗๐% ของการเรียนรู้และพัฒนาจากการลงมือทำ ได้ทดลองทำ (Experiential Learning) ก็คือ เรียนรู้ผ่านจากประสบการณ์จริง การทำงานจริง โดยเป็นงานประจำที่ทำทุกวัน หรืองานที่ได้รับมอบหมายใหม่ และต้องลงมือทำและเรียนรู้ด้วยตนเอง ฝึกทักษะเพื่อให้เกิดความชำนาญ และเป้าหมายก็คือให้งานสำเร็จ

- สัดส่วน ๒๐% ของการเรียนรู้และพัฒนามาจากการโค้ช (Coaching) ฝึกสอน ตลอดจนได้รับคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญที่มาคอยเป็นพี่เลี้ยง และรวมถึงการเสนอแนะ (Feedback) จากผู้บังคับบัญชา หัวหน้างาน เพื่อให้เกิดเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

- สัดส่วน ๑๐% ของการเรียนรู้และพัฒนามาจากการเข้าอบรมสัมมนา ตลอดจนหลักสูตรอบรมต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร

ทั้งนี้ แนวคิดการเรียนรู้และพัฒนา ๗๐:๒๐:๑๐ เป็นแนวคิดที่ต้องการให้บุคลากรของกรมอนามัยเกิดการพัฒนามาให้ได้มากที่สุด และเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องแบบไม่หยุดยั้ง ดังนั้น แนวคิดการเรียนรู้และการพัฒนา ๗๐:๒๐:๑๐ จึงเป็นประโยชน์โดยตรงสำหรับกระบวนการพัฒนาบุคลากร และส่งเสริมการเรียนรู้ ตลอดจนพัฒนาบุคลากรของกรมอนามัย ให้ก้าวหน้า เพิ่มพูนศักยภาพ ทั้งในส่วนของการทำงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ การฝึกปฏิบัติงานจริง (On the Job Training : OJT) ตลอดจนการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร (Knowledge Management) ที่จะทำให้เกิดการพัฒนาอย่างเป็นระบบและมีรากฐานที่มั่นคงอีกด้วย

๕.๓.๒ ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

การพัฒนาหลักสูตรการอบรม เป็นการนำเอาข้อมูลย้อนกลับจากการประเมินผลการอบรม มาทบทวนเพื่อพิจารณาในการปรับปรุงหลักสูตรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น จากผลการศึกษา พบว่า การพัฒนาหลักสูตรเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอต่อการเพิ่มศักยภาพของบุคลากร แต่จะมีปัจจัยอื่นที่เกี่ยวข้อง คือ สภาพแวดล้อมภายในองค์กร มีผลต่อการที่ผู้ผ่านการอบรมจะแสดงศักยภาพภายหลังการสิ้นสุดการอบรม ดังนั้น การสร้างแนวทางรองรับ บุคลากรที่ผ่านการอบรมหลักสูตรต่าง ๆ ภายหลังการสิ้นสุดการอบรม ถือว่ามีความสำคัญ เพราะการฝึกอบรม เปรียบเสมือนการติดอาวุธให้กับผู้ผ่านการอบรม แต่การจะเลือกใช้อาวุธ หรือวิธีการใช้อาวุธที่ได้รับจากการฝึกอบรมนั้น ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ดังนั้น หน่วยงานที่ส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมนั้น จำเป็นต้องมีการวางแผนแนวทางในการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การบริหารกำลังคน กรมอนามัย พ.ศ. ๒๕๖๐ -๒๕๖๔ (DoH ๔.๐'s HR Strategy) ตามแนวทางดังนี้

๑) **การวางแผนการพัฒนาบุคลากร** ผู้บริหารหน่วยงานต้องให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากร โดยการกำหนดขอบเขตหรือขอบข่ายของการพัฒนาภายในหน่วยงานให้ชัดเจน รวมทั้งรูปแบบต่าง ๆ ที่จะใช้ในการพัฒนา โดยเป็นการสร้างความเข้าใจของผู้บริหารหน่วยงานทุกระดับ ภายในองค์กร ให้ตื่นตัวต่อการพัฒนาบุคลากร และให้การสนับสนุนการพัฒนาในทุกมิติที่เกี่ยวข้อง

๒) **การติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคลากร** หน่วยงานควรมีการติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคลากรภายในหน่วยงาน เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงผลจากการที่ส่งบุคลากรเข้ารับการอบรม โดยกำหนดเป็นแนวทางในการติดตามและประเมินผลภายในหน่วยงานเอง ตั้งแต่ ๓ เดือน ๖ เดือน

ภายหลังการสิ้นสุดการอบรม ทั้งนี้ รูปแบบการติดตามผล ขึ้นอยู่กับการออกแบบของหน่วยงาน เช่น การมอบหมายงานพิเศษให้ปฏิบัติ เป็นต้น ทั้งนี้การวางแผนการติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน จะทำให้หน่วยงานทำการวิเคราะห์ความคุ้มค่า หรือประสิทธิภาพของผู้ผ่านการอบรมได้อย่างชัดเจน

๕.๓.๓. ข้อเสนอแนะการนำไปใช้

๑) **ควรมีการเผยแพร่ผลการศึกษาศึกษาสำหรับงานวิจัยนี้** เพื่อใช้เป็นกรณีศึกษา สำหรับการพัฒนาหลักสูตรอบรมของกรมอนามัย ซึ่งเป็นการสะท้อนผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นจากการอบรมในแต่ละหลักสูตรเชิงคุณภาพ

๒) **ข้อจำกัดของการศึกษา** เนื่องจากงานวิจัยนี้มีข้อจำกัดหลายประการ การนำผลการศึกษาค้างนี้ไปใช้นั้น จำเป็นต้องศึกษาข้อจำกัดของงานวิจัยอย่างถ่องแท้ เพื่อไม่ให้เกิดความคลาดเคลื่อนสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้ สามารถสรุปข้อจำกัดของการศึกษา ได้ดังนี้

๒.๑) การเก็บข้อมูลจากประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้ จำนวน ๔๔ คน แต่เก็บข้อมูลได้เพียง ๔๑ คน เนื่องจากประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ๓ คน ลาศึกษา และลาฝึกอบรมหลักสูตรอื่น ณ ช่วงเวลาของการลงพื้นที่เก็บข้อมูล และเนื่องจากผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป ๑ ระดับและผู้บริหารระดับหน่วยงานมีภาระงานค่อนข้างมาก ประกอบกับระยะเวลาที่กำหนดไว้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้มีจำกัด จึงไม่สามารถเก็บข้อมูลได้ครบตามกำหนด

๒.๒) เนื่องจากการดำเนินการวิจัยเรื่องนี้ ดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒ - พ.ศ. ๒๕๖๓ แต่ทำการเก็บข้อมูลย้อนหลังในการอบรมปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑ ผู้ผ่านการอบรมบางท่านมีการเปลี่ยนแปลงหน่วยงาน หรือเปลี่ยนแปลงกลุ่มงาน ทำให้จำเป็นต้องเปลี่ยนผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป ๑ ระดับและผู้บริหารระดับหน่วยงานตามไปด้วย ดังนั้น การแสดงความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป ๑ ระดับและผู้บริหารระดับหน่วยงาน จึงเป็นการแสดงความคิดเห็น เกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้ผ่านอบรม ณ ปัจจุบัน อาจจะไม่สามารถย้อนไปถึงช่วงแรกของการกลับมาปฏิบัติงานหลังสิ้นสุดการอบรม

๒.๓) การศึกษาค้างนี้ เป็นการศึกษาที่มุ่งเน้นการประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรม ภายหลังการสิ้นสุดการอบรม เมื่อกลับไปปฏิบัติงานภายใต้หน่วยงานต้นสังกัดของตนเอง จึงเป็นการมุ่งเน้นสะท้อนพฤติกรรมของผู้ผ่านการอบรม และศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการถ่ายโอนการฝึกอบรมของผู้ผ่านการอบรมเท่านั้น

๕.๓.๔ ข้อเสนอแนะในการศึกษาค้นคว้า

๑) **ช่วงระยะเวลาสำหรับการติดตามผล** เนื่องจากว่า การติดตามผลผู้ผ่านการอบรม หลักสูตรเตรียมความพร้อมผู้นำการเปลี่ยนแปลงกรมอนามัย รุ่นที่ ๔ เป็นการติดตามผลหลังสิ้นสุดการอบรม ที่ปล่อยช่วงระยะเวลานานเกินไป หลังสิ้นสุดการอบรม ส่งผลให้การเก็บข้อมูลจากผู้เข้าร่วมวิจัยเป็นไปได้ค่อนข้างลำบาก เช่น การเปลี่ยนแปลงผู้บังคับบัญชา การลาศึกษาต่อของผู้ผ่านการอบรม เป็นต้น จึงส่งผลให้มีข้อจำกัดทางการวิจัย ดังนั้น จึงควรเลือกช่วงเวลาที่เหมาะสม ไม่เร็วหรือช้าเกินไป ในการเก็บข้อมูลหรือติดตามผลดังกล่าว โดยที่ระยะเวลาที่เหมาะสมสำหรับการกำกับติดตามอยู่ที่ประมาณหลัง ๖ เดือนแรก ที่กลับไปปฏิบัติงานภายหลังการสิ้นสุดการอบรม

๒) **ประเด็นสำหรับการศึกษา** สำหรับประเด็นที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้ เน้นการกำกับติดตามผู้ผ่านการอบรมภายหลังการสิ้นสุดการอบรม ว่าผู้เข้ารับการอบรมสามารถนำเอาความรู้ ทักษะที่ได้จากการอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงาน หรือถ่ายทอดให้บุคลากรในหน่วยงานได้รับทราบหรือไม่ ดังนั้น จึงเป็นการมอง

ประเด็นเฉพาะส่วนของผู้ผ่านการอบรมเท่านั้น แต่ไม่ได้มองประเด็นอื่น ๆ เช่น ความคุ้มค่า หรือ วัตรระดับความรู้ที่ได้จากการอบรมครั้งนี้ ดังนั้น ข้อเสนอแนะในการศึกษาค้นคว้า เรื่องนี้ อาจจะศึกษาในเรื่องของความคุ้มค่า ของหลักสูตรเพื่อสะท้อนประสิทธิภาพของหลักสูตร หรือ ศึกษาระดับความรู้ เพื่อสะท้อนผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากผู้ผ่านการอบรม เป็นการวัดผลสัมฤทธิ์ของผู้ผ่านการอบรม

บรรณานุกรม

กรมอนามัย. (๒๕๖๑). เอกสารขอรับสมัครรางวัลสาขาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๑. กรมอนามัย.

กองการเจ้าหน้าที่ กรมอนามัย. (๒๕๖๐). แผนยุทธศาสตร์กำลังคนกรมอนามัย พ.ศ.๒๕๖๐-๒๕๖๔ .

กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา.

กองการเจ้าหน้าที่ กรมอนามัย. (๒๕๖๐). รายงานการประชุมคณะกรรมการเตรียมความพร้อมกำลังคน

คุณภาพ กรมอนามัย ครั้งที่ ๒/๒๕๖๐ วันจันทร์ที่ ๑๖ ตุลาคม ๒๕๖๐ ณ ห้องประชุมอาวุธ แสงกล้า
อาคาร ๔ ชั้น ๒ กรมอนามัย.

กองการเจ้าหน้าที่ กรมอนามัย. (๒๕๖๓). รายงานข้อมูลบุคลากร. ค้นเมื่อวันที่ ๒๙ เมษายน ๒๕๖๓

[ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา. <http://hr.anamai.moph.go.th/hr/Public/PublicGraphUI.aspx>

กิริติ ยศยิ่งยง. (๒๕๔๘). การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์.

กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์อริยบรรณ.

จุฑารัตน์ หนันไชย.(๒๕๕๒). การประยุกต์ใช้แบบจำลองของเคิร์กแพทริกในการประเมินและติดตามผล

โครงการฝึกอบรมการแก้ไขปัญหายาเสพติดในกลุ่มเยาวชนผู้มีโอกาสเข้าไปเกี่ยวข้องกับยาเสพติด.

วิทยานิพนธ์สังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ชาญชัย อาจินสมาจาร. (๒๕๕๒). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร.

ชูชัย สมितिไกร. (๒๕๔๘). การฝึกอบรมบุคลากรในองค์การ.

กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ณัฐวรรณ เมธจุฑานนท์. (๒๕๕๘). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้ภายหลังการฝึกอบรม

หลักสูตรการพยาบาลเฉพาะทางของพยาบาลวิชาชีพ. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

ณภัค ธนเดชะวัฒน์ และคณะ. (๒๕๖๐). การประเมินผลสัมฤทธิ์ด้านพฤติกรรมตามแนวคิดของเคิร์กแพทริก

กรณีศึกษาการฝึกอบรมโครงการพัฒนาผู้นำยุคดิจิทัล. วิทยานิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต

มหาวิทยาลัยบูรพา.

ธาดา ราชกิจ. (๒๕๖๒). เพิ่มศักยภาพองค์กรด้วยโมเดลการเรียนรู้และพัฒนาสูตร ๗๐:๒๐:๑๐.

ค้นเมื่อ ๒๓ เมษายน ๒๕๖๓ [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา

<https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/๑๙๐๖๒๐-model-๗๐-๒๐-๑๐/>

นาซีพะ เจ๊ะมุดอ.(๒๕๕๙). การวิจัยเชิงประเมินโครงการเสริมศักยภาพครูสอนตาดีกาในโรงเรียนสาม

จังหวัดชายแดนภาคใต้โดยใช้รูปแบบการประเมินของเคิร์กแพทริก.

วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

นิสตาร์ เวชยานนท์. (๒๕๕๙). การประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรม: กรณีศึกษา หลักสูตร

การพัฒนาผู้บริหารระดับกลางของการประปานครหลวง. วารสารการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน

ปีที่ : ๒๓ ฉบับที่ : ๒ เล่มหน้า : ๑๗๕-๒๑๑ ปี พ.ศ. : ๒๕๕๙.

ปาริฉัตร หิรัญสาย. (๒๕๕๙). สมรรถนะของบุคลากรและการถ่ายโอนความรู้ที่ก่อให้เกิดนวัตกรรมในองค์กร

บริบทธนาคารพาณิชย์ไทย. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงคาร. (๒๕๖๑). **๗๐-๒๐-๑๐ Rule** สัดส่วนการเรียนรู้แบบผสมผสาน.

ค้นเมื่อ ๒๓ เมษายน ๒๕๖๓ [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา

<https://drpiyanan.com/๒๐๑๘/๑๑/๑๙/๗๐๒๐๑๐/>

พัฒนา สุขประเสริฐ. (๒๕๔๐). **กลยุทธ์ในการฝึกอบรม**. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

มะลิวรรณ ชนะภัย และคณะ. (๒๕๖๐). **รูปแบบอิทธิพลของปัจจัยการถ่ายโอนการเรียนรู้จากการฝึกอบรมของผู้บริหารองค์การในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี**. วารสารการจัดการธุรกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา ปีที่ ๖ ฉบับที่ ๒ พ.ศ. ๒๕๖๐.

วิจิตร อาวะกุล. (๒๕๔๐). **การฝึกอบรม**. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ศศิมา สุขสว่าง. (๒๕๖๒). **๗๐:๒๐:๑๐ model ในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง**

ค้นหาเมื่อ ๒๓ เมษายน ๒๕๖๓ [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา

<https://www.sasimasuk.com/๑๖๐๕๖๙๗๗/๗๐๒๐๑๐-model-ในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง>

ศุทธิณี เกตุพรหมมา.(๒๕๕๘). **การประเมินหลักสูตรฝึกอบรมทักษะการซ่อมเครื่องถ่ายเอกสารสำหรับช่างบริการ บริษัท ดิทีโต้ (ประเทศไทย) จำกัด**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.

ศูนย์สื่อสารสาธารณะ. (๒๕๖๒). **ข่าวประชาสัมพันธ์**. ค้นเมื่อ ๒๐ มิถุนายน ๒๕๖๒

[ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา

https://www.anamai.moph.go.th/mobile_detail.php?cid=๗๖&nid=๑๓๔๖๖

สมิต สัมฤทธิ์. (๒๕๔๗). **เทคนิคการสอนงาน**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สายธาร.

สมชาติ กิจยรรยง และอรจิรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง. (๒๕๕๐). **เทคนิคการจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.). (๒๕๕๒). **มาตรฐานและแนวทางการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ**.

ค้นเมื่อ ๒๐ มิถุนายน ๒๕๖๒. [ระบบออนไลน์] แหล่งที่มา <https://www.ocsc.go.th/node/๔๕๙>

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

องค์กรคุณภาพคู่คุณธรรม. ค้นเมื่อวันที่ ๒๐ 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).

สุวรีย์ ศิริโกคาภิรมย์.(๒๕๔๖). **การวิจัยทางการศึกษา**. ลพบุรี. ฝ่ายเอกสารการพิมพ์.

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.

อุดม คชินทร. (๒๕๕๘).**บทเรียนจากการประชุมวิชาการงานมาตรฐานคุณภาพ (Quality Fair)**

ประจำปี ๒๕๕๘. ค้นหาเมื่อวันที่ ๒๐ มิถุนายน ๒๕๖๒. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา

http://www๑.si.mahidol.ac.th/km/sites/default/files/u๑๑/๒๕๕๘som_.pdf

Crawford, C. C.. (๑๙๕๔). **How to make training Survey**. Los Angeles: Crawford.

Cronbach, Lee Joseph. (๑๙๗๑). **New Patterns of Management Essentials of Psychological Testing**. ๔th ed., New York: Harper.

Javis P. (๑๙๘๓). **Adult and Continuing Education : Theory and Practice**.

Kent: Croom Helm Ltd.

- Kirkpatrick, D.L.. (๑๙๘๗). **Evaluation in training and development handbook**. New York: McGraw-Hill.
- Likert, Rensis. (๑๙๖๗) . **The Method of Constructing and Attitude Scale**. Reading in Attitude Theory and Measurement. Fishbein, Martin, Ed. New York : Wiley & Son.
- Mehwish Rafiq. (๒๐๑๕). **Training Evaluation in an Organization using Kirkpatrick Model: A Case Study of PIA**. European Journal of Business and Management. Vol.๗, No.๒๕, ๒๐๑๕.
- Rosmah Mohamed & Arni Ariyani Sarlis Alias. (๒๐๑๖). **Evaluating the Effectiveness of a Training Program Using the Four Level Kirkpatrick Model in the Banking Sector in Malaysia**. University Putra Malaysia
- S. MANJU. (๒๐๑๑). **Work Environment Factors and Implications for Transfer of Training**. Volume ๒, Issue ๑, March ๒๐๑๑.
- Wisdom Max Center. (๒๕๕๘). **การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Adult learning) คืออะไร มีหลักการอย่างไร. ค้นหาเมื่อวันที่ ๒๐ มิถุนายน ๒๕๖๒. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา**
<http://wisdommaxcenter.com/detail.php?WP=oGA๓ZRjkoH๙axUF๕nrO๔Ljo๗๐๓Q๐๗๐๓Q>
- Ya-Hui Elegance Chang.(๒๐๑๐). **An Empirical Study of Kirkpatrick’s Evaluation Model in the Hospitality Industry**. Doctor of Education. Florida International University.

ภาคผนวก

เครื่องมือสำหรับการศึกษา

แบบสอบถาม

เรื่อง การศึกษาการประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรม
 กรณีศึกษา : หลักสูตรเตรียมความพร้อมผู้นำการเปลี่ยนแปลงกรมอนามัย รุ่นที่ ๔
 (Our Skills Our Future : OSOF IV)

คำชี้แจง

๑. แบบสอบถามชุดนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาการประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรม
 กรณีศึกษา : หลักสูตรเตรียมความพร้อมผู้นำการเปลี่ยนแปลงกรมอนามัย รุ่นที่ ๔ (Our Skills Our Future :
 OSOF IV)

๒. แบบสอบถามชุดนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินผลผู้ผ่านการอบรมหลักสูตรเตรียมความพร้อมผู้นำ
 การเปลี่ยนแปลงกรมอนามัย รุ่นที่ ๔ (Our Skills Our Future : OSOF IV) ตามกรอบแนวคิดของเคิร์ก
 แพทริก ในระดับปฏิกิริยา และระดับพฤติกรรม รวมทั้งศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการถ่ายโอนการฝึกอบรม
 ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้ผ่านการอบรม ปัจจัยด้านการออกแบบหลักสูตร และปัจจัย
 สภาพแวดล้อมในองค์กร

๓. ข้อมูลที่ได้จากท่านจะนำมาสร้างเป็นฐานข้อมูล และวิเคราะห์ทางวิชาการเท่านั้น โดยผู้วิจัยจะเก็บ
 ข้อมูลไว้เป็นความลับ และจะไม่ส่งผลกระทบใด ๆ ต่อผู้ตอบแบบสอบถาม

๔. แบบสอบถามแบ่งออกเป็น ๖ ส่วน ประกอบด้วย

ส่วนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ ๒ การออกแบบหลักสูตร

ส่วนที่ ๓ สภาพแวดล้อมในองค์กร

ส่วนที่ ๔ การถ่ายโอนการฝึกอบรม

ส่วนที่ ๕ การประเมินผลการอบรมตามกรอบแนวคิดของเคิร์กแพทริก

ส่วนที่ ๖ ความคิดเห็นในเรื่องปัญหา และอุปสรรค และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตร
 เตรียมความพร้อมผู้นำการเปลี่ยนแปลงกรมอนามัย รุ่นที่ ๔ (Our Skills Our Future : OSOF IV)

ส่วนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน [] หรือข้อความลงในช่องว่างตามสถานภาพหรือความจริง

๑. เพศ [] ชาย [] หญิง

๒. ช่วงอายุ [] ๒๑ – ๓๐ ปี [] ๓๑ – ๔๐ ปี
 [] ๔๑ – ๕๐ ปี [] ๕๑ ปีขึ้นไป

๓. ระดับการศึกษา [] ปริญญาตรี

[] ปริญญาโท

[] ปริญญาเอก

๔. หน่วยงานต้นสังกัด [] ส่วนกลาง

[] ส่วนภูมิภาค

๕. ตำแหน่งงาน

๖. ระดับตำแหน่งงาน [] ระดับปฏิบัติการ [] ระดับชำนาญการ

ส่วนที่ ๒

คำชี้แจง

การออกแบบหลักสูตร

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องทางขวามือของข้อความแต่ละข้อที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยไม่คำนึงว่า ผู้อื่น ๆ จะคิดเห็นอย่างไร เมื่อท่านได้อ่านข้อความแล้วพิจารณาตอบให้ตรงตามคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ระดับ ๑ หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ระดับ ๒ หมายถึง ไม่เห็นด้วย

ระดับ ๓ หมายถึง ไม่มีความคิดเห็น

ระดับ ๔ หมายถึง เห็นด้วย

ระดับ ๕ หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ข้อ	การออกแบบหลักสูตร	ระดับความคิดเห็นของท่าน				
		๑	๒	๓	๔	๕
วัตถุประสงค์ของหลักสูตร						
๗	ท่านเข้าใจเกี่ยวกับความชัดเจนในการอธิบายเป้าหมายการพัฒนาตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร					
๘	วัตถุประสงค์ของหลักสูตรสร้างความมั่นใจในแนวทางการตั้งเป้าหมายและสร้างแรงบันดาลใจในการพัฒนาตนเองสำหรับผู้เข้ารับการอบรม					
๙	ภาพรวมของหลักสูตร มีความสอดคล้องกับบริบทของกรมอนามัย					
รายละเอียดหลักสูตร						
๑๐	รายละเอียดกิจกรรมแต่ละกิจกรรมภายในหลักสูตรสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตร					
๑๑	รายละเอียดกิจกรรมแต่ละกิจกรรมตรงกับความต้องการของกรมอนามัยและสอดคล้องกับภารกิจของกรมอนามัย					
๑๒	รายละเอียดกิจกรรมแต่ละกิจกรรมสอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ของท่าน					
๑๓	ระยะเวลาในแต่ละกิจกรรมของหลักสูตรมีความเหมาะสม					
วิธีการเรียนการสอน						
๑๔	รูปแบบวิธีการสอนที่หลากหลายสอดคล้องกับเนื้อหาในแต่ละกิจกรรม					
๑๕	วิธีการเรียนการสอน เน้นการลดเวลาเรียน และเพิ่มเวลารู้					
๑๖	รูปแบบวิธีการเรียนการสอนที่เปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการอบรมแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการเรียนการสอน					

ส่วนที่ ๓

สภาพแวดล้อมในองค์กร

คำชี้แจง

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องทางขวามือของข้อความแต่ละข้อที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยไม่คำนึงว่า ผู้อื่น ๆ จะคิดเห็นอย่างไร เมื่อท่านได้อ่านข้อความแล้วพิจารณาตอบให้ตรงตามคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ระดับ ๑ หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ระดับ ๒ หมายถึง ไม่เห็นด้วย
ระดับ ๓ หมายถึง ไม่มีความคิดเห็น ระดับ ๔ หมายถึง เห็นด้วย
ระดับ ๕ หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ข้อ	สภาพแวดล้อมในองค์กร	ระดับความคิดเห็นของท่าน				
		๑	๒	๓	๔	๕
ผู้บังคับบัญชา						
๑๗	ผู้บังคับบัญชาพูดคุยกับท่านเกี่ยวกับการนำสิ่งที่ได้เรียนรู้จากการอบรมมาประยุกต์ใช้มาใช้ในการแก้ไขปัญหาอย่างสม่ำเสมอ					
๑๘	ผู้บังคับบัญชาให้ความสนใจเกี่ยวกับการนำสิ่งที่ได้เรียนรู้จากการอบรมมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานของท่าน					
๑๙	ผู้บังคับบัญชาตั้งเป้าหมายที่มีความท้าทายเพื่อกระตุ้นให้ท่านนำสิ่งที่เรียนรู้จากการอบรมมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน					
๒๐	ท่านได้รับการชื่นชมจากผู้บังคับบัญชา เมื่อนำสิ่งที่ได้เรียนรู้จากการอบรมมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน					
เพื่อนร่วมงาน						
๒๑	เพื่อนร่วมงานของท่าน คาดหวังหรือขอให้ท่านนำสิ่งที่เรียนรู้จากการอบรมมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน หรือมาใช้เมื่อเผชิญปัญหาและความท้าทายต่าง ๆ					
๒๒	เพื่อนร่วมงานของท่านยกย่อง หรือยอมรับ ในตัวท่าน เมื่อท่านนำเอาสิ่งที่ได้จากการอบรมมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน					
๒๓	ท่านคิดว่า หากนำสิ่งที่ได้รับจากการอบรมมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานจะทำให้ท่านได้รับการชื่นชมจากเพื่อนร่วมงาน					
เทคโนโลยี						
๒๔	เทคโนโลยีภายในหน่วยงานของท่านช่วยให้ท่านสามารถประยุกต์ใช้สิ่งที่เรียนรู้จากการอบรมได้อย่างเต็มที่					
๒๕	เทคโนโลยีภายในหน่วยงานที่มีอยู่ทำให้ท่านประยุกต์สิ่งที่เรียนรู้จากการอบรมในการปฏิบัติงานง่ายและรวดเร็วยิ่งขึ้น					
๒๖	เทคโนโลยีของหน่วยงานท่านมีส่วนช่วยให้ท่านประยุกต์สิ่งที่เรียนรู้จากการอบรมได้อย่างถูกต้องและแม่นยำ					
๒๗	หลังการเข้าร่วมอบรม ท่านได้รับวัสดุ อุปกรณ์ หรือสิ่งอำนวยความสะดวกที่จำเป็นสำหรับการประยุกต์ใช้สิ่งที่ได้เรียนมา					

ข้อ	สภาพแวดล้อมในองค์กร	ระดับความคิดเห็นของท่าน				
		๑	๒	๓	๔	๕
โอกาสในการใช้ความรู้						
๒๘	ลักษณะงานของท่าน หรืองานที่ท่านได้รับมอบหมาย เอื้ออำนวย หรือสามารถความรู้จากการอบรมไปใช้					
๒๙	หน่วยงานของท่านมีงบประมาณที่เพียงพอต่อการประยุกต์ใช้สิ่งที่ได้เรียนรู้จากการฝึกอบรม					
๓๐	การมีข้อมูลสารสนเทศที่เพียงพอ ทำให้ประยุกต์ใช้สิ่งที่ได้เรียนรู้จากการอบรมมีประสิทธิภาพมากขึ้น					
๓๑	โครงสร้างของหน่วยงานของท่านเอื้ออำนวยให้ท่านนำความรู้ไปประยุกต์ใช้					

ส่วนที่ ๔ การถ่ายโอนการฝึกอบรม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องทางขวามือของข้อความแต่ละข้อที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยไม่คำนึงว่า ผู้อื่น ๆ จะคิดเห็นอย่างไร เมื่อท่านได้อ่านข้อความแล้วพิจารณาตอบให้ตรงตามความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ระดับ ๑ หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ระดับ ๒ หมายถึง ไม่เห็นด้วย

ระดับ ๓ หมายถึง ไม่มีความคิดเห็น ระดับ ๔ หมายถึง เห็นด้วย

ระดับ ๕ หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ข้อ	การถ่ายโอนการฝึกอบรม	ระดับความคิดเห็นของท่าน				
		๑	๒	๓	๔	๕
การใช้ความรู้ในการปฏิบัติงาน						
๓๒	หลังจากเข้าร่วมอบรม ท่านเข้าใจวิธีการและแนวทางต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบชัดเจนมากขึ้น					
๓๓	หลังจากเข้าร่วมอบรม ท่านทราบและวิเคราะห์สาเหตุของการเกิดปัญหาในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบได้ชัดเจนมากขึ้น					
๓๔	หลังจากเข้าร่วมอบรม ท่านทราบถึงวิธีการและแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในหน้าที่ความรับผิดชอบ					
๓๕	ท่านจดจำวิธีการและแนวทางที่เรียนรู้จากการอบรม แล้วนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานของท่าน					
๓๖	ท่านมีโอกาสนำความรู้ไปประยุกต์ จากการอบรม มาใช้ในงานของท่าน					
การใช้ทักษะในการปฏิบัติงาน						
๓๗	หลังจากการเข้าร่วมการอบรม ท่านใช้วิธีการและขั้นตอนตามที่ได้เรียนรู้จากการอบรมมาปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ					
๓๘	การปฏิบัติงานตามวิธีการและขั้นตอนที่ได้เรียนรู้จากการอบรม ช่วยให้ท่านปฏิบัติงานได้อย่างคล่องแคล่ว					

ข้อ	การถ่ายโอนการฝึกอบรม	ระดับความเห็นของท่าน				
		๑	๒	๓	๔	๕
การใช้ทักษะในการปฏิบัติงาน (ต่อ)						
๓๙	การปฏิบัติตามวิธีการและขั้นตอนที่ได้เรียนรู้จากการอบรมช่วยให้ข้าพเจ้าปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง					
การมีทัศนคติที่ดีต่องาน						
๔๐	ท่านมีความสุขในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบมากยิ่งขึ้น เนื่องจากการอบรม ทำให้ท่านเข้าใจสิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบ					
๔๑	ท่านไม่รู้สึกเบื่อกับงานที่รับผิดชอบ หลังจากเข้าใจกระบวนการปฏิบัติงานที่ได้เรียนรู้จากหลักสูตร					

ส่วนที่ ๕ การประเมินผลการอบรมตามกรอบแนวคิดของเคิร์กแพทริก

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องทางขวามือของข้อความแต่ละข้อที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยไม่คำนึงว่า ผู้อื่น ๆ จะคิดเห็นอย่างไร เมื่อท่านได้อ่านข้อความแล้วพิจารณาตอบให้ตรงตามความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ระดับ ๑ หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ระดับ ๒ หมายถึง ไม่เห็นด้วย

ระดับ ๓ หมายถึง ไม่มีความคิดเห็น ระดับ ๔ หมายถึง เห็นด้วย

ระดับ ๕ หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ข้อ	การถ่ายโอนการฝึกอบรม	ระดับความคิดเห็นของท่าน				
		๑	๒	๓	๔	๕
ระดับปฏิกิริยา (Reaction Level)						
๔๒	วิทยากรมีความรู้ความสามารถสอดคล้องกับเนื้อหารายละเอียดหลักสูตร					
๔๓	เทคนิคที่ใช้ในการสอนของวิทยากรมีความเหมาะสมกับรายละเอียดของเนื้อหาแต่ละรายวิชาในหลักสูตร					
๔๔	สถานที่จัดกิจกรรมในแต่ละกิจกรรมมีความเหมาะสม					
๔๕	ผู้รับผิดชอบโครงการมีการประสานงาน อำนวยความสะดวกให้กับผู้เข้ารับการอบรมเป็นอย่างดี					
ระดับพฤติกรรม (Behavior Level)						
๔๖	ท่านมีการวางแผนกระบวนการทำงานมากขึ้น หลังจากที่ผ่านมาการอบรม					
๔๗	ท่านมีการปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงานเพื่อให้เกิดความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน					
๔๘	ท่านมีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานมากขึ้น					
๔๙	ท่านกล้าแสดงออกอย่างมั่นใจหรือแสดงความคิดเห็นในเวทีการประชุมต่าง ๆ เกี่ยวกับประเด็นการเรียนรู้ที่ได้รับจากการอบรม					
๕๐	ท่านสามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการอบรม มาเผยแพร่ต่อภายในหน่วยงานของท่านได้เป็นอย่างดี					

ส่วนที่ ๖ ความคิดเห็นในเรื่องปัญหา และอุปสรรค และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตร
เตรียมความพร้อมผู้นำการเปลี่ยนแปลงกรมอนามัย รุ่นที่ ๔ (Our Skills Our Future : OSOF IV)
คำชี้แจง โปรดแสดงความคิดเห็นของท่านต่อหลักสูตรเตรียมความพร้อมผู้นำการเปลี่ยนแปลงกรมอนามัย
รุ่นที่ ๔ (Our Skills Our Future : OSOF IV)

๑. ปัญหาและอุปสรรคของการนำเอาความรู้ที่ได้รับจากการอบรมหลักสูตรเตรียมความพร้อมผู้นำการ
เปลี่ยนแปลงกรมอนามัย รุ่นที่ ๔ (Our Skills Our Future : OSOF IV) คืออะไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

๒. ข้อเสนอแนะในการพัฒนาหลักสูตรเตรียมความพร้อมผู้นำการเปลี่ยนแปลงกรมอนามัย (Our Skills Our
Future : OSOF IV)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ครั้งนี้เป็นอย่างสูง

แนวคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึก

เรื่อง การประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรม : หลักสูตรเตรียมความพร้อมผู้นำการเปลี่ยนแปลงกรมอนามัย
รุ่นที่ ๔ (Our Skills Our Future : OSOF IV)

๑. ข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้ข้อมูลหลัก

- แนะนำตัวสำหรับผู้ให้ข้อมูลหลัก
- งานหลักที่คุณรับผิดชอบคืออะไร

๒. การประเมินผลผู้เข้ารับการอบรม ตามกรอบแนวคิดของเคิร์กแพทริก

การประเมินระดับปฏิกิริยา (Reaction Level)

- ท่านมีความรู้สึกอย่างไรต่อหลักสูตรเตรียมความพร้อมผู้นำการเปลี่ยนแปลงกรมอนามัย รุ่นที่ ๔
- ท่านคิดว่าเนื้อหาของหลักสูตรมีความสอดคล้องต่อบริบทของกรมอนามัยมากน้อยเพียงใด
- ท่านคิดว่าเทคนิคหรือวิธีการที่ใช้ในการอบรมมีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด
- ท่านคิดว่าวิทยากรแต่ละท่านมีความเหมาะสมกับหลักสูตรเตรียมความพร้อมผู้นำการเปลี่ยนแปลงกรมอนามัย รุ่นที่ ๔ มากน้อยเพียงใด

การประเมินระดับพฤติกรรม (Behavior Level)

- ผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านมีพฤติกรรมการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปหรือไม่ หลังจากผ่านการอบรมอย่างไร
- ผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านได้นำเอาความรู้ ทักษะ ที่เรียนรู้กลับไปใช้ในการปฏิบัติงานหรือไม่ อย่างไร

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 โทรสาร ๐ ๒๕๕๑ ๘๒๐๕

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

