



พฤติกรรมและทักษะภาวะผู้นำของผู้ผ่านการอบรม  
ตามสมรรถนะของผู้บริหาร หลักสูตรผู้บริหาร  
การสาธารณสุขระดับกลาง รุ่นที่ 27/2556  
วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สรรพสิทธิประสงค์  
LEADERSHIP BEHAVIORS AND SKILLS OF TRAINED  
PERSON IN THE MIDDLE LEVEL PUBLIC HEALTH  
ADMINISTRATORS TRAINING 27 THE YEAR 2013 FROM  
SANPASITHIPRASONG NURSING COLLEGE,  
UBONRATCHATHANI

ณัฐธยาน์ ชาบัวคำ, วิไลลักษณ์ ตียาพันธ์, มยุรี เจริญศรี  
วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สรรพสิทธิประสงค์  
จังหวัดอุบลราชธานี

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ เปรียบเทียบ การรับรู้ระหว่างผู้ผ่านการอบรม เพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับ บัญชา ต่อพฤติกรรม ทักษะภาวะผู้นำ และความคิดเห็น ด้านทักษะ และพฤติกรรม การปฏิบัติงานของผู้ผ่านการ อบรมตามสมรรถนะของผู้บริหาร หลักสูตรผู้บริหารการ สาธารณสุขระดับกลาง รุ่นที่ 27 ประจำปี 2556 จากวิทยาลัย พยาบาลบรมราชชนนี สรรพสิทธิประสงค์ ใช้ระเบียบวิธี วิจัยแบบผสม เก็บข้อมูลเชิงปริมาณจากกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้ผ่านการอบรม จำนวน 52 คน ผู้บังคับบัญชา จำนวน 52 คน และเพื่อนร่วมงาน จำนวน 52 คน โดยใช้ แบบสอบถามพฤติกรรมและทักษะภาวะผู้นำหลังการ อบรมหลักสูตรผู้บริหารการสาธารณสุขระดับกลาง หลังผ่านการอบรม 6 เดือน และเก็บข้อมูลคุณภาพโดยการ

สัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ผ่านการอบรม จำนวน 12 คน ใช้สถิติสถิติเชิงพรรณนา และ ANOVA ส่วนข้อมูลจากการ สัมภาษณ์ใช้การวิเคราะห์ด้านเนื้อหา (Content Analysis)

ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมและทักษะภาวะผู้นำ ของผู้ผ่านการอบรมตามสมรรถนะของผู้บริหาร หลังผ่าน การอบรม 6 เดือน พบว่าอยู่ในระดับดี เปรียบเทียบระหว่าง ผู้ผ่านการอบรม ผู้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงาน ไม่แตกต่าง กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $F=2.43, p=0.09$ ) เปรียบเทียบ ความคิดเห็นด้านทักษะและพฤติกรรม การปฏิบัติงานหลัง ผ่านการอบรม 6 เดือน ระหว่างผู้ผ่านการอบรม ผู้บังคับ บัญชา และผู้ร่วมงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติ ( $F=4.78, p=0.010$ ) เปรียบเทียบพหุคูณรายคู่พบว่า ผู้ผ่านการอบรมกับผู้บังคับบัญชาแตกต่างกันอย่างมีนัย



สำคัญทางสถิติ ผลการวิจัยครั้งนี้ชี้ให้เห็นว่า พฤติกรรมผู้ผ่านการอบรมประเมินโดยผู้ผ่านการอบรม ผู้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงาน ในภาพรวมมีพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น และควรมีการติดตามประเมินพฤติกรรมเป็นระยะหลังการอบรม

**คำสำคัญ :** ผู้ผ่านการอบรม พฤติกรรมและทักษะภาวะผู้นำ

## Abstract

The objective of this research was to compare the perception among trained person, commander and colleagues toward skills, leadership behaviors, reviews the skills and leadership behaviors of trained person in The Middle Level Public Health Administrators Training Program batch 27 the year 2013 from Boromarajonani, College of Nursing Sanpasithprasing, Ubonratchatani. A mixed methodology design was conducted. The purposive sample of stakeholders included trained person, commander and colleagues. Qualitative data were collected using questionnaires to assess skill and leadership behavioral after 6 months following the training the middle level public health administrators training program. The in-depth interview of 12 randomize trained person was collected for qualitative data. The data were analyzed by descriptive statistics and ANOVA, and content analysis was used for qualitative data.

The results found that the skills and leadership behaviors of the trained person at a good level. Comparing among the trained person commander, and colleagues there was no statistically significant difference ( $F=2.43$ ,  $p=.09$ ), comparing reviews the skills and leadership behaviors among the trained

person, commander, and colleagues the difference was statistically significant ( $F = 4.78$ ,  $p =.010$ ). Comparing multiple pairs found trained person to command significantly different statistically. The results of this study suggest behavior trained person evaluated by their commander and colleagues have been changed after on training the middle level public health administrators training program, and should be monitored periodically behavior after the training.

**Key word :** Trained, skills and leadership behavior

## บทนำ

การบริหารมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรให้มีคุณภาพ และได้มาตรฐาน หากมีปัญหา อุปสรรค หรือไม่พร้อมอาจส่งผลต่อความไม่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล องค์กรหรือหน่วยงาน ปัจจัยทางการบริหารที่มีความสำคัญและจำเป็นมากที่สุดในปัจจุบัน คือ ทรัพยากรบุคคล เพราะเป็นผู้ใช้ทรัพยากร เช่น เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการบริหารจัดการ ดังนั้นการพัฒนาทรัพยากรบุคคล นับเป็นการสร้างคุณค่าให้กับองค์กร (กฤติน กุลเพ็ง, 2551; Bohlander and Snell, 2007) กระทรวงสาธารณสุข ได้ให้ความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ส่งเสริมบุคลากรสาธารณสุขที่ทำงานกระจายครอบคลุมอยู่ทั่วประเทศทุกระดับ ได้รับการพัฒนาอย่างเหมาะสม เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การปกครอง เทคโนโลยี และการปฏิรูปโครงสร้าง โดยมอบหมายให้วิทยาลัยนักรบริหารการสาธารณสุขรับผิดชอบด้านการพัฒนาศักยภาพผู้บริหาร ให้มีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะทางการบริหารงานในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ เป็นแบบอย่างที่ดีด้านคุณธรรม จริยธรรม มีจิตสำนึกในความรับผิดชอบต่อบทบาทหน้าที่ และจรรยาบรรณวิชาชีพ ใช้ความสามารถในความหลากหลายของ



ทีมงานในการทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข และเป็นเครือข่ายการทำงานในหน่วยงาน และนอกหน่วยงาน รวมทั้งเป็นผู้มีสุขภาพกาย สุขภาพจิต ที่ดีเหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ผู้บริหาร (หลักสูตรผู้บริหารการสาธารณสุขระดับกลาง, 2556)

พฤติกรรมและทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสำคัญต่อการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร การศึกษาพฤติกรรมและทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหารจะช่วยให้ทราบจุดอ่อน และจุดแข็งเพื่อการพัฒนาพฤติกรรมที่พึงประสงค์สำหรับผู้บริหาร พฤติกรรมและทักษะภาวะผู้นำทางการบริหาร หมายถึง สิ่งที่ได้รับการฝึกฝนจากการฝึกอบรมที่เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความสามารถในการทำงานได้อย่างคล่องแคล่ว ว่องไว รวดเร็ว ถูกต้อง แม่นยำ และความชำนาญในการปฏิบัติ จนเป็นที่เชื่อถือและยอมรับ พฤติกรรมและทักษะภาวะผู้นำ แต่ละบุคคลมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย เช่น ความรู้ความเชื่อ สิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป บุคคลจำนวนมากปรับเปลี่ยนพฤติกรรมพึงประสงค์ได้ ตามแนวคิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (Transtheoretical Model : TTM) พบว่าบุคคลจะค่อยๆ พัฒนาความคิดในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมไปทีละขั้น ตามขั้นความพร้อมในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (Stages of change) ซึ่งมีทั้งหมด 5 ขั้น ได้แก่ 1) ขั้นก่อนคิด (Precontemplation) 2) ขั้นเริ่มคิดพิจารณา (Contemplation) 3) ขั้นเตรียมหรือเริ่มปฏิบัติ (Preparation) 4) ขั้นปฏิบัติ (Action) และ 5) ขั้นปฏิบัติสม่ำเสมอ (Maintenance) ขั้นความพร้อมในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้ผ่านการอบรมหลักสูตรผู้บริหารสาธารณสุขระดับกลางสามารถแบ่งพฤติกรรมของผู้บริหารในแต่ละขั้นได้ ดังนี้ ขั้นที่ 1 ขั้นก่อนคิด (Precontemplation stage) เป็นขั้นที่บุคคลยังไม่คิดและไม่สนใจที่จะปฏิบัติพฤติกรรมขั้นนี้เกิดขึ้นก่อนหรือระหว่างการอบรม ขั้นที่ 2 ขั้นเริ่มคิดพิจารณา (Contemplation stage) บุคคลเริ่มคิดที่จะปฏิบัติพฤติกรรมในระยะอันใกล้ ในขั้นนี้บุคคลจะพิจารณา

ความสมดุระหว่างผลดี - ผลเสียที่จะได้รับหากบุคคลปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ขั้นนี้อยู่ระหว่างการอบรมหรือสิ้นสุดการอบรม หรือกลับมาปฏิบัติงานหลังจากสิ้นสุดการอบรม ขั้นที่ 3 ขั้นเริ่มปฏิบัติ (Preparation stage) ในขั้นนี้บุคคลเตรียมที่จะปฏิบัติพฤติกรรม หรือบางคนเริ่มปฏิบัติแล้วแต่ทำได้ไม่สม่ำเสมอ ขั้นนี้อยู่ระหว่างที่สิ้นสุดการอบรม และเริ่มกลับมาปฏิบัติงานหลังจากสิ้นสุดการอบรม ขั้นที่ 4 ขั้นปฏิบัติ (Action stage) บุคคลที่อยู่ในขั้นนี้สามารถปฏิบัติพฤติกรรมได้สม่ำเสมอ แต่ระยะเวลาที่ปฏิบัติไม่น้อยกว่า 6 เดือน ขั้นนี้อาจต่อเนื่องมาตั้งแต่สิ้นสุดการอบรมแล้วเริ่มกลับมาปฏิบัติงาน ขั้นที่ 5 ขั้นปฏิบัติสม่ำเสมอ (Maintenance stage) เป็นขั้นตอนสุดท้ายในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ในขั้นนี้บุคคลสามารถปฏิบัติพฤติกรรมได้สม่ำเสมอ เป็นระยะเวลาติดต่อกันมากกว่า 6 เดือน การปรับเปลี่ยนพฤติกรรม หากคงอยู่ได้นานกว่า 6 เดือนขึ้นไปถือว่าเป็นระดับพฤติกรรมคงที่ (maintenance) และเป็นพฤติกรรมที่ปฏิบัติเป็นประจำแล้ว (Prochaska & Velicer, 1997) ในการประเมินพฤติกรรมและทักษะภาวะผู้นำของผู้ผ่านการอบรมจึงประเมินหลังจากผ่านการอบรม 6 เดือน

กระทรวงสาธารณสุขตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งถือเป็นการลงทุนที่คุ้มค่าและยั่งยืนที่สุด การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านสุขภาพจึงถือเป็นภารกิจหนึ่งที่กระทรวงสาธารณสุขได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่องให้ครอบคลุม ซึ่งการฝึกอบรมผู้บริหารการสาธารณสุขระดับกลางเป็นหลักสูตรที่มีการจัดอบรมเพื่อเตรียมบุคลากรด้านสุขภาพเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหาร มีการจัดอบรมอย่างต่อเนื่อง คัดเลือกบุคคลที่เข้าอบรม ดังนี้ ผู้ปฏิบัติหน้าที่ทางการบริหารตำแหน่งผู้อำนวยการโรงพยาบาลชุมชน หรือหัวหน้ากลุ่มการพยาบาลที่ดำรงตำแหน่ง มาแล้วอย่างน้อย 5 ปี สาธารณสุขอำเภอหรือผู้ช่วยสาธารณสุขอำเภอที่ดำรง ตำแหน่งมาแล้วอย่างน้อย 5 ปี หัวหน้ากลุ่มงาน/ฝ่ายของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด หัวหน้ากลุ่มภารกิจ/กลุ่มงาน/



ฝ่ายโรงพยาบาลศูนย์ และโรงพยาบาลทั่วไป และกองต่างๆ ในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข บุคคลที่เข้ารับการอบรมดังกล่าวถือว่ามีความสำคัญในการนำนโยบายมา กำหนดกลยุทธ์ ให้สอดคล้องกับนโยบายของกระทรวงสาธารณสุข และของประเทศ ดังนั้นการพัฒนาพฤติกรรม และทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหารจึงมีความสำคัญ ต่อการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร (หลักสูตรผู้บริหาร การสาธารณสุขระดับกลาง, 2556)

วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สรรพสิทธิประสงค์ ได้รับมอบหมายให้จัดการอบรมหลักสูตรสำหรับผู้บริหาร การสาธารณสุขระดับกลาง พัฒนาผู้บริหารการสาธารณสุข ระดับกลาง ให้สามารถปฏิบัติหน้าที่เป็นผู้บริหารงานภายใน หน่วยงานของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ การติดตาม พฤติกรรมและทักษะภาวะผู้นำของผู้ผ่านการอบรมจาก หลักสูตรผู้บริหารการสาธารณสุขระดับกลาง จะช่วยให้ ทราบว่าผู้ผ่านการอบรมสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ ของหลักสูตรตามที่คาดหวังหรือไม่ มีพฤติกรรมหลังผ่าน การอบรมเป็นอย่างไร ดังนั้นการศึกษาพฤติกรรมและ ทักษะภาวะผู้นำของผู้ผ่านการอบรมหลักสูตรผู้บริหาร การสาธารณสุขระดับกลาง รวมทั้งสำรวจความคิดเห็นและ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการนำความรู้จากการอบรมไปใช้ ในการพัฒนาตนเอง หน่วยงาน และสังคม เป็นข้อมูล ที่สำคัญเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและทักษะ ภาวะผู้นำของผู้ผ่านการอบรม โดยเก็บข้อมูลจาก ผู้เกี่ยวข้องเพื่อศึกษาเปรียบเทียบ ซึ่งได้แก่ ผู้ผ่านการ อบรม ผู้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงาน ข้อมูลที่ได้จะเป็น ประโยชน์ในการพัฒนาหลักสูตรผู้บริหารการสาธารณสุข ระดับกลางให้มีประสิทธิภาพ ผลจากการวิจัยน่าจะเป็น แนวทางหนึ่งที่จะให้ได้ข้อมูลน่าเชื่อถือ เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้อง ใช้ผลการวิจัยประกอบการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารและ พัฒนาหลักสูตร และเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินโครงการ และอาจต้องมีการปรับปรุงแบบการฝึกอบรมหลักสูตรนี้ให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้นในปีต่อไป

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อเปรียบเทียบการรับรู้ระหว่างผู้ผ่านการ อบรม ผู้ร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา ต่อพฤติกรรมและ ทักษะภาวะผู้นำของผู้ผ่านการอบรมตามสมรรถนะของ ผู้บริหาร หลักสูตรผู้บริหารการสาธารณสุขระดับกลาง รุ่นที่ 27 ประจำปี 2556 จากวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สรรพสิทธิประสงค์ หลังอบรม 6 เดือน

2. เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นด้านทักษะและ พฤติกรรมการปฏิบัติงานระหว่างผู้ผ่านการอบรม ผู้ร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา หลักสูตรผู้บริหารการสาธารณสุข ระดับกลาง รุ่นที่ 27 ประจำปี 2556 จากวิทยาลัยพยาบาล บรมราชชนนี สรรพสิทธิประสงค์ หลังอบรม 6 เดือน

## ระเบียบวิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed-method Research) เพื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมและ ทักษะภาวะผู้นำของผู้ผ่านการอบรมหลักสูตรผู้บริหาร การสาธารณสุขระดับกลาง โครงสร้างหลักสูตรมีระยะเวลา การอบรม 6 สัปดาห์ ประกอบด้วย 1) การเตรียมความพร้อม ก่อนการอบรม (1 สัปดาห์) มีดังนี้ 1. ชี้แจงหลักสูตร 2. ระเบียบการฝึกอบรม 3. กลุ่มสัมพันธ์ 4. กำหนด บรรทัดฐานและกติกากลุ่ม 5. ทดสอบสมรรถนะทาง ร่างกาย 6. ศิลปะการพูดและการนำเสนอ 7. จริยธรรม และศักดิ์ศรีผู้บริหาร 8. บุคลิกภาพผู้บริหารและการสมาคม 2) การเรียนรู้ทางด้านทฤษฎีและฝึกปฏิบัติ (3 สัปดาห์) มีดังนี้ 1. ทบทวนความรู้พื้นฐานทางการบริหาร ทบทวน ความรู้ที่สำคัญและจำเป็นสำหรับผู้บริหาร 2. ทบทวนความรู้ สันนิษฐานทางการบริหาร 3. ทบทวนอื่นๆ ตามความเหมาะสม ในแต่ละสถานที่ 3) การฝึกปฏิบัติงานภาคสนาม (1 สัปดาห์) มีดังนี้ 1. การประสานแผนการดำเนินงาน 2. เก็บรวบรวมข้อมูลวิเคราะห์ สังเคราะห์ประเด็นปัญหา ทางการบริหาร 3. เสนอแนวทางการแก้ปัญหาหรือ แนวทางการพัฒนางานด้านการบริหาร 4. จัดทำเอกสาร รายงาน 5. นำเสนอผลการศึกษาต่อพื้นที่ที่ศึกษาดูงาน



4) การบูรณาการความรู้และรับประกาศนียบัตร (1 สัปดาห์) มีดังนี้ 1. บูรณาการความรู้และประยุกต์ใช้ในการทำงาน ในหน่วยงาน 2. ศึกษาตุงานภาครัฐและ/เอกชน 3. แลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่าน Portfolio no.4 4. ประเมินผลการอบรม 5. รายงานผลการศึกษา 6. รับประกาศนียบัตร หลักสูตรผู้บริหารการสาธารณสุขระดับกลางแตกต่างกับ หลักสูตรผู้บริหารการสาธารณสุขระดับต้น ในประเด็น ด้านเนื้อหาหลักสูตรมีความเข้มข้นมากกว่า จึงมีทำให้ ระยะเวลาในการอบรมหลักสูตรผู้บริหารการสาธารณสุข ระดับกลางใช้เวลา 6 สัปดาห์ มากกว่าหลักสูตรผู้บริหาร การสาธารณสุขระดับต้น ใช้ระยะเวลา 4 สัปดาห์ ผู้วิจัยเก็บข้อมูลหลังอบรม 6 เดือน ตามแนวคิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (Transtheoretical Model : TTM) (Prochaska & Velicer, 1997) เก็บข้อมูลระหว่างเดือน ธันวาคม 2556 - มีนาคม 2557 เก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณจากแบบประเมินพฤติกรรมหลังการอบรม หลักสูตรผู้บริหารการสาธารณสุขระดับกลาง 6 เดือน และ ข้อมูลเชิงคุณภาพจากการใช้แบบสอบถามปลายเปิดแสดง ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับการนำความรู้จาก การอบรมไปใช้ในการพัฒนาตนเอง หน่วยงาน และสังคม โดยเก็บข้อมูลจากผู้ผ่านการอบรม การวิจัยครั้งนี้ผ่านการ พิจารณาจริยธรรมการวิจัยจากคณะกรรมการจริยธรรม ในมนุษย์ วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สรรพสิทธิประสงค์ เลขที่ EC.2/2557

#### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ผ่านการอบรมหลักสูตรผู้บริหาร การสาธารณสุขระดับกลาง รุ่นที่ 27 ปี 2556 จำนวน 52 คน และสุ่มอย่างง่ายเพื่อนร่วมงาน 52 คน และ ผู้บังคับบัญชา 52 คน สำหรับข้อมูลคุณภาพใช้วิธีการ สัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ผ่านการอบรม โดยสุ่มตัวอย่างแบบ มีเป้าหมาย (Purposeful Sampling) โดยเก็บข้อมูลจาก ผู้ผ่านการอบรม รวม 12 คน

#### เครื่องมือในการวิจัยและคุณภาพของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม 2 ส่วน ดังนี้

1. แบบสอบถามพฤติกรรมและทักษะภาวะผู้นำ หลังการอบรมหลักสูตรผู้บริหารการสาธารณสุขระดับกลาง 6 เดือน เป็นแบบสอบถามที่พัฒนาจากวิทยาลัย นักรบริหาร สาธารณสุข ปี 2556 แบ่งออกเป็น 3 ชุด สำหรับ ผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน และผู้ผ่านการอบรม มี 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไป เป็นแบบ สอบถามแบบสำรวจรายการ (Check List) สอบถาม ข้อมูลทั่วไป ได้แก่ ผู้ประเมิน เพศ อายุ วุฒิการศึกษา และสถานที่ปฏิบัติงาน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามพฤติกรรมและทักษะภาวะ ผู้นำของผู้ผ่านการอบรมตามสมรรถนะผู้บริหาร เป็นแบบ วัดประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ จำนวน 20 ข้อ แบ่งเป็น 5 ระดับ ประกอบด้วย มากที่สุด มาก พอใช้ น้อย น้อยที่สุด ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยใช้อ อยู่ระหว่าง 0.65 - 1.00 และตรวจสอบความเที่ยงของ เครื่องมือ โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) ได้ค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.92 การแปลผลคะแนนแบบสอบถามตอนที่ 2 ดังนี้

1.00 - 1.49 หมายถึง ทักษะและพฤติกรรมการ ปฏิบัติงานของผู้ผ่านการอบรมตามสมรรถนะผู้บริหาร ในระดับต่ำมาก และต้องปรับปรุง

1.50 - 2.49 หมายถึง ทักษะและพฤติกรรมการ ปฏิบัติงานของผู้ผ่านการอบรมตามสมรรถนะผู้บริหาร ในระดับน้อย และต้องปรับปรุง

2.50 - 3.49 หมายถึง ทักษะและพฤติกรรมการ ปฏิบัติงานของผู้ผ่านการอบรมตามสมรรถนะผู้บริหาร ในระดับพอใช้

3.50 - 4.49 หมายถึง ทักษะและพฤติกรรมการ ปฏิบัติงานของผู้ผ่านการอบรมตามสมรรถนะผู้บริหาร ในระดับดี



4.50 - 5.00 หมายถึง ทักษะและพฤติกรรม การปฏิบัติงานของผู้ผ่านการอบรมตามสมรรถนะผู้บริหารในระดับดีมาก

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นด้านทักษะและพฤติกรรม การปฏิบัติงานของผู้ผ่านการอบรม เป็นแบบวัดประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ จำนวน 3 ข้อ แบ่งเป็น 5 ระดับ ประกอบด้วย มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด และข้อ 4 เป็นคำถามให้เลือกตอบเกี่ยวกับผู้ผ่านการอบรมได้นำผลวิเคราะห์งาน หรือกลุ่มงานที่ได้รับจากการอบรมไปใช้ในการทำงาน (บูรณาการงานใน Portfolio no.4) ประกอบด้วย 3 รายการ คือ นำไปใช้ ไม่นำไปใช้ และอื่นๆ ความตรงเชิงเนื้อหา รายข้อ อยู่ระหว่าง 0.67 - 1.0 และตรวจสอบความเที่ยงของเครื่องมือ โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาช (Cronbach's alpha coefficient) ได้ค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.86 การแปลผลคะแนนแบบสอบถามตอนที่ 3 ดังนี้

1.00 - 1.49 หมายถึง ความคิดเห็นด้านทักษะและพฤติกรรม การปฏิบัติงานของผู้ผ่านการอบรมในระดับต่ำมาก และต้องปรับปรุง

1.50 - 2.49 หมายถึง ความคิดเห็นด้านทักษะและพฤติกรรม การปฏิบัติงานของผู้ผ่านการอบรมในระดับน้อย และต้องปรับปรุง

2.50 - 3.49 หมายถึง ความคิดเห็นด้านทักษะและพฤติกรรม การปฏิบัติงานของผู้ผ่านการอบรมในระดับปานกลาง

3.50 - 4.49 หมายถึง ความคิดเห็นด้านทักษะและพฤติกรรม การปฏิบัติงานของผู้ผ่านการอบรมในระดับดี

4.50 - 5.00 หมายถึง ความคิดเห็นด้านทักษะและพฤติกรรม การปฏิบัติงานของผู้ผ่านการอบรมในระดับดีมาก

2. แบบสอบถามปลายเปิดแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับการนำความรู้จากการอบรมไปใช้ในการพัฒนาตนเอง หน่วยงาน และสังคม

## การวิเคราะห์ข้อมูล

1) ข้อมูลเชิงปริมาณ ใช้สถิติเชิงพรรณนาหาค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป และวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (one-way ANOVA) หลังจากผ่านการทดสอบข้อตกลงเบื้องต้น มีการกระจายแบบโค้งปกติ และทดสอบพหุคูณรายคู่ เพื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบพฤติกรรม และทักษะภาวะผู้นำของผู้ผ่านการอบรมตามสมรรถนะผู้บริหาร และความคิดเห็นด้านทักษะและพฤติกรรม การปฏิบัติงานของผู้ผ่านการอบรม ผู้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงาน

2) ข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์ใช้การวิเคราะห์ด้านเนื้อหา (Content Analysis)

## ผลการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา ประกอบด้วย 3 กลุ่ม ดังนี้

- 1) ผู้บังคับบัญชา คิดเป็นร้อยละ 33 เป็นเพศหญิงมากที่สุด ร้อยละ 56.00 มีอายุระหว่าง 50-55 ปี คิดเป็นร้อยละ 47.50 วุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทมากที่สุด ร้อยละ 60.50 และปฏิบัติงานอยู่ในโรงพยาบาลทั่วไปมากที่สุด ร้อยละ 48.40 ผู้ประเมินดำรงตำแหน่งหัวหน้างานมากที่สุด ร้อยละ 45.50 และเป็นพยาบาลวิชาชีพ และนักวิชาการสาธารณสุขมากที่สุด ร้อยละ 18.80
- 2) ผู้ร่วมงาน คิดเป็นร้อยละ 32 ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมากที่สุด ร้อยละ 59.00 มีอายุระหว่าง 40-45 ปี คิดเป็นร้อยละ ร้อยละ 33.05 วุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทมากที่สุด ร้อยละ 35.50 และส่วนใหญ่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงพยาบาลทั่วไปมากที่สุด ร้อยละ 39.39 ผู้ประเมินส่วนใหญ่เป็นพยาบาลวิชาชีพมากที่สุด ร้อยละ 23.30
- 3) ผู้ผ่านการอบรม คิดเป็นร้อยละ 35 เป็นเพศหญิงมากที่สุด ร้อยละ 73.00 มีอายุระหว่าง 46-50 ปี คิดเป็นร้อยละ 43.75 วุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทมากที่สุด ร้อยละ 62.50 และสถานที่ปฏิบัติงานอยู่ใน โรงพยาบาล



ทั่วไปมากที่สุดร้อยละ 39.39 ผู้ประเมินส่วนใหญ่เป็น  
พยาบาลวิชาชีพมากที่สุด ร้อยละ 23.30

พฤติกรรมและทักษะภาวะผู้นำของผู้ผ่านการอบรม  
ตามสมรรถนะของผู้บริหาร หลังผ่านการอบรม 6 เดือน  
หมายถึง สิ่งที่ได้รับการฝึกฝนจากการฝึกอบรมที่เป็น  
ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน ผลการวิเคราะห์โดยเปรียบเทียบ  
พฤติกรรมและทักษะภาวะผู้นำการปฏิบัติงานของผู้ผ่าน

การอบรมตามสมรรถนะของผู้บริหาร ระหว่างผู้บังคับ  
บัญชา ผู้ร่วมงาน และผู้ผ่านการอบรม ด้วยสถิติ One-way  
Analysis of Variance เปรียบเทียบระหว่างกลุ่ม ผลการ  
วิเคราะห์ข้อมูล พบว่าไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ  
ทางสถิติ ( $F=2.43$  ,  $p=.09$ ) จึงไม่เปรียบเทียบพหุคูณ  
คะแนนรายข้อดังตารางที่ 1

**ตารางที่ 1** เปรียบเทียบการรับรู้พฤติกรรมและทักษะภาวะผู้นำระหว่างผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน และผู้ผ่านการอบรม  
(N = 103)

พฤติกรรมและทักษะภาวะผู้นำของผู้ผ่านการอบรม	ผู้บังคับบัญชา (N=33)			ผู้ร่วมงาน (N=35)			ผู้ผ่านการอบรม (N=35)		
	Mean	SD	ความหมาย	Mean	SD	ความหมาย	Mean	SD	ความหมาย
1. กำหนดเป้าหมายการทำงานท้าทายและยาก เพื่อคุณภาพของผลงาน	3.85	0.44	ดี	4.06	0.58	ดี	4.03	0.39	ดี
2. พัฒนาระบบ ขั้นตอน และวิธีการทำงาน เพื่อผลงานมีคุณภาพเพิ่มขึ้น	4.00	0.55	ดี	4.03	0.70	ดี	4.36	0.49	ดี
3. หาแนวทางแก้ปัญหา ด้านข้อมูลข่าวสาร และขั้นตอนการดำเนินงานขององค์กร ให้มีความชัดเจน ถูกต้องและรวดเร็ว	4.00	0.55	ดี	4.17	0.74	ดี	4.33	0.60	ดี
4. หาข้อมูลความต้องการของผู้รับบริการในความรับผิดชอบ	4.00	0.65	ดี	4.17	0.74	ดี	4.21	0.65	ดี
5. นำความรู้ ความเชี่ยวชาญในงานสาขาต่างๆมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน	4.03	0.53	ดี	4.20	0.80	ดี	4.42	0.56	ดี
6. บูรณาการความรู้สาขาต่างๆ มาใช้ประกอบการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และแผนการปฏิบัติงาน ที่สัมพันธ์และเชื่อมโยงเป็นระบบ	3.76	0.50	ดี	4.08	0.65	ดี	4.24	0.66	ดี
7. ปฏิบัติงานยึดถือกฎระเบียบและจรรยาบรรณ ตามมาตรฐานวิชาชีพ	4.38	0.49	ดี	4.31	0.82	ดี	4.55	0.51	ดีมาก
8. การปฏิบัติงานยึดถือความถูกต้อง โปร่งใส เป็นธรรมตามระเบียบราชการ เพื่อประโยชน์ของงาน และองค์กร	4.41	0.50	ดี	4.44	0.61	ดี	4.64	0.49	ดีมาก
9. รับฟังความเห็นของสมาชิกขององค์กร ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน	4.06	0.81	ดี	4.19	0.86	ดี	4.45	0.56	ดีมาก



10. สนับสนุน ส่งเสริม และประสานความร่วมมือในการทำงานร่วมกัน เพื่อความสำเร็จของงาน	4.15	0.61	ดี	4.33	0.86	ดี	4.48	0.51	ดี
11. วิเคราะห์สถานการณ์ปัญหาสุขภาพขององค์กรที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอย่างเป็นระบบ	3.91	0.57	ดี	4.06	0.63	ดี	4.21	0.60	ดี
12. กำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหสุขภาพ ในพื้นที่อย่างเป็นระบบ ตามบทบาทหน้าที่	4.00	0.60	ดี	4.22	0.59	ดี	4.21	0.60	ดี
13. เสนอแนวทาง และขั้นตอนการทำงานใหม่ๆ ในองค์กร	4.09	0.57	ดี	4.19	0.75	ดี	4.09	0.58	ดี
14. พัฒนาวิธีการทำงานเพื่อผลการปฏิบัติงานมีคุณภาพเพิ่มขึ้น	3.97	0.72	ดี	4.11	0.76	ดี	4.39	0.56	ดี
15. บริหารทรัพยากรในการดำเนินงานที่เหมาะสมและคุ้มค่า	4.12	0.41	ดี	4.22	0.68	ดี	4.36	0.55	ดี
16. ให้คำแนะนำแก่ผู้เกี่ยวข้องและผู้สนใจในการบริหารทรัพยากรที่เหมาะสมและคุ้มค่า	4.03	0.58	ดี	4.19	0.82	ดี	4.39	0.61	ดี
17. ประสานเครือข่ายความร่วมมือในการทำงานกับเครือข่ายกาทำงานที่เข้าถึงลำบาก	4.00	0.65	ดี	4.14	0.76	ดี	4.09	0.72	ดี
18. แลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และทักษะต่างๆ ในการทำงานกับเครือข่ายความร่วมมือภายนอกองค์กร	4.15	0.56	ดี	4.28	0.74	ดี	4.06	0.79	ดี
19. สามารถทำงานได้บรรลุสำเร็จจากข้อจำกัดของสังคมและสิ่งแวดล้อม	4.12	0.48	ดี	4.19	0.67	ดี	4.12	0.65	ดี
20. ปรับแผนการทำงานที่สอดคล้องกับสถานการณ์ตามบทบาทหน้าที่ เพื่อประสิทธิผลของงาน	4.06	0.55	ดี	4.25	0.77	ดี	4.33	0.60	ดี

ความคิดเห็นด้านทักษะและพฤติกรรมการปฏิบัติงานของผู้ผ่านการอบรม หมายถึง ความสามารถในการทำงานได้อย่างคล่องแคล่ว ว่องไว รวดเร็ว ถูกต้อง แม่นยำ และความชำนาญในการปฏิบัติงานเป็นที่เชื่อถือและยอมรับ ซึ่งบุคคลสามารถสร้างขึ้นได้จากการเรียนรู้ ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นด้านทักษะและพฤติกรรมการปฏิบัติงานของผู้ผ่านการอบรมระหว่างผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน และผู้ผ่านการอบรม โดยใช้สถิติ One-way Analysis of Variance ในการเปรียบเทียบระหว่างกลุ่ม พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทาง

สถิติ ( $F=4.78$   $p=.010$ ) นำเสนอผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 2 เมื่อเปรียบเทียบพหุคูณ พบว่าความคิดเห็นด้านทักษะและพฤติกรรมการปฏิบัติงานของผู้ผ่านการอบรมประเมินโดยผู้บังคับบัญชากับผู้ผ่านการอบรมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ( $p < .05$ ) ส่วนความคิดเห็นด้านทักษะและพฤติกรรมการปฏิบัติงานของผู้ผ่านการอบรมประเมินโดยผู้บังคับบัญชากับประเมินโดยเพื่อนร่วมงานและประเมินโดยผู้ผ่านการอบรมกับประเมินโดยเพื่อนร่วมงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p > .05$ ) คะแนนรายข้อดังตารางที่ 2





**ตารางที่ 2** เปรียบเทียบความคิดเห็นด้านทักษะและพฤติกรรมการปฏิบัติงานระหว่างผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงานและผู้ผ่านการอบรม (N = 103)

ประเด็น/กิจกรรม	ผู้บังคับบัญชา (N=33)			ผู้ร่วมงาน (N=35)			ผู้ผ่านการอบรม (N=35)		
	Mean	SD	ความหมาย	Mean	SD	ความหมาย	Mean	SD	ความหมาย
1. ผู้ผ่านการอบรมนำความรู้ และทักษะมาใช้ในการทำงานในด้าน									
1.1 การวิเคราะห์สถานการณ์การทำงานขององค์การ	3.91	0.57	ดี	4.08	0.65	ดี	4.26	0.58	ดี
1.2 การวางแผนการทำงานในองค์การ	4.03	0.52	ดี	4.22	0.68	ดี	4.27	0.63	ดี
1.3 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในการทำงาน	4.06	0.78	ดี	4.26	0.56	ดี	4.39	0.61	ดี
1.4 การติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.88	0.69	ดี	4.22	0.80	ดี	4.48	0.62	ดี
1.5 การพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงาน	3.91	0.62	ดี	4.08	0.91	ดี	4.39	0.56	ดี
2. ผู้ผ่านการอบรมมีพัฒนาเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมหรือไม่									
2.1 เปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น	4.21	0.73	ดี	3.69	0.75	ดี	3.58	0.56	ดี
2.2 ไม่มีการเปลี่ยนแปลง	1.29	0.52	น้อย	1.25	0.50	น้อย	1.21	0.42	น้อย
3. ท่านมีความพึงพอใจต่อผู้ผ่านการอบรมในครั้งนี้ ในระดับใด	3.91	0.87	ดี	4.06	0.89	ดี	4.21	1.02	ดี

การนำผลวิเคราะห์งาน หรือกลุ่มงานที่ได้รับจากการอบรมไปใช้ในการทำงาน โดยบูรณาการทำงานใน Portfolio No. 4 ซึ่งเป็นกระบวนการเรียนรู้ผ่าน Portfolio ระหว่างการอบรม ประกอบด้วยการจัดทำเอกสาร 4 ส่วน คือ 1) การจัดทำข้อมูลส่วนบุคคล 2) แผนการพัฒนาตนเอง 3) การสรุปผลการเรียนรู้ประจำวันที่ได้จากการอบรม และ 4) การวิเคราะห์หน่วยงานหรือกลุ่มงานหรืองาน และจัดทำแนวทางพัฒนาหน่วยงานหรือกลุ่มงานหรืองานที่รับผิดชอบ โดยใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในกลุ่มย่อย และกลุ่มใหญ่ โดยมีวิทยากรที่เลี้ยงให้ข้อเสนอแนะตลอดกระบวนการ เป็นกิจกรรมที่บูรณาการ

ความรู้การเพื่อให้ผู้เข้าอบรมพัฒนาทักษะการวิเคราะห์สังเคราะห์ปัญหาการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ พร้อมกำหนดแนวทางการพัฒนาหรือแก้ไขปัญหาโดยใช้ความรู้ที่ได้รับจากการอบรม บูรณาการร่วมกัน ทั้งนี้เป็นการสร้างประสบการณ์ในการค้นคว้าหาข้อมูล ความรู้เพิ่มเติมและนำมาวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ และรอบด้านผลการวิเคราะห์พบว่า ผู้เข้าอบรมนำไปใช้ร้อยละ 90 (SD = 0.32) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์ด้านเนื้อหา (Content Analysis) จำนวน 12 คน พบว่า ผู้ผ่านการอบรมมีพฤติกรรมเปลี่ยนแปลง สรุปได้ดังนี้



1. พฤติกรรมการนำความรู้ที่ได้จากการอบรมไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาตนเองเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย

1.1 การพัฒนาตนเองเพื่อก้าวสู่เป้าหมายสูงสุดในชีวิตการทำงาน พบว่า สามารถวิเคราะห์ แนวโน้มในสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต มีกระบวนการคิดแบบเชิงรุก มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความสามารถในการมองภาพของงานที่ปฏิบัติในแบบองค์รวม มีจุดมุ่งหมายในการทำงาน พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และแสดงออกถึงความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ ตัวอย่างความคิดเห็น “หลังจากอบรมแล้ว ทำให้รู้ว่าเราต้องวางแผนพัฒนาตนเองเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในหน้าที่การทำงาน ต้องมีพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เช่น การ อบรม การสัมมนา เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงาน”

1.2 ความสามารถในการปรับตัวและการมีวุฒิภาวะ ได้แก่ การยอมรับการเปลี่ยนแปลง มีความสามารถเข้าใจในสถานการณ์ต่างๆ รู้จักจุดอ่อนและจุดแข็งของตนเอง มีความตระหนักรู้อารมณ์ตนเอง มีความตระหนักรู้ทางสังคม มีความสามารถบริหารจัดการตนเอง มีความยืดหยุ่นมากขึ้น ตัวอย่างความคิดเห็น “สามารถควบคุมอารมณ์ ในการทำงานได้ดีมากขึ้น พยายามเข้าใจสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงโดยใช้เหตุและผล” และ “ใจเย็นมากขึ้น ยืดหยุ่นในการทำงานมากขึ้น สามารถรับมือได้กับสภาวะที่กดดันจากการทำงานได้มากขึ้น”

1.3 พัฒนาตนเองในด้านคุณธรรม จริยธรรม พบว่า เป็นคนยึดมั่นในหลักการที่ถูกต้อง มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความเป็นธรรม บริหารงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล ปฏิบัติงานยึดหลักความถูกต้องตามระเบียบราชการ ตัวอย่างความคิดเห็น “ปฏิบัติงานมีความโปร่งใสมากขึ้น ยึดหลักความถูกต้องตามระเบียบราชการ”

1.4 พัฒนาความรู้และทักษะการบริหารให้มีความมั่นใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ มีความเชื่อมั่นในตนเอง ใช้เหตุผลในการปฏิบัติงาน มีความเด็ดขาดกล้าตัดสินใจและไม่ลังเล มุ่งมั่นและพยายามทำงานให้

สำเร็จตามเป้าหมาย ควบคุม กำกับและติดตามงานในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เปิดใจยอมรับฟังความคิดเห็นของคนอื่นมากขึ้น ตัวอย่างความคิดเห็น “มั่นใจในการเป็นผู้บริหารมากขึ้น สามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างมีสติ ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น” และ “คิดว่าตนเองรู้ดีที่สุด จนไม่ยอมฟังใคร แต่พอเปิดใจยอมรับฟังคนอื่น ทำให้ได้มุมมองใหม่ๆ จนไม่น่าเชื่อ ทำให้เรารับฟังคนอื่นมากขึ้น”

1.5 การมีมนุษยสัมพันธ์เพื่อสร้างเครือข่ายในการปฏิบัติงาน ได้แก่ มีการสร้างเครือข่ายในการทำงาน สามารถบริหารจัดการความสัมพันธ์กับผู้อื่น มีทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่น รู้จักการให้กำลังใจและการสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน ตัวอย่างความคิดเห็น “การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี จะทำให้เครือข่ายในการทำงาน มีทีมงานที่เข้มแข็ง”

พฤติกรรมด้านการนำความรู้ที่ได้จากการอบรมไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาหน่วยงาน

2.1 สนับสนุนหน่วยงานเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์และทักษะต่างๆ ในการทำงานทั้งในองค์กรและนอกองค์กร ตัวอย่างความคิดเห็น “มีการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้บุคลากรในหน่วยงาน วิเคราะห์จุดอ่อน-จุดแข็งของตนเอง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน” และ “ส่งเสริมให้น้องในหน่วยงานพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีกิจกรรมที่สอนน้องในการทำงาน”

2.2 สนับสนุนหน่วยงานส่งเสริมสุขภาพของประชาชน มีโครงการด้านสุขภาพ มีนโยบายสาธารณะ ตัวอย่างความคิดเห็น “สนับสนุนโครงการที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม เช่น โครงการพัฒนาเครือข่ายการดูแลผู้ป่วยมะเร็ง เครือข่ายบริการกิจกรรมบำบัด”

2.3 พัฒนาระบบ ขั้นตอน และวิธีการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน สามารถจัดการความรู้ในองค์กร สร้างชุมชนการเรียนรู้ขึ้นในองค์กร เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ในองค์กร ตัวอย่างความคิดเห็น “มีการจัดลำดับขั้นตอน วางแผนงานได้ชัดเจนกว่าเดิม เป็นระบบมากขึ้น”



2.4 ประสานงานความร่วมมือในการทำงานกับเครือข่าย ได้แก่ มีการติดตามประเมินผลและรายงานผลการดำเนินงาน มีการประสานแผนงานในแต่ละระดับ มีการประสานงานระหว่างฝ่ายปฏิบัติกับฝ่ายบริหาร ตัวอย่างความคิดเห็น “มีการวางแผนในการทำงานที่ชัดเจนกับหน่วยงานอื่นมากขึ้น มีการประสานงาน และมีการทำงานเป็นทีมทำให้งานประสบผลสำเร็จ”

2.5 บริหารงบประมาณของหน่วยงานอย่างคุ้มค่า ได้แก่ มีการจัดทำแผนของงบประมาณ การจัดสรรงบประมาณ และการวิเคราะห์ค่าใช้จ่าย มีการบริหารงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ มีการวิเคราะห์และพัฒนานโยบาย ตัวอย่างความคิดเห็น “มีการวางแผนเรื่องงบประมาณ ทำให้นำเสนอผลงานและได้รับงบประมาณในการสนับสนุนทันตามเวลาที่กำหนด”

3. พฤติกรรมการนำความรู้ที่ได้จากการอบรมไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาสังคม ประกอบด้วย

3.1 กำหนดแนวทางแก้ไขปัญห สุขภาพในพื้นที่ที่รับผิดชอบอย่างเป็นระบบ มีการประสานงานในระดับเครือข่ายเพื่อทำแนวแก้ไขปัญหาในพื้นที่ที่รับผิดชอบทำให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ตัวอย่างความคิดเห็น “มีการหาแนวทางแก้ไขปัญหาในพื้นที่ที่รับผิดชอบ และขอความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นเพื่อหาแนวทางในการทำงาน”

3.2 ประชาชนมีความพึงพอใจในการเข้ารับบริการ การร้องเรียนลดลง ผู้รับบริการมีความพึงพอใจต่อหน่วยงานเพิ่มขึ้น ตัวอย่างความคิดเห็น “ปัญหาการร้องเรียนในหน่วยงานลดลง ผู้รับบริการมีความพึงพอใจมากขึ้น”

3.3 พัฒนาระบบบริการสุขภาพ โดยประสานความร่วมมือในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อร่วมพัฒนาระบบบริการสุขภาพของประชาชน โดยจัดให้มีถ่ายทอดความรู้ทั้งภายในหน่วยงานและนอกหน่วยงาน เพื่อให้บุคลากรหรือเพื่อนร่วมงานทราบนโยบาย มีการวิเคราะห์และพัฒนานโยบาย มีการจัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน

ตัวอย่างความคิดเห็น “มีการแลกเปลี่ยนปัญหา อุปสรรคในการทำงาน เพื่อหาแนวทางในการแก้ไขและพัฒนาหน่วยงาน”

3.4 สร้าง/ผลักดันให้เกิดนโยบาย เพื่อพัฒนาสุขภาพประชาชน โดยการนำเสนอต่อผู้บังคับบัญชาการ เพื่อผลักดันให้เกิดนโยบายที่เป็นประโยชน์ต่อประชาชน มีการสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยใช้เหตุผล และข้อมูลทางวิชาการ ตัวอย่างความคิดเห็น “นำเสนอ นโยบายต่อผู้ใต้บังคับบัญชาโดยใช้เหตุผล และข้อมูลทางวิชาการในการนำเสนอ นโยบายหรือผลักดันให้เกิดนโยบาย”

พฤติกรรมผู้ผ่านการอบรมด้านอื่น ๆ พบว่า ระยะเวลา 6 เดือน หลังจากการอบรมยังไม่เห็นความเปลี่ยนแปลงจากการนำความรู้ที่ได้รับจากการอบรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน เนื่องจากยังมีลักษณะการทำงานเหมือนเดิม หากต้องการประเมินพฤติกรรมควรประเมินเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง ตัวอย่างความคิดเห็น

“ระยะเวลา 6 เดือน ยังไม่เห็นความเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน เนื่องจากระยะเวลาสั้นเกินไป ผลงานหลังอบรมยังไม่ออก แต่พบว่าตนเองมีการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น มีไฟในการทำงานมากขึ้น”

“ยังแสดงศักยภาพตามที่ได้อบรมมาไม่เต็มที่ ควรมีการติดตามประเมินเป็นระยะ เช่น ระยะ 6 เดือน ระยะ 1 ปี และระยะ 2 ปี เป็นต้น”

## อภิปรายผล

พฤติกรรมและทักษะภาวะผู้นำการปฏิบัติงานของผู้ผ่านการอบรมตามสมรรถนะของผู้บริหาร หลังผ่านการอบรม 6 เดือน จากวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สรรพสิทธิประสงค์ พบว่า เมื่อเปรียบเทียบคะแนนพฤติกรรมและทักษะภาวะผู้นำการปฏิบัติงานของผู้ผ่านการอบรมตามสมรรถนะของผู้บริหาร ระหว่างผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน และผู้ผ่านการอบรม ส่วนใหญ่อยู่ในระดับดี อธิบายได้ว่า การอบรมทำให้ผู้ผ่านการอบรมมีการพัฒนา



ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน มีความมั่นใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสมาชิกภายในกลุ่ม เสมือนเป็นสถานการณ์จำลองให้เกิดการเรียนรู้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ในมุมมองด้านการบริหาร ช่วยส่งเสริมให้มีการสั่งสมความเชี่ยวชาญในบทบาทของตนเองมากขึ้น และผู้ผ่านการอบรมรับรู้พฤติกรรมของตนเองหลังการอบรมดีขึ้นเมื่อเทียบก่อนเข้ารับการอบรม เมื่อเปรียบเทียบกับระยะเวลาที่ผู้บริหารจะเปลี่ยนแปลงทักษะและพฤติกรรม ตามแนวคิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (Transtheoretical Model : TTM) 5 ขั้นตอน พบว่าระยะเวลา 6 เดือนในการสังเกตพฤติกรรมของผู้ผ่านการอบรมอาจสิ้นไปในการติดตามระดับพฤติกรรม (maintenance) จึงทำให้คะแนนทักษะและพฤติกรรมการปฏิบัติงานของผู้ผ่านการอบรมตามสมรรถนะของผู้บริหารของผู้ผ่านการอบรมสูงกว่าผู้ประเมินโดยผู้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงาน (Prochaska & Velicer, 1997) สอดคล้องกับงานวิจัยของสังศรี กิตติรักษ์ตระกูล, แสงโสม ถนอมสิงห์ และพัชรี ดำรงสุนทรชัย (2554) พบว่า บทบาทและสมรรถนะทางการบริหารเมื่อเปรียบเทียบก่อนและหลังการอบรมแตกต่างกัน โดยพบว่าหลังการอบรมหลักสูตรผู้นำสถานศึกษาสังกัดกระทรวงสาธารณสุขมีสมรรถนะทางการบริหารสูงกว่าเนื่องจากกิจกรรมในการจัดอบรม ทำให้ผู้เข้าอบรมเกิดเวทีในการเรียนรู้ และเกิดการสะสมประสบการณ์ให้เกิดความเชี่ยวชาญในการทำงานมากขึ้น สอดคล้องกับการศึกษาของเจษฎาภรณ์ สรรคอนุรักษ์ (2546) ที่พบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้ ทักษะ และทัศนคติ เป็นผลมาจากการฝึกอบรม

ความคิดเห็นด้านทักษะและพฤติกรรมการปฏิบัติงานของผู้ผ่านการอบรม พบว่า ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับดี เนื่องจากรูปแบบการอบรม เป็นกิจกรรมที่ส่งเสริมให้เกิดการทำงานเป็นทีม สร้างเครือข่ายการช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน ทำให้ผู้ผ่านการอบรมได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ จากการอบรม ซึ่งเป็นการกระตุ้นให้มีการ

ปรับตัว ปรับพฤติกรรมกรรมการบริหารให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เมื่อพิจารณาความคิดเห็นด้านทักษะและพฤติกรรม การปฏิบัติงานของผู้ผ่านการอบรมพบว่าส่วนใหญ่มีการเปลี่ยนแปลงหลังการอบรม 6 เดือน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21 (SD=0.73) อยู่ในระดับดี และพบว่า ผู้เข้าอบรมที่ไม่เปลี่ยนแปลงหลังจากเข้ารับการอบรม ส่วนใหญ่อยู่ในระดับน้อย สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชัญญาภัค วงศ์บา และคณะ (2555) พบว่า ระดับความคิดเห็นความรู้ความเข้าใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมโครงการ CHAMPION ก่อนและหลังการอบรมมีความแตกต่างกัน โดยพบว่า หลังการอบรมมีคะแนนระดับความคิดเห็นด้านความรู้ความเข้าใจมากกว่าก่อนการอบรม ซึ่งแตกต่างจากงานวิจัยของ พรศิริ ชื่นอารมณ (2557) ที่พบว่า การประเมินพฤติกรรมของแกนนำที่เข้ารับการอบรมเชิงปฏิบัติการ เรื่องการติดตามและประเมินผลตามแผนงานที่ผลลัพธ์ตามแนวคิดและรูปแบบการประเมินของเคอร์ค แพตทริค พบว่า พฤติกรรมของแกนนำเข้ารับการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการมีการเปลี่ยนแปลงในระดับน้อยถึงน้อยที่สุด ทั้งอาจเนื่องจากรูปแบบการจัดอบรม และกลุ่มประชากรที่ศึกษา มีความแตกต่างกัน

การนำผลวิเคราะห์งาน หรือกลุ่มงานที่ได้รับจากการอบรมไปใช้ในการทำงาน โดยบูรณาการทำงานใน Portfolio No.4 พบว่าผู้ผ่านการอบรมนำไปใช้ในการปฏิบัติงานถึงร้อยละ 90 (SD = 0.32) อธิบายได้ว่า การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในกลุ่มย่อยและกลุ่มใหญ่ โดยการมีวิทยากรที่เลี้ยงประจำกลุ่มให้ข้อเสนอแนะ เป็นการสร้างประสบการณ์ในการหาข้อมูล นำมาวิเคราะห์รอบด้าน ส่งผลให้ผู้ผ่านการอบรมสามารถบูรณาการความรู้ด้านการบริหารไปประยุกต์ใช้ได้ในการสถานการณ์จริง สอดคล้องกับงานวิจัยของชัยพฤกษ์ เสรีรักษ์ ศึกษาวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม โดยใช้แฟ้มสะสมงาน Portfolio ในการประเมินผลการเรียนวิชาภาษาไทย พบว่า ผู้เรียนมีทักษะทางการคิดที่กว้างขวางมากขึ้น มีความกระตือรือร้น และให้ความสนใจในการศึกษาค้นคว้าเอกสารมากขึ้น เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์



ข้อมูลพบว่า ร้อยละ 10 ของผู้ผ่านการอบรมไม่ได้นำมาใช้ในการปฏิบัติ อธิบายได้ว่า ผู้ผ่านการอบรมบางคนเปลี่ยนงานทำรายงาน Portfolio No.4 ไม่ตรงกับสายงาน

จากการติดตามผลการอบรมภายหลังสิ้นสุดการอบรม 6 เดือน พบว่า ผู้ผ่านการอบรม ผู้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงาน เห็นว่า พฤติกรรมและทักษะภาวะผู้นำของผู้ผ่านการอบรมหลักสูตรผู้บริหารการสาธารณสุขระดับกลาง รุ่นที่ 27/2556 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีสรรพสิทธิประสงค์ ส่วนใหญ่อยู่ในระดับดีหลักสูตรเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนางาน ซึ่งส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้นกว่าเดิม มีการทำงานที่เป็นระบบมากขึ้น มีการวางแผนการดำเนินงาน การวิเคราะห์งาน การประเมินผลงาน และปรับปรุงเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง มีความมั่นใจในการปฏิบัติงานในฐานะผู้บริหารมากขึ้น ได้รับความร่วมมือในการปฏิบัติงานจากการสร้างทีมงานตามหลักการบริหาร การอบรมดังกล่าวส่งผลต่อการพัฒนาศักยภาพด้านผู้บริหารเด่นชัดขึ้น เช่น การกล้าแสดงออกกระบวนกรคิดอย่างเป็นระบบ และเปิดใจรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ตลอดจนมีอิทธิพลที่ดี เป็นมิตร และให้ความร่วมมือกับ

ทีมงานเป็นอย่างดี สอดคล้องกับการศึกษาของศักดิ์ไทยสุรกีจาวร (2545) ที่พบว่าศักยภาพของภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ผู้บริหารสามารถสร้างและพัฒนาได้ สอดคล้องกับวิธีการและเทคนิคการพัฒนาหลักสูตรการบริหารสาธารณสุขระดับกลาง นอกจากนี้ยังพบว่าประโยชน์จากการฝึกอบรมนั้น ส่งผลต่อพฤติกรรมในการทำงาน เป็นการเพิ่มศักยภาพในการรับความรู้เทคนิควิธีการ นวัตกรรมใหม่ๆ รวมถึงเป็นการสร้างความพึงพอใจแก่ผู้บังคับบัญชาผู้ร่วมงาน รวมทั้งเป็นการกระตุ้นพฤติกรรมการทำงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่มีผลต่อการตัดสินใจและเป้าหมายให้ภาพความเป็นจริงแก่ผู้อื่น ช่วยให้เห็นทิศทางและจุดมุ่งหมายขององค์การได้อย่างชัดเจน ภายใต้การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลก (Yuki, 2006)

### กิตติกรรมประกาศ

ขอขอบคุณวิทยาลัยนักรบริหารการสาธารณสุขที่สนับสนุนทุนสำหรับการวิจัย และขอบคุณวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีสรรพสิทธิประสงค์ ที่สนับสนุนช่วยเหลือให้งานวิจัยสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี



## เอกสารอ้างอิง

- กฤติน กุลเพ็ง. (2551). *ไม่อยากเสียคนเก่งในองค์กรต้องทำอะไร*. กรุงเทพฯ : เอชอาร์เซ็นเตอร์.
- เจษฎาภรณ์ สรรคอนุรักษ์. (2546). *การติดตามผลการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาองค์การ: กรณีศึกษาโครงการฝึกอบรมหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางของการไฟฟ้านครหลวง*. ปรินญาณิพนธ์ การศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์ศึกษามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ชัยญาติ วงศ์บา และ กิ่งกาญจน์ จงใจหาญ. (2555). *ประเมินผลการฝึกอบรมตามโครงการ CHAMPION โดยประยุกต์ใช้แนวทางการประเมินของเคิร์กแพทริค*. สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 6 ขอนแก่น, 19(1), 27-38.
- พรศิริ ชื่นอารมณ. (2557). *การวิจัยประเมินผลโครงการ การอบรมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง การติดตามและประเมินผลตามแผนทีผลลัพธ์ตามแนวคิดและรูปแบบการประเมินของเคิร์ก แพททริค*. *วารสารวิชาการ*. 7(1), 359-368.
- วิทยาลัยนบริหารสาธารณสุข. (2556). *หลักสูตรผู้บริหารการสาธารณสุข*. สถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข.
- ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร.(2545). *ประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหาร ทางศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา : คุณลักษณะสำคัญของผู้บริหารยุคโลกาภิวัตน์*. *วารสารวิชาการ* (1), 7-13
- สงศรี กิตติรักษ์ตระกูล, แสงโฉม ถนอมสิงห์ และพัชรี ดำรงสุนทรชัย (2554). *การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมผู้นำสถานศึกษาสังกัดกระทรวงสาธารณสุข*. *วารสารการพยาบาลและการศึกษา*, 4(1), 76-87.
- Bohlander, G. and Snell,S. (2007). *Managing human resources*. 14th ed. Mason, Ohio : Thomson-Southwester.
- Prochaska, J., & Velicer,W. (1997). *The Transtheoretical model of health behavior change*. *American Journal of Health Promotion*, 12(1), 38-48.
- Yukl, K. (2006). *Leadership in organizations*. 6th ed. New Jersey: Parson Education.