

นิพนธ์ต้นฉบับ

Original article

## การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมนักบริหารของ กระทรวงสาธารณสุข

สุดคณิง ฤทธิฤชัย ปร.ด.\*

พงษ์สุวรรณ ศรีสุวรรณ ปร.ด.\*\*

\* วิทยาลัยนักบริหารสาธารณสุข

\*\* กองบัญชาการกองทัพอากาศไทย

วันรับ:	10 พ.ย. 2564
วันแก้ไข:	10 มี.ค. 2565
วันตอบรับ:	25 มี.ค. 2565

**บทคัดย่อ** การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อร่างและตรวจสอบคุณภาพร่างหลักสูตรฝึกอบรมนักบริหารของกระทรวงสาธารณสุข ทั้งระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง ของกระทรวงสาธารณสุข ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยและพัฒนา แบ่งการศึกษาเป็น 3 ระยะ ระยะที่ 1 ศึกษาความต้องการจำเป็นพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารจากผู้บริหารที่สำเร็จหลักสูตรฝึกอบรมในปี พ.ศ 2562 - 2563 จำนวน 285, 265 และ 52 คนตามลำดับ ใช้แบบสอบถามประเมินความต้องการจำเป็น วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่า PNI modified นำผลการศึกษามาร่างหลักสูตร ให้ผู้เชี่ยวชาญด้านหลักสูตรตรวจสอบ ระยะที่ 2 การตรวจสอบคุณภาพร่างหลักสูตรโดยผู้รับผิดชอบนำหลักสูตรไปปฏิบัติ ทั้งหลักสูตรฝึกอบรมระดับต้น ระดับกลางโดยสนทนากลุ่มออนไลน์ หลักสูตรละ 7 คน และหลักสูตรฝึกอบรมระดับสูงโดยสนทนากลุ่มแบบเผชิญหน้า จำนวน 5 คน ทำการวิเคราะห์เนื้อหา และพัฒนาร่างหลักสูตรครั้งที่ 2 ระยะที่ 3 การตรวจสอบคุณภาพร่างหลักสูตรโดยผู้บริหารที่รับผิดชอบด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล จำนวน 12 คน ใช้การประชุมแบบเผชิญหน้าและออนไลน์ตามแนวคำถาม วิเคราะห์เนื้อหา และพัฒนาร่างหลักสูตรครั้งที่ 3 ผลการวิจัยพบว่า (1) ได้ร่างหลักสูตรฝึกอบรมตามความต้องการจำเป็น โดยมีองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ของหลักสูตรที่แตกต่างกันไปตามทักษะที่เป็นองค์ประกอบของสมรรถนะของแต่ละหลักสูตร โครงสร้างหลักสูตรและการวัดผลและประเมินผลการฝึกอบรม โครงสร้างหลักสูตรแบ่งเป็น 3 หมวดวิชาหลัก ได้แก่ หมวดวิชาผู้นำ หมวดวิชาการบริหาร และหมวดวิชายุทธศาสตร์ และหมวดวิชากิจกรรมเสริมหลักสูตร และจากการตรวจสอบความสอดคล้องขององค์ประกอบหลักสูตรโดยผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาหลักสูตร พบว่าร่างหลักสูตรมีคุณภาพ (2) ผู้นำหลักสูตรไปใช้ เห็นว่าหลักสูตรมีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความสอดคล้อง ความเป็นประโยชน์ และความถูกต้อง และ (3) ผู้บริหารที่รับผิดชอบด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เห็นว่าหลักสูตรสอดคล้องกับนโยบายการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ร่างหลักสูตรนี้สามารถนำไปใช้ในการจัดทำหลักสูตรฝึกอบรมพัฒนาสมรรถนะนักบริหารต่อไป

**คำสำคัญ:** การพัฒนาหลักสูตร; กระทรวงสาธารณสุข; นักบริหาร; หลักสูตรฝึกอบรม

## บทนำ

วิทยาลัยนักระบบบริหารสาธารณสุข มีพันธกิจด้านการฝึกอบรมนักระบบบริหาร กระทรวงสาธารณสุข ทั้งหลักสูตรฝึกอบรมนักระบบบริหารการสาธารณสุขระดับต้น (ผ.บ.ต.) หลักสูตรฝึกอบรมนักระบบบริหารการสาธารณสุขระดับกลาง (ผ.บ.ก.) และหลักสูตรฝึกอบรมนักระบบบริหารการแพทย์และสาธารณสุขระดับสูง (น.บ.ส.) จากพลวัตการเปลี่ยนแปลงของสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และการบริหาร ซึ่งอยู่ในยุคดิจิทัลที่จะต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและพลิกผันของเทคโนโลยีดิจิทัล ส่งผลให้บุคลากรสาธารณสุขโดยเฉพาะผู้บริหารทุกระดับต้องปรับตัว และพัฒนาตนเองพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง เพื่อนำพาองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย ประกอบกับในปัจจุบัน ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ด้านสาธารณสุข ระยะที่ 2 สร้างความเข้มแข็ง (พ.ศ.2565 – 2569) เป็นรอบที่เน้นการจัดโครงสร้างพื้นฐาน กำลังคน และได้กำหนดยุทธศาสตร์ที่ 3 บุคลากรเป็นเลิศ (People Excellence) แผนงานที่ 10 การผลิตและพัฒนากำลังคน (HRD) เพื่อการพัฒนาบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญและมีทักษะที่จำเป็นซึ่งเกี่ยวข้องกับสายงานของตนเองทั้งทักษะการปฏิบัติงาน (Hard Skill) และทักษะทางอารมณ์และสังคม (Soft Skill) และสามารถพัฒนาตนเองอยู่เสมอไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาทักษะด้วยตนเอง หรือได้รับโอกาสจากหน่วยงาน<sup>(1)</sup>

หลักสูตรฝึกอบรมนักระบบบริหารทุกระดับของวิทยาลัยนักระบบบริหารสาธารณสุขที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน ได้รับการพัฒนาและใช้ในการฝึกอบรมมาเป็นระยะเวลา 4 – 5 ปี ซึ่งในแต่ละปีได้มีการปรับปรุงหลักสูตรตามผลการประเมินการฝึกอบรมทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง แต่ยังไม่มีการกำหนดกรอบการพัฒนานักระบบบริหารที่ตอบสนองทักษะการปฏิบัติงานและทักษะทางอารมณ์และสังคม แผนการพัฒนาบุคลากรเป็นเลิศของกระทรวงสาธารณสุข และกรอบสมรรถนะทางการบริหาร (managerial competency) ข้าราชการพลเรือนของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ซึ่งประกอบด้วย สภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ การวางกลยุทธ์ภาครัฐ

ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน การควบคุมตนเอง และการสอนงานและการมอบหมายงาน รวมทั้งยังไม่ได้นำทักษะดิจิทัลมาเป็นจุดเน้นในการพัฒนาทักษะทางการบริหาร

วิทยาลัยนักระบบบริหารสาธารณสุข จึงจำเป็นต้องพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมนักระบบบริหารของกระทรวงสาธารณสุขให้ทันสมัยตามการเปลี่ยนแปลงของแผนงานการผลิตและพัฒนากำลังคนระยะ 5 ปีหน้า ตรงกับความจำเป็นในการพัฒนา สอดคล้องกับกรอบสมรรถนะทางการบริหารของสำนักงาน ก.พ. เหมาะสมกับการบริหารในยุคดิจิทัล และครอบคลุมทั้งทักษะการปฏิบัติงาน และทักษะทางอารมณ์และสังคม โดยศึกษาความต้องการจำเป็นพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้สำเร็จการฝึกอบรมปีที่ผ่านมา ซึ่งจะทำให้สามารถพัฒนานักระบบบริหารได้ตรงกับสมรรถนะที่ยังอยู่ในระดับต้องพัฒนา<sup>(2)</sup> นำประเด็นสมรรถนะทางการบริหารตามความต้องการจำเป็นและตามกรอบดังกล่าวข้างต้นมาใช้ประกอบการร่างหลักสูตร และตรวจสอบคุณภาพร่างหลักสูตร และขออนุมัติใช้ร่างหลักสูตรเป็นแนวทางจัดทำหลักสูตรฝึกอบรมนักระบบบริหารเพื่อการบรรลุเป้าหมายของการพัฒนาให้บุคลากรเป็นเลิศของกระทรวงสาธารณสุข

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อร่างและตรวจสอบคุณภาพหลักสูตรฝึกอบรมนักระบบบริหารระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูงของกระทรวงสาธารณสุข

## วิธีการศึกษา

การวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยและพัฒนา (R&D) โดยแบ่งกระบวนการดำเนินการวิจัยเป็น 3 ระยะ ดังนี้

**ระยะที่ 1 การร่างหลักสูตรฝึกอบรมนักระบบบริหารของกระทรวงสาธารณสุข (R1D1)**

ขั้นตอนการวิจัย เริ่มจากการสังเคราะห์กรอบทักษะทางการบริหารของแต่ละหลักสูตร โดยการวิเคราะห์เนื้อหาทักษะในหลักสูตรเดิม ทักษะทางการบริหารของข้าราชการพลเรือน และทักษะดิจิทัลของผู้บริหาร จากนั้นนำกรอบทักษะทางการบริหารของแต่ละหลักสูตรที่ได้ไป

สร้างแบบสอบถามประเมินความต้องการจำเป็นพัฒนาทักษะทางการบริหารของแต่ละหลักสูตร และนำผลการประเมินความต้องการจำเป็นที่ได้ไปใช้ในการยกย่องหลักสูตร และให้ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาหลักสูตรตรวจสอบความสอดคล้องขององค์ประกอบของร่างหลักสูตรและความเหมาะสมของการจัดลำดับการเรียนการสอน และให้ข้อเสนอแนะการปรับแก้ไขก่อนพัฒนาเป็นร่างหลักสูตร 1

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประชากรและกลุ่มตัวอย่างของการสังเคราะห์รอบทักษะทางการบริหารของแต่ละหลักสูตร คือ เอกสาร ประกอบด้วย แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี พ.ศ. 2560 – 2579 (ด้านสาธารณสุข) เอกสารนโยบายการพัฒนาข้าราชการพลเรือน เอกสารเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะของผู้บริหารในยุคดิจิทัล หลักสูตรและรายงานผลการดำเนินงานของหลักสูตรฝึกอบรมกระทรวงสาธารณสุข (หลักสูตรฝึกอบรม ผ.บ.ต. ประจำปี พ.ศ. 2562 หลักสูตรฝึกอบรม ผ.บ.ก. ประจำปี พ.ศ. 2562 และหลักสูตรฝึกอบรม น.บ.ส. ประจำปี พ.ศ. 2563) ส่วนประชากรของการประเมินความต้องการจำเป็นคือผู้บริหารกระทรวงสาธารณสุขที่สำเร็จหลักสูตรฝึกอบรม ผ.บ.ต. ประจำปี พ.ศ. 2562 จำนวน 1,147 คน หลักสูตรฝึกอบรม ผ.บ.ก. ประจำปี พ.ศ. 2562 จำนวน 847 คน และหลักสูตรฝึกอบรม น.บ.ส. ประจำปี พ.ศ. 2563 จำนวน 63 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของหลักสูตรฝึกอบรม ผ.บ.ต. และ ผ.บ.ก. โดยใช้ตารางของ de Vaus<sup>(3)</sup> ที่ความคลาดเคลื่อนจากการสุ่มร้อยละ 5 และความเป็นเอกพันธ์ของประชากรร้อยละ 20/80 ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างอย่างน้อย 256 คน มีผู้ตอบแบบสอบถาม ผ.บ.ต. 285 คน ผ.บ.ก. 265 คน สำหรับกลุ่มตัวอย่างของหลักสูตรฝึกอบรม น.บ.ส. ใช้ศึกษาจากประชากรเพราะมีจำนวนประชากรน้อย และมีผู้ตอบแบบสอบถาม 52 คน ส่วนกลุ่มตัวอย่างของการตรวจสอบความสอดคล้องขององค์ประกอบของร่างหลักสูตร และความเหมาะสมของการจัดลำดับการเรียนการสอนให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 3 คน ที่เป็น

ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาหลักสูตร

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลการประเมินความต้องการจำเป็น คือ แบบสอบถามประเมินความต้องการจำเป็นพัฒนาทักษะทางการบริหารของผู้บริหารกระทรวงสาธารณสุขระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง โดยมีมาตรวัดคำตอบเป็นแบบตอบสนองคู่ 5 ระดับ ระดับ 5 เป็นสภาพจริงที่เป็นอยู่และสภาพที่ต้องการอยู่ในระดับมากที่สุด ระดับ 1 เป็นสภาพจริงที่เป็นอยู่และสภาพที่ต้องการอยู่ในระดับน้อยที่สุด ผลการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) ระหว่าง 0.50 – 1.00 และมีค่าความเชื่อมั่น (reliability) ด้วยค่า Cronbach's alpha coefficient ทั้ง 3 ฉบับ 0.96 เท่ากัน ส่วนเครื่องมือสำหรับเก็บรวบรวมข้อมูลการตรวจสอบความสอดคล้องขององค์ประกอบของร่างหลักสูตร และความเหมาะสมของการจัดลำดับการเรียนการสอน เป็นแบบตรวจสอบเกี่ยวกับ (1) ความสอดคล้องของวัตถุประสงค์ของหลักสูตรกับนโยบายและความต้องการของนักบริหาร (2) ความสอดคล้องของวัตถุประสงค์ของหมวดวิชากับวัตถุประสงค์ของหลักสูตร (3) ความสอดคล้องของวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชากับวัตถุประสงค์ของหมวดวิชา (4) ความสอดคล้องของแนวการจัดการเรียนการสอนของหัวข้อวิชากับวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา (5) ความสอดคล้องของวิธีการจัดการเรียนการสอนของหัวข้อวิชากับแนวการจัดการเรียนการสอน (6) ความสอดคล้องของการวัดและประเมินผลของหลักสูตรกับแนวการจัดการเรียนการสอนของหัวข้อวิชา (7) ความเหมาะสมของการจัดลำดับการเรียนการสอนของหัวข้อวิชา โดยมีมาตรวัด 3 ระดับ ระดับ 1 มีความสอดคล้อง/เหมาะสมระดับน้อย (น้อยกว่าครึ่งหนึ่งของรายการตรวจสอบ) ระดับ 2 มีความสอดคล้อง/เหมาะสมระดับปานกลาง (ครึ่งหนึ่งของรายการตรวจสอบ) และระดับ 3 มีความสอดคล้อง/เหมาะสมระดับมาก (มากกว่าครึ่งหนึ่งของรายการตรวจสอบ)

การเก็บรวบรวมข้อมูล เก็บข้อมูลการประเมินความต้องการจำเป็นโดยใช้แบบสอบถามออนไลน์ และเก็บ

รวบรวบข้อมูลการตรวจสอบความสอดคล้องขององค์ประกอบของร่างหลักสูตร และความเหมาะสมของการจัดลำดับการเรียนการสอนโดยใช้เอกสารแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูล ประเมินความต้องการจำเป็นใช้สถิติค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเพื่อแสดงระดับความต้องการจำเป็น และค่าสถิติ PNI modified เพื่อการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น การวิเคราะห์ข้อมูลการตรวจสอบความสอดคล้องขององค์ประกอบของร่างหลักสูตรและความเหมาะสมของการจัดลำดับการเรียนการสอนใช้การหาค่าเฉลี่ยคุณภาพของร่างหลักสูตร และใช้การวิเคราะห์เนื้อหาในส่วนของข้อเสนอแนะการปรับแก้ไข

## ระยะที่ 2 การตรวจสอบคุณภาพร่างหลักสูตรโดยผู้นำหลักสูตรไปปฏิบัติ (R2D2)

ขั้นตอนการวิจัย เริ่มจากการสร้างแนวคำถามการประชุมกลุ่มเพื่อประเมินคุณภาพของร่างหลักสูตรโดยผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการนำหลักสูตรฝึกอบรมไปปฏิบัติ ทั้งหลักสูตร ผ.บ.ต. และ ผ.บ.ก. (ประชุมแบบออนไลน์) และ น.บ.ส. (ประชุมแบบเผชิญหน้า) จากนั้นจัดประชุมกลุ่มเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล และปรับแก้ไขร่างหลักสูตรตามผลการประเมิน ครั้งที่ 1

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญคือ ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการนำหลักสูตรฝึกอบรมไปปฏิบัติ โดยหลักสูตรฝึกอบรม ผ.บ.ต. และ ผ.บ.ก. คือ ผู้แทนจากวิทยาลัยพยาบาล และวิทยาลัยการสาธารณสุข จำนวนหลักสูตรละ 7 คน ส่วนหลักสูตรฝึกอบรม น.บ.ส. คือผู้เชี่ยวชาญที่ใช้หลักสูตรฝึกอบรม น.บ.ส. จำนวน 5 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แนวคำถามการประชุมกลุ่มแบบออนไลน์และแบบเผชิญหน้า เพื่อประเมินคุณภาพร่างหลักสูตรใน 5 ด้าน ได้แก่ (1) ความเหมาะสม (หลักสูตรมีความเหมาะสมกับสมรรถนะทางการบริหารที่ต้องพัฒนาของผู้เข้ารับการศึกษา พิจารณาจากความครบถ้วนและตรงกับความต้องการ) (2) ความเป็นไปได้ (หลักสูตรสามารถนำไปใช้ในการจัดการฝึกอบรมได้จริง

พิจารณาจากความพร้อมของหน่วยรับผิดชอบในการจัดการฝึกอบรมในสถานการณ์ปัจจุบัน) (3) ความสอดคล้อง (หลักสูตรมีความสอดคล้องกับนโยบายการพัฒนาผู้บริหาร พิจารณาจากแผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของหน่วยเหนือ) (4) ความมีประโยชน์ (หลักสูตรมีประโยชน์ต่อผู้เข้ารับการศึกษา พิจารณาสมรรถนะทางการบริหารที่เป็นผลลัพธ์ของหลักสูตร) และ (5) ความถูกต้อง (หลักสูตรมีความถูกต้องทางวิชาการทั้งเนื้อหาและวิธีการพัฒนา พิจารณาจากแนวคิดทฤษฎีของเนื้อหา และวิธีการพัฒนาหลักสูตร)

การเก็บรวบรวมข้อมูล จัดประชุมกลุ่มแบบออนไลน์ จำนวนหลักสูตรละ 1 ครั้ง ระยะเวลาประมาณ 1 - 2 ชั่วโมง

การวิเคราะห์ข้อมูล วิเคราะห์ผลการประเมินคุณภาพ โดยการวิเคราะห์เนื้อหา

## ระยะที่ 3 การตรวจสอบคุณภาพร่างหลักสูตรโดยผู้บริหาร (R3D3)

ขั้นตอนการวิจัย เริ่มจากการสร้างแนวคำถามการประชุมกลุ่มเพื่อประเมินคุณภาพของร่างหลักสูตรโดยผู้บริหารที่รับผิดชอบด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ระดับกระทรวงสาธารณสุข จากนั้นจัดประชุมกลุ่มแบบเผชิญหน้าและแบบออนไลน์เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล และปรับแก้ไขร่างหลักสูตรตามผลการประเมิน ครั้งที่ 2

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญคือ ผู้บริหารที่รับผิดชอบด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ระดับกระทรวงสาธารณสุข จำนวน 12 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แนวคำถามการประชุมผู้เชี่ยวชาญโดยการประชุมกลุ่มแบบเผชิญหน้ากับแบบออนไลน์จำนวน 1 ครั้ง ระยะเวลา 2 ชั่วโมง เพื่อประเมินร่างหลักสูตรด้านความสอดคล้องของหลักสูตรกับนโยบายการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

การวิเคราะห์ข้อมูล วิเคราะห์ผลการประเมินคุณภาพ โดยการวิเคราะห์เนื้อหา

## การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารของกระทรวงสาธารณสุข

การรับรองจากคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรม งานวิจัยนี้ได้รับการรับรองพิจารณาการวิจัยนี้ได้รับการรับรองจากคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรี เลขที่ 18/2564 วันที่ 28 พฤษภาคม 2564 เมื่อได้รับการรับรองจึงดำเนินการวิจัย

### ผลการศึกษา

ระยะที่ 1 ผลการร่างหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหาร ระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูงของกระทรวง-สาธารณสุข

ผลการศึกษาความต้องการจำเป็นพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารที่สำเร็จหลักสูตรฝึกอบรมพบว่า ผู้บริหารระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง มีความต้องการจำเป็นพัฒนาทักษะที่ผ่านการฝึกอบรมมาแล้ว

จำนวน 17, 17, และ 19 ทักษะ จากจำนวน 30, 32 และ 41 ทักษะ ตามลำดับ ทักษะที่ผู้บริหารทุกระดับมีความต้องการจำเป็นพัฒนาเหมือนกัน คือ ทักษะดิจิทัลและทักษะด้านยุทธศาสตร์ เมื่อนำผลการประเมินความต้องการจำเป็นพัฒนามายกร่างหลักสูตร และให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพโดยการตรวจสอบความสอดคล้องขององค์ประกอบของร่างหลักสูตรและความเหมาะสมของการจัดลำดับการเรียนรู้การสอน รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะการปรับแก้ไขก่อนพัฒนาเป็นร่างหลักสูตร 1 ผลการตรวจสอบคุณภาพ พบว่า ระดับคุณภาพของหลักสูตรนักบริหารสาธารณสุขระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูงมีความสอดคล้องเหมาะสมในทุกด้านเฉลี่ยที่ระดับ 2.97, 2.98 และ 2.98 ตามลำดับ รายละเอียดของร่างหลักสูตร 1 ดังแสดงในตารางที่ 1 - 3

### ตารางที่ 1 ร่างหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารการสาธารณสุขระดับต้น

หลักการและเหตุผล: พัฒนาผู้บริหารระดับต้นตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ด้านสาธารณสุข ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 บุคลากรเป็นเลิศ  
วัตถุประสงค์: เพื่อพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับต้นด้านผู้นำ ด้านการบริหาร และด้านการบริหารยุทธศาสตร์

#### โครงสร้างหลักสูตร:

หมวดวิชา	หัวข้อวิชา/ทักษะ	ความต้องการจำเป็น	เนื้อหาในหลักสูตรเดิม
ผู้นำ	1. การพัฒนาสมรรถนะด้านกระบวนการคิด		
	1.1 กรอบความคิดแบบเติบโต	ไม่มี	มี
	1.2 กรอบความคิดแบบมุ่งเน้นส่วนรวม	ไม่มี	มี
	1.3 กรอบความคิดแบบสากล	มี	มี
	1.4 การใฝ่รู้ใฝ่เรียน	ไม่มี	มี
	1.5 ความฉลาดทางอารมณ์	ไม่มี	มี
	1.6 การคิดอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์	มี	มี
	1.7 การคิดวิเคราะห์และวิพากษ์	มี	มี
	2. การพัฒนาสมรรถนะด้านการสื่อสารและการนำเสนอ		
	2.1 การสื่อสาร	มี	มี
	2.2 การนำเสนอ	ไม่มี	มี
	3. การพัฒนาสมรรถนะด้านการสร้างสัมพันธภาพ		
	3.1 การสร้างการมีส่วนร่วมในองค์กร	ไม่มี	มี
	3.2 การทำงานร่วมกับผู้อื่น	ไม่มี	มี

## ตารางที่ 1 ร่างหลักสูตรฝึกอบรมนักบริหารการสาธารณสุขระดับต้น (ต่อ)

## โครงสร้างหลักสูตร:

หมวดวิชา	หัวข้อวิชา/ทักษะ	ความต้องการ จำเป็น	เนื้อหาใน หลักสูตรเดิม
ผู้นำ	4. การพัฒนาสมรรถนะด้านการพัฒนาบุคลากร		
	4.1 การพัฒนาบุคลากร	ไม่มี	มี
	5. การพัฒนาสมรรถนะด้านคุณธรรมจริยธรรม		
	5.1 การยึดมั่นในมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ	ไม่มี	มี
การบริหาร	1. การพัฒนาสมรรถนะด้านการพัฒนาองค์กร		
	1.1 การประยุกต์ใช้ศาสตร์พระราชานในการพัฒนาตนเอง พัฒนางาน พัฒนาองค์กร	ไม่มี	มี
	1.2 การบริหารองค์กรที่มุ่งเน้นนวัตกรรม/การพัฒนางานประจำสู่การวิจัย	มี	ไม่มี
	2. การพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารงาน		
	2.1 การออกแบบประสบการณ์ผู้ใช้งาน/การออกแบบผลิตภัณฑ์หรือบริการตามความต้องการของผู้บริโภคหรือผู้รับบริการ	มี	ไม่มี
	2.2 การบริหารงาน	ไม่มี	มี
	2.3 การบริหารทรัพยากรบุคคล/การพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา	ไม่มี	มี
	2.4 การบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์	มี	มี
	2.5 การบริหารการเปลี่ยนแปลง	มี	มี
	2.6 การบริหารความขัดแย้ง	ไม่มี	มี
	2.7 การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (ด้านการเงิน)	มี	มี
	3. การพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารการเงินการคลัง		
	3.1 การบริหารงานการเงินและบัญชีด้วยระบบการบริหารการเงินการคลังภาครัฐด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ (GFMS)	มี	มี
	4. การพัฒนาสมรรถนะด้านทักษะดิจิทัล		
	4.1 กรอบความคิดในการทำงานยุคดิจิทัล	มี	มี
	4.2 ทักษะดิจิทัล	มี	มี
	ยุทธศาสตร์	1. การพัฒนาสมรรถนะด้านการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกเพื่อการวางแผนยุทธศาสตร์	
1.1 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกเพื่อวางแผนยุทธศาสตร์ชาติด้านสาธารณสุข		มี	มี
2. การพัฒนาสมรรถนะด้านการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในเพื่อการวางแผนยุทธศาสตร์			
2.1 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในเพื่อวางแผนยุทธศาสตร์ชาติด้านสาธารณสุข		มี	มี
3. การพัฒนาสมรรถนะด้านการวางแผนยุทธศาสตร์			
3.1 การวางแผนยุทธศาสตร์		มี	มี
4. การพัฒนาสมรรถนะด้านการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ			
4.1 การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ/การจัดทำโครงการรองรับกลยุทธ์	มี	มี	
4.2 การควบคุมและประเมินยุทธศาสตร์	มี	มี	
การวัดผลและประเมินผลการฝึกอบรม:			
1) การประเมินการจัดการเรียนการสอนรายวิชาโดยผู้เข้ารับการฝึกอบรม			
2) การประเมินการเรียนรู้และการมีส่วนร่วมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมระหว่างการฝึกอบรมโดยผู้จัดการฝึกอบรม			
3) การประเมินผลโครงการเมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรมโดยผู้เข้ารับการฝึกอบรม			

## การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมนักบริหารของกระทรวงสาธารณสุข

### ตารางที่ 2 ร่างหลักสูตรฝึกอบรมนักบริหารการสาธารณสุขระดับกลาง

หลักการและเหตุผล: พัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ด้านสาธารณสุข ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 บุคลากรเป็นเลิศ  
วัตถุประสงค์: เพื่อพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางด้านผู้นำ ด้านการบริหาร และด้านการบริหารยุทธศาสตร์

โครงสร้างหลักสูตร :

หมวดวิชา	หัวข้อวิชา/ทักษะ	ความต้องการ จำเป็น	เนื้อหาใน หลักสูตรเดิม
ผู้นำ	1. การพัฒนาสมรรถนะด้านกระบวนการคิด		
	1.1 กรอบความคิดแบบเติบโต	ไม่มี	มี
	1.2 กรอบความคิดแบบมุ่งเน้นส่วนรวม	ไม่มี	มี
	1.3 กรอบความคิดแบบสากล	ไม่มี	มี
	1.4 การใฝ่รู้ใฝ่เรียน	ไม่มี	มี
	1.5 ความฉลาดทางอารมณ์	มี	มี
	1.6 การคิดอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์	มี	มี
	1.7 การคิดวิเคราะห์และวิพากษ์	มี	มี
	2. การพัฒนาสมรรถนะด้านการสื่อสารและการนำเสนอ		
	2.1 การสื่อสาร	ไม่มี	มี
	3. การพัฒนาสมรรถนะด้านการสร้างสัมพันธภาพ		
	3.1 การสร้างการมีส่วนร่วมในองค์กร	ไม่มี	มี
	3.2 การทำงานร่วมกับผู้อื่น	ไม่มี	มี
	3.3 การพัฒนาเครือข่าย	ไม่มี	มี
	3.4 การบริหารความขัดแย้ง	ไม่มี	มี
	4. การพัฒนาสมรรถนะด้านการพัฒนาบุคลิกภาพ		
	4.1 การพัฒนาบุคลิกภาพ	ไม่มี	มี
	5. การพัฒนาสมรรถนะด้านคุณธรรมจริยธรรม		
	5.1 การยึดมั่นในมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ	ไม่มี	มี
	5.2 การจัดการการขัดกันแห่งผลประโยชน์	ไม่มี	มี
การบริหาร	1. การพัฒนาสมรรถนะด้านการพัฒนาองค์กร		
	1.1 การพัฒนาองค์กร/เครื่องมือการบริหารองค์กร	มี	มี
	1.2 การประยุกต์ใช้ศาสตร์พระราชาในการพัฒนาตนเอง พัฒนางาน พัฒนาองค์กร	ไม่มี	มี
	1.3 การบริหารองค์กรที่มุ่งเน้นนวัตกรรม/พัฒนางานประจำสู่งการวิจัย	มี	มี
	1.4 การประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารองค์กร	ไม่มี	มี
	2. การพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารงาน		
	2.1 การออกแบบประสบการณ์ผู้ใช้งาน/การออกแบบผลิตภัณฑ์หรือบริการตามความต้องการของผู้บริโภคหรือผู้รับบริการ	มี	ไม่มี
	2.2 การบริหารทรัพยากรบุคคล/การพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา	ไม่มี	มี
	2.3 การบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์	มี	มี
	2.4 การบริหารการเปลี่ยนแปลง	มี	มี
2.5 การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	มี	มี	

ตารางที่ 2 ร่างหลักสูตรฝึกอบรมนักบริหารการสาธารณสุขระดับกลาง (ต่อ)

โครงสร้างหลักสูตร :

หมวดวิชา	หัวข้อวิชา/ทักษะ	ความต้องการ จำเป็น	เนื้อหาใน หลักสูตรเดิม
การบริหาร	3. การพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารการเงินการคลัง		
	3.1 การบริหารงานการเงินและบัญชีด้วยระบบการบริหารการเงินการคลังภาครัฐด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ (GFMS)	มี	มี
	4. การพัฒนาสมรรถนะด้านทักษะดิจิทัล		
	4.1 กรอบความคิดในการทำงานยุคดิจิทัล	มี	มี
	4.2 ทักษะดิจิทัล	มี	มี
	ยุทธศาสตร์	1. การพัฒนาสมรรถนะด้านการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกเพื่อการวางแผนยุทธศาสตร์	
1.1 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกเพื่อวางแผนยุทธศาสตร์ชาติด้านสาธารณสุข		มี	มี
2. การพัฒนาสมรรถนะด้านการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในเพื่อการวางแผนยุทธศาสตร์			
2.1 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในเพื่อวางแผนยุทธศาสตร์ชาติด้านสาธารณสุข		มี	มี
3. การพัฒนาสมรรถนะด้านการวางแผนยุทธศาสตร์			
3.1 การวางแผนยุทธศาสตร์		มี	มี
4. การพัฒนาสมรรถนะด้านการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ			
4.1 การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ		มี	มี
4.2 การควบคุมและประเมินยุทธศาสตร์		มี	มี
การวัดผลและประเมินผลการฝึกอบรม:			
	1) การประเมินการจัดการเรียนการสอนรายวิชาโดยผู้เข้ารับการฝึกอบรม		
	2) การประเมินการเรียนรู้และการมีส่วนร่วมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมระหว่างการฝึกอบรมโดยผู้จัดการฝึกอบรม		
	3) การประเมินผลโครงการเมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรมโดยผู้เข้ารับการฝึกอบรม		

ตารางที่ 3 ร่างหลักสูตรฝึกอบรมนักบริหารการแพทย์และสาธารณสุขระดับสูง

หลักการและเหตุผล: พัฒนาผู้บริหารระดับสูงตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ด้านสาธารณสุขในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 บุคลากรเป็นเลิศ  
วัตถุประสงค์: เพื่อพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับสูงด้านผู้นำ ด้านการบริหาร และด้านการบริหารยุทธศาสตร์

โครงสร้างหลักสูตร:

หมวดวิชา	หัวข้อวิชา/ทักษะ	ความต้องการ จำเป็น	เนื้อหาใน หลักสูตรเดิม
ผู้นำ	1. การพัฒนาสมรรถนะด้านกระบวนการคิด		
	1.1 กรอบความคิดแบบเติบโต	ไม่มี	มี
	1.2 กรอบความคิดแบบมุ่งเน้นส่วนรวม	ไม่มี	มี
	1.3 กรอบความคิดแบบสากล	มี	มี
	1.4 การใฝ่รู้ใฝ่เรียน	ไม่มี	มี
	1.5 ความฉลาดทางอารมณ์	มี	มี
	1.6 การคิดอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์	มี	มี
	1.7 การคิดวิเคราะห์และวิพากษ์	มี	มี



การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารของกระทรวงสาธารณสุข

ตารางที่ 3 ร่างหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารการแพทย์และสาธารณสุขระดับสูง (ต่อ)

โครงสร้างหลักสูตร :

หมวดวิชา	หัวข้อวิชา/ทักษะ	ความต้องการ จำเป็น	เนื้อหาใน หลักสูตรเดิม	
ผู้นำ	2. การพัฒนาสมรรถนะด้านการสื่อสารและการนำเสนอ			
	2.1 การสื่อสาร	มี	มี	
	2.2 การนำเสนอ	ไม่มี	มี	
	3. การพัฒนาสมรรถนะด้านการสร้างสัมพันธภาพ			
	3.1 การสร้างการมีส่วนร่วมในองค์กร	ไม่มี	มี	
	3.2 การทำงานร่วมกับผู้อื่น	ไม่มี	มี	
	3.3 การบริหารความขัดแย้ง	ไม่มี	มี	
	4. การพัฒนาสมรรถนะด้านการพัฒนาบุคลิกภาพ			
	4.1 การพัฒนาบุคลิกภาพ	ไม่มี	มี	
	5. การพัฒนาสมรรถนะด้านสุนทรียศาสตร์			
	5.1 การประยุกต์ใช้สุนทรียศาสตร์ในการดำรงชีวิตและบริหารงาน	ไม่มี	มี	
	6. การพัฒนาสมรรถนะด้านคุณธรรมจริยธรรม			
	6.1 การยึดมั่นในมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ	ไม่มี	มี	
	6.2 การจัดการการขัดกันแห่งผลประโยชน์	ไม่มี	มี	
	6.3 การประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในชีวิตประจำวันและการบริหาร	ไม่มี	มี	
	การบริหาร	1. การพัฒนาสมรรถนะด้านการพัฒนาองค์กร		
		1.1 การพัฒนาองค์กร/องค์กรภาครัฐ	ไม่มี	มี
		1.2 การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร	ไม่มี	มี
1.3 การประยุกต์ใช้ศาสตร์พระราชากับการพัฒนาตนเอง พัฒนางาน พัฒนาองค์กร		ไม่มี	มี	
1.4 การบริหารองค์กรในรูปแบบ Corporate ขนาดใหญ่		ไม่มี	มี	
1.5 การใช้กฎหมายทางการบริหาร		ไม่มี	มี	
1.6 การประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารองค์กร		ไม่มี	มี	
1.7 การบริหารองค์กรที่มุ่งเน้นนวัตกรรม/องค์กรยุคใหม่		มี	มี	
1.8 การบริหารองค์กรสมรรถนะสูง/องค์กรยุคใหม่		มี	มี	
2. การพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารงาน				
2.1 การออกแบบประสบการณ์ผู้ใช้งาน/การออกแบบผลิตภัณฑ์หรือบริการตามความต้องการของผู้บริโภคหรือผู้รับบริการ		มี	ไม่มี	
2.2 การพัฒนาทรัพยากรบุคคล/การพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา		ไม่มี	มี	
2.3 การบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์		ไม่มี	มี	
2.4 การบริหารการเปลี่ยนแปลง		มี	มี	
2.5 การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน		ไม่มี	มี	
2.6 การบริหารในภาวะวิกฤติ		มี	มี	
2.7 การบริหารแผนงาน		ไม่มี	มี	
3. การพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารการเงินการคลัง				
3.1 การบริหารงานการเงินและบัญชีด้วยระบบการบริหารการเงินการคลังภาครัฐด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ (GFMIS)		มี	มี	
3.2 การตลาดขององค์กรภาครัฐ		มี	มี	

ตารางที่ 3 ร่างหลักสูตรฝึกอบรมนักบริหารการแพทย์และสาธารณสุขระดับสูง (ต่อ)

โครงสร้างหลักสูตร :

หมวดวิชา	หัวข้อวิชา/ทักษะ	ความต้องการ จำเป็น	เนื้อหาใน หลักสูตรเดิม
การบริหาร	4. การพัฒนาสมรรถนะด้านทักษะดิจิทัล		
	4.1 กรอบความคิดในการทำงานยุคดิจิทัล	มี	มี
	4.2 ทักษะดิจิทัล	มี	มี
ยุทธศาสตร์	1. การพัฒนาสมรรถนะด้านการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกเพื่อการวางแผนยุทธศาสตร์		
	1.1 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกเพื่อวางแผนยุทธศาสตร์ชาติด้านสาธารณสุข	มี	มี
	2. การพัฒนาสมรรถนะด้านการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในเพื่อการวางแผนยุทธศาสตร์		
	2.1 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในเพื่อวางแผนยุทธศาสตร์ชาติด้านสาธารณสุข	มี	มี
	3. การพัฒนาสมรรถนะด้านการวางแผนยุทธศาสตร์		
	3.1 การวางแผนยุทธศาสตร์	มี	มี
	4. การพัฒนาสมรรถนะด้านการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ		
	4.1 การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ	มี	มี
	4.2 การควบคุมและประเมินยุทธศาสตร์	มี	มี

การวัดผลและประเมินผลการฝึกอบรม:

- 1) การประเมินการจัดการเรียนการสอนรายวิชาโดยผู้เข้ารับการฝึกอบรม
- 2) การประเมินการเรียนรู้และการมีส่วนร่วมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมระหว่างการฝึกอบรมโดยผู้จัดการฝึกอบรม
- 3) การประเมินผลโครงการเมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรมโดยผู้เข้ารับการฝึกอบรม

ระยะที่ 2 ผลการตรวจสอบคุณภาพร่างหลักสูตรโดย  
ผู้นำหลักสูตรไปปฏิบัติ

ผลการตรวจสอบคุณภาพร่างหลักสูตร 1 โดยผู้นำ  
หลักสูตรไปปฏิบัติ พบว่า หลักสูตรมีความเหมาะสม  
ความเป็นไปได้ ความสอดคล้อง ความเป็นประโยชน์ และ  
ความถูกต้อง ดังแสดงในตารางที่ 4

ระยะที่ 3 ผลการตรวจสอบคุณภาพร่างหลักสูตรโดย  
ผู้บริหาร

การตรวจสอบความสอดคล้องของหลักสูตรกับ  
นโยบายการพัฒนาทรัพยากรบุคคลโดยผู้บริหารที่รับผิดชอบ  
ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล พบว่า ร่างหลักสูตร

ทั้ง 3 หลักสูตร มีความสอดคล้องกับเป้าหมายของแผน  
งานการผลิตและพัฒนากำลังคนรองรับยุทธศาสตร์  
บุคลากรเป็นเลิศของกระทรวงสาธารณสุข และเห็นด้วย  
กับการกำหนดสมรรถนะทางการบริหารตามสมรรถนะที่  
สำนักงาน ก.พ.กำหนด และให้ข้อเสนอแนะ ควรปรับ  
รูปแบบการอบรมให้เป็นการฝึกอบรมแบบผสมผสานทั้ง  
แบบออนไลน์ และแบบเผชิญหน้า และการศึกษาเรียนรู้  
ด้วยตนเองผ่านสื่อต่างๆ เช่น e-learning เพิ่มกลุ่มเป้า-  
หมายให้หน่วยงานอื่นสามารถเข้ามารับการฝึกอบรมร่วม  
ได้ และพัฒนาหลักสูตรแบบอบรมต่อยอดสำหรับ  
นักบริหารแต่ละระดับ

## การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารของกระทรวงสาธารณสุข

ตารางที่ 4 ผลการตรวจสอบคุณภาพร่างหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารกระทรวงสาธารณสุขระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง

วิธีการตรวจสอบ	ผลการตรวจสอบคุณภาพ
การตรวจสอบความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความสอดคล้อง ความเป็นประโยชน์ ความถูกต้อง โดยผู้นำหลักสูตรไปใช้	<ol style="list-style-type: none"> <li>คุณภาพของหลักสูตร               <ol style="list-style-type: none"> <li>มีความเหมาะสมกับสมรรถนะทางการบริหารที่ต้องพัฒนาของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เนื่องจากเนื้อหามีความครบถ้วนและตรงกับความต้องการของผู้เข้ารับการฝึกอบรมจากการศึกษาความต้องการจำเป็น</li> <li>สามารถนำไปใช้ในการจัดการฝึกอบรมได้จริง เนื่องจากหน่วยผู้นำหลักสูตรไปใช้ได้ ยืนยันถึงความพร้อมในการจัดการฝึกอบรม</li> <li>มีความสอดคล้องกับนโยบายการพัฒนาผู้บริหาร เนื่องจากสมรรถนะทางการบริหารในหลักสูตรกำหนดมาจากแผนการพัฒนารัพยากรบุคคลของกระทรวง</li> <li>มีประโยชน์ต่อผู้เข้ารับการฝึกอบรม เนื่องจากสมรรถนะทางการบริหารที่เป็นผลลัพธ์ของหลักสูตรเป็นสมรรถนะที่สอดคล้องกับความต้องการของกระทรวงที่สอดคล้องกับยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีอย่างพลิกผัน</li> <li>มีความถูกต้องทางหลักวิชาการทั้งเนื้อหาและวิธีการพัฒนาหลักสูตร เนื่องจากเนื้อหา มีแนวคิดทฤษฎีรองรับ และวิธีการพัฒนาหลักสูตรใช้การพัฒนาที่ใช้การวิจัยเป็นฐาน</li> </ol> </li> <li>ข้อเสนอแนะ               <ol style="list-style-type: none"> <li>หลักสูตร ผ.บ.ต. ควรเน้นการฝึกทักษะการสะท้อนคิด และการใช้เทคโนโลยี สารสนเทศให้สามารถนำไปสู่การตัดสินใจได้</li> <li>หลักสูตร ผ.บ.ก. ควรเน้นการวิเคราะห์และการตัดสินใจของผู้บริหาร และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้เข้าฝึกอบรมและวิทยากร</li> <li>หลักสูตร นบส. ควรเน้นรูปแบบการฝึกอบรมที่ให้ผู้เข้าฝึกอบรมได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน และฝึกการแก้ไขปัญหาทางการบริหารจากสถานการณ์จริง</li> </ol> </li> </ol>

### วิจารณ์

1. ผลการร่างหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูงของกระทรวงสาธารณสุข

จากผลการศึกษาความต้องการจำเป็นพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารพบว่า ผู้บริหารระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง มีความต้องการจำเป็นพัฒนาทักษะที่ผ่านการฝึกอบรมมาแล้ว สะท้อนถึงความต้องการปรับปรุงเนื้อหาและกระบวนการฝึกอบรมเดิม ให้สามารถตอบสนองการปฏิบัติงานในปัจจุบัน<sup>(2)</sup> โดยเฉพาะทักษะที่ผู้บริหารทุกระดับมีความต้องการจำเป็นพัฒนาเหมือนกัน คือ ทักษะดิจิทัลและทักษะด้านยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นเนื้อหาที่มีในหลักสูตรเดิม แต่ยังไม่เพียงพอต่อการ

ประยุกต์เพื่อการทำงาน เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ทำให้ผู้บริหารต้องปรับตัวปรับการทำงาน ปรับองค์กร<sup>(4)</sup> ตามบทบาทข้าราชการที่ ต้องมีความเข้าใจ สามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการควบคุมกำกับและการปฏิบัติตามกฎหมาย นโยบาย และมาตรฐานการจัดการด้านดิจิทัล ยกกระดับศักยภาพองค์กร ออกแบบกระบวนการและการให้บริการด้วยระบบดิจิทัล เพื่อการพัฒนาคุณภาพงานภาครัฐ จัดการโครงการและการบริหารกลยุทธ์ เป็นผู้นำดิจิทัล และขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัลได้<sup>(5)</sup>

สำหรับทักษะด้านยุทธศาสตร์นั้น ผู้บริหารทุกระดับ ต้องการเนื้อหาและกระบวนการอบรมด้านยุทธศาสตร์ให้

สามารถวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกและภายในเพื่อ การวางแผนยุทธศาสตร์ให้นำไปสู่การปฏิบัติได้ สอดคล้อง กับการศึกษาวิจัยยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริการ สุขภาพของประเทศไทย ระยะ 20 ปี (พ.ศ.2561-2580)<sup>(6)</sup> ที่พบว่า บุคลากรสาธารณสุขไม่มียุทธศาสตร์ในการดำเนินงาน ไม่มีผู้รับผิดชอบการดำเนินงาน บุคลากรไม่ปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ การกำหนดตัวชี้วัดไม่ตรงกับยุทธศาสตร์ และกิจกรรมการดำเนินงาน รวมทั้งไม่บูรณาการเข้ากับ หน่วยงานที่มีตัวชี้วัดร่วมกัน ทำให้เกิดอุปสรรคในการ พัฒนาและใช้ยุทธศาสตร์ในการดำเนินงาน

จากผลการศึกษาความต้องการจำเป็นพัฒนา สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารทุกระดับที่มีต่อ หลักสูตรฝึกอบรมที่ผ่านมา การพัฒนาหลักสูตรได้ออกแบบ และจัดทำร่างหลักสูตรตามความต้องการ พัฒนาของผู้บริหาร โดยสะท้อนเนื้อหาเดิมที่มีอยู่จริง เปรียบเทียบกับความต้องการปัจจุบัน<sup>(7)</sup> จัดหมวดหมู่ตาม สมรรถนะทางการบริหารของสำนักงาน ก.พ. ซึ่งเป็น สมรรถนะที่พึงประสงค์ของข้าราชการพลเรือนทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ สภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ การวางกลยุทธ์ภาครัฐ ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน การควบคุมตนเอง และการสอนงานและการมอบหมายงาน<sup>(8)</sup> ตามหมวดวิชาที่ เหมาะสมกับการพัฒนานักบริหารใน 3 หมวดวิชาหลัก คือ ผู้นำ การบริหาร และยุทธศาสตร์

2. ผลการตรวจสอบคุณภาพร่างหลักสูตรโดยผู้นำ หลักสูตรไปปฏิบัติและผู้บริหารที่รับผิดชอบด้านการ พัฒนาทรัพยากรบุคคล

จากการศึกษาคุณภาพร่างหลักสูตรฝึกอบรมนัก- บริหารระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูงของกระทรวง- สาธารณสุข พบว่า ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาหลักสูตร เห็นว่าองค์ประกอบของร่างหลักสูตรมีความสอดคล้องกัน และมีการจัดลำดับการเรียนการสอนที่เหมาะสม ในขณะที่ผู้นำหลักสูตรไปใช้เห็นว่าร่างหลักสูตรมีคุณภาพ ทั้ง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความสอดคล้อง ความ เป็นประโยชน์ และความถูกต้อง รวมทั้ง ผู้บริหารที่รับผิดชอบด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เห็นว่าร่างหลักสูตร

มีความสอดคล้องกับนโยบายการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ของกระทรวงสาธารณสุข ทั้งนี้เนื่องมาจากการพัฒนาร่าง หลักสูตรฝึกอบรมมีกระบวนการอย่างเป็นระบบตาม กระบวนการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมที่ใช้การวิจัยเป็น ฐาน เริ่มตั้งแต่ขั้นตอนแรกของกระบวนการพัฒนา หลักสูตรฝึกอบรมคือ การศึกษาความต้องการจำเป็น พัฒนาหลักสูตร<sup>(9-13)</sup> ซึ่งการจัดฝึกอบรมที่เกิดขึ้นจาก ความต้องการจำเป็นพัฒนา และความสนใจของผู้รับการ ฝึกอบรม จะทำให้การฝึกอบรมเกิดประโยชน์อย่างแท้จริง ต่อผู้รับการฝึกอบรม และทำให้สามารถออกแบบ หลักสูตรในส่วนของกำหนดหลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์หลักสูตร และโครงสร้างหลักสูตรได้อย่าง เหมาะสมสอดคล้อง นำไปสู่การจัดทำร่างหลักสูตรได้ อย่างมีความสัมพันธ์กันของส่วนประกอบของหลักสูตร ซึ่งได้รับการตรวจสอบคุณภาพด้านความสอดคล้องของ ส่วนประกอบหลักสูตรโดยผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนา หลักสูตร ก่อนส่งให้ผู้ใช้หลักสูตรตรวจสอบคุณภาพด้าน ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความสอดคล้อง ความ เป็นประโยชน์ และความถูกต้อง และปรับแก้ไขตามคำ แนะนำของผู้ใช้หลักสูตรก่อนส่งให้ผู้บริหารตรวจสอบ คุณภาพด้านความสอดคล้องกับนโยบายการพัฒนา ทรัพยากรบุคคล ซึ่งการตรวจสอบคุณภาพร่างหลักสูตร ทั้ง 3 ขั้นตอนนี้เป็น การทดสอบประสิทธิภาพของร่าง หลักสูตรตามกระบวนการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม<sup>(14)</sup> ซึ่งโดยทั่วไปจะเป็นขั้นตอนที่เกิดจากการทดลองใช้ร่าง หลักสูตร แต่ข้อจำกัดในการหากลุ่มตัวอย่างสำหรับการ ทดลองใช้หลักสูตร การวิจัยนี้จึงทดสอบประสิทธิภาพร่าง หลักสูตรด้วยการตรวจสอบคุณภาพของร่างหลักสูตรโดย ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาหลักสูตร ทั้งผู้เชี่ยวชาญ ด้านการพัฒนาหลักสูตร ผู้นำหลักสูตรไปใช้ และผู้กำหนด นโยบายการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

#### ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้  
วิทยาลัยนักบริหารสาธารณสุขขอนแก่นใช้ร่าง

หลักสูตรฝึกอบรมทั้ง 3 หลักสูตร เพื่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำไปใช้ในการจัดทำหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหาร

## 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยต่อไป

การวิจัยประเมินผลการจัดฝึกอบรมผู้บริหารตามร่างหลักสูตร เพื่อพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

## กิตติกรรมประกาศ

คณะผู้วิจัยขอขอบคุณผู้บริหารที่ผ่านการอบรมหลักสูตรผู้บริหาร ระดับต้น ระดับกลาง ปีงบประมาณ 2562 และระดับสูง ปีงบประมาณ 2563 ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาหลักสูตร ผู้นำหลักสูตรไปใช้ และผู้บริหารที่รับผิดชอบด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ที่ให้ข้อมูลและข้อเสนอแนะ จนการวิจัยสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

## เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงสาธารณสุข. ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (ด้านสาธารณสุข). นนทบุรี: สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข; 2559.
- สุวิมล ว่องวานิช. การวิจัยการประเมินความต้องการจำเป็น. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย; 2548.
- Soriano FI. Conducting needs assessments: a multidisciplinary approach. California: Sage Publications; 1995.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. ทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล [อินเทอร์เน็ต]. 2562 [สืบค้นเมื่อ 31 ก.ค. 2563]. แหล่งข้อมูล: [https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/00\\_khuumuethaksadaandic-chithalkhngkhaaraachkaaraelabukhlaakrphaakhratht.pdf](https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/00_khuumuethaksadaandic-chithalkhngkhaaraachkaaraelabukhlaakrphaakhratht.pdf)
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (2561 – 2580). กรุงเทพมหานคร: สำนักงานเลขาธิการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ; 2562.
- สุชาติ เลขาบริพัตร. การศึกษาวิจัยยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริการสุขภาพของประเทศไทย ระยะ 20 ปี (พ.ศ.2561–2580). วารสารวิชาการกรมสนับสนุนบริการสุขภาพ 2562;15(1):20–9.
- อัญชลี สารรัตน์. การประเมินความต้องการที่จำเป็น (needs assessment) เพื่อการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น 2554;34(1–2):9–20.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. คู่มือการกำหนดสมรรถนะในราชการพลเรือน: คู่มือสมรรถนะทางการบริหาร. กรุงเทพมหานคร: ประชุมช่าง; 2553.
- กนิษฐ์นันท์ พรหมปฎิมา, บุญเรียง ขจรศิลป์, ธนินาถ สุนทร. การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหาร กลุ่มโรงเรียนเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระราชินีนาถศจุติศ. วารสารวิชาการ วิทยาลัยแสงธรรม. 2563;12(1):15–35.
- อัศวภัสสร ชนะจินดาโสภณ, วันชัย ปานจันทร์, อธิพัทธ์ สุวทันพรกุล, เอกสิทธิ์ สนามทอง, ชุมพล รอดแจ่ม. การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมธุรกิจเครื่องสำอางสมุนไพรไทยสำหรับผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชน. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์ 2563;6(2):57–72.
- ธนัย ยอดดำเนิน, ธาวุฒิ ปลื้มสำราญ, แอน มหาคีตะ. การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมอาจารย์ผู้สอนรายวิชากรีฑาของมหาวิทยาลัยราชภัฏ. วารสารวิจัยราชภัฏเชียงใหม่ 2563;21(2):96–111.
- มิ่งขวัญ คงเจริญ. การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมครูโรงเรียนผู้สูงอายุ. วารสารปัญญาภิวัฒน์ 2564;13(2):191–206.
- สารีพันธ์ุ ศุภวรรณ, วรางคณา โตโพธิ์ไทย. การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเรื่องจิตสาธารณะ สำหรับครูอาสาสมัครการศึกษานอกโรงเรียน จังหวัดนนทบุรี. วารสารศึกษาศาสตร์ มสธ 2564;14(1):168–82.
- ชัยยงค์ พรหมวงศ์. การทดสอบประสิทธิภาพสื่อหรือชุดการสอน. วารสารศิลปการศึกษาศาสตร์วิจัย 2556;5(1):7–20.

**Abstract: Curriculum Development for an Executive Training Program for Administrators of the Ministry of Public Health**

**Sudkanueng Ritruetchai, Ph.D.\*; Pongsuwan Srisuwan, Ph.D.\*\***

*\* College of Public Health Administration; \*\* Royal Thai Air Force Academy, Thailand*

*Journal of Health Science 2022;31(3):569-82.*

This research and development (R & D) process study was conducted to develop and evaluate the curriculum for a proposed new executive training program for first-line, middle-level, and higher-level administrators of the Ministry of Public Health. The study was comprised of three phases. The first phase, the need assessment questionnaire and PNI modified data analysis was used to define and address the essential administrative competences of 285 first-line, 265 middle-level, and 52 higher-level training-prepared administrators (R1). The curriculum was developed and the consistency of its components was validated by the experts (D1). The second phase involved quality assessment of the proposed executive competence training programs. The online meeting was conducted with each group of first-line and middle-level program managers, 7 each, and the face-to-face meeting with 5 higher-level program managers (R2). Afterwards, the proposal program was improved (D2). The third phase was a program quality re-assessment to determine its consistency by the 12 human resource development executives (R3). The face to face and online meeting was conducted and final drafting of the new program (D3). The content analysis was used to analyze the R2 and R3 study data. Results: three major findings discovered were 1) the executive competence training programs was proposed, 2) the program managers confirmed that the program was suitable, feasible, consistent, beneficial and accurate to be implemented and 3) the new program was approved by the HRD executives to be launched as it met the national HRD policies. Based on the study, the four major components of the program were 1) the background and rationale 2) its objectives related to the executives' levels 3) the curriculum and 4) the assessment and evaluation. The program structure was comprised of three major core courses including the leadership, administration and strategic courses, and an extra-curricular course. The quality of the program based on its structural consistency was met. The research findings suggest that the proposed new executive training program is well-developed and can be further used as the master program of a training course for the development of executive competency.

**Keywords:** curriculum development; Ministry of Public Health; executives; training program.