

# การประเมินผล

## การพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (MENTORING PROGRAM) ในกรมควบคุมโรค ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2567



กองบริหารทรัพยากรบุคคล กรมควบคุมโรค

จัดทำโดย : นายวิทยา เดชคุณ นายธีรวัฒน์ เพ็ชรพันธุ์ และนางสาวณัฐกานต์ ตรีเจริญ



## การประเมินผลการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ในกรมควบคุมโรค ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2567

|           |                                                                                                                                                                          |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ที่ปรึกษา | นายสุกสิทธิ์ ปรีชาพันธุ์ ตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ                                                                                                            |
| จัดทำโดย  | 1. นายวิทยา เดชคุณ ตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ<br>2. นายธีรวัฒน์ เผือกพันธุ์ ตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ<br>3. นางสาวณัฐกานต์ ตริเจริญ ตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล |
| เผยแพร่   | เว็บไซต์กองบริหารทรัพยากรบุคคล กรมควบคุมโรค<br><a href="https://ddc.moph.go.th/dhrm/">https://ddc.moph.go.th/dhrm/</a>                                                   |

## คำนำ

การประเมินผลการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ในกรมควบคุมโรค ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2567 โดยใช้ CIPP Model (Context, Input, Process, Product) เป็นกรอบการประเมิน เพื่อให้เกิดความครอบคลุมทุกด้านของโครงการ ตั้งแต่การวิเคราะห์บริบท ปัจจัยนำเข้า การตรวจสอบกระบวนการดำเนินงาน และการประเมินผลลัพธ์ที่ได้จากโครงการ ช่วยให้องค์กรสามารถรับรู้ ถึงความสำเร็จและผลกระทบของโครงการ และนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาระบบให้ดียิ่งขึ้น ในอนาคต พร้อมจัดทำเสนอแนะเชิงนโยบายในการปรับปรุงและพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) กรมควบคุมโรค ให้มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร ในการพัฒนาบุคลากรกรมควบคุมโรคมากยิ่งขึ้น

การประเมินผลฉบับนี้ สำเร็จไปได้ด้วยดีจากการร่วมมือจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกภาคส่วน ได้แก่ ผู้บริหารกรมควบคุมโรค คณะกรรมการกำกับดูแลการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยงกรมควบคุมโรค ผู้อำนวยการกองบริหารทรัพยากรบุคคล รองผู้อำนวยการกองบริหารทรัพยากรบุคคล หัวหน้ากลุ่มพัฒนา ทรัพยากรบุคคล หัวหน้ากลุ่มและบุคลากรของกองบริหารทรัพยากรบุคคล และผู้รับผิดชอบการพัฒนา โปรแกรมพี่เลี้ยงของหน่วยงานในสังกัดกรมควบคุมโรคทุกคน ในการให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุง แก้ไข และช่วยเติมเต็ม ให้การประเมินผลครั้งนี้ มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น หวังเป็นอย่างยิ่งว่า รายงานฉบับนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานในสังกัด รวมทั้งผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับ ในการนำแนวทางของระบบ พี่เลี้ยง ไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงาน เพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากร และขับเคลื่อนภารกิจ การป้องกันควบคุมโรคของประเทศให้ก้าวหน้าอย่างยั่งยืนต่อไป

กองบริหารทรัพยากรบุคคล

พฤษภาคม 2568

## สารบัญ

|                                                                                                                                  | หน้า         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| <b>บทสรุปผู้บริหาร</b>                                                                                                           | <b>ก - ง</b> |
| <b>บทที่ 1    บทนำ</b>                                                                                                           | <b>1 - 4</b> |
| 1.1    ความเป็นมาและความสำคัญ                                                                                                    | 1            |
| 1.2    วัตถุประสงค์                                                                                                              | 2            |
| 1.3    คำถามการประเมิน                                                                                                           | 2            |
| 1.4    ขอบเขตการประเมิน                                                                                                          | 3            |
| 1.5    ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ                                                                                                 | 3            |
| 1.6    นิยามศัพท์                                                                                                                | 3            |
| <b>บทที่ 2    เอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b>                                                                   | <b>5-38</b>  |
| 2.1    แนวคิดแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง                                                                                         | 5            |
| 2.2    งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง                                                                                                     | 36           |
| 2.3    กรอบแนวคิดของการประเมินผล                                                                                                 | 38           |
| <b>บทที่ 3    วิธีการประเมิน</b>                                                                                                 | <b>39-47</b> |
| 3.1    รูปแบบการประเมิน                                                                                                          | 39           |
| 3.2    ประชากรที่ใช้ในการประเมิน                                                                                                 | 39           |
| 3.3    เครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน                                                                                              | 40           |
| 3.4    การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ                                                                                             | 45           |
| 3.5    การเก็บรวบรวมข้อมูล                                                                                                       | 46           |
| 3.6    การวิเคราะห์ข้อมูล                                                                                                        | 47           |
| <b>บทที่ 4    ผลการประเมินการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ในกรมควบคุมโรค ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2567</b> | <b>48-85</b> |
| 4.1    ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง ในกรมควบคุมโรค ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2567                        | 48           |
| 4.2    ผลประเมินการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง ในกรมควบคุมโรค ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2567 ตามแนวทาง CIPP Model              | 72           |
| 4.3    ปัจจัยความสำเร็จ ปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program)                               | 82           |

## สารบัญ (ต่อ)

|                                                  | หน้า    |
|--------------------------------------------------|---------|
| บทที่ 5   สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ | 86 - 99 |
| 5.1 สรุปผลการศึกษา                               | 86      |
| 5.2 อภิปรายผล                                    | 96      |
| 5.3 ข้อเสนอแนะ                                   | 98      |
| บรรณานุกรม                                       |         |
| ภาคผนวก                                          |         |

## สารบัญภาพ

|                                                                                                                                          | หน้า |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| ภาพที่ 2.1 แสดงกรอบแนวทางการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ในกรมควบคุมโรค                                                 | 27   |
| ภาพที่ 2.2 แสดงโครงสร้างส่วนราชการ กรมควบคุมโรค (ข้อมูล ณ วันที่ 1 กันยายน 2567)                                                         | 33   |
| ภาพที่ 2.3 แสดงข้อมูลกำลังคนกรมควบคุมโรคจำแนกตามประเภทและช่วงอายุ                                                                        | 34   |
| ภาพที่ 2.4 แสดงข้อมูลการเคลื่อนไหวกำลังคนกรมควบคุมโรค (ข้าราชการ) ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 – 2564                                            | 34   |
| ภาพที่ 2.5 กรอบการประเมินการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ในกรมควบคุมโรค ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2567              | 38   |
| ภาพที่ 4.1 แสดงผลและเปรียบเทียบความพึงพอใจต่อการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ในกรมควบคุมโรค ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2567 | 62   |

## สารบัญตาราง

|                                                                                                                                                                 | หน้า |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| ตารางที่ 2.1                                                                                                                                                    | 26   |
| แสดงเป้าหมายผลผลิตของโครงการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ในกรมควบคุมโรค ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 - 2567                                     |      |
| ตารางที่ 2.2                                                                                                                                                    | 26   |
| แสดงตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ในกรมควบคุมโรค ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 - 2567                                |      |
| ตารางที่ 2.3                                                                                                                                                    | 28   |
| แสดงแผนการดำเนินงานพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ในกรมควบคุมโรค แต่ละปีงบประมาณ                                                                 |      |
| ตารางที่ 2.4                                                                                                                                                    | 29   |
| แสดงงบประมาณโครงการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ในกรมควบคุมโรค ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2567                                              |      |
| ตารางที่ 2.5                                                                                                                                                    | 35   |
| แสดงจำนวนข้าราชการที่จะเกษียณอายุราชการ ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 – 2567                                                                                      |      |
| ตารางที่ 3.1                                                                                                                                                    | 39   |
| แสดงจำนวนประชากรที่ใช้สำหรับการวิจัยเชิงปริมาณในการประเมินผล การพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ในกรมควบคุมโรค ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2567 |      |
| ตารางที่ 3.2                                                                                                                                                    | 40   |
| แสดงเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลโครงการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ในกรมควบคุมโรค ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 - 2567                        |      |
| ตารางที่ 4.1                                                                                                                                                    | 49   |
| แสดงข้อมูลผู้ตอบแบบประเมินและให้ข้อมูลประเมินผลการพัฒนาระบบ โปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ในกรมควบคุมโรค ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2567              |      |
| ตารางที่ 4.2                                                                                                                                                    | 51   |
| แสดงจำนวนน้องเลี้ยง (Mentee) ที่เข้าร่วมโครงการและพัฒนาสำเร็จ ตามเป้าหมายที่กำหนด                                                                               |      |
| ตารางที่ 4.3                                                                                                                                                    | 52   |
| แสดงผลการประเมินความคิดเห็นของพี่เลี้ยง (Mentor) ที่มีต่อคุณลักษณะ ของน้องเลี้ยง (Mentee) ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2567                                    |      |
| ตารางที่ 4.4                                                                                                                                                    | 54   |
| แสดงจำนวนพี่เลี้ยง (Mentor) ที่เข้าร่วมการพัฒนาและผ่านมาตรฐาน ตามเกณฑ์ที่กำหนด                                                                                  |      |
| ตารางที่ 4.5                                                                                                                                                    | 55   |
| แสดงผลการประเมินความคิดเห็นของน้องเลี้ยง (Mentee) ต่อคุณลักษณะ ของพี่เลี้ยง (Mentor) ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 - 2567                                         |      |
| ตารางที่ 4.6                                                                                                                                                    | 59   |
| ผลประเมินการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง ของหน่วยงานในสังกัด กรมควบคุมโรค ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2567                                                       |      |

## สารบัญตาราง (ต่อ)

|                                                                                                                                                        | หน้า |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| ตารางที่ 4.7                                                                                                                                           | 60   |
| แสดงผลการประเมินมาตรฐานการดำเนินงานพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ของหน่วยงานที่เข้าร่วมพัฒนาระบบ ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 - 2567    |      |
| ตารางที่ 4.8                                                                                                                                           | 62   |
| ผลประเมินความพึงพอใจของกลุ่มเป้าหมายต่อโครงการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) กรมควบคุมโรค ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 - 2567            |      |
| ตารางที่ 4.9                                                                                                                                           | 63   |
| แสดงผลการประเมินความพึงพอใจต่อการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง ในกรมควบคุมโรค ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 - 2567                                                  |      |
| ตารางที่ 4.10                                                                                                                                          | 73   |
| แสดงผลการประเมินด้านบริบท (Context Evaluation) การพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง ในกรมควบคุมโรค ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 - 2567                          |      |
| ตารางที่ 4.11                                                                                                                                          | 75   |
| แสดงผลการประเมินด้านปัจจัยนำเข้า (Input Evaluation) การพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ในกรมควบคุมโรค ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 - 2567 |      |
| ตารางที่ 4.12                                                                                                                                          | 77   |
| แสดงผลการประเมินด้านกระบวนการ (Process Evaluation) โครงการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง ในกรมควบคุมโรค ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 - 2567                  |      |
| ตารางที่ 4.13                                                                                                                                          | 78   |
| แสดงผลการประเมินด้านผลผลิต (Product Evaluation) การพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ในกรมควบคุมโรค ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 - 2567     |      |
| ตารางที่ 4.14                                                                                                                                          | 84   |
| แสดงปัจจัยความสำเร็จและปัญหาอุปสรรคของการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ในกรมควบคุมโรค                                                  |      |
| ตารางที่ 4.15                                                                                                                                          | 85   |
| แสดงข้อเสนอแผนการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ในกรมควบคุมโรค ระยะถัดไป                                                                |      |

## บทสรุปผู้บริหาร (Executive Summary)

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญ

โครงการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ในกรมควบคุมโรค ถูกจัดตั้งขึ้นเมื่อปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 ตามนโยบายกรมควบคุมโรค ที่กำหนดให้มีการขยายผลการพัฒนาโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ลงสู่ทุกหน่วยงานในสังกัดกรมควบคุมโรค โดยมีเป้าหมายเพื่อ 1) พัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ให้เป็นเครื่องมือในการถ่ายทอดองค์ความรู้และเพิ่มศักยภาพให้กับบุคลากรของหน่วยงานในสังกัดกรมควบคุมโรค 2) พัฒนาพี่เลี้ยง (Mentor) ให้มีทักษะในการถ่ายทอดองค์ความรู้ หรือให้คำปรึกษา แนะนำ ช่วยเหลือ น้องเลี้ยง (Mentee) และ 3) พัฒนาน้องเลี้ยง (Mentee) ให้ได้รับองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานและมีทักษะในการปฏิบัติงาน ซึ่งที่ผ่านมาหน่วยงานในสังกัดกรมควบคุมโรค ได้ให้ความสำคัญเข้าร่วมโครงการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง ในกรมควบคุมโรค โดยมีกองบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นหน่วยงานผู้รับผิดชอบหลัก ในการวางแผน (Plan) ดำเนินการขับเคลื่อน (Do) ติดตามประเมินผล (Check) และพัฒนาปรับปรุง (Act) อย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งมีคณะกรรมการกำกับการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) กรมควบคุมโรค เป็นกลไกสำคัญในการกำกับติดตาม และให้คำปรึกษาในภาพรวม ปัจจุบันโครงการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ในกรมควบคุมโรค ได้ดำเนินการครบ 4 ปี (ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2567) สิ้นสุดระยะการพัฒนาระบบ ดังนั้น กรมควบคุมโรค จึงกำหนดให้มีการประเมินผลโครงการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง ในกรมควบคุมโรค ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2567 เพื่อประเมินผลการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ในกรมควบคุมโรค ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2567 ตามกรอบการประเมิน CIPP Model ทั้งนี้ เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลไปใช้ประกอบการจัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ในการพัฒนาปรับปรุงระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) กรมควบคุมโรค ให้มีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับความต้องการในการพัฒนาบุคลากรกรมควบคุมโรค มากยิ่งขึ้นต่อไป

### 2. วิธีการและผลการประเมิน

การประเมินผลครั้งนี้ ใช้วิธีการแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) เก็บข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยเชิงปริมาณ (Quantitative Data) ใช้แบบสอบถามประเมินสมรรถนะ ความพึงพอใจ และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง และเชิงคุณภาพ (Qualitative Data) ใช้การสนทนากลุ่ม การสัมภาษณ์เชิงลึก และการวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้อง ให้ได้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับการดำเนินโครงการ เพื่อให้การประเมินมีความรอบด้านและสะท้อนทั้งมุมมองของผู้ปฏิบัติ ผู้บริหาร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในกรมควบคุมโรค โดยผลการประเมินผลการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง ในกรมควบคุมโรค ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2567 ตามกรอบ CIPP Model สามารถสรุปผลภาพรวมได้ ดังนี้

2.1 ผลการประเมินด้านบริบท (Context Evaluation) พบว่า ภาพรวมค่าเฉลี่ยผลการประเมินด้านบริบท เท่ากับ 4.3 อยู่ในระดับมากที่สุด โดยประเด็นเรื่องความจำเป็นของระบบโปรแกรมพี่เลี้ยงต่อการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลกรมควบคุมโรค มีคะแนนสูงสุด เท่ากับ 5.0 คะแนน อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ประเด็นเรื่องความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ และประเด็นเรื่องความชัดเจนของวัตถุประสงค์ เท่ากับ 4.0 คะแนน อยู่ในระดับมาก ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ในกรมควบคุมโรค มีความจำเป็นต่อการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลกรมควบคุมโรค โดยมีประเด็นเรื่องความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ และประเด็นเรื่องความชัดเจนของวัตถุประสงค์ เป็นประเด็นที่ควรให้ความสำคัญในการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพสูงสุดในระยะต่อไป

2.2 ผลการประเมินด้านปัจจัยนำเข้า (Input Evaluation) พบว่า ภาพรวมค่าเฉลี่ยผลการประเมินด้านปัจจัยนำเข้า เท่ากับ 3.86 อยู่ในระดับมาก เป็นด้านที่มีคะแนนน้อยที่สุด โดยประเด็นเรื่องความเพียงพอและเหมาะสมของทรัพยากรที่ใช้ในโครงการ มีคะแนนสูงสุด เท่ากับ 4.66 คะแนน อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ประเด็นเรื่องความพร้อมของพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยง เท่ากับ 3.5 คะแนน อยู่ในระดับมาก ส่วนประเด็นเรื่องความเหมาะสมของโครงสร้างระบบพี่เลี้ยง มีคะแนนน้อยที่สุด เท่ากับ 3.0 คะแนนอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้ เมื่อวิเคราะห์ตัวชี้วัดการประเมิน พบว่า ตัวชี้วัดเรื่องวัสดุ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีที่จำเป็นมีความพร้อม และประเด็นเรื่องบุคลากรสนับสนุนเพียงพอและมีทักษะที่เกี่ยวข้อง มีคะแนนสูงสุด เท่ากับ 5.0 อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ประเด็นเรื่องงบประมาณเพียงพอต่อการดำเนินโครงการ และประเด็นเรื่องพี่เลี้ยงได้รับการอบรม/เตรียมความพร้อมก่อนดำเนินงาน เท่ากับ 4.0 คะแนน อยู่ในระดับมาก ส่วนประเด็นเรื่องระบบการจับคู่พี่เลี้ยง – น้องเลี้ยงมีความเหมาะสม ประเด็นเรื่องคู่มือแนวทางการปฏิบัติงานมีความเหมาะสม และประเด็นเรื่องผู้รับการพัฒนามีความเข้าใจและพร้อมเข้าร่วมโครงการ มีคะแนนน้อยที่สุด เท่ากับ 3.0 คะแนน อยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ในกรมควบคุมโรค มีความพร้อมในเรื่องวัสดุ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีที่จำเป็น รวมทั้งบุคลากรสนับสนุนการดำเนินงานมีความเหมาะสมและเพียงพอ โดยมีประเด็นเรื่องงบประมาณเพียงพอต่อการดำเนินโครงการ ประเด็นเรื่องพี่เลี้ยงได้รับการอบรม/เตรียมความพร้อมก่อนดำเนินงาน ประเด็นเรื่องระบบการจับคู่พี่เลี้ยง – น้องเลี้ยงมีความเหมาะสม ประเด็นเรื่องคู่มือแนวทางการปฏิบัติงานมีความเหมาะสม และประเด็นเรื่องผู้รับการพัฒนามีความเข้าใจและพร้อมเข้าร่วมโครงการ เป็นประเด็นที่ควรให้ความสำคัญในการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพสูงสุดในระยะต่อไป

2.3 ผลการประเมินด้านกระบวนการ (Process Evaluation) พบว่า ภาพรวมค่าเฉลี่ยผลการประเมินด้านกระบวนการ เท่ากับ 4.0 คะแนน อยู่ในระดับมาก โดยทุกประเด็นการประเมินประกอบด้วย ประเด็นเรื่องมีการกำหนดแผนดำเนินงานที่ชัดเจนครอบคลุมทุกขั้นตอน ประเด็นเรื่องมีการปฏิบัติตามแผนครบถ้วนทันเวลาและต่อเนื่อง และประเด็นเรื่องมีการติดตามและแก้ไขปัญหาการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ มีคะแนนเท่ากัน คือ 4.0 คะแนน อยู่ในระดับมาก ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าด้านกระบวนการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ในกรมควบคุมโรค ทุกประเด็นควรให้ความสำคัญในการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพสูงสุดในระยะต่อไป

2.4 ผลการประเมินด้านผลผลิต (Product Evaluation) พบว่า ภาพรวมค่าเฉลี่ยผลการประเมินด้านผลผลิต (Product) เท่ากับ 4.0 คะแนน อยู่ในระดับมาก โดยประเด็นเรื่องความพึงพอใจต่อการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ในกรมควบคุมโรค มีคะแนนสูงสุด เท่ากับ 5.0 คะแนน อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ประเด็นเรื่องความสำเร็จของการพัฒนาพี่เลี้ยง (Mentor) และประเด็นเรื่องความสำเร็จของการพัฒนาน้องเลี้ยง (Mentee) มีคะแนนเท่ากับ 4.0 คะแนน อยู่ในระดับมาก ส่วนประเด็นเรื่องความสำเร็จของการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยงในหน่วยงานสังกัดกรมควบคุมโรค มีคะแนนน้อยที่สุด เท่ากับ 3.0 คะแนน อยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าผู้เข้าร่วมโครงการมีความพึงพอใจต่อการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ในกรมควบคุมโรค โดยมีประเด็นเรื่องความสำเร็จของการพัฒนาพี่เลี้ยง (Mentor) ประเด็นเรื่องความสำเร็จของการพัฒนาน้องเลี้ยง (Mentee) และประเด็นเรื่องความสำเร็จของการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยงในหน่วยงานสังกัดกรมควบคุมโรค เป็นประเด็นที่ควรให้ความสำคัญในการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพสูงสุดในระยะต่อไป

โดยสรุป การประเมินผลการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ในกรมควบคุมโรค ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2564–2567 พบว่า ค่าคะแนนเฉลี่ยภาพรวมผลการประเมินตามกรอบ CIPP Model เท่ากับ 4.04 เป็นโครงการที่มีความสำเร็จอยู่ในระดับมาก

### 3. ข้อเสนอแนะ

ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะให้กองบริหารทรัพยากรบุคคลในฐานะผู้รับผิดชอบหลักนำผลการประเมินการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ในกรมควบคุมโรค ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2567 ในครั้งนี้ ไปใช้ในการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยงกรมควบคุมโรคในระยะต่อไปใน 3 ระดับ ดังนี้

3.1 ระดับนโยบาย (Policy) จัดทำเป็นข้อเสนอเชิงนโยบาย (Policy Brief) เสนอต่อผู้บริหารกรมควบคุมโรค เพื่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์และการจัดสรรทรัพยากร ดังนี้

1) การกำหนดนโยบายและจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HRD Strategy) ของกรมควบคุมโรคในระยะถัดไป เพื่อให้ระบบพี่เลี้ยงเป็นกลไกหลักในการถ่ายทอดองค์ความรู้ด้านการป้องกันควบคุมโรคและการดูแลบุคลากรใหม่ของกรมควบคุมโรค

2) การสนับสนุนงบประมาณ นำผลสัมฤทธิ์ของโครงการไปประกอบการพิจารณาจัดสรรงบประมาณประจำปี เพื่อขยายผลการดำเนินงานให้ครอบคลุมทุกหน่วยงานในสังกัดให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

3) การสร้างแรงจูงใจเชิงระบบ เสนอให้มีการกำหนดบทบาทพี่เลี้ยง เป็นส่วนหนึ่งของเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน หรือการพิจารณาความดีความชอบ เพื่อสร้างวัฒนธรรมการแบ่งปันความรู้

3.2 ระดับบริหารจัดการ (Admin) ควรนำข้อค้นพบที่ได้จากผลการประเมินในครั้งนี้ ไปใช้ในการพัฒนาประสิทธิภาพกระบวนการและการบริหารจัดการระบบ ดังนี้

1) การปรับปรุงคู่มือและมาตรฐาน (SOP) โดยการนำข้อค้นพบจากผลการประเมินด้านกระบวนการ (Process) มาปรับปรุง "คู่มือการดำเนินงานระบบพี่เลี้ยง" ให้ทันสมัย เหมาะสม และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2) การพัฒนาระบบการคัดเลือกและจับคู่ พัฒนาเกณฑ์การคัดเลือก Mentor โดยใช้ผลการประเมินในครั้งนี้ มาวิเคราะห์คุณสมบัติที่ส่งผลต่อความสำเร็จของน้องเลี้ยง

3) การพัฒนาระบบติดตามและประเมินผล พัฒนา Dashboards หรือเครื่องมือดิจิทัล ในการติดตามความก้าวหน้าของการสอนงาน เพื่อให้ผู้บริหารกอง/สำนัก สามารถกำกับดูแลได้อย่างเรียลไทม์

4) การออกแบบหลักสูตรเพื่อสร้างพี่เลี้ยงที่มีทักษะการเป็นพี่เลี้ยงหรือทักษะการสอนงาน ในปริมาณและคุณภาพที่เพียงพอต่อจำนวนความต้องการในการพัฒนาของน้องเลี้ยง

5) การเชื่อมโยงระบบพี่เลี้ยงกับการพัฒนาสมรรถนะและความผูกพันต่อองค์กร เพื่อให้การพัฒนาตรงกับสมรรถนะที่องค์กรคาดหวังและทำให้บุคลากรใหม่รู้สึกว่างค์กรให้ความสำคัญ ส่งผลต่อความผูกพัน (Engagement) และลดอัตราการลาออกในช่วง 1 – 3 ปีแรก

3.3 ระดับวิชาการ (Academic) ควรพัฒนาต่อยอดงานวิจัยสู่งานประจำ (R2R) โดยใช้ข้อค้นพบที่เป็นข้อจำกัดจากงานวิจัยครั้งนี้ เป็นโจทย์วิจัยใหม่เพื่อหาแนวทางการพัฒนานวัตกรรมในการพัฒนาบุคลากร ในมิติที่ลึกซึ้งต่อไป รวมทั้งศึกษาเพิ่มเติมในประเด็นที่เกี่ยวข้อง เช่น 1) การศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับผลกระทบของระบบพี่เลี้ยง ต่อสมรรถนะของบุคลากรกรมควบคุมโรค 2) การศึกษาแนวทางการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อเสริมประสิทธิภาพการสื่อสาร 3) การวิจัยเชิงปริมาณเพิ่มเติมโดยใช้ตัวชี้วัดผลลัพธ์เรื่องระยะเวลาการปรับตัวของบุคลากรใหม่ ระดับความผูกพันต่อองค์กร และอัตราการคงอยู่ และ 4) การเปรียบเทียบประสิทธิภาพของโปรแกรมพี่เลี้ยงระหว่างหน่วยงานที่มีลักษณะแตกต่างกัน เป็นต้น

## ส่วนที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญ

กรมควบคุมโรค มีบทบาทภารกิจหลักสำคัญและรับผิดชอบระบบการเฝ้าระวังป้องกันควบคุมโรคของประเทศ และให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบทบาทสู่การเป็น National Health Authority ที่ดูแลระบบการเฝ้าระวังป้องกันควบคุมโรค มีวิสัยทัศน์คือ “ประชาชนได้รับการป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพระดับมาตรฐานสากล ภายในปี 2580” และได้กำหนดยุทธศาสตร์ การพัฒนากำลังคนด้านป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพ ให้เป็นหนึ่งในยุทธศาสตร์กรมควบคุมโรค ระยะ 20 ปี เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาขีดความสามารถ สมรรถนะ สร้างความเข้มแข็งของแผนงานควบคุมโรค ชำรงความเชี่ยวชาญและสร้างนวัตกรรมด้านป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพ (กรมควบคุมโรค, 2562) โดยกรมควบคุมโรคเลือกใช้โปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) เป็นหนึ่งในเครื่องมือการพัฒนาศักยภาพที่สำคัญ ในการถ่ายทอดองค์ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ระหว่างบุคลากรที่มีประสบการณ์มากที่จะทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง (Mentor) กับบุคลากรที่มีประสบการณ์น้อยที่เป็นน้องเลี้ยง (Mentee) โดยพี่เลี้ยงจะมีบทบาทหน้าที่ในการชี้แนะ ให้คำปรึกษา เป็นผู้สอนงาน สนับสนุนการพัฒนาศักยภาพในการทำงานให้กับบุคลากรที่อ่อนประสบการณ์ ดูแลเอาใจใส่ สร้างแรงจูงใจที่ดี เพื่อให้สามารถปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมขององค์กร สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ (โสภณ ภูเก้าล้วน, 2562) มีความสุขและความผูกพันต่อองค์กร ทำงานด้วยความเต็มใจและเกิดความภาคภูมิใจในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ สอดคล้องกับแนวคิดที่ว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องส่งเสริมให้บุคลากรใหม่ได้รับการถ่ายทอดความรู้จากผู้มีประสบการณ์ เพื่อรักษาองค์ความรู้สำคัญไม่ให้สูญหาย (Senge, 2006)

โครงการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ในกรมควบคุมโรค ถูกจัดตั้งขึ้นเมื่อปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 (กรมควบคุมโรค, 2564) ตามนโยบายกรมควบคุมโรค ที่กำหนดให้มีการขยายผลการพัฒนาโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ลงสู่ทุกหน่วยงานในสังกัดกรมควบคุมโรค โดยมีเป้าหมายเพื่อ 1) พัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ให้เป็นเครื่องมือในการถ่ายทอดองค์ความรู้ และเพิ่มศักยภาพให้กับบุคลากรของหน่วยงานในสังกัดกรมควบคุมโรค 2) พัฒนาพี่เลี้ยง (Mentor) ให้มีทักษะในการถ่ายทอดองค์ความรู้ หรือให้คำปรึกษา แนะนำ ช่วยเหลือ น้องเลี้ยง (Mentee) และ 3) พัฒนาน้องเลี้ยง (Mentee) ให้ได้รับองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานและมีทักษะในการปฏิบัติงาน ซึ่งที่ผ่านมาหน่วยงานในสังกัดกรมควบคุมโรค ได้ให้ความสำคัญเข้าร่วมโครงการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ในกรมควบคุมโรค โดยมีกองบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นหน่วยงานหลักในการขับเคลื่อนตามวงจรการบริหารงานคุณภาพ (PDCA) ในการวางแผน (Plan) ดำเนินการขับเคลื่อน (Do) ติดตามประเมินผล (Check) และพัฒนาปรับปรุง (Act) อย่างต่อเนื่อง โดยมีคณะกรรมการกำกับดูแลการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) กรมควบคุมโรค เป็นกลไกสำคัญในการกำกับติดตามและให้คำปรึกษาในภาพรวม ปัจจุบันโครงการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ในกรมควบคุมโรค ได้ดำเนินการครบ 4 ปี (ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2567) สิ้นสุดระยะการพัฒนาระบบ

ดังนั้น กรมควบคุมโรค จึงกำหนดให้มีการประเมินผลโครงการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง ในกรมควบคุมโรค ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2567 เพื่อประเมินผลการพัฒนาระบบ โปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ในกรมควบคุมโรค ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2567 ตามกรอบการประเมิน CIPP Model ทั้งนี้ เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลไปใช้ประกอบการจัดทำ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการพัฒนาปรับปรุงระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) กรมควบคุมโรค ให้มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับความต้องการในการพัฒนาบุคลากรกรมควบคุมโรค มากยิ่งขึ้นต่อไป

## 1.2 วัตถุประสงค์

เพื่อประเมินผลการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ในกรมควบคุมโรค ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2567 ตามกรอบการประเมิน CIPP Model

## 1.3 คำถามการประเมิน

1) ด้านบริบท (Context) การพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ในกรมควบคุมโรค ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2567 ความจำเป็นต่อการพัฒนาบุคลากรกรมควบคุมโรค ความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กร และความชัดเจนของวัตถุประสงค์ของโครงการเป็นอย่างไร

2) ด้านปัจจัยนำเข้า (Input) การพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ในกรมควบคุมโรค ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2567 ความเพียงพอและเหมาะสมของทรัพยากร ความเหมาะสมของ โครงสร้างระบบ และความพร้อมของพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงที่เข้าร่วมโครงการเป็นอย่างไร

3) ด้านกระบวนการ (Process) การพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ในกรมควบคุมโรค ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2567 ความชัดเจนครอบคลุมของแผนการดำเนินงาน ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน ความต่อเนื่องเป็นระบบของการติดตาม สนับสนุน และแก้ไขปัญหา เป็นอย่างไร

4) ด้านผลผลิตและผลลัพธ์ (Product) การพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ในกรมควบคุมโรค ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2567 ความสำเร็จของการพัฒนาระบบในหน่วยงาน ความสำเร็จของการพัฒนาน้องเลี้ยง ความสำเร็จของการพัฒนาพี่เลี้ยง และความพึงพอใจต่อโครงการ ฯ เป็นอย่างไร

5) ปัจจัยความสำเร็จ ปัญหาอุปสรรค และข้อค้นพบจากการประเมินผลการพัฒนาระบบโปรแกรม พี่เลี้ยง (Mentoring Program) ในกรมควบคุมโรค ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2567 เป็นอย่างไร

6) ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายเพื่อขับเคลื่อนการดำเนินการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ในกรมควบคุมโรค ในระยะถัดไปเป็นอย่างไร

#### 1.4 ขอบเขตการประเมิน

- 1) ขอบเขตด้านเนื้อหา : การประเมินโครงการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ในกรมควบคุมโรคครั้งนี้ ใช้ CIPP Model เป็นกรอบแนวคิดหลักในการประเมิน ประกอบด้วย 4 มิติ ดังนี้ 1) ด้านบริบท (Context) 2) ด้านปัจจัยนำเข้า (Input) 3) ด้านกระบวนการ (Process) และ 4) ด้านผลผลิต/ผลลัพธ์ (Product)
- 2) ขอบเขตด้านพื้นที่ : กรมควบคุมโรค
- 3) ขอบเขตด้านประชากร : พี่เลี้ยง (Mentor) , น้องเลี้ยง (Mentee) , ผู้ดูแลระบบโปรแกรมพี่เลี้ยงของหน่วยงาน (Admin)
- 4) ขอบเขตด้านเวลา : ใช้ข้อมูลที่ได้จากการดำเนินโครงการ ระหว่างวันที่ 1 ตุลาคม 2563 – 30 กันยายน 2567

#### 1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การนำผลการประเมินการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ในกรมควบคุมโรคระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2567 ในครั้งนี้ไปใช้ประโยชน์ ดังนี้

- 1) ผู้บริหารกรมควบคุมโรค นำข้อเสนอเชิงนโยบายในครั้งนี้นำไปใช้ประโยชน์เพื่อประกอบการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ในการกำหนดนโยบาย การจัดสรรทรัพยากร การสนับสนุนงบประมาณ และการสร้างแรงจูงใจเชิงระบบในการพัฒนาบุคลากรและการสร้างวัฒนธรรมการถ่ายทอดองค์ความรู้ในองค์กรกรมควบคุมโรค
- 2) กองบริหารทรัพยากรบุคคล ในฐานะหน่วยงานหลักในการขับเคลื่อนการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยงในกรมควบคุมโรค นำข้อค้นพบในครั้งนี้นำไปใช้ประโยชน์ในการออกแบบกระบวนการและการบริหารจัดการภายในระบบโปรแกรมพี่เลี้ยงกรมควบคุมโรค ให้มีมาตรฐาน เหมาะสม ทันสมัย และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
- 3) หน่วยงานในสังกัดกรมควบคุมโรค นำข้อค้นพบในครั้งนี้นำไปใช้ประโยชน์ในการถอดบทเรียนการดำเนินงานพัฒนาบุคลากรด้วยระบบโปรแกรมพี่เลี้ยงภายในหน่วยงาน
- 4) นักวิจัยและผู้สนใจศึกษา นำผลการประเมินที่เผยแพร่บนเว็บไซต์กองบริหารทรัพยากรบุคคล กรมควบคุมโรค หัวข้อวารสารออนไลน์ <https://ddc.moph.go.th/dhrm/journal.php> ไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาต่อยอดงานวิจัย โดยใช้ข้อค้นพบที่เป็นข้อจำกัดจากงานวิจัยชิ้นนี้ เป็นโจทย์วิจัยใหม่เพื่อพัฒนาแนวทางการดำเนินงาน หรือนวัตกรรมการพัฒนาบุคลากรในมิติที่ลึกซึ้งต่อไป

#### 1.6 นิยามศัพท์

- 1) การประเมินผลโครงการ (Program Evaluation) หมายถึง กระบวนการเก็บรวบรวม วิเคราะห์ และตีความข้อมูลอย่างเป็นระบบ เพื่อตัดสินคุณค่า ความสำเร็จ และประโยชน์ของโครงการ โดยอ้างอิงกรอบการประเมินผล CIPP Model

2) CIPP Model หมายถึง กรอบการประเมินผลโครงการที่ประกอบด้วย 4 มิติ ได้แก่ บริบท (Context) ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) และผลผลิต/ผลลัพธ์ (Product)

3) ระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ในกรมควบคุมโรค หมายถึง ระบบหรือกิจกรรมที่กรมควบคุมโรคจัดขึ้นเพื่อให้บุคลากรที่มีประสบการณ์ หรือพี่เลี้ยง (Mentor) ถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ ค่านิยม และทักษะที่จำเป็นในการทำงานแก่บุคลากรรุ่นใหม่ หรือน้องเลี้ยง (Mentee)

4) พี่เลี้ยง (Mentor) หมายถึง ผู้สอนงานให้แก่ Mentee ตามเนื้อหา หรือประเด็นการถ่ายทอดที่กำหนดไว้ (Subject matter) ซึ่งบุคคลกลุ่มนี้เป็น ปัจจัยแห่งความสำเร็จของ Mentoring Program ในองค์กร นอกจากนี้ ยังมีบทบาทเป็นผู้ให้คำแนะนำ และช่วยให้ Mentee ได้เรียนรู้จากประสบการณ์ทำงานของ Mentor และให้ข้อมูลความเห็นเกี่ยวกับจุดแข็งและจุดอ่อนของ Mentee รวมทั้งเป็นตัวอย่างที่ดีให้แก่ Mentee

5) น้องเลี้ยง (Mentee) หมายถึง ผู้ได้รับการสอนงานจาก Mentor ตามเนื้อหาหรือประเด็นการถ่ายทอดที่กำหนดไว้ (Subject matter) จะเป็นผู้ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้เกิดการพัฒนาพยายามเรียนรู้จากประสบการณ์ซึ่งกันและกัน แบ่งปันข้อมูลความรู้และให้ข้อมูลย้อนกลับแก่กันและกัน และสร้างประสบการณ์ที่จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง นอกจากนั้นแล้วต้องชวนหาความรู้เพิ่มเติมโดยการศึกษาและฝึกอบรม

6) ผู้ให้คำปรึกษาแก่พี่เลี้ยง (Super Mentor) หมายถึง ผู้ที่ให้คำปรึกษาและถ่ายทอดวิชาการตามประเด็นเนื้อหาที่เกี่ยวข้อง (ตามความเชี่ยวชาญของ Super Mentor) ให้แก่ Mentor ของหน่วยงาน และให้คำปรึกษาด้านการเป็น Mentor ที่ดี โดยบุคคลในกลุ่มนี้ ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้อำนวยการของหน่วยงาน

7) ผู้รับผิดชอบหลักหรือผู้ดูแลระบบ (Admin) หมายถึง กลุ่มพัฒนาองค์กร บุคลากรในกลุ่มนี้จะเป็นผู้จัดวางระบบการนำ Mentoring Program ไปใช้พัฒนาบุคลากร รวมทั้งประสานงานและให้ความช่วยเหลือ Mentor Mentee นอกจากนี้ยังมีหน้าที่คอยติดตามประเมินผลเพื่อวัดความสำเร็จของการดำเนินงาน

8) ผลลัพธ์ของโปรแกรมพี่เลี้ยง (Program Outcomes) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับบุคลากรและองค์กรหลังจากการเข้าร่วมโปรแกรมพี่เลี้ยง เช่น การเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ ประสิทธิภาพงาน แรงจูงใจ และความผูกพันต่อองค์กร เป็นต้น

9) ประสิทธิภาพ (Effectiveness) หมายถึง ระดับที่โปรแกรมพี่เลี้ยงสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้ เช่น การพัฒนาศักยภาพบุคลากรและการเพิ่มประสิทธิภาพงาน เป็นต้น

10) ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง ความคุ้มค่าของการดำเนินโปรแกรมพี่เลี้ยง โดยพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับทรัพยากรที่ใช้ไป เช่น เวลา งบประมาณ และบุคลากร เป็นต้น

11) ความพึงพอใจ (Satisfaction) หมายถึง ระดับความรู้สึกเชิงบวกของผู้ที่มีส่วนร่วม ในโปรแกรมพี่เลี้ยง ทั้งพี่เลี้ยง น้องเลี้ยง และผู้บริหารต่อกระบวนการและผลลัพธ์ของโปรแกรม

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การประเมินผลการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ในกรมควบคุมโรค ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2567 ในครั้งนี้ เพื่อให้ผลการศึกษามีความน่าเชื่อถือ และเป็นไปตามหลักวิชาการ ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาทบทวนเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นำเสนอต่อไปนี้

#### 2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

- 1) ความหมายของการประเมินผล
- 2) รูปแบบหรือโมเดลในการประเมิน (Evaluation Models)
- 3) ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System)
- 4) แนวทางการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ในกรมควบคุมโรค
- 5) โครงการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ในกรมควบคุมโรค
- 6) นโยบายและแผนยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคลกรมควบคุมโรค
- 7) สถานการณ์ด้านทรัพยากรบุคคลกรมควบคุมโรค

#### 2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.3 กรอบแนวคิดของการประเมินผล

#### 2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

##### 2.1.1 ความหมายของการประเมินผล

ความหมายของคำว่า การประเมินผล (Evaluation) มีผู้นักวิชาการหลายท่านให้ความหมายไว้ โดยมีประเด็นสำคัญที่น่าสนใจ ดังนี้

วัชรกร ศุภกาญจนรุจิ (2558) ได้กล่าวว่า การประเมิน หมายถึง การพิจารณาใช้ดุลยพินิจ หรือค่านิยม ตัดสินคุณค่าบางสิ่งบางอย่างจากสารสนเทศ เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจในเรื่องความคุ้มค่า ความพอเพียงต่อการมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล โดยพิจารณาวิเคราะห์เปรียบเทียบผลที่เกิดขึ้น พร้อมทั้งแก้ไขปรับปรุงโครงการและกำกับ ให้มีการดำเนินโครงการตามแผนหรือวัตถุประสงค์ของโครงการที่วางไว้

ราชบัณฑิตยสถาน (2556) กล่าวว่า การประเมิน หมายถึง การประมาณค่าหรือราคา เท่าที่ควรจะเป็น เช่น ประเมินราคา และได้ให้ความหมายของการประเมินผล หมายถึง การพิจารณา และวัดคุณค่าของกิจการใด ๆ ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ เช่น การประเมินผลการสัมมนาประเมินผล การปฏิบัติงานในรอบปีของบริษัท วัดคุณค่าหรือผลก้าวหน้าการศึกษา เช่น การสอบไล่เป็นวิธีประเมินผล การศึกษาวิธีหนึ่ง

ไพศาล หวังพานิช (2544, น.1-2) อธิบายความหมายว่า “เป็นกระบวนการในการกำหนดคุณค่าของโครงการหรือเป็นกิจกรรมหนึ่งของกระบวนการบริหารจัดการโครงการ เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจเกี่ยวกับโครงการนั้น ๆ ว่าดีมีประสิทธิภาพได้ผลเพียงใด ซึ่งกระบวนการนั้น มีขั้นตอนคือการวางแผนการดำเนินโครงการและการประเมินโครงการ”

สมคิด พรหมจ้อย (2550, น.37) ได้อธิบายความหมายไว้ว่า “เป็นการตรวจสอบ ความก้าวหน้าของโครงการหรือแผนงานตลอดจนการพิจารณาผลสัมฤทธิ์ของโครงการหรือแผนงานนั้น ๆ ว่ามีมากน้อยเพียงใด การประเมินผลเป็นกระบวนการบ่งชี้ถึงคุณค่าของโครงการที่ได้ดำเนินการไปแล้วได้ผลตามวัตถุประสงค์ของโครงการหรือไม่เพียงใด สามารถทำได้ทั้งการประเมินก่อนเริ่มโครงการ การประเมินขณะที่กำลังดำเนินการอยู่ และการประเมินผลหลังจากการดำเนินงานได้สิ้นสุด”

เชาว์อินโย (2553, น.4) อธิบายความหมายไว้ว่า “เป็นกระบวนการพิจารณา ตัดสินคุณค่าโดยการค้นคว้า เก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ จากชุดของกิจกรรมที่จัดขึ้นอย่างมีระบบ มาประกอบการตัดสินใจ ตีค่าผลการดำเนินการนั้นว่าบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ ใช้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการจัดการ”

อุทุมพร จามรมาน และคณะ (2553, น.83) อธิบายว่าเป็นกระบวนการตรวจสอบและตัดสินคุณค่า (Value Judgment) ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลการดำเนินโครงการ เพื่อเป็นสารสนเทศในการปรับปรุงการดำเนินโครงการ สรุปผลสำเร็จของโครงการ และพัฒนาโครงการต่อไป อาจใช้ข้อมูลจากการติดตามโครงการระหว่างกระบวนการดำเนินโครงการ รวมทั้งประเมินผลสรุปรวม (Summative Evaluation) ซึ่งเป็นการประเมินภาพรวมความสำเร็จของโครงการเมื่อโครงการนั้นเสร็จสิ้น

ธีรศักดิ์ อุ่นอารมย์เลิศ (2556, น.6) อธิบายความหมายไว้ว่าเป็นกระบวนการตัดสินคุณค่าของกิจกรรมหรือผลที่เกิดขึ้นจากโครงการ ในด้านความสำเร็จ ความล้มเหลว จุดแข็ง จุดอ่อน ปัญหาอุปสรรค โดยมีกระบวนการรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบ และยังมีประโยชน์ในแง่การนำสารสนเทศไปสู่การปรับปรุงการดำเนินกิจกรรมโครงการให้ดียิ่งขึ้น

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2553, น.20-21, อ้างถึงใน พิชิต ฤทธิ์จรูญ, 2557) ให้ความหมายว่า หมายถึง กระบวนการใช้ดุลยพินิจ (Judgement) และ/หรือค่านิยมและข้อจำกัดต่าง ๆ ในการพิจารณาตัดสินคุณค่าของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง โดยการเปรียบเทียบผลที่วัดได้กับเกณฑ์ที่กำหนด สรุปเป็นสมการ คือ การประเมิน = การวัด + ดุลยพินิจ เป็นกระบวนการที่ก่อให้เกิดสารสนเทศ (เชิงคุณค่า) เพื่อช่วยให้ผู้มีอำนาจ ตัดสินใจได้ตัดสินใจเลือกช่องที่มีประสิทธิภาพสูงสุด

อีเบล และฟรีสไบ (Ebel and Frisbie) (อ้างถึงใน พรชัย เจตามาน, 2556) กล่าวว่าไว้ว่าการประเมินผล หมายถึง การตัดสินใจเกี่ยวกับคุณภาพหรือคุณค่าของสิ่งต่าง ๆ ซึ่งบางครั้งอาจพิจารณาจากผลที่ได้จากการวัดเท่านั้น แต่ส่วนมากจะตัดสินคุณค่าของสิ่งต่าง ๆ โดยพิจารณาจากผลที่ได้จากการวัดด้านต่าง ๆ ประกอบกับหลักฐานด้านอื่นที่เกี่ยวข้องและรวมถึงการใช้วิจารณ์ญาณและความรู้สึกนึกคิดของผู้ประเมินมาประกอบในการตัดสินใจด้วย

กรอนแลนด์ (Gronlund) (อ้างถึงใน พรชัย เจตามาน, 2556) กล่าวว่ากระบวนการประเมินผล หมายถึง กระบวนการอย่างมีระบบ (Systematic Process) ที่อธิบายสิ่งที่ต้องการการประเมิน ทั้งในเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ โดยประกอบกับการตัดสินคุณค่าให้กับสิ่งนั้น ซึ่งใช้การเปรียบเทียบกับ เกณฑ์หรือมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง

Robins (1999: 187) ได้อธิบายความหมายของการประเมินโครงการไว้ว่า เป็นกระบวนการ ดูแลติดตามเพื่อที่จะรู้ว่าองค์กรหรือหน่วยงานได้รับและใช้ทรัพยากร เพื่อดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ ของโครงการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพียงใด ถ้าหากไม่ได้ผลตามแนวทางดังกล่าว การปรับปรุง แก้ไขจะต้องมีขึ้น อันเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องคอยป้องกันไม่ให้เกิดปัญหา

Royse, et al. (2001) อธิบายความหมายของการประเมินโครงการไว้ว่า เป็นการวิจัยประยุกต์ เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการจัดการ โดยเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจเกี่ยวกับโครงการบริการประชาชน ซึ่งมีความแตกต่างจากงานวิจัยทั่วไปที่นักวิจัยใช้เพียงแต่ศาสตร์ของตน แต่การประเมินโครงการ เป็นการวิเคราะห์โครงการสำหรับการนำไปปฏิบัติ โดยผู้ตัดสินใจต้องการรู้ว่าโครงการนั้น ๆ จะสามารถบรรลุ วัตถุประสงค์หรือไม่ มีความคุ้มค่าในการดำเนินการในปีต่อไปหรือไม่ หรือโครงการที่มีค่าใช้จ่าย ในการดำเนินงานน้อยกว่านี้จะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์เดียวกันได้หรือไม่

Rossi, Lipsey and Freeman (2004, P.16-23) ได้ให้ความหมายโดยอิงกับแนวคิด ของการวิจัยทางสังคมศาสตร์ไว้ว่าเป็นการประยุกต์ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์ มาใช้ในการสำรวจ ประสิทธิภาพของโครงการอย่างเป็นระบบ ประกอบด้วย 1) การประยุกต์ใช้วิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์ 2) การประเมินประสิทธิภาพของโครงการ 3) จะต้องให้สารสนเทศเพื่อการปรับปรุงกิจกรรมทางสังคม และปรับปรุงสภาพสังคมแก่ผู้ที่ทำหน้าที่ตัดสินใจเกี่ยวกับโครงการ

สำหรับ สตัฟเฟิลบีม (2007) ได้ให้ความหมายของการประเมินผลว่า เป็นกระบวนการ กำหนดรวบรวม และประมวลข้อมูลที่เป็นประโยชน์เพื่อเป็นแนวทางในการตัดสินใจ

ดังนั้น จากความหมายของการประเมินผลดังกล่าวข้างต้น กล่าวโดยสรุป การประเมินผล หมายถึง กระบวนการ ตัดสินใจอย่างมีหลักเกณฑ์ โดยการพิจารณาและวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อเปรียบเทียบกับ เกณฑ์หรือมาตรฐานอย่างเป็นระบบ ใช้วิจารณ์ญาณ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่เป็นธรรมและเหมาะสม ต่อการดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นคน สัตว์ สิ่งของ หรือแนวคิดที่เป็นนามธรรม คุณสมบัติสำคัญ ของการประเมินผล ได้แก่ ใช้ข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ มีการเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่ชัดเจน และมีเป้าหมาย เพื่อการตัดสินใจและปรับปรุงผลลัพธ์ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์

## 2.1.2 รูปแบบหรือโมเดลในการประเมิน (Evaluation Models)

### 1) ความหมายของรูปแบบการประเมิน

รูปแบบการประเมิน (Evaluation Model) เกิดจากความพยายามของนักประเมิน ที่มุ่งนำเสนอแนวทางในการประเมินโครงการ รูปแบบการประเมิน คือ กรอบความคิด หรือแบบแผน ในการประเมินที่แสดงให้เห็นถึงรายการที่ควรประเมินหรือกระบวนการของการประเมิน ซึ่งแต่ละรูปแบบ จะบอกให้ทราบว่าในการประเมินโครงการใดโครงการหนึ่งนั้น ควรมีพิจารณาในเรื่องอะไรบ้าง ในขณะเดียวกัน บางรูปแบบอาจมีการเสนอแนะด้วยว่าในการประเมินแต่ละรายการ แต่ละเรื่องควรพิจารณา หรือตรวจสอบ

อย่างไร ซึ่งเป็นลักษณะของการเสนอแนะวิธีการรูปแบบ การประเมินส่วนใหญ่เริ่มต้น หรือเกิดขึ้นในชั้นเรียน กล่าวคือ เสนอรูปแบบการประเมิน เพื่อการประเมินผลการจัดการเรียนการสอนในห้องเรียนเป็นสำคัญ และต่อมา มีการประยุกต์ใช้กรอบแนวความคิดเหล่านั้น เพื่อการประเมินงานหรือโครงการในวงกว้างมากขึ้น

ดังนั้น จากความหมายของรูปแบบการประเมินดังกล่าวข้างต้น กล่าวโดยสรุป รูปแบบการประเมินเปรียบเสมือน "แผนที่" หรือ "พิมพ์เขียว" ที่ช่วยให้นักประเมินสามารถดำเนินการได้อย่างมีทิศทาง ครอบคลุมประเด็นสำคัญที่ต้องการศึกษา และมีวิธีการรวบรวมข้อมูลที่เป็นระบบ เพื่อให้ได้สารสนเทศที่ตอบโจทย์วัตถุประสงค์ของโครงการอย่างครบถ้วน

## 2) ประเภทของรูปแบบการประเมิน

รูปแบบการประเมินเป็นกรอบหรือแนวความคิดที่สำคัญที่แสดงให้เห็นถึงกระบวนการหรือรายการประเมินซึ่งมีความแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับข้อตกลงเบื้องต้นที่นักวิชาการทางด้านการประเมินได้เสนอ กรอบความคิดให้นักประเมินได้เลือกใช้อยู่หลายรูปแบบ โดยทั่วไปนิยมแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม (อ้างในสมคิด พรหมจรรย์, 2552)

2.1) รูปแบบการประเมินที่เน้นจุดมุ่งหมาย (Objective Based Model) เป็นรูปแบบที่เน้นการตรวจสอบผลที่คาดหวังได้เกิดขึ้นหรือไม่ หรือประเมินโดยตรวจสอบผลที่ระบุไว้ในจุดมุ่งหมายกับผลที่เกิดจากการปฏิบัติงานโครงการว่าบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ ได้แก่รูปแบบการประเมินของไทเลอร์ (Ralph W. Tyler, 1994) ครอนบาค (Cronbach, 1963) และเคิร์กแพทริก (Kirkpatrick, 1994)

2.2) รูปแบบการประเมินที่เน้นการตัดสินคุณค่า (Judgmental Evaluation Model) เป็นรูปแบบการประเมินที่มีจุดมุ่งหมาย เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลสารสนเทศสำหรับกำหนดและวินิจฉัยคุณค่าของโครงการนั้น ๆ ได้แก่ รูปแบบการประเมินของ สเตค (Stake, 1967) สคริฟเวน (Scriven, 1972) และโพรวัส (Provus, 1971)

2.3) รูปแบบการประเมินที่เน้นการตัดสินใจ (Decision – Oriented Evaluation Model) เป็นรูปแบบการประเมินที่มีจุดมุ่งหมาย เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลและข่าวสารต่าง ๆ เพื่อช่วยผู้บริหารในการตัดสินใจเลือกทางเลือกต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง ได้แก่ รูปแบบการประเมินของเวลช์ (Welch, 1973) สตฟเฟิลบีม (Stufflebeam, 2007) และ อัลคิน (Alkin, 1975)

ดังนั้น จากประเภทของรูปแบบการประเมินดังกล่าวข้างต้น กล่าวโดยสรุป รูปแบบของการประเมินจะช่วยให้เห็นแนวทางหรือกรอบความคิดในการประเมิน รูปแบบการประเมินที่หลากหลายจะช่วยทำให้ตัดสินใจเลือกรูปแบบประเมินได้เหมาะสมและยังช่วยให้การกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินมีความคมชัดและครอบคลุม รวมถึงตัวแปรหรือประเด็นสำคัญในการประเมินด้วย นอกจากนี้ยังทำให้ผลงานประเมินมีความเป็นระบบ ครบถ้วน เป็นที่ยอมรับและสื่อความหมายได้ชัดเจน

## 3) รูปแบบการประเมินตามแนวคิด CIPP Model ของ Daniel Stufflebeam (2007)

รูปแบบการประเมินมีหลายประเภท สำหรับที่จะนำเสนอต่อไปนี้เป็นรายละเอียดของรูปแบบการประเมินที่เรียกว่า ชิปปโมเดล (CIPP Model) โดยแดเนียล แอล สตฟเฟิลบีมและคณะ (Daniel L. Stufflebeam) (อ้างในสมคิด พรหมจรรย์, 2552) เป็นการประเมินที่เป็นกระบวนการต่อเนื่อง โดยมีจุดมุ่งหมายที่สำคัญ คือ ใช้ควบคู่กับการบริหารโครงการ เพื่อหาข้อมูลประกอบการตัดสินใจอย่างต่อเนื่อง

ตลอดเวลา วัตถุประสงค์ของการประเมิน คือ การให้สารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ ดังนั้น จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมียุทธศาสตร์ที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจและในการประเมินเพื่อให้ได้สารสนเทศที่สำคัญ มุ่งประเมิน 4 ด้าน ได้แก่ การประเมินสภาพแวดล้อม (Context Evaluation) การประเมินปัจจัยเบื้องต้นหรือปัจจัยป้อน (Input Evaluation) การประเมินกระบวนการ (Process Evaluation) และการประเมินผลผลิต (Product Evaluation)

การประเมินผลตามตัวแบบ CIPP Model เป็นการประเมินที่ครอบคลุมองค์ประกอบของระบบทั้งหมด ผู้ประเมินจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินที่ครอบคลุมทั้ง 4 ด้าน กำหนดประเด็นของตัวแปรหรือตัวชี้วัด กำหนดแหล่งข้อมูลผู้ให้ข้อมูลกำหนดเครื่องมือการประเมินวิธีการที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล กำหนดแนวทางการวิเคราะห์ข้อมูลและเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจน Daneil L. Stufflebeam ได้ให้ความหมายของการประเมินไว้ว่า เป็นกระบวนการของการบรรยาย การเก็บข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล ข่าวสาร เพื่อนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เหมาะสม การประเมินโดยรูปแบบ CIPP Model คำว่า CIPP ย่อมาจากคำว่า Context (บริบทหรือสภาพแวดล้อม) Input (ปัจจัยเบื้องต้นหรือปัจจัยป้อน) Process (กระบวนการ) และ Product (ผลผลิต) กำหนดให้มีการประเมินทั้งระบบใน 4 ด้าน (ธเนศ ขำเกิด, 2552)

3.1) การประเมินด้านบริบทหรือสภาพแวดล้อม (Context Evaluation: C) เป็นการประเมินให้ได้ข้อมูลสำคัญ เพื่อช่วยในการกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการ ความเป็นไปได้ของโครงการ เป็นการตรวจสอบว่าโครงการที่จะทำตอบสนองปัญหาหรือความต้องการจำเป็นที่แท้จริงหรือไม่ วัตถุประสงค์ ของโครงการ ชัดเจน เหมาะสม สอดคล้องกับนโยบายขององค์กรหรือไม่ เป็นโครงการที่มีความเป็นไปได้ในแง่ของโอกาสที่จะได้รับการสนับสนุนจากองค์กรต่าง ๆ หรือไม่ การประเมินสภาพแวดล้อมจะช่วยในการตัดสินใจเกี่ยวกับเรื่องโครงการควรจะทำในสภาพแวดล้อมใด ต้องการจะบรรลุเป้าหมายอะไร หรือต้องการบรรลุวัตถุประสงค์เฉพาะอะไร เป็นต้น

3.2) การประเมินปัจจัยเบื้องต้นหรือปัจจัยป้อน (Input Evaluation: I) เป็นการประเมินเพื่อพิจารณาถึงความเป็นไปได้ของโครงการ ความเหมาะสมและความพอเพียงของทรัพยากรที่จะใช้ในการดำเนินโครงการ เช่น งบประมาณ บุคลากร วัสดุอุปกรณ์ เวลา รวมทั้งเทคโนโลยีและแผนการดำเนินงาน การประเมินผลแบบนี้ จะทำโดยใช้เอกสารหรืองานวิจัยที่มีผู้ทำไว้แล้วหรือใช้วิธีการวิจัยนำร่องเชิงทดลอง (Pilot Experimental Project) ตลอดจนอาจให้ผู้เชี่ยวชาญมาทำงานให้ อย่างไรก็ตามการประเมินผลนี้จะต้องสำรวจสิ่งที่มีอยู่เดิมก่อนว่ามีอะไรบ้างและตัดสินใจว่าจะใช้วิธีการใดใช้แผนการดำเนินงานแบบไหน และต้องใช้ทรัพยากรจากภายนอกหรือไม่

3.3) การประเมินกระบวนการ (Process Evaluation: P) เป็นการประเมินระหว่าง การดำเนินงานโครงการ เพื่อหาข้อบกพร่องของการดำเนินโครงการที่จะใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนา แก้ไข ปรับปรุง ให้การดำเนินการมีประสิทธิภาพมากขึ้นและเป็นการตรวจสอบกิจกรรม เวลา ทรัพยากรที่ใช้ในโครงการภาวะผู้นำ การมีส่วนร่วมของประชาชนในโครงการ โดยมีการบันทึกไว้เป็นหลักฐานทุกขั้นตอน การประเมินกระบวนการนี้จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการค้นหาจุดเด่นหรือจุดแข็ง (Strengths) และจุดด้อย (Weakness) ของนโยบาย/แผนงาน/โครงการ มักจะไม่สามารถศึกษาได้ภายหลังจากสิ้นสุด

โครงการแล้ว การประเมินกระบวนการจะมีบทบาทสำคัญในเรื่องการให้ข้อมูลย้อนกลับเป็นระยะ ๆ เพื่อการตรวจสอบการดำเนินของโครงการ โดยทั่วไปการประเมินกระบวนการมีจุดมุ่งหมายเพื่อหาข้อบกพร่องของโครงการในระหว่างที่มีการปฏิบัติการหรือการดำเนินงานตามแผน เพื่อหาข้อมูลต่าง ๆ ที่จะนำมาใช้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินงานของโครงการและเพื่อการเก็บข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้จากการดำเนินงานของโครงการ

3.4) การประเมินผลผลิต (Product Evaluation: P) เป็นการประเมินเพื่อเปรียบเทียบผลผลิตที่เกิดขึ้นกับวัตถุประสงค์ของโครงการ หรือความต้องการ/เป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมทั้งการพิจารณาในประเด็นของการยุบ เลิก ขยาย หรือปรับเปลี่ยนโครงการและการประเมินผลเรื่องผลกระทบ (Impact) และผลลัพธ์ (Outcomes) ของนโยบาย/แผนงาน/โครงการ โดยอาศัยข้อมูลจากการประเมินสถานะแวดล้อมปัจจัยเบื้องต้น และกระบวนการร่วมด้วย (อ้างในสมคิด พรหมจ้อย, 2552)

นอกจากนี้ สตัฟเฟิลบีม (2007) ได้นำเสนอประเภทของการตัดสินใจที่สอดคล้องกับประเด็นที่ประเมิน ดังนี้

ประเภทที่ 1 การตัดสินใจเพื่อการวางแผน (Planning Decisions) เป็นการตัดสินใจที่ใช้ข้อมูลจากการประเมินสภาพแวดล้อมที่ได้นำไปใช้ในการกำหนดจุดประสงค์ของโครงการให้สอดคล้องกับ แผนการดำเนินงาน

ประเภทที่ 2 การตัดสินใจเพื่อกำหนดโครงสร้างของโครงการ (Structuring Decisions) เป็นการตัดสินใจที่ใช้ข้อมูลจากปัจจัยนำเข้าที่ได้นำไปใช้ในการกำหนดโครงสร้างของแผนงานและขั้นตอนของการดำเนินการของโครงการ

ประเภทที่ 3 การตัดสินใจเพื่อนำโครงการไปปฏิบัติ (Implementation Decisions) เป็นการตัดสินใจที่ใช้ข้อมูลจากการประเมินกระบวนการ เพื่อพิจารณาควบคุมการดำเนินการให้เป็นไปตามแผนและปรับปรุงแก้ไขการดำเนินการให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด

ประเภทที่ 4 การตัดสินใจเพื่อทบทวนโครงการ (Recycling Decisions) เช่น การตัดสินใจเพื่อใช้ข้อมูลจากการประเมินผลผลิต (Output) ที่เกิดขึ้น เพื่อพิจารณาการยุติล้มเลิกหรือขยายโครงการที่จะนำไปใช้ในโอกาสต่อไป

ดังนั้น จากรูปแบบการประเมินตามแนวคิด CIPP Model ของ Daniel Stufflebeam (2007) ดังกล่าวข้างต้น กล่าวโดยสรุป ข้อมูลความเชื่อมโยงรูปแบบการประเมินตามตัวแบบ CIPP Model กับการตัดสินใจ ดังนี้ 1) การตัดสินใจเพื่อการวางแผน (Planning Decisions) ใช้ข้อมูลจาก Context Evaluation เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ 2) การตัดสินใจเพื่อกำหนดโครงสร้าง (Structuring Decisions) ใช้ข้อมูลจาก Input Evaluation เพื่อวางโครงสร้างโครงการ 3) การตัดสินใจเพื่อนำโครงการไปปฏิบัติ (Implementation Decisions) ใช้ข้อมูลจาก Process Evaluation เพื่อปรับปรุงและควบคุมโครงการและการตัดสินใจเพื่อทบทวนโครงการ (Recycling Decisions) ใช้ข้อมูลจาก Product Evaluation เพื่อตัดสินใจยุติหรือปรับเปลี่ยนโครงการ สำหรับการประเมินผลการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ในกรมควบคุมโรค ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2567 ในครั้งนี้ เลือกใช้ตัวแบบการประเมินของ

CIPP Model เนื่องจากการประเมินครอบคลุมทุกด้านของระบบ ให้ข้อมูลสนับสนุนการตัดสินใจในทุกขั้นตอน และช่วยส่งเสริมการปรับปรุงและพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง

### 2.1.3 ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System)

#### 1) ความหมายของระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System)

สำนักงาน ก.พ., 2563 ในบริบทของราชการไทย โปรแกรมพี่เลี้ยงมักถูกใช้เพื่อสร้างทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานพัฒนาสมรรถนะที่สอดคล้องกับมาตรฐานของสำนักงาน ก.พ. และลดช่องว่างระหว่างรุ่นของบุคลากรในส่วนราชการ

ดร.อาภรณ์ ภูวพิชญ์ (2558) Mentoring หมายถึง พี่เลี้ยง เป็นการให้ผู้ที่มีความสามารถหรือเป็นที่ยอมรับ หรือผู้บริหารในหน่วยงานให้คำปรึกษาและแนะนำช่วยเหลือรุ่นน้องหรือผู้ที่อยู่ในระดับต่ำกว่าในเรื่องที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน เพื่อให้มีศักยภาพสูงขึ้นแต่อาจไม่เกี่ยวกับหน้าที่ในปัจจุบัน โดยตรงพี่เลี้ยงจะเรียกว่า Mentor ส่วนบุคคลที่ได้รับการดูแลจากผู้ที่ได้รับมอบหมายให้เป็นพี่เลี้ยงเรียก Mentee

Clutterbuck (2004) ชี้ว่า โปรแกรมพี่เลี้ยงมีบทบาทสำคัญในการจัดการความรู้ (Knowledge Transfer) และเสริมสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร

Kram (1985) อธิบายว่า โปรแกรมพี่เลี้ยงเป็นความสัมพันธ์เชิงพัฒนา (Developmental Relationship) ที่ช่วยส่งเสริมทั้งการเติบโตทางอาชีพ (Career Development) และการสนับสนุนด้านจิตใจ (Psychosocial Support) ของบุคลากร

Hopkins-Thompson (2000: 240) ให้ข้อคิดในการเริ่มต้นพัฒนาโปรแกรมพี่เลี้ยงหรือการชี้แนะอย่างเป็นทางการว่า ควรมีการวางแผนอย่างรอบคอบ พิจารณาความต้องการขององค์กร และบุคคลที่เกี่ยวข้อง โปรแกรมควรได้รับความเห็นชอบจากองค์กร และมีการวางแผนเป้าหมายในการพัฒนาให้ชัดเจน

Wunsch (1994: 27 - 34) ให้แนวทางในการพัฒนาระบบพี่เลี้ยงทางการศึกษาไว้ ดังนี้

- 1) กำหนดวัตถุประสงค์ภายใต้เป้าหมายและพันธกิจของสถาบัน การพัฒนาระบบพี่เลี้ยงจากการนิยามระบบพี่เลี้ยง ศึกษากรอบแนวคิดของระบบให้ชัดเจน
- 2) การคัดเลือกและจับคู่ระหว่างพี่เลี้ยง และผู้ให้ความช่วยเหลือ การคัดเลือกพี่เลี้ยงที่มีความกระตือรือร้น การจับคู่พี่เลี้ยงและผู้ที่มีความช่วยเหลือ
- 3) ฝึกอบรมพี่เลี้ยงให้สอดคล้องกับเป้าหมายของระบบพี่เลี้ยงทำความเข้าใจกับลักษณะ และธรรมชาติของการทำงาน พี่เลี้ยงต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน การบริหารเวลา และวิธีการ จัดการกับความขัดแย้ง
- 4) ประเมินผลผลิตของระบบพี่เลี้ยง โดยประเมินจากสถานการณ์ กระบวนการใน ระบบพี่เลี้ยง การวิเคราะห์เพื่อหาสาเหตุ (Expost facto design) เช่น รายงาน ตนเอง การสัมภาษณ์

ดังนั้น จากความหมายของระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) ดังกล่าวข้างต้น กล่าวโดยสรุป ระบบพี่เลี้ยง หมายถึง กระบวนการสร้างความสัมพันธ์เชิงพัฒนาระหว่างผู้ที่มีประสบการณ์ (Mentor) และผู้ที่ต้องการการเรียนรู้ (Mentee) เพื่อถ่ายทอดความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ รวมถึงการสนับสนุนด้านจิตใจ เพื่อให้บุคลากรมีศักยภาพที่สูงขึ้นและสามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้

อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการศึกษาค้นคว้านี้ นำไปใช้อ้างอิงในการกำหนดกรอบการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ และอภิปรายผลการประเมินผลโครงการ ฯ ต่อไป

## 2) รูปแบบของระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System)

วิธีการออกแบบรูปแบบการสอนงานของระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) จะเน้นให้เกิดการพัฒนาแบบมีส่วนร่วม (Developmental Partnership) จากบุคคลที่ต้องทำหน้าที่แลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ ข้อมูลต่าง ๆ และมุมมองส่วนบุคคลเพื่อส่งเสริม สนับสนุน และผลักดันให้อีกฝ่ายมีความพร้อมในการทำงาน พร้อมทั้งจะเจริญเติบโต และมีความก้าวหน้าในสายอาชีพ โปรแกรมการเป็นพี่เลี้ยงจึงเป็นรูปแบบของการมองจากคนภายนอกต่อการดำเนินชีวิตปกติ และประสบการณ์ในการทำงานของอีกฝ่าย โปรแกรมพี่เลี้ยงจึงเป็นรูปแบบการพัฒนาที่เน้นให้เกิดการสร้างโอกาสในการมีส่วนร่วม การแก้ไขปัญหาและการกำหนดเป้าหมายเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามที่ผู้บังคับบัญชาต้องการ

Miller (2002: 654) ได้จัดกลุ่มของรูปแบบระบบพี่เลี้ยงโดยใช้เกณฑ์ในการแบ่งเป็น 4 แนวทาง ดังนี้

1) จัดกลุ่มตามเป้าหมายหลักของโปรแกรม การจัดแบ่งด้วยวิธีการนี้ไม่ชัดเจนนัก เนื่องจากโปรแกรมส่วนใหญ่เน้นไปเพื่อการพัฒนา และโปรแกรมจำนวนมากก็มีหลายเป้าหมาย เช่น โปรแกรมเพื่อการพัฒนา (Developmental mentoring) โปรแกรมที่สัมพันธ์กับการทำงาน (Work related mentoring) และระบบพี่เลี้ยงเกี่ยวกับเนื้อหาสาระ (Subject - focused mentoring)

2) จัดกลุ่มตามลักษณะของโปรแกรม ได้แก่ โปรแกรมแบบหนึ่งต่อหนึ่งหรือแบบกลุ่ม (Oneto-one or group program) โปรแกรมแบบจัดเป็นกลุ่มเรียนรู้ มีการพบปะกันในสถานที่ทำงาน หรือสถานที่สาธารณะ (Site-based or community based program) จัดตามความถี่ในการพบปะ หรือความเข้มข้นของงาน เช่น การพบปะกันทุกสัปดาห์ ใช้เวลาร่วมกันเป็นปี (Long-term intensive program) หรือการแบ่งตามโครงสร้างของโปรแกรม เช่น ลักษณะการส่งเสริมของพี่เลี้ยง การจับคู่ระหว่างพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยง

3) จัดกลุ่มตามลักษณะของผู้เป็นน้องเลี้ยงที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย เป็นวิธีการจำแนกง่าย ๆ ตามเป้าหมายในการพัฒนาว่าเป็นกลุ่มใด เช่น นักเรียนกลุ่มเสี่ยง (At-risk mentoring program) กลุ่มธุรกิจ (Worker Experience mentoring program)

4) จัดกลุ่มตามลักษณะของพี่เลี้ยง เช่น การนำบุคคลชุมชนเข้ามาเป็นพี่เลี้ยงให้กับนักเรียน (Community mentoring program) การให้บริษัทธุรกิจเข้ามาพัฒนาทักษะ การจัดการให้กับครู (Business mentoring program) ให้นักศึกษาที่มีประสบการณ์ดูแลนักศึกษาใหม่ หรือมีประสบการณ์น้อยกว่า (Student mentoring program) หรือจัดกลุ่มนักเรียนที่มีอายุหรือระดับชั้นเดียวกัน ให้ดูแลกัน และกัน (Peer mentoring program) และรูปแบบการเป็นพี่เลี้ยงโดยครูในโรงเรียน (Teacher mentoring program) การจัดกลุ่มตามลักษณะยังอาจจัดเป็นกลุ่มใหญ่ ๆ ได้ 2 กลุ่ม คือ โปรแกรมจากภายนอก (External program) คือ พี่เลี้ยงมาจากองค์กรภายนอก และพี่เลี้ยงที่อยู่ภายในองค์กรเอง (Internal program)

เมื่อพิจารณาเรื่องลักษณะความสัมพันธ์ในระบบพี่เลี้ยง Miller (2002: 658) ยังเสนอการจัดกลุ่มระบบพี่เลี้ยงได้ 5 รูปแบบ ดังนี้

1) ระบบพี่เลี้ยงแบบดั้งเดิม (Classic mentoring) เป็นความสัมพันธ์แบบหนึ่งต่อหนึ่ง ผู้มีประสบการณ์ให้คำแนะนำแก่ผู้ที่มีประสบการณ์น้อยกว่า มักเกิดขึ้นในบริบทของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเรื่องที่สนใจ พี่เลี้ยงจะแสดงบทบาทในลักษณะของแม่แบบ (Role model) และดูแลเป็นพิเศษ

2) ระบบพี่เลี้ยงแบบกลุ่ม (Individual-team mentoring) เป็นความสัมพันธ์ที่มีผู้ให้ความช่วยเหลือหรือพี่เลี้ยงคอยดูแลผู้ที่ได้รับการดูแลกลุ่มเล็ก ๆ ให้คำแนะนำเป็นบุคคลหรือกลุ่มบุคคล พี่เลี้ยงมักเป็นผู้ที่ได้รับความนับถือ มีประสบการณ์การทำงานที่เกี่ยวข้อง และเข้าใจความคาดหวังของผู้ที่ดูแลอยู่ รูปแบบนี้จะช่วยให้กลุ่มบุคคลได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันได้ด้วยนอกเหนือจากรับจากพี่เลี้ยง

3) ระบบพี่เลี้ยงแบบเพื่อนกับเพื่อน (Friend-to-friend mentoring) เป็นความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ที่แลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้และการปฏิบัติงาน เหมาะกับกลุ่มคนที่ไม่ค่อยวางใจกับผู้อาวุโสกว่า เป็นความสัมพันธ์ในแนวระนาบจากกลุ่มคนที่เท่าเทียมกันมากกว่า

4) ระบบพี่เลี้ยงแบบกลุ่มเพื่อน (Peer-group mentoring) เป็นความสัมพันธ์แบบกลุ่มเพื่อน คล้ายกับแบบที่ 3 ระบบแบบเพื่อนกับเพื่อน แต่มักใช้ในบริบทของประเด็นที่ต้องการพัฒนาเป็นพิเศษ เช่น กลุ่มที่ต้องการเลิกยาเสพติด เป็นต้น

5) ระบบพี่เลี้ยงที่มีความสัมพันธ์กันระยะยาว (Long-term relationship mentoring) เป็นความสัมพันธ์ที่คล้ายกับระบบพี่เลี้ยงแบบดั้งเดิม แต่ใช้กับกลุ่มที่เปลี่ยนแปลงได้ยากและท้าทายอำนาจ ใช้กับงานที่ต้องใช้เวลาในการสร้างความสัมพันธ์และความไว้วางใจ

ดังนั้น จากรูปแบบของระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) ดังกล่าวข้างต้น กล่าวโดยสรุปได้ว่า รูปแบบของระบบพี่เลี้ยงมีความหลากหลายตามวัตถุประสงค์และบริบทขององค์กร การเลือกรูปแบบที่เหมาะสมจำเป็นต้องพิจารณาถึงความสอดคล้องระหว่างคุณลักษณะของพี่เลี้ยง น้องเลี้ยง และเป้าหมายของงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ใช้อ้างอิงในการกำหนดกรอบการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ และอภิปรายผลการประเมินผลโครงการ ฯ ต่อไป

#### 4) ปัจจัยที่ทำให้ระบบพี่เลี้ยงประสบผลสำเร็จ

Meyer & Fourie (2004 : 172) ได้ระบุปัจจัยที่ทำให้ระบบพี่เลี้ยงประสบผลสำเร็จ 7 ข้อ ได้แก่

1) การยอมรับในองค์กร ต้องมีการทำความเข้าใจให้ชัดเจนว่าองค์กรต้องการโครงการที่ผลประโยชน์ของโครงการนี้ควรยกให้เป็นจุดเด่น ทั้งนี้ ผู้บริหารระดับอาวุโสควรมีส่วนร่วมนอกเหนือจากเรื่องเงินทุนสนับสนุน ยังสามารถที่จะแสดงให้องค์กรเห็นว่าจะทำให้เกิดผลประโยชน์ในการพัฒนาทางอาชีพของคนในองค์กรอีกด้วย

2) คุณลักษณะของพี่เลี้ยงที่เหมาะสม ผู้บริหารควรจะให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ในการมีส่วนร่วมในกำหนดคุณลักษณะความเป็นพี่เลี้ยงและประเมินความสำเร็จของบทบาทและหน้าที่ของพี่เลี้ยง

3) การจับคู่ได้อย่างเหมาะสม การจับคู่ระหว่างพี่เลี้ยงและพนักงานใหม่/พนักงานที่ได้รับการสอนงานนี้มีความสำคัญ บางครั้งพี่เลี้ยงที่ควรมีประสบการณ์ในเรื่องที่อยู่ในความสนใจของพนักงานใหม่/พนักงานที่ได้รับการสอนงาน และต้องตระหนักถึงความขัดแย้งส่วนตัวด้วย

4) การฝึกอบรมกลุ่มพี่เลี้ยง การฝึกอบรมพี่เลี้ยงสามารถเพิ่มโอกาสของความสำเร็จได้ถึง 40% แต่อย่างไรก็ตามทุกบทบาทควรได้รับการฝึกเพื่อให้เข้าใจถึงความเคลื่อนไหวของระบบพี่เลี้ยงและบทบาทความรับผิดชอบของทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง

5) การสื่อสาร เป็นเรื่องสำคัญของระบบพี่เลี้ยง การขาดการสื่อสาร การขาดการแลกเปลี่ยนความรู้ และการขาดการตอบสนองเกี่ยวกับกลยุทธ์ของความเป็นพี่เลี้ยงเป็นสาเหตุสำคัญของความล้มเหลวในระบบพี่เลี้ยง

6) การยอมรับในความหลากหลาย เป็นลักษณะสำคัญของความสำเร็จของระบบพี่เลี้ยงหมายความว่า พี่เลี้ยงต้องทราบว่าวิธีใด/เรื่องใดที่จะส่งผลกระทบถึงภูมิหลังของความสัมพันธ์ระหว่างพี่เลี้ยงและพนักงานใหม่/พนักงานที่ได้รับการสอนงาน นอกจากนี้ พี่เลี้ยงต้องเข้าใจในภูมิหลังของพนักงานใหม่/พนักงานที่ได้รับการสอนงาน

7) การติดตามและการประเมินผล เช่นเดียวกับโครงการอื่นๆ ที่ต้องมีการติดตามและประเมินผลเพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์

ดังนั้น จากปัจจัยที่ทำให้ระบบพี่เลี้ยงประสบผลสำเร็จ ดังกล่าวข้างต้น กล่าวโดยสรุประบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) เป็นกระบวนการพัฒนาบุคลากรที่เน้นการสร้างความสัมพันธ์เชิงพัฒนา ระหว่างผู้มีประสบการณ์และผู้รับการพัฒนา โดยมีรูปแบบที่หลากหลายตามบริบทขององค์กร ทั้งนี้ ความสำเร็จของระบบไม่ได้ขึ้นอยู่กับโครงสร้างของโปรแกรมเพียงอย่างเดียว แต่ยังขึ้นอยู่กับ การสนับสนุนจากผู้บริหาร การคัดเลือกและจับคู่ที่มีประสิทธิภาพ ตลอดจนการฝึกอบรม และการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดองค์ความรู้และวัฒนธรรมองค์กรได้อย่างยั่งยืน ซึ่งการศึกษาครั้งนี้ นำไปใช้อ้างอิงในการกำหนดกรอบการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ และอภิปรายผลการประเมินโครงการ ฯ ต่อไป

#### 5) ประโยชน์ของระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System)

ข้อดีขององค์กรที่มีพี่เลี้ยง หน้าที่ที่สำคัญของพี่เลี้ยงที่มีประสิทธิภาพ เช่น การให้คำแนะนำต่าง ๆ รวมไปถึงการให้การสนับสนุนและการให้ความสำคัญกับความสมดุลของการทำงาน หรือแม้กระทั่งอาจจะรวมไปถึงเรื่องส่วนตัวพี่เลี้ยงต้องเป็นผู้ให้คำแนะนำไม่ใช่ออกคำสั่ง หรือพี่เลี้ยงต้องไม่พยายามที่จะแก้ปัญหาของน้องเลี้ยงแต่ช่วยให้น้องเลี้ยงหาทางออกในการแก้ปัญหา ซึ่งข้อดีขององค์กรที่มีระบบพี่เลี้ยงที่มีคุณภาพ ดังนี้

1) การพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน การสร้างการให้คำปรึกษา เป็นการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานช่วยให้องค์กรสามารถช่วยพนักงานระดับล่างให้เรียนรู้ทักษะรวมไปถึงพฤติกรรม จากพนักงานระดับสูงและพนักงานระดับสูงจำเป็นต้องเลื่อนไปสู่ตำแหน่งที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้น ทำให้พนักงานมีความสามารถในการก้าวไปสู่ความเป็นมืออาชีพและสามารถเรียนรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบ การเรียนรู้ทำงานร่วมกันทำให้พนักงานมีความรู้สึกผูกพันกับองค์กรเพิ่มความพึงพอใจของพนักงาน ซึ่งสุดท้ายแล้วจะนำไปสู่การลดอัตราการลาออกของพนักงานให้น้อยลง

2) การให้คำปรึกษาที่มีประสิทธิภาพ พนักงานที่มีความสามารถที่สุดในองค์กรมักจะลาออกจากงานบ่อย ๆ หากไม่รู้สึกว่าตนมีโอกาสในการพัฒนา เนื่องจากมักจะแสวงหาความท้าทายและความรับผิดชอบที่มากขึ้น เช่น อาจจะเดินทางไปต่างประเทศ การสร้างพี่เลี้ยงเพื่อให้คำปรึกษา

สำหรับพนักงานที่มีศักยภาพสูง ให้คำแนะนำแบบตัวต่อตัวจากผู้นำอาวุโสสามารถช่วยสร้างการมีส่วนร่วมของพนักงานที่มีความสามารถเหล่านี้ สร้างโอกาสในการพัฒนาและนำไปสู่การลดการลาออกของพนักงาน

3) การให้คำปรึกษาแบบย้อนกลับ ในขณะที่การให้คำปรึกษามักเกี่ยวข้องกับทีมที่มีประสบการณ์โดยทั่วไปแล้ว พนักงานที่มีอายุมากกว่าหรือผู้นำที่ให้คำแนะนำแก่พนักงานที่มีอายุน้อยกว่าสามารถใช้แนวทางตรงข้ามได้ ในยุค 2000 ด้วยการเพิ่มขึ้นของนวัตกรรมดิจิทัลแอปพลิเคชันอินเทอร์เน็ตและโซเชียลมีเดีย ในบางกรณีพนักงานอายุน้อยจะมีความคุ้นเคยกับเทคโนโลยีเหล่านี้มากกว่าพนักงานอาวุโส ดังนั้นรุ่นน้องสามารถช่วยรุ่นพี่ในการเรียนรู้ในปัจจุบันได้ (Straus, 2013)

ดังนั้น จากประโยชน์ของระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) ดังกล่าวข้างต้น กล่าวโดยสรุป ประโยชน์ของระบบพี่เลี้ยงครอบคลุมทั้งการพัฒนาทักษะเฉพาะทาง การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ตลอดจนการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่ไร้ข้อจำกัดด้านอายุ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ล้วนส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันและการเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กร ซึ่งการศึกษาครั้งนี้ นำไปใช้อ้างอิงในการกำหนดกรอบการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ และอภิปรายผลการประเมินโครงการ ฯ ต่อไป

#### 2.1.4 แนวทางการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ในกรมควบคุมโรค

กรมควบคุมโรค (2563) ได้อธิบายแนวทางพัฒนา Mentoring program ในองค์กร กรมควบคุมโรค ไว้ในคู่มือแนวทางพัฒนา Mentoring program ในองค์กร (Version 1) ดังนี้

##### 1) ความสำคัญและความหมาย

โปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) เป็นกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสำคัญสำหรับการถ่ายทอดองค์ความรู้และประสบการณ์ การทำงานโดยผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ ในการปฏิบัติงานให้แก่พนักงานใหม่/ผู้เรียนรู้งานใหม่ หรือเป็นกระบวนการพัฒนาบุคลากรที่ผู้อาวุโสกว่า และมีความรู้ ความชำนาญจริงในงานนั้น (Mentor) ทำหน้าที่สอน แนะนำงาน พร้อมทั้งให้ คำปรึกษา รวมถึงสนับสนุนผู้ที่อ่อนอาวุโสกว่า (Mentee) ให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง มีประสิทธิภาพและมีคุณธรรม จริยธรรม (โสภณ ภูเกล้าวัน, 2562)

โดยทั่วไปแล้ว Mentoring Program จะมีบุคคลที่เกี่ยวข้องหลัก ๆ ได้แก่

1) พี่เลี้ยง หรือ Mentor หมายถึง ผู้สอนงานให้แก่ Mentee ตามเนื้อหา หรือประเด็นการถ่ายทอดที่กำหนดไว้ (Subject matter) ซึ่งบุคคลกลุ่มนี้เป็น ปัจจัยแห่งความสำเร็จของ Mentoring Program ในองค์กร นอกจากนี้ ยังมีบทบาทเป็นผู้ให้คำแนะนำ และช่วยให้ Mentee ได้เรียนรู้จากประสบการณ์ทำงานของ Mentor และให้ข้อมูลความเห็นเกี่ยวกับจุดแข็งและจุดอ่อนของ Mentee รวมทั้งเป็นแบบที่ดีให้แก่ Mentee

2) น้องเลี้ยง หรือ Mentee หมายถึง ผู้ได้รับการสอนงานจาก Mentor ตามเนื้อหา หรือประเด็นการถ่ายทอดที่กำหนดไว้ (Subject matter) จะเป็นผู้ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้เกิดการพัฒนาพยายามเรียนรู้จากประสบการณ์ซึ่งกันและกัน แบ่งปันข้อมูลความรู้และให้ข้อมูลย้อนกลับ แก่กันและกัน และสร้างประสบการณ์ที่จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง นอกจากนั้นแล้วต้องชวนขยายหาความรู้เพิ่มเติมโดยการศึกษาและฝึกอบรม (บุญเรือน เกิดช่วย, 2558)

## 2) บทบาทหน้าที่ที่สำคัญของ Mentor

โสภณ ภูเกล้าวัน (2562) ได้กล่าวถึงบทบาทที่สำคัญของ Mentor ดังนี้

- 1) ทำหน้าที่หลักในการปลูกฝังและพัฒนา mentee เช่น ทำให้เกิด การเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง สร้างโอกาสการเรียนรู้เติบโตอย่างมีทิศทาง ทำให้เกิดการทำงานอย่างถูกต้องตามมาตรฐานขององค์กร และพัฒนาจิตสำนึกในความรับผิดชอบในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย
- 2) ปฏิบัติตนเป็นมิตรและเป็นแบบอย่างที่ดี เช่น แสดงความเข้าใจในความต้องการของผู้อื่น รู้จักการเชื่อมโยงความผูกพันกับบุคคลอื่น ยอมรับและยก ย่องชมเชยบุคคลอื่น แสดงความมั่นใจและมีพลังในการปฏิบัติงาน รวมทั้งการบริหารอารมณ์และความเครียดได้
- 3) ชี้แนะและให้การฝึกฝนเพิ่มเติม เช่น สร้างโอกาสในการเรียนรู้ ชี้แนะ/แก้ไขข้อบกพร่อง ฝึกฝนเพิ่มเติมเพื่อต่อยอดทักษะเดิม ปรับแต่งความรู้ และการปฏิบัติงานให้เป็นปัจจุบัน
- 4) แนะนำเส้นทางอาชีพ เช่น การให้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนาอาชีพ ให้คำแนะนำเพื่อขยายมุมมองในการปฏิบัติงาน และแนะนำให้ศึกษา หาความรู้เพิ่มเติมในงานที่ทำได้ด้วยตนเอง
- 5) กำกับดูแลผลงาน เช่น แนะนำให้การปรับปรุงแก้ไขผลงานให้ได้ ตามกระบวนการมาตรฐาน รวมทั้งเปิดโอกาสให้กับ Mentee ได้แสดงความรู้ ความสามารถตามความเหมาะสม และชมเชย/ติติงอย่างมีเหตุผล
- 6) ตรวจสอบประเมินความก้าวหน้า เช่น ประเมินความรู้ ความเข้าใจ ในงานที่ปฏิบัติ ประเมินทักษะและทัศนคติต่องานที่ทำ จัดทำสรุปผลการประเมิน และข้อเสนอแนะ
- 7) การออกแบบและจัดการเรียนรู้ เช่น วางแผนโปรแกรมการเรียนรู้จากข้อมูลการประเมินผล เน้นให้ผู้เรียนทำความเข้าใจในเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร กำหนดและจัดโครงสร้างข้อกำหนดและโอกาสการเรียนรู้ของผู้เรียนให้เพิ่มมากขึ้น
- 8) การประสานความร่วมมือ เช่น ประสานงานด้านข้อมูลข่าวสารเพื่อการเรียนรู้ ประสานความร่วมมือกับฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน ทำให้เกิดการพัฒนาใหม่ ๆ ในการเรียนรู้งาน และส่งเสริมให้มีโอกาสได้รับฟังมุมมองที่แตกต่างไปจากเดิม
- 9) ต้องให้เกียรติซึ่งกันและกัน ห้ามเถียงกับ Mentee คือให้ความเคารพซึ่งกันและกันระหว่าง Mentor – Mentee
- 10) ห้ามพูดถึงจุดด้อยหรือข้อเสียของ Mentee โดยเริ่มจากการยอมรับในจุดดี และจุดด้อยของ Mentee และวิพากษ์เฉพาะพฤติกรรมด้วยเหตุผล อย่างตรงไปตรงมา และหลีกเลี่ยงการพูดเน้นที่ตัวตนของ Mentee เช่น “การจัด ตารางเวลา แต่ไม่ทำตามเวลาอย่างเคร่งครัด ทำให้ไม่สามารถทำงานได้เสร็จทัน” ซึ่งดีกว่า “เพราะเธอขี้เกียจ มัวแต่ผลัดวันประกันพรุ่ง” เป็นต้น
- 11) รับฟังปัญหาและความคับข้องใจ โดยดูลักษณะท่าทางของ Mentee อาทิ เช่น เริ่มมีอาการบิบบิ้ว ขาสั่น แสดงว่า Mentee มีความรู้สึกขบข้องใจ หรือรู้สึกอัดอัด ควรหยุดการสอนทันที พร้อมทั้งแนะนำข้อมูลที่จะทำให้มองเห็นทางเลือกในการแก้ปัญหาได้ ซึ่งจากบทบาทความรับผิดชอบที่สำคัญดังกล่าวข้างต้นแล้วนั้น Mentor ยังต้องมีทักษะด้านการเรียนรู้ (Learnability) ทักษะการฟัง (Listening Skills) ทักษะการสื่อสาร (Communication Skills) ทักษะ การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Debriefing/Feedback)

ทักษะการให้คำปรึกษา (Counseling) ทักษะการสร้างปฏิสัมพันธ์ (Interaction) และทักษะการประเมินความก้าวหน้า (Progress Evaluation)

รวมทั้ง Mentor ยังต้องมีทักษะจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องฝึกฝนเพิ่มเติม คือ

- 1) ความเข้าใจและการปฏิบัติตนเป็นพี่เลี้ยง
- 2) อุปนิสัยของพี่เลี้ยงที่ประสบความสำเร็จ
- 3) วิธีสร้างสัมพันธภาพที่ดี
- 4) การพัฒนาตนเองให้เป็นพี่เลี้ยงที่ดี
- 5) การปฏิบัติตนเมื่อทนายทูลรู้สึกละอายใจ
- 6) การยอมรับความเปลี่ยนแปลงและพร้อมจะจากกัน

นอกจากหลักการดังกล่าว โสภณ ภูเก้าล้วน (2562) ยังได้ให้จุดเน้น หลักการ หรือคุณสมบัติของเป็น Mentor ที่ดีคือ

- 1) การเป็นผู้มีความรู้ความชำนาญจริงในงานหรือตามประเด็นการถ่ายทอดงานที่กำหนดไว้ (Subject matter)
- 2) ต้องมีกระบวนการสอนแนะนำงานให้แก่ Mentee (Work Instruction and Coaching) ที่ดี เหมาะสม และสามารถเข้าใจได้
- 3) ต้องมีกระบวนการให้คำปรึกษาและให้การสนับสนุน (Counseling and Support) แก่ Mentee
- 4) สามารถพัฒนาให้ Mentee ปฏิบัติงานได้เพื่อให้เกิดผลลัพธ์หรือผลลัพธ์ตาม Small Success ที่กำหนดไว้แต่ละไตรมาส รวมทั้งตามผลลัพธ์สุดท้ายของการพัฒนา

ทั้งนี้ ยังมีสิ่งหนึ่งของการเป็น Mentor ที่ดีที่ขาดไม่ได้ คือ การมอบการบ้านให้ Mentee ทุกครั้งหลังจากการพบปะพูดคุยกัน ซึ่งเป็นกฎเหล็กของการเป็น mentor ที่ดี เพื่อให้ Mentee ได้กลับไปค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติม ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้จากการค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติม คือ ความรู้ที่ชัดเจน (explicit knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวมและถ่ายทอดได้โดยผ่านวิธีต่าง ๆ เช่น ทฤษฎี และคู่มือต่าง ๆ บางครั้งถูกเรียกว่าเป็นความรู้แบบรูปธรรม หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า “แม่ไม้” และหากนำความรู้ที่ชัดเจน (Explicit knowledge) มารวมกับประสบการณ์ความเชี่ยวชาญภายในตัวบุคคล จะเรียกว่า “ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวตน” (Tacit Knowledge) หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า “ลูกไม้” ซึ่งเป็นความรู้แบบระบบลูกไก่ โดยจะค้นพบในตัวของคน ๆ นั้น โดยจะทำให้ Mentee สามารถปฏิบัติงานด้วยสมรรถนะเฉพาะทางในงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีคุณธรรมจริยธรรม รวมทั้งสิ่งหนึ่งที่ Mentor ต้องพิจารณา และให้ความสำคัญคือคุณสมบัติของ Mentee โดยต้องมีคุณสมบัติ ดังนี้

- 1) เป็นผู้มีความรู้ความสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมของภารกิจที่เปลี่ยนแปลงได้
- 2) สามารถเติบโตไปพร้อมกับบทบาทใหม่ที่ท้าทายได้
- 3) มีความมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงาน
- 4) มีการตั้งเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน
- 5) มีความตั้งใจที่จะเติบโตและประสบความสำเร็จในองค์กร

### 3) บทบาทของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholders)

หากพิจารณาภาพรวมของการดำเนินงาน Mentoring Program แล้ว พบว่ามีผู้เกี่ยวข้องในโครงการดังต่อไปนี้

1) กลุ่มผู้ให้คำปรึกษาแก่พี่เลี้ยง (Super Mentor) เป็นกลุ่มที่ให้คำปรึกษาและถ่ายทอดวิชาการตามประเด็นเนื้อหาที่เกี่ยวข้อง (ตามความเชี่ยวชาญของ Super Mentor) ให้แก่ Mentor ของหน่วยงาน และให้คำปรึกษาด้านการเป็น Mentor ที่ดี โดยบุคคลในกลุ่มนี้ ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้อำนวยการของหน่วยงาน เป็นต้น

2) กลุ่มพัฒนาองค์กร บุคลากรในกลุ่มนี้จะเป็นผู้จัดวางระบบการนำ Mentoring Program ไปใช้พัฒนาบุคลากร รวมทั้งประสานงานและให้ความช่วยเหลือ Mentor Mentee นอกจากนี้ยังมีหน้าที่คอยติดตามประเมินผลเพื่อวัดความสำเร็จของการดำเนินงาน

### 4) ประโยชน์ของ Mentoring program

- 1) ค้นพบจุดเสี่ยงในการทำงานเร็วขึ้นจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
- 2) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรดีขึ้นจนกลายเป็นวัฒนธรรมการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้
- 3) ภาพลักษณ์ขององค์กรดีขึ้น สามารถดึงดูดบุคลากรคุณภาพเข้ามาในองค์กรได้มากขึ้น
- 4) ลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินการเนื่องจากลดการลองผิดลองถูกลงได้มาก
- 5) สมรรถนะของบุคลากรดีขึ้นทำให้สร้างความเชื่อมั่นให้แก่ทีมงาน
- 6) ความผูกพันที่พนักงานมีต่อองค์กรเพิ่มขึ้น
- 7) บุคลากรได้เรียนรู้จากความผิดพลาดซึ่งเป็นประสบการณ์ของผู้อื่น
- 8) พนักงานใหม่สามารถเรียนรู้ได้เร็วขึ้นโดยอาศัยคำแนะนำของพี่เลี้ยง
- 9) ลดข้อร้องเรียนและการต้องมาแก้ไขเมื่อผิดพลาด
- 10) ประสิทธิภาพและผลการทำงานโดยรวมเพิ่มขึ้น
- 11) สร้างความไว้วางใจและการดูแลเอาใจใส่ซึ่งกันและกัน

โดยสรุป Mentoring program จะสามารถเพิ่มสมรรถนะของบุคลากร ในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ยังสามารถลดความเสี่ยงต่อความผิดพลาดในการปฏิบัติงานและมีผลต่อภาพลักษณ์ขององค์กร โดยส่วนรวมซึ่งนับได้ว่า Mentoring program เป็นรูปแบบที่มีความสำคัญอย่างยิ่งรูปแบบหนึ่งในการพัฒนาองค์กร (เกรียงศักดิ์ เทพผดุงพร และอิสระ สุวรรณบล, 2558)

### 5) แผนที่ความรู้ (Knowledge map)

1) ความหมายแผนที่ความรู้ (Knowledge map) คือเครื่องมือที่แสดงองค์ความรู้ทั้งความรู้ฝังลึก (tacit Knowledge) ซึ่งเป็นความรู้แฝงที่อยู่ในตัวบุคคล และความรู้ชัดแจ้ง (explicit knowledge) ซึ่งเป็นความรู้ที่มีการรวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ขององค์กร รวมทั้งกระบวนการปฏิบัติงานมีอยู่ในหน่วยงานซึ่งเชื่อมโยงกับบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับความรู้หรือกระบวนการนั้น ๆ (ฤกษ์ฉัตร วุฒิพันธุ์ชัย และอรพรรณ คงมาลัย, 2561; ลั่นทม จอนจวบทรง และณัฏฐา ธรรมบุญวิริศ, 2560)

2) กระบวนการจัดทำแผนที่ความรู้ (Knowledge map) แนวทางการจัดทำแผนที่ความรู้ขององค์กร มีหลายวิธีซึ่ง Mostafa Jafari et al. (2009) ได้นำเสนอเครื่องมือที่เกี่ยวข้อง 5 ชิ้น ดังนี้

2.1) สมุดหน้าเหลือง (Yellow Paging) เป็นเครื่องมือที่รวบรวมข้อมูลและเอกสาร ความเชี่ยวชาญและทักษะเฉพาะด้านของบุคลากรในองค์กรหรือชุมชน หรืออีกนัยหนึ่งคือทำเนียบองค์กร

2.2) การวิเคราะห์การไหลข้อมูล (Information Flow Analysis) จะใช้ในการวิเคราะห์ การเข้าถึงหรือการใช้ทรัพยากรสารสนเทศขององค์กร เช่น งานวิจัย หรือบทความวิชาการต่าง ๆ เป็นต้น

2.3) การวิเคราะห์เครือข่ายสังคม (Social network analysis หรือ SNA) เครื่องมือนี้ เป็นการจัดทำแผนที่ความเชื่อมโยงหรือความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ กระบวนการในองค์กร และบุคคล ในองค์กร

2.4) การทำแผนที่กระบวนการ (Process Knowledge Mapping) เป็นการวิเคราะห์ เพื่อกำหนดความรู้ที่จำเป็นและความรู้ที่มีอยู่ เพื่อสนับสนุนกระบวนการทางธุรกิจภายในองค์กร

2.5) แผนที่ความรู้เพื่อปฏิบัติงานหรือแผนที่ความรู้เชิงหน้าที่ (Functional Knowledge Mapping) เป็นการทำความเข้าใจการทำงานในกลุ่มงานตามหน้าที่ ในลักษณะของรายละเอียดกระบวนการ ปฏิบัติงานที่ละขั้นตอน

การจัดแผนที่ความรู้ (Knowledge map) โดยใช้สองเทคนิคสุดท้ายจะทำให้องค์กรสามารถ หาช่องว่างของการพัฒนาระหว่างสิ่งที่มีอยู่ในองค์กร และสิ่งที่ต้องการพัฒนาทั้งในส่วน of ความรู้ ประสบการณ์จากบุคลากร และทรัพยากรขององค์กร

สำหรับแนวทางของกรมควบคุมโรค จะเป็นการประยุกต์ใช้การทำแผนที่กระบวนการ (Process Knowledge Mapping) และแผนที่ความรู้เชิงหน้าที่ (Functional Knowledge Mapping) โดยมีขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้

1) วิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงาน กระบวนการนี้เป็นวิเคราะห์วิสัยทัศน์ พันธกิจ และการกำหนดบทบาท ภารกิจ หน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงาน

2) กำหนดความรู้หรือระบุมุมความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร หมายถึง การระบุว่าความรู้อะไรบ้าง ที่บุคลากรในองค์กรจำเป็นต้องรู้เพื่อใช้ในการทำงาน และความรู้เหล่านี้จะช่วยให้บุคลากรสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาตนเอง พัฒนางานให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้

3) จัดลำดับความสำคัญของความรู้ หมายถึง การเรียงลำดับความสำคัญของความรู้ ว่าความรู้อะไรบ้างที่สำคัญและจำเป็นมากที่สุดในการทำงาน (กรณี ที่ความรู้จากการระบุมุมความรู้มีจำนวนมาก)

4) แสวงหาความรู้หรือการวิเคราะห์กระบวนการทำงาน หมายถึง การค้นหาแหล่งความรู้ ที่จำเป็นและสำคัญที่ได้จัดลำดับไว้ทั้ง tacit knowledge และ explicit knowledge โดยหาว่าความรู้ นั้น อยู่ที่ไหนและใครที่มีรู้นั้น ๆ รวมทั้งการวิเคราะห์กระบวนการทำงานที่ต้องดำเนินการอยู่ประจำ อย่างต่อเนื่องก็จัดอยู่ในขั้นตอนนี้

5) การสกัดความรู้ เป็นขั้นตอนหลังจากที่รู้ว่าความรู้ใดที่สำคัญและจำเป็น ต่อการทำงานและความรู้นั้น ๆ อยู่ที่ไหน หรือบุคคลใดที่รู้ จากนั้นก็ทำการถอดความรู้นั้น ๆ ออกมาเพื่อเก็บไว้ในรูปแบบต่าง ๆ ที่ง่ายและสะดวกต่อการเข้าถึง ค้นหา และถ่ายโอน ซึ่งการสกัดความรู้อาจทำได้หลายวิธี เช่น การสัมภาษณ์ การสังเกต การสนทนา การประชุม การอภิปราย การบรรยาย การสังเคราะห์เอกสาร

เป็นต้น หลังจากนั้นนำองค์ความรู้ที่ได้มาสรุปในลักษณะของแผนผังความคิด (Mind Map) แผนผังกระบวนการ (Flow Chart) ขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Workflow) เป็นต้น (อัญญา ดิษฐานนท์, 2559)

6) การทำในส่วนของโปรไฟล์ความรู้

7) การเชื่อมโยงของความรู้

8) การตรวจสอบความน่าเชื่อถือขององค์ความรู้

6) ประเด็นถ่ายทอด (Subject Matter)

1) นิยามปฏิบัติการ

Subject matter หมายถึง ประเด็นหรือเรื่องที่ Mentor กำหนดร่วมกับ Mentee ที่ใช้ในการถ่ายทอด โดยอาจกำหนดจากองค์ความรู้ที่เป็นส่วนขาดขององค์กร หรือกำหนดจากความเชี่ยวชาญของ Mentor

Small Success หมายถึง เป้าหมายความสำเร็จระยะสั้นที่ Mentor ตกลงกับ Mentee เพื่อใช้ในการติดตามและประเมินผลการพัฒนา อาจกำหนดเป็นรายเดือน หรือรายไตรมาส ตามความเหมาะสม

2) แนวทางการจัดทำ Subject Matter

2.1) เมื่อองค์กรได้จัดทำแผนที่ความรู้ (Knowledge map) และทราบผู้เชี่ยวชาญหรือกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เป็นเจ้าขององค์ความรู้/กระบวนการแล้ว ซึ่งคนในกลุ่มนี้จะจัดให้เป็น Mentor ของหน่วยงาน

2.2) Mentor จะเป็นผู้กำหนดเป้าหมายหรือผลลัพธ์สุดท้ายของการสอนงาน ซึ่งเป็นการพิจารณาว่า หากมี Mentee ที่ต้องสอนงานหรือถ่ายทอดประสบการณ์ ภายในระยะเวลาที่กำหนด 1 หรือ 2 ปี เมื่อสิ้นสุดกระบวนการของ Mentoring Program แล้ว Mentee ควรจะมีสมรรถนะของการปฏิบัติงานอยู่ในระดับใดหรือบางกรณีหน่วยงานบางแห่งจะดำเนินการ ขั้นตอนนี้ภายหลังจากทราบบุคคลที่เป็น Mentee แล้ว และจะกำหนดเป้าหมายหรือผลลัพธ์สุดท้ายที่จะดำเนินการร่วมกันระหว่าง Mentor และ Mentee เพื่อเป็นข้อตกลงในการพัฒนา

2.3) Mentor กำหนดประเด็นที่ต้องการถ่ายทอด (Subject matter) ทั้งนี้ทุก ๆ Subject matter จะต้องมีความสอดคล้องหรือเป็นไปในทิศทางเดียวกับแผนที่ความรู้ (Knowledge map) และเป้าหมายหรือผลลัพธ์สุดท้าย ของการสอนงาน

2.4) Mentor จัดทำเป้าหมายรายไตรมาสหรือเป้าหมายเพื่อติดตามความก้าวหน้าของการพัฒนาระยะสั้นรอบ ๓, ๖, ๙ และ ๑๒ เดือน (Small Success) รวมทั้งจัดทำตัวชี้วัด (KPI) เพื่อวัดผลการดำเนินงานตาม Small Success ที่กำหนด

2.5) การเก็บผลการประเมินตามตัวชี้วัด (KPI) Mentor จะต้องทำการเก็บข้อมูลอย่างต่อเนื่องเป็นระบบและเก็บจากหลายแหล่งข้อมูล ซึ่งจะทำให้ มีความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น

## 7) การจับคู่ระหว่าง Mentor - Mentee

### 1) หลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือก Mentor และ Mentee

1.1) สามารถคัดเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ หัวหน้ากลุ่ม หรือนักวิชาการอาวุโส ที่มีความรู้ ประสบการณ์ และมีความเชี่ยวชาญในงานภายในองค์กร ทำหน้าที่เป็น Mentor ได้

1.2) วิธีการจับคู่ของ Mentor และ Mentee ต้องเกิดจากความสมัครใจทั้งสองฝ่าย โดยผู้ที่เป็นพี่เลี้ยง (Mentor) ต้องมีความตั้งใจที่จะถ่ายทอดประสบการณ์ และวิชาความรู้ให้กับน้องเลี้ยง (Mentee) รวมทั้งน้องเลี้ยงต้องมีความสมัครใจที่จะเรียนรู้และรับการถ่ายทอดสอนงานจากพี่เลี้ยงด้วย

1.3) หลักการจับคู่ Mentor และ Mentee อาจพิจารณาให้เป็นคะแนน และเลือกคู่ที่ได้คะแนนสูงสุด

1.4) กำหนดพี่เลี้ยง 1 คน ควรมีน้องเลี้ยงไม่เกิน 2 คน และต้องนัดพบปะพูดคุยกัน อย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง

1.5) ผู้ที่จะเป็น Mentor ได้นั้นต้องผ่านการทดสอบความรู้ความสามารถของการเป็น พี่เลี้ยง 3 ด้าน คือ 1) ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น 2) ความสามารถในการเปิดเผยตนเอง 3) ความสามารถในการมีภาวะผู้นำ

### 2) ประเด็นสำคัญในการคัดเลือก Mentor และ Mentee

2.1) การเลือกพี่เลี้ยง (Mentor) ที่ดี ต้องเริ่มจากความสมัครใจ ไม่เกิดจากการบังคับ โดยตำแหน่ง เพราะหากพี่เลี้ยงเต็มใจที่จะทำหน้าที่จะทำให้การถ่ายทอดและสอนงานราบรื่น มีประสิทธิภาพ ขึ้นได้

2.2) พี่เลี้ยง (Mentor) ที่ดี ต้องรู้จักรับฟังด้วย ไม่ใช่เอาตนเองเป็นใหญ่ เพียงฝ่ายเดียว ต้องเปิดใจรับฟังความคิดเห็นของผู้ รับการเสนอแนะของ ผู้อื่นได้ ใจเย็นในการแนะนำและตัดสินใจ เลือกทางออกที่เหมาะสมที่สุด

2.3) คุณสมบัติสำคัญที่สุดของการเป็นพี่เลี้ยง (Mentor) นั่นก็คือต้องมีความรู้ ความสามารถที่แท้จริงในงานที่ทำ ตลอดจนมีทักษะชำนาญการที่ดีเยี่ยม เพราะนอกจากจะสอนงาน น้องเลี้ยงแล้ว ยังต้องเตรียมตัวในการตอบข้อซักถาม รวมถึงเตรียมตัวแก้ปัญหาที่จะเกิดขึ้นด้วย

2.4) คุณค่าสำคัญของการที่จะสร้างโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring program) ให้สำเร็จ และมีประสิทธิภาพก็คือการสร้างความประทับใจระหว่างกัน ซึ่งนอกจากจะสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ในระยะยาวแล้ว ยังสร้างความทรงจำที่ดีและช่วยปลูกฝังคุณลักษณะในการเป็นพี่เลี้ยงที่ดีที่จะนำไปใช้ใน อนาคตได้ รวมถึงสร้างความภาคภูมิใจกับองค์กรได้ในที่สุด (ฮาตา ราชกิจ, 2562)

## 8) การกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัด (KPI) ตามประเด็นถ่ายทอด (Subject Matter)

1) ความหมายของการกำหนดเป้าหมาย การกำหนดเป้าหมาย (Goal) เป็นสิ่งที่จำเป็น สำหรับการทำงาน เป็นเครื่องชี้ทิศทาง เป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงความสำเร็จ และความก้าวหน้าของการทำงาน ซึ่ง Hilger & Hans (1994) นิยามเป้าหมายไว้ว่า เป็นถ้อยแถลงหรือข้อความที่แสดงถึงความสำเร็จ ที่สำคัญที่ต้องการให้เกิดขึ้น โดยการทำงานต่าง ๆ ให้สำเร็จที่เรียกว่างานสำเร็จตามเป้าหมาย (นฤมล สุ่นสวัสดิ์, 2558)

2) ความหมายของตัวชี้วัด (KPI) ตัวชี้วัด (Key Performance Indicator : KPI) คือเครื่องมือที่ใช้วัดผลการดำเนินงานหรือประเมินผลการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ขององค์กร ซึ่งสามารถแสดงผลของการวัดในรูปข้อมูลเชิงปริมาณหรือข้อมูลเชิงคุณภาพ เพื่อสะท้อนประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (มหาลัย สุโขทัยธรรมมาธิราช, 2553)

3) การกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดที่ดี การกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดที่ดี ต้องมีลักษณะ SMART คือ ย่อมาจาก Specific, Measurable, Achievable, Realistic และ Time bound ซึ่งในเบื้องต้นหลัก SMART ในการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดที่ดี คือการตั้งเป้าหมายให้ชัดเจน สมเหตุสมผล วัดได้ และมีกรอบเวลาชัดเจน โดยมีรายละเอียดดังนี้

3.1) Specific ชัดเจน เป้าหมายที่ดีต้องถูกกำหนดไว้อย่างเฉพาะเจาะจง ชัดเจน ไม่คลุมเครือ รู้ว่าต้องการอะไร และจะบรรลุเป้าหมายตอนไหน

3.2) Measurable วัดผลได้ เป้าหมายที่ดีต้องวัดผลเป็นตัวเลขหรือตัวเงินได้อย่างชัดเจน เพราะจะทำให้เห็นระยะทางของความก้าวหน้า และรู้ว่าใกล้จะถึงเป้าหมายแล้วหรือยัง

3.3) Achievable ทำสำเร็จได้ เป้าหมายที่ดีต้องสามารถทำให้สำเร็จตามเป้าหมายได้รู้ว่าต้องทำอะไร และมีความรับผิดชอบในการทำให้สำเร็จ

3.4) Realistic เป็นไปได้ เป้าหมายที่ดีต้องมีความเป็นไปได้ สมเหตุสมผล สอดคล้องกับความเป็นจริง และมีความเกี่ยวข้องกับชีวิตเรา

3.5) Time bound มีกรอบเวลาที่แน่ชัด รู้ว่าต้องใช้ระยะเวลาเท่าใดในการทำให้บรรลุเป้าหมาย แต่โดยทั่วไปจะแบ่งออกเป็น 3 ระยะ คือ เป้าหมายระยะสั้น (ไม่เกิน 1 ปี) ระยะกลาง (1-10 ปี) และระยะยาว (10 ปีขึ้นไป)

## 9) วิธีดำเนินการนำ Mentoring Program สู่อำนาจปฏิบัติ

กระบวนการนำ Mentoring program มาใช้ในองค์กร เริ่มตั้งแต่การนำวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร รวมถึงกลยุทธ์ และกระบวนการดำเนิน กิจกรรมขององค์กรด้วย มาเป็นกรอบในการกำหนดขอบเขตการพัฒนาเพราะ การที่โปรแกรมที่เลี้ยงจะฝังลึกในองค์กรและส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนได้ ก็ต่อเมื่อวัฒนธรรมและวิธีการปฏิบัติงานขององค์กรส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และความเข้าใจที่เกื้อกูลต่อกันและกัน (เกรียงศักดิ์ เทพผดุงพร และอิสระ สุวรรณบล, 2558) การเริ่มนำ Mentoring program มาใช้ในองค์กรนั้น จำเป็นต้องมองภาพรวมของโปรแกรมที่เลี้ยงทั้งภาพให้ออกว่ามีขั้นตอนและกระบวนการอะไรบ้าง ทั้งนี้เพื่อให้การวางแผนการนำโปรแกรมที่เลี้ยงมาใช้ในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้เกิด Mentoring culture ต่อไป

การดำเนินงาน Mentoring program ในองค์กร ควรมีการวางแผน และเตรียมการที่ดี ประกอบกับจะต้องมีหน่วยงานหรือกลุ่มงานหลักในการขับเคลื่อน ซึ่งโดยทั่วไปแล้วมักจะเป็นกลุ่มพัฒนาองค์กรหรือกลุ่มที่เกี่ยวข้อง กับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เป็นตัวกลางในการสื่อสารแนวคิด การสอนงานหรือการพัฒนา Mentoring program ให้ผู้บริหารองค์กรได้รับทราบ และผลักดันให้เกิดกลไกการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ โดยกระบวนการดำเนินงานพัฒนา Mentoring program ในองค์กร ดังนี้

## 1) ขั้นเตรียมการ

1.1) กลุ่มพัฒนาองค์กร ควรศึกษาแนวคิดหรือแนวทางการพัฒนา Mentoring program ในองค์กร ให้มีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเพื่อนำไปสื่อสารแก่ผู้บริหารองค์กร

1.2) เมื่อผู้บริหารเห็นชอบต่อแนวคิดการพัฒนาแล้ว กลุ่มพัฒนาองค์กรควรมีการสื่อสารแนวคิดและหลักการพัฒนา Mentoring program ให้แก่กลุ่มงานต่าง ๆ ภายในองค์กรได้รับทราบ รวมทั้งร่วมพัฒนากลไกการ ขับเคลื่อนงาน Mentoring program ในองค์กรเพื่อให้ทุกคนเห็นความสำคัญต่อการปฏิบัติ เช่น การจัดทำคำสั่งคณะทำงาน เป็นต้น

1.3) เมื่อมีคณะกรรมการหรือคณะทำงานในองค์กรแล้ว ควรร่วมกันพัฒนาแนวทางการดำเนินงานพัฒนา Mentoring program ซึ่งได้แก่

1.3.1) การกำหนดวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน

1.3.2) การสร้างกรอบแนวคิด วิธีการ และขั้นตอนการปฏิบัติงาน

1.3.3) การสร้างกลไกเพื่อควบคุมกำกับ ดูแล ติดตาม ประเมินผล และแก้ไข/ปรับปรุงการดำเนินงาน ซึ่งในกระบวนการนี้อาจเป็นการสร้างเครื่องมือติดตาม ประเมินผลร่วมด้วย

## 2) ขั้นดำเนินงาน

2.1) กลุ่มพัฒนาองค์กรร่วมกับคณะกรรมการของหน่วยงานดำเนินการ ดังนี้

2.1.1) การกำหนดวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน

2.1.2) จัดทำแผนที่ความรู้ (Knowledge map) เพื่อทราบบุคคลที่จะทำหน้าที่เป็น Mentor รวมทั้งวิเคราะห์ผู้ทำหน้าที่เป็น Super Mentor

2.1.3) การสร้างหลักเกณฑ์ วิธีการคัดเลือก และการจับคู่ Mentor – Mentee

2.2) เมื่อได้กลุ่มเป้าหมายการพัฒนา คือ Mentor และ Mentee กลุ่มพัฒนาองค์กรควรดำเนินการชี้แจงแนวคิด กรอบการพัฒนา Mentoring program ในองค์กรแก่กลุ่มเป้าหมาย นอกจากนี้ ควรพัฒนาให้เกิดองค์ความรู้เรื่อง Mentoring program แก่ Mentor – Mentee ซึ่งหน่วยงานบางแห่งสามารถเชิญ Super Mentor เข้าร่วมพัฒนาด้วย สำหรับตัวอย่างองค์ความรู้ที่ควรพัฒนา เช่น หลักการเป็น Mentor ที่ดี, บทบาทหน้าที่ของ Mentee ต่อการพัฒนา, วิธีการกำหนดผลลัพธ์ที่ คาดหวังสุดท้าย/ประเด็นถ่ายทอด (Subject matter)/ Small success และ KPI เป็นต้น

2.3) กลุ่มพัฒนาองค์กรจัดส่งแบบฟอร์มที่เกี่ยวข้อง (ตามภาคผนวก) ให้แก่ Mentor เพื่อกำหนดเป้าหมายหรือผลลัพธ์สุดท้ายของการสอนงาน จัดทำประเด็นถ่ายทอด (Subject Matter) เป้าหมายรายไตรมาสหรือเป้าหมายเพื่อติดตามความก้าวหน้าของการพัฒนาระยะสั้นรอบ ๓, ๖, ๙ และ ๑๒ เดือน (Small Success) รวมทั้งจัดทำตัวชี้วัด (KPI)

2.4) Mentor – Mentee ดำเนินการพัฒนาตามสิ่งที่กำหนดไว้ในข้อที่ 3 โดยมี Super Mentor เป็นผู้ให้คำปรึกษาแก่ Mentor เป็นระยะ ๆ ซึ่งในระหว่างการพัฒนา ๓ Mentor จะต้องดำเนินการเก็บผลการประเมินตามตัวชี้วัด (KPI) อย่างต่อเนื่องและควรเก็บข้อมูลจากหลายแหล่ง ซึ่งจะทำให้มีความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น

### 3) ขั้นตอนการประเมินผล

3.1) กลุ่มพัฒนาองค์กร เป็นผู้ประเมินผลภาพรวมของโครงการเป็นระยะ ๆ เช่น รอบ 3 6 9 และ 12 เดือน เพื่อปรับปรุงแก้ไขกระบวนการที่ยังไม่ถูกต้องให้มีความถูกต้องมากยิ่งขึ้น

3.2) เมื่อสิ้นสุดกระบวนการพัฒนา Mentoring program ในองค์กร กลุ่มพัฒนาองค์กร ร่วมกับคณะกรรมการของหน่วยงาน ควรดำเนินการประเมินผลภาพรวมขององค์กร และคืนข้อมูลให้แก่ผู้เกี่ยวข้องในหน่วยงานต่อไป

3.3) กลุ่มพัฒนาองค์กรสรุปผลโครงการและจัดทำรายงานเสนอผู้บริหาร

ดังนั้น จากแนวทางการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ในกรมควบคุมโรค ดังกล่าวข้างต้น กล่าวโดยสรุปได้ว่า กรมควบคุมโรค มีการกำหนดแนวทางการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ที่ระบุเนื้อหาสำคัญเกี่ยวกับ 1) ความสำคัญและความหมาย 2) บทบาทหน้าที่ที่สำคัญของ Mentor 3) บทบาทของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholders) 4) ประโยชน์ของ Mentoring program 5) แผนที่ความรู้ (Knowledge map) 6) ประเด็นถ่ายทอด (Subject Matter) 7) การจับคู่ระหว่าง Mentor - Mentee 8) การกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัด (KPI) ตามประเด็นถ่ายทอด (Subject Matter) และ 9) วิธีดำเนินการนำ Mentoring Program สู่การปฏิบัติของหน่วยงานในสังกัดกรมควบคุมโรค ไว้อย่างชัดเจน เป็นมาตรฐานการดำเนินการของหน่วยงานในสังกัดกรมควบคุมโรค ซึ่งการศึกษาครั้งนี้ นำไปใช้อ้างอิงในการกำหนดกรอบการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ และอภิปรายผลการต่อไป

#### 2.1.5 โครงการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ในกรมควบคุมโรค

กรมควบคุมโรค (2564) จากเอกสารโครงการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ในกรมควบคุมโรค ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564, 2565, 2566, และ 2567 ดังนี้

##### 1) ความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์และประเภทงบประมาณ

โครงการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ในกรมควบคุมโรค เป็นโครงการตามแผนปฏิบัติการของหน่วยงานในสังกัดกรมควบคุมโรค เชื่อมโยงกับแผนพัฒนา ด้านการป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพของประเทศ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2580) ยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนากำลังคนด้านการป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพ

ประเภทงบรายจ่าย ภายใต้งบประมาณ (โครงการ) ผลผลิตที่ 2 การสนับสนุน เสริมสร้าง ศักยภาพและความเข้มแข็งในการจัดการระบบเฝ้าระวัง ป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพ กิจกรรมหลักที่ 2.1 พัฒนาและบริหารจัดการเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานเฝ้าระวังป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพ โครงการ พัฒนาและบริหารจัดการระบบเฝ้าระวัง ป้องกัน ควบคุมโรคและภัยสุขภาพ (กองบริหารทรัพยากรบุคคล)

##### 2) หลักการและเหตุผล

จากบริบทที่เปลี่ยนแปลงเป็นพลวัตทั้งมิติทางสุขภาพ สังคม เศรษฐกิจและสิ่งแวดล้อม รวมถึงการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้พลิกโฉมในการทำงานเกิดนวัตกรรมใหม่ๆ ช่วยให้องค์กรยกระดับขีดความสามารถเพิ่มขึ้น ทั้งนี้องค์กรจะต้องมีการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและทรัพยากรมนุษย์รองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น สิ่งหนึ่งที่เป็นปัญหาขององค์กร คือ การหมุนเวียนเปลี่ยนบุคลากรทั้งสาเหตุจากการลาออก ย้าย เกษียณอายุ ทำให้องค์กรมีการพัฒนางานและพัฒนาคนที่ไม่ต่อเนื่อง การปรับตัวเข้ากับ

วัฒนธรรมองค์การ ลักษณะงาน ทีมงานใหม่ รวมไปถึงความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ซึ่งปัญหาเหล่านี้สังเกตได้จากความสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน ผลการปฏิบัติงาน สถิติการทำงาน หรืออัตราการลาออก เป็นต้น การมี “พี่เลี้ยง” ในองค์การจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยแก้ไขปัญหาดังกล่าว เช่น ลดอัตราการลาออก การพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพ โดยระบบพี่เลี้ยงเป็นระบบที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรที่มีประสบการณ์มากกับบุคลากรที่มีประสบการณ์น้อย พี่เลี้ยงจะมีบทบาทหน้าที่ในการชี้แนะ ให้คำปรึกษา เป็นผู้สอนงาน สนับสนุนการพัฒนาศักยภาพในการทำงานให้กับบุคลากรที่อ่อนประสบการณ์ ดูแลเอาใจใส่ สร้างแรงจูงใจที่ดี เพื่อให้สามารถปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมขององค์กร สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความสุขทำให้บุคลากรทำงานด้วยความเต็มใจ และเกิดความภาคภูมิใจในหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบ

กรมควบคุมโรค มีบทบาทภารกิจหลักสำคัญและรับผิดชอบระบบการเฝ้าระวังป้องกันควบคุมโรคของประเทศ และให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบทบาทสู่การเป็น National Health Authority ที่ดูแลระบบการเฝ้าระวังป้องกันควบคุมโรค มีวิสัยทัศน์คือ “ประชาชนได้รับการป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพระดับมาตรฐานสากล ภายในปี 2580” และได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังคนด้านป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพให้เป็นหนึ่งในยุทธศาสตร์กรมควบคุมโรค 20 ปี เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาขีดความสามารถ สมรรถนะ สร้างความเข้มแข็งของแผนงานควบคุมโรค อำนวยความสะดวก และสร้างนวัตกรรมด้านป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพ โดยกรมได้มีกลวิธีและเครื่องมือที่หลากหลายในการพัฒนาบุคลากร หนึ่งในเครื่องมือที่สำคัญคือโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) เป็นรูปแบบหนึ่งของการแลกเปลี่ยนความรู้ที่มีจุดประสงค์พื้นฐานในการสร้างปฏิสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการระหว่างพี่เลี้ยง (Mentor) กับน้องเลี้ยง (Mentee) กองบริหารทรัพยากรบุคคลได้ดำเนินการจัดโครงการพัฒนา Mentoring Program ในหน่วยงานของกรมควบคุมโรค โดยมีเป้าหมายให้หน่วยงานดำเนินการตามแผนพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนเชิงระบบในหน่วยงานของกรมควบคุมโรคในลักษณะ Mentoring Culture ทั้งนี้เพื่อเป็นการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพในการปฏิบัติหน้าที่ เกิดความอบอุ่นใจ ปลูกฝังทัศนคติที่ดี ให้คำปรึกษาแนะนำ รวมถึงสามารถสร้างแรงจูงใจที่ดี สนับสนุนให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุข และทุ่มเททำงาน เพื่อความสำเร็จในงานตามเป้าหมายที่หน่วยงานตั้งไว้ และเป็นการสร้างพื้นฐานความมั่นคงและยั่งยืนในการสืบทอดความเชี่ยวชาญด้านการป้องกันควบคุมโรคต่อไป

### 3) วัตถุประสงค์

3.1) วัตถุประสงค์หลัก เพื่อนำโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) มาใช้ในการถ่ายทอดองค์ความรู้และเพิ่มศักยภาพของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานด้านป้องกันควบคุมโรคได้อย่างมีประสิทธิภาพของหน่วยงานกรมควบคุมโรค

3.2) วัตถุประสงค์ย่อย ประกอบด้วย 2 ข้อ คือ 1) เพื่อให้พี่เลี้ยง (Mentor) มีทักษะในการถ่ายทอดองค์ความรู้ หรือให้คำปรึกษา แนะนำ ช่วยเหลือ น้องเลี้ยง (Mentee) ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ 2) เพื่อให้น้องเลี้ยง (Mentee) ได้รับองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน และมีทักษะในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 4) ระยะเวลาดำเนินการ

โครงการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ในกรมควบคุมโรค กำหนดระยะเวลาดำเนินการโครงการ ในแต่ละปีงบประมาณ เป็นเวลา 11 เดือน (1 ตุลาคม – 31 สิงหาคม) โดยโครงการ ฯ ดำเนินการต่อเนื่องทุกปีงบประมาณตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 - 2567

## 5) เป้าหมายผลผลิตและตัวชี้วัดความสำเร็จ

โครงการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ในกรมควบคุมโรค ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2567 ที่ได้รับการอนุมัติจากกรมควบคุมโรค กำหนดเป้าหมายผลผลิตและตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการ ฯ ต่อเนื่องเหมือนกันทุกปีงบประมาณ รายละเอียดดังตารางที่ 2.1 และ 2.2

ตารางที่ 2.1 : แสดงเป้าหมายผลผลิตของโครงการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ในกรมควบคุมโรค ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 - 2567

| เป้าหมายผลผลิต                                                                                                                  | ค่าเป้าหมาย (ปีงบประมาณ) |                |                |                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|----------------|----------------|----------------|
|                                                                                                                                 | พ.ศ. 2564                | พ.ศ. 2565      | พ.ศ. 2566      | พ.ศ. 2567      |
| 1. หน่วยงานของกรมควบคุมโรค พัฒนาระบบพี่เลี้ยงสำหรับถ่ายทอด องค์ความรู้ระหว่างพี่เลี้ยง (Mentor) และน้องเลี้ยง (Mentee) ในองค์กร | 42<br>หน่วยงาน           | 42<br>หน่วยงาน | 42<br>หน่วยงาน | 42<br>หน่วยงาน |
| 2. พี่เลี้ยง (Mentor) มีทักษะในการถ่ายทอดองค์ความรู้หรือให้คำปรึกษา แนะนำ ช่วยเหลือน้องเลี้ยง (Mentee)                          | 148<br>คน                | 148<br>คน      | 148<br>คน      | 148<br>คน      |
| 3. น้องเลี้ยง (Mentee) ได้รับองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานและมีทักษะในการปฏิบัติงาน                                      | 148<br>คน                | 148<br>คน      | 148<br>คน      | 148<br>คน      |

ตารางที่ 2.2 : แสดงตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ในกรมควบคุมโรค ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 - 2567

| ตัวชี้วัดความสำเร็จ                                                                                                                         | ค่าเป้าหมาย (ปีงบประมาณ) |                |                |                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|----------------|----------------|----------------|
|                                                                                                                                             | พ.ศ. 2564                | พ.ศ. 2565      | พ.ศ. 2566      | พ.ศ. 2567      |
| 1. จำนวนหน่วยงานในสังกัดกรมควบคุมโรค ที่พัฒนาระบบพี่เลี้ยงสำหรับถ่ายทอดองค์ความรู้ระหว่างพี่เลี้ยง (Mentor) และน้องเลี้ยง (Mentee) ในองค์กร | 42<br>หน่วยงาน           | 42<br>หน่วยงาน | 42<br>หน่วยงาน | 42<br>หน่วยงาน |

| ตัวชี้วัดความสำเร็จ                                                                                                                   | ค่าเป้าหมาย (ปีงบประมาณ) |           |           |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|-----------|-----------|-----------|
|                                                                                                                                       | พ.ศ. 2564                | พ.ศ. 2565 | พ.ศ. 2566 | พ.ศ. 2567 |
| 2. ร้อยละของพี่เลี้ยง (Mentor) ที่เข้าร่วมโครงการ ฯ มีทักษะในการถ่ายทอดองค์ความรู้ หรือให้คำปรึกษา แนะนำ ช่วยเหลือน้องเลี้ยง (Mentee) | ร้อยละ 80                | ร้อยละ 80 | ร้อยละ 80 | ร้อยละ 80 |
| 3. ร้อยละของน้องเลี้ยง (Mentee) ที่เข้าร่วมโครงการ ฯ ได้รับการถ่ายทอดองค์ความรู้ หรือให้คำปรึกษา แนะนำ ช่วยเหลือในการปฏิบัติงาน       | ร้อยละ 80                | ร้อยละ 80 | ร้อยละ 80 | ร้อยละ 80 |
| 4. ร้อยละความพึงพอใจของกลุ่มเป้าหมายที่เข้าร่วมโครงการ ฯ ต่อระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) กรมควบคุมโรค                     | ร้อยละ 80                | ร้อยละ 80 | ร้อยละ 80 | ร้อยละ 80 |

6) แผนการดำเนินงาน โครงการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) กรมควบคุมโรค ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2567 มีแผนการดำเนินงานในแต่ละปีงบประมาณ แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ประกอบด้วย 1) เตรียมการพัฒนา 2) ดำเนินการพัฒนา และ 3) ประเมินผลการพัฒนา โดยกำหนดกรอบแนวทางการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ในองค์กรกรมควบคุมโรค ดังภาพที่ 2.1 และ ตารางที่ 2.3



ภาพที่ 2.1 : แสดงกรอบแนวทางการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ในกรมควบคุมโรค

ตารางที่ 2.3 : แสดงแผนการดำเนินงานพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ในกรมควบคุมโรค แต่ละปีงบประมาณ

| กิจกรรม                                                      | เป้าหมาย                                                                  | ระยะเวลา        | ผู้รับผิดชอบ                                  |
|--------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------------------------------------|
| 1. เตรียมการพัฒนา                                            |                                                                           |                 |                                               |
| 1.1 ทบทวนนโยบายและแนวทางการพัฒนาโปรแกรมพี่เลี้ยงกรมควบคุมโรค | นโยบายและแนวทาง ฯ ที่ชัดเจนและเป็นปัจจุบัน                                | ต.ค.            | - กอง บค.<br>- คณะกรรมการ ฯ กรม               |
| 1.2 จัดประชุมสื่อสารนโยบายและแนวทาง ฯ                        | ได้รับการสื่อสาร ฯ ครบทุกหน่วยงาน                                         | ต.ค.            | - กอง บค.                                     |
| 1.3 แต่งตั้ง/ทบทวนคณะกรรมการและผู้ดูแลระบบของหน่วยงาน        | มีคณะกรรมการ/ผู้ดูแลระบบทุกหน่วยงาน                                       | พ.ย.            | - ทุกหน่วยงาน                                 |
| 1.4 จัดทำ/ทบทวนแผนที่ความรู้ (Knowledge Mapping) หน่วยงาน    | มีแผนที่ความรู้ทุกหน่วยงาน                                                | พ.ย.            | - ทุกหน่วยงาน                                 |
| 1.5 กำหนดคู่มือพี่เลี้ยง - น้องเลี้ยง                        | มีคู่มือพี่เลี้ยง - น้องเลี้ยงตามจำนวนขั้นต่ำที่กรมกำหนดแต่ละขนาดหน่วยงาน | พ.ย.            | - ทุกหน่วยงาน                                 |
| 1.6 จัดอบรมพัฒนาพี่เลี้ยง (Mentor)                           | พี่เลี้ยงที่เข้าร่วมโครงการ ฯ ได้รับการอบรมทุกคน                          | พ.ย.            | - กอง บค.                                     |
| 2. ดำเนินการพัฒนา                                            |                                                                           |                 |                                               |
| 2.1 จัดทำแผนพัฒนาน้องเลี้ยง                                  | มีแผนพัฒนา ฯ ถูกต้องชัดเจนครบทุกคู่                                       | ธ.ค.            | - พี่เลี้ยง (Mentor)<br>- น้องเลี้ยง (Mentee) |
| 2.2 ดำเนินการพัฒนาและรายงานสรุปผลการพัฒนารอบ 6 และ 12 เดือน  | มีการพัฒนาตามแผน ฯ และรายงานผลครบทุกคู่                                   | เม.ย./<br>ส.ค.  | - พี่เลี้ยง (Mentor)                          |
| 2.3 ประเมินผลการพัฒนาและคุณลักษณะของพี่เลี้ยง - น้องเลี้ยง   | มีผลการประเมิน ฯ ครบทุกคู่                                                | ส.ค.            | - พี่เลี้ยง (Mentor)<br>- น้องเลี้ยง (Mentee) |
| 3. ประเมินและสรุปผลการพัฒนา                                  |                                                                           |                 |                                               |
| 3.1 ลงพื้นที่ติดตามความก้าวหน้าและให้คำปรึกษาหน่วยงาน        | ลงพื้นที่จริง อย่างน้อย 4 หน่วยงาน                                        | เม.ย. -<br>พ.ค. | - กอง บค.<br>- คณะกรรมการ ฯ กรม               |
| 3.2 จัดเวทีถอดบทเรียนผลลัพธ์การดำเนินงานของหน่วยงาน          | เข้าร่วมถอดบทเรียนครบทุกหน่วยงาน                                          | ส.ค.            | - กอง บค.                                     |
| 3.3 ประเมินและสรุปผลการพัฒนาของหน่วยงาน                      | รายงานสรุปผลการพัฒนาของทุกหน่วยงาน                                        | ก.ย.            | - ทุกหน่วยงาน                                 |
| 3.4 ยกย่องเชิดชูเกียรติหน่วยงานและผู้เข้าร่วมโครงการ         | 1. พี่เลี้ยง น้องเลี้ยง และหน่วยงานผ่านมาตรฐานการพัฒนา ร้อยละ 80          | ก.ย.            | - กอง บค.<br>- คณะกรรมการ ฯ กรม               |

| กิจกรรม | เป้าหมาย                                                                             | ระยะเวลา | ผู้รับผิดชอบ |
|---------|--------------------------------------------------------------------------------------|----------|--------------|
|         | 2. พี่เลี้ยง น้องเลี้ยง และ<br>หน่วยงานที่มีความโดดเด่น<br>และเป็นต้นแบบได้ 4 รางวัล |          |              |

#### 7) กิจกรรมและงบประมาณ

โครงการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ในกรมควบคุมโรค กำหนดกิจกรรมและได้รับการอนุมัติงบประมาณดำเนินการ ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2567 ในแต่ละปีงบประมาณ ดังนี้

ตารางที่ 2.4 : แสดงงบประมาณโครงการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ในกรมควบคุมโรค ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2567

| กิจกรรม                                                                                            | งบประมาณต่อปีงบประมาณ พ.ศ. (บาท) |                         |                         |                          |                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|-------------------------|-------------------------|--------------------------|--------------------------|
|                                                                                                    | 2564                             | 2565                    | 2566                    | 2567                     | รวม                      |
| 1. การสื่อสารแนวทางการดำเนินงานโครงการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง ในองค์กรกรมควบคุมโรค               | ได้รับอนุมัติ<br>20,000 บาท      | ได้รับอนุมัติ<br>0      | ได้รับอนุมัติ<br>7,000  | ได้รับอนุมัติ<br>3,400   | ได้รับอนุมัติ<br>30,400  |
|                                                                                                    | ใช้จ่ายจริง<br>4,580 บาท         | ใช้จ่ายจริง<br>0        | ใช้จ่ายจริง<br>1,620    | ใช้จ่ายจริง<br>1,870     | ใช้จ่ายจริง<br>8,070     |
| 2. การอบรมพัฒนาพี่เลี้ยง (Mentor)                                                                  | ได้รับอนุมัติ<br>31,000          | ได้รับอนุมัติ<br>30,000 | ได้รับอนุมัติ<br>59,000 | ได้รับอนุมัติ<br>415,000 | ได้รับอนุมัติ<br>535,000 |
|                                                                                                    | ใช้จ่ายจริง<br>34,500            | ใช้จ่ายจริง<br>21,435   | ใช้จ่ายจริง<br>48,540   | ใช้จ่ายจริง<br>415,000   | ใช้จ่ายจริง<br>519,475   |
| 3. การลงพื้นที่เรียนรู้และติดตามผลการดำเนินงานโครงการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยงในองค์กรกรมควบคุมโรค | ได้รับอนุมัติ<br>13,850          | ได้รับอนุมัติ<br>24,000 | ได้รับอนุมัติ<br>24,000 | ได้รับอนุมัติ<br>47,240  | ได้รับอนุมัติ<br>109,090 |
|                                                                                                    | ใช้จ่ายจริง<br>0                 | ใช้จ่ายจริง<br>9,600    | ใช้จ่ายจริง<br>13,010   | ใช้จ่ายจริง<br>9,195     | ใช้จ่ายจริง<br>31,805    |
| 4. การจัดเวทีสะท้อนผลลัพธ์การดำเนินงานโครงการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยงในองค์กรกรมควบคุมโรค         | ได้รับอนุมัติ<br>63,000          | ได้รับอนุมัติ<br>20,000 | ได้รับอนุมัติ<br>60,000 | ได้รับอนุมัติ<br>284,360 | ได้รับอนุมัติ<br>427,360 |
|                                                                                                    | ใช้จ่ายจริง<br>5,400             | ใช้จ่ายจริง<br>42,965   | ใช้จ่ายจริง<br>89,616   | ใช้จ่ายจริง<br>531,000   | ใช้จ่ายจริง<br>668,981   |
| 5. การดำเนินงานโครงการพัฒนาระบบ                                                                    | ได้รับอนุมัติ<br>22,150          | ได้รับอนุมัติ<br>6,000  | -                       | -                        | ได้รับอนุมัติ<br>28,150  |

| กิจกรรม                                  | งบประมาณต่อปีงบประมาณ พ.ศ. (บาท) |                   |                       |                       |                       |
|------------------------------------------|----------------------------------|-------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
|                                          | 2564                             | 2565              | 2566                  | 2567                  | รวม                   |
| โปรแกรมพี่เลี้ยงใน<br>องค์กรกรมควบคุมโรค | ใช้จ่ายจริง<br>0                 | ใช้จ่ายจริง<br>0  | -                     | -                     | ใช้จ่ายจริง<br>0      |
| รวมได้รับอนุมัติ                         | 150,000                          | 80,000            | 150,000               | 750,000               | 1,130,000             |
| รวมใช้จ่ายจริง                           | 44,480<br>(29.65 %)              | 74,000<br>(92.5%) | 152,786<br>(101.96 %) | 957,065<br>(127.61 %) | 1,228,331<br>(108.7%) |

#### 8) กลุ่มเป้าหมาย

8.1) หน่วยงาน : หน่วยงานในสังกัดกรมควบคุมโรคทุกหน่วยงาน

8.2) กลุ่มพี่เลี้ยง (Mentor) : บุคลากรกรมควบคุมโรคผู้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และมีความสามารถในการเป็นพี่เลี้ยง

8.3) น้องเลี้ยง (Mentee) : บุคลากรใหม่ (บรรจุใหม่/โอน/ย้าย) และบุคลากรที่ต้องเรียนรู้ งานใหม่ (เลื่อนระดับ/หมุนเวียนงาน/ทดแทนผู้เกษียณ)

8.4) ผู้รับผิดชอบหลัก (Admin) : กลุ่มพัฒนาองค์กร หรือผู้ได้รับมอบหมายจากหน่วยงาน ให้เป็นผู้รับผิดชอบหลักการพัฒนากระบวนการพี่เลี้ยงในหน่วยงาน

8.5) ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง : ผู้บริหาร , คณะกรรมการหรือคณะทำงานขับเคลื่อนกำกับดูแล การพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยงระดับหน่วยงาน

#### 9) ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

9.1) บุคลากรได้รับการพัฒนาด้วยระบบพี่เลี้ยง สามารถปฏิบัติงานด้วยสมรรถนะเฉพาะทาง ในงานนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

9.2) หน่วยงานของกรมควบคุมโรค นำระบบพี่เลี้ยงมาใช้ในองค์กร จนนำไปสู่การเป็น Mentoring culture ในกรมควบคุมโรค

9.3) กรมควบคุมโรค สามารถนำข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการวางแผนในการบริหาร และพัฒนาทรัพยากรบุคคลในการสร้างความเชี่ยวชาญด้านการป้องกันควบคุมโรคอย่างเป็นระบบ

#### 10) ผู้รับผิดชอบโครงการ

10.1) ผู้รับผิดชอบหลัก : กองบริหารทรัพยากรบุคคล (กลุ่มพัฒนาทรัพยากรบุคคล)

10.2) ผู้รับผิดชอบที่ปรึกษา/กำกับติดตาม : คณะกรรมการกำกับดูแลการพัฒนาระบบ โปรแกรมพี่เลี้ยงในหน่วยงานกรมควบคุมโรค

จากข้อมูลดังกล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า โครงการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ในกรมควบคุมโรค ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2567 เป็นโครงการตามแผนปฏิบัติราชการ ของกองบริหารทรัพยากรบุคคล ที่เชื่อมโยงกับแผนพัฒนาด้านการป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพของ ประเทศ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2580) ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนากำลังคนด้านการป้องกัน ควบคุมโรคและภัยสุขภาพ ภายใต้บังคับดำเนินการ (โครงการ) โดยมีเป้าหมายสูงสุดให้หน่วยงานดำเนินการ

ตามแผนพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนเชิงระบบในหน่วยงานของกรมควบคุมโรคในลักษณะ Mentoring Culture กำหนดมีวัตถุประสงค์หลักของโครงการ เพื่อนำโปรแกรมพี่เลี้ยงมาใช้ในการถ่ายทอดองค์ความรู้และเพิ่มศักยภาพของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานด้านป้องกันควบคุมโรคได้อย่างมีประสิทธิภาพของหน่วยงานกรมควบคุมโรค และวัตถุประสงค์ย่อย 1) เพื่อให้พี่เลี้ยง (Mentor) มีทักษะในการถ่ายทอดองค์ความรู้ หรือให้คำปรึกษา แนะนำ ช่วยเหลือน้องเลี้ยง ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ 2) เพื่อให้น้องเลี้ยง (Mentee) ได้รับองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน และมีทักษะในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งกำหนดระยะเวลาดำเนินการ เป้าหมายผลผลิต ตัวชี้วัดความสำเร็จ กิจกรรมงบประมาณ กลุ่มเป้าหมาย ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ และผู้รับผิดชอบโครงการ ที่มีรายละเอียดใกล้เคียงกันทุกปีงบประมาณ ซึ่งการศึกษาครั้งนี้ นำไปใช้อ้างอิงในการกำหนดกรอบการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ และอภิปรายผลการประเมินผลโครงการ ฯ ด้านบริบทหรือสภาวะแวดล้อม (Context) ด้านปัจจัยเบื้องต้นหรือปัจจัยป้อน (Input Evaluation) ด้านกระบวนการ (Process Evaluation) และผลผลิต (Product Evaluation) ของการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยงในหน่วยงานสังกัดกรมควบคุมโรคต่อไป

### 2.1.6 แผนยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคลกรมควบคุมโรค

กรมควบคุมโรค (2564) ประเด็นแผนยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคลกรมควบคุมโรค ที่สำคัญและเกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ในกรมควบคุมโรค ดังนี้

1) แผนพัฒนาด้านการป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพของประเทศ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2580) ยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนากำลังคนป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพ กำหนดเป้าหมายมีบุคลากรด้านการป้องกันควบคุมโรค ที่มีศักยภาพปฏิบัติงานในระบบป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพในทุกระดับ และมีผู้เชี่ยวชาญด้านการป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพที่จะเป็นหลักในการดำเนินงานป้องกันควบคุมโรคอย่างเพียงพอ โดยมาตรการสำคัญที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1.1) มาตรการ 5.3 พัฒนาระบบ/กลไกการคัดเลือกบุคลากรเพื่อเข้าสู่ระบบการพัฒนาความเชี่ยวชาญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสาขาจำเป็นอย่างยิ่งที่มีความขาดแคลนอยู่มาก

1.2) มาตรการ 5.5 จัดระบบการฝึกอบรมเพื่อเสริมสมรรถนะด้านการป้องกันควบคุมโรค  
มาตรการย่อย 5.5.4 สร้างเครือข่ายผู้เชี่ยวชาญและวิทยากรที่จะมาเป็นผู้ถ่ายทอดความเชี่ยวชาญ และมาตรการย่อย 5.5.5 เสริมสร้างสมรรถนะอาจารย์ผู้ฝึกสอนอย่างต่อเนื่อง

1.3) มาตรการ 5.6 จัดระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างเหมาะสม เพื่อพัฒนาหรือคงความเชี่ยวชาญ ของกำลังคนด้านการป้องกันควบคุมโรคอย่างต่อเนื่อง มาตรการย่อย 5.6.3 สร้างระบบ/กลไกเพื่อให้มีการพัฒนาบุคลากรด้านการป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพ ที่ปฏิบัติงานอยู่อย่างต่อเนื่องโดยอาศัยเทคโนโลยีและกระบวนการใหม่ ๆ ที่เหมาะสม และมาตรการย่อย 5.6.5 สร้างกลไกเพื่อให้บุคลากรที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญยังคงสามารถปฏิบัติงานที่ตนมีความเชี่ยวชาญได้อย่างต่อเนื่อง

2) แผนยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคลกรมควบคุมโรคและแผนปฏิบัติการด้านทรัพยากรบุคคล กรมควบคุมโรค พ.ศ. 2563 – 2567 มีประเด็นที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

2.1 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การยกระดับระบบการจัดการทรัพยากรบุคคลขององค์กรสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง เป้าประสงค์ มีระบบการจัดการทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ มาตรการ พัฒนาระบบบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพ (ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล)

2.2 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะสู่การป้องกันควบคุมโรค อย่างมืออาชีพ เป้าประสงค์ 1) บุคลากรมีขีดความสามารถ (สมรรถนะ) ในการดำเนินงานเพื่อการเฝ้าระวัง ป้องกัน ควบคุมโรค ได้ตามมาตรฐานสากล 2) มีแผนการเรียนรู้และพัฒนา (Learning & Development) ที่เสริมสมรรถนะด้านการป้องกันควบคุมโรคที่สอดคล้องกับสถานการณ์และเท่าทันการเปลี่ยนแปลง มาตรการ 1) ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญด้านการป้องกันควบคุมโรค ตามพันธกิจของ กรมควบคุมโรค 2) พัฒนาให้เกิดระบบ หรือกลไก (Platform/mechanism) ที่เอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนา (Learning & Development)

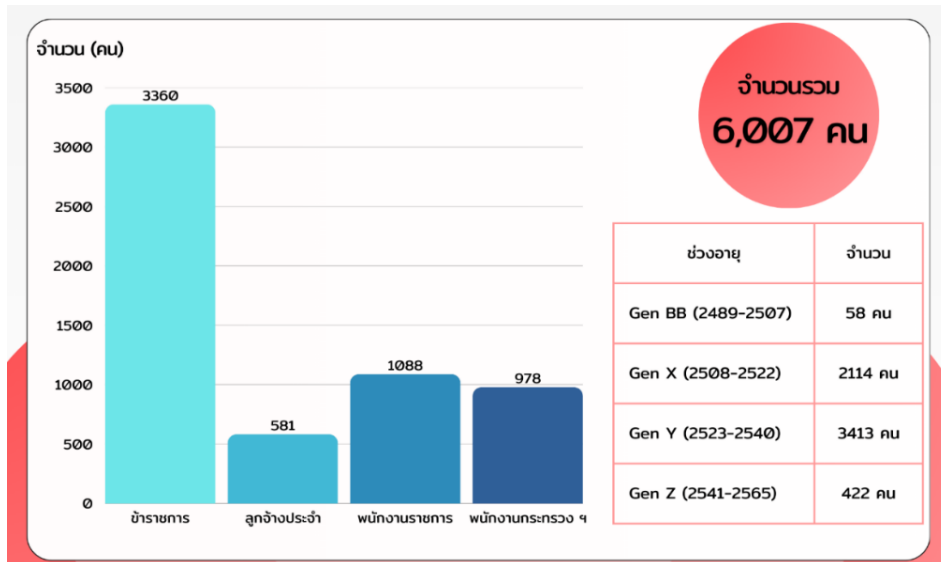
3) แผนปฏิบัติการด้านทรัพยากรบุคคลกรมควบคุมโรค ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 – 2567 (ภายใต้แผนยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคลกรมควบคุมโรคและแผนปฏิบัติการด้านทรัพยากรบุคคล กรมควบคุมโรค พ.ศ. 2563 – 2567) มีประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

3.1) แผนปฏิบัติการด้านทรัพยากรบุคคลกรมควบคุมโรค ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 – 2566 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การยกระดับระบบการจัดการทรัพยากรบุคคลขององค์กรสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง โครงการที่ 5 การพัฒนาระบบส่งเสริมโอกาสในการพัฒนาให้บุคลากรมีศักยภาพสูงและมีความหลากหลาย

3.2) แผนปฏิบัติการด้านทรัพยากรบุคคลกรมควบคุมโรค ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การยกระดับระบบการจัดการทรัพยากรบุคคลขององค์กรสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง โครงการ 4 การพัฒนาโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) กรมควบคุมโรค ตัวชี้วัดโครงการ บุคลากรกลุ่มเป้าหมาย ได้รับการพัฒนาโดยใช้โปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) กรมควบคุมโรค ผลผลิตโครงการ ประกอบด้วย 1) หน่วยงานในสังกัดกรมควบคุมโรค มีระบบการพัฒนาศักยภาพบุคลากรโดยใช้โปรแกรมพี่เลี้ยง 2) บุคลากรกลุ่มเป้าหมายที่เป็นน้องเลี้ยง (Mentee) ได้รับการพัฒนาโดยใช้โปรแกรมพี่เลี้ยง 3) บุคลากรผู้เชี่ยวชาญแต่ละสาขาในหน่วยงานมีทักษะการเป็นพี่เลี้ยง (Mentor)

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า แผนยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคลกรมควบคุมโรคที่มีความสำคัญและเกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ในกรมควบคุมโรค ประกอบด้วย 1) แผนพัฒนาการป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพของประเทศ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2580) ยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนากำลังคนป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพ กำหนดเป้าหมาย มีบุคลากรด้านการป้องกันควบคุมโรค 2) แผนยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคลกรมควบคุมโรคและแผนปฏิบัติการด้านทรัพยากรบุคคล กรมควบคุมโรค พ.ศ. 2563 – 2567 และ 3) แผนปฏิบัติการด้านทรัพยากรบุคคล กรมควบคุมโรค ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 – 2567 (ภายใต้แผนยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล กรมควบคุมโรคและแผนปฏิบัติการด้านทรัพยากรบุคคลกรมควบคุมโรค พ.ศ. 2563 – 2567) ซึ่งการศึกษาครั้งนี้ นำไปใช้อ้างอิงในการกำหนดกรอบการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ และอภิปรายผล

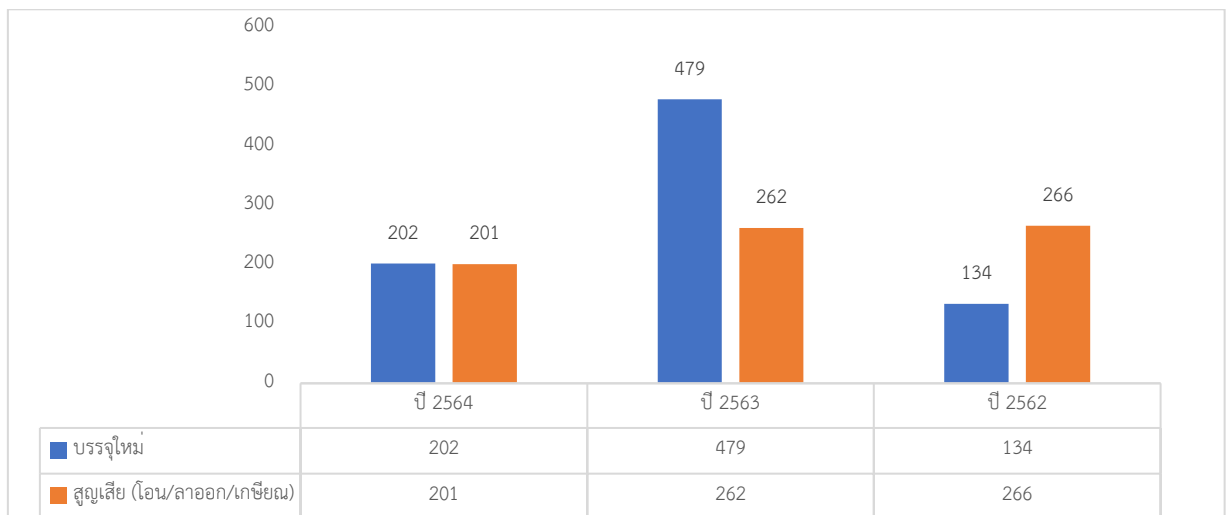
2.1) ข้อมูลกำลังคนกรมควบคุมโรค มีจำนวนทั้งหมด 6,007 คน (กรมควบคุมโรค, 2567, ระบบสารสนเทศการบริหารทรัพยากรบุคคลกรมควบคุมโรค) โดยจำแนกตามประเภทและช่วงอายุ ส่วนมากเป็นข้าราชการ 3,360 คน (ร้อยละ 55.9) รองลงมา คือ พนักงานราชการ 1,088 คน (18.11) พนักงานกระทรวงสาธารณสุข 978 คน (ร้อยละ 16.28) และลูกจ้างประจำ มีจำนวนน้อยที่สุด 581 คน (ร้อยละ 9.67) โดยช่วงอายุ พบว่า ส่วนมาก Gen Y (อายุประมาณ 27 – 44 ปี) จำนวน 3,413 คน (ร้อยละ 56.8) รองลงมา Gen X (อายุประมาณ 45 – 59 ปี) จำนวน 2,114 คน (ร้อยละ 35.2) Gen Z (อายุเท่ากับหรือน้อยกว่า 26 ปี) จำนวน 422 คน และ Baby Boomer หรือ Gen - BB (อายุมากกว่าหรือเท่ากับ 60 ปี) มีจำนวนน้อยที่สุด 58 คน (ร้อยละ 0.96) ทั้งนี้ หากวิเคราะห์ข้อมูลกำลังคนกรมควบคุมโรคที่มีประสบการณ์ทำงานในกรมควบคุมโรค 10 ปีขึ้นไป พบว่า มีจำนวน 2,526 คน คิดเป็นร้อยละ 42 ของกำลังคนกรมควบคุมโรคทั้งหมด รายละเอียดดังภาพที่ 2.3



ที่มา : ข้อมูลจากระบบสารสนเทศการบริหารทรัพยากรบุคคลกรมควบคุมโรค ณ วันที่ 1 กันยายน 2567

ภาพที่ 2.3 : แสดงข้อมูลกำลังคนกรมควบคุมโรคจำแนกตามประเภทและช่วงอายุ

2.2) ข้อมูลการเคลื่อนไหวกำลังคนกรมควบคุมโรค (ข้าราชการ) ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 – 2564 พบว่า อัตราการเคลื่อนไหวกำลังคนกรมควบคุมโรค (เฉพาะข้าราชการ) ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 – 2564 (ก่อนเริ่มโครงการ) มีการบรรจุเข้ารับราชการ และสูญเสียบุคลากร (โอน/ลาออก/เกษียณ) แต่ละปีงบประมาณในอัตราที่ค่อนข้างสูง โดยมีข้าราชการบรรจุใหม่ เฉลี่ยต่อปีงบประมาณ จำนวน 271 คน และสูญเสียเนื่องจากโอน/ลาออก/เกษียณ เฉลี่ยต่อปีงบประมาณ จำนวน 243 คน รายละเอียดดังภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 แสดงข้อมูลการเคลื่อนไหวกำลังคนกรมควบคุมโรค (ข้าราชการ) ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 – 2564

2.3) ข้อมูลข้าราชการกรมควบคุมโรคที่จะเกษียณอายุราชการ ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 – 2567 จำนวนข้าราชการของหน่วยงานในสังกัดกรมควบคุมโรคที่จะเกษียณอายุราชการ ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 – 2567 จำแนกรายละเอียดตามหน่วยงาน ภาพรวมของกรมจะมีข้าราชการเกษียณอายุราชการในแต่ละปีงบประมาณ ดังนี้ พ.ศ. 2562 จำนวน 93 คน พ.ศ. 2563 จำนวน 117 คน

พ.ศ. 2564 จำนวน 81 คน พ.ศ. 2565 จำนวน 80 คน พ.ศ. 2566 จำนวน 108 คน และ พ.ศ. 2567 จำนวน 76 คน ภาพรวมเฉลี่ยจะมีข้าราชการเกษียณปีงบประมาณละ 92 คน รายละเอียดดังตารางที่ 2.5

ตารางที่ 2.5 : แสดงจำนวนข้าราชการที่จะเกษียณอายุราชการ ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 – 2567

| หน่วยงาน (ตามกฎหมาย)           | จำนวนข้าราชการที่จะเกษียณอายุราชการ ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. (คน) |      |      |      |      |      |     |
|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------|------|------|------|------|------|-----|
|                                | 2562                                                            | 2563 | 2564 | 2565 | 2566 | 2567 | รวม |
| กลุ่มตรวจสอบภายใน              | 1                                                               | -    | -    | -    | 1    | -    | 2   |
| กองบริหารทรัพยากรบุคคล         | -                                                               | 1    | 3    | 1    | 2    | 3    | 10  |
| กองบริหารการคลัง               | -                                                               | 1    | -    | -    | 1    | 1    | 3   |
| กองยุทธศาสตร์และแผนงาน         | 3                                                               | -    | -    | 1    | 1    | 3    | 8   |
| สถาบันบำราศนราดูร              | 6                                                               | 13   | 11   | 9    | 10   | 5    | 54  |
| ส่วนกลาง                       | 1                                                               | 1    | 1    | -    | 4    | -    | 7   |
| สำนักงานฯ แอลกอฮอล์            | 1                                                               | 1    | -    | -    | -    | -    | 2   |
| สำนักงานเลขานุการกรม           | -                                                               | 2    | 2    | 1    | 1    | 1    | 7   |
| กองระบาดวิทยา                  | -                                                               | 6    | 2    | 1    | -    | 4    | 13  |
| กองโรคจากการประกอบอาชีพ ฯ      | 3                                                               | -    | 3    | 2    | -    | 1    | 9   |
| กองโรคติดต่อทั่วไป             | 1                                                               | 4    | 4    | 3    | 2    | 3    | 17  |
| กองโรคติดต่อทางแมลง            | 2                                                               | 1    | 1    | 3    |      | 3    | 10  |
| กองโรคไม่ติดต่อ                | 3                                                               | 2    | 1    | 1    | 1    | 2    | 10  |
| กองโรคเอดส์ ฯ                  | 12                                                              | 6    | 6    | 7    | 6    | 6    | 43  |
| สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 1  | 2                                                               | 8    | 4    | 4    | 5    | 6    | 29  |
| สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 2  | 2                                                               | 5    | 2    | 7    | 6    | 2    | 24  |
| สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 3  | 6                                                               | 7    | 4    | 4    | 5    | 4    | 30  |
| สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4  | 5                                                               | 5    | 3    | 3    | 5    | 5    | 26  |
| สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 5  | 3                                                               | 8    | 7    | 3    | 6    | 3    | 30  |
| สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 6  | 6                                                               | 5    | 10   | 7    | 7    | 6    | 41  |
| สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 7  | 3                                                               | 7    | 3    | 3    | 5    | -    | 21  |
| สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 8  | 2                                                               | 3    | 1    | 1    | 4    | 2    | 13  |
| สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 9  | 4                                                               | 2    | 1    | 3    | 2    | 1    | 13  |
| สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 10 | 5                                                               | 6    | 5    | 6    | 10   | 4    | 36  |
| สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 11 | 7                                                               | 7    | -    | 2    | 8    | 4    | 28  |
| สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 12 | 5                                                               | 5    | 3    | 5    | 5    | 2    | 25  |
| รวม                            | 93                                                              | 117  | 81   | 80   | 108  | 76   | 555 |

จากข้อมูลสถานการณ์ด้านทรัพยากรบุคคลกรมควบคุมโรค ที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า กรมควบคุมโรค เป็นองค์กรขนาดใหญ่ มีโครงสร้างส่วนราชการ แบ่งออกเป็น 43 หน่วยงาน

โดยมีสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ตั้งตามพื้นที่ต่างจังหวัด จำนวน 12 หน่วยงาน มีกำลังคนเฉลี่ยประมาณ 6,000 คน โดยส่วนมากเกินครึ่งเป็นข้าราชการ อายุส่วนมากอยู่ในช่วง Gen Y (อายุประมาณ 27 – 44 ปี) อัตราการเคลื่อนไหวกำลังคนกรมควบคุมโรค กลุ่มข้าราชการ ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 – 2564 พบว่ามีข้าราชการบรรจุใหม่ เฉลี่ยต่อปีงบประมาณ จำนวน 271 คน และสูญเสียเนื่องจากโอน/ลาออก/เกษียณ เฉลี่ยต่อปีงบประมาณ จำนวน 243 คน และภาพรวมในแต่ละปีงบประมาณของกรมควบคุมโรค มีข้าราชการเกษียณอายุราชการ โดยเฉลี่ยปีละประมาณ 92 คน ซึ่งการศึกษาครั้งนี้ นำไปใช้อ้างอิงในการวิเคราะห์และอภิปรายผลการประเมินผลโครงการ ฯ ด้านบริบทหรือสภาวะแวดล้อม (Context) ของการพัฒนาระบบโปรแกรมพีเลียงในหน่วยงานสังกัดกรมควบคุมโรคต่อไป

## 2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กิตติศักดิ์ แก้วบุตรดีและอัจฉรา กิจเดช (2561) วิจัย เรื่อง พัฒนาการด้วยระบบพีเลียง (มีอาชีพ) ผลการวิจัย พบว่า ข้อดีขององค์กรที่มีพีเลียง คือ มีการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานโดยใช้การให้คำปรึกษาเป็นการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานช่วยให้องค์กรสามารถช่วยพนักงานระดับล่างให้เรียนรู้ทักษะรวมไปถึงพฤติกรรมจากพนักงานระดับสูง ต่อมาคือการให้คำปรึกษาที่มีประสิทธิภาพ การมีพีเลียงเพื่อให้คำปรึกษาสำหรับพนักงานที่มีศักยภาพสูง ให้คำแนะนำแบบตัวต่อตัวจากผู้นำอาวุโสสามารถช่วยสร้างการมีส่วนร่วมของพนักงานที่มีความสามารถเหล่านี้ สุดท้ายคือการให้คำปรึกษาแบบย้อนกลับในบางกรณีพนักงานอายุน้อยจะมีความคุ้นเคยกับเทคโนโลยีมากกว่าพนักงานอาวุโส ดังนั้นรุ่นน้องสามารถช่วยรุ่นพี่ในการเรียนรู้ได้

ทิปัทสน์ ชินตาปัญญากุล และสุรวีร์ เพียรเพชรเลิศ (2560) วิจัย เรื่อง การประเมินโครงการฝึกอบรมพัฒนาศักยภาพสมรรถนะพยาบาลที่สำเร็จการศึกษาใหม่ภายใต้ระบบพีเลียงด้วยรูปแบบการประเมิน CIPP โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อประเมินโครงการฝึกอบรมพัฒนาศักยภาพสมรรถนะพยาบาลที่สำเร็จการศึกษาใหม่ภายใต้ระบบพีเลียง โดยใช้รูปแบบ CIPPIEST ประเมิน 8 ด้าน คือ ด้านบริบท ด้านปัจจัยนำเข้า ด้านกระบวนการ ด้านผลผลิต ด้านผลกระทบ ด้านประสิทธิผล ด้านความยั่งยืน และด้านการถ่ายโยงความรู้ กลุ่มเป้าหมาย คือ พยาบาลจบใหม่จำนวน 110 คน พยาบาลพีเลียง จำนวน 32 คน และผู้บริหารฝ่ายการพยาบาล จำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มี 3 ฉบับ คือ (1) แบบสอบถามสำหรับผู้บริหารและพยาบาลพีเลียง (2) แบบสอบถามสำหรับพยาบาลจบ และ (3) แบบสัมภาษณ์สำหรับผู้บริหาร วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และการวิเคราะห์เนื้อหาผลการวิจัย พบว่า ด้านบริบท ด้านปัจจัยนำเข้า ด้านกระบวนการ ด้านผลผลิต ด้านผลกระทบ ด้านประสิทธิผล ด้านความยั่งยืนมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการถ่ายโยงความรู้มีความเหมาะสมระดับปานกลาง

เกรียงศักดิ์ เทพผดุง (2557) วิจัย เรื่อง รูปแบบวัฒนธรรมพีเลียงที่เหมาะสมในการพัฒนาองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาระบบพีเลียงที่ดำเนินการจนเป็นวัฒนธรรมที่เหมาะสม และ (2) เพื่อพัฒนารูปแบบวัฒนธรรมพีเลียงที่จะนำไปใช้จริง โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญด้านการนำระบบพีเลียงมาใช้ในองค์กร แล้วนำมาให้ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ร่วมกันพิจารณาด้วยการประชุม Focus group เพื่อสรุปเป็นรูปแบบวัฒนธรรมพีเลียงที่เหมาะสม ผลการวิจัย พบว่า เมื่อได้นำรูปแบบวัฒนธรรมพีเลียงที่เหมาะสม

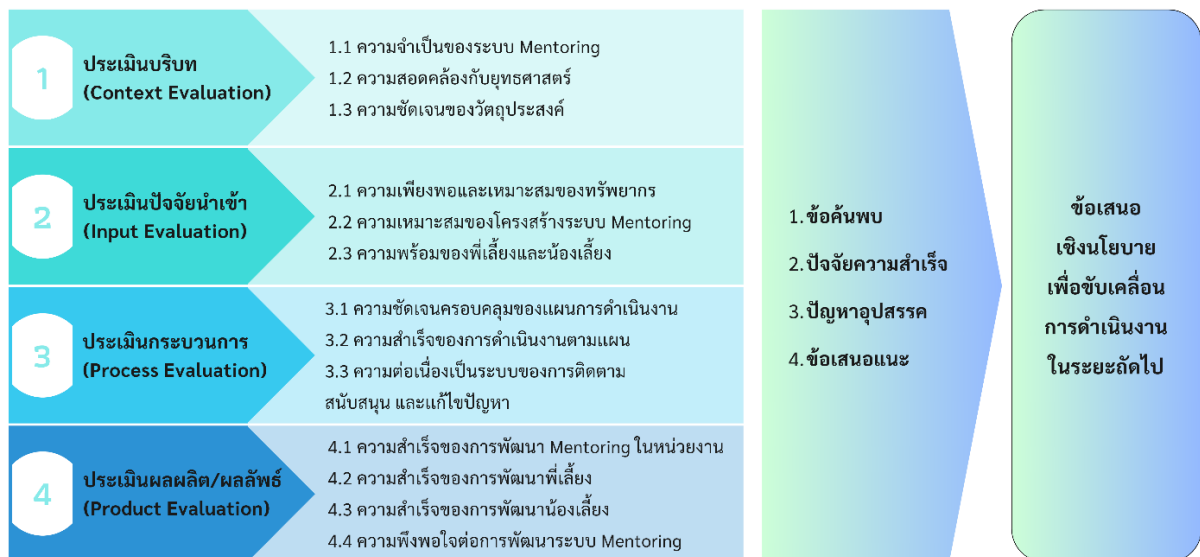
มาใช้ปฏิบัติจริงในการพัฒนาองค์การ มาใช้อย่างเป็นรูปธรรม สามารถทำให้ระบบพี่เลี้ยงที่ใช้อยู่ในองค์การมีประสิทธิภาพสูงขึ้นเป็นอย่างมาก ทั้งนี้รูปแบบวัฒนธรรมพี่เลี้ยงที่เหมาะสมในการพัฒนาองค์การในประเทศไทย มีองค์ประกอบ 8 ประการ คือ (1) การมีนโยบายการพัฒนาบุคลากรด้วยระบบพี่เลี้ยง (2) การมีระบบการฝึกทักษะทางเทคนิค ด้วยระบบพี่เลี้ยง (3) การมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดี (4) การมีระบบการให้รางวัลที่เหมาะสม (5) การสร้างความสัมพันธ์และความไว้วางใจกัน (6) การส่งเสริมให้พนักงานได้ฝึกทักษะอื่น ๆ เพิ่มเติม (7) การส่งเสริมให้ดาวเด่นเจริญเติบโต และ (8) การส่งเสริมให้เกิดสังคมการเรียนรู้ โดยจำเป็นจะต้องมีโครงสร้างพื้นฐานขององค์การรองรับ คือ การส่งเสริมการสื่อสารสร้างความเข้าใจที่ดี รูปแบบผู้นำองค์การที่เข้มแข็ง การบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสม และการบริหารองค์การแบบเปิด ซึ่งรูปแบบของวัฒนธรรมพี่เลี้ยงที่เหมาะสมดังกล่าว มีความสอดคล้องกับวัฒนธรรมพี่เลี้ยงในต่างประเทศเป็นส่วนใหญ่เพียงแต่มีโครงสร้างพื้นฐานสนับสนุนให้วัฒนธรรมพี่เลี้ยงมีความยั่งยืนในองค์การที่แตกต่างกันพอสมควร

ทัศนีย์ ศรีจันทร์ (2556) วิจัย เรื่อง การศึกษาแนวทางในการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน ด้านระบบพี่เลี้ยงในมหาวิทยาลัยทักษิณ โดยมีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาความคิดเห็นในการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนด้านระบบพี่เลี้ยงในมหาวิทยาลัย และ (2) ศึกษาแนวทางในการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนด้านระบบพี่เลี้ยง ผลการวิจัย พบว่า รูปแบบของระบบพี่เลี้ยงสามารถมีได้ทั้งแบบเดี่ยว และแบบกลุ่ม วิธีการจับคู่ระหว่างพี่เลี้ยงกับผู้ที่ได้รับการดูแล ควรมาจากคณะกรรมการหรือหัวหน้าส่วนงาน หรือผู้บังคับบัญชาเป็นผู้กำหนด ลักษณะของระบบพี่เลี้ยงความเป็นแบบทางการ มีระยะเวลาไม่เกิน 6 เดือน และมหาวิทยาลัยควรมีคู่มือระบบพี่เลี้ยง โดยทักษะของพี่เลี้ยงด้านการให้คำปรึกษาแนะนำ ควรมีมากที่สุด และน้อยที่สุด คือ ทักษะด้านการฟัง คุณลักษณะของพี่เลี้ยง ด้านเต็มใจให้ความช่วยเหลือผู้อื่น ควรมีมากที่สุด และน้อยที่สุดคือด้านการมีปฏิสัมพันธ์ในหวพรีบในการทำงาน คุณลักษณะของผู้ที่ได้รับการดูแล ด้านการมีความพร้อมที่จะปรับปรุงการทำงานของตนเองควรมีมากที่สุด และน้อยที่สุดคือสมรรถนะในการทำงานสูง

สุริสา ไชว์พันธุ์ (2555) วิจัย เรื่อง การศึกษาแนวทางการนำระบบพี่เลี้ยง (MENTORING SYSTEM) มาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายงานหลักของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาแนวทางการนำระบบพี่เลี้ยงมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายงานหลักของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา โดยศึกษาความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่างผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งผลวิจัย พบว่า มีความเห็นสอดคล้องกันว่าศักยภาพที่ควรได้รับการพัฒนามี 4 ด้าน คือ (1) ด้านความรู้ความสามารถ (2) ด้านทักษะในการทำงาน (3) ด้านนิสัยในการทำงาน (4) ด้านกระบวนการคิดแบบ LEGAL MILD ส่วนแนวทางการนำระบบพี่เลี้ยงมาประยุกต์ใช้ผ่านองค์ประกอบ 7 ด้าน พบว่า ในภาพรวมควรมีลักษณะที่ไม่เป็นทางการ เพื่อความยืดหยุ่นและสอดคล้องกับลักษณะของงานที่มีความหลากหลายซับซ้อนและข้อจำกัดด้านเวลาและปริมาณที่มาก และนำมาใช้กับกลุ่มบุคลากรที่บรรจุใหม่ และกลุ่มที่มีการเวียนเปลี่ยนงาน โดยประยุกต์ใช้ร่วมกับการบริหารจัดการและวัฒนธรรมองค์การที่มีอยู่เดิม และดำเนินการอย่างต่อเนื่อง การส่งเสริม สนับสนุน และจูงใจพี่เลี้ยงมุ่งเน้นที่โอกาสพัฒนาเชิงวิชาการมากกว่าตัวเงิน

### 2.3 กรอบแนวคิดของการประเมินผล

จากการทบทวนเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้ศึกษาได้นำมาประยุกต์ร่วมกับแนวคิดการประเมินผลตามตัวแบบ CIPP Model ของ Daniel Stufflebeam (2007) กำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาการประเมินผลการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ในกรมควบคุมโรค ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2567 ซึ่งจะช่วยให้เข้าใจข้อค้นพบ ปัจจัยความสำเร็จ ปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะจากการดำเนินงานได้ชัดเจน เพื่อเป็นข้อมูลที่สำคัญต่อการตัดสินใจในการจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ในกรมควบคุมโรคระยะต่อไป โดยกรอบการประเมินผลการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ในกรมควบคุมโรค ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2567 รายละเอียดดังภาพที่ 2.5



ภาพที่ 2.5 : กรอบการประเมินผลการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ในกรมควบคุมโรค ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2567

## บทที่ 3

### วิธีการประเมิน

#### 3.1 รูปแบบการประเมิน

การประเมินการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ในกรมควบคุมโรค ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 -2567 ครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงประเมินผล (Evaluation Research) โดยใช้กรอบการประเมิน CIPP Model ของ Daniel Stufflebeam (2007) เป็นกรอบแนวคิดหลัก ในการประเมินผล เนื่องจากเหมาะสมสำหรับการประเมินโครงการที่มีการดำเนินงานต่อเนื่องในระยะเวลา หลายปี และต้องการประเมินทั้งความเหมาะสมของบริบท (Context) ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ ดำเนินงาน (Process) และผลผลิตที่เกิดขึ้น (Product) โดยรูปแบบการศึกษาวิจัยใช้วิธีการแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) เก็บข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพื่อให้การประเมินมีความรอบด้าน สะท้อนทั้งมุมมองของผู้ปฏิบัติ ผู้บริหาร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในกรมควบคุมโรค ดังนี้ 1) เชิงปริมาณ (Quantitative Data) ใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการประเมินคุณลักษณะ ความพึงพอใจ และความคิดเห็นต่อผลที่เกิดขึ้นจากโครงการ 2) เชิงคุณภาพ (Qualitative Data) ใช้การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth) และการวิเคราะห์เอกสาร ที่เกี่ยวข้อง (Document Analysis Checklist) เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับผลการดำเนินโครงการ

#### 3.2 ประชากรที่ใช้ในการประเมิน

การประเมินโครงการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ครั้งนี้ ใช้วิธีการ เก็บข้อมูลแบบสำรวจเต็มจำนวน (Census) เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วน และลดความเอนเอียง จากการสุ่มตัวอย่าง โดยเก็บข้อมูลจากประชากรทุกคน ที่เกี่ยวข้องกับโครงการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ในกรมควบคุมโรค ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2567 ดังนี้

**3.2.1 ประชากรสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ** ได้แก่ พี่เลี้ยง (Mentor) น้องเลี้ยง (Mentee) และผู้ดูแลระบบโปรแกรมพี่เลี้ยงของหน่วยงาน (Admin) ทุกคนที่เข้าร่วมโครงการ ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2567 รายละเอียดดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 : แสดงจำนวนประชากรที่ใช้สำหรับการวิจัยเชิงปริมาณในการประเมินผลการพัฒนาระบบ โปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ในกรมควบคุมโรค ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2567

| ประชากรที่ใช้สำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ                                          | ปีงบประมาณ (จำนวน : คน) |           |           |           |
|--------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-----------|-----------|-----------|
|                                                                                | พ.ศ. 2564               | พ.ศ. 2565 | พ.ศ. 2566 | พ.ศ. 2567 |
| 1. พี่เลี้ยง (Mentor)                                                          | 181                     | 202       | 202       | 264       |
| 2. น้องเลี้ยง (Mentee)                                                         | 181                     | 202       | 202       | 264       |
| 3. ผู้ดูแลระบบโปรแกรมพี่เลี้ยงของหน่วยงาน (Admin)                              | 42                      | 42        | 42        | 42        |
| 4. ผู้รับผิดชอบโครงการระดับกรม (ผ่านความเห็นของ คณะกรรมการกำกับติดตามระดับกรม) | 1                       | 1         | 1         | 1         |

### 3.2.2 ประชากรผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ ดังนี้

- 1) การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ได้แก่ ผู้ดูแลระบบโปรแกรมพี่เลี้ยงของหน่วยงาน (Admin) จำนวน 42 หน่วยงาน
- 2) การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth) ได้แก่ ผู้บริหาร พี่เลี้ยง (Mentor) น้องเลี้ยง (Mentee) และผู้ดูแลระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Admin) ของหน่วยงานที่เข้าร่วมโครงการ ปีงบประมาณละ 4 หน่วยงาน จำนวนรวมทั้งสิ้น 16 หน่วยงาน
- 3) การวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้อง (Document Analysis Checklist) ได้แก่ ผู้รับผิดชอบโครงการระดับกรม โดยผ่านความเห็นของคณะกรรมการกำกับติดตามระดับกรม

### 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน

การศึกษารั้วนี้ ใช้เครื่องมือทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพื่อให้การเก็บข้อมูลมีความสมบูรณ์และครอบคลุมประเด็นที่ต้องการประเมิน โดยพัฒนาเครื่องมือภายใต้กรอบการประเมิน CIPP Model รายละเอียดดังตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 : แสดงเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลโครงการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ในกรมควบคุมโรค ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 - 2567

| เครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน                                                                                                                | ประชากร/แหล่งข้อมูล                                                                                              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>เครื่องมือเชิงปริมาณ</b>                                                                                                                 |                                                                                                                  |
| 1. แบบสรุปผลการพัฒนาน้องเลี้ยง (Mentee)                                                                                                     | พี่เลี้ยง (Mentor)                                                                                               |
| 2. แบบประเมินคุณลักษณะพี่เลี้ยง (Mentor)                                                                                                    | น้องเลี้ยง (Mentee)                                                                                              |
| 3. แบบประเมินความพึงพอใจต่อโครงการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ในกรมควบคุมโรค                                              | พี่เลี้ยง (Mentor)/น้องเลี้ยง (Mentee)/ผู้ดูแลระบบของหน่วยงาน                                                    |
| 4. แบบสรุปผลการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ของหน่วยงานในสังกัดกรมควบคุมโรค                                                | ผู้ดูแลระบบของหน่วยงาน (ผ่านคณะกรรมการหน่วยงาน)                                                                  |
| 5. แบบประเมินผลโครงการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ในหน่วยงานกรมควบคุมโรค                                                  | ผู้รับผิดชอบโครงการ (ผ่านความเห็นของคณะกรรมการกำกับติดตามระดับกรม)                                               |
| <b>เครื่องมือเชิงคุณภาพ</b>                                                                                                                 |                                                                                                                  |
| 1. การจัดเวทีสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ถอดบทเรียนการดำเนินงานพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ในหน่วยงานกรมควบคุมโรค | ผู้ดูแลระบบของหน่วยงาน                                                                                           |
| 2. การลงพื้นที่สัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth) ผลการดำเนินงานพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ในหน่วยงานสังกัดกรมควบคุมโรค          | ผู้บริหาร พี่เลี้ยง (Mentor) น้องเลี้ยง (Mentee) และผู้ดูแลระบบของหน่วยงานในสังกัดกรมควบคุมโรคที่เข้าร่วมโครงการ |
| 3. การตรวจสอบและวิเคราะห์เอกสาร (Document Analysis Checklist) ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ                                                       | ผู้รับผิดชอบโครงการและเอกสารที่เกี่ยวข้อง                                                                        |

### 3.3.1 เครื่องมือประเมินเชิงปริมาณ

การเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ เพื่อประเมินผลโครงการ ฯ จะใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือหลักในการเก็บข้อมูลจากประชากร/แหล่งข้อมูล โดยประกอบด้วย 5 แบบสอบถาม/แบบประเมิน ดังนี้

1) แบบสรุปผลการพัฒนาน้องเลี้ยง (Mentee) มีวัตถุประสงค์เพื่อเก็บข้อมูลเชิงปริมาณจากผู้ที่เป็นพี่เลี้ยง (Mentor) ในการประเมินผลลัพธ์ที่คาดหวังจากการพัฒนาของน้องเลี้ยง (Mentee) โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ระดับผลการพัฒนาของน้องเลี้ยง (Mentee) โดยเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามรูปแบบของลิเคิร์ต (Likert, 1932) ดังนี้

5 คะแนน หมายความว่า ระดับมากที่สุด

4 คะแนน หมายความว่า ระดับมาก

3 คะแนน หมายความว่า ระดับปานกลาง

2 คะแนน หมายความว่า ระดับน้อย

1 คะแนน หมายความว่า ระดับน้อยที่สุด

และผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์การแปลผลคะแนนเฉลี่ยออกเป็น 5 ระดับ โดยใช้สูตรการคำนวณอันตรภาคชั้น (Class Interval) ตามแนวคิดของ Best & Kahn (2006) เพื่อจำแนกระดับ ดังนี้

ค่าคะแนนเฉลี่ย 4.21 - 5.00 หมายความว่า ระดับมากที่สุด

ค่าคะแนนเฉลี่ย 3.41 - 4.20 หมายความว่า ระดับมาก

ค่าคะแนนเฉลี่ย 2.61 - 3.40 หมายความว่า ระดับปานกลาง

ค่าคะแนนเฉลี่ย 1.81 - 2.60 หมายความว่า ระดับน้อย

ค่าคะแนนเฉลี่ย 1.00 - 1.49 หมายความว่า ระดับน้อยที่สุด

ส่วนที่ 3 คำถามปลายเปิดเพื่อให้ผู้ตอบสามารถระบุข้อมูลเพิ่มเติม 3 ส่วน ประกอบด้วย

1) ความสำเร็จ 2) จุดเด่น และ 3) สิ่งที่ควรพัฒนา

2) แบบประเมินคุณลักษณะของพี่เลี้ยง (Mentor) มีวัตถุประสงค์เพื่อเก็บข้อมูลเชิงปริมาณเกี่ยวกับความคิดเห็นของน้องเลี้ยง (Mentee) ที่มีต่อคุณลักษณะของพี่เลี้ยง (Mentor) ระหว่างการจับคู่พัฒนา โดยแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นของน้องเลี้ยง (Mentee) ต่อคุณลักษณะของพี่เลี้ยง (Mentor) โดยคำถามแบ่งออกเป็น 5 ด้าน ประกอบด้วย (1) ด้านความรู้ความชำนาญตามเนื้อหา/ประเด็นการถ่ายทอด (2) ด้านการเป็นพี่เลี้ยง (3) ด้านการสอนแนะนำงาน (4) การให้คำปรึกษาและให้การสนับสนุน และ (5) การตรวจประเมินความก้าวหน้า โดยเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามรูปแบบของลิเคิร์ต (Likert, 1932) ดังนี้

- 5 คะแนน หมายถึง มีการปฏิบัติระดับมากที่สุด
- 4 คะแนน หมายถึง มีการปฏิบัติระดับมาก
- 3 คะแนน หมายถึง มีการปฏิบัติระดับปานกลาง
- 2 คะแนน หมายถึง มีการปฏิบัติระดับน้อย
- 1 คะแนน หมายถึง มีการปฏิบัติระดับน้อยที่สุด

และผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์การแปลผลคะแนนเฉลี่ยออกเป็น 5 ระดับ โดยใช้สูตรการคำนวณอันตรภาคชั้น (Class Interval) ตามแนวคิดของ Best & Kahn (2006) เพื่อจำแนกระดับ ดังนี้

- ค่าคะแนนเฉลี่ย 4.21 - 5.00      หมายความว่า ระดับมากที่สุด
- ค่าคะแนนเฉลี่ย 3.41 - 4.20      หมายความว่า ระดับมาก
- ค่าคะแนนเฉลี่ย 2.61 - 3.40      หมายความว่า ระดับปานกลาง
- ค่าคะแนนเฉลี่ย 1.81 - 2.60      หมายความว่า ระดับน้อย
- ค่าคะแนนเฉลี่ย 1.00 - 1.49      หมายความว่า ระดับน้อยที่สุด

ส่วนที่ 3 ความถี่และช่องทางการสอนงานของพี่เลี้ยง (Mentor)

ส่วนที่ 4 คำถามปลายเปิดเพื่อให้ผู้ตอบสามารถแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม

3) แบบประเมินความพึงพอใจต่อโครงการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ในกรมควบคุมโรค มีวัตถุประสงค์เพื่อเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ เกี่ยวกับความคิดเห็นต่อโครงการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ในกรมควบคุมโรค ของพี่เลี้ยง (Mentor) น้องเลี้ยง (Mentee) ผู้ดูแลระบบ (Admin) ของหน่วยงานในสังกัดกรมควบคุมโรค ที่เข้าร่วมโครงการ โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ความพึงพอใจต่อโครงการ โดยคำถามแบ่งออกเป็น 5 ด้าน ประกอบด้วย

(1) ด้านกระบวนการ / การจัดกิจกรรม (2) ด้านเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ (3) ด้านการสนับสนุนด้านวิชาการ (4) ด้านระบบรายงานผลการดำเนินการ และ (5) ด้านคุณภาพ โดยผู้วิจัยเลือกใช้มาตรวัดแบบลิเคิร์ต (Likert Scale) ชนิด 4 ระดับ เพื่อป้องกันความคลาดเคลื่อนจากการเลือกตอบในช่องกลาง (Central Tendency Bias) และบังคับให้ผู้ตอบแสดงทัศนคติในทิศทางใดทิศทางหนึ่งอย่างชัดเจน (Forced-choice Scale) ตามแนวคิดของ Best (1981) ดังนี้

- 4 คะแนน หมายถึง พึงพอใจมากที่สุด
- 3 คะแนน หมายถึง พึงพอใจมาก
- 2 คะแนน หมายถึง พึงพอใจน้อย
- 1 คะแนน หมายถึง พึงพอใจน้อยที่สุด

โดยเกณฑ์การแปลผลระดับความพึงพอใจโครงการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ในกรมควบคุมโรค ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2560)

- ค่าคะแนนเฉลี่ย 3.26 - 4.00      ระดับพึงพอใจมากที่สุด
- ค่าคะแนนเฉลี่ย 2.51 - 3.25      ระดับพึงพอใจมาก
- ค่าคะแนนเฉลี่ย 1.76 - 2.50      ระดับพึงพอใจน้อย

ค่าคะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.75 ระดับพึงพอใจน้อยที่สุด

ส่วนที่ 3 คำถามปลายเปิดเพื่อให้ผู้ตอบสามารถแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม

4) แบบสรุปผลการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ในหน่วยงานสังกัดกรมควบคุมโรค มีวัตถุประสงค์เพื่อเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ เกี่ยวกับผลการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ในหน่วยงานสังกัดกรมควบคุมโรค โดยให้ผู้ดูแลระบบ (Admin) ของหน่วยงาน (ผ่านความเห็นชอบจากผู้บริหาร/คณะกรรมการของหน่วยงาน) ดำเนินการประเมินผลการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ของหน่วยงาน ผ่านระบบโปรแกรมพี่เลี้ยงออนไลน์ (Mentoring Program Online) โดยแบ่งออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 สรุปผลการพัฒนาบุคลากรโดยใช้โปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program)

ส่วนที่ 3 ประเมินมาตรฐานการดำเนินงานพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง ของหน่วยงานในสังกัดกรมควบคุมโรค โดยคำถามแบ่งออกเป็น 3 ด้าน ประกอบด้วย (1) ด้านการเตรียมการพัฒนา (2) ด้านการดำเนินการพัฒนา และ (3) ด้านการประเมินผลการพัฒนา โดยผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนในลักษณะมาตรวัดสองขั้ว (Bipolar Scale) โดยให้ค่าคะแนนระหว่าง -1 ถึง 1 ตามแนวคิดของ Osgood (1957) เพื่อจำแนกทิศทางของทัศนคติหรือการยอมรับให้มีความชัดเจนทางสถิติ ดังนี้

|          |                      |
|----------|----------------------|
| 1 คะแนน  | หมายถึง ใช่/มี       |
| 0 คะแนน  | หมายถึง ไม่แน่ใจ     |
| -1 คะแนน | หมายถึง ไม่ใช่/ไม่มี |

โดยผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์การแปลผลคะแนนเฉลี่ยร้อยละออกเป็น 5 ระดับ โดยการใช้การประเมินแบบอิงเกณฑ์ (Criterion-Referenced Evaluation) ตามแนวคิดของ Bloom (1971) และเยาวดี วิบูลย์ศรี (2556) เพื่อจำแนกระดับคุณภาพของคะแนนที่ได้ให้อยู่ในรูปแบบเชิงคุณภาพ ดังนี้

|                           |                         |
|---------------------------|-------------------------|
| ค่าคะแนนเฉลี่ย 90 - 100   | หมายถึง ระดับมากที่สุด  |
| ค่าคะแนนเฉลี่ย 80 - 89.99 | หมายถึง ระดับมาก        |
| ค่าคะแนนเฉลี่ย 70 - 79.99 | หมายถึง ระดับปานกลาง    |
| ค่าคะแนนเฉลี่ย 60 - 69.99 | หมายถึง ระดับน้อย       |
| ค่าคะแนนเฉลี่ย ต่ำกว่า 60 | หมายถึง ระดับน้อยที่สุด |

ส่วนที่ 4 ประเมินความพร้อมในการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ของหน่วยงานในสังกัดกรมควบคุมโรค โดยคำถามแบ่งออกเป็น 6 ด้าน ประกอบด้วย (1) ด้านการกำหนดเป็นนโยบาย (2) ด้านการวางแผนอย่างเป็นระบบ (3) ด้านการมีส่วนร่วมเสนอความเห็น (4) ด้านการสนับสนุนจากพี่เลี้ยง (Mentor) (5) ด้านการช่วยเหลือจาก HR หน่วยงาน และ (6) ด้านการอบรมพี่เลี้ยง (Mentor) โดยผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนในลักษณะมาตรวัดสองขั้ว (Bipolar Scale) โดยให้ค่าคะแนนระหว่าง -1 ถึง 1 ตามแนวคิดของ Osgood (1957) เพื่อจำแนกทิศทางของทัศนคติหรือการยอมรับให้มีความชัดเจนทางสถิติ ดังนี้

|          |                      |
|----------|----------------------|
| 1 คะแนน  | หมายถึง ใช่/มี       |
| 0 คะแนน  | หมายถึง ไม่แน่ใจ     |
| -1 คะแนน | หมายถึง ไม่ใช่/ไม่มี |

โดยผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์การแปลผลคะแนนเฉลี่ยร้อยละออกเป็น 5 ระดับ โดยใช้การประเมินแบบอิงเกณฑ์ (Criterion-Referenced Evaluation) ตามแนวคิดของ Bloom (1971) และเยาวดี วิบูลย์ศรี (2556) เพื่อจำแนกระดับคุณภาพของคะแนนที่ได้ให้อยู่ในรูปแบบเชิงคุณภาพ ดังนี้

|                           |                         |
|---------------------------|-------------------------|
| ค่าคะแนนเฉลี่ย 90 - 100   | หมายถึง ระดับมากที่สุด  |
| ค่าคะแนนเฉลี่ย 80 - 89.99 | หมายถึง ระดับมาก        |
| ค่าคะแนนเฉลี่ย 70 - 79.99 | หมายถึง ระดับปานกลาง    |
| ค่าคะแนนเฉลี่ย 60 - 69.99 | หมายถึง ระดับน้อย       |
| ค่าคะแนนเฉลี่ย ต่ำกว่า 60 | หมายถึง ระดับน้อยที่สุด |

ส่วนที่ 5 คำถามปลายเปิดเพื่อให้ผู้ตอบสามารถแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม

5) แบบประเมินผลโครงการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ในกรมควบคุมโรค มีวัตถุประสงค์เพื่อเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ ตามกรอบการประเมิน CIPP Model โดยกองบริหารทรัพยากรบุคคลในฐานะผู้รับผิดชอบโครงการ ฯ ภาพรวม เป็นผู้ตอบแบบประเมิน (ผ่านความเห็นของคณะกรรมการกำกับติดตามระดับกรม) โดยแบ่งการประเมินออกเป็น 4 มิติ ประกอบด้วย 1) ด้านบริบท (Context) 2) ด้านปัจจัยนำเข้า (Input) 3) ด้านกระบวนการ (Process) และ 4) ด้านผลผลิต/ผลลัพธ์ (Product) โดยเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามรูปแบบของลิเคิร์ต (Likert, 1932) ดังนี้

|         |                             |
|---------|-----------------------------|
| 5 คะแนน | หมายความว่า ระดับมากที่สุด  |
| 4 คะแนน | หมายความว่า ระดับมาก        |
| 3 คะแนน | หมายความว่า ระดับปานกลาง    |
| 2 คะแนน | หมายความว่า ระดับน้อย       |
| 1 คะแนน | หมายความว่า ระดับน้อยที่สุด |

และผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์การแปลผลคะแนนเฉลี่ยออกเป็น 5 ระดับ โดยใช้สูตรการคำนวณอันตรภาคชั้น (Class Interval) ตามแนวคิดของ Best & Kahn (2006) เพื่อจำแนกระดับ ดังนี้

|                            |                             |
|----------------------------|-----------------------------|
| ค่าคะแนนเฉลี่ย 4.21 - 5.00 | หมายความว่า ระดับมากที่สุด  |
| ค่าคะแนนเฉลี่ย 3.41 - 4.20 | หมายความว่า ระดับมาก        |
| ค่าคะแนนเฉลี่ย 2.61 - 3.40 | หมายความว่า ระดับปานกลาง    |
| ค่าคะแนนเฉลี่ย 1.81 - 2.60 | หมายความว่า ระดับน้อย       |
| ค่าคะแนนเฉลี่ย 1.00 - 1.49 | หมายความว่า ระดับน้อยที่สุด |

### 3.3.2 เครื่องมือประเมินเชิงคุณภาพ

1) การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ใช้สำหรับเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพจากกลุ่มผู้เข้าร่วมโครงการ เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประสบการณ์ และข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาโปรแกรมในอนาคต

2) การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ใช้สำหรับเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพจากผู้บริหาร คณะกรรมการระดับกอง พี่เลี้ยง น้องเลี้ยง และผู้ดูแลระบบ เพื่อสะท้อนมุมมองเชิงลึกเกี่ยวกับ

- ปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินงาน
- บทบาทของแต่ละกลุ่ม
- การพัฒนาศักยภาพบุคลากร
- ผลลัพธ์และผลกระทบต่องานและองค์กร
- ข้อเสนอแนะต่อการพัฒนา

3) แบบตรวจสอบรายการเอกสาร (Document Analysis Checklist) ใช้ตรวจสอบและวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องกับโครงการ ดังนี้

- แผนการดำเนินงานโครงการ
- รายงานผลการดำเนินงานประจำปี
- คู่มือและเกณฑ์การดำเนินงานพี่เลี้ยง
- นโยบายและประกาศที่เกี่ยวข้อง

### 3.4 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความถูกต้อง น่าเชื่อถือ และใช้วิเคราะห์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เครื่องมือวิจัยที่ใช้ทั้งแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์จะได้รับการตรวจสอบคุณภาพ ดังนี้

#### 3.4.1 ความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity)

แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการประเมินโครงการทุกฉบับ จะถูกตรวจสอบโดยคณะกรรมการกำกับดูแลการพัฒนาศักยภาพบุคลากรโดยใช้โปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) กรมควบคุมโรค ซึ่งเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญด้านการวิจัย การประเมินโครงการ และการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย 1) รองอธิบดีกรมควบคุมโรคที่กำกับดูแลกองบริหารทรัพยากรบุคคล 2) ผู้ทรงคุณวุฒิกรมควบคุมโรค 3) ผู้อำนวยการกองบริหารทรัพยากรบุคคล 4) ผู้อำนวยการหน่วยงานส่วนกลางที่เกี่ยวข้อง และ 5) หัวหน้ากลุ่มพัฒนาองค์กรผู้แทนหน่วยงาน โดยจำนวนคณะกรรมการ ฯ รวมอย่างน้อย 5 ท่าน

- ใช้ดัชนีความตรงเชิงเนื้อหา (Index of Item-Objective Congruence: IOC) โดยเกณฑ์การยอมรับค่าคือ  $\geq 0.50$

- รายการคำถามที่ได้ค่า IOC ต่ำกว่าจะถูกปรับแก้ก่อนนำไปใช้จริง

#### 3.4.2 การทดลองใช้เครื่องมือ (Try-out)

- นำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะใกล้เคียงกับประชากรจริง จำนวน 30 คน โดยครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมายและทุกลักษณะหน่วยงาน

- ผลที่ได้จะนำมาปรับปรุงถ้อยคำและความชัดเจนของแบบสอบถาม

### 3.4.3 ความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability)

- คำนวณค่าความเชื่อมั่นด้วยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient)

- กำหนดเกณฑ์ยอมรับค่าความเชื่อมั่น  $\geq 0.70$  ขึ้นไป

### 3.4.4 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือเชิงคุณภาพ

- แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างและคำถามสำหรับการสนทนากลุ่มจะได้รับการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัยเชิงคุณภาพ

- เน้นการใช้คำถามที่ชัดเจน ครอบคลุม และไม่ชี้นำผู้ตอบ

- มีการทดสอบใช้จริง (Pilot Interview) เพื่อตรวจสอบความเข้าใจของผู้ให้ข้อมูล

## 3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการประเมินโครงการ ฯ ครั้งนี้ ดำเนินการทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยมีกระบวนการ ดังนี้

### 3.5.1 การเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ

1) จัดทำแบบประเมินรูปแบบออนไลน์ (ระบบ Mentoring Program Online) เพื่อความสะดวก รวดเร็ว ในการเข้าตอบแบบประเมินของกลุ่มเป้าหมาย และการติดตามตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วน และประสิทธิภาพของข้อมูลของผู้เก็บข้อมูล

2) แจ้งให้กลุ่มเป้าหมาย (ประชากร/แหล่งข้อมูล) ที่เข้าร่วมโครงการ ฯ ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2567 ตอบแบบประเมินหลังเสร็จสิ้นการพัฒนาในแต่ละปีงบประมาณ

3) กำหนดระยะเวลาในการตอบแบบสอบถามประมาณ 2 – 3 สัปดาห์

4) ติดตามผลการตอบกลับโดยการประสานงานกับผู้ดูแลระบบ (Admin) ของหน่วยงานต้นสังกัดเพื่อให้ได้ข้อมูลครบถ้วน

### 3.5.2 การเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ

1) การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) (1) ดำเนินการกับทุกหน่วยงานที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ในหน่วยงานกรมควบคุมโรคในแต่ละปีงบประมาณ (2) จัดเวทีสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ถอดบทเรียนการดำเนินงานพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ในหน่วยงานกรมควบคุมโรค เพื่อเก็บข้อมูลจากกลุ่มเป้าหมาย ผู้ดูแลระบบ (Admin) ของทุกหน่วยงาน เป็นตัวแทนในการแลกเปลี่ยนข้อมูลผลการดำเนินงานของหน่วยงาน (3) จัดกลุ่มผู้เข้าร่วม 8 – 10 คนต่อกลุ่ม โดยให้หน่วยงานที่มีขนาดและบริบทด้านภารกิจใกล้เคียงกัน อยู่กลุ่มเดียวกัน (4) ใช้คำถามกระตุ้นการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และข้อเสนอแนะ และ (5) บันทึกเสียงและถอดความเพื่อการวิเคราะห์

2) การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) (1) ดำเนินการกับหน่วยงานเป้าหมายที่คณะกรรมการติดตามระดับกรมสนใจศึกษา ปีงบประมาณละ 4 หน่วยงาน (2) ลงพื้นที่เก็บข้อมูลเชิงคุณภาพจากผู้บริหาร พี่เลี้ยง น้องเลี้ยง และผู้ดูแลระบบของหน่วยงาน (3) เก็บข้อมูลเพื่อสะท้อนมุมมองเชิงลึกเกี่ยวกับ

ปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินงาน บทบาทของแต่ละกลุ่ม การพัฒนาศักยภาพบุคลากร ผลลัพธ์และผลกระทบต่องานและองค์กร และข้อเสนอแนะต่อการพัฒนา

3) การวิเคราะห์เอกสาร (Document Analysis) (1) รวบรวมแผนการดำเนินงาน รายงานผลการดำเนินงาน คู่มือ/เกณฑ์การพี่เลี้ยง และเอกสารนโยบายที่เกี่ยวข้อง (2) ใช้แบบตรวจสอบรายการ (Checklist) เพื่อประเมินความสอดคล้องและความต่อเนื่องของโครงการ และ (3) วิเคราะห์และสรุปผลการประเมินตามกรอบการประเมิน CIPP Model

### 3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ใช้ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพื่อสะท้อนภาพรวมและรายละเอียดของการดำเนินโครงการ ดังนี้

3.6.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ข้อมูลจากแบบสอบถามจะถูกนำมาวิเคราะห์ด้วยสถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) เพื่ออธิบายข้อมูลทั่วไปและระดับความคิดเห็นของผู้ตอบต่อแต่ละประเด็น ดังนี้ 1) ค่าความถี่ (Frequency) 2) ค่าร้อยละ (Percentage) และ 3) ค่าเฉลี่ย (Mean)

3.6.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ข้อมูลจาก การสนทนากลุ่ม การสัมภาษณ์เชิงลึก และเอกสารที่เกี่ยวข้อง จะถูกนำมาวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) โดยดำเนินการ ดังนี้ 1) การถอดความ (Transcription) จากเสียงเป็นข้อความ 2) การอ่านบททวนและเข้ารหัส (Coding) ประเด็นสำคัญ 3) การจัดหมวดหมู่ข้อมูลตามกรอบ CIPP Model (Context, Input, Process, Product) 4) การสังเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำเสนอเป็นข้อค้นพบเชิงคุณภาพ และ 5) การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล (Triangulation) โดยเปรียบเทียบระหว่างแหล่งข้อมูลหลายกลุ่ม เช่น ผู้บริหาร พี่เลี้ยง และน้องเลี้ยง เป็นต้น

3.6.3 การบูรณาการผลการวิเคราะห์ ผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณและเชิงคุณภาพจะถูกนำมาสังเคราะห์ร่วมกัน (Data Integration) เพื่อให้ได้ข้อสรุปที่รอบด้าน ครบคลุมทั้งเชิงตัวเลขและเชิงประสบการณ์ตรง

## บทที่ 4

### ผลประเมินการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program)

#### ในกรมควบคุมโรค ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2567

การประเมินการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ในกรมควบคุมโรค ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2567 ใช้วิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method Research) ประกอบด้วย การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลผลการดำเนินงานโครงการ ฯ และสรุปผลการประเมิน โดยประยุกต์ใช้แนวคิด การประเมินผลตามตัวแบบ CIPP Model ของ Daniel Stufflebeam (2007) 4 ด้าน ได้แก่ ด้านบริบท (Context ) ด้านปัจจัยนำเข้า (Input) ด้านกระบวนการ (Process) และด้านผลผลิตและผลลัพธ์ (Product) นำเสนอผลตามวัตถุประสงค์การศึกษา และกรอบการประเมินผลในครั้งนี้ ดังนี้

4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ในกรมควบคุมโรค ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2567

4.2 ผลประเมินการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ในกรมควบคุมโรค ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2567 ตามแนวทาง CIPP Model

4.3 ข้อค้นพบ ปัจจัยความสำเร็จ ปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program)

#### 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ในกรมควบคุมโรค ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2567

จากการเก็บข้อมูลผลการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ในกรมควบคุมโรค ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2567 ทั้งเชิงปริมาณ (Quantitative Data) โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการประเมินคุณลักษณะ ความพึงพอใจ และความคิดเห็นต่อผลที่เกิดขึ้นจาก โครงการ ฯ และเชิงคุณภาพ (Qualitative Data) ใช้การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth) และการวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้อง (Document Analysis Checklist) เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับผลการดำเนินโครงการ ฯ ซึ่งสามารถวิเคราะห์และสรุปผลได้ดังนี้

##### 4.1.1 ข้อมูลผู้ตอบแบบประเมินและให้ข้อมูล

ข้อมูลผู้ตอบแบบประเมินและให้ข้อมูลตามเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผล การพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ในกรมควบคุมโรค ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2567 ในครั้งนี้ รายละเอียดดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 : แสดงข้อมูลผู้ตอบแบบประเมินและให้ข้อมูลประเมินผลการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ในกรมควบคุมโรค ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2567

| เครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน                                                                                            | ประชากร/แหล่งข้อมูล          | จำนวนกลุ่มเป้าหมาย<br>(ปีงบประมาณ พ.ศ. : คน/หน่วยงาน) |      |      |      | จำนวนผู้ตอบ/ให้ข้อมูล<br>(ปีงบประมาณ : คน/หน่วยงาน) |                |                |                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|-------------------------------------------------------|------|------|------|-----------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|
|                                                                                                                         |                              | 2564                                                  | 2565 | 2566 | 2567 | 2564                                                | 2565           | 2566           | 2567           |
| เชิงปริมาณ                                                                                                              |                              |                                                       |      |      |      |                                                     |                |                |                |
| 1. แบบสรุปผลการพัฒนาน้องเลี้ยง                                                                                          | พี่เลี้ยง (Mentor)           | 185                                                   | 202  | 202  | 284  | 158<br>(77.3%)                                      | 178<br>(88.1%) | 185<br>(71.6%) | 201<br>(76.1%) |
| 2. แบบประเมินคุณลักษณะพี่เลี้ยง                                                                                         | น้องเลี้ยง (Mentee)          | 185                                                   | 202  | 202  | 284  | 158<br>(77.3%)                                      | 178<br>(88.1%) | 185<br>(71.6%) | 201<br>(76.1%) |
| 3. แบบประเมินความพึงพอใจต่อโครงการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง<br>ในกรมควบคุมโรค                                           | พี่เลี้ยง (Mentor)           | 185                                                   | 202  | 202  | 284  | 158<br>(77.3%)                                      | 178<br>(88.1%) | 185<br>(71.6%) | 201<br>(76.1%) |
|                                                                                                                         | น้องเลี้ยง (Mentee)          | 185                                                   | 202  | 202  | 284  | 158<br>(77.3%)                                      | 178<br>(88.1%) | 185<br>(71.6%) | 201<br>(76.1%) |
|                                                                                                                         | ผู้ดูแลระบบ (Admin) หน่วยงาน | 42                                                    | 42   | 42   | 42   | 42<br>(100%)                                        | 41<br>(97.6%)  | 42<br>(100%)   | 42<br>(100%)   |
|                                                                                                                         | ภาพรวม                       | 412                                                   | 446  | 446  | 610  | 358<br>(86.9%)                                      | 397<br>(77.3%) | 412<br>(92.4%) | 444<br>(72.8%) |
| 4. แบบสรุปผลการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง<br>ในกรมควบคุมโรค                                                              | ผู้ดูแลระบบ (Admin) หน่วยงาน | 42                                                    | 42   | 42   | 42   | 42<br>(100%)                                        | 41<br>(97.6%)  | 42<br>(100%)   | 42<br>(100%)   |
| เชิงคุณภาพ                                                                                                              |                              |                                                       |      |      |      |                                                     |                |                |                |
| 5. การจัดเวทีสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ถอดบทเรียนการดำเนินงานพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง ในหน่วยงานกรมควบคุมโรค | ผู้ดูแลระบบ                  | 42                                                    | 42   | 42   | 42   | 42<br>(100%)                                        | 41<br>(97.6%)  | 42<br>(100%)   | 42<br>(100%)   |
| 6. การลงพื้นที่สัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)                                                                     | หน่วยงานเป้าหมาย             | 4                                                     | 4    | 4    | 4    | 4<br>(100%)                                         | 4<br>(100%)    | 4<br>(100%)    | 4<br>(100%)    |

จากตารางที่ 4.1 แสดงข้อมูลผู้ตอบแบบประเมินและให้ข้อมูลประเมินผลการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ในกรมควบคุมโรค ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2567 พบว่า

1) แบบคุณลักษณะน้องเลี้ยง พบว่า มีพี่เลี้ยง (Mentor) ตอบแบบสอบถามผ่านระบบออนไลน์ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 จำนวน 158 คน (ร้อยละ 77.3) ปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 จำนวน 178 คน (ร้อยละ 88.1) ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 จำนวน 185 คน (ร้อยละ 71.6) และปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 จำนวน 201 คน (ร้อยละ 76.1)

2) แบบประเมินคุณลักษณะพี่เลี้ยง พบว่า มีน้องเลี้ยง (Mentee) ตอบแบบประเมินผ่านระบบออนไลน์ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 จำนวน 158 คน (ร้อยละ 77.3) ปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 จำนวน 178 คน (ร้อยละ 88.1) ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 จำนวน 185 คน (ร้อยละ 71.6) และปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 จำนวน 201 คน (ร้อยละ 76.1)

3) แบบประเมินความพึงพอใจต่อโครงการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ในกรมควบคุมโรค พบว่า มีพี่เลี้ยง (Mentor) น้องเลี้ยง (Mentee) และผู้ดูแลระบบ (Admin) ของหน่วยงาน ตอบแบบประเมินผ่านระบบออนไลน์ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 จำนวน 358 คน (ร้อยละ 86.9) ปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 จำนวน 397 คน (ร้อยละ 77.3) ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 จำนวน 412 คน (ร้อยละ 92.4) และปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 จำนวน 444 คน (ร้อยละ 72.8)

4) แบบสรุปผลการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง ในกรมควบคุมโรค พบว่า มีผู้ดูแลระบบ (Admin) ของหน่วยงาน เป็นผู้แทนตอบแบบประเมินผ่านระบบออนไลน์ ภาพรวมการดำเนินงานของหน่วยงาน ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 จำนวน 42 หน่วยงาน (ร้อยละ 100) ปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 จำนวน 41 หน่วยงาน (ร้อยละ 97.6) ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 จำนวน 42 หน่วยงาน (ร้อยละ 100) และปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 จำนวน 42 หน่วยงาน (ร้อยละ 100)

5) การจัดเวทีสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ถอดบทเรียนการดำเนินงานพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ในหน่วยงานกรมควบคุมโรค พบว่า มีผู้ดูแลระบบ (Admin) ของหน่วยงาน เป็นผู้แทนนำประเด็นที่ได้จากการถอดบทเรียนภายในหน่วยงาน มาร่วมเวทีสนทนากลุ่ม ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 จำนวน 42 หน่วยงาน (ร้อยละ 100) ปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 จำนวน 41 หน่วยงาน (ร้อยละ 97.6) ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 จำนวน 42 หน่วยงาน (ร้อยละ 100) และปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 จำนวน 42 หน่วยงาน (ร้อยละ 100)

6) การลงพื้นที่สัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) พบว่า มีผู้บริหาร พี่เลี้ยง (Mentor) น้องเลี้ยง (Mentee) และผู้ดูแลระบบ (Admin) ของหน่วยงานพื้นที่เป้าหมาย ปีงบประมาณละ 4 หน่วยงาน ให้ข้อมูลสัมภาษณ์เชิงลึก ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 จำนวน 4 หน่วยงาน (ร้อยละ 100) ปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 จำนวน 4 หน่วยงาน (ร้อยละ 100) ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 จำนวน 4 หน่วยงาน (ร้อยละ 100) และปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 จำนวน 5 หน่วยงาน (ร้อยละ 125)

#### 4.1.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการพัฒนาผู้น้องเลี้ยง (Mentee)

จากการให้พี่เลี้ยง (Mentor) ที่เข้าร่วมโครงการ ฯ ตอบแบบสอบถามคุณลักษณะของผู้น้องเลี้ยง (Mentee) ผ่านระบบออนไลน์ พบว่า มีพี่เลี้ยง (Mentor) ตอบแบบสอบถามประเมิน ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 จำนวน 158 คน (ร้อยละ 77.3) ปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 จำนวน 178 คน (ร้อยละ 88.1) ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 จำนวน 185 คน (ร้อยละ 71.6) และปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 จำนวน 201 คน (ร้อยละ 76.1) โดยสามารถสรุปผลการประเมินผู้น้องเลี้ยง และความคิดเห็นต่อคุณลักษณะของผู้น้องเลี้ยง ได้ดังนี้

1) ผลประเมินการพัฒนาผู้น้องเลี้ยง (Mentee) พบว่า ภาพรวม 4 ปีงบประมาณ มีผู้น้องเลี้ยง เข้าร่วมการพัฒนา จำนวน 847 คน โดยมีผู้น้องเลี้ยงที่พัฒนาสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด จำนวน 722 คน คิดเป็น 85.25 โดยผู้ที่พัฒนาไม่สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด เช่น โอน ย้าย ลาออกก่อนพัฒนาเสร็จสิ้น เป็นต้น และเมื่อวิเคราะห์ผลแต่ละปีงบประมาณ พบว่า ปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 จำนวนผู้น้องเลี้ยง ที่ผ่านมาตรฐานตามเกณฑ์ที่กำหนด น้อยกว่าเป้าหมาย (ร้อยละ 80 ของผู้เข้าร่วม) เนื่องจากในปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 มีการเพิ่มกลุ่มเป้าหมายการพัฒนาข้าราชการบรรจุใหม่ให้ได้รับการพัฒนาผ่านระบบโปรแกรม พี่เลี้ยงทุกคน ร้อยละ 100 จึงส่งผลให้หลายคูยังพัฒนาไม่แล้วเสร็จ รายละเอียดดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 แสดงจำนวนผู้น้องเลี้ยง (Mentee) ที่เข้าร่วมโครงการและพัฒนาสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

| ผู้น้องเลี้ยง (Mentee)                | เป้าหมาย | ผลการดำเนินงาน ปีงบประมาณ (คน) |              |              |              |        |
|---------------------------------------|----------|--------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------|
|                                       |          | พ.ศ.<br>2564                   | พ.ศ.<br>2565 | พ.ศ.<br>2566 | พ.ศ.<br>2567 | ภาพรวม |
| ข้าราชการใหม่                         | -        | 36                             | 38           | 55           | 92           | 221    |
| บุคลากรใหม่ (พรก./พกส./ลูกจ้าง)       | -        | 35                             | 28           | 40           | 56           | 159    |
| ทดแทนผู้เกษียณ                        | -        | 29                             | 22           | 25           | 14           | 90     |
| เลื่อนระดับ                           | -        | 14                             | 11           | 8            | 10           | 43     |
| หมุนเวียนงาน                          | -        | 32                             | 29           | 30           | 42           | 133    |
| พัฒนาองค์ความรู้จำเป็นในงาน           | -        | 35                             | 74           | 44           | 48           | 201    |
| จำนวนผู้น้องเลี้ยงที่เข้าร่วมการพัฒนา | 148 คน   | 181                            | 202          | 202          | 262          | 847    |
| จำนวนผู้น้องเลี้ยงที่ผ่านการพัฒนา     | 80%      | 158                            | 178          | 185          | 201          | 722    |
|                                       |          | 87.30%                         | 88.12%       | 91.59%       | 76.72%       | 85.25% |

2) ผลการประเมินคุณลักษณะน้องเลี้ยง (Mentee) จากการวิเคราะห์ผลการประเมิน ฯ พบว่า ภาพรวมความคิดเห็นของพี่เลี้ยง (Mentor) ที่มีต่อคุณลักษณะของน้องเลี้ยง (Mentee) มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.49 อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อเปรียบเทียบรายด้าน พบว่า ด้านคุณลักษณะของ Mentee มีค่าคะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 4.56 ระดับมากที่สุด สูงกว่า ด้านกระบวนการพัฒนา Mentoring Program ที่มีค่าคะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 4.41

เมื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบรายประเด็น พบว่า ประเด็นที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด 3 ลำดับ ประกอบด้วย ประเด็นเรื่อง Mentee ให้เกียรติ Mentor มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด เท่ากับ 4.77 ระดับมากที่สุด รองลงมาคือประเด็นเรื่อง Mentee รับฟังข้อมูลหรือข้อคิดเห็นจาก Mentor อย่างตั้งใจ ค่าคะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 4.66 ระดับมากที่สุด และประเด็นเรื่อง Mentee เปิดใจเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ค่าคะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 4.64 ระดับมากที่สุด

ส่วนประเด็นที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุด 3 ลำดับ ประกอบด้วย ประเด็นเรื่องกำหนดคุณลักษณะของ Mentee ก่อนการพัฒนา ค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.35 ระดับมากที่สุด ประเด็นเรื่องวิเคราะห์ Subject Matter ที่เหมาะสมต่อคุณลักษณะของ Mentee ค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.38 ระดับมากที่สุด ประเด็นเรื่อง Mentee มีการอภิปรายเพื่อการเรียนรู้กับ Mentor ค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.39 ระดับมากที่สุด ทั้งนี้ เมื่อวิเคราะห์ภาพรวมพบว่าทุกประเด็นมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด รายละเอียดดังตารางที่ 4.3 ตารางที่ 4.3 แสดงผลการประเมินความคิดเห็นของพี่เลี้ยง (Mentor) ที่มีต่อคุณลักษณะของน้องเลี้ยง (Mentee) ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2567

| ด้าน/ประเด็น                                                  | ค่าคะแนนเฉลี่ย | ระดับ     |
|---------------------------------------------------------------|----------------|-----------|
| 1. ด้านคุณลักษณะของ Mentee                                    | 4.56           | มากที่สุด |
| 1.1 Mentee ให้เกียรติ Mentor                                  | 4.77           | มากที่สุด |
| 1.2 Mentee มีการเตรียมประเด็นข้อมูลในการพบปะกับ Mentor        | 4.44           | มากที่สุด |
| 1.3 Mentee มีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนางาน                    | 4.61           | มากที่สุด |
| 1.4 Mentee รับฟังข้อมูลหรือข้อคิดเห็นจาก Mentor อย่างตั้งใจ   | 4.66           | มากที่สุด |
| 1.5 Mentee ปฏิบัติตามข้อตกลงกับ Mentor                        | 4.60           | มากที่สุด |
| 1.6 Mentee เปิดใจเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ                           | 4.64           | มากที่สุด |
| 1.7 Mentee มีการพบปะ/ติดต่อกับ Mentor ตามที่กำหนด             | 4.49           | มากที่สุด |
| 1.8 Mentee ปฏิบัติตามกิจกรรมจนบรรลุจุดมุ่งหมาย                | 4.58           | มากที่สุด |
| 1.9 Mentee วางแผนการทำงานเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามเป้าหมาย        | 4.50           | มากที่สุด |
| 1.10 Mentee มีการอภิปรายเพื่อการเรียนรู้กับ Mentor            | 4.39           | มากที่สุด |
| 1.11 Mentee สามารถปฏิบัติงานได้ตาม Small Success ที่กำหนด     | 4.53           | มากที่สุด |
| 2. ด้านกระบวนการพัฒนา Mentoring Program                       | 4.41           | มากที่สุด |
| 2.1 กำหนดคุณลักษณะของ Mentee ก่อนการพัฒนา                     | 4.35           | มากที่สุด |
| 2.2 วิเคราะห์ Subject Matter ที่เหมาะสมต่อคุณลักษณะของ Mentee | 4.38           | มากที่สุด |
| 2.3 การกำหนดบทบาทหน้าที่ของ Mentor และ Mentee                 | 4.44           | มากที่สุด |

| ด้าน/ประเด็น                                         | ค่าคะแนนเฉลี่ย | ระดับ     |
|------------------------------------------------------|----------------|-----------|
| 2.4 การกำหนดเป้าหมายร่วมกันระหว่าง Mentor และ Mentee | 4.50           | มากที่สุด |
| 2.5 การกำหนดแผนการสื่อสารระหว่าง Mentor และ Mentee   | 4.41           | มากที่สุด |
| 2.6 การวางแผนพัฒนาร่วมกันระหว่าง Mentor และ Mentee   | 4.43           | มากที่สุด |
| 2.7 การประเมินและติดตามผลระหว่าง Mentor และ Mentee   | 4.40           | มากที่สุด |
| ภาพรวม                                               | 4.49           | มากที่สุด |

3) ความถี่และช่องทางการสอนงานของ Mentor พบว่า ความถี่ในการพบปะกับ Mentee ภาพรวมค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.20 ครั้ง/เดือน หรือประมาณ 1 – 2 ครั้ง/สัปดาห์ โดยช่องทางการสอนงานของ Mentor ที่ใช้มากที่สุด คือ การพูดคุยโดยตรง (Face to Face) ร้อยละ 38 รองลงมา คือ ช่องทาง Line ร้อยละ 29 ช่องทางโทรศัพท์ ร้อยละ 17 ช่องทาง VDO Call ร้อยละ 13 และ ช่องทาง E-Mail ร้อยละ 3

4) ความคาดหวังของพี่เลี้ยง (Mentor) ที่มีต่อน้องเลี้ยง (Mentee) สามารถสรุปเป็นประเด็นได้ดังนี้ 1) มีความรู้ความเข้าใจและปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย 2) มีความสุขในการทำงาน 3) มีความมั่นใจในการปฏิบัติงาน 4) สามารถนำความรู้มาประยุกต์ต่อยอดในการพัฒนางาน 5) สามารถวิเคราะห์ วางแผน และสรุปผลงานได้ 6) มีความเชี่ยวชาญในการทำงาน 7) สามารถถ่ายทอดความรู้ให้เพื่อนร่วมงานหรือผู้อื่นได้ 8) ลดข้อผิดพลาดจากการปฏิบัติงาน 9) ทำงานร่วมกับทีมได้ 10) มีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน และเครือข่าย และ 11) ได้รับการเอาใจใส่ สอนงาน ให้คำปรึกษา

5) ความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของพี่เลี้ยง (Mentor) เช่น 1) ไม่ควรเลือก Mentor ที่มีภาระงานมาก 2) ควรพัฒนาทักษะที่จำเป็นให้กับ Mentor 3) ควรขยายเวลาการพัฒนามากกว่า 1 ปี สำหรับบางประเด็น 4) ควรพัฒนา Mentee ให้เป็น Mentor 5) ควรตั้งเป้าหมายให้ครบทุกสายงาน 6) ควรติดตามความก้าวหน้าแบบเดือนเว้นเดือน 7) ควรคัดเลือก Mentee ที่สนใจ และ 8) อยากให้มีการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในภาพรวม

**กล่าวโดยสรุปได้ว่า** ภาพรวม 4 ปีงบประมาณ มีน้องเลี้ยงเข้าร่วมการพัฒนา จำนวน 847 คน โดยมีน้องเลี้ยงที่พัฒนาสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด จำนวน 722 คน คิดเป็น 85.25 โดยผู้ที่พัฒนาไม่สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด เช่น โอน ย้าย ลาออกก่อนพัฒนาเสร็จสิ้น เป็นต้น และเมื่อวิเคราะห์ผลแต่ละปีงบประมาณ พบว่า ปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 จำนวนน้องเลี้ยงที่ผ่านมาตรฐานตามเกณฑ์ที่กำหนด น้อยกว่าเป้าหมาย (ร้อยละ 80 ของผู้เข้าร่วม) เนื่องจากในปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 มีการเพิ่มกลุ่มเป้าหมายการพัฒนาข้าราชการบรรจุใหม่ให้ได้รับการพัฒนาผ่านระบบโปรแกรมพี่เลี้ยงทุกคน ร้อยละ 100 จึงส่งผลให้หลายคู่ยังพัฒนาไม่แล้วเสร็จส่วนความคิดเห็นของ Mentor ที่มีต่อคุณลักษณะของ Mentee อยู่ในระดับมากที่สุด โดยพบว่าด้านคุณลักษณะของ Mentee มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงกว่าด้านกระบวนการพัฒนา ซึ่งประเด็นที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับ คือ Mentee ให้เกียรติ Mentor, Mentee รับฟังข้อมูลหรือข้อคิดเห็นจาก Mentor อย่างตั้งใจ และ Mentee เปิดใจเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ส่วนประเด็นที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุด 3 ลำดับ คือ การกำหนดคุณลักษณะของ Mentee ก่อนการพัฒนา, การวิเคราะห์ Subject Matter ที่เหมาะสมต่อคุณลักษณะของ Mentee และ Mentee มีการอภิปรายเพื่อการเรียนรู้กับ Mentor ส่วนเรื่องความถี่และช่องทางการสอนงาน พบว่า มีการพบปะกับ Mentee เฉลี่ยเท่ากับ 5.20 ครั้ง/เดือน โดยช่องทาง

ที่ใช้มากที่สุด คือ การพูดคุยโดยตรง รองลงมาคือ ช่องทาง Line ทั้งนี้ ความคาดหวังต่อ Mentee พบว่าเป็นประเด็นที่มีความคิดเห็นมากที่สุด คือ อยากให้มีความรู้ความเข้าใจและปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย, มีความสุขในการทำงาน, และมีความมั่นใจในการปฏิบัติงาน ส่วนความคิดเห็นหรือข้อเสนอเพิ่มเติม คือ ไม่ควรเลือก Mentor ที่มีภาระงานมาก, ควรพัฒนาทักษะที่จำเป็นให้กับ Mentor และควรขยายเวลาการพัฒนามากกว่า 1 ปี สำหรับบางประเด็น

#### 4.1.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการพัฒนาพี่เลี้ยง (Mentor)

จากแบบสรุปผลการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ของหน่วยงาน ในสังกัดกรมควบคุมโรค พบว่า มีผู้ดูแลระบบของหน่วยงาน (Admin) เป็นผู้แทนตอบแบบประเมินผ่านระบบออนไลน์ ภาพรวมการดำเนินงานของหน่วยงาน ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 จำนวน 42 หน่วยงาน (ร้อยละ 100) ปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 จำนวน 41 หน่วยงาน (ร้อยละ 97.6) ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 จำนวน 42 หน่วยงาน (ร้อยละ 100) และปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 จำนวน 42 หน่วยงาน (ร้อยละ 100) โดยสามารถสรุปผลได้ดังนี้

1) ผลการพัฒนาพี่เลี้ยง (Mentor) ภาพรวม 4 ปีงบประมาณ มีพี่เลี้ยงเข้าร่วมการพัฒนา จำนวน 849 คน ได้รับการอบรมพัฒนาการเป็นพี่เลี้ยง จำนวน 747 คน (ร้อยละ 87.9) และพัฒนาสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด จำนวน 722 คน (คิดเป็นร้อยละ 85) โดยพี่เลี้ยงที่พัฒนาไม่สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด เช่น ไม่ได้เข้ารับการอบรม น้องเลี้ยงโอน ย้าย ลาออกก่อนพัฒนาเสร็จสิ้น เป็นต้น และเมื่อวิเคราะห์ผลแต่ละปีงบประมาณ พบว่า ปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 จำนวนพี่เลี้ยงที่พัฒนาสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด มีจำนวนน้อยกว่าเป้าหมายตัวชี้วัดที่โครงการกำหนด (ร้อยละ 80 ของผู้เข้าร่วม) เนื่องจากในปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 มีการเพิ่มกลุ่มเป้าหมายการพัฒนาข้าราชการบรรจุใหม่ให้ได้รับการพัฒนาผ่านระบบโปรแกรมพี่เลี้ยงทุกคน (ร้อยละ 100) จึงส่งผลให้หลายคู่พี่เลี้ยงยังพัฒนาไม่แล้วเสร็จ รายละเอียดดังตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 แสดงจำนวนพี่เลี้ยง (Mentor) ที่เข้าร่วมการพัฒนาและผ่านมาตรฐานตามเกณฑ์ที่กำหนด

| พี่เลี้ยง (Mentor)                      | เป้าหมาย                | ผลการดำเนินงาน ปีงบประมาณ พ.ศ. (คน) |                |                |                |                |
|-----------------------------------------|-------------------------|-------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
|                                         |                         | พ.ศ.<br>2564                        | พ.ศ.<br>2565   | พ.ศ.<br>2566   | พ.ศ.<br>2567   | ภาพรวม         |
| จำนวนพี่เลี้ยงเข้าร่วมการพัฒนา          | 148 คน                  | 181                                 | 202            | 202            | 264            | 849            |
| จำนวนพี่เลี้ยงที่ได้รับการอบรม          | 80 % ของ<br>ผู้เข้าร่วม | 163<br>(90%)                        | 182<br>(91%)   | 190<br>(94%)   | 212<br>(80.3%) | 747<br>(87.9%) |
| จำนวนพี่เลี้ยงที่พัฒนาสำเร็จตามเป้าหมาย | 80 %<br>ของผู้เข้าร่วม  | 158<br>(87.3%)                      | 178<br>(88.1%) | 185<br>(91.6%) | 201<br>(76.1%) | 722<br>(85%)   |

2) ผลประเมินความคิดเห็นของน้องเลี้ยง (Mentee) ต่อคุณลักษณะของพี่เลี้ยง (Mentor)

2.1) จากแบบประเมินคุณลักษณะพี่เลี้ยง พบว่า มีน้องเลี้ยง (Mentee) ตอบแบบประเมินผ่านระบบออนไลน์ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 จำนวน 158 คน (ร้อยละ 77.3) ปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 จำนวน 178 คน (ร้อยละ 88.1) ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 จำนวน 185 คน (ร้อยละ 71.6) และปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 จำนวน 201 คน (ร้อยละ 76.1) โดยสามารถสรุปผลได้ดังตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 แสดงผลการประเมินความคิดเห็นของน้องเลี้ยง (Mentee) ต่อคุณลักษณะของพี่เลี้ยง (Mentor) ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 - 2567

| ด้าน/ประเด็น                                                                                                                                                   | ค่าคะแนนเฉลี่ย | ระดับ     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-----------|
| 1. ด้านความรู้ความชำนาญตามเนื้อหา/ประเด็นการถ่ายทอด                                                                                                            | 4.68           | มากที่สุด |
| 1.1 Mentor มีความรู้ ความเชี่ยวชาญตามเนื้อหา/ประเด็นการถ่ายทอด                                                                                                 | 4.74           | มากที่สุด |
| 1.2 Mentor สามารถประยุกต์แนวคิด และหลักการที่เกี่ยวข้องมาออกแบบ ปรับปรุงหรือพัฒนากระบวนการสอนงานให้แก่ Mentee                                                  | 4.62           | มากที่สุด |
| 2. ด้านคุณลักษณะของการเป็นพี่เลี้ยง                                                                                                                            | 4.67           | มากที่สุด |
| 2.1 Mentor มีทักษะในการถ่ายทอดและสอนงานแก่ Mentee ได้                                                                                                          | 4.65           | มากที่สุด |
| 2.2 Mentor พบปะกับ Mentee ตามกำหนด                                                                                                                             | 4.60           | มากที่สุด |
| 2.3 Mentor รับฟังความคิดเห็นของ Mentee และสามารถให้ Mentee ชักถาม ข้อสงสัยได้                                                                                  | 4.71           | มากที่สุด |
| 2.4 Mentor พุดคุยสร้างความเข้าใจที่ชัดเจน เป้าหมาย ความคาดหวังผลลัพธ์ บทบาท ความถี่ ช่องทาง การติดต่อสื่อสาร และสถานที่พบปะ                                    | 4.67           | มากที่สุด |
| 2.5 Mentor พุดคุยแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความรู้ต่าง ๆ กับ Mentee ใน เนื้อหา/ประเด็นที่กำหนด รวมทั้งแนวทางการติดตามความก้าวหน้า ผลการ ดำเนินงาน (Small Success) | 4.70           | มากที่สุด |
| 3. ด้านคุณลักษณะการสอนแนะนำงาน                                                                                                                                 | 4.68           | มากที่สุด |
| 3.1 Mentor กำหนดเป้าหมายการสอนงานเพื่อพัฒนาตาม Small Success                                                                                                   | 4.63           | มากที่สุด |
| 3.2 Mentor ช่วยให้ Mentee เข้าใจสภาพแวดล้อมองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน                                                                                       | 4.66           | มากที่สุด |
| 3.3 Mentor สอนทักษะการคิด วิเคราะห์และทักษะที่จำเป็นอื่น ๆ ซึ่งเกี่ยวข้องกับ เนื้อหา/ประเด็นการถ่ายทอด (Subject Matter) ก่อนการลงมือปฏิบัติงานจริง             | 4.65           | มากที่สุด |
| 3.4 Mentor เสริมสร้างทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงานตามเนื้อหา/ประเด็นการ ถ่ายทอด (Subject Matter)                                                                 | 4.67           | มากที่สุด |
| 3.5 Mentor เปิดให้โอกาสให้ Mentee ได้ทดลองลงมือปฏิบัติงานจริง                                                                                                  | 4.79           | มากที่สุด |
| 3.6 Mentor ให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) หรือการสะท้อนผลการปฏิบัติงาน อย่างสร้างสรรค์ และมีเหตุผล                                                               | 4.63           | มากที่สุด |
| 3.7 Mentor มีความตั้งใจในการพัฒนางานของ Mentee ให้ได้ผลผลิตหรือผลลัพธ์ ตามที่กำหนดไว้                                                                          | 4.74           | มากที่สุด |

| ด้าน/ประเด็น                                                                                                   | ค่าคะแนนเฉลี่ย | ระดับ     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-----------|
| 4. ด้านคุณลักษณะการให้คำปรึกษาและให้การสนับสนุน                                                                | 4.75           | มากที่สุด |
| 4.1 Mentor ให้เวลากับ Mentee เพื่อขอคำปรึกษา                                                                   | 4.66           | มากที่สุด |
| 4.2 Mentor รับฟัง Mentee อย่างตั้งใจ                                                                           | 4.73           | มากที่สุด |
| 4.3 Mentor ให้กำลังใจ Mentee                                                                                   | 4.79           | มากที่สุด |
| 4.4 Mentor พุดคุยให้เกียรติ Mentee                                                                             | 4.80           | มากที่สุด |
| 4.5 Mentor ให้คำปรึกษาเมื่อ Mentee ประสบปัญหาในงานที่ปฏิบัติ                                                   | 4.77           | มากที่สุด |
| 4.6 Mentor สนับสนุนให้ Mentee สามารถจัดการกับปัญหาได้ด้วยตนเอง                                                 | 4.74           | มากที่สุด |
| 4.7 Mentor สนับสนุนให้ Mentee ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในส่วนที่ต้องปรับปรุง<br>แก้ไขให้กลายเป็นพฤติกรรมที่ดีขึ้นได้ | 4.75           | มากที่สุด |
| 5. ด้านคุณลักษณะการตรวจประเมินความก้าวหน้า                                                                     | 4.70           | มากที่สุด |
| 5.1 Mentor กำกับดูแลการปฏิบัติงานของ Mentee ให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตกลงไว้อย่างสม่ำเสมอ                         | 4.70           | มากที่สุด |
| 5.2 Mentor มีการประเมินความรู้ ความเข้าใจของ Mentee ในงานที่ปฏิบัติ                                            | 4.72           | มากที่สุด |
| 5.3 Mentor มีการประเมินทักษะและทัศนคติของ Mentee ต่องานที่ปฏิบัติ                                              | 4.70           | มากที่สุด |
| ความคิดเห็นของน้องเลี้ยง (Mentee)                                                                              | 4.70           | มากที่สุด |

จากการวิเคราะห์ผลการประเมิน ฯ พบว่า ภาพรวมความคิดเห็นของน้องเลี้ยง (Mentee) ต่อคุณลักษณะของพี่เลี้ยง (Mentor) มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.70 อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับด้านพบว่า ด้านคุณลักษณะการให้คำปรึกษาและให้การสนับสนุน มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุดเท่ากับ 4.75 ระดับมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านคุณลักษณะการตรวจประเมินความก้าวหน้า ค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.70 ระดับมากที่สุด ด้านความรู้ความชำนาญตามเนื้อหา/ประเด็นการถ่ายทอด กับด้านคุณลักษณะการสอนแนะนำงาน ค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.68 ระดับมากที่สุด ส่วนด้านคุณลักษณะของการเป็นพี่เลี้ยง มีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุดเท่ากับ 4.67

เมื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบรายประเด็น พบว่า ประเด็นที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด 5 ลำดับ ประกอบด้วย ประเด็นเรื่อง Mentor พุดคุยให้เกียรติ Mentee ค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.80 ระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ประเด็นเรื่อง Mentor เปิดให้โอกาสให้ Mentee ได้ทดลองลงมือปฏิบัติงานจริง กับประเด็นเรื่อง Mentor ให้กำลังใจ Mentee ค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.79 ระดับมากที่สุด และ Mentor ให้คำปรึกษาเมื่อ Mentee ประสบปัญหาในงานที่ปฏิบัติ ค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.77 ระดับมากที่สุด

ส่วนประเด็นที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุด 5 ลำดับ ประกอบด้วย ประเด็นเรื่อง Mentor รับฟังความคิดเห็นของ Mentee และสามารถให้ Mentee ชักถามข้อสงสัยได้ ค่าคะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 4.60 ระดับมากที่สุด รองลงมาคือประเด็นเรื่อง Mentor สามารถประยุกต์แนวคิดและหลักการที่เกี่ยวข้องมาออกแบบปรับปรุงหรือพัฒนากระบวนการสอนงานให้แก่ Mentee ค่าคะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 4.62 ระดับมากที่สุด ประเด็นเรื่อง Mentor กำหนดเป้าหมายการสอนงานเพื่อพัฒนาตาม Small Success ค่าคะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 4.63 ระดับมากที่สุด ประเด็นเรื่อง Mentor มีทักษะในการถ่ายทอดและสอนงาน

แก่ Mentee ได้ และประเด็นเรื่อง Mentor สอนทักษะการคิดวิเคราะห์และทักษะที่จำเป็นอื่น ๆ เกี่ยวข้องกับเนื้อหา/ประเด็นการถ่ายทอด (Subject Matter) ก่อนการลงมือปฏิบัติงานจริง ค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.65 ระดับมากที่สุด ทั้งนี้ภาพรวมพบว่า ทุกประเด็นมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด

2.2) ความคาดหวังของ Mentee ที่มีต่อ Mentor พบว่า ความคิดเห็นของ Mentee ส่วนใหญ่มีความอยากได้รับการพัฒนาตัวเองให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพทำงานได้อย่างถูกต้อง และมีความเชี่ยวชาญในการทำงานมากยิ่งขึ้น โดยสามารถที่จะปฏิบัติหน้าที่แทน Mentor แก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างถูกต้อง และสามารถถ่ายทอดความรู้และสอนงานผู้อื่นได้

2.3) สิ่งที่ Mentee ได้จากการเข้าร่วมโครงการ สามารถสรุปเป็นประเด็นได้ดังนี้

1) มีความรู้ ทักษะและเข้าใจในงานมากขึ้น 2) สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมีความเป็นมืออาชีพ 3) สามารถลดขั้นตอนและข้อผิดพลาดของงาน 4) สามารถนำความรู้และทักษะที่ได้ไปพัฒนาต่อยอดในงานอื่นได้ 5) มีกระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบ 6) สามารถวางแผนการทำงานได้ 7) ได้เรียนรู้เทคนิควิธีการทำงาน และแก้ปัญหาที่ถูกต้องเหมาะสม 8) ได้รู้จักเครือข่ายในการทำงานมากขึ้น และ 9) มีความมั่นใจในการทำงานเพิ่มมากขึ้น

2.4) ความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของน้องเลี้ยง (Mentee) เช่น 1) อยากให้มีการดำเนินกิจกรรมนี้อย่างต่อเนื่อง 2) ควรมีการจัดอบรม Mentee ร่วมกับ Mentor ก่อนเริ่มดำเนินกิจกรรม 3) อยากให้ mentee มีส่วนร่วมในการเสนอเรื่องที่ต้องการเรียนรู้ 4) ควรมีเวทีออกแบบแผนการพัฒนาอย่างเป็นระบบ 5) ควรจับคู่ Mentor – Mentee ในกลุ่มงานเดียวกัน 6) ควรชี้แจงแนวทางการดำเนินงานให้แก่ Mentee ก่อนเข้าร่วมโครงการ 7) ควรประเมินความรู้/ทักษะของ Mentee เพื่อหาสมรรถนะที่ขาดก่อนเริ่มการพัฒนา 8) ควรมีการกำหนดจุดเน้นสมรรถนะที่มีความจำเป็นที่สุดของกรม

**กล่าวโดยสรุปได้ว่า** ภาพรวม 4 ปีงบประมาณ มีพี่เลี้ยงเข้าร่วมการพัฒนา จำนวน 849 คน ได้รับการอบรมพัฒนาการเป็นพี่เลี้ยง จำนวน 747 คน (ร้อยละ 87.9) และพัฒนาสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด จำนวน 722 คน (คิดเป็นร้อยละ 85) โดยพี่เลี้ยงที่พัฒนาไม่สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด เช่น ไม่ได้เข้ารับการอบรม น้องเลี้ยงโอน ย้าย ลาออกก่อนพัฒนาเสร็จสิ้น เป็นต้น และเมื่อวิเคราะห์ผลแต่ละปีงบประมาณ พบว่า ปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 จำนวนพี่เลี้ยงที่พัฒนาสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด มีจำนวนน้อยกว่าเป้าหมายตัวชี้วัดที่โครงการกำหนด (ร้อยละ 80 ของผู้เข้าร่วม) เนื่องจากในปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 มีการเพิ่มกลุ่มเป้าหมายการพัฒนาข้าราชการบรรจุใหม่ให้ได้รับการพัฒนาผ่านระบบโปรแกรมพี่เลี้ยงทุกคน (ร้อยละ 100) จึงส่งผลให้หลายคู่พี่เลี้ยงยังพัฒนาไม่แล้วเสร็จ ส่วนผลการประเมินความคิดเห็นของ Mentee ต่อคุณลักษณะของ Mentor ภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด โดยด้านคุณลักษณะการให้คำปรึกษาและให้การสนับสนุน เป็นด้านที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมาคือ ด้านคุณลักษณะการตรวจประเมินความก้าวหน้า ด้านความรู้ความชำนาญตามเนื้อหา/ประเด็นการถ่ายทอด และด้านคุณลักษณะการสอนแนะนำงาน ส่วนด้านคุณลักษณะของการเป็นพี่เลี้ยงเป็นด้านที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุด ซึ่งประเด็นที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด 5 ลำดับ คือ Mentor พุดคุยให้เกียรติ Mentee, Mentor เปิดโอกาสให้ Mentee ได้ทดลองลงมือปฏิบัติงานจริง, Mentor ให้กำลังใจ Mentee และ Mentor ให้คำปรึกษาเมื่อ Mentee ประสบปัญหาในงานที่ปฏิบัติ ส่วนประเด็นที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุด 5 ลำดับ คือ Mentor รับฟังความคิดเห็น

ของ Mentee และสามารถให้ Mentee ชักถามข้อสงสัยได้, Mentor สามารถประยุกต์แนวคิดและหลักการที่เกี่ยวข้องมาออกแบบปรับปรุงหรือพัฒนากระบวนการสอนงานให้แก่ Mentee, Mentor กำหนดเป้าหมายการสอนงานเพื่อพัฒนาตาม Small Success, Mentor มีทักษะในการถ่ายทอดและสอนงานแก่ Mentee ได้ และ Mentor สอนทักษะการคิดวิเคราะห์และทักษะที่จำเป็นอื่น ๆ เกี่ยวข้องกับเนื้อหา/ประเด็นการถ่ายทอด ก่อนการลงมือปฏิบัติงานจริง ทั้งนี้ ความคาดหวังต่อ Mentor พบว่า ส่วนใหญ่อยากได้รับการพัฒนาให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถปฏิบัติหน้าที่แทน Mentor ได้ ส่วนความคิดเห็นหรือข้อเสนอเพิ่มเติมคือ อยากให้ดำเนินกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง, ควรจัดอบรม Mentee ร่วมกับ Mentor ก่อนเริ่มกิจกรรม, และอยากให้ Mentee มีส่วนร่วมในกำหนดเรื่องที่ต้องการเรียนรู้

#### **4.1.4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ของหน่วยงานในสังกัดกรมควบคุมโรค ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2567**

จากแบบสรุปผลการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ของหน่วยงานในสังกัดกรมควบคุมโรค พบว่า มีผู้ดูแลระบบของหน่วยงาน (Admin) เป็นผู้แทนตอบแบบประเมินผ่านระบบออนไลน์ ภาพรวมการดำเนินงานของหน่วยงาน ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 จำนวน 42 หน่วยงาน (ร้อยละ 100) ปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 จำนวน 41 หน่วยงาน (ร้อยละ 97.6) ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 จำนวน 42 หน่วยงาน (ร้อยละ 100) และปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 จำนวน 42 หน่วยงาน (ร้อยละ 100) โดยสามารถสรุปผลได้ดังนี้

1) ผลประเมินการดำเนินการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ของหน่วยงานในสังกัดกรมควบคุมโรค ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2567 พบว่า ภาพรวมทั้ง 4 ปีงบประมาณ หน่วยงานที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด โดยปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 พัฒนาสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด จำนวน 41 หน่วยงาน (ร้อยละ 97.6) ปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 พัฒนาสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด จำนวน 41 หน่วยงาน (ร้อยละ 100) ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 พัฒนาสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด จำนวน 42 หน่วยงาน (ร้อยละ 100) และปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 พัฒนาสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด จำนวน 37 หน่วยงาน (ร้อยละ 88.1) โดยมีหน่วยงานที่พัฒนาไม่สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 จำนวน 1 หน่วยงาน และปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 จำนวน 5 หน่วยงาน เนื่องจากการจับคู่พี่เลี้ยง – น้องเลี้ยงของหน่วยงานไม่ครบตามเป้าหมายที่กำหนดในกลุ่มข้าราชการบรรจุใหม่ ซึ่งกรมควบคุมโรคได้กำหนดกลุ่มเป้าหมายโครงการเพิ่มเติมในปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 ให้กลุ่มข้าราชการบรรจุใหม่ได้รับการพัฒนาโดยโปรแกรมพี่เลี้ยง ร้อยละ 100 รายละเอียดดังตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 ผลประเมินการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ของหน่วยงาน  
ในสังกัดกรมควบคุมโรค ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2567

| ตัวชี้วัด                                            | เป้าหมาย                              | ผลการดำเนินงาน ปีงบประมาณ (หน่วยงาน) |           |           |           |
|------------------------------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------|-----------|-----------|-----------|
|                                                      |                                       | พ.ศ. 2564                            | พ.ศ. 2565 | พ.ศ. 2566 | พ.ศ. 2567 |
| จำนวนหน่วยงานในสังกัดกรมควบคุมโรค<br>เข้าร่วมโครงการ | 40<br>หน่วยงาน                        | 42                                   | 41        | 42        | 42        |
| จำนวนหน่วยงานพัฒนาสำเร็จตาม<br>เป้าหมายที่กำหนด      | 80%<br>ของ<br>หน่วยงานที่<br>เข้าร่วม | 41                                   | 41        | 42        | 37        |
| ร้อยละ                                               |                                       | 97.6                                 | 100       | 100       | 88.1      |

2) คะแนนมาตรฐานการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ของหน่วยงาน  
ในสังกัดกรมควบคุมโรค ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2567 จากการวิเคราะห์ผลประเมินมาตรฐาน  
การดำเนินงานพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ของหน่วยงานในสังกัดกรมควบคุมโรค  
ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2567 พบว่า ภาพรวมคะแนนผลการประเมินมาตรฐานการดำเนินงาน  
ของหน่วยงานที่เข้าร่วมโครงการ เท่ากับ 92.21 อยู่ในระดับมากที่สุด โดยด้านการเตรียมการพัฒนา มีคะแนน  
สูงที่สุด 95.06 คะแนน ระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านการประเมินผลการพัฒนา 91.59 คะแนน ระดับ  
มากที่สุด และด้านการดำเนินการพัฒนา มีคะแนนต่ำที่สุด 90.44 แต่ยังคงอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งหากพิจารณา  
ผลคะแนนแต่ละปีงบประมาณ พบว่า ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2566 คะแนน มีแนวโน้มสูงขึ้นในทุกด้าน  
แต่ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 คะแนนลดลงในทุกด้าน โดยเฉพาะด้านการดำเนินการพัฒนา ลดลงเหลือ  
86.33 คะแนน อยู่ในระดับมาก ซึ่งสาเหตุบางส่วนอาจเกิดจากการเพิ่มกลุ่มเป้าหมายในการพัฒนา

เมื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบรายประเด็น พบว่า ประเด็นที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด 5 ลำดับ  
ประกอบด้วย ประเด็นเรื่องมีการมอบหมายผู้รับผิดชอบหลักการพัฒนาโปรแกรมพี่เลี้ยงในหน่วยงาน  
กับประเด็นเรื่องมีการแต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงานพัฒนาโปรแกรมพี่เลี้ยงในหน่วยงาน ค่าคะแนน  
เฉลี่ยเท่ากับ 100 ระดับมากที่สุด รองลงมาคือประเด็นเรื่องมีการวางแผนการพัฒนาน้องเลี้ยงครบทุกคู่  
ค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 96.6 ระดับมากที่สุด ประเด็นเรื่องมีการจับคู่พี่เลี้ยง – น้องเลี้ยงของหน่วยงานครบ  
ตามเป้าหมายที่กำหนด ค่าคะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 96.43 ระดับมากที่สุด

ส่วนประเด็นที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุด 5 ลำดับ ประกอบด้วย ประเด็นเรื่องมีการรายงาน  
ผลการพัฒนาตามเวลากำหนดครบทุกคู่ ค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 82.48 ระดับมาก ประเด็นเรื่องมีการจัดอบรม  
หรือกิจกรรมพัฒนาพี่เลี้ยง (Mentor) ของหน่วยงาน ค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 86.38 ระดับมาก ประเด็นเรื่อง  
มีการสื่อสารนโยบายหรือแนวทางการพัฒนาโปรแกรมพี่เลี้ยงในหน่วยงาน ค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 86.83  
ระดับมาก ประเด็นเรื่องมีการถอดบทเรียนและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผลการพัฒนาโปรแกรมพี่เลี้ยงของหน่วยงาน  
ค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 88.48 ระดับมาก และประเด็นเรื่องมีการยกย่องเชิดชูเกียรติพี่เลี้ยง (Mentor)  
ของหน่วยงาน รายละเอียดดังตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 แสดงผลการประเมินมาตรฐานการดำเนินงานพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ของหน่วยงานที่เข้าร่วมพัฒนาระบบ ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 - 2567

| ประเด็นการประเมินมาตรฐาน                                                                     | คะแนนผลการประเมินมาตรฐานการดำเนินงานของหน่วยงาน |       |       |       |             |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------------|-----------|
|                                                                                              | ปีงบประมาณ พ.ศ.                                 |       |       |       | คะแนนเฉลี่ย | ระดับ     |
|                                                                                              | 2564                                            | 2565  | 2566  | 2567  |             |           |
| 1. ด้านการเตรียมการพัฒนา                                                                     | 94.21                                           | 95.42 | 96.0  | 94.28 | 95.06       | มากที่สุด |
| 1.1 มีการมอบหมายผู้รับผิดชอบหลักการพัฒนาโปรแกรมพี่เลี้ยงในหน่วยงาน                           | 100                                             | 100   | 100   | 100   | 100         | มากที่สุด |
| 1.2 มีการแต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงานพัฒนาโปรแกรมพี่เลี้ยงในหน่วยงาน                       | 100                                             | 100   | 100   | 100   | 100         | มากที่สุด |
| 1.3 มีการสื่อสารนโยบายหรือแนวทางการพัฒนาโปรแกรมพี่เลี้ยงในหน่วยงาน                           | 85.7                                            | 87.4  | 86.5  | 87.7  | 86.83       | มาก       |
| 1.4 มีการวิเคราะห์ภารกิจ จัดทำแผนที่ความรู้ และกำหนดผู้มีองค์ความรู้/ผู้เชี่ยวชาญของหน่วยงาน | 89.4                                            | 92.1  | 93.5  | 93.2  | 92.05       | มากที่สุด |
| 1.5 มีการจับคู่พี่เลี้ยง – น้องเลี้ยงของหน่วยงาน ครบตามเป้าหมายที่กำหนด                      | 97.6                                            | 97.6  | 100   | 90.5  | 96.43       | มากที่สุด |
| 1.6 มีการจัดอบรมหรือกิจกรรมพัฒนาพี่เลี้ยง (Mentor) ของหน่วยงาน                               | 84.5                                            | 85.7  | 87.9  | 87.4  | 86.38       | มาก       |
| 2. ด้านการดำเนินการพัฒนา                                                                     | 90.55                                           | 92.31 | 92.57 | 86.33 | 90.44       | มากที่สุด |
| 2.1 มีการวางแผนการพัฒนาน้องเลี้ยงครบทุกคู่                                                   | 95.4                                            | 97.6  | 97.7  | 95.5  | 96.6        | มากที่สุด |
| 2.2 มีการรายงานผลการพัฒนาตามเวลากำหนดครบทุกคู่                                               | 83.2                                            | 84.1  | 82.5  | 80.1  | 82.48       | มาก       |
| 2.3 มีคู่ที่พัฒนาสำเร็จไม่น้อยกว่าเป้าหมายที่กรมควบคุมโรคกำหนด                               | 92.85                                           | 95.23 | 97.6  | 83.3  | 92.25       | มากที่สุด |
| 3. ด้านการประเมินผลการพัฒนา                                                                  | 90.49                                           | 91.56 | 92.38 | 91.92 | 91.59       | มากที่สุด |
| 3.1 มีการประเมินและสรุปผลการพัฒนาบุคลากรโดยใช้โปรแกรมพี่เลี้ยงของหน่วยงานรอบ 12 เดือน        | 95.23                                           | 92.4  | 97.6  | 90.7  | 93.98       | มากที่สุด |
| 3.2 มีการประเมินและสรุปผลคุณลักษณะของพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงของหน่วยงาน                       | 90.5                                            | 94.2  | 92.5  | 93.4  | 92.65       | มากที่สุด |
| 3.3 มีการประเมินและสรุปผลความพึงพอใจต่อโปรแกรมพี่เลี้ยงของหน่วยงาน                           | 92.1                                            | 93.5  | 91.4  | 92.5  | 92.38       | มากที่สุด |

| ประเด็นการประเมินมาตรฐาน                                                      | คะแนนผลการประเมินมาตรฐานการดำเนินงานของหน่วยงาน |       |       |       |             |           |
|-------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------------|-----------|
|                                                                               | ปีงบประมาณ พ.ศ.                                 |       |       |       | คะแนนเฉลี่ย | ระดับ     |
|                                                                               | 2564                                            | 2565  | 2566  | 2567  |             |           |
| 3.4 มีการถอดบทเรียนและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผลการพัฒนาโปรแกรมพี่เลี้ยงของหน่วยงาน | 90.5                                            | 87.5  | 86.3  | 89.6  | 88.48       | มาก       |
| 3.5 มีการยกย่องเชิดชูเกียรติพี่เลี้ยง (Mentor) ของหน่วยงาน                    | 84.1                                            | 90.2  | 94.1  | 93.4  | 90.45       | มากที่สุด |
| ภาพรวม                                                                        | 91.52                                           | 92.68 | 93.39 | 91.24 | 92.21       | มากที่สุด |

**กล่าวโดยสรุปได้ว่า** ผลประเมินการดำเนินการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ของหน่วยงานในสังกัดกรมควบคุมโรค ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2567 พบว่า ภาพรวมทั้ง 4 ปีงบประมาณ หน่วยงานที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด โดยปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 พัฒนาสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด จำนวน 41 หน่วยงาน (ร้อยละ 97.6) ปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 พัฒนาสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด จำนวน 41 หน่วยงาน (ร้อยละ 100) ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 พัฒนาสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด จำนวน 42 หน่วยงาน (ร้อยละ 100) และปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 พัฒนาสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด จำนวน 37 หน่วยงาน (ร้อยละ 88.1) โดยหน่วยงานที่พัฒนาไม่สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 จำนวน 1 หน่วยงาน และปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 จำนวน 5 หน่วยงาน เนื่องจากมีการจับคู่พี่เลี้ยง – น้องเลี้ยงของหน่วยงานไม่ครบตามเป้าหมายที่กำหนด ในกลุ่มข้าราชการบรรจุใหม่ ซึ่งกรมควบคุมโรคได้กำหนดกลุ่มเป้าหมายโครงการเพิ่มเติมในปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 ให้กลุ่มข้าราชการบรรจุใหม่ได้รับการพัฒนาโดยโปรแกรมพี่เลี้ยง ร้อยละ 100 ส่วนคะแนนมาตรฐานการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยงของหน่วยงาน พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยด้านการเตรียมการพัฒนา เป็นด้านที่มีคะแนนสูงสุด รองลงมาคือ ด้านการประเมินผลการพัฒนา และด้านการดำเนินการพัฒนา โดยประเด็นที่มีคะแนนสูงสุด 5 ลำดับ คือ มีการมอบหมายผู้รับผิดชอบหลักการพัฒนาโปรแกรมพี่เลี้ยง, มีการแต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงานพัฒนาโปรแกรมพี่เลี้ยง, มีการวางแผนการพัฒนา Mentee ครบทุกคู่ และมีการจับคู่ Mentor – Mentee ครบตามเป้าหมายที่กำหนด ส่วนประเด็นที่มีคะแนนต่ำที่สุด 5 ลำดับ คือ มีการรายงานผลการพัฒนาตามเวลาดำหนดครบทุกคู่, มีการจัดอบรมหรือกิจกรรมพัฒนา Mentor, มีการสื่อสารนโยบายหรือแนวทางการพัฒนาโปรแกรมพี่เลี้ยง, มีการถอดบทเรียนและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผลการพัฒนาโปรแกรมพี่เลี้ยง และมีการยกย่องเชิดชูเกียรติ Mentor

#### 4.1.5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความพึงพอใจของกลุ่มเป้าหมายต่อโครงการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) กรมควบคุมโรค ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2567

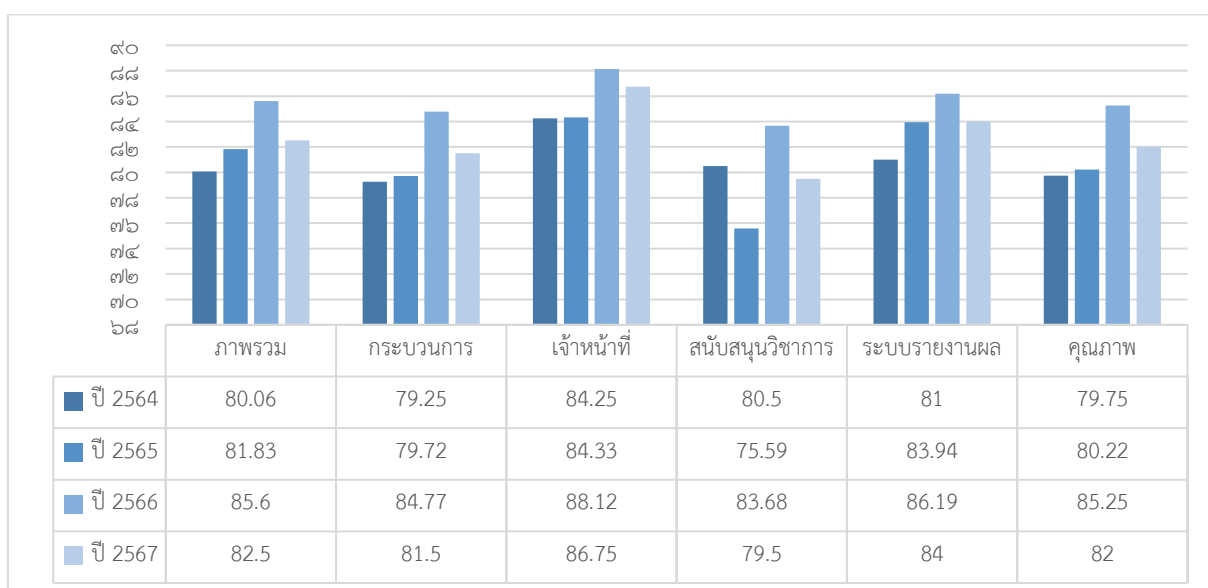
จากแบบประเมินความพึงพอใจต่อโครงการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ในกรมควบคุมโรค พบว่า มีพี่เลี้ยง (Mentor) น้องเลี้ยง (Mentee) และผู้ดูแลระบบ (Admin) ของหน่วยงาน ตอบแบบประเมินผ่านระบบออนไลน์ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 จำนวน 358 คน (ร้อยละ 86.9) ปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 จำนวน 397 คน (ร้อยละ 77.3) ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566

จำนวน 412 คน (ร้อยละ 92.4) และปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 จำนวน 444 คน (ร้อยละ 72.8) โดยสามารถสรุปผลร้อยละความพึงพอใจภาพรวมและคะแนนแต่ละด้าน/ประเด็นได้ ดังนี้

1) ร้อยละความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้องต่อโครงการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) กรมควบคุมโรค ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2567 พบว่า ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 ร้อยละ 80.06 ปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 ร้อยละ 81.83 ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 ร้อยละ 85.6 ปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 ร้อยละ 82.5 และค่าเฉลี่ยภาพรวม ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2567 เท่ากับ ร้อยละ 82.5 สูงกว่าเป้าหมายตัวชี้วัดโครงการที่กำหนดไว้ (ร้อยละ 80) ทุกปีงบประมาณ รายละเอียดดังตารางที่ 4.8 และ ภาพที่ 4.1

ตารางที่ 4.8 ผลประเมินความพึงพอใจของกลุ่มเป้าหมายต่อโครงการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) กรมควบคุมโรค ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2567

| ตัวชี้วัดโครงการ                                                     | เป้าหมาย  | ผลประเมิน ฯ ปีงบประมาณ (ร้อยละ) |              |             |             | ค่าเฉลี่ยภาพรวม |
|----------------------------------------------------------------------|-----------|---------------------------------|--------------|-------------|-------------|-----------------|
|                                                                      |           | พ.ศ. 2564                       | พ.ศ. 2565    | พ.ศ. 2566   | พ.ศ. 2567   |                 |
| ร้อยละความพึงพอใจของกลุ่มเป้าหมายต่อระบบโปรแกรมพี่เลี้ยงกรมควบคุมโรค | ร้อยละ 80 | ร้อยละ 80.06                    | ร้อยละ 81.83 | ร้อยละ 85.6 | ร้อยละ 82.5 | ร้อยละ 82.5     |



ภาพที่ 4.1 : แสดงผลและเปรียบเทียบความพึงพอใจความต่อโครงการการพัฒนา Mentoring Program กรมควบคุมโรค ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2567

2) คะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้องต่อโครงการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) กรมควบคุมโรค ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2567 พบว่า จากการวิเคราะห์ ผลประเมิน ฯ ภาพรวมค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.30 ระดับมากที่สุด โดยด้านเจ้าหน้าที่ เป็นด้านที่มีความพึงพอใจมากที่สุด ค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.47 ระดับมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านระบบ รายงานผลการดำเนินการ ค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.36 ระดับมากที่สุด ด้านคุณภาพ ค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.28 ระดับมากที่สุด และด้านกระบวนการ/การจัดกิจกรรม ค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.26 ระดับมากที่สุด ส่วนด้านการสนับสนุนด้านวิชาการ มีความพึงพอใจต่ำที่สุด ค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.13 ระดับมาก

เมื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบรายประเด็น พบว่า ประเด็นที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด 5 ลำดับ อยู่ในด้านเจ้าหน้าที่ ประกอบด้วย ประเด็นเรื่องเจ้าหน้าที่บริการด้วยความเสมอภาค เป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ ค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.48 ระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ประเด็นเรื่องเจ้าหน้าที่สามารถติดต่อประสานงาน ได้ง่าย ค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.47 ระดับมากที่สุด ประเด็นเรื่องเจ้าหน้าที่บริการด้วยความกระตือรือร้น รวดเร็ว เต็มใจให้บริการ กับประเด็นเรื่องเจ้าหน้าที่มีความรู้ความสามารถในการบริการ เช่น การตอบคำถาม ชี้แจง ข้อเสนอแนะชัดเจน ให้คำปรึกษาแนะนำได้ ค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.46 และประเด็นเรื่องเจ้าหน้าที่บริการ ด้วยความสุภาพ ไม่ตรีจิต และเป็นกันเอง ค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.45

ส่วนประเด็นที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุด 5 ลำดับ ประกอบด้วย ประเด็นเรื่องการได้รับ คำแนะนำ/ชี้แนะจาก Super Mentor ค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.93 ระดับมาก ประเด็นเรื่องการพัฒนา/ คัดเลือกผู้เข้าร่วมโครงการมีความเหมาะสม ค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.18 ระดับมาก ประเด็นเรื่องขั้นตอน การจัดกิจกรรมมีความเหมาะสม กับประเด็นเรื่องประโยชน์ที่ได้รับจากคู่มือ/แนวทาง Mentoring Program ค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.22 ระดับมาก และประเด็นเรื่องสิ่งที่ได้รับจากโครงการ/กิจกรรมนี้ ตรงตาม ความคาดหวัง ค่าคะแนนเฉลี่ย 3.23 ระดับมาก รายละเอียดดังตารางที่ 4.9

ตารางที่ 4.9 แสดงผลการประเมินความพึงพอใจต่อการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง ในกรมควบคุมโรค ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 - 2567

| ด้าน/ประเด็นคำถาม                                                             | ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจ  |                        |                        | คะแนน<br>เฉลี่ย<br>ภาพรวม | ระดับ     |
|-------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|------------------------|------------------------|---------------------------|-----------|
|                                                                               | พี่เลี้ยง<br>(Mentor) | น้องเลี้ยง<br>(Mentee) | ผู้ดูแลระบบ<br>(Admin) |                           |           |
| 1. ด้านกระบวนการ/การจัดกิจกรรม                                                | 3.19                  | 3.36                   | 3.24                   | 3.26                      | มากที่สุด |
| 1.1 กระบวนการจัดกิจกรรมตรงกับวัตถุประสงค์                                     | 3.21                  | 3.35                   | 3.29                   | 3.28                      | มากที่สุด |
| 1.2 ขั้นตอนการจัดกิจกรรมมีความเหมาะสม                                         | 3.13                  | 3.29                   | 3.23                   | 3.22                      | มาก       |
| 1.3 การสรรหา/คัดเลือกผู้เข้าร่วมโครงการมีความเหมาะสม                          | 3.08                  | 3.28                   | -                      | 3.18                      | มาก       |
| 1.4 รูปแบบกิจกรรมของโครงการมีความยืดหยุ่น สามารถปรับให้เหมาะสมกับสถานการณ์ได้ | 3.24                  | 3.46                   | 3.26                   | 3.32                      | มากที่สุด |
| 1.5 ระยะเวลา 1 ปีงบประมาณมีความเหมาะสม                                        | 3.28                  | 3.32                   | 3.19                   | 3.26                      | มากที่สุด |
| 1.6 การติดตามการดำเนินโครงการมีความเหมาะสม                                    | 3.18                  | 3.29                   | 3.23                   | 3.23                      | มาก       |

| ด้าน/ประเด็นคำถาม                                                                            | ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจ |                     |                     | คะแนนเฉลี่ยภาพรวม | ระดับ     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|---------------------|---------------------|-------------------|-----------|
|                                                                                              | พี่เลี้ยง (Mentor)   | น้องเลี้ยง (Mentee) | ผู้ดูแลระบบ (Admin) |                   |           |
| 1.7 ได้รับความรู้/ประโยชน์จากกระบวนการ/กิจกรรม                                               | 3.19                 | 3.47                | 3.19                | 3.28              | มากที่สุด |
| 1.8 นำข้อมูลจากการดำเนินงานไปปรับปรุง/พัฒนางานในหน่วยงาน                                     | 3.21                 | 3.45                | 3.32                | 3.33              | มากที่สุด |
| 2. ด้านเจ้าหน้าที่                                                                           | 3.37                 | 3.46                | 3.57                | 3.47              | มากที่สุด |
| 2.1 บริการด้วยความสุภาพ ไม่ตรีจิต และเป็นกันเอง                                              | 3.38                 | 3.43                | 3.55                | 3.45              | มากที่สุด |
| 2.2 บริการด้วยความกระตือรือร้น รวดเร็ว เต็มใจให้บริการ                                       | 3.37                 | 3.44                | 3.58                | 3.46              | มากที่สุด |
| 2.3 บริการด้วยความเสมอภาค เป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ                                           | 3.39                 | 3.46                | 3.58                | 3.48              | มากที่สุด |
| 2.4 สามารถติดต่อ ประสานงานได้ง่าย                                                            | 3.39                 | 3.47                | 3.55                | 3.47              | มากที่สุด |
| 2.5 มีความรู้ความสามารถในการบริการ เช่น การตอบคำถาม ชี้แจงข้อสงสัยชัดเจน ให้คำปรึกษาแนะนำได้ | 3.34                 | 3.45                | 3.58                | 3.46              | มากที่สุด |
| 3. ด้านการสนับสนุนด้านวิชาการ                                                                | 3.02                 | 3.30                | 3.21                | 3.13              | มาก       |
| 3.1 ความเหมาะสมเนื้อหาวิชาการเรื่อง Mentoring Program ที่ได้รับการถ่ายทอด                    | 3.19                 | 3.30                | 3.23                | 3.24              | มาก       |
| 3.2 ประโยชน์ที่ได้รับจากคู่มือ/แนวทาง Mentoring Program                                      | 3.17                 | 3.30                | 3.19                | 3.22              | มาก       |
| 3.4 การได้รับคำแนะนำ/ชี้แนะจาก Super Mentor                                                  | 2.93                 | -                   | -                   | 2.93              | มาก       |
| 4. ด้านระบบรายงานผลการดำเนินการ                                                              | 3.36                 | 3.38                | 3.34                | 3.36              | มากที่สุด |
| 4.1 รูปแบบ ขนาดตัวอักษร Platform มีความเหมาะสม                                               | 3.35                 | 3.37                | 3.35                | 3.36              | มากที่สุด |
| 4.2 จัดหมวดหมู่ได้ง่ายต่อการค้นหา                                                            | 3.39                 | 3.43                | 3.39                | 3.40              | มากที่สุด |
| 4.3 ทำความเข้าใจและใช้งานระบบได้ง่าย                                                         | 3.39                 | 3.37                | 3.39                | 3.38              | มากที่สุด |
| 4.4 อำนวยความสะดวกต่อการติดตามผลการดำเนินงาน                                                 | 3.36                 | 3.41                | 3.32                | 3.36              | มากที่สุด |
| 4.5 วิเคราะห์ ประมวลผล ได้ตรงความต้องการ                                                     | 3.29                 | 3.34                | 3.23                | 3.29              | มากที่สุด |
| 5. ด้านคุณภาพ                                                                                | 3.21                 | 3.40                | 3.23                | 3.28              | มากที่สุด |
| 5.1 ได้รับความรู้ แนวคิด ทักษะ ประสบการณ์ใหม่ ๆ จากโครงการ                                   | 3.17                 | 3.38                | 3.26                | 3.27              | มากที่สุด |
| 5.2 สิ่งที่ได้รับจากโครงการ/กิจกรรมนี้ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้                                | 3.24                 | 3.44                | 3.23                | 3.30              | มากที่สุด |
| 5.3 สิ่งที่ได้รับจากโครงการ/กิจกรรมนี้ ตรงตามความคาดหวังของท่าน                              | 3.13                 | 3.38                | 3.19                | 3.23              | มาก       |
| 5.4 โครงการนี้อำนวยต่อการเรียนรู้และพัฒนาความสามารถของท่าน                                   | 3.20                 | 3.37                | 3.26                | 3.28              | มากที่สุด |

| ด้าน/ประเด็นคำถาม                                                | ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจ |                     |                     | คะแนนเฉลี่ยภาพรวม | ระดับ     |
|------------------------------------------------------------------|----------------------|---------------------|---------------------|-------------------|-----------|
|                                                                  | พี่เลี้ยง (Mentor)   | น้องเลี้ยง (Mentee) | ผู้ดูแลระบบ (Admin) |                   |           |
| 5.5 โครงการนี้ส่งผลให้เกิดสัมพันธภาพที่ดี ทำงานเป็นทีมในหน่วยงาน | 3.29                 | 3.43                | 3.23                | 3.32              | มากที่สุด |
| 5.6 ประโยชน์ที่ท่านได้จากโครงการ                                 | 3.22                 | 3.41                | 3.23                | 3.29              | มากที่สุด |
| ภาพรวมค่าเฉลี่ยความพึงพอใจทุกด้าน                                | 3.23                 | 3.39                | 3.32                | 3.30              | มากที่สุด |

3) ความคิดเห็นเกี่ยวกับสิ่งที่พึงพอใจ/ประทับใจ สามารถสรุปเป็นประเด็น ได้ดังนี้

3.1) การพัฒนาความรู้/ทักษะ พบว่า 1) Mentor ได้ถ่ายทอดความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ 2) Mentee มีความรู้ความเข้าใจการทำงานและบริบทของหน่วยงาน 3) Mentee มีทักษะการปฏิบัติงานดีขึ้น และ 4) สามารถนำไปปรับใช้พัฒนาการทำงานที่รับผิดชอบเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จได้

3.2) การพัฒนาความสัมพันธ์ พบว่า 1) Mentor - Mentee มีความสัมพันธ์ที่ดีขึ้น 2) Mentor ดูแลใกล้ชิด เอาใจใส่ และคอยให้คำปรึกษา 3) Mentee เกิดความไว้วางใจและพูดคุยกันได้ง่ายขึ้น 4) บรรยากาศในการทำงานทั้งภายในและภายนอกดีขึ้น 5) การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น และ 6) ความสัมพันธ์ในระดับเครือข่ายเพิ่มขึ้น

3.3) รูปแบบการดำเนินงานและรายงานผล พบว่า 1) ความสำเร็จการติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง 2) มีกระบวนการดำเนินงานที่ชัดเจนและเป็นระบบ 3) ระบบการรายงานผลเป็น Platform ที่มีความสะดวก 4) มีระบบการติดตามผลจากกองบริหารทรัพยากรบุคคล และ 5) ได้รับการสนับสนุนองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

3.4) ประโยชน์ที่ได้ พบว่า 1) ช่วยให้การพัฒนาศักยภาพและพัฒนางานมีกระบวนการที่ชัดเจน 2) ช่วยเสริมสร้างการทำงานเป็นทีม 3) สร้างมนุษยสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรด้วยกันเอง 4) ทำให้ Mentor - Mentee ได้พัฒนาไปพร้อมกับการทำงานประจำ 5) ได้รับความรู้ใหม่จากการได้ร่วมถอดบทเรียนกับหน่วยงานอื่น ๆ 3) เป็นการลงทุนที่ใช้ทรัพยากรน้อยแต่ได้ผลลัพธ์ที่ดีมาก 4) ได้เรียนรู้จากผู้มีประสบการณ์จริงและมีความเชี่ยวชาญ และ 5) การจัดกิจกรรมสรุปบทเรียนทำให้เกิดการมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร

4) สิ่งที่ต้องปรับปรุง/พัฒนาในโอกาสต่อไป สามารถสรุปเป็นประเด็นได้ ดังนี้

4.1) กระบวนการดำเนินงาน พบว่ามีข้อเสนอ ดังนี้ 1) ควรจัดชี้แจงเพื่อถ่ายทอดวัตถุประสงค์โครงการ Mentoring Program ให้ทุกหน่วยงานรับรู้ทั่วกัน 2) กระบวนการสรรหาและคัดเลือกควรเกณฑ์ชัดเจนเป็นรูปธรรม 3) ควรผลักดันโครงการ Mentoring Program เข้าสู่แผนยุทธศาสตร์ HR 4) ควรเพิ่มการชี้แจงแนวทางการดำเนินงานให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบอย่างทั่วถึง 5) คณะกรรมการ Mentoring หน่วยงานไม่มีบทบาทจริงในทางปฏิบัติ 6) การจัดทำ Small Success กับแผนที่ความรู้ ควรจะเข้าใจง่ายและยืดหยุ่นตามบริบทของหน่วยงาน 7) ควรลดช่องว่างระหว่างวัยของ Mentor และ Mentee 8) ควรมีการจัดอบรมใช้งานระบบ Mentoring Program 9) ควรให้ทั้งพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงได้เข้าร่วมประชุมชี้แจง

เพื่อให้เข้าใจกระบวนการการดำเนินงานร่วมกันตั้งแต่ต้น 10) ควรกำหนดหัวข้อให้การฝึกตามความต้องการของน้องเลี้ยง 11) ควรคัดเลือกคู่ตัวอย่างมาถ่ายทอดประสบการณ์ และ 12) ควรวิเคราะห์ GAP แต่ละหน่วยงานว่าควรมีจุดเน้นการถ่ายทอด/สอนงานในเรื่องใดบ้าง

4.2) ระบบการติดตามและประเมินผล พบว่ามีข้อเสนอ ดังนี้ 1) ควรกำหนดระยะเวลาติดตามความก้าวหน้าถี่ขึ้น 2) ควรตรวจสอบวิธีการพัฒนาของ Mentor 3) ควรมีช่องทางแบบหลักฐานการประเมิน Mentee แต่ละเป้าหมาย 4) ควรกำหนดให้ระบุเป้าหมายเป็นรายเดือน และ 5) ควรมีระบบแจ้งเตือนเป็นระยะตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ 6) ควรมีช่องทางติดตามการดำเนินงานของ Mentor ที่ชัดเจน

4.3) การพัฒนาความรู้ พบว่ามีข้อเสนอ ดังนี้ 1) อยากให้มีหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อพัฒนาเทคนิคและศักยภาพในการถ่ายทอดองค์ความรู้ให้แก่พี่เลี้ยง 2) ควรมี Mentor ในระดับกรมที่มีความเชี่ยวชาญในแต่ละด้านแต่ละหลักสูตรให้ Mentee ของหน่วยงานที่มีความสนใจเข้ารับการปรึกษาได้ตลอดเวลา 3) ควรกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่มีความเชี่ยวชาญและกำลังจะเข้าสู่วัยเกษียณให้ถ่ายทอดองค์ความรู้ 4) จัดทำตัวอย่างเนื้อหาสำหรับการสอนน้อง 5) อยากให้มีการจัดทำเอกสาร คู่มือ และเทคนิคการเป็น Mentor เพื่อให้พี่เลี้ยงได้นำไปศึกษาก่อนการเข้าร่วมโครงการ 6) อยากให้มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานใหม่ 7) ควรมีการพัฒนา Mentor เป็นระยะ 8) ควรมีการอบรม Mentor เพิ่มมากขึ้น 9) ควรมีการฝึกอบรม Admin ใหม่ เพื่อเป็นกลไกถ่ายทอดให้กับ Mentor Mentee และให้คำปรึกษาได้

**กล่าวโดยสรุปได้ว่า** ร้อยละความพึงพอใจของกลุ่มเป้าหมายต่อโครงการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) กรมควบคุมโรค ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2567 สูงกว่าเป้าหมายที่โครงการ ฯ กำหนด (ร้อยละ 80) ทุกปีงบประมาณ ส่วนคะแนนความพึงพอใจต่อการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง ในกรมควบคุมโรค ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยด้านเจ้าหน้าที่ เป็นด้านที่มีความพึงพอใจสูงที่สุด รองลงมาคือ ด้านระบบรายงานผลการดำเนินการ, ด้านคุณภาพ และด้านกระบวนการ/การจัดกิจกรรม ส่วนด้านการสนับสนุนด้านวิชาการ เป็นด้านที่มีความพึงพอใจต่ำที่สุด โดยประเด็นที่มีความพึงพอใจสูงที่สุด 5 ลำดับ อยู่ในด้านเจ้าหน้าที่ คือ เจ้าหน้าที่บริการด้วยความเสมอภาค เป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ, เจ้าหน้าที่สามารถติดต่อประสานงานได้ง่าย, เจ้าหน้าที่บริการด้วยความกระตือรือร้น รวดเร็ว เต็มใจให้บริการ, เจ้าหน้าที่มีความรู้ความสามารถในการบริการ และเจ้าหน้าที่บริการด้วยความสุภาพ ไม่ตรีจิต และเป็นกันเอง ส่วนประเด็นที่มีความพึงพอใจต่ำที่สุด 5 ลำดับ คือ การได้รับคำแนะนำ/ชี้แนะจาก Super Mentor, การสรรหา/คัดเลือกผู้เข้าร่วมโครงการมีความเหมาะสม, ขั้นตอนการจัดกิจกรรมมีความเหมาะสม, ประโยชน์ที่ได้รับจากคู่มือ/แนวทาง Mentoring Program และสิ่งที่ได้รับจากโครงการ/กิจกรรมตรงตามความคาดหวัง

#### 4.1.6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากเวทีสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ถอดบทเรียนการดำเนินงานพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ในหน่วยงานกรมควบคุมโรค

1) สถานการณ์และเหตุผลความจำเป็นที่ต้องพัฒนาโปรแกรมพี่เลี้ยง พบว่าสามารถสรุปและจัดลำดับประเด็นสำคัญได้ ดังนี้ 1) มีบุคลากรบรรจุใหม่ 2) มีบุคลากรเกษียณอายุราชการ/โอน/ย้าย/ลาออก/เลื่อนระดับ 3) อารมณ์รักษาความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน 4) เพิ่มความเชี่ยวชาญให้บุคลากรปฏิบัติงาน 5) มีความแตกต่างประสบการณ์ 6) สร้าง Multiskilled เพื่อให้สามารถทดแทนได้ 7) เรื่อง Career Path 8) ลดความเสี่ยงความผิดพลาดจากการปฏิบัติงาน 9) ตอบสนองความคาดหวังของเครือข่าย

- 10) ลดความแตกต่างระหว่าง Gen 11) สร้างความผูกพันภายในองค์กร 12) สร้างวัฒนธรรมองค์กร 13) งบประมาณในการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานมีจำกัด และ 14) หน่วยงานจัดตั้งใหม่

2) เป้าหมายในการพัฒนาโปรแกรมพี่เลี้ยง พบว่าสามารถสรุปและจัดลำดับประเด็นสำคัญได้ ดังนี้ 1) มีจำนวนคู่ Mentor - Mentee ตามที่กรมกำหนด 2) บุคลากรใหม่ทุกคนเป็น Mentee 3) Mentee ได้รับถ่ายทอดองค์ความรู้ที่จำเป็น 4) Mentee มีความผูกพันและทัศนคติที่ดีต่อองค์กร 5) พัฒนา Mentor ของหน่วยงาน 6) หน่วยงานมีแนวทางการพัฒนาบุคลากรที่เป็นระบบ 7) รักษาองค์ความรู้และความเชี่ยวชาญที่สำคัญของหน่วยงาน 8) เพิ่มผู้เชี่ยวชาญในหน่วยงาน 9) สร้างความสัมพันธ์และวัฒนธรรมองค์กรที่ดีในหน่วยงาน 10) มีคู่ Mentor - Mentee ครอบคลุมองค์ความรู้ที่จำเป็นของหน่วยงาน 11) พัฒนา Mentee เป็น Mentor 12) Mentee สามารถเป็นหัวหน้าทีมตรวจราชการ 13) ความพึงพอใจของ Mentor - Mentee (80%) 14) ลดช่องว่างจากผลการประเมินความเชี่ยวชาญ 15) สร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรเกิดการพัฒนา และ 16) กำหนดองค์ความรู้สำคัญในตำแหน่งช่วงอายุงาน 1-3 ปีแรก

3) กระบวนการดำเนินการพัฒนาโปรแกรมพี่เลี้ยง พบว่ามีการดำเนินการที่คล้ายกันดังนี้ 1) ประกาศนโยบายตามกรม 2) แต่งตั้งคณะทำงาน 3) วิเคราะห์สถานการณ์ 4) จัดทำแผนที่ความรู้ 5) ค้นหาผู้เชี่ยวชาญในงาน 6) การจับคู่ Mentor Mentee 7) อบรม Mentor 8) Admin ติดตามผล และ 9) ประเมินผลความพึงพอใจ/คุณลักษณะ

4) ผลการดำเนินการพัฒนาโปรแกรมพี่เลี้ยง ดังนี้

4.1) สำเร็จตามเป้าหมาย พบว่าสามารถสรุปและจัดลำดับประเด็นสำคัญได้ ดังนี้ 1) จำนวนคู่ตามเป้าหมาย 2) ผลความพึงพอใจ 80% ขึ้นไป 3) ประเมินคุณลักษณะ 4) ผลตามแผนการสอน และ 5) Mentee สามารถเป็น Mentor ได้

4.2) ไม่สำเร็จตามเป้าหมาย พบว่าสามารถสรุปและจัดลำดับประเด็นสำคัญได้ ดังนี้ 1) ลาออก/โอนย้ายระหว่างปี 2) เปลี่ยนงานกะทันหัน 3) ไม่สามารถพัฒนาได้ตามเป้าหมาย 4) ขาดการเป็นผู้สอน - ผู้เรียน 5) ขาดแนวทางและคู่มือปฏิบัติงาน และ 6) กำหนดจำนวนคู่ Mentor - Mentee มากเกินไป

5) บทเรียนการดำเนินการพัฒนาโปรแกรมพี่เลี้ยง ดังนี้

5.1) จุดแข็ง (Strengths) สามารถสรุปและจัดลำดับประเด็นสำคัญได้ ดังนี้ 1) ผู้บริหารให้ความสำคัญ 2) มีระบบการพัฒนาที่เป็นรูปธรรม 3) มีการมอบหมายผู้ดูแลระบบและคณะกรรมการขับเคลื่อนภายในหน่วยงาน 4) มีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทางสูง 5) เป็นการพัฒนาที่ใช้งบประมาณน้อย 6) มีการนำไปเป็นตัวชี้วัดหรือสร้างแรงจูงใจ 7) Mentor - Mentee มีสัมพันธ์ที่ดี และ 8) Admin มีความสัมพันธ์ที่ดีกับ Mentor - Mentee

5.2) จุดอ่อน (Weaknesses) สามารถสรุปและจัดลำดับประเด็นสำคัญได้ ดังนี้ 1) Mentee โอน ย้าย ลาออก ระหว่างทาง 2) Mentor ทักษะการเป็นโค้ช 3) ข้อจำกัดเรื่องเวลาของ Mentor 4) เปลี่ยนผู้ดูแลระบบของหน่วยงาน 5) บุคลากรมองว่าระบบรายงานเป็นภาระ และ 6) ขาดระบบจัดเก็บองค์ความรู้ที่ยั่งยืน

5.3) โอกาส (Opportunities) สามารถสรุปและจัดลำดับประเด็นสำคัญได้ ดังนี้

1) นโยบาย Succession Planning & Job Rotation 2) เทคโนโลยีดิจิทัล 3) ความต้องการรักษาองค์ความรู้ที่สำคัญขององค์กร 4) มีช่องทางการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างหน่วยงาน 5) วัฒนธรรมความเป็นพี่เป็นน้องในองค์กร และ 6) กระแสความต้องการ Certificate ของ Mentor - Mentee

5.4) อุปสรรค (Threats) สามารถสรุปและจัดลำดับประเด็นสำคัญได้ ดังนี้ 1) สถานการณ์โรคและภัยสุขภาพ 2) ช่องว่างระหว่างวัย (Generation Gap) และ 3) งบประมาณและทรัพยากร

6) ข้อเสนอแนะที่เฉพาะเจาะจง สามารถสรุปและจัดลำดับประเด็นสำคัญได้ ดังนี้

1) หลักสูตรพัฒนา Mentor 2) พัฒนาระดับผู้ดูแลระบบ (Admin) หน่วยงาน 3) กำหนดให้บุคลากรใหม่ทุกคนเข้าสู่ระบบพี่เลี้ยง 4) กำหนดเกณฑ์การคัดเลือก Mentor – Mentee 5) เชื่อมโยงกับ Succession Plan & Job Rotation 6) จัดทำฐานข้อมูลผู้เชี่ยวชาญระดับกรม (Knowledge Map) ที่สามารถใช้ประโยชน์ร่วมกัน 7) สร้างแรงจูงใจยกย่องเชิดชูเกียรติ 8) พัฒนาต่อเนื่องทำให้เป็น Culture องค์กร 9) นำไปเป็นตัวชี้วัดการประเมินผลการปฏิบัติงาน 10) แรงจูงใจ On top 11) ยกระดับวัดผลลัพธ์ในเชิงคุณภาพ 12) วิเคราะห์และกำหนด Competency เฉพาะตามลักษณะงาน 13) เพิ่มกระบวนการมีส่วนร่วม 14) เพิ่มบทบาทของคณะกรรมการในการขับเคลื่อน 15) กำหนดให้มีการถ่ายทอดองค์ความรู้ข้ามหน่วยงาน และ 16) หาก Mentor หรือ Mentee ลาออกควรกำหนดให้มีกระบวนการจับคู่ใหม่เพื่อพัฒนาต่อเนื่อง

**กล่าวโดยสรุปได้ว่า** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการจัดเวทีสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ถอดบทเรียนการดำเนินงานพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยงในหน่วยงานกรมควบคุมโรค พบว่ามีประเด็นที่หน่วยงานส่วนมากให้ความสำคัญตรงกัน ดังนี้ 1) สถานการณ์และเหตุผลความจำเป็นที่ต้องพัฒนาโปรแกรมพี่เลี้ยง คือ การมีบุคลากรบรรจุใหม่, มีบุคลากรเกษียณอายุราชการ โอนย้าย ย้าย ลาออก เลื่อนระดับ, และต้องการธำรงรักษาความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน 2) เป้าหมายในการพัฒนาโปรแกรมพี่เลี้ยงของหน่วยงาน คือ มีจำนวนคู่ Mentor - Mentee ตามที่กรมกำหนด, บุคลากรใหม่ทุกคนเป็น Mentee, Mentee ได้รับถ่ายทอดองค์ความรู้ที่จำเป็น, Mentee มีความผูกพันและทัศนคติที่ดีต่อองค์กร, พัฒนาทักษะ Mentor ของหน่วยงาน และหน่วยงานมีแนวทางการพัฒนาบุคลากรที่เป็นระบบ 3) กระบวนการดำเนินการพัฒนาโปรแกรมพี่เลี้ยงในหน่วยงาน พบว่ามีการดำเนินการที่คล้ายกันตามแนวทางที่กำหนด 4) ผลการดำเนินงานที่ไม่สำเร็จตามเป้าหมาย สาเหตุหลักคือ ลาออก โอน ย้ายระหว่างปี, เปลี่ยนงานกะทันหัน และไม่สามารถพัฒนาได้ตามเป้าหมาย 5) จุดแข็ง (Strengths) คือ ผู้บริหารให้ความสำคัญ, มีผู้ดูแลระบบและคณะกรรมการขับเคลื่อนติดตามของหน่วยงาน, เป็นการพัฒนาที่ใช้งบประมาณน้อย, มีผู้ที่มีองค์ความรู้ความเชี่ยวชาญในหน่วยงาน และมีแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจน 6) จุดอ่อน (Weaknesses) คือ Mentee โอน ย้าย ลาออก ระหว่างทาง, Mentor ทักษะการเป็นโค้ช, ข้อจำกัดเรื่องเวลาของ Mentor, การเปลี่ยนผู้ดูแลระบบของหน่วยงาน, บุคลากรมองว่าระบบรายงานเป็นภาระ และขาดระบบจัดเก็บองค์ความรู้ที่ยั่งยืน 7) โอกาส (Opportunities) คือ นโยบาย Succession Planning & Job Rotation, เทคโนโลยีดิจิทัล, ความต้องการรักษาองค์ความรู้ที่สำคัญขององค์กร, ช่องทางการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างหน่วยงาน, วัฒนธรรมความเป็นพี่เป็นน้องในองค์กร และกระแสความต้องการ Certificate 8) อุปสรรค (Threats) คือ สถานการณ์โรคและภัยสุขภาพ, ช่องว่างระหว่างวัย, งบประมาณและทรัพยากร และ 9) ข้อเสนอแนะ

ที่เฉพาะเจาะจง คือ หลักสูตรการพัฒนา Mentor, พัฒนาระดับผู้ดูแลระบบ (Admin), กำหนดให้บุคลากรใหม่ทุกคนเข้าสู่ระบบพี่เลี้ยง ,กำหนดเกณฑ์การคัดเลือก Mentor – Mentee, เชื่อมโยงกับ Succession Plan & Job Rotation, ฐานข้อมูลผู้เชี่ยวชาญ (Knowledge Map), สร้างแรงจูงใจยกย่องเชิดชูเกียรติ, พัฒนาระบบสนับสนุน และพัฒนาต่อเนื่องทำให้เป็น Culture ขององค์กร

#### 4.1.7 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการลงพื้นที่สัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth) ผลการดำเนินงานพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ในหน่วยงานสังกัดกรมควบคุมโรค

1) การจัดทำ Knowledge Map พบว่า 1) ใช้กระบวนการวิเคราะห์ภารกิจงานหลัก/งานรองของหน่วยงาน 2) คณะทำงานขับเคลื่อนการพัฒนา Mentoring Program ของหน่วยงานดำเนินการวิเคราะห์ภารกิจงานที่สำคัญทั้งภารกิจหลักและภารกิจสนับสนุน รวมทั้งความเสี่ยงที่จะสูญเสียจากการเกษียณหัวหน้ากลุ่ม/หัวหน้างาน 3) จัดลำดับความสำคัญขององค์ความรู้ 4) กลุ่มพัฒนาองค์กรจัดเวทีระดมสมองร่วมกับหัวหน้ากลุ่มและผู้แทนจากกลุ่มต่าง ๆ เพื่อวิเคราะห์ความต้องการ/ความคาดหวังจากการพัฒนาในครั้งนี้ และร่วมจัดทำ Knowledge Map องค์ความรู้ที่จำเป็นขององค์กร และ 5) ทุกกลุ่มงานในองค์กรวิเคราะห์องค์ความรู้จำเป็นเพื่อกำหนดประเด็นถ่ายทอด

2) การกำหนดประเด็นถ่ายทอด พบว่า 1) กำหนดจากประเด็นความเสี่ยงของหน่วยงาน เช่น มีบุคลากรเกษียณอายุราชการ มีการโยกย้าย ลาออก ฯลฯ เป็นต้น 2) กำหนดโดยเลือกส่วนที่ขาด (Gap) ขององค์กร นำมาจับคู่งาน เลือก Mentor ที่จะถ่ายทอด และ Mentee ที่จะได้รับการถ่ายทอด จึงนำมาเลือกประเด็นถ่ายทอด กำหนด KPI และ Small success 3) กลุ่มพัฒนาองค์กรนำข้อมูลที่ได้จากการประชุมปรึกษากับคณะกรรมการบริหารเพื่อกำหนดประเด็นถ่ายทอด ส่วนใหญ่จะเป็นแผนงานโรคและงานสนับสนุนซึ่งเป็นการถ่ายทอดงานเพื่อสร้างทายาทและเสริมสร้างความเชี่ยวชาญในงาน รวมทั้งความพร้อมของ Mentee 4) ความรู้เกี่ยวกับแผนงานโรคเนื่องจากต้องสร้างผู้จัดการแผนงานโรคระดับเขต 5) ความเชี่ยวชาญจากผู้ใกล้ชิดเกษียณอายุราชการเพื่อสร้างทายาทสืบทอดความเชี่ยวชาญ 6) ความรู้จากงานที่รับผิดชอบที่ต้องการจะสร้างทายาทหรือส่งต่อ 7) กำหนดหัวข้อการตรวจราชการสำหรับสำนักงานป้องกันควบคุมโรค และ 8) งานในส่วนที่น้องเลี้ยงอยากพัฒนา

3) การจับคู่ระหว่างพี่เลี้ยง (Mentor) – น้องเลี้ยง (Mentee) พบว่า 1) ผู้บริหารพิจารณาคัดเลือกการจับคู่พี่เลี้ยงเป็นหัวหน้ากลุ่ม ซึ่งมีประสบการณ์ในองค์กร น้องเลี้ยงเป็นบุคลากรใหม่ 2) พี่เลี้ยงเป็นผู้เลือกน้องเลี้ยงโดยความสมัครใจที่จะเรียนรู้ น้องเลี้ยงมีทั้งอยู่กลุ่มงานเดียวกันและข้ามกลุ่มงาน 3) คู่พี่เลี้ยง – น้องเลี้ยง มีความหลากหลาย มีทั้งที่พี่เลี้ยงอายุน้อยกว่าน้องเลี้ยง หรือพี่เลี้ยงเป็นพนักงานราชการน้องเลี้ยงเป็นข้าราชการ 4) พัฒนาการดำเนินการโดยกำหนดคุณสมบัติ สอบถามความสมัครใจระหว่างพี่เลี้ยง - น้องเลี้ยง 5) มีการจับคู่พี่เลี้ยง – น้องเลี้ยง ข้ามสายงาน 6) คัดเลือกน้องเลี้ยงที่จะขึ้นสู่ตำแหน่งหัวหน้างาน 7) ผู้บริหารพิจารณาพี่เลี้ยง ที่มีคุณสมบัติเหมาะสม 8) คัดเลือกจากน้องเลี้ยงที่เหมาะสมตามประเด็นถ่ายทอดของพี่เลี้ยง 9) มีการจับคู่กลุ่มงานเดียวกันและต่างกลุ่มงานกัน 10) จับคู่ตามสมัครใจของทั้ง 2 ฝ่าย 11) พี่เลี้ยงเลือกน้องเลี้ยงที่จะรับงานต่อกรณีใกล้ชิดเกษียณอายุราชการ และ 12) บุคลากรไปกับเรื่อง Job Rotation

4) การกำหนดเป้าหมายสุดท้าย (KPI & Small success) พบว่า 1) มีการตั้งเป้าหมายร่วมกัน กำหนด Small success ตามกรอบแนวทางรอบ 3, 6, 9 และ 12 เดือน 2) กำหนดระยะเวลาการเรียนรู้ โดยวิเคราะห์ว่าจะพัฒนาทักษะอะไรสอนวิธีคิดและตกลงร่วมกันว่าจะได้อะไรในแต่ละรอบ 4) บางหน่วยงานมี Generation gap พี่เลี้ยงที่ยังไม่เชี่ยวชาญต้องค้นคว้าเพิ่มเติม 5) การลงมติประชุม ระดมสมองทุกกลุ่มงานและปรึกษากับผู้บริหาร 6) การกำหนด KPI และ Small success สอดคล้องกับ แผนงานโครงการ 7) การตกลงร่วมกันระหว่างพี่เลี้ยงกับน้องเลี้ยง 8) มี Co Assistant เป็น Facilitator มาช่วย ในช่วงพี่เลี้ยงมีการกิจ 9) เป็นลักษณะ OJT และมีการให้ข้อมูลป้อนกลับหัวหน้างานร่วมด้วย

5) วิธีการประเมินผลน้องเลี้ยง (Mentee) พบว่า 1) ประเมินจากความสำเร็จของผลงานที่ได้ กำหนดร่วมกับพี่เลี้ยง ตาม KPI และ Small success ที่ตั้งไว้ 2) ประเมินจากผลงานที่ได้มอบหมาย เอกสาร ความรู้ความเข้าใจของน้องเลี้ยง โดยวิธีการซักถาม 3) มีการสะท้อนจุดที่ต้องปรับปรุงตามเวลาที่กำหนด 4) มีการทำ Checklist ในการตรวจงานประเมินตาม KPI และ Small success ที่ตั้งไว้ 5) การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับงานที่ได้รับมอบหมาย 6) เน้นเรื่องเจตคติและการสร้างบรรยากาศ ที่เอื้อต่อการสร้างสัมพันธภาพ 7) ประเมินจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ร่วมดำเนินงาน

6) ปัญหาอุปสรรค พบว่า 1) พี่เลี้ยงมีภาระงานและเวลาน้อยทำให้ควบคุมกำกับติดตาม ได้ไม่เต็มที่ 2) ความเชี่ยวชาญในบางประเด็นยังไม่มาก 3) การใช้ระบบรายงานไม่คล่อง 4) หน่วยงานเปลี่ยน ผู้รับผิดชอบใหม่ส่งผลให้ยังขาดความมั่นใจในการดำเนินงานพัฒนา Mentoring Program 5) ยังขาดช่องทางการรวบรวมความรู้อย่างเป็นระบบ 6) พี่เลี้ยงยังขาดการพัฒนาด้าน soft skill 7) บางประเด็นต้องอาศัย ความเชี่ยวชาญข้ามสายงาน 8) สถานการณ์โรคระบาดส่งผลให้การพบปะสะท้อนผลลัพธ์เป็นในรูปแบบ ไม่เป็นทางการ 9) การติดตามลงข้อมูลในระบบรายงานค่อนข้างถี่

7) ผลที่ได้รับ กลุ่มพี่เลี้ยง (Mentor) พบว่า 1) มีความภาคภูมิใจที่น้องเลี้ยงให้เกียรติ และมีสัมพันธ์ที่ดี ส่งผลให้งานมีประสิทธิภาพ 2) ได้เรียนรู้ในการพัฒนาตนเองและทักษะใหม่ ๆ จากน้องเลี้ยง เช่น ทักษะด้านดิจิทัล 3) ได้ถ่ายทอดองค์ความรู้ ประสบการณ์การทำงานอย่างเต็มที่ 4) มีการแลกเปลี่ยน แนวคิดใหม่ 5) ได้ทบทวนความรู้ ทำให้มีระบบจัดการความรู้ในองค์กร 6) เรียนรู้วิธีทำงานและเสริมส่วนขาด 7) ทราบความต้องการที่แท้จริงและเกิดความเข้าใจน้องเลี้ยงในการเรียนรู้ และ 8) มีผู้มาสืบทอดภารกิจงาน ทำให้งานดำเนินต่อไปได้อย่างต่อเนื่องไม่หยุดชะงัก ส่วนกลุ่มน้องเลี้ยง (Mentee) พบว่า 1) มองเห็นเป้าหมาย ในการพัฒนาตนเอง 2) เรียนรู้ข้อผิดพลาดและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง 3) การได้รับข้อมูลป้อนกลับ ทำให้น้องเลี้ยงพัฒนาขึ้น 4) ได้เรียนรู้แนวคิดเทคนิคการทำงานและมีการติดตามประเมินผลการทำงานเพิ่ม มากขึ้น 5) มีที่ปรึกษาและต้นแบบในการทำงาน และ 6) มีสัมพันธภาพที่ดีและความผูกพันต่อองค์กร 7)

8) ความคาดหวัง กระบวนการ และผลลัพธ์การพัฒนา Mentoring Program พบว่า การพัฒนา Mentoring Program แต่ละปีงบประมาณ การขับเคลื่อนใน 42 หน่วยงาน สามารถดำเนินการ ได้บรรลุตามที่ผู้บริหารและบุคลากรภายในองค์กรคาดหวัง ซึ่งเป็นไปตามแนวทางที่วางแผนไว้ คือ มีการพัฒนา บุคลากรใหม่ เตรียมความพร้อม และเตรียมสืบทอดทายาท มีความหลากหลายของคู่ Mentor – Mentee ที่ Mentor เป็นหัวหน้ากลุ่ม ผู้เชี่ยวชาญ ทั้งที่อยู่ในกลุ่มเดียวกันและต่างกลุ่ม อย่างไรก็ตาม บริบทปัจจุบัน ในแต่ละปีงบประมาณมีการระบาดของโรคระบาดและภัยสุขภาพอย่างต่อเนื่อง ทำให้ Mentor – Mentee

มีการกิจเพิ่มขึ้น และมีข้อจำกัด เรื่องเวลาการสอนงานและพบปะกัน ด้านกระบวนการจัดการ มีกลไก การขับเคลื่อนการพัฒนา Mentoring Program หน่วยงาน ตามแนวทางที่วางไว้ กลุ่มพัฒนาองค์กรของ หน่วยงานอาจต้องวางแผน วางระบบการพัฒนา Mentoring Program บริหารจัดการให้เหมาะสมตามบริบท ของหน่วยงาน นำข้อมูลในระบบรายงานไปวิเคราะห์เพิ่มเติม รวมทั้ง สร้างความรู้ความเข้าใจ ให้ความช่วยเหลือในการพัฒนา Mentoring Program ต่อไป

9) ปัจจัยที่สนับสนุนให้ผลลัพธ์เป็นไปตามความคาดหวัง พบว่า 1) ผู้บริหารและบุคลากรภายใน องค์กรให้ความสำคัญในการพัฒนา Mentoring Program 2) การดำเนินการในรูปแบบคณะทำงาน โดยมีพัฒนาองค์กรเป็น focal point และการระดมสมองกับหัวหน้ากลุ่ม และผู้แทนจากกลุ่มต่าง ๆ เพื่อหารูปแบบ/วิธีการดำเนินการพัฒนา Mentoring Program ในหน่วยงาน ทำให้หน่วยงานพัฒนา บุคลากรเป็นระบบขึ้น 3) ความร่วมมือของ Mentor ที่มุ่งมั่น เอาใจใส่ในการสอนงานและเป็นที่ปรึกษา จะทำให้ Mentee มีความรู้ เกิดแรงบันดาลใจในการพัฒนาตนเองและผลิตผลงานที่มีคุณภาพให้องค์กร

10) ข้อเสนอของหน่วยงานต่อกรมควบคุมโรคในการพัฒนา Mentoring Program พบว่า 1) ควรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างหน่วยงาน เพื่อเป็นประโยชน์กับองค์กรในการปรับเปลี่ยนกระบวนการ ให้เหมาะสม เพื่อให้เกิดผลลัพธ์มีประสิทธิภาพมากขึ้น 2) หน่วยงานพึงพอใจต่อการพัฒนาคนที่ เป็นระบบ มากขึ้น มีแรงบันดาลใจในการพัฒนาในระยะถัดไป ควรเพิ่มประเด็นการพัฒนามากขึ้น ขยายไปยัง Mentee คนใหม่ ดำเนินการพัฒนาต่อเนื่อง และมีการติดตามผลเป็นระยะ เพื่อให้เกิดความสำเร็จสูง และพัฒนา เป็น Mentoring Culture 3) ควรยกระดับโดยการพัฒนาที่เลี้ยงให้มีความรอบรู้ ทักษะ และด้าน Soft site ที่สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงและทักษะที่ต้องมีในศตวรรษที่ 21 4) ควรบูรณาการร่วมกับ Job Rotation และการพัฒนาบุคลากรใหม่ 5) ควรมีการรวบรวมองค์ความรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อไม่ให้องค์ความรู้สูญหาย และเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน 6) ควรมีการเอื้อเสริมพลังให้กับหน่วยงาน และเป็นที่ปรึกษาให้หน่วยงาน เพื่อสื่อสาร สอบทานการดำเนินงานการพัฒนา Mentoring Program 7) ให้ความรู้เกี่ยวกับระบบรายงาน Mentoring Program และลดการรายงานในระบบรายงาน เนื่องจากต้องร่วมปฏิบัติการในการระบาดของโรค และภารกิจสำคัญอื่น ๆ 8) การพบปะ แลกเปลี่ยน ให้ข้อมูลป้อนกลับ ควรทำเป็นระบบ และเติมองค์ความรู้ ที่จำเป็น และ 9) ต้องการให้มีใบ Certificate ให้กับ Mentor และ Mentee

11) สิ่งที่ได้เรียนรู้จากผลการดำเนินงาน พบว่า 1) Mentoring Program เป็นการพัฒนา บุคลากรที่มีระบบ เป็นการถ่ายทอดองค์ความรู้ระหว่าง Mentor – Mentee ที่เห็นผลลัพธ์สุดท้าย จากการพัฒนาได้อย่างรวดเร็ว พัฒนาทั้ง Mentor – Mentee และยังส่งผลให้ “งานสำเร็จ คนเป็นสุข” โดยมีกลุ่มพัฒนาองค์กร “ประคองให้ถึงเป้าหมาย” 2) Mentoring Program บูรณาการกับการพัฒนาวิธีอื่น ๆ เช่น การพัฒนาบุคลากรใหม่ของหน่วยงาน Job Rotation OJT เป็นต้น การดำเนินการจะช่วยให้เกิด การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เป็นการสร้างความเชี่ยวชาญ สืบทอดทายาท ให้คนในองค์กร เกิดความยั่งยืนและ เกิดเป็นวัฒนธรรมภายในองค์กร 3) ความยืดหยุ่น (flexibility) ของ Mentoring Program สามารถทำให้ หน่วยงานออกแบบการพัฒนาบุคลากร เป้าหมาย ให้เหมาะสมตามบริบทที่มีปรับเปลี่ยนและมีความพลิกผันได้ ตลอดเวลา ยังมีข้อสังเกตว่า หน่วยงานขนาดเล็กอาจมีความยืดหยุ่นมากกว่าหน่วยงานขนาดใหญ่ และ “ความคิดเล็ก ๆ เพิ่มพลังให้เกิดการเปลี่ยนแปลง”

12) การดำเนินการในระยะถัดไป พบว่า การพัฒนา Mentoring Program ต้องมีการขับเคลื่อนในหน่วยงานต่อไปอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิด Mentoring Culture ในกรมควบคุมโรค

**กล่าวโดยสรุปได้ว่า** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการลงพื้นที่สัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth) ผลการดำเนินงานพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ในหน่วยงานสังกัดกรมควบคุมโรค พบว่า กระบวนการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยงของหน่วยงาน ประกอบด้วย การจัดทำ Knowledge Map การกำหนดประเด็นถ่ายทอด การจับคู่ระหว่างพี่เลี้ยง (Mentor) กับน้องเลี้ยง (Mentee) การกำหนดเป้าหมายสุดท้าย (KPI & Small success) และวิธีการประเมินผลน้องเลี้ยง (Mentee) มีสอดคล้องเป็นไปตามแนวทางการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ในกรมควบคุมโรคที่กำหนด (กรมควบคุมโรค, 2563) โดยมีความแตกต่างกันในรายละเอียดและวิธีดำเนินการตามบริบทความเหมาะสมของแต่ละหน่วยงาน ทั้งนี้ เมื่อวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรค พบว่าประเด็นที่หน่วยงานส่วนใหญ่ตอบเหมือนกันคือ เรื่องพี่เลี้ยงมีภาระงานและเวลาน้อย พี่เลี้ยงขาดทักษะการเป็นโค้ช และการเปลี่ยนผู้รับผิดชอบทำให้ขาดความต่อเนื่อง ส่วนปัจจัยที่สนับสนุน คือ ผู้บริหารและบุคลากรภายในองค์กรให้ความสำคัญ, การดำเนินการในรูปแบบคณะทำงานโดยมีพัฒนาองค์กรเป็น focal point เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ประสบความสำเร็จ ทั้งนี้ มีข้อเสนอ คือ 1) ควรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างหน่วยงาน 2) ควรเพิ่มประเด็นการพัฒนามากขึ้น 3) ควรยกระดับการพัฒนาพี่เลี้ยงให้มีทักษะที่เหมาะสม 4) ควรบูรณาการร่วมกับ Job Rotation และการพัฒนาบุคลากรใหม่ 5) ควรมีการรวบรวมองค์ความรู้อย่างเป็นระบบ 6) ควรมีการเยี่ยมเสริมพลังและเป็นที่ปรึกษาให้กับหน่วยงาน 7) ให้ความรู้เกี่ยวกับระบบรายงาน 8) ลดการรายงานในระบบรายงานในส่วนที่ไม่จำเป็น 9) มีการแลกเปลี่ยนให้ข้อมูลย้อนกลับและเติมองค์ความรู้ที่จำเป็น 10) มีใบ Certificate ให้กับ Mentor - Mentee และ 11) ควรขับเคลื่อนในหน่วยงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิด Mentoring Culture ในกรมควบคุมโรค

#### **4.2 ผลประเมินการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ในกรมควบคุมโรค ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2567 ตามแนวทาง CIPP Model**

จากการวิเคราะห์ข้อมูลผลการดำเนินงานการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ในกรมควบคุมโรค ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2567 ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ ผู้ประเมินได้นำผลดังกล่าวมาใช้ในการประเมินผลการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ในกรมควบคุมโรค ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2567 ตามแนวทาง CIPP Model ของ Daniel Stufflebeam (2007) โดยเสนอผ่านความเห็นขอคณะกรรมการกำกับติดตามการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ในกรมควบคุมโรค ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 เมื่อสิ้นสุดระยะการพัฒนาระบบ 4 ปี (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2567) ซึ่งผลการประเมินและเหตุผลประกอบการประเมิน สามารถสรุปและนำเสนอตามวัตถุประสงค์และกรอบการประเมินผลได้ดังนี้

#### 4.2.1 ผลการประเมินด้านบริบท (Context Evaluation)

การประเมินผลด้านบริบท (Context Evaluation) ของการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ในกรมควบคุมโรค ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 - 2567 เพื่อช่วยในการกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการ ความเป็นไปได้ของโครงการ เป็นการตรวจสอบว่าโครงการที่ตอบสนองปัญหาหรือความต้องการจำเป็นที่แท้จริงหรือไม่ วัตถุประสงค์ ของโครงการชัดเจน เหมาะสม สอดคล้องกับนโยบายขององค์กรหรือไม่ เป็นโครงการที่มีความเป็นไปได้ในแง่ของโอกาสที่จะได้รับการสนับสนุนจากองค์กรต่าง ๆ หรือไม่ การประเมินสถานะแวดล้อมจะช่วยให้การตัดสินใจเกี่ยวกับเรื่องโครงการ จะทำในสภาพแวดล้อมใด ต้องการจะบรรลุเป้าหมายอะไร หรือต้องการบรรลุวัตถุประสงค์เฉพาะอะไร เป็นต้น (ธเนศ ขำเกิด, 2552) ซึ่งการศึกษาครั้งนี้ กำหนดกรอบการประเมินผลด้านบริบท (Context Evaluation) ประกอบด้วย 3 ประเด็น คือ 1) ความจำเป็นของระบบโปรแกรมพี่เลี้ยงต่อองค์กร 2) ความสอดคล้องกับนโยบายและแผนยุทธศาสตร์องค์กร และ 3) ความชัดเจนของวัตถุประสงค์โครงการ ซึ่งผลการประเมินสามารถสรุปได้ดังตารางที่ 4.10

ตารางที่ 4.10 แสดงผลการประเมินด้านบริบท (Context Evaluation) การพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง ในกรมควบคุมโรค ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2567

| ประเด็นการประเมิน                              | ผลการประเมิน | ระดับ     |
|------------------------------------------------|--------------|-----------|
| 1. ความจำเป็นของระบบโปรแกรมพี่เลี้ยงต่อองค์กร  | 5            | มากที่สุด |
| 2. ความสอดคล้องกับนโยบายและแผนยุทธศาสตร์องค์กร | 4            | มาก       |
| 3. ความชัดเจนของวัตถุประสงค์โครงการ            | 4            | มาก       |
| ผลการประเมินด้านบริบท (Context Evaluation)     | 4.3          | มาก       |

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ภาพรวมผลการประเมินด้านบริบท (Context Evaluation) คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.3 ระดับมาก โดยประเด็นเรื่องความจำเป็นของระบบโปรแกรมพี่เลี้ยงต่อองค์กร มีคะแนนสูงที่สุดเท่ากับ 5 คะแนน ระดับมากที่สุด ส่วนประเด็นเรื่องความสอดคล้องกับนโยบายและแผนยุทธศาสตร์องค์กร และประเด็นเรื่องความชัดเจนของวัตถุประสงค์โครงการ มีผลประเมินเท่ากับ 4 คะแนน โดยสามารถอธิบายเหตุผลประกอบการประเมินเพิ่มเติมได้ดังนี้

1) ความจำเป็นของระบบโปรแกรมพี่เลี้ยงต่อองค์กร ผลประเมินเท่ากับ 5 คะแนน ระดับมากที่สุด โดยพบว่าปัจจุบันกรมควบคุมโรค มีการบรรจุเข้ารับราชการ และสูญเสียบุคลากรจากการโอน/ลาออก/เกษียณ ในแต่ละปีงบประมาณในอัตราที่ค่อนข้างสูง ประกอบกับช่องว่างระหว่างวัย (Generation Gap) และด้วยโครงสร้างองค์กรกรมควบคุมโรคเป็นองค์กรขนาดใหญ่ มีการกิจหลากหลาย และมีหน่วยงานตั้งอยู่ทั่วประเทศ มักจะพบปัญหาในการถ่ายทอดองค์ความรู้ มาตรฐานการทำงาน และค่านิยมองค์กรให้สอดคล้องและเป็นไปในทิศทาง ประกอบกับข้อมูลจากเวทีสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) พบว่า เหตุผลความจำเป็นของหน่วยงานที่ต้องพัฒนาโปรแกรมพี่เลี้ยง ประกอบด้วย ลำดับ 1 มีบุคลากรบรรจุใหม่ ลำดับที่ 2 มีการสูญเสียบุคลากรจากการเกษียณ โอน ย้าย ลาออก และลำดับที่ 3 ต้องการธำรงรักษาความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ดังนั้น การสร้างกลไกเชิงระบบเพื่อประคับประคองบุคลากรใหม่และพัฒนา

บุคลากรปัจจุบันที่มีศักยภาพ จึงเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง ในการใช้ Mentoring Program เป็นกลไกสำคัญในการถ่ายทอดองค์ความรู้ ประสบการณ์ และวัฒนธรรมองค์กรอย่างเป็นระบบ ช่วยให้บุคลากรใหม่ปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว เพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน และสร้างความผูกพันต่อองค์กร ตลอดจนช่วยยกระดับมาตรฐานการทำงานให้มีความสอดคล้องกันทั้งภายในหน่วยงาน และระหว่างหน่วยงานในสังกัด กรมควบคุมโรค อีกทั้งยังส่งผลให้เกิดการพัฒนาในทุกระดับ ทั้งในระดับบุคคล (Individual Development) ระดับหน่วยงาน (Unit Development) และระดับองค์กร (Organizational Development) อย่างต่อเนื่อง และยั่งยืนต่อไป

2) ความสอดคล้องกับนโยบายและแผนยุทธศาสตร์องค์กร ผลประเมินเท่ากับ 4 คะแนน ระดับมาก เนื่องจากการพัฒนาระบบพี่เลี้ยงมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกับแผนพัฒนาด้านการป้องกันควบคุมโรค และสุขภาพของประเทศ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2580) ยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนากำลังคนป้องกันควบคุมโรคและสุขภาพ และแผนยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคลกรมควบคุมโรค กรมควบคุมโรค พ.ศ. 2563 - 2567 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะสู่การป้องกันควบคุมโรค อย่างมีอาชีพทุกเป้าประสงค์ พร้อมทั้งกำหนดเป็นโครงการสำคัญในแผนปฏิบัติการด้านทรัพยากรบุคคล กรมควบคุมโรค ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 - 2567 แต่ทั้งนี้จากข้อมูลในเวทีสนทนากลุ่มและการลงพื้นที่ สัมภาษณ์เชิงลึก พบว่าหน่วยงานยังมีความคิดเห็นและข้อเสนออยากให้มีการบูรณาการเชื่อมโยงการพัฒนาระบบพี่เลี้ยงกับนโยบายหรือเครื่องมือการ HR อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น Succession Planning, Job Rotation, PMS, การพัฒนาข้าราชการบรรจุใหม่, ระบบการเสริมแรงใจ ฯลฯ ดังนั้น ความสอดคล้องกับนโยบาย และแผนยุทธศาสตร์องค์กร จึงเป็นประเด็นที่ยังมีโอกาสนำไปสู่ระดับมากที่สุดได้ในระยะต่อไป

3) ความชัดเจนของวัตถุประสงค์โครงการ ผลประเมินเท่ากับ 4 คะแนน ระดับมาก เนื่องจากครบถ้วนตามหลัก SMART ในเรื่องความเหมาะสมเชิงกลยุทธ์ เนื้อหา และเป้าหมาย อย่างไรก็ตาม ยังขาดเรื่องความชัดเจนเชิงตัวชี้วัดที่เป็นรูปธรรมและการกำหนดระยะเวลาความสำเร็จที่ชัดเจน ประกอบกับ ข้อมูลจากเวทีสนทนากลุ่มและการลงพื้นที่สัมภาษณ์เชิงลึก หน่วยงานมีข้อเสนอให้บทวนเป้าหมายตาม วัตถุประสงค์โครงการ ฯ ให้มีความท้าทายและวัดเป้าหมายเชิงผลลัพธ์มากขึ้น เช่น การสืบทอดองค์ความรู้ และความเชี่ยวชาญ, ความผูกพันต่อองค์กร, สมรรถนะและประสิทธิภาพงาน และการสร้างวัฒนธรรม การเรียนรู้ เป็นต้น ดังนั้น ความชัดเจนของวัตถุประสงค์โครงการ จึงเป็นประเด็นที่ยังมีโอกาสนำไปสู่ระดับมากที่สุดได้ในระยะต่อไป

#### 4.2.2 ผลการประเมินด้านปัจจัยนำเข้า (Input Evaluation)

การประเมินผลด้านปัจจัยนำเข้า (Input Evaluation) ของการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ในกรมควบคุมโรค ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 - 2567 เพื่อพิจารณาถึงความเป็นไปได้ของโครงการ ความเหมาะสมและความพอเพียงของทรัพยากร ที่จะใช้ในการดำเนินโครงการ เช่น งบประมาณ บุคลากร วัสดุอุปกรณ์ เวลา รวมทั้งเทคโนโลยีและแผนการดำเนินงาน (ธเนศ ขำเกิด, 2552) โดยการประเมินแบ่งออกเป็น 3 ประเด็น ประกอบด้วย 1) ความเพียงพอและเหมาะสมของทรัพยากรที่ใช้ในโครงการ 2) ความเหมาะสมของโครงสร้างระบบพี่เลี้ยง และ 3) การเตรียมความพร้อมของพี่เลี้ยง และน้องเลี้ยง ซึ่งผลการประเมินสามารถสรุปได้ดังตารางที่ 4.11

ตารางที่ 4.11 แสดงผลการประเมินด้านปัจจัยนำเข้า (Input Evaluation) การพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ในกรมควบคุมโรค ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2567

| ประเด็นการประเมิน                                  | คะแนนผลประเมิน | ระดับ   |
|----------------------------------------------------|----------------|---------|
| 1. ความเพียงพอและเหมาะสมของทรัพยากรที่ใช้ในโครงการ | 3              | ปานกลาง |
| 2. ความเหมาะสมของโครงสร้างระบบพี่เลี้ยง            | 4              | มาก     |
| 3. ความพร้อมของพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยง              | 4              | มาก     |
| ผลประเมินด้านปัจจัยนำเข้า (Input Evaluation)       | 3.67           | มาก     |

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ภาพรวมผลการประเมินด้านปัจจัยนำเข้า (Input Evaluation) คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.67 ระดับมาก ประเด็นเรื่องความเหมาะสมของโครงสร้างระบบพี่เลี้ยง และประเด็นเรื่องความพร้อมของพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยง ทั้ง 3 ประเด็น ผลประเมินเท่ากับ 4 คะแนน ระดับมาก ส่วนโดยประเด็นเรื่องความเพียงพอและเหมาะสมของทรัพยากรที่ใช้ในโครงการ ผลประเมินเท่ากับ 3 คะแนน ระดับปานกลาง โดยสามารถอธิบายเหตุผลประกอบการประเมินเพิ่มเติมได้ดังนี้

1) ความเพียงพอและเหมาะสมของทรัพยากรที่ใช้ในโครงการ ผลประเมินเท่ากับ 4 คะแนน ระดับมาก โดยสรุปประเด็นสำคัญได้ดังนี้ 1.1) ด้านงบประมาณ พบว่าได้รับจัดสรรงบประมาณทุกปีในการจัดกิจกรรมที่สำคัญในภาพรวมรวมทั้งในรูปแบบ Onsite และ Online แต่อย่างไรก็ดียังพบว่ามีข้อเสนออยากให้งดกิจกรรมเพิ่มเติม เช่น การอบรมพี่เลี้ยง การอบรมผู้ดูแลระบบ การจัดประชุมชี้แจง และเวทีแลกเปลี่ยนให้กับผู้เกี่ยวข้อง ฯลฯ ให้ครอบคลุมทุกคน จึงกล่าวได้ว่า โครงการ ฯ มีงบประมาณในการจัดกิจกรรมสำคัญ แต่ยังไม่เพียงพอต่อความคาดหวังผู้เข้าร่วมโครงการ ฯ นอกจากนี้ด้วยจำนวนกลุ่มเป้าหมายที่เพิ่มขึ้นทุกปี จึงมีโอกาสดังงบประมาณจะไม่เพียงพอต่อการจัดกิจกรรมในอนาคต 1.2) ด้านเจ้าหน้าที่ พบว่าเป็นด้านที่มีผลประเมินความพึงพอใจสูงสุด โดยพบว่ามีกรมมอบหมายเจ้าหน้าที่รับผิดชอบ (Admin) ทั้งในระดับกรมและระดับหน่วยงาน อย่างไรก็ตามก็ยังพบว่าหากเกิดกรณีหน่วยงานเปลี่ยนเจ้าหน้าที่รับผิดชอบใหม่ จะส่งผลกระทบโดยตรงต่อประสิทธิภาพของการดำเนินงานโดยตรง เนื่องจากขาดการส่งต่อข้อมูลหรือถ่ายทอดองค์ความรู้ให้แก่ผู้รับผิดชอบใหม่ และขาดคู่มือแนวทางการปฏิบัติงานสำหรับเจ้าหน้าที่รับผิดชอบ 1.3) ด้านวัสดุ อุปกรณ์ เทคโนโลยีที่จำเป็น พบว่ามีการจัดทำคู่มือแนวทางการพัฒนา Mentoring program ในองค์กรกรมควบคุมโรค (2563) และกำหนดแบบฟอร์มการดำเนินงานครบทุกขั้นตอน พร้อมทั้งมีระบบรายงานผลผ่านระบบออนไลน์ (Mentoring Online) ซึ่งจากผลประเมินความพึงใจ พบว่ามีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด 1.4) ด้านเวลา พบว่าในระดับโครงการ ฯ มีระยะเวลาการดำเนินงานแต่ปีงบประมาณ จำนวน 11 เดือน (ตุลาคม – สิงหาคม) ส่วนระดับบุคคล พบว่ามีระยะดำเนินการพัฒนาในแต่ละปีงบประมาณ สูงสุดไม่เกิน 9 เดือน (ธ.ค. - ส.ค.) เนื่องจากหน่วยงานรอนโยบายหรือแนวทางประจำปีจากส่วนกลาง ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า ความเพียงพอและเหมาะสมของทรัพยากรที่ใช้ในโครงการ อยู่ในระดับปานกลาง ต้องให้ความสำคัญมีโอกาสในการพัฒนาสู่ระดับมากที่สุดในระยะต่อไป

2) ความเหมาะสมของโครงสร้างระบบพี่เลี้ยง ผลประเมินเท่ากับ 4 คะแนน เนื่องจากมีการกำหนดแนวทางพัฒนา Mentoring program ในองค์กร (กรมควบคุมโรค, 2563) ที่มีโครงสร้างการดำเนินงานเหมาะสมชัดเจน ประกอบด้วย 2.1) ด้านการบริหารจัดการ (Administrative) พบว่ามีการกำหนดกลไกขับเคลื่อนการดำเนินงานไว้ในทุกระดับ ประกอบด้วย ผู้บริหารกรมและผู้ทรงคุณวุฒิเป็นคณะกรรมการกำกับติดตามระดับกรม กองบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นผู้รับผิดชอบดูแลระบบระดับกรม (Admin กรม) ผู้บริหารหน่วยงานและผู้เกี่ยวข้องเป็นคณะกรรมการกำกับติดตามระดับหน่วยงาน และกลุ่มพัฒนาองค์กรเป็นผู้รับผิดชอบดูแลระบบระดับหน่วยงาน (Admin) หน่วยงาน 2.2) ด้านกระบวนการ (Process) มีการกำหนดขั้นตอนตั้งแต่ต้นจนจบ ตามวงจรการพัฒนาบุคลากร ดังนี้ การเตรียมการ การจับคู่ การสร้างข้อตกลงการเรียนรู้ การดำเนินการสอนงาน การติดตามและประเมินผล 2.3) ด้านความสัมพันธ์ (Relationship) พบว่ามีการกำหนดรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างพี่เลี้ยงกับน้องเลี้ยงที่ยืดหยุ่นตามความเหมาะสมของหน่วยงาน และ 2.4) ด้านแรงจูงใจ (Incentive) พบว่า มีการมอบใบประกาศเกียรติคุณ (Certificate) และการประกาศเกียรติคุณพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงที่พัฒนาสำเร็จในแต่ละปี รวมทั้งหาพี่เลี้ยงที่มีความโดดเด่นเพื่อเชิดชูเกียรติและเป็นต้นแบบ ทั้งนี้จากข้อมูลผลประเมินความพึงพอใจต่อโครงการ พบว่าประเด็นเรื่องการสรรหา/คัดเลือกผู้เข้าร่วมโครงการมีความเหมาะสม ประเด็นเรื่องขั้นตอนการจัดกิจกรรมมีความเหมาะสม และประเด็นเรื่องประโยชน์ที่ได้รับจากคู่มือ/แนวทาง Mentoring Program เป็นประเด็น 3 ประเด็นที่ผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจต่ำที่สุด ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า ความเหมาะสมของโครงสร้างระบบพี่เลี้ยง อยู่ในระดับมาก และมีโอกาสในการพัฒนาสู่ระดับมากที่สุดในระยะต่อไป

3) การเตรียมความพร้อมของพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยง ผลประเมินเท่ากับ 3 คะแนน ระดับปานกลาง เนื่องจากจำนวนพี่เลี้ยงที่เข้าร่วมพัฒนามีคุณสมบัติเหมาะสมเพียงพอมากกว่าเป้าหมายในแต่ละปี และมีการเตรียมความพร้อมของพี่เลี้ยง (Mentor) โดยการจัดกิจกรรมอบรมพัฒนาพี่เลี้ยง (Mentor) ปีงบประมาณละ 1 ครั้ง (ช่วงต้นปีงบประมาณ) อย่างไรก็ตามจากข้อมูลการสนทนากลุ่ม การสัมภาษณ์เชิงลึก และความคิดเห็นในแบบสำรวจ มีข้อเสนอให้มีการจัดอบรมพัฒนาทักษะให้กับพี่เลี้ยงเพิ่มเติม ซึ่งอาจสะท้อนได้ว่ายังมีความต้องการและความจำเป็นในการพัฒนาดังกล่าว ประกอบกับมีข้อเสนอให้มีการกำหนดหลักเกณฑ์หรือเครื่องมือประเมินในการคัดเลือก Mentor ส่วนการเตรียมความพร้อมของน้องเลี้ยงยังไม่พบกิจกรรมที่จัดโดยส่วนกลางกรม หรือกำหนดแนวทางการดำเนินการที่ชัดเจนให้หน่วยงานดำเนินการเตรียมความพร้อมให้กับน้องเลี้ยงในหน่วยงาน เช่น กิจกรรมชี้แจงวัตถุประสงค์ หรือ คู่มือการปฐมนิเทศ เป็นต้น โดยมีข้อเสนอจากหน่วยงานให้มีการชี้แจงทำความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์และแนวทางการดำเนินงานให้น้องเลี้ยงเข้าใจก่อนเริ่มกระบวนการพัฒนา ดังนั้น จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่าการเตรียมความพร้อมของพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยง อยู่ในระดับปานกลาง และเป็นประเด็นที่ควรให้ความสำคัญในการพัฒนาปรับปรุงเพื่อยกระดับไปสู่ระดับมากและระดับมากที่สุดในระยะต่อไป

### 4.2.3 ผลการประเมินด้านกระบวนการ (Process Evaluation)

การประเมินผลด้านกระบวนการ (Process Evaluation) ของการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ในกรมควบคุมโรค ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 - 2567 เพื่อหาข้อบกพร่องของการดำเนินโครงการที่จะใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนา แก้ไข ปรับปรุง ให้การดำเนินการมีประสิทธิภาพมากขึ้น และเป็นการตรวจสอบกิจกรรม เวลา ทรัพยากรที่ใช้ในโครงการ การประเมินกระบวนการนี้จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการค้นหาจุดเด่นหรือจุดแข็ง (Strengths) และจุดด้อย (Weakness) ของนโยบาย/แผนงาน/โครงการ เพื่อการตรวจสอบการดำเนินของโครงการโดยทั่วไปการประเมินกระบวนการมีจุดมุ่งหมายเพื่อหาข้อบกพร่องของโครงการในระหว่างที่มีการปฏิบัติการหรือการดำเนินงานตามแผน เพื่อหาข้อมูลต่าง ๆ ที่จะนำมาใช้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินงานของโครงการและเพื่อการเก็บข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้จากการดำเนินงานของโครงการ (ธเนศ ขำเกิด, 2552) โดยการประเมินแบ่งออกเป็น 3 ประเด็น ประกอบด้วย 1) ความชัดเจนครอบคลุมของแผนการดำเนินงาน 2) ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน และ 3) ความต่อเนื่องและเป็นระบบของการติดตามตรวจสอบและแก้ไขปัญหา ซึ่งผลการประเมินสามารถสรุปได้ดังตารางที่ 4.12

ตารางที่ 4.12 แสดงผลการประเมินด้านกระบวนการ (Process Evaluation) โครงการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง ในกรมควบคุมโรค ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 - 2567

| ประเด็นการประเมิน                                                         | ผลประเมิน | ระดับ |
|---------------------------------------------------------------------------|-----------|-------|
| 1. ความชัดเจนครอบคลุมของแผนการดำเนินงาน (Plan)                            | 4         | มาก   |
| 2. ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน (Do)                                   | 4         | มาก   |
| 3. ความต่อเนื่องและเป็นระบบของการติดตามตรวจสอบและแก้ไขปัญหา (Check & Act) | 4         | มาก   |
| ผลการประเมินด้านกระบวนการ (Process Evaluation)                            | 4.00      | มาก   |

จากตารางที่ 4.12 แสดงผลการประเมินโครงการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ในกรมควบคุมโรค ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 - 2567 ด้านกระบวนการ (Process Evaluation) พบว่า ผลการประเมินภาพรวมด้านกระบวนการ (Process Evaluation) และทุกประเด็นการประเมิน ประกอบด้วย ประเด็นเรื่องความชัดเจนครอบคลุมของแผนการดำเนินงาน (Plan) ประเด็นเรื่องความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน (Do) และประเด็นเรื่องความต่อเนื่องและเป็นระบบของการติดตามตรวจสอบและแก้ไขปัญหา (Check & Act) เท่ากับ 4 คะแนน อยู่ในระดับมาก ซึ่งจากการวิเคราะห์ผลประเมินมาตรฐานการดำเนินงานพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ของหน่วยงานในสังกัดกรมควบคุมโรค ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 - 2567 พบว่า ภาพรวมคะแนนผลการประเมินมาตรฐานการดำเนินงานของหน่วยงานที่เข้าร่วมโครงการ อยู่ในระดับมากที่สุด โดยด้านการเตรียมการพัฒนา มีคะแนนสูงสุด รองลงมา คือ ด้านการประเมินผลการพัฒนา และด้าน

การดำเนินการพัฒนา ซึ่งหากพิจารณาผลคะแนนแต่ละปีงบประมาณ พบว่า ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2566 คะแนนมีแนวโน้มสูงขึ้นในทุกด้าน แต่ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 คะแนนลดลงในทุกด้าน โดยเฉพาะด้านการดำเนินการพัฒนา ซึ่งสาเหตุบางส่วนอาจเกิดจากการเพิ่มกลุ่มเป้าหมายในการพัฒนา เมื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบรายประเด็น พบว่า ประเด็นที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุด 5 ลำดับ ประกอบด้วย ประเด็นเรื่อง มีการมอบหมายผู้รับผิดชอบหลักการพัฒนาโปรแกรมพี่เลี้ยงในหน่วยงาน กับประเด็นเรื่อง มีการแต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงานพัฒนาโปรแกรมพี่เลี้ยงในหน่วยงาน รองลงมาคือประเด็นเรื่อง มีการวางแผนการพัฒนาน้องเลี้ยงครบทุกคู่ ประเด็นเรื่อง มีการจับคู่พี่เลี้ยง – น้องเลี้ยงของหน่วยงานครบตามเป้าหมายที่กำหนด ส่วนประเด็นที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุด 5 ลำดับ ประกอบด้วย ประเด็นเรื่อง มีการรายงานผลการพัฒนาตามเวলাกำหนดครบทุกคู่ ประเด็นเรื่อง มีการจัดอบรมหรือกิจกรรมพัฒนาพี่เลี้ยง (Mentor) ของหน่วยงาน ประเด็นเรื่อง มีการสื่อสารนโยบายหรือแนวทางการพัฒนาโปรแกรมพี่เลี้ยงในหน่วยงาน ประเด็นเรื่อง มีการถอดบทเรียนและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผลการพัฒนาโปรแกรมพี่เลี้ยงของหน่วยงาน และประเด็นเรื่อง มีการยกย่องเชิดชูเกียรติพี่เลี้ยง (Mentor) ของหน่วยงาน ดังนั้น จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ผลการประเมินด้านกระบวนการ (Process Evaluation) อยู่ในระดับมาก และเป็นประเด็นสามารถพัฒนาไปสู่ระดับมากที่สุดในระยะต่อไป

#### 4.2.4 ผลการประเมินด้านผลผลิต (Product Evaluation)

การประเมินผลด้านกระบวนการ (Process Evaluation) ของการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ในกรมควบคุมโรค ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 - 2567 เพื่อเปรียบเทียบผลผลิตที่เกิดขึ้นกับวัตถุประสงค์ของโครงการ หรือความต้องการ/เป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมทั้งการพิจารณาในประเด็นของการยุบ เลิก ขยาย หรือปรับเปลี่ยนโครงการและการประเมินผลเรื่องผลกระทบ (Impact) และผลลัพธ์ (Outcomes) ของนโยบาย/แผนงาน/โครงการ โดยอาศัยข้อมูลจากการประเมินสถานะแวดล้อม ปัจจัยเบื้องต้น และกระบวนการร่วมด้วย (อ้างอิงในสมคิด พรหมจรรย์, 2552) โดยการประเมินแบ่งออกเป็น 4 ประเด็น ประกอบด้วย 1) ความสำเร็จของการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยงในหน่วยงานสังกัดกรมควบคุมโรค 2) ความสำเร็จของการพัฒนาพี่เลี้ยง (Mentor) 3) ความสำเร็จของการพัฒนาน้องเลี้ยง (Mentee) และ 4) ความพึงพอใจต่อการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ในกรมควบคุมโรค ซึ่งผลการประเมินสามารถสรุปได้ดังตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.13 แสดงผลการประเมินด้านผลผลิต (Product Evaluation) การพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ในกรมควบคุมโรค ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2567

| ประเด็นการประเมิน                                                  | ผลประเมิน | ระดับ     |
|--------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|
| 1. ความสำเร็จของการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยงในหน่วยงานกรมควบคุมโรค | 4         | มาก       |
| 2. ความสำเร็จของการพัฒนาพี่เลี้ยง (Mentor)                         | 4         | มาก       |
| 3. ความสำเร็จของการพัฒนาน้องเลี้ยง (Mentee)                        | 4         | มาก       |
| 4. ความพึงพอใจต่อการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program)  | 5         | มากที่สุด |
| ผลการประเมินด้านผลผลิต (Product Evaluation)                        | 4.25      | มาก       |

จากตารางที่ 4.13 ภาพรวมคะแนนผลการประเมินด้านผลผลิต (Product Evaluation) เท่ากับ 4.25 แสดงให้เห็นว่าโครงการ ฯ สำเร็จตามเป้าหมายและส่งผลต่อบุคลากร/องค์กร อยู่ในระดับมาก โดยรายละเอียดแต่ละประเด็นการประเมินสรุปได้ดังนี้

1) ความสำเร็จของการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยงในหน่วยงานสังกัดกรมควบคุมโรค อยู่ในระดับมาก โดยพบว่าภาพรวม ทั้ง 4 ปีงบประมาณ หน่วยงานที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด โดยปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 พัฒนาสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด จำนวน 41 หน่วยงาน (ร้อยละ 97.6) ปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 พัฒนาสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด จำนวน 41 หน่วยงาน (ร้อยละ 100) ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 พัฒนาสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด จำนวน 42 หน่วยงาน (ร้อยละ 100) และปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 พัฒนาสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด จำนวน 37 หน่วยงาน (ร้อยละ 88.1) โดยหน่วยงานที่พัฒนาไม่สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 จำนวน 1 หน่วยงาน และปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 จำนวน 5 หน่วยงาน เนื่องจากมีการจับคู่พี่เลี้ยง – น้องเลี้ยงของหน่วยงานไม่ครบตามเป้าหมายที่กำหนดในกลุ่มข้าราชการบรรจุใหม่ ซึ่งกรมควบคุมโรคได้กำหนดกลุ่มเป้าหมายโครงการเพิ่มเติมในปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 ให้กลุ่มข้าราชการบรรจุใหม่ได้รับการพัฒนาโดยโปรแกรมพี่เลี้ยง ร้อยละ 100 ส่วนคะแนนมาตรฐานการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยงของหน่วยงาน พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยด้านการเตรียมการพัฒนา เป็นด้านที่มีคะแนนสูงที่สุด รองลงมาคือ ด้านการประเมินผลการพัฒนา และด้านการดำเนินการพัฒนา โดยประเด็นที่มีคะแนนสูงที่สุด 5 ลำดับ คือ มีการมอบหมายผู้รับผิดชอบหลักการพัฒนาโปรแกรมพี่เลี้ยง, มีการแต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงานพัฒนาโปรแกรมพี่เลี้ยง, มีการวางแผนการพัฒนา Mentee ครบทุกคู่ และมีการจับคู่ Mentor – Mentee ครบตามเป้าหมายที่กำหนด ส่วนประเด็นที่มีคะแนนต่ำที่สุด 5 ลำดับ คือ มีการรายงานผลการพัฒนาตามเวลากำหนดครบทุกคู่, มีการจัดอบรมหรือกิจกรรมพัฒนา Mentor, มีการสื่อสารนโยบายหรือแนวทางการพัฒนาโปรแกรมพี่เลี้ยง, มีการถอดบทเรียนและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผลการพัฒนาโปรแกรมพี่เลี้ยง และมีการยกย่องเชิดชูเกียรติ Mentor

2) ความสำเร็จของการพัฒนาพี่เลี้ยง (Mentor) อยู่ในระดับมาก โดยพบว่า ภาพรวม 4 ปีงบประมาณ มีพี่เลี้ยงเข้าร่วมการพัฒนา จำนวน 849 คน ได้รับการอบรมพัฒนาการเป็นพี่เลี้ยง จำนวน 747 คน (ร้อยละ 87.9) และพัฒนาสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด จำนวน 722 คน (คิดเป็นร้อยละ 85) โดยพี่เลี้ยงที่พัฒนาไม่สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด เช่น ไม่ได้เข้ารับการอบรม น้องเลี้ยงโอน ย้าย ลาออก ก่อนพัฒนาเสร็จสิ้น เป็นต้น และเมื่อวิเคราะห์ผลแต่ละปีงบประมาณ พบว่า ปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 จำนวนพี่เลี้ยงที่พัฒนาสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด มีจำนวนน้อยกว่าเป้าหมายตัวชี้วัดที่โครงการกำหนด (ร้อยละ 80 ของผู้เข้าร่วม) เนื่องจากในปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 มีการเพิ่มกลุ่มเป้าหมายการพัฒนาข้าราชการบรรจุใหม่ให้ได้รับการพัฒนาผ่านระบบโปรแกรมพี่เลี้ยงทุกคน (ร้อยละ 100) จึงส่งผลให้หลายคู่พี่เลี้ยงยังพัฒนาไม่แล้วเสร็จ จึงส่งผลให้หลายคู่พี่เลี้ยงยังพัฒนาไม่แล้วเสร็จ ส่วนผลการประเมินความคิดเห็นของ Mentee ต่อคุณลักษณะของ Mentor ภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด โดยด้านคุณลักษณะการให้คำปรึกษา และการให้การสนับสนุน เป็นด้านที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมาคือ ด้านคุณลักษณะการตรวจประเมินความก้าวหน้า ด้านความรู้ความชำนาญตามเนื้อหา/ประเด็นการถ่ายทอด และด้านคุณลักษณะการสอน

แนะนำงาน ส่วนด้านคุณลักษณะของการเป็นพี่เลี้ยงเป็นด้านที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุด ซึ่งประเด็นที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด 5 ลำดับ คือ Mentor พุดคุยให้เกียรติ Mentee, Mentor เปิดให้โอกาสให้ Mentee ได้ทดลองลงมือปฏิบัติงานจริง, Mentor ให้กำลังใจ Mentee และ Mentor ให้คำปรึกษาเมื่อ Mentee ประสบปัญหาในงานที่ปฏิบัติ ส่วนประเด็นที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุด 5 ลำดับ คือ Mentor รับฟังความคิดเห็นของ Mentee และสามารถให้ Mentee ชักถามข้อสงสัยได้, Mentor สามารถประยุกต์แนวคิดและหลักการที่เกี่ยวข้องมาออกแบบปรับปรุงหรือพัฒนากระบวนการสอนงานให้แก่ Mentee , Mentor กำหนดเป้าหมายการสอนงานเพื่อพัฒนาตาม Small Success, Mentor มีทักษะในการถ่ายทอดและสอนงานแก่ Mentee ได้ และ Mentor สอนทักษะการคิดวิเคราะห์และทักษะที่จำเป็นอื่น ๆ เกี่ยวข้องกับเนื้อหา/ประเด็นการถ่ายทอด ก่อนการลงมือปฏิบัติงานจริง ทั้งนี้ ความคาดหวังต่อ Mentor พบว่า ส่วนใหญ่อยากได้รับการพัฒนาให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถปฏิบัติหน้าที่แทน Mentor ได้ ส่วนความคิดเห็นหรือข้อเสนอเพิ่มเติมคือ อยากให้ดำเนินกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง, ควรจัดอบรม Mentee ร่วมกับ Mentor ก่อนเริ่มกิจกรรม และอยากให้ Mentee มีส่วนร่วมในกำหนดเรื่องที่ต้องการเรียนรู้

3) ความสำเร็จของการพัฒนาน้องเลี้ยง (Mentee) พบว่าภาพรวม 4 ปีงบประมาณ มีน้องเลี้ยงเข้าร่วมการพัฒนา จำนวน 847 คน โดยมีน้องเลี้ยงที่พัฒนาสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด จำนวน 722 คน คิดเป็น 85.25 โดยผู้ที่พัฒนาไม่สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด เช่น โอน ย้าย ลาออกก่อนพัฒนาเสร็จสิ้น เป็นต้น และเมื่อวิเคราะห์ผลแต่ละปีงบประมาณ พบว่า ปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 จำนวนน้องเลี้ยงที่ผ่านมาตรฐานตามเกณฑ์ที่กำหนด น้อยกว่าเป้าหมาย (ร้อยละ 80 ของผู้เข้าร่วม) เนื่องจากในปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 มีการเพิ่มกลุ่มเป้าหมายการพัฒนาข้าราชการบรรจุใหม่ให้ได้รับการพัฒนาผ่านระบบโปรแกรม พี่เลี้ยงทุกคน ร้อยละ 100 จึงส่งผลให้หลายคู่ยังพัฒนาไม่แล้วเสร็จส่วนความคิดเห็นของ Mentor ที่มีต่อคุณลักษณะของ Mentee อยู่ในระดับมากที่สุด โดยพบว่าด้านคุณลักษณะของ Mentee มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงกว่าด้านกระบวนการพัฒนา ซึ่งประเด็นที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด 3 ลำดับ คือ Mentee ให้เกียรติ Mentor, Mentee รับฟังข้อมูลหรือข้อคิดเห็นจาก Mentor อย่างตั้งใจ และ Mentee เปิดใจเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ส่วนประเด็นที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุด 3 ลำดับ คือ การกำหนดคุณลักษณะของ Mentee ก่อนการพัฒนา, การวิเคราะห์ Subject Matter ที่เหมาะสมต่อคุณลักษณะของ Mentee และ Mentee มีการอภิปรายเพื่อการเรียนรู้กับ Mentor ส่วนเรื่องความถี่และช่องทางการสอนงาน พบว่า มีการพบปะกับ Mentee เฉลี่ยเท่ากับ 5.20 ครั้ง/เดือน โดยช่องทางที่ใช้มากที่สุด คือ การพูดคุยโดยตรง รองลงมาคือ ช่องทาง Line ทั้งนี้ ความคาดหวังต่อ Mentee พบว่า เป็นประเด็นที่มีความคิดเห็นมากที่สุด คือ อยากให้มีความรู้ความเข้าใจและปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย, มีความสุขในการทำงาน และมีความมั่นใจในการปฏิบัติงาน ส่วนความคิดเห็นหรือข้อเสนอเพิ่มเติม คือ ไม่ควรเลือก Mentor ที่มีภาระงานมาก, ควรพัฒนาทักษะที่จำเป็นให้กับ Mentor และควรขยายเวลาการพัฒนามากกว่า 1 ปี สำหรับบางประเด็น

4) ความพึงพอใจต่อการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ในกรมควบคุมโรค อยู่ในระดับ “มากที่สุด” เนื่องจากการตรวจสอบและวิเคราะห์เอกสารรายงานสรุปผลโครงการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ในกรมควบคุมโรค ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2567 พบว่า ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 ร้อยละ 80.06 ปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 ร้อยละ 81.83 ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 ร้อยละ 85.6 ปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 ร้อยละ 82.5 และค่าเฉลี่ยภาพรวม ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2567 เท่ากับ ร้อยละ 82.5 สูงกว่าเป้าหมายตัวชี้วัดโครงการที่กำหนดไว้ (ร้อยละ 80) ทุกปีงบประมาณ โดยคะแนนความพึงพอใจต่อการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง ในกรมควบคุมโรค ภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด โดยด้านเจ้าหน้าที่ เป็นด้านที่มีความพึงพอใจสูงสุด รองลงมาคือ ด้านระบบรายงานผลการดำเนินการ, ด้านคุณภาพ และด้านกระบวนการ/การจัดกิจกรรม ส่วนด้านการสนับสนุนด้านวิชาการ เป็นด้านที่มีความพึงพอใจต่ำที่สุด โดยประเด็นที่มีความพึงพอใจสูงสุด 5 ลำดับ อยู่ในด้านเจ้าหน้าที่ คือ เจ้าหน้าที่บริการด้วยความเสมอภาค เป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ, เจ้าหน้าที่สามารถติดต่อประสานงานได้ง่าย, เจ้าหน้าที่บริการด้วยความกระตือรือร้น รวดเร็ว เต็มใจให้บริการ, เจ้าหน้าที่มีความรู้ความสามารถในการบริการ และเจ้าหน้าที่บริการด้วยความสุภาพ ไมตรีจิต และเป็นกันเอง ส่วนประเด็นที่มีความพึงพอใจต่ำที่สุด 5 ลำดับ คือ การได้รับคำแนะนำ/ชี้แนะจาก Super Mentor, การสรรหา/คัดเลือกผู้เข้าร่วมโครงการมีความเหมาะสม, ขั้นตอนการจัดกิจกรรมมีความเหมาะสม, ประโยชน์ที่ได้รับจากคู่มือ/แนวทาง Mentoring Program และสิ่งที่ได้รับจากโครงการ/กิจกรรมตรงตามความคาดหวัง

**กล่าวโดยสรุป** จากผลการประเมินโครงการ ฯ โดยใช้กรอบ CIPP Model พบว่า โปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) มีความจำเป็นและมีคุณค่าต่อกรมควบคุมโรค ซึ่งเป็นองค์กรขนาดใหญ่ที่มีหน่วยงานทั้งส่วนกลางและภูมิภาคอย่างชัดเจนในด้านบริบท (Context) โปรแกรมพี่เลี้ยงตอบสนองต่อความท้าทายขององค์กร ทั้งการถ่ายทอดมาตรฐานงาน โอกาสในการพัฒนา และการปรับตัวของบุคลากรใหม่ โดยช่วยสร้างกลไกถ่ายทอดองค์ความรู้และวัฒนธรรมองค์กรอย่างเป็นระบบ ด้านปัจจัยนำเข้า (Input) พบว่า องค์กรมีทรัพยากรบุคลากรที่สามารถทำหน้าที่พี่เลี้ยงและมีการสนับสนุนด้านงบประมาณในระดับหนึ่ง แต่ยังคงเสริมสร้างทักษะการเป็นพี่เลี้ยง จัดทำคู่มือ และพัฒนาเครื่องมือสนับสนุน เช่น แพลตฟอร์มออนไลน์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความทั่วถึง ด้านกระบวนการ (Process) แม้จะมีการดำเนินงานในระดับหนึ่ง แต่ยังขาดความต่อเนื่องและระบบติดตามผลที่มีประสิทธิภาพ การปรับปรุงวิธีการจับคู่พี่เลี้ยง-น้องเลี้ยง การวางแผนกิจกรรมอย่างเป็นระบบ และการสื่อสารจากผู้บริหารทุกระดับจะช่วยยกระดับความเข้มแข็งของโครงการได้อย่างมีนัยสำคัญ ด้านผลผลิตและผลลัพธ์ (Product) พบว่า บุคลากรใหม่มีการปรับตัวดีขึ้น เกิดการถ่ายทอดความรู้และสร้างความผูกพันต่อองค์กรเพิ่มขึ้น แต่ยังมีข้อจำกัดในบางพื้นที่และขาดข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ชัดเจน หากโครงการได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จะช่วยเสริมสร้างบุคลากรใหม่มีศักยภาพสูง เกิดผู้นำรุ่นใหม่ และยกระดับประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรโดยรวม

### 4.3 ปัจจัยความสำเร็จ ปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาผลการวิเคราะห์ข้อมูลการดำเนินงานและผลประเมินการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ในกรมควบคุมโรค ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2567 ตามแนวทาง CIPP Model สามารถสรุปปัจจัยความสำเร็จ ปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ในกรมควบคุมโรคได้ดังนี้

#### 4.3.1 ปัจจัยความสำเร็จ

##### 1) ด้านบริบท (Context)

- 1.1) ผู้บริหารและบุคลากรภายในองค์กรให้ความสำคัญในการพัฒนา Mentoring Program
- 1.2) ความสอดคล้องเชิงนโยบาย การบูรณาการร่วมกับแผนยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล แผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) และการหมุนเวียนงาน (Job Rotation) ช่วยให้ผู้บุคลากรเห็นคุณค่าเชิงยุทธศาสตร์ของการพัฒนา
- 1.3) วัฒนธรรมองค์กร ทนเดิมของกรมควบคุมโรคที่มี "วัฒนธรรมความเป็นพี่เป็นน้อง" ช่วยสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้และการยอมรับซึ่งกันและกันได้ง่ายขึ้น

##### 2) ด้านปัจจัยนำเข้า (Input)

- 2.1) โครงสร้างการบริหารจัดการที่ชัดเจน การดำเนินการในรูปแบบคณะทำงาน โดยมีพัฒนาองค์กรเป็น focal point และการระดมสมองกับหัวหน้ากลุ่ม และผู้แทนจากกลุ่มต่าง ๆ เพื่อหารูปแบบ/วิธีการดำเนินการพัฒนา Mentoring Program ในหน่วยงาน ทำให้หน่วยงานพัฒนาบุคลากรเป็นระบบขึ้น
- 2.2) มีช่องทางการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างหน่วยงาน การมีผู้เชี่ยวชาญที่มีองค์ความรู้ในหน่วยงาน ผสานกับการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและช่องทางการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างหน่วยงาน ช่วยเสริมสร้างศักยภาพในการถ่ายทอดความรู้ได้

##### 3) ด้านกระบวนการ (Process)

- 3.1) การวางแผนและเป้าหมายที่ชัดเจน ทุกหน่วยงานมีการกำหนดแนวทางปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม มีการวางแผนการพัฒนาน้องเลี้ยงครบทุกคู่ และสามารถจับคู่พี่เลี้ยง-น้องเลี้ยงได้ตามเป้าหมายที่กำหนดอย่างเป็นระบบ
- 3.2) ความร่วมมือของ Mentor ที่มุ่งมั่น เอาใจใส่ในการสอนงานและเป็นที่ปรึกษาทำให้ Mentee มีความรู้ เกิดแรงบันดาลใจในการพัฒนาตนเองและผลิตผลงานที่มีคุณภาพให้องค์กร

##### 4) ผลการประเมินด้านผลผลิต (Product)

- 4.1) เป็นการพัฒนาบุคลากรที่ "ใช้งบประมาณน้อย แต่ได้ผลสัมฤทธิ์สูง" เนื่องจากเป็น การใช้ทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ภายในองค์กรในการต่อยอดและธำรงรักษาองค์ความรู้ (Knowledge Retention) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 4.2) มีการยกย่องเชิดชูเกียรติ (Certificate) ให้กับ Mentor และ Mentee

#### 4.3.2 ปัญหาอุปสรรค และข้อจำกัด

##### 1) ด้านบริบท (Context)

1.1) ทิศนคติต่อระบบการรายงาน : บุคลากรส่วนใหญ่มองว่ากระบวนการรายงานผลพัฒนาเป็นภาระงานส่วนเกิน ซึ่งส่งผลต่อความกระตือรือร้นในการบันทึกข้อมูลอย่างต่อเนื่อง

1.2) สถานการณ์วิกฤตด้านโรคและภัยสุขภาพ : ภารกิจหลักในการเผชิญกับสถานการณ์โรคและภัยสุขภาพเร่งด่วนของกรมควบคุมโรค เป็นปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการจัดสรรเวลาและความต่อเนื่องในการดำเนินกิจกรรมตามแผนที่วางไว้

##### 2) ด้านปัจจัยนำเข้า (Input)

2.1) สมรรถนะของพี่เลี้ยง (Mentor) : พบข้อจำกัดสำคัญคือพี่เลี้ยงบางส่วนยังขาดทักษะการเป็นโค้ช (Coaching Skills) ที่เป็นระบบ รวมถึงปัญหาช่องว่างระหว่างวัย (Generation Gap) ที่ส่งผลต่อรูปแบบการสื่อสารและการถ่ายทอด

2.2) ทรัพยากรด้านเวลาและงบประมาณ : พี่เลี้ยงมีภาระงานประจำค่อนข้างมากทำให้มีเวลาในการดูแลน้องเลี้ยงน้อย ประกอบกับข้อจำกัดด้านงบประมาณและทรัพยากรสนับสนุนในบางหน่วยงาน

2.3) ความต่อเนื่องของการบริหารจัดการ : การเปลี่ยนแปลงผู้ดูแลระบบหรือผู้รับผิดชอบโครงการในระดับหน่วยงานบ่อยครั้ง ส่งผลให้การประสานงานและการขับเคลื่อนโปรแกรมขาดความเข้มแข็งและไม่ต่อเนื่อง

##### 3) ด้านกระบวนการ (Process)

3.1) ความต่อเนื่องของกิจกรรมการสอนงาน เนื่องจากกรมควบคุมโรคมีภารกิจหลักในการตอบโต้ภาวะฉุกเฉินด้านสาธารณสุข ทำให้เมื่อเกิดสถานการณ์โรคและภัยสุขภาพเร่งด่วน กระบวนการสอนงานที่วางแผนไว้มักจะถูกเลื่อนออกไปหรือลดความถี่ลง ส่งผลให้การพัฒนาขาดความต่อเนื่อง ประกอบกับพี่เลี้ยง (Mentor) ส่วนใหญ่เป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีภาระงานจำนวนมาก ทำให้ยากต่อการจัดสรรเวลา เพื่อพบปะและให้คำปรึกษาแก่น้องเลี้ยง (Mentee) ตามตารางที่กำหนด

3.2) ระบบการติดตามและรายงานผล เนื่องจากกระบวนการรายงานผลถูกมองว่าเป็นขั้นตอนที่ยุ่งยากและซับซ้อน บุคลากรส่วนใหญ่สะท้อนว่าการบันทึกข้อมูลตามแบบฟอร์มเดิมเป็นภาระงานส่วนเกินมากกว่าจะเป็นเครื่องมือในการพัฒนา ประกอบกับระบบการเก็บข้อมูลผลการพัฒนาในบางส่วนยังไม่เป็นระบบดิจิทัลที่คล่องตัว ทำให้การติดตามความก้าวหน้าในภาพรวม (Real-time Tracking) ทำได้ยาก

3.3) กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และถอดบทเรียน พบว่าหน่วยงานส่วนใหญ่ยังขาดกระบวนการถอดบทเรียนร่วมกันอย่างเป็นทางการหลังสิ้นสุดกิจกรรม ทำให้ไม่สามารถนำปัญหาที่พบระหว่างทางมาปรับปรุงกระบวนการในรอบถัดไปได้อย่างเป็นระบบ รวมทั้งช่องว่างในการสื่อสารระหว่างรุ่นในกระบวนการสอนงาน พบว่าความแตกต่างด้านช่วงวัย (Generation Gap) ในบางคู่พี่เลี้ยง-น้องเลี้ยง ส่งผลให้กระบวนการถ่ายทอดสื่อสารไม่ราบรื่นเท่าที่ควร

3.4) ความยั่งยืนและความต่อเนื่องของโครงการ 1) ผลกระทบจาก Mentor – Mentee ลาออกหรือโยกย้ายงาน กระบวนการพัฒนาคมนักหยุดชะงักลงทันทีเมื่อมีการโอน ย้าย หรือลาออกกะทันหันของบุคลากร เนื่องจากองค์กรยังขาดกระบวนการส่งต่อการพัฒนาที่ชัดเจน 2) การเปลี่ยนผู้รับผิดชอบโครงการ ภาระงานของผู้นำนโยบาย (Admin) ในระดับหน่วยงาน ทำให้ขาดความต่อเนื่องในการขับเคลื่อนกระบวนการ และต้องเริ่มต้นใหม่ในการสร้างความเข้าใจต่อระบบ

#### 4) ผลการประเมินด้านผลผลิต (Product)

4.1) การสูญเสียบุคลากร เป็นปัญหาสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อผลสำเร็จของโครงการคือการที่น้องเลี้ยง (Mentee) โอน ย้าย หรือลาออกระหว่างปี รวมถึงการปรับเปลี่ยนหน้าที่งานอย่างกะทันหัน ทำให้ไม่สามารถพัฒนาได้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด

4.2 ความยั่งยืนขององค์ความรู้ ยังขาดระบบการจัดเก็บองค์ความรู้ (Knowledge Management System) ที่เป็นระบบและยั่งยืน ส่งผลให้สิ่งที่เรียนรู้ระหว่างพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงอาจสูญหายไปเมื่อสิ้นสุดระยะเวลาโครงการ

ตารางที่ 4.14 แสดงปัจจัยความสำเร็จและปัญหาอุปสรรคของการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ในกรมควบคุมโรค

| ประเด็นการประเมิน           | ปัจจัยความสำเร็จ                                                                                                                                | ปัญหา อุปสรรค และข้อจำกัด                                                                                                                                    |
|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. ด้านบริบท (Context)      | 1. ผู้บริหารให้ความสำคัญและหนุนเสริมนโยบาย<br>2. สอดคล้องกับแผน Succession Planning<br>3. วัฒนธรรมองค์กรแบบ "พี่น้อง" เอื้อต่อการเรียนรู้       | 1. บุคลากรสะท้อนว่าระบบรายงานเป็นภาระงาน<br>2. สถานการณ์วิกฤตโรคระบาดกระทบต่อแผนงานพัฒนา                                                                     |
| 2. ด้านปัจจัยนำเข้า (Input) | 1. มีคณะทำงานชัดเจนและ Admin หน่วยงานที่เข้มแข็ง<br>2. เจ้าหน้าที่ส่วนกลางบริการรวดเร็ว เป็นกันเอง<br>3. มีคู่มือและแนวทางปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม | 1. Mentor บางส่วนขาดทักษะการเป็นโค้ช (Coaching)<br>2. ข้อจำกัดด้านเวลาของพี่เลี้ยงที่มีภาระงานประจำมาก<br>3. การเปลี่ยนผู้รับผิดชอบระบบทำให้ขาดความต่อเนื่อง |
| 3. ด้านกระบวนการ (Process)  | 1. มีการวางแผนพัฒนาน้องเลี้ยงครบทุกคู่ตามเป้าหมาย<br>2. ขั้นตอนกิจกรรมมีความเหมาะสมและชัดเจน                                                    | 1. ขาดการถอดบทเรียนในระดับหน่วยงาน<br>2. ช่องว่างระหว่างวัยในบางคู่                                                                                          |
| 4. ด้านผลผลิต (Product)     | 1. เป็นรูปแบบการพัฒนาที่ประหยัดงบประมาณ<br>2. ผลลัพธ์โดยรวมตรงตามความคาดหวังของหน่วยงาน                                                         | 1. Mentee โอน ย้าย ลาออกระหว่างการพัฒนา<br>2. ขาดระบบจัดเก็บองค์ความรู้ที่ยั่งยืน (KM System)                                                                |

#### 4.3.4 ข้อเสนอแนะการพัฒนาจากผลการศึกษา

จากการประเมินผลการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ในกรมควบคุมโรค ด้วย CIPP Model ผู้ศึกษาเสนอแนวทางการพัฒนาระบบพี่เลี้ยงของกรมควบคุมโรค แบ่งเป็น 4 ด้านหลัก ดังนี้

1) การพัฒนาระบบสนับสนุนดิจิทัล โดยแนวทางการเปลี่ยนจากการรายงานแบบเอกสาร (Paper-based) หรือระบบที่ซับซ้อน เป็น "Mentoring Dashboard" ที่เน้นความง่าย (User-friendly) ผลที่คาดว่าจะได้รับ คือการลดภาระงานธุรการของบุคลากรตามข้อค้นพบในด้านบริบท และช่วยให้ผู้บริหารเห็นความก้าวหน้าแบบ Real-time กิจกรรมที่ต้องดำเนินการคือพัฒนาแอปพลิเคชันมือถือหรือเว็บแอป สำหรับบันทึกการสอนงานสั้น ๆ แทนการเขียนรายงานฉบับเต็ม

2) การเสริมสร้างสมรรถนะพี่เลี้ยงมืออาชีพ โดยแนวทางการจัดหลักสูตรพัฒนาทักษะ "Coach & Communicator" โดยเน้นจิตวิทยาการสื่อสารระหว่างรุ่น ผลที่คาดว่าจะได้รับ คือแก้ไขปัญหา "พี่เลี้ยงขาดทักษะการเป็นโค้ช" และลด "ช่องว่างระหว่างวัย" (Generation Gap) กิจกรรมที่ต้องดำเนินการคือจัด Workshop เชิงปฏิบัติการ เช่น การฟังอย่างกระตือรือร้น (Active Listening) หรือ การตั้งคำถามที่ทรงพลัง (Powerful Questioning) เป็นต้น สำหรับ Mentor โดยเฉพาะ

3) การบริหารความเสี่ยงและความต่อเนื่อง โดยแนวทางการจัดทำระบบส่งต่อการพัฒนา และระบบพี่เลี้ยงร่วม (Co-Mentor) ผลที่คาดว่าจะได้รับ คือแก้ไขปัญหาการโอน ย้าย หรือลาออกระหว่างการพัฒนา ทำให้การถ่ายทอดองค์ความรู้ไม่สะดุดเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงตัวบุคคล กิจกรรมที่ต้องดำเนินการคือหาก Mentee โอนย้ายภายในกรม ฯ ให้มีการส่งต่อข้อมูลการพัฒนา เพื่อให้หน่วยงานปลายทางพัฒนาต่อได้ทันที ส่วนหน่วยงานเดิมสามารถเดินการต่อได้จากระบบพี่เลี้ยงร่วม (Co-Mentor)

4) การยกระดับสู่วัฒนธรรมองค์กร โดยแนวทางการบูรณาการระบบพี่เลี้ยงเข้ากับระบบการสร้างแรงจูงใจ ผลที่คาดว่าจะได้รับคือเปลี่ยนจาก "หน้าที่" ให้เป็น "ความภาคภูมิใจ" ตามประเด็นความต้องการการยกย่องเชิดชูเกียรติที่พบในงานศึกษา กิจกรรมที่ต้องดำเนินการคือการมอบประกาศนียบัตร "Mentor Certified" ที่สามารถนำไปใช้ประกอบการพิจารณาเลื่อนระดับตำแหน่ง หรือการประกาศเกียรติคุณในงานวันสถาปนากรมหรืองานที่สำคัญได้

ตารางที่ 4.15 แสดงแผนการดำเนินงานพัฒนา พัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ในกรมควบคุมโรค ระยะถัดไป

| ระยะเวลา                | จุดเน้นการพัฒนา                             | ผลลัพธ์ที่ต้องการ                                     |
|-------------------------|---------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| ระยะสั้น<br>(1 ปี)      | ปรับปรุงระบบรายงานและจัดอบรม Coaching       | ลดภาระงานและเพิ่มทักษะพื้นฐานให้ Mentor               |
| ระยะกลาง<br>(2-3 ปี)    | เชื่อมโยงระบบกับ Career Path และ Digital KM | เกิดการสืบทอดความเชี่ยวชาญอย่างเป็นระบบ               |
| ระยะยาว<br>(5 ปีขึ้นไป) | สร้าง Mentoring Culture ทั่วทั้งองค์กร      | กรมควบคุมโรคเป็น "องค์กรแห่งการเรียนรู้" อย่างยั่งยืน |

## บทที่ 5

### สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การประเมินการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ในกรมควบคุมโรค ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 -2567 ครั้งนี้ เป็นการศึกษาวิจัยเชิงประเมินผล (Evaluation Research) โดยใช้กรอบการประเมิน CIPP Model ของ Daniel Stufflebeam (2007) เป็นกรอบแนวคิดหลัก ในการประเมินผล เนื่องจากเหมาะสมสำหรับการประเมินโครงการที่มีการดำเนินงานต่อเนื่องในระยะเวลา หลายปี และต้องการประเมินทั้งความเหมาะสมของบริบท (Context) ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ ดำเนินงาน (Process) และผลผลิตที่เกิดขึ้น (Product) โดยรูปแบบการศึกษาวิจัยใช้วิธีการแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) เก็บข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพื่อให้การประเมินมีความรอบด้าน สะท้อนทั้งมุมมองของผู้ปฏิบัติ ผู้บริหาร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในกรมควบคุมโรค โดยสามารถนำเสนอผล การศึกษาตามวัตถุประสงค์และกรอบการประเมิน พร้อมทั้งอภิปรายผลและข้อเสนอแนะได้ดังนี้

#### 5.1 สรุปผลการศึกษา

##### 5.1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ในกรมควบคุมโรค ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2567

1) ข้อมูลผู้ตอบแบบประเมินและให้ข้อมูลประเมินผลการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ในกรมควบคุมโรค ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2567 พบว่า แบบคุณลักษณะน้องเลี้ยง พบว่า มีพี่เลี้ยง (Mentor) ตอบแบบสอบถามผ่านระบบออนไลน์ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 จำนวน 158 คน (ร้อยละ 77.3) ปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 จำนวน 178 คน (ร้อยละ 88.1) ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 จำนวน 185 คน (ร้อยละ 71.6) และปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 จำนวน 201 คน (ร้อยละ 76.1) 1.2) แบบประเมินคุณลักษณะพี่เลี้ยง พบว่า มีน้องเลี้ยง (Mentee) ตอบแบบ ประเมินผ่านระบบออนไลน์ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 จำนวน 158 คน (ร้อยละ 77.3) ปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 จำนวน 178 คน (ร้อยละ 88.1) ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 จำนวน 185 คน (ร้อยละ 71.6) และปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 จำนวน 201 คน (ร้อยละ 76.1) 1.3) แบบประเมินความพึงพอใจต่อโครงการ พัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ในกรมควบคุมโรค พบว่า มีพี่เลี้ยง (Mentor) น้องเลี้ยง (Mentee) และผู้ดูแลระบบ (Admin) ของหน่วยงาน ตอบแบบประเมินผ่านระบบออนไลน์ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 จำนวน 358 คน (ร้อยละ 86.9) ปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 จำนวน 397 คน (ร้อยละ 77.3) ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 จำนวน 412 คน (ร้อยละ 92.4) และปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 จำนวน 444 คน (ร้อยละ 72.8) 1.4) แบบสรุปผลการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง ในกรมควบคุมโรค พบว่า มีผู้ดูแลระบบ (Admin) ของหน่วยงาน เป็นผู้แทนตอบแบบประเมินผ่านระบบออนไลน์ ภาพรวม การดำเนินงานของหน่วยงาน ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 จำนวน 42 หน่วยงาน (ร้อยละ 100) ปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 จำนวน 41 หน่วยงาน (ร้อยละ 97.6) ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 จำนวน 42 หน่วยงาน (ร้อยละ 100) และปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 จำนวน 42 หน่วยงาน (ร้อยละ 100)

2) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการพัฒนาผู้น้องเลี้ยง (Mentee) พบว่า ภาพรวม 4 ปีงบประมาณ มีผู้น้องเลี้ยงเข้าร่วมการพัฒนา จำนวน 847 คน โดยมีผู้น้องเลี้ยงที่พัฒนาสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด จำนวน 722 คน คิดเป็น 85.25 โดยผู้ที่พัฒนาไม่สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด เช่น โอน ย้าย ลาออกก่อนพัฒนาเสร็จสิ้น เป็นต้น และเมื่อวิเคราะห์ผลแต่ละปีงบประมาณ พบว่า ปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 จำนวนผู้น้องเลี้ยงที่ผ่านมาตรฐานตามเกณฑ์ที่กำหนด น้อยกว่าเป้าหมาย (ร้อยละ 80 ของผู้เข้าร่วม) เนื่องจากในปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 มีการเพิ่มกลุ่มเป้าหมายการพัฒนาข้าราชการบรรจุใหม่ให้ได้รับการพัฒนาผ่านระบบโปรแกรมพี่เลี้ยงทุกคน ร้อยละ 100 จึงส่งผลให้หลายคู่งยังพัฒนาไม่แล้วเสร็จส่วนความคิดเห็นของ Mentor ที่มีต่อคุณลักษณะของ Mentee อยู่ในระดับมากที่สุด โดยพบว่าด้านคุณลักษณะของ Mentee มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงกว่าด้านกระบวนการพัฒนา ซึ่งประเด็นที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับ คือ Mentee ให้เกียรติ Mentor, Mentee รับฟังข้อมูลหรือข้อคิดเห็นจาก Mentor อย่างตั้งใจ, และ Mentee เปิดใจเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ส่วนประเด็นที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุด 3 ลำดับ คือ การกำหนดคุณลักษณะของ Mentee ก่อนการพัฒนา, การวิเคราะห์ Subject Matter ที่เหมาะสมต่อคุณลักษณะของ Mentee และ Mentee มีการอภิปรายเพื่อการเรียนรู้กับ Mentor ส่วนเรื่องความถี่และช่องทางการสอนงาน พบว่า มีการพบปะกับ Mentee เฉลี่ยเท่ากับ 5.20 ครั้ง/เดือน โดยช่องทางที่ใช้มากที่สุด คือ การพูดคุยโดยตรง รองลงมาคือ ช่องทาง Line ทั้งนี้ ความคาดหวังต่อ Mentee พบว่า เป็นประเด็นที่มีความคิดเห็นมากที่สุด คือ อยากให้มีความรู้ความเข้าใจและปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย, มีความสุขในการทำงาน และมีความมั่นใจในการปฏิบัติงาน ส่วนความคิดเห็นหรือข้อเสนอเพิ่มเติม คือ ไม่ควรเลือก Mentor ที่มีภาระงานมาก, ควรพัฒนาทักษะที่จำเป็นให้กับ Mentor และควรขยายเวลาการพัฒนามากกว่า 1 ปี สำหรับบางประเด็น

3) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการพัฒนาพี่เลี้ยง (Mentor) พบว่า ภาพรวม 4 ปีงบประมาณ มีพี่เลี้ยงเข้าร่วมการพัฒนา จำนวน 849 คน ได้รับการอบรมพัฒนาการเป็นพี่เลี้ยง จำนวน 747 คน (ร้อยละ 87.9) และพัฒนาสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด จำนวน 722 คน (คิดเป็นร้อยละ 85) โดยพี่เลี้ยงที่พัฒนาไม่สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด เช่น ไม่ได้เข้ารับการอบรม ผู้น้องเลี้ยงโอน ย้าย ลาออกก่อนพัฒนาเสร็จสิ้น เป็นต้น และเมื่อวิเคราะห์ผลแต่ละปีงบประมาณ พบว่า ปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 จำนวนพี่เลี้ยงที่พัฒนาสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด มีจำนวนน้อยกว่าเป้าหมายตัวชี้วัดที่โครงการกำหนด (ร้อยละ 80 ของผู้เข้าร่วม) เนื่องจากในปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 มีการเพิ่มกลุ่มเป้าหมายการพัฒนาข้าราชการบรรจุใหม่ให้ได้รับการพัฒนาผ่านระบบโปรแกรมพี่เลี้ยงทุกคน (ร้อยละ 100) จึงส่งผลให้หลายคูพี่เลี้ยงยังพัฒนาไม่แล้วเสร็จ จึงส่งผลให้หลายคูพี่เลี้ยงยังพัฒนาไม่แล้วเสร็จ ส่วนผลการประเมินความคิดเห็นของ Mentee ต่อคุณลักษณะของ Mentor ภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด โดยด้านคุณลักษณะการให้คำปรึกษาและให้การสนับสนุนเป็นด้านที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ด้านคุณลักษณะการตรวจประเมินความก้าวหน้า ด้านความรู้ความชำนาญตามเนื้อหา/ประเด็นการถ่ายทอด และด้านคุณลักษณะการสอนแนะนำงาน ส่วนด้านคุณลักษณะของการเป็นพี่เลี้ยงเป็นด้านที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุด ซึ่งประเด็นที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุด 5 ลำดับ คือ Mentor พุดคุยให้เกียรติ Mentee, Mentor เปิดให้โอกาสให้ Mentee ได้ทดลองลงมือปฏิบัติงานจริง, Mentor ให้กำลังใจ Mentee ,และ Mentor ให้คำปรึกษาเมื่อ Mentee ประสบปัญหาในงานที่ปฏิบัติ ส่วนประเด็นที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุด 5 ลำดับ คือ Mentor รับฟังความคิดเห็นของ Mentee และสามารถให้ Mentee

ซักถามข้อสงสัยได้, Mentor สามารถประยุกต์แนวคิดและหลักการที่เกี่ยวข้องมาออกแบบปรับปรุงหรือพัฒนากระบวนการสอนงานให้แก่ Mentee , Mentor กำหนดเป้าหมายการสอนงานเพื่อพัฒนาตาม Small Success, Mentor มีทักษะในการถ่ายทอดและสอนงานแก่ Mentee ได้ และ Mentor สอนทักษะการคิดวิเคราะห์ และทักษะที่จำเป็นอื่น ๆ เกี่ยวข้องกับเนื้อหา/ประเด็นการถ่ายทอด ก่อนการลงมือปฏิบัติงานจริง ทั้งนี้ ความคาดหวังต่อ Mentor พบว่า ส่วนใหญ่อยากได้รับการพัฒนาให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถปฏิบัติหน้าที่แทน Mentor ได้ ส่วนความคิดเห็นหรือข้อเสนอเพิ่มเติมคือ อยากให้ดำเนินกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง, ควรจัดอบรม Mentee ร่วมกับ Mentor ก่อนเริ่มกิจกรรม และอยากให้ Mentee มีส่วนร่วมในกำหนดเรื่องที่ต้องการเรียนรู้

4) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ของหน่วยงานในสังกัดกรมควบคุมโรค ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2567 พบว่า ภาพรวมทั้ง 4 ปีงบประมาณ หน่วยงานที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด โดยปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 พัฒนาสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด จำนวน 41 หน่วยงาน (ร้อยละ 97.6) ปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 พัฒนาสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด จำนวน 41 หน่วยงาน (ร้อยละ 100) ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 พัฒนาสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด จำนวน 42 หน่วยงาน (ร้อยละ 100) และปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 พัฒนาสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด จำนวน 37 หน่วยงาน (ร้อยละ 88.1) โดยหน่วยงานที่พัฒนาไม่สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 จำนวน 1 หน่วยงาน และปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 จำนวน 5 หน่วยงาน เนื่องจากการจับคู่พี่เลี้ยง – น้องเลี้ยงของหน่วยงานไม่ครบตามเป้าหมายที่กำหนด ในกลุ่มข้าราชการบรรจุใหม่ ซึ่งกรมควบคุมโรคได้กำหนดกลุ่มเป้าหมายโครงการเพิ่มเติมในปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 ให้กลุ่มข้าราชการบรรจุใหม่ได้รับการพัฒนาโดยโปรแกรมพี่เลี้ยง ร้อยละ 100 ส่วนคะแนนมาตรฐานการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยงของหน่วยงาน พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยด้านการเตรียมการพัฒนา เป็นด้านที่มีคะแนนสูงสุดที่สุด รองลงมาคือ ด้านการประเมินผลการพัฒนา และด้านการดำเนินการพัฒนา โดยประเด็นที่มีคะแนนสูงสุด 5 ลำดับ คือ มีการมอบหมายผู้รับผิดชอบหลักการพัฒนาโปรแกรมพี่เลี้ยง, มีการแต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงานพัฒนาโปรแกรมพี่เลี้ยง, มีการวางแผนการพัฒนา Mentee ครบทุกคู่ และมีการจับคู่ Mentor – Mentee ครบตามเป้าหมายที่กำหนด ส่วนประเด็นที่มีคะแนนต่ำที่สุด 5 ลำดับ คือ มีการรายงานผลการพัฒนาตามเวลาดำหนดครบทุกคู่, มีการจัดอบรมหรือกิจกรรมพัฒนา Mentor, มีการสื่อสารนโยบายหรือแนวทางการพัฒนาโปรแกรมพี่เลี้ยง, มีการถอดบทเรียนและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผลการพัฒนาโปรแกรมพี่เลี้ยง และมีการยกย่องเชิดชูเกียรติ Mentor

5) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความพึงพอใจของกลุ่มเป้าหมายต่อโครงการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) กรมควบคุมโรค ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2567 พบว่า ร้อยละความพึงพอใจของกลุ่มเป้าหมายต่อโครงการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) กรมควบคุมโรค ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2567 สูงกว่าเป้าหมายที่โครงการ ฯ กำหนด (ร้อยละ 80) ทุกปีงบประมาณ ส่วนคะแนนความพึงพอใจต่อการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง ในกรมควบคุมโรค ภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด โดยด้านเจ้าหน้าที่ เป็นด้านที่มีความพึงพอใจสูงสุดที่สุด รองลงมาคือ ด้านระบบรายงานผลการดำเนินการ, ด้านคุณภาพ และด้านกระบวนการ/การจัดกิจกรรม ส่วนด้านการสนับสนุนด้านวิชาการ เป็นด้านที่มี

ความพึงพอใจต่ำที่สุด โดยประเด็นที่มีความพึงพอใจสูงสุด 5 ลำดับ อยู่ในด้านเจ้าหน้าที่ คือ เจ้าหน้าที่บริการด้วยความเสมอภาค เป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ, เจ้าหน้าที่ที่สามารถติดต่อประสานงานได้ง่าย, เจ้าหน้าที่บริการด้วยความกระตือรือร้น รวดเร็ว เต็มใจให้บริการ, เจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ความสามารถในการบริการ และเจ้าหน้าที่บริการด้วยความสุภาพ ไมตรีจิต และเป็นกันเอง ส่วนประเด็นที่มีความพึงพอใจต่ำที่สุด 5 ลำดับ คือ การได้รับคำแนะนำ/ชี้แนะจาก Super Mentor, การสรรหา/คัดเลือกผู้เข้าร่วมโครงการมีความเหมาะสม, ขั้นตอนการจัดกิจกรรมมีความเหมาะสม, ประโยชน์ที่ได้รับจากคู่มือ/แนวทาง Mentoring Program และสิ่งที่ได้รับจากโครงการ/กิจกรรมตรงตามความคาดหวัง

6) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากเวทีสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ถอดบทเรียนการดำเนินงานพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ในหน่วยงานกรมควบคุมโรค พบว่ามีประเด็นที่หน่วยงานส่วนมากให้ความสำคัญตรงกัน ดังนี้ 1) สถานการณ์และเหตุผลความจำเป็นที่ต้องพัฒนาโปรแกรมพี่เลี้ยง คือ การมีบุคลากรบรรจุใหม่, มีบุคลากรเกษียณอายุราชการ โอน ย้าย ลาออก เลื่อนระดับ และต้องการธำรงรักษาความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน 2) เป้าหมายในการพัฒนาโปรแกรมพี่เลี้ยงของหน่วยงาน คือ มีจำนวนคู่ Mentor - Mentee ตามที่กรมกำหนด, บุคลากรใหม่ทุกคนเป็น Mentee, Mentee ได้รับถ่ายทอดองค์ความรู้ที่จำเป็น, Mentee มีความผูกพันและทัศนคติที่ดีต่อองค์กร, พัฒนาทักษะ Mentor ของหน่วยงาน และหน่วยงานมีแนวทางการพัฒนาบุคลากรที่เป็นระบบ 3) กระบวนการดำเนินการพัฒนาโปรแกรมพี่เลี้ยงในหน่วยงาน พบว่ามีการดำเนินการที่คล้ายกันตามแนวทางที่กำหนด 4) ผลการดำเนินงานที่ไม่สำเร็จตามเป้าหมาย สาเหตุหลักคือ ลาออก โอน ย้ายระหว่างปี, เปลี่ยนงานกะทันหัน และไม่สามารถพัฒนาได้ตามเป้าหมาย 5) จุดแข็ง (Strengths) คือ ผู้บริหารให้ความสำคัญ, มีผู้ดูแลระบบและคณะกรรมการขับเคลื่อนติดตามของหน่วยงาน, เป็นการพัฒนาที่ใช้งบประมาณน้อย, มีผู้ที่มีองค์ความรู้ความเชี่ยวชาญในหน่วยงาน และมีแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจน 6) จุดอ่อน (Weaknesses) คือ Mentee โอน ย้าย ลาออก ระหว่างทาง, Mentor ทักษะการเป็นโค้ช, ข้อจำกัดเรื่องเวลาของ Mentor, การเปลี่ยนผู้ดูแลระบบของหน่วยงาน, บุคลากรมองว่าระบบรายงานเป็นภาระ และขาดระบบจัดเก็บองค์ความรู้ที่ยั่งยืน 7) โอกาส (Opportunities) คือ นโยบาย Succession Planning & Job Rotation, เทคโนโลยีดิจิทัล, ความต้องการรักษาองค์ความรู้ที่สำคัญขององค์กร, ช่องทางการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างหน่วยงาน, วัฒนธรรมความเป็นพี่เป็นน้องในองค์กร และกระแสความต้องการ Certificate 8) อุปสรรค (Threats) คือ สถานการณ์โรคและภัยสุขภาพ, ช่องว่างระหว่างวัย, งบประมาณและทรัพยากร และ 9) ข้อเสนอแนะที่เฉพาะเจาะจง คือ หลักสูตรการพัฒนา Mentor, พัฒนายกระดับผู้ดูแลระบบ (Admin), กำหนดให้บุคลากรใหม่ทุกคนเข้าสู่ระบบพี่เลี้ยง, กำหนดเกณฑ์การคัดเลือก Mentor - Mentee, เชื่อมโยงกับ Succession Plan & Job Rotation, ฐานข้อมูลผู้เชี่ยวชาญ (Knowledge Map), สร้างแรงจูงใจยกย่องเชิดชูเกียรติ, พัฒนาระบบสนับสนุน และพัฒนาต่อเนื่องทำให้เป็น Culture ขององค์กร

7) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการลงพื้นที่สัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth) ผลการดำเนินงานพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ในหน่วยงานสังกัดกรมควบคุมโรค พบว่ากระบวนการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยงของหน่วยงาน ประกอบด้วย การจัดทำ Knowledge Map การกำหนดประเด็นถ่ายทอด การจับคู่ระหว่างพี่เลี้ยง (Mentor) กับน้องเลี้ยง (Mentee) การกำหนดเป้าหมาย

สุดท้าย (KPI & Small success) และวิธีการประเมินผลน้องเลี้ยง (Mentee) มีสอดคล้องเป็นไปตามแนวทางการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ในกรมควบคุมโรคที่กำหนด (กรมควบคุมโรค, 2563) โดยมีความแตกต่างกันในรายละเอียดและวิธีดำเนินการตามบริบทความเหมาะสมของแต่ละหน่วยงาน ทั้งนี้ เมื่อวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรค พบว่าประเด็นที่หน่วยงานส่วนใหญ่ตอบเหมือนกันคือ เรื่องพี่เลี้ยงมีภาระงานและเวลาน้อย พี่เลี้ยงขาดทักษะการเป็นโค้ช และการเปลี่ยนผู้รับผิดชอบทำให้ขาดความต่อเนื่อง ส่วนปัจจัยที่สนับสนุน คือ ผู้บริหารและบุคลากรภายในองค์กรให้ความสำคัญ, การดำเนินการในรูปแบบคณะทำงานโดยมีพัฒนาองค์กรเป็น focal point เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ประสบความสำเร็จ ทั้งนี้ มีข้อเสนอ คือ 1) ควรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างหน่วยงาน 2) ควรเพิ่มประเด็นการพัฒนามากขึ้น 3) ควรยกระดับการพัฒนาพี่เลี้ยงให้มีทักษะที่เหมาะสม 4) ควรบูรณาการร่วมกับ Job Rotation และการพัฒนาบุคลากรใหม่ 5) ควรมีการรวบรวมองค์ความรู้อย่างเป็นระบบ 6) ควรมีการเยี่ยมเสริมพลังและเป็นที่ปรึกษาให้กับหน่วยงาน 7) ให้ความรู้เกี่ยวกับระบบรายงาน 8) ลดการรายงานในระบบรายงานในส่วนที่ไม่จำเป็น 8) มีการแลกเปลี่ยนให้ข้อมูลย้อนกลับและเติมองค์ความรู้ที่จำเป็น 9) มีใบ Certificate ให้กับ Mentor - Mentee และ 10) ควรขับเคลื่อนในหน่วยงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิด Mentoring Culture ในกรมควบคุมโรค

#### 5.1.2 ผลประเมินการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ในกรมควบคุมโรคระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2567 ตามแนวทาง CIPP Model

1) ผลการประเมินด้านบริบท (Context Evaluation) พบว่า ภาพรวมผลการประเมินด้านบริบท (Context Evaluation) คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.3 ระดับมาก โดยประเด็นเรื่องความจำเป็นของระบบโปรแกรมพี่เลี้ยงต่อองค์กร มีคะแนนสูงที่สุดเท่ากับ 5 คะแนน ระดับมากที่สุด ส่วนประเด็นเรื่องความสอดคล้องกับนโยบายและแผนยุทธศาสตร์องค์กร และประเด็นเรื่องความชัดเจนของวัตถุประสงค์โครงการ มีผลประเมินเท่ากับ 4 คะแนน โดยสามารถอธิบายเหตุผลประกอบการประเมินเพิ่มเติมได้ดังนี้

1.1) ความจำเป็นของระบบโปรแกรมพี่เลี้ยงต่อองค์กร ผลประเมินเท่ากับ 5 คะแนน ระดับมากที่สุด โดยพบว่าปัจจุบันกรมควบคุมโรค มีการบรรจุเข้ารับราชการ และสูญเสียบุคลากรจากการโอน/ย้าย/ลาออก/เกษียณ ในแต่ละปีงบประมาณในอัตราที่ค่อนข้างสูง ประกอบกับช่องว่างระหว่างวัย (Generation Gap) และด้วยโครงสร้างองค์กรกรมควบคุมโรคเป็นองค์กรขนาดใหญ่ มีภารกิจหลากหลาย และมีหน่วยงานตั้งอยู่ทั่วประเทศ มักจะพบปัญหาในการถ่ายทอดองค์ความรู้ มาตรฐานการทำงาน และค่านิยมองค์กรให้สอดคล้องและเป็นไปในทิศทาง ประกอบกับข้อมูลจากเวทีสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) พบว่าเหตุผลความจำเป็นของหน่วยงานที่ต้องพัฒนาโปรแกรมพี่เลี้ยง ประกอบด้วย ลำดับที่ 1 มีบุคลากรบรรจุใหม่ ลำดับที่ 2 มีการสูญเสียบุคลากรจากการเกษียณ โอน ย้าย ลาออก และลำดับที่ 3 ต้องการธำรงรักษาความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ดังนั้น การสร้างกลไกเชิงระบบเพื่อประคับประคองบุคลากรใหม่และพัฒนาบุคลากรปัจจุบันที่มีศักยภาพ จึงเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง ในการใช้ Mentoring Program เป็นกลไกสำคัญในการถ่ายทอดองค์ความรู้ ประสบการณ์ และวัฒนธรรมองค์กรอย่างเป็นระบบ ช่วยให้บุคลากรใหม่ปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว เพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน และสร้างความผูกพันต่อองค์กร ตลอดจนช่วยยกระดับมาตรฐานการทำงานให้มีความสอดคล้องกันทั้งภายในหน่วยงาน และระหว่างหน่วยงานในสังกัด

กรมควบคุมโรค อีกทั้งยังส่งผลให้เกิดการพัฒนาในทุกระดับ ทั้งในระดับบุคคล (Individual Development) ระดับหน่วยงาน (Unit Development) และระดับองค์กร (Organizational Development) อย่างต่อเนื่อง และยั่งยืนต่อไป

2.2) ความสอดคล้องกับนโยบายและแผนยุทธศาสตร์องค์กร ผลประเมินเท่ากับ 4 คะแนน ระดับมาก เนื่องจากการพัฒนาระบบพี่เลี้ยงมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกับแผนพัฒนาด้านการป้องกันควบคุมโรค และสุขภาพของประเทศ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2580) ยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนากำลังคนป้องกัน ควบคุมโรคและสุขภาพ และแผนยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคลกรมควบคุมโรค กรมควบคุมโรค พ.ศ. 2563 - 2567 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะสู่การป้องกันควบคุมโรค อย่างมีอาชีพทุกเป้าประสงค์ พร้อมทั้งกำหนดเป็นโครงการสำคัญในแผนปฏิบัติการด้านทรัพยากรบุคคล กรมควบคุมโรค ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 - 2567 แต่ทั้งนี้จากข้อมูลในเวทีสนทนากลุ่มและการลงพื้นที่ สัมภาษณ์เชิงลึก พบว่าหน่วยงานยังมีความคิดเห็นและข้อเสนออยากให้มีการบูรณาการเชื่อมโยงการพัฒนา ระบบพี่เลี้ยงกับนโยบายหรือเครื่องมือ HR อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น Succession Planning, Job Rotation, PMS, การพัฒนาข้าราชการบรรจุใหม่, ระบบการสร้างแรงจูงใจ ฯลฯ ดังนั้น ความสอดคล้องกับนโยบาย และแผนยุทธศาสตร์องค์กร จึงเป็นประเด็นที่ยังมีโอกาสนในการพัฒนาไปสู่ระดับมากที่สุดได้ในระยะต่อไป

2.3) ความชัดเจนของวัตถุประสงค์โครงการ ผลประเมินเท่ากับ 4 คะแนน ระดับมาก เนื่องจากครบถ้วนตามหลัก SMART ในเรื่องความเหมาะสมเชิงกลยุทธ์ เนื้อหา และเป้าหมาย อย่างไรก็ตาม ยังขาดเรื่องความชัดเจนเชิงตัวชี้วัดที่เป็นรูปธรรมและการกำหนดระยะเวลาความสำเร็จที่ชัดเจน ประกอบกับ ข้อมูลจากเวทีสนทนากลุ่มและการลงพื้นที่ สัมภาษณ์เชิงลึก หน่วยงานมีข้อเสนอให้ทบทวนเป้าหมายตาม วัตถุประสงค์โครงการ ฯ ให้มีความท้าทายและวัดเป้าหมายเชิงผลลัพธ์มากขึ้น เช่น การสืบทอดองค์ความรู้และความเชี่ยวชาญ, ความผูกพันต่อองค์กร, สมรรถนะและประสิทธิภาพงาน และการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ เป็นต้น ดังนั้น ความชัดเจนของวัตถุประสงค์โครงการ จึงเป็นประเด็นที่ยังมีโอกาสนในการพัฒนาไปสู่ระดับมากที่สุดได้ในระยะต่อไป

2) ผลการประเมินด้านปัจจัยนำเข้า (Input Evaluation) พบว่า ภาพรวมผลการประเมิน ด้านปัจจัยนำเข้า (Input Evaluation) คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.67 ระดับมาก ประเด็นเรื่องความเหมาะสม ของโครงสร้างระบบพี่เลี้ยง และประเด็นเรื่องความพร้อมของพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยง ทั้ง 3 ประเด็น ผลประเมิน เท่ากับ 4 คะแนน ระดับมาก ส่วนโดยประเด็นเรื่องความเพียงพอและเหมาะสมของทรัพยากรที่ใช้ในโครงการ ผลประเมินเท่ากับ 3 คะแนน ระดับปานกลาง โดยสามารถอธิบายเหตุผลประกอบการประเมินเพิ่มเติมได้ดังนี้

2.1) ความเพียงพอและเหมาะสมของทรัพยากรที่ใช้ในโครงการ ผลประเมินเท่ากับ 4 คะแนน ระดับมาก โดยสรุปประเด็นสำคัญได้ดังนี้ 1.1) ด้านงบประมาณ พบว่าได้รับจัดสรรงบประมาณทุกปี ในการจัดกิจกรรมที่สำคัญในภาพรวมกรมทั้งในรูปแบบ Onsite และ Online แต่อย่างไรก็ดียังพบว่า มีข้อเสนอ ให้อำนาจให้จัดกิจกรรมเพิ่มเติม เช่น การอบรมพี่เลี้ยง การอบรมผู้ดูแลระบบ การจัดประชุมชี้แจง และเวทีแลกเปลี่ยนให้กับผู้เกี่ยวข้อง ฯลฯ ให้ครอบคลุมทุกคน จึงกล่าวได้ว่า โครงการ ฯ มีงบประมาณ ในการจัดกิจกรรมสำคัญ แต่ยังไม่เพียงพอต่อความคาดหวังผู้เข้าร่วมโครงการ ฯ นอกจากนี้ด้วยจำนวน กลุ่มเป้าหมายที่เพิ่มขึ้นทุกปี จึงมีโอกาสดังงบประมาณจะไม่เพียงพอต่อการจัดกิจกรรมในอนาคต

1.2) ด้านเจ้าหน้าที่ พบว่าเป็นด้านที่มีผลประเมินความพึงพอใจสูงสุด โดยพบว่ามีกรมมอบหมายเจ้าหน้าที่รับผิดชอบ (Admin) ทั้งในระดับกรมและระดับหน่วยงาน อย่างไรก็ตามก็ดียังพบว่าหากเกิดกรณีหน่วยงานเปลี่ยนเจ้าหน้าที่รับผิดชอบใหม่ จะส่งผลกระทบโดยตรงต่อประสิทธิภาพของการดำเนินงานโดยตรง เนื่องจากขาดการส่งต่อข้อมูลหรือถ่ายทอดองค์ความรู้ให้แก่ผู้รับผิดชอบใหม่ และขาดคู่มือแนวทางการปฏิบัติงานสำหรับเจ้าหน้าที่รับผิดชอบ 1.3) ด้านวัสดุ อุปกรณ์ เทคโนโลยีที่จำเป็น พบว่ามีการจัดทำคู่มือแนวทางพัฒนา Mentoring program ในองค์กร กรมควบคุมโรค (2563) และกำหนดแบบฟอร์มการดำเนินงานครบทุกขั้นตอน พร้อมทั้งมีระบบรายงานผลผ่านระบบออนไลน์ (Mentoring Online) ซึ่งจากผลประเมินความพึงใจ พบว่ามีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด 1.4) ด้านเวลา พบว่าในระดับโครงการ ฯ มีระยะเวลาการดำเนินงานแต่ปีงบประมาณ จำนวน 11 เดือน (ตุลาคม – สิงหาคม) ส่วนระดับบุคคล พบว่ามีระยะดำเนินการพัฒนาในแต่ละปีงบประมาณ สูงสุดไม่เกิน 9 เดือน (ธ.ค. - ส.ค.) เนื่องจากหน่วยงานรอนโยบายหรือแนวทางประจำปีจากส่วนกลาง ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า ความเพียงพอและเหมาะสมของทรัพยากรที่ใช้ในโครงการ อยู่ในระดับปานกลาง ต้องให้ความสำคัญมีโอกาสในการพัฒนาสู่ระดับมากที่สุดในระยะต่อไป

2.2) ความเหมาะสมของโครงสร้างระบบพี่เลี้ยง ผลประเมินเท่ากับ 4 คะแนน เนื่องจากมีการกำหนดแนวทางพัฒนา Mentoring program ในองค์กร (กรมควบคุมโรค, 2563) ที่มีโครงสร้างการดำเนินงานเหมาะสมชัดเจน ประกอบด้วย 2.1) ด้านการบริหารจัดการ (Administrative) พบว่ามีการกำหนดกลไกขับเคลื่อนการดำเนินงานไว้ในทุกระดับ ประกอบด้วย ผู้บริหารกรมและผู้ทรงคุณวุฒิเป็นคณะกรรมการกำกับติดตามระดับกรม กองบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นผู้รับผิดชอบดูแลระบบระดับกรม (Admin กรม) ผู้บริหารหน่วยงานและผู้เกี่ยวข้องเป็นคณะกรรมการกำกับติดตามระดับหน่วยงาน และกลุ่มพัฒนาองค์กรเป็นผู้รับผิดชอบดูแลระบบระดับหน่วยงาน (Admin) หน่วยงาน 2.2) ด้านกระบวนการ (Process) มีการกำหนดขั้นตอนตั้งแต่ต้นจนจบ ตามวงจรการพัฒนาบุคลากร ดังนี้ การเตรียมการ การจับคู่ การสร้างข้อตกลงการเรียนรู้ การดำเนินการสอนงาน การติดตามและประเมินผล 2.3) ด้านความสัมพันธ์ (Relationship) พบว่ามีการกำหนดรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างพี่เลี้ยงกับน้องเลี้ยงที่ยึดหยุ่นตามความเหมาะสมของหน่วยงาน และ 2.4) ด้านแรงจูงใจ (Incentive) พบว่า มีการมอบใบประกาศเกียรติคุณ (Certificate) และการประกาศเกียรติคุณพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงที่พัฒนาสำเร็จในแต่ละปี รวมทั้งหาพี่เลี้ยงที่มีความโดดเด่นเพื่อเชิดชูเกียรติและเป็นต้นแบบ ทั้งนี้จากข้อมูลผลประเมินความพึงพอใจต่อโครงการ พบว่า ประเด็นเรื่องการสรรหา/คัดเลือกผู้เข้าร่วมโครงการมีความเหมาะสม ประเด็นเรื่องขั้นตอนการจัดกิจกรรมมีความเหมาะสม และประเด็นเรื่องประโยชน์ที่ได้รับจากคู่มือ/แนวทาง Mentoring Program เป็นประเด็น 3 ประเด็นที่ผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจต่ำที่สุด ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า ความเหมาะสมของโครงสร้างระบบพี่เลี้ยง อยู่ในระดับมาก และมีโอกาสในการพัฒนาสู่ระดับมากที่สุดในระยะต่อไป

2.3) การเตรียมความพร้อมของพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยง ผลประเมินเท่ากับ 3 คะแนน ระดับปานกลาง เนื่องจากจำนวนพี่เลี้ยงที่เข้าร่วมพัฒนามีคุณสมบัติเหมาะสมเพียงพอมากกว่าเป้าหมายในแต่ละปี และมีการเตรียมความพร้อมของพี่เลี้ยง (Mentor) โดยการจัดกิจกรรมอบรมพัฒนาพี่เลี้ยง (Mentor) ปีงบประมาณละ 1 ครั้ง (ช่วงต้นปีงบประมาณ) อย่างไรก็ตามก็ดียังขาดข้อมูลการสนทนากลุ่ม การสัมภาษณ์เชิงลึก และความคิดเห็นในแบบสำรวจ มีข้อเสนอให้มีการจัดอบรมพัฒนาทักษะให้กับพี่เลี้ยงเพิ่มเติม

ซึ่งอาจสะท้อนได้ว่ายังมีความต้องการและความจำเป็นในการพัฒนาดังกล่าวประกอบกับมีข้อเสนอให้มีการกำหนดหลักเกณฑ์หรือเครื่องมือประเมินในการคัดเลือก Mentor ส่วนการเตรียมความพร้อมของน้องเลี้ยงยังไม่พบกิจกรรมที่จัดโดยส่วนกลางกรม หรือกำหนดแนวทางการดำเนินการที่ชัดเจนให้หน่วยงานดำเนินการเตรียมความพร้อมให้กับน้องเลี้ยงในหน่วยงาน เช่น กิจกรรมชี้แจงวัตถุประสงค์ หรือ คู่มือการปฐมนิเทศ เป็นต้น โดยมีข้อเสนอจากหน่วยงานให้มีการชี้แจงทำความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์และแนวทางการดำเนินงานให้น้องเลี้ยงเข้าใจก่อนเริ่มกระบวนการพัฒนา ดังนั้น จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่าการเตรียมความพร้อมของพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยง อยู่ในระดับปานกลาง และเป็นประเด็นที่ควรให้ความสำคัญในการพัฒนาปรับปรุงเพื่อยกระดับไปสู่ระดับมากและระดับมากที่สุดในระยะต่อไป

3) ผลการประเมินด้านกระบวนการ (Process Evaluation) พบว่า ผลการประเมินภาพรวมด้านกระบวนการ (Process Evaluation) และทุกประเด็นการประเมิน ประกอบด้วย ประเด็นเรื่องความชัดเจนครอบคลุมของแผนการดำเนินงาน (Plan) ประเด็นเรื่องความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน (Do) และประเด็นเรื่องความต่อเนื่องและเป็นระบบของการติดตามตรวจสอบและแก้ไขปัญหา (Check & Act) เท่ากับ 4 คะแนน อยู่ในระดับมาก ซึ่งจากการวิเคราะห์ผลประเมินมาตรฐานการดำเนินงานพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ของหน่วยงานในสังกัดกรมควบคุมโรค ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2567 พบว่า ภาพรวมคะแนนผลการประเมินมาตรฐานการดำเนินงานของหน่วยงานที่เข้าร่วมโครงการ อยู่ในระดับมากที่สุด โดยด้านการเตรียมการพัฒนา มีคะแนนสูงที่สุด รองลงมา คือ ด้านการประเมินผลการพัฒนา และด้านการดำเนินการพัฒนา ซึ่งหากพิจารณาผลคะแนนแต่ละปีงบประมาณ พบว่า ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2566 คะแนน มีแนวโน้มสูงขึ้นในทุกด้าน แต่ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 คะแนนลดลงในทุกด้าน โดยเฉพาะด้านการดำเนินการพัฒนา ซึ่งสาเหตุบางส่วนอาจเกิดจากการเพิ่มกลุ่มเป้าหมายในการพัฒนา เมื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบรายประเด็น พบว่า ประเด็นที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุด 5 ลำดับ ประกอบด้วย ประเด็นเรื่องมีการมอบหมายผู้รับผิดชอบหลักการพัฒนาโปรแกรมพี่เลี้ยงในหน่วยงาน กับประเด็นเรื่องมีการแต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงานพัฒนาโปรแกรมพี่เลี้ยงในหน่วยงาน รองลงมา คือประเด็นเรื่องมีการวางแผนการพัฒนาน้องเลี้ยงครบทุกคู่ ประเด็นเรื่องมีการจับคู่พี่เลี้ยง – น้องเลี้ยงของหน่วยงานครบตามเป้าหมายที่กำหนด ส่วนประเด็นที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุด 5 ลำดับ ประกอบด้วย ประเด็นเรื่องมีการรายงานผลการพัฒนาตามเวลากำหนดครบทุกคู่ ประเด็นเรื่องมีการจัดอบรมหรือกิจกรรมพัฒนาพี่เลี้ยง (Mentor) ของหน่วยงาน ประเด็นเรื่องมีการสื่อสารนโยบายหรือแนวทางการพัฒนาโปรแกรมพี่เลี้ยงในหน่วยงาน ประเด็นเรื่องมีการถอดบทเรียนและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผลการพัฒนาโปรแกรมพี่เลี้ยงของหน่วยงาน และประเด็นเรื่องมีการยกย่องเชิดชูเกียรติพี่เลี้ยง (Mentor) ของหน่วยงาน ดังนั้น จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ผลการประเมินด้านกระบวนการ (Process Evaluation) อยู่ในระดับมาก และเป็นประเด็นสามารถพัฒนาไปสู่ระดับมากที่สุดในระยะต่อไป

4) ผลการประเมินด้านผลผลิต (Product Evaluation) พบว่า ภาพรวมคะแนนผลการประเมินด้านผลผลิต (Product Evaluation) เท่ากับ 4.25 แสดงให้เห็นว่าโครงการ ฯ สำเร็จตามเป้าหมายและส่งผลต่อบุคลากร/องค์กร อยู่ในระดับมาก โดยรายละเอียดแต่ละประเด็นการประเมินสรุปได้ดังนี้

4.1) ความสำเร็จของการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยงในหน่วยงานสังกัดกรมควบคุมโรค อยู่ในระดับมาก โดยพบว่าภาพรวม ทั้ง 4 ปีงบประมาณ หน่วยงานที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด โดยปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 พัฒนาสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด จำนวน 41 หน่วยงาน (ร้อยละ 97.6) ปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 พัฒนาสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด จำนวน 41 หน่วยงาน (ร้อยละ 100) ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 พัฒนาสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด จำนวน 42 หน่วยงาน (ร้อยละ 100) และปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 พัฒนาสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด จำนวน 37 หน่วยงาน (ร้อยละ 88.1) โดยหน่วยงานที่พัฒนาไม่สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 จำนวน 1 หน่วยงาน และปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 จำนวน 5 หน่วยงาน เนื่องจากมีการจับคู่พี่เลี้ยง – น้องเลี้ยงของหน่วยงานไม่ครบตามเป้าหมายที่กำหนดในกลุ่มข้าราชการบรรจุใหม่ ซึ่งกรมควบคุมโรคได้กำหนดกลุ่มเป้าหมายโครงการเพิ่มเติมในปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 ให้กลุ่มข้าราชการบรรจุใหม่ได้รับการพัฒนาโดยโปรแกรมพี่เลี้ยง ร้อยละ 100 ส่วนคะแนนมาตรฐานการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยงของหน่วยงาน พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยด้านการเตรียมการพัฒนา เป็นด้านที่มีคะแนนสูงที่สุด รองลงมาคือ ด้านการประเมินผลการพัฒนา และด้านการดำเนินการพัฒนา โดยประเด็นที่มีคะแนนสูงที่สุด 5 ลำดับ คือ มีการมอบหมายผู้รับผิดชอบหลักการพัฒนาโปรแกรมพี่เลี้ยง, มีการแต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงานพัฒนาโปรแกรมพี่เลี้ยง, มีการวางแผนการพัฒนา Mentee ครบทุกคู่ และมีการจับคู่ Mentor – Mentee ครบตามเป้าหมายที่กำหนด ส่วนประเด็นที่มีคะแนนต่ำที่สุด 5 ลำดับ คือ มีการรายงานผลการพัฒนาตามเวลากำหนดครบทุกคู่, มีการจัดอบรมหรือกิจกรรมพัฒนา Mentor, มีการสื่อสารนโยบายหรือแนวทางการพัฒนาโปรแกรมพี่เลี้ยง, มีการถอดบทเรียนและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผลการพัฒนาโปรแกรมพี่เลี้ยง และมีการยกย่องเชิดชูเกียรติ Mentor

4.2) ความสำเร็จของการพัฒนาพี่เลี้ยง (Mentor) อยู่ในระดับมาก โดยพบว่า ภาพรวม 4 ปีงบประมาณ มีพี่เลี้ยงเข้าร่วมการพัฒนา จำนวน 849 คน ได้รับการอบรมพัฒนาการเป็นพี่เลี้ยง จำนวน 747 คน (ร้อยละ 87.9) และพัฒนาสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด จำนวน 722 คน (คิดเป็นร้อยละ 85) โดยพี่เลี้ยงที่พัฒนาไม่สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด เช่น ไม่ได้เข้ารับการอบรม น้องเลี้ยงโอน ย้าย ลาออก ก่อนพัฒนาเสร็จสิ้น เป็นต้น และเมื่อวิเคราะห์ผลแต่ละปีงบประมาณ พบว่า ปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 จำนวนพี่เลี้ยงที่พัฒนาสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด มีจำนวนน้อยกว่าเป้าหมายตัวชี้วัดที่โครงการกำหนด (ร้อยละ 80 ของผู้เข้าร่วม) เนื่องจากในปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 มีการเพิ่มกลุ่มเป้าหมายการพัฒนาข้าราชการบรรจุใหม่ให้ได้รับการพัฒนาผ่านระบบโปรแกรมพี่เลี้ยงทุกคน (ร้อยละ 100) จึงส่งผลให้หลายคู่พี่เลี้ยงยังพัฒนาไม่แล้วเสร็จ จึงส่งผลให้หลายคู่พี่เลี้ยงยังพัฒนาไม่แล้วเสร็จ ส่วนผลการประเมินความคิดเห็นของ Mentee ต่อคุณลักษณะของ Mentor ภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด โดยด้านคุณลักษณะการให้คำปรึกษา และให้การสนับสนุน เป็นด้านที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมาคือ ด้านคุณลักษณะการตรวจประเมินความก้าวหน้า ด้านความรู้ความชำนาญตามเนื้อหา/ประเด็นการถ่ายทอด และด้านคุณลักษณะการสอน

แนะนำงาน ส่วนด้านคุณลักษณะของการเป็นพี่เลี้ยงเป็นด้านที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุด ซึ่งประเด็นที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด 5 ลำดับ คือ Mentor พุดคุยให้เกียรติ Mentee, Mentor เปิดให้โอกาสให้ Mentee ได้ทดลองลงมือปฏิบัติงานจริง, Mentor ให้กำลังใจ Mentee และ Mentor ให้คำปรึกษาเมื่อ Mentee ประสบปัญหาในงานที่ปฏิบัติ ส่วนประเด็นที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุด 5 ลำดับ คือ Mentor รับฟังความคิดเห็นของ Mentee และสามารถให้ Mentee ชักถามข้อสงสัยได้, Mentor สามารถประยุกต์แนวคิดและหลักการที่เกี่ยวข้องมาออกแบบปรับปรุงหรือพัฒนาระบบการสอนงานให้แก่ Mentee , Mentor กำหนดเป้าหมายการสอนงานเพื่อพัฒนาตาม Small Success, Mentor มีทักษะในการถ่ายทอดและสอนงานแก่ Mentee ได้ และ Mentor สอนทักษะการคิดวิเคราะห์และทักษะที่จำเป็นอื่น ๆ เกี่ยวข้องกับเนื้อหา/ประเด็นการถ่ายทอด ก่อนการลงมือปฏิบัติงานจริง ทั้งนี้ ความคาดหวังต่อ Mentor พบว่า ส่วนใหญ่อยากได้รับการพัฒนาให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถปฏิบัติหน้าที่แทน Mentor ได้ ส่วนความคิดเห็นหรือข้อเสนอเพิ่มเติมคือ อยากให้ดำเนินกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง, ควรจัดอบรม Mentee ร่วมกับ Mentor ก่อนเริ่มกิจกรรม และอยากให้ Mentee มีส่วนร่วมในกำหนดเรื่องที่ต้องการเรียนรู้

4.3) ความสำเร็จของการพัฒนาน้องเลี้ยง (Mentee) พบว่าภาพรวม 4 ปีงบประมาณ มีน้องเลี้ยงเข้าร่วมการพัฒนา จำนวน 847 คน โดยมีน้องเลี้ยงที่พัฒนาสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด จำนวน 722 คน คิดเป็น 85.25 โดยผู้ที่พัฒนาไม่สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด เช่น โอน ย้าย ลาออกก่อนพัฒนาเสร็จสิ้น เป็นต้น และเมื่อวิเคราะห์ผลแต่ละปีงบประมาณ พบว่า ปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 จำนวนน้องเลี้ยงที่ผ่านมาตรฐานตามเกณฑ์ที่กำหนด น้อยกว่าเป้าหมาย (ร้อยละ 80 ของผู้เข้าร่วม) เนื่องจากในปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 มีการเพิ่มกลุ่มเป้าหมายการพัฒนาข้าราชการบรรจุใหม่ให้ได้รับการพัฒนาผ่านระบบโปรแกรมพี่เลี้ยงทุกคน ร้อยละ 100 จึงส่งผลให้หลายคู่ยังพัฒนาไม่แล้วเสร็จส่วนความคิดเห็นของ Mentor ที่มีต่อคุณลักษณะของ Mentee อยู่ในระดับมากที่สุด โดยพบว่าด้านคุณลักษณะของ Mentee มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงกว่าด้านกระบวนการพัฒนา ซึ่งประเด็นที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด 3 ลำดับ คือ Mentee ให้เกียรติ Mentor, Mentee รับฟังข้อมูลหรือข้อคิดเห็นจาก Mentor อย่างตั้งใจ และ Mentee เปิดใจเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ส่วนประเด็นที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุด 3 ลำดับ คือ การกำหนดคุณลักษณะของ Mentee ก่อนการพัฒนา, การวิเคราะห์ Subject Matter ที่เหมาะสมต่อคุณลักษณะของ Mentee และ Mentee มีการอภิปรายเพื่อการเรียนรู้กับ Mentor ส่วนเรื่องความถี่และช่องทางการสอนงาน พบว่า มีการพบปะกับ Mentee เฉลี่ยเท่ากับ 5.20 ครั้ง/เดือน โดยช่องทางที่ใช้มากที่สุด คือ การพุดคุยโดยตรง รองลงมาคือ ช่องทาง Line ทั้งนี้ ความคาดหวังต่อ Mentee พบว่า เป็นประเด็นที่มีความคิดเห็นมากที่สุด คือ อยากให้มีความรู้ความเข้าใจและปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย, มีความสุขในการทำงาน และมีความมั่นใจในการปฏิบัติงาน ส่วนความคิดเห็นหรือข้อเสนอเพิ่มเติม คือ ไม่ควรเลือก Mentor ที่มีภาระงานมาก, ควรพัฒนาทักษะที่จำเป็นให้กับ Mentor และควรขยายเวลาการพัฒนามากกว่า 1 ปี สำหรับบางประเด็น

4) ความพึงพอใจต่อการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ในกรมควบคุมโรค อยู่ในระดับ “มากที่สุด” เนื่องจากการตรวจสอบและวิเคราะห์เอกสารรายงานสรุปผลโครงการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ในกรมควบคุมโรค ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2567 พบว่า ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 ร้อยละ 80.06 ปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 ร้อยละ 81.83 ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 ร้อยละ 85.6 ปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 ร้อยละ 82.5 และค่าเฉลี่ยภาพรวม ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2567 เท่ากับ ร้อยละ 82.5 สูงกว่าเป้าหมายตัวชี้วัดโครงการที่กำหนดไว้ (ร้อยละ 80) ทุกปีงบประมาณ โดยคะแนนความพึงพอใจต่อการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง ในกรมควบคุมโรค ภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด โดยด้านเจ้าหน้าที่ เป็นด้านที่มีความพึงพอใจสูงสุด รองลงมาคือ ด้านระบบรายงานผลการดำเนินการ, ด้านคุณภาพ และด้านกระบวนการ/การจัดกิจกรรม ส่วนด้านการสนับสนุนด้านวิชาการ เป็นด้านที่มีความพึงพอใจต่ำที่สุด โดยประเด็นที่มีความพึงพอใจสูงสุด 5 ลำดับ อยู่ในด้านเจ้าหน้าที่ คือ เจ้าหน้าที่บริการด้วยความเสมอภาค เป็นธรรมชาติ ไม่เลือกปฏิบัติ, เจ้าหน้าที่สามารถติดต่อประสานงานได้ง่าย, เจ้าหน้าที่บริการด้วยความกระตือรือร้น รวดเร็ว เต็มใจให้บริการ, เจ้าหน้าที่มีความรู้ความสามารถในการบริการ และเจ้าหน้าที่บริการด้วยความสุภาพ ไมตรีจิต และเป็นกันเอง ส่วนประเด็นที่มีความพึงพอใจต่ำที่สุด 5 ลำดับ คือ การได้รับคำแนะนำ/ชี้แนะจาก Super Mentor, การสรรหา/คัดเลือกผู้เข้าร่วมโครงการมีความเหมาะสม, ขั้นตอนการจัดกิจกรรมมีความเหมาะสม, ประโยชน์ที่ได้รับจากคู่มือ/แนวทาง Mentoring Program และสิ่งที่ได้รับจากโครงการ/กิจกรรมตรงตามความคาดหวัง

## 5.2 อภิปรายผล

จากการประเมินผลการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ในกรมควบคุมโรค ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2567 ตามกรอบแนวคิด CIPP Model สามารถนำประเด็นสำคัญมาอภิปรายผลได้ดังนี้

5.2.1 ด้านบริบท (Context Evaluation) ผลการศึกษาพบว่าความจำเป็นของระบบโปรแกรมพี่เลี้ยงต่อองค์กรมีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด อยู่ในระดับมากที่สุด เนื่องจากการควบคุมโรคเผชิญกับสถานการณ์สูญเสียบุคลากรจากการเกษียณอายุราชการและการโอนย้ายในอัตราที่สูง สอดคล้องกับแนวคิดของ Senge (2006) ที่กล่าวว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องส่งเสริมให้บุคลากรใหม่ได้รับการถ่ายทอดความรู้จากผู้มีประสบการณ์ เพื่อรักษาองค์ความรู้สำคัญไม่ให้สูญหาย นอกจากนี้ วัตถุประสงค์ของโครงการยังมีความชัดเจนและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังคนด้านป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพ 20 ปี ซึ่งมุ่งเน้นการสร้างผู้เชี่ยวชาญเพื่อรองรับบทบาทการเป็น National Health Authority ผลการประเมินในจุดนี้สะท้อนว่าโครงการนี้ถูกออกแบบมาเพื่อตอบโจทย์ปัญหาความขาดแคลนบุคลากรผู้เชี่ยวชาญและการปรับตัวของบุคลากรใหม่ได้อย่างตรงจุด

5.2.2 ด้านปัจจัยนำเข้า (Input Evaluation) ภาพรวมของปัจจัยนำเข้าอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะโครงสร้างการบริหารจัดการที่มีความชัดเจน มีการแต่งตั้งคณะกรรมการและผู้ดูแลระบบ (Admin) ในทุกระดับ อย่างไรก็ตาม ผลการประเมินสะท้อนให้เห็นว่า ทักษะการเป็นโค้ช (Coaching Skills) ของพี่เลี้ยงยังเป็นประเด็นที่ต้องพัฒนาเพิ่มเติม ซึ่งสอดคล้องกับปัจจัยความสำเร็จของระบบพี่เลี้ยงตามแนวคิดของ Meyer & Fourie (2004) ที่ระบุว่า การฝึกอบรมพี่เลี้ยงสามารถเพิ่มโอกาสความสำเร็จได้ถึงร้อยละ 40 และทุกบทบาทควรได้รับการฝึกเพื่อให้เข้าใจบทบาทหน้าที่อย่างชัดเจน ในส่วนของทรัพยากรด้านงบประมาณ แม้จะได้รับจัดสรรต่อเนื่องแต่ยังพบว่าไม่เพียงพอต่อความต้องการพัฒนาในมิติที่ลึกซึ้งขึ้น ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความยั่งยืนของโครงการในระยะยาวหากไม่มีการจัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสมกับจำนวนคู่พี่เลี้ยงที่เพิ่มขึ้น

5.3.3 ด้านกระบวนการ (Process Evaluation) ผลการประเมินพบว่า การวางแผนพัฒนาน้องเลี้ยง มีความชัดเจนครอบคลุม และมีการจับคู่พี่เลี้ยง - น้องเลี้ยงตามเป้าหมาย แต่มีประเด็นเรื่อง ภาระงานของพี่เลี้ยงและระบบการรายงานผล ที่บุคลากรมองว่าเป็นภาระส่วนเกิน สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุริศา ไชว์พันธุ์ (2555) ที่พบว่า แนวทางการนำระบบพี่เลี้ยงมาใช้ควรมีลักษณะที่ไม่เป็นทางการเพื่อให้เกิดความยืดหยุ่น และสอดคล้องกับภาระงานที่หลากหลายและข้อจำกัดด้านเวลา นอกจากนี้ ปัญหาอุปสรรคจากสถานการณ์วิกฤตโรคและภัยสุขภาพยังส่งผลกระทบต่อความต่อเนื่องในการดำเนินกิจกรรมตามแผน ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าในทางปฏิบัติควรมีการปรับปรุงกระบวนการติดตามผลให้มีความคล่องตัวและใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยลดภาระงานด้านเอกสารตามข้อเสนอแนะจากการประเมิน

5.3.4 ด้านผลผลิตและผลลัพธ์ (Product Evaluation) โครงการประสบความสำเร็จอย่างสูงในด้านความสำเร็จของการพัฒนาน้องเลี้ยง (Mentee) โดยภาพรวมมีผู้พัฒนาสำเร็จตามเป้าหมายถึงร้อยละ 85.25 และได้รับความพึงพอใจจากผู้เกี่ยวข้องในระดับมากที่สุด ผลผลิตที่เกิดขึ้นยืนยันตามแนวคิดของ Kram (1985) ที่ว่าโปรแกรมพี่เลี้ยงช่วยส่งเสริมทั้งการเติบโตทางอาชีพและการสนับสนุนด้านจิตใจให้กับบุคลากร นอกจากนี้ ผลการประเมินคุณลักษณะพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงที่อยู่ในระดับมากที่สุด ยังสะท้อนถึงการสร้างวัฒนธรรมพี่เลี้ยง (Mentoring Culture) ที่มีการให้เกียรติและรับฟังซึ่งกันและกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ เกรียงศักดิ์ เทพผดุง (2557) ที่ระบุว่ารูปแบบวัฒนธรรมพี่เลี้ยงที่เหมาะสมจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของระบบงานในองค์กรได้อย่างยั่งยืน โดยเฉพาะการสร้างสังคมการเรียนรู้และการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีภายในหน่วยงาน

สรุปผลการอภิปรายแสดงให้เห็นว่า โครงการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยงของกรมควบคุมโรค เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและธำรงรักษาองค์ความรู้ แม้จะบรรลุวัตถุประสงค์หลักแต่ยังคงต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะเฉพาะด้านของพี่เลี้ยง และการปรับปรุงระบบสนับสนุนให้มีความคล่องตัวมากขึ้นเพื่อก้าวไปสู่การเป็น "องค์กรแห่งการเรียนรู้" อย่างแท้จริงในอนาคต

### 5.3 ข้อเสนอแนะ

ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะเชิงนโยบายสำหรับการดำเนินงานระยะต่อไป ให้กองบริหารทรัพยากรบุคคล ในฐานะผู้รับผิดชอบหลักนำผลการประเมินการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ในกรมควบคุมโรค ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2567 ในครั้งนี้ ไปใช้ในการพัฒนาระบบโปรแกรมพี่เลี้ยงกรมควบคุมโรค ระยะต่อไปใน 3 ระดับ ดังนี้

5.3.1 ระดับนโยบาย (Policy) จัดทำเป็นข้อเสนอเชิงนโยบาย (Policy Brief) เสนอต่อผู้บริหาร กรมควบคุมโรค เพื่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์และการจัดสรรทรัพยากร ดังนี้

1) การกำหนดนโยบายและจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HRD Strategy) ของกรมควบคุมโรคในระยะถัดไป เพื่อให้ระบบพี่เลี้ยงเป็นกลไกหลักในการถ่ายทอดองค์ความรู้ด้านการป้องกัน ควบคุมโรคและการดูแลบุคลากรใหม่ของกรมควบคุมโรค

2) การสนับสนุนงบประมาณ นำผลสัมฤทธิ์ของโครงการไปประกอบการพิจารณา จัดสรรงบประมาณประจำปี เพื่อขยายผลการดำเนินงานให้ครอบคลุมทุกหน่วยงานในสังกัด ให้มีประสิทธิภาพ มากยิ่งขึ้น

3) การสร้างแรงจูงใจเชิงระบบ เสนอให้มีการกำหนดบทบาทพี่เลี้ยง เป็นส่วนหนึ่งของ เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน หรือการพิจารณาความดีความชอบ เพื่อสร้างวัฒนธรรมการแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing Culture)

5.3.2 ระดับบริหารจัดการ (Admin) ควรนำข้อค้นพบที่ได้จากผลการประเมินในครั้งนี้ ไปใช้ในการพัฒนาประสิทธิภาพกระบวนการและการบริหารจัดการระบบ ดังนี้

1) การปรับปรุงคู่มือและมาตรฐาน (SOP) โดยการนำข้อค้นพบจากผลการประเมิน ด้านกระบวนการ (Process) มาปรับปรุง "คู่มือการดำเนินงานระบบพี่เลี้ยง" ให้ทันสมัย เหมาะสม และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2) การพัฒนาระบบการคัดเลือกและจับคู่ พัฒนาเกณฑ์การคัดเลือก Mentor โดยใช้ ผลการประเมินในครั้งนี้ มาวิเคราะห์คุณสมบัติที่ส่งผลต่อความสำเร็จของน้องเลี้ยง

3) การพัฒนาระบบติดตามและประเมินผล พัฒนา Dashboards หรือเครื่องมือดิจิทัล ในการติดตามความก้าวหน้าของการสอนงาน เพื่อให้ผู้บริหารกอง/สำนัก สามารถกำกับดูแลได้อย่างเรียลไทม์

4) การออกแบบหลักสูตรเพื่อสร้างพี่เลี้ยงที่มีทักษะการเป็นพี่เลี้ยงหรือทักษะการสอนงาน ในปริมาณและคุณภาพที่เพียงพอต่อจำนวนความต้องการในการพัฒนาของน้องเลี้ยง

5) การเชื่อมโยงระบบพี่เลี้ยงกับการพัฒนาสมรรถนะและความผูกพันต่อองค์กร เพื่อให้ การพัฒนาตรงกับสมรรถนะที่องค์กรคาดหวังและทำให้บุคลากรใหม่รู้สึกว่าการให้ความสำคัญ ส่งผลต่อ ความผูกพัน (Engagement) และลดอัตราการลาออกในช่วง 1 – 3 ปีแรก

5.3.3 ระดับวิชาการ (Academic) ควรพัฒนาต่อยอดงานวิจัยสู่งานประจำ (R2R) โดยใช้ข้อค้นพบ ที่เป็นข้อจำกัดจากงานวิจัยครั้งนี้ เป็นโจทย์วิจัยใหม่เพื่อหาแนวทางการพัฒนานวัตกรรมในการพัฒนาบุคลากร ในมิติที่ลึกซึ้งต่อไป รวมทั้งศึกษาเพิ่มเติมในประเด็นที่เกี่ยวข้อง เช่น 1) การศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับผลกระทบ ของระบบพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ต่อสมรรถนะของบุคลากรกรมควบคุมโรค 2) การศึกษาแนวทาง

การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (e-Mentoring) เพื่อเสริมประสิทธิภาพการสื่อสาร 3) การวิจัยเชิงปริมาณเพิ่มเติม โดยใช้ตัวชี้วัดผลลัพธ์เรื่องระยะเวลาการปรับตัวของบุคลากรใหม่ ระดับความผูกพันต่อองค์กร และอัตราการคงอยู่ และ 4) การเปรียบเทียบประสิทธิภาพของโปรแกรมพี่เลี้ยงระหว่างหน่วยงานที่มีลักษณะแตกต่างกัน เป็นต้น

## บรรณานุกรม

กรมควบคุมโรค. (ม.ป.ป.). *ยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคลกรมควบคุมโรค*. กองบริหารทรัพยากรบุคคล. <https://ddc.moph.go.th/dhrm/>

กรมควบคุมโรค. (2561). *แผนยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี ด้านการป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพ พ.ศ. 2561 – 2580*. กระทรวงสาธารณสุข.

กรมควบคุมโรค. (2566). *แผนพัฒนากำลังคนด้านการป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพ พ.ศ. 2566 – 2570*. กองบริหารทรัพยากรบุคคล กรมควบคุมโรค.

กรมควบคุมโรค. (2567). รายงานการดำเนินงานโครงการพี่เลี้ยงกรมควบคุมโรค พ.ศ. 2564–2567. นนทบุรี: กรมควบคุมโรค.

กรมควบคุมโรค. (2568). รายงานผลการสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการต่อกลุ่มประเมินผลการปฏิบัติงานและบ่งชี้ความชอบ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568.

กุลยา ตันติผลาชีวะ. (2562). การพัฒนาศักยภาพบุคลากรภาครัฐด้วยระบบพี่เลี้ยง. วารสารการบริหารงานบุคคล, 15(2), 45–59.

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (2564). รายงานการวิจัย: การพัฒนาโมเดลการสอนงานแบบพี่เลี้ยงในองค์กรภาครัฐ. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พิสนุ พองศรี. (2551). การประเมินโครงการ: ทักษะแนวคิดและแนวปฏิบัติ (พิมพ์ครั้งที่ 5). ด้านสุขภาพการพิมพ์.

เยาวดี วิบูลย์ศรี. (2556). การวัดผลและการสร้างแบบสอบถามผลสัมฤทธิ์. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

รัตนะ บัวสนธ์. (2562). การวิจัยประเมินโครงการ: ทักษะเชิงปรัชญาและวิธีวิทยา. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

นฤมล ใจสมุทร. (2562). การพัฒนาและประเมินผลโปรแกรมพี่เลี้ยงในหน่วยงานราชการ. กรุงเทพฯ: สำนักวิจัยและพัฒนา.

บุญชม ศรีสะอาด. (2560). *การวิจัยเบื้องต้น* (พิมพ์ครั้งที่ 10). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.

ชูศรี วงศ์รัตนะ. (2550). *เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย* (พิมพ์ครั้งที่ 10). คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์. (2553). *วิธีวิทยาการประเมิน: ศาสตร์แห่งคุณค่า*. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุรีย์พร, ช. (2561). โปรแกรมพี่เลี้ยงกับการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานรัฐวิสาหกิจ. วารสารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, 14(2), 45–60.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.). (2553). *แนวทางการจัดระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) ในส่วนราชการ*. นนทบุรี: สำนักงาน ก.พ.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2565). คู่มือการประเมินสมรรถนะข้าราชการพลเรือนสามัญ. กรุงเทพมหานคร: สำนักงาน ก.พ.
- อรรณณ ศรีนวล. (2563). การประเมินโครงการฝึกอบรมบุคลากรภาครัฐโดยใช้ CIPP Model. *วารสารการบริหารการศึกษา*, 14(2), 45–60.
- Armstrong, M. (2017). *Armstrong's handbook of performance management: An evidence-based guide to delivering high performance* (6th ed.). Kogan Page.
- Best, J. W., & Kahn, J. V. (2006). *Research in Education* (10th ed.). Cape Town: Pearson Education Inc.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. John Wiley & Sons.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons.
- Likert, R. (1932). A Technique for the Measurement of Attitudes. *Archives of Psychology*.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Osgood, C. E., Suci, G. J., & Tannenbaum, P. H. (1957). *The Measurement of Meaning*. University of Illinois Press.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday/Currency.
- Stufflebeam, D. L. (1971). The relevance of the CIPP evaluation model for educational accountability. Ohio State University, Evaluation Center.
- Stufflebeam, D. L., & Zhang, G. (2017). *The CIPP evaluation model: How to evaluate for improvement and accountability*. Guilford Publications.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons.
- Wanberg, C. R., Welsh, E. T., & Hezlett, S. A. (2003). Mentoring research: A review and dynamic process model. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 22, 39–124.