



## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

บริบทของสังคมเปลี่ยนแปลงไปตามระยะเวลาจวบจนปัจจุบันเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 ซึ่งถือว่าเป็นการเริ่มต้นยุคใหม่ของโลก และอยู่ภายใต้บริบทของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี ไม่เว้นแม้แต่การศึกษา จึงมีการทบทวนเรื่องต่างๆ ในอดีตและตั้งปณิธานเพื่อนำไปสู่การมีชีวิตที่ดีขึ้น ทำให้ผู้นำหลายประเทศต่างกำหนดวิสัยทัศน์ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการศึกษาและคุณภาพชีวิตของประชาชน ที่จะจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาชีวิตของคนและสังคมให้ดียิ่งขึ้น มีความเชื่อมั่นว่าการศึกษามีบทบาทสำคัญยิ่งในการพัฒนาคนและสังคม และยังเป็นกุญแจหลักที่จะช่วยแก้ปัญหาความขัดแย้งต่างๆ ที่เกิดขึ้นในโลก เพื่อนำมวลมนุษยชาติไปสู่ความไพบูรณ์และความเป็นปึกแผ่นของสังคมโลก (รุ่ง แก้วแดง, 2551)

ประเทศไทยในฐานะระบบหนึ่งของสังคมโลกจึงได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว อันเป็นเหตุที่ต้องปรับเปลี่ยนและพัฒนาประเทศเพื่อให้สามารถยืนหยัดในประชาคมโลก รัฐจึงมีแนวคิดที่จะสร้างสังคมไทยยุคใหม่โดยการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนให้มีคุณภาพ ซึ่งถือเป็นเรื่องจำเป็นอย่างยิ่งในการเสริมสร้างศักยภาพที่มีอยู่ในตัวคนให้ได้รับการพัฒนาอย่างเต็มที่เป็นคนที่รู้จักวิเคราะห์ สังเคราะห์ รู้จักแก้ปัญหา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รู้จักเรียนรู้ด้วยตนเอง สามารถปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว รู้จักพึ่งตนเองและสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างเป็นสุข และท้ายสุดมีความสามารถในการแข่งขันอย่างทัดเทียมกับนานาประเทศได้ เมื่อคนมีความสำคัญต่อการแข่งขันและการพัฒนาประเทศ เครื่องมือที่จะช่วยให้การพัฒนาคนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีความรับผิดชอบในบทบาทหน้าที่ มีคุณลักษณะ มีความรู้ความสามารถที่จะนำไปพัฒนาประเทศ เพื่อผลประโยชน์ในการพัฒนาและแข่งขันด้านต่างๆ อยู่ทุกระบบการศึกษาทั้งสิ้น และคนยังเป็นตัวการสำคัญในการพัฒนาองค์ความรู้ต่างๆ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาสังคมให้มีคุณภาพมากที่สุดอีกด้วย ซึ่งสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 เป็นกฎหมายแม่บทในการบริหารจัดการการศึกษา ในหมวดที่ 1 มาตราที่ 6 ว่า " การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข "(ธนิก คุณเมธิกุล, 2552)

เพราะฉะนั้นนอกจากจุดมุ่งหมายหลักของระบบการศึกษาไทยที่เน้นการพัฒนาคนแล้ว แนวทางในการพัฒนาประเทศของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติก็มีแนวทางไม่แตกต่างกันเลยในทางปฏิบัติ ดังนั้นภาพอนาคตของประเทศไทยทั้งทางการเมือง สังคม วัฒนธรรมและเศรษฐกิจจึงขึ้นอยู่กับผลผลิตการศึกษาชาติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งบัณฑิตจากสถาบันอุดมศึกษาในปัจจุบัน เพราะเป็นผลผลิตในการสร้างคนเพื่อเป็นพลังและเป็นสมองในการพัฒนาประเทศให้สังคมไทยมีความก้าวหน้าทัดเทียมนานาประเทศในเวทีโลก (พรชูลี อาชวอำรุง, 2545) จึงต้องมีการปรับปรุงประสิทธิภาพในการบริหารงานของสถาบันในระดับอุดมศึกษา ในช่วง 10 กว่าปีที่ผ่านมา การอุดมศึกษาไทยต้องเผชิญกับปัญหาและแรงกดดันจากสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นทั้งที่เป็นปัจจัยภายในและภายนอกประเทศ ไม่ว่าจะเป็นการขยายตัวอย่างรวดเร็วของสถาบันอุดมศึกษา การเปลี่ยนแปลงของจำนวนผู้เรียนอันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างจำนวนประชากร การทบทวนบทบาทของสถาบันอุดมศึกษาที่มีต่อการพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจของประเทศ ภาวะการแข่งขันจากนโยบายเปิดเสรีทางการศึกษา ขีดจำกัดในเรื่องทรัพยากร ผลกระทบของความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีใหม่ๆ รวมทั้งผลจากการปฏิรูปการศึกษาที่เกิดขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2542 จากพระราชบัญญัติการศึกษาของชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 แผนพัฒนาอุดมศึกษาระยะยาว ฉบับที่ 2 (พ.ศ.2551 – 2565) และนโยบายด้านการศึกษาของรัฐบาลมีเป้าหมายสำคัญในการยกระดับคุณภาพการอุดมศึกษาไทยให้สามารถผลิตและพัฒนาบุคลากรที่มีคุณภาพ รวมทั้งพัฒนาศักยภาพของอุดมศึกษาในการสร้างความรู้และนวัตกรรม เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ตลอดจนยกระดับคุณภาพมาตรฐานของการศึกษาระดับอุดมศึกษาไปสู่ความเป็นเลิศ และส่งเสริมความเป็นเลิศของสถาบันอุดมศึกษาไปสู่การเป็นศูนย์กลางทางการศึกษาและวิจัยพัฒนาในระดับภูมิภาคเพื่อให้เกิดการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน (กระทรวงศึกษาธิการสำนักคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2551)

นอกจากนี้ รัฐบาลปัจจุบันได้มีนโยบายในการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552 – 2561) เน้นเป้าหมายสำคัญ 3 ประเด็น คือ 1) พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา 2) เพิ่มโอกาสทางการศึกษาและการเรียนรู้ของคนไทย 3) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนของสังคมในการจัดการศึกษา และได้กำหนดกรอบแนวทางการปฏิรูปการศึกษาโดยปฏิรูปการศึกษาและการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ ซึ่งมีประเด็นสำคัญของระบบการศึกษาและเรียนรู้ที่ต้องการปฏิรูปอย่างเร่งด่วน 4 ประการหลัก คือ 1) พัฒนาคุณภาพคนไทยยุคใหม่

- 2) พัฒนาคุณภาพครูยุคใหม่ 3) พัฒนาคุณภาพสถานศึกษาและแหล่งเรียนรู้ยุคใหม่  
4) พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการใหม่

รัฐจึงมีนโยบายปฏิรูประบบราชการให้เป็นราชการยุคใหม่ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การมีประสิทธิภาพสูงขึ้นและเอื้อต่อการบริหารประเทศภายใต้สภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลงหลายด้าน ซึ่งการเปลี่ยนแปลงลักษณะนี้เป็นการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาองค์การ (organization development) มีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงทั้งคุณภาพชีวิตส่วนบุคคลและผลการปฏิบัติงานขององค์การ (Fullan, 1980 อ้างถึงใน Everard and etc, 2004) ดังที่ พรชูลี อาชวอรุ่ง (2547) กล่าวว่าองค์การที่จะประสบความสำเร็จได้ต้องยอมรับการเปลี่ยนแปลงปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และรู้ว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นภาวะการณ์ปกติที่เกิดขึ้นตลอดเวลา จึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (Paradigm) ในการมองภาพรวมโครงสร้างและระบบขององค์การ สอดคล้องกับแนวคิดของ Drucker (2002) ซึ่งกล่าวว่าการที่องค์การจะอยู่รอดและประสบผลสำเร็จได้นั้น ต้องพัฒนาองค์การของตนให้เป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง วิธีการที่จะบริหารการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ คือองค์การต้องเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบต้องปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ทั้งด้านการผลิต การบริการและกิจการภายในทุกอย่างเพื่อให้เกิดผลสำเร็จ ต้องมีการวางแผนการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เอาไว้ล่วงหน้าเป็นอย่างดี ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องเปลี่ยนมโนทัศน์ร่วมของทุกคนภายในองค์การด้วย กล่าวคือ ทำให้ทุกคนเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงมิใช่การคุกคามแต่เป็นโอกาส

กระทรวงสาธารณสุขเป็นส่วนหนึ่งของระบบสุขภาพไทยในปัจจุบัน ต้องเผชิญกับปัญหาการเปลี่ยนแปลงหลายด้านเช่นเดียวกัน นับตั้งแต่รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 มาตรา 82 บัญญัติให้รัฐต้องจัดและส่งเสริมการสาธารณสุขให้ประชาชนได้รับบริการที่ได้มาตรฐานและมีประสิทธิภาพ การกระจายอำนาจบริหารและการจัดการที่เกี่ยวกับสุขภาพไปสู่องค์กรท้องถิ่น การปฏิรูประบบสุขภาพแห่งชาติที่เน้นการสร้างสุขภาพนำหน้าการซ่อมสุขภาพ และมีการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่หลังจากมีพระราชบัญญัติหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ พ.ศ. 2545 ส่งผลทำให้ประชาชนเข้าถึงบริการด้านสุขภาพได้มากขึ้นซึ่งมีการพัฒนาศักยภาพการให้บริการอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการจัดระบบบริการสุขภาพ คือ การที่ประชาชนสามารถเข้าถึงบริการสุขภาพที่มีคุณภาพได้อย่างทั่วถึงและเท่าเทียมกัน รวมทั้งสามารถควบคุมค่าใช้จ่ายได้ (พระราชบัญญัติหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ, 2550) รัฐบาลจึงมีการลงทุนทรัพยากรสุขภาพเพิ่มขึ้นทุกด้านไม่ว่าจะเป็นกำลังคนด้านสุขภาพ สถานพยาบาล เทคโนโลยี เครื่องมือทางการแพทย์และแหล่งเงินทุนด้านสุขภาพ ทำให้กระทรวงสาธารณสุขต้องมี

การปรับบทบาทภารกิจและโครงสร้างโดยมีเป้าหมายที่สำคัญเพื่อให้ประชาชนมีสุขภาพแข็งแรง ทั้งร่างกายและจิตใจมีคุณภาพชีวิตที่ดีสามารถอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข(กระทรวงสาธารณสุข, 2545) สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (2545-2549) ที่ถือเป็นแผนแม่บทในการพัฒนาประเทศโดยมีหลักการสำคัญที่ยึด "คนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา" จึงมีนโยบายให้กระทรวงสาธารณสุขมีบทบาทด้านการผลิตกำลังคนด้านแพทย์เพิ่มขึ้น จากเดิมผลิตพยาบาลและเจ้าหน้าที่สาธารณสุขเท่านั้น เพื่อเป็นการแก้ปัญหาสถานการณ์การขาดแคลนกำลังคนด้านสุขภาพซึ่งเป็นปัญหาสาธารณสุขที่สำคัญของประเทศไทยที่เรื้อรังสะสมมาเป็นเวลานาน โดยเฉพาะแพทย์ซึ่งเป็นความขาดแคลนทั้งด้านปริมาณ คุณภาพ การกระจายตัว และปัญหาการลาออกของแพทย์จบใหม่เป็นอีกปัญหาหนึ่งที่มีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้น ส่วนจำนวนปีที่แพทย์คงอยู่ในชนบทมีแนวโน้มลดลงเรื่อยๆ(Noree T, 2005)เพื่อเป็นการตอบสนองความต้องการบริการด้านสุขภาพของประเทศ เนื่องจากสถิติบุคลากรที่เป็นแพทย์ของกระทรวงสาธารณสุขในปี พ.ศ.2547 พบว่ามีจำนวนแพทย์ที่ปฏิบัติงานในกระทรวงสาธารณสุข 9,375 คน คิดเป็นร้อยละ 49.56 ของแพทย์ทั้งหมด โดยมีสัดส่วนแพทย์ต่อประชากรรายภาคดังนี้ ภาคเหนือ 1: 4,534 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1:7,466 ภาคใต้ 1:3,982 ภาคกลาง 1: 3,134 และกรุงเทพ 1: 879 ในปี พ.ศ. 2551 พบจำนวนแพทย์ที่ปฏิบัติงานในกระทรวงสาธารณสุข 11,025 คน คิดเป็นร้อยละ 51.27 ของแพทย์ภาครัฐทั้งหมด (อิทธิพร คณะเจริญ , 2551) และจากสถิติในปี 2550 มีแพทย์ลาออกหรือย้ายไปจากชุมชนในปีที่ 2 ถึงปีที่ 6 ของการทำงาน ร้อยละ 28, 47, 85, 89 และ 90 ตามลำดับ ซึ่งการสูญเสียแพทย์จากชุมชนจะขึ้นอยู่กับระยะเวลาในการปฏิบัติงานในพื้นที่(ธีระ ศิริสมุด , 2552)

การแก้ปัญหาด้านการผลิตแพทย์เป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งของมาตรการด้านอุปทานของประเทศ จึงทำให้คณะกรรมการแก้ไขปัญหาการขาดแคลนแพทย์ระดับชาติ มอบให้กระทรวงสาธารณสุขร่วมมือกับทบวงมหาวิทยาลัยซึ่งปัจจุบันเปลี่ยนเป็นสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา(สกอ.) จัดทำ "โครงการผลิตแพทย์เพิ่มเพื่อชาวชนบท" (Collaborative Project to Increase Production of Rural Doctors, CPIRD) เมื่อวันที่ 7 มิถุนายน พ.ศ. 2537 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มการผลิตแพทย์และกระจายแพทย์ไปสู่ชนบทมากยิ่งขึ้น เพิ่มโอกาสแก่นักเรียนในชนบทให้ได้ศึกษาวิชาแพทยศาสตร์ พัฒนารูปแบบความร่วมมือระหว่างกระทรวงสาธารณสุขและมหาวิทยาลัย และพัฒนาคุณภาพระบบบริการการแพทย์และสาธารณสุข ของโรงพยาบาลศูนย์และสถาบันสมทบ ซึ่งมีหลักการสำคัญคือ ทบวงมหาวิทยาลัยโดยคณะแพทยศาสตร์ของมหาวิทยาลัยในสังกัด รับผิดชอบจัดทำ

หลักสูตรแพทยศาสตรบัณฑิต ปรสหาปริญญญาแพทยศาสตรบัณฑิตและรับผิตชอบจัดการเรียน การสอนชั้นเตรียมแพทยและปรีคลินิกในชั้นปีที่ 1-3 ขณะทีโรงพยาบาลศูนย์ของกระทรวง สาธารณสุขในส่วนภูมิภาค รับผิดชอบจัดการเรียนการสอนและฝึกปฏิบัติงานชั้นคลินิกในชั้นปี ที 4-6 โดยมีการจัดตั้งศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิกโดยใช้ชื่อย่อว่า “ ศพค. ” (Medical Education Center ; MEC) ขึ้นในโรงพยาบาลที่เข้าร่วมเป็นสถาบันสมทบในการร่วมผลิตแพทย เพื่อบริหารและจัดการเรียนการสอนนักศึกษาแพทยในโรงพยาบาลต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ โดยให้เป็นหน่วยงานหนึ่งของโรงพยาบาล มีฐานะเป็นสถานศึกษาในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข และยังมีบทบาทภารกิจในการบริหารงานของสถานศึกษาในระดับอุดมศึกษาภายใต้งบประมาณ สนับสนุนจากรัฐ 300,000 บาท/คน/ปี ยุทธศาสตร์การผลิตได้กำหนดให้คัดเลือกนักศึกษาที่มี ภูมิลำเนาจากชนบท เรียนในสถาบันภูมิภาคและใช้ทุนที่ภูมิลำเนาเดิมของตนในชนบท ให้ภาพลักษณ์ของบัณฑิตแพทยในโครงการฯ “เป็นแพทย์ที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์มาตรฐาน ผู้ประกอบวิชาชีพเวชกรรมที่กำหนดล่าสุดโดยแพทยสภา และเน้นหนักให้เป็นผู้ที่มีความรู้ ความเข้าใจ มีประสบการณ์และมีเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานในชนบท พร้อมทั้งจะให้บริการ สาธารณสุขเชิงรุกแก่ประชาชนทั้งชุมชน” (โครงการผลิตแพทยเพิ่มเพื่อชาวชนบท, 2537) ซึ่งจะตอบสนองปัญหาการขาดแคลนแพทยในชนบท ทั้งด้านปริมาณ การกระจาย การคงอยู่ เพราะมีพันธสัญญาในการชดใช้ทุนที่ภูมิลำเนาและได้รับการเตรียมความพร้อมให้มีเจตคติที่ดีต่อ การปฏิบัติงานในชนบท และด้านคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานแพทยสภากำหนด คือการผ่านการ สอบรวบยอด ปัจจุบันเปลี่ยนเป็นการสอบไปประกอบวิชาชีพ (National license examination) ซึ่งแพทย์ที่จบจากทุกหลักสูตร/สถาบันต้องมีมาตรฐานเดียวกัน และในระยะเริ่มดำเนินการ กระทรวงสาธารณสุขได้จัดตั้งสำนักงานบริหารโครงการร่วมผลิตแพทยเพิ่มเพื่อชาวชนบทโดยมี ฐานะเป็นฝ่ายหนึ่งในส่วนแผนงานของสถาบันพระบรมราชชนก สำนักงานปลัดกระทรวง สาธารณสุข แต่ต่อมาในปี พ.ศ.2540 กระทรวงสาธารณสุขได้พิจารณาเห็นว่าโครงการนี้เป็น โครงการสำคัญที่สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล จึงได้แยกหน่วยงานนี้ออกจากสถาบัน พระบรมราชชนก และจัดตั้งเป็นหน่วยงานที่มีฐานะเทียบเท่ากองในสำนักงานปลัดกระทรวง สาธารณสุข มีขอบเขตและอำนาจหน้าที่ในการจัดทำบูรณาการและบริหารแผนการผลิตแพทย เพื่อชาวชนบทตามมติคณะรัฐมนตรี อำนวยการ บริหารจัดการ และสนับสนุนทรัพยากรใน การจัดการเรียนการสอนนักศึกษาแพทย เพื่อให้ได้ผลผลิตแพทยที่ได้มาตรฐานประสานกับ หน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการผลิตแพทย เพื่อแสวงหาความร่วมมือในการผลิตแพทยให้ มีประสิทธิภาพและได้ประสิทธิผล ติดตามประเมินผลการบริหารจัดการการผลิตแพทย

และผลผลิตแพทย์ ร่วมวางแผนกำลังคนด้านสาธารณสุข โดยเฉพาะแพทย์รวมทั้งกำหนดนโยบาย การกระจายแพทย์ให้เหมาะสมกับความต้องการของกระทรวงสาธารณสุข (สำนักงานบริหาร โครงการผลิตแพทย์เพิ่มเพื่อชาวชนบท, 2553)

การบริหารงานที่ผ่านมานักเรียนที่รับผิดชอบการดำเนินงานโครงการผลิตแพทย์ไม่ว่าจะเป็นส่วนกลาง คือ สำนักงานบริหารโครงการร่วมผลิตแพทย์เพิ่มเพื่อชาวชนบทและส่วนภูมิภาค คือศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก ยังเป็นหน่วยงานที่ไม่มีโครงสร้างด้านบุคลากรที่ปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการที่ปฏิบัติงานทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานล้วนปฏิบัติงานในฐานะช่วยราชการส่วนเจ้าหน้าที่ที่ไม่ใช่ข้าราชการก็เป็นลูกจ้างชั่วคราวของโครงการฯ ทั้งๆเป็นเจ้าหน้าที่ที่ต้องมีทักษะเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา ทำให้ขาดโอกาสในความก้าวหน้าในราชการ โดยเฉพาะการบริหารงานของศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิกแต่ละแห่งมีการบริหารงานในฐานะสถานศึกษาที่ผลิตแพทย์แตกต่างกันตามศักยภาพและบริบท ซึ่งขึ้นอยู่กับมหาวิทยาลัยที่เป็นสถาบันหลักร่วมผลิตแพทย์ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เนื่องจากมีหน้าที่ควบคุมและกำกับมาตรฐานการจัดการศึกษาของศูนย์แพทย์ฯ ที่เป็นสถาบันสมทบโดยยึดเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาแห่งชาติหรือของสำนักรับรองมาตรฐานการศึกษาและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ซึ่งถือว่าเป็นการกำหนดเกณฑ์ขั้นต่ำที่สถานศึกษาระดับอุดมแต่ละแห่งต้องมี อาจไม่เพียงพอต่อสภาพปัญหาที่ศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก กระทรวงสาธารณสุข แต่ละแห่งต้องเผชิญอยู่ เนื่องจากภาระงานหลักของอาจารย์แพทย์ในโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขที่มีการจัดตั้งศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิกขึ้น เพื่อจัดการเรียนการสอนนักศึกษาแพทย์ในระดับชั้นคลินิกนั้น คือการให้บริการรักษาพยาบาลผู้ป่วยซึ่งมีจำนวนมากและเป็นภาระงานที่หนักอยู่แล้ว สอดคล้องกับผลการศึกษาของฉันทนา ผดุงทศและคณะ (2550) เกี่ยวกับชั่วโมงการทำงานของแพทย์ในโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข โดยเฉลี่ยแพทย์แต่ละคนต้องทำงานสัปดาห์ละ 90-120 ชั่วโมง ซึ่งภาระงานด้านการเรียนการสอนจึงเป็นการเพิ่มภาระงานและบทบาทของอาจารย์แพทย์อีกด้านหนึ่ง ดังนั้นจึงมีความสำคัญที่ต้องเตรียมผู้บริหารระดับสูงหรือผู้นำนโยบายผู้มีอำนาจที่เกี่ยวข้องให้เป็นผู้ที่สามารถผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านหลักสูตรที่ตรงกับความต้องการด้านบริการสุขภาพของประชาชนในอนาคต รวมทั้งมีการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ตลอดจนการดำเนินการในการบริหารจัดการศึกษา และปรับโครงสร้างของศูนย์แพทย์ฯ และส่วนกลางให้มีรูปแบบที่รองรับการเปลี่ยนแปลง (Lashway, 2003 อ้างถึงในประอร พิมพายน, 2548) ซึ่งสอดคล้องกับสำนักงานปฏิรูปการศึกษา (2544) ที่ได้สรุปถึงปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ได้

อย่างมีประสิทธิภาพ คือ การจัดโครงสร้างองค์การ การจัดระบบบริหารงานบุคคลที่เหมาะสมกับ
 ภารกิจ และการจัดระบบทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งหากองค์การใดมีการกำหนดโครงสร้าง
 และแบ่งส่วนงานที่ดี มีการกำหนดหน้าที่ระหว่างหน่วยงานที่เหมาะสม มีความชัดเจนแน่นอน ไม่
 มีงานที่ทับซ้อนกันจะเป็นที่หวังได้ว่าองค์การนั้นจะสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้
 ดังนั้นการจัดโครงสร้างองค์การจึงเป็นสิ่งที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อการบริหารสถานศึกษา
 โครงสร้างองค์การเป็นสิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องทำความเข้าใจและให้ความสำคัญและ
 ออกแบบโครงสร้างองค์การให้เหมาะสมสอดคล้องกับภารกิจหน้าที่ วัตถุประสงค์ นโยบายและ
 เป้าหมายในการทำงาน ดังที่ Elmore (2000) กล่าวว่าการบริหารการศึกษาไม่ได้หมายถึง
 การบริหารการสอน แต่หมายถึงการจัดโครงสร้างและกระบวนการเกี่ยวกับการสอนหากการจัด
 โครงสร้างองค์การไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานแล้วย่อมเป็นการยากที่จะทำให้การปฏิบัติงานมี
 ประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ทำให้โครงสร้างองค์การนั้นอาจกลายเป็นอุปสรรคต่อการ
 ดำเนินงานได้ ซึ่งนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงความสำคัญของโครงสร้างองค์การไว้ อาทิ
 Anderson (1974) กล่าวถึงโครงสร้างการบริหารเป็นตัวแปรที่จัดการได้ถ้าเข้าใจและสามารถ
 เปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้น เพื่อส่งเสริมคุณภาพของผู้สอนและผู้เรียน และ Ayalon (1991) กล่าวว่า
 โครงสร้างสถานศึกษาที่กำหนดขึ้นเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งในการพัฒนาสถานศึกษา
 สถานศึกษาจึงควรจัดองค์การให้เหมือนกับระบบของสิ่งมีชีวิตมีการพึ่งพาอาศัยกัน และมีการ
 สื่อสารระดับเดียวกัน ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญเท่ากับการสื่อสารระดับบนลงล่างตลอดจนจัดให้เอื้อต่อ
 การส่งเสริมคุณภาพของผู้สอนและผู้เรียน ซึ่งในปัจจุบันนี้มีระบบคุณภาพใช้กันอย่างแพร่หลายที่
 สำคัญๆ เช่น ระบบคุณภาพ ISO (International Standard Organization) ระบบจัดการคุณภาพ
 โดยรวม TQM (Total Quality Management) และระบบบริหารคุณภาพของ Malcolm Baldrige
 ที่เรียกว่า MBNQA (The Baldrige National Quality Award) เหล่านี้เป็นต้น สำหรับระบบ
 บริหารคุณภาพของ Malcolm Baldrige (MBNQA) นั้น เป็นระบบที่มุ่งเน้นกระบวนการและ
 ผลลัพธ์ของการดำเนินงาน ร่วมกับการใช้แนวคิดในการเปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmarking)
 ซึ่งระบบบริหารคุณภาพของ Malcolm Baldrige (MBNQA) นี้เป็นที่ยอมรับอย่างแพร่หลายไป
 ทั่วโลกว่าเป็นแนวทางในการบริหารองค์การคุณภาพที่มีประสิทธิผลที่สุดและมีการทำวิจัย
 ทบทวนและปรับปรุงเกณฑ์ทุกๆ ปี ร่วมกันระหว่างภาครัฐและเอกชน เพื่อสะท้อนให้เห็นองค์กรที่มี
 การปฏิบัติงานที่ดีที่สุด (Best Practice) มีการเผยแพร่ตีพิมพ์เป็นเอกสารแนวทางของการ
 ดำเนินการประจำปี และยังมีการนำไปประยุกต์เพื่อเป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ประเทศ
 ต่างๆ หลายประเทศทั่วโลกนำไปประยุกต์โดยเรียกชื่อแตกต่างกันไป เช่น Australian Business

Excellence Award (ABEA) ของประเทศออสเตรเลีย Singapore Quality Award (SQA) ของสิงคโปร์ ประเทศญี่ปุ่น มีรางวัล Japan Quality Award (JQA) และ European Quality Award (EQA) ในประเทศสหภาพยุโรป สำหรับประเทศไทยนั้น เรียกรางวัลนี้ว่า Thailand Quality Award (TQA) โดยมีสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบในการดำเนินการประเมิน ซึ่งรางวัล Thailand Quality Award (TQA) เริ่มในแวดวงธุรกิจและพัฒนาไปสู่ระบบราชการ ในด้านการศึกษาได้มีการริเริ่มนำแนวทางดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ในสถาบันและสถานศึกษาต่างๆ โดยได้กำหนดกรอบเกณฑ์ด้านการจัดการศึกษาเพื่อผลงานที่เป็นเลิศ (Baldrige Education Criteria for Performance Excellence) ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2541 เพื่อช่วยให้มีการทำความเข้าใจและปรับใช้ในวงการศึกษาเพื่อการปรับปรุงคุณภาพของสถานศึกษาโดยยึดหลักการดำเนินงานเชิงระบบเพื่อช่วยให้องค์กร สถานศึกษาสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้เพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศสำหรับในประเทศไทยยังไม่ได้กำหนดเกณฑ์การประเมินสำหรับองค์กรที่จัดการศึกษาไว้โดยเฉพาะ ดังนั้นกรอบในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้มีคุณภาพสำหรับการยกระดับสถานศึกษาสู่มาตรฐานสากล จึงประยุกต์แนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) มาเป็นแนวทางในการพัฒนาระบบบริหารจัดการคุณภาพของสถานศึกษา โดยในปัจจุบันมีการใช้ในมหาวิทยาลัยหลายแห่งเช่น จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล มหาวิทยาลัยขอนแก่น และมหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ เป็นต้น ซึ่งใช้เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence) เป็นกรอบในการดำเนินการ ซึ่งในเกณฑ์นี้มุ่งเน้นการใช้ภาวะผู้นำของการบริหารระดับต่างๆ การใช้กระบวนการบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างมีคุณภาพ ให้ความสำคัญกับผู้สอน บุคลากรในสถานศึกษา เพื่อผลลัพธ์สู่คุณภาพผู้เรียนและมีกระบวนการดำเนินงานที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งยังเป็นกรอบที่ทำให้มอง/คิดและบริหารองค์กรในเชิงระบบที่เชื่อมโยงกัน และช่วยให้องค์กรมีการพัฒนาอย่างก้าวกระโดดและยั่งยืน ซึ่งประกอบด้วย 7 หมวด คือ (1) การนำองค์กร (2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (3) การมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (4) การวัดการวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (5) การมุ่งเน้นอาจารย์และบุคลากร (6) การจัดการกระบวนการ (7) ผลลัพธ์การดำเนินการ

ทั้งนี้เพื่อให้ศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก กระทรวงสาธารณสุข ผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ เป็นองค์กรมีความเป็นเลิศและมีความยั่งยืน จึงควรมีนโยบายชัดเจนที่จะยกระดับคุณภาพมุ่งสู่ความเป็นเลิศในระดับสากล และเพื่อให้สอดคล้องรับกับกรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว ฉบับที่ 2 (พ.ศ.2551-2565) อีกด้วย โดยใช้แนวคิดเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงาน



ที่เป็นเลิศของ Malcolm Baldrige (MBNQA) เป็นเครื่องมือในการบริหารสู่ความเป็นเลิศเพื่อยกระดับคุณภาพมาตรฐานที่สูงขึ้นและโดดเด่นของการบริหารงานของศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก กระทรวงสาธารณสุข ในการผลิตแพทย์ที่มีคุณภาพสอดคล้องกับภาพลักษณ์ของโครงการฯ และความต้องการด้านบริการสุขภาพของประเทศ

จากความสำคัญของการจัดการศึกษาและปัญหาของศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิกเผชิญอยู่ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษากลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก กระทรวงสาธารณสุข ในโครงการผลิตแพทย์เพิ่มเพื่อชาวชนบท เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้บริหารนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานของศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิกที่ตนรับผิดชอบซึ่งเป็นองค์การที่มีลักษณะเฉพาะตน ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในทุกสถานการณ์ และเพื่อให้สามารถผลิตบัณฑิตแพทย์ พัฒนาระบบวิชาชีพแพทย์ให้ตรงกับความต้องการด้านบริการสุขภาพของประเทศ ซึ่งต้องมีการปรับเปลี่ยนบทบาท พันธกิจ และพัฒนาองค์กรที่เป็นเลิศ รวมถึงต้องได้รับความร่วมมือจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายอย่างเป็นระบบ เพื่อความอยู่รอดและเจริญเติบโตอย่างมั่นคง เป็นทางเลือกที่ดีของผู้รับบริการต่อไป

## คำถามในการวิจัย

1. สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก กระทรวงสาธารณสุขตามแนวคิดของ Malcolm Baldrige เป็นอย่างไร
2. กลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิกกระทรวงสาธารณสุข ควรเป็นอย่างไร

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารงานศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก กระทรวงสาธารณสุขสู่การดำเนินการที่เป็นเลิศตามแนวคิดของ Malcolm Baldrige
2. เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก กระทรวงสาธารณสุข

## ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการนำเสนอกฤษฎีการบริหารสู่ความเป็นเลิศของศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก กระทรวงสาธารณสุข ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยไว้ดังนี้

1. การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเฉพาะการบริหารงานของศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก กระทรวงสาธารณสุข จำนวนทั้งหมด 33 แห่ง ทั่วประเทศโดยศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ ซึ่งเป็นเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) โดยประยุกต์เกณฑ์ของรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา ( Malcolm Baldrige National Quality Award 2009-2010 : MBNQA)

2. การได้มาซึ่งกลยุทธ์เบื้องต้นนั้นผู้วิจัยใช้หลักการวิเคราะห์ SWOT โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณจากแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก กระทรวงสาธารณสุข และข้อมูลเชิงคุณภาพจากกรณีศึกษาที่เป็นศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก กระทรวงสาธารณสุขที่มีการปฏิบัติที่ดี (Good Practice) เพื่อนำมาประกอบการร่างกลยุทธ์ในครั้งนี้

3. การตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก กระทรวงสาธารณสุขโดยผู้ทรงคุณวุฒิด้วยวิธีการสนทนากลุ่ม (focus group)

## นิยามศัพท์

**กลยุทธ์การบริหาร** หมายถึง แนวทางเชิงรุกในการบริหารให้บรรลุเป้าหมายของการบริหารสู่ความเป็นเลิศที่สร้างความรู้ ความเข้าใจให้สูงขึ้นและใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน

**การบริหารสู่ความเป็นเลิศ** หมายถึง การดำเนินงานต่างๆ ทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาตามเกณฑ์คุณภาพการดำเนินงานที่เป็นเลิศของ Malcolm Baldrige อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อให้สถานศึกษามีสภาพที่ยอดเยี่ยม มีคุณภาพสูงควรแก่การยกย่องและสามารถเป็นแบบอย่างให้กับผู้อื่นได้ โดยผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพหรือการรับรองมาตรฐานจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ตลอดจนการพัฒนาอย่างต่อเนื่องจนกระทั่งถึงระดับคุณภาพสูงสุดที่มีความเป็นเลิศซึ่งจัดเป็นเป้าหมายสูงสุดหรืออุดมคติของสถานศึกษาประกอบด้วย 7 หมวด คือ (1) การนำองค์กร (2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (3) การมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (5) การมุ่งเน้นอาจารย์และบุคลากร (6) การจัดกระบวนการ (7) ผลลัพธ์การดำเนินการ

**การนำองค์การ** หมายความว่า วิธีการที่ผู้นำระดับสูงชี้แนะและทำให้องค์การมีความยั่งยืน การกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม และความคาดหวังในผลการดำเนินงานขององค์การ โดยเน้นการสื่อสารระหว่างผู้นำระดับสูงกับผู้ปฏิบัติงาน ยกเว้นทักษะความเป็นผู้นำของแต่ละคนมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ระดับองค์การและพัฒนาผู้นำในอนาคต การวัดผลการดำเนินการ และการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่ส่งเสริมให้มีการประพฤติปฏิบัติตามจริยธรรมและมีผลการดำเนินการที่ดียิ่งขึ้น ยังรวมถึงระบบธรรมเนียมปฏิบัติขององค์การ และวิธีการที่องค์การทำให้มั่นใจได้ว่าจะมีการประพฤติตามกฎหมาย จริยธรรม ความรับผิดชอบต่อสังคม และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

**การวางแผนเชิงกลยุทธ์** หมายความว่า การจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการขององค์การ รวมทั้งการถ่ายทอดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่เลือกไว้เพื่อนำไปปฏิบัติ การปรับเปลี่ยนเมื่อสถานการณ์บังคับ ตลอดจนวิธีการวัดผลความก้าวหน้า

**การมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** หมายความว่า การที่องค์การสร้างความผูกพันกับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อความสำเร็จด้านตลาดในระยะยาว กลยุทธ์ในการสร้างความผูกพันนี้ครอบคลุมถึงวิธีการสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรวมทั้งวิธีการที่องค์การรับฟังเสียงของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และใช้สารสนเทศนี้เพื่อปรับปรุงและค้นหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรม

**การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้** หมายความว่า การตรวจประเมินว่าองค์การเลือกรวบรวมวิเคราะห์ จัดการและปรับปรุงข้อมูลและสินทรัพย์เชิงความรู้อย่างไรมีการบริหารจัดการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างไร และมีการทบทวนในการปรับปรุงผลการดำเนินการอย่างไร หรือหมายถึง การเป็นศูนย์กลางในการทำให้หลักสูตรและบริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ขององค์การมีความสอดคล้องไปในทางเดียวกันกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์การ ซึ่งหัวใจสำคัญของการใช้ข้อมูลและสารสนเทศให้ได้ผล อยู่ที่คุณภาพและความพร้อมใช้งานของข้อมูล

**การมุ่งเน้นอาจารย์และบุคลากร** หมายความว่า วิธีปฏิบัติต่างๆ ที่สำคัญ ที่นำไปสู่บรรยากาศการทำงานที่มีสมรรถนะสูงและใส่ใจกับผู้เรียนและการเรียนรู้ รวมทั้งการผูกใจผู้ปฏิบัติงานให้ทำงานเพื่อสนับสนุนบรรยากาศดังกล่าว และทำให้องค์การสามารถปรับเปลี่ยนให้ทันต่อการเปลี่ยนอันนำไปสู่ความสำเร็จ และยังครอบคลุมข้อกำหนดต่างๆ ในการผูกใจการพัฒนา และการจัดการบุคลากรในลักษณะที่บูรณาการ

**การจัดกระบวนการ** หมายความว่า วิธีการทำงานขององค์กรโดยเน้นที่ความสำคัญของสมรรถนะหลักขององค์กร รวมถึงการรักษาและนำมาใช้ประโยชน์เพื่อความสำเร็จและความยั่งยืนขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเตรียมพร้อมสำหรับภาวะฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้น เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรสามารถปฏิบัติการได้อย่างต่อเนื่อง

**ผลลัพธ์** หมายความว่า การมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่ครอบคลุมการเรียนรู้ของผู้เรียน การประเมินของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่นๆ ขององค์กร ภาพรวมผลการดำเนินการด้านงบประมาณ สถานะทางการเงิน และการตลาด ผลลัพธ์ด้านผู้ปฏิบัติงาน ผลลัพธ์ด้านระบบการนำองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคม ผลลัพธ์ของกระบวนการและกิจกรรมการปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญ

**ศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก** หมายถึง หน่วยงานหนึ่งในโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขที่เป็นสถาบันสมทบของคณะแพทย์ ในการร่วมผลิตแพทย์เพิ่มเพื่อชาวชนบท โดยมีบทบาทหน้าที่จัดการเรียนการสอนนักศึกษาแพทย์ในระดับชั้นคลินิกชั้นปีที่ 4-6 และมีขอบข่ายในการบริหารงานทั่วไป การพัฒนาการศึกษา (พัฒนาหลักสูตร และพัฒนาอาจารย์แพทย์) งานวัดและประเมินผล งานพัฒนาเทคโนโลยีและสื่อการเรียนการสอน และงานกิจการนักศึกษา

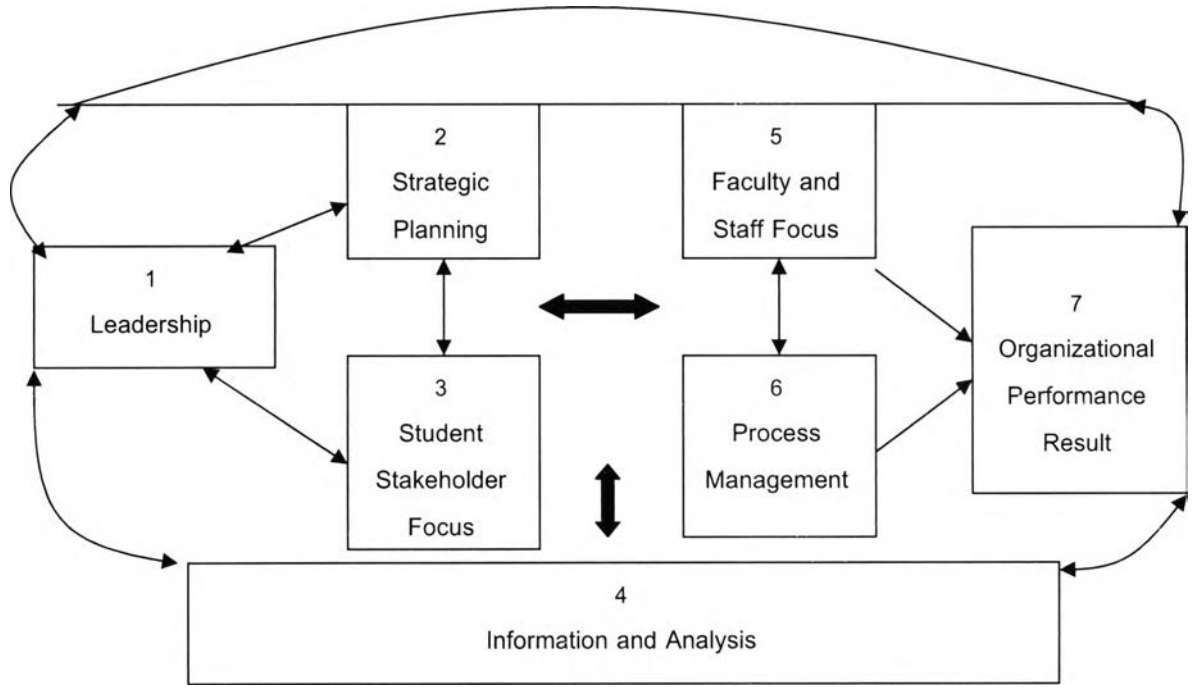
## กรอบแนวคิดในการวิจัย

การนำเสนอกลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก กระทรวงสาธารณสุขในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสู่ความเป็นเลิศ โดยใช้เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศของ Malcolm Baldrige (Malcolm Baldrige National Quality Award 2009-2010 : MBNQA) ซึ่งประกอบด้วย 7 หมวดดังนี้ (1) การนำองค์กร (2) การวางแผนเชิง กลยุทธ์ (3) การมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (5) การมุ่งเน้นอาจารย์ และบุคลากร (6) การจัดการกระบวนการ (7) ผลลัพธ์การดำเนินการ ซึ่งแต่ละหมวดจะมีความเชื่อมโยงกันเพื่อแสดงให้เห็นถึงการบริหารจัดการที่ดี และต้องมีความสอดคล้อง บูรณาการกับอย่างเป็นระบบ ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่เป็นกระบวนการ และส่วนที่เป็นผลลัพธ์ ซึ่งมีรายละเอียดดังรูปภาพที่ 1 และตารางที่ 1

### รูปภาพที่ 1 กรอบแนวคิดเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศของ

Malcolm Baldrige



ที่มา : Baldrige National Quality Program.2009 -2010

### ตารางที่ 1 ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

กระบวนการ (Process)	ผลลัพธ์ (results)
หมวดที่ 1 การนำองค์กร	7.1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน
หมวดที่ 2 วางแผนเชิงกลยุทธ์	7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
หมวดที่ 3 การมุ่งผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	7.3 ผลลัพธ์ด้านด้านงบประมาณ การเงิน และการตลาด
หมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ การจัดการความรู้	7.4 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นอาจารย์และบุคลากร
หมวดที่ 5 การมุ่งเน้นอาจารย์ และบุคลากร	7.5 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ
หมวดที่ 6 การจัดกระบวนการ	7.6 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร

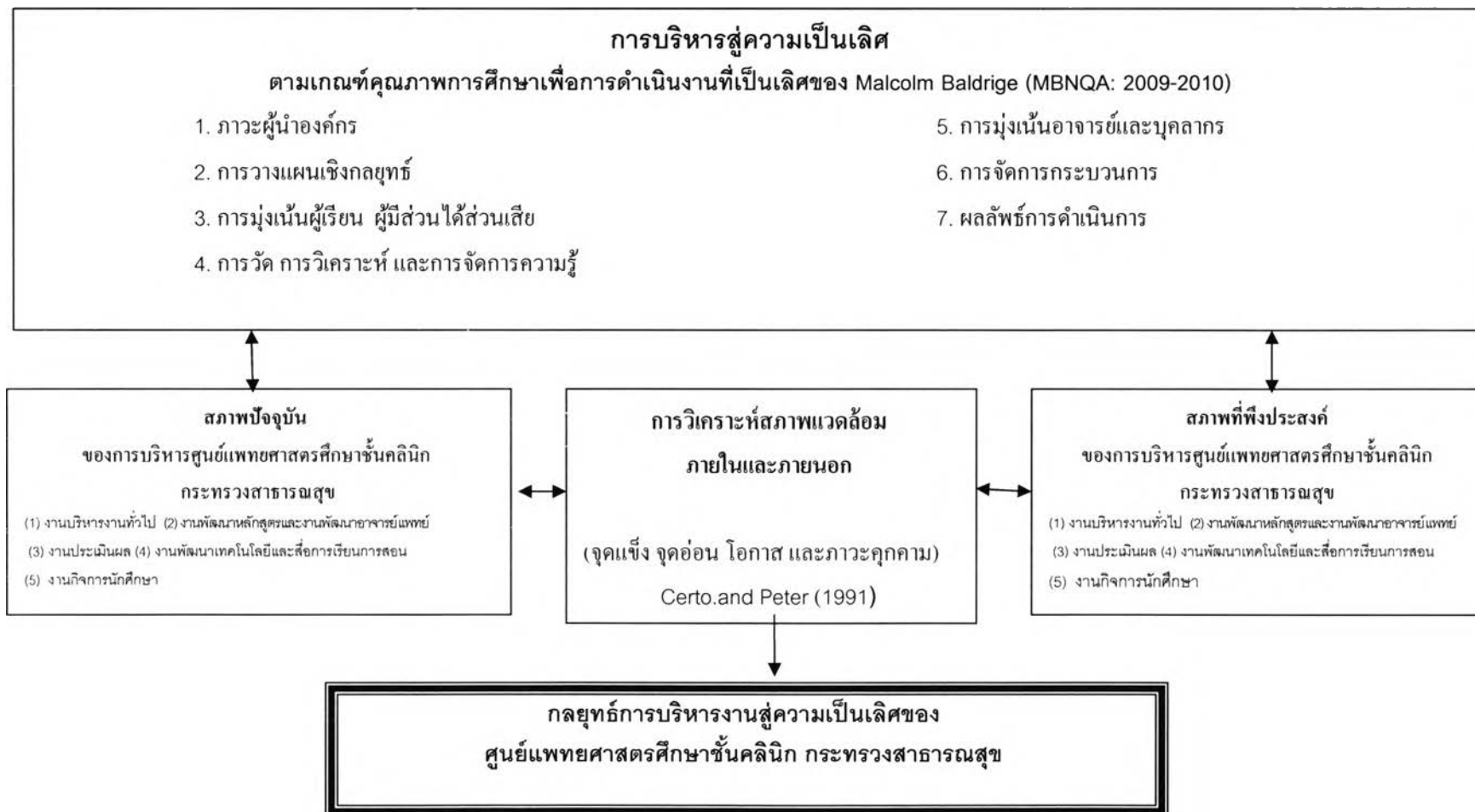
2. การบริหารงานศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก กระทรวงสาธารณสุข กรอบการบริหารประกอบด้วยงานต่อไปนี้คือ 1) งานบริหารงานทั่วไป 2) งานพัฒนาการศึกษา แบ่งเป็นงานพัฒนาหลักสูตรและงานพัฒนาอาจารย์แพทย์ 3) งานประเมินผล 4) งานพัฒนาเทคโนโลยีและสื่อการเรียนการสอน และ 5) งานกิจการนักศึกษา

3. การบริหารเชิงกลยุทธ์ จากการศึกษาแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ของ Certo and Peter (1991) ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการที่สำคัญ 2 ขั้นตอน คือ

3.1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) เป็นการศึกษาทั้งปัจจัยลบ (ปัญหา) และปัจจัยบวกของสภาวะแวดล้อมองค์การภายในและภายนอก (จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค) ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

3.2) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) เป็นกระบวนการออกแบบและเลือก กลยุทธ์ที่เหมาะสมและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง จากการศึกษาวิเคราะห์ทางเลือกด้วยเทคนิคการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค (SWOT Analysis)

รูปภาพที่ 2 กรอบแนวคิดการวิจัยเบื้องต้น



## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง "กลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก กระทรวงสาธารณสุข" ในครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) ระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ จากแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลที่เป็นประชากรและกลุ่มตัวอย่าง และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการเก็บข้อมูลจากกรณีศึกษาที่เป็นศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก กระทรวงสาธารณสุขที่มีการปฏิบัติที่ดี (Good Practices) และการสนทนากลุ่ม โดยผู้ทรงคุณวุฒิ และสำหรับวิธีดำเนินการวิจัยซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญทั้งสิ้น 4 ขั้นตอน ได้แก่

1. การศึกษาและวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก กระทรวงสาธารณสุข
2. การกำหนดกลยุทธ์ในรูปแบบการจัดลำดับการประเมินความต้องการจำเป็นของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก กระทรวงสาธารณสุข และการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามในรูปแบบ SWOT Matrix
3. การตรวจสอบกลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก กระทรวงสาธารณสุข
4. การนำเสนอกลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก กระทรวงสาธารณสุข

## ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ด้านนโยบาย การวิจัยครั้งนี้ทำให้ได้กลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก กระทรวงสาธารณสุข ซึ่งผู้บริหารระดับกระทรวงสามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบาย วางแผนการบริหารงานของศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก กระทรวงสาธารณสุขสู่ระดับมาตรฐานสากลอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่องและเกิดความยั่งยืน
2. ด้านการปฏิบัติงาน ผู้บริหารของศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก กระทรวงสาธารณสุข สามารถใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงการบริหาร ประสิทธิภาพและความสามารถ



ของศูนย์แพทย์ฯ เพื่อการยกระดับคุณภาพมาตรฐานการทำงาน ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษา และความยั่งยืนขององค์กร

3. ด้านวิชาการ หน่วยงานการศึกษาในระดับอุดมศึกษาสามารถนำกลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก กระทรวงสาธารณสุข ไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการการศึกษาในสาขาอื่นๆ ได้

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ใช้เครื่องมือการวิจัย ดังนี้

1. แบบวิเคราะห์เอกสาร มีลักษณะเป็นแบบวิเคราะห์เอกสารที่สร้างขึ้นเพื่อวิเคราะห์และสังเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับหลักการ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตามกรอบความคิดในการวิจัย

2. แบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า(Rating Scale) 5 ระดับ สำหรับสอบถามผู้บริหาร อาจารย์แพทย์ บุคลากรทางการศึกษา เพื่อสำรวจสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และโอกาส ภาวะคุกคามของการบริหารงานศูนย์แพทย์ฯ

3. แบบสัมภาษณ์ แบบมีโครงสร้าง ใช้สำหรับสัมภาษณ์ผู้บริหาร อาจารย์แพทย์ บุคลากรทางการศึกษาของศูนย์แพทย์ฯ ที่มีการปฏิบัติที่ดี (Good Practice) เพื่อสอบถาม จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม ของการบริหารงานของศูนย์แพทย์ฯ

### การนำเสนอผลการวิจัย

บทที่ 1 บทนำ ประกอบด้วย ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา คำถามในการวิจัย วัตถุประสงค์ของการวิจัย ขอบเขตของการวิจัย นิยามศัพท์ กรอบความคิดในการวิจัย ประโยชน์ของงานวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และการนำเสนอผลการวิจัย

บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารสู่ความเป็นเลิศ แนวคิดเกี่ยวกับเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์ และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย ผลการวิเคราะห์เอกสาร และการแปลผล การนำเสนอข้อมูล และผลการวิเคราะห์ข้อมูล

บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ ประกอบด้วย สรุปผลการศึกษาวิจัย การอภิปรายผลในแต่ละขั้นตอน ข้อเสนอแนะในการนำผลไปปฏิบัติ และข้อเสนอแนะในการวิจัย ครั้งต่อไป