

การพัฒนายุทธศาสตร์องค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาล
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

นางศรีสุดา วงศ์วิเศษกุล

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ปีการศึกษา 2554
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทคัดย่อและแฟ้มข้อมูลฉบับเต็มของวิทยานิพนธ์ตั้งแต่ปีการศึกษา 2554 ที่ให้บริการในคลังปัญญาจุฬาฯ (CUIR)
เป็นแฟ้มข้อมูลของนิสิตเจ้าของวิทยานิพนธ์ที่ส่งผ่านทางบัณฑิตวิทยาลัย

The abstract and full text of theses from the academic year 2011 in Chulalongkorn University Intellectual Repository (CUIR)
are the thesis authors' files submitted through the Graduate School.

THE DEVELOPMENT OF HIGH PERFORMANCE ORGANIZATION STRATEGIES
FOR NURSING EDUCATION INSTITUTES
UNDER THE OFFICE OF HIGHER EDUCATION COMMISSION

Mrs. Sresuda Wongwisukul

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Doctor of Philosophy Program in Higher Education
Department of Educational Policy, Management and Leadership

Faculty of Education

Chulalongkorn University

Academic Year 2011

Copyright of Chulalongkorn University

ศรีสุตา วงศ์วิเศษกุล : การพัฒนายุทธศาสตร์องค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (THE DEVELOPMENT OF HIGH PERFORMANCE ORGANIZATION STRATEGIES FOR NURSING EDUCATION INSTITUTES UNDER THE OFFICE OF HIGHER EDUCATION COMMISSION) อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก: ผศ.ดร.สิริฉันท์ สติรกุล เตชพาหพงษ์, อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม: รศ.ดร.สุกัญญา โขวิไลกุล, 247 หน้า.

การวิจัย เรื่อง การพัฒนายุทธศาสตร์องค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) วิเคราะห์สภาพปัจจุบันและการบริหารงานตามองค์ประกอบคุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาล 2) สร้างตัวบ่งชี้และเกณฑ์องค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาล 3) ประเมินสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาตามตัวบ่งชี้และเกณฑ์องค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาล และ 4) พัฒนายุทธศาสตร์องค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยคณบดีและผู้อำนวยการสถาบันการศึกษาพยาบาลที่ได้รับการรับรองสถาบันระดับสูงสุด (5 ปี) จำนวน 12 คน ผู้บริหารและอาจารย์ จำนวน 300 คน และคณบดีสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาจำนวน 13 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย 1) แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับคุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูงและสภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารงานของสถาบันการศึกษาพยาบาล 2) แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวบ่งชี้คุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูงของสถาบัน การศึกษาพยาบาล 3) แบบประเมินความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของสถาบันการศึกษาพยาบาลในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์สาระ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Exploratory Factor Analysis)

ผลการวิจัยพบว่าคุณลักษณะสำคัญของสถาบันการศึกษาพยาบาลที่เป็นองค์กรสมรรถนะสูงมี 8 ด้านได้แก่ 1) ด้านการบริหารจัดการ มี 13 ตัวบ่งชี้ 2) ด้านผลผลิตและผลลัพธ์ มี 9 ตัวบ่งชี้ 3) ด้านการจัดการความรู้ มี 15 ตัวบ่งชี้ 4) ด้านนักศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มี 12 ตัวบ่งชี้ 5) ด้านการนำองค์กร มี 14 ตัวบ่งชี้ 6) ด้านอาจารย์และบุคลากร มี 9 ตัวบ่งชี้ 7) ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม มี 7 ตัวบ่งชี้ และ 8) ด้านเครือข่ายความร่วมมือ มี 7 ตัวบ่งชี้

ยุทธศาสตร์องค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ตามคุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูงเป็นยุทธศาสตร์เชิงระบบ ประกอบด้วย 1) ยุทธศาสตร์เชิงปัจจัยนำเข้า ได้แก่ ยุทธศาสตร์การนำองค์กร และยุทธศาสตร์การเสริมสร้างศักยภาพการแข่งขัน 2) ยุทธศาสตร์เชิงกระบวนการ ได้แก่ ยุทธศาสตร์การสร้างคุณค่าแก่นักศึกษา ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล ยุทธศาสตร์การชี้นำสังคม และยุทธศาสตร์การพัฒนาเครือข่าย 3) ยุทธศาสตร์เชิงผลผลิต ได้แก่ ยุทธศาสตร์กระบวนการสร้างผลสัมฤทธิ์ และ 4) ยุทธศาสตร์เชิงตัวป้อนกลับ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ด้านองค์กรการเรียนรู้

ภาควิชา ภูมิปัญญา การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา.....ลายมือชื่อ.....
สาขาวิชา.....อุดมศึกษา..... ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก.....
ปีการศึกษา2554..... ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม.....

5084268127 : MAJOR HIGHER EDUCATION

KEYWORDS: HIGH PERFORMANCE STRATEGIES/ HIGH PERFORMANCE ORGANIZATION

SRESUDA WONGWISESKUL: THE DEVELOPMENT OF HIGH PERFORMANCE ORGANIZATION STRATEGIES FOR NURSING EDUCATION INSTITUTES UNDER THE OFFICE OF HIGHER EDUCATION COMMISSION. ADVISOR:ASST.PROF.SIRICHAN SATHIRAKUL TACHAPHAHAPONG, Ph.D., CO-ADVISOR: ASSOC. PROF.SUKANYA KOVILAIKOOL,Ph.D., 247 pp.

The purposes of this research are to 1) analyze the current circumstances and management of nursing education institutes in accordance with the high performance organization quality components; 2) develop high performance organization indicators and criteria for nursing education institutes; 3) assess nursing education institutes under the Office of Higher Education Commission using the high performance organization indicators and criteria; and, 4) develop high performance organization strategies for nursing education institutes under the Office of Higher Education. The sample group comprised twelve deans and directors of nursing education institutes with highest level of institute certification (five years), 300 administrators and lecturers, and, thirteen deans of nursing education institutes under the Office of Higher Education Commission. The tools used are 1) interview on the topics of high performance organization qualities and current circumstances of and obstacles faced in the management of nursing education institutes; 2) questionnaire on the suitability of high performance organization indicators; and, 3) evaluation of opinions on the current circumstances of nursing education institutes under the Office of Higher Education Commission. The data is analyzed for content, frequency, percentage, average, standard deviation and exploratory factor analysis.

This research has identified eight areas of quality of high performance nursing education institutes: 1) management (thirteen indicators), 2) productivity and results (nine indicators), 3) knowledge management (fourteen indicators), 4) students and relevant parties (twelve indicators); 5) organizational leadership (fourteen indicators), 6) lecturers and personnel (nine indicators); 7) social responsibility (seven indicators), and, 8) collaboration network (seven indicators).

Consequently, the high performance organization strategies for nursing education institutes under the Office of Higher Education can be established as follows: 1) the input strategy covering organizational leadership and competitiveness enhancement; 2) the process strategy covering student value indoctrination, human resource management, social inspiration and network development; 3) the output strategy covering output and outcome management; and, 4) feedback strategy covering the state of learning organization.

Department: Educational Policy, Management and Leadership Student's Signature.....
Field of Study: Higher Education..... Advisor's Signature.....
Academic Year: 2011..... Co-advisor's Signature.....

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้หากก่อให้เกิดประโยชน์ต่อวงการศึกษามัธยมนั้น ขอกราบถวายบังคมทูลพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว องค์พระราชนัดดาแห่งพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ด้วยความสำนึกในพระมหากรุณาธิคุณอย่างหาที่สุดมิได้

ถึงแม้ว่าความสำเร็จของการศึกษาระดับดุษฎีบัณฑิตเป็นความภาคภูมิใจของนิสิต แต่หากปราศจากการชี้แนะ ให้คำปรึกษาของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิริฉันท สติรกุล เศรษฐาพหังษ์ และ รองศาสตราจารย์ ดร. สุกัญญา ไชวโรจน์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้คงไม่อาจสำเร็จ ลุล่วงได้ แม้ในยามที่ทุกข์ท้อใจ อาจารย์ทั้งสองท่านคงให้กำลังใจอยู่ตลอดเวลา ทำให้ได้เรียนรู้บทบาท ของความเป็นครูที่น่าประทับใจ ขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

พร้อมกันนี้ ขอกราบขอบพระคุณคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ศาสตราจารย์เกียรติคุณ ดร.วิจิตร ศรีสุพรรณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อภิภา ปรีชญพถุทธิ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พันธ์ศักดิ์ พลสารมัย ที่ให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่ง รวมทั้งคณาจารย์สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชา นโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยทุกท่าน ที่ให้ความรู้ ให้กำลังใจ และให้การช่วยเหลือตลอดระยะเวลาที่ศึกษาในรั้วจามจุรีแห่งนี้

ขอขอบพระคุณ ทน 90 ปี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย รุ่นที่ 14 (1/2554) ภาคการศึกษาต้น ปีการศึกษา 2553 กองทุนรัชดาภิเษกสมโภช ปีการศึกษา 2554 ที่เห็นคุณค่าของการวิจัย ผู้วิจัยรู้สึก ภาคภูมิใจและพร้อมที่จะเป็นนักวิจัยที่สามารถตั้งวัตถุประสงค์ของกองทุน

ขอกราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิ คณะผู้บริหารและอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล ทุกสังกัดที่ให้ความอนุเคราะห์ในทุกขั้นตอนของการวิจัย รวมทั้งขอขอบพระคุณ ดร.เบญจมา เตากล้า คณบดีคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตที่ให้ความเมตตา ให้การชี้แนะและให้ โอกาสในการศึกษาและสร้างสรรค์วิทยานิพนธ์ ขอขอบคุณคณาจารย์และลูกศิษย์คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต เพื่อนๆร่วมรุ่น ที่เข้าใจและให้กำลังใจ

ท้ายที่สุดขอขอบพระคุณบิดา-มารดาผู้ล่วงลับที่ได้ปลูกฝังนิสัยรักการเรียนรู้ สมาชิกสกุล วงศ์พิเศษกุล สกุลชัยวงศ์โรจน์ สกุลสิมสิริวงศ์ สกุลสุดยอด และสกุลสุดสวาท ที่ให้กำลังใจอย่าง สม่าเสมอ และผู้ที่มีส่วนสำคัญอย่างที่สุดของความสำเร็จครั้งนี้ คือ คุณพูนพัฒน์ วงศ์พิเศษกุลที่ให้การสนับสนุนด้วยความรักและความเข้าใจตลอดเวลา ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งใจอย่างยิ่ง

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญภาพ.....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	5
ขอบเขตของการวิจัย.....	6
คำจำกัดความในการวิจัย.....	6
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	7
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	19
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	20
ตอนที่ 1 องค์กรสมรรถนะสูง.....	20
ตอนที่ 2 สถาบันการศึกษาพยาบาล.....	50
ตอนที่ 3 เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)	55
ตอนที่ 4 ยุทธศาสตร์และการกำหนดยุทธศาสตร์.....	59
ตอนที่ 5 การวิเคราะห์องค์ประกอบโดยเทคนิค Factor Analysis.....	65
ตอนที่ 6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	70
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	80
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	80
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	82
การรวบรวมข้อมูล.....	84
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	85
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	86
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	92
ตอนที่ 1 สภาพปัจจุบันของการบริหารสถาบันการศึกษาพยาบาล.....	92
ตอนที่ 2 ตัวบ่งชี้และเกณฑ์องค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาล.....	97
ตอนที่ 3 ผลการประเมินสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การอุดมศึกษา.....	117

	หน้า
ตอนที่ 4 การพัฒนาศาสตร์องค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา	127
ตอนที่ 5 การตรวจสอบร่างกลยุทธ์โดยวิธีประชุมกลุ่มอ้างอิงผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship)	179
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....	196
อภิปรายผล.....	203
ข้อเสนอแนะ.....	218
รายการอ้างอิง.....	220
ภาคผนวก.....	228
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ.....	229
ภาคผนวก ข เครื่องมือการวิจัย.....	234
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	247

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	แนวคิดและหลักการองค์การสมรรถนะสูง.....	45
2	ผลการสังเคราะห์ขอบเขตของคุณลักษณะองค์การสมรรถนะสูง.....	47
3	สถานภาพของผู้ให้สัมภาษณ์.....	92
4	สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	98
5	ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อคุณลักษณะองค์การสมรรถนะสูง สำหรับสถาบันการศึกษาพยาบาล.....	99
6	ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อคุณลักษณะองค์การสมรรถนะสูง ด้านการนำองค์กร.....	100
7	ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อคุณลักษณะองค์การสมรรถนะสูง ด้านการบริหารจัดการ.....	101
8	ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อคุณลักษณะองค์การสมรรถนะสูง ด้านนักศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง.....	102
9	ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อคุณลักษณะองค์การสมรรถนะสูง ด้านอาจารย์และบุคลากร.....	103
10	ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อคุณลักษณะองค์การสมรรถนะสูง ด้านผลผลิตและผลลัพธ์.....	104
11	ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อคุณลักษณะองค์การสมรรถนะสูง ด้านการจัดการความรู้.....	105
12	ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อคุณลักษณะองค์การสมรรถนะสูง ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม.....	106
13	ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อคุณลักษณะองค์การสมรรถนะสูง ด้านเครือข่ายความร่วมมือ.....	107
14	เกณฑ์องค์การสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาลเรียงลำดับค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ.....	108
15	ตัวบ่งชี้เกณฑ์องค์การสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาล ด้านการบริหารจัดการ.....	109
16	ตัวบ่งชี้เกณฑ์องค์การสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาล ด้านผลผลิตและผลลัพธ์.....	110
17	ตัวบ่งชี้เกณฑ์องค์การสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาล ด้านการจัดการความรู้.....	111

18	ตัวบ่งชี้เกณฑ์องค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาล ด้านนักศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง.....	112
19	ตัวบ่งชี้เกณฑ์องค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาล ด้านการนำองค์กร.....	113
20	ตัวบ่งชี้เกณฑ์องค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาล ด้านอาจารย์และบุคลากร.....	114
21	ตัวบ่งชี้เกณฑ์องค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาล ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม.....	115
22	ตัวบ่งชี้เกณฑ์องค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาล ด้านเครือข่ายความร่วมมือ.....	116
23	สภาพปัจจุบันของสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การอุดมศึกษาตามคุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูงด้านการบริหารจัดการ.....	118
24	สภาพปัจจุบันของสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การอุดมศึกษาตามคุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูงด้านผลผลิตและผลลัพธ์.....	119
25	สภาพปัจจุบันของสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การอุดมศึกษาตามคุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูงด้านการจัดการความรู้.....	120
26	สภาพปัจจุบันของสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การอุดมศึกษาตามคุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูงด้านนักศึกษา และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง.....	121
27	สภาพปัจจุบันของสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การอุดมศึกษาตามคุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูง ด้านการนำองค์กร.....	122
28	สภาพปัจจุบันของสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การอุดมศึกษาตามคุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูงด้านอาจารย์และบุคลากร.....	123
29	สภาพปัจจุบันของสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การอุดมศึกษาตามคุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูงด้านความรับผิดชอบต่อ สังคม.....	124
30	สภาพปัจจุบันของสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การอุดมศึกษาตามคุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูงด้านเครือข่าย ความร่วมมือ.....	125

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	18
2	โครงสร้างเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA).....	36
3	โครงสร้างเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX)	40
4	ขั้นตอนการวิจัย.....	90
5	(ร่าง) ยุทธศาสตร์องค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัด สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา.....	178
6	ยุทธศาสตร์องค์กรสมรรถนะสูงสำหรับสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการอุดมศึกษา.....	187
7	ยุทธศาสตร์องค์กรสมรรถนะสูงสำหรับสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการอุดมศึกษา.....	202

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

กระแสโลกาภิวัตน์เป็นแรงกระตุ้นที่สำคัญให้ประเทศต่างๆ ต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอด โดยการพัฒนาขีดความสามารถให้เทียบเคียงสมรรถนะกับองค์กรอื่นเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งองค์กรเหล่านั้นยึดยุทธศาสตร์ในการขับเคลื่อน เพื่อมุ่งไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization) โดยนำเครื่องมือบริหารจัดการแนวใหม่เข้ามาใช้ในองค์กรมากขึ้นโดยเฉพาะการบริหารเชิงธุรกิจ เพื่อช่วยสร้างสมรรถนะองค์กรและส่งเสริมให้การดำเนินงานเป็นไปตามยุทธศาสตร์และบรรลุเป้าหมาย หรือ วิสัยทัศน์ที่กำหนดได้ การเพิ่มสมรรถนะองค์กรนอกจากจะเพิ่มความสามารถในการแข่งขันภายในประเทศแล้ว ยังเป็นการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของประเทศโดยรวมด้วย องค์กรภาคเอกชนจึงตื่นตัวมากในการที่จะเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน เพราะเป็นโอกาสทางการตลาดที่องค์กรจะได้รับจากการสร้างผลประกอบการที่ดี มีคุณภาพ และ สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

สำหรับองค์กรในภาครัฐนั้น การเพิ่มพูนสมรรถนะขององค์กรดำเนินการโดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการด้วยการประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปีตามหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ที่กำหนดให้หน่วยงานภาครัฐยึดมั่นในการปฏิบัติภารกิจให้มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่า สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชน ดังนั้น สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการจึงกระตุ้นให้องค์กรภาครัฐต่างๆปรับปรุงภารกิจให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ด้วยความตระหนักว่าระบบราชการและหน่วยราชการที่มีสมรรถนะสูงจะสามารถผลักดันยุทธศาสตร์ของรัฐบาลให้เกิดผลสัมฤทธิ์ขึ้นได้ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการจึงได้พัฒนาแนวทางการบริหารจัดการภาครัฐและกำหนดรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award, PMQA) ขึ้น ซึ่ง พสุ เดชะรินทร์ (2549) สรุปว่า เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) และรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) ต่างมีพื้นฐานแนวคิดมาจากเกณฑ์รางวัลคุณภาพของสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award: MBNQA) สถาบันอุดมศึกษาได้รับผลกระทบจากกระแส โลกาภิวัตน์เช่นกัน กล่าวคือ การศึกษาได้กลายเป็น “สินค้า” (Commoditization) และอุดมศึกษาเป็นสาขาหนึ่งของเศรษฐกิจบริการ ภาวะการณ์แข่งขัน

(Competition) เข้มข้นขึ้น การศึกษาระดับอุดมศึกษาเป็นการจัดการผลประโยชน์ของสินค้าปัจเจกชน (Private goods) มากขึ้นแต่ในมิติที่เป็นสินค้าสาธารณะ (Public goods) (สุริชัย หวันแก้ว, 2555) สภาพการณ์เช่นนี้ทำให้สถาบันอุดมศึกษาต้องเผชิญกับเงื่อนไขทางการตลาดและสภาพการแข่งขันสูง จึงปรับตัวด้วยการสร้างกลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อ สร้างแรงจูงใจให้นักศึกษาเลือกเรียนในสถาบันของตน และพัฒนาบัณฑิตที่มีคุณภาพออกสู่ตลาดงาน สถาบันเหล่านั้นได้สร้างมูลค่าเพิ่มเพื่อความอยู่รอดของ มหาวิทยาลัยในรูปแบบต่างๆกัน เช่น การจัดคอมพิวเตอร์ชนิดพกพาให้กับนักศึกษาทุกคน การเพิ่ม ประสบการณ์การศึกษาดูงานต่างประเทศในหลักสูตรบัณฑิต ศึกษา การให้บริการเครือข่ายไร้สายที่ นักศึกษาสามารถสืบค้นข้อมูลได้ทั้งเมื่ออยู่ในมหาวิทยาลัยและที่บ้าน เป็นต้น ซึ่ง ชาทอค (Shatock, 2003: xi) ให้ความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษาหลายแห่งมีการคาดการณ์แนวโน้มและใช้กลยุทธ์ในทาง ธุรกิจมาประกอบการพัฒนาสถาบันให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตด้วย

สถาบันการศึกษาพยาบาลเป็นภาคส่วนหนึ่งของอุดมศึกษาที่ได้รับผลกระทบนั้นเช่นกันถึงแม้ว่า สภาพการแข่งขันเชิงการตลาดสำหรับสถาบันการศึกษาพยาบาลยังไม่แสดงชัดเพราะปริมาณพยาบาล วิชาชีพในตลาดแรงงานยังไม่เพียงพอ วิชาชีพพยาบาลจึงเป็นวิชาชีพขาดแคลนสาขาหนึ่งของประเทศ (สภาการพยาบาล, 2552) แต่ในปัจจุบันที่สถาบันการศึกษาพยาบาลมีจำนวนเพิ่มมากขึ้นเพื่อตอบสนอง ความต้องการด้านสุขภาพของประชากร เมื่อมีการขยายตัวเชิงปริมาณของสถาบัน การศึกษาพยาบาล ทำให้การจัดการศึกษาด้านการพยาบาลต้องมุ่งเน้นที่คุณภาพมากยิ่งขึ้น ความคาดหวังของผู้ที่สนใจ เข้าศึกษาและตลาดงานด้านสุขภาพเป็นแรงผลักดันที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพ การเรียนการสอนของสถาบันการศึกษาพยาบาล นอกจากนี้การจัดการศึกษาที่มีมาตรฐาน ส่งผลต่อ คุณภาพบัณฑิตสาขาพยาบาลศาสตร์ซึ่งจะเพิ่มโอกาสของการทำงานในตลาดงานชั้นนำทั้งในประเทศ และต่างประเทศ โดยเฉพาะเมื่อประเทศไทยวางแผนที่จะพัฒนาให้ประเทศเป็นศูนย์กลางการแพทย์ ของเอเชีย (Medical Hub of Asia) ส่งผลให้โรงพยาบาลภาคเอกชนพัฒนาคุณภาพเพื่อรองรับผู้ใช้บริการ ทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติ โรงพยาบาลภาครัฐขนาดใหญ่พัฒนาสู่ศูนย์ความเป็นเลิศด้านการแพทย์ (อดิศร ภัทราดุลย์, 2548) นอกจากนี้ ยังมีสถานบริการสุขภาพรูปแบบอื่นที่ไม่ใช่โรงพยาบาล เช่น ศูนย์ ดูแลสุขภาพผู้สูงอายุ ศูนย์ดูแลสุขภาพและพัฒนาการเด็กปฐมวัย รวมทั้งการประกอบอาชีพพยาบาลใน ต่างประเทศเช่น สหรัฐอเมริกา แคนาดา ญี่ปุ่น ออสเตรเลีย และ นิวซีแลนด์ที่มีความต้องการพยาบาลไทย ในอัตราสูงจากการที่พยาบาลไทยมีชื่อเสียงในด้านศิลปะของการให้บริการซึ่งเป็นเอกลักษณ์ของคนไทย (วรากรณ์ สามโกเศศ, 2549) หน่วยบริการสุขภาพเหล่านั้นเป็นตลาดงานที่มีความคาดหวังสูงต่อคุณภาพ บัณฑิตพยาบาลทั้งสิ้น กอรปกับสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาได้จัดทำกรอบมาตรฐานคุณวุฒิ ระดับอุดมศึกษาโดยกำหนดคุณลักษณะบัณฑิตพึงประสงค์ไว้ให้สถาบันอุดมศึกษาได้มีทิศทางการผลิต บัณฑิตที่ชัดเจนเป็นรูปธรรมนั้น สาขาพยาบาลศาสตร์เป็นสาขาหนึ่งที่ต้องผลิตบัณฑิตตามมาตรฐาน

ดังกล่าว ถือเป็นแรงผลักดันที่สำคัญให้สถาบันการศึกษาพยาบาลต้องปรับยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการเพื่อจัดการศึกษาให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิดังกล่าวด้วย ดังนั้น ความต้องการของผู้ใช้บัณฑิตและนโยบายการจัดการศึกษาเป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญให้ สถาบันการศึกษาพยาบาลต้องพัฒนาสมรรถนะของสถาบันให้สูงขึ้นเพื่อตอบสนองสถานการณ์และการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรได้ดีขึ้น

สถาบันการศึกษาพยาบาลจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา วัตถุประสงค์หลักคือการผลิตบัณฑิตพยาบาลศาสตร์ให้กับหน่วยงานด้านสุขภาพทุกระดับของประเทศ ปัจจุบันมีสถาบันการศึกษาพยาบาลที่มีผู้สำเร็จการศึกษาแล้วจำนวน 72 แห่ง จำแนกตามหน่วยงานต้นสังกัดดังนี้ (สภาการพยาบาล, 2555)

มหาวิทยาลัยของรัฐ	19	แห่ง
สถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข	29	แห่ง
กระทรวงกลาโหม	3	แห่ง
สำนักงานตำรวจแห่งชาติ	1	แห่ง
กรุงเทพมหานคร	1	แห่ง
มหาวิทยาลัยเอกชน	19	แห่ง

สถาบันการศึกษาพยาบาลทุกสังกัดมีการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องภายใต้มาตรฐานตามเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายในโดยสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) เกณฑ์การประกันคุณภาพภายนอกโดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) และเกณฑ์การรับรองคุณภาพสถาบันโดยสภาการพยาบาลซึ่งเป็นสภาวิชาชีพ สิ่งสำคัญสำหรับสถาบันการศึกษาพยาบาลคือการไม่ได้รับการรับรอง ซึ่งจะส่งผลให้นักศึกษาในสถาบันนั้นไม่สามารถเข้าสอบเพื่อรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพเมื่อจบการศึกษาได้ เกณฑ์การรับรองสถาบันแสดงผลด้วยระยะเวลาในการให้การรับรอง คือ ตั้งแต่ 1 - 5 ปี โดยที่ระยะเวลา 5 ปีเป็นการรับรองระดับสูงสุด ผลการรับรองสถาบันในปี พ.ศ. 2555 พบว่าสถาบันการศึกษาพยาบาลที่ได้รับการรับรองในระดับสูงสุดมีเพียง 8 แห่ง หรือ ร้อยละ 11.12 (สภาการพยาบาล, 2555) ในขณะที่ผลการประกันคุณภาพภายในพบว่าสถาบันการศึกษาพยาบาลที่มีผลการประเมินคุณภาพภายในส่วนใหญ่อยู่ในระดับดี มีสถาบันที่อยู่ในระดับดีมากเพียง 3 แห่ง หรือ ร้อยละ 4.17 (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2555) เมื่อทบทวนผลการประเมินดังกล่าวกับสถานการณ์การแข่งขันทางการค้าและบริการเมื่อประเทศไทยก้าวเข้าสู่ประชาคมอาเซียนที่คู่แข่งเคียงสมรรถนะของสถาบันการศึกษาพยาบาลเป็นองค์กรระดับนานาชาติ จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่สถาบันการศึกษาพยาบาลทุกแห่งต้องพัฒนาสมรรถนะองค์กรให้ทัดเทียมกับสถาบันการศึกษาพยาบาลระดับชาติและระดับอาเซียน

การเปลี่ยนแปลงในวิชาชีพพยาบาลจากการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนเป็นผลมาจากการสร้างข้อตกลงยอมรับร่วมกันใน 10 ประเทศกลุ่มอาเซียนและการกำหนดคุณสมบัติที่เป็นมาตรฐานกลางของผู้ประกอบวิชาชีพ (Mutual Recognition Arrangements -MRAs) ซึ่งวิชาชีพพยาบาลเป็น 1 ใน 7 ของสาขาวิชาชีพที่มีข้อตกลงดังกล่าว ส่งผลให้เกิดการเคลื่อนย้ายแรงงานทั้งจากต่างชาติเข้าสู่ประเทศไทยและจากประเทศไทยออกไปยังประเทศในกลุ่มอาเซียนด้วยกันเช่น ประเทศมาเลเซีย (สิงห์เดช ชูอำนาจ, 2555) ดังนั้น อาจมีพยาบาลจากประเทศฟิลิปปินส์จะเข้ามาทำงานในแหล่งงานระดับนานาชาติในประเทศไทยเนื่องจากความได้เปรียบด้านภาษาถึงแม้ว่าพยาบาลไทยจะมีความสามารถทางวิชาชีพสูงกว่า อย่างไรก็ตาม จำนวนพยาบาลวิชาชีพในประเทศไทยมีเพียงพอที่จะตอบสนองความต้องการของตลาดงานระดับนานาชาติได้ (อัทธ์ พิศาลวานิช, 2555) ผลกระทบต่อสถาบันการศึกษาพยาบาล คือ การที่สถาบันจะต้องเพิ่มความสามารถในการผลิตบัณฑิตให้สามารถคงอยู่ในตลาดงานดังกล่าวได้ ในทำนองเดียวกัน สถาบันต้องสร้างผลิตให้เป็นที่ยอมรับและสามารถเพิ่มจำนวนผู้สนใจเข้าศึกษาทั้งที่เป็นนักศึกษาในประเทศไทยและนักศึกษาจากประเทศในกลุ่มอาเซียนเนื่องจากสถานการณ์การแข่งขันของสถาบันการศึกษาพยาบาลจะไม่ได้จำกัดเฉพาะในประเทศอีกต่อไป

ผลกระทบดังกล่าวเมื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบกับแผนพัฒนาการพยาบาลและการผดุงครรภ์แห่งชาติ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2550 – 2559 ที่มุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถของสถาบันการศึกษาพยาบาลให้สูงขึ้น มีความเป็นสากล มีความเข้มแข็งทางวิชาการและมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับทั้งในระดับชาติและนานาชาติ โดยเฉพาะแผนงานที่ 3 กล่าวถึงการพัฒนาสถาบันการศึกษาพยาบาลสู่การเป็นศูนย์กลางการศึกษาพยาบาลของเอเชีย (สภาการพยาบาล, 2552) สะท้อนความจำเป็นที่ต้องเพิ่มสมรรถนะของสถาบันการศึกษาพยาบาลของประเทศไทยและเมื่อเปรียบเทียบผลการประกันคุณภาพภายในและผลการรับรองสถาบันแล้ว สะท้อนให้เห็นว่าการพัฒนาอย่างรวดเร็วและเร่งรัดมีความสำคัญอย่างยิ่ง

การดำเนินงานเพื่อคุณภาพการศึกษาของสถาบันการศึกษาพยาบาลนอกจากกรอบมาตรฐานทั้ง 3 ส่วนดังกล่าวมาแล้ว เมื่อสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาได้ดำเนินโครงการนำร่องการพัฒนาคุณภาพสถาบันการศึกษาในสังกัดด้วยเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence, EdPEX) โดยคาดหวังว่าสถาบันการศึกษาที่มีขีดสมรรถนะสูงจะมีการพัฒนาคุณภาพแบบก้าวกระโดด เกณฑ์นี้มีพื้นฐานแนวคิดจากเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมัลคอล์มบัลดริจ (Malcolm Baldrige National Quality Award : MBNQA กรอบของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ จัดแบ่งออกเป็น 7 หมวดด้วยกัน คือการนำองค์การ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้า การวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน การจัดการกระบวนการ และผลลัพธ์ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2555)

แต่เกณฑ์นี้แตกต่างจากเกณฑ์การประกันคุณภาพที่กล่าวมาแล้วทั้งหมดอย่างชัดเจน กล่าวคือ เกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence, EdPEX) ไม่กำหนดตัวชี้วัดใดๆทั้งสิ้น ดังนั้น ความหมายของคุณภาพของสถาบันใดๆที่นำเกณฑ์นี้ไปใช้จะเป็นไปตามศักยภาพของสถาบันนั้น ดังนั้น สถาบันการศึกษาทุกแห่งสามารถนำเกณฑ์นี้ไปประยุกต์ใช้ได้เพราะสถาบันเป็นผู้กำหนดตัวบ่งชี้ได้เองตามบริบท และผ่านการประเมินสภาพแวดล้อมของสถาบันก่อนเริ่มต้นดำเนินการพัฒนา จะเห็นได้ว่ายุทธศาสตร์มีความสำคัญต่อการนำเกณฑ์นี้ไปใช้เป็นอย่างยิ่ง (สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา, 2555) ขณะนี้สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษาได้จัดโครงการนำร่องการพัฒนาคุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศซึ่งมีสถาบันการศึกษาเข้าร่วมโครงการจำนวน 18 แห่ง ในจำนวนนี้ประกอบด้วยสถาบันการศึกษาพยาบาล 4 แห่งคือ คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต และสำนักวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2555) ทั้งนี้ผลลัพธ์สุดท้ายของการดำเนินการตามเกณฑ์ดังกล่าวคือคุณภาพบัณฑิตที่พึงประสงค์ของตลาดงาน

ในขณะที่คุณภาพบัณฑิตเป็นปัจจัยหลักในการสร้างความเชื่อมั่นให้กับตลาดงานด้านวิชาชีพพยาบาลทั้งในและนอกประเทศ รวมทั้งสร้างความเชื่อมั่นของผู้ใช้บริการที่มีต่อทั้งคุณภาพบริการและคุณภาพผู้ให้บริการ รวมทั้งการที่สถาบันการศึกษาพยาบาลจะต้องบริหารจัดการด้านคุณภาพให้บรรลุผลสำเร็จตามแผนพัฒนาการพยาบาลและการผดุงครรภ์แห่งชาติ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2550 – 2559 ว่าด้วยแผนงานการพัฒนาสถาบันการศึกษาพยาบาลระบุนวู ดังนั้น การพัฒนาศักยภาพของสถาบันการศึกษาพยาบาลจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อการเพิ่มขีดความสามารถของสถาบันนั้น ซึ่งแนวปฏิบัติของการพัฒนาขีดความสามารถขององค์กรคือการบริหารองค์กรโดยมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ (Strategy-focused Organization) โดย พสุ เดชะรินทร์ (2549) ให้ความเห็นว่าองค์กรที่มีขีดความสามารถสูงต้องมีวิธีดำเนินงานที่ทำให้ทุกคนในองค์กรทั้งผู้บริหารและบุคลากรให้ความสำคัญกับเป้าหมายและวิสัยทัศน์รวมทั้งได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า ปัญหาขององค์กรส่วนใหญ่ในขณะนี้มาจากการที่ไม่สามารถนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติให้เกิดผลอย่างต่อเนื่อง ซึ่งถ้าองค์กรมีลักษณะเป็นองค์กรที่มุ่งให้ความสำคัญกับยุทธศาสตร์จะแก้ปัญหาดังกล่าวและทำให้ทั้งองค์กรมุ่งเน้นไปที่กลยุทธ์ ผลสุดท้ายคือความสำเร็จขององค์กร (พสุ เดชะรินทร์, 2547)

อย่างไรก็ตาม ทั้งการวางแผนยุทธศาสตร์และการพัฒนาสถาบันการศึกษาพยาบาลเพื่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงยังไม่ได้มีการดำเนินการมาก่อนทั้งในระดับของมหาวิทยาลัยและการกำหนดแนวปฏิบัติ เมื่อพิจารณาผลกระทบจากกระแสโลกาภิวัตน์ที่กล่าวมาแล้วข้างต้นผู้วิจัยเห็นว่าในขณะนี้สถาบันการศึกษาพยาบาลมีจำนวนมากขึ้น นักศึกษาและผู้ใช้บัณฑิตมีความคาดหวังต่อคุณภาพ

การศึกษาสูงขึ้น ธุรกิจด้านสุขภาพขยายตัวมากขึ้นทั้งในและนอกประเทศ รวมทั้งการที่ประเทศไทย จะการก้าวเข้าสู่ประชาคมอาเซียน สถานการณ์เหล่านี้เป็นกระแสผลักดันให้สถาบัน การศึกษา พยายามพัฒนาศักยภาพตนเองให้สูงขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของสังคม นอกจากนี้นโยบายการเปิดตลาดการค้าเสรี ทำให้การศึกษาถูกจัดเป็นภาคบริการ สภาพการแข่งขันที่ สถาบันการศึกษาพยาบาลต้องเผชิญจึงไม่ได้จำกัดเฉพาะในประเทศเท่านั้น ตลาดแรงงาน หรือ ผู้ใช้ บัณฑิตพยาบาลจะไม่ใช้สถานบริการสุขภาพภาครัฐแต่เพียงหน่วยเดียว แต่เป็นโรงพยาบาลระดับ นานาชาติที่ตั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ โอกาสการทำงานและการศึกษาต่อของบัณฑิตจึงขยายวง กว้างออกไปมาก ดังนั้นการพัฒนาสถาบันการศึกษาพยาบาลให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization) จึงเป็นการเตรียมความพร้อมในการก้าวเข้าสู่สนามแข่งขันและมีความ จำเป็นอย่างยิ่งที่สถาบันต้องปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว รวมทั้งเป็นการปฏิบัติที่ตอบสนอง แผนพัฒนาการพยาบาลและการผดุงครรภ์ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2550 – 2559 ของสภาการพยาบาล อย่างเป็นรูปธรรมด้วย

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ

1. วิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารงานตามองค์ประกอบและคุณลักษณะองค์กร สมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาล
2. สร้างตัวบ่งชี้และเกณฑ์องค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาล
3. ประเมินสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาตามตัวบ่งชี้ และเกณฑ์องค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาล
4. พัฒนายุทธศาสตร์องค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการอุดมศึกษา

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนายุทธศาสตร์องค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัด สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาได้กำหนดขอบเขตไว้ ดังนี้

1. คุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูงสังเคราะห์ขึ้นจากการศึกษาแนวคิดและหลักการที่เกี่ยวข้องกับ คุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูง ยุทธศาสตร์องค์กรสมรรถนะสูง แนวปฏิบัติและปัจจัยสู่ความสำเร็จ ขององค์กรที่เคยได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย (Thailand Quality Award: TQA)

2. สถาบันการศึกษาพยาบาลที่เป็นประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารงานตามคุณลักษณะองค์การสมรรถนะสูงและสร้างตัวบ่งชี้และเกณฑ์องค์การสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาลคือสถาบันการศึกษาพยาบาลที่เปิดสอนระดับปริญญาตรีและมีผู้สำเร็จการศึกษาแล้ว ได้แก่ สถาบันการศึกษาพยาบาลในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงสาธารณสุข กระทรวงกลาโหม สำนักงานตำรวจแห่งชาติ กรุงเทพมหานครและมหาวิทยาลัยเอกชน รวมทั้งสิ้น 60 แห่ง (สภาการพยาบาล, 2552)

3. สถาบันการศึกษาพยาบาลที่เป็นประชากรในการประเมินสถาบันตามตัวบ่งชี้้องค์การสมรรถนะสูงและการพัฒนายุทธศาสตร์องค์การสมรรถนะสูง คือ สถาบันการศึกษาพยาบาลในมหาวิทยาลัยของรัฐ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา จำนวน 18 แห่ง ที่เปิดสอนระดับปริญญาตรีและมีผู้สำเร็จการศึกษาแล้ว (สภาการพยาบาล, 2555)

คำจำกัดความในการวิจัย

คำจำกัดความสำหรับการวิจัยมีดังต่อไปนี้

องค์การสมรรถนะสูง หมายถึง องค์การที่แสดงถึงความสามารถเด่นชัดในการทำงานที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ มีผลประกอบการที่ดีในระยะยาว ประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง และคงความสามารถในระดับที่เป็นเลิศ

คุณลักษณะองค์การสมรรถนะสูง หมายถึง ลักษณะที่ดีขององค์กรที่ชี้ให้เห็นถึงความสามารถในการดำเนินงาน ประกอบด้วยคุณลักษณะ 8 ด้านคือ ด้านการนำองค์กร ด้านการบริหารจัดการด้านผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ด้านอาจารย์และบุคลากร ด้านผลผลิตและผลลัพธ์ ด้านการจัดการความรู้ ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและด้านเครือข่ายความร่วมมือ

ตัวบ่งชี้ หมายถึง ข้อความที่แสดงถึงสถานภาพการดำเนินการและผลการดำเนินการในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง ซึ่งสามารถใช้เพื่อตรวจสอบว่า มีการดำเนินการบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ตัวบ่งชี้คุณลักษณะองค์การสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาล หมายถึง ตัวแปรที่สะท้อนให้เห็นความสามารถของสถาบันการศึกษาพยาบาลในการดำเนินงานเพื่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูง

ยุทธศาสตร์องค์การสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัดคณะกรรมการการอุดมศึกษา หมายถึง แผนการปฏิบัติที่จะส่งผลให้สถาบันการศึกษาพยาบาลมีคุณลักษณะเป็นองค์การสมรรถนะสูง ประกอบด้วย 1) ยุทธศาสตร์เชิงปัจจัยนำเข้า ได้แก่ ยุทธศาสตร์ด้านการนำองค์กร และยุทธศาสตร์ด้านการเสริมสร้างศักยภาพการแข่งขัน 2) ยุทธศาสตร์เชิงกระบวนการ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ด้าน

การสร้างคุณค่าแก่นักศึกษา ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ยุทธศาสตร์ด้านการขึ้นนำสังคม ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาเครือข่าย 3) ยุทธศาสตร์เชิงผลผลิต ได้แก่ ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างผลสัมฤทธิ์ และ 4) ยุทธศาสตร์เชิงตัวบ่งชี้ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ด้านองค์การการเรียนรู้

ยุทธศาสตร์ด้านการนำองค์กร หมายถึง แนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับวิธีการนำที่มีศักยภาพและการมีส่วนร่วมของอาจารย์และบุคลากรในการตัดสินใจเชิงบริหารจัดการ

ยุทธศาสตร์ด้านการเสริมสร้างศักยภาพการแข่งขัน หมายถึง แนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการจัดการยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติและการสร้างวัฒนธรรมองค์กร

ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างคุณค่าแก่นักศึกษา หมายถึง แนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการตอบสนองความต้องการ ความคาดหวังและการรับรู้ของผู้เรียน และการรักษาสัมพันธ์กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง แนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการรักษาและคงไว้ซึ่งอาจารย์และบุคลากรและการพัฒนาอาจารย์และบุคลากร

ยุทธศาสตร์ด้านการขึ้นนำสังคม หมายถึง แนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารเพื่อสภาวะสังคมและการให้บริการแก่สังคม

ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาเครือข่าย หมายถึง แนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความร่วมมือและการสร้างเครือข่าย

ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างผลสัมฤทธิ์ หมายถึง แนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง และการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ยุทธศาสตร์ด้านด้านองค์การการเรียนรู้ หมายถึง แนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการจัดการข้อมูลและสารสนเทศ การจัดการองค์ความรู้ และการสร้างสรรค์นวัตกรรมและการพัฒนาศูนย์ความเป็นเลิศทางวิชาการ

สถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัดคณะกรรมการการอุดมศึกษา หมายถึง สถาบันการศึกษาที่จัดการเรียนการสอนระดับปริญญาตรีในสังกัดมหาวิทยาลัยของรัฐ

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยนี้นำแนวคิดและหลักการที่เกี่ยวข้องกับองค์กรสมรรถนะสูง เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award : MBNQA) เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award—TQA) เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence, EdPEX) แผนการพัฒนาการพยาบาลและการผดุงครรภ์แห่งชาติ(ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2550-2559 พันธกิจของสถาบันการศึกษาพยาบาลและการพัฒนายุทธศาสตร์ โดยมีรายละเอียดพอสังเขปดังนี้

1. แนวคิดองค์กรสมรรถนะสูง

องค์กรสมรรถนะสูง หมายถึงองค์กรที่ปฏิบัติภารกิจอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและคุณภาพ สามารถคงไว้ซึ่งมาตรฐานการปฏิบัติที่ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่เหนือเกณฑ์มาตรฐานและการได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

ผลการศึกษาแนวคิดและหลักการโดย ลินเดอร์และบรูค (Linder and Brooks, 2004) บลันชาร์ด (Blanchard, 2006) การ์ทเนอร์ กรุ๊ป (Gartner Group, 2006) วาล (Waal, 2008) แคปแลน และนอร์ตัน (Kaplan and Norton อ้างถึงใน พสุ เดชะรินทร์, 2549) คณะกรรมการอุดมศึกษาแห่งสหรัฐอเมริกา (The Higher Learning Commission, 2009) บริษัทผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2549) บริษัท ไทยอคริลิค ไฟเบอร์ จำกัด (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2549) และบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (ชนิดา ยูวบูรณ์, 2553) สรุปจากแนวคิดที่เกี่ยวข้องได้ว่าคุณลักษณะที่แสดงถึงองค์กรสมรรถนะสูงได้แก่คุณลักษณะด้านต่างๆต่อไปนี้

1. การนำองค์กร
2. การบริหารจัดการ
3. การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
4. การมุ่งเน้นบุคลากร
5. การมุ่งเน้นผลผลิตและผลลัพธ์
6. การจัดการความรู้
7. ความรับผิดชอบต่อสังคม
8. เครือข่ายความร่วมมือ
9. ความคิดสร้างสรรค์
10. การตั้งเป้าหมาย
11. ระบบ โครงสร้าง กระบวนการ และแนวปฏิบัติงาน
12. การมีค่านิยมร่วมกัน
13. การสร้างความเข้าใจร่วมกัน
14. การพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง
15. การเป็นองค์กรที่มีความคล่องตัว
16. การคาดการณ์ล่วงหน้า (Foresight)
17. การดำเนินธุรกิจที่ตอบสนองนโยบายภาครัฐ

แนวทางการการสังเคราะห์คุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูงนอกเหนือจากการทบทวนแนวคิดที่เกี่ยวข้องดังที่ได้นำเสนอมาแล้วในส่วนต้นนั้น ผู้วิจัยได้ศึกษารายละเอียดเกี่ยวกับเกณฑ์ที่ใช้ประกอบ

การพัฒนาสู่องค์กรสมรรถนะสูงได้แก่ เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award:MBNQA) เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award:TQA) และเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence, EdPEX) เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการสังเคราะห์คุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูงสำหรับการวิจัยครั้งนี้

2. เกณฑ์รางวัลคุณภาพสู่องค์กรสมรรถนะสูง

การพัฒนาคุณภาพสถาบันการศึกษาที่มีความสามารถโดดเด่นเป็นแนวคิดที่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาเห็นสมควรที่จะขับเคลื่อนสถาบันอุดมศึกษาที่มีสมรรถนะสูงได้พัฒนาศักยภาพแบบก้าวกระโดด ซึ่งขณะนี้ยังอยู่ในระยะโครงการนำร่องและมีสถาบันอุดมศึกษาเข้าร่วมโครงการ 18 แห่ง เนื่องจากยังไม่มีหลักฐานเชิงประจักษ์ (Evidence Based Practice) เกี่ยวกับคุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูงในสถาบันอุดมศึกษา ผู้วิจัยได้ศึกษาเกณฑ์รางวัลคุณภาพที่สำคัญเพื่อนำมาประกอบการสังเคราะห์คุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูงต่อไป เกณฑ์รางวัลดังกล่าวมีดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award:MBNQA)

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมัลคอล์มบัลดริจ (The Malcolm Baldrige National Quality Award: MBNQA) กำหนดขึ้นภายใต้แนวคิดการสร้างความสามารถในการแข่งขันในระดับโลก Baldrige Award จึงเป็นเครื่องหมายแสดงความเป็นเลิศในการบริหารจัดการ และรางวัล MBNQA เป็นรางวัลต้นแบบของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) และประเทศต่างๆ ทั่วโลก เกณฑ์รางวัลนี้สามารถนำไปใช้ได้กับภาคธุรกิจ การศึกษา บริการสุขภาพ และ องค์กรที่ไม่แสวงกำไร (The National Institute of Standards and Technology, 2009)

เกณฑ์การประเมินภาคการศึกษาตามเกณฑ์รางวัลนี้ประกอบด้วย 7 มิติ คือ

มิติที่ 1 ภาวะผู้นำ เป็นการประเมินผู้นำในการยึดมั่นในวิสัยทัศน์ พันธกิจ และการสื่อสาร พันธกิจและยุทธศาสตร์ ไปยังบุคลากร ผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นบทบาทในการนำองค์กรของผู้นำสถาบันการศึกษา รวมทั้งการแสดงความรับผิดชอบต่อสาธารณะและการสนับสนุนชุมชน

มิติที่ 2 การวางแผนยุทธศาสตร์ เป็นการประเมินกระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์และกำหนดแผน ปฏิบัติการของสถาบันการศึกษา รวมทั้งวิธีการที่องค์กรแปลงยุทธศาสตร์สู่แผนปฏิบัติการ การดำเนินงานในปัจจุบันและการคาดการณ์ในอนาคต

มติที่ 3 การเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เป็นการประเมินการตอบสนอง ความต้องการ ความคาดหวัง และ การมีส่วนร่วมของผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง รวมทั้งการสร้าง ความสัมพันธ์ ความพึงพอใจแก่ผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

มติที่ 4 การวัด วิเคราะห์ และ การจัดการองค์ความรู้ เป็นการประเมินการปฏิบัติและ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อพัฒนาสมรรถนะของสถาบันการศึกษา

มติที่ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล เป็นการประเมินการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร การให้ความสำคัญกับบุคลากรและหน่วยงานย่อย และการจัดสิ่งแวดล้อมในสถาบันการศึกษาเพื่อ ความเป็นอยู่ที่ดีและความพึงพอใจของบุคลากร

มติที่ 6 การจัดการกระบวนการ เป็นการประเมินระบบงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ของสถาบันการศึกษา คุณค่าที่ผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและความพร้อมที่จะตอบสนองการเปลี่ยนแปลง

มติที่ 7 การมุ่งเน้นผลลัพธ์ เป็นการประเมินผลการปฏิบัติของสถาบันการศึกษาใน ประเด็นหลักของสถาบันการศึกษา ได้แก่ ผลลัพธ์การเรียนรู้ ผลลัพธ์ด้านผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และการตลาด ผลลัพธ์ด้านการพัฒนาบุคลากร ผลลัพธ์ด้าน ประสิทธิภาพของกระบวนการ และ ผลลัพธ์ของการนำองค์กร โดยเปรียบเทียบกับคู่แข่งหรือ หน่วยงานต่างๆที่สามารถเทียบเคียงกันได้อย่างเหมาะสม

2. เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติประเทศไทย (Thailand Quality Award :TQA)

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติได้เผยแพร่เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) เพื่อสนับสนุน และผลักดันให้องค์กรต่างๆ ทั้งภาคการผลิตและการบริการ นำไปใช้พัฒนาขีดความสามารถด้านการ บริหารจัดการ และองค์กรที่ได้รับรางวัลจะนำเสนอวิธีปฏิบัติที่นำไปสู่ความสำเร็จเพื่อเป็นแบบอย่างให้ องค์กรอื่นนำไปประยุกต์เพื่อให้ประสบผลสำเร็จซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขัน ของประเทศในตลาดการค้าโลกได้ (สำนักเลขานุการคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, 2550) ทั้งนี้ เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ จัดทำขึ้นเพื่อช่วยให้องค์กรใช้แนวทางที่บูรณาการในการจัดการในส่วนผล การปฏิบัติงานขององค์กรซึ่งให้ผลลัพธ์ในประเด็นต่อไปนี้

1. การส่งมอบคุณค่าที่ดีขึ้นให้แก่ลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสียอย่างสม่ำเสมอซึ่งจะส่งผล ต่อความยั่งยืนขององค์กร

2. การปรับปรุงประสิทธิผลและขีดความสามารถขององค์กรโดยรวม

3. การเรียนรู้ขององค์กรและปัจเจกชนในองค์กร

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ได้จัดทำขึ้นจากค่านิยมหลักและแนวคิดดังนี้

1. การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์

2. ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า
3. การเรียนรู้ขององค์กรและปัจเจกชนในองค์กร
4. การให้ความสำคัญกับพนักงานและลูกค้า
5. ความคล่องตัว
6. การมุ่งเน้นอนาคต
7. การจัดการเพื่อนวัตกรรม
8. การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง
9. ความรับผิดชอบต่อสังคม
10. การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า
11. มุมมองในเชิงระบบ

ค่านิยมหลักและแนวคิดดังกล่าวข้างต้น นำมากำหนดปัจจัยความเป็นเลิศขององค์กรได้

ดังนี้

1. การนำองค์กร
2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์
3. การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด
4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
5. การมุ่งเน้นบุคลากร
6. การจัดการกระบวนการ
7. ผลลัพธ์

3. เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA)

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการกำหนดเกณฑ์การพิจารณาองค์กรเพื่อก้าวเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูง 7 มิติ ดังต่อไปนี้ (พสุ เดชะรินทร์, 2549: 6)

1. การนำองค์กร และการจัดการของผู้บริหาร
2. การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และการกำหนดทิศทางขององค์กร
3. การให้ความสำคัญกับผู้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรวมทั้งภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร
4. การวัด การวิเคราะห์ การจัดการความรู้โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

5. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล การตอบสนองความพึงพอใจของพนักงานในด้านต่างๆควบคู่ไปกับการพัฒนาความรู้ความสามารถ และการเพิ่มศักยภาพของบุคลากร

6. การจัดการกระบวนการกระบวนการภายในองค์กร และกระบวนการที่ส่งผลกระทบต่อประชาชน

7. ผลลัพธ์การดำเนินการ การแสดงข้อมูลและผลลัพธ์ให้แก่สาธารณชนอย่างโปร่งใส มิติทั้ง 7 ประการนี้เป็นปัจจัยพื้นฐานที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการปฏิบัติราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความพร้อมเพื่อรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์แวดล้อม ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการได้จัดทำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) ขึ้นเพื่อให้หน่วยราชการใช้ประกอบการประเมินตนเอง และใช้เป็นแนวทางในการยกระดับและพัฒนาองค์กรภาครัฐของไทยให้ก้าวไปเป็นองค์กรสมรรถนะสูง เกณฑ์นี้ประยุกต์มาจากเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award:MBNQA)

4. เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence, EdPEX)

กรอบการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการตามแนวทางของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award:MBNQA) ซึ่งเป็นต้นแบบของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) คือกรอบที่ทำให้มอง คิดและบริหารองค์กรในเชิงระบบ โดยที่ทุกระบบเชื่อมโยงกัน และช่วยในการพัฒนาอย่างก้าวกระโดดและยั่งยืน จากความเข้มแข็งขององค์กร (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2555)

กรอบของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศแบ่งเป็น 7 หมวด คือ

หมวด 1 การนำองค์กร

หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์

หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้า

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

หมวด 5 การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

หมวด 7 ผลลัพธ์

ระบบการปฏิบัติการประกอบด้วยเกณฑ์ทั้ง 6 หมวดซึ่งเป็นแกนกลางของระบบ เกณฑ์จะระบุลักษณะของการปฏิบัติการและผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการบรรลุ เริ่มต้นจาก การนำองค์กร (หมวด 1) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (หมวด 2) และการมุ่งเน้นลูกค้า (หมวด 3) ประกอบกันเป็นกลุ่มการนำองค์กร การที่รวม 3 หมวดนี้ไว้ด้วยกันเพื่อบ่งชี้ความสำคัญว่าการนำองค์กรต้องมุ่งเน้นที่กลยุทธ์ ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้นำระดับสูงต้องกำหนดทิศทางขององค์กรและแสวงหาโอกาสด้านการจัดการศึกษาในอนาคต

การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน (หมวด 5) และการจัดการกระบวนการ (หมวด 6) และผลลัพธ์ (หมวด 7) ประกอบกันเป็นกลุ่มผลลัพธ์ โดยผู้ปฏิบัติงานและกระบวนการที่สำคัญมีบทบาททำให้การดำเนินการสำเร็จและนำไปสู่ผลการดำเนินการโดยรวมที่ดีขององค์กร

การปฏิบัติการทุกอย่างมุ่งสู่ผลลัพธ์ ซึ่งประกอบด้วยผลลัพธ์ของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การตลาดงบประมาณ การเงิน และผลลัพธ์การดำเนินการภายในองค์กร โดยรวมถึง ผู้ปฏิบัติงาน การนำองค์กร ธรรมชาติ และความรับผิดชอบต่อสังคม

ทั้งนี้ การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (หมวด 4) เป็นปฏิบัติการพื้นฐานที่ส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพองค์กรอย่างต่อเนื่องจากการเรียนรู้เกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ดี

ผลการทบทวนแนวคิด หลักการองค์กรสมรรถนะสูง และเกณฑ์รางวัลผู้องค์กรสมรรถนะสูงสรุปได้ว่าองค์กรสมรรถนะสูงประกอบด้วยคุณลักษณะ 8 ด้าน ดังต่อไปนี้

1. ด้านการนำองค์กร ประกอบด้วย การแสดงภาวะผู้นำของผู้บริหารทุกระดับและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร
2. ด้านการบริหารจัดการ ประกอบด้วย การบริหารยุทธศาสตร์ได้แก่ การวางแผนยุทธศาสตร์ การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติโดยเน้นการถ่ายทอดยุทธศาสตร์อย่างทั่วถึงในองค์กร และวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์นั้นๆ
3. ด้านผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ประกอบด้วย การตอบสนองความต้องการ ความคาดหวัง และการรับรู้ของผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในทุกภาคส่วน รวมทั้งการรักษาสัมพันธภาพกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อการคงไว้ซึ่งลูกค้ารายเก่าและการสร้างลูกค้ารายใหม่
4. ด้านอาจารย์และบุคลากร ประกอบด้วย การรักษาและคงไว้ซึ่งอาจารย์และบุคลากร การพัฒนาอาจารย์และบุคลากร
5. ด้านผลผลิตและผลลัพธ์ ประกอบด้วย การพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง และการประเมินผลการปฏิบัติงาน

6. ด้านการจัดการความรู้ ประกอบด้วย การจัดการข้อมูลและสารสนเทศ การจัดการความรู้ และการสร้างสรรค์นวัตกรรม
7. ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ประกอบด้วย การสื่อสารผลการปฏิบัติงาน และการให้บริการแก่สังคม
8. ด้านเครือข่ายความร่วมมือ ประกอบด้วย การทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่นและการสร้างเครือข่าย

คุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูง 8 ด้านที่สังเคราะห์จากแนวคิดที่เกี่ยวข้องดังกล่าวมีบริบทที่สอดคล้องกับองค์กรทั่วไปทั้งภาครัฐและเอกชน ดังนั้นเพื่อให้คุณลักษณะทั้ง 8 ดำรงเป็นคุณลักษณะสำหรับสถาบันการศึกษาพยาบาล การวิจัยครั้งนี้ได้นำแนวคิดเกี่ยวกับพันธกิจของคณะพยาบาลศาสตร์ สังกัดมหาวิทยาลัยของรัฐที่มีผลการรับรองสถาบันจากสภาการพยาบาล 4 – 5 ปี และสามารถรักษาระดับของการรับรองสถาบันได้อย่างต่อเนื่องมาประกอบการพัฒนาตัวบ่งชี้คุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูงสำหรับสถาบันการศึกษาพยาบาลร่วมด้วย

3. พันธกิจของสถาบันการศึกษาพยาบาล

สถาบันการศึกษาพยาบาลเป็นสถาบันที่จัดการเรียนการสอนเชิงวิชาชีพระดับอุดมศึกษา กล่าวคือระดับปริญญาตรีขึ้นไปจนถึงหลังปริญญาเอก รวมทั้งหลักสูตรระยะสั้นด้านการพยาบาล เฉพาะทาง

พันธกิจของสถาบันการศึกษาพยาบาลส่วนใหญ่เป็นดังนี้

1. ผลิตบัณฑิตที่เป็นผู้นำ สามารถสร้างสุขภาวะในสังคม มีทักษะในการเรียนรู้ มีวิจารณญาณในการแก้ปัญหา เน้นความเป็นเลิศและคุณภาพในระดับสากล
2. วิจัยและบูรณาการองค์ความรู้ที่มีคุณภาพ ผลงานวิจัยสามารถขึ้นนโยบายของประเทศ และนำไปใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอนได้และเน้นการสร้างสุขภาวะ
3. บริการวิชาการที่สะท้อนความเป็นเลิศทางวิชาการ พัฒนาชุมชนให้สามารถพึ่งตนเองได้ ช่วยแก้ไขปัญหาสาธารณสุข ตอบสนองความต้องการของสังคมทั้งในประเทศและต่างประเทศ
4. ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ที่เอื้อต่อสุขภาพ การดำรงชีวิตและการสร้างสุขภาวะ
5. สร้างเครือข่ายทางวิชาการ
6. พัฒนาระบบบริหารจัดการและพัฒนาบุคลากรสู่ความเป็นเลิศ
7. พัฒนาศูนย์ความเป็นเลิศด้านการศึกษา วิจัย และ บริการวิชาการและพัฒนาสู่สากล
8. บริหารจัดการด้วยหลักธรรมาภิบาล และ การจัดการความรู้

มาตรฐานของสถาบันการศึกษาพยาบาลเป็นไปตามกรอบการประกันคุณภาพภายในการประเมินคุณภาพภายนอกและการรับรองสถาบันโดยสภาการพยาบาล

การควบคุมคุณภาพโดยสภาการพยาบาลนั้น สถาบันการศึกษาพยาบาลที่เปิดดำเนินการใหม่จะต้องผ่านการตรวจประเมินเพื่อการรับรองสถาบันทุกปี เมื่อมีบัณฑิตจบการศึกษารุ่นแรกแล้วจึงนับเป็นสถาบันเก่า ซึ่งรอบการประเมินจะเป็นไปตามคุณภาพและมาตรฐานของสถาบันนั้นๆ ระดับการรับรองสูงสุด คือ 5 ปี และต่ำที่สุด คือ 1 ปี

ผลการรับรองสถาบันเมื่อ พ.ศ. 2552 เมื่อเปรียบเทียบกับผลการรับรองปีปัจจุบัน พบว่าถึงแม้ว่าจำนวนสถาบันการศึกษาพยาบาลจะขยายตัวเพิ่มขึ้น แต่สัดส่วนการผ่านเกณฑ์การประเมินในระดับสูงสุด (5 ปี) ลดลง และพบว่าสถาบันการศึกษาพยาบาลที่เคยได้รับการรับรองระดับสูงสุดส่วนใหญ่ยังคงรักษามาตรฐานของสถาบันไว้ได้อย่างต่อเนื่อง (สภาการพยาบาล, 2555)

ขณะนี้ สถาบันการศึกษาพยาบาล 4 แห่งได้เข้าร่วมโครงการนำร่องการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยใช้เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) เป็นกลไกการขับเคลื่อนเพื่อก้าวสู่การเป็นสถาบันการศึกษาพยาบาลสมรรถนะสูงได้แก่ คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต และสำนักวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2555)

ผลการศึกษาแนวคิด หลักการ เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูง นำมาสังเคราะห์ให้ได้คุณลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูง 8 ด้าน เมื่อเชื่อมโยงองค์ประกอบดังกล่าวกับบริบทของสถาบันการศึกษาพยาบาล ทำให้ได้คุณลักษณะสำคัญที่สะท้อนองค์การการศึกษาพยาบาลที่มีสมรรถนะสูง

5. ตัวบ่งชี้องค์ประกอบองค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาล

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบด้วยเทคนิคการวิเคราะห์ Exploratory Factor Analysis ทำให้ได้ตัวบ่งชี้คุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาล 8 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการบริหารจัดการ (13 ตัวบ่งชี้)
2. ด้านผลผลิตและผลลัพธ์ (9 ตัวบ่งชี้)
3. ด้านการจัดการความรู้ (15 ตัวบ่งชี้)
4. ด้านนักศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (12 ตัวบ่งชี้)
5. ด้านการนำองค์กร (14 ตัวบ่งชี้)

6. ด้านอาจารย์และบุคลากร (9 ตัวบ่งชี้)
7. ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (7 ตัวบ่งชี้)
8. ด้านเครือข่ายความร่วมมือ (7 ตัวบ่งชี้)

คุณลักษณะทั้ง 8 ด้านนี้ ได้นำไปเป็นแนวคิดในการพัฒนายุทธศาสตร์องค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ทั้งนี้ เพื่อให้ยุทธศาสตร์ที่พัฒนาขึ้นสอดคล้องกับทิศทางและนโยบายการจัดการศึกษาพยาบาลของประเทศไทย ดังนั้น แผนพัฒนาการพยาบาลและการผดุงครรภ์แห่งชาติ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2550-2559 ได้เป็นกรอบแนวคิดอีกประการหนึ่งของการวิจัยนี้

4. แผนพัฒนาการพยาบาลและการผดุงครรภ์แห่งชาติ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2550 – 2559

สภาการพยาบาล ได้จัดทำแผนพัฒนาการพยาบาลและการผดุงครรภ์แห่งชาติ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2550 – 2559 เป็นแผนแม่บท ที่มุ่งชี้แนะการพัฒนาวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์เพื่อนำไปสู่การคุ้มครองสิทธิประโยชน์ด้านสุขภาพอนามัยของประชาชนให้ได้รับบริการสุขภาพที่มีคุณภาพและมาตรฐาน (สภาการพยาบาล, 2552)

วัตถุประสงค์ของแผนพัฒนาการพยาบาลและการผดุงครรภ์แห่งชาติ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2550 – 2559 คือการกำหนดทิศทางการพัฒนาหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพพยาบาล ทั้งภาครัฐและเอกชน ได้นำไปใช้ในการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย แผนปฏิบัติงาน โครงการ กิจกรรมและงบประมาณของหน่วยงานอย่างเป็นระบบ อันจะนำไปสู่การดำเนินการพัฒนาวิชาชีพที่ชัดเจนและเป็นประโยชน์ในการติดตามและประเมินผลแผนต่อไป

สาระสำคัญของแผนพัฒนาการพยาบาลและการผดุงครรภ์ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2550 – 2559 ประกอบด้วย 7 แผนหลักและ 33 แผนงาน ในแต่ละแผนงานมีการกำหนดแนวทางการดำเนินงาน และภาคีหลักรับผิดชอบแผนงานดังกล่าวไว้อย่างชัดเจน สำหรับแผนหลักที่เกี่ยวข้องกับสถาบันการศึกษาพยาบาลคือแผนนโยบายและมาตรการในการผลิตพยาบาลและผดุงครรภ์ แผนงานที่ 3 การพัฒนาสถาบันการศึกษาพยาบาล แผนงานนี้มีเป้าหมายดังต่อไปนี้

1. ให้สถาบันการศึกษาพยาบาลมีความเข้มแข็งทางวิชาการและการวิจัยมีมาตรฐานและคุณภาพเป็นที่ยอมรับระดับชาติและนานาชาติ
2. บัณฑิตพยาบาลมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานอุดมศึกษาและวิชาชีพ มีความรู้และทักษะปฏิบัติพร้อมที่จะทำงาน
3. สถาบันการศึกษาพยาบาลผลิตบัณฑิตพยาบาลได้จำนวนเพียงพอต่อความต้องการของประเทศ

4. อาจารย์พยาบาลมีคุณสมบัติ วุฒิการศึกษา และจำนวนตามเกณฑ์สภาการพยาบาล และการอุดมศึกษาของประเทศกำหนด

5. สถาบันการศึกษา สถานพยาบาล และองค์กรชุมชนร่วมมือกันในการจัดการศึกษาทางการพยาบาลและการผดุงครรภ์ทุกระดับ

6. สร้างฐานความรู้ทางการพยาบาลและการผดุงครรภ์ที่มีมาตรฐานและคุณภาพ

นอกจากนโยบายและเป้าหมายขององค์กรที่เป็นปัจจัยสำคัญสำหรับการพัฒนาตัวเองชี้เพื่อแสดงผลสำเร็จของการปฏิบัติงานขององค์กรแล้ว ภารกิจและบทบาทหน้าที่ขององค์กรเป็นปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งในการพัฒนาองค์ประกอบและตัวเองชี้ดังกล่าว

6. การพัฒนายุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ หมายถึง สิ่งที่องค์กรทำเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ การพัฒนายุทธศาสตร์มีขั้นตอนสำคัญ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยการวิเคราะห์เกี่ยวกับ จุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมภายในขององค์กร และวิเคราะห์โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมภายนอกแต่ส่งผลต่อองค์กร การวิเคราะห์นี้เรียกว่า SWOT Analysis

2. การกำหนดทิศทางขององค์กร (Set Organization Direction) โดยนำข้อมูลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมาทำการประมวลผลเพื่อใช้กำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์กร โดยที่การกำหนดทิศทางขององค์กรสามารถกระทำได้ในลักษณะของการกำหนดภารกิจและการตั้งเป้าหมาย

3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) เป็นการนำทิศทางขององค์กรที่กำหนดไว้อย่างกว้างๆ มาพัฒนาเพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงานในอนาคตขององค์กร การกำหนดกลยุทธ์จะเป็นไปตามลำดับขั้นภายในองค์กร คือ กลยุทธ์องค์กร กลยุทธ์ธุรกิจ และกลยุทธ์ตามหน้าที่

4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) เป็นการนำกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้นไปดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม ผ่านการจัดโครงสร้าง บุคลากร และการประสานงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ

5. การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ (Strategy Implementation) เป็นการติดตามและตรวจสอบ (Monitoring) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ เพื่อวิเคราะห์ปัญหา ปรับปรุงและพัฒนาให้กลยุทธ์ที่กำลังดำเนินอยู่ให้สอดคล้องกับสถานการณ์จริง รวมทั้งประเมินผลสำเร็จตามเป้าหมาย (จินตนา บุญบังการ และณัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2546 : 19 – 20; เซอร์โต และปีเตอร์ (Certo and Peter, 1991 : 13 – 19)

การวิจัยครั้งนี้ได้นำเสนอยุทธศาสตร์องค์กรสมรรถนะสูงสำหรับสถาบันการศึกษาพยาบาล
ดังนั้น การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) และการควบคุมและการประเมินกลยุทธ์
(Strategy Implementation) เป็นขั้นตอนของการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ซึ่งได้ระบุไว้ใน
ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

7. ยุทธศาสตร์องค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การอุดมศึกษา

การพัฒนายุทธศาสตร์องค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาลได้ดำเนินการตาม
ขั้นตอนของการพัฒนายุทธศาสตร์ กล่าวคือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร หรือ จุดแข็ง
และจุดอ่อน และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรหรือโอกาสและอุปสรรคด้วยเทคนิคการ
วิเคราะห์ SWOT และกำหนดกลยุทธ์ด้วยเทคนิค TOWS Matrix ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ยุทธศาสตร์
องค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา
ประกอบด้วยกลุ่มยุทธศาสตร์ 4 กลุ่มโดยจัดกลุ่มสอดคล้องกับมุมมองเชิงระบบของเกณฑ์คุณภาพ
การศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) ดังต่อไปนี้

1. ยุทธศาสตร์เชิงปัจจัยนำเข้า ได้แก่

1.1 ด้านการนำองค์กร ประกอบด้วยกลยุทธ์หลักต่อไปนี้

1.1.1 ศักยภาพการนำ (Leaderships Management)

1.1.2 การมีส่วนร่วมของอาจารย์และบุคลากร (Participatory Management)

1.2 ด้านการเสริมสร้างศักยภาพการแข่งขัน ประกอบด้วยกลยุทธ์หลักต่อไปนี้

1.2.1 การจัดการยุทธศาสตร์ (Strategy Management)

1.2.2 การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture Management)

2. ยุทธศาสตร์เชิงกระบวนการ ได้แก่

2.1 ด้านการสร้างคุณค่าแก่นักศึกษา ประกอบด้วยกลยุทธ์หลักต่อไปนี้

2.1.1 การตอบสนองความต้องการ ความคาดหวังและการรับรู้ของผู้เรียน
(Student- focused Management)

2.1.2 การรักษาสัมพันธ์ภาพกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Retention and Relationships
Management)

2.2 ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วยกลยุทธ์หลักต่อไปนี้

2.2.1 การรักษาและคงไว้ซึ่งอาจารย์และบุคลากร (Employee Retention
Management)

- 2.2.2 การพัฒนาอาจารย์และบุคลากร (Human Resource Management)
- 2.3 ด้านการชี้นำสังคม ประกอบด้วยกลยุทธ์หลักต่อไปนี้
 - 2.3.1 การสื่อสารเพื่อสุขภาพสังคม (Health Communication Management)
 - 2.3.2 การให้บริการแก่สังคม (Social Responsibility Management)
- 2.4 ด้านการพัฒนาเครือข่าย ประกอบด้วยกลยุทธ์หลักต่อไปนี้
 - 2.4.1 รูปแบบความร่วมมือ (Alliance Management)
 - 2.4.2 การสร้างเครือข่าย (Networking Management)
- 3. ยุทธศาสตร์เชิงผลผลิต ได้แก่**
 - 3.1 ด้านการสร้างผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วยกลยุทธ์หลักต่อไปนี้
 - 3.1.1 การพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (Continuous Quality Management)
 - 3.1.2 การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Evaluation Management)
- 4. ยุทธศาสตร์เชิงตัวป้อนกลับ ได้แก่**
 - 4.1 ด้านองค์กรการเรียนรู้ ประกอบด้วยกลยุทธ์หลักต่อไปนี้
 - 4.1.1 การจัดการข้อมูลและสารสนเทศ (Data and Information Management)
 - 4.1.2 การจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management)
 - 4.1.3 การสร้างสรรค์นวัตกรรมและการพัฒนาศูนย์ความเป็นเลิศทางวิชาการ (Innovation and Excellence Center Management)

กรอบแนวคิดในการวิจัยนำเสนอด้วยภาพที่ 1

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผลจากการวิจัยเป็นประโยชน์ดังนี้

1. เป็นแนวทางให้สถาบันการศึกษาพยาบาลแห่งอื่นๆในการนำไปพัฒนาสถาบันตามคุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูงเพื่อเตรียมความพร้อมในการนำเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX)
2. เป็นแนวทางในการนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์กรแบบมุ่งเน้นยุทธศาสตร์โดยการกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับบริบทและสภาพแวดล้อมที่เป็นพลวัตร
3. สถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัดอื่นๆนำตัวบ่งชี้จากการวิจัยนี้ไปประยุกต์ใช้เป็นเพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) เพื่อการพัฒนาเป็นองค์กรสมรรถนะสูงซึ่งนำไปสู่การพัฒนาสถาบันการศึกษาพยาบาลเป็นศูนย์การศึกษาระดับวิชาชีพและการผดุงครรภ์ให้มีความพร้อมในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การพัฒนายุทธศาสตร์องค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ผู้วิจัยได้ศึกษา ค้นคว้า เอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะได้นำเสนอเป็น 6 ตอน ดังนี้

- ตอนที่ 1 องค์กรสมรรถนะสูง
 - ตอนที่ 2 สถาบันการศึกษาพยาบาล
 - ตอนที่ 3 เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)
 - ตอนที่ 4 ยุทธศาสตร์และการกำหนดยุทธศาสตร์
 - ตอนที่ 5 การวิเคราะห์องค์ประกอบโดยเทคนิค Factor Analysis
 - ตอนที่ 6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- โดยแต่ละตอนมีรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 องค์กรสมรรถนะสูง

องค์กรสมรรถนะสูงมีแนวคิดและหลักการที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

ความหมายขององค์กรสมรรถนะสูง

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (2546) ให้ความหมายของ สมรรถนะ เป็นภาษาอังกฤษว่า performance ดังนั้น องค์กรสมรรถนะสูง จึงใช้เป็นภาษาอังกฤษว่า High Performance Organization ซึ่งความหมายขององค์กรสมรรถนะสูงมีดังต่อไปนี้

กระทรวงพลังงาน (2547) ให้ความหมายว่า องค์กรสมรรถนะสูง คือ องค์กรที่เก่ง มีแผนรองรับกับสถานะต่าง ๆ อย่างชัดเจน มีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่สามารถกระทบต่อการทำงานจากรอบด้านทุกมุมมอง ทำให้สามารถปฏิบัติการกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามเวลา และคุณภาพของผลงานดีเยี่ยม เป็นที่ยอมรับ

พสุ เดชะรินทร์ (2549: 4) ให้ความหมายว่า องค์กรสมรรถนะสูง คือ องค์กรที่ประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง มีผลงานโดดเด่นเป็นที่ยอมรับในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน สร้างผลตอบแทนทางธุรกิจและผลตอบแทนต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างยั่งยืน และมีความสามารถเด่นชัดในการสร้างมาตรฐานการทำงานที่เป็นเลิศ เพื่อสร้างและดำรงไว้ในความสามารถทางการแข่งขันที่เหนือกว่า

จิรประภา อัครบวร (2551) ให้ความหมายว่า องค์กรสมรรถนะสูง คือ องค์กรที่ประสบความสำเร็จ มีผลงานโดดเด่นเป็นที่ยอมรับ สร้างผลตอบแทนต่อผู้มีส่วนได้เสียอย่างยั่งยืน มีมาตรฐานการทำงานที่เป็นเลิศ และรักษาความสามารถทางการแข่งขันที่เหนือกว่า

สุธี ทูวิรัตน์ (2553) ให้ความหมายว่า องค์กรสมรรถนะสูง คือ องค์กรที่มีการพัฒนาโดยเน้นการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม และการปรับเปลี่ยนรูปแบบกระบวนการทำงาน เพื่อให้คนทำงานได้ดีขึ้น มีประสิทธิภาพ และคุณภาพมากขึ้น

มิสซ์ (Mische, 2001: 40) ให้ความหมายว่า องค์กรสมรรถนะสูง คือ องค์กรที่กำหนดมาตรฐานของผลงานไว้ในระดับที่แสดงถึงการได้เปรียบในการแข่งขัน เพื่อสร้างผลประกอบการทางการเงินที่ดีและมีคุณค่าต่อผู้เกี่ยวข้องอย่างยั่งยืน

บลันชาร์ด (Blanchard, 2006) ให้ความหมายว่า องค์กรสมรรถนะสูง คือ องค์กรที่มุ่งเน้นผลประกอบการที่ดีในระยะยาวโดยมีความพึงพอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในระดับสูงและมุ่งมั่นต่อความสำเร็จขององค์กร

วาล (Waal, 2008) ให้ความหมายว่า องค์กรสมรรถนะสูง คือ องค์กรที่มีผลสัมฤทธิ์ ทั้งด้านการเงิน และ ด้านอื่นๆที่ไม่สามารถคำนวณเป็นตัวเงินได้สูงกว่าองค์กรอื่นๆ เป็นระยะเวลา ไม่นต่ำกว่า 5 – 10 ปี

จากความหมายขององค์กรสมรรถนะสูงที่กล่าวมาแล้วข้างต้น สรุปได้ว่า องค์กรสมรรถนะสูง คือ องค์กรที่มีความสามารถเด่นชัดในการสร้างมาตรฐานการทำงาน มุ่งเน้นผลประกอบการที่ดีในระยะยาว ประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่องและคงไว้ในความสามารถทางการแข่งขันที่เป็นเลิศ ซึ่งการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงจะต้องมาจากการที่องค์กรนั้นมีการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม มีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่มีผลกระทบต่อการทำงานจากระดับทุกมุมมองและมีแผนรองรับกับสถานะต่างๆอย่างชัดเจน สามารถปฏิบัติภารกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามเวลา สร้างความพึงพอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในระดับสูงและสร้างผลตอบแทนทางธุรกิจและผลตอบแทนต่อผู้มีส่วนได้เสียอย่างยั่งยืน

องค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูง

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (2546) ให้ความหมายว่า องค์ประกอบ คือ สิ่งต่างๆ ที่ใช้ประกอบเป็นสิ่งใหญ่ ส่วนของสิ่งต่าง ๆ ที่เป็นเครื่องประกอบทำให้เกิดเป็นรูปขึ้นใหม่ โดยเฉพาะและให้ความหมายว่า คุณลักษณะ คือ เครื่องหมายหรือสิ่งที่ชี้ให้เห็นความดีหรือลักษณะประจำ

ดังนั้น องค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูง หมายถึง สิ่งประกอบกันเพื่อแสดงถึงความสามารถที่เด่นชัดขององค์กรในการสร้างมาตรฐานการทำงาน มุ่งเน้นผลประกอบการที่ดีในระยะยาว ประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่องและคงไว้ในความสามารถทางการแข่งขันที่เหนือกว่าโดยมีคุณลักษณะเป็นสิ่งที่ชี้ให้เห็นความดีหรือลักษณะประจำขององค์ประกอบที่แสดงนั้น

แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรสมรรถนะสูงได้มาจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะ ยุทธศาสตร์ แนวปฏิบัติขององค์กรสมรรถนะสูง และ ผลการศึกษาวิจัย ดังต่อไปนี้

แนวคิดคุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูงของลินเดอร์และบรูคส์

ลินเดอร์ และ บรูค (Linder and Brooks, 2004) กลุ่มนักวิจัยบริษัทที่ปรึกษา ทาง การจัดการ ได้ชี้ให้เห็นว่าการที่หน่วยงานราชการจะเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ได้นั้นจะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะหลัก 6 ประการ คือ

1. การมุ่งเน้นที่ผู้รับบริการ (Client-centered) หมายถึง การที่องค์กรได้แสดงภารกิจของตนเองที่สอดคล้องกับความต้องการ ความคาดหวัง และ การรับรู้ของลูกค้า โดยเฉพาะหน่วยงานภาครัฐ ประชาชนคือลูกค้าคนสำคัญ ในฐานะผู้เสียภาษี และ ผู้ได้รับผลประโยชน์ ดังนั้น องค์กรสมรรถนะสูงต้องทำความเข้าใจกับความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ผลของความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าจะเป็นเครื่องชี้วัดความสามารถในการบรรลุเป้าหมายที่องค์กรกำหนด

2. การมุ่งเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ (Outcome-oriented) หมายถึง การที่องค์กรประเมินผลสำเร็จของตนเองด้วยผลผลิต หรือ ผลลัพธ์ องค์กรสมรรถนะสูงจะดำเนินกิจกรรมต่างๆ ที่ตอบสนองต่อพันธกิจ องค์กรภาครัฐในอดีตนั้นประเมินผลงานด้วยการเปรียบเทียบปัจจัยนำเข้ากับผลผลิต มากกว่าผลลัพธ์ที่เป็นคุณค่าที่แท้จริง เช่น ประชาชน หรือ ลูกค้าจะให้ความสำคัญกับการจัดการปัญหา มากกว่าจำนวนงบประมาณที่รัฐบาลให้การช่วยเหลือ ดังนั้น การให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ในการดำเนินงานองค์กรสมรรถนะสูงจึงพัฒนาวงจรการปฏิบัติที่กระตุ้นให้ผู้วางนโยบาย กำหนดวัตถุประสงค์ที่สูงกว่าผลผลิตของการดำเนินการที่องค์กรสามารถปฏิบัติได้

3. การชี้แจงความรับผิดชอบ(Accountable) หมายถึง การที่องค์กรแสดงประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขององค์กรสู่สาธารณะได้อย่างเปิดเผย เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholder) และ แสดงความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) ในหน่วยงานภาครัฐ องค์กร สมรรถนะสูงจะต้องแสดงให้เห็นประจักษ์ถึงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นและงบประมาณที่ใช้ไป เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับสังคม การตรวจสอบหน่วยงานภาครัฐแบบดั้งเดิมนั้นคือการตรวจสอบสมดุลงบประมาณที่รับจ่ายตามหมวดรายการที่กำหนด ในองค์กรสมรรถนะสูง นอกจากจะประเมินและรายงานรายรับรายจ่ายแล้ว ยังต้องประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการใช้งบประมาณด้วยโดยการให้ความสำคัญร่วมกันระหว่าง ความคุ้มค่าหรือความคุ้มค่า (Cost-effectiveness) กับ วัตถุประสงค์ที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (relentless pursuit of outcome-oriented objectives) ซึ่งจะแสดงให้เห็นประชาชนทราบว่าหน่วยงานได้นำภาษีไปใช้อย่างคุ้มค่าเพียงใด องค์กรจึงต้องมีข้อมูลที่จำเป็นสำหรับการเพิ่มคุณค่าของบริการที่จัดให้ประชาชน

4. การมีความคิดสร้างสรรค์และมีความยืดหยุ่น (Innovative and flexible) หมายถึง การที่องค์กรแสวงหาโอกาสในการเผชิญความท้าทายด้วยการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ใช้ความสามารถและ

ความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้น โครงสร้างองค์กรจึงมีความยืดหยุ่น เพื่อที่จะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมได้อย่างรวดเร็ว

5. การสร้างเครือข่าย (Open and collaborative) หมายถึง การเป็นองค์กรเปิดและสร้างเครือข่ายในการปฏิบัติงานกับองค์กรอื่นและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholder) เพื่อความร่วมมือและสัมพันธภาพที่ดี

6. การบริหารที่มุ่งเน้นยุทธศาสตร์ หมายถึง การแสดงออกของผู้นำองค์กรที่มุ่งมั่น (Passionate) ต่อการสร้างความสำเร็จขององค์กรด้วยการวางแผนยุทธศาสตร์ การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ และการประเมินผลยุทธศาสตร์

แนวคิดคุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูงของบลันชาร์ด

บลันชาร์ด (Blanchard, 2006) กล่าวว่าองค์กรสมรรถนะสูงต้องคำนึงถึงผลประกอบการ 3 ด้าน (3 Bottom Lines) คือ การเป็นองค์กรที่ลูกค้าเลือกใช้บริการหรือซื้อสินค้า (Provider of Choice) การเป็น องค์กรที่พนักงานต้องการทำงานด้วย (Employer of Choice) และ การเป็นองค์กรที่ผู้ลงทุนต้องการ (Investment of Choice) ดังนั้น Ken Blanchard จึงกล่าวถึงคุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูง โดยอ้างอิงงานวิจัยของ Carew และคณะ ที่ได้นำเสนอ HPO SCORES Model โดยกล่าวว่าองค์กรสมรรถนะสูงจะต้องมีลักษณะ 6 ประการดังนี้คือ

1. การสื่อสารข้อมูลที่จำเป็นต่อการตัดสินใจให้กับบุคลากรที่เกี่ยวข้องอย่างทันเวลาและโดยเปิดเผยเพื่อสร้างความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าของงานและองค์กรให้เกิดขึ้นในกลุ่มบุคลากรได้ (Shared Information and Open Communication)

2. การกระตุ้นให้บุคลากรยึดมั่นในวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและ ผลลัพธ์ที่มุ่งหวังจะเป็นการสร้างวัฒนธรรมของการมุ่งมั่นผลลัพธ์ (Compelling Vision)

3. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มพูนขีดความสามารถขององค์กรโดยกระบวนการจัดการความรู้ที่นอกจากจะเป็นการพัฒนาบุคลากรแล้วผลที่ตามมาคือมีการพัฒนาเกิดขึ้นในองค์กร (Ongoing Learning)

4. การให้ความสำคัญกับลูกค้า องค์กรที่มีสมรรถนะสูงจะต้องรู้จักลูกค้าของตนเอง เข้าใจความต้องการของลูกค้าและมุ่งตอบสนองต่อความต้องการนั้น (Relentless Focus on Customer result)

5. ระบบ โครงสร้าง กระบวนการ และ แนวปฏิบัติงานมุ่งตอบสนองวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และเป้าหมายขององค์กร และทำให้บุคลากรปฏิบัติงานได้ง่ายขึ้นและลดปัญหาอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นได้ (Energizing systems and Structure)

6. การกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วมในองค์กร การสร้างความร่วมมือระหว่างบุคลากร สร้างความรู้สึกที่มีคุณค่าและความเชื่อมั่นระหว่างบุคลากรด้วยกันเองทำให้เกิดพลังในตัวของบุคลากร และสร้างพลังในองค์กร (Shared Power and High Involvement)

แนวคิดคุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูงของการ์ทเนอร์ กรุ๊ป

การ์ทเนอร์ กรุ๊ป (Gartner Group อ้างใน พสุ เดชะรินทร์, 2549: 5) เป็นบริษัทที่ปรึกษาที่มีชื่อเสียงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศระบุว่า องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ 5 ประการด้วยกัน โดยย้ำว่า องค์กรสมรรถนะสูง ต้องสร้างความเข้าใจในการตลาด รักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่ทรงคุณค่า และสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เป็นสิ่งแวดล้อมภายนอกของธุรกิจได้ดี คุณลักษณะทั้ง 5 ประการได้แก่

1. การตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและแสวงหาแนวทางในการบรรลุเป้าหมายนั้น (consistently and continuously achieve ambitious targets)
2. การมีค่านิยมร่วมกันของทุกภาคส่วน (Shared values among employees, customers, suppliers, and stakeholders)
3. การมุ่งเน้นที่ยุทธศาสตร์และการทำให้ทั่วทั้งองค์กรดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน (Strategic focus and alignment) ดังนั้น บุคลากรจะพัฒนางานในส่วนของตนเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่องค์กรได้ตั้งเป้าหมายไว้
4. การสร้างความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับรูปแบบการประกอบธุรกิจขององค์กร ซึ่งเป็น การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่สิ่งที่บุคลากรสามารถเข้าใจและปฏิบัติได้ (Shared business model throughout the organization)
5. การเป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่น สามารถปรับตัวตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว (Adaptation to changing circumstances)

แนวคิดคุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูงของวาล

วาล (Waal, 2008) สรุปว่า คุณลักษณะหลักขององค์กรสมรรถนะสูง ประกอบด้วย

1. การนำองค์กรเพื่อบริหารจัดการที่มีคุณภาพ (Quality management) เป็นปัจจัยแรกที่มีความสำคัญที่สุดต่อการคงไว้ซึ่งสมรรถนะขององค์กร ซึ่งบทบาทผู้นำในการบริหารจัดการที่มีคุณภาพ 12 ประการ ดังต่อไปนี้

1.1 ผู้บริหารต้องสร้างความเชื่อมั่นในองค์กรให้กับบุคลากรทุกระดับ (Build a strong relationship of trust with employees at all levels of the organization) โดยการรับฟัง

ความคิดเห็น ให้การสนับสนุน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน มีสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน ผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรสื่อสารกันอย่างเปิดเผยและจริงใจ

1.2 ผู้บริหารแสดงความซื่อสัตย์และจริงใจ (Integrity) มีมาตรฐาน คุณธรรมและคุณค่าในระดับสูงและสอดแทรกคุณธรรมและคุณค่าดังกล่าวให้กับบุคลากรทุกระดับ ผู้บริหารสร้างศรัทธาแก่บุคลากรด้วยการทำตนเป็นตัวอย่างในการรักษาคำพูดและการกระทำ

1.3 ผู้บริหารทำตนเป็นตัวอย่างที่ดี (Have a strong exemplary role) ผู้บริหารแสดงความใส่ใจในธุรกิจขององค์กร ความกระตือรือร้น สนใจและเคารพในความคิดและเหตุผลของผู้อื่น รวมทั้งการทำงานหนักและอดทนต่อสภาพการณ์ที่กดดัน

1.4 ผู้บริหารมีการตัดสินใจที่แน่นอน (Decisive) มีการตัดสินใจที่ดีสามารถแก้ปัญหาอย่างทันการณ์ ใส่ใจกับผลที่จะตามมาจากการตัดสินใจในเรื่องสำคัญทั้งระยะสั้นและระยะยาว และสามารถคิดอย่างสร้างสรรค์

1.5 ผู้บริหารมุ่งเน้นการปฏิบัติ (Action-oriented) มีการติดตามการปฏิบัติหน้าที่และประเมินผลงานรวมทั้งสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรในการปฏิบัติงานด้วย

1.6 ผู้บริหารเป็นผู้ชี้แนะและผู้อำนวยความสะดวก (Coach and facilitate) ให้กับบุคลากรในองค์กร โดยให้การสนับสนุน กระตุ้น ช่วยเหลือ และ พกป้องบุคลากรจากความเสียหายนอก ทั้งนี้ผู้บริหารต้องอยู่ในสภาพที่พร้อมตลอดเวลา เป็นผู้ชี้แนะแนวทางการสร้างความสำเร็จของงานตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์

1.7 ผู้บริหารต้องมุ่งมั่นต่อผลสำเร็จขององค์กร (Strongly focused on achieving results) โดยการปฏิบัติหน้าที่ในทิศทางที่จะนำไปสู่เป้าประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้ ค้นหาและใช้โอกาสที่จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน หรือ สร้างประสิทธิภาพของงานเพื่อการพัฒนาองค์กร

1.8 ผู้บริหารต้องสร้างผลงานที่ดี (Effective) โดยค้นหาวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุด จัดข้อขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ และ ใช้การป้องกันมากกว่าการแก้ไข

1.9 ผู้บริหารมีรูปแบบการนำองค์กรที่เข้มแข็ง (Develop a strong leadership style) โดยการถ่ายทอดคุณค่าขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ ตรวจสอบความเข้าใจในยุทธศาสตร์องค์กรของบุคลากร แบ่งปันความเข้าใจในวิสัยทัศน์กับบุคลากรอย่างสม่ำเสมอและเป็นผู้นำที่เข้มแข็งในภาวะที่ต้องเผชิญความยุ่งยาก

1.10 ผู้บริหารต้องมีความมั่นใจในตนเอง (Self-confident) มีความสมดุลระหว่างความเรียบง่ายกับความเชื่อมั่นอาชีพ แสดงตนเป็นผู้ให้การช่วยเหลือบริการผู้อื่นมากกว่าการเป็นเจ้านาย รู้จักและเข้าใจตนเอง ยอมรับในจุดเด่นและจุดด้อยของตนเอง ใฝ่ใจในการเรียนรู้ มีหลักการและมีอารมณ์ที่มั่นคง

1.11 ผู้บริหารต้องทำให้บุคลากรแสดงความรับผิดชอบในผลงานของตนเอง (Hold members of the organization accountable for their results) โดยการแจ้งบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ ผลงานเป้าหมายอย่างชัดเจน รวมทั้งผลที่ตามมาจากการที่ไม่สามารถปฏิบัติงานให้เกิดผลตามเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งบุคลากรจะต้องแสดงความรับผิดชอบต่อผลงานที่ปฏิบัติด้วย

1.12 ผู้บริหารต้องมีการตัดสินใจที่ดีในการพิจารณาผลงานของบุคลากรที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (Decisive as regards non-performers) เช่น ใช้การปรับเปลี่ยนหน้าที่ที่เหมาะสม

2. การเป็นองค์กรเปิดที่พร้อมในการทำงานร่วมกับองค์กรอื่นและยึดการปฏิบัติเป็นหลัก (Openness and action orientation) องค์กรสมรรถนะสูงเป็นองค์กรที่มีวัฒนธรรมเปิด มีเครือข่าย การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อให้ได้แนวคิดใหม่ๆ ในการพัฒนาปรับปรุงงานเพื่อประสิทธิภาพที่สูงขึ้นขององค์กร ดังนั้น ลักษณะขององค์กรเปิดและยึดการปฏิบัติเป็นหลักมี 6 ประการ ดังต่อไปนี้

2.1 การสื่อสารที่เปิดเผยระหว่างบุคลากร (Stimulate interactive internal communication an open dialog) เพื่อเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพิ่มช่องทางการสื่อสาร ให้มีความสำคัญกับการติดต่อที่ไม่เป็นทางการจนเป็นองค์กรแนวราบ (Flat Organization)

2.2 การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ความรู้ และ แนวปฏิบัติที่ดีภายในองค์กร (Devote a lot of time to sharing information, knowledge and best practices within the entire organization) ดังนั้น ในองค์กรจะเกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารอย่างต่อเนื่องและโดยอิสระ มี วัฒนธรรมของความโปร่งใส เปิดเผย และ ไว้วางใจกัน เพื่อความเข้าใจเป็นหนึ่งเดียว

2.3 การมีส่วนร่วมของบุคลากรในงานที่สำคัญ (Involve members of the organization in important business processes) เช่น การกำหนดวิสัยทัศน์ และ การสร้างคุณค่าให้กับองค์กร การอภิปรายเกี่ยวกับยุทธศาสตร์และการตัดสินใจทางธุรกิจ และ การกำหนดทิศทางอนาคตขององค์กร ซึ่งจะก่อให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บริหารและบุคลากร

2.4 การยอมรับความผิดพลาดที่เกิดขึ้น (Allow for the making of mistakes) โดยมองเห็นความเสี่ยงและโอกาสของการทดลองสิ่งใหม่ว่าเป็นการเรียนรู้ ความอดทนต่อความล้มเหลว และความเสื่อมถอย ไม่ลงโทษผู้ที่ค้นพบความผิดพลาดแต่กลับให้รางวัลแทน

2.5 การยอมรับการเปลี่ยนแปลงและการปรับปรุงงาน (Stimulate and welcome change and improvement) โดยผู้บริหารเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง สนับสนุนการปรับปรุงงาน ทั้งโดยส่วนตัวและเพื่อองค์กร

3. การรักษาและคงไว้ซึ่งลูกค้าและบุคลากร (Long-Term Orientation) องค์กรสมรรถนะสูงเป็นองค์กรที่ตั้งเป้าหมายในระยะยาว ซึ่งความยั่งยืนของเป้าหมายระยะยาวนั้นจะมาก่อนกำไรใน

ระยะสั้นของการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง การตั้งเป้าหมายในระยะยาว ให้ความสำคัญกับทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง เช่น ลูกค้า สังคม ผู้ส่งสินค้า บุคลากร รัฐบาล กลุ่มสังคม ในฐานะผู้รับผลประโยชน์ ดังนั้นลักษณะขององค์กรที่รักษาและคงไว้ซึ่งลูกค้าและบุคลากรมี 6 ประการ ดังต่อไปนี้

3.1 การให้ความสำคัญกับความต้องการของลูกค้า เพื่อความสำเร็จระยะยาวขององค์กร (Commit themselves to the organization for the long term) โดย สร้างความสมดุลระหว่างความสนใจส่วนตนกับความก้าวหน้าขององค์กร และกระตุ้นและปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างให้บุคลากรปฏิบัติเช่นเดียวกัน เพื่อโอกาสในการพัฒนาองค์กรในระยะยาวและความอยู่รอดขององค์กร

3.2 การสนับสนุนความก้าวหน้าของบุคลากรที่มีอยู่เดิมในองค์กร (Promotes new management from within) โดยเปิดโอกาสให้กับบุคลากรผู้มีความสามารถ กระตุ้นและท้าทายบุคลากรในการก้าวไปสู่ตำแหน่งผู้นำ การหมุนเวียนหน้าที่ การค้นหาศักยภาพของบุคลากร

3.3 การสร้างสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่มั่นคงปลอดภัยทั้งด้านร่างกายและจิตใจ (Creates a safe and stable work environment) สร้างความมั่นใจใจความมั่นคงในงานอาชีพ ทั้งเมื่อบุคลากรอยู่ในงานและต้องออกจากงานเพื่อสร้างความภักดีต่อองค์กร

3.4 การสร้างความก้าวหน้าขององค์กรด้วยการสร้างความร่วมมือกับองค์กรอื่น (Creates growth through cooperation with other organizations) โดยเฉพาะการสร้างเครือข่ายกับองค์กรนานาชาติ

3.5 การรักษาสัมพันธ์ภาพที่ดีกับผู้เกี่ยวข้องในระยะยาว (Maintains good long-term relationships with all stakeholders) โดยการขยายเครือข่าย สร้างความสัมพันธ์กับธุรกิจคู่ค้าที่มีโอกาสได้ทั้งคู่ (win-win relationships) ให้ความสำคัญกับองค์กรที่แสดงความรับผิดชอบต่อสังคมด้วยความเข้าใจใน ความปรารถนาและ ความต้องการขององค์กรเหล่านั้น

3.6 การแสวงหาแนวทางในการเพิ่มคุณค่าของธุรกิจให้กับลูกค้า (Continuously strives to increase added value for its customers) โดยการให้ความสำคัญกับความต้องการของลูกค้า เข้าใจลูกค้า รักษาสัมพันธ์ภาพที่ดีกับลูกค้า มีการติดต่อสื่อสารกับลูกค้าโดยตรงเพื่อขอทราบความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ให้ลูกค้ามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการองค์กร การพัฒนาองค์กรเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าเพื่อรักษาลูกค้าให้ยึดมั่นอยู่กับองค์กร

4. การพัฒนาคุณภาพกระบวนการทำงาน บริการและผลผลิตอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement and Renewal) องค์กรประกอบนี้จะแสดงถึงความสามารถของการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงอย่างยั่งยืนที่มาจากการพัฒนาปรับปรุงงานและการสร้างสรรค์นวัตกรรม ในองค์กรสมรรถนะสูงนั้น บุคลากรจะมุ่งมั่นต่อการสร้างผลลัพธ์ในระดับสูงสุด ด้วยการปฏิบัติที่ดีที่สุดเพื่อตนเอง เพื่อนร่วมงาน และ องค์กรโดยรวม ประกอบด้วยคุณลักษณะ 8 ประการ ดังต่อไปนี้

4.1 การสร้างความแตกต่างจากองค์กรคู่แข่งและองค์กรที่ใกล้เคียงกัน (Clearly distinguishes the organization from the competition) โดยการสร้างสรรค์งานวิจัยและนวัตกรรมเพื่อหาแนวทางใหม่ หรือ ทางเลือกใหม่ที่ทำให้ลูกค้าหรือพนักงานมองเห็นความแตกต่าง

4.2 การปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง (Continuously improves processes) โดยการลดทอนขั้นตอนหรือแบบฟอร์มที่ไม่จำเป็น เพื่อให้ได้ผลงานตามกำหนดและมีคุณภาพ

4.3 การกำหนดมาตรฐานงานและขั้นตอนการดำเนินงานที่กระชับชัดเจนอย่างต่อเนื่อง (Continuously simplifies processes) รวมทั้งแสวงหาหนทางที่จะรื้อปรับระบบอย่างสร้างสรรค์

4.4 การปรับกระบวนการทำงานเข้าหากัน (Attunes processes to each other) เพื่อลดระยะห่างและขั้นตอนของแต่ละงานลงรวมทั้งการใช้ข้อมูลร่วมกัน

4.5 การวัดและรายงานในสิ่งที่เป็นข้อมูลสำคัญขององค์กร (Measures and reports on that which is important for the organization) เพื่อตรวจสอบความก้าวหน้าของผลงาน ถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่ผู้ปฏิบัติในทุกระดับและประเมินผลการปฏิบัติงานกับเป้าประสงค์ขององค์กร ค้นหาความเสี่ยง และสร้างวัฒนธรรมของการยึดมั่นในผลปฏิบัติการที่เน้นผลลัพธ์มากกว่ากระบวนการและปัจจัยนำเข้า

4.6 การเปิดเผยข้อมูลทางการเงินและผลประกอบการด้านอื่นแก่บุคลากรเพื่อให้เกิดการพัฒนา (Reports information to members in order to improve) โดยการพิจารณา และเรียนรู้จากผลงานที่เคยทำมาก่อนและการเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงานด้วยตนเอง

4.7 การพัฒนาสมรรถนะหลักที่ดีเยี่ยมอย่างสม่ำเสมอ (Excels in its core competencies and continuously renews) โดยการวิเคราะห์หาปฏิบัติการที่เป็นเลิศในองค์กร และพัฒนาสมรรถนะหลักในเรื่องนั้นๆ สำหรับในส่วนของสมรรถนะด้านที่ไม่เชี่ยวชาญจะส่งให้หน่วยงานภายนอกมารับดำเนินการแทน ดังนั้น องค์กรจะมุ่งมั่นพัฒนาด้านที่เป็นสมรรถนะหลัก โดยเฉพาะการพัฒนาบุคลากร

4.8 การพัฒนาคุณภาพสินค้า บริการ และ กระบวนการปฏิบัติงานเสมอ (Continuously renews products, services and processes) โดยการพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งองค์กรจะต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน รวมถึงการสร้างนวัตกรรม การให้บริการ และ กระบวนการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ บุคลากรในองค์กรจะต้องมีการเพิ่มศักยภาพตนเองเพื่อให้สามารถสร้างนวัตกรรมที่เป็นสมรรถนะหลักขององค์กรได้

5. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์รวมทั้งการทำให้บุคลากรยึดมั่นในการสร้างผลผลิตตรงตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ ปัจจัยนี้สอดคล้องกับปัจจัยแรก เพราะการพัฒนาคุณภาพองค์กรจะเกิดขึ้นได้จากคุณภาพของบุคลากร ปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วยคุณลักษณะ 4 ประการ ดังต่อไปนี้

5.1 บุคลากรในองค์กรสมรรถนะสูงมีความรับผิดชอบต่อผลงานของตนเอง (Accountable for results) โดยการทำงานอย่างเต็มความสามารถ และด้วยความรับผิดชอบ

5.2 บุคลากรในองค์กรสมรรถนะสูงมีแรงบันดาลใจที่จะสร้างผลสำเร็จของงาน (Inspired to achieve) โดยได้รับแรงกระตุ้น และ การได้รับการสนับสนุนในการริเริ่มสิ่งใหม่ๆ จากผู้บริหาร มีการชื่นชมต่อผลสำเร็จของงานทั้งในระดับบุคคลและองค์กร ทำให้เกิดความมั่นใจในความสามารถ และการเป็นสมาชิกส่วนหนึ่งขององค์กร

5.3 ทีมผู้บริหารจัดการและกลุ่มของบุคลากรที่มีความหลากหลายรวมอยู่ด้วยกัน (Diverse management team and group of employees) เพื่อร่วมมือกันในการแก้ไขปัญหาที่มีความซับซ้อนหรือต้องใช้สหวิทยาการ ด้วยความเชื่อว่า บุคลากรในองค์กรมีความแตกต่างกันในความสามารถ ประสบการณ์ ภูมิหลัง บุคลิกภาพและทักษะ การกระตุ้นและให้รางวัลในความคิดสร้างสรรค์ ใช้วิธีการจ้างงานหลายรูปแบบเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความแตกต่างกัน และเพื่อให้ได้ทีมงานที่มีความหลากหลายของประสบการณ์ ความรู้ และ ทักษะในแต่ละทีม

5.4 บุคลากรได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้มีความยืดหยุ่นสูง และมีทักษะในการจัดการกับสถานการณ์ที่ไม่คงที่และเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอได้ (Training in increasing flexibility and resilience) บุคลากรพร้อมที่จะสนองต่อการเปลี่ยนแปลง อดทนต่อความล้มเหลวและพร้อมที่จะค้นหาหนทางใหม่เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ องค์กรควรค้นหาผู้ที่มีความสามารถในการจัดการกับความไม่แน่นอน และสามารถมองเห็นโอกาสและความเป็นไปได้จากความไม่แน่นอนเหล่านั้น รวมทั้งสามารถเรียนรู้จากบทเรียนในอดีตเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ของการเปลี่ยนแปลง

แนวคิดของคณะกรรมการอุดมศึกษาแห่งสหรัฐอเมริกา (The Higher Learning Commission)

คณะกรรมการอุดมศึกษาแห่งสหรัฐอเมริกา (The Higher Learning Commission, 2009) ผู้รับผิดชอบโครงการพัฒนาคุณภาพการศึกษา (The Academic Quality Improvement Program) ได้รับทุนสนับสนุนจาก Pew Charitable Trusts ซึ่งก่อตั้งเมื่อ พ.ศ. 2542 มีจุดประสงค์เพื่อเผยแพร่ความรู้และพัฒนาคุณภาพการศึกษาเพื่อการรับรองวิทยฐานะของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในสหรัฐอเมริกา หน่วยงานนี้ได้วิจัยและศึกษาเกี่ยวกับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันอุดมศึกษาและพบว่า คุณลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูงประกอบด้วยปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาคุณภาพองค์กรดังต่อไปนี้

1. การมุ่งมั่นในพันธกิจและวิสัยทัศน์ (Focus) พันธกิจและวิสัยทัศน์ที่มุ่งตอบสนองความคาดหวังของนักศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องก่อให้เกิดสถาบันอุดมศึกษาที่ขับเคลื่อนด้วยกระบวนการคุณภาพ ภายใต้กระบวนการสื่อสาร โครงสร้างการบริหารและการตัดสินใจ กระบวนการวางแผน และการปรับปรุงงาน เพื่อสร้างความไว้วางใจ ความเชื่อมั่น และความผูกพันต่อสถาบันให้เกิดขึ้น นักศึกษาปัจจุบันและผู้ที่ต้องการเข้ามาศึกษาในอนาคต รวมทั้งผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งในและนอกสถาบัน ได้แก่ อาจารย์ บุคลากร ผู้บริหาร กรรมการ บริหารมหาวิทยาลัย การศึกษาถึงมุมมองและความต้องการของบุคคลทั้งหมดดังกล่าวจะนำมากำหนดไว้ใน พันธกิจและวิสัยทัศน์ อาจารย์ บุคลากร และ ผู้บริหารจะบูรณาการมุมมองและความต้องการเหล่านั้นเข้ากับเป้าหมาย และการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์

2. การมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร (Involvement) การมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวางของ อาจารย์ บุคลากร และ ผู้บริหารจะช่วยให้เกิดการตัดสินใจที่เหมาะสมและสร้างความรู้สึกรับรู้เป็นเจ้าของในระบบ กิจกรรม และ การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ อาจารย์ บุคลากร และ ผู้บริหารมองเห็นผลกระทบในงานของตนที่ส่งผลต่อผู้อื่นทั้งในและนอกองค์กร รวมทั้งรู้สึกชื่นชมในผลงานที่ตอบสนองพันธกิจขององค์กรด้วย วัฒนธรรมของการมีส่วนร่วมจะทำให้บุคลากรมีความเชี่ยวชาญและมีประสบการณ์เข้าใจในสถานการณ์ที่สถาบัน การศึกษาเผชิญอยู่และพร้อมที่จะช่วยเหลือผู้บริหารในการตัดสินใจในเรื่องที่ซับซ้อนยุ่งยากได้ ความร่วมมือที่เกิดจากการมีส่วนร่วมเช่นนี้มาจากการพัฒนาทักษะของบุคลากรในการตัดสินใจภายใต้ข้อเท็จจริง การทำงานร่วมกับกลุ่มที่หลากหลาย การแก้ข้อขัดแย้ง และ การใช้เครื่องมือการจัดการคุณภาพในการหาข้อสรุป

3. ภาวะผู้นำ (Leadership) องค์กรจะประสบความสำเร็จได้ด้วยการที่ผู้นำสร้างและสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยกระบวนการคุณภาพ รูปแบบของคุณค่า และ พฤติกรรมที่สื่อสารให้เห็นถึงการยึดมั่นในวิสัยทัศน์ ผู้นำมีความรับผิดชอบที่จะทำให้บุคลากรทั้งหมดเข้าใจและให้คุณค่ากับพันธกิจ เป้าหมาย และ ยุทธศาสตร์ขององค์กร และ ผู้นำจะนำความเข้าใจนี้ไปสร้างเป้าหมายของงานและใช้ในการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ด้วย ผู้นำต้องสร้างความเข้าใจแก่นักศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง นอกจากนี้ ผู้นำต้องวางระบบงานที่สอดคล้องกับพันธกิจและวิสัยทัศน์ รวมทั้งจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นได้แก่ ทรัพยากรบุคคล งบประมาณ สิ่งอำนวยความสะดวก วัสดุอุปกรณ์ เวลา พลังงาน และ ทรัพยากรอื่นๆ เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติตามระบบงานที่สนองตอบต่อพันธกิจและวิสัยทัศน์

4. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (People) สถาบันอุดมศึกษาที่ขับเคลื่อนองค์กรด้วยกระบวนการคุณภาพจะให้การสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรทุกประเภทและถือว่าความสามารถของบุคลากรเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า มีการจัดสรรงบประมาณเพื่อการศึกษาต่อเนื่อง การฝึกอบรม และการพัฒนาบุคลากรในด้านอื่นๆ โดยผู้นำต้องชี้ให้บุคลากรตระหนักถึงการพัฒนาความสามารถส่วนตนและพัฒนาความสามารถเชิงวิชาชีพ เพื่อจะนำความรู้ความสามารถเหล่านั้นมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน รวมทั้งต้องกระตุ้นให้บุคลากรได้มีสำนึกความรับผิดชอบและความเป็นเจ้าของที่จะทำให้บุคลากรเห็นความสำคัญในบทบาทของตนเองที่จะร่วมสร้างความสำเร็จต่อสถาบันซึ่งจะก่อให้เกิดความร่วมมืออย่างเต็มที่ในกระบวนการปรับปรุงและพัฒนา

5. การสร้างเครือข่ายและขยายความร่วมมือ (Collaboration) สถาบันอุดมศึกษาที่ขับเคลื่อนองค์กรด้วยกระบวนการคุณภาพจะมีการสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานทั้งภายในและระหว่างแผนกต่างๆ รวมทั้งองค์กรภายนอก หรือ องค์กรประเภทอื่นๆ มีการจัดอุปสรรคของการประสานความร่วมมือที่เกิดจากความเคยชินกับระบบบริหารแบบสั่งการ มีการเกื้อหนุนซึ่งกันและกันระหว่าง

อาจารย์ บุคลากร และ ผู้บริหารโดยการจัดให้มีการฝึกอบรม และมีการจัดหาทรัพยากรเพื่อให้การประสานความร่วมมือภายในและภายนอกองค์กรเป็นผลสำเร็จ

6. การเป็นองค์กรที่มีความคล่องตัว (Agility) โดยทั่วไป สถาบันอุดมศึกษาจะมีบรรยากาศของการอภิปราย ปรัชญาหารือ หรือ สะท้อนความคิดกันมากกว่าในสังคมกลุ่มอื่นๆ ความก้าวหน้าในองค์ความรู้และเทคโนโลยีและความคาดหวังที่สูงขึ้นของสังคมจะมีผลต่อสถานการณ์เช่นนี้เป็นอย่างมาก เมื่อการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันเป็นสภาพปกติที่เกิดขึ้นกับสถาบันอุดมศึกษา สถาบันที่ขับเคลื่อนด้วยคุณภาพจะปรับตัวให้มีความคล่องตัวเพื่อสนองตอบต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อค้นหาโอกาส ความเสี่ยง ความต้องการการเปลี่ยนแปลง และ การปฏิบัติเพื่อจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นต่อการตอบสนองแรงกดดันจากการเปลี่ยนแปลง และ มีการวัดผลการปฏิบัติงานที่แสดงถึงการตอบสนองต่อความต้องการเหล่านั้น

7. การคาดการณ์ล่วงหน้า (Foresight) สถาบันอุดมศึกษาที่ขับเคลื่อนองค์กรด้วยกระบวนการคุณภาพจะนึกถึงอนาคต ทำนายการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น และวิเคราะห์ผลกระทบที่จะตามมาจากการเปลี่ยนแปลงที่จะมีต่อนักศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง การดำเนินงาน และ ผลงาน การคาดการณ์ถึงอนาคตจะทำให้เกิดการสร้างนวัตกรรม เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาคุณภาพบริการ เพื่อสร้างคุณค่าใหม่ หรือ มูลค่าเพิ่มสำหรับนักศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เมื่อองค์กรเปิดกว้างต่อวิธีการและกระบวนการใหม่ๆ สถาบันการศึกษาจะออกแบบ ทดสอบ และปรับปรุงโครงสร้างและกระบวนการที่วางแผนไว้ให้สามารถนำมาปฏิบัติได้จริงและก่อให้เกิดการเรียนรู้

8. การจัดการด้านข้อมูลข่าวสาร (Information) สถาบันอุดมศึกษาที่ขับเคลื่อนองค์กรด้วยกระบวนการคุณภาพจะใช้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อเพิ่มสมรรถนะขององค์กรและบุคลากร รวมทั้งการรวบรวมผลงานที่ตรงตามความเป็นจริง อาจารย์ บุคลากร และ ผู้บริหารติดตามความก้าวหน้าของงานอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ และใช้ผลสำเร็จของงานเป็นตัวสร้างแรงบันดาลใจให้เร่งการพัฒนาศักยภาพเพื่อรองรับความคาดหวังและความต้องการของนักศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง กระบวนการคิดและตัดสินใจที่ใช้ข้อมูลเป็นฐานจะก่อให้เกิดคุณประโยชน์และคุณค่าต่อนักศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องด้วย นอกจากนี้ สถาบันอุดมศึกษายังต้องหาวิธีที่จะรวบรวมข้อมูลสะท้อนกลับและค้นหาวิธีการที่มีประสิทธิภาพในการนำข้อมูลสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจและการปรับปรุงงานมาใช้

9. การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม (Integrity) สถาบันอุดมศึกษาที่ขับเคลื่อนองค์กรด้วยกระบวนการคุณภาพจะคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคม และแสดงออกซึ่งการเป็นพลเมืองที่ดี องค์กรลักษณะนี้จะเคารพความเสมอภาคของทุกคนโดยการให้บริการแก่สังคมโดยรวมและระบุดูแลศึกษาในระดับภูมิภาค ระดับชาติ และ ระดับสากล เพื่อเป็นการตอบแทนทางสังคม

สถาบันอุดมศึกษาจึงต้องตรวจสอบภารกิจของตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดผลผลิตและผลลัพธ์ในเชิงบวกต่อสังคมอย่างแท้จริง

10. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning) สถาบันอุดมศึกษาที่ขับเคลื่อนองค์กรด้วยกระบวนการคุณภาพจะมุ่งพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้วยกระบวนการเรียนรู้ โดยการค้นหาแนวทางที่มีประสิทธิภาพที่จะช่วยให้นักศึกษาประสบผลสำเร็จ โดยการออกแบบและประเมินผลหลักสูตรรายวิชา และ สภาพแวดล้อมของการเรียนการสอน ทั้งสถาบันและบุคลากรต่างแสดงความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้เพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง บุคลากรทุกคนรับรู้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของระบบทั้งหมด จึงพร้อมที่จะร่วมออกแบบงานใหม่ ประเมินผลสำเร็จของงาน และให้ข้อมูลย้อนกลับ สถาบันอุดมศึกษาออกแบบวิธีการที่เป็นไปได้ในทางปฏิบัติเพื่อพัฒนานักศึกษาในทิศทางที่กำหนดไว้ในวัตถุประสงค์ มีการค้นหาความเสี่ยงเพื่อหามาตรการป้องกันเพื่อเพิ่มความเข้มแข็งให้กับหลักสูตร สาขาวิชา บุคลากร และ ระบบทั้งหมด

แนวคิดเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award, PMQA)

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ได้นำแนวคิดเกี่ยวกับเครื่องมือในการพัฒนาระบบและรูปแบบการบริหารกิจการภาครัฐโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อยกระดับคุณภาพของหน่วยงานราชการให้สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มีมาตรฐานในระดับสากล รวมทั้งเป็นเครื่องมือให้หน่วยราชการได้ประเมินผลการปฏิบัติราชการด้วยตนเอง แนวคิดพื้นฐานของเกณฑ์คุณภาพ PMQA มาจากเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย (Malcolm Baldrige National Quality Award: MBNQA) และเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2552)

ลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูงตามหลักเกณฑ์ PMQA ประกอบด้วย 7 มิติ มีสาระสำคัญดังต่อไปนี้

มิติที่ 1 การนำองค์กร

มิตินี้ให้ความสำคัญกับผู้บริหารองค์กร องค์กรประกอบที่สำคัญสำหรับมิตินี้คือ

1. มีการกำหนดและสื่อสาร วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ทิศทาง ความคาดหวังและขั้นตอนปฏิบัติงานที่ชัดเจนกับบุคลากรทุกระดับ
2. มีวิธีในการสร้างบรรยากาศการทำงาน และผลักดันบุคลากรให้ทำงานบรรลุตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งมีการกระจายอำนาจให้บุคลากรในระดับต่างๆ สามารถตัดสินใจอย่างเหมาะสม

3. มีการกำกับดูแลการทำงานอย่างเป็นระบบ เพื่อให้มีความรับผิดชอบต่อการทำงาน และระบบการป้องกันการทุจริต

4. มีการทบทวนผลการดำเนินการขององค์กรและเปรียบเทียบการทำงานกับหน่วยงานอื่นที่มีการกิจคล้ายคลึงกัน

5. มีการวิเคราะห์ ทบทวนข้อมูลผลการดำเนินการจากทุกด้านรวมถึงความรับผิดชอบต่อสังคม

6. มีการกำหนดวิธีปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรมีการดำเนินการอย่างมีจริยธรรม

มิติ 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

มิตินี้ถือเป็นหัวใจในการกำหนดทิศทางขององค์กร ซึ่งในเบื้องต้นต้องมีการกำหนดความท้าทายต่างๆ ที่สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 กลุ่ม คือความท้าทายภายในองค์กร ความท้าทายภายนอกองค์กร และ ความท้าทายด้านอื่นๆ สิ่งที่องค์กรต้องดำเนินการหลังจากทราบถึงปัญหา ความท้าทายและอุปสรรคแล้ว คือการวางแผนยุทธศาสตร์และดำเนินการตามยุทธศาสตร์ องค์กรประกอบที่สำคัญสำหรับมิตินี้คือ

1. มีการวางแผนที่เหมาะสมกับขนาดและภารกิจขององค์กร
2. มีการกำหนดเป้าหมายและมองเห็นถึงอุปสรรคต่างๆ อย่างเป็นระบบ
3. มีแผนที่มีความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนต่อการเปลี่ยนแปลงได้เท่าทันสถานการณ์
4. มีการเชื่อมโยงเป้าหมาย ค่าชี้วัด เข้ากับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร
5. มีการถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติอย่างชัดเจน

มิติที่ 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

มิตินี้เน้นให้เห็นถึงความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งอาจเป็นได้ตั้งแต่ประชาชน ผู้ประกอบการ และส่วนราชการอื่นๆ ที่ได้รับผลกระทบต่อนโยบายขององค์กร การจัดการที่ดีในมิตินี้จะนำไปสู่การกล่าวถึงภาพลักษณ์ขององค์กรในทางที่ดี องค์กรประกอบที่สำคัญสำหรับมิตินี้คือ

1. มีการวัด สำนวณ เก็บข้อมูลความต้องการ ความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพร้อมรับฟังความคิดเห็นเพื่อใช้ในการออกแบบและปรับปรุงการให้บริการ

2. การให้บริการมีการคำนึงถึงผลประโยชน์รวมทั้งความสะดวกสบายของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3. มีการติดต่อกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อสร้างความสัมพันธ์พร้อมทั้งมีการปรับปรุงวิธีการสร้างความสัมพันธ์ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ ในการให้บริการ มีกระบวนการในการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างความพึงพอใจ เช่นเปิดโอกาสให้ร้องเรียนกับส่วนราชการ

4. มีการสำรวจความพึงพอใจผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน

มติที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

มตินี้ให้ความสำคัญกับการจัดเก็บข้อมูล จัดองค์ความรู้ วัด และวิเคราะห์ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ องค์ประกอบที่สำคัญสำหรับมตินี้คือ

1. มีการเก็บข้อมูลอย่างต่อเนื่องเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ แก้ไขปัญหา การตัดสินใจในการปฏิบัติงาน รวมทั้งการสร้างนวัตกรรม
2. มีระบบข้อมูลสารสนเทศพร้อมใช้งานและเข้าถึงได้ง่าย
3. มีระบบการรวบรวม และถ่ายทอดความรู้ของบุคลากร การแสวงหาและแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ

มติที่ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลด้วยการตอบสนองความพึงพอใจของบุคลากรในด้านต่างๆ ควบคู่ไปกับการพัฒนาความรู้ความสามารถ และการเพิ่มศักยภาพ องค์ประกอบที่สำคัญสำหรับมตินี้คือ

1. มีการให้โอกาสบุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ และการนำความคิด ไปปฏิบัติเพื่อปรับปรุงองค์กร
2. มีการสื่อสาร แลกเปลี่ยนความรู้หรือทักษะระหว่างบุคลากรภายในองค์กร
3. มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และมีระบบการให้รางวัลและสิ่งจูงใจเพื่อสนับสนุนให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจ
4. มีการสร้างเส้นทางความก้าวหน้า (career path) ให้กับบุคลากร พร้อมมีระบบในการพัฒนา เช่น การเตรียมบุคลากรสำหรับตำแหน่งผู้บริหารหรือตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อภารกิจหลักขององค์กร
5. มีการพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถของบุคลากร
6. มีการส่งเสริมด้านสุขภาพ อนามัย ความปลอดภัย การป้องกันภัย การปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน
7. มีการมอบหมายงานที่ท้าทายและเหมาะสมเพื่อให้เกิดความรับผิดชอบต่อองค์กร

มติที่ 6 การจัดการกระบวนการ

มตินี้ครอบคลุมตั้งแต่กระบวนการภายในองค์กร และกระบวนการที่มีผลต่อประชาชน เช่นการกำหนดนโยบายต่างๆ องค์ประกอบที่สำคัญสำหรับมตินี้คือ

1. มีกระบวนการที่สนับสนุนบุคลากรในการทำงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย
2. มีความเชื่อมโยงระหว่างกระบวนการที่สร้างคุณค่าและตัวชี้วัดที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร
3. มีการใช้เทคโนโลยีและวิธีที่เหมาะสมในการเพิ่มประสิทธิภาพและผลผลิตเพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลักของกระบวนการ
4. มีการปรับปรุงกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนของหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอโดยใช้ข้อมูลป้อนกลับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ

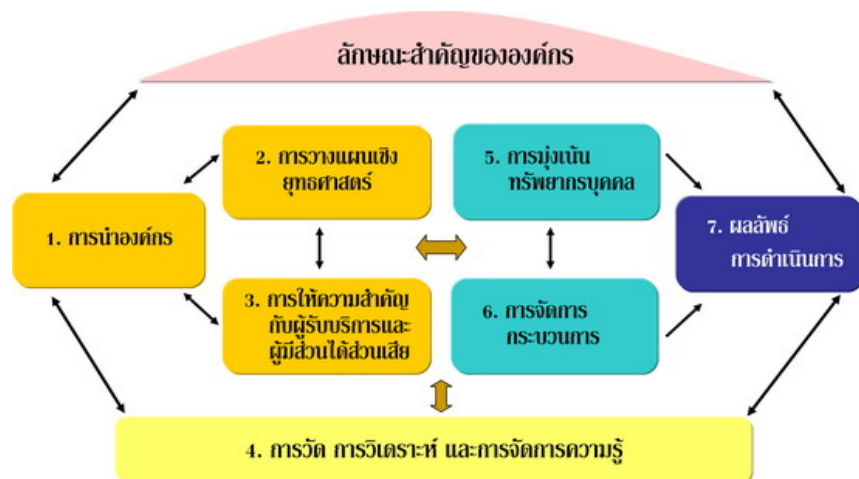
5. มีวิธีการจัดการกระบวนการงานให้มีประสิทธิภาพเพื่อลดขั้นตอนในการทำงาน
6. มีการตรวจสอบกระบวนการงานที่มีความเสี่ยงสูงและกำหนดแนวทางป้องกัน เช่น การเงิน

มิติที่ 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

ในมิตินี้เป็นผลที่เกิดจากการบริหารจัดการองค์กรในมิติที่ 1 ถึงมิติที่ 6 โดยผลลัพธ์การดำเนินงานแบ่งออกเป็น 4 ด้านตามหลักการของ Balanced Score Card คือ

1. มิติด้านประสิทธิผลตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร
2. มิติด้านคุณภาพการให้บริการ
3. มิติประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ
4. มิติด้านการพัฒนาองค์กร

ผลลัพธ์ตามมิตินี้เป็นผลลัพธ์ที่เกิดจากระบบการทำงานที่ดีของระบบต่างๆ ในมิติที่ 1-6 ซึ่งมีความสัมพันธ์และส่งผลต่อกันในมุมมองเชิงระบบดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 โครงสร้างเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)

ที่มา http://huso.pn.psu.ac.th/pmqa_com.php

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award:MBNQA)

สถาบันมาตรฐานและเทคโนโลยีแห่งชาติ (National Institute of Standards and Technology, 2009) เป็นหน่วยงานที่บริหารจัดการรางวัลคุณภาพแห่งชาติของสหรัฐอเมริกา (The

Malcolm Baldrige National Quality Award: MBNQA) ภายใต้แนวคิดการสร้างความสามารถในการแข่งขันในระดับโลก Baldrige Award จึงเป็นเครื่องหมายแสดงความเป็นเลิศในการบริหารจัดการ รางวัลนี้ตั้งชื่อตาม Malcolm Baldrige ผู้มีความสามารถทางด้านการบริหารจัดการที่ก่อให้เกิดการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของรัฐบาลในระยะยาว รางวัล MBNQA กระตุ้นให้องค์กรปรับปรุงคุณภาพและผลผลิตเพื่อสร้างคุณค่า และมีรายได้เพิ่มขึ้น ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้บรรลุความสำเร็จในความสามารถขององค์กรจากคุณภาพของผลผลิตและบริการ และการเป็นตัวช่วยให้กับองค์กรอื่นได้ รวมทั้ง การนำไปประยุกต์ใช้ในธุรกิจ อุตสาหกรรม รัฐบาล และองค์กรอื่นๆ ที่ต้องการปรับปรุงคุณภาพโดยการเผยแพร่ข้อมูลแนวปฏิบัติเพื่อเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรจนสามารถบรรลุผลสำเร็จ รางวัล MBNQA จึงเป็นรางวัลต้นแบบของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) และประเทศต่างๆทั่วโลก เกณฑ์รางวัลนี้สามารถนำไปใช้ร่วมกับภาคธุรกิจ การศึกษา บริการสุขภาพ และ องค์กรที่ไม่แสวงหากำไร

สำหรับภาคการศึกษานั้น เกณฑ์รางวัล MBNQA ในปี 2552 – 2553 ระบุเกณฑ์การประเมิน 7 มิติ คือ

มิติที่ 1 ภาวะผู้นำ

เป็นการประเมินผู้นำในการยึดมั่นในวิสัยทัศน์ พันธกิจ และการสื่อสารพันธกิจและยุทธศาสตร์ ไปยังบุคลากร ผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นบทบาทในการนำองค์กรของผู้นำสถาบัน การศึกษา ภาวะผู้นำ หมายถึง วิธีการที่ผู้นำระดับสูงใช้กำหนด ค่านิยม ทิศทางและความคาดหวังในการดำเนินงาน รวมทั้งการแสดงความรับผิดชอบต่อสาธารณะ และการสนับสนุนชุมชน โดยพิจารณาจาก 2 ประเด็นหลักคือ

1. ภาวะผู้นำขององค์กร หมายถึง วิธีการที่ผู้นำระดับสูงใช้ในการกำหนดทิศทางและทบทวนผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษา
2. ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ หมายถึง วิธีการที่สถานศึกษาแสดงความรับผิดชอบต่อสาธารณะและการเป็นสมาชิกที่ดีของสังคม

มิติที่ 2 การวางแผนยุทธศาสตร์

เป็นการประเมินกระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์และกำหนดแผนปฏิบัติการของสถาบันการศึกษา การวางแผนยุทธศาสตร์ หมายถึง การตรวจสอบถึงกระบวนการในการพัฒนา และการเลือกจุดประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ รวมทั้งวัดความก้าวหน้า โดยพิจารณาจาก 2 ประเด็นหลัก คือ

1. การพัฒนายุทธศาสตร์ หมายถึง วิธีการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร การเพิ่มสมรรถนะในการแข่งขัน และการศึกษาความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้อง

2. การปรับใช้ยุทธศาสตร์ หมายถึง วิธีการที่องค์กรแปลงยุทธศาสตร์สู่แผนปฏิบัติการ รวมทั้งการสรุปตัวบ่งชี้การดำเนินงานในปัจจุบันและการคาดการณ์ในอนาคต

มติที่ 3 การเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

เป็นการประเมินการตอบสนองความต้องการความคาดหวัง และ การมีส่วนร่วมของผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง การให้ความสำคัญกับผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง หมายถึง การตรวจสอบวิธีการที่สถาบันการศึกษาใช้ในการระบุข้อกำหนด ความคาดหวัง และความรับผิดชอบของผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง รวมทั้งวิธีการที่ใช้ในการการบริหารจัดการความสัมพันธ์และการตอบสนองผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยพิจารณาจาก 2 ประเด็นหลัก คือ

1. การศึกษาความต้องการ และความคาดหวังของผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง หมายถึง วิธีการค้นหาข้อมูลเกี่ยวกับกลุ่มเป้าหมาย และการนำข้อมูลมาใช้ประโยชน์เพื่อการจัดการศึกษา

2. ความสัมพันธ์ และความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง หมายถึง วิธีการที่ใช้ในการสร้างความสัมพันธ์ ความพึงพอใจแก่ผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

มติที่ 4 การวัด วิเคราะห์ และ การจัดการองค์ความรู้

เป็นการประเมินการปฏิบัติและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อพัฒนาสมรรถนะของสถาบันการศึกษา การวัด วิเคราะห์ และ การจัดการองค์ความรู้ หมายถึง การตรวจสอบการจัดการสารสนเทศและระบบในการประเมินผลการดำเนินงานของสถาบันการศึกษา รวมทั้งวิธีการที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศ โดยพิจารณาจาก 2 ประเด็นหลัก คือ

1. การวัดและวิเคราะห์การปฏิบัติงาน หมายถึง วิธีการที่ใช้ในการวัด วิเคราะห์ เปรียบเทียบและปรับปรุงการปฏิบัติงาน

2. การจัดการสารสนเทศ หมายถึง วิธีการที่ใช้ในการจัดให้มีข้อมูล และ สารสนเทศที่มีคุณภาพ และสะดวกต่อการใช้งาน

มติที่ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

เป็นการประเมินการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร และการจัดสิ่งแวดล้อมในสถาบันการศึกษา การให้ความสำคัญกับบุคลากร และหน่วยงานย่อย หมายถึง การตรวจสอบวิธีการที่องค์กรใช้ในการจูงใจให้บุคลากรพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพเต็มที่ในการทำงาน รวมทั้งวิธีการสร้างเสริม สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาและความก้าวหน้าของบุคลากร โดยพิจารณาจาก 3 ประเด็นหลัก คือ

1. ระบบงาน หมายถึง วิธีการเกี่ยวกับงาน ค่าตอบแทน ความก้าวหน้า การจูงใจ และความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของบุคลากร

2. การศึกษา อบรม การพัฒนาบุคลากร หมายถึง วิธีการศึกษาอบรมที่สนับสนุน ให้บรรลุ วัตถุประสงค์ รวมทั้งการสร้างความรู้ ทักษะ และความสามารถในการทำงาน

3. ความเป็นอยู่ที่ดีและความพึงพอใจของบุคลากรหมายถึง วิธีการที่ใช้ในการจัดการ สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน ความเป็นอยู่และความพึงพอใจของบุคลากร

มิตินี้ 6 การจัดการกระบวนการ

เป็นการประเมินระบบงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถาบันการศึกษา คุณค่าที่ผู้เรียน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและความพร้อมที่จะตอบสนองการเปลี่ยนแปลง การจัดการกระบวนการ หมายถึง การตรวจสอบประเด็นสำคัญของการบริหารกระบวนการของ สถานศึกษา ได้แก่ การ ออกแบบและการจัดการศึกษาที่เน้นการเรียนการสอน และการบริหารผู้เรียน และกระบวนการ สนับสนุนทุกกระบวนการและทุกหน่วยงานย่อย โดยพิจารณาจาก 3 ประเด็นหลัก คือ

1. กระบวนการออกแบบ และจัดการศึกษา หมายถึง วิธีการจัดกระบวนการหลักในการ ออกแบบและจัดการศึกษา

2. การบริหารผู้เรียน หมายถึง วิธีการจัดการผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

3. กระบวนการสนับสนุน หมายถึง วิธีการจัดการกระบวนการที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน ประจำวันตามหน้าที่ของหน่วยงานทางการศึกษา และบุคลากรของหน่วยงาน

มิตินี้ 7 การมุ่งเน้นผลลัพธ์

เป็นการประเมินผลการปฏิบัติของสถาบันการศึกษาในประเด็นหลักของสถาบันการศึกษา ได้แก่ ผลลัพธ์การเรียนรู้ ผลลัพธ์ด้านผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และการตลาด ผลลัพธ์ด้านการพัฒนาบุคลากร ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพของกระบวนการ และ ผลลัพธ์ของการนำองค์กร การประเมินผลลัพธ์นี้เป็นการเปรียบเทียบกับสถาบันการศึกษาที่มีภารกิจ คล้ายคลึงกัน ผลการดำเนินงานหมายถึงการตรวจสอบผลการดำเนินงานขององค์กรและระดับการ ปฏิบัติงานเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งหรือหน่วยงานต่างๆที่สามารถเทียบเคียงกันได้อย่างเหมาะสม โดยพิจารณาจาก 5 ประเด็นหลัก คือ

1. ผลการเรียนรู้ของผู้เรียน หมายถึง สรุปลผลการเรียนรู้ของผู้เรียน จำแนกข้อมูลตามกลุ่ม ผู้เรียนหรือด้านอื่นๆ ที่เหมาะสม รวมทั้งการเปรียบเทียบข้อมูลกับคู่แข่ง และ/หรือหน่วยงานต่างๆ ที่จำเป็น

2. ผลด้านการให้ความสำคัญกับผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง หมายถึง การสรุปลผลงาน ด้านการให้ความสำคัญกับผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง รวมทั้งความพึงพอใจ จำแนกตามกลุ่มและ ตลาดหรือด้านที่เหมาะสม รวมทั้งการเปรียบเทียบข้อมูลที่เหมาะสม

3. ผลงานด้านงบประมาณ การเงิน และการตลาด หมายถึง การสรุปลผลงานด้าน งบประมาณการเงินและตลาด จำแนกตามกลุ่มที่เหมาะสม รวมทั้งการเปรียบเทียบข้อมูลที่เหมาะสม

4. ผลงานด้านบุคลากรและหน่วยงานย่อย หมายถึง สรุปลงงานด้านบุคลากร และหน่วยงานย่อย รวมถึงความเป็นอยู่ ความพึงพอใจ การพัฒนาและสมรรถนะของระบบงาน จำแนกผลงานดังกล่าวเพื่อแสดงให้เห็นกำลังคน ชนิดและประเภทของบุคลากร หรือในด้านที่เหมาะสม รวมทั้งการเปรียบเทียบข้อมูลที่เหมาะสม

5. ประสิทธิภาพขององค์กร หมายถึง ผลการดำเนินงานที่ทำให้มีโอกาสเรียนรู้ ความมีประสิทธิภาพรวมทั้งการเปรียบเทียบข้อมูลที่เหมาะสม

ในเวลาต่อมาเกณฑ์รางวัลคุณภาพ MBNQA ด้านการศึกษาได้พัฒนาเป็น Education Criteria for Performance Excellence: EdPEX หรือ เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ สำหรับประเทศไทยนั้น สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาได้นำเกณฑ์ดังกล่าวมาใช้ในการขับเคลื่อนสถาบันอุดมศึกษาที่มีความพร้อมในการพัฒนาแบบก้าวกระโดดและได้ริเริ่มโครงการนำร่องการพัฒนาคุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ซึ่งในขณะนี้ มีสถาบันอุดมศึกษาเข้าร่วมโครงการ 18 แห่งด้วยกัน (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2552) รายละเอียดของมิติต่างๆของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศได้กล่าวมาแล้วข้างต้น ซึ่งภาพที่ 3 แสดงให้เห็นโครงสร้างของเกณฑ์ EdPEX ที่สอดคล้องเช่นเดียวกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพที่ได้นำเสนอก่อนหน้านี้



ภาพที่ 3 โครงสร้างเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX)

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2552

ยุทธศาสตร์องค์กรสมรรถนะสูงของแคปแลนและนอร์ตัน

แคปแลนและนอร์ตัน (Kaplan and Norton อ้างใน พสุ เดชะรินทร์, 2549: 7) ได้ศึกษาถึงแนวทางในการปฏิบัติขององค์กรที่มีสมรรถนะสูง ว่าต้องเป็นองค์กรที่มุ่งเน้นไปที่ยุทธศาสตร์ (Strategy-Focused Organization) และสรุปเป็นแนวทางหลักขององค์กรสมรรถนะสูง 5 ประการ คือ

1. การขับเคลื่อนและเปลี่ยนแปลงองค์กรที่เริ่มต้นโดยผู้นำองค์กร (Mobilize change through executive leadership)
2. การแปลงยุทธศาสตร์สู่สิ่งที่สามารถจับต้องได้ (Translate strategy into operational terms)
3. การทำให้ทั้งองค์การสอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ (Align the organization to the strategy)
4. การจูงใจเพื่อให้ทุกคนให้ความสำคัญและปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ (Motivate to make strategy everyone's job)
5. การดูแลให้การบริหารยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง (Govern to make strategy a continual process)

ยุทธศาสตร์องค์กรสมรรถนะสูงของมิสซ์

มิสซ์ (Mische, 2001) ให้ความสำคัญกับการสร้างองค์กรสมรรถนะสูงว่าเป็นความมุ่งมั่นตั้งใจจริงขององค์กรที่ได้ดำเนินการมาเป็นระยะเวลายาวนานต่อเนื่อง การสร้างองค์กรสมรรถนะสูงประกอบด้วยเสาหลัก 5 ประการ คือ

1. เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information technology)
2. นวัตกรรม (Innovation)
3. การบริหารจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management)
4. ภาวะผู้นำ (Leadership)
5. ความคล่องตัวและความเป็นเลิศในการดำเนินการ (Operational Agility and Excellence)

ซึ่งการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย ได้นำแนวคิดนี้มาใช้ในการพัฒนาระบบตามมาตรฐานสากลเพื่อมุ่งสู่การเป็นผู้นำในธุรกิจแยกก๊าซในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศของบริษัท ไทยอคริลิค ไฟเบอร์ จำกัด

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2549) ได้วิเคราะห์วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของบริษัท ไทยอคริลิค ไฟเบอร์ จำกัด ซึ่งได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) เป็นองค์กรแรกในปี 2545 โดยมีแนวปฏิบัติที่ดีในการได้รับรางวัลดังกล่าวดังนี้

1. การสร้างความชัดเจนในระบบการนำองค์กร ให้ความสำคัญกับการสร้างผู้นำมากกว่าผู้ตาม
2. การทบทวนและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ด้วยกลไกการตรวจสอบและทบทวนทั้งระดับนโยบายและระดับปฏิบัติการ
3. การผสมผสานวัฒนธรรมของผู้นำต่างชาติกับพนักงาน เป็นการให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล
4. การจัดทำแผนกลยุทธ์ที่เป็นระบบ สร้างกลไกควบคุมด้วยการกำหนดดัชนีชี้วัด การตรวจสอบผลการดำเนินงาน และการจัดทำแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่วัดผลได้
5. การจัดทำแผนที่มีทิศทางเดียวกันและมีบูรณาการ ทำให้แผนกลยุทธ์ได้รับการนำไปปฏิบัติในทิศทางเดียวกันทั้งองค์กร
6. การตอบสนองที่เหนือความคาดหวัง ด้วยการเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการลูกค้า
7. การเพิ่มความพึงพอใจและลดความไม่พึงพอใจด้วยการตอบสนองความต้องการ ของลูกค้า เฉพาะราย
8. ระบบการสร้างและคัดเลือกตัวชี้วัดที่สอดคล้องกัน เพื่อเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับเป้าหมาย
9. การจัดระบบและโครงสร้างอย่างชัดเจนเพื่อพัฒนาและปรับปรุงงานนอกเหนือจากการปฏิบัติงานตามหน้าที่
10. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ จัดช่องทางการสื่อสารหลายรูปแบบ รวมทั้งการสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้
11. การเรียนรู้และการสร้างแรงจูงใจ เพื่อพัฒนาบุคลากรให้เป็นคนดีและเก่งในสังคม พัฒนาบุคลิกภาพและพฤติกรรมของพนักงาน
12. การติดตามและควบคุมกระบวนการโดยใช้ดัชนีวัดผลการดำเนินงานอย่างชัดเจน มีการปรับตัวชี้วัดให้สามารถวัดผลการปฏิบัติงานได้จริง
13. ระบบการจัดการซ่อมบำรุงเชิงป้องกันเพื่อให้เป็นวัฒนธรรมในการทำงาน
14. กระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง จากการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน ใช้เครื่องมือวิเคราะห์ที่หลากหลาย

จากแนวทางปฏิบัติดังกล่าวมาแล้วนั้น มีปัจจัยแห่งความสำเร็จมาจาก

1. การมีส่วนร่วมของพนักงานและการทำงานเป็นทีม
2. การนำองค์การอย่างมีวิสัยทัศน์
3. การมีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง
4. การมุ่งเน้นกระบวนการและความสัมพันธ์สอดคล้องของกระบวนการ
5. การเรียนรู้ ปรับปรุง และ พัฒนาอย่างต่อเนื่อง
6. การบริหารโดยใช้ข้อเท็จจริง
7. การแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กรและการสร้างเครือข่ายระหว่างองค์กรเพื่อการพัฒนาองค์ความรู้

แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศของบริษัท ผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2549) ได้วิเคราะห์วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของ บริษัท ผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Awards: TQA) ในปี พ.ศ. 2546 โดยมีแนวปฏิบัติที่ดีในการได้รับรางวัลดังกล่าวดังนี้

1. ระบบการนำที่มีประสิทธิผล เป็นแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการสื่อสารในองค์กร การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างของผู้นำในองค์กร การรักษาขวัญและกำลังใจของพนักงาน การมีส่วนร่วมของพนักงานทุกระดับ
2. ระบบธรรมาภิบาลที่เป็นรูปธรรมและมีประสิทธิผล เป็นแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการผลักดันอุดมการณ์ในการดำเนินธุรกิจให้เกิดผลในทางปฏิบัติ การจัดทำและอนุมัติแผนกลยุทธ์ที่คำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคม ความโปร่งใส และการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของผู้นำองค์กรและกรรมการบริษัท การกำหนดค่าตอบแทนและผลประโยชน์ของผู้นำองค์กรและกรรมการบริษัท ความเป็นอิสระจากการตรวจสอบด้านการเงิน การกำหนดระบบบริหารความเสี่ยง
3. การวางแผนกลยุทธ์ที่มีกระบวนการเป็นแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการวางแผนทางที่เป็นระบบ การใช้แนวทางที่ครอบคลุมหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกหน่วยงานและใช้อย่างสม่ำเสมอ การปรับปรุงแนวทางด้วยการเรียนรู้อันเกิดจากการประเมินเป็นรอบเวลา และมีแนวทางที่สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นและทิศทางขององค์กร
4. การกำหนดแผนปฏิบัติการที่มุ่งไปในทิศทางเดียวกันและมีการบูรณาการเป็นแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดทำแผนปฏิบัติการที่มุ่งไปในทิศทางเดียวกัน และแผนปฏิบัติการที่บูรณาการ
5. การสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าด้วยนวัตกรรมบริการเป็นแนวปฏิบัติเกี่ยวกับความเป็นเลิศในการสร้างความประทับใจให้ลูกค้า

6. การร่วมสร้างความสามารถในการแข่งขันให้ลูกค้าด้วยบริการพิเศษเฉพาะราย เป็นแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการกำหนดมาตรฐานตามความต้องการลูกค้าเฉพาะกลุ่ม การสร้างพันธมิตรในธุรกิจ

7. การวัดและวิเคราะห์ผลการดำเนินงานเพื่อนำไปใช้อย่างสอดคล้องและทั่วถึงทั้งองค์กร เป็นแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการวัดและวิเคราะห์ที่มีทิศทางเดียวกันในการสนับสนุน การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ การวัดและวิเคราะห์ที่มีการบูรณาการ การวัดและวิเคราะห์ที่ทำให้เกิดการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง

8. การพัฒนาและสร้างแรงจูงใจบุคลากรด้วยกิจกรรมคุณภาพ QC เป็นแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการฝึกทักษะในการแก้ปัญหาและการทำงานเป็นทีม และ การสร้างแรงจูงใจให้พนักงานเป็นส่วนหนึ่งของการปรับปรุงงานให้องค์กรประสบความสำเร็จ

9. กำหนดทิศทางการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรตามวิสัยทัศน์และความสามารถขององค์กร เป็นแนวปฏิบัติเกี่ยวกับ การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรทุกระดับให้เป็นที่ยอมรับและการพัฒนาพนักงานให้มีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า

10. การสร้างกระบวนการคิดเชิงกลยุทธ์ผ่านระบบบริหารคุณภาพโดยรวม (TQM) เป็นแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารนโยบาย การบริหารประจำวัน และการจัดกิจกรรมจากระดับล่างสู่ระดับบน

11. การออกแบบกระบวนการดำเนินธุรกิจแบบบูรณาการ เป็นแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการกำหนดแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ การนำแผนกลยุทธ์มาสู่การปฏิบัติและการประเมินความพึงพอใจของลูกค้า

12. การปรับเปลี่ยนกระบวนการให้ทันต่อความต้องการและทิศทางธุรกิจเป็นแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการรักษาส่วนแบ่งการตลาดและส่งเสริมการส่งออก

13. การสร้างระบบบริหารคุณภาพ TQM ให้เป็นวัฒนธรรมองค์กรเป็นแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการสร้างจุดมุ่งหมายร่วมกัน การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม

แนวทางปฏิบัติดังกล่าวมาแล้วนั้น มีปัจจัยแห่งความสำเร็จมาจาก

1. การมีส่วนร่วมของพนักงานและการทำงานเป็นทีม ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศ ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ระหว่างพนักงานที่มีความแตกต่างกันในด้านการปฏิบัติหน้าที่ หน่วยงาน กระบวนการปฏิบัติงาน และ สถานที่

2. การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ เป็นบทบาทผู้นำในการกำหนดทิศทางและนโยบายที่ชัดเจน และ มีการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติที่ได้ผล

3. การมีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง ในด้านความเชื่อมั่นในคุณค่าของบุคคล การตั้งมั่นในความเป็นธรรมและการยึดมั่นในความรับผิดชอบต่อสังคม

15. การเป็นองค์กรที่มีความคล่องตัว	✓											✓
16. การคาดการณ์ล่วงหน้า (Foresight)						✓						
17. การตอบสนองนโยบายภาครัฐ												✓

ความหมายของเลขสัญลักษณ์

- 1 ลินเดอร์และบรูค (Linder and Brooks, 2004)
- 2 บลันชาร์ด (Blanchard, 2006)
- 3 การ์ทเนอร์ กรุ๊ป (Gartner Group, 2006)
- 4 วาล (Waal, 2008)
- 5 แคปแลน และ นอร์ตัน (Kaplan and Norton อ้างถึงใน พสุ เดชะรินทร์, 2549)
- 6 คณะกรรมการอุดมศึกษาแห่งสหรัฐอเมริกา (The Higher Learning Commission, 2009)
- 7 เกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) (พสุ เดชะรินทร์, 2549)
- 8 เกณฑ์รางวัลคุณภาพ (TQA) (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2555)
- 9 เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2555)
- 10 บริษัทผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2549)
- 11 บริษัท ไทยอคริลิก ไฟเบอร์ จำกัด (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2549)
12. บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (ชนิดา ยุวบูรณ์, 2553)

ผู้วิจัยคัดเลือกแนวคิดที่มีผู้ให้ความเห็นสอดคล้องกันร้อยละ 60 ขึ้นไป สำหรับประเด็นของเครือข่ายความร่วมมือ ผู้วิจัยคัดเลือกไว้เพราะเป็นแนวคิดของคณะกรรมการอุดมศึกษาแห่งสหรัฐอเมริกาซึ่งเป็นองค์กรด้านการศึกษาและสอดคล้องกับนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาประเทศไทยว่าด้วยการพัฒนาเครือข่าย สรุปว่า องค์กรสมรรถนะสูง มีคุณลักษณะ 8 ด้านดังนี้

1. ด้านการนำองค์กร
2. ด้านการบริหารจัดการ
3. ด้านนักศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
4. ด้านอาจารย์และบุคลากร

5. ด้านผลผลิตและผลลัพธ์
6. ด้านการจัดการความรู้
7. ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม
8. ด้านเครือข่ายความร่วมมือ

นอกจากนี้ ผู้เชี่ยวชาญด้านองค์กรสมรรถนะสูงได้กล่าวถึงขอบเขตของคุณลักษณะด้านต่างๆ
สรุปได้ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ผลการสังเคราะห์ขอบเขตของคุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูง

แหล่งที่มา ขอบเขตของ คุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูง	แนวคิดและหลักการ เกี่ยวกับองค์กรสมรรถนะสูง	แนวปฏิบัติที่ดี ขององค์กรที่ได้รับรางวัล MBNQA	แนวปฏิบัติที่ดี ขององค์กรที่ได้รับรางวัล TQA
<p>ด้านการนำองค์กร</p>	<p>การเป็นตัวอย่างที่ดี การตัดสินใจที่แน่นอน เป็นผู้ชี้แนะและอำนวยความสะดวก มีความมั่นใจในตนเอง มีความซื่อสัตย์และจริงใจ</p> <p>นำองค์กรเพื่อบริหารจัดการที่มีคุณภาพ สร้างความเชื่อมั่นในองค์กรมุ่งมั่นต่อผลสำเร็จขององค์กร สร้างผลงานที่ดี มีรูปแบบการนำองค์กรที่เข้มแข็ง เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง</p> <p>การกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วมในองค์กร การมีส่วนร่วมของบุคลากรในงานที่สำคัญ</p>	<p>ผู้นำแสดงบทบาทในการกำหนดทิศทางและนโยบายที่ชัดเจน</p> <p>การนำองค์กรที่ผู้บริหารมุ่งมั่นต่อความสำเร็จการนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์</p> <p>การกระจายอำนาจการตัดสินใจ</p> <p>การมีส่วนร่วมของพนักงาน</p> <p>การทำงานเป็นทีม</p>	<p>การสร้าง ความชัดเจนในระบบการนำองค์กร ให้ความสำคัญกับการสร้างความเป็นผู้นำ</p> <p>ระบบธรรมาภิบาลที่เป็นรูปธรรมและมีประสิทธิผล</p> <p>ผู้นำปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างของพนักงาน รักษาขวัญและกำลังใจเพื่อให้พนักงานสร้างผลงานที่ดี</p> <p>การมีส่วนร่วมของพนักงานทุกระดับ ในการแสดงความคิดสร้างสรรค์ และการตัดสินใจของผู้บริหาร</p>
<p>ด้านการบริหารจัดการ</p>	<p>องค์กรมีความยืดหยุ่นและมุ่งมั่นในพันธกิจ วิสัยทัศน์และมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ ระบบ โครงสร้าง กระบวนการ และ แนวปฏิบัติงานมุ่งตอบสนององวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์และเป้าหมายขององค์กร</p>	<p>การมีค่านิยมร่วมกันของทุกภาคส่วน</p> <p>การทำให้ทั่วทั้งองค์กรดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน การมีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งในด้านความเชื่อมั่นในคุณค่าของบุคคล การตั้งมั่นในความเป็นธรรมและ</p>	<p>การจัดทำแผนกลยุทธ์ที่เป็นระบบ สร้างกลไกควบคุมด้วยการกำหนดดัชนีชี้วัด ตรวจสอบผลการดำเนินงาน</p> <p>แผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่วัดผลได้และมีทิศทางเดียวกัน</p>

ตารางที่ 2 (ต่อ)

แหล่งที่มา ขอบเขตของ คุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูง	แนวคิดและหลักการ เกี่ยวกับองค์กรสมรรถนะสูง	แนวปฏิบัติที่ดี ขององค์กรที่ได้รับรางวัล MBNQA	แนวปฏิบัติที่ดี ขององค์กรที่ได้รับรางวัล TQA
	การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่สิ่งที่บุคลากรสามารถเข้าใจและปฏิบัติได้	การยึดมั่นในความรับผิดชอบในงาน	การนำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติมีทิศทางเดียวกันทั้งองค์กร
ด้านผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	การสร้างวัฒนธรรมของการมุ่งเน้นผลลัพธ์ การมุ่งเน้นที่ผู้รับบริการ ให้ความสำคัญกับความต้องการลูกค้า การรักษาและคงไว้ซึ่งลูกค้า	การมีส่วนร่วมของนักเรียน การพัฒนาผล การเรียนรู้ด้วยการจัดการเรียนการสอน ที่เป็นเลิศ การเป็นโรงเรียนแห่งสุขภาพ ความปลอดภัย ระเบียบวินัย และ เอื้ออาทร	การตอบสนองที่เหนือความคาดหวัง การตอบสนองความต้องการของลูกค้า เฉพาะราย การสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า ด้วย นวัตกรรมและปฏิบัติการที่เป็นเลิศ
ด้านอาจารย์และบุคลากร	การรักษาและคงไว้ซึ่งบุคลากร การสนับสนุนความก้าวหน้าของบุคลากรที่มีอยู่เดิมในองค์กร การสร้างสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่มั่นคงปลอดภัย การพัฒนาสมรรถนะหลักที่ดีเยี่ยมอย่างสม่ำเสมอ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์รวมทั้งการทำให้บุคลากรยึดมั่นในการสร้างผลผลิตตรงตามที่ตั้งเป้าหมายไว้	การมุ่งเน้นคุณภาพของอาจารย์ บุคลากร และ ผู้บริหาร การพัฒนาคุณภาพอาจารย์และการจัดการเรียนการสอน	การให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล การเรียนรู้และการสร้างแรงจูงใจเพื่อพัฒนาบุคลากรให้เป็นคนดีและเก่งในสังคม พัฒนาบุคลิกภาพและพฤติกรรมของพนักงาน การพัฒนาและสร้างแรงจูงใจบุคลากรด้วยกิจกรรมคุณภาพ กำหนดทิศทางการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรตามวิสัยทัศน์และ

ตารางที่ 2 (ต่อ)

แหล่งที่มา ขอบเขตของ คุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูง	แนวคิดและหลักการ เกี่ยวกับองค์กรสมรรถนะสูง	แนวปฏิบัติที่ดี ขององค์กรที่ได้รับรางวัล MBNQA	แนวปฏิบัติที่ดี ขององค์กรที่ได้รับรางวัล TQA
ด้านผลผลิตและผลลัพธ์	การมุ่งเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ การตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและแสวงหา แนวทางในการบรรลุเป้าหมาย	การจัดการด้านบริหารคุณภาพโดยการมี ส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง การมุ่งเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผล	ความสามารถขององค์กร การทบทวนนโยบายและปฏิบัติการ และ ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับ
	การพัฒนาคุณภาพกระบวนการทำงาน บริการและผลผลิตอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาคุณภาพสินค้า บริการ และ กระบวนการปฏิบัติงานเสมอ	การสร้างผลการปฏิบัติงานในระดับ แนวหน้า และสามารถวัดผลการปฏิบัติงาน ได้จริง การพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง	เป้าหมาย การจัดระบบและโครงสร้างอย่างชัดเจน เพื่อพัฒนาและปรับปรุงงานนอกเหนือจาก การปฏิบัติงานตามหน้าที่ การติดตามและควบคุมกระบวนการโดยใช้ ดัชนีวัดผลการดำเนินงานอย่างชัดเจน
ด้านการจัดการความรู้	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ความรู้ และ แนวปฏิบัติที่ดีภายในองค์กร การสื่อสาร ข้อมูลที่จำเป็นต่อการตัดสินใจ การวัดและ รายงานในสิ่งที่เป็นข้อมูลสำคัญขององค์กร การจัดการด้านข้อมูลข่าวสาร ความคิด สร้างสรรค์และการสร้างนวัตกรรม	การเรียนรู้จากประสบการณ์แห่ง ความสำเร็จ การใช้ความคิดสร้างสรรค์	การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ จัดช่องทางการ สื่อสารหลายรูปแบบ รวมทั้งการสื่อสารเพื่อ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ การวัดและวิเคราะห์ผลการดำเนินงานเพื่อ การนำไปใช้อย่างสอดคล้องและทั่วถึงทั้ง องค์กร การสร้างนวัตกรรม

ตารางที่ 2 (ต่อ)

แหล่งที่มา ขอบเขตของ คุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูง	แนวคิดและหลักการ เกี่ยวกับองค์กรสมรรถนะสูง	แนวปฏิบัติที่ดี ขององค์กรที่ได้รับรางวัล MBNQA	แนวปฏิบัติที่ดี ขององค์กรที่ได้รับรางวัล TQA
ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม	การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม การชี้แจงความรับผิดชอบต่อ	การสื่อสารข้อมูล การชี้แจงความรับผิดชอบต่อ การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม	การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม การให้บริการสังคม
ด้านเครือข่ายความร่วมมือ	การสร้างเครือข่าย การสร้างความร่วมมือ กับองค์กรอื่น การขยายเครือข่ายและสร้าง ความสัมพันธ์กับธุรกิจคู่ค้า	การสร้างเครือข่ายระหว่าง ครอบครั ชุมชน และภาคเอกชน การมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องและชุมชน	การสร้างความสัมพันธ์กับธุรกิจคู่ค้า การเป็นองค์กรเปิดและพร้อมที่จะทำงาน ร่วมกับหน่วยงานอื่น

ผลการสังเคราะห์รายละเอียดของคุณลักษณะแต่ละด้าน ทำให้ได้องค์ประกอบคุณลักษณะองค์การสมรรถนะสูงใน 8 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการนำองค์กร ประกอบด้วย ภาวะผู้นำและการมีส่วนร่วมของอาจารย์และบุคลากร
2. ด้านการบริหารจัดการ ประกอบด้วย การบริหารยุทธศาสตร์และการสร้างวัฒนธรรมองค์กร
3. ด้านนักศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ประกอบด้วย การตอบสนองความต้องการ ความคาดหวังและการรับรู้ของผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และการรักษาและคงไว้ซึ่งผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
4. ด้านอาจารย์และบุคลากร ประกอบด้วย การรักษาและคงไว้ซึ่งอาจารย์และบุคลากรและการพัฒนาอาจารย์และบุคลากร
5. ด้านผลผลิตและผลลัพธ์ ประกอบด้วย การวางแผนการปฏิบัติงาน การพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง การประเมินผลการปฏิบัติงาน
6. ด้านการจัดการความรู้ ประกอบด้วย การจัดการข้อมูลและสารสนเทศ การจัดการความรู้และการสร้างสรรค์นวัตกรรมและมีการพัฒนาศูนย์ความเป็นเลิศทางวิชาการ
7. ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ประกอบด้วย การสื่อสารผลการปฏิบัติงานและการให้บริการแก่สังคม
8. ด้านเครือข่ายความร่วมมือ ประกอบด้วยการทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่นและการสร้างเครือข่าย

ตอนที่ 2 สถาบันการศึกษาพยาบาล

สถาบันการศึกษาพยาบาลเริ่มก่อตั้งครั้งแรกในปีพ.ศ. 2439 และได้พัฒนาเข้าสู่ระบบอุดมศึกษาในปี พ.ศ. 2499 โดยมีสภาการพยาบาลเป็นองค์กรวิชาชีพทำหน้าที่กำกับดูแลคุณภาพของสถาบันการศึกษาพยาบาลให้เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดรวมทั้งเป็นผู้ให้การรับรองสถาบันการศึกษาพยาบาลและเป็นองค์กรที่ให้การอนุญาตประกอบวิชาชีพแก่บัณฑิตพยาบาลด้วย

ในปัจจุบัน สถาบันการศึกษาพยาบาลมีจำนวนทั้งสิ้น 80 แห่ง เป็นสถาบันที่มีผู้จบการศึกษาแล้ว 60 แห่ง ส่วนที่เหลือเป็นสถาบันที่เปิดใหม่ การรับรองสถาบันกำหนดเกณฑ์โดยคณะกรรมการรับรองสถาบันภายใต้การมอบหมายหน้าที่จากสภาการพยาบาลให้ทำหน้าที่ให้การรับรองตามผลการตรวจประเมินโดยคณะกรรมการตรวจประเมินที่สภาการพยาบาลมอบหมาย ผลการรับรองสถาบันแสดงด้วยระยะเวลาในการให้การรับรอง คือ ระดับสูงสุด 5 ปี รองลงมาคือ 4 ปี 3 ปี 2 ปี และ 1 ปีตามลำดับ

ปัจจุบันสถาบันการศึกษาพยาบาลที่มีผู้สำเร็จการศึกษาแล้วจำนวน 72 แห่ง จำแนกตามหน่วยงานต้นสังกัดดังนี้

มหาวิทยาลัยของรัฐ	19	แห่ง
สถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข	29	แห่ง
กระทรวงกลาโหม	3	แห่ง
สำนักงานตำรวจแห่งชาติ	1	แห่ง
กรุงเทพมหานคร	1	แห่ง
มหาวิทยาลัยเอกชน	19	แห่ง

ภารกิจของสถาบันการศึกษาพยาบาลโดยทั่วไปจะสอดคล้องกับภารกิจของสถาบันอุดมศึกษา (สภาการพยาบาล, 2552) คือ

1. การจัดการศึกษาเพื่อผลิตบัณฑิตสาขาพยาบาลศาสตร์
2. การวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้สาขาพยาบาลศาสตร์นำไปสู่การแก้ปัญหาสุขภาพและการพัฒนาคุณภาพการพยาบาล
3. การบริการวิชาการแก่สังคมครอบคลุมบุคลากรในวิชาชีพพยาบาลและประชาชนทั่วไป
4. การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

สถาบันการศึกษาพยาบาลที่มีผลการรับรองสถาบันในระดับสูงสุด คือ 5 ปี ได้กำหนดพันธกิจทั้ง 4 ประการไว้ในขณะเดียวกันได้แสดงเป้าหมายของการพัฒนาศักยภาพองค์กรไว้ แสดงพันธกิจหลักเพิ่มเติมเพื่อสะท้อนอัตลักษณ์ เช่น

คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (2553) กำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรว่าเป็นสถาบันการศึกษาพยาบาลชั้นนำในการผลิตบุคลากรทางด้านสุขภาพที่มีความรู้คู่คุณธรรม บนพื้นฐานของการวิจัยเพื่อตอบสนองความต้องการของสังคมในระดับชุมชน ระดับชาติและนานาชาติ และกำหนดพันธกิจไว้ดังนี้

1. ผลิตบัณฑิตพยาบาลในระดับปริญญาตรี ปริญญาโทที่มีคุณภาพและคุณธรรม สอดคล้องกับความต้องการของสังคม ทั้งในระดับชุมชน ระดับชาติและนานาชาติ
2. พัฒนาความรู้และทักษะแก่พยาบาลวิชาชีพ และบุคลากรทางด้านสาธารณสุข เพื่อเพิ่มศักยภาพการให้บริการทางด้านสุขภาพแก่ประชาชน
3. สร้างผลงานวิจัย เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ คุณภาพการเรียนการสอน การบริการพยาบาล ศักยภาพการดูแลตนเองของประชาชนและการแก้ไขปัญหาสาธารณสุขของประเทศ
4. บริการวิชาการทางด้านสุขภาพแก่ประชาชนทั่วไป ประชาชนเฉพาะกลุ่ม เพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีอย่างยั่งยืน
5. เสริมสร้างและทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม
6. พัฒนาระบบการประกันคุณภาพและนำมาเป็นกลไกขับเคลื่อนการดำเนินงานของคณะ
7. บริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ โดยยึดหลักธรรมาภิบาล

วิทยาลัยพยาบาลสภากาชาดไทย (2553) ซึ่งเป็นสถาบันการศึกษาวิชาชีพการพยาบาลที่จัดการเรียนการสอนเป็นแห่งที่ 2 ต่อจากคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล ระบุพันธกิจไว้ดังนี้

1. ผลิตบุคลากรสาขาพยาบาลศาสตร์ให้มีอัตลักษณ์ของพยาบาลกาชาด มีคุณลักษณะและความสามารถเชิงวิชาชีพสูง และมีความเป็นสากล
2. สร้างองค์ความรู้สาขาพยาบาลศาสตร์ให้เป็นที่ยอมรับในระดับชาติและนานาชาติที่สามารถตอบสนองปัญหาในระบบสุขภาพและวิชาชีพ
3. เป็นที่พึ่งของสังคมด้านสุขภาพ
4. อารงเอกลักษณ์ไทยและภูมิปัญญาไทย โดยบูรณาการกับองค์ความรู้สากล
5. พัฒนาสถาบันสู่การพึ่งพาตนเอง เพื่อเพิ่มสมรรถนะในการแข่งขันระดับชาติ

คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (2553) ระบุภาพลักษณ์ขององค์กรไว้ในวิสัยทัศน์ว่าเป็นสถาบันการศึกษาพยาบาลชั้นนำในระดับสากล มีการผลิตบัณฑิต การวิจัยที่มีคุณภาพพึ่งพาตนเองตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โดยกำหนดพันธกิจไว้ดังนี้

1. จัดการศึกษาพยาบาล โดยมุ่งเน้นความเป็นเลิศทางวิชาการและคุณภาพตามมาตรฐานสากล
2. ผลิตผลงานวิจัยทั้งระดับพื้นฐานและประยุกต์เพื่อนำไปสู่การพัฒนาองค์ความรู้ และแก้ไขปัญหาสุขภาพ ทั้งในระดับท้องถิ่นและประเทศ
3. ให้บริการวิชาการที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคม และสามารถพึ่งพาตนเองได้
4. ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมเพื่อรักษาความเป็นเอกลักษณ์ของท้องถิ่น

คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (2553) ระบุว่าการจัดการศึกษาพยาบาลเป็นกระบวนการพัฒนาศักยภาพของผู้เรียนให้เป็นบุคลากรพยาบาลที่มีความรู้ ทักษะและจริยธรรม มีความพร้อมที่จะเป็นพยาบาลที่มีคุณภาพ การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียน ต้องเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญโดยใช้กระบวนการเรียนการสอนที่หลากหลายเน้นการฝึกปฏิบัติในสถานการณ์จริงเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ ที่นำไปใช้ประโยชน์ได้สูงสุด การพัฒนาศักยภาพของผู้เรียนเป็นกระบวนการพัฒนาทักษะในการคิดวิเคราะห์ มีวิจารณญาณ มีความสามารถในการแก้ปัญหาและการเรียนรู้ด้วยตนเองโดยใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม การพัฒนาจริยธรรมเป็นกระบวนการที่สำคัญในการพัฒนาผู้เรียนให้ผู้เรียนคิดดี ทำดี ตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อผู้ใช้บริการต่อสังคมและต่อตนเอง ผู้สำเร็จการศึกษาพยาบาล เป็นผู้ที่มีความพร้อมในการเป็นพยาบาลวิชาชีพ ทั้งในด้านความรู้ ทักษะ และจริยธรรมของวิชาชีพ สามารถให้การพยาบาลทั่วไปได้อย่างมีคุณภาพทั้งในบริการสุขภาพระดับปฐมภูมิ ทุติยภูมิ และตติยภูมิ กับบุคคลทุกวัย ครอบครัวและชุมชนในทุกภาวะสุขภาพ มีภาวะผู้นำและทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ มีพื้นฐานทางปัญญา สามารถปรับตัวเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่องสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพเป็นพลเมืองดีและผดุงไว้ซึ่งความเป็นธรรมและความถูกต้องของสังคม คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ กำหนดพันธกิจไว้ดังนี้

1. ผลิตบัณฑิตทั้งในระดับปริญญาตรีและระดับบัณฑิตศึกษาที่มีคุณภาพและมีวิจรรณญาณในการแก้ปัญหา
2. พัฒนาอาจารย์ให้มีความรู้และทักษะในการสอนและการทำวิจัยอย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับปัญหาสาธารณสุขของประเทศ
3. บูรณาการการเรียนการสอนและการวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคม เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ในการช่วยแก้ไขปัญหาสาธารณสุขทั้งในระดับท้องถิ่นและระดับประเทศ
4. เป็นศูนย์กลางการศึกษาระดับบัณฑิต การวิจัย และการบริการวิชาการแก่สังคม ในการส่งเสริมสุขภาพเพื่อตอบสนองนโยบายของรัฐในการปฏิรูประบบบริการสุขภาพไทย พร้อมทั้งคงความเป็นเลิศทางวิชาการการพยาบาลในสาขาต่าง ๆ
5. พัฒนาคณะฯ ให้สู่ความเป็นสากล ในขณะเดียวกันยังคงตอบสนองความต้องการของสังคมในระดับท้องถิ่นและระดับประเทศ

คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ กำหนดพันธกิจไว้สั้นๆแต่ครอบคลุมทุกด้านของพันธกิจอุดมศึกษา ดังนี้

1. ผลิตบัณฑิตพยาบาลที่มีคุณภาพตามมาตรฐานสากล
2. สร้างสมและประยุกต์องค์ความรู้ทางการพยาบาลแบบองค์รวมที่ผสมผสานภูมิปัญญาตะวันออกสู่การสอนและสังคม
3. เป็นองค์กรเรียนรู้ที่มุ่งพัฒนาคุณภาพชีวิตของสังคม

โรงเรียนพยาบาลรามาธิบดี มหาวิทยาลัยมหิดล (2553) ระบุพันธกิจไว้ดังนี้

1. จัดการศึกษาทางด้านพยาบาลศาสตร์ ทั้งระดับปริญญาตรี บัณฑิตศึกษา และประกาศนียบัตรการพยาบาลเฉพาะทางสาขาต่างๆ มีจุดเด่นในเรื่องการเรียนการสอนในคลินิก โดยอาจารย์ที่มีประสบการณ์สูงในการปฏิบัติการพยาบาลและการวิจัย ทั้งในคลินิกและชุมชน มีพยาบาลพี่เลี้ยงที่ได้รับการอบรมและปฏิบัติการพยาบาลขั้นสูง
2. ส่งเสริมและสนับสนุนให้ผลิตผลงานวิจัยทางการพยาบาลอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ พัฒนา การปฏิบัติการพยาบาลและระบบสุขภาพให้มีคุณภาพ
3. สนับสนุนและส่งเสริมงานด้านบริการวิชาการสู่สังคม เผยแพร่ความรู้ทางด้านวิชาการที่ทันสมัยแก่บุคลากรพยาบาลทั้งภายในและภายนอกสถาบัน ทั้งระดับชาติและนานาชาติ ตลอดจนให้บริการพยาบาลแก่ผู้ป่วยโดยอาจารย์ผู้เชี่ยวชาญทางการพยาบาลเฉพาะด้าน โดยมีคณะกรรมการ

บริการวิชาการ ซึ่งประกอบด้วยผู้แทนของแต่ละสาขาวิชาการพยาบาล เป็นผู้ควบคุมและดำเนินการ ด้านบริการวิชาการให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และ ตัวชีวิตขององค์กร

คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล (2553) ระบุภาพลักษณ์ขององค์กรว่าเป็นสถาบัน การศึกษาระดับอุดมศึกษา มีภารกิจหลัก 4 ประการ คือ การจัดการศึกษาเพื่อผลิตบัณฑิตสาขา พยาบาลศาสตร์ ในระดับปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก ประกาศนียบัตรการพยาบาลเฉพาะทาง การวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้สาขาพยาบาลศาสตร์ที่จะนำไปสู่การแก้ปัญหาสุขภาพและการพัฒนา คุณภาพงาน บริการพยาบาล การบริการ วิชาการแก่สังคม ครอบคลุมบุคลากรในวิชาชีพการพยาบาล และประชาชนทั่วไป ตลอดจนการ ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม คณะพยาบาลศาสตร์ มุ่งมั่นที่จะพัฒนา ให้มีความเป็นเลิศทางวิชาการ ทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางในการศึกษาอบรมบุคลากรสาขาพยาบาล ศาสตร์แก่สถาบันการศึกษา และหน่วยงานทั้งในระดับชาติและนานาชาติ

สถาบันแห่งนี้ ระบุแนวทางการจัดการศึกษาว่า ใช้หลักประชาธิปไตย ส่งเสริมให้นักศึกษา ค้นคว้าด้วยตนเอง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีวิจารณ์ญาณใน การตัดสินใจแก้ปัญหา มีบุคลิกภาพ ที่เหมาะสม มีความเจริญพัฒนาเป็นผู้ใหญ่ มีความรักและเจตคติที่ดีต่อคุณค่าและความสำคัญของชีวิต มนุษย์เท่าเทียมกัน สามารถประเมินตนเองและพัฒนาดตนเองได้ หลักสูตรการศึกษายาบาลทุกระดับ ประกอบด้วยความรู้จากศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับมนุษย์ สิ่งแวดล้อมและศาสตร์ทางการพยาบาล อาจารย์ผู้สอนในคณะพยาบาลศาสตร์ ต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้มีความรู้ที่ทันสมัย เป็นแบบอย่างที่ดีด้านการปฏิบัติการพยาบาลและด้านคุณธรรม จริยธรรม วิธีการจัดการเรียนการสอน และแหล่งฝึกต้องมีคุณภาพและประสิทธิภาพ สร้างเสริมให้บัณฑิตแต่ละระดับ มีความรู้ ความสามารถทัน ต่อความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาการและการเปลี่ยนแปลงของสังคม มีความเป็นผู้นำ สามารถติดต่อ ร่วมมือประสานงานกับคนอื่นได้ มีคุณธรรม จริยธรรม เป็นแบบอย่างที่ดีด้านสุขภาพและเป็นพลเมือง ดีของประเทศชาติ ทั้งนี้ บัณฑิตสาขาพยาบาลศาสตร์ในระดับปริญญาตรี ต้องมีความรู้และทักษะใน การให้การพยาบาลทั่วไปแก่ผู้รับบริการได้เป็นอย่างดี โดยสรุปแล้ว สถาบันกำหนด พันธกิจไว้ดังนี้

1. ผลิตบัณฑิตที่มีเอกลักษณ์โดดเด่น มีคุณภาพคู่คุณธรรม และมีคุณลักษณะตามค่านิยม องค์กร เป็นพลังทางสติปัญญาในการสร้างเสริมสุขภาวะแก่สังคม
2. สร้างงานวิจัยที่สามารถขึ้นนโยบายระบบบริการสุขภาพของประเทศ และสร้างองค์ ความรู้ใหม่ในการสร้างเสริมสุขภาวะแก่สังคม
3. ส่งเสริมการบริการวิชาการที่สะท้อนความเป็นเลิศทางวิชาการ
4. สร้างความร่วมมือกับสถาบันทั้งในและต่างประเทศเพื่อพัฒนาสู่การเป็นสถาบันชั้นนำใน ระดับประเทศและนานาชาติ

5. ส่งเสริมการอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมและประเพณีไทย รวมทั้งบูรณาการศิลปวัฒนธรรมในการปฏิบัติภารกิจและการดำรงชีวิต

จากการสังเคราะห์พันธกิจของสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาที่ได้รับการรับรองระดับ 5 ปี สรุปได้ว่า พันธกิจของสถาบันการศึกษาพยาบาล เป็นไปตามหลักการอุดมศึกษา และได้ระบุพันธกิจเพิ่มเติมเพื่อสะท้อนทิศทางการพัฒนาสถาบันด้วย กล่าวคือ

1. ผลิตบัณฑิตที่เป็นผู้นำ สามารถสร้างสุขภาวะในสังคม มีทักษะในการเรียนรู้ มีวิจรรณญาณ ในการแก้ปัญหา เน้นความเป็นเลิศและคุณภาพในระดับสากล
2. วิจัยและบูรณาการองค์ความรู้ที่มีคุณภาพ ผลงานวิจัยสามารถขึ้นนโยบายของประเทศ และนำไปใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอนได้และเน้นการสร้างสุขภาวะ
3. บริการวิชาการที่สะท้อนความเป็นเลิศทางวิชาการ พัฒนาชุมชนให้สามารถพึ่งตนเองได้ ช่วยแก้ไขปัญหาสาธารณสุข ตอบสนองความต้องการของสังคมทั้งในประเทศและต่างประเทศ
4. พัฒนาระบบการประกันคุณภาพและนำมาเป็นกลไกขับเคลื่อนการดำเนินงานของคณะ
5. บริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ โดยยึดหลักธรรมาภิบาล
6. เป็นที่พึ่งของสังคมด้านสุขภาพ
7. พัฒนาสถาบันสู่การพึ่งพาตนเอง เพื่อเพิ่มสมรรถนะในการแข่งขันระดับชาติ
8. พัฒนาคณะให้สู่ความเป็นสากล ในขณะเดียวกันยังคงตอบสนองความต้องการของสังคมในระดับท้องถิ่นและระดับประเทศ
9. สร้างความร่วมมือกับสถาบันทั้งในและต่างประเทศเพื่อพัฒนาสู่การเป็นสถาบันชั้นนำในระดับประเทศและนานาชาติ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนายุทธศาสตร์องค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาล ซึ่งขั้นตอนแรกคือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรที่ผู้วิจัยเลือกใช้เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) เนื่องจากเป็นเทคนิคที่นำข้อมูลจากสภาพความเป็นจริงที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน (รู้เรา) และ โอกาส อุปสรรค (รู้เขา) มาใช้ประกอบการวิเคราะห์ดังกล่าวในลำดับต่อไป

ตอนที่ 3 เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) มีแนวคิดที่เกี่ยวข้องดังนี้

จอยซ์ และ วู้ด (Joyce & Woods, 1996: 87) กล่าวว่า การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) เป็นการวิเคราะห์สภาพองค์กร หรือหน่วยงานในปัจจุบัน เพื่อประเมินสถานการณ์ ค้นหา และจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน โอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก ที่อาจเป็นปัญหาสำคัญในการดำเนินงานสู่สภาพที่ต้องการในอนาคต

SWOT เป็นตัวย่อ มาจากคำในภาษาอังกฤษ 4 คำ คือ

S มาจาก Strengths หมายถึง จุดเด่น จุดแข็งข้อได้เปรียบ หรือ ข้อดี ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายใน หรือสภาพแวดล้อมภายในองค์กร เช่น จุดแข็งด้านงบประมาณ จุดแข็งด้านการผลิต จุดแข็งด้านทรัพยากรบุคคล เป็นต้น

W มาจาก Weaknesses หมายถึง จุดด้อย จุดอ่อน ข้อเสียเปรียบ ปัญหาหรือข้อบกพร่องซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายใน หรือ สภาพแวดล้อมภายในองค์กร

O มาจาก Opportunities หมายถึง โอกาส ที่ส่งเสริมการดำเนินงานขององค์กรหรือโอกาสที่เอื้อต่อการดำเนินการขององค์กร ซึ่งเกิดจากปัจจัยภายนอกหรือสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

T มาจาก Threats หมายถึง อุปสรรค ข้อจำกัด หรือปัจจัยที่คุกคามการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งเกิดจากปัจจัยภายนอก หรือ สภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งองค์กรจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องและพยายามขจัดอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้น

หลักการสำคัญของ การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis, 2009) เป็นการวิเคราะห์โดยการสำรวจจากสถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร จึงอาจเรียกการวิเคราะห์ SWOT ว่าเป็นการวิเคราะห์สภาพการณ์ (Situation Analysis) เพื่อให้องค์กรรับรู้สภาพของตนเอง ที่เป็นทั้งจุดแข็งและจุดอ่อน และ เข้าใจสภาพแวดล้อม ที่เป็นโอกาสและอุปสรรคต่อการดำเนินงานขององค์กร การวิเคราะห์สภาพการณ์จะช่วยให้ผู้บริหารทราบถึงการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กร ทั้งสิ่งที่ได้เกิดขึ้นแล้วและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมทั้งผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ที่มีต่อองค์กร และทราบถึงจุดแข็ง จุดอ่อน และความสามารถที่องค์กรมีอยู่ ข้อมูลเหล่านี้จะนำมาใช้ในการกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และ แผนการดำเนินตามกลยุทธ์ระดับองค์กรที่เหมาะสมต่อไป

การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) มีขั้นตอนดังนี้

1. การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กรจะเป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับทรัพยากรและความสามารถภายในองค์กรอย่างรอบด้าน เพื่อค้นหาและระบุจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร ข้อมูลสำหรับการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน คือ ข้อมูลเพื่อการบริหารที่ครอบคลุมทุกด้าน ทั้งในด้านโครงสร้าง ระบบ ระเบียบ วิธีปฏิบัติงาน บรรยากาศในการทำงานและทรัพยากรในการบริหาร (ได้แก่ คน เงิน วัสดุ การจัดการ) รวมถึงการพิจารณาผลการดำเนินงานที่ผ่านมาขององค์กร การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กรประกอบด้วยการวิเคราะห์เกี่ยวกับ

1.1 จุดแข็งขององค์กร (S-Strengths) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ในองค์กรนั่นเองว่าปัจจัยใดภายในองค์กรที่เป็นข้อได้เปรียบหรือจุดเด่นขององค์กรที่ควรนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กรได้ และควรดำรงไว้เพื่อการเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กร

1.2 จุดอ่อนขององค์กร (W-Weaknesses) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ในองค์กรนั่นเองว่าปัจจัยใดภายในองค์กรที่เป็นจุดด้อย ข้อเสียเปรียบขององค์กรที่ควรปรับปรุงให้ดีขึ้นหรือขจัดให้หมดไป เพื่อให้เป็นประโยชน์ต่อสมรรถนะขององค์กร

2. การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร จะเป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับโอกาสและอุปสรรคที่องค์กรที่ได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อม ได้แก่ สภาวะทางการเมือง สภาพเศรษฐกิจ สภาพสังคม และ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ทั้งใน ระหว่าง และ นอกประเทศที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร เช่น สภาพแวดล้อมทางการเมือง ได้แก่ กฎหมายต่างๆ เสถียรภาพของรัฐบาล สภาพเศรษฐกิจได้แก่ การขยายตัวทางเศรษฐกิจ นโยบาย การเงิน การงบประมาณ สภาพแวดล้อมทางสังคมได้แก่ ระดับการศึกษาและอัตรารู้หนังสือของประชาชน การตั้งถิ่นฐานและการอพยพของ ประชาชน ลักษณะชุมชน ขนบธรรมเนียมประเพณี ค่านิยม ความเชื่อและ วัฒนธรรม และสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี ได้แก่ กรรมวิธีใหม่ๆและพัฒนาการทางด้านเครื่องมือ อุปกรณ์ที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตและให้บริการ การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก องค์กรประกอบการวิเคราะห์เกี่ยวกับ

2.1 โอกาส (O-Opportunities) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยใดในระดับมหภาค ภายนอกองค์กรที่เอื้อประโยชน์ทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการดำเนินการขององค์กร ซึ่งปัจจัย เหล่านี้จะเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรได้

2.2 อุปสรรค (T-Threats) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยใดในระดับมหภาคภายนอก องค์กรที่ก่อให้เกิดความเสียหายทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งองค์กรจำต้องหลีกเลี่ยง หรือปรับสภาพ องค์กรให้มีความแข็งแกร่งพร้อมที่จะเผชิญแรงกระแทกดังกล่าวได้

3. ระบุสถานการณ์จากการประเมินสภาพแวดล้อม เมื่อได้ข้อมูลเกี่ยวกับ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ อุปสรรคจากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกด้วยการประเมินสภาพแวดล้อม ภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกแล้ว ให้นำจุดแข็งและจุดอ่อนภายในองค์กรมาเปรียบเทียบกับ โอกาสและอุปสรรคจากภายนอกเพื่อวิเคราะห์แนวทางในการปรับตัวขององค์กรโดยใช้เทคนิค TOWS Matrix (เทพส์กัตต์ บุนยรัตพันธุ์, 2553)

การกำหนดกลยุทธ์ด้วยเทคนิค TOWS Matrix เป็นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างจุด แข็ง กับโอกาส (S-Strengths กับ O-Opportunities) หรือ กลยุทธ์เชิงรุก จุดอ่อนกับโอกาส (W-Weaknesses กับ O-Opportunities) หรือ กลยุทธ์เชิงแก้ไข จุดแข็ง กับ อุปสรรค (S-Strengths กับ

T-Threats) หรือ กลยุทธ์เชิงป้องกัน และ จุดอ่อนกับอุปสรรค (W-Weaknesses กับ T-Threats) หรือกลยุทธ์เชิงรับ กลยุทธ์ทั้ง 4 รูปแบบมีความหมายดังนี้ (สนั่น เกษาริ, 2554)

3.1 สถานการณ์ที่ 1 (จุดแข็ง-โอกาส หรือ S - O) สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่องค์กรมีความพร้อมเนื่องจากมีทั้งจุดแข็งและโอกาส ดังนั้น ควรกำหนดกลยุทธ์เชิงรุก (Aggressive Strategy) เพื่อนำจุดแข็งภายในองค์กรมาสร้างความได้เปรียบจากโอกาสภายนอกองค์กร

3.2 สถานการณ์ที่ 2 (จุดอ่อน-อุปสรรค หรือ W - O) สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่องค์กรกำลังเผชิญภาวะวิกฤติ เนื่องจากมีอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอกและมีจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กรเอง ดังนั้น ควรกำหนดกลยุทธ์การตั้งรับหรือป้องกันตัว (Defensive Strategy) เพื่อเอาชนะจุดอ่อนขององค์กรด้วยการสร้างข้อได้เปรียบจากโอกาสภายนอก

3.3 สถานการณ์ที่ 3 (จุดแข็ง-อุปสรรค หรือ S - T) สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่องค์กรมีข้อได้เปรียบที่เป็นจุดแข็ง แต่สภาพแวดล้อมภายนอกไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงาน ดังนั้น ควรกำหนดกลยุทธ์การแตกตัว หรือขยายเครือข่าย (Diversification Strategy) เพื่อนำจุดแข็งภายในองค์กรมาป้องกันอุปสรรคจากภายนอก

3.4 สถานการณ์ที่ 4 (จุดอ่อน-โอกาส หรือ W - T) สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่องค์กรมีโอกาสซึ่งเป็นข้อได้เปรียบด้านการแข่งขัน แต่ มีจุดอ่อนหรือปัญหาอุปสรรคด้วยเช่นกัน ดังนั้น ควรกำหนดกลยุทธ์การพลิกตัว (Turnaround-Oriented Strategy) เพื่อนำจุดแข็งภายในองค์กรมาป้องกันอุปสรรคจากภายนอก

ข้อพิจารณาในการวิเคราะห์ SWOT

1. ควรวิเคราะห์และจำแนกปัจจัยต่างๆอย่างละเอียดเพื่อให้ได้ปัจจัยที่มีความสำคัญและเป็นสาเหตุหลักของปัญหาที่แท้จริง สามารถนำไปกำหนดกลยุทธ์ นโยบาย และแนวปฏิบัติที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่เป็นผลลัพธ์ขั้นสุดท้าย (Result) ได้จริง

2. ควรกำหนดขอบเขตและความหมายของทุกปัจจัย ในจุดอ่อน (W) จุดแข็ง (S) โอกาส (O) หรือ อุปสรรค (T) ให้ชัดเจน เพื่อประโยชน์ในการตัดสินใจว่าปัจจัยนั้นเป็นปัจจัยในกลุ่มใด เพราะปัจจัยที่แตกต่างกัน จะนำไปกำหนดกลยุทธ์ที่ต่างกันด้วย

ตารางการวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)

เดวิด (David, 1997 อ้างในคาร์ณ ศรีน้อย, 2549:159) ได้สร้างตารางวิเคราะห์ SWOT ดังนี้

ปัจจัยภายใน องค์กร	S จุดแข็ง	W จุดอ่อน
ปัจจัยภายนอกองค์กร		
O โอกาส	กลยุทธ์เชิงรุก (Aggressive - Strategy) S - O การใช้จุดแข็งภายใน และใช้โอกาสภายนอก	กลยุทธ์การตั้งรับหรือป้องกันตัว (Defensive Strategy) W - O การแก้ไขหรือลดจุดอ่อนภายใน และใช้โอกาสภายนอก
T อุปสรรค	กลยุทธ์การแตกตัว หรือขยาย เครือข่าย (Diversification Strategy) S - T การแก้ไขหรือลดอุปสรรค ภายนอกและใช้จุดแข็งภายใน	กลยุทธ์การพลิกตัว (Turnaround-Oriented Strategy) W - T การแก้ไขหรือลดจุดอ่อนภายใน และแก้ไขหรือลดอุปสรรค ภายนอก

ดังนั้น การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) จะทำให้ได้กลยุทธ์ หรือ ยุทธศาสตร์ 4 ด้าน คือ กลยุทธ์เชิงรุก กลยุทธ์เชิงแก้ไข กลยุทธ์เชิงป้องกัน และ กลยุทธ์เชิงรับ ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ ได้กำหนดกลยุทธ์ไว้ทั้ง 4 ด้านดังกล่าว เพื่อนำไปสู่การพัฒนายุทธศาสตร์ในขั้นตอนต่อไป

ตอนที่ 4 ยุทธศาสตร์และการกำหนดยุทธศาสตร์

แนวคิดเกี่ยวกับยุทธศาสตร์และการกำหนดยุทธศาสตร์ มีดังต่อไปนี้

ความหมายของยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ หรือ กลยุทธ์ (Strategy) มีรากศัพท์มาจากภาษากรีกว่า strategos โดยความหมายดั้งเดิมเป็นภาษาทางทหารที่ใช้อธิบายถึงยุทธวิธีของแม่ทัพในการจัดทัพ และเคลื่อนย้ายกำลังพลเพื่อต่อสู้กับกองทัพของข้าศึก

Carl von Clausewitz นักทฤษฎีด้านยุทธการแห่งศตวรรษที่ 19 ได้อธิบายว่า กลยุทธ์ เป็น กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนการทำให้ศึกสงคราม และการกำหนดรูปแบบการต่อสู้ในแต่ละสมรภูมิแต่ละแห่งด้วยวิธีใด

ในยุคต่อมาเมื่อชาติต่างๆ ต้องเผชิญกับการแข่งขันกัน แนวคิดเรื่องกลยุทธ์จึงมีนิยามว่าเป็น ศิลปะในการควบคุมและใช้ประโยชน์ทรัพยากรของชาติหรืออาณานิคมต่างๆ รวมถึงกองทัพเพื่อสร้างและเก็บเกี่ยวผลประโยชน์จากกระบวนการแปรสภาพของทรัพยากรเหล่านี้อย่างยิ่งย่น

ได้มีผู้ให้นิยามของยุทธศาสตร์ไว้ดังต่อไปนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2541: 51) ให้ความหมายว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธี หรือ แผนปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับการแบ่งสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดเพื่อให้เกิดผลดีที่เป็นข้อได้เปรียบและสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์ได้ โดยมีความเสี่ยงน้อยที่สุดหรือในระดับที่รับได้

คำรณ ศรีน้อย (2549: 142) ให้ความหมายว่า กลยุทธ์ (Strategy) คือ การตั้งวัตถุประสงค์ระยะยาว (Long term Objectives) ที่กำหนดอย่างกว้างๆให้องค์กรนำไปปฏิบัติตาม เพื่อให้ได้รับความสำเร็จ กลยุทธ์ (Strategy) จึงเป็นสิ่งที่ใช้วางเงื่อนไขในการกำหนดเป้าหมายและการตัดสินใจ

ต่อตระกูล อุบลวัตร (2550: 42) ให้ความหมายว่า ยุทธศาสตร์ หรือ กลยุทธ์ คือ แนวทางหรือ มาตรการเชิงรุกที่สอดคล้องกับทิศทางขององค์กร ซึ่งผู้บริหารระดับสูงได้จัดทำขึ้นหรือนำไปใช้ประโยชน์ เพื่อต้องการให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้ หรือเป็นไปตามสภาพการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง

เซอร์โต และ ปีเตอร์ (Certo and Peter, 1991) ให้ความหมายว่า ยุทธศาสตร์ คือ วิธีการที่องค์กรวางแผนที่คาดว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จและเกิดผลลัพธ์ตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้

ดังนั้น ยุทธศาสตร์ คือ แนวทาง หรือ มาตรการเชิงรุกที่องค์กรคาดว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จและเกิดผลลัพธ์ตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ที่เกิดขึ้นและการวิเคราะห์ความเสี่ยงในระดับที่รับได้

สำหรับคำภาษาไทยเพื่อใช้แทนคำว่า Strategy มีทั้งคำว่า ยุทธศาสตร์ และ กลยุทธ์ (ต่อตระกูล อุบลวัตร 2550:42) ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัย ใช้คำว่า ยุทธศาสตร์

ระดับของยุทธศาสตร์

การกำหนดยุทธศาสตร์ของหน่วยงานมีความแตกต่างกันตามระดับของธุรกิจ เช่น วิลเลน และฮังเกอร์ (Wheelen and Hunger, 2004) จำแนกเป็น 3 ระดับ คือ

1. กลยุทธ์ระดับองค์กรหรือระดับบริษัท (Corporate Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งพัฒนาความเข้มแข็งให้กับกลุ่มธุรกิจโดยอธิบายทิศทางของธุรกิจขอบเขตการทำธุรกิจ การบริหารจัดการธุรกิจ และพัฒนาธุรกิจ การจัดสร้างโครงสร้างองค์กรเพื่อบรรลุเป้าหมาย รูปแบบกลยุทธ์ระดับนี้ได้แก่ การอยู่คงที่ การเจริญเติบโต และการตัดทอน

2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการแข่งขันในสินค้าหรือการบริการของหน่วยธุรกิจหน่วยใดหน่วยหนึ่ง (Business unit) เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันรูปแบบกลยุทธ์ระดับนี้ได้แก่ การเป็นผู้นำทางต้นทุน การสร้างความแตกต่าง การมุ่งเน้นเฉพาะด้าน

3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่หรือระดับปฏิบัติการ (Functional strategy) เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งที่แผน การปฏิบัติในการบรรลุเป้าหมายของหน่วยธุรกิจ โดยเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต เป็นการกำหนด

กลยุทธ์เชิงเทคนิค การเงิน และการผลิต เพื่อสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันและสอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับบริษัทและกลยุทธ์ระดับธุรกิจ รูปแบบกลยุทธ์ระดับนี้มาจากการวิจัยและพัฒนาได้แก่ การเรียนรู้จากผลิตภัณฑ์ของบริษัทอื่น (เป็นผู้ตาม) และ การคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ (เป็นผู้นำ)

พลังเกิดและคณะ (Plunkett et al, 2005) สรุปว่ากลยุทธ์แบ่งเป็น 3 ระดับ ดังนี้

กลยุทธ์ระดับองค์กร \longrightarrow เราอยู่ในธุรกิจประเภทใดและควรอยู่ที่ไหน

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ \longrightarrow เราจะแข่งขันอย่างไร

กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ \longrightarrow เราสนับสนุนกลยุทธ์ระดับธุรกิจได้อย่างไร (เช่น การวิจัย การเงิน การตลาด การผลิต การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์)

กรมนักเรียนนายเรืออากาศรักษาพระองค์ (2555) ซึ่งเป็นหน่วยงานทางการทหารกล่าวถึงระดับของกลยุทธ์ไว้ดังนี้

1. กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

กลยุทธ์ระดับนี้ครอบคลุมและบ่งบอกถึงกลยุทธ์โดยรวม และทิศทางในการแข่งขันขององค์กรว่า องค์กรจะมีการพัฒนาไปสู่ทิศทางใด จะดำเนินงานอย่างไร และจะจัดสรรทรัพยากรไปยังแต่ละหน่วยขององค์กรอย่างไร เช่น การดำเนินธุรกิจแบบครบวงจร การขยายตัวไปในธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้องกันเลย เป็นต้น ตัวอย่างเครื่องมือ (Tools) ที่ช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ในระดับองค์กร เช่น Boston Consulting Group Matrix, McKinsey 7 - S Framework เป็นต้น

2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

กลยุทธ์ระดับนี้เป็นการกำหนดกลยุทธ์ในระดับที่ย่อยลงไป จะมุ่งปรับปรุงฐานะการแข่งขันขององค์กรกับคู่แข่ง และระบุถึงวิธีการที่องค์กรจะใช้ในการแข่งขัน มุ่งปรับปรุงฐานะการแข่งขันของผลิตภัณฑ์ให้สูงขึ้น โดยอาจรวมกลุ่มผลิตภัณฑ์ที่คล้ายกันไว้ด้วยกัน ภายในหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Business Unit - SBU) เดียวกัน กลยุทธ์ระดับธุรกิจของ SBU นี้จะมุ่งการเพิ่มกำไร (Improving Profitability) และขยายการเติบโต (Growth) ให้มากขึ้น บางครั้งจึงเรียกกลยุทธ์ในระดับนี้ว่ากลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategy) ซึ่งโดยทั่วไปจะมีอยู่ 3 กลยุทธ์ คือ การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ (Cost Leadership) การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) และการจำกัดขอบเขตหรือการมุ่งเน้นหรือการรวมศูนย์ (Focus Strategy)

3. กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Operational Strategy)

กลยุทธ์นี้กำหนดขึ้นเพื่อให้ครอบคลุมวิธีในการแข่งขันเพื่อแจ้งให้ผู้เกี่ยวข้องในหน่วยงาน (Function) ต่างๆรับทราบและปฏิบัติงานตามหน้าที่โดยอยู่ภายใต้กรอบของกลยุทธ์ระดับองค์กรและกลยุทธ์ระดับธุรกิจ เช่น แผนการผลิต แผนการตลาด แผนการปฏิบัติการ แผนทรัพยากรบุคคล แผนการเงิน เป็นต้น

โดยสรุป กลยุทธ์แบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แก่ กลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ กลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับนี้ นำมาเปรียบเทียบกับสถาบันการศึกษาพยาบาลได้ดังนี้

กลยุทธ์ระดับบริษัท เปรียบเทียบได้กับ ยุทธศาสตร์ระดับสถาบันการศึกษาพยาบาล

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ เปรียบเทียบได้กับ ยุทธศาสตร์ระดับหลักสูตรในสถาบันการศึกษาพยาบาล

กลยุทธ์ระดับหน้าที่ เปรียบเทียบได้กับ ยุทธศาสตร์ระดับสาขาวิชา/ภาควิชาในสถาบันการศึกษาพยาบาล

ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นยุทธศาสตร์ระดับสถาบันการศึกษาพยาบาล การพัฒนายุทธศาสตร์มีแนวคิดที่เกี่ยวข้องเพิ่มเติมดังนี้

การวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning)

พลังก์เก็ตและคณะ (Plunkett et al ,2005) ได้อธิบายองค์ประกอบของการวางแผนยุทธศาสตร์ โดยตั้งคำถามเชิงธุรกิจ 4 คำถามด้วยกัน คือ

1. องค์กรวางตำแหน่งตัวเองในตลาดอย่างไร
2. องค์กรต้องการตำแหน่งใดในตลาด
3. แนวโน้มและการเปลี่ยนแปลงในตลาดเป็นอย่างไรบ้าง
4. แนวทางที่ดีที่สุดที่ช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายของตนเองมีอะไรบ้าง

ขั้นตอนที่เกี่ยวกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ จะสามารถตอบคำถามเหล่านี้ได้ด้วยการพัฒนาแผนกลยุทธ์ แผนดังกล่าวจะกำหนดกลยุทธ์ที่จำเป็นในการบรรลุเป้าหมาย และระบุใช้ทรัพยากรจำเป็น ซึ่ง กนิษฐา นาวารัตน์ (2545) กล่าวว่า ยุทธศาสตร์มีความสำคัญในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อความสำเร็จตามพันธกิจ และวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และได้ระบุว่า การพัฒนายุทธศาสตร์ต้องคำนึงถึง

1. ขอบเขต (scope) ของธุรกิจ เช่น ขนาด และวางตำแหน่งในตลาดในประเทศและต่างประเทศ
2. การใช้ทรัพยากร (resource deployment) เป็นการกำหนดว่าองค์กรจะใช้ทรัพยากรใดบ้าง เช่น ด้านการเงิน และทรัพยากรมนุษย์ เพื่อบรรลุเป้าหมาย เช่น ในการผลิตสินค้าใหม่ หรือการเพิ่มประเภทของสินค้า
3. ความได้เปรียบในข้อแตกต่าง (distinctive competition advantage) เช่น บริษัทมีความรู้และทำอะไรได้ดีที่สุด บริษัทที่ประสบความสำเร็จจะมุ่งเน้นที่จุดเด่นของสินค้าตนเอง และสร้างจุดแข็ง (Competitive edge)
4. การรวมพลัง (Synergy) การรวมพลังและความร่วมมือกับพันธมิตรในธุรกิจเดียวกัน เพื่อขยายส่วนแบ่งการตลาด เป็นการลดค่าใช้จ่าย การใช้เทคโนโลยีร่วมกัน และทีมบริหารเดียวกัน

ดังนั้น ก่อนดำเนินการพัฒนายุทธศาสตร์ หน่วยงานควรคำนึงถึงเสมอคือ ขอบเขต การใช้ทรัพยากร การรวมพลัง เพื่อให้ยุทธศาสตร์ขององค์กรมาจากการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน การกำหนดและพัฒนายุทธศาสตร์มีรายละเอียดและขั้นตอนดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2541:55) ให้ความหมายว่า การพัฒนากลยุทธ์ (Strategy Formulation) คือ การค้นหาวิธีที่ดีที่สุดที่จะทำให้บรรลุถึงเป้าหมาย โดยการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงจากภายในและภายนอกองค์กร หรือ แนวโน้มต่างๆ เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ต่างๆที่ตั้งไว้

คำรณ ศรีน้อย (2549:143) ให้ความหมายว่า การสร้างกลยุทธ์ (Strategizing) คือ การกำหนดเงื่อนไขในการคาดการณ์ การระดมความคิด การคิดถึงสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตข้างหน้า การวิเคราะห์สภาวะและแนวโน้มที่เป็นอยู่

วิลเลนและฮังเกอร์ (Wheelen and Hunger, 2004) ระบุว่า การสร้างยุทธศาสตร์ (Strategy formulation) ประกอบด้วย การกำหนดภารกิจ (Mission) เป้าหมาย (goal) วัตถุประสงค์ (objective) พัฒนากลยุทธ์และวางแนวทางและนโยบาย โดยองค์กรต้องตระหนักถึงจุดแข็ง จุดด้อย โอกาส และข้อจำกัดขององค์กร

ดังนั้น การกำหนดยุทธศาสตร์ คือ การค้นหาวิธีที่ดีที่สุดที่จะทำให้บรรลุถึงเป้าหมายโดยการระดมความคิดและ การวิเคราะห์เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงจากภายในและภายนอกองค์กร และสภาวะของแนวโน้มจะเกิดขึ้นในอนาคต

ขั้นตอนการกำหนดยุทธศาสตร์

ศรีวงศ์ สุมิตร (อ้างถึงใน พันธุ์ศักดิ์ พลสารัมย์, 2540) กล่าวว่า กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ระดับองค์กร ประกอบด้วยขั้นตอน 6 ขั้นตอน คือ

1. การพิจารณาถึงโอกาสและภาวะคุกคาม ที่องค์กรเผชิญอยู่ โดยการตรวจสอบปัจจัยและสภาพแวดล้อม
2. การประเมินระดับความเข้มแข็ง (จุดแข็ง:Strength) และความอ่อนแอ (จุดอ่อน:Weakness) ขององค์กรโดยรวมในด้านของปัจจัยนำเข้า และ กระบวนการ การกำหนดกลยุทธ์ที่ดีมาจากการใช้ประโยชน์จากจุดแข็งขององค์กรที่มีอยู่และลดขนาดของปัญหาที่เป็นจุดอ่อนให้เหลือน้อยที่สุด
3. การพัฒนาทางเลือกของกลยุทธ์ เป็นการนำข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับโอกาสและภาวะคุกคามจากสภาพแวดล้อมและจุดแข็งภายในองค์กรเพื่อจับคู่เงื่อนไขระหว่างโอกาสและจุดแข็งเพื่อให้เกิดประโยชน์จากข้อดีต่อการทำงานขององค์กรมากที่สุด ซึ่งจะช่วยให้การทำงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ในสถานการณ์ที่มีความเสี่ยงน้อยที่สุด
4. การกำหนดกลยุทธ์หลักขององค์กรที่เป็นรูปธรรมต้องใช้ดุลยพินิจอย่างสูงและใช้ข้อมูลที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดความเสี่ยงน้อยที่สุด หรือ อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

5. การดำเนินการตามกลยุทธ์เป็นขั้นตอนหนึ่งของการนำกลยุทธ์ที่พัฒนาแล้วมาปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุผลตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้

6. การประเมินผลกลยุทธ์ จะช่วยให้กลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมขององค์กร การพิจารณาทบทวนกลยุทธ์หรือการปรับกลยุทธ์จะลดจุดอ่อนขององค์กรได้ เพราะเป็นการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

ธงชัย สันติวงษ์ (2541: 52) ระบุขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ไว้ดังนี้

1. ตรวจสอบสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร
2. ประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ รวมทั้งประเมินความเข้มแข็ง อ่อนแอ ขององค์กร
3. จับคู่เงื่อนไขระหว่าง โอกาสและความสามารถที่จะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

พลุ เดชะรินทร์ (2549) กล่าวว่า ในการกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation) มีแนวทางในการปฏิบัติดังนี้

1. การวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์ (Strategic Analysis) เป็นการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรด้วยเครื่องมือต่างๆ ที่เหมาะสม เพื่อให้ได้ข้อมูลสำหรับการกำหนดทิศทางและยุทธศาสตร์

2. การกำหนดทิศทางขององค์กร (Strategic Direction Setting) เป็นการกำหนดทิศทางที่องค์กรต้องการมุ่งไปสู่ เปรียบเสมือนเป็นผลลัพธ์ระดับสูงที่องค์กรต้องการที่จะบรรลุ

3. การวางยุทธศาสตร์ (Strategy Development) เป็นสิ่งที่องค์กรจะมุ่งเน้นให้ความสำคัญ เป็นการวางแผนปฏิบัติการเพื่อให้สามารถบรรลุในทิศทางหรือผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ

4. การสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์ (Strategy Communication and Translation) เป็นการสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์ให้อยู่ในรูปที่สามารถทำความเข้าใจได้ง่ายสำหรับบุคลากรทุกระดับในองค์กรเพื่อให้เป็นแนวทางสำหรับการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติต่อไป

เซอร์โต และ ปีเตอร์ (Certo and Peter, 1991) กล่าวว่า ขั้นตอนของการวางแผนยุทธศาสตร์ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้ คือ

1. การวิเคราะห์ปัจจัยหรือสภาพสิ่งแวดล้อมขององค์กร (Environment Factor analysis) เพื่อนำมาพิจารณา จุดแข็ง-จุดอ่อน โอกาส และ อุปสรรคขององค์กร

2. การจัดวางทิศทางขององค์กร (Establishing Organizational Direction) เป็นการพิจารณา ถึงขอบเขต และภาระกิจหลักขององค์กร โดยเน้นความจำเป็นที่ต้องกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร (Organizational Objectives) ที่เป็นรูปธรรม และ ผลลัพธ์ (Business Results) ที่พึงประสงค์

3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) เป็นการคัดเลือกกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการธุรกิจขององค์กร แล้วจัดทำแผนงานทางธุรกิจ (Business Plan) เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม

4. การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ (Strategy Implementation) โดยการกำหนดแผนปฏิบัติงาน (Action Plan) ตามรายละเอียดของกลยุทธ์ที่กำหนด ทั้งนี้ ต้องคำนึงถึงโครงสร้างองค์กร (Organization Structure) วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) หน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากร และ วิธีการและขั้นตอนในการปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด

5. การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic control) คือการติดตามผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้อง กับเกณฑ์และตัวชี้วัดผลของกลยุทธ์ที่สร้างขึ้น เพื่อประเมินสัมฤทธิ์ผลที่เกิดขึ้นในภาพรวมขององค์กร

กล่าวได้ว่า ในการพัฒนายุทธศาสตร์ สิ่งสำคัญคือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรซึ่งการวิจัยนี้ ครอบคลุมในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในคือคุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูงที่ได้มาจากการวิเคราะห์องค์ประกอบโดยเทคนิค Exploratory Factor Analysis

ตอนที่ 5 การวิเคราะห์องค์ประกอบโดยเทคนิค Factor Analysis

การวิเคราะห์องค์ประกอบเป็นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรหลายตัว (Multivariate Analysis) ซึ่งวิธีการที่นิยมใช้กันมากคือ เทคนิค Factor Analysis หลักการวิเคราะห์องค์ประกอบและเทคนิค Factor Analysis มีดังนี้

เพชรน้อย สิงห์ช่างชัย (2549) กล่าวว่า การวิเคราะห์องค์ประกอบ คือ เทคนิคทางสถิติ สำหรับวิเคราะห์ตัวแปรหลายตัว (Multivariate analysis techniques) ที่ออกแบบมาเพื่อช่วยให้การวิจัยได้ใช้แสวงหาความรู้ความจริงดังกล่าว เช่น นักวิจัยสามารถใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis หรือ EFA) ในการพัฒนาทฤษฎี หรือนักวิจัยสามารถใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis หรือ CFA) ในการทดสอบหรือยืนยันทฤษฎี

กัลยา วานิชย์บัญชา (2550) ระบุว่า การวิเคราะห์องค์ประกอบ คือ การวิเคราะห์หลายตัวแปรเพื่อสรุปรายละเอียดของตัวแปรหลายตัว หรือเรียกว่าเป็นเทคนิคที่ใช้ในการลดจำนวนตัวแปร เทคนิคหนึ่งโดยการศึกษาถึงโครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปร และสร้างตัวแปรใหม่เรียกว่า องค์ประกอบ โดยองค์ประกอบที่สร้างขึ้นจะเป็นการนำตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันสูงมารวมกันเป็นองค์ประกอบเดียวกัน ส่วนตัวแปรที่อยู่คนละองค์ประกอบมีความร่วมกันน้อยหรือไม่มีความสัมพันธ์กันเลย

กฤติมา เหมะวิภาต (2551) สนับสนุนว่า การวิเคราะห์องค์ประกอบ คือ เทคนิควิธีทางสถิติที่จะจับกลุ่มหรือรวมกลุ่ม หรือรวมตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันไว้ในกลุ่มเดียวกัน ซึ่งความสัมพันธ์เป็นไปได้ทั้งทางบวกและทางลบ ตัวแปรภายในองค์ประกอบเดียวกัน จะมีความสัมพันธ์กันสูง ส่วนตัวแปรที่ต่างองค์ประกอบ จะสัมพันธ์กันน้อยหรือไม่มี สามารถใช้ได้ทั้งการพัฒนาทฤษฎีใหม่ หรือการทดสอบหรือยืนยันทฤษฎีเดิม

สรุปว่า การวิเคราะห์องค์ประกอบ คือ เทคนิควิธีทางสถิติสำหรับวิเคราะห์ตัวแปรหลายตัว (Multivariate analysis techniques) เป็นการศึกษาถึงโครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรและสร้างตัวแปร ใหม่ โดยนำตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันสูงมารวมกันเป็นองค์ประกอบเดียวกัน ซึ่งความสัมพันธ์เป็นไปได้ทั้งทางบวกและทางลบ ตัวแปรที่อยู่คนละองค์ประกอบจะมีความสัมพันธ์กันน้อย หรือไม่มีความสัมพันธ์กันเลย เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบ ประกอบด้วย การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis หรือ EFA) ในการพัฒนาทฤษฎี และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis หรือ CFA) ในการทดสอบหรือยืนยันทฤษฎี

Factor analysis มีชื่อเรียกในภาษาไทยหลายคำเช่นการวิเคราะห์องค์ประกอบ การวิเคราะห์ ตัวประกอบ เป็นต้น

กัลยา วานิชย์บัญชา (2550) กล่าวว่า การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor analysis) แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

1. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) ในกรณีที่โครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรไม่ชัดเจน ใช้เพื่อจัดกลุ่มตัวแปรที่คล้ายกัน

2. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) ใช้ในกรณีที่คาดประมาณได้ว่าโครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรเป็นรูปแบบใด ตัวแปรใดบ้างที่มีความสัมพันธ์กันมากและควรอยู่ในองค์ประกอบเดียวกัน ตัวแปรใดที่ไม่มีความสัมพันธ์กัน ควรจะอยู่ต่างองค์ประกอบกัน หรือกล่าวได้ว่า ผู้ศึกษาทราบโครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปร หรือคาดไว้ว่าโครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรเป็นอย่างไรและจะใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันมาตรวจสอบหรือยืนยันความสัมพันธ์ว่าเป็นอย่างที่คาดไว้หรือไม่ โดยการวิเคราะห์หาความตรงเชิงโครงสร้าง ทั้งนี้วัตถุประสงค์ของเทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) มีดังนี้

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบรวมที่จะสามารถอธิบายความสัมพันธ์ร่วมกันระหว่างตัวแปรต่างๆ โดยจำนวนองค์ประกอบรวมที่ได้จะมีจำนวนน้อยกว่าจำนวนตัวแปรนั้น โมเดลนี้เรียกว่า Exploratory Factor Analysis Model: EFA

2. เพื่อทดสอบสมมุติฐานเกี่ยวกับโครงสร้างขององค์ประกอบแต่ละตัวประกอบด้วยตัวแปรใดบ้าง ตัวแปรแต่ละตัวมีน้ำหนักหรือความสัมพันธ์กับองค์ประกอบเพียงใด ตรงกับการคาดคะเนหรือไม่ หรือสรุปได้ว่าเพื่อทดสอบความตรงกันของตัวประกอบกับโมเดลหรือทฤษฎีที่มีอยู่ โมเดลนี้เรียกว่า Confirmatory Factor Analysis Model: CFA

ดังนั้นการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเทคนิค Factor Analysis มีประโยชน์ดังนี้

1. ลดจำนวนตัวแปร โดยการรวมตัวแปรหลายๆ ตัวให้อยู่ในองค์ประกอบเดียวกัน องค์ประกอบที่ได้ถือเป็นตัวแปรใหม่ที่สามารถหาค่าข้อมูลขององค์ประกอบที่สร้างขึ้นได้ เรียกว่า Factor Score จึงสามารถนำองค์ประกอบดังกล่าวไปเป็นตัวแปรสำหรับการวิเคราะห์ทางสถิติต่อไป เช่น การวิเคราะห์ความถดถอยและสหสัมพันธ์ (Regression and Correlation Analysis) การวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) การทดสอบสมมุติฐาน T – test Z – test และการวิเคราะห์จำแนกกลุ่ม (Discriminant Analysis) เป็นต้น

2. ใช้แก้ปัญหาจากการที่ตัวแปรอิสระของเทคนิคการวิเคราะห์สมการความถดถอยมีความสัมพันธ์กัน (Multicollinearity) ซึ่งวิธีการอย่างหนึ่งในการแก้ปัญหานี้ คือ การรวมตัวแปรอิสระที่มีความสัมพันธ์ไว้ด้วยกัน โดยการสร้างเป็นตัวแปรใหม่หรือเรียกว่า องค์ประกอบ โดยใช้เทคนิค Factor Analysis แล้วนำองค์ประกอบดังกล่าวไปเป็นตัวแปรอิสระในการวิเคราะห์ความถดถอยต่อไป

3. ทำให้เห็นโครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรที่ศึกษา เนื่องจากเทคนิค Factor Analysis จะหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation) ของตัวแปรที่ละคู่ แล้วรวมตัวแปรที่สัมพันธ์กันมากไว้ในองค์ประกอบเดียวกัน จึงสามารถวิเคราะห์โครงสร้างที่แสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรที่อยู่ในองค์ประกอบเดียวกันได้ สามารถอธิบายความหมายของแต่ละองค์ประกอบได้ตามความหมายของตัวแปรต่างๆ ที่อยู่ในองค์ประกอบนั้น และสามารถนำไปใช้ในด้านการวางแผนได้

การวิเคราะห์องค์ประกอบ แบ่งเป็น 2 ขั้นตอน คือ (อุทุมพร จามรมาน, 2532)

1. การสกัดองค์ประกอบ (Factor Extraction) สามารถทำได้หลายวิธี เช่น

1.1 วิธีองค์ประกอบสำคัญ (Principal Component Method, PC) วิธีนี้ใช้หลักความสัมพันธ์เชิงเส้นระหว่างตัวแปรที่ใช้เป็นข้อมูลองค์ประกอบหลักของตัวแปรคือการผสมเชิงเส้นของตัวแปรที่อธิบายการผันแปรของข้อมูลได้มากที่สุด จากนั้นหาการผสมที่สองที่สามารถอธิบายการผันแปรได้มากที่สุดเป็นอันดับสองโดยที่ไม่สัมพันธ์กับการผสมแรกและทำวิธีนี้ซ้ำจนหมดตัวแปร

1.2 วิธีแกนหลัก (Principal Factor Analysis, PAF or PA) เป็นเทคนิคเพื่อลดจำนวนตัวแปรที่เป็นอิสระต่อกันให้เหลือน้อยลงหรือเพื่อทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับแหล่งความแปรปรวนร่วมสำคัญ โดยเริ่มคำนวณหาค่าองค์ประกอบที่ละตัว พิจารณาจากค่าไอแกนและเวกเตอร์ไอแกน เมื่อนำไปลบจากเมทริกซ์สหสัมพันธ์เดิม จะได้เมทริกซ์ค่าที่เหลือ แล้วจึงสกัดองค์ประกอบตัวที่สองจากเมทริกซ์ค่าที่เหลือ และทำวิธีนี้ซ้ำจนเมทริกซ์ค่าที่เหลือมีค่าใกล้ศูนย์

1.3 วิธีความเป็นไปได้ที่น้อยที่สุด (Maximum Likelihood, ML) วัตถุประสงค์ของวิธีการนี้คือการหาค่าองค์ประกอบของข้อมูลทั้งหมดของประชากร ซึ่งเมื่อนำไปใช้คำนวณหาเมทริกซ์ค่าสัมประสิทธิ์แล้วมีโอกาสมากที่จะได้เมทริกซ์ที่สอดคล้องกับเมทริกซ์ข้อมูล วิธีการนี้ ใช้สถิติทดสอบไคสแควร์ เพื่อทดสอบในกรณีที่ใช้ข้อมูลขนาด 1,500 ถึง 5,999 ราย เพื่อทดสอบว่าค่าความแตกต่างที่พบไม่มากเกินไปที่คาดหวังอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

1.4 วิธีกำลังสองน้อยที่สุดไม่ปรับน้ำหนัก (Unweight Least Squares, ULS) เป็นวิธีการสกัดองค์ประกอบโดยกำหนดจำนวนไว้ตายตัว และพยายามหาเมทริกซ์แบบแผนขององค์ประกอบ (Factor Oaten Matrix) ที่ทำให้ผลรวมของความแตกต่างกำลังสองระหว่างเมทริกซ์ความสัมพันธ์ที่สร้างขึ้นใหม่และเมทริกซ์ความสัมพันธ์เดิมของตัวแปรที่มีค่าน้อยที่สุด

1.5 วิธีกำลังสองน้อยที่สุดทั่วไป (Generalized Least Squares, GLS) เป็นวิธีการที่ใช้หลักเกณฑ์อย่างเดียวกันกับวิธีการอื่นๆ ที่นอกเหนือไปจากวิธีองค์ประกอบหลัก เพียงแต่มีการถ่วง

น้ำหนักความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในเชิงปฏิภาคกลับกับความเด่นเฉพาะ (Uniqueness) ของตัวแปรนั้นโดยให้ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่มีความเด่นเฉพาะตัวต่ำ

1.6 วิธีอัลฟา (Alpha) ใช้หลักเช่นเดียวกับการแยกปัจจัยแบบอื่นๆ คือตั้งสมมติฐานว่าตัวแปรแต่ละตัวมีส่วนประกอบ 2 ส่วนคือ องค์ประกอบร่วมและองค์ประกอบเฉพาะ แต่สิ่งที่แตกต่างจากวิธีการอื่นๆคือ การหาองค์ประกอบที่เป็นตัวแทนของคุณสมบัติของตัวแปร

1.7 วิธีภาพพจน์หรือวิธีเงา (Image) เป็นวิธีซึ่งสมมติว่าตัวแปรแต่ละตัวแบ่งออกเป็น 2 ส่วน สัดส่วนของทั้ง 2 ส่วนนี้คำนวณได้จากการประมาณโดยใช้เมทริกซ์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทฤษฎีเงา ส่วนที่เป็นส่วนร่วมของตัวแปรคาดประมาณได้จากความสัมพันธ์เชิงเส้นของตัวแปรนั้นกับตัวแปรที่เหลือทั้งหมด ส่วนที่เรียกว่าเงาของตัวแปรและส่วนเฉพาะของตัวแปรคือส่วนที่ไม่สามารถประมาณได้จากความสัมพันธ์เชิงเส้นกับตัวแปรอื่น ส่วนที่เรียกว่าด้านเงา (Anti-image) ค่าของเงาที่หาได้จะใกล้เคียงกับอัตราารร่วมที่แท้จริงหรือไม่ขึ้นอยู่กับว่าตัวแปรที่มีอยู่นั้นแทนประชากรของตัวแปรทั้งหมดได้หรือไม่ ถ้าแทนได้ทุกตัวแปร ค่ากำลังสองของเงาของตัวแปรจะเท่ากับอัตราส่วนความเท่ากันของตัวแปรและค่ากำลังสองของส่วนที่ด้านเงาของตัวแปรจะเท่ากับค่าผันแปรของปัจจัยเฉพาะ

ในการสกัดองค์ประกอบตัวแปร ควรได้ความแปรปรวนมากที่สุดสำหรับองค์ประกอบแต่ละตัว หลังจากสกัดองค์ประกอบร่วมของตัวแปรต่างๆ ได้แล้ว จะได้ตัวแปรที่มีองค์ประกอบร่วมกับตัวแปรอื่นโดยพิจารณาจากเมทริกซ์น้ำหนักองค์ประกอบ ซึ่งชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบแต่ละตัวกับตัวแปรต่างๆ เหล่านั้น วัตถุประสงค์ที่สำคัญประการหนึ่งของการวิเคราะห์องค์ประกอบคือ การหาองค์ประกอบที่มีความหมาย องค์ประกอบที่ได้จะมีความหมายชัดเจนเมื่อประกอบด้วยตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันมากที่สุดและมีน้ำหนักมากต่อองค์ประกอบหนึ่งเป็นพิเศษ

2. การหมุนแกนองค์ประกอบ (Factor Rotation) หลังจากสกัดตัวแปรจะพบว่าองค์ประกอบแรกที่ได้จะอธิบายความแปรปรวนร่วมระหว่างตัวแปรได้มากกว่าองค์ประกอบตัวต่อมาตามลำดับ องค์ประกอบตัวต่อมาจะอธิบายความแปรปรวนที่เหลือจากการอธิบายด้วยองค์ประกอบ 2 ตัวแรก เช่นนี้เรื่อยไป ผลจากการสกัดองค์ประกอบในบางครั้งพบความซับซ้อนขององค์ประกอบในกรณีที่องค์ประกอบตัวหนึ่งมีน้ำหนัก (Factor Loading) บนองค์ประกอบ 1 ตัว ถ้าความซับซ้อนขององค์ประกอบมีมาก ความยุ่งยากในการแปลความหมายขององค์ประกอบและตัวแปรจะเพิ่มมากขึ้นด้วย ดังนั้น จึงต้องลดความซับซ้อนของตัวแปรให้ต่ำลงเพื่อตัวแปรแต่ละตัวจะมีน้ำหนักบนองค์ประกอบเพียงตัวเดียวซึ่งการลดความซับซ้อนของตัวแปรทำได้โดยการหมุนแกน ลักษณะการหมุนแกนที่ใช้กันทั่วไปมี 2 วิธี คือ

2.1 การหมุนแกนแบบอโรทอนอล (Orthogonal) เป็นการให้แกนองค์ประกอบตั้งฉากกันมีลักษณะที่สำคัญคือ ผลคูณภายในของน้ำหนักองค์ประกอบเป็นศูนย์ คะแนนองค์ประกอบเป็นอิสระเชิงเส้นตรงและไม่สัมพันธ์กัน นั่นคือ เมทริกซ์สหสัมพันธ์ขององค์ประกอบคือไอเดนติตีเมทริกซ์ (Identity Matrix) ลำดับที่ขององค์ประกอบที่หมุนแกนแล้วอาจแตกต่างจากที่ยังไม่ได้หมุนแกนและผลคูณภายในเมทริกซ์องค์ประกอบที่หมุนแกนแล้วมีค่าเท่ากับผลคูณภายในของเมทริกซ์องค์ประกอบที่ยังไม่ได้หมุนแกนการหมุนแกนแบบอโรทอนอลมีเทคนิคที่สำคัญ คือ

2.1.1 วิธีควาติแมกซ์ (Quartimax) เป็นการลดความซับซ้อนขององค์ประกอบของตัวแปรให้น้อยลงที่สุดเท่าที่จะทำได้ โดยการทำน้ำหนักองค์ประกอบให้มีค่าสูงปานกลาง แล้วลดจำนวนตัวแปรลงซึ่งเป็นวิธีที่ทำให้ต้ององค์ประกอบทั่วไป วิธีนี้จะลดจำนวนองค์ประกอบให้น้อยลง

2.2.2 วิธีวาริแมกซ์ (Varimax) เป็นวิธีที่ทำให้ค่าความแปรปรวนของน้ำหนักระหว่างองค์ประกอบสูงสุดโดยพิจารณาเฉพาะตัวแปรที่มีน้ำหนักสูงเท่านั้น วิธีนี้จะลดจำนวนตัวแปรลง

2.2.3 วิธีอีควาแมกซ์ (Equamax) เป็นวิธีผสมผสานระหว่างวิธีควาติแมกซ์ กับวิธีวาริแมกซ์ เป็นการลดทั้งจำนวนตัวแปรและจำนวนองค์ประกอบ

สรุปความแตกต่างของการหมุนแกนอโรทอนอล (Orthogonal) ทั้ง 3 วิธี ดังนี้(อุทุมพร จามรมาน, 2532)

วิธีควาติแมกซ์ (Quartimax)	ทำน้ำหนักองค์ประกอบให้มีค่าสูงปานกลางและลดจำนวนองค์ประกอบลง วิธีนี้ทำให้ต้ององค์ประกอบทั่วไป (ลดจำนวนองค์ประกอบ)
วิธีวาริแมกซ์ (Varimax)	ทำค่าความแปรปรวนของน้ำหนักระหว่างตัวแปรให้สูงสุดพิจารณาเฉพาะตัวแปรที่มีน้ำหนักสูงเท่านั้น (ลดจำนวนตัวแปร)
วิธีอีควาแมกซ์ (Equamax)	เป็นวิธีประนีประนอมระหว่าง Varimax กับ Quartimax (ลดทั้งจำนวนตัวแปรและองค์ประกอบ)

2.2 การหมุนแกนแบบออบลิก (Oblique) เป็นการหมุนแกนองค์ประกอบไม่ต้องตั้งฉากเพราะในความเป็นจริงองค์ประกอบอาจมีความสัมพันธ์กันได้ซึ่งจะทำให้ผลที่ได้ใกล้เคียงกับความเป็นจริง มากกว่า การหมุนแกนแบบออบลิกมีลักษณะสำคัญคือคะแนนองค์ประกอบมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน มี เมทริกซ์ใหม่ที่แยกออกจากกัน คือ เมทริกซ์โครงสร้างองค์ประกอบกับเมทริกซ์แบบแผนองค์ประกอบ น้ำหนักองค์ประกอบมีความหมาย คือ แสดงสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรกับองค์ประกอบในเมทริกซ์แบบแผนของแกนอ้างอิงซึ่งน้ำหนักองค์ประกอบอาจมีค่ามากกว่า 1.0 ได้ ค่าความร่วมกันไม่สามารถคำนวณจากน้ำหนักในองค์ประกอบได้โดยตรง และ ไม่สามารถคำนวณความแปรปรวนจากองค์ประกอบได้โดยตรง การหมุนแกนแบบออบลิกมี 2 ประเภท คือ วิธีการหมุนแกนที่อาศัยแกนอ้างอิง (Reference Axis) และวิธีการหมุนแกนที่อาศัยเมทริกซ์แบบแผน (Factor Pattern) ซึ่งในแต่ละประเภทสามารถดำเนินการได้ 3 แบบคือ แบบควาติมิน แบบออบลิมิน (Oblimin) และ แบบโควาริมินหรือไบควาติมิน (Covarimin or Biquartimin)

โดยสรุป การวิเคราะห์องค์ประกอบ คือ เทคนิควิธีทางสถิติสำหรับวิเคราะห์ตัวแปรหลายตัว (Multivariate analysis techniques) เป็นการศึกษาถึงโครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรและสร้างตัวแปร ใหม่ โดยนำตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันสูงมารวมกันเป็นองค์ประกอบเดียวกัน ซึ่งความสัมพันธ์เป็นไปได้ทั้งทางบวกและทางลบ ตัวแปรที่อยู่คนละองค์ประกอบจะมีความสัมพันธ์กันน้อย หรือไม่มีความสัมพันธ์กันเลย เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบ ประกอบด้วย การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis หรือ EFA) ในการพัฒนาทฤษฎี และ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis หรือ CFA) ในการทดสอบหรือยืนยันทฤษฎี Factor analysis มีชื่อเรียกในภาษาไทยหลายคำเช่นการวิเคราะห์องค์ประกอบ การวิเคราะห์ตัวประกอบ เป็นต้น

การวิจัยนี้ ใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis หรือ EFA) เพื่อสร้างตัวบ่งชี้คุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูงโดยพิจารณาว่าคุณลักษณะดังกล่าวยังไม่มี การกำหนดหรือได้รับการพิสูจน์มาก่อน การสรุปคุณลักษณะทั้ง 8 ด้านได้มาจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องจำนวนมาก ดังนั้น วิธีการทางสถิติดังกล่าวจะช่วยลดปัจจัยที่ไม่สัมพันธ์กันและรวมปัจจัยที่สัมพันธ์กันสูงไว้ด้วยกัน ช่วยให้การประเมินสภาพแวดล้อมภายในของสถาบันการศึกษาพยาบาลด้วยตัวบ่งชี้คุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูงมีความเฉพาะมากขึ้นและสอดคล้องกับบริบทของสถาบันการศึกษาพยาบาล

ตอนที่ 6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาครั้งนี้มีดังต่อไปนี้

6.1 งานวิจัยเกี่ยวกับตัวบ่งชี้ความเป็นเลิศ

อุไรพรรณ เจนวาณิชยานนท์ (2536) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาดัชนีสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการของคณะพยาบาลศาสตร์สถาบันอุดมศึกษาเอกชน ผลการศึกษาได้คุณลักษณะของความเป็นเลิศ จำนวน 20 คุณลักษณะ โดยมีดัชนีบ่งชี้ทั้งสิ้น 121 ดัชนี และได้ภาพ (Scenario) ของดัชนีตัวบ่งชี้ความเป็นเลิศทางวิชาการ 19 ภาพ คือ ปรัชญาและเป้าหมายสถาบัน คุณลักษณะของนักศึกษาใหม่ คุณลักษณะอาจารย์ประจำ คุณสมบัติของผู้บริหารคณะพยาบาลศาสตร์ สถานภาพการเงินงบประมาณของสถาบัน ทรัพยากรสนับสนุนวิชาการ คุณลักษณะของแหล่งฝึกภาคปฏิบัติ หลักสูตรการเรียนการสอน การประเมินผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ รูปแบบการบริหาร การพัฒนาคณาจารย์ การดำเนินงานให้ผลิตผลงานวิชาการ งานกิจกรรมนักศึกษา การประเมินตนเองของสถาบัน สมรรถนะของบัณฑิตพยาบาล เจตคติของบัณฑิตต่อวิชาชีพพยาบาล พัฒนาการทางบุคลิกภาพและทักษะทางสังคมของบัณฑิต ผลิตผลทางด้านวิชาการของสถาบัน เมื่อนำไปทดลองใช้ประเมินสถาบันการศึกษา

พยาบาลเอกชน 1 แห่ง พบว่าดัชนีที่พัฒนาขึ้นมีความเป็นไปได้ เหมาะสมและเป็นประโยชน์ ไม่มีดัชนีใดได้รับการเพิ่มหรือตัดออก

อาทิตยา ดวงมณี (2540) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ร่วมสำหรับความเป็นเลิศทางวิชาการของสาขาวิชาทางการวิจัยการศึกษาในมหาวิทยาลัยของรัฐ เพื่อพัฒนาและวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ร่วมสำหรับความเป็นเลิศทางวิชาการของสาขาวิชาทางการวิจัยการศึกษาในมหาวิทยาลัยของรัฐ ผลการวิจัยพบว่า มีตัวบ่งชี้ร่วม 6 มิติ ตัวบ่งชี้ย่อย 61 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย ตัวบ่งชี้ด้านคุณภาพอาจารย์ 16 ตัวบ่งชี้ ด้านทรัพยากรสนับสนุนทางวิชาการ 8 ตัวบ่งชี้ ด้านคุณภาพนิสิต/นักศึกษา 12 ตัวบ่งชี้ ด้านหลักสูตรที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอน 7 ตัวบ่งชี้ และด้านภาวะผู้นำทางวิชาการของหัวหน้าภาค/สาขาวิชาการ 9 ตัวบ่งชี้ จำแนกตัวบ่งชี้ตามระบบการศึกษาได้เป็นตัวบ่งชี้ด้านปัจจัยนำเข้า 16 ตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้ ด้านกระบวนการ 27 ตัวบ่งชี้ และตัวบ่งชี้ด้านผลผลิต 18 ตัวบ่งชี้

โดยสรุป การวิจัยเกี่ยวกับดัชนีสู่ความเป็นเลิศเป็นการศึกษา พบว่าคุณลักษณะความเป็นเลิศที่พบร่วมกันในการวิจัยดังกล่าว ได้แก่ ตัวบ่งชี้ด้านคุณภาพอาจารย์ ด้านทรัพยากรสนับสนุนทางวิชาการ ด้านคุณภาพนักศึกษา ด้านหลักสูตรที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอน และ ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการของหัวหน้าภาค/สาขาวิชาการ

6.2 งานวิจัยเกี่ยวกับยุทธศาสตร์อุดมศึกษา

ประดิษฐ์ อารยะการกุล (2547) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การแข่งขันของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และได้เสนอประเด็นกลยุทธ์ไว้ 4 ด้าน คือ กลยุทธ์แรกด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและคอมพิวเตอร์ ได้แก่ การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและคอมพิวเตอร์ หลักสูตรการศึกษาทางไกลออนไลน์เฉพาะสาขาที่สร้างรายได้ พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ สนับสนุนการใช้ข้อมูลสารสนเทศ เพื่อควบคุมต้นทุน พัฒนาหลักสูตรทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีโดยยึดแนวของเทคโนโลยีภูมิปัญญาชาวบ้าน กลยุทธ์ที่สองด้านการศักยภาพทางวิชาการ ได้แก่ การพัฒนาส่วนสนับสนุนวิชาการ พัฒนาคุณภาพอาจารย์ให้มีคุณภาพระดับสูง ส่งเสริมการพัฒนาทางวิชาการในสาขาที่มีความเชี่ยวชาญ พัฒนาองค์ความรู้ของมหาวิทยาลัยด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสังคม และเศรษฐกิจ การพัฒนาหลักสูตรให้มีความเป็นนานาชาติระดับภูมิภาค พัฒนาหลักสูตรใหม่ให้สอดคล้องกับภาคธุรกิจ สนับสนุนทางด้านการเงินแก่นักศึกษาที่มีผลการเรียนดี ส่งเสริมการใช้ภาษาต่างประเทศให้แก่นักศึกษา พัฒนาหลักสูตรการสอนและการวิจัยให้สอดคล้องกับความต้องการแรงงานด้านวิชาชีพชั้นสูง กลยุทธ์ที่สามสร้างเครือข่าย ได้แก่ การประสานความร่วมมือกับหน่วยงานในต่างประเทศในการเพิ่มพูนทักษะทางภาษา พัฒนาร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาแห่งอื่นเพื่อให้เกิดความสะดวกกับการเรียนการสอนของนักศึกษาของมหาวิทยาลัย พัฒนาภาพลักษณ์

ให้เป็นมหาวิทยาลัยที่เน้นการผลิตบัณฑิตผู้ประกอบการและกลยุทธ์สุดท้ายพัฒนางานวิจัย ได้แก่ การส่งเสริมให้การศึกษาที่เน้นการวิจัย ส่งเสริมงานวิจัยเพื่อรองรับการพัฒนาประเทศไปสู่สังคม ส่งเสริมให้มีการแสดงผลงานวิจัยของมหาวิทยาลัยในระดับนานาชาติ ส่งเสริมการประชาสัมพันธ์ ผลงานวิจัยของมหาวิทยาลัยไปสู่ระดับนานาชาติ

ต่อตระกูล อุบลวัตร (2550) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การนำเสนอยุทธศาสตร์ของสถาบัน อุดมศึกษาไทยในบริบทการเปิดเสรีทางการค้าโดย วิเคราะห์อุปสงค์ของผู้เรียนที่มีต่อสถาบัน อุดมศึกษาต่างชาติที่จะมาให้บริการทางการศึกษาในประเทศไทย ซึ่งพบว่า ระดับความต้องการของ นักเรียนอยู่ในระดับปานกลาง สาขาวิชาที่ผู้เรียนต้องการเรียนมากที่สุด 3 ระดับ คือ พาณิชยศาสตร์ และการบัญชี วิศวกรรมศาสตร์ และ นิเทศศาสตร์ สำหรับประเทศที่ผู้เรียนต้องการให้มาตั้ง มหาวิทยาลัยในประเทศไทย คือ สหรัฐอเมริกา สหราชอาณาจักร และออสเตรเลีย ปัจจัย 3 ลำดับ แรกที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเลือกเรียนในสถาบัน อุดมศึกษาต่างชาติ คือ โอกาสการมีงานทำหลัง จบการศึกษา คุณภาพของคณาจารย์ และความเป็นมาตรฐานสากลของหลักสูตร ส่วนปัจจัยที่มี อิทธิพลต่อระดับอุปสงค์ของนักเรียน มี 6 ปัจจัยร่วมกัน คือ ทักษะภาษาที่จะได้รับจากการศึกษา หลักสูตรนานาชาติ เพศของผู้เรียน ภาษาที่ใช้สื่อสารในการเรียนการสอน โอกาสการเป็นนักเรียน แลกเปลี่ยน รายได้ในอนาคต และ รายได้ครอบครัว สำหรับการศึกษาผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้นกับสถาบันอุดมศึกษาไทยจากการเปิดเสรีทางการค้าพบว่า สถาบันอุดมศึกษา ทั้งภาครัฐและ เอกชนคาดการณ์ถึงผลกระทบว่าจะไม่รุนแรง ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นได้แก่ การเคลื่อนย้ายของ กำลังคนในส่วนของอาจารย์ การแข่งขันด้านความเป็นนานาชาติ การแข่งขันด้านชื่อเสียงของสถาบัน อุดมศึกษาไทยกับต่างชาติ และการแข่งขันด้านความพร้อมในการลงทุนตลอดจนอุปกรณ์การเรียน การสอน ผู้วิจัยเสนอยุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษาไทยในบริบทการเปิดเสรีทางการค้า 7 ยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นยุทธศาสตร์ในการเสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขันของสถาบันอุดมศึกษาไทย คือ ยุทธศาสตร์ด้านการปฏิรูประบบบริหารจัดการอุดมศึกษา ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาคณาจารย์และ บุคลากรอุดมศึกษา ยุทธศาสตร์ด้านคุณภาพการศึกษา ยุทธศาสตร์ด้านต้นทุนการจัดการศึกษา ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาความสามารถด้านภาษาต่างประเทศ ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างเอกลักษณ์ ความเป็นไทยในบริบทนานาชาติ และ ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างภาพลักษณ์ของสถาบันอุดมศึกษาไทย

งานวิจัยที่ทบทวนนี้กล่าวถึงสภาพการแข่งขันที่สถาบันอุดมศึกษาต้องเผชิญโดยเฉพาะเมื่อ ประเทศไทยก้าวเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ข้อค้นพบจากการศึกษาทั้ง 2 เรื่อง คือ ประเด็นที่สถาบัน อุดมศึกษาต้องเตรียมการได้แก่ การพัฒนาคุณภาพอาจารย์ให้มีคุณภาพระดับสูง การพัฒนาทาง วิชาการในสาขาที่มีความเชี่ยวชาญ และคุณภาพการศึกษาเพื่อเพิ่มศักยภาพทางวิชาการเพื่อรองรับ การแข่งขันระหว่างสถาบันอุดมศึกษาไทยกับต่างชาติ ในขณะเดียวกัน ต้องส่งเสริมการใช้ภาษา ต่างประเทศให้แก่นักศึกษา และการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานในต่างประเทศในการเพิ่มพูนทักษะทาง

ภาษาเพื่อให้ผลลัพธ์ของสถาบันการศึกษาคือบัณฑิตมีคุณลักษณะสอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน

6.3 งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารสู่ความเป็นเลิศ

กาญจนา บุญยัง (2547) ได้ศึกษาเรื่อง ประสิทธิภาพการบริหารของคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานของคณะพยาบาลศาสตร์มีประสิทธิภาพในระดับมากที่สุด ซึ่งได้ทำการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของคณะพยาบาลศาสตร์ ได้แก่

1. ด้านลักษณะองค์กร พบว่า คณะพยาบาลศาสตร์มีการจัดโครงสร้างองค์กรตามลักษณะองค์กรแบบหน้าที่ ทำให้อาจารย์ และบุคลากรของแต่ละหน่วยงานทราบหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเองอย่างชัดเจน และได้ทำงานตามความชำนาญเฉพาะด้านซึ่งนำไปสู่การทำงานตามหน้าที่ที่รับผิดชอบอย่างเต็มกำลังความสามารถ และมีโครงสร้างการบริหารที่เน้นให้เกิดการมีส่วนร่วมในการบริหารภายใต้รูปแบบคณะกรรมการ ซึ่งเป็นการสร้างการยอมรับและผูกพันในเป้าหมาย อย่างไรก็ตาม การบริหารงานภายใต้กฎระเบียบ และขั้นตอนการทำงานภายใต้ระบบราชการ ทำให้เกิดความล่าช้าและเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานของอาจารย์ ทั้งนี้พบว่า คณะพยาบาลศาสตร์ มีวัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ในมิตินั้นความสำเร็จ โดยมีค่านิยมเพื่อมุ่งให้เกิดความสำเร็จ ในการทำงาน และมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการบริหารงานในมิตินั้นสัจการแห่งตน มีค่านิยมของการให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และในมิตินั้นบุคคล และการกระตุ้น มีค่านิยมที่เน้นการทำงานเป็นทีม มีบรรยากาศในการทำงานที่ดี

2. ด้านลักษณะสภาพแวดล้อม พบว่า คณะพยาบาลศาสตร์ได้มีการปรับตัวรองรับกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยมุ่งเน้นการสร้างความร่วมมือทางวิชาการกับสถาบันการศึกษาและองค์กรต่างประเทศ ทั้งในด้านวิชาการ บุคลากร ทรัพยากรทางการศึกษา และงบประมาณเพื่อให้เกิดการพัฒนาทางวิชาการร่วมกัน และนำมาซึ่งการแสวงหารายได้ให้แก่คณะพยาบาลศาสตร์ นอกจากนี้ยังพบว่าคณะพยาบาลศาสตร์มีบรรยากาศในการทำงานที่ดี เนื่องจากผู้บริหารได้ส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศในการทำงานที่ดี ซึ่งทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีความสามัคคี และมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

3. ด้านลักษณะบุคลากรในองค์กร พบว่า ผู้บริหารและอาจารย์มีทัศนคติต่อการทำงาน โดยมีความภาคภูมิใจในการทำงาน และมีทัศนคติที่ดีต่อความก้าวหน้าในการทำงานในส่วนของประสิทธิภาพของทีมงาน พบว่า ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการทำงาน โดยการมุ่งเน้นผลลัพธ์ คือส่งเสริมให้คณาจารย์

ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของคณะ ในขณะที่เดียวกันที่มุ่งเน้นคน คือส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารและคณาจารย์ เพื่อให้มีความเข้าใจและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของคณะพยาบาลศาสตร์

4. ด้านนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ พบว่า คณะพยาบาลศาสตร์มีแนวทางการปฏิบัติด้านแผนงาน แผนคน และแผนเงิน โดยมีการกำหนดนโยบายในการบริหารและพัฒนาคณะพยาบาลศาสตร์อย่างชัดเจน และครอบคลุมทั้งด้านงานทรัพยากรบุคคลและงบประมาณภายใต้การวางแผนอย่างมีประสิทธิภาพ และมีระบบการควบคุมการบริหารให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยจัดตั้งคณะกรรมการควบคุมภายใน และหน่วยงานประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อกำกับดูแลการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ นอกจากนี้ คณะพยาบาลศาสตร์ยังได้นำเอาระบบเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารงาน ซึ่งจะนำไปสู่การปรับปรุงระบบการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ มีความคล่องตัวและมีความรวดเร็วในการให้บริการ ในส่วนของภาวะผู้นำ พบว่า ผู้บริหารของคณะพยาบาลศาสตร์ มีแนวคิดในการบริหารและวิสัยทัศน์ที่มุ่งเน้นให้เกิดการพัฒนาคณะพยาบาลศาสตร์ให้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้คณะพยาบาลศาสตร์สามารถเตรียมตัวในด้านต่างๆ ทั้งทางด้านวิชาการ การบริหารงาน และบุคลากรได้อย่างทันต่อสถานการณ์ ช่วยให้การดำเนินงานไม่ติดขัด สามารถเคลื่อนไปข้างหน้าได้อย่างรวดเร็วถูกทิศทาง และทำให้เกิดกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้เป็นอย่างดี

นิจวรรณ วีรวัฒน์นอม (2553) ได้ศึกษาเรื่องรูปแบบและกลยุทธ์การบริหารเพื่อความเป็นเลิศตามเกณฑ์การประเมินคุณภาพการศึกษาสำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์เกณฑ์การประเมินคุณภาพการศึกษา ศึกษาสภาพปัจจุบันของการบริหารและนำเสนอรูปแบบและกลยุทธ์การบริหารเพื่อความเป็นเลิศตามเกณฑ์การประเมินคุณภาพการศึกษาสำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข ผลการวิจัยพบว่าเกณฑ์การประเมินคุณภาพการศึกษาประกอบด้วย 10 มาตรฐาน 42 ตัวบ่งชี้ ซึ่งครอบคลุมพันธกิจและการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศ รูปแบบการบริหารประกอบด้วย 1) หลักการและเหตุผลที่บริหารเพื่อความเป็นเลิศ ตอบสนองความต้องการของชุมชน สังคมและประเทศชาติ 2) วิสัยทัศน์ที่มุ่งมั่นเป็นสถาบันการศึกษาทางการแพทย์พยาบาลชั้นนำของประเทศ มุ่งพัฒนาความเป็นเลิศในการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ 3) พันธกิจตามพันธกิจอุดมศึกษา อัตลักษณ์และทิศทางองค์กร 4) วัตถุประสงค์เพื่อบริหารจัดการให้มีความเป็นเลิศตามเกณฑ์การประเมินคุณภาพการศึกษาครอบคลุมพันธกิจอุดมศึกษา ตามอัตลักษณ์และทิศทางองค์กร 5) กระบวนการจัดการ ประกอบด้วย การวางแผนที่มุ่งเน้นการจัดทำแผนกลยุทธ์ การจัดองค์กรที่มุ่งเน้นการจัดโครงสร้างองค์กรที่มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม การนำที่มุ่งเน้นผู้นำที่มีประสิทธิภาพและคำนึงถึงแรงจูงใจของ

บุคลากรและการควบคุมที่มุ่งเน้นการบริหารด้วยความโปร่งใสและมีการควบคุมคุณภาพ กลยุทธ์การบริหาร ส่งผลให้เกิดความเป็นเลิศตามเกณฑ์การประเมินคุณภาพการศึกษา 10 มาตรฐาน ประกอบด้วย 10 กลยุทธ์หลัก 12 กลยุทธ์รอง 10 แผนงาน และ 25 โครงการ

ชไมพร เทือกสุบรรณ (2553) ได้ศึกษาเรื่อง ประสิทธิผลการนำนโยบายการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติในกรมที่ดิน : กรณีการนำเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) มาปฏิบัติ โดยมีความมุ่งหมายที่จะ 1) เพื่อศึกษาประสิทธิผลการนำนโยบายการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติในกรมที่ดิน 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการนำนโยบายการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ กรณีการนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) มาปฏิบัติในกรมที่ดิน การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้ใช้การศึกษาวิจัยภาคสนาม (Field Research) โดยมุ่งศึกษาวิจัยเชิงสำรวจ (survey research) ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการใช้แบบสอบถาม (questionnaires) และการสัมภาษณ์จากข้าราชการกรมที่ดินที่สังกัดในส่วนกลาง แล้วนำผลที่ได้มาวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานและหาข้อสรุปจากการศึกษา ตัวแปรอิสระที่ทำการศึกษามี 7 ตัวแปร คือ ปัจจัยด้านความมีระบบและแบบแผน (Approach) การนำไปใช้อย่างทั่วถึง (Deployment) การผลักดันให้เกิดการเรียนรู้ (Learning) การบูรณาการเชื่อมโยงสอดคล้องกัน (Integration) ความชัดเจนของนโยบายและแนวทางการปฏิบัติ ความมุ่งมั่นของผู้บริหาร ทักษะความเข้าใจของบุคลากร ผู้ปฏิบัติ ตัวแปรตามคือประสิทธิผลการนำนโยบายการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติในกรมที่ดิน หรือลักษณะความเป็นธรรมาภิบาล ประกอบด้วยกลุ่มตัวแปรย่อย 6 ตัวแปร คือ 1) หลักนิติธรรม 2) หลักคุณธรรม 3) หลักความโปร่งใส 4) หลักการมีส่วนร่วม 5) หลักความพร้อมรับผิดชอบ 6) หลักความคุ้มค่า ผลการศึกษาวิจัยพบว่า ข้าราชการในสังกัดกรมที่ดินเห็นด้วยในระดับปานกลางต่อประสิทธิผลการนำนโยบายการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติในกรมที่ดิน ด้านที่เห็นด้วยมากที่สุด คือ ด้านนิติธรรม รองลงมา คือ ด้านความคุ้มค่า ด้านคุณธรรม ด้านความโปร่งใส และด้านสำนึกรับผิดชอบ โดยเห็นด้วยในระดับปานกลาง และด้านที่เห็นด้วยน้อยที่สุด คือด้านการมีส่วนร่วม ปัจจัยด้านเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ข้าราชการในสังกัดกรมที่ดินเป็นด้วยในระดับปานกลางต่อการนำนโยบายการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติด้านเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ด้านที่เห็นด้วยมากที่สุดคือ ด้านความมีระบบและแบบแผน (Approach) รองลงมา คือ ด้านการนำไปใช้อย่างทั่วถึง (Deployment) และที่เห็นด้วยน้อยที่สุด คือ ด้านการผลักดันให้เกิดการเรียนรู้ (Learning) ปัจจัยด้านนโยบายการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติในกรมที่ดิน ข้าราชการในสังกัดกรมที่ดินเห็นด้วยในระดับปานกลางต่อการนำปัจจัยด้านการนำนโยบายการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติในกรมที่ดิน ปัจจัยที่เห็นด้วยมากที่สุด คือ ด้านความชัดเจนของนโยบายและแนวทางการปฏิบัติ รองลงมา คือ ทักษะความเข้าใจของ

บุคลากรผู้ปฏิบัติ โดยเห็นด้วยในระดับปานกลาง และปัจจัยที่เห็นด้วยน้อยที่สุด คือ ด้านความมุ่งมั่นของผู้บริหาร ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการนำนโยบายการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติในกรมที่ดินได้แก่ ความมุ่งมั่นของผู้บริหาร การนำไปใช้อย่างทั่วถึง (Deployment) ทักษะความเข้าใจของบุคลากรผู้ปฏิบัติ และมีอิทธิพลในทางบวก โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลมากที่สุด คือ ความมุ่งมั่นของผู้บริหาร

ชนิดา ยูวบูรณ์ (2553) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ : ศึกษาเฉพาะกรณี บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อตอบคำถามวิจัยเกี่ยวกับบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ว่า 1) อะไรเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลทำให้ ปตท. เป็นองค์การที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ 2) เพราะเหตุใดปัจจัยดังกล่าวจึงทำให้ ปตท. เป็นองค์การที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ และ 3) มีแนวทางหรือกลยุทธ์ใดที่จะทำให้ ปตท. เป็นองค์การที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศได้อย่างยั่งยืน จากการศึกษาวิจัยพบว่า มีปัจจัย 6 ปัจจัยที่ทำให้ ปตท. เป็นองค์การที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศอย่างต่อเนื่อง ได้แก่ 1) คุณภาพและความสามารถของผู้นำ (ภาวะผู้นำ) ที่มีอยู่ตลอดมา 2) วิสัยทัศน์ของ ปตท. ที่ชัดเจนและศักยภาพในการแปลงวิสัยทัศน์และพันธกิจจากผู้บริหารรุ่นหนึ่งไปสู่รุ่นต่อไป 3) การสนับสนุนของรัฐที่มีอย่างต่อเนื่องในรูปของนโยบายรัฐที่เกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจของ ปตท. 4) วัฒนธรรมองค์การในเรื่องการยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่แข็งแกร่ง ซึ่งเกิดจากการที่ผู้นำมีการติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดความไว้วางใจ พนักงานจึงไม่มีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง 5) ศักยภาพในการพัฒนาการเรียนรู้ขององค์การและระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยเน้นในเรื่องการประเมินผล การปฏิบัติงานและการมอบหมายงานที่เหมาะสมเพื่อปรับปรุงสมรรถนะของพนักงาน และ 6) ความสามารถในการปรับตัวและตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอกต่างๆ โดยการปฏิบัติตามหลักการบริหารกิจการที่ดี การดำเนินโครงการต่างๆ เกี่ยวกับเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม และการบริหารความเสี่ยงอย่างได้ผล

การศึกษา 2 เรื่องแรก เป็นการศึกษาในบริบทของสถาบันการศึกษาพยาบาลซึ่งคล้ายคลึงกันกับการวิจัยครั้งนี้ โดยเรื่องแรกศึกษาเกี่ยวกับเกี่ยวกับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาที่มีประสิทธิผล ในขณะที่เรื่องที่สองศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบและกลยุทธ์การบริหารเพื่อความความเป็นเลิศ ข้อค้นพบที่สอดคล้องกันจากงานวิจัยทั้ง 2 เรื่องดังกล่าว คือ วิธีการนำของผู้บริหารซึ่งจะส่งผลกระทบต่อคุณภาพของงานและกระบวนการทำงานทั้งหมดในองค์กร เช่นการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้อาจารย์และบุคลากรยึดมั่นในวิสัยทัศน์และคุณภาพ นอกจากนี้ งานวิจัยได้กล่าวถึงการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมในรูปแบบของคณะกรรมการชุดต่างๆ โดยที่งานวิจัยเรื่องแรกกล่าวว่าการปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อให้เอื้อต่อกระบวนการทำงานเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นได้ยากและเป็นอุปสรรคต่อการทำงานของอาจารย์ ในขณะที่

งานวิจัยเรื่องที่สองกล่าวถึงการจัดโครงสร้างองค์กรที่มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม อย่างไรก็ตาม พบว่า ปัจจัยด้านผู้นำองค์กรเป็นปัจจัยที่พบในทุกหน่วยงาน

6.4 งานวิจัยเกี่ยวกับองค์กรสมรรถนะสูง

มานิตย์ แสนเกษม (2552) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของการไฟฟ้านครหลวง การวิจัยเชิงพรรณานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาภาวะผู้นำของการไฟฟ้านครหลวง 2) ศึกษาความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของการไฟฟ้านครหลวง และ 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของการไฟฟ้านครหลวง ผลการศึกษาพบว่า 1) พนักงานระดับปฏิบัติการของการไฟฟ้านครหลวงมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงของการไฟฟ้านครหลวง โดยรวมอยู่ระดับมาก 2) การไฟฟ้านครหลวงมีความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงอยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำและความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของการไฟฟ้านครหลวง มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($r = 0.34$, $p = .00$) ทั้งนี้ คุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูงของการไฟฟ้านครหลวงประกอบด้วย ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ด้านการมีส่วนร่วมในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการบริหารจัดการด้วยหลักการกำกับดูแลที่ดี และด้านบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

เสนห์ ชูตระกูล (2553) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติในการพัฒนาการบริหารองค์กรสู่ความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ในเขตกรุงเทพมหานคร และประเมินผลวัตถุประสงค์ของการศึกษาคั้งนี้คือการศึกษาระดับความคิดเห็นของผู้บริหารระดับกลางและระดับกลางที่มีต่อการใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติในการพัฒนาการบริหารองค์กรสู่ความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ ประกอบด้วย ด้านภาวะผู้นำ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้าและการตลาด การวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล และการจัดการกระบวนการ ทั้งนี้ยังศึกษาความสำเร็จในการพัฒนาการบริหารองค์กรสู่ความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ ผลการศึกษาพบว่า การบริหารองค์กรสู่ความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ประกอบด้วย ด้านภาวะผู้นำ ได้แก่ การกำหนดรูปแบบกระบวนการดำเนินงานที่สามารถช่วยให้องค์กรมีความยั่งยืนในอนาคต ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ได้แก่ การนำความต้องการ ความคาดหวังและความพึงพอใจของลูกค้ามาใช้ในการวางแผน ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและการตลาดได้แก่การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าทั้งภายในและภายนอกที่มีผลต่อหน่วยงานหรือองค์กร ด้านการวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้ ได้แก่ การเก็บรวบรวมข้อมูลของหน่วยงานและองค์กรมาทำการวัดและวิเคราะห์

ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลได้แก่การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ถูกสุขลักษณะ ปลอดภัย และสามารถป้องกันภัย ด้านการจัดการกระบวนการ ได้แก่การจัดทำเอกสารคู่มือการปฏิบัติงานที่อำนวยความสะดวกต่อการปฏิบัติงาน

สุธิญา จันทร์เจ้าฉาย (2553) ได้ศึกษาเรื่องรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพในประเทศไทยและต่างประเทศ วิเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรอัจฉริยะที่เหมาะสมสำหรับโรงเรียนเหล่าทัพในประเทศไทยและนำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการตามแนวคิดโรงเรียนอัจฉริยะ ผลการวิจัยพบว่า ผลการวิเคราะห์แนวคิดองค์กรอัจฉริยะประกอบด้วย วิสัยทัศน์ร่วมและกลยุทธ์ที่ชัดเจน โครงสร้างองค์กรสนับสนุนต่อการเริ่มต้นใหม่ การจัดการคุณภาพแบบองค์รวม การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก การบริหารทีมงานและสร้างเครือข่าย การจัดการเรียนรู้ในองค์กร ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงสูง การใช้ประโยชน์จากข้อมูลย้อนกลับ การใช้เทคโนโลยีเพิ่มขีดความสามารถและการสร้างนวัตกรรม รูปแบบของการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะประกอบด้วย 4 มิติ คือ มิติที่ 1 ผู้นำโรงเรียนเหล่าทัพและวัฒนธรรมขององค์กรทหาร มิติที่ 2 คุณลักษณะขององค์กรอัจฉริยะทางทหารมี 10 ประเด็น มิติที่ 3 การบริหารจัดการสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะที่เรียกว่า V.I.S.I.O.N. Model ได้แก่ 1) การบริหารวิสัยทัศน์ 2) การบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร 3) การปรับโครงสร้างองค์กร 4) การสร้างนวัตกรรม 5) การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อยอมรับการเปลี่ยนแปลง 6) พันธมิตรในประเทศและต่างประเทศ และมิติที่ 4 กระบวนการบริหารจัดการมี 8 ขั้นตอน อัตลักษณ์โรงเรียนเหล่าทัพในประเทศไทย (DNA) มี 6 ประการ คือ 1) จิตวิญญาณที่จะสร้างวิสัยทัศน์ร่วมและเปิดใจยอมรับสิ่งใหม่ๆพร้อมอุดมการณ์รักชาติ (Spirit) 2) ปรับตัวได้อย่างรวดเร็วในการเปลี่ยนแปลง (Speed) 3) ต้องรู้จักพัฒนาทักษะให้ทันกับนวัตกรรม (Skill) 4) ปรับและประสานวิทยาการและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปให้สอดคล้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร (Synchronized) 5) ความปรารถนาที่จะเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องไม่หยุดยั้ง (Sustainable) 6) การตระหนักรู้ในการป้องกันเชิงรุกต่อปัญหาที่จะเกิดขึ้นทุกรูปแบบ (Sign)

สมาคมผู้บริหารแห่งสหรัฐอเมริกา (American Management Association, 2007) ได้ว่าจ้างให้สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งสหรัฐอเมริกาทำการวิจัย เรื่อง การพัฒนาองค์กรสมรรถนะสูง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงของสังคมและเศรษฐกิจต่อองค์กรต่างๆ และแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศขององค์กรที่ประสบความสำเร็จ การสำรวจองค์กรสมรรถนะสูงดำเนินการในปี 2550 โดยสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรในองค์กรต่างๆ จำนวน 1,369 คน เกี่ยวกับคุณลักษณะขององค์กรที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นองค์กรสมรรถนะสูง คำถามมีเนื้อหาเกี่ยวกับอัตราเพิ่มของรายได้

ส่วนแบ่งของการตลาด ความสามารถในการทำกำไร และความพึงพอใจของลูกค้า ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบองค์กรสมรรถนะสูง 5 ด้านที่มีความเชื่อมโยงกัน ได้แก่ การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ การให้ความสำคัญกับลูกค้า ภาวะผู้นำ กระบวนการทำงาน และการสร้างคุณค่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ได้แก่ ทักษะและความสามารถของบุคลากร การแข่งขันระดับโลก การเปลี่ยนแปลงของธุรกิจอุตสาหกรรม และความก้าวหน้าของเทคโนโลยี การศึกษาครั้งนี้ พบความแตกต่างระหว่างองค์กรสมรรถนะสูงกับองค์กรทั่วไป ในประเด็นต่อไปนี้ กล่าวคือ องค์กรสมรรถนะสูง จะยึดมั่นในการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ มุ่งเน้นการสร้างคุณค่าเพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า มีมาตรฐานด้านจริยธรรม ผู้นำทุกระดับเป็นผู้มีความสามารถ และกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน จัดการฝึกอบรมแก่พนักงาน และเน้นการทำงานเป็นทีม บุคลากรมีความผูกพัน ยึดมั่นในองค์กร รวมทั้งทุ่มเททักษะ ความรู้และประสบการณ์ เพื่อสร้างผลงานที่มีคุณค่าแก่ลูกค้า สิ่งที่ปรากฏชัดในองค์กรสมรรถนะสูงคือผลการปฏิบัติงานและแผนยุทธศาสตร์มีความสอดคล้องกัน

วาล และ ฟริจิ้นส (Waal and Frings, 2011) ได้ทำการศึกษาระยะยาว (Longitudinal study) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อองค์กรสมรรถนะสูง ซึ่งเป็นการศึกษาติดตามประเมินผล ความสำเร็จอย่างยั่งยืนของธนาคารเนบิลแห่งประเทศเนปาล รวบรวมข้อมูลโดยการตรวจเยี่ยมรายปี เพื่อประเมินความก้าวหน้าของผลประกอบการ โดยเปรียบเทียบกับผลการศึกษาในครั้งแรก ผลการวิจัยพบว่า ถึงแม้ว่าผลลัพธ์ด้านการเงินมีการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ดีขึ้น แต่ยังไม่สะท้อนการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง โดยพบว่า การรับรู้เกี่ยวกับเป้าหมายความสำเร็จขององค์กรใน ส่วนผู้บริหาร และพนักงาน มีความแตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยให้ความเห็นว่า ผลสำเร็จขององค์กรสมรรถนะสูงใช้เวลาในการพัฒนาศักยภาพขององค์กร ระหว่าง 3 – 5 ปี ซึ่งธนาคารเนบิลอยู่ระหว่างการพัฒนาแต่อัตราเร่งของการพัฒนาอยู่ในระดับต่ำ

การศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับองค์กรสมรรถนะสูงทั้ง 7 เรื่องพบว่ามีความสอดคล้องกันใน 2 ประเด็น คือ ประเด็นแรกเกี่ยวกับคุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูง พบว่าคุณลักษณะที่พ้องกันเป็นส่วนใหญ่ได้แก่ ภาวะผู้นำ องค์การการเรียนรู้ การยึดมั่นในวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ การมีส่วนร่วมของบุคลากร การให้ความสำคัญกับลูกค้า เป็นที่สังเกตว่าปัจจัยสู่ความสำเร็จขององค์กรแต่ละภาคส่วนมีความแตกต่างกัน เช่น บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) กล่าวถึงการตอบสนองนโยบายภาครัฐที่เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจ ในขณะที่สถาบันทางการทหารให้ความสำคัญกับการสร้างเครือข่ายทั้งในและนอกองค์กรและประสิทธิภาพของการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศ หน่วยงานภาครัฐเน้นที่นโยบายและการนำนโยบายไปปฏิบัติ สำหรับข้อค้นพบจากงานวิจัยต่างประเทศเกี่ยวกับ

คุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูงและปัจจัยสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงนั้นพบว่าสอดคล้องกับผลการศึกษาจากงานวิจัยในประเทศไทย

โดยสรุป งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาครั้งนี้ พบว่าคุณลักษณะความเป็นเลิศของบทบาทด้านวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา ได้แก่ คุณลักษณะด้านคุณภาพอาจารย์ ด้านทรัพยากรสนับสนุนทางวิชาการ ด้านคุณภาพนักศึกษา ด้านหลักสูตรที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอน และ ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการของหัวหน้าภาค/สาขาวิชาการ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ผลักดันให้สถาบันอุดมศึกษาก้าวสู่สถานการณ์การแข่งขัน ยุทธศาสตร์เพื่อความอยู่รอดของสถาบันอุดมศึกษาคือ การพัฒนาคุณภาพอาจารย์ให้มีคุณภาพระดับสูง การพัฒนาทางวิชาการในสาขาที่มีความเชี่ยวชาญ และคุณภาพการศึกษาเพื่อเพิ่มศักยภาพทางวิชาการให้สามารถรองรับการแข่งขันระหว่างสถาบันอุดมศึกษาไทยกับต่างชาติได้ ในขณะเดียวกัน ต้องส่งเสริมการใช้ภาษาต่างประเทศให้แก่ นักศึกษา และการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานในต่างประเทศในการเพิ่มพูนทักษะทางภาษาเพื่อให้ผลลัพธ์ของสถาบันการศึกษาคือบัณฑิตมีคุณลักษณะสอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน สำหรับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถาบันการศึกษาพยาบาลให้มีประสิทธิภาพและสามารถนำสู่ความเป็นเลิศ ได้แก่ วิธีการนำของผู้บริหารซึ่งจะส่งผลต่อคุณภาพของงานและกระบวนการทำงานทั้งหมดในองค์กร เช่นการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้อาจารย์และบุคลากรยึดมั่นในวิสัยทัศน์และคุณภาพ การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมในรูปแบบของคณะกรรมการชุดต่างๆ สำหรับการปรับโครงสร้างองค์กร เพื่อให้เอื้อต่อกระบวนการทำงานนั้น พิจารณาได้ 2 กรณีกล่าวคือ ในกรณีที่มีการปรับโครงสร้างองค์กร อาจจะเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นได้ยากเพราะองค์กรภาครัฐมีรูปแบบคงที่ ดังนั้นอาจใช้กรณีที่สองคือการจัดโครงสร้างองค์กรที่มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม

สำหรับการพัฒนาเป็นองค์กรสมรรถนะสูงนั้น องค์กรควรมีคุณลักษณะสำคัญได้แก่ ภาวะผู้นำ องค์กรการเรียนรู้ การยึดมั่นในวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ การมีส่วนร่วมของบุคลากร การให้ความสำคัญกับลูกค้า โดยที่ปัจจัยสู่ความสำเร็จของการพัฒนาเป็นองค์กรสมรรถนะสูงอาจมีความแตกต่างกันตามบริบทของสถาบัน

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัย เรื่อง การพัฒนายุทธศาสตร์องค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษายาบาล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษามีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) วิเคราะห์สภาพปัจจุบันและการบริหารงานตามองค์ประกอบคุณลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษายาบาล 2) สร้างตัวบ่งชี้และเกณฑ์องค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษายาบาล 3) ประเมินสถาบันการศึกษายาบาล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาตามตัวบ่งชี้และเกณฑ์องค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษายาบาล และ 4) พัฒนายุทธศาสตร์องค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษายาบาล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา โดยมีขั้นตอนการวิจัยตามรายละเอียดต่อไปนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วยบุคลากรในสถาบันการศึกษายาบาลทั้งหมด 60 แห่ง สังกัดหน่วยงานต่อไปนี้ (สภาการพยาบาล, 2552)

มหาวิทยาลัยของรัฐ	16	แห่ง
กระทรวงสาธารณสุข	29	แห่ง
กระทรวงกลาโหม	3	แห่ง
สำนักงานตำรวจแห่งชาติ	1	แห่ง
กรุงเทพมหานคร	1	แห่ง
มหาวิทยาลัยเอกชน	10	แห่ง

กลุ่มตัวอย่างสำหรับงานวิจัยนี้ประกอบด้วย

1. กลุ่มตัวอย่างที่เป็นสถาบันทุกสังกัด เลือกโดยการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Random Sampling) โดยใช้เกณฑ์การคัดเลือกคือเป็นสถาบันการศึกษาที่ได้รับการรับรองจากสภาการพยาบาลระดับสูงสุด (5 ปี) จำนวน 12 แห่ง ดังนี้

มหาวิทยาลัยภาครัฐ 6 แห่ง คือ คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ วิทยาลัยพยาบาลสภากาชาดไทยและโรงเรียนพยาบาลรามาธิบดี มหาวิทยาลัยมหิดล

กระทรวงสาธารณสุข 4 แห่ง คือ วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนครบุรี วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีสวรรค์ประชารักษ์ นครสวรรค์ วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีสงขลา และวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีสุราษฎร์ธานี

กระทรวงกลาโหม 1 แห่ง คือ วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก

กรุงเทพมหานคร 1 แห่ง คือ คณะพยาบาลศาสตร์เกื้อการุณย์ มหาวิทยาลัยนวมินทราธิราช

2. กลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากร แบ่งออกเป็น

2.1 บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสูงสุดในสถาบันได้แก่คณบดีหรือผู้อำนวยการสถาบันการศึกษาพยาบาล เลือกโดยการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Random Sampling) โดยใช้เกณฑ์การคัดเลือกคือเป็นผู้บริหารสถาบันการศึกษาที่ได้รับการรับรองจากสภาการพยาบาลเป็นระยะเวลา 5 ปี จำนวน 12 คน

2.2 บุคลากรอาจารย์และผู้บริหารทุกระดับของสถาบันการศึกษาพยาบาลที่ได้รับการรับรองจากสภาการพยาบาลเป็นระยะเวลา 5 ปี สำหรับสถาบันการศึกษาพยาบาลภาครัฐ และ 4 ปี สำหรับสถาบันการศึกษาพยาบาลเอกชน เลือกโดยการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) คำนวณขนาดตัวอย่างโดยใช้ตารางสำเร็จรูปของ ยามาเน (Yamane, 1973) กำหนดระดับความคลาดเคลื่อนที่ .05 ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 271 คน ผู้วิจัยเพิ่มขนาดตัวอย่างเป็น 300 คน เพื่อให้จำนวนขนาดตัวอย่างมากเพียงพอที่จะวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเทคนิค Factor Analysis (เพชรน้อย สิงห์ช่างชัย, 2549) ขนาดตัวอย่างแต่ละสถาบันเป็นสัดส่วนกับประชากรดังนี้

สถาบัน	ประชากร (คน)	ตัวอย่าง (คน)
คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	110	40
คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	103	36
คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยพายัพ	62	22
คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์	44	16
คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ	41	15
คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยคริสเตียน	40	14
คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ	40	14
วิทยาลัยพยาบาลเกื้อการุณย์	101	36
วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีสวรรค์ประชารักษ์ นครสวรรค์	73	26
วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนครบุรี	64	23
วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีสุราษฎร์ธานี	62	22
วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก	54	19
วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีสงขลา	49	17
รวม	843	300

2.3 บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสูงสุดในสถาบันการศึกษาพยาบาลภาครัฐสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา จำนวน 18 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยนี้ แบ่งออกเป็น 4 ชุด มีรายละเอียดดังนี้ (รายละเอียดเครื่องมือแสดงในภาคผนวก ข)

1. แบบสัมภาษณ์คนบตีและผู้อำนวยการสถาบันการศึกษาพยาบาลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารงานตามคุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูง ลักษณะเป็นแบบสัมภาษณ์ชนิดกึ่งโครงสร้าง แบบสัมภาษณ์แบ่งเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ให้สัมภาษณ์ ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา สถานที่ปฏิบัติงาน

ตอนที่ 2 ประเด็นคำถามเกี่ยวกับความเหมาะสมของนิยามและองค์ประกอบคุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูง สภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารงานของสถาบันการศึกษาพยาบาลตามองค์ประกอบคุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูง จุดเด่น – จุดด้อยในคุณลักษณะแต่ละด้าน โอกาสและอุปสรรคของการพัฒนาเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

2. แบบสอบถามความคิดเห็นของอาจารย์และผู้บริหารทุกระดับเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวบ่งชี้คุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาล แบบสอบถามแบ่งเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งงาน ประสบการณ์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล ประสบการณ์ด้านการประกันคุณภาพในสถาบันการศึกษาพยาบาล และการมีส่วนร่วมในงานประกันคุณภาพของสถาบัน

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวบ่งชี้คุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาล ลักษณะข้อคำถามเป็นคำถามปลายปิด ประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านการนำองค์กร 15 ข้อ ด้านการบริหารจัดการ 14 ข้อ ด้านนักศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง 13 ข้อ ด้านอาจารย์และบุคลากร 11 ข้อ ด้านผลิตผลและผลลัพธ์ 11 ข้อ ด้านการจัดการความรู้ 12 ข้อ ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม 8 ข้อและด้านเครือข่ายความร่วมมือ 8 ข้อ รวมทั้งหมด 100 ข้อ คำตอบเป็นมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เป็นการขอความคิดเห็นเพื่อนำไปปรับปรุง (ร่าง) ตัวบ่งชี้คุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาล

3. แบบประเมินสภาพปัจจุบันของสถาบันการศึกษาพยาบาลในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาตามตัวบ่งชี้คุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูงโดยความคิดเห็นของผู้บริหารสูงสุด ลักษณะคำถามในแบบประเมินประกอบด้วยรายการตัวบ่งชี้ด้านการบริหารจัดการ 13 ข้อ

ด้านผลผลิตและผลลัพธ์ 9 ข้อ ด้านการจัดการความรู้ 15 ข้อ ด้านนักศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง 12 ข้อ ด้านการนำองค์กร 14 ข้อ ด้านอาจารย์และบุคลากร 9 ข้อ ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม 7 ข้อ และด้านเครือข่ายความร่วมมือ 7 ข้อ รวมทั้งหมด 86 ข้อ คำตอบเป็นมาตรฐานค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การตรวจสอบความตรงและความเที่ยงของเครื่องมือการวิจัยมีรายละเอียดดังนี้

1. แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารงานของสถาบันการศึกษาพยาบาล ความเหมาะสม สอดคล้องของคุณลักษณะและขอบเขตคุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูงกับสภาพปัจจุบันของสถาบันการศึกษาพยาบาล ผ่านการตรวจสอบความถูกต้อง เหมาะสมจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

2. แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวบ่งชี้คุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาล ตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามโดย

2.1 ผู้วิจัยนำแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถามที่ผ่านการพิจารณาจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์แล้วให้ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารและการรับรองสถาบันการศึกษาพยาบาล และผู้ทรงคุณวุฒิด้านการวัดและประเมินผล จำนวน 5 ท่าน (รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในภาคผนวก ก) ตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) เพื่อวิเคราะห์ความสอดคล้องของข้อคำถามแต่ละข้อกับประเด็นที่ต้องการถาม (Item Objective Congruence; IOC) ตรวจสอบโดย คำนวณค่าดัชนีความสอดคล้องด้วยสูตร

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC คือ ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหา

$\sum R$ คือ ผลรวมของคะแนนผลการตัดสินข้อคำถามของผู้ทรงคุณวุฒิ

N คือ จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิ

ผลการพิจารณาแบ่งออกเป็น 3 ระดับที่มีค่าคะแนนดังนี้

+1 หมายถึง ข้อคำถามนั้นวัดได้ตรงตามเนื้อหา

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นวัดได้ตรงตามเนื้อหา

-1 หมายถึง ข้อคำถามนั้นวัดได้ไม่ตรงตามเนื้อหา

เกณฑ์การตัดสินความสอดคล้องของข้อคำถามกับเนื้อหาพิจารณาจากค่าดัชนี IOC มากกว่า .50 (วรณณี แกมเกตุ, 2551: 219) พบว่าทุกข้อผ่านเกณฑ์ทั้งหมด

2.2 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้มีการปรับตามการเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิไปทดลองใช้กับอาจารย์คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตซึ่งไม่ได้เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อประเมินแบบสอบถามด้านความชัดเจนของข้อความ ประเมินความเที่ยง (Reliability) ด้วยค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (วรณัฏฐ์ แกมเกตุ, 2551: 231) ได้ค่าความเที่ยง .985 แสดงว่าแบบสอบถามมีความเหมาะสมในการนำไปใช้รวบรวมข้อมูลระดับสูง

3. แบบประเมินสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาตามตัวบ่งชี้องค์ประกอบองค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาล ผ่านการตรวจสอบความถูกต้อง เหมาะสมจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

การรวบรวมข้อมูล

ข้อมูลการวิจัยรวบรวมตามขั้นตอนต่อไปนี้

1. การสัมภาษณ์ผู้บริหารสูงสุดของสถาบันการศึกษาพยาบาล ผู้วิจัยดำเนินการดังต่อไปนี้
 - 1.1 ติดต่อ นัดหมายกับผู้บริหารสูงสุดของสถาบันการศึกษาพยาบาลอย่างไม่เป็นทางการ
 - 1.2 ส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์จากคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยพร้อมเอกสารเกี่ยวกับประเด็นการสัมภาษณ์ไปยังหน่วยงานของผู้ให้สัมภาษณ์
 - 1.3 ดำเนินการสัมภาษณ์ตามการนัดหมาย ใช้เวลาการสัมภาษณ์ 1 ชั่วโมง และขออนุญาตผู้ให้สัมภาษณ์ในการใช้แถบบันทึกเสียงประกอบการรวบรวมข้อมูล
2. การรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่างโดยส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์จากคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยพร้อมแบบสอบถามไปยังผู้บริหารสูงสุดของสถาบันการศึกษาพยาบาลที่เป็นกลุ่มตัวอย่างพร้อมแนบซองเอกสารตอบกลับทางไปรษณีย์สำหรับสถาบันการศึกษาพยาบาลในต่างจังหวัดและเก็บกลับคืนด้วยตนเองโดยการนัดหมายล่วงหน้าสำหรับสถาบันการศึกษาพยาบาลในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล
3. การรวบรวมข้อมูลด้วยแบบประเมินสภาพปัจจุบันของสถาบันการศึกษาพยาบาลในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาตามตัวบ่งชี้คุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูง มีขั้นตอนดังต่อไปนี้
 - 3.1 ติดต่อ นัดหมายกับคณบดีคณะพยาบาลศาสตร์อย่างไม่เป็นทางการ
 - 3.2 ส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์จากคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยพร้อมแบบประเมินไปยังคณะพยาบาลศาสตร์ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างพร้อมแนบซองเอกสารตอบกลับทางไปรษณีย์สำหรับสถาบันการศึกษาพยาบาลในต่างจังหวัดและเก็บกลับคืนด้วยตนเองโดยการนัดหมายล่วงหน้าสำหรับสถาบันการศึกษาพยาบาลในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล รวบรวมแบบประเมินกลับคืนได้ 13 แห่ง (ร้อยละ 72.2)

4. การรวบรวมข้อมูลจากรายงานผลการประเมินของสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาจำนวน 18 แห่ง ที่ประเมินโดยคณะกรรมการประกันคุณภาพภายใน พ.ศ. 2553 ผู้วิจัยสืบค้นจากระบบฐานข้อมูลการประกันคุณภาพด้านการศึกษาระดับอุดมศึกษา (CHE Online) ที่เผยแพร่ผลการประเมินอย่างเป็นทางการบนระบบเครือข่ายสารสนเทศ รวบรวมข้อมูลได้ 13 แห่ง (ร้อยละ 72.2)

การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลจากการวิจัยวิเคราะห์ดังนี้

1. ข้อมูลจากเอกสารประเภทสิ่งพิมพ์และข้อมูลจากสื่ออิเล็กทรอนิกส์เกี่ยวกับแนวคิดและหลักการที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูง และข้อมูลการสัมภาษณ์ผู้บริหารสูงสุดเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของสถาบันการศึกษาพยาบาลวิเคราะห์โดยการวิเคราะห์สาระ (Content Analysis) เพื่อจัดกลุ่มข้อความที่สอดคล้องกับประเด็นคุณลักษณะเดียวกันไว้ด้วยกัน

2. ข้อมูลจากแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวบ่งชี้คุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาล มีขั้นตอนการวิเคราะห์ดังนี้

2.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง วิเคราะห์ด้วยค่าสถิติพื้นฐานได้แก่ ความถี่ ค่าร้อยละ

2.2 ข้อมูลตัวบ่งชี้คุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูงสำหรับสถาบันการศึกษาพยาบาลรายด้าน และโดยรวม วิเคราะห์ข้อมูล 2 ขั้นตอน ดังนี้

2.2.1 วิเคราะห์ด้วยค่าสถิติพื้นฐานได้แก่ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานแล้วนำข้อมูลมาแปลผลตามเกณฑ์การประเมิน 5 ระดับ (บุญชม ศรีสะอาด, 2543: 82) ดังนี้

4.50 – 5.00	หมายถึง	มีความเหมาะสมมากที่สุด
3.50 – 4.49	หมายถึง	มีความเหมาะสมมาก
2.50 – 3.49	หมายถึง	มีความเหมาะสมปานกลาง
1.50 – 2.49	หมายถึง	มีความเหมาะสมน้อย
1.00 – 1.49	หมายถึง	มีความเหมาะสมน้อยที่สุด

2.2.2 วิเคราะห์ด้วยเทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป วิธีการสกัดองค์ประกอบขั้นต้น (Extraction of the initial factors) ใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Principal Component Analysis) และใช้วิธีการหมุนแกน (method of rotation) แบบตั้งฉาก (Orthogonal rotation) แบบแวร์รีแมกซ์ (Varimax rotation) เริ่มต้นด้วยการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งหมดของข้อมูลที่ใช้สำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ จากนั้นวิเคราะห์ความสัมพันธ์ (correlation matrix) ระหว่างตัวแปรทั้งหมดซึ่งมาจากข้อคำถามทั้ง 100 ข้อ โดยการคำนวณสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

(Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) และวัดความเหมาะสมของข้อมูลด้วยเทคนิค factor analysis โดยการวิเคราะห์ค่า KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ค่าสถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐานของข้อมูลในการนำไปวิเคราะห์ต่อยังเทคนิค factor analysis คือ Bartlett's test of Sphericity ผลการวิเคราะห์พบว่า KMO มีค่าเท่ากับ .958 ค่า χ^2 เท่ากับ 32286.186 Bartlett's test of Sphericity พบค่า df 4851, $p < .001$ แสดงว่าข้อมูลมีความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์โดยใช้เทคนิค factor analysis ต่อไป

3. ข้อมูลการประเมินสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา วิเคราะห์ด้วยค่าสถิติพื้นฐานได้แก่ ความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แล้วนำข้อมูลมาแปลผลตามเกณฑ์การประเมิน 5 ระดับ (บุญชม ศรีสะอาด, 2543: 82) ดังนี้

4.50 – 5.00	หมายถึง	ตรงกับสภาพปัจจุบันมากที่สุด
3.50 – 4.49	หมายถึง	ตรงกับสภาพปัจจุบันมาก
2.50 – 3.49	หมายถึง	ตรงกับสภาพปัจจุบันปานกลาง
1.50 – 2.49	หมายถึง	ตรงกับสภาพปัจจุบันน้อย
1.00 – 1.49	หมายถึง	ตรงกับสภาพปัจจุบันน้อยที่สุด

4. ข้อมูลเพื่อการพัฒนายุทธศาสตร์องค์กรสมรรถนะสูง

4.1 การวิเคราะห์จุดแข็ง (S) และจุดอ่อน (W) โดยคัดเลือกข้อรายการตัวบ่งชี้ที่มีค่าเฉลี่ย 3 ลำดับแรกเป็นจุดแข็ง (S) และ 3 ลำดับสุดท้าย เป็นจุดอ่อน (W) สำหรับข้อมูลจากรายงานการประกันคุณภาพภายในจำแนกจุดแข็ง – จุดอ่อน โดยการวิเคราะห์เนื้อหาที่สอดคล้องกับตัวบ่งชี้คุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูง

4.2 วิเคราะห์ โอกาส (O) และ อุปสรรค (T) ของสถาบันการศึกษาพยาบาลโดยการวิเคราะห์สาระ (Content Analysis) เกี่ยวกับสภาพการณ์ด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคมและเทคโนโลยีจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาจำแนกเป็น โอกาส (O) และ อุปสรรค (T)

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัยแสดงเป็นขั้นตอนตามลำดับดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารจัดการสถาบันการศึกษาพยาบาล

ในการศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารจัดการสถาบันการศึกษาพยาบาล ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

1. ศึกษาแนวคิดและหลักการเกี่ยวกับองค์กรสมรรถนะสูง ได้แก่แนวคิดของลินเดอร์และบรูค (Linder and Brooks, 2004) บลันชาร์ด (Blanchard, 2006) วาล (Waal, 2008) การ์ทเนอร์กรุ๊ป (Gartner Group อ้างถึงใน พสุ เดชะรินทร์, 2549: 5) แคปแลนและนอร์ตัน (Kaplan and Norton อ้างถึงใน พสุ เดชะรินทร์, 2549: 7) และ คณะกรรมการอุดมศึกษาแห่งสหรัฐอเมริกา (The

Higher Learning Commission, 2009) เกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) และเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) แนวปฏิบัติที่ดีขององค์กรที่ได้รับรางวัลเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย (Thailand Quality Award: TQA) ได้แก่ บริษัทผลิตภัณฑ์กระดาษไทยจำกัดบริษัทไทยอคริลิก ไฟเบอร์ จำกัด และบริษัท ปตท. (มหาชน) จำกัด

2. ศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารจัดการสถาบันการศึกษาพยาบาลโดยสัมภาษณ์ผู้บริหารสูงสุดของสถาบันการศึกษาพยาบาลที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 12 คน เพื่อสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและปัญหาของสถาบันการศึกษาพยาบาลด้านการนำองค์กร การบริหารจัดการ การมุ่งเน้นที่ผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง การมุ่งเน้นที่คณาจารย์และบุคลากร การมุ่งเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ เพื่อที่จะได้สภาพปัจจุบันของสถาบันการศึกษาพยาบาลตามกรอบองค์ประกอบและคุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาล

ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์คุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาล

ในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์คนบติ/ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลของสถาบันการศึกษาพยาบาลที่ได้รับการรับรองสถาบันจากสภาการพยาบาลระดับสูงสุด (5 ปี) จำนวน 12 คน จัดกลุ่มข้อความที่สอดคล้องกับคุณลักษณะที่ได้จากการศึกษาแนวคิดและหลักการองค์กรสมรรถนะสูง รวมทั้งรวบรวมขอบเขตเนื้อหาของคุณลักษณะแต่ละด้าน ผลของการวิจัยขั้นตอนนี้คือคุณลักษณะและขอบเขตคุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูงที่สอดคล้องกับบริบทของสถาบันการศึกษาพยาบาลเพื่อนำไปสร้างตัวบ่งชี้

ขั้นตอนที่ 3 สร้างตัวบ่งชี้คุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาล

การสร้างตัวบ่งชี้คุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาลมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ร่างตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบจากการวิเคราะห์คุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาล ผ่านการพิจารณาของอาจารย์ที่ปรึกษา

2. สร้างแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของร่างตัวบ่งชี้คุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาล นำแบบสอบถามที่ปรับแก้ตามผลการตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Validity) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน (รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในภาคผนวก ก) จากนั้นนำไปทดลองใช้กับอาจารย์คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตซึ่งมีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มประชากรจำนวน 30 คน คำนวณค่าความเที่ยง (Reliability) ได้ .985

3. ส่งแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวบ่งชี้องค์ประกอบองค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาลไปยังอาจารย์และผู้บริหารทุกระดับของสถาบันการศึกษาพยาบาลที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 300 คน วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) โดยเลือกตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักตั้งแต่ 0.30 ขึ้นไป (กัลยา วาณิชย์บัญชา, 2546) เพื่อนำไปใช้ในการสร้างแบบประเมินสภาพปัจจุบันของสถาบันการศึกษาพยาบาลในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาตามตัวบ่งชี้คุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูง

ขั้นตอนที่ 4 ประเมินสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาตามคุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาล

การประเมินสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาตามคุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาล มีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. สร้างแบบประเมินสถาบันการศึกษาพยาบาลในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาตามตัวบ่งชี้คุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูงโดยความคิดเห็นของคณบดี ลักษณะคำถามในแบบประเมินประกอบด้วยรายการตัวบ่งชี้ 86 ข้อ คำตอบเป็นมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ และข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
2. ส่งแบบประเมินสถาบันการศึกษาพยาบาลให้ผู้บริหารสูงสุดของสถาบันการศึกษาพยาบาลภาครัฐสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา
3. วิเคราะห์ผลการประเมินสถาบันการศึกษาพยาบาลด้วยค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ขั้นตอนที่ 5 พัฒนายุทธศาสตร์องค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

การพัฒนายุทธศาสตร์องค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา มีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. วิเคราะห์ SWOT โดยการรวบรวมข้อมูลเพื่อจำแนกเป็นจุดแข็ง (S-Strengths) และจุดอ่อน (W-Weaknesses) จาก 2 แหล่งข้อมูลดังนี้
 - 1.1 ข้อมูลผลการประเมินสถาบันการศึกษาพยาบาลตามตัวบ่งชี้คุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูงแต่ละด้านมาจำแนกเป็นจุดแข็ง (S-Strengths) และจุดอ่อน (W-Weaknesses) เกณฑ์การจำแนกกำหนดให้ตัวบ่งชี้ที่มีค่าเฉลี่ยใน 3 ลำดับแรกเป็นจุดแข็งและใน 3 ลำดับสุดท้ายเป็นจุดอ่อน
 - 1.2 ข้อมูลรายงานผลการประเมินคุณภาพภายใน พ.ศ. 2553 ที่เผยแพร่ในระบบฐานข้อมูลประกันคุณภาพออนไลน์ (CHE Online) คัดเลือกข้อมูลที่สอดคล้องกับขอบเขตคุณลักษณะ

องค์การสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาล การจำแนกจุดแข็ง (S-Strengths) จุดอ่อน (W-Weaknesses) โอกาส (O-Opportunities) และ อุปสรรค (T-Threats) เป็นไปตามการรายงานผลการประกันคุณภาพ

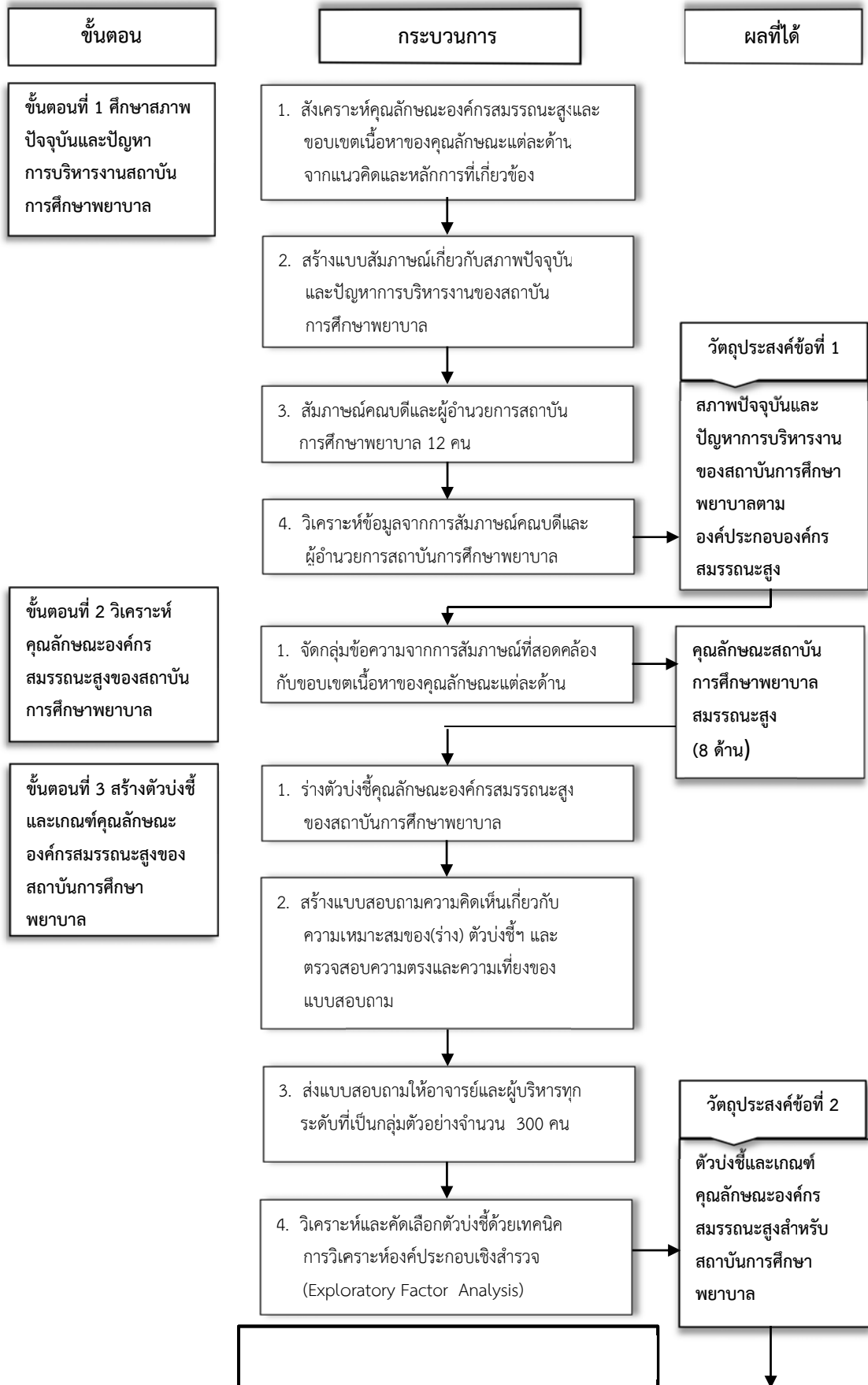
2. กำหนดกลยุทธ์เสริมจุดแข็ง (SO, ST) และปรับปรุงจุดอ่อน (WO, WT) โดยเทคนิค TOWS Matrix ผลที่ได้คือกลยุทธ์ 4 ด้าน ได้แก่ กลยุทธ์เชิงรุก (SO) กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO) กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST) และกลยุทธ์เชิงรับ (WT) เชื่อมโยงกลยุทธ์ที่มีประเด็นสำคัญเดียวกันเป็นกลยุทธ์หลัก และจัดทำ (ร่าง) ยุทธศาสตร์องค์การสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา รวมทั้งศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างแนวการปฏิบัติที่ตอบสนองยุทธศาสตร์แต่ละด้าน

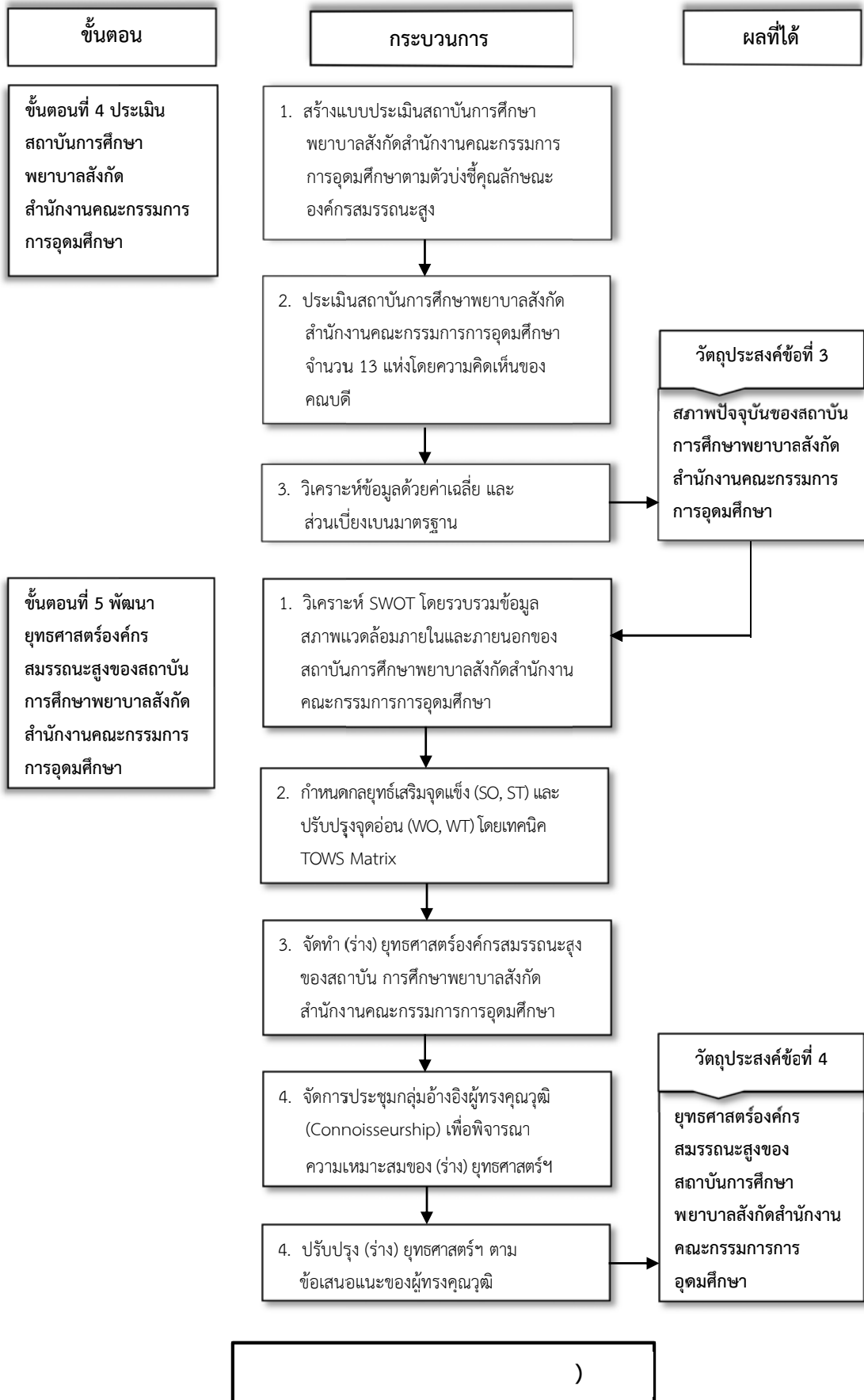
3. จัดกลุ่มยุทธศาสตร์ตามแนวคิดเชิงระบบได้ 4 กลุ่ม คือ ยุทธศาสตร์เชิงปัจจัยนำเข้า ยุทธศาสตร์เชิงกระบวนการ ยุทธศาสตร์เชิงผลผลิต และยุทธศาสตร์เชิงตัวป้อนกลับ

4. จัดการประชุมกลุ่มอ้างอิงผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship) เพื่อพิจารณาความเหมาะสมของ (ร่าง) ยุทธศาสตร์องค์การสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ในวันที่ 29 มีนาคม 2555 เวลา 13:30 – 15:30 น. ณ ห้องประชุม 406 อาคารประชุมสุข อาชีวอารุง คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญด้านยุทธศาสตร์และนักวิชาการอุดมศึกษา ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารสถาบันการศึกษาพยาบาล ผู้ทรงคุณวุฒิด้านนโยบายและแผนของสถาบันการศึกษาพยาบาล ผู้ทรงคุณวุฒิจากสภาการพยาบาล รวม 12 คน

5. ผู้วิจัยปรับปรุง (ร่าง) ยุทธศาสตร์องค์การสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ

ขั้นตอนการวิจัยแสดงได้ดังภาพที่ 4





บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัย เรื่อง การพัฒนายุทธศาสตร์องค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษามีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) วิเคราะห์สภาพปัจจุบันและการบริหารงาน ตามองค์ประกอบคุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาล 2) สร้างตัวบ่งชี้และ เกณฑ์องค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาล 3) ประเมินสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการอุดมศึกษาตามตัวบ่งชี้และเกณฑ์องค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาล และ 4) พัฒนายุทธศาสตร์องค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การอุดมศึกษา

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจำแนกเป็น 5 ตอน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 สภาพปัจจุบันของการบริหารสถาบันการศึกษาพยาบาล

ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารจัดการสถาบันการศึกษาพยาบาลโดย สัมภาษณ์ผู้บริหารสูงสุดของสถาบันการศึกษาพยาบาลที่ได้รับการรับรองสถาบันจากสภาการพยาบาล ระดับสูงสุด (5 ปี) จำนวน 12 คน ข้อมูลจากการสัมภาษณ์แสดงได้ดังนี้

ตารางที่ 3 สถานภาพของผู้ให้สัมภาษณ์ (n=12)

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
หญิง	11	91.7
ชาย	1	8.3
2. ตำแหน่งวิชาการ		
รองศาสตราจารย์	6	50.0
ผู้ช่วยศาสตราจารย์		
อาจารย์	6	50.0
3. วุฒิการศึกษา		
ปริญญาเอก	6	50.0
ปริญญาโท	6	50.0

จากตารางพบว่าผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงถึงร้อยละ 91.6 ด้านตำแหน่งวิชาการ พบว่ามีตำแหน่งเป็นรองศาสตราจารย์กับอาจารย์จำนวนเท่ากันคือร้อยละ 50.0 โดยยังไม่มีตำแหน่ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์และพบว่าจบการศึกษาระดับปริญญาเอกและปริญญาโทจำนวนเท่ากันคือร้อยละ 50.0 เช่นกัน

ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาล

จากความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับความหมายขององค์กรสมรรถนะสูงที่ว่า เป็นสถาบันที่มีมาตรฐานการทำงาน มุ่งเน้นผลประกอบการที่ดีในระยะยาว ประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่องและคงไว้ซึ่งความสามารถทางการแข่งขันที่เป็นเลิศ พบว่าผู้บริหารร้อยละ 100.0 เห็นว่าเหมาะสม และเมื่อพิจารณาถึงความครอบคลุมขององค์ประกอบคุณลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูงทั้ง 8 ด้าน พบว่า ผู้บริหารทั้งหมดเห็นว่าครอบคลุม อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณารายด้านได้ความคิดเห็นในแต่ละด้านดังนี้

1. **ด้านการนำองค์กร** พบว่าผู้บริหารทั้งหมดเห็นว่าปัจจุบันผู้บริหารสถาบันทุกระดับมีวิสัยทัศน์ ผู้บริหารทุกระดับมีวิสัยทัศน์ เป็นต้นแบบด้านการทำงานและเรื่องส่วนตัว มีการตัดสินใจที่ดี มีวุฒิภาวะ มีความสามารถในการนำ ประพฤติตนเป็นที่ไว้วางใจ ให้โอกาสแก้ไขข้อผิดพลาด เป็นผู้ชี้แนะและเอื้ออำนวยความสะดวกในการทำงานและมีธรรมาภิบาล และผู้บริหารร้อยละ 91.7 ยังพบว่าอาจารย์และบุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเรื่องที่เกี่ยวข้องหรือมีผลกระทบ เช่น การพิจารณาการลาศึกษาต่อ การจัดสวัสดิการต่างๆภายในสถาบัน การมอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบ นอกจากนี้ผู้บริหารร้อยละ 66.7 ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่าอาจารย์และบุคลากรในสถาบันของผู้ให้สัมภาษณ์มีอิสระและความเสมอภาคในการอภิปราย ปรีกษาหารือ หรือ สะท้อนความคิดเห็น

2. **ด้านการบริหารจัดการ** พบว่า ผู้บริหารทั้งหมดเห็นว่าปัจจุบันสถาบันการศึกษาพยาบาล มีการวางแผนกลยุทธ์ที่เพิ่มสมรรถนะในการแข่งขัน มีการแปลงยุทธศาสตร์สู่แผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการรายปีมีความสมดุลระหว่างแผนกับเป้าหมายทั้งระยะสั้นและระยะยาวรวมทั้งมีการสร้างความเข้าใจในทิศทางและยุทธศาสตร์ขององค์กรเพื่อให้ทั่วทั้งองค์กรดำเนินงานไปทิศทางเดียวกัน และผู้บริหารร้อยละ 91.7 ให้ความเห็นว่า วัฒนธรรมองค์กรได้มาจากการระดมความคิดเห็นของอาจารย์และบุคลากร ซึ่งวัฒนธรรมสำคัญของสถาบันการศึกษาพยาบาลได้แก่ คุณธรรม จริยธรรม ความรับผิดชอบ เสียสละ จิตสาธารณะ เคารพและให้เกียรติซึ่งกันและกัน กล้าคิด กล้าทำ กล้านำ กล้าตามที่จะนำมาสู่การเปลี่ยนแปลง การพัฒนาสู่ความเป็นเลิศและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ผู้บริหารร้อยละ 66.7 ให้ความเห็นว่า ปัจจุบันสถาบันการศึกษา

พยาบาลได้มีการปรับระบบและโครงสร้างองค์กรให้มีความคล่องตัวมากขึ้นและลดขั้นตอนการสั่งการ และมีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบเพิ่มเติมในเรื่องที่สำคัญตามพันธกิจหลัก

3. ด้านนักศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง พบว่า ผู้บริหารร้อยละ 91.7 ให้ความเห็นว่า สถาบันการศึกษาพยาบาลได้จัดให้มีการศึกษาเกี่ยวกับความต้องการ ความคาดหวัง และความพึงพอใจของนักศึกษาเพื่อนำผลมาใช้ในการจัดกิจกรรมและจัดบริการ สำหรับการผลิตบัณฑิต สถาบันการศึกษาพยาบาลได้นำกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ (Thailand Quality Framework, TQF) สาขาพยาบาลศาสตร์มาใช้ในการประเมินผลลัพธ์การเรียนรู้ ซึ่งการพัฒนา นักศึกษาโดยมุ่งเน้นด้านคุณธรรม จริยธรรม จิตสาธารณะ ภาวะผู้นำ และการทำงานร่วมกันกับผู้อื่น นั้นเป็นคุณลักษณะสำคัญของวิชาชีพด้วย รวมทั้งมีการกำหนดอัตลักษณ์ของบัณฑิตที่สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ของคณะ อย่างไรก็ตาม พบว่าผู้บริหารร้อยละ 91.7 เห็นพ้องกันว่าสถาบันการศึกษา พยาบาลได้มีการศึกษาความต้องการ ความคาดหวัง และความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิต การวิเคราะห์ ข้อมูลเกี่ยวกับนักเรียนกลุ่มเป้าหมาย มีการจัดกิจกรรมและสร้างสัมพันธ์กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องใน การจัดการเรียนการสอน เช่น แหล่งฝึก ผู้ใช้บัณฑิต ด้วย

4. ด้านอาจารย์และบุคลากร พบว่า ผู้บริหารร้อยละ 91.7 ให้ความเห็นสอดคล้องกันว่าใน ขณะนี้ สถาบันการศึกษาพยาบาลมีการวิเคราะห์ทักษะและสมรรถนะของอาจารย์และบุคลากรเพื่อ นำไป จัดทำแผนพัฒนาอาจารย์ให้สอดคล้องกับความต้องการของสาขาวิชาโดยที่สถาบันได้จัดสรร งบประมาณเพื่อการศึกษาอย่างต่อเนื่องและปรับภาระหน้าที่ให้สอดคล้องกับความเชี่ยวชาญเฉพาะ การพัฒนาอาจารย์ยังครอบคลุมถึงการแลกเปลี่ยนอาจารย์กับสถาบันการศึกษาในต่างประเทศตาม สาขาความเชี่ยวชาญด้วย สำหรับการรักษาอาจารย์และบุคลากรที่ทรงคุณค่าไว้กับองค์กรนั้นผู้บริหาร ร้อยละ 66.7 ระบุว่ามีการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน ความเป็นอยู่และความพึงพอใจของ อาจารย์และบุคลากร มีกิจกรรมที่ส่งเสริมสุขภาพอนามัยและความปลอดภัย และจัดสวัสดิการที่ นอกเหนือจากที่อาจารย์และบุคลากรพึงได้รับตามสิทธิขั้นพื้นฐาน และผู้บริหารร้อยละ 66.7 ที่เห็น พ้องกันว่าทำให้รางวัลและค่าตอบแทนของอาจารย์และบุคลากรมีเกณฑ์การพิจารณาอย่างเท่าเทียม มีระบบในการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างและมีแผนกำหนดเส้นทางความก้าวหน้า (career path) สำหรับอาจารย์และบุคลากรทุกคนทั้งนี้เพื่อเป็นการรักษาทรัพยากรบุคคลให้ยึดมั่นกับสถาบัน

5. ด้านผลิตและผลลัพธ์ พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งหมดเห็นพ้องกันใน 2 ประเด็น คือ การพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องและการประเมินผลการปฏิบัติงาน กล่าวคือ การประกันคุณภาพของ สถาบันการศึกษาพยาบาลในปัจจุบันต้องเป็นไปตามเกณฑ์การประกันคุณภาพภายในโดยสำนักงาน คณะกรรมการการอุดมศึกษา เกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอกโดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและ ประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) และเกณฑ์การรับรองสถาบันโดยสภาการพยาบาล ดังนั้นสถาบันการศึกษาพยาบาลจึงจัดทำแผนงานในการขับเคลื่อนกระบวนการคุณภาพ คณะ

กรรมการประกันคุณภาพทำหน้าที่กำกับดูแลอย่างเป็นระบบและรายงานผลการปฏิบัติงานทุกไตรมาสรวมทั้งค้นหาความเสี่ยงและความต้องการการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งกระบวนการคุณภาพนี้ได้ผนวกเข้ากับภารกิจประจำ การประเมินผลสำเร็จของงานใช้เทคนิคดุลยภาพ (Balance Score Card) กล่าวคือ ประสิทธิภาพตามแผนยุทธศาสตร์ คุณภาพการให้บริการ ประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และการพัฒนาองค์กรการเรียนรู้ และใช้หลักการประเมินเพื่อพัฒนาโดยประเมินผลการปฏิบัติงานระดับบุคคลแบบ 360 องศา โดยนำวัฒนธรรมองค์กรเป็นส่วนหนึ่งของตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับบุคคล

6. ด้านการจัดการความรู้ พบว่า ผู้บริหารร้อยละ 83.3 ให้ความเห็นว่าปัจจุบันสถาบันการศึกษาพยาบาลมีการรวบรวมข้อมูลอย่างต่อเนื่องเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ แก้ไขปัญหา ตัดสินใจในการปฏิบัติงาน มีฐานข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารและการจัดการเรียนการสอนที่อาจารย์และบุคลากรสามารถเข้าถึงได้ และผู้บริหารร้อยละ 83.3 กล่าวว่ากระบวนการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาบุคลากรและพัฒนาองค์กรดำเนินการอย่างต่อเนื่องโดยคณะกรรมการจัดการความรู้ ในขณะเดียวกันสถาบันมีระบบเครือข่ายสารสนเทศที่สนับสนุนการจัดการความรู้ แต่ผู้บริหารเพียงร้อยละ 41.7 ที่เห็นว่ามีผลการดำเนินการสร้างสรรค์นวัตกรรมจากการจัดการความรู้อย่างเป็นรูปธรรมและมีการพัฒนาศูนย์ความเป็นเลิศทางวิชาการ

7. ความรับผิดชอบต่อสังคม พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งหมดเห็นตรงกันว่าสถาบันการศึกษาพยาบาลมีการดำเนินงานเพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมในบทบาทของสถาบันการศึกษาด้านสุขภาพ เห็นได้จากการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารผ่านเว็บไซต์ (web site) ทั้งในส่วนที่เป็นข้อมูลทั่วไปของสถาบันและข้อมูลข่าวสารด้านสุขภาพ จัดกิจกรรมบริการวิชาการแก่บุคลากรวิชาชีพการพยาบาลในหน่วยงานภาครัฐและเอกชน จัดกิจกรรมวิชาการเพื่อประชาชนและสังคมโดยรวม ซึ่งบูรณาการกับการจัดการเรียนการสอน

8. ด้านเครือข่ายความร่วมมือ พบว่า ผู้บริหารร้อยละ 83.3 ให้ความเห็นว่าปัจจุบันสถาบันการศึกษาพยาบาลมีการประสานงานและสร้างความร่วมมือข้ามหน่วยงานระหว่างสถาบัน และกับหน่วยงานภายนอกที่เป็นองค์กรวิชาชีพและองค์กรประเภทอื่นๆ เช่น หน่วยบริการสุขภาพ เครือข่ายการวิจัย เครือข่ายวิชาการ นอกจากนี้ยังมีบทบาทเป็นเครือข่ายในลักษณะผู้ให้ เช่น เป็นที่ปรึกษาแก่สถาบันอื่นๆ ในการพัฒนาหลักสูตร พัฒนามาตรฐานการจัดการเรียนการสอน รวมทั้งจัดหาทรัพยากร เพื่อให้การประสานความร่วมมือระหว่างหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกองค์กรเป็นผลสำเร็จ ซึ่งผู้บริหารร้อยละ 66.7 ให้ความเห็นพ้องกันว่าสถาบันมีเครือข่ายความร่วมมือในการปฏิบัติงานกับองค์กรอื่นและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholder) มีการสร้างความร่วมมือเพื่อเพิ่มสมรรถนะโดยมีหน่วยงานสนับสนุนการประสานเครือข่ายระดับนานาชาติ การประสานความร่วมมือสอดคล้องกับพันธกิจทุกด้าน กล่าวคือการจัดการเรียนการสอน การวิจัยและการบริการวิชาการแก่สังคมรวมทั้ง

เป็นเครือข่ายกับมหาวิทยาลัยหรือองค์กรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะ ในขณะที่ผู้บริหารร้อยละ 41.7 กล่าวถึงเครือข่ายการให้บริการวิชาการระดับนานาชาติ

โดยสรุป ความคิดเห็นของผู้บริหารสูงสุดเกี่ยวกับองค์ประกอบคุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาลดังนี้

1. ด้านการนำองค์กร ประกอบด้วย ภาวะผู้นำของผู้บริหารทุกระดับ และการมีส่วนร่วมของอาจารย์และบุคลากรในเรื่องที่มีผลกระทบ
2. ด้านการบริหารจัดการ ประกอบด้วย การจัดการยุทธศาสตร์ และ วัฒนธรรมองค์กร
3. ด้านนักศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ประกอบด้วย การพัฒนานักศึกษาตามความต้องการ ความคาดหวัง และคุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์และอัตลักษณ์ของสถาบัน และการศึกษา ความต้องการและการสร้างสัมพันธ์ภาพกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
4. ด้านอาจารย์และบุคลากร ประกอบด้วย การพัฒนาสมรรถนะอาจารย์และบุคลากรอย่างเป็นระบบ สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานและการจัดการเพื่อสุขภาพและสวัสดิการ และการสร้างแรงจูงใจให้อาจารย์และบุคลากรยึดมั่นกับองค์กร
5. ด้านผลผลิตและผลลัพธ์ ประกอบด้วย การขับเคลื่อนกระบวนการคุณภาพ และการประเมินผลสำเร็จของงานทั้งในระดับองค์กรและระดับบุคคล
6. ด้านการจัดการความรู้ ประกอบด้วย ระบบและกลไกการจัดการความรู้ ระบบฐานข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหาร การตัดสินใจและการจัดการความรู้ และการสร้างสรรค์นวัตกรรมจากการจัดการความรู้และศูนย์ความเป็นเลิศทางวิชาการ
7. ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ประกอบด้วย การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของสถาบันให้แก่ผู้สนใจผ่านระบบเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ และการให้บริการวิชาการแก่สังคมโดยรวมและประชาคมอุดมศึกษา
8. ด้านเครือข่ายความร่วมมือ ประกอบด้วย การสร้างความร่วมมือระหว่างองค์กร และเครือข่ายที่บูรณาการกับพันธกิจหลักของสถาบันระดับชาติและนานาชาติ

สภาพปัญหาของสถาบันการศึกษาพยาบาล

จากการสัมภาษณ์ถึงสภาพปัญหาของสถาบันการศึกษาพยาบาลที่จะพัฒนาเป็นองค์กรสมรรถนะสูงพบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาของของสถาบันการศึกษาพยาบาลสรุปได้ดังนี้

1. ด้านการจัดการความรู้ ผู้บริหารร้อยละ 58.3 ให้ความเห็นว่า การจัดการข้อมูลสารสนเทศยังไม่เอื้อต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร ไม่มีผู้รับผิดชอบการจัดการข้อมูลที่มีความเชี่ยวชาญ

เฉพาะ และปรับตัวไม่ทันกับความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งระบุว่ากระบวนการจัดการความรู้ยังไม่เต็มรูปแบบและไม่เข้มแข็ง ไม่สามารถสร้างสรรค์นวัตกรรม

2. **ด้านอาจารย์และบุคลากร** และ ผู้บริหารร้อยละ 16.7 ให้ความเห็นว่าทิศทางการพัฒนาอาจารย์ยังไม่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถาบันและมหาวิทยาลัย

3. **ด้านการนำองค์กร** ผู้บริหารร้อยละ 16.7 กล่าวว่าสถาบันการศึกษาพยาบาลยังมีปัญหาเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของอาจารย์และบุคลากรในการตัดสินใจเรื่องที่เกี่ยวข้องหรือมีผลกระทบ

4. **ด้านผลิตผลและผลลัพธ์** ผู้บริหารร้อยละ 8.3 ให้ความเห็นว่าผลการประเมินผลการปฏิบัติงานระดับบุคคลยังไม่เชื่อมโยงกับผลสำเร็จระดับสถาบัน และการสร้างผลิตผล คือ อัตราการสอบผ่านใบอนุญาตประกอบวิชาชีพยังไม่เป็นไปตามเกณฑ์

5. **ด้านเครือข่ายความร่วมมือ** ผู้บริหารร้อยละ 8.3 กล่าวว่าความเป็นเครือข่ายในลักษณะผู้ให้ยังไม่สามารถทำได้เนื่องจากความเข้มแข็งเชิงวิชาการยังมีไม่เพียงพอ

6. **ด้านนักศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง** ผู้บริหารร้อยละ 8.3 ระบุว่าสถาบันการศึกษาพยาบาลไม่มีแนวปฏิบัติที่ชัดเจนในการเพิ่มจำนวนผู้สนใจเข้าศึกษาเนื่องจากไม่มีการศึกษาความต้องการและความคาดหวังของนักเรียนที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย

7. **ด้านการบริหารจัดการ** ผู้บริหารร้อยละ 8.3 กล่าวว่าผู้บริหารสูงสุดไม่ได้เป็นผู้กำหนดวัฒนธรรมองค์กรส่งผลให้วัฒนธรรมองค์กรไม่สะท้อนการพัฒนาสถาบันสู่องค์กรสมรรถนะสูง

8. **ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม** ผู้บริหารร้อยละ 8.3 ระบุว่า การแสดงบทบาทของสถาบันการศึกษาพยาบาลในฐานะผู้นำด้านสุขภาพให้กับสังคมยังไม่ชัดเจน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์ผู้วิจัยได้นำไปวิเคราะห์เปรียบเทียบกับเอกสารและหลักการที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูงเพื่อนำไปใช้ในการสร้างตัวบ่งชี้และเกณฑ์องค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาล

ตอนที่ 2 ตัวบ่งชี้และเกณฑ์องค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาล

การสร้างตัวบ่งชี้และเกณฑ์องค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาล วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามความคิดเห็นของอาจารย์และผู้บริหารเกี่ยวกับตัวบ่งชี้คุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาล โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป ผลการวิเคราะห์นำเสนอได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม (n=300)

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
หญิง	275	91.7
ชาย	25	8.3
2. อายุ		
น้อยกว่า 30 ปี	12	4.0
31 - 35 ปี	31	10.3
36 - 40 ปี	74	24.7
41 - 45 ปี	54	18.0
46 - 50 ปี	60	20.0
51 - 55 ปี	48	16.0
ตั้งแต่ 55 ปีขึ้นไป	21	7.0
3. วุฒิการศึกษา		
ปริญญาโท	215	71.7
วุฒิปัตริหลังปริญญาโท	5	1.7
ปริญญาเอก	75	25.3
วุฒิปัตริหลังปริญญาเอก (Post - Doctoral Degree)	4	1.3
4. ตำแหน่งงาน		
คณบดี	3	1.0
รองคณบดี/ผู้ช่วยคณบดี	25	8.3
หัวหน้าสาขา	27	9.0
อาจารย์	245	81.7
5. ประสบการณ์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล		
1-5 ปี	41	13.7
6 - 10 ปี	39	13.0
11 - 15 ปี	64	21.3
16 - 20 ปี	58	19.3
ตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไป	98	32.7
6. ประสบการณ์ด้านการประกันคุณภาพในสถาบันการศึกษาพยาบาล		
1-5 ปี	125	41.7
6 - 10 ปี	88	29.3
ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป	87	29.0
7. การมีส่วนร่วมในงานประกันคุณภาพของสถาบัน		
ประธานกรรมการประกันคุณภาพ	14	4.7
กรรมการประกันคุณภาพ	129	43.0
เป็นผู้รับผิดชอบตัวบ่งชี้ (ไม่ได้เป็นกรรมการ)	157	52.3

จากตารางพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 91.7) อายุระหว่าง 36 - 40 ปี (ร้อยละ 24.7) จบการศึกษาระดับปริญญาโท (ร้อยละ 71.7) ด้านการงานพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีตำแหน่งเป็นอาจารย์ (ร้อยละ 81.7) มีประสบการณ์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไป (ร้อยละ 32.7) มีประสบการณ์ด้านการประกันคุณภาพในสถาบันการศึกษาพยาบาล 1-5 ปี (ร้อยละ 41.7) และพบว่า เป็นผู้รับผิดชอบตัวบ่งชี้ แม้จะไม่ได้เป็นกรรมการประกันคุณภาพ (ร้อยละ 52.3)

ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูง

ผลการวิเคราะห์ในตอนนี้ครอบคลุมข้อมูลเกี่ยวกับตัวบ่งชี้และคุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูงสำหรับสถาบันการศึกษาพยาบาลตามความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์นำเสนอต่อไปนี้

ตารางที่ 5 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อคุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูง
สำหรับสถาบันการศึกษาพยาบาล (n=300)

คุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูง	\bar{X}	S.D.	ความเหมาะสม
1. ด้านการนำองค์กร	4.04	.75	ระดับมาก
2. ด้านการบริหารจัดการ	4.02	.59	ระดับมาก
3. ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม	3.98	.75	ระดับมาก
4. ด้านอาจารย์และบุคลากร	3.95	.85	ระดับมาก
5. ด้านนักศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	3.88	.71	ระดับมาก
6. ด้านเครือข่ายความร่วมมือ	3.85	.93	ระดับมาก
7. ด้านผลผลิตและผลลัพธ์	3.82	.74	ระดับมาก
8. ด้านการจัดการความรู้	3.75	.81	ระดับมาก

จากตารางพบว่า คุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูงทุกด้านมีความเหมาะสมสำหรับสถาบันการศึกษาพยาบาลในระดับมาก โดยผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่า ด้านการนำองค์กร เป็นคุณลักษณะที่เหมาะสมมากเป็นอันดับแรก ($\bar{X} = 4.04$) รองลงมาคือ ด้านการบริหารจัดการ ($\bar{X} = 4.02$) ส่วนคุณลักษณะด้านการจัดการความรู้มีความเหมาะสมในอันดับสุดท้าย ($\bar{X} = 3.75$)

ตารางที่ 6 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อคุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูง
ด้านการนำองค์กร (n=300)

รายการ	\bar{X}	S.D.	ความเหมาะสม
1. ผู้บริหารมีความรู้วิชาการในวิชาชีพพยาบาลและรู้รอบเรื่องการบริหารองค์กร	4.25	.79	ระดับมาก
2. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานเข้าปรึกษาหารือได้เสมอ	4.22	.77	ระดับมาก
3. ผู้บริหารเป็นตัวอย่างด้านคุณธรรมและจริยธรรม	4.14	.85	ระดับมาก
4. ผู้บริหารสามารถชี้แจงวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรให้แก่บุคลากรได้ทราบอย่างทั่วถึงและชัดเจน	4.11	.87	ระดับมาก
5. ผู้บริหารติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง	4.10	.75	ระดับมาก
6. ผู้บริหารมีภาวะทางอารมณ์และทำงานภายใต้สภาพกดดันได้ดี	4.05	.88	ระดับมาก
7. ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นและชี้แนะแนวทางแก้ปัญหา	4.05	.83	ระดับมาก
8. ผู้บริหารตัดสินใจโดยใช้หลักการเหตุผล และ ข้อมูล และเปิดโอกาสให้อาจารย์และบุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องหรือมีผลกระทบ	4.04	.86	ระดับมาก
9. ผู้บริหารส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างอาจารย์และบุคลากร	4.03	.82	ระดับมาก
10. ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจในการพัฒนาและปรับปรุงงานเพื่อการพัฒนาองค์กร	4.03	.94	ระดับมาก
11. ผู้บริหารแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์และทันต่อเหตุการณ์	4.02	.90	ระดับมาก
12. ผู้บริหาร อาจารย์และบุคลากรมีความเป็นอิสระและความเสมอภาคในการอภิปราย ปรึกษาหารือ หรือ สะท้อนความคิด	3.98	.88	ระดับมาก
13. ผู้บริหารสื่อสารกับบุคลากรอย่างเปิดเผย จริงใจ ชัดเจน	3.97	.93	ระดับมาก
14. ผู้บริหารให้อาจารย์และบุคลากรมีส่วนร่วมในการมอบหมายงาน	3.92	.86	ระดับมาก
15. ผู้บริหารมีแผนสืบทอดตำแหน่งเพื่อสานต่อความสำเร็จขององค์กร (Succession plan)	3.85	.91	ระดับมาก
รวม	4.04	.75	ระดับมาก

จากตารางพบว่า คุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูงสำหรับสถาบันการศึกษาพยาบาลด้านการนำองค์กรโดยรวมเหมาะสมในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ผู้บริหารมีความรู้วิชาการในวิชาชีพพยาบาลและรู้รอบเรื่องการบริหารองค์กรมีความเหมาะสมมากเป็นอันดับแรก ($\bar{X} = 4.25$) อันดับรองลงมาคือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานเข้าปรึกษาหารือได้เสมอ ($\bar{X} = 4.22$) ส่วนอันดับสุดท้ายแต่ยังอยู่ในระดับมากคือผู้บริหารมีแผนสืบทอดตำแหน่งเพื่อสานต่อความสำเร็จขององค์กร (Succession plan) ($\bar{X} = 3.85$)

ตารางที่ 7 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อคุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูง
ด้านการบริหารจัดการ (n=300)

รายการ	\bar{X}	S.D.	ความเหมาะสม
1. อาจารย์และบุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์	4.25	.75	ระดับมาก
2. ส่งเสริมการสร้างจิตสำนึกด้านคุณธรรม จริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม (Accountability)	4.22	.78	ระดับมาก
3. แผนกลยุทธ์ตอบสนองวิสัยทัศน์ขององค์กร	4.19	.75	ระดับมาก
4. แผนการปฏิบัติงานสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร	4.18	.74	ระดับมาก
5. แผนกลยุทธ์สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและวัตถุประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว	4.14	.78	ระดับมาก
6. คณะกรรมการบริหารคณะมีบทบาทเป็นผู้ชี้แนะ ให้คำปรึกษาและกำกับงาน	4.10	.83	ระดับมาก
7. มีการสื่อสารแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่ชัดเจนและทั่วถึงทั้งองค์กร	4.10	.82	ระดับมาก
8. ทำงานเป็นทีมโดยแต่ละทีมงานประกอบด้วยอาจารย์และบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะแตกต่างกัน	4.10	.78	ระดับมาก
9. กลไกการสร้างความสำเร็จของงานอยู่ในความรับผิดชอบของหน่วยงานระดับปฏิบัติการ	4.10	.74	ระดับมาก
10. องค์กรมีโครงสร้างแบบกระจายอำนาจและใช้การมอบหมายงานแทนการสั่งการ	4.06	.83	ระดับมาก
11. วัฒนธรรมองค์กรสะท้อนถึงการพัฒนาศูความเป็นเลิศและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	3.93	.87	ระดับมาก
12. มีกลไกกำกับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของอาจารย์ บุคลากรและนักศึกษา	3.87	.87	ระดับมาก
13. คณะผู้บริหารสูงสุดเป็นผู้กำหนดวัฒนธรรมองค์กร	3.63	.96	ระดับมาก
14. ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารจัดการ (E - Office)	3.61	.98	ระดับมาก
รวม	4.02	.59	ระดับมาก

จากตารางพบว่า คุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูงสำหรับสถาบัน การศึกษาพยาบาลด้านการบริหารจัดการโดยรวมเหมาะสมในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า อาจารย์และบุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ มีความเหมาะสมมากเป็นอันดับแรก ($\bar{X} = 4.25$) อันดับรองลงมาคือ ส่งเสริมการสร้างจิตสำนึกด้านคุณธรรม จริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม (Accountability) ($\bar{X} = 4.22$) ส่วนคุณลักษณะที่มีความเหมาะสมใน 2 อันดับสุดท้ายแต่ยังอยู่ในระดับมากคือคณะผู้บริหารสูงสุดเป็นผู้กำหนดวัฒนธรรมองค์กร ($\bar{X} = 3.63$) และ ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารจัดการ (E - Office) ($\bar{X} = 3.61$)

ตารางที่ 8 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อคุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูง
ด้านนักศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (n=300)

รายการ	\bar{X}	S.D.	ความเหมาะสม
1. มีการพัฒนานักศึกษาโดยมุ่งเน้นด้านคุณธรรม จริยธรรม การทำงานร่วมกับผู้อื่น และภาวะผู้นำ	4.28	.75	ระดับมาก
2. จัดกิจกรรมพัฒนานักศึกษาที่สอดคล้องกับคุณลักษณะบัณฑิตพึงประสงค์ของคณะและตามอัตลักษณ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนด	4.17	.78	ระดับมาก
3. เปิดโอกาสให้นักศึกษา และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องหรือมีผลกระทบ	4.06	.83	ระดับมาก
4. อาจารย์ บุคลากรและนักศึกษามีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมของศิษย์เก่า	3.97	.84	ระดับมาก
5. มีแผนและแนวทางปฏิบัติในการดูแลนักศึกษาที่ต้องการดูแลพิเศษ	3.94	.85	ระดับมาก
6. ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นสื่อกลางในการสื่อสารกับผู้สนใจเข้าศึกษา	3.92	.76	ระดับมาก
7. องค์กรนักศึกษามีส่วนร่วมในการสื่อสารกับผู้สนใจเข้าศึกษา	3.91	.41	ระดับมาก
8. มีฐานข้อมูลเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ร่วมกันระหว่างอาจารย์ บุคลากร นักศึกษาปัจจุบันและศิษย์เก่า	3.89	.90	ระดับมาก
9. มีการศึกษา/วิจัยเกี่ยวกับความต้องการ ความคาดหวัง และความพึงพอใจของนักศึกษา	3.84	.87	ระดับมาก
10. สื่อสารผลการศึกษา/วิจัยเกี่ยวกับความต้องการ ความคาดหวัง และความพึงพอใจของนักศึกษาให้กับอาจารย์และบุคลากร	3.68	.93	ระดับมาก
11. ศึกษา/วิจัยเกี่ยวกับความต้องการและความคาดหวังของผู้สนใจเข้าศึกษาและจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อเพิ่มจำนวนผู้สนใจ	3.67	.95	ระดับมาก
12. งานบริการนักศึกษามีฐานคิดมาจากผลการศึกษาความต้องการและความคาดหวังของนักศึกษา	3.67	.92	ระดับมาก
13. งานบริการนักศึกษามีลักษณะเป็นบริการแบบจุดเดียวเบ็ดเสร็จ (One-stop Service)	3.61	.98	ระดับมาก
รวม	3.88	.71	ระดับมาก

จากตารางพบว่า คุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูงสำหรับสถาบันการศึกษาพยาบาลด้านนักศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องโดยรวมเหมาะสมในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า การพัฒนานักศึกษาโดยมุ่งเน้นด้านคุณธรรม จริยธรรม การทำงานร่วมกับผู้อื่น และภาวะผู้นำ มีความเหมาะสมมากเป็นอันดับแรก ($\bar{X} = 4.28$) อันดับรองลงมาคือ จัดกิจกรรมพัฒนานักศึกษาที่สอดคล้องกับคุณลักษณะบัณฑิตพึงประสงค์ของคณะและตามอัตลักษณ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนด ($\bar{X} = 4.17$) ส่วนอันดับสุดท้ายแต่ยังอยู่

ในระดับมากที่สุดคือ งานบริการนักศึกษาที่มีลักษณะเป็นบริการแบบจุดเดียวเบ็ดเสร็จ (One-stop Service)
($\bar{X} = 3.61$)

ตารางที่ 9 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อคุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูง
ด้านอาจารย์และบุคลากร (n=300)

รายการ	\bar{X}	S.D.	ความเหมาะสม
1. จัดสรรงบประมาณเพื่อการศึกษาต่อเนื่องและการฝึกอบรมของอาจารย์และบุคลากรสอดคล้องกับความต้องการจำเป็นของคณะและมหาวิทยาลัย	4.27	.57	ระดับมาก
2. ส่งเสริมการปฏิบัติงานของอาจารย์และบุคลากรโดยการจัดสถานที่และสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย	4.10	.82	ระดับมาก
3. ส่งเสริมศักยภาพอาจารย์และบุคลากรให้มีสมรรถนะและความเชี่ยวชาญเฉพาะ	4.07	.81	ระดับมาก
4. พัฒนาผลงานของอาจารย์และบุคลากรโดยการให้ข้อมูลการปฏิบัติงานย้อนกลับ	3.99	.48	ระดับมาก
5. ประกาศเกียรติคุณ/ยกย่องผลงาน/ความสำเร็จของอาจารย์และบุคลากรเพื่อสร้างแรงจูงใจในผลสัมฤทธิ์ขององค์กร	3.98	.85	ระดับมาก
6. สนับสนุนการพัฒนาสมรรถนะและความเชี่ยวชาญของอาจารย์และบุคลากรสู่ระดับนานาชาติ	3.91	.93	ระดับมาก
7. สนับสนุนให้อาจารย์และบุคลากรริเริ่มสิ่งใหม่ๆและสร้างแรงจูงใจให้ทำงานอย่างเต็มความสามารถ	3.89	.97	ระดับมาก
8. ส่งเสริมการปฏิบัติงานของอาจารย์และบุคลากรโดยจัดกิจกรรมสร้างเสริมสัมพันธภาพ	3.86	.85	ระดับมาก
9. ใช้หลักธรรมาภิบาลในการพิจารณารางวัลและค่าตอบแทนผลการปฏิบัติงานสำหรับอาจารย์และบุคลากร	3.83	.98	ระดับมาก
10. จัดสวัสดิการที่ตอบสนองความต้องการพื้นฐานของชีวิตความเป็นอยู่และส่งเสริมสุขภาพอนามัยที่ดีของอาจารย์และบุคลากร เช่น การตรวจสุขภาพ ศูนย์สุขภาพ สถานรับเลี้ยงเด็กกลางวัน เป็นต้น	3.79	.98	ระดับมาก
11. กำหนดเส้นทางความก้าวหน้า (career path) เพื่อเตรียมอาจารย์และบุคลากรขึ้นดำรงตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อภารกิจหลักขององค์กร	3.78	.98	ระดับมาก
รวม	3.95	.85	ระดับมาก

จากตารางพบว่า คุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูงสำหรับสถาบันการศึกษาพยาบาลด้านอาจารย์และบุคลากร โดยรวมเหมาะสมในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า การจัดสรรงบประมาณเพื่อการศึกษาต่อเนื่องและการฝึกอบรมของอาจารย์และบุคลากรสอดคล้องกับความต้องการ

จำเป็นของคณะและมหาวิทยาลัย มีความเหมาะสมมากเป็นอันดับแรก ($\bar{X} = 4.27$) อันดับรองลงมา คือ ส่งเสริมการปฏิบัติงานของอาจารย์และบุคลากรโดยการจัดสถานที่และสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย ($\bar{X} = 4.10$) ส่วนคุณลักษณะที่เหมาะสมใน 2 อันดับสุดท้ายแต่ยังอยู่ในระดับมากคือ จัดสวัสดิการที่ตอบสนองความต้องการพื้นฐานของชีวิตความเป็นอยู่และส่งเสริมสุขภาพอนามัยที่ดีของอาจารย์และบุคลากร เช่น การตรวจสุขภาพ ศูนย์สุขภาพ สถานรับเลี้ยงเด็กกลางวัน เป็นต้น ($\bar{X} = 3.79$) และการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้า (career ladder) เพื่อเตรียมอาจารย์และบุคลากรขึ้นดำรงตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อภารกิจหลักขององค์กร ($\bar{X} = 3.78$)

ตารางที่ 10 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อคุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูง
ด้านผลผลิตและผลลัพธ์ (n=300)

รายการ	\bar{X}	S.D.	ความเหมาะสม
1. บูรณาการการขับเคลื่อนกระบวนการคุณภาพเข้ากับงานประจำ	4.11	.46	ระดับมาก
2. วิเคราะห์และสรุปผลการดำเนินงานของสถาบันตามภารกิจหลัก และแผนยุทธศาสตร์อย่างต่อเนื่อง	4.05	.78	ระดับมาก
3. ตัวชี้วัดผลสำเร็จระดับบุคคลสอดคล้องกับระดับความสำเร็จของ คณะและมหาวิทยาลัย	4.00	.82	ระดับมาก
4. การประเมินสมรรถนะระดับบุคคลเป็นไปตามระดับและ ตำแหน่งงาน	3.94	.80	ระดับมาก
5. มีคณะทำงานพัฒนาระบบการประเมินผลงานโดยเฉพาะ	3.88	.97	ระดับมาก
6. ใช้หลักการประเมินผลงานด้วยระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา	3.85	.93	ระดับมาก
7. วิเคราะห์ความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ เช่น ตรวจสอบกระบวนการงานที่มีความเสี่ยงสูงทุกไตรมาสเพื่อกำหนดแนวทางป้องกันความเสี่ยง	3.79	.92	ระดับมาก
8. มีการวัด ทบทวน และเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking) และผลการดำเนินงานกับสถาบันการศึกษาพยาบาลที่เป็นเลิศ	3.75	.95	ระดับมาก
9. สื่อสารผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยเปิดเผย	3.72	.07	ระดับมาก
10. มีเครื่องมือ/เทคนิคการวัดและประเมินผลองค์กรที่มั่นใจได้ว่าเป็น องค์กรสมรรถนะสูง เช่น เทคนิคการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) , Lean management, Six Sigma เป็นต้น	3.52	.96	ระดับมาก
11. มุ่งผลิตบัณฑิตระดับปริญญาตรีให้มีความรู้ความสามารถ ในการปฏิบัติงานในหน่วยงานเฉพาะทาง เช่น หน่วยไตเทียม หอผู้ป่วยหนัก เป็นต้น	3.39	.82	ระดับ ปานกลาง
รวม	3.82	.74	ระดับมาก

จากตารางพบว่า คุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูงสำหรับสถาบันการศึกษาพยาบาล ด้านผลผลิตและผลลัพธ์โดยรวมเหมาะสมในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า บุคลากร การขับเคลื่อนกระบวนการคุณภาพเข้าทำงานประจำ มีความเหมาะสมมากเป็นอันดับแรก ($\bar{X} = 4.11$) อันดับรองลงมาคือ วิเคราะห์และสรุปผลการดำเนินงานของสถาบันตามภารกิจหลักและแผน ยุทธศาสตร์อย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 4.05$) ส่วนอันดับสุดท้ายซึ่งอยู่ในระดับปานกลางคือ มุ่งผลิตบัณฑิต ระดับปริญญาตรีให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานในหน่วยงานเฉพาะทาง ($\bar{X} = 3.39$)

ตารางที่ 11 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อคุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูง
ด้านการจัดการความรู้ (n=300)

รายการ	\bar{X}	S.D.	ความเหมาะสม
1. มีข้อมูลสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจสำหรับผู้บริหาร อาจารย์ และบุคลากร	3.95	.31	ระดับมาก
2. มีฐานข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน	3.94	.75	ระดับมาก
3. สารสนเทศจำแนกตามพันธกิจ	3.90	.92	ระดับมาก
4. ฐานข้อมูลมีความปลอดภัย	3.81	.94	ระดับมาก
5. รวบรวม วิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานเพื่อติดตามความก้าวหน้าของงานและรายงานไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	3.77	.88	ระดับมาก
6. จัดทำแผนปฏิบัติการการจัดการความรู้และใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการจัดการความรู้	3.77	.88	ระดับมาก
5. ฐานข้อมูลจัดเก็บอย่างเป็นระบบ	3.75	.93	ระดับมาก
6. ฐานข้อมูลมีประสิทธิภาพ (แม่นยำ ถูกต้อง เชื่อถือได้)	3.74	.94	ระดับมาก
7. นำข้อมูลมาจัดการเพื่อนำสู่การพัฒนาผลการปฏิบัติงานขององค์กร	3.74	.92	ระดับมาก
8. ถ่ายทอด สื่อสาร แลกเปลี่ยนความรู้และแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศภายในคณะ มหาวิทยาลัยและองค์กรภายนอกอย่างต่อเนื่อง	3.74	.89	ระดับมาก
9. ใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจระดับกลยุทธ์	3.73	.92	ระดับมาก
10. รวบรวม ความรู้ และ แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศภายในคณะและมหาวิทยาลัย	3.71	.88	ระดับมาก
11. มีหน่วยงานที่ดูแลด้านการจัดการความรู้ในเรื่องที่สำคัญ/วิกฤตต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร	3.69	.98	ระดับมาก
12. ข้อมูลและสารสนเทศสะดวกต่อการใช้งาน	3.68	.95	ระดับมาก
13. สร้างสรรค์นวัตกรรมจากการจัดการความรู้เพื่อพัฒนา	3.66	.94	ระดับมาก
14. ความเป็นเลิศทางวิชาการพยาบาลและสร้างเอกลักษณ์ในสาขาที่มีความเชี่ยวชาญ	3.66	.94	ระดับมาก

ตารางที่ 11 (ต่อ)

รายการ	\bar{X}	S.D.	ความเหมาะสม
15. มีผู้รับผิดชอบในการเสาะหาแหล่งความรู้เพื่อถ่ายทอดแก่อาจารย์และบุคลากร	3.66	.88	ระดับมาก
16. ใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการสร้างนวัตกรรม	3.58	.93	ระดับมาก
รวม	3.75	.81	ระดับมาก

จากตารางพบว่า คุณลักษณะองค์การสมรรถนะสูงสำหรับสถาบันการศึกษาพยาบาลด้านการจัดการความรู้โดยรวมเหมาะสมในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีข้อมูลสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจสำหรับผู้บริหาร อาจารย์ และบุคลากรมีความเหมาะสมมากเป็นอันดับแรก ($\bar{X} = 3.95$) อันดับรองลงมาคือ มีฐานข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน ($\bar{X} = 3.94$) และสารสนเทศจำแนกตามพันธกิจ ($\bar{X} = 3.90$) ส่วนอันดับสุดท้ายแต่ยังอยู่ในระดับมากคือ ใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการสร้างนวัตกรรม ($\bar{X} = 3.58$)

ตารางที่ 12 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อคุณลักษณะองค์การสมรรถนะสูงด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (n=300)

รายการ	\bar{X}	S.D.	ความเหมาะสม
1. จัดกิจกรรมและการเรียนการสอนที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีจิตสำนึกด้านบริการสังคม	4.14	.79	ระดับมาก
2. มีหน่วยงานรับผิดชอบต่องานด้านบริการสังคมและการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมของอุดมศึกษา (University Social Responsibility)	4.08	.46	ระดับมาก
3. ประเมินผลการให้บริการวิชาการอย่างเป็นระบบ	4.06	.81	ระดับมาก
4. แสดงผลการดำเนินงานด้านบริการสังคมให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทราบ	4.02	.74	ระดับมาก
5. เปิดเผยข้อมูลการดำเนินงานด้านบริการสังคมสู่สาธารณะ	4.02	.80	ระดับมาก
6. ศึกษาความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มเป้าหมายด้านบริการวิชาการ	3.96	.82	ระดับมาก
7. ให้บริการวิชาการในระดับชาติและนานาชาติแก่อาจารย์และบุคลากรในมหาวิทยาลัย องค์กรวิชาชีพพยาบาล ชุมชนและสังคมโดยรวม	3.88	.92	ระดับมาก
8. พัฒนาศูนย์การเรียนรู้/ต้นแบบการจัดบริการวิชาการสำหรับประชาชนและชุมชน	3.69	.92	ระดับมาก
รวม	3.98	.75	ระดับมาก

จากตารางพบว่า คุณลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูงสำหรับสถาบันการศึกษาพยาบาล ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมโดยรวมเหมาะสมในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า การจัดกิจกรรมและการเรียนการสอนที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีจิตสำนึกด้านบริการสังคม มีความเหมาะสมมากเป็นอันดับแรก ($\bar{X} = 4.14$) อันดับรองลงมา 2 อันดับที่มีความเหมาะสมใกล้เคียงกันคือ มีหน่วยงานรับผิดชอบต่องานด้านบริการสังคมและการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมของอุดมศึกษา (University Social Responsibility) ($\bar{X} = 4.08$) และ ประเมินผลการให้บริการวิชาการอย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 4.06$) ส่วนอันดับสุดท้ายแต่ยังอยู่ในระดับมากคือ พัฒนาศูนย์การเรียนรู้/ต้นแบบการจัดบริการวิชาการสำหรับประชาชนและชุมชน ($\bar{X} = 3.69$)

ตารางที่ 13 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อคุณลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูง ด้านเครือข่ายความร่วมมือ (n=300)

รายการ	\bar{X}	S.D.	ความเหมาะสม
1. เป็นเครือข่ายในการใช้ทรัพยากร (อาจารย์ ห้องสมุด ห้องปฏิบัติการ)กับหน่วยงานภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย	4.14	.30	ระดับมาก
2. เป็นเครือข่ายความร่วมมือตามพันธกิจหลักของสถาบันการศึกษาพยาบาล	4.09	.82	ระดับมาก
3. เป็นเครือข่ายองค์กรวิชาชีพและองค์กรระดับชาติและนานาชาติ (เช่น กรรมการองค์กรวิชาชีพ ชมรม/องค์กรการพยาบาล เฉพาะทาง เป็นต้น)	4.02	.89	ระดับมาก
4. เป็นเครือข่ายในลักษณะผู้ให้ (พัฒนาหลักสูตร/มาตรฐาน การจัดการเรียนการสอน พัฒนานักศึกษา) กับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย	3.90	.90	ระดับมาก
5. มีหน่วยงานสนับสนุนการประสานความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาพยาบาล/หน่วยงาน/องค์กรระดับนานาชาติ	3.77	.87	ระดับมาก
6. ร่วมมือด้านการจัดการเรียนการสอนกับสถาบันการศึกษาพยาบาลหรือหน่วยงานระดับนานาชาติ	3.69	.34	ระดับมาก
7. ร่วมมือด้านบริการวิชาการกับสถาบันการศึกษาพยาบาลหรือหน่วยงานระดับนานาชาติ	3.59	.71	ระดับมาก
8. ร่วมมือด้านการวิจัยกับสถาบันการศึกษาพยาบาลหรือหน่วยงานระดับนานาชาติ	3.57	.84	ระดับมาก
รวม	3.85	.93	ระดับมาก

จากตารางพบว่า คุณลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูงสำหรับสถาบันการศึกษาพยาบาล ด้านเครือข่ายความร่วมมือโดยรวมเหมาะสมในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า เป็นเครือข่ายใน

การใช้ทรัพยากร (อาจารย์ ห้องสมุด ห้องปฏิบัติการ) กับหน่วยงานภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย มีความเหมาะสมมากเป็นอันดับแรก ($\bar{X} = 4.14$) อันดับรองลงมา คือ คือ เป็นเครือข่ายความร่วมมือ ตามพันธกิจหลักขอสถาบันการศึกษาพยาบาล ($\bar{X} = 4.09$) ส่วนอันดับสุดท้ายแต่ยังอยู่ในระดับมาก คือ ร่วมมือด้านการวิจัยกับสถาบันการศึกษาพยาบาลหรือหน่วยงานระดับนานาชาติ ($\bar{X} = 3.57$)

ผลการวิเคราะห์ตัวบ่งชี้และเกณฑ์องค์การสมรรถนะสูง

จากผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของอาจารย์และผู้บริหารเกี่ยวกับความเหมาะสมของคุณลักษณะองค์การสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาล นำมาวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) เพื่อสร้างตัวบ่งชี้และเกณฑ์องค์การสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาล นำเสนอได้ตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 14 เกณฑ์องค์การสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาลเรียงลำดับค่าน้ำหนักองค์ประกอบ

ลำดับที่	รายการ	น้ำหนักองค์ประกอบ	ค่าการรวม
1.	ด้านการบริหารจัดการ	.897	.745
2.	ด้านผลผลิตและผลลัพธ์	.889	.804
3.	ด้านการจัดการความรู้	.874	.761
4.	ด้านนักศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	.872	.717
5.	ด้านการนำองค์กร	.863	.790
6.	ด้านอาจารย์และบุคลากร	.847	.764
7.	ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม	.820	.673
8.	ด้านเครือข่ายความร่วมมือ	.796	.633

ค่า Eigen values เท่ากับ 5.887 ร้อยละของความแปรปรวนรวม = 73.5

จากตารางพบว่าคุณลักษณะที่เป็นเกณฑ์องค์การสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาล มีน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ .796 ถึง .897 ซึ่งพบว่า คุณลักษณะลำดับแรก คือ ด้านการบริหารจัดการ (น้ำหนักองค์ประกอบ .897) รองลงมาคือ ด้านผลผลิตและผลลัพธ์ (น้ำหนักองค์ประกอบ .889) ในขณะที่ด้านเครือข่ายความร่วมมือเป็นลำดับสุดท้าย (น้ำหนักองค์ประกอบ .796) คุณลักษณะทั้ง 8 ด้านนี้ ร่วมกันอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรทั้งหมดได้ร้อยละ 73.5 (% of variance = 73.586) และองค์ประกอบนี้มีค่า Eigen values เท่ากับ 5.887

ตารางที่ 15 ตัวบ่งชี้เกณฑ์องค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาล
ด้านการบริหารจัดการ (n=300)

ตัวบ่งชี้	น้ำหนัก องค์ประกอบ	ค่า การรวม
องค์ประกอบที่ 1 แผนกลยุทธ์และการปฏิบัติตามแผน		
1. แผนกลยุทธ์ตอบสนองวิสัยทัศน์ขององค์กร	.883	.585
2. แผนกลยุทธ์สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและวัตถุประสงค์ระยะสั้น และระยะยาว	.818	.701
3. มีการสื่อสารแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่ชัดเจนและทั่วถึงทั้งองค์กร	.816	.723
4. อาจารย์และบุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์	.808	.607
5. แผนการปฏิบัติงานสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร	.769	.492
6. ทำงานเป็นทีมโดยแต่ละทีมงานประกอบด้วยอาจารย์และบุคลากร ที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะแตกต่างกัน	.751	.379
7. องค์กรมีโครงสร้างแบบกระจายอำนาจและใช้การมอบหมายงาน แทนการสั่งการ	.712	.641
8. ส่งเสริมการสร้างจิตสำนึกด้านคุณธรรม จริยธรรมและความรับผิดชอบ (Accountability)	.667	.672
9. คณะกรรมการบริหารคณะมีบทบาทเป็นผู้ชี้แนะ ให้คำปรึกษา และกำกับงาน	.650	.725
ค่า Eigen values เท่ากับ 7.741 ร้อยละของความแปรปรวนรวม = 55.3		
องค์ประกอบที่ 2 วัฒนธรรมองค์กร		
10. คณะผู้บริหารสูงสุดเป็นผู้กำหนดวัฒนธรรมองค์กร	.793	.633
11. วัฒนธรรมองค์กรสะท้อนถึงการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศและการพัฒนาอย่าง ต่อเนื่อง	.718	.698
12. มีกลไกกำกับปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของอาจารย์ บุคลากรและ นักศึกษา	.700	.827
13. กลไกการสร้างความสำเร็จของงานอยู่ในความรับผิดชอบของหน่วยงาน ระดับปฏิบัติการ	.612	.656
ค่า Eigen values เท่ากับ 1.338 ร้อยละของความแปรปรวนรวม = 9.5		

จากตารางพบว่าเกณฑ์คุณลักษณะด้านการบริหารจัดการจำแนกได้ 2 องค์ประกอบคือ องค์ประกอบที่ 1 แผนกลยุทธ์และการปฏิบัติตามแผน ประกอบด้วย 9 ตัวบ่งชี้ มีน้ำหนัก องค์ประกอบตั้งแต่ .650 ถึง .883 องค์ประกอบที่ 2 วัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้มีน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ .612 ถึง .793 องค์ประกอบทั้ง 2 ด้านนี้ ร่วมกันอธิบาย

การเปลี่ยนแปลงของตัวแปรทั้งหมดได้ร้อยละ 55.3 และ 9.5 (% of variance = 55.296 และ 9.554) และมีค่า Eigen values เท่ากับ 7.741 และ 1.338 ตามลำดับ

ตารางที่ 16 ตัวบ่งชี้เกณฑ์องค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษายาบาล
ด้านผลผลิตและผลลัพธ์ (n=300)

ตัวบ่งชี้	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ค่า การรวม
1. ตัวชี้วัดผลสำเร็จระดับบุคคลสอดคล้องกับระดับความสำเร็จของคณะและมหาวิทยาลัย	.833	.650
2. การประเมินสมรรถนะระดับบุคคลเป็นไปตามระดับและตำแหน่งงาน	.826	.645
3. วิเคราะห์และสรุปผลการดำเนินงานของสถาบันตามภารกิจหลักและแผนยุทธศาสตร์อย่างต่อเนื่อง	.813	.122
4. มีเครื่องมือ/เทคนิคการวัดและประเมินผลองค์กรที่มั่นใจได้ว่าเป็นองค์กรสมรรถนะสูง เช่น เทคนิคการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Score Card) Lean management, Six Sigma เป็นต้น	.810	.264
5. มีการวัด ทบทวน และเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking) และ ผลการดำเนินงานกับสถาบันการศึกษายาบาลที่มีความเป็นเลิศ	.806	.655
6. สื่อสารผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยเปิดเผย	.803	.660
7. วิเคราะห์ความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ เช่น ตรวจสอบกระบวนการที่มีความเสี่ยงสูงทุกไตรมาสเพื่อกำหนดแนวทางป้องกันความเสี่ยง	.803	.693
8. มีคณะกรรมการพัฒนาระบบการประเมินผลงานโดยเฉพาะ	.788	.682
9. ใช้หลักการประเมินผลงานด้วยระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา	.772	.596
ค่า Eigen values เท่ากับ 6.235 ร้อยละของความแปรปรวนรวม = 56.7		

จากตารางพบว่าเกณฑ์คุณลักษณะด้านผลผลิตและผลลัพธ์ประกอบด้วย 9 ตัวบ่งชี้ มีน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ .772 ถึง .883 ตัวบ่งชี้ทั้ง 9 ตัวนี้ร่วมกันอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรทั้งหมดได้ร้อยละ 56.7 (% of variance = 56.682) และมีค่า Eigen values เท่ากับ 6.235

ตารางที่ 17 ตัวบ่งชี้เกณฑ์องค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาล
 ด้านการจัดการความรู้ (n=300)

ตัวบ่งชี้	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ค่า การรวม
องค์ประกอบที่ 1 กระบวนการจัดการความรู้		
1. จัดทำแผนปฏิบัติการการจัดการความรู้และใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการจัดการความรู้	.845	.693
2. ถ่ายทอด สื่อสาร แลกเปลี่ยนความรู้และแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศภายในคณะมหาวิทยาลัยและองค์กรภายนอกอย่างต่อเนื่อง	.806	.246
3. มีหน่วยงานที่ดูแลด้านการจัดการความรู้ในเรื่องที่สำคัญ/วิกฤตต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร	.796	.880
4. มีผู้รับผิดชอบในการเสาะหาแหล่งความรู้เพื่อถ่ายทอดแก่อาจารย์และบุคลากร	.795	.868
5. สร้างสรรค์นวัตกรรมจากการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาความเป็นเลิศทางวิชาการพยาบาลและสร้างเอกลักษณ์ในสาขาที่มีความเชี่ยวชาญ	.793	.863
6. รวบรวม วิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานเพื่อติดตามความก้าวหน้าของงานและรายงานไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	.788	.815
7. ใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการสร้างนวัตกรรม	.785	.139
8. รวบรวม ความรู้ และ แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศภายในคณะและมหาวิทยาลัย	.783	.741
9. ใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจระดับกลยุทธ์	.728	.739
10. นำข้อมูลมาจัดการเพื่อนำสู่การพัฒนาผลการปฏิบัติงานขององค์กร	.720	.777
ค่า Eigen values เท่ากับ 10.803 ร้อยละของความแปรปรวนรวม = 42.4		
องค์ประกอบที่ 2 การจัดการสารสนเทศ		
11. ฐานข้อมูลมีประสิทธิภาพ (แม่นยำ ถูกต้อง เชื่อถือได้)	.832	.773
12. ฐานข้อมูลจัดเก็บอย่างเป็นระบบ	.807	.793
13. ข้อมูลและสารสนเทศสะดวกต่อการใช้งาน	.798	.796
14. ฐานข้อมูลมีความปลอดภัย	.779	.783
15. สารสนเทศจำแนกตามพันธกิจ	.749	.683
ค่า Eigen values 1.218 ร้อยละของความแปรปรวนรวม = 28.3		

จากตารางพบว่าเกณฑ์คุณลักษณะด้านการจัดการความรู้จำแนกได้ 2 องค์ประกอบคือ องค์ประกอบที่ 1 กระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 10 ตัวบ่งชี้ มีน้ำหนักองค์ประกอบ ตั้งแต่ .720 ถึง .845 องค์ประกอบที่ 2 การจัดการสารสนเทศประกอบด้วย 5 ตัวบ่งชี้ มีน้ำหนัก

องค์ประกอบตั้งแต่ .749 ถึง .832 องค์ประกอบทั้ง 2 ด้านนี้ ร่วมกันอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรทั้งหมดได้ร้อยละ 42.4 และ ร้อยละ 28.3 (% of variance = 42.424 และ 28.292) องค์ประกอบทั้งสองมีค่า Eigen values เท่ากับ 10.803 และ 1.218 ตามลำดับ

ตารางที่ 18 ตัวบ่งชี้เกณฑ์องค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาล
ด้านนักศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (n=300)

ตัวบ่งชี้	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ค่า การรวม
1. งานบริการนักศึกษามีฐานคิดมาจากผลการศึกษาความต้องการและความคาดหวังของนักศึกษา	.868	.623
2. สื่อสารผลการศึกษา/วิจัยเกี่ยวกับความต้องการ ความคาดหวังและความพึงพอใจของนักศึกษาให้กับอาจารย์และบุคลากร	.851	.597
3. มีแผนและแนวทางปฏิบัติในการดูแลนักศึกษาที่ต้องการดูแลพิเศษ	.817	.667
4. ศึกษา/วิจัยเกี่ยวกับความต้องการ และ ความคาดหวังของผู้สนใจเข้าศึกษา และจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อเพิ่มจำนวนผู้สนใจเข้าศึกษา	.804	.630
5. จัดกิจกรรมพัฒนานักศึกษาที่สอดคล้องกับคุณลักษณะบัณฑิตพึงประสงค์ของคณะและตามอัตลักษณ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนด	.800	.724
6. งานบริการนักศึกษามีลักษณะเป็นบริการแบบจุดเดียวเบ็ดเสร็จ (One-stop Service)	.794	.754
7. เปิดโอกาสให้นักศึกษา และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องหรือมีผลกระทบ	.789	.641
8. มีฐานข้อมูลเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ร่วมกันระหว่างอาจารย์ บุคลากร นักศึกษาปัจจุบันและศิษย์เก่า	.783	.585
9. มีการศึกษา/วิจัยเกี่ยวกับความต้องการ ความคาดหวัง และ ความพึงพอใจของนักศึกษา	.773	.646
10. มีการพัฒนานักศึกษาโดยมุ่งเน้นด้านคุณธรรม จริยธรรม การทำงานร่วมกับผู้อื่น และภาวะผู้นำ	.765	.537
11. อาจารย์ บุคลากรและนักศึกษามีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมของศิษย์เก่า	.750	.103
12. ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นสื่อกลางในการสื่อสารกับผู้สนใจเข้าศึกษา	.733	.562
ค่า Eigen values 7.684 ร้อยละของความแปรปรวนรวม = 59.1		

จากตารางพบว่าเกณฑ์คุณลักษณะด้านนักศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ประกอบด้วย 12 ตัวบ่งชี้ มีน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ .733 ถึง .868 ตัวบ่งชี้ทั้งหมดร่วมกันอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรทั้งหมดได้ร้อยละ 59.1 (% of variance = 59.104) และมีค่า Eigen values เท่ากับ 7.684

ตารางที่ 19 ตัวบ่งชี้เกณฑ์องค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาล
 ด้านการนำองค์กร (n=300)

ตัวบ่งชี้	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ค่า การรวม
1. ผู้บริหารแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์และทันต่อเหตุการณ์	.883	.710
2. ผู้บริหารตัดสินใจโดยใช้หลักการเหตุผล และ ข้อมูล และเปิดโอกาสให้ อาจารย์และบุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องหรือมี ผลกระทบ	.874	.7670
3. ผู้บริหารสื่อสารกับบุคลากรอย่างเปิดเผยและจริงใจ	.872	.725
4. ผู้บริหารเป็นตัวอย่างด้านคุณธรรมและจริยธรรม	.852	.719
5. ผู้บริหารมีวุฒิภาวะทางอารมณ์และทำงานภายใต้สภาพกดดันได้ดี	.848	.780
6. ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นและชี้แนะแนวทางแก้ปัญหา	.842	.765
7. ผู้บริหาร อาจารย์และบุคลากรมีความเป็นอิสระและความเสมอภาค ในการอภิปราย ปรัชญาหรือ หรือ สะท้อนความคิด	.819	.611
8. ผู้บริหารส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างอาจารย์และบุคลากร	.819	.094
9. ผู้บริหารให้อาจารย์และบุคลากรมีส่วนร่วมในการมอบหมายงาน	.814	.699
10. ผู้บริหารมีความรู้วิชาการในวิชาชีพพยาบาลและรู้รอบเรื่องการบริหาร องค์กร	.809	.760
11. ผู้บริหารติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง	.796	.133
12. ผู้บริหารสามารถชี้แจงวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผน ยุทธศาสตร์ขององค์กรให้แก่บุคลากรได้ทราบอย่างทั่วถึงและชัดเจน	.782	.634
13. ผู้บริหารมีแผนสืบทอดตำแหน่งเพื่อสานต่อความสำเร็จขององค์กร (Succession plan)	.723	.522
14. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานเข้าปรึกษาหารือได้เสมอ	.695	.662
ค่า Eigen values เท่ากับ 10.291 ร้อยละของความแปรปรวนรวม = 60.5		

จากตารางพบว่าเกณฑ์องค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาลด้านการนำองค์กร ประกอบด้วย 14 ตัวบ่งชี้ มีน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ .695 ถึง .883 ตัวบ่งชี้ทั้งหมดนี้รวมกันอธิบาย การเปลี่ยนแปลงของตัวแปรทั้งหมดได้ร้อยละ 60.5 (% of variance = 60.537) และมีค่า Eigen values เท่ากับ 10.291

ตารางที่ 20 ตัวบ่งชี้เกณฑ์องค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาล
ด้านอาจารย์และบุคลากร (n=300)

ตัวบ่งชี้	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ค่า การรวม
1. สนับสนุนให้อาจารย์และบุคลากรริเริ่มสิ่งใหม่ๆและสร้างแรงจูงใจให้ทำงานอย่างเต็มความสามารถ	.907	.720
2. ใช้หลักธรรมาภิบาลในการพิจารณารางวัลและค่าตอบแทนผลการปฏิบัติงานสำหรับอาจารย์และบุคลากร	.894	.109
3. กำหนดเส้นทางความก้าวหน้า (career ladder) เพื่อเตรียมอาจารย์และบุคลากรขึ้นดำรงตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อภารกิจหลักขององค์กร	.877	.667
4. ส่งเสริมการปฏิบัติงานของอาจารย์และบุคลากรโดยจัดกิจกรรมสร้างเสริมสัมพันธภาพ	.866	.662
5. ส่งเสริมศักยภาพอาจารย์และบุคลากรให้มีสมรรถนะและความเชี่ยวชาญเฉพาะ	.848	.659
6. สนับสนุนการพัฒนาสมรรถนะและความเชี่ยวชาญของอาจารย์และบุคลากรสู่ระดับนานาชาติ	.817	.751
7. ส่งเสริมการปฏิบัติงานของอาจารย์และบุคลากรโดยการจัดสถานที่และสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย	.814	.800.
8. จัดสวัสดิการที่ตอบสนองความต้องการพื้นฐานของชีวิต ความเป็นอยู่และส่งเสริมสุขภาพอนามัยที่ดีของอาจารย์และบุคลากร	.812	.133
9. ประกาศเกียรติคุณ/ยกย่องผลงาน/ความสำเร็จของอาจารย์และบุคลากรเพื่อสร้างแรงจูงใจในผลสัมฤทธิ์ขององค์กร	.807	.823
ค่า Eigen values เท่ากับ 6.745 ร้อยละของความแปรปรวนรวม = 61.3		

จากตารางพบว่าเกณฑ์องค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาลด้านอาจารย์และบุคลากรประกอบด้วย 9 ตัวบ่งชี้ มีน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ .807 ถึง .907 ตัวบ่งชี้ทั้งหมดนี้ร่วมกันอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรทั้งหมดได้ร้อยละ 61.3 (% of variance = 61.314) และมีค่า Eigen values เท่ากับ 6.745

ตารางที่ 21 ตัวบ่งชี้เกณฑ์องค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาล
ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (n=300)

ตัวบ่งชี้	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ค่า การรวม
1. ศึกษาความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มเป้าหมายด้านบริการ วิชาการ	.868	.723
2. เปิดเผยข้อมูลการดำเนินงานด้านบริการสังคมสู่สาธารณะ	.863	.744
3. ประเมินผลการให้บริการวิชาการอย่างเป็นระบบ	.861	.754
4. แสดงผลการดำเนินงานด้านบริการสังคมให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทราบ	.850	.624
5. จัดกิจกรรมและการเรียนการสอนที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีจิตสำนึก ด้านบริการสังคม	.831	.600
6. ให้บริการวิชาการในระดับชาติและนานาชาติแก่อาจารย์และบุคลากรใน มหาวิทยาลัย องค์กรวิชาชีพพยาบาล ชุมชนและสังคมโดยรวม	.790	.690
7. พัฒนาศูนย์การเรียนรู้/ต้นแบบการจัดบริการวิชาการสำหรับประชาชน และชุมชน	.775	.742
ค่า Eigen values เท่ากับ 4.988 ร้อยละของความแปรปรวนรวม = 62.3		

จากตารางพบว่าเกณฑ์องค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาลด้านความ
รับผิดชอบต่อสังคม ประกอบด้วย 7 ตัวบ่งชี้ มีน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ .775 ถึง .868 ตัวบ่งชี้
ทั้งหมดนี้ร่วมกันอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรทั้งหมดได้ร้อยละ 62.3 (% of variance =
62.356) และมีค่า Eigen values เท่ากับ 4.988

ตารางที่ 22 ตัวบ่งชี้เกณฑ์องค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาล
ด้านเครือข่ายความร่วมมือ (n=300)

ตัวบ่งชี้	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ค่า การร่วม
องค์ประกอบที่ 1 รูปแบบความร่วมมือ		
1. ร่วมมือด้านบริการวิชาการกับสถาบันการศึกษาพยาบาลหรือหน่วยงานระดับนานาชาติ	.923	.743
2. ร่วมมือด้านการวิจัยกับสถาบันการศึกษาพยาบาลหรือหน่วยงานระดับนานาชาติ	.912	.785
3. ร่วมมือด้านการจัดการเรียนการสอนกับสถาบัน การศึกษาพยาบาลหรือหน่วยงานระดับนานาชาติ	.891	.750
4. มีหน่วยงานสนับสนุนการประสานความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาพยาบาล/หน่วยงาน/องค์กรระดับนานาชาติ	.772	.350
ค่า Eigen values เท่ากับ 4.944 ร้อยละของความแปรปรวนร่วม = 61.8		
องค์ประกอบที่ 2 รูปแบบเครือข่าย		
5. เป็นเครือข่ายตามพันธกิจหลักของสถาบันการศึกษาพยาบาล	.821	.745
6. เป็นเครือข่ายองค์กรวิชาชีพและองค์กรระดับชาติและนานาชาติ (เช่น กรรมการองค์กรวิชาชีพ ชมรม/องค์กรการพยาบาลเฉพาะทาง เป็นต้น)	.777	.863
7. เป็นเครือข่ายในลักษณะผู้ให้ (พัฒนาหลักสูตร/มาตรฐาน การจัดการเรียน การสอน พัฒนานักศึกษา) กับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย	.709	.871
ค่า Eigen values เท่ากับ 1.066 ร้อยละของความแปรปรวนร่วม = 13.3		

จากตารางพบว่าเกณฑ์คุณลักษณะด้านเครือข่ายความร่วมมือจำแนกได้ 2 องค์ประกอบคือ องค์ประกอบที่ 1 รูปแบบความร่วมมือประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้ มีน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ .772 ถึง .923 องค์ประกอบที่ 2 รูปแบบเครือข่าย ประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้ มีน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ .709 ถึง .821 องค์ประกอบทั้ง 2 ด้านนี้ ร่วมกันอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรทั้งหมดได้ร้อยละ 61.8 และ ร้อยละ 13.3 (% of variance = 61.802 และ 13.329) องค์ประกอบทั้งสองมีค่า Eigen values เท่ากับ 4.944 และ 1.066 ตามลำดับ

ผลการวิจัยสรุปว่า ตัวบ่งชี้และเกณฑ์องค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาลเป็นดังนี้

1. ด้านการบริหารจัดการ ประกอบด้วย
 - 1.1 แผนกลยุทธ์และการปฏิบัติตามแผน จำนวน 9 ตัวบ่งชี้
 - 1.2 วัฒนธรรมองค์กร จำนวน 4 ตัวบ่งชี้
2. ด้านผลผลิตและผลลัพธ์ จำนวน 9 ตัวบ่งชี้

3. ด้านการจัดการความรู้ ประกอบด้วย
 - 3.1 กระบวนการจัดการความรู้ 10 ตัวบ่งชี้
 - 3.2 การจัดการสารสนเทศ 5 ตัวบ่งชี้
4. ด้านนักศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง จำนวน 12 ตัวบ่งชี้
5. ด้านการนำองค์กร จำนวน 14 ตัวบ่งชี้
6. ด้านอาจารย์และบุคลากร จำนวน 9 ตัวบ่งชี้
7. ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม จำนวน 7 ตัวบ่งชี้
8. ด้านเครือข่ายความร่วมมือ ประกอบด้วย
 - 8.1 รูปแบบความร่วมมือ จำนวน 4 ตัวบ่งชี้
 - 8.2 รูปแบบเครือข่าย จำนวน 3 ตัวบ่งชี้

ผู้วิจัยนำตัวบ่งชี้และเกณฑ์องค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาลจากการวิจัยในขั้นตอนนี้ไปพัฒนาแบบประเมินสถาบันการศึกษาพยาบาลตามตัวบ่งชี้และเกณฑ์องค์กรสมรรถนะสูง เพื่อให้ผู้บริหารประเมินสภาพปัจจุบันของสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

ตอนที่ 3 ผลการประเมินสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

ผลการประเมินสถาบันการศึกษาพยาบาลจากการวิเคราะห์แบบประเมินสถาบันการศึกษาพยาบาลตามตัวบ่งชี้และเกณฑ์องค์กรสมรรถนะสูงโดยความคิดเห็นของคณบดีสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา จำนวน 13 คน จากจำนวนทั้งหมด 18 คน (ร้อยละ 72.2) ในเรื่องสภาพปัจจุบันของสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาตามตัวบ่งชี้และเกณฑ์องค์กรสมรรถนะสูงแต่ละด้านนำเสนอตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 23 สภาพปัจจุบันของสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ
การอุดมศึกษาตามคุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูงด้านการบริหารจัดการ (n=13)

ตัวบ่งชี้	\bar{X}	S.D.
1. แผนกลยุทธ์ตอบสนองวิสัยทัศน์ขององค์กร	5.00	0.00
2. แผนกลยุทธ์สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและวัตถุประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว	5.00	0.00
3. อาจารย์และบุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์	5.00	0.00
4. แผนการปฏิบัติงานสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร	5.00	0.00
5. มีการสื่อสารแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่ชัดเจนและทั่วถึงทั้งองค์กร	4.76	0.43
6. คณะกรรมการบริหารคณะมีบทบาทเป็นผู้ชี้แนะ ให้คำปรึกษาและกำกับงาน	4.76	0.43
7. ทำงานเป็นทีมโดยแต่ละทีมงานประกอบด้วยอาจารย์และบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะแตกต่างกัน	4.61	0.50
8. กลไกการสร้างความสำเร็จของงานอยู่ในความรับผิดชอบของหน่วยงานระดับปฏิบัติการ	4.61	0.50
9. ส่งเสริมการสร้างจิตสำนึกด้านคุณธรรม จริยธรรมและความรับผิดชอบ (Accountability)	4.53	0.87
10. คณะผู้บริหารสูงสุดเป็นผู้กำหนดวัฒนธรรมองค์กร	3.97	0.27
11. องค์กรมีโครงสร้างแบบกระจายอำนาจและใช้การมอบหมายงานแทนการสั่งการ	3.84	0.37
12. วัฒนธรรมองค์กรสะท้อนถึงการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	3.38	0.86
13. มีกลไกกำกับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของอาจารย์ บุคลากรและนักศึกษา	3.23	0.83

จากตารางพบว่า สภาพปัจจุบันของสถาบันการศึกษาพยาบาลที่ตรงตามคุณลักษณะด้านการบริหารจัดการลำดับแรกคือ แผนกลยุทธ์ตอบสนองวิสัยทัศน์ขององค์กร แผนกลยุทธ์สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและวัตถุประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว อาจารย์และบุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์และแผนการปฏิบัติงานสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร ($\bar{X} = 5.00$ เท่ากัน) ลำดับรองลงมาคือ การสื่อสารแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่ชัดเจนและทั่วถึงทั้งองค์กร และคณะกรรมการบริหารคณะมีบทบาทเป็นผู้ชี้แนะ ให้คำปรึกษาและกำกับงาน ($\bar{X} = 4.76$) ในขณะที่พบว่า ลำดับสุดท้ายคือ มีกลไกกำกับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของอาจารย์ บุคลากรและนักศึกษา ($\bar{X} = 3.23$)

ตารางที่ 24 สภาพปัจจุบันของสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ
การอุดมศึกษาตามคุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูงด้านผลผลิตและผลลัพธ์ (n=13)

ตัวบ่งชี้	\bar{X}	S.D.
1. มีเครื่องมือ/เทคนิคการวัดและประเมินผลองค์กรที่มั่นใจได้ว่าเป็นองค์กร สมรรถนะสูงเช่น เทคนิคการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Score Card), Lean management, Six Sigma เป็นต้น	4.46	0.92
2. วิเคราะห์ความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ เช่น ตรวจสอบกระบวนการที่มีความเสี่ยง ความเสี่ยงสูงทุกไตรมาสเพื่อกำหนดแนวทางป้องกันความเสี่ยง	4.23	0.92
3. มีคณะกรรมการพัฒนาระบบการประเมินผลงานโดยเฉพาะ	4.15	0.98
4. ใช้หลักการประเมินผลงานด้วยระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ360 องศา	4.07	0.95
5. สื่อสารผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยเปิดเผย	3.87	0.81
6. การประเมินสมรรถนะระดับบุคคลเป็นไปตามระดับและตำแหน่งงาน	3.78	0.65
7. มีการวัด ทบทวน และเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking) และ ผลการดำเนินงานกับสถาบันการศึกษาพยาบาลที่มีความเป็นเลิศ	3.77	0.51
8. วิเคราะห์และสรุปผลการดำเนินงานของสถาบันตามภารกิจหลัก และแผนยุทธศาสตร์อย่างต่อเนื่อง	3.62	0.98
9. ตัวชี้วัดผลสำเร็จระดับบุคคลสอดคล้องกับระดับความสำเร็จของคณะ และมหาวิทยาลัย	3.46	0.66

จากตารางพบว่า สภาพปัจจุบันของสถาบันการศึกษาพยาบาลที่ตรงตามคุณลักษณะด้านผลผลิต
และผลลัพธ์ในลำดับแรกคือ มีเครื่องมือ/เทคนิคการวัดและประเมินผลองค์กรที่มั่นใจได้ว่าเป็นองค์กร
สมรรถนะสูง เช่น เทคนิคการบริหารเชิงดุลยภาพ ($\bar{X} = 4.46$) รองลงมาคือ วิเคราะห์ความเสี่ยง
อย่างเป็นระบบ เช่น ตรวจสอบกระบวนการที่มีความเสี่ยงสูงทุกไตรมาสเพื่อกำหนดแนวทางป้องกัน
ความเสี่ยง ($\bar{X} = 4.23$) ในขณะที่พบว่า ลำดับสุดท้าย คือตัวชี้วัดผลสำเร็จระดับบุคคลสอดคล้องกับ
ระดับความสำเร็จของคณะและมหาวิทยาลัย($\bar{X} = 3.46$)

ตารางที่ 25 สภาพปัจจุบันของสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ
การอุดมศึกษาตามคุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูงด้านการจัดการความรู้ (n=13)

ตัวบ่งชี้	\bar{X}	S.D.
1. มีระบบความปลอดภัยของฐานข้อมูล	5.00	0.00
2. สารสนเทศจำแนกตามพันธกิจ	5.00	0.00
3. ฐานข้อมูลจัดเก็บอย่างเป็นระบบ	4.61	0.50
4. ข้อมูลและสารสนเทศสะดวกต่อการใช้งาน	4.53	0.51
5. มีผู้รับผิดชอบในการเสาะหาแหล่งความรู้เพื่อถ่ายทอดแก่อาจารย์และบุคลากร	4.46	0.77
6. รวบรวม วิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานเพื่อติดตามความก้าวหน้าของงานและรายงานไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	4.38	0.86
7. การจัดเก็บฐานข้อมูลมีประสิทธิภาพ (แม่นยำ ถูกต้อง เชื่อถือได้)	4.38	0.50
8. จัดทำแผนปฏิบัติการการจัดการความรู้และใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการจัดการความรู้	3.92	0.86
9. ใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการสร้างนวัตกรรม	3.84	0.80
10. นำข้อมูลมาจัดการเพื่อนำสู่การพัฒนาผลการปฏิบัติงานขององค์กร	3.76	1.09
11. ใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจระดับกลยุทธ์	3.69	0.31
12. มีหน่วยงานที่ดูแลด้านการจัดการความรู้ในเรื่องที่สำคัญ/วิกฤตต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร	3.66	0.77
13. ถ่ายทอด สื่อสาร แลกเปลี่ยนความรู้และแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศภายในคณะมหาวิทยาลัยและองค์กรภายนอกอย่างต่อเนื่อง	3.53	0.33
14. สร้างสรรค์นวัตกรรมจากการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาความเป็นเลิศทางวิชาการพยาบาลและสร้างเอกลักษณ์ในสาขาที่มีความเชี่ยวชาญ	3.53	0.33
15. รวบรวมความรู้ และ แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศภายในคณะและมหาวิทยาลัย	3.53	0.33

จากตารางพบว่าสภาพปัจจุบันของสถาบันการศึกษาพยาบาลที่ตรงตามคุณลักษณะด้านการจัดการความรู้เป็นลำดับแรกคือ มีระบบความปลอดภัยของฐานข้อมูลและสารสนเทศจำแนกตามพันธกิจ ($\bar{X} = 5.00$) รองลงมาคือ ฐานข้อมูลจัดเก็บต่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 4.61$) ในขณะที่ถ่ายทอด สื่อสาร แลกเปลี่ยนความรู้และแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศภายในคณะ สร้างสรรค์นวัตกรรมจากการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาความเป็นเลิศทางวิชาการพยาบาลและสร้างเอกลักษณ์ในสาขาที่มีความเชี่ยวชาญ และ รวบรวมความรู้ และ แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศภายในคณะและมหาวิทยาลัยเป็น 3 ลำดับสุดท้าย ($\bar{X} = 3.53$)

ตารางที่ 26 สภาพปัจจุบันของสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ
การอุดมศึกษาตามคุณลักษณะองค์การสมรรถนะสูง
ด้านนักศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (n=13)

ตัวบ่งชี้	\bar{X}	S.D.
1. จัดกิจกรรมพัฒนานักศึกษาที่สอดคล้องกับคุณลักษณะบัณฑิตพึงประสงค์ ของคณะและตามอัตลักษณ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนด	4.76	0.43
2. มีการพัฒนานักศึกษาโดยมุ่งเน้นด้านคุณธรรม จริยธรรม การทำงานร่วมกับ ผู้อื่นและภาวะผู้นำ	4.76	0.43
3. สื่อสารผลการศึกษา/วิจัยเกี่ยวกับความต้องการ ความคาดหวังและ ความพึงพอใจของนักศึกษาให้กับอาจารย์และบุคลากร	4.69	0.75
4. ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นสื่อกลางในการสื่อสารกับผู้สนใจเข้าศึกษา	4.53	0.87
5. มีแผนและแนวทางปฏิบัติในการดูแลนักศึกษาที่ต้องการดูแลพิเศษ	4.46	0.77
6. งานบริการนักศึกษามีลักษณะเป็นบริการแบบจุดเดียวเบ็ดเสร็จ (One-stop Service)	4.30	0.75
7. มีการศึกษา/วิจัยเกี่ยวกับความต้องการความคาดหวัง และความพึงพอใจ ของนักศึกษา	4.15	0.89
8. มีฐานข้อมูลเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ร่วมกันระหว่างอาจารย์ บุคลากร นักศึกษาปัจจุบัน และศิษย์เก่า	3.97	0.95
9. งานบริการนักศึกษามีฐานคิดมาจากผลการศึกษาความต้องการและ ความคาดหวังของนักศึกษา	3.73	0.77
10. เปิดโอกาสให้นักศึกษา และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ในเรื่องที่เกี่ยวข้องหรือมีผลกระทบ	3.66	0.51
11. อาจารย์ บุคลากรและนักศึกษามีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมของศิษย์เก่า	3.63	0.12
12. ศึกษา/วิจัยเกี่ยวกับความต้องการ และ ความคาดหวังของผู้สนใจเข้าศึกษา และจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อเพิ่มจำนวนผู้สนใจเข้าศึกษา	3.56	0.35

จากตารางพบว่า สภาพปัจจุบันของสถาบันการศึกษาพยาบาลที่ตรงตามคุณลักษณะด้านนักศึกษา
และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องสองลำดับแรกคือ การพัฒนานักศึกษาที่สอดคล้องกับคุณลักษณะบัณฑิตพึง
ประสงค์ และการมุ่งเน้นคุณธรรม จริยธรรม การทำงานร่วมกับผู้อื่นและภาวะผู้นำ ($\bar{X} = 4.76$
เท่ากัน) รองลงมาคือสื่อสารผลการศึกษา/วิจัยเกี่ยวกับความต้องการ ความคาดหวังและความพึงพอใจ
ของนักศึกษาให้กับอาจารย์และบุคลากร ($\bar{X} = 3.63$) ในขณะที่ศึกษา/วิจัยเกี่ยวกับความต้องการ
และ ความคาดหวังของผู้สนใจเข้าศึกษาและจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อเพิ่มจำนวนผู้สนใจเข้าศึกษาเป็น
ลำดับสุดท้าย ($\bar{X} = 3.56$)

ตารางที่ 27 สภาพปัจจุบันของสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ
การอุดมศึกษาตามคุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูงด้านการนำองค์กร (n=13)

ตัวบ่งชี้	\bar{X}	S.D.
1. ผู้บริหารตัดสินใจโดยใช้หลักการเหตุผล และ ข้อมูล และเปิดโอกาสให้อาจารย์และบุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องหรือมีผลกระทบ	5.00	0.00
2. ผู้บริหารมีวุฒิภาวะทางอารมณ์และทำงานภายใต้สภาพกดดันได้ดี	5.00	0.00
3. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานเข้าปรึกษาหารือได้เสมอ	5.00	0.00
4. ผู้บริหารสื่อสารกับบุคลากรอย่างเปิดเผยและจริงใจ	4.84	0.37
5. ผู้บริหารเป็นตัวอย่างด้านคุณธรรมและจริยธรรม	4.84	0.37
6. ผู้บริหารมีความรู้วิชาการในวิชาชีพพยาบาลและรู้รอบเรื่องการบริหารองค์กร	4.84	0.37
7. ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นและชี้แนะแนวทางแก้ปัญหา	4.84	0.37
8. ผู้บริหารติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง	4.61	0.50
9. ผู้บริหารแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์และทันต่อเหตุการณ์	4.61	0.50
10. ผู้บริหารสามารถชี้แจงวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรให้แก่บุคลากรได้ทราบอย่างทั่วถึงและชัดเจน	4.61	0.50
11. ผู้บริหารมีแผนสืบทอดตำแหน่งเพื่อสานต่อความสำเร็จขององค์กร (Succession plan)	4.46	0.77
12. ผู้บริหารส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และความคิดเห็นระหว่างอาจารย์และบุคลากร	4.38	0.76
13. ผู้บริหารให้อาจารย์และบุคลากรมีส่วนร่วมในการมอบหมายงาน	3.96	0.43
14. ผู้บริหาร อาจารย์และบุคลากรมีความเป็นอิสระและความเสมอภาคในการอภิปราย ปรึกษาหารือหรือสะท้อนความคิด	3.76	0.43

จากตารางพบว่า สภาพปัจจุบันของสถาบันการศึกษาพยาบาลที่ตรงตามคุณลักษณะด้านการนำองค์กรเป็นลำดับแรกคือ ผู้บริหารในสถาบันการศึกษาพยาบาล มีการตัดสินใจโดยใช้หลักการ เหตุผล ข้อมูล และเปิดโอกาส ให้อาจารย์และบุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องหรือมีผลกระทบ ผู้บริหารมีวุฒิภาวะทางอารมณ์และทำงานภายใต้สภาพกดดันได้ดี และเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานเข้าปรึกษาหารือได้เสมอ ($\bar{X} = 5.00$ เท่ากัน) สำหรับลำดับสุดท้ายคือ ผู้บริหาร อาจารย์และบุคลากรมีความเป็นอิสระและความเสมอภาคในการอภิปราย ปรึกษาหารือหรือสะท้อนความคิด ($\bar{X} = 3.76$)

ตารางที่ 28 สภาพปัจจุบันของสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ
การอุดมศึกษาตามคุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูง
ด้านอาจารย์และบุคลากร (n=13)

ตัวบ่งชี้	\bar{X}	S.D.
1. ใช้หลักธรรมาภิบาลในการพิจารณารางวัลและค่าตอบแทนผลการปฏิบัติงานสำหรับอาจารย์และบุคลากร	4.76	0.43
2. สนับสนุนให้อาจารย์และบุคลากรริเริ่มสิ่งใหม่ๆและสร้างแรงจูงใจให้ทำงานอย่างเต็มความสามารถ	4.69	0.48
3. ส่งเสริมศักยภาพอาจารย์และบุคลากรให้มีสมรรถนะและความเชี่ยวชาญเฉพาะ	4.69	0.48
4. สนับสนุนการพัฒนาสมรรถนะและความเชี่ยวชาญของอาจารย์และบุคลากรสู่ระดับนานาชาติ	4.69	0.48
5. ส่งเสริมการปฏิบัติงานของอาจารย์และบุคลากรโดยการจัดสถานที่และสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย	4.69	0.48
6. จัดสวัสดิการที่ตอบสนองความต้องการพื้นฐานของชีวิต ความเป็นอยู่และส่งเสริมสุขภาพอนามัยที่ดีของอาจารย์และบุคลากร	4.69	0.48
7. ประกาศเกียรติคุณยกย่องผลงานและความสำเร็จของอาจารย์และบุคลากรเพื่อสร้างแรงจูงใจในผลสัมฤทธิ์ขององค์กร	4.61	0.76
8. ส่งเสริมการปฏิบัติงานของอาจารย์และบุคลากรโดยจัดกิจกรรมสร้างเสริมสัมพันธภาพ	4.61	0.76
9. กำหนดเส้นทางความก้าวหน้า (career path) เพื่อเตรียมอาจารย์และบุคลากรขึ้นดำรงตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อภารกิจหลักขององค์กร	3.83	0.85

จากตารางพบว่า สภาพปัจจุบันของสถาบันการศึกษาพยาบาลที่ตรงตามคุณลักษณะด้านอาจารย์และบุคลากรเป็นลำดับแรกคือ ใช้หลักธรรมาภิบาลในการพิจารณารางวัลและค่าตอบแทนผลการปฏิบัติงานสำหรับอาจารย์และบุคลากร ($\bar{X} = 4.76$) ในขณะที่ ลำดับสุดท้ายคือกำหนดเส้นทางความก้าวหน้า (career path) เพื่อเตรียมอาจารย์และบุคลากรขึ้นดำรงตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อภารกิจหลักขององค์กร ($\bar{X} = 3.83$) โดยที่เรื่องอื่นๆ อยู่ในลำดับใกล้เคียงกัน

ตารางที่ 29 สภาพปัจจุบันของสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ
การอุดมศึกษาตามคุณลักษณะองค์การสมรรถนะสูง
ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (n=13)

ตัวบ่งชี้	\bar{X}	S.D.
1. จัดกิจกรรมและการเรียนการสอนที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีจิตสำนึก ด้านบริการสังคม	4.92	0.27
2. ประเมินผลการให้บริการวิชาการอย่างเป็นระบบ	4.76	0.43
3. ให้บริการวิชาการในระดับชาติและนานาชาติแก่อาจารย์และบุคลากรใน มหาวิทยาลัย องค์กรวิชาชีพพยาบาล ชุมชนและสังคมโดยรวม	4.15	0.80
4. เปิดเผยข้อมูลการดำเนินงานด้านบริการสังคมสู่สาธารณะ	3.86	0.87
5. แสดงผลการดำเนินงานด้านบริการสังคมให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทราบ	3.70	0.85
6. พัฒนาศูนย์การเรียนรู้หรือต้นแบบการจัดบริการวิชาการสำหรับประชาชน และชุมชน	3.65	0.80
7. ศึกษาความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มเป้าหมายด้านบริการวิชาการ	3.53	0.51

จากตารางพบว่า สภาพปัจจุบันของสถาบันการศึกษาพยาบาลที่ตรงตามคุณลักษณะด้าน
ความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นลำดับแรกคือ จัดกิจกรรมและการเรียนการสอนที่ส่งเสริมให้นักศึกษามี
จิตสำนึกด้านบริการสังคม ($\bar{X} = 4.92$) รองลงมาคือการให้บริการวิชาการอย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 4.76$)
สำหรับลำดับท้ายสุดคือศึกษาความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มเป้าหมายด้านบริการวิชาการ
($\bar{X} = 3.53$)

ตารางที่ 30 สภาพปัจจุบันของสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ
การอุดมศึกษาตามคุณลักษณะองค์การสมรรถนะสูง
ด้านเครือข่ายความร่วมมือ (n=13)

ตัวบ่งชี้	\bar{X}	S.D.
1. เป็นเครือข่ายองค์กรวิชาชีพและองค์กรระดับชาติและนานาชาติ (เช่น กรรมการองค์กรวิชาชีพ ชมรมหรือองค์กรการพยาบาลเฉพาะทาง)	4.92	0.27
2. เป็นเครือข่ายตามพันธกิจหลักของสถาบันการศึกษาพยาบาล	4.53	0.87
3. ร่วมมือด้านบริการวิชาการกับสถาบันการศึกษาพยาบาลหรือหน่วยงานระดับ นานาชาติ	4.37	0.44
4. มีหน่วยงานสนับสนุนการประสานความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาพยาบาล หน่วยงาน หรือ องค์กรระดับนานาชาติ	4.07	0.95
5. ร่วมมือด้านการจัดการเรียนการสอนกับสถาบันการศึกษาพยาบาลหรือ หน่วยงานระดับนานาชาติ	3.96	0.41
6. เป็นเครือข่ายในลักษณะผู้ให้ (พัฒนาหลักสูตร/มาตรฐาน การจัดการเรียน การสอนพัฒนานักศึกษา) กับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย	3.67	0.43
7. ร่วมมือด้านการวิจัยกับสถาบันการศึกษาพยาบาลหรือหน่วยงานระดับ นานาชาติ	3.60	0.44

จากตารางพบว่า สภาพปัจจุบันของสถาบันการศึกษาพยาบาลที่ตรงตามคุณลักษณะด้านเครือข่าย
ความร่วมมือ เป็นลำดับแรกคือ การเป็นเครือข่ายองค์กรวิชาชีพและองค์กรระดับชาติและนานาชาติ
เช่น กรรมการองค์กรวิชาชีพ ชมรมหรือองค์กรการพยาบาลเฉพาะทาง ($\bar{X} = 4.92$) รองลงมาคือเป็น
เครือข่ายความร่วมมือตามพันธกิจหลักของสถาบันการศึกษาพยาบาล ($\bar{X} = 4.53$) ส่วนลำดับสุดท้าย
คือ ร่วมมือด้านการวิจัยกับสถาบันการศึกษาพยาบาลหรือหน่วยงานระดับนานาชาติ ($\bar{X} = 3.60$)

โดยสรุป สภาพปัจจุบันของสถาบันการศึกษาพยาบาลตามคุณลักษณะองค์การสมรรถนะสูง
นำเสนอได้ดังนี้

ด้านบริหารจัดการ ลำดับแรกคือ แผนกลยุทธ์ตอบสนองวิสัยทัศน์ขององค์กรและแผนกลยุทธ์
สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและวัตถุประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว ในขณะที่พบว่า ลำดับสุดท้าย
คือ มีกลไกกำกับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กร

ด้านผลิตผลและผลลัพธ์ ลำดับแรกคือ มีเครื่องมือ/เทคนิคการวัดและประเมินผลองค์กรที่
มั่นใจได้ว่าเป็นองค์การสมรรถนะสูง เช่น เทคนิคการบริหารเชิงดุลยภาพ ลำดับสุดท้าย คือตัวชี้วัด
ผลสำเร็จระดับบุคคลสอดคล้องกับระดับความสำเร็จของคณะและมหาวิทยาลัย

ด้านการจัดการความรู้ ลำดับแรกคือ มีระบบความปลอดภัยของฐานข้อมูลและสารสนเทศ จำแนกตามพันธกิจ ในขณะที่การถ่ายทอด สื่อสาร แลกเปลี่ยนความรู้และแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศภายใน คณะ สร้างสรรค์นวัตกรรมจากการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาความเป็นเลิศทางวิชาการพยาบาลและ สร้างเอกลักษณ์ในสาขาที่มีความเชี่ยวชาญ และรวบรวมความรู้ และ แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศภายใน คณะและมหาวิทยาลัยเป็น 3 ลำดับสุดท้าย

ด้านนักศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ลำดับแรกคือ การพัฒนานักศึกษาที่สอดคล้องกับ คุณลักษณะบัณฑิตพึงประสงค์ และการมุ่งเน้นคุณธรรม จริยธรรม การทำงานร่วมกับผู้อื่นและภาวะ ผู้นำ ในขณะที่อาจารย์ บุคลากรและนักศึกษามีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมของศิษย์เก่าเป็นลำดับ สุดท้าย

ด้านการนำองค์กร ลำดับแรกคือ ผู้บริหารในสถาบันการศึกษาพยาบาล มีการตัดสินใจโดยใช้ หลักการ เหตุผล ข้อมูล และเปิดโอกาส ให้อาจารย์และบุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการมี ภาวะทางอารมณ์และการเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานเข้าปรึกษาหารือได้เสมอ สำหรับลำดับสุดท้าย คือ ผู้บริหาร อาจารย์และบุคลากรมีความเป็นอิสระและความเสมอภาคในการอภิปรายปรึกษาหารือ หรือสะท้อนความคิด

ด้านอาจารย์และบุคลากร ลำดับแรกคือ ใช้หลักธรรมาภิบาลในการพิจารณารางวัลและ ค่าตอบแทนผลการปฏิบัติงานสำหรับอาจารย์และบุคลากร ในขณะที่ ลำดับสุดท้ายคือกำหนดเส้นทาง ความก้าวหน้า (career path) เพื่อเตรียมอาจารย์และบุคลากรขึ้นดำรงตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อ ภารกิจหลักขององค์กรโดยที่เรื่องอื่นๆ อยู่ในลำดับใกล้เคียงกัน

ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ลำดับแรกคือ จัดกิจกรรมและการเรียนการสอนที่ส่งเสริมให้ นักศึกษามีจิตสำนึกด้านบริการสังคม สำหรับลำดับสุดท้ายคือพัฒนาศูนย์การเรียนรู้หรือต้นแบบการ จัดบริการวิชาการสำหรับประชาชนและชุมชน

ด้านเครือข่ายความร่วมมือ เป็นลำดับแรกคือ การเป็นเครือข่ายองค์กรวิชาชีพและองค์กร ระดับชาติและนานาชาติ (เช่น กรรมการองค์กรวิชาชีพชมรม/องค์กรการพยาบาลเฉพาะทาง) รองลงมาคือเป็นเครือข่ายความร่วมมือตามพันธกิจหลักของสถาบันการศึกษาพยาบาล ส่วนลำดับ สุดท้ายคือ ร่วมมือด้านการวิจัยกับสถาบันการศึกษาพยาบาลหรือหน่วยงานระดับนานาชาติ

ผลการประเมินสภาพปัจจุบันของสถาบันการศึกษาพยาบาลตามตัวบ่งชี้คุณลักษณะองค์กร สมรรถนะสูงจะนำไปเป็นข้อมูลพื้นฐานในการพัฒนายุทธศาสตร์องค์กรสมรรถนะสูงสำหรับ สถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาต่อไป

ตอนที่ 4 การพัฒนายุทธศาสตร์องค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาล

ขั้นตอนการพัฒนายุทธศาสตร์องค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เป็นดังนี้

1. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกด้วยเทคนิคการวิเคราะห์SWOT (SWOT Analysis) โดยกำหนด จุดแข็ง (S-Strengths) จุดอ่อน (W-Weakness) โอกาส (O-Opportunities) และ อุปสรรค (T-Threats) ของสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัดคณะกรรมการการอุดมศึกษาจากผลการประเมินสถาบันตามตัวบ่งชี้องค์กรสมรรถนะสูงสำหรับสถาบันการศึกษาพยาบาล ข้อมูลจากระบบฐานข้อมูลประกันคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2553

2. กำหนดกลยุทธ์เสริมจุดแข็ง (SO, ST) และปรับปรุงจุดอ่อน (WO, WT) โดยเทคนิค TOWS Matrix ผลที่ได้คือกลยุทธ์ 4 รูปแบบคือ กลยุทธ์เชิงรุก (SO) กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO) กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST) และกลยุทธ์เชิงรับ (WT) บูรณาการกลยุทธ์ที่มีประเด็นสำคัญเรื่องเดียวกันเพื่อจัดทำ (ร่าง) ยุทธศาสตร์องค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาและสร้างแนวการปฏิบัติที่ตอบสนองกลยุทธ์และยุทธศาสตร์แต่ละด้านจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

3. จัดกลุ่มยุทธศาสตร์ตามแนวคิดเชิงระบบได้ 4 กลุ่ม คือ ยุทธศาสตร์เชิงปัจจัยนำเข้า ยุทธศาสตร์เชิงกระบวนการ ยุทธศาสตร์เชิงผลผลิตและยุทธศาสตร์เชิงป้อนกลับ

ผลการวิเคราะห์นำเสนอได้ดังนี้

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก

1. สภาพแวดล้อมภายใน

การจำแนกจุดแข็ง (S-Strengths) และจุดอ่อน (W-Weakness) ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมภายในของสถาบันการศึกษาพยาบาล แสดงได้ดังนี้

1. ด้านการบริหารจัดการ

จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
สถาบันการศึกษาพยาบาลพัฒนายุทธศาสตร์อย่างเป็นระบบ	แผนยุทธศาสตร์ของสถาบันการศึกษาพยาบาลไม่สะท้อนความก้าวหน้าขององค์กร
1. มีนโยบายชัดเจนในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ (S1)	1. การกำหนดวิสัยทัศน์ไม่สอดคล้องกับทิศทางในอนาคตขององค์กร (W1)
2. แผนกลยุทธ์ตอบสนองวิสัยทัศน์ขององค์กรและสอดคล้องกับพันธกิจและวัตถุประสงค์	2. ค่าเป้าหมายตามตัวชี้วัดในคำรับรองการปฏิบัติงานไม่สอดคล้องกับสถานการณ์

จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
<p>ระยะสั้นและระยะยาว (S2)</p> <p>3. แผนการปฏิบัติงานสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และ แผนยุทธศาสตร์ (S3)</p> <p>4. อาจารย์และบุคลากรเห็นความสำคัญและมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์และปรับ แผนยุทธศาสตร์ (S4)</p> <p>5. ติดตาม ทบทวน และ รายงาน ความก้าวหน้า ของการดำเนินงานในแต่ละกลยุทธ์ อย่าง ต่อเนื่อง (S5)</p> <p>สถาบันการศึกษาพยาบาลมีกระบวนการ ถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร</p> <p>6. ชี้แจงวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์เชิง กลยุทธ์และแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร ให้แก่อาจารย์และบุคลากรได้รับรู้ อย่างทั่วถึงและชัดเจน (S6)</p> <p>7. มีการสื่อสารแผนกลยุทธ์และแผนการ ปฏิบัติที่ชัดเจนและทั่วถึงทั้งองค์กร (S7)</p> <p>สถาบันการศึกษาพยาบาลมีวัฒนธรรมองค์กรที่ เข้มแข็ง</p> <p>8. มีวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นเอกภาพ อาจารย์ และบุคลากรพร้อมใจกันปฏิบัติตาม บทบาทและหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย (S8)</p> <p>9. ส่งเสริมการสร้างจิตสำนึกด้านคุณธรรม จริยธรรมและความรับผิดชอบ (Accountability) (S9)</p>	<p>ปัจจุบัน (W 2)</p> <p>3. ไม่ได้กำหนดอัตลักษณ์ขององค์กรและ แสดงตัวชัดไม่ครอบคลุมตามอัตลักษณ์ (W3)</p> <p>4. ไม่ได้นำผลการพิจารณา ข้อคิดเห็น และ ข้อเสนอแนะของสภาสถาบันไปปรับปรุง แผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการประจำปี (W4)</p> <p>การจัดการยุทธศาสตร์ของสถาบันการศึกษา พยาบาลไม่สามารถนำสู่การพัฒนาองค์กร</p> <p>5. ไม่มีการทบทวนหรือปรับแผนกลยุทธ์ตาม บริบทที่เปลี่ยนแปลงไป (W5)</p> <p>6. ไม่ได้นำอัตลักษณ์มาเป็นแนวทางใน การปรับแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ (W6)</p> <p>7. ไม่มีการนำกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพมาใช้ใน การปรับแผนปฏิบัติราชการประจำปี (W7)</p> <p>สถาบันการศึกษาพยาบาลขาดปัจจัยที่เอื้อต่อ การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ</p> <p>8. โครงสร้างองค์กรยังขาดการกระจายอำนาจ ในการมอบหมายงานและสั่งการ ที่มงาน ไม่มีความเชี่ยวชาญที่หลากหลาย (W8)</p> <p>9. วัฒนธรรมองค์กรไม่สะท้อนถึงการพัฒนาคู่ ความเป็นเลิศ (W9)</p> <p>10. ขาดกลไกกำกับกับการปฏิบัติตามวัฒนธรรม องค์กร (W10)</p>

2. ด้านผลผลิตและผลลัพธ์

จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
<p>สถาบันการศึกษาพยาบาลมีกระบวนการ บริหารผลการปฏิบัติราชการเป็นรูปธรรม</p>	<p>การบริหารผลการปฏิบัติราชการของสถาบัน การศึกษาพยาบาลไม่สะท้อนการสร้าง</p>

1. มีเครื่องมือ/เทคนิคการวัดและประเมินผลที่มั่นใจได้ว่าเป็นองค์กรสมรรถนะสูงเช่น	ผลผลิตและผลลัพธ์ที่เป็นเลิศ 1. ไม่มีการวัด ทบทวน เทียบเคียงสมรรถนะ
จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
เทคนิคการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Score Card), Lean management, Six Sigma เป็นต้น (S1) 2. ผู้บริหาร อาจารย์และบุคลากรมีส่วนร่วมรับผิดชอบงานประกันคุณภาพ (S2) 3. มีการกำหนดเป้าหมายและจัดทำแผนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุผลการปฏิบัติราชการที่ชัดเจน (S3) 4. มีคณะทำงานพัฒนาระบบการประเมินผลงานโดยเฉพาะ (S4) 5. วิเคราะห์ความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ เช่น ตรวจสอบกระบวนการงานที่มีความเสี่ยงสูงทุกไตรมาสเพื่อกำหนดแนวทางป้องกันความเสี่ยง (S5) 6. มีการประเมินผลสำเร็จของแผนปฏิบัติราชการและแผนการบริหารความเสี่ยงรวมทั้งรายงานผลการบริหารความเสี่ยงรายไตรมาสและทศรอบปี (S6)	(Benchmarking) และผลการดำเนินงานกับสถาบันการศึกษาพยาบาลที่มีความเป็นเลิศ (W1) 2. ขาดความต่อเนื่องในการวิเคราะห์และสรุปผลการดำเนินงานตามภารกิจหลักและแผนยุทธศาสตร์ (W2) 3. ตัวชี้วัดผลสำเร็จจะดับบุคคลไม่สอดคล้องกับระดับความสำเร็จของคณะและมหาวิทยาลัย (W3) 4. ไม่ได้ใช้ผลการประเมินคุณภาพเป็นข้อมูลการวางแผนการปฏิบัติราชการ (W4) 5. ไม่มีการกำหนดอัตลักษณ์และตัวชี้วัดอัตลักษณ์ที่สะท้อนคุณลักษณะที่โดดเด่นของบัณฑิตและองค์กร (W5) 6. ไม่มีแผนและกระบวนการในการผลักดันระบบการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) หรือรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) หรือโครงการพัฒนาคุณภาพการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ (EdPEX) สู่การปฏิบัติ (W6)

1.3 ด้านการจัดการความรู้

จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
สถาบันการศึกษาพยาบาลมีข้อมูลและสารสนเทศครบตามพันธกิจหลัก 1. มีการรวบรวมข้อมูลโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ จำแนกตามพันธกิจ จัดเก็บอย่างเป็นระบบและมีความปลอดภัย (S1) สถาบันการศึกษาพยาบาลมีกลไกการจัดการความรู้ในองค์กร 2. มีแผนการจัดการความรู้และกำหนด	การจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศของสถาบันการศึกษาพยาบาลยังไม่มีประสิทธิภาพ 1. ไม่มีแผนปฏิบัติการด้านการจัดการข้อมูลสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ (W1) 2. ไม่ได้นำผลการประเมินความพึงพอใจของผู้ใช้ฐานข้อมูลมาปรับปรุงคุณภาพระบบการจัดการสารสนเทศ (W2) 3. ไม่มีการพัฒนาทักษะอาจารย์และบุคลากร

<p>กลุ่มเป้าหมายอย่างชัดเจน (S2) 3. มีผู้รับผิดชอบในการจัดกิจกรรมและ</p>	<p>เกี่ยวกับการจัดการระบบฐานข้อมูลและ การใช้ประโยชน์จากสารสนเทศ (W3)</p>
<p>จุดแข็ง (S)</p>	<p>จุดอ่อน (W)</p>
<p>การจัดการความรู้ (S3) สถาบันการศึกษาพยาบาลมีแผนการ สร้างสรรค์นวัตกรรมจากการจัดการความรู้</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. มีนโยบายกระตุ้นให้เกิดแนวปฏิบัติที่ดี (good practice) (S4) 5. มีการถอดบทเรียนและจัดทำคู่มือการให้บริการวิชาการเพื่อเป็นแนวทางในการนำไปใช้ประโยชน์ (S5) 6. มีการริเริ่มค้นหาแนวปฏิบัติที่ดี ในประเด็นที่สอดคล้องกับอัตลักษณ์ขององค์กร (S6) 	<p>สถาบันการศึกษาพยาบาลไม่มีข้อมูลและ สารสนเทศเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญเพื่อ สนับสนุนการตัดสินใจระดับกลยุทธ์และ การพัฒนาองค์กร</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. ไม่มีการรวบรวม วิเคราะห์ สังเคราะห์ ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ และการติดตามความก้าวหน้าของงาน (W4) 5. ไม่มีการวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศเพื่อ เทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking) (W5) <p>การจัดการความรู้ของสถาบันการศึกษา พยาบาลไม่มีทิศทางที่ชัดเจน</p> <ol style="list-style-type: none"> 6. แผนการจัดการความรู้ไม่สอดคล้องกับ แผนกลยุทธ์ของคณะและมหาวิทยาลัย (W6) 7. ไม่ได้กำหนดประเด็นเป้าหมายการจัดการ ความรู้โดยเฉพาะเรื่องที่สำคัญหรือวิกฤต ต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร (W7) 8. ไม่มีการรวบรวม ความรู้ และ แนวปฏิบัติ ที่เป็นเลิศเพื่อสนับสนุนการสร้างนวัตกรรม ภายในคณะและมหาวิทยาลัย (W8) 9. ขาดความต่อเนื่องในการถ่ายทอด สื่อสาร แลกเปลี่ยนความรู้และแนวปฏิบัติที่ดี ระหว่างอาจารย์และบุคลากร (W9) 10. ไม่มีการรวบรวมความรู้และแนวปฏิบัติที่ เป็นเลิศเพื่อสนับสนุนการสร้างนวัตกรรม (W10)

4. ด้านนักศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
<p>สถาบันการศึกษาพยาบาลมุ่งมั่นตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของนักศึกษา</p> <ol style="list-style-type: none"> มีระบบและกลไกการบริหารหลักสูตรและการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักศึกษาที่มีประสิทธิภาพ (S1) มีการพัฒนานักศึกษาตามคุณลักษณะบัณฑิตพึงประสงค์ของคณะและตามอัตลักษณ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนดโดยมุ่งเน้นด้านคุณธรรม จริยธรรม การทำงานร่วมกับผู้อื่น และภาวะผู้นำ (S2) จัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่มุ่งพัฒนานักศึกษาทั้งด้านวิชาการและทักษะชีวิต (S3) วิจัยเกี่ยวกับความต้องการ ความคาดหวัง และความพึงพอใจของนักศึกษาและสื่อสารผลการศึกษาให้กับอาจารย์และบุคลากร (S4) มีระบบการให้คำปรึกษาโดยอาจารย์ที่ปรึกษาและมีแนวทางปฏิบัติในการดูแลนักศึกษาที่ต้องดูแลพิเศษเช่นนักศึกษาที่มีปัญหาด้านจิตสังคม ปัญหาสุขภาพ เป็นต้น (S5) จัดให้มีช่องทางที่หลากหลายเพื่อการสื่อสารระหว่างอาจารย์กับนักศึกษา เช่น พบเป็นรายบุคคล ใช้โทรศัพท์ ใช้จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น (S6) จัดให้มีทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้ที่ใช้งานสะดวกและหลากหลาย เช่น หนังสือและวารสาร สื่ออิเล็กทรอนิกส์ (S7) <p>สถาบันการศึกษาพยาบาลมีช่องทางการสื่อสารกับผู้สนใจเข้าศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง</p> <ol style="list-style-type: none"> มีระบบเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้าถึงได้ (S8) 	<p>แนวปฏิบัติการตอบสนองไม่สอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของนักศึกษา</p> <ol style="list-style-type: none"> งานบริการนักศึกษาไม่ได้มีฐานคิดมาจากผลการศึกษาความต้องการและความคาดหวังของนักศึกษาและผลการประเมินคุณภาพของการให้บริการ (W1) นักศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องไม่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องที่มีผลกระทบ (W2) ไม่มีการประเมินผลการจัดกิจกรรมพัฒนานักศึกษาตามวัตถุประสงค์ (W3) งานบริการนักศึกษาไม่มีลักษณะเป็นบริการแบบจุดเดียวเบ็ดเสร็จ (One-stop Service) (W4) <p>การสานสัมพันธ์ภาพกับผู้สนใจเข้าศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องขาดความต่อเนื่องและชัดเจน</p> <ol style="list-style-type: none"> การสื่อสารกับผู้สนใจเข้าศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องไม่มีความต่อเนื่อง (W5) การเข้าถึงข้อมูลที่ใช้ร่วมกันระหว่างอาจารย์ บุคลากร นักศึกษาปัจจุบัน ศิษย์เก่าและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องยังมีข้อจำกัด (W6) ไม่มีกิจกรรมร่วมกันระหว่างอาจารย์ บุคลากร นักศึกษาปัจจุบัน ศิษย์เก่าและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (W7) ไม่มีการศึกษาวิจัยและแผนปฏิบัติการเพื่อเลือกสรรผู้สนใจเข้าศึกษาที่มีคุณลักษณะสอดคล้องกับอัตลักษณ์องค์กร (W8)

5. ด้านการนำองค์กร

จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
<p>สถาบันการศึกษาพยาบาลมีการนำองค์กรที่เข้มแข็ง</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ เป็นที่ศรัทธาของบุคลากรในองค์กรมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ และทำงานภายใต้สภาพกดดันได้ดี เป็นตัวอย่างด้านคุณธรรมและจริยธรรม (S1) 2. ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ ในการกำหนดทิศทางการดำเนินงาน มีความมุ่งมั่นต่อการนำองค์กรสู่ความเป็นเลิศ (S2) 3. ผู้บริหารติดตามและกำกับงานเพื่อให้เกิดประสิทธิผลตามพันธกิจ (S3) 4. ผู้บริหารรู้รอบเรื่องวิชาการในวิชาชีพพยาบาลและการบริหารองค์กร (S4) 5. ผู้บริหารสื่อสารกับบุคลากรอย่างทั่วถึง และตัดสินใจโดยใช้หลักการ เหตุผล และข้อมูล (S5) 6. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้อาจารย์และบุคลากรเข้าปรึกษาได้เสมอ (S6) 7. มีการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมในการกิจหลัก เช่น กรรมการบริหาร กรรมการวิชาการ กรรมการวิจัย เป็นต้น (S7) 	<p>สถาบันการศึกษาพยาบาลยังขาดการวางแผนด้านผู้นำองค์กร</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ไม่มีการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งเพื่อสานต่อความสำเร็จขององค์กร (W1) <p>สถาบันการศึกษาพยาบาลยังมีข้อจำกัดของการมีส่วนร่วมของอาจารย์และบุคลากร</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. อาจารย์และบุคลากรขาดอิสระและความเสมอภาคในการอภิปราย หรือสะท้อนความคิด (W2) 3. อาจารย์และบุคลากรไม่ได้รับการส่งเสริมในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น (W3) 4. อาจารย์และบุคลากรไม่มีส่วนร่วมในการวางแผนงาน การมอบหมายงานหรือการตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องหรือมีผลกระทบ (W4)

6. ด้านอาจารย์และบุคลากร

จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
<p>สถาบันการศึกษาพยาบาลให้ความสำคัญกับการพัฒนาความก้าวหน้าของอาจารย์และบุคลากร</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. มีนโยบายและแผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่ชัดเจน (S1) 2. ส่งเสริมศักยภาพอาจารย์และบุคลากรให้มี 	<p>แผนการพัฒนาอาจารย์และบุคลากรของสถาบันการศึกษาพยาบาลไม่สะท้อนการเพิ่มศักยภาพการแข่งขัน</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ไม่มีการประเมินความต้องการการพัฒนาสมรรถนะของอาจารย์และบุคลากรอย่างเป็นระบบ (W1)

จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
<p>สมรรถนะและความเชี่ยวชาญเฉพาะ (S2)</p> <p>สถาบันการศึกษาพยาบาลมีแนวปฏิบัติในการสร้างแรงจูงใจให้อาจารย์และบุคลากรยึดมั่นในความสำเร็จของการปฏิบัติงาน</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. มีการประกาศเกียรติคุณ ยกย่องผลงาน และความสำเร็จของอาจารย์และบุคลากรที่มีความสามารถโดดเด่น (S3) 4. ใช้หลักธรรมาภิบาลในการพิจารณารางวัล และค่าตอบแทนผลการปฏิบัติงานของอาจารย์และบุคลากร (S4) 5. สนับสนุนให้อาจารย์และบุคลากรริเริ่มสิ่งใหม่ๆ และสร้างแรงจูงใจให้ทำงานอย่างเต็มความสามารถ (S5) 6. จัดสวัสดิการและสิ่งแวดล้อมที่ตอบสนองความต้องการพื้นฐานของชีวิตความเป็นอยู่ และสุขภาพอนามัยที่ดีของอาจารย์และบุคลากร (S6) 	<ol style="list-style-type: none"> 2. แผนพัฒนาอาจารย์ไม่สัมพันธ์กับการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Needs Analysis) (W2) 3. ไม่กำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จของแผนบริหารทรัพยากรบุคคลและแผนการพัฒนาอาจารย์และบุคลากร (W3) 4. ไม่ได้นำผลการประเมินการปฏิบัติงานของอาจารย์และบุคลากรไปใช้ในการจัดทำแผนการบริหารทรัพยากรบุคคล (W4) 5. ไม่มีระบบการติดตามผลการปฏิบัติงานของอาจารย์และบุคลากรที่สะท้อนการนำความรู้และทักษะไปใช้ในการพัฒนางานประจำ (W5) <p>การรักษาและคงไว้ซึ่งอาจารย์และบุคลากรที่มีความสามารถในสถาบันการศึกษาพยาบาลยังขาดผลในเชิงปฏิบัติ</p> <ol style="list-style-type: none"> 6. ไม่ได้วิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์เพื่อนำมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์และบุคลากร (W6) 7. ไม่มีการพัฒนากระบวนการที่เป็นระบบในส่งเสริมการเข้าสู่ตำแหน่งวิชาการ (W7) 8. ขาดมาตรการในการสร้างแรงจูงใจที่เสมอภาค (W8) 9. สิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน เช่น ระบบเครือข่ายไร้สาย (wireless) วัสดุสำนักงาน พื้นที่ (space) การทำงานไม่เพียงพอ (W9) 10. เส้นทางความก้าวหน้า (career ladder) เพื่อเตรียมอาจารย์และบุคลากรขึ้นดำรงตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อภารกิจหลักขององค์กรไม่ชัดเจน (W10) 11. การประกาศเกียรติคุณยกย่องผลงานและความสำเร็จของอาจารย์และบุคลากรไม่เป็นรูปธรรม (W11)

จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
	12. ไม่ได้วิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงาน (W12) 13. ไม่มีกิจกรรมสร้างเสริมสัมพันธภาพเพื่อเพิ่มส่งเสริมการปฏิบัติงาน (W13)

7. ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม

จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
สถาบันการศึกษาพยาบาลจัดกิจกรรมบริการวิชาการอย่างต่อเนื่อง <ol style="list-style-type: none"> 1. มีความร่วมมือกันระหว่างคณาจารย์และนักศึกษาในการจัดโครงการ/กิจกรรมบริการวิชาการแก่สังคมและชุมชน (S1) 2. บูรณาการงานบริการวิชาการแก่สังคมกับการจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาจิตสำนึกด้านบริการแก่นักศึกษา (S2) 3. มีกิจกรรมการบริการวิชาการที่หลากหลายในเชิงประเด็นของบริการสุขภาพและกลุ่มเป้าหมาย (S3) 4. บูรณาการงานบริการวิชาการกับการวิจัยและการเรียนการสอน (S4) 5. ประเมินผลการให้บริการวิชาการอย่างเป็นระบบ (S5) 6. ให้บริการวิชาการในระดับชาติและนานาชาติแก่อาจารย์และบุคลากรในมหาวิทยาลัย องค์กรวิชาชีพและสังคมโดยรวม (S6) สถาบันการศึกษาพยาบาลเปิดโอกาสให้บุคคลทั่วไปสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร <ol style="list-style-type: none"> 7. มีเว็บไซต์ (website) เผยแพร่ข้อมูลของสถาบันที่บุคคลทั่วไปสามารถเข้าถึงได้ (S7) 8. จัดให้มีช่องทางที่บุคคลทั่วไป/สังคมสามารถสื่อสารย้อนกลับได้ (S8) 	สถาบันการศึกษาพยาบาลขาดแนวปฏิบัติอย่างเป็นระบบในการให้บริการแก่สังคม <ol style="list-style-type: none"> 1. ไม่มีศูนย์การเรียนรู้หรือต้นแบบบริการวิชาการแก่ประชาชนและชุมชน (W1) 2. ไม่มีการศึกษาความต้องการของกลุ่มเป้าหมายเพื่อกำหนดทิศทางและวางแผนงานบริการวิชาการ (W2) 3. ขาดการตรวจสอบผลกระทบที่ก่อให้เกิดประโยชน์สร้างคุณค่าแก่สังคมหรือชุมชนหรือการสร้างคามเข้มแข็งให้องค์กร (W3) 4. ไม่มีตัวชี้วัดเพื่อประเมินผลสำเร็จของการบูรณาการการบริการวิชาการทางสังคมกับการเรียนการสอนและการวิจัย (W4) ชุมชนและสังคมยังไม่สามารถเข้าถึงสถาบันการศึกษาพยาบาลได้อย่างเสมอภาค <ol style="list-style-type: none"> 5. ไม่แสดงผลการดำเนินงานด้านบริการสังคมให้บุคคลทั่วไปได้รับทราบ (W5) 6. ช่องทางการเผยแพร่สารสุขภาพและข้อมูลจากการจัดการความรู้มีจำกัด (W6) 7. การเผยแพร่ข้อมูลจากการจัดการความรู้ (explicit knowledge) ที่รวบรวมเป็นลายลักษณ์อักษรหรือสื่ออิเล็กทรอนิกส์ไม่สามารถใช้ประโยชน์ได้อย่างครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายในวงกว้างได้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร (W7)

8. ด้านเครือข่ายความร่วมมือ

จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
<p>สถาบันการศึกษาพยาบาลมีเครือข่ายที่หลากหลาย</p> <ol style="list-style-type: none"> มีเครือข่าย ทั้งเครือข่ายตามพันธกิจ เครือข่ายผู้บริหาร และเครือข่ายเชิงประเด็นความเชี่ยวชาญ (S1) มีกิจกรรมร่วมกันระหว่างสถาบันและองค์กรเครือข่ายอย่างต่อเนื่อง (S2) เป็นเครือข่ายองค์กรวิชาชีพ องค์กรระดับชาติและนานาชาติ (S3) <p>สถาบันการศึกษาพยาบาลมีการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย</p> <ol style="list-style-type: none"> มีการประสานความร่วมมือด้านอาจารย์ผู้สอน ห้องปฏิบัติการฯ ห้องสมุด กับหน่วยงานต่างๆทั้งในและนอกสถาบัน (S4) ร่วมมือด้านบริการวิชาการกับหน่วยงานระดับชาติและนานาชาติ (S5) 	<p>สถาบันการศึกษาพยาบาลไม่พร้อมในการเป็นผู้นำเครือข่ายทางวิชาการ</p> <ol style="list-style-type: none"> การเข้าร่วมเครือข่ายในลักษณะผู้ให้ (เช่น เป็นที่ปรึกษาพัฒนาหลักสูตร มาตรฐาน การจัดการเรียนการสอน พัฒนานักศึกษา) จากข้อจำกัดด้านภูมิศาสตร์และการจัดการ (W1) <p>สถาบันการศึกษาพยาบาลไม่มีเครือข่ายเพื่อการเรียนรู้มาตรฐานและพัฒนาคุณภาพ</p> <ol style="list-style-type: none"> ไม่ได้กำหนดสถาบันที่เป็นคู่เทียบเคียง สมรรถนะและไม่มีการประสานเครือข่ายในลักษณะคู่เทียบเคียงสมรรถนะ (W2) ไม่มีแผนกิจกรรมและตัวบ่งชี้การประเมินผลความสำเร็จของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับสถาบันที่เป็นเครือข่ายเพื่อการพัฒนา (W3) <p>การประสานเครือข่ายความร่วมมือกับองค์กรสหวิชาชีพ องค์กรระดับชาติและนานาชาติ ยังไม่ครอบคลุมทุกภารกิจ</p> <ol style="list-style-type: none"> การพัฒนาความร่วมมือด้านการวิจัยยังดำเนินการได้จำกัด (W4) ไม่มีระบบ และกลไกส่งเสริมให้อาจารย์ บุคลากรและ นักศึกษาเข้าร่วมกิจกรรม วิชาการระดับนานาชาติ (W5) ขาดความเข้มแข็งในการประสานความร่วมมือการจัดการเรียนการสอน การวิจัย และการบริการวิชาการกับเครือข่ายองค์กร ต่างประเทศที่มีอยู่เดิมและเครือข่ายที่ สร้างใหม่ (W6)

โดยสรุป ประเด็นสำคัญเกี่ยวกับจุดแข็ง (S-Strengths) และจุดอ่อน (W-Weakness) ของสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาดังต่อไปนี้

1. ด้านบริหารจัดการ พบว่า จุดแข็ง (S-Strengths) ได้แก่ การพัฒนายุทธศาสตร์อย่างเป็นระบบ มีกระบวนการถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร และมี**วัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง** จุดอ่อน (W-Weakness) ได้แก่ แผนยุทธศาสตร์ไม่สะท้อนความก้าวหน้าขององค์กร การจัดการยุทธศาสตร์ไม่สามารถนำสู่การพัฒนาองค์กร และขาดปัจจัยที่เอื้อต่อการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ

2. ด้านผลิตผลและผลลัพธ์ พบว่า จุดแข็ง (S-Strengths) ได้แก่ กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติราชการเป็นรูปธรรม จุดอ่อน (W-Weakness) ได้แก่ การบริหารผลการปฏิบัติราชการไม่สะท้อนการสร้างผลิตผลและผลลัพธ์ที่เป็นเลิศ

3. ด้านการจัดการความรู้ พบว่า จุดแข็ง (S-Strengths) ได้แก่ การมีข้อมูลและสารสนเทศครบตามพันธกิจหลัก มีกลไกการจัดการความรู้ในองค์กร มีแผนการสร้างสรรค่นวัตกรรมจากการจัดการความรู้ จุดอ่อน (W-Weakness) ได้แก่ การจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศยังไม่มีประสิทธิภาพ ไม่มีข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจระดับกลยุทธ์และการพัฒนาองค์กร และการจัดการความรู้ไม่มีทิศทางที่ชัดเจน

4. ด้านนักศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง พบว่าจุดแข็ง (S-Strengths) ได้แก่ การมุ่งมั่นตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของนักศึกษา มีช่องทางการสื่อสารกับผู้สนใจเข้าศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง จุดอ่อน (W-Weakness) ได้แก่ แนวปฏิบัติไม่สอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของนักศึกษา และการสานสัมพันธ์กับผู้สนใจเข้าศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องไม่ต่อเนื่องและชัดเจน

5. ด้านการนำองค์กร พบว่า จุดแข็ง (S-Strengths) ได้แก่ **การนำองค์กรที่เข้มแข็ง** จุดอ่อน (W-Weakness) ได้แก่ ขาดการวางแผนด้านผู้นำองค์กร และข้อจำกัดของการมีส่วนร่วมของอาจารย์และบุคลากร

6. ด้านอาจารย์และบุคลากร พบว่า จุดแข็ง (S-Strengths) ได้แก่ การให้ความสำคัญกับการพัฒนาความก้าวหน้าของอาจารย์และบุคลากร มีแนวปฏิบัติในการสร้างแรงจูงใจให้**อาจารย์และบุคลากร**ยึดมั่นในความสำเร็จของการปฏิบัติงาน จุดอ่อน (W-Weakness) ได้แก่ แผนการพัฒนาอาจารย์และบุคลากรไม่สะท้อนการเพิ่มศักยภาพการแข่งขัน และการรักษาและคงไว้ซึ่งอาจารย์และบุคลากรที่มีความสามารถยังขาดผลในเชิงปฏิบัติ

7. ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม พบว่า จุดแข็ง (S-Strengths) ได้แก่ การจัดกิจกรรมบริการวิชาการอย่างต่อเนื่อง เปิดโอกาสให้บุคคลทั่วไปสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร จุดอ่อน (W-Weakness) ได้แก่ ขาดแนวปฏิบัติอย่างเป็นระบบในการให้บริการแก่สังคม และชุมชนและสังคมยังไม่สามารถเข้าถึงสถาบันการศึกษาพยาบาลได้อย่างเสมอภาค

8. ด้านเครือข่ายความร่วมมือ พบว่า จุดแข็ง (S-Strengths) ได้แก่ การมีเครือข่ายที่หลากหลาย และมีการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย จุดอ่อน (W-Weakness) ได้แก่ ความไม่พร้อมในการเป็นผู้นำเครือข่ายทางวิชาการ ไม่มีเครือข่ายเพื่อการเรียนรู้มาตรฐานและพัฒนาคุณภาพ และการประสานเครือข่ายความร่วมมือกับองค์กรสหวิชาชีพ องค์กรระดับชาติและนานาชาติยังไม่ครอบคลุมทุกภารกิจ

2. สภาพแวดล้อมภายนอก

การจำแนกโอกาส (O-Opportunities) และ อุปสรรค (T-Threats) ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมภายนอกของสถาบันการศึกษาพยาบาล ผลการวิเคราะห์แสดงได้ดังนี้

1. ด้านการบริหารจัดการ

โอกาส (O)	อุปสรรค (T)
<p>1. นโยบายการบริหารจัดการภาครัฐส่งเสริมการบริหารจัดการองค์กรด้วยยุทธศาสตร์ ทำให้สถาบันการศึกษาพยาบาล ต้องกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และแผนกลยุทธ์ชัดเจน รวมทั้งมีการถ่ายทอดแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ (O1)</p> <p>2. แผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ ให้ความสำคัญกับการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและค่านิยมใหม่ของเจ้าหน้าที่เพื่อนำไปสู่การพัฒนาระบบราชการ ทำให้สถาบันการศึกษาพยาบาลภาครัฐนำวัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยสู่ความสำเร็จในการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติซึ่งส่งผลต่อการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ (O2)</p>	<p>1. ระบบราชการมีกฎระเบียบเคร่งครัด ทำให้การปรับ เปลี่ยนรูปแบบและวิธีการทำงานให้สอดคล้องตามเป้าประสงค์เกิดขึ้นได้ยาก ซึ่งสถาบันการศึกษาพยาบาลภาครัฐไม่สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนอย่างทันการณ์และไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมที่มีการแข่งขันสูง (T1)</p>

2. ด้านผลผลิตและผลลัพธ์

โอกาส (O)	อุปสรรค (T)
<p>1. นโยบายการปฏิรูปการศึกษามุ่งเน้นให้สถาบันอุดมศึกษาเป็นกำลังสำคัญใน</p>	<p>1. เกณฑ์และตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพภายใน การประกันคุณภาพภายนอกและ</p>

การพัฒนาประเทศให้สามารถแข่งขันระดับ	เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติราชการมี
โอกาส (O)	อุปสรรค (T)
<p>นานาชาติได้ทำให้สถาบันการศึกษาพยาบาลต้องเร่งรัดประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามพันธกิจหลัก (O1)</p> <p>2. ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาของประเทศทำให้กระบวนการพัฒนาคุณภาพในสถาบันการศึกษาพยาบาลดำเนินการอย่างต่อเนื่องและแสดงผลเป็นรูปธรรม (O2)</p> <p>3. สภาการพยาบาลมีนโยบายให้เร่งพัฒนาคุณภาพสถาบันการศึกษาพยาบาลให้เป็นไปตามมาตรฐานที่สภาวิชาชีพกำหนด โดยนำเกณฑ์รับรองสถาบันการศึกษาพยาบาลเป็นกลไกกำกับทำให้สถาบันการศึกษาพยาบาลทุกแห่งต้องปรับแนวทางบริหารจัดการเพื่อให้มีผลผลิตและผลลัพธ์ตามเกณฑ์ (O3)</p> <p>4. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนามาตรฐานการศึกษาเริ่มนำเกณฑ์การประเมินแบบโดดเด่นและสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาได้เสนอเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) เพื่อขับเคลื่อนศักยภาพสถาบันอุดมศึกษาซึ่งสถาบันการศึกษาพยาบาลเป็นหน่วยงานภายในได้มีโอกาสเพิ่มพูนสมรรถนะองค์กรด้วยเกณฑ์ระดับสากล (O4)</p>	<p>การเปลี่ยนแปลงในช่วงระหว่างรอบการประเมินทำให้สถาบันการศึกษาพยาบาลไม่สามารถปรับรูปแบบและวิธีการบริหารจัดการเพื่อให้มีผลผลิตและผลลัพธ์ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว (T1)</p> <p>2. ปัจจุบันมีมหาวิทยาลัยต่างชาติตั้งวิทยาเขตในประเทศสมาชิกอาเซียน เช่น สิงคโปร์ มาเลเซียและเวียดนาม ทำให้สถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยที่ไม่สามารถสร้างผลผลิตและผลลัพธ์ตามเกณฑ์คุณภาพและเกณฑ์การรับรองสถาบันเสี่ยงต่อการเสียโอกาสทางการตลาดและเสียเปรียบในการแข่งขัน (T2)</p>

3. ด้านการจัดการความรู้

โอกาส (O)	อุปสรรค (T)
<p>1. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการพัฒนาสู่สังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ นโยบายด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของชาติกำหนดยุทธศาสตร์</p>	<p>1. ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้สถาบันการศึกษาพยาบาลปรับตัวไม่ทันกับความก้าวหน้าดังกล่าว (T1)</p>

ด้านการเรียนการสอนและการบริหาร	2. รูปแบบการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบใน
โอกาส (O)	อุปสรรค (T)
<p>จัดการภาครัฐผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e – Education และ e - Government) เป็นโอกาสให้สถาบันการศึกษาพยาบาล ภาครัฐมีระบบการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย รวมทั้งอาจารย์และบุคลากรได้รับการส่งเสริมสมรรถนะ ด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (O1)</p> <p>2. พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 กำหนดให้หน่วยราชการต้องพัฒนาสู่ความเป็นองค์กรเรียนรู้ และดำเนินการจัดการความรู้ ประกอบกับสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร.) กำหนดให้การจัดการความรู้เป็นตัวชี้วัดในการประเมินหน่วยราชการรวมทั้งรัฐคาดหวังองค์ความรู้จากสถาบันอุดมศึกษา ในฐานะของผู้ชั้นนำสังคมเป็นโอกาสให้สถาบันการศึกษาพยาบาลได้สร้างระบบ และกลไกเพื่อพัฒนาสถาบันสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (O2)</p> <p>3. ความก้าวหน้าของการจัดการฐานข้อมูล เช่น Cloud Computing เป็นโอกาสให้สถาบันการศึกษาพยาบาลสามารถเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศทั้งที่เป็นองค์ความรู้และข้อมูลเพื่อการเทียบเคียงสมรรถนะ (O3)</p>	<p>องค์กรภาครัฐจะมอบหมายภารกิจ ด้านการจัดการความรู้ไว้ที่หน่วยงานเฉพาะ เช่นเดียวกับที่สถาบันการศึกษาพยาบาลจัดผู้รับผิดชอบซึ่งเป็นภาระงานเพิ่มขึ้นทำให้ขีดความสามารถในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (T2)</p> <p>3. การพัฒนาศักยภาพการแข่งขันขององค์กร ด้วยการเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking) เป็นแนวคิดใหม่และวัฒนธรรมองค์กรภาครัฐไม่คุ้นเคยกับการแข่งขันเพื่อการพัฒนาทำให้สถาบันการศึกษาพยาบาลยังไม่มีแนวทางวิเคราะห์ และจัดการข้อมูลสารสนเทศรวมทั้งขาดวิธีการจัดการความรู้เพื่อเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking) (T3)</p>

4. ด้านนักศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

โอกาส (O)	อุปสรรค (T)
<p>1. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ที่เกิดกับผู้เรียนทั้งในระดับนโยบายและระดับการเรียนการสอนส่งผลให้สถาบัน</p>	<p>1. การที่ประเทศไทยก้าวเข้าสู่ประชาคมอาเซียนทำให้แรงงานด้านสุขภาพจากประเทศใกล้เคียงที่มีความสามารถด้านภาษาอังกฤษเข้ามาทำงานใน</p>

การศึกษาพยาบาลจัดการเรียนการสอน	ตลาดแรงงานไทยมากขึ้น ส่งผลให้โอกาส
โอกาส (O)	อุปสรรค (T)
<p>ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (O1)</p> <p>2. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 มุ่งเน้นการพัฒนาผู้เรียนให้เป็นแรงงานคุณภาพ (knowledge workers) ที่เข้มแข็งเป็นโอกาสให้สถาบันการศึกษาพยาบาลต้องเพิ่มประสิทธิภาพ คือการพัฒนาบัณฑิตให้มีศักยภาพสูงขึ้น และสามารถแข่งขันได้ในตลาดแรงงานโดยเริ่มตั้งแต่การกำหนดคุณลักษณะของนักศึกษาไว้ในขั้นตอนการคัดเลือกผู้สมัครเข้าศึกษาเพื่อให้นักศึกษามีคุณสมบัติตรงตามลักษณะของสาขาวิชาการพยาบาล และตรงตามอัตลักษณ์ของสถาบัน (O2)</p> <p>3. นโยบายกระทรวงศึกษาธิการส่งเสริมกิจกรรมนอกหลักสูตรเพื่อเพิ่มพื้นที่การเรียนรู้ของเยาวชนและนักศึกษาในรูปแบบของทักษะชีวิตผ่านกระบวนการทางสังคม (Socialization) ทำให้สถาบันการศึกษาพยาบาลปรับรูปแบบและเนื้อหาการเรียนการสอนให้สามารถพัฒนาให้นักศึกษาให้มีวุฒิภาวะสูง สามารถปรับตัวได้ดีภายใต้ความหลากหลายทางวัฒนธรรม และสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลง (O3)</p> <p>4. นโยบายกระทรวงศึกษาธิการมุ่งเน้นการบูรณาการกิจกรรมนอกหลักสูตรและชีวิตจริงเข้ากับหลักสูตรเป็นโอกาสให้สถาบันการศึกษาพยาบาลจัดกิจกรรมให้นักศึกษาได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง (O4)</p> <p>5. ระบบการประกันคุณภาพการศึกษา กำหนดตัวชี้วัดเกี่ยวกับศิษย์เก่าและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเป็นโอกาสให้สถาบันการศึกษาพยาบาลได้การติดตามสภาพการทำงานของบัณฑิตและศึกษาความต้องการและ</p>	<p>การทำงานของบัณฑิตพยาบาลในตลาดงานระดับนานาชาติลดลงแม้ว่าจะมีสมรรถนะทางวิชาชีพพระดัต (T1)</p> <p>2. อัตราการปันผลทางประชากรลดลง สถาบันอุดมศึกษาต้องพัฒนาแรงงานไทยให้มีผลิตภาพ (Productivity) สูงขึ้นเพื่อสร้างรายได้เข้าประเทศจากการจ้างงานในองค์กรระดับนานาชาติและการส่งออกแรงงานระดับวิชาชีพไปยังตลาดงานขนาดใหญ่ เช่น สหรัฐอเมริกา คานาดา ออสเตรเลีย ทำให้การแข่งขันเพื่อให้ได้งานในตลาดงานดังกล่าวสูงขึ้นแต่บัณฑิตพยาบาลไทยไม่สามารถแข่งขันในตลาดงานระดับดังกล่าวได้เนื่องจาก การขาดทักษะด้านภาษาอังกฤษที่เป็นภาษากลางของโลก (T2)</p>

ความคาดหวังของตลาดงาน (O5)	
โอกาส (O)	อุปสรรค (T)
<p>6. สภากาชาดกำหนดสมรรถนะของพยาบาลวิชาชีพไว้อย่างชัดเจนส่งผลให้สถาบันการศึกษาพยาบาลมีเป้าหมายที่ชัดเจนในการผลิตบัณฑิต (O6)</p> <p>7. การก้าวสู่ประชาคมอาเซียนของประเทศไทยและนโยบายการพัฒนาประเทศสู่ศูนย์กลางการแพทย์ (Medical Hub) ตลาดแรงงานต้องการบัณฑิตที่สามารถใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารในงานบริการและเชิงวิชาชีพและเข้าใจความหลากหลายทางวัฒนธรรม (O7)</p> <p>8. ประเทศไทยได้เปรียบเชิงภูมิศาสตร์และมีโอกาสในการเป็นศูนย์กลางการศึกษา (Education Hub) ในภูมิภาคอาเซียน ดังนั้นสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาจึงได้นำเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence, EdPEX) มาใช้เป็นเครื่องมือเพื่อพัฒนาคุณภาพสถาบันการศึกษาเป็นโอกาสให้สถาบันการศึกษาพยาบาลมีโอกาพัฒนาหลักสูตรให้มีความเป็นนานาชาติและมุ่งเน้นการพัฒนานักศึกษาให้มีสมรรถนะเชิงพหุวัฒนธรรม (O8)</p>	

5. ด้านการนำองค์กร

โอกาส (O)	อุปสรรค (T)
<p>1. เกณฑ์การประกันคุณภาพการศึกษาและเกณฑ์การรับรองสถาบันให้มีความสำคัญกับการเป็นผู้นำของผู้บริหารทุกระดับ ทำให้ภาวะผู้นำและศักยภาพการนำเป็นเกณฑ์ประกอบการเลือกสรรผู้บริหารสถาบัน</p>	<p>1. ระบบราชการมีการบริหารงานแบบรวมศูนย์ที่ส่วนกลางทำให้อำนาจการตัดสินใจในสถาบันการศึกษาพยาบาลขึ้นกับผู้บริหารสูงสุดเป็นหลัก (T1)</p> <p>2. สังคมไทยขาดการเปิดกว้างทางความคิด</p>

การศึกษาพยาบาลและผู้ที่ดำรงตำแหน่ง	การรับฟังความเห็นของผู้อื่นและขาด
โอกาส (O)	อุปสรรค (T)
<p>ผู้บริหารสูงสุดต้องแสดงสมรรถนะผู้นำให้เป็นที่ประจักษ์แก่อาจารย์ บุคลากร และสังคม (O1)</p> <p>2. นโยบายรัฐบาลและกรอบนโยบายอุดมศึกษาสนับสนุนหลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการองค์กรภาครัฐเป็นโอกาสให้สถาบันการศึกษาพยาบาลนำหลักการดังกล่าวมาใช้ในการบริหารงานและบริหารบุคลากร (O2)</p>	<p>วัฒนธรรมการมีส่วนร่วมส่งผลกระทบต่อ การกระจายอำนาจการบริหารราชการของสถาบันการศึกษาพยาบาล (T2)</p>

6. ด้านอาจารย์และบุคลากร

โอกาส (O)	อุปสรรค (T)
<p>1. ยุทธศาสตร์การพัฒนาคณาชีพการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ (พ.ศ. 2551 – 2555) มุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพอาจารย์และบุคคลทางการศึกษาเป็นโอกาสให้อาจารย์และบุคลากรได้รับการสนับสนุนให้เพิ่มพูนสมรรถนะ (O1)</p> <p>2. แผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐมุ่งเน้นการปฏิรูประบบบริหารงานบุคคลเพื่อพัฒนาระบบราชการและพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 กำหนดให้การพัฒนาบุคลากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพทำให้แผนพัฒนาบุคลากรของสถาบันการศึกษาพยาบาลมีความชัดเจน (O2)</p> <p>3. การแก้ไขเพิ่มเติมพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2551 มีผลให้มหาวิทยาลัยทุกแห่งนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) มาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ (O3)</p>	<p>1. การขยายสถาบันการผลิตพยาบาลเพิ่มขึ้นทั้งภาครัฐและเอกชน มีการแข่งขันรับอาจารย์พยาบาลด้วยการให้อัตราและค่าตอบแทนสูงทำให้จำนวนอาจารย์พยาบาลไม่เป็นตามแผน (T1)</p> <p>2. เกณฑ์การรับรองสถาบันโดยสภาการพยาบาลกำหนดสัดส่วน อาจารย์ ต่อ นักศึกษาในรายวิชาภาคปฏิบัติเท่ากับ 1 : 8 ทำให้สถาบันการศึกษาพยาบาลต้องเพิ่มจำนวนอาจารย์ตามกำหนด (T2)</p> <p>3. การเปิดเสรีทางการค้าและการลงทุนทำให้การเคลื่อนย้ายทุนและกำลังคนที่มีความสามารถด้านวิชาชีพและภาษา ออกนอกประเทศมากขึ้นโดยเฉพาะพยาบาลวิชาชีพทำให้ผู้สนใจเป็นอาจารย์ลดลง (T3)</p> <p>4. สถาบันการศึกษาพยาบาลบางแห่งสร้างแรงจูงใจด้วยการให้ค่าตอบแทน ทำให้อัตราการหมุนเวียน (Turnover rate) ของอาจารย์พยาบาลอยู่ในระดับสูง จำนวน</p>

4. ความก้าวหน้าทางการสื่อสารและ	อาจารย์ไม่เพียงพอ และขาดอาจารย์ที่มี
โอกาส (O)	อุปสรรค (T)
เทคโนโลยีส่งผลให้การเพิ่มพูนความรู้ของ อาจารย์และบุคลากรเป็นไปอย่าง กว้างขวาง (O4)	ประสบการณ์การสอน (T4) 5. เกณฑ์การเข้าศึกษาต่อระดับปริญญาเอก ทั้งในและต่างประเทศกำหนดระดับ ความสามารถด้านภาษาอังกฤษและวิจัย ทำให้อาจารย์และบุคลากรต้องการ การสนับสนุนในวิชาการดังกล่าว (T5)

7. ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม

โอกาส (O)	อุปสรรค (T)
1. สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาเพิ่ม ตัวชี้วัดด้านความรับผิดชอบต่อสังคมใน เกณฑ์ประกันคุณภาพการศึกษาทำให้ สถาบันการศึกษาพยาบาลได้แสดงบทบาท ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นรูปธรรม (O1)	1. องค์กรความรู้เกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อ สังคมเป็นเรื่องใหม่ สถาบันอุดมศึกษาขาด ความชัดเจนในรูปแบบและแนวปฏิบัติใน เรื่องดังกล่าว ทำให้การบริการสังคม ที่สถาบันการศึกษาพยาบาลแสดงออก ไม่สามารถชี้แจงสังคมได้ (T1)
2. สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา สนับสนุนให้สถาบันการศึกษาให้บริการ วิชาการแก่หน่วยงานภายนอกทำให้ สถาบันการศึกษาพยาบาลมีโอกาสดัง ความรับผิดชอบต่อสังคมได้มากขึ้น (O2)	2. การสื่อสารในโลกไร้พรมแดนส่วนใหญ่ ผ่านระบบเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ และต้องบูรณาการกับศาสตร์ด้าน การสื่อสารมวลชนทำให้สถาบันการศึกษา พยาบาลไม่สามารถพัฒนาองค์ความรู้ใน องค์กรให้ทันต่อความเป็นพลวัตของ ศาสตร์ทั้งสองด้านนี้ได้ทันต่อเหตุการณ์ ถึงแม้ว่าสถาบันจะเป็นผู้ผลิตองค์ความรู้ หรือนวัตกรรม (T2)

2.8 ด้านเครือข่ายความร่วมมือ

โอกาส (O)	อุปสรรค (T)
1. แผนนโยบายเครือข่ายอุดมศึกษาสนับสนุน การทำงานในลักษณะเครือข่ายเป็นโอกาส ให้สถาบันการศึกษาพยาบาลมีโอกาสดัง ความเข้มแข็งทางวิชาการและการใช้	1. องค์กรความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาเครือข่าย อุดมศึกษาไม่แพร่ขยายสู่ผู้ปฏิบัติอย่าง จริงจังทำให้สถาบันการศึกษาพยาบาลไม่มี ต้นแบบการสร้างแรงจูงใจในการเข้าร่วม

ทรัพยากรร่วมกันกับหน่วยงานอื่น (O1)	เป็นภาคีเครือข่ายและการเข้าร่วมเครือข่าย
โอกาส (O)	อุปสรรค (T)
<p>2. นโยบายเครือข่ายอุดมศึกษาสนับสนุนการทำงานในลักษณะเครือข่ายเพื่อสร้างแรงจูงใจในการยกระดับความสามารถและคุณภาพ ดังนั้นการเข้าร่วมเครือข่ายระดับนานาชาติจะช่วยเสริมสมรรถนะทางวิชาการพยาบาลของอาจารย์และสถาบันการศึกษาพยาบาลโดยรวมได้ (O2)</p>	<p>เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะ (T1)</p> <p>2. การพัฒนาเครือข่ายให้ประสบความสำเร็จจำเป็นต้องใช้ความเข้าใจความหลากหลายทางวัฒนธรรมทำให้อาจารย์ บุคลากรและนักศึกษาไม่มั่นใจในการสร้างความร่วมมือด้านวิชาการกับสถาบันการศึกษาพยาบาลหรือองค์กรด้านสุขภาพที่มีพื้นฐานทางวัฒนธรรมแตกต่างกัน (T2)</p>

โดยสรุป ประเด็นสำคัญเกี่ยวกับโอกาส (O-Opportunities) และ อุปสรรค (T-Threats) ของสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาดังต่อไปนี้

1. ด้านบริหารจัดการ พบว่า โอกาส (O) ได้แก่ นโยบายการบริหารจัดการภาครัฐเกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์กรด้วยยุทธศาสตร์ การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและค่านิยมใหม่ของเจ้าหน้าที่เพื่อนำไปสู่การพัฒนาระบบราชการ อุปสรรค (T) ได้แก่ กฎระเบียบที่เคร่งครัดของระบบราชการ

2. ด้านผลผลิตและผลลัพธ์ พบว่า โอกาส (O) ได้แก่ นโยบายการปฏิรูปการศึกษา ระบบการประกันคุณภาพการศึกษา นโยบายสภากาชาดไทย เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) อุปสรรค (T) ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงเกณฑ์และตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพการขยายวิทยาเขตของมหาวิทยาลัยชั้นนำในประเทศสมาชิกอาเซียน

3. ด้านการจัดการความรู้ พบว่า โอกาส (O) ได้แก่ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการพัฒนาสู่สังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เกี่ยวกับการพัฒนาสู่ความเป็นองค์กรเรียนรู้ ความก้าวหน้าของการจัดการฐานข้อมูล อุปสรรค (T) ได้แก่ ปรับตัวไม่ทันกับความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศ การมอบหมายภาระหน้าที่การจัดการความรู้ในหน่วยงานภาครัฐ การเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking)

4. ด้านนักศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง พบว่า โอกาส (O) ได้แก่ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและการพัฒนาผู้เรียนเป็นแรงงานคุณภาพ (knowledge workers) นโยบายกระทรวงศึกษาธิการส่งเสริมกิจกรรมนอกหลักสูตรเพื่อเพิ่มพื้นที่การเรียนรู้ของเยาวชนและนักศึกษา การบูรณาการกิจกรรมนอกหลักสูตรและชีวิตจริงเข้ากับหลักสูตรระบบการประกันคุณภาพการศึกษาที่กำหนดตัวชี้วัดเกี่ยวกับศิษย์เก่าและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง การกำหนดสมรรถนะของพยาบาลวิชาชีพโดยสภากาชาดไทย การก้าวสู่ประชาคมอาเซียนของประเทศ

ไทยและนโยบายการพัฒนาประเทศสู่ศูนย์กลางการแพทย์ (Medical Hub) การเป็นศูนย์กลางการศึกษา (Education Hub) ในภูมิภาคอาเซียน อุปสรรค (T) ได้แก่ การเคลื่อนย้ายแรงงานที่มีความสามารถด้านภาษา การแข่งขันในตลาดงานชั้นนำ

5. ด้านการนำองค์กร พบว่า โอกาส (O) ได้แก่ เกณฑ์การประกันคุณภาพการศึกษาและเกณฑ์การรับรองสถาบันให้มีความสำคัญกับภาวะผู้นำ นโยบายรัฐบาลและกรอบนโยบายอุดมศึกษา สนับสนุนหลักธรรมาภิบาล อุปสรรค (T) ได้แก่ ระบบราชการมีการบริหารงานแบบรวมศูนย์ และวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม

6. ด้านอาจารย์และบุคลากร พบว่า โอกาส (O) ได้แก่ ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ (พ.ศ. 2551 – 2555) มุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพอาจารย์ แผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐและพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 มุ่งเน้นการปฏิรูประบบบริหารงานบุคคลเพื่อพัฒนาระบบราชการ ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) ความก้าวหน้าทางการสื่อสารและเทคโนโลยี อุปสรรค (T) ได้แก่ การขยายสถาบันการศึกษาพยาบาล สัดส่วน อาจารย์ ต่อ นักศึกษาในรายวิชาภาคปฏิบัติ การเคลื่อนย้ายทุนและกำลังคนที่มีความสามารถด้านวิชาชีพและภาษา อัตราการหมุนเวียน (Turnover rate) ของอาจารย์พยาบาล เกณฑ์ด้านภาษาอังกฤษและวิจัยในการเข้าศึกษาต่อระดับปริญญาเอก

7. ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม พบว่า โอกาส (O) ได้แก่ ตัวชี้วัดด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในเกณฑ์ประกันคุณภาพการศึกษา นโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เกี่ยวกับการให้บริการวิชาการแก่สังคม อุปสรรค (T) ได้แก่ องค์กรความรู้เกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม การสื่อสารในโลกไร้พรมแดนผ่านระบบเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ

8. ด้านเครือข่ายความร่วมมือ พบว่า โอกาส (O) ได้แก่ แนวนโยบายเครือข่ายอุดมศึกษา สนับสนุนการทำงานในลักษณะเครือข่าย การยกระดับความสามารถด้วยการเข้าร่วมเครือข่าย อุปสรรค (T) ได้แก่ องค์กรความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาเครือข่ายอุดมศึกษา ความเข้าใจความหลากหลายทางวัฒนธรรม

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกของสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัดคณะกรรมการการอุดมศึกษาดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยนำจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคไปพัฒนากลยุทธ์ด้วยเทคนิคการวิเคราะห์ TOWS Matrix

การกำหนดกลยุทธ์ด้วยเทคนิค TOWS Matrix

กลยุทธ์ 4 รูปแบบที่ได้จากเทคนิค TOWS Matrix นำเสนอดังนี้

1. ด้านการบริหารจัดการ

สภาพแวดล้อมภายใน		สภาพแวดล้อมภายนอก		กลยุทธ์
จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)	โอกาส (O)	อุปสรรค (T)	
S1 มีนโยบายชัดเจนในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์	W1 การกำหนดวิสัยทัศน์ไม่สอดคล้องกับทิศทางในอนาคตขององค์กร	O1 นโยบายการบริหารจัดการภาครัฐส่งเสริมการบริหารจัดการองค์กรด้วยยุทธศาสตร์ทำให้สถาบันการศึกษาพยาบาลกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจนรวมทั้งมีการถ่ายทอดแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ	T1 ระบบราชการมีกฎระเบียบเคร่งครัด ทำให้การปรับเปลี่ยนรูปแบบและวิธีการทำงานให้สอดคล้องตามเป้าประสงค์เกิดขึ้นได้ยากซึ่งสถาบันการศึกษาพยาบาลภาครัฐไม่สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนอย่างทันการณ์และไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมที่มีการแข่งขันสูง	<p>กลยุทธ์ SO</p> <ol style="list-style-type: none"> สร้างเสริมความเข้มแข็งของการถ่ายทอดกลยุทธ์หลักสู่การปฏิบัติ (S1, S2, S3, S4, S5, S6, S7, S8 :O1) สนับสนุนความเข้มแข็งของการปฏิบัติตามวัฒนธรรมการพัฒนาสถาบันการศึกษาพยาบาลสู่ความเป็นเลิศ (S9, S10 :O2) <p>กลยุทธ์ WO</p> <ol style="list-style-type: none"> ส่งเสริมการจัดทำแผนกลยุทธ์ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมขององค์กร (W1, W2, W3, W4 : O1) พัฒนาวิธีการประเมินผลยุทธศาสตร์ให้สะท้อนผลที่ตามมาจากการนำกลยุทธ์
S2 แผนกลยุทธ์ตอบสนองวิสัยทัศน์ขององค์กรและสอดคล้องกับพันธกิจและวัตถุประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว	W2 ค่าเป้าหมายตามตัวชี้วัดในคำรับรองการปฏิบัติงานไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน	O2 แผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐให้ความสำคัญกับการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและค่านิยมของเจ้าหน้าที่เพื่อนำไปสู่การพัฒนา		
S3 แผนการปฏิบัติงานสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนยุทธศาสตร์	W3 ไม่ได้กำหนดอัตลักษณ์ขององค์กรและแสดงตัวชี้วัดไม่ครอบคลุมตามอัตลักษณ์			
S4 อาจารย์และบุคลากรเห็นความสำคัญและมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์และปรับแผนยุทธศาสตร์	W4 ไม่ได้นำผลการพิจารณาข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของสภาสถาบันไปปรับปรุงแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการประจำปี			
S5 ติดตาม ทบทวนและรายงานความก้าวหน้าของการดำเนินงานในแต่ละกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง	W5 ไม่มีการทบทวนหรือปรับแผนกลยุทธ์ตามบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป			
S6 ชี้แจงวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และ	W6 ไม่ได้นำอัตลักษณ์มาเป็น			

สภาพแวดล้อมภายใน		สภาพแวดล้อมภายนอก		กลยุทธ์
จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)	โอกาส (O)	อุปสรรค (T)	
<p>แผนยุทธศาสตร์ขององค์กรให้แก่ อาจารย์และบุคลากรได้รับรู้ อย่างทั่วถึงและชัดเจน</p> <p>S7 มีการสื่อสารแผนกลยุทธ์และ แผนการปฏิบัติที่ชัดเจนและ ทั่วถึงทั้งองค์กร</p> <p>S8 มีวัฒนธรรมองค์กรที่เป็น เอกภาพ อาจารย์และบุคลากร พร้อมใจกันปฏิบัติตามบทบาท และหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย</p> <p>S9 ส่งเสริมการสร้างจิตสำนึกด้าน คุณธรรมจริยธรรมและ ความรับผิดชอบ (Accountability)</p>	<p>W7 แนวทางการปรับแผน กลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ ไม่ได้นำกลยุทธ์ที่มี ประสิทธิภาพมาใช้ใน การปรับแผนปฏิบัติราชการ ประจำปี</p> <p>W8 โครงสร้างองค์กรยังขาด การกระจายอำนาจใน การมอบหมายงานและ สั่งการ ทีมงานไม่มีความ เชี่ยวชาญที่หลากหลาย</p> <p>W9 วัฒนธรรมองค์กรไม่สะท้อนถึง การพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ</p> <p>W10 ขาดกลไกกำกับการปฏิบัติตาม วัฒนธรรมองค์กร</p>			<p>สู่การปฏิบัติ (W5, W6, W7 : O1)</p> <p>กลยุทธ์ ST</p> <p>1. ทบทวนกระบวนการพัฒนา ยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับ การเปลี่ยนแปลง (S1, S2, S3, S4, S5 :T1)</p> <p>2. ปรับปรุงวัฒนธรรมองค์กร เป็นวัฒนธรรมเชิงรุกและ สร้างความเป็นเลิศ (S8, S9 :T1)</p> <p>3. เพิ่มประสิทธิภาพของ การสื่อสารในองค์กร (S6, S7, S8: T1)</p> <p>กลยุทธ์ WT</p> <p>1. ทบทวนกลไกที่ส่งเสริมปฏิบัติ การตามแผนยุทธศาสตร์ (W8, W9, W10: T1)</p>

2. ด้านผลผลิตและผลลัพธ์

สภาพแวดล้อมภายใน		สภาพแวดล้อมภายนอก		กลยุทธ์	
จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)	โอกาส (O)	อุปสรรค (T)		
S1	<p>มีเครื่องมือ/เทคนิคการวัดและประเมินผลที่มั่นใจได้ว่าเป็นองค์กรสมรรถนะสูงเช่นเทคนิคการบริหารเชิงคุณภาพ (Balanced Score Card), Lean management, Six Sigma เป็นต้น</p>	<p>W1 ไม่มีการวัด ทบทวน เทียบเคียงสมรรถนะ(Benchmarking) และผลการดำเนินงานกับสถาบันการศึกษาพยาบาลที่มีความเป็นเลิศ</p> <p>W2 ขาดความต่อเนื่องในการวิเคราะห์และสรุปผลการดำเนินงานตามภารกิจหลัก และ แผนยุทธศาสตร์</p>	<p>O1 นโยบายการปฏิรูปการศึกษา มุ่งเน้นให้สถาบันอุดมศึกษาเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศให้สามารถแข่งขันระดับนานาชาติได้ทำให้สถาบันการศึกษาพยาบาลต้องเร่งรัดประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามพันธกิจหลัก</p> <p>O2 ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาของประเทศทำให้กระบวนการพัฒนาคุณภาพในสถาบันการศึกษาพยาบาลดำเนินการอย่างต่อเนื่องและแสดงผลเป็นรูปธรรม</p> <p>O3 สภาการพยาบาลมีนโยบายให้เร่งพัฒนาคุณภาพสถาบันการศึกษาพยาบาลให้เป็นไปตามมาตรฐานที่สภาวิชาชีพกำหนดโดยนำเกณฑ์รับรองสถาบันการศึกษาพยาบาลเป็นกลไกกำกับทำให้</p>	<p>T1 เกณฑ์และตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพภายใน การประกันคุณภาพภายนอกและเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติราชการมีการเปลี่ยนแปลงในช่วงระหว่างรอบการประเมิน ทำให้สถาบันการศึกษาพยาบาลไม่สามารถปรับรูปแบบและวิธีการบริหารจัดการเพื่อให้มีผลผลิตและผลลัพธ์ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว</p> <p>T2 ปัจจุบันมีมหาวิทยาลัยต่างชาติตั้งวิทยาเขตในประเทศสมาชิกอาเซียน เช่นสิงคโปร์ มาเลเซียและเวียดนาม ทำให้สถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยที่ไม่สามารถสร้างผลผลิตและผลลัพธ์ตามเกณฑ์คุณภาพและเกณฑ์การรับรองสถาบันเสี่ยงต่อการเสียโอกาสทางการการตลาด</p>	<p>กลยุทธ์ SO</p> <p>1. ส่งเสริมระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน (S3, S4, S6 : O1, O2, O3)</p> <p>กลยุทธ์ WO</p> <p>1. เสริมสร้างการพัฒนาผลผลิตตามอัตลักษณ์ของสถาบันการศึกษาพยาบาล (W4, W5 : O1, O3)</p> <p>กลยุทธ์ ST</p> <p>1. สนับสนุนระบบการติดตามประเมินผลการปฏิบัติราชการ (S3, S4, S6: T1,T2)</p> <p>2. สนับสนุนการจัดการความเสี่ยงทางวิชาชีพให้มีประสิทธิภาพ (S2, S5, S6: T1)</p>
S2	ผู้บริหาร อาจารย์และบุคลากรมีส่วนร่วมรับผิดชอบงานประกันคุณภาพ	W3 ตัวชี้วัดผลสำเร็จระดับบุคคลไม่สอดคล้องกับระดับความสำเร็จของคณะและมหาวิทยาลัย			
S3	มีการกำหนดเป้าหมายและจัดทำแผนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุผลการปฏิบัติราชการที่ชัดเจน	W4 ไม่ได้ใช้ผลการประเมินคุณภาพเป็นข้อมูลการวางแผนการปฏิบัติราชการ			
S4	มีคณะทำงานพัฒนาระบบการประเมินผลงานโดยเฉพาะ	W5 ไม่มีการกำหนดอัตลักษณ์และตัวชี้วัดอัตลักษณ์ที่สะท้อนคุณลักษณะที่โดดเด่นของบัณฑิตและองค์กร			
S5	วิเคราะห์ความเสี่ยงอย่างเป็นระบบเช่นตรวจสอบกระบวนการงานที่มีความเสี่ยงสูงทุกไตรมาสเพื่อกำหนดแนวทางป้องกัน	W6 ไม่มีแผนและกระบวนการในการ			

สภาพแวดล้อมภายใน		สภาพแวดล้อมภายนอก		กลยุทธ์
จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)	โอกาส (O)	อุปสรรค (T)	
<p>ความเสี่ยง</p> <p>S6 มีการประเมินผลสำเร็จของแผนปฏิบัติราชการและแผนการบริหารความเสี่ยงรวมทั้งรายงานผลการบริหารความเสี่ยงรายไตรมาสและทุกรอบปี</p>	<p>ผลักดันระบบการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) หรือรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) หรือโครงการพัฒนาคุณภาพการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ (EdPEX) สู่อุปสงค์</p>	<p>สถาบันการศึกษาพยาบาลทุกแห่งต้องปรับแนวทางการจัดการเพื่อให้มีผลผลิตและผลลัพธ์ตามเกณฑ์</p> <p>O4 สำนักงานคณะกรรมการพัฒนามาตรฐานการศึกษาเริ่มนำเกณฑ์การประเมินแบบโดดเด่นและสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาได้เสนอเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) เพื่อขับเคลื่อนศักยภาพสถาบันอุดมศึกษาซึ่งสถาบันการศึกษาพยาบาลเป็นหน่วยงานภายในได้มีโอกาสเพิ่มพูนสมรรถนะองค์กรด้วยเกณฑ์ระดับสากล</p>	<p>และเสียเปรียบในการแข่งขัน</p>	<p>กลยุทธ์ WT</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ทบทวนแผนและเป้าหมายการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ (W2, W3, W4 : T1, T2) 2. ปรับปรุงกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (W1, W2, W3, W4, W5, : T1, T2)

3. ด้านการจัดการความรู้

สภาพแวดล้อมภายใน		สภาพแวดล้อมภายนอก		กลยุทธ์				
จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)	โอกาส (O)	อุปสรรค (T)					
S1	มีการรวบรวมข้อมูลโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่จำแนกตามพันธกิจ จัดเก็บอย่างเป็นระบบและมีความปลอดภัย	W1	ไม่มีแผนปฏิบัติการด้านการจัดการข้อมูลสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ	O1	ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการพัฒนาสู่สังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ นโยบายด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของชาติกำหนดยุทธศาสตร์ด้านการเรียนการสอนและการบริหารจัดการภาครัฐผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e - Education และ e - Government) เป็นโอกาสให้สถาบันการศึกษาพยาบาลภาครัฐมีระบบการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย รวมทั้งอาจารย์และบุคลากรได้รับการส่งเสริมสมรรถนะด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	T1	ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างรวดเร็วส่งผลให้สถาบันการศึกษาพยาบาลปรับตัวไม่ทันกับความก้าวหน้าดังกล่าว	กลยุทธ์ SO 1. เพิ่มพูนสมรรถนะอาจารย์และบุคลากรให้ทันต่อความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ (S1 : O1) 2. สร้างสรรค์นวัตกรรมจากการจัดการความรู้โดยใช้ประโยชน์จากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี (S3, S4, S5, S6 : O1, O2, O3) 3. พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการจัดการสารสนเทศที่ส่งเสริมการเป็นองค์กรการเรียนรู้ (S1, S2 : O1, O2) กลยุทธ์ WO 1. พัฒนาระบบการจัดการความรู้ (W3, W6, W7: O1)
S2	มีแผนการจัดการความรู้และกำหนดกลุ่มเป้าหมายชัดเจน	W2	ไม่ได้นำผลการประเมินความพึงพอใจของผู้ใช้ฐานข้อมูลมาปรับปรุงคุณภาพระบบการจัดการ	O2	พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหาร	T2	รูปแบบการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบในองค์กรภาครัฐจะมอบหมายภารกิจด้านการจัดการความรู้ไว้ที่หน่วยงานเฉพาะเช่นเดียวกับที่สถาบันการศึกษาพยาบาลจัด	
S3	มีผู้รับผิดชอบในการจัดกิจกรรมและการจัดการความรู้	W3	ไม่มีการพัฒนาทักษะอาจารย์และบุคลากรเกี่ยวกับการจัดการระบบฐานข้อมูลและการใช้ประโยชน์จากสารสนเทศ			T3	การพัฒนาศักยภาพการแข่งขันขององค์กรด้วยการเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking) เป็นแนวคิดใหม่และวัฒนธรรมองค์กรภาครัฐไม่คุ้นเคยกับ	
S4	มีนโยบายกระตุ้นให้เกิดแนวปฏิบัติที่ดี (good practice)	W4	ไม่มีการรวบรวม วิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ และการติดตามความก้าวหน้าของงาน					
S5	มีการถอดบทเรียนและจัดทำคู่มือการให้บริการวิชาการเพื่อเป็นแนวทางในการนำไปใช้ประโยชน์	W5	ไม่มีการวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศเพื่อเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking)					
S6	มีการริเริ่มค้นหาแนวปฏิบัติที่ดีในประเด็นที่สอดคล้องกับอัตลักษณ์ขององค์กร	W6	แผนการจัดการความรู้ไม่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของคณะและ มหาวิทยาลัย					

สภาพแวดล้อมภายใน		สภาพแวดล้อมภายนอก		กลยุทธ์
จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)	โอกาส (O)	อุปสรรค (T)	
	<p>W7 ไม่ได้กำหนดประเด็นเป้าหมายการจัดการความรู้โดยเฉพาะเรื่องที่สำคัญหรือวิกฤตต่อผล การปฏิบัติงานขององค์กร</p> <p>W8 ไม่มีการรวบรวม ความรู้ และ แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศเพื่อสนับสนุน การสร้างนวัตกรรมภายในคณะ และมหาวิทยาลัย</p> <p>W9 ขาดความต่อเนื่องในการถ่ายทอด สื่อสารแลกเปลี่ยนความรู้และแนว ปฏิบัติที่ดีระหว่างอาจารย์และ บุคลากร</p> <p>W10 ไม่มีการรวบรวมความรู้และแนว ปฏิบัติที่เป็นเลิศเพื่อสนับสนุน การสร้างนวัตกรรม</p>	<p>กิจการบ้านเมืองที่ต.พ.ศ.2546 กำหนดให้หน่วยราชการต้อง พัฒนาสู่ความเป็นองค์กรเรียนรู้ และดำเนินการจัดการความรู้ ประกอบกับสำนักงานคณะ กรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร.) กำหนดให้การจัดการ ความรู้เป็นตัวชี้วัดในการประเมิน หน่วยราชการรวมทั้งรัฐภาคีหวัง องค์กรความรู้จากสถาบัน อุดมศึกษาในฐานะของผู้ชั้นนำ สังคมเป็นโอกาสให้สถาบัน การศึกษา พยาบาลได้สร้าง ระบบและกลไกเพื่อพัฒนา สถาบันสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้</p>	<p>การแข่งขันเพื่อการพัฒนา ทำให้สถาบันการศึกษาพยาบาล ยังไม่มีแนวทางวิเคราะห์ และจัดการข้อมูลสารสนเทศ รวมทั้งขาดวิธีการจัดการ ความรู้เพื่อเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking)</p>	<p>2. พัฒนาแผนที่นวัตกรรม (Mapping and Matching Innovation) ตามพันธกิจ และอัตลักษณ์ (W6, W7, W8, W9, W10 : O2)</p> <p>3. พัฒนาลิ่งปัญญาด้ว การพยาบาลในสาขาที่ เชี่ยวชาญและเป็นอัตลักษณ์ (W8, W9, W10: O1, O2, O3)</p> <p>กลยุทธ์ ST</p> <p>1. วางระบบการจัดการ สารสนเทศให้ทันสมัยและพร้อม นำไปใช้ (S1 : T1, T3)</p> <p>2. สร้างความตระหนักใน กระบวนการพัฒนาสู่องค์กร แห่งการเรียนรู้ (S2, S3, S4, S5, S6 : T2)</p> <p>กลยุทธ์ WT</p> <p>1. เร่งรัดการพัฒนาระบบ การจัดการข้อมูลสารสนเทศ เพื่อการเรียนรู้ในองค์กร (W1, W2, W3, W4, W5 : T1, T3)</p>

สภาพแวดล้อมภายใน		สภาพแวดล้อมภายนอก		กลยุทธ์
จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)	โอกาส (O)	อุปสรรค (T)	
				2. ทบทวนกระบวนการจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาองค์กร (W6, W7, W8, W9: T2) 3. เร่งรัดการจัดการความรู้เพื่อสร้างนวัตกรรมและแนวปฏิบัติที่ดี (good practice) (W8, W9, W10 : T2, T3)

4. ด้านนักศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

สภาพแวดล้อมภายใน		สภาพแวดล้อมภายนอก		กลยุทธ์
จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)	โอกาส (O)	อุปสรรค (T)	
S1 มีระบบและกลไกการบริหารหลักสูตรและการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักศึกษาที่มีประสิทธิภาพ S2 มีการพัฒนานักศึกษาตามคุณลักษณะบัณฑิตพึงประสงค์ของคณะและตามอัตลักษณ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนดโดยมุ่งเน้น	W1 งานบริการนักศึกษาไม่ได้มีฐานคิดมาจากผลการศึกษาคือความต้องการและความคาดหวังของนักศึกษาและผลการประเมินคุณภาพของการให้บริการ W2 นักศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องไม่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่อง	O1 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ที่เกิดกับผู้เรียนทั้งในระดับนโยบายและระดับการเรียนการสอนส่งผลให้สถาบันการศึกษาพยาบาลจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	T1 การที่ประเทศไทยก้าวเข้าสู่ประชาคมอาเซียนทำให้แรงงานด้านสุขภาพจากประเทศใกล้เคียงที่มีความสามารถด้านภาษาอังกฤษเข้ามาทำงานในตลาดแรงงานไทยมากขึ้น ส่งผลให้โอกาสการทำงานของบัณฑิตพยาบาลในตลาดงานระดับ	กลยุทธ์ SO 1. เสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับระบบและกลไกการบริหารกิจการนักศึกษา (S1, S2, S3, S4, S5, S6, S7: O1, O2, O3, O4, O5) 2. พัฒนามาตรฐานวิชาชีพปฏิบัติ

สภาพแวดล้อมภายใน		สภาพแวดล้อมภายนอก		กลยุทธ์
จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)	โอกาส (O)	อุปสรรค (T)	
<p>S3 จัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่มุ่งพัฒนา นักศึกษาทั้งด้านวิชาการและ ทักษะชีวิต</p> <p>S4 วิจัยเกี่ยวกับความต้องการ ความคาดหวัง และ ความพึงพอใจของนักศึกษาและ สื่อสารผลการศึกษาให้กับ อาจารย์และบุคลากร</p> <p>S5 มีระบบการให้คำปรึกษาโดย อาจารย์ที่ปรึกษาและมีแนวทาง ปฏิบัติในการดูแลนักศึกษา ที่ต้องดูแลพิเศษเช่นนักศึกษาที่มี ปัญหาด้านจิตสังคม ปัญหา สุขภาพ เป็นต้น</p> <p>S6 จัดให้มีช่องทางที่หลากหลาย เพื่อการสื่อสารระหว่างอาจารย์ กับนักศึกษา เช่นพบเป็น รายบุคคลใช้โทรศัพท์ ใช้จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น</p>	<p>W3 ไม่มีผลการประเมินผลการจัด กิจกรรมพัฒนานักศึกษาตาม วัตถุประสงค์</p> <p>W4 งานบริการนักศึกษาไม่มีลักษณะ เป็นบริการแบบจุดเดียวเบ็ดเสร็จ (One-stop Service)</p> <p>W5 การสื่อสารกับผู้สนใจเข้าศึกษา และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องไม่มี ความต่อเนื่อง</p> <p>W6 การเข้าถึงข้อมูลที่ใช้ร่วมกัน ระหว่างอาจารย์ บุคลากร นักศึกษาปัจจุบัน ศิษย์เก่าและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องยังมีข้อจำกัด</p> <p>W7 ไม่มีกิจกรรมร่วมกันระหว่าง อาจารย์ บุคลากร นักศึกษา ปัจจุบัน ศิษย์เก่าและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง</p> <p>W8 ไม่มีการศึกษาวิจัยและแผน ปฏิบัติการเพื่อเลือกสรรผู้สนใจ เข้าศึกษาที่มีคุณลักษณะ สอดคล้องกับอัตลักษณ์องค์กร</p>	<p>O2 พระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ (ฉบับที่3) พ.ศ. 2553 มุ่งเน้นการพัฒนาผู้เรียน ให้เป็นแรงงานคุณภาพ (knowledge workers) ที่เข้มแข็งเป็นโอกาสให้สถาบัน การศึกษาพยาบาลต้องเพิ่ม ประสิทธิภาพคือการพัฒนา บัณฑิตให้มีศักยภาพสูงขึ้น และสามารถแข่งขันได้ใน ตลาดแรงงานโดยเริ่มตั้งแต่ การกำหนดคุณลักษณะของ นักศึกษาไว้ในขั้นตอนการ คัดเลือกผู้สมัครเข้าศึกษาเพื่อให้ นักศึกษามีคุณสมบัติตรง ตามลักษณะของสาขาวิชาการ พยาบาลและตรงตามอัตลักษณ์ ของสถาบัน</p> <p>O3 นโยบายกระทรวงศึกษาธิการ ส่งเสริมกิจกรรมนอกหลักสูตร เพื่อเพิ่มพื้นที่ การเรียนรู้ของ เยาวชนและนักศึกษาในรูปแบบ</p>	<p>T2 นานาชาติลดลงแม้ว่าจะมี สมรรถนะทางวิชาชีพระดับดี อัตราการบินผลทางประชากร ลดลงสถาบันอุดมศึกษาต้อง พัฒนาแรงงานไทยให้มีผลิตภาพ (Productivity) สูงขึ้นเพื่อ สร้างรายได้เข้าประเทศจาก การจ้างงานในองค์กรระดับ นานาชาติและการส่งออก แรงงานระดับวิชาชีพไปยังตลาด งานขนาดใหญ่ เช่น อเมริกา คานาดา ออสเตรเลีย ทำให้ การแข่งขันเพื่อให้ได้งานในตลาด งานดังกล่าวสูงขึ้นแต่บัณฑิต พยาบาลไทยไม่สามารถเข้า แข่งขันในตลาดงานระดับ ดังกล่าวได้เนื่องจากการขาด ทักษะด้าน ภาษาอังกฤษที่เป็น ภาษากลาง ของโลก</p>	<p>การพยาบาลภายใต้ฐานคิด เกณฑ์มาตรฐานการบริการ ด้านสุขภาพระดับสากล (International Health Care Standard) (S1, S2, S6, S7 : O7)</p> <p>3. พัฒนาทรัพยากรการศึกษาที่ เอื้ออำนวยการเรียนรู้เชิงพหุ วัฒนธรรม (S1, S2, S6, S7, S8 : O8)</p> <p>กลยุทธ์ WO</p> <p>1. พัฒนาระบบการประเมิน ผลสำเร็จของกิจกรรม การพัฒนานักศึกษา (W1, W2, W3, W4, W5 : O1, O2, O3, O4)</p> <p>2. พัฒนาภาคีเครือข่ายระหว่าง สถาบันการศึกษาพยาบาล กับองค์กรผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (W6, W7, W8 : O5, O7, O8)</p>

สภาพแวดล้อมภายใน		สภาพแวดล้อมภายนอก		กลยุทธ์
จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)	โอกาส (O)	อุปสรรค (T)	
S7 จัดให้มีทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้ ที่ใช้งานสะดวกและหลากหลาย เช่น หนังสือและวารสาร สื่ออิเล็กทรอนิกส์		ของทักษะชีวิตผ่านกระบวนการ ทางสังคม (Socialization) ทำให้สถาบันการศึกษาพยาบาล ปรับรูปแบบและเนื้อหาการเรียน การสอนให้สามารถพัฒนา นักศึกษาให้มีคุณภาพสูง สามารถปรับตัวได้ดีภายใต้ ความหลากหลายทางวัฒนธรรม และสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลง		กลยุทธ์ ST 1. สนับสนุนการสร้างมูลค่าเพิ่ม ให้กับบัณฑิต T1, T2)
S8 มีระบบเครือข่ายเทคโนโลยี สารสนเทศที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เข้าถึงได้		O4 นโยบายกระทรวงศึกษาธิการ มุ่งเน้นการบูรณาการกิจกรรม นอกหลักสูตรและชีวิตจริง เข้ากับหลักสูตรเป็นโอกาสให้ สถาบันการศึกษาพยาบาลจัด กิจกรรมให้นักศึกษาได้เรียนรู้ จากประสบการณ์จริง		กลยุทธ์ WT 1. เร่งรัดสร้างความตระหนักใน การพัฒนาบัณฑิตตามกรอบ มาตรฐานคุณวุฒิระดับ อุดมศึกษา (W3, W4: T1)
		O5 ระบบการประกันคุณภาพ การศึกษากำหนดตัวชี้วัดเกี่ยวกับ ศิษย์เก่าและผู้มีส่วน เกี่ยวข้องเป็นโอกาสให้สถาบัน การศึกษาพยาบาลได้ติดตาม		

สภาพแวดล้อมภายใน		สภาพแวดล้อมภายนอก		กลยุทธ์
จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)	โอกาส (O)	อุปสรรค (T)	
		<p>สภาพการทำงานของบัณฑิต และศึกษาความต้องการและความคาดหวังของตลาดงาน</p> <p>O6 สภาพการพยาบาลกำหนดสมรรถนะของ พยาบาลวิชาชีพ ไว้อย่างชัดเจนส่งผลให้สถาบัน การศึกษาพยาบาลมีเป้าหมายที่ชัดเจนในการผลิตบัณฑิต</p> <p>O7 การก้าวสู่ประชาคมอาเซียนของ ประเทศไทยและนโยบาย การพัฒนาประเทศสู่ ศูนย์กลาง การแพทย์ (Medical Hub) ตลาดแรงงานต้องการบัณฑิตที่ สามารถใช้ภาษาอังกฤษเพื่อ การสื่อสารในงานบริการ และเชิงวิชาชีพและเข้าใจ ความหลากหลายทางวัฒนธรรม</p> <p>O8 ประเทศไทยได้เปรียบเชิง ภูมิศาสตร์และ มีโอกาสใน การเป็นศูนย์กลางการศึกษา (Education Hub) ในภูมิภาค อาเซียน ดังนั้นสำนักงาน</p>		

สภาพแวดล้อมภายใน		สภาพแวดล้อมภายนอก		กลยุทธ์
จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)	โอกาส (O)	อุปสรรค (T)	
		คณะกรรมการการอุดมศึกษา จึงได้นำเกณฑ์คุณภาพการศึกษา เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence, EdPEX) มาใช้เป็นเครื่องมือเพื่อ พัฒนาคุณภาพสถาบันการศึกษา เป็นโอกาสให้สถาบันการศึกษา พยาบาลมีโอกาพัฒนาหลักสูตร ให้มีความเป็นนานาชาติและ มุ่งเน้นการพัฒนานักศึกษาให้มี สมรรถนะเชิงพหุวัฒนธรรม		

5. ด้านการนำองค์กร

สภาพแวดล้อมภายใน		สภาพแวดล้อมภายนอก		กลยุทธ์
จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)	โอกาส (O)	อุปสรรค (T)	
S1 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ เป็นที่ ศรัทธาของบุคลากรในองค์กรมี วุฒิภาวะทางอารมณ์และทำงาน ภายใต้สภาพกดดันได้ดี เป็นตัวอย่างด้านคุณธรรมและ	W1 ไม่มีการจัดทำแผนสืบทอด ตำแหน่งเพื่อสานต่อความสำเร็จ ขององค์กร W2 อาจารย์และบุคลากรขาดอิสระ และความเสมอภาคใน	O1 เกณฑ์การประกันคุณภาพ การศึกษาและเกณฑ์การรับรอง สถาบันให้ความสำคัญกับ การเป็นผู้นำของผู้บริหารทุก ระดับ ทำให้ภาวะผู้นำและ	T1 ระบบราชการมีการบริหารงาน แบบรวมศูนย์ที่ส่วนกลางทำให้ อำนาจการตัดสินใจในสถาบัน การศึกษาพยาบาลขึ้นกับ ผู้บริหารสูงสุด	กลยุทธ์ SO 1. ส่งเสริมศักยภาพการนำ ในผู้บริหารทุกระดับ (S1, S2, S3, S4, S5: O1) 2. พัฒนากลไกการบริหาร

สภาพแวดล้อมภายใน		สภาพแวดล้อมภายนอก		กลยุทธ์
จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)	โอกาส (O)	อุปสรรค (T)	
จริยธรรม	การอภิปราย หรือ สะท้อน ความคิด	ศักยภาพการนำเป็นเกณฑ์ ประกอบการเลือกสรรผู้บริหาร	T2 สังคมไทยขาดการเปิดกว้างทาง ความคิดการรับฟังความเห็นของ ผู้อื่นและขาดวัฒนธรรม การมีส่วนร่วมส่งผลกระทบต่อ การกระจาย อำนาจการบริหาร ราชการของสถาบันการศึกษา พยาบาล	สถาบันการศึกษาพยาบาล แบบมีส่วนร่วม (S6, S7: O2) กลยุทธ์ WO
S2 ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ใน การกำหนดทิศทาง การดำเนินงานมีความมุ่งมั่น ต่อการนำองค์กรสู่ความเป็นเลิศ	W3 อาจารย์และบุคลากรไม่ได้รับการ ส่งเสริมในการแลกเปลี่ยน ความคิดเห็น	ผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสูงสุด ต้องแสดงสมรรถนะผู้นำให้ เป็นที่ประจักษ์แก่อาจารย์ บุคลากร และสังคม		1. พัฒนารูปแบบการกระจาย อำนาจในการตัดสินใจ (W1, W2, W3, W4: O1, O2)
S3 ผู้บริหารติดตามและกำกับงาน เพื่อประสิทธิภาพตามพันธกิจ	W4 อาจารย์และบุคลากรไม่มีส่วนร่วม ในการวางแผนงาน มอบหมาย งาน หรือการตัดสินใจในเรื่องที่ เกี่ยวข้อง หรือมีผลกระทบ	O2 นโยบายรัฐบาลและกรอบ นโยบายอุดมศึกษาสนับสนุน หลักธรรมาภิบาลในการบริหาร จัดการองค์กรภาครัฐเป็นโอกาส ให้สถาบันการศึกษาพยาบาลนำ หลักการดังกล่าวมาใช้ใน การบริหารงานและบริหาร บุคลากร		กลยุทธ์ ST
S4 ผู้บริหารรู้รอบเรื่องวิชาการใน วิชาชีพพยาบาลและการบริหาร องค์กร				1. ส่งเสริมระบบและกลไก การบริหารสถาบัน การศึกษา พยาบาล แบบมีส่วนร่วม (S6, S7: T1, T2)
S5 ผู้บริหารสื่อสารกับบุคลากรอย่าง ทั่วถึงและตัดสินใจโดยใช้ หลักการ เหตุผล และข้อมูล				กลยุทธ์ WT
S6 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้อาจารย์ และบุคลากรเข้าปรึกษาได้เสมอ				1. ทบทวนโครงสร้าง การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม (W2, W3, W4: T2)
S7 มีการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ในภารกิจหลัก เช่น กรรมการ บริหาร กรรมการวิชาการ กรรมการวิจัย เป็นต้น				2. ปรับปรุงบรรยากาศองค์กร เชิงกัลยาณมิตร (W2, W3: T4)

6. ด้านอาจารย์และบุคลากร

สภาพแวดล้อมภายใน		สภาพแวดล้อมภายนอก		กลยุทธ์	
จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)	โอกาส (O)	อุปสรรค (T)		
S1	มีนโยบายและแผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่ชัดเจน	W1	ไม่มีการประเมินความต้องการพัฒนาสมรรถนะของอาจารย์และบุคลากรอย่างเป็นระบบ	กลยุทธ์ SO 1. พัฒนาระบบประเมินผล การปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) (S5, S6 : O3) 2. พัฒนากลไกการรักษาและคงไว้ซึ่งอาจารย์และบุคลากรที่ทรงคุณค่าต่อองค์กร (S4, S5, S6, S7 :O2) กลยุทธ์ WO 1. ปรับปรุงกระบวนการเรียนรู้ของอาจารย์และบุคลากรที่เสริมสมรรถนะการแข่งขันขององค์กร (W5, W6, W7, W8, W9, W10: O1, O2, O4) 2. ส่งเสริมการบริหารผล การปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ (W11, W12 : O3) กลยุทธ์ ST 2. พัฒนาระบบการวิเคราะห์กำลังคนที่ส่งผลต่อสมรรถนะ	
S2	ส่งเสริมศักยภาพอาจารย์และบุคลากรให้มีสมรรถนะและความเชี่ยวชาญเฉพาะ	W2	แผนพัฒนาอาจารย์ไม่สัมพันธ์กับการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Needs Analysis)		
S3	มีการประกาศเกียรติคุณยกย่องผลงานและความสำเร็จของอาจารย์และบุคลากรที่มีความสามารถโดดเด่น	W3	ไม่กำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จของแผนบริหารทรัพยากรบุคคลและบุคลากรไม่ได้นำผลการประเมินการปฏิบัติงานของอาจารย์และบุคลากรไปใช้ในการจัดทำแผนการบริหารทรัพยากรบุคคล		
S4	ใช้หลักธรรมาภิบาลในการพิจารณารางวัลและค่าตอบแทนผลการปฏิบัติงานของอาจารย์และบุคลากร	W4	แผนการพัฒนาอาจารย์และบุคลากรไม่ได้นำผลการประเมินการปฏิบัติงานของอาจารย์และบุคลากรไปใช้ในการจัดทำแผนการบริหารทรัพยากรบุคคล		
S5	สนับสนุนให้อาจารย์และบุคลากรริเริ่มสิ่งใหม่ๆ และสร้างแรงจูงใจให้ทำงานอย่างเต็มความสามารถ	W5	ไม่มีระบบการติดตามผล การปฏิบัติงานของอาจารย์และบุคลากรที่สะท้อนการนำความรู้และทักษะ ไปใช้ในการพัฒนางานประจำ		
S6	จัดสวัสดิการและสิ่งแวดล้อมที่ตอบสนองความต้องการพื้นฐานของชีวิตความเป็นอยู่	W6	ไม่ได้วิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์		
		O1	ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ (พ.ศ. 2551 –2555) มุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพอาจารย์และบุคลากรศึกษาเป็นโอกาสให้อาจารย์และบุคลากรได้รับการสนับสนุนให้เพิ่มพูนสมรรถนะ	T1	การขยายสถาบันการผลิตพยาบาลเพิ่มขึ้นทั้งภาครัฐและเอกชนมีการแข่งขันรับอาจารย์พยาบาล ด้วยการให้อัตราและค่าตอบแทนสูง ทำให้จำนวนอาจารย์พยาบาลไม่เป็นไปตามแผน
		O2	แผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ มุ่งเน้นการปฏิรูประบบบริหารงานบุคคลเพื่อพัฒนาระบบราชการและพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551กำหนดให้การพัฒนาบุคลากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพทำให้แผนพัฒนาบุคลากรของสถาบันการศึกษาพยาบาลมีความชัดเจน	T2	เกณฑ์การรับรองสถาบันโดยสภาการพยาบาลกำหนดสัดส่วนอาจารย์ต่อ นักศึกษาในรายวิชาภาคปฏิบัติเท่ากับ 1 : 8 ทำให้สถาบันการศึกษา พยาบาลต้องเพิ่มจำนวนอาจารย์ตามกำหนด
		O3	การแก้ไขเพิ่มเติมพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนใน	T3	การเปิดเสรีทางการค้าและการลงทุนทำให้การเคลื่อนย้ายทุนและกำลังคน ที่มี ความสามารถด้านวิชาชีพและภาษาออกนอกประเทศมากขึ้น โดยเฉพาะพยาบาลวิชาชีพทำให้

สภาพแวดล้อมภายใน		สภาพแวดล้อมภายนอก		กลยุทธ์
จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)	โอกาส (O)	อุปสรรค (T)	
และสุขภาพอนามัยที่ดีของ อาจารย์และบุคลากร	<p>เพื่อนำมาใช้ในการประเมินผล การปฏิบัติงานของอาจารย์และ บุคลากร</p> <p>W7 ไม่มีการพัฒนากระบวนการที่เป็น ระบบเพื่อส่งเสริมการเข้าสู่ ตำแหน่งวิชาการ</p> <p>W8 ขาดมาตรการในการสร้างแรงจูงใจ ที่เสมอภาค</p> <p>W9 สิ่งอำนวยความสะดวกใน การปฏิบัติงาน</p> <p>W10 เส้นทางความก้าวหน้า (career Path) เพื่อเตรียมอาจารย์และ บุคลากรขึ้นดำรงตำแหน่งที่มี ความสำคัญต่อภารกิจหลักของ องค์กรไม่ชัดเจน</p> <p>W11 การประกาศเกียรติคุณยกย่อง ผลงานและความสำเร็จของ อาจารย์และบุคลากรไม่เป็น รูปธรรม</p>	<p>สถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2551 มีผลให้มหาวิทยาลัยทุกแห่งนำ ระบบการบริหารผลการปฏิบัติ งาน (Performance Management) มาใช้ใน การประเมินผลการปฏิบัติ ราชการ</p> <p>O4 ความก้าวหน้าทางการสื่อสาร และเทคโนโลยีส่งผลให้ การเพิ่มพูนความรู้ของอาจารย์ และบุคลากรเป็นไปอย่าง กว้างขวาง</p>	<p>ผู้สนใจเป็นอาจารย์ลดลง</p> <p>T4 สถาบันการศึกษาพยาบาลบาง แห่งสร้างแรงจูงใจด้วยการให้ ค่าตอบแทน ทำให้อัตราการ หมุนเวียน (Turnover rate) ของอาจารย์พยาบาลอยู่ใน ระดับสูง จำนวนอาจารย์ไม่ เพียงพอและขาดอาจารย์ที่มี</p> <p>T5 ประสบการณ์การสอน ปริญญาเอกทั้งในและ ต่างประเทศกำหนด ระดับ ความสามารถด้านภาษาอังกฤษ และวิจัยทำให้อาจารย์และ บุคลากรต้องการการสนับสนุน ในวิชาการดังกล่าว</p>	<p>องค์กร (Critical Workforce Management) (S1 : T3, T4)</p> <p>3. สร้างระบบการจัดการผล การปฏิบัติงานเชิงธรรมาภิบาล (S4, S5, S6 : T1, T2, T3, T4)</p> <p>กลยุทธ์ WT</p> <p>1. ทบทวนกระบวนการรักษาและ คงไว้ซึ่งอาจารย์และบุคลากรที่มี ความสามารถสูง (W1, W2, W3, W4 : T1, T2, T3)</p>

7. ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม

สภาพแวดล้อมภายใน		สภาพแวดล้อมภายนอก		กลยุทธ์
จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)	โอกาส (O)	อุปสรรค (T)	
S1 มีความร่วมมือกันระหว่างคณาจารย์และนักศึกษาในการจัดโครงการ/กิจกรรมบริการวิชาการแก่สังคมและชุมชน	W1 ไม่มีศูนย์การเรียนรู้หรือต้นแบบบริการวิชาการแก่ประชาชนและชุมชน W2 ไม่มีการศึกษาความต้องการของกลุ่มเป้าหมายเพื่อกำหนดทิศทางและวางแผนงานบริการวิชาการ	O1 สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาเพิ่มตัวชี้วัดด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในเกณฑ์ประกันคุณภาพการศึกษา ทำให้สถาบันการศึกษาพยาบาลได้แสดงบทบาทด้านความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นรูปธรรม	T1 องค์ความรู้เกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นเรื่องใหม่ สถาบันอุดมศึกษาขาดความชัดเจนในรูปแบบและแนวปฏิบัติในเรื่องดังกล่าว ทำให้การบริการสังคมที่สถาบันการศึกษาพยาบาลแสดงออกไม่สามารถขึ้นนำสังคมได้	กลยุทธ์ SO 1. พัฒนาความเป็นเลิศในการขึ้นนำเพื่อสร้างสุขภาวะของสังคม (S1, S2, S3, S4, S5, S6, S7, S8 : O1, O2) 2. เสริมความเข้มแข็งของวัฒนธรรมองค์กรด้านการรับผิดชอบต่อสังคม (S1, S2, S3 : O1, O2) 3. พัฒนาการสื่อสารมวลชนขององค์กรอย่างเป็นระบบ (S4, S5, S6, S7, S8 : O1, O2) กลยุทธ์ WO 1. เสริมสร้างระบบการให้บริการวิชาการที่ตรงตามความต้องการของสังคม (W1, W2, W3, W4, W5: O1, O2) 2. ส่งเสริมมาตรฐานและประสิทธิภาพของการผลิต
S2 บูรณาการงานบริการวิชาการแก่สังคมกับการจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาจิตสำนึกด้านบริการแก่นักศึกษา	W3 ขาดการตรวจสอบผลกระทบที่ก่อให้เกิดประโยชน์สร้างคุณค่าแก่สังคมหรือชุมชนหรือการสร้าง	O2 สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษานับสนุนให้สถาบันการศึกษาให้บริการวิชาการแก่หน่วยงานภายนอก ทำให้สถาบันการศึกษาพยาบาลมีโอกาสแสดง ความรับผิดชอบต่อสังคมได้มากขึ้น	T2 การสื่อสารในโลกไร้พรมแดนส่วนใหญ่ผ่านระบบเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ และต้องบูรณาการกับศาสตร์ด้านการสื่อสารมวลชนทำให้สถาบันการศึกษาพยาบาลไม่สามารถพัฒนาองค์ความรู้ในองค์กรให้ทันต่อความเป็นพลวัตของศาสตร์ทั้งสองด้านนี้ได้ทันต่อเหตุการณ์ถึงแม้ว่าสถาบันจะเป็นผู้ผลิตองค์ความรู้หรือนวัตกรรม	
S3 มีกิจกรรมการบริการวิชาการที่หลากหลายในเชิงประเด็นของบริการสุขภาพและกลุ่มเป้าหมาย	W4 ไม่มีตัวชี้วัดเพื่อประเมินผลสำเร็จของการบูรณาการการบริการวิชาการทางสังคมกับการเรียนการสอนและการวิจัย			
S4 บูรณาการงานบริการวิชาการกับการวิจัย และการเรียนการสอน	W5 ไม่แสดงผลการดำเนินงานด้านบริการสังคม			
S5 ประเมินผลการให้บริการวิชาการอย่างเป็นระบบ	W6 ให้บุคคลทั่วไปได้รับทราบ (W5)			
S6 ให้บริการวิชาการในระดับชาติและนานาชาติแก่อาจารย์และบุคลากรใน มหาวิทยาลัย องค์กรวิชาชีพและสังคมโดยรวม	W6 ช่องทางการเผยแพร่สารสุขภาพและข้อมูลจากการจัดการความรู้มีจำกัด			
S7 มีเว็บไซต์ (website) เผยแพร่				

สภาพแวดล้อมภายใน		สภาพแวดล้อมภายนอก		กลยุทธ์
จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)	โอกาส (O)	อุปสรรค (T)	
S8 ข้อมูลของสถาบันที่บุคคลทั่วไปสามารถเข้าถึงได้ จัดให้มีช่องทางที่บุคคลทั่วไป/สังคมสามารถสื่อสารย้อนกลับ	W7 การเผยแพร่ข้อมูลจากการจัดการความรู้ (explicit knowledge) ที่รวบรวมเป็นลายลักษณ์อักษรหรือสื่ออิเล็กทรอนิกส์ไม่สามารถใช้ประโยชน์ได้อย่างครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายในวงกว้างได้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร			<p>สื่อความรู้เชิงชั้นนำสังคม (W6, W7: O2)</p> <p>กลยุทธ์ ST</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ปฏิบัติงานของอาจารย์ บุคลากร นักศึกษาและศิษย์เก่าในการรับใช้สังคม (S1, S2, S3 : T1) 2. สนับสนุนกิจกรรมบริการวิชาการที่ตอบสนองความต้องการของสังคมอย่างเป็นระบบ (S1, S2, S3, S4, S5, S6 : T1) 3. พัฒนารูปแบบการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของสถาบันและการถ่ายทอดองค์ความรู้ด้านสุขภาพสู่สังคมทั้งโดยตรงและผ่านระบบเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ(S7, S8 : T2) <p>กลยุทธ์ WT</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ทบทวนรูปแบบของการให้บริการแก่สังคมที่เป็นระบบ (W1, W2, W3, W4, W5 : T1)

สภาพแวดล้อมภายใน		สภาพแวดล้อมภายนอก		กลยุทธ์
จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)	โอกาส (O)	อุปสรรค (T)	
				2. ทบทวนรูปแบบการสื่อสารระหว่างสถาบันการศึกษาพยาบาลกับสังคม (W6, W7, W8 : T1, T2)

2.8 ด้านเครือข่ายความร่วมมือ

สภาพแวดล้อมภายใน		สภาพแวดล้อมภายนอก		กลยุทธ์
จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)	โอกาส (O)	อุปสรรค (T)	
S1 มีเครือข่าย ทั้งเครือข่ายตามพันธกิจ เครือข่ายผู้บริหาร และเครือข่ายเชิงประเด็น ความเชี่ยวชาญ	W1 การเข้าร่วมเครือข่ายในลักษณะผู้ให้ จากข้อจำกัดด้านภูมิศาสตร์ และการจัดการ W2 ไม่ได้กำหนดสถาบันที่เป็นคู่เทียบเคียงสมรรถนะและไม่มี การประสานเครือข่ายในลักษณะคู่เทียบเคียงสมรรถนะ	O1 แนวนโยบายเครือข่ายอุดมศึกษา สนับสนุนการทำงานในลักษณะ เครือข่ายเป็นโอกาสให้สถาบัน การศึกษาพยาบาลมีโอกาสเพิ่ม ความเข้มแข็งทางวิชาการและ การใช้ทรัพยากรร่วมกันกับ หน่วยงานอื่น	T1 องค์ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนา เครือข่ายอุดมศึกษาไม่แพร่ ขยายสู่ผู้ปฏิบัติอย่างจริงจัง ทำให้สถาบันการศึกษาพยาบาล ไม่มีต้นแบบการสร้างแรงจูงใจ ในการเข้าร่วมเป็นภาคีเครือข่าย และการเข้าร่วมเครือข่าย เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะ	กลยุทธ์ SO 1. เสริมสร้างความเข้มแข็งของ เครือข่ายวิชาการสู่ระดับภูมิภาค เอเชีย (S1, S2, S3: O2) 2. เสริมสร้างความร่วมมือด้าน วิชาการเพื่อพัฒนาศาสตร์ ทางการพยาบาลในกลุ่มประเทศ เอเชีย (S4, S5 : O1)
S2 มีกิจกรรมร่วมกันระหว่าง สถาบันและองค์กรเครือข่าย อย่างต่อเนื่อง	W3 ไม่มีแผนกิจกรรมและตัวบ่งชี้ การประเมินผลความสำเร็จของ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับสถาบัน ที่เป็นเครือข่ายเพื่อการพัฒนา	O2 นโยบายเครือข่ายอุดมศึกษา สนับสนุนการทำงานในลักษณะ เครือข่ายเพื่อสร้างแรงจูงใจ ในการยกระดับความสามารถ และคุณภาพ ดังนั้นการเข้าร่วม เครือข่ายระดับนานาชาติ	T2 การพัฒนาเครือข่ายให้ประสบ ความสำเร็จจำเป็นต้องใช้ ความเข้าใจความหลากหลาย ทางวัฒนธรรมทำให้อาจารย์ บุคลากรและนักศึกษาไม่มั่นใจ	กลยุทธ์ WO 1. เสริมสร้างศักยภาพของ สถาบันการศึกษาพยาบาล สู่การเป็นผู้นำเครือข่าย วิชาการระดับชาติและ
S3 เป็นเครือข่ายองค์กรวิชาชีพ องค์กรระดับชาติและนานาชาติ	W4 การพัฒนาความร่วมมือด้านการ วิจัยดำเนินการได้จำกัด			
S4 มีการประสานความร่วมมือด้าน อาจารย์ ผู้สอน ห้องปฏิบัติการ ห้องสมุด กับหน่วยงานต่างๆ ทั้งในและนอกสถาบัน				

สภาพแวดล้อมภายใน		สภาพแวดล้อมภายนอก		กลยุทธ์
จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)	โอกาส (O)	อุปสรรค (T)	
S5 ร่วมมือด้านบริการวิชาการกับหน่วยงานระดับชาติและนานาชาติ	<p>W5 ไม่มีระบบ และกลไกส่งเสริมให้อาจารย์ บุคลากรและ นักศึกษา เข้าร่วมกิจกรรมวิชาการระดับนานาชาติ</p> <p>W6 ขาดความเข้มแข็งในการประสานความร่วมมือการจัดการเรียนการสอน การวิจัย และการบริการวิชาการกับเครือข่ายองค์กรต่างประเทศที่มีอยู่เดิม และเครือข่ายที่สร้างใหม่</p>	จะช่วยเสริมสมรรถนะทางวิชาการพยาบาลของอาจารย์และสถาบันการศึกษาพยาบาลโดยรวมได้	ในการสร้างความร่วมมือด้านวิชาการกับสถาบันการศึกษาพยาบาลหรือองค์กรด้านสุขภาพที่พื้นฐานทางวัฒนธรรมแตกต่างกัน	<p>นานาชาติ (W1, W2, W3: O1, O2)</p> <p>2. พัฒนารูปแบบความร่วมมือครอบคลุมพันธกิจหลักและเสริมสร้างสมรรถนะองค์กร (W4, W5, W6: O1, O2)</p> <p>กลยุทธ์ ST</p> <p>1. สนับสนุนการสร้างองค์ความรู้จากการเข้าร่วมเครือข่าย (S1, S2, S3: T1)</p> <p>2. พัฒนาการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรมทั้งระดับองค์กรและบุคคล (S4, S5: T2)</p> <p>กลยุทธ์ WT</p> <p>1. เร่งรัดการพัฒนาความเข้มแข็งทางวิชาการของสถาบันการศึกษาพยาบาลอย่างเป็นระบบ (W4, W5, W6: T1)</p> <p>2. ส่งเสริมการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรมจากการเป็นภาคีเครือข่าย (W1, W2, W3: T2)</p>

สรุปกลยุทธ์ 4 รูปแบบโดยเทคนิคการวิเคราะห์ TOWS Matrix

การกำหนดกลยุทธ์เพื่อเสริมจุดแข็ง (SO, ST) และปรับปรุงจุดอ่อน (WO, WT) ประกอบด้วยกลยุทธ์ 4 รูปแบบคือ กลยุทธ์เชิงรุก (SO) กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO) กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST) และกลยุทธ์เชิงรับ (WT) นำเสนอผลการวิเคราะห์ดังนี้

1. ด้านการบริหารจัดการ

ปัจจัยภายนอก ปัจจัยภายใน	โอกาส (O)	อุปสรรค (T)
จุดแข็ง (S)	<p>กลยุทธ์เชิงรุก (SO)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. สร้างเสริมความเข้มแข็งของการถ่ายทอดกลยุทธ์หลักสู่การปฏิบัติ (S6, S7, S8: O1) 2. สนับสนุนความเข้มแข็งของการปฏิบัติตามวัฒนธรรมเพื่อพัฒนาสถาบันการศึกษาพยาบาลสู่ความเป็นเลิศ (S8, S9: O2) 	<p>กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ทบทวนกระบวนการพัฒนายุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง (S1, S2, S3, S4, S5 :T1) 2. ปรับปรุงวัฒนธรรมองค์กรเป็นวัฒนธรรมเชิงรุกและสร้างความเป็นเลิศ (S8, S9 :T1) 3. เพิ่มประสิทธิภาพของการสื่อสารในองค์กร (S6, S7, S8: T1)
จุดอ่อน (W)	<p>กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ส่งเสริมการจัดทำแผนกลยุทธ์ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมขององค์กร (W1, W2, W3, W4 : O1) 2. พัฒนาวิธีการประเมินผลยุทธศาสตร์ให้สะท้อนผลที่ตามมาจากการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ (W5, W6, W7 : O1) 	<p>กลยุทธ์เชิงรับ (WT)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ทบทวนกลไกที่ส่งเสริมปฏิบัติการตามแผนยุทธศาสตร์ (W8, W9, W10: T1)

2. ด้านผลผลิตและผลลัพธ์

ปัจจัยภายนอก ปัจจัยภายใน	โอกาส (O)	อุปสรรค (T)
จุดแข็ง (S)	<p>กลยุทธ์เชิงรุก (SO)</p> <p>1. ส่งเสริมระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน (S3, S4, S6 : O1, O2, O3)</p>	<p>กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST)</p> <p>1. สนับสนุนระบบการติดตามประเมินผลการปฏิบัติราชการ (S3, S4, S6: T1, T2)</p> <p>2. สนับสนุนการจัดการความเสี่ยงทางวิชาชีพให้มีประสิทธิภาพ (S2, S5, S6: T1)</p>
จุดอ่อน (W)	<p>กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO)</p> <p>1. เสริมสร้างการพัฒนาผลผลิตตามอัตลักษณ์ของสถาบันการศึกษายาบาล (W4, W5 : O1, O3)</p>	<p>กลยุทธ์เชิงรับ (WT)</p> <p>1. ทบทวนแผนและเป้าหมายการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ (W2, W3, W4 : T1, T2)</p> <p>2. ปรับปรุงกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (W1, W2, W3, W4, W5, : T1, T2)</p>

3. ด้านการจัดการความรู้

ปัจจัยภายนอก ปัจจัยภายใน	โอกาส (O)	อุปสรรค (T)
จุดแข็ง (S)	<p>กลยุทธ์เชิงรุก (SO)</p> <p>1. เพิ่มพูนสมรรถนะอาจารย์และบุคลากรให้ทันต่อความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ (S1 : O1)</p>	<p>กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST)</p> <p>1. วางระบบการจัดการสารสนเทศให้ทันสมัยและพร้อมนำไปใช้ (S1 : T1, T3)</p>

ปัจจัยภายนอก ปัจจัยภายใน	โอกาส (O)	อุปสรรค (T)
จุดอ่อน (W)	<p>2. สร้างสรรค์นวัตกรรมจาก การจัดการความรู้โดยใช้ ประโยชน์จากความก้าวหน้า ทางเทคโนโลยี (S3, S4, S5, S6 : O1, O2, O3)</p> <p>3. พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้าน การจัดการสารสนเทศ ที่ส่งเสริมการเป็นองค์กร การเรียนรู้ (S1, S2 : O1, O2)</p> <p>กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO)</p> <p>1. พัฒนาระบบการจัดการ ความรู้ (W3, W6, W7: O1)</p> <p>2. พัฒนาแผนที่นวัตกรรม (Mapping and Matching Innovation) ตามพันธกิจ และอัตลักษณ์ (W6, W7, W8, W9, W10, : O2)</p> <p>3. พัฒนาค้นคว้าด้าน การพยาบาลในสาขาที่ เชี่ยวชาญและเป็นอัตลักษณ์ (W8, W9, W10: O1, O2, O3)</p>	<p>2. สร้างความตระหนักใน กระบวนการพัฒนาสู่องค์กร แห่งการเรียนรู้ (S2, S3, S4, S5, S6 : T2)</p> <p>กลยุทธ์เชิงรับ (WT)</p> <p>1. เร่งรัดการพัฒนาระบบ การจัดการข้อมูลสารสนเทศ เพื่อการเรียนรู้ในองค์กร (W1, W2, W3, W4, W5 : T1, T3)</p> <p>2. ทบทวนกระบวนการจัดการ ความรู้เพื่อการพัฒนาองค์กร (W6, W7, W8, W9: T2)</p> <p>3. เร่งรัดการจัดการความรู้เพื่อ สร้างนวัตกรรมและ แนวปฏิบัติที่ดี (good practice) (W8, W9, W10 : T2, T3)</p>

4. ด้านนักศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

ปัจจัยภายนอก ปัจจัยภายใน	โอกาส (O)	อุปสรรค (T)
จุดแข็ง (S)	<p>กลยุทธ์เชิงรุก (SO)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. เสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับระบบและกลไกการบริหารกิจการนักศึกษา (S1, S2, S3, S4, S5, S6, S7: O1, O2, O3, O4, O5) 2. พัฒนามาตรฐานวิชาชีพปฏิบัติการพยาบาลภายใต้ฐานคิดเกณฑ์มาตรฐานการบริการด้านสุขภาพระดับสากล (International Health Care Standard) (S1, S2, S6, S7 : O7) 3. พัฒนาศูนย์การเรียนรู้เชิงพหุวัฒนธรรม (S1, S2, S6, S7, S8 : O8) 	<p>กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. สนับสนุนการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับบัณฑิต (S1, S2, S3, S4, S5 : T1, T2)
จุดอ่อน (W)	<p>กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. พัฒนาระบบการประเมินผลสำเร็จของกิจกรรมการพัฒนานักศึกษา (W1, W2, W3, W4, W5 : O1, O2, O3, O4) 2. พัฒนาภาคีเครือข่ายระหว่างสถาบันการศึกษาพยาบาลกับองค์กรผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (W6, W7, W8 : O5, O7, O8) 	<p>กลยุทธ์เชิงรับ (WT)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. เร่งรัดสร้างความตระหนักในการพัฒนาบัณฑิตตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษา (W3, W4: T1)

5. ด้านการนำองค์กร

ปัจจัยภายนอก ปัจจัยภายใน	โอกาส (O)	อุปสรรค (T)
จุดแข็ง (S)	<p>กลยุทธ์เชิงรุก (SO)</p> <ol style="list-style-type: none"> ส่งเสริมศักยภาพการนำในผู้บริหารทุกระดับ (S1, S2, S3, S4, S5: O1) พัฒนากลไกการบริหารสถาบันการศึกษาพยาบาลแบบมีส่วนร่วม (S6, S7: O2) 	<p>กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST)</p> <ol style="list-style-type: none"> ส่งเสริมระบบและกลไกการบริหารสถาบันการศึกษาพยาบาลแบบมีส่วนร่วม (S6, S7: T1, T2)
จุดอ่อน (W)	<p>กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO)</p> <ol style="list-style-type: none"> พัฒนารูปแบบการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ (W1, W2, W3, W4: O1, O2) 	<p>กลยุทธ์เชิงรับ (WT)</p> <ol style="list-style-type: none"> ทบทวนโครงสร้างการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม (W2, W3, W4: T2) ปรับปรุงบรรยากาศองค์กรเชิงกลยามมิตร (W2, W3: T4)

6. ด้านอาจารย์และบุคลากร

ปัจจัยภายนอก ปัจจัยภายใน	โอกาส (O)	อุปสรรค (T)
จุดแข็ง (S)	<p>กลยุทธ์เชิงรุก (SO)</p> <ol style="list-style-type: none"> พัฒนาระบบประเมินผลการทำงาน (Performance Appraisal) (S5, S6 : O3) พัฒนากลไกการรักษาและคงไว้ซึ่งอาจารย์และบุคลากรที่ทรงคุณค่าต่อองค์กร (S4, S5, S6, S7 :O2) 	<p>กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST)</p> <ol style="list-style-type: none"> สร้างเส้นทางความก้าวหน้า (Career path) สำหรับอาจารย์และบุคลากรที่มีความสามารถและศักยภาพสูง (high performance - high potential) (S1, S2, S3 : T3, T4, T5) พัฒนาระบบการวิเคราะห์

ปัจจัยภายนอก ปัจจัยภายใน	โอกาส (O)	อุปสรรค (T)
จุดอ่อน (W)	<p>กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO)</p> <ol style="list-style-type: none"> ปรับปรุงกระบวนการเรียนรู้ของอาจารย์และบุคลากรที่เสริมสมรรถนะการแข่งขันขององค์กร (W5, W6, W7, W8, W9, W10: O1, O2, O4) ส่งเสริมการบริหารผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ (W11, W12 : O3) 	<p>กำลังคนที่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะองค์กร (Critical Workforce Management) (S1 : T3, T4)</p> <ol style="list-style-type: none"> สร้างระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานเชิงธรรมาภิบาล (S4, S5, S6 : T1, T2, T3, T4) <p>กลยุทธ์เชิงรับ (WT)</p> <ol style="list-style-type: none"> ทบทวนกระบวนการรักษาและคงไว้ซึ่งอาจารย์และบุคลากรที่มีความสามารถสูง (W1, W2, W3, W4 : T1, T2, T3)

7. ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม

ปัจจัยภายนอก ปัจจัยภายใน	โอกาส (O)	อุปสรรค (T)
จุดแข็ง (S)	<p>กลยุทธ์เชิงรุก (SO)</p> <ol style="list-style-type: none"> พัฒนาความเป็นเลิศในการขึ้นนำเพื่อสร้างสุขภาวะของสังคม (S1, S2, S3, S4, S5, S6, S7, S8 : O1, O2) เสริมความเข้มแข็งของ 	<p>กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST)</p> <ol style="list-style-type: none"> ปลูกจิตสำนึกของอาจารย์บุคลากร นักศึกษาและศิษย์เก่าในการรับผิดชอบต่อสังคม (S1, S2, S3 : T1) สนับสนุนกิจกรรมบริการวิชาการที่ตอบสนอง

ปัจจัยภายนอก ปัจจัยภายใน	โอกาส (O)	อุปสรรค (T)
จุดอ่อน (W)	<p>วัฒนธรรมองค์กรด้าน การรับใช้สังคม (S1, S2, S3 : O1, O2)</p> <p>3. พัฒนาการสื่อสารมวลชน (Mass Communication) ขององค์กรอย่างเป็นระบบ (S4, S5, S6, S7, S8 : O1, O2)</p> <p>กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO)</p> <p>1. เสริมสร้างระบบการให้ บริการวิชาการที่ตรงตาม ความต้องการของสังคม (W1, W2, W3, W4, W5: O1, O2)</p> <p>2. ส่งเสริมมาตรฐานและ ประสิทธิภาพของการผลิต สื่อความรู้เชิงชี้นำสังคม (W6, W7: O2)</p>	<p>ความต้องการของสังคม อย่างเป็นระบบ (S1, S2, S3, S4, S5, S6 : T1)</p> <p>3. พัฒนารูปแบบการเผยแพร่ ข้อมูลข่าวสารของสถาบัน และการถ่ายทอดองค์ความรู้ ด้านสุขภาพสู่สังคมทั้ง โดยตรงและผ่านระบบ เครือข่ายเทคโนโลยี สารสนเทศ (S7, S8 : T2)</p> <p>กลยุทธ์เชิงรับ (WT)</p> <p>1. ทบทวนรูปแบบของ การให้บริการแก่สังคมที่ เป็นระบบ (W1, W2, W3, W4, W5 : T1)</p> <p>2. ทบทวนรูปแบบการสื่อสาร ระหว่างสถาบันการศึกษา พยาบาลกับสังคม (W6, W7, W8 : T1, T2)</p>

8. ด้านเครือข่ายความร่วมมือ

ปัจจัยภายนอก ปัจจัยภายใน	โอกาส (O)	อุปสรรค (T)
จุดแข็ง (S)	<p>กลยุทธ์เชิงรุก (SO)</p> <p>1. เสริมสร้างความเข้มแข็งของ เครือข่ายวิชาการสู่ระดับ ภูมิภาคอาเซียน (S1, S2, S3: O2)</p>	<p>กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST)</p> <p>1. สนับสนุนการสร้างองค์ ความรู้จากการเข้าร่วม เครือข่าย (S1, S2, S3: T1)</p>

ปัจจัยภายนอก ปัจจัยภายใน	โอกาส (O)	อุปสรรค (T)
จุดอ่อน (W)	<p>2. เสริมสร้างความร่วมมือด้านวิชาการเพื่อพัฒนาศาสตร์ทางการพยาบาลในกลุ่มประเทศอาเซียน (S4, S5 : O1)</p> <p>กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO)</p> <p>1. เสริมสร้างศักยภาพของสถาบันการศึกษาพยาบาลสู่การเป็นผู้นำเครือข่ายวิชาการระดับชาติและนานาชาติ (W1, W2, W3: O1, O2)</p> <p>2. พัฒนารูปแบบความร่วมมือครอบคลุมพันธกิจหลักและเสริมสร้างสมรรถนะองค์กร (W4, W5, W6: O1, O2)</p>	<p>2. พัฒนาการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรมทั้งระดับองค์กรและบุคคล (S4, S5: T2)</p> <p>กลยุทธ์เชิงรับ (WT)</p> <p>1. เร่งรัดการพัฒนาความเข้มแข็งทางวิชาการของสถาบันการศึกษาพยาบาลอย่างเป็นระบบ (W4, W5, W6: T1)</p> <p>2. ส่งเสริมการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรมจากการเป็นภาคีเครือข่าย (W1, W2, W3: T2)</p>

กลยุทธ์ 4 รูปแบบที่กำหนดด้วยเทคนิค TOWS Matrix มีแนวปฏิบัติซึ่งเป็นเส้นทางสู่ความสำเร็จของ (ร่าง) ยุทธศาสตร์แต่ละด้าน ดังรายละเอียดดังนี้

ยุทธศาสตร์	แนวปฏิบัติ
1. การเสริมสร้างศักยภาพการแข่งขัน	<p>1.1 กำหนดบทบาทการกำกับทิศและการขับเคลื่อนกลยุทธ์ให้กับคณะกรรมการบริหาร</p> <p>1.2 จัดทำแผนกลยุทธ์ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมขององค์กร</p> <p>1.3 วางมาตรการการปฏิบัติตามวัฒนธรรมสู่ความเป็นเลิศขององค์กร</p> <p>1.4 แต่งตั้งคณะกรรมการเครือข่ายภายในองค์กรเพื่อการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ตามภารกิจหลัก</p> <p>1.5 จัดทำแผนกิจกรรมและกระบวนการธำรงรักษาวัฒนธรรมมุ่งมั่นพัฒนาองค์กร</p>

ยุทธศาสตร์	แนวปฏิบัติ
	1.6 จัดสรรงบประมาณเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของระบบเครือข่ายสารสนเทศ 1.7 จัดระบบการสื่อสารในองค์กรให้มีช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย 1.8 จัดทำเครื่องมือประเมินผลสำเร็จของแผนปฏิบัติราชการ
2. ด้านการสร้างผลสัมฤทธิ์	
	2.1 ศึกษาและวิเคราะห์ผลผลิตของสถาบันการศึกษาพยาบาล เป็นคู่เทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking) เพื่อนำมาวางแผนการสร้างผลิตและผลลัพธ์ 2.2 จัดประชุมเพื่อสร้างความเข้าใจและสร้างความตระหนักใน ความสำคัญของการพัฒนาอัตลักษณ์และความเชี่ยวชาญของสถาบัน 2.3 จัดประชุมเพื่อกำหนดแผนกลยุทธ์การพัฒนาตามอัตลักษณ์และความเชี่ยวชาญของสถาบัน 2.4 จัดทำแผนพัฒนาอาจารย์และบุคลากรให้มีสมรรถนะที่ สอดคล้องกับพัฒนาอัตลักษณ์และความเชี่ยวชาญขององค์กร 2.5 จัดทำฐานข้อมูลแสดงความเชี่ยวชาญของอาจารย์และบุคลากร 2.6 วิเคราะห์ช่องว่างสมรรถนะของอาจารย์และบุคลากรกับตาม อัตลักษณ์และความเชี่ยวชาญของสถาบัน 2.7 จัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan) ของอาจารย์และบุคลากรที่ส่งเสริมสมรรถนะสถาบัน 2.8 สนับสนุนกิจกรรมพัฒนาอาจารย์และบุคลากรตามแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan) 2.9 ประเมินแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan) ของอาจารย์และบุคลากร
3. ด้านการจัดการความรู้	
	3.1 จัดสรรงบประมาณเพื่อวางระบบเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศให้ทันสมัย 3.2 จัดทำฐานข้อมูลเพื่อการตัดสินใจของผู้บริหารทุกระดับ 3.3 กำหนดแนวปฏิบัติในการใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลเพื่อการบริหารและการพัฒนาองค์ความรู้ 3.4 จัดอบรมอาจารย์และบุคลากรให้มีสมรรถนะด้านการใช้ประโยชน์จากเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ 3.5 จัดหาบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะในการจัดการฐานข้อมูล

ยุทธศาสตร์	แนวปฏิบัติ
	<p>3.6 ประเมินความต้องการใช้และความพึงพอใจการใช้ฐานข้อมูลและระบบเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ</p> <p>3.7 จัดอบรมอาจารย์และบุคลากรเพื่อสร้างความตระหนักในกระบวนการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้</p> <p>3.8 สร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ด้วยการประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง</p> <p>3.9 จัดให้มีคณะกรรมการเอื้ออำนวยการจัดการความรู้</p> <p>3.10 จัดให้มีแหล่งรวบรวมความรู้เพื่อให้อาจารย์ บุคลากรนักศึกษาและผู้สนใจสามารถเข้าถึงได้</p> <p>3.11 ประเมินผลการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ</p> <p>3.12 จัดอบรมเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้และการสร้างสรรค์ นวัตกรรม</p> <p>3.13 จัดให้มีกลไกกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจเพื่อสร้างนวัตกรรมและแนวปฏิบัติที่ดี</p> <p>3.14 เผยแพร่นวัตกรรมและแนวปฏิบัติที่ดีเพื่อนำไปใช้ประโยชน์</p>
4. ด้านการสร้างคุณค่าแก่นักศึกษา	
	<p>4.1 พัฒนาการมีส่วนร่วมของนักศึกษาในการจัดกิจกรรมวิชาการและกิจกรรมเสริมหลักสูตร</p> <p>4.2 พัฒนาแนวปฏิบัติที่ดีของระบบอาจารย์ที่ปรึกษา</p> <p>4.3 จัดสรรงบประมาณเพื่อจัดหาทรัพยากรการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนและคุณภาพชีวิต</p> <p>4.4 จัดให้มีจุดบริการด้านงานทะเบียนแบบจุดเดียวเบ็ดเสร็จ (One-stop Service)</p> <p>4.5 วางระบบการจัดกิจกรรมพัฒนานักศึกษาให้มีความสมดุลระหว่างการพัฒนาด้านวิชาการและประสบการณ์ชีวิต</p> <p>4.6 พัฒนาเพิ่มสะสมผลงานที่สะท้อนผลลัพธ์การเรียนรู้ตามคุณลักษณะบัณฑิตพึงประสงค์และตามอัตลักษณ์ที่กำหนด</p> <p>4.7 พัฒนาระบบประเมินผลการเรียนรู้ตามสภาพจริงที่บูรณาการผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนานักศึกษา</p> <p>4.8 วิเคราะห์ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการจัดบริการแก่นักศึกษา</p> <p>4.9 สร้างเครือข่ายระหว่างสถาบันการศึกษาพยาบาลกับศิษย์เก่า</p> <p>4.10 จัดทำแผนการคัดสรรผู้สนใจเข้าศึกษา</p> <p>4.11 จัดทำฐานข้อมูลที่ศิษย์เก่า นักศึกษาปัจจุบันและผู้สนใจเข้าศึกษาสามารถเข้าถึงและใช้ประโยชน์</p>

ยุทธศาสตร์	แนวปฏิบัติ
	<p>4.12 ติดตามผลการใช้บัณฑิตจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง</p> <p>4.13 สร้างการมีส่วนร่วมของผู้ใช้บัณฑิตในการประเมินผลการจัดการเรียนการสอน</p> <p>4.14 สร้างเครือข่ายระหว่างสถาบันการศึกษาพยาบาลและองค์กรผู้ใช้บัณฑิต</p> <p>4.15 ศึกษาการเปลี่ยนแปลงของความคาดหวังและความต้องการใช้บัณฑิตของตลาดแรงงาน</p> <p>4.16 ทบทวนผลสำเร็จกระบวนการผลิตบัณฑิตเพื่อสนองตอบได้ตรงตามความต้องการของตลาดแรงงาน</p> <p>4.17 วิเคราะห์ช่องว่างของคุณลักษณะบัณฑิตระหว่างความคาดหวังกับสภาพเป็นจริง</p>
5. การนำองค์กร	
	<p>5.1 สร้างหลักสูตรการอบรมระยะสั้นเพื่อเพิ่มพูนมโนทัศน์ด้านการบริหารราชการแนวใหม่</p> <p>5.2 จัดทำข้อกำหนดในการสรรหาผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาลโดยใช้หลักการมีส่วนร่วม</p> <p>5.3 กำหนดระเบียบการบริหารงานในรูปแบบคณะกรรมการ</p> <p>5.4 จัดทำผังการปฏิบัติงานที่แสดงระดับของการมีส่วนร่วมของอาจารย์และบุคลากรในการตัดสินใจเรื่องที่เกี่ยวข้องหรือมีผลกระทบ</p> <p>5.5 จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อการพัฒนาองค์กร (Organization Development) แก่ผู้บริหาร อาจารย์และบุคลากร</p> <p>5.6 จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาสมรรถนะการสื่อสารเชิงกลยุทธ์แก่ผู้บริหาร อาจารย์และบุคลากร</p>
6. ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	
	<p>6.1 วิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) ระหว่างผลการพัฒนาสมรรถนะอาจารย์และบุคลากรกับตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์กร</p> <p>6.2 จัดทำแผนการพัฒนาสมรรถนะอาจารย์และบุคลากรอย่างเป็นระบบและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร</p> <p>6.3 จัดสรรงบประมาณเพื่อการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นและการฝึกอบรมหลักสูตรเฉพาะทางที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์องค์กร</p> <p>6.4 จัดหาทรัพยากรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของอาจารย์และบุคลากร</p> <p>6.5 จัดทำฐานข้อมูลแสดงความเชี่ยวชาญของอาจารย์และบุคลากร</p> <p>6.6 จัดตั้งคณะกรรมการบริหารผลการปฏิบัติงานกำหนดระเบียบว่า</p>

ยุทธศาสตร์	แนวปฏิบัติ
	<p>ด้วยการประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปี</p> <p>6.7 จัดทำตัวบ่งชี้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ</p> <p>6.8 จัดทำเส้นทางความก้าวหน้า (Career path) ของอาจารย์และบุคลากรทั้งด้านบริหารและด้านวิชาการ</p> <p>6.9 จัดสิ่งแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวกเอื้อต่อคุณภาพชีวิตการทำงาน</p> <p>6.10 พัฒนาแนวปฏิบัติในการให้รางวัลและค่าตอบแทน</p> <p>6.11 สื่อสารการประเมินผลการปฏิบัติราชการและให้ข้อมูลการปฏิบัติงานย้อนกลับ</p> <p>6.12 ประกาศเกียรติคุณความสำเร็จของอาจารย์และบุคลากร</p> <p>6.13 การจัดการข้อมูลเรื่องร้องเรียน</p>
7. ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม	
	<p>7.1 ประเมินความต้องการด้านสุขภาพที่ตรงตามวิสัยทัศน์และอัตลักษณ์ของสถาบัน</p> <p>7.2 บูรณาการการให้บริการวิชาการกับการเรียนการสอนและการวิจัย</p> <p>7.3 ประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกิจกรรมบริการวิชาการ</p> <p>7.4 เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารกิจกรรมบริการวิชาการสู่สังคม</p> <p>7.5 เผยแพร่องค์ความรู้ด้านสุขภาพสู่สังคมทั้งทางตรงและผ่านระบบเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ</p> <p>7.6 จัดอบรมอาจารย์และบุคลากรให้มีสมรรถนะด้านการสร้างสุขภาพและการสื่อสาร</p> <p>7.7 จัดให้มีช่องทางการสื่อสารสุขภาพสู่สังคมที่หลากหลายสร้างจิตสำนึกของการรับใช้สังคมโดยสอดคล้องกับการจัดการเรียนการสอน</p> <p>7.8 จัดตั้งชมรมอาจารย์และนักศึกษาขับเคลื่อนกิจกรรมเพื่อสาธารณะ</p> <p>7.9 จัดให้มีการนำเสนอผลงานการรับใช้สังคม ในแฟ้มสะสมงาน (Port Folio) ของนักศึกษา</p> <p>7.10 จัดสรรทุนการศึกษา/รางวัลสำหรับนักศึกษาที่เข้าร่วมกิจกรรมบริการสังคม</p>
8. ด้านการพัฒนาเครือข่าย	
	<p>8.1 ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาเครือข่ายอุดมศึกษาแก่ผู้บริหาร อาจารย์และบุคลากร</p>

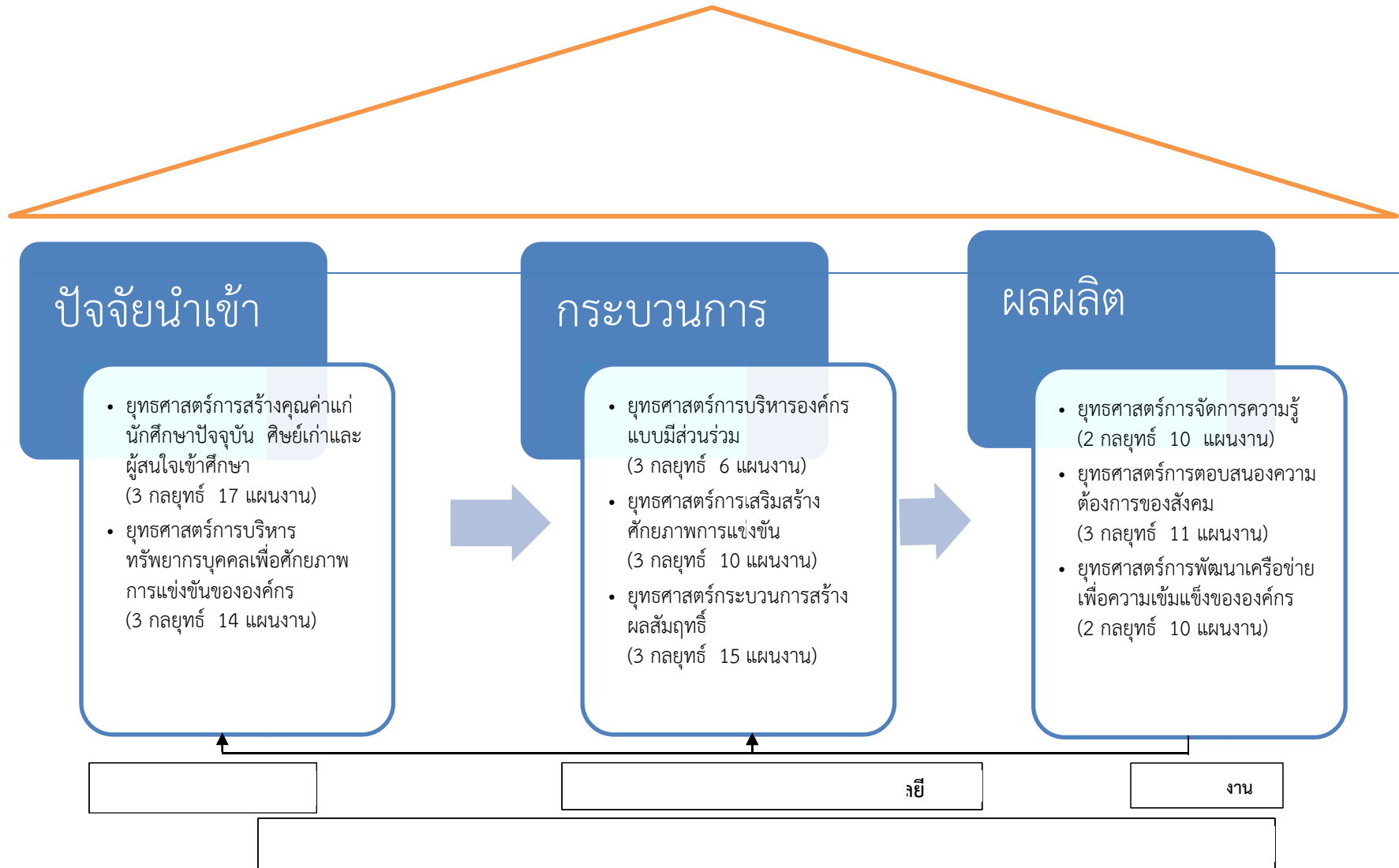
ยุทธศาสตร์	แนวปฏิบัติ
	<p>8.2 จัดสรรทุนสนับสนุนอาจารย์และบุคลากรเข้าร่วมนำเสนอผลงานวิจัยระดับนานาชาติ</p> <p>8.3 เข้าร่วมเครือข่ายกับสถาบันการศึกษาพยาบาล/องค์กรการพยาบาลระดับนานาชาติ</p> <p>8.4 จัดประชุมวิชาการร่วมกับสถาบันการศึกษาพยาบาล/องค์กรการพยาบาลระดับนานาชาติ</p> <p>8.5 จัดประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านวิชาการพยาบาลที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กรกับสถาบันการศึกษาพยาบาล/องค์กรการพยาบาลระดับนานาชาติ</p> <p>8.6 จัดโครงการแลกเปลี่ยนอาจารย์และนักศึกษากับสถาบันการศึกษาพยาบาล/องค์กรการพยาบาลนานาชาติ</p> <p>8.7 ศึกษาปัจจัยสู่ความสำเร็จของการเข้าร่วมเครือข่ายกับสถาบันการศึกษาพยาบาล/องค์กรการพยาบาลระดับนานาชาติ</p> <p>8.8 ประสานเครือข่ายกับสถาบันการศึกษาพยาบาลแห่งอื่นเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้เชิงวิชาการและการพัฒนาคุณภาพ</p> <p>8.9 วางแผนกิจกรรมและกำหนดตัวบ่งชี้ในการประเมินผลความสำเร็จจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับสถาบันที่มีความร่วมมือทางวิชาการ</p> <p>8.10 สื่อสารให้อาจารย์และบุคลากรในสถาบันการศึกษาพยาบาลได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารและองค์ความรู้จากการเป็นเครือข่ายอย่างทั่วถึง</p>

โดยสรุป (ร่าง) ยุทธศาสตร์องค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา 8 ด้าน ประกอบด้วย กลยุทธ์เชิงรุก (SO) 18 กลยุทธ์ กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO) 17 กลยุทธ์ กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST) 15 กลยุทธ์ และกลยุทธ์เชิงรับ (WT) 14 กลยุทธ์ รวมทั้งแนวการปฏิบัติ 86 ประการ ผลการจัดกลุ่มยุทธศาสตร์ตามแนวคิดเชิงระบบ 4 กลุ่ม ดังนี้

1. ยุทธศาสตร์เชิงปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วยยุทธศาสตร์ด้านการสร้างคุณค่าแก่นักศึกษา ปัจจุบัน ศิษย์เก่าและผู้สนใจเข้าศึกษา และด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
2. ยุทธศาสตร์เชิงกระบวนการ ประกอบด้วยยุทธศาสตร์ด้านการนำองค์กร ด้านการเสริมสร้างศักยภาพองค์กร และด้านการสร้างผลสัมฤทธิ์
3. ยุทธศาสตร์เชิงผลผลิต ประกอบด้วยยุทธศาสตร์ด้านการตอบสนองความต้องการของสังคมและด้านการพัฒนาเครือข่าย

4. ยุทธศาสตร์เชิงป้องกันกลับ ประกอบด้วยยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้

(ร่าง) ยุทธศาสตร์องค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัดสำนักงาน
คณะกรรมการการอุดมศึกษา นำเสนอดังภาพที่ 5



ตอนที่ 5 การตรวจสอบร่างกลยุทธ์โดยวิธีประชุมกลุ่มอ้างอิงผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship)

ผู้วิจัยจัดการประชุมกลุ่มอ้างอิงผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship) เพื่อพิจารณาความเหมาะสมของ (ร่าง) ยุทธศาสตร์องค์การสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาในวันที่ 29 มีนาคม 2555 เวลา 13:30 – 15:30 น. ณ ห้องประชุม 406 อาคารประชุมสุข อาชาวามรุง คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ผู้ทรงคุณวุฒิประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญด้านยุทธศาสตร์และนักวิชาการอุดมศึกษา ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารสถาบันการศึกษาพยาบาล ผู้ทรงคุณวุฒิด้านนโยบายและแผนของสถาบันการศึกษาพยาบาล ผู้ทรงคุณวุฒิจากสภาการพยาบาล รวม 9 คน (รายชื่อในภาคผนวก ก)

ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิประมวลสรุปได้ดังนี้

ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นพ้องกันว่า (ร่าง) ยุทธศาสตร์มีความเหมาะสม และสอดคล้องกันระหว่างการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก การกำหนดกลยุทธ์ 4 รูปแบบ และแนวปฏิบัติ อย่างไรก็ตาม ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมดังต่อไปนี้

1. ด้านสภาพแวดล้อม ควรเพิ่มเติมความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เช่น Cloud Computing และการก้าวเข้าสู่ประชาคมอาเซียน
2. การกำหนดกลยุทธ์ด้วยเทคนิค TOWS Matrix เป็นวิธีที่เหมาะสม ควรกำหนดกลยุทธ์หลักที่ครอบคลุมกลยุทธ์รอง
3. ประเด็นที่ควรเพิ่มเติมได้แก่
 - 3.1 ด้านการนำองค์กร ควรเพิ่มเติม การพัฒนาระบบการสร้างผู้นำในอนาคต (Succession Plan) การปรับกระบวนการบริหารแบบมีส่วนร่วม การสร้างค่านิยมร่วมที่เหมาะสมกับบริบท การสนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมใหม่
 - 3.2 ด้านการบริหารจัดการ ควรเพิ่มเติม การสร้างความเข้มแข็งในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติโดยการสร้างเครือข่ายแกนนำ การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นยุทธศาสตร์ การพัฒนาแผนกลยุทธ์ด้วยสถานการณ์ (Scenario Planning) ที่มุ่งเน้นอนาคต (Future focus)
 - 3.3 ด้านนักศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ควรเพิ่มเติม การปรับกระบวนการสร้างคุณค่าแก่นักศึกษาเพื่อก้าวสู่อาเซียน การสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และสนับสนุนการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับบัณฑิต
 - 3.4 ด้านการพัฒนาบุคลากร ควรเพิ่มเติม พัฒนาระบบสอนงาน พัฒนาระบบบริหารขีดความสามารถ (competency based management) ของอาจารย์และบุคลากร
 - 3.5 ด้านผลผลิตและผลลัพธ์ ควรเพิ่มเติม การนำผลลัพธ์มาใช้ในการปรับปรุงงาน การพัฒนาระบบบริหารงานที่มุ่งเน้นผลลัพธ์

3.6 ด้านการจัดการความรู้ ควรเพิ่มเติม พัฒนาระบบการจัดการข้อมูลสารสนเทศด้วยเทคนิค Cloud Computing พัฒนาหน่วยงานไปสู่องค์กรการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ระดับองค์กรและบุคคล และประเด็นเพิ่มเติมสุดท้าย คือ ส่งเสริมการใช้ fact based เพื่อการเรียนรู้ระดับองค์กรและบุคคล

4. ชื่อยุทธศาสตร์ควรปรับแก้เพื่อสะท้อนภาพขององค์กรสมรรถนะสูง ได้แก่ ด้านการเสริมสร้างศักยภาพการแข่งขัน ด้านองค์กรการเรียนรู้ ด้านการสร้างคุณค่าแก่นักศึกษา และด้านการขึ้นนำสังคม

5. (ร่าง) ยุทธศาสตร์องค์กรสมรรถนะสูง กลยุทธ์ และการปฏิบัติ มีความเหมาะสมและสอดคล้องกัน ยุทธศาสตร์ที่นำเสนอเป็นยุทธศาสตร์ภาพรวม ดังนั้น ควรระบุข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ โดยการประยุกต์ให้สอดคล้องกับบริบทของแต่ละสถาบัน

6. แผนภูมิยุทธศาสตร์ ควรเป็นไปตามแนวคิดเชิงระบบตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX)

ผู้วิจัยนำข้อเสนอแนะไปปรับปรุงกลยุทธ์ โดยกำหนดกลยุทธ์หลักที่ครอบคลุมกลยุทธ์รอง 4 รูปแบบ นำเสนอดังต่อไปนี้

1. ยุทธศาสตร์เชิงปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย

1.1 ยุทธศาสตร์ด้านการนำองค์กร

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	
	กลยุทธ์เชิงรุก	กลยุทธ์เชิงป้องกัน
1. ศักยภาพการนำ (Leaderships Management)	1. ส่งเสริมศักยภาพการนำในผู้บริหารทุกระดับ	1. สร้างค่านิยมร่วมที่เหมาะสมกับบริบท
2. การมีส่วนร่วมของอาจารย์และบุคลากร (Participatory Management)	2. พัฒนากลไกการบริหารสถาบันการศึกษาพยาบาลแบบมีส่วนร่วม	2. สนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมใหม่ของการมีส่วนร่วม
	3. พัฒนาระบบการสร้างผู้นำในอนาคต(Succession Plan)	กลยุทธ์เชิงรับ
	กลยุทธ์เชิงแก้ไข	1. ปรับปรุงบรรยากาศองค์กรเชิงกัลยาณมิตร
	1. ปรับโครงสร้างและกระบวนการบริหารแบบมีส่วนร่วม	

1.2 ยุทธศาสตร์การเสริมสร้างศักยภาพการแข่งขัน

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	
	กลยุทธ์เชิงรุก	กลยุทธ์เชิงป้องกัน
1. การจัดการยุทธศาสตร์ (Strategy Management)	1. สร้างเสริมความเข้มแข็งของการถ่ายทอดกลยุทธ์หลักสู่การปฏิบัติ	1. ปรับปรุงวัฒนธรรมองค์กรเป็นวัฒนธรรมเชิงรุกและสร้างความเป็นเลิศ
2. การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture Management)	2. สนับสนุนความเข้มแข็งของการปฏิบัติตามวัฒนธรรมเพื่อพัฒนาสถาบันการศึกษาพยาบาลสู่ความเป็นเลิศ	2. เพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการสื่อสารในสถาบัน
	3. พัฒนารูปแบบการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นยุทธศาสตร์	
	กลยุทธ์เชิงแก้ไข	กลยุทธ์เชิงรับ
	1. พัฒนาวิธีการประเมินผลยุทธศาสตร์ให้สะท้อนผลที่ตามมาจากการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ	1. พัฒนาแผนกลยุทธ์ด้วยสถานการณ์ (Scenario Planning) ที่มุ่งเน้นอนาคต (Future Focus)
	2. สร้างความเข้มแข็งในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติโดยการสร้างเครือข่ายแกนนำ	

2. ยุทธศาสตร์เชิงกระบวนการ ประกอบด้วย

2.1 ยุทธศาสตร์การสร้างคุณค่าแก่นักศึกษา

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	
	กลยุทธ์เชิงรุก	กลยุทธ์เชิงป้องกัน
1. การตอบสนองความต้องการความคาดหวังและการรับรู้ของผู้เรียน (Student-	1. เสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับระบบและกลไกการบริหารกิจการนักศึกษา	1. สนับสนุนการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับบัณฑิตด้วยการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
	2. พัฒนามาตรฐานวิชาชีพปฏิบัติการพยาบาลภายใต้ฐานคิดเกณฑ์มาตรฐานการบริการด้านสุขภาพระดับสากล	กลยุทธ์เชิงรับ
		1. เร่งรัดสร้างความตระหนักในการพัฒนาบัณฑิตตามกรอบ

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	
	focused Management) 2. การรักษาสัมพันธ์ภาพกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Retention And Relationships Management)	(International Health Care Standard) 3. พัฒนาศูนย์บริการการศึกษาที่เอื้ออำนวยการเรียนรู้เชิงพหุวัฒนธรรม 4. ปรับกระบวนการสร้างคุณค่านักศึกษาเพื่อการก้าวสู่อาเซียน กลยุทธ์เชิงแก้ไข 1. พัฒนาระบบการประเมินผลสำเร็จของกิจกรรมการพัฒนานักศึกษา 2. พัฒนาภาคีเครือข่ายระหว่างสถาบันการศึกษาพยาบาลกับองค์กรผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง 3. สร้างเสริมสัมพันธ์ภาพเชิงรุกระหว่างสถาบันการศึกษาพยาบาลกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

2.2 ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	
		กลยุทธ์เชิงรุก
1. การรักษาและคงไว้ซึ่งอาจารย์และบุคลากร (Employee Retention Management) 2. การพัฒนาอาจารย์	1. พัฒนาระบบประเมินผลการทำงาน (Performance Appraisal) 2. พัฒนากลไกการรักษาและคงไว้ซึ่งอาจารย์และบุคลากรที่ทรงคุณค่าต่อองค์กร 3. พัฒนาระบบบริหารขีดความสามารถ (Competency based Management) ของอาจารย์และบุคลากร	1. สร้างเส้นทางความก้าวหน้า (Career Path) สำหรับอาจารย์และบุคลากรที่มีความสามารถและศักยภาพสูง (high performance - high potential) 2. พัฒนาระบบการวิเคราะห์กำลังคนที่ส่งผลต่อสมรรถนะองค์กร (Critical Workforce Management)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	
	และบุคลากร (Human Resource Management)	4. พัฒนาระบบการสอนงาน (Coaching) กลยุทธ์เชิงแก้ไข 1. ปรับปรุงกระบวนการเรียนรู้ ของอาจารย์และบุคลากร ที่เสริมสมรรถนะการแข่งขัน ของสถาบัน 2. ส่งเสริมการบริหารผล การปฏิบัติงานอย่างเป็น ระบบ

2.3 ยุทธศาสตร์การขึ้นน้ำสังคม

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	
	1. การสื่อสารเพื่อ สุขภาวะสังคม (Wellness Communication Management) 2. การให้บริการ แก่สังคม (Social Responsibility Management)	กลยุทธ์เชิงรุก 1. พัฒนาความเป็นเลิศในการ ขึ้นน้ำเพื่อสร้างสุขภาวะ ของสังคม 2. เสริมความเข้มแข็งของ วัฒนธรรมองค์กรด้าน การรับใช้สังคม 3. พัฒนาการสื่อสารมวลชน (Mass Communication) ขององค์กรอย่างเป็นระบบ กลยุทธ์เชิงแก้ไข 1. เสริมสร้างระบบการให้ บริการวิชาการที่ตรงตาม ความต้องการของสังคม 2. ส่งเสริมมาตรฐานและ ประสิทธิภาพของการผลิต สื่อความรู้เชิงขึ้นน้ำสังคม

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	
		2. ทบทวนรูปแบบการสื่อสารระหว่างสถาบันการศึกษาพยาบาลกับสังคม

2.4 ยุทธศาสตร์การพัฒนาเครือข่าย

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	
	กลยุทธ์เชิงรุก	กลยุทธ์เชิงป้องกัน
1. รูปแบบความร่วมมือ (Alliance Management) 2. การสร้างเครือข่าย (Networking Management)	1. เสริมสร้างความเข้มแข็งของเครือข่ายวิชาการสู่ระดับภูมิภาคอาเซียน 2. เสริมสร้างความร่วมมือด้านวิชาการเพื่อพัฒนาศาสตร์ทางการแพทย์ในระดับชาติและกลุ่มประเทศอาเซียน กลยุทธ์เชิงแก้ไข 1. เสริมสร้างศักยภาพของสถาบันการศึกษาพยาบาลสู่การเป็นผู้นำเครือข่ายวิชาการระดับชาติและนานาชาติ 2. พัฒนารูปแบบความร่วมมือครอบคลุมพันธกิจหลักและเสริมสร้างสมรรถนะองค์กร	1. สนับสนุนการสร้างองค์ความรู้จากการเข้าร่วมเครือข่าย 2. พัฒนาการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรมทั้งระดับองค์กรและบุคคล กลยุทธ์เชิงรับ 1. เร่งรัดการพัฒนาความเข้มแข็งทางวิชาการของสถาบันการศึกษาพยาบาลอย่างเป็นระบบ 2. ส่งเสริมการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรมจากการเป็นภาคีเครือข่าย

3. ยุทธศาสตร์เชิงผลลัพธ์ ประกอบด้วย

3.1 ยุทธศาสตร์การสร้างผลสัมฤทธิ์

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	
	กลยุทธ์เชิงรุก	กลยุทธ์เชิงป้องกัน
1. การพัฒนาคุณภาพ	1. ส่งเสริมระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน	1. สนับสนุนระบบการติดตามประเมินผลการปฏิบัติราชการ

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	
	2. การประเมินผล การปฏิบัติงาน (Performance Evaluation Management)	2. ส่งเสริมการการนำผลลัพธ์ มาใช้ในการพัฒนาสถาบัน การศึกษาพยาบาลสู่การเป็น องค์กรสมรรถนะสูง กลยุทธ์เชิงแก้ไข 1. เสริมสร้างการพัฒนาผลผลิต ตามอัตลักษณ์ของสถาบัน การศึกษาพยาบาล 2. พัฒนาระบบบริหารงานที่มุ่งเน้น ผลสัมฤทธิ์

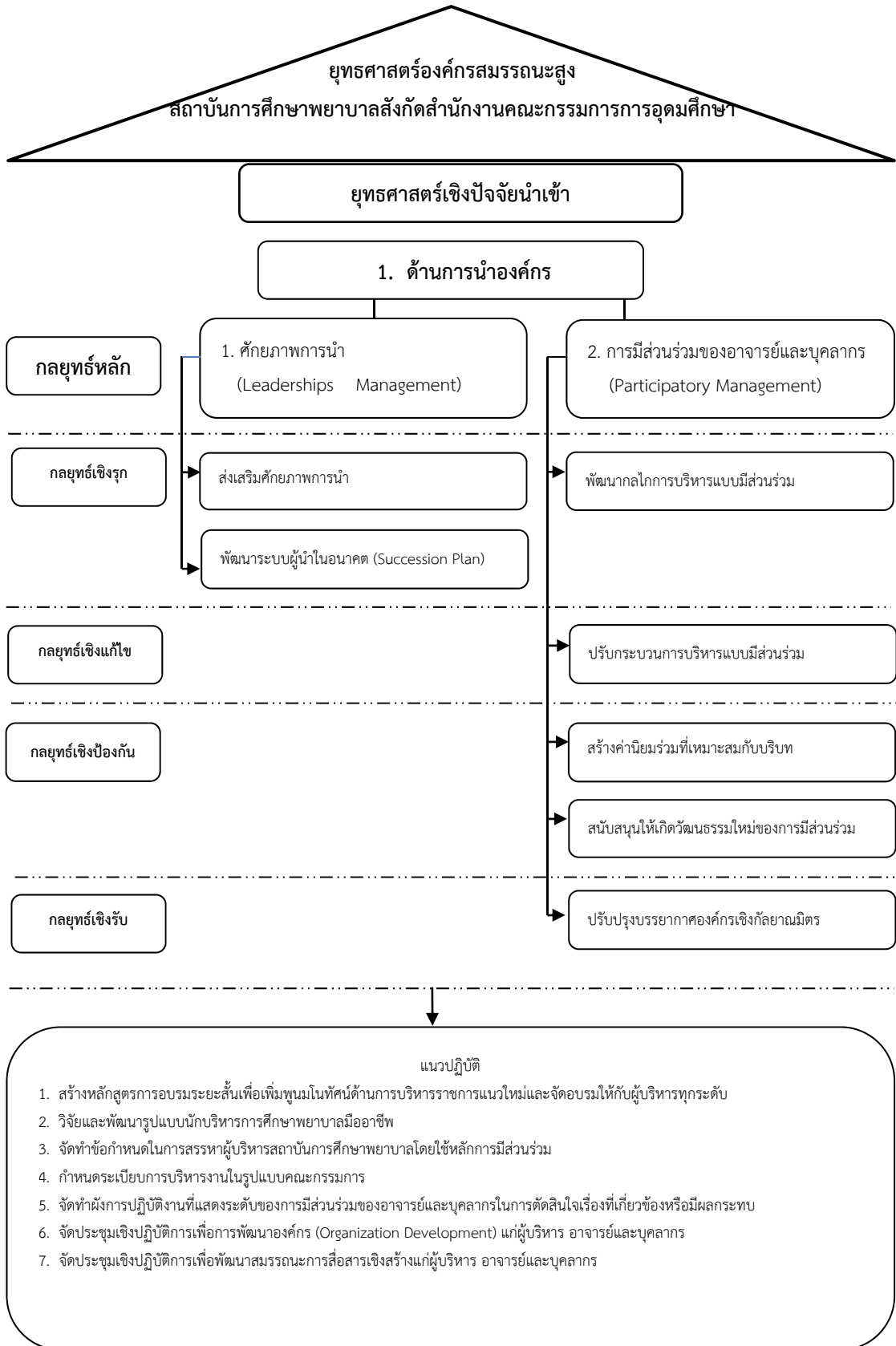
4. ยุทธศาสตร์เชิงตัวบ่อนกลับ ประกอบด้วย

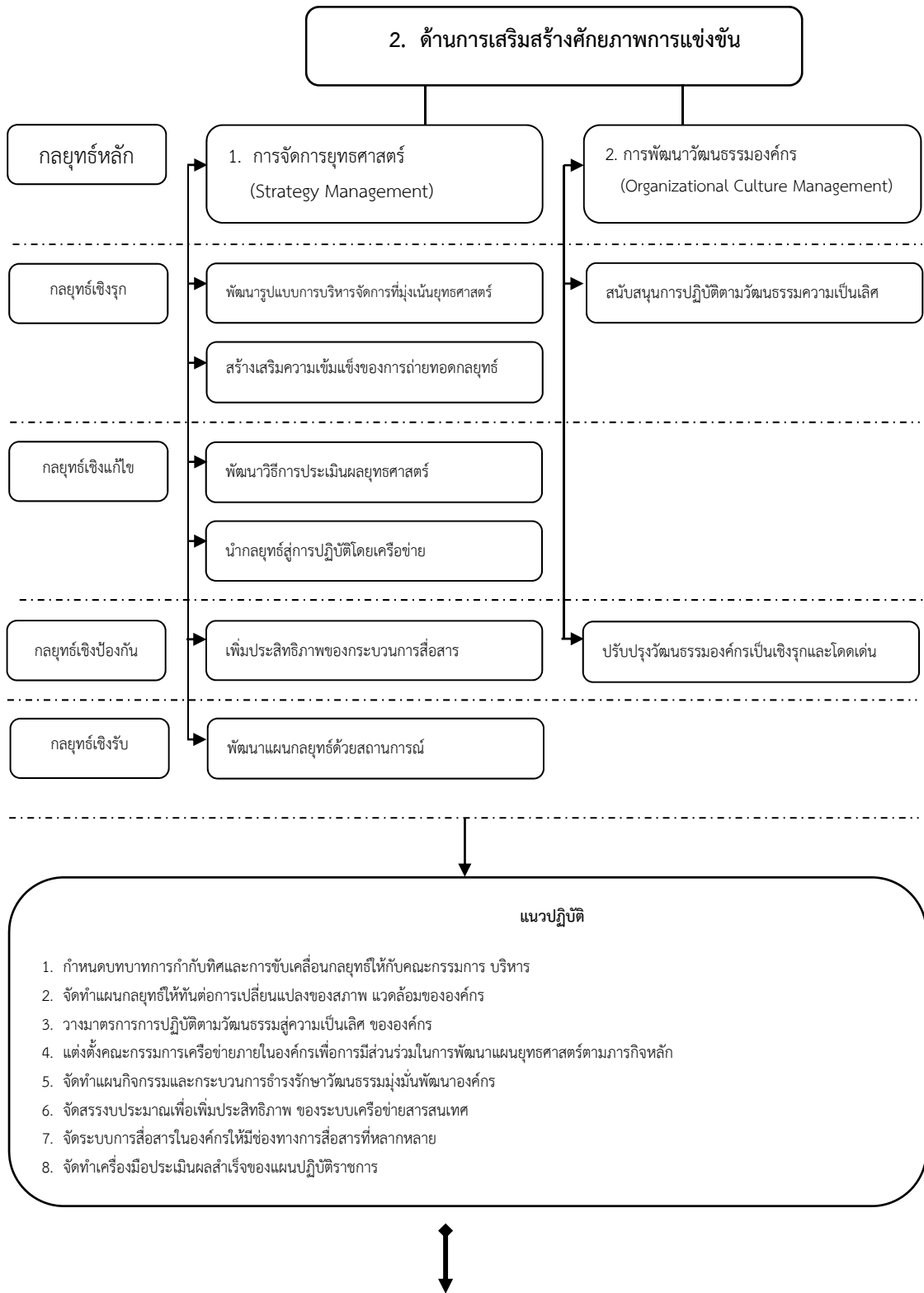
4.1 ยุทธศาสตร์ด้านองค์กรการเรียนรู้

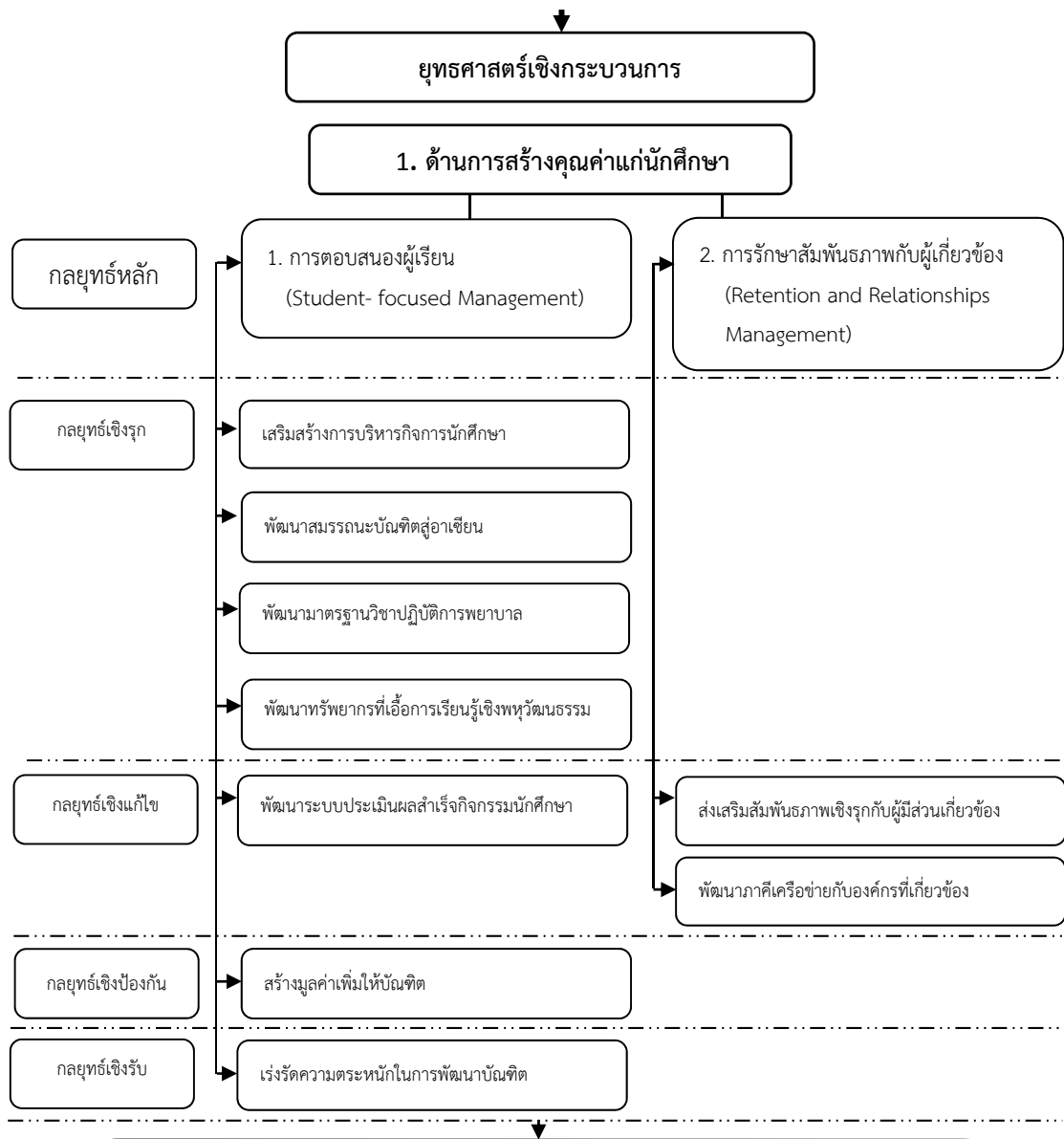
กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	
		กลยุทธ์เชิงรุก
2. การจัดการ องค์กรความรู้ (Knowledge Management) 3. การสร้างสรรค์ นวัตกรรมและ การพัฒนาศูนย์ ความเป็นเลิศทาง วิชาการ (Innovation and Excellence)	1. เพิ่มพูนสมรรถนะอาจารย์ และบุคลากรให้ทันต่อ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี สารสนเทศ 2. สร้างสรรค์นวัตกรรมจาก การจัดการความรู้โดยใช้ ประโยชน์จากความก้าวหน้า ทางเทคโนโลยี 3. พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้าน การจัดการสารสนเทศ ที่ส่งเสริมการเป็นองค์กร การเรียนรู้ 4. ส่งเสริมการใช้ Fact based Management เพื่อการเรียนรู้ ระดับองค์กรและบุคคล	1. พัฒนาระบบการจัดการ สารสนเทศด้วยเทคโนโลยี Cloud Computing 2. พัฒนาหน่วยงานไปสู่องค์กร การเรียนรู้ที่ส่งเสริม การเรียนรู้ระดับองค์กรและ บุคคล กลยุทธ์เชิงรับ 1. เร่งรัดการพัฒนา ระบบการจัดการข้อมูลสารสนเทศ เพื่อการเรียนรู้ในองค์กร 2. ทบทวนกระบวนการจัดการ ความรู้เพื่อพัฒนาองค์กร 3. เร่งรัดการจัดการความรู้เพื่อ สร้างนวัตกรรมและ แนวปฏิบัติที่ดี

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	
	กลยุทธ์เชิงแก้ไข	
Center Management)	<ol style="list-style-type: none"> 1. พัฒนาระบบการจัดการความรู้ 2. พัฒนาแผนที่นวัตกรรม (Mapping and Matching Innovation) ตามพันธกิจและอัตลักษณ์ 3. พัฒนาค้นคว้าด้าน การพยาบาลในสาขาที่เชี่ยวชาญและเป็นอัตลักษณ์ 	4. สร้างนวัตกรรมและแนวปฏิบัติที่ดี (good practice)

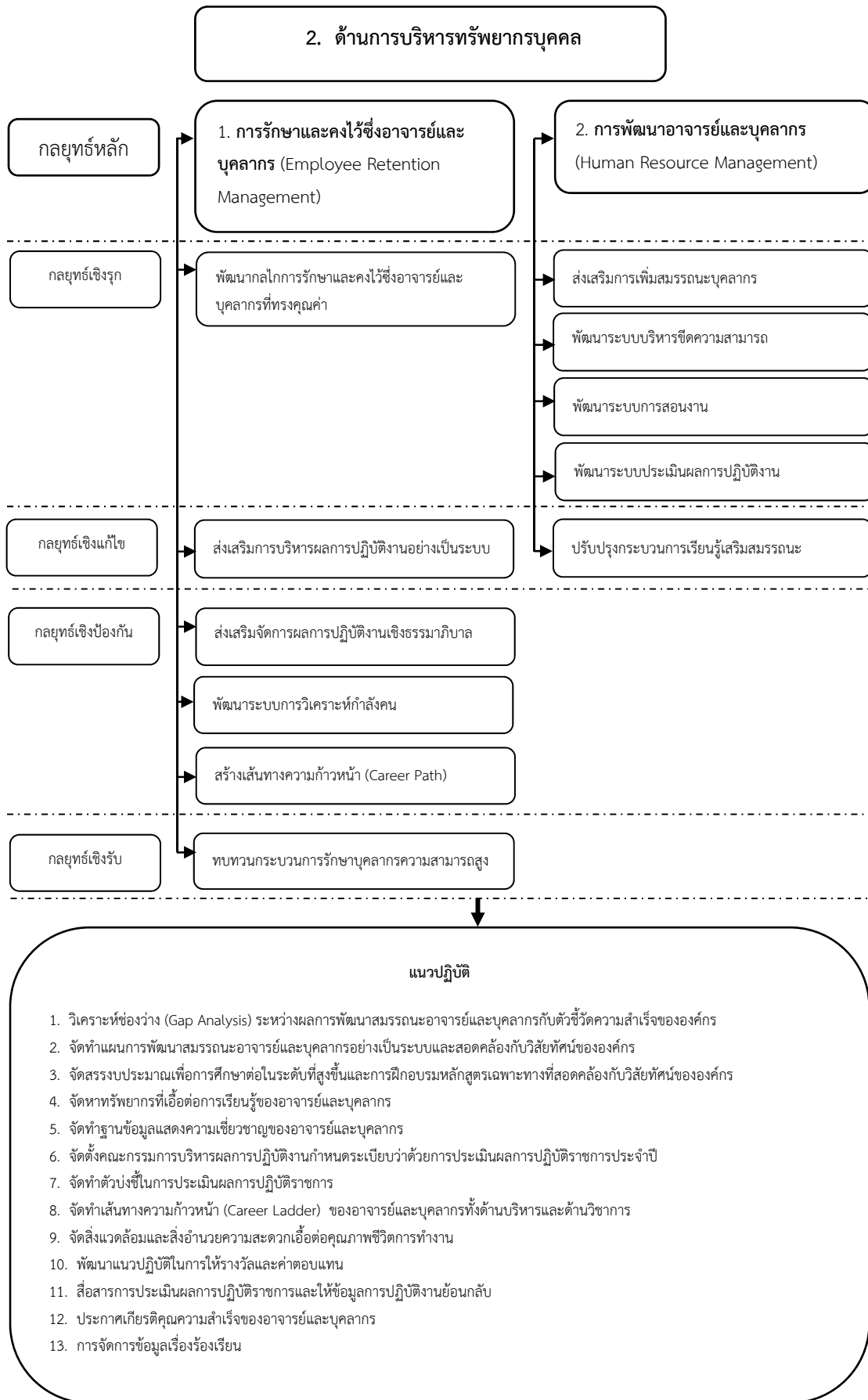
สรุปได้ว่า ยุทธศาสตร์องค์การสมรรถนะสูงสำหรับสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นโดยผ่านการตรวจสอบความเหมาะสมและเป็นไปได้จากผู้ทรงคุณวุฒิประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์หลัก 8 ยุทธศาสตร์รอง 16 กลยุทธ์หลัก 77 กลยุทธ์รอง และเมื่อพิจารณาแล้วพบว่างานวิจัยนี้สอดคล้องกับมุมมองเชิงระบบของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) จึงนำเสนอยุทธศาสตร์ตามแนวคิดเชิงระบบดังกล่าวในภาพที่ 6

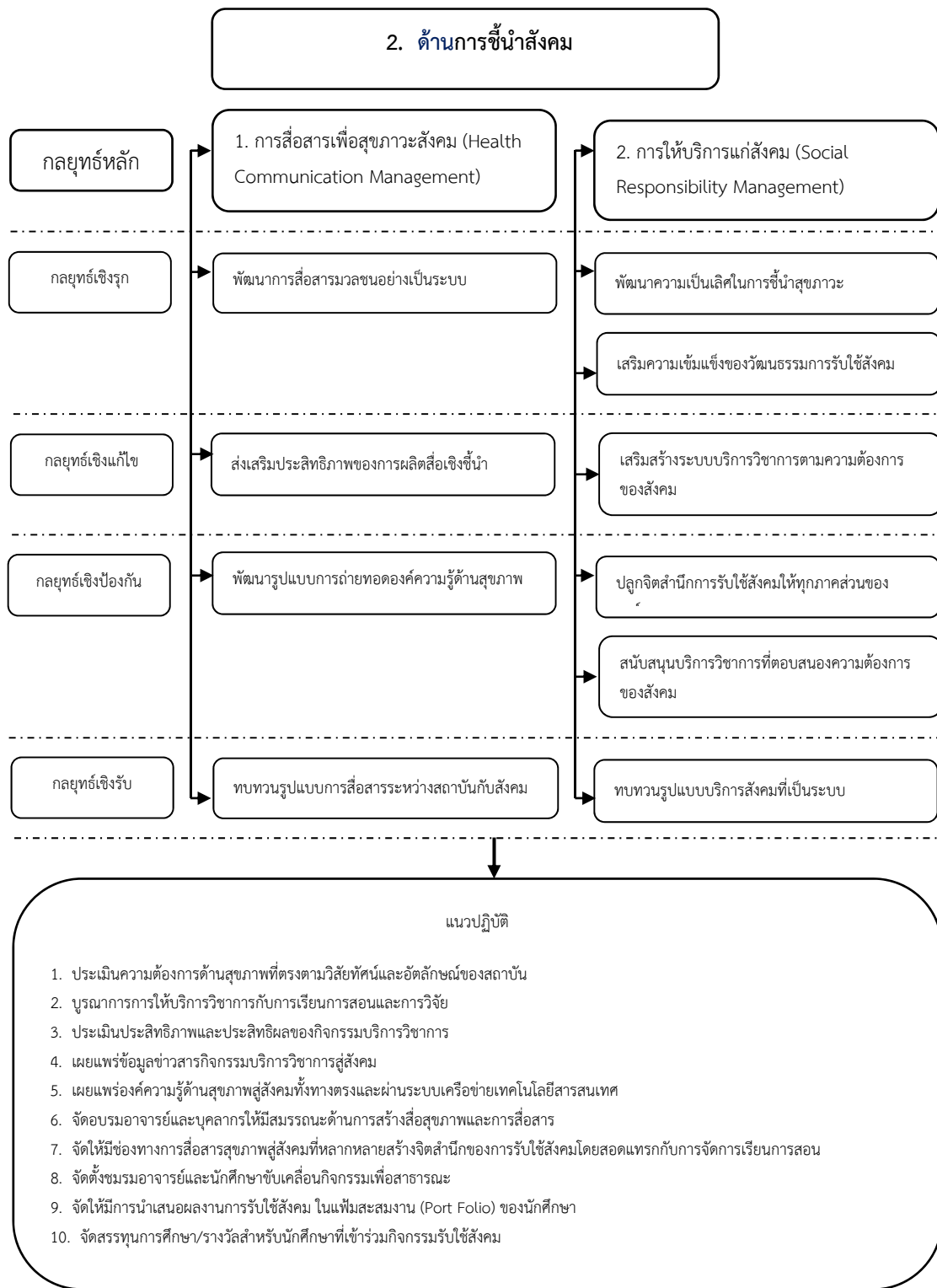


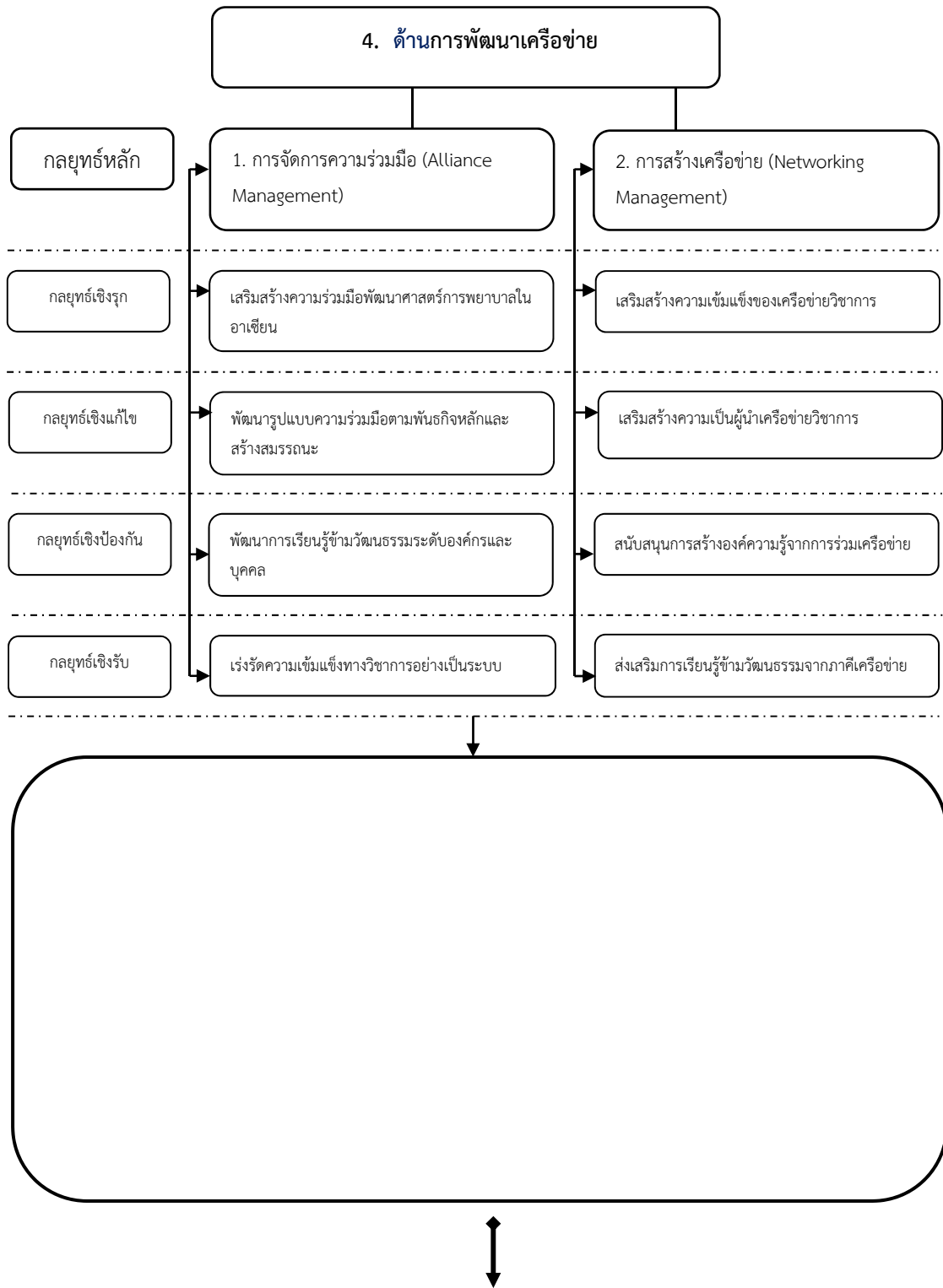


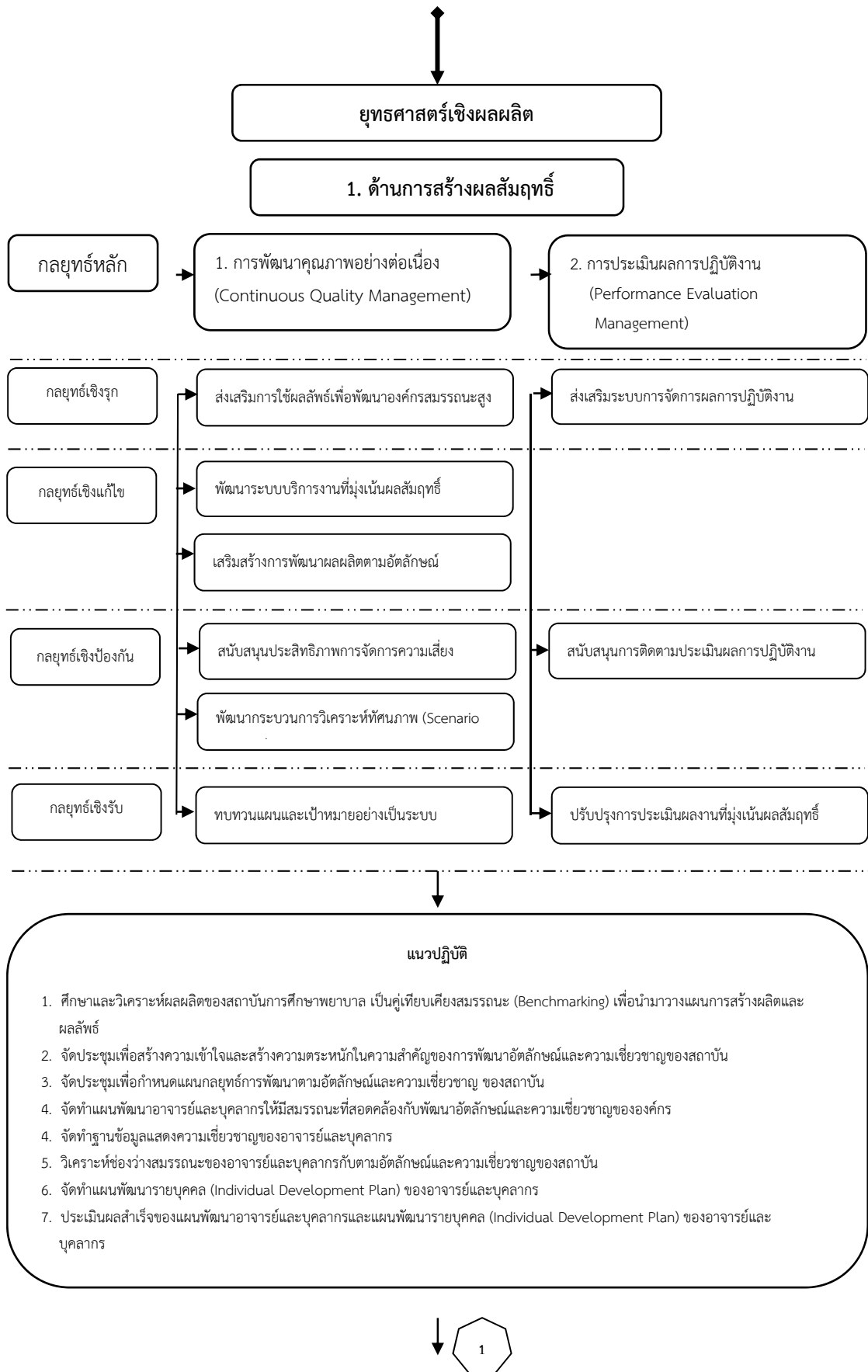


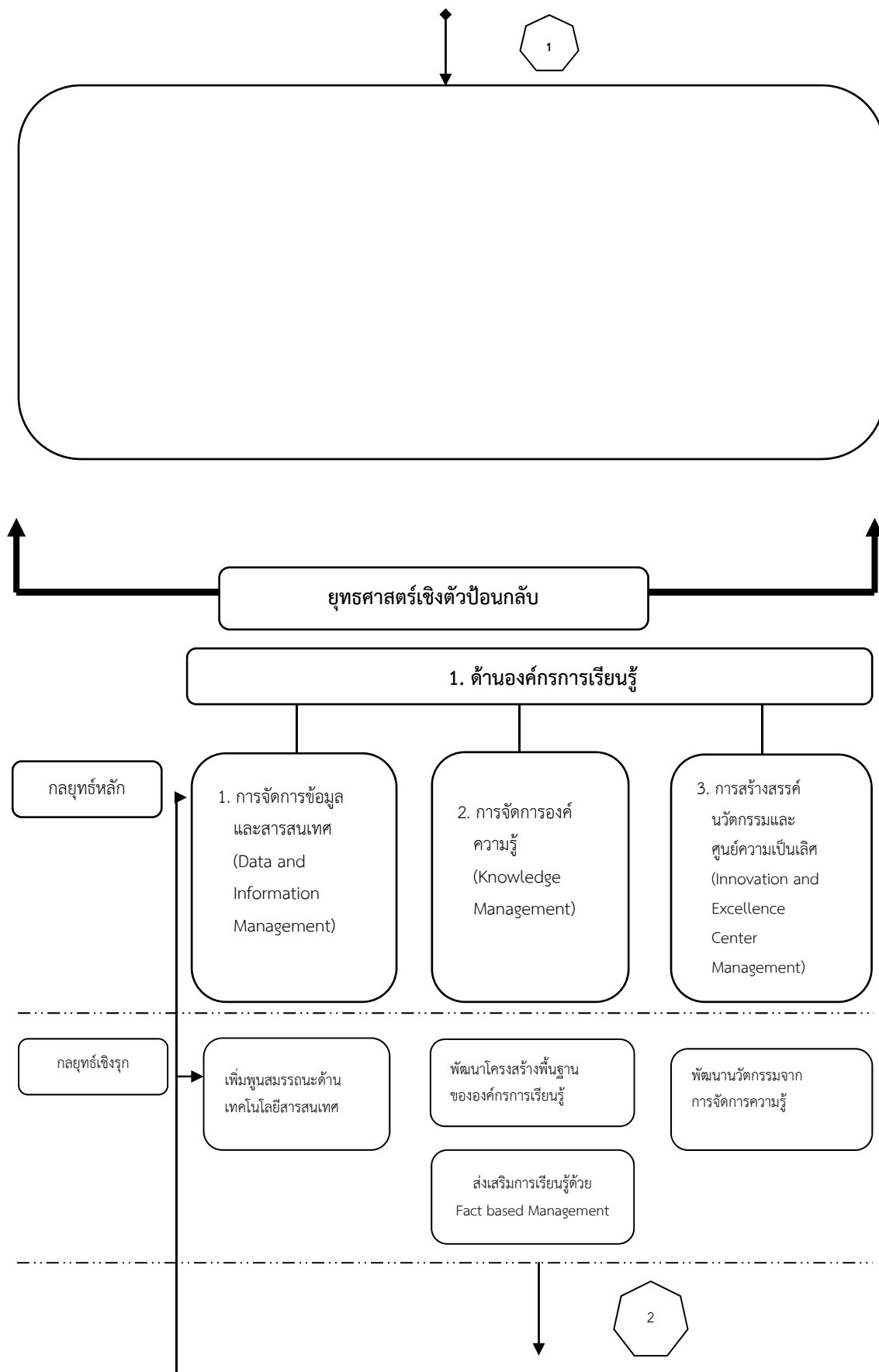
- แนวปฏิบัติ**
- พัฒนาการมีส่วนร่วมของนักศึกษาในการจัดกิจกรรมวิชาการและกิจกรรมเสริมหลักสูตร
 - พัฒนาแนวปฏิบัติที่ดีของระบบอาจารย์ที่ปรึกษา
 - จัดสรรงบประมาณเพื่อจัดหาทรัพยากรการศึกษาเพื่อพัฒนา คุณภาพการเรียนการสอนและคุณภาพชีวิต
 - จัดให้มีจุดบริการด้านงานทะเบียนแบบจุดเดียวเบ็ดเสร็จ (One-stop Service)
 - วางระบบการจัดกิจกรรมพัฒนานักศึกษาให้มีความสมดุลระหว่างการพัฒนาด้านวิชาการและประสบการณ์ชีวิต
 - พัฒนาเพิ่มสะสมผลงานที่สะท้อนผลลัพธ์การเรียนรู้ตามคุณลักษณะบัณฑิตที่ประสงค์และตามอัตลักษณ์ที่กำหนด
 - พัฒนาระบบประเมินผลการเรียนรู้ตามสภาพจริงที่บูรณาการผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนานักศึกษา
 - วิเคราะห์ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการจัดบริการแก่นักศึกษา
 - สร้างเครือข่ายระหว่างสถาบันการศึกษาพยาบาลกับศิษย์เก่า
 - จัดทำแผนการคัดสรรผู้สนใจเข้าศึกษา
 - จัดทำฐานข้อมูลที่ดีขยเก่า นักศึกษาปัจจุบันและผู้สนใจเข้าศึกษาสามารถเข้าถึงและใช้ประโยชน์
 - ติดตามผลการใช้บัณฑิตจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
 - สร้างการมีส่วนร่วมของผู้ใช้บัณฑิตในการประเมินผลการจัดการเรียนการสอน
 - สร้างเครือข่ายระหว่างสถาบันการศึกษาพยาบาลและองค์กรผู้ใช้บัณฑิต
 - ศึกษาการเปลี่ยนแปลงของความคาดหวังและความต้องการใช้บัณฑิตของตลาดแรงงาน
 - ทบทวนผลสำเร็จกระบวนการผลิตบัณฑิตเพื่อสนองตอบได้ตรงตามความต้องการของตลาดแรงงาน
 - วิเคราะห์ช่องว่างของคุณลักษณะบัณฑิตระหว่างความคาดหวังกับสภาพเป็นจริง

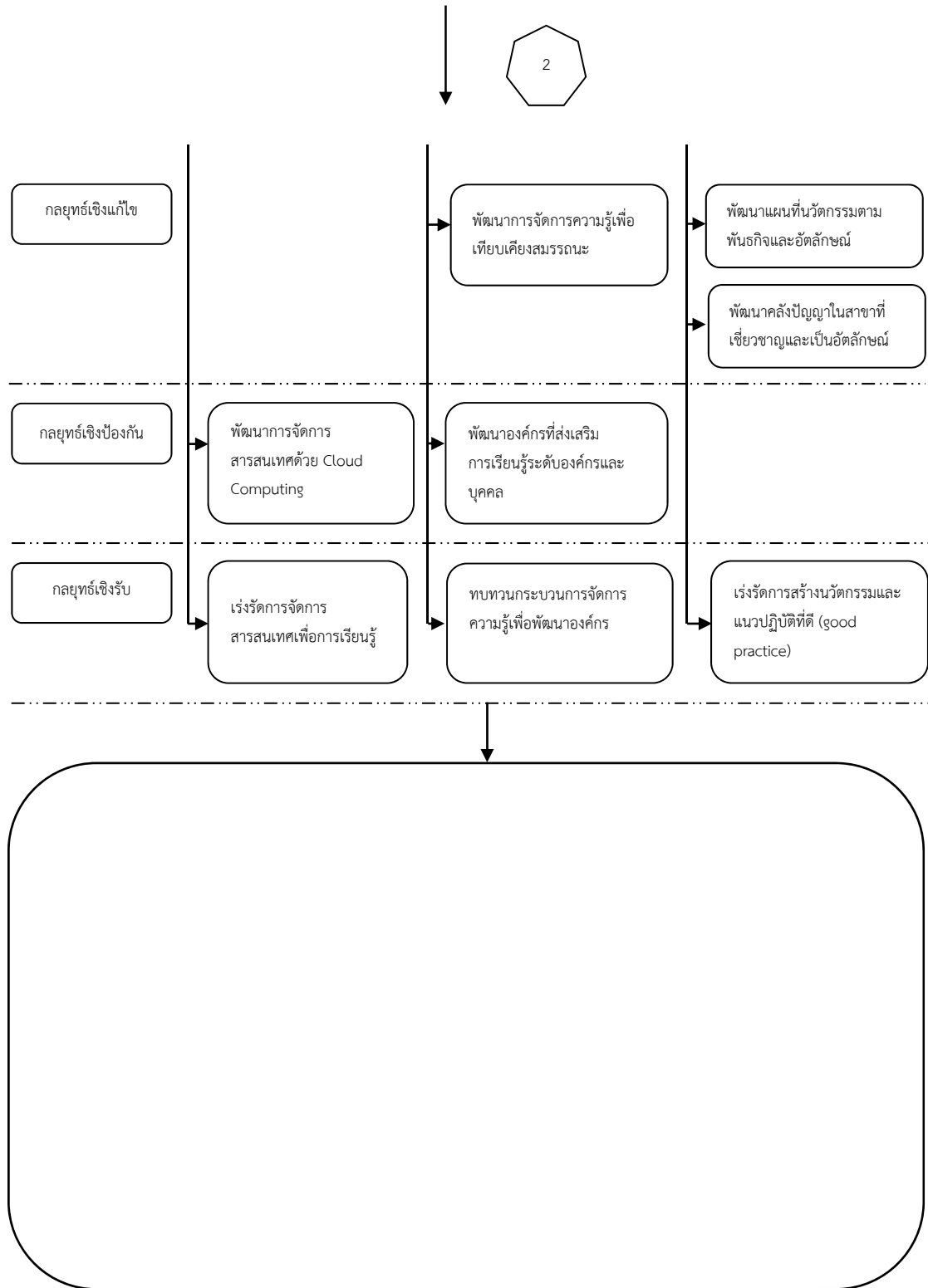












บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่อง การพัฒนายุทธศาสตร์องค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษายาบาล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาเป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) วิเคราะห์สภาพปัจจุบันและการบริหารงานตามองค์ประกอบคุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษายาบาล 2) สร้างตัวบ่งชี้และเกณฑ์องค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษายาบาล 3) ประเมินสภาพปัจจุบันของสถาบันการศึกษายาบาล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาตามตัวบ่งชี้และเกณฑ์องค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษายาบาล และ 4) พัฒนายุทธศาสตร์องค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษายาบาล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษามีขั้นตอนและวิธีดำเนินการโดยสรุปดังนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรคือบุคลากรทั้งผู้บริหารและคณาจารย์ในสถาบันการศึกษายาบาล ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย

1. กลุ่มตัวอย่างในการสัมภาษณ์ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารงานของสถาบันการศึกษายาบาลตามองค์ประกอบคุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูง คือผู้บริหารสูงสุดในสถาบันการศึกษายาบาลที่ได้รับการรับรองสถาบันเป็นระยะเวลา 5 ปี จำนวน 12 คน
2. กลุ่มตัวอย่างในการถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวบ่งชี้คุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษายาบาลคือผู้บริหารและคณาจารย์ในสถาบันการศึกษายาบาลที่ได้รับการรับรองสถาบันเป็นระยะเวลา 5 ปี สำหรับภาครัฐ และ 4 ปี สำหรับภาคเอกชน จำนวน 300 คน
3. กลุ่มตัวอย่างประเมินสภาพปัจจุบันของสถาบันการศึกษายาบาลในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาตามตัวบ่งชี้คุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูงคือผู้บริหารสูงสุดของสถาบัน จำนวน 13 คน ในจำนวนนี้ซ้ำกับกลุ่มตัวอย่างการสัมภาษณ์ 5 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารสูงสุดในสถาบันการศึกษายาบาลเกี่ยวกับความเหมาะสมของนิยามและองค์ประกอบคุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูงและสภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารงานของสถาบัน การศึกษายาบาลตามองค์ประกอบคุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูง
2. แบบสอบถามความคิดเห็นของอาจารย์และผู้บริหารเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวบ่งชี้คุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษายาบาล

3. แบบประเมินสภาพปัจจุบันของสถาบันการศึกษาพยาบาลในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาตามตัวบ่งชี้คุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูง

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ วิเคราะห์สาระ (Content Analysis) จากเอกสารเกี่ยวกับแนวคิดและหลักการที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูง การสัมภาษณ์ผู้บริหารสูงสุดเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของสถาบันการศึกษาพยาบาล และรายงานผลการประกันคุณภาพภายในของสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2553 และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Analysis) โดยใช้สถิติแบบบรรยาย (Descriptive Statistic) ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Exploratory Factor Analysis)

วิธีดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอนดังนี้คือ

ขั้นตอนที่ 1 วิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดและหลักการองค์กรสมรรถนะสูงเพื่อสร้างแบบสัมภาษณ์สภาพปัจจุบันและการบริหารงานตามองค์ประกอบคุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูง

ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์สาระจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาลเพื่อสรุปความหมาย องค์ประกอบและขอบเขตคุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูงในบริบทของสถาบันการศึกษาพยาบาลเพื่อนำข้อมูลดังกล่าวไปสร้างแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวบ่งชี้คุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูง

ขั้นตอนที่ 3 วิเคราะห์สภาพปัจจุบันของสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาตามตัวบ่งชี้และเกณฑ์คุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาล

ขั้นตอนที่ 4 พัฒนายุทธศาสตร์องค์กรสมรรถนะสูงสำหรับสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาโดยใช้ข้อมูลจากการประเมินสภาพปัจจุบันและการวิเคราะห์รายงานการประกันคุณภาพภายใน พ.ศ.2553

ขั้นตอนที่ 5 ตรวจสอบ (ร่าง)ยุทธศาสตร์โดยวิธีประชุมกลุ่มอ้างอิงผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship) เพื่อนำไปแก้ไขยุทธศาสตร์ให้สมบูรณ์ เหมาะสมต่อการนำไปใช้

สรุปผลการวิจัย

ผลของการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. สภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารงานของสถาบันการศึกษาพยาบาล

ผลการวิจัยนี้สรุปว่าคุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูงสำหรับสถาบันการศึกษาพยาบาล 8 ด้านประกอบด้วย

1. ด้านการนำองค์กรมีองค์ประกอบและขอบเขตเนื้อหาเกี่ยวกับภาวะผู้นำและการมีส่วนร่วมของอาจารย์และบุคลากร

2. ด้านการบริหารจัดการมีองค์ประกอบและขอบเขตเนื้อหาเกี่ยวกับการบริหารยุทธศาสตร์และการสร้างวัฒนธรรมองค์กร

3. ด้านนักศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีองค์ประกอบและขอบเขตเนื้อหาเกี่ยวกับการตอบสนองความต้องการ ความคาดหวังและการรับรู้ของผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และการรักษาและคงไว้ซึ่งผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

4. ด้านอาจารย์และบุคลากรมีองค์ประกอบและขอบเขตเนื้อหาเกี่ยวกับการรักษาและคงไว้ซึ่งอาจารย์และบุคลากรและการพัฒนาอาจารย์และบุคลากร

5. ด้านผลผลิตและผลลัพธ์มีองค์ประกอบและขอบเขตเนื้อหาเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องและการประเมินผลการปฏิบัติงาน

6. ด้านการจัดการความรู้มีองค์ประกอบและขอบเขตเนื้อหาเกี่ยวกับการจัดการข้อมูลและสารสนเทศ การจัดการความรู้และการสร้างสรรค์นวัตกรรมและการพัฒนาศูนย์ความเป็นเลิศทางวิชาการ

7. ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมมีองค์ประกอบและขอบเขตเนื้อหาเกี่ยวกับการสื่อสารผลการปฏิบัติงานและการให้บริการแก่สังคม

8. ด้านเครือข่ายความร่วมมือมีองค์ประกอบและขอบเขตเนื้อหาเกี่ยวกับการทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่นและการสร้างเครือข่าย

นอกจากนี้พบปัญหาการบริหารงานของสถาบันการศึกษาพยาบาลในภาพรวมตามคุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูงซึ่งผู้บริหารเห็นว่าควรได้รับการพัฒนาได้แก่

1. **ด้านการจัดการความรู้** พบว่าการจัดการข้อมูลสารสนเทศยังไม่เอื้อต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร ไม่มีผู้รับผิดชอบการจัดการข้อมูลที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะและปรับตัวไม่ทันกับความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งกระบวนการจัดการความรู้ยังไม่เต็มรูปแบบและไม่เข้มแข็ง ไม่สามารถนำไปสู่การสร้างสรรค์นวัตกรรม

2. **ด้านอาจารย์และบุคลากร** พบว่าทิศทางการพัฒนาอาจารย์ยังไม่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถาบันและมหาวิทยาลัย

3. **ด้านการนำองค์กร** พบว่าสถาบันการศึกษาพยาบาลยังมีปัญหาเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของอาจารย์และบุคลากรในการตัดสินใจเรื่องที่เกี่ยวข้องหรือมีผลกระทบ

4. **ด้านผลผลิตและผลลัพธ์** พบว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานระดับบุคคลยังไม่เชื่อมโยงกับผลสำเร็จระดับสถาบัน และการสร้างผลผลิต คือ อัตราการสอบผ่านใบอนุญาตประกอบวิชาชีพยังไม่เป็นไปตามเกณฑ์

5. **ด้านเครือข่ายความร่วมมือ** พบว่าการเป็นเครือข่ายในลักษณะผู้ให้ยังไม่สามารถทำได้ เนื่องจากความเข้มแข็งเชิงวิชาการยังมีไม่เพียงพอ

6. **ด้านนักศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง** พบว่าสถาบันการศึกษาพยาบาลไม่มีแนวปฏิบัติที่ชัดเจนในการเพิ่มจำนวนผู้สนใจเข้าศึกษาเนื่องจากไม่มีการศึกษาความต้องการและความคาดหวังของนักเรียนที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย

7. **ด้านการบริหารจัดการ** พบว่าผู้บริหารสูงสุดไม่ได้เป็นผู้กำหนดวัฒนธรรมองค์กรส่งผลให้วัฒนธรรมองค์กรไม่สะท้อนการพัฒนาสถาบันสู่องค์กรสมรรถนะสูง

8. **ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม** พบว่าการแสดงบทบาทของสถาบันการศึกษาพยาบาลในบทบาทผู้นำด้านสุขภาพให้กับสังคมยังไม่ชัดเจน

2. ตัวบ่งชี้คุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูงสำหรับสถาบันการศึกษาพยาบาล

ผลการสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารและคณาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลที่ได้รับการรับรองสถาบันเป็นระยะเวลา 5 ปี สำหรับภาครัฐ และ 4 ปี สำหรับภาคเอกชน จำนวน 300 คน เกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวบ่งชี้องค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาล วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์องค์ประกอบ (Exploratory Factor Analysis) สรุปได้ดังนี้

1. **ด้านการบริหารจัดการ** ประกอบด้วยองค์ประกอบที่ 1 แผนกลยุทธ์และการปฏิบัติตามแผน 9 ตัวบ่งชี้ และองค์ประกอบที่ 2 วัฒนธรรมองค์กร 4 ตัวบ่งชี้

2. **ด้านผลผลิตและผลลัพธ์** 9 ตัวบ่งชี้

3. **ด้านการจัดการความรู้** ประกอบด้วยองค์ประกอบที่ 1 กระบวนการจัดการความรู้ 10 ตัวบ่งชี้ และองค์ประกอบที่ 2 การจัดการสารสนเทศ 5 ตัวบ่งชี้

4. **ด้านนักศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง** 12 ตัวบ่งชี้

5. **ด้านการนำองค์กร** 14 ตัวบ่งชี้

6. **ด้านอาจารย์และบุคลากร** 9 ตัวบ่งชี้

7. **ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม** 7 ตัวบ่งชี้

8. ด้านเครือข่ายความร่วมมือ ประกอบด้วยองค์ประกอบที่ 1 รูปแบบความร่วมมือ 4 ตัวบ่งชี้ และองค์ประกอบที่ 2 รูปแบบเครือข่าย 3 ตัวบ่งชี้

3. การประเมินความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของสถาบันการศึกษาพยาบาล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

การประเมินสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาโดยความคิดเห็นของผู้บริหารสูงสุด สรุปสภาพปัจจุบันตามตัวบ่งชี้คุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูงได้ดังนี้

ด้านบริหารจัดการ ลำดับแรกคือ แผนกลยุทธ์ตอบสนองวิสัยทัศน์ขององค์กรและแผนกลยุทธ์สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและวัตถุประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว ในขณะที่พบว่า ลำดับสุดท้ายคือ มีกลไกกำกับปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กร

ด้านผลผลิตและผลลัพธ์ ลำดับแรกคือ มีเครื่องมือ/เทคนิคการวัดและประเมินผลองค์กรที่มั่นใจได้ว่าเป็นองค์กรสมรรถนะสูง เช่น เทคนิคการบริหารเชิงดุลยภาพ ลำดับสุดท้าย คือตัวชี้วัดผลสำเร็จระดับบุคคลสอดคล้องกับระดับความสำเร็จของคณะและมหาวิทยาลัย

ด้านการจัดการความรู้ ลำดับแรกคือ มีระบบความปลอดภัยของฐานข้อมูลและสารสนเทศจำแนกตามพันธกิจ ในขณะที่การถ่ายทอด สื่อสาร แลกเปลี่ยนความรู้และแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศภายในคณะ สร้างสรรค์นวัตกรรมจากการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาความเป็นเลิศทางวิชาการพยาบาลและสร้างเอกลักษณ์ในสาขาที่มีความเชี่ยวชาญ และรวบรวมความรู้ และ แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศภายในคณะและมหาวิทยาลัยเป็น 3 ลำดับสุดท้าย

ด้านนักศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง สองลำดับแรกคือ การพัฒนานักศึกษาที่สอดคล้องกับคุณลักษณะบัณฑิตพึงประสงค์ และการมุ่งเน้นคุณธรรม จริยธรรม การทำงานร่วมกับผู้อื่นและภาวะผู้นำ ในขณะที่อาจารย์ บุคลากรและนักศึกษามีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมของศิษย์เก่าเป็นลำดับสุดท้าย

ด้านการนำองค์กร ลำดับแรกคือ ผู้บริหารในสถาบันการศึกษาพยาบาล มีการตัดสินใจโดยใช้หลักการ เหตุผล ข้อมูล และเปิดโอกาสให้อาจารย์และบุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการมีวุฒิภาวะทางอารมณ์และการเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานเข้าปรึกษาหารือได้เสมอ สำหรับลำดับสุดท้ายคือ ผู้บริหาร อาจารย์และบุคลากรมีความเป็นอิสระและความเสมอภาคในการอภิปรายปรึกษาหารือหรือสะท้อนความคิด

ด้านอาจารย์และบุคลากร ลำดับแรกคือ ใช้หลักธรรมาภิบาลในการพิจารณารางวัลและค่าตอบแทนผลการปฏิบัติงานสำหรับอาจารย์และบุคลากร ในขณะที่ ลำดับสุดท้ายคือกำหนดเส้นทางความก้าวหน้า (career path) เพื่อเตรียมอาจารย์และบุคลากรขึ้นดำรงตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อภารกิจหลักขององค์กร โดยที่เรื่องอื่นๆ อยู่ในลำดับใกล้เคียงกัน

ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ลำดับแรกคือ จัดกิจกรรมและการเรียนการสอนที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีจิตสำนึกด้านบริการสังคม สำหรับลำดับท้ายสุดคือพัฒนาศูนย์การเรียนรู้หรือต้นแบบการจัดบริการวิชาการสำหรับประชาชนและชุมชน

ด้านเครือข่ายความร่วมมือ เป็นลำดับแรกคือ การเป็นเครือข่ายองค์กรวิชาชีพและองค์กรระดับชาติและนานาชาติ (เช่น กรรมการองค์กรวิชาชีพชมรม/องค์กรการพยาบาลเฉพาะทาง) รองลงมาคือเป็นเครือข่ายความร่วมมือตามพันธกิจหลักของสถาบันการศึกษาพยาบาล ส่วนลำดับสุดท้ายคือร่วมมือด้านการวิจัยกับสถาบันการศึกษาพยาบาลหรือหน่วยงานระดับนานาชาติ

4. พัฒนายุทธศาสตร์องค์กรสมรรถนะสูงสำหรับสถาบันการศึกษาพยาบาล

ยุทธศาสตร์องค์กรสมรรถนะสูงสำหรับสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์หลัก 8 ยุทธศาสตร์รอง 16 กลยุทธ์หลัก 77 กลยุทธ์รอง ดังนี้

1. ยุทธศาสตร์เชิงปัจจัยนำเข้า

- 1.1 ยุทธศาสตร์ด้านการนำองค์กร ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์หลัก 7 กลยุทธ์รอง และ 7 แนวปฏิบัติ
- 1.2 ด้านการเสริมสร้างศักยภาพการแข่งขัน ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์หลัก 8 กลยุทธ์รอง และ 8 แนวปฏิบัติ

2. ยุทธศาสตร์เชิงกระบวนการ

- 2.1 ด้านการสร้างคุณค่าแก่นักศึกษา ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์หลัก 9 กลยุทธ์รอง และ 17 แนวปฏิบัติ
- 2.2 ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์หลัก 10 กลยุทธ์รอง และ 13 แนวปฏิบัติ
- 2.3 ด้านการชี้นำสังคม ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์หลัก 10 กลยุทธ์รอง และ 10 แนวปฏิบัติ
- 2.4 ด้านการพัฒนาเครือข่าย ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์หลัก 8 กลยุทธ์รอง และ 10 แนวปฏิบัติ

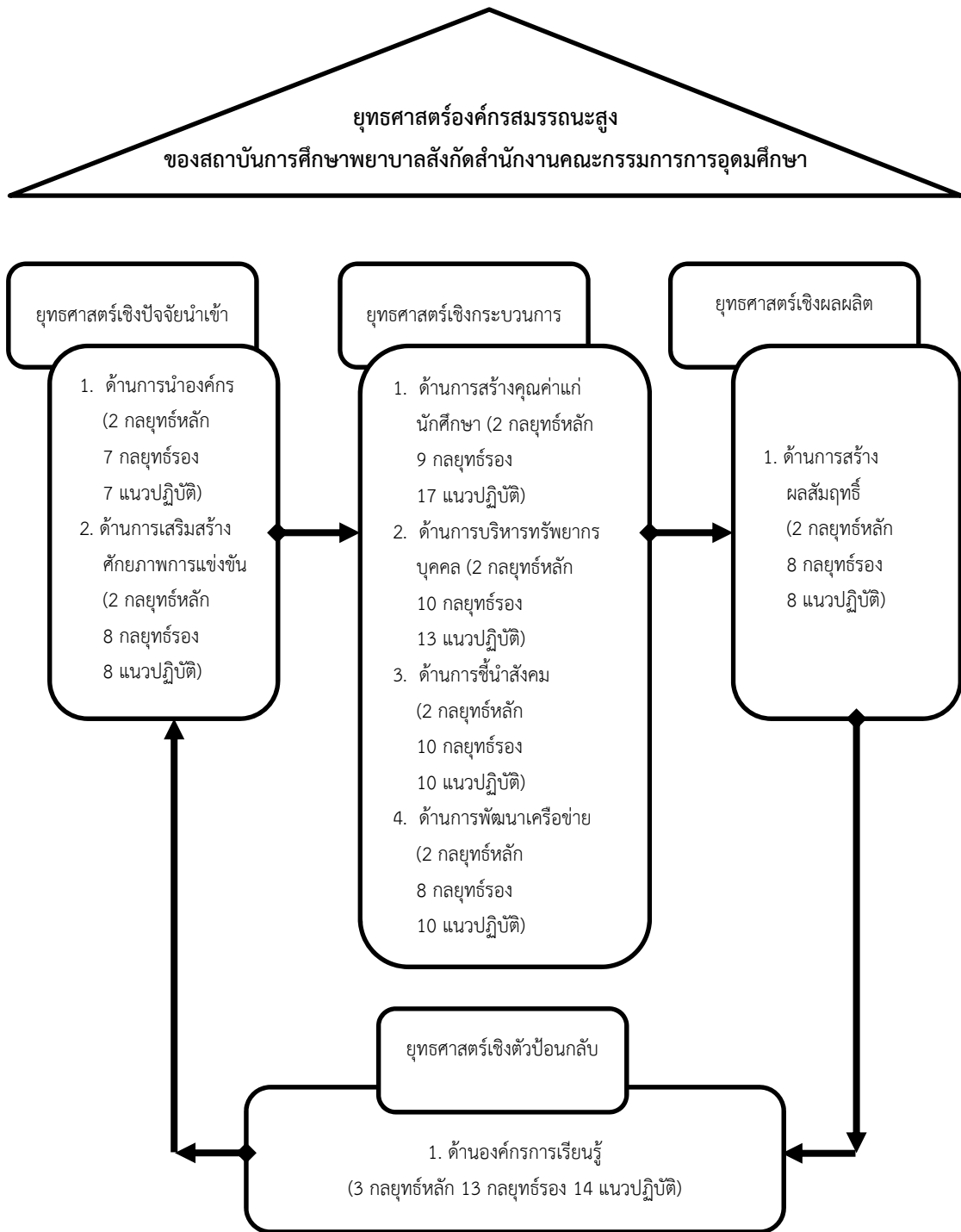
3. ยุทธศาสตร์เชิงผลผลิต

- 3.1 ด้านการสร้างผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์หลัก 8 กลยุทธ์รอง และ 8 แนวปฏิบัติ

4. ยุทธศาสตร์เชิงตัวป้อนกลับ

- 4.1 ด้านองค์กรการเรียนรู้ ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์หลัก 13 กลยุทธ์รอง และ 14 แนวปฏิบัติ

ความสัมพันธ์เชิงระบบยุทธศาสตร์องค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา นำเสนอดังภาพที่ 7



ภาพที่ 7 ยุทธศาสตร์องค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาล
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

อภิปรายผล

จากผลการวิจัยมีประเด็นสำคัญนำมาอภิปรายได้ดังนี้

1. ตัวบ่งชี้และเกณฑ์องค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาล

สถาบันการศึกษาพยาบาลมีพันธกิจหลักคือการผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม คุณภาพของสถาบันเป็นไปตามเกณฑ์การประกันคุณภาพภายในของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) เกณฑ์การประกันคุณภาพภายนอกของสำนักงานรับรองมาตรฐานและคุณภาพการศึกษา (สมศ.) และเกณฑ์การรับรองสถาบันของสภาการพยาบาล เกณฑ์คุณภาพที่สำคัญสำหรับสถาบันการศึกษาพยาบาลคือเกณฑ์การรับรองสถาบันโดยสภาการพยาบาลเพราะเป็นเกณฑ์ที่ทำให้การรับรองในระดับคณะ แสดงผลการรับรองด้วยระยะเวลา ซึ่งระดับสูงสุดคือรับรองเป็นเวลา 5 ปี สถาบันที่ไม่ได้รับการรับรองหรือได้รับการรับรองในระยะเวลาช่วงสั้นจะส่งผลต่อความน่าเชื่อถือในคุณภาพการบริหารจัดการและคุณภาพการศึกษาซึ่งผู้ปกครอง ผู้สนใจเข้าศึกษาและสังคมโดยรวมให้ความสนใจผลการรับรองดังกล่าวและเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจเลือกเข้าเรียน ดังนั้นสถาบันการศึกษาพยาบาลทุกแห่งจึงมีการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องเพื่อที่จะได้รับการรับรองในระดับที่สูงขึ้น เพื่อให้สามารถคงสภาพการได้รับการรับรองไว้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน เมื่อสำนักงานรับรองมาตรฐานและคุณภาพการศึกษา (สมศ.) มีแนวคิดของการประกันคุณภาพแบบโดดเด่น และสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ได้นำเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) มาใช้ในการขับเคลื่อนสถาบันอุดมศึกษา สถาบันการศึกษาพยาบาลซึ่งเป็นหน่วยงานหนึ่งในมหาวิทยาลัยจึงต้องมีการปรับตัวด้านการพัฒนาคุณภาพให้สอดคล้องกับเกณฑ์ดังกล่าวด้วย ในขณะนี้มีสถาบันการศึกษาพยาบาลเข้าร่วมโครงการนำร่องในระดับคณะวิชาเพียง 1 แห่ง คือ คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล เมื่อพิจารณารายละเอียดของเกณฑ์จะพบว่า มีพื้นฐานแนวคิดมาจากเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทยและสหรัฐอเมริกาซึ่งใช้กับหน่วยงานภาคธุรกิจ แต่ในสภาพที่สังคมอุดมศึกษาต้องก้าวเข้าสู่การแข่งขันจากกระแสโลกาภิวัตน์ การนำกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงธุรกิจจึงมีความจำเป็นในการตอบสนองการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว การที่สถาบันการศึกษาพยาบาลจะพัฒนาขีดความสามารถถึงระดับการได้รับเกณฑ์รางวัลคุณภาพของประเทศไทย (TQA) ต้องมีการพัฒนาอย่างรอบด้าน การนำเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) มาใช้ประกอบการพัฒนาได้เป็นผลสำเร็จ สถาบันการศึกษาพยาบาลจึงต้องมีการเตรียมความพร้อมขององค์กรเพื่อนำเกณฑ์ดังกล่าวมาใช้ขับเคลื่อนกระบวนการคุณภาพในองค์กร สอดคล้องกับความคิดเห็นของ ชาทอค (Shatock, 2003: xi) ว่าสถาบันอุดมศึกษาควรคาดการณ์แนวโน้มและใช้กลยุทธ์ในทางธุรกิจมาประกอบการพัฒนาสถาบันให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ซึ่งการขับเคลื่อนองค์กรด้วยเกณฑ์ดังกล่าวจะครอบคลุมการประกันคุณภาพทุกระดับรวมทั้งระดับวิชาชีพและครอบคลุมทุกพันธกิจของ

สถาบันอุดมศึกษาด้วย (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2555) นอกจากนี้ พสุ เดชะรินทร์ (2549: 4) ยังกล่าวถึงการรักษาคุณภาพและมาตรฐานงานให้คงไว้ในระดับสูงต้องใช้ระยะเวลาและความต่อเนื่องเพื่อให้คุณภาพและมาตรฐานนั้นเป็นคุณลักษณะประจำขององค์กร ในทำนองเดียวกัน คุณลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูงจะส่งผลต่อคุณภาพและมาตรฐานการปฏิบัติงานด้วยเช่นกัน

ผลการวิจัยครั้งนี้พบว่าเกณฑ์องค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาลประกอบด้วยคุณลักษณะ 8 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการบริหารจัดการ พบว่า คุณลักษณะด้านการบริหารจัดการเกี่ยวข้องกับ การจัดการยุทธศาสตร์ การถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ และวัฒนธรรมองค์กร

การจัดการยุทธศาสตร์ มีรายละเอียดเกี่ยวกับแผนกลยุทธ์ที่ตอบสนองวิสัยทัศน์ขององค์กร ครอบคลุมพันธกิจและวัตถุประสงค์ระยะสั้นและระยะยาวและมีแผนการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกันกับแผนกลยุทธ์

การถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ มีรายละเอียดเกี่ยวกับ วิธีการที่จะทำให้องค์กรมีความเชื่อมโยงกันด้วยยุทธศาสตร์ ซึ่งมาจากการที่อาจารย์และบุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผน มีการทำงานเป็นทีม โครงสร้างองค์กรแบบกระจายอำนาจและใช้การมอบหมายงานแทนการสั่งการ คณะกรรมการบริหารสถาบันการศึกษาพยาบาลมีบทบาทเป็นผู้ชี้แนะ ให้คำปรึกษาและกำกับงาน รวมทั้งมีการส่งเสริมการสร้างจิตสำนึกด้านคุณธรรม จริยธรรมและความรับผิดชอบ (Accountability) เพื่อให้มีการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ที่เป็นรูปธรรม ในประเด็นนี้ แคปเลน และ นอร์ตัน (Kaplan and Norton อ้างใน พสุ เดชะรินทร์, 2549: 7) กล่าวว่า องค์กรที่มีสมรรถนะสูงต้องเป็นองค์กรที่มุ่งเน้นยุทธศาสตร์ (Strategy - focused Organization) โดยผู้นำองค์กรเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง จูงใจให้บุคลากรปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ที่ผ่านการถ่ายทอดอย่างทั่วถึงจนทุกแผนงานเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ได้และมีความต่อเนื่อง เช่นเดียวกับที่ บลันชาร์ด (Blanchard, 2006) ระบุว่าควรกระตุ้นให้บุคลากรยึดมั่นในวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและ ผลลัพธ์ขององค์กร รวมทั้งระบบ โครงสร้าง กระบวนการ และ แนวปฏิบัติงานมุ่งตอบสนองวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์และเป้าหมายขององค์กร และทำให้บุคลากรปฏิบัติงานได้ง่ายขึ้นและลดปัญหาอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นได้ (Energizing systems and Structure) เช่นเดียวกับ การ์ทเนอร์ กรุ๊ป (Gartner Group อ้างถึงใน พสุ เดชะรินทร์, 2549: 5) ที่ระบุว่า การสร้างความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับรูปแบบการประกอบธุรกิจขององค์กร เป็นการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่สิ่งที่บุคลากรสามารถเข้าใจและปฏิบัติได้ อนึ่ง ผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาลให้ความเห็นว่าปัจจุบันของสถาบันการศึกษาพยาบาลได้มีการปรับลดโครงสร้างองค์กรลงและมีลักษณะเป็นแนวราบ (Flat Organizational Structure) มากขึ้นซึ่งเป็นไปตามแนวคิดดังกล่าว

วัฒนธรรมองค์กร มีรายละเอียดเกี่ยวกับการได้มาซึ่งวัฒนธรรมสู่ความเป็นเลิศขององค์กร สมรรถนะสูงกล่าวคือผู้บริหารจะเป็นผู้กำหนดวัฒนธรรมองค์กรในเวลาที่กลไกการสร้างความสำเร็จ

ของงานอยู่ในความรับผิดชอบของหน่วยงานระดับปฏิบัติการ วัฒนธรรมองค์กรสะท้อนถึงการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศและการพัฒนาอย่างต่อเนื่องโดยมีกลไกกำกับ การปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของ อาจารย์ บุคลากรและนักศึกษา ซึ่งผลการวิจัยสอดคล้องกับแนวคิดของ บลันชาร์ด (Blanchard, 2006) ที่ระบุว่า การกระตุ้นให้บุคลากรยึดมั่นในวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและ ผลลัพธ์ที่มุ่งหวังจะเป็นการสร้างวัฒนธรรมของการมุ่งเน้นผลลัพธ์ (Compelling Vision)

อย่างไรก็ตาม เป็นที่น่าสังเกตว่ากลไกที่จะช่วยให้การจัดการยุทธศาสตร์ประสบความสำเร็จ และการถ่ายทอดยุทธศาสตร์อย่างทั่วถึงทั้งองค์กรได้คือวัฒนธรรมองค์กร ดังนั้นผู้บริหารสูงสุดต้องเป็นผู้ชี้นำและกำหนดวัฒนธรรมองค์กร เนื่องจากผู้บริหารเป็นผู้ที่กระจ่างในวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรทั้งระยะสั้นและระยะยาวและเป็นผู้ที่สังเกตเห็นภาพอนาคตขององค์กรได้อย่างชัดเจน

2. ด้านผลผลิตและผลลัพธ์ พบว่าคุณลักษณะด้านผลผลิตและผลลัพธ์เกี่ยวข้องกับการประเมินผลสำเร็จของงานทั้งในระดับสถาบันการศึกษาพยาบาลและระดับบุคคล

การสร้างและประเมินผลสำเร็จของงานระดับองค์กร มีรายละเอียดเกี่ยวกับการวิเคราะห์และสรุปผลการดำเนินงานของสถาบันตามภารกิจหลักและแผนยุทธศาสตร์อย่างต่อเนื่องด้วยเครื่องมือที่มั่นใจได้ว่าเป็นองค์กรสมรรถนะสูงโดยเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking) และ ผลการดำเนินงานกับสถาบัน การศึกษาพยาบาลที่มีความเป็นเลิศ ในการสร้างผลสำเร็จของงานควรมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงอย่างเป็นระบบโดยเฉพาะ การวิเคราะห์เพื่อป้องกันความเสี่ยงซึ่งเป็นการคาดการณ์ล่วงหน้ารวมทั้งการประเมินผลงานที่อยู่ในรูปคณะกรรมการจะช่วยให้การประเมินผลมีความครอบคลุมจากผู้ที่มีความสามารถและประสบการณ์ที่หลากหลาย

การประเมินผลสำเร็จของงานระดับบุคคล มีรายละเอียดเกี่ยวกับตัวชี้วัดผลสำเร็จระดับบุคคลสอดคล้องกับระดับความสำเร็จของคณะและมหาวิทยาลัยทั้งนี้เพื่อให้การสร้างผลสำเร็จของงานเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับการสร้างผลผลิตระดับองค์กร สำหรับการประเมินสมรรถนะระดับบุคคลควรสอดคล้องกับระดับและตำแหน่งงานนั้นเป็นการสร้างผลสำเร็จของงานตามโครงสร้างการบริหารองค์กรซึ่งจะสอดคล้องกับคุณลักษณะด้านการนำองค์กรที่การวิจัยนี้ระบุไว้

ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับหลักการที่ ลินเดอร์ และบรูค (Linder and Brooks, 2004) ระบุว่า การให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ในการดำเนินงานเพื่อพัฒนาวงจรการปฏิบัติที่กระตุ้นให้ผู้วางนโยบาย กำหนดวัตถุประสงค์ที่สูงกว่าผลผลิตของการดำเนินการที่องค์กรสามารถปฏิบัติได้และเป็นคุณลักษณะหนึ่งขององค์กรสมรรถนะสูง เช่นเดียวกับที่ การ์เนอร์ กรุ๊ป (Gartner Group อ้างถึงใน พสุ เดชะรินทร์, 2549: 5) กล่าวว่า องค์กรสมรรถนะสูงจะต้องตั้งเป้าหมายที่ท้าทายเพื่อให้ผู้บริหารและบุคลากรแสวงหาแนวทางในการบรรลุเป้าหมายจากการยึดมั่นปฏิบัติการที่เน้นผลลัพธ์มากกว่า กระบวนการและปัจจัยนำเข้า ซึ่งองค์กรจะต้องมีการวัดและรายงานผลงานที่สำคัญและการประเมินผลงานโดยเปรียบเทียบกับเป้าประสงค์ขององค์กรและการค้นหาความเสี่ยง

อนึ่ง การนำผลการประเมินผลสำเร็จระดับบุคคลมาไว้ในคุณลักษณะด้านนี้เพราะผลงานระดับบุคคลที่ดีส่งผลให้ผลงานของหน่วยงานในภาพรวมดีด้วย รวมทั้งผลการวิจัยที่พบว่าการสื่อสารผลการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยเปิดเผยและใช้หลักการประเมินผลงานด้วยระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา นั้นเป็นตัวบ่งชี้คุณลักษณะด้านผลผลิตและผลลัพธ์ เพราะวิธีการที่กล่าวมาข้างต้นจะส่งผลให้เกิดการปรับปรุงงาน การสร้างแรงจูงใจในการสร้างผลงานและเพิ่มผลผลิตเชิงคุณภาพ ซึ่งจะส่งผลต่อผลผลิตและผลลัพธ์ขององค์กรตามมา

3. **ด้านการจัดการความรู้** พบว่าคุณลักษณะด้านการจัดการความรู้ เกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดการความรู้ การสร้างสรรค์นวัตกรรม และการจัดการสารสนเทศ

กระบวนการจัดการความรู้ มีรายละเอียดเกี่ยวกับแผนปฏิบัติการการจัดการความรู้ แลกเปลี่ยนความรู้และแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศภายในคณะและมหาวิทยาลัยและองค์กรภายนอกอย่างต่อเนื่อง หน่วยงานที่ดูแลด้านการจัดการความรู้ในเรื่องที่สำคัญวิกฤตต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร มีผู้รับผิดชอบในการเสาะหาแหล่งความรู้เพื่อถ่ายทอดแก่อาจารย์และบุคลากร รวบรวม วิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานเพื่อติดตามความก้าวหน้าของงานและรายงานไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการสร้างนวัตกรรม รวบรวม ความรู้ และ แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศภายในคณะและมหาวิทยาลัย ซึ่งสอดคล้องกับหลักการที่พัฒนาชัย กุลสิริสวัสดิ์และสังวร รัตนรักษ์ (2551) ระบุว่า การจัดการความรู้เป็นการสร้างการเจริญเติบโตภายใน (Internal Growth) ขององค์กร เช่นเดียวกับที่ วาล (Waal, 2008) กล่าวว่า การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ความรู้ และ แนวปฏิบัติที่ดีภายในองค์กร เป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กรสมรรถนะสูง ดังนั้น ในองค์กรควรมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารอย่างต่อเนื่องและโดยอิสระ ในทำนองเดียวกัน บลันชาร์ด (Blanchard, 2006) ระบุว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง จะเพิ่มพูนขีดความสามารถขององค์กรโดยผลของกระบวนการจัดการความรู้ นอกจากจะเป็น การพัฒนาบุคลากรแล้วผลที่ตามมาคือองค์กรมีการพัฒนาด้วย (Ongoing learning)

การจัดการสารสนเทศ มีรายละเอียดเกี่ยวกับการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ การนำข้อมูลมาจัดการเพื่อนำสู่การพัฒนาผลการปฏิบัติงานขององค์กร การมีฐานข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ จัดเก็บอย่างเป็นระบบ สะดวกต่อการใช้งาน มีความปลอดภัย และจำแนกตามพันธกิจ ผลการวิจัยนี้เป็นไปตามหลักการที่พัฒนาชัย กุลสิริสวัสดิ์และสังวร รัตนรักษ์ (2551) ระบุว่า ผลการจัดการความรู้โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการเทียบเคียงสมรรถนะร่วมด้วยจะเป็นข้อมูลย้อนกลับสำหรับการพัฒนาองค์กรได้ สำหรับการจัดการฐานข้อมูลนั้น บลันชาร์ด (Blanchard, 2006) ได้ให้ความเห็นที่สนับสนุนผลการวิจัยนี้โดยกล่าวว่า ในองค์กรสมรรถนะสูง การสื่อสารข้อมูลที่จำเป็นต่อการตัดสินใจให้กับบุคลากรที่เกี่ยวข้องอย่างทันเวลาและโดยเปิดเผย จะสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของงาน และองค์กรให้เกิดขึ้นในกลุ่มบุคลากรได้ (Shared Information and Open Communication)

4. **ด้านนักศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง** พบว่าคุณลักษณะด้านนักศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ประกอบด้วย การตอบสนองความต้องการ ความคาดหวังและความพึงพอใจของนักศึกษา และการสร้างสัมพันธภาพกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

การตอบสนองความต้องการ ความคาดหวังและความพึงพอใจของนักศึกษามี รายละเอียดเกี่ยวกับ งานบริการนักศึกษา การสื่อสารความต้องการ ความคาดหวังและความพึงพอใจของนักศึกษาให้กับอาจารย์และบุคลากรเพื่อจัดทำแผนและแนวทางปฏิบัติในการดูแลนักศึกษาที่ต้องการดูแลพิเศษ จัดกิจกรรมพัฒนานักศึกษาที่สอดคล้องกับคุณลักษณะบัณฑิตพึงประสงค์ของคณะ และตามอัตลักษณ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนดโดยมุ่งเน้นด้านคุณธรรม จริยธรรม การทำงานร่วมกับผู้อื่น และภาวะผู้นำ จัดบริการแบบจุดเดียวเบ็ดเสร็จ (One-stop Service) และการเปิดโอกาสให้นักศึกษามีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องหรือมีผลกระทบ

การสร้างสัมพันธภาพกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มีรายละเอียดเกี่ยวกับการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความต้องการ ความคาดหวังและความพึงพอใจเพื่อเพิ่มจำนวนผู้สนใจเข้าศึกษาโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นสื่อกลาง การใช้ฐานข้อมูลเทคโนโลยีสารสนเทศร่วมกันระหว่างอาจารย์ บุคลากร นักศึกษาปัจจุบันและศิษย์เก่า การมีส่วนร่วมของสถาบันในการจัดกิจกรรมของศิษย์เก่า และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ ลินเดอร์ และบรูค (Linder and Brooks, 2004) ที่กล่าวว่าคุณลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูงคือการมุ่งเน้นที่ผู้รับบริการ (Client-centered) ซึ่งเป็นการทำความเข้าใจกับความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ผลของความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าจะเป็นเครื่องชี้วัดความสามารถในการบรรลุเป้าหมายที่องค์กรกำหนด เช่นเดียวกับที่ บลันชาร์ด (Blanchard, 2006) กล่าวว่า องค์กรที่มีสมรรถนะสูงจะต้องรู้จักลูกค้าของตนเอง เข้าใจ ความต้องการของลูกค้าและมุ่งตอบสนองต่อความต้องการนั้น (Relentless Focus on Customer result) รวมทั้ง วาล (Waal, 2008) ที่กล่าวว่า องค์กรสมรรถนะสูงต้องแสวงหาแนวทางในการเพิ่มคุณค่าของธุรกิจให้กับลูกค้า (Continuously strives to increase added value for its customers) โดยการให้ความสำคัญกับความต้องการของลูกค้า เข้าใจลูกค้า รักษาสัมพันธภาพที่ดีกับลูกค้า มีการติดต่อสื่อสารกับลูกค้าโดยตรงเพื่อขอทราบความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ให้ลูกค้ามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการองค์กร การพัฒนาองค์กรเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าเพื่อรักษาลูกค้าให้ยึดมั่นอยู่กับองค์กร เป็นที่น่าสนใจว่าแนวคิดของคณะกรรมการอุดมศึกษาแห่งสหรัฐอเมริกา (The Higher Learning Commission, 2009) ไม่ระบุประเด็นเกี่ยวกับการมุ่งเน้นผู้เรียนไว้ในคุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูง ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะระบบการศึกษาของสหรัฐอเมริกามีความก้าวหน้ามากและแนวคิดผู้เรียนเป็นศูนย์กลางเป็นวัฒนธรรมพื้นฐานของการจัดการศึกษา ซึ่งหากการปฏิรูประบบการศึกษาของประเทศไทยส่งผลเชิงประจักษ์

เกณฑ์การประกันคุณภาพการศึกษาอาจปรับลดมิติของการมุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญได้เช่นเดียวกับประเทศผู้นำของโลก

สำหรับสถาบันการศึกษา ลูกค้านี้ หมายถึงนักศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เช่น ศิษย์เก่า ผู้สนใจเข้าศึกษา องค์กรหรือหน่วยงานที่เป็นตลาดแรงงาน เป็นต้น

5. ด้านการนำองค์กร พบว่าคุณลักษณะด้านการนำองค์กร เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำและการมีส่วนร่วมของอาจารย์และบุคลากร

ภาวะผู้นำมีรายละเอียดเกี่ยวกับวิถี (Style) การนำของผู้บริหารทุกระดับ ได้แก่ การแก้ปัญหาอย่างทันการณณ์ การตัดสินใจอย่างมีเหตุผลและข้อมูล การสื่อสารที่เปิดเผย จริงใจ การปฏิบัติตนเป็นตัวอย่าง การมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ การรับฟังความคิดเห็น การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession plan) ซึ่งเป็นภารกิจสำคัญของผู้บริหาร รวมทั้งความพร้อมในการให้คำปรึกษา ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ วาล (Waal, 2008) ที่กล่าวว่า การนำองค์กรเพื่อบริหารจัดการที่มีคุณภาพ การสื่อสารในองค์กรควรเปิดเผยและจริงใจ ผู้บริหารต้องทำตนเป็นตัวอย่างที่ดี (Have a strong exemplary role) แสดงความใส่ใจในธุรกิจขององค์กร สนใจและเคารพในความคิดและเหตุผลของผู้อื่น มีอารมณ์ที่มั่นคง สามารถทำงานหนักภายใต้สภาพการณ์ที่กดดัน มีการตัดสินใจที่แน่นอน (Decisive) และแก้ปัญหาอย่างทันการณณ์ ผู้บริหารเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรในการปฏิบัติงาน ชี้แนะและผู้อำนวยการอำนวยความสะดวก

การมีส่วนร่วมของอาจารย์และบุคลากร มีรายละเอียดเกี่ยวกับ ความเสมอภาคในการอภิปรายให้ความคิดเห็น การมีส่วนร่วมในเรื่องที่เกี่ยวข้องหรือมีผลกระทบ ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับแนวคิดของบลันชาร์ด (Blanchard, 2006) ที่กล่าวว่า การกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วมในองค์กรจะสร้างความรู้สึกรับผิดชอบและความเชื่อมั่นระหว่างบุคลากรด้วยกันเองทำให้เกิดพลังในตัวของบุคลากรและสร้างพลังในองค์กร (Shared Power and High Involvement) ในขณะที่คณะกรรมการอุดมศึกษาแห่งสหรัฐอเมริกา (The Higher Learning Commission, 2009) สรุปว่า การมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร (Involvement) ช่วยให้การตัดสินใจเหมาะสมและสร้างความรู้สึกรับผิดชอบเป็นเจ้าของในองค์กรนั้น อาจารย์ที่เชี่ยวชาญและมากด้วยประสบการณ์จะเข้าใจในสถานการณ์ที่สถาบันการศึกษาเผชิญอยู่และพร้อมที่จะช่วยเหลือผู้บริหารในการตัดสินใจในเรื่องที่ซับซ้อนยุ่งยากได้ นอกจากนี้การมีส่วนร่วมจะช่วยพัฒนาทักษะของบุคลากรในการตัดสินใจภายใต้ข้อเท็จจริง การทำงานร่วมกับกลุ่มที่หลากหลาย การแก้ไขข้อขัดแย้ง และ การใช้เครื่องมือการจัดการคุณภาพ

6. ด้านอาจารย์และบุคลากร พบว่าคุณลักษณะด้านอาจารย์และบุคลากรเกี่ยวข้องกับการรักษาและคงไว้ซึ่งอาจารย์และบุคลากรและการพัฒนาอาจารย์และบุคลากร

การรักษาและคงไว้ซึ่งอาจารย์และบุคลากรมีรายละเอียดเกี่ยวกับ การสร้างแรงจูงใจ และขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานและการสร้างผลสัมฤทธิ์ขององค์กร การพิจารณารางวัลและค่าตอบแทน และการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มั่นคง ปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ

การพัฒนาอาจารย์และบุคลากรมีรายละเอียดเกี่ยวกับการพัฒนาอาจารย์และบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะสาขาทางการพยาบาลสู่ระดับนานาชาติ และการสร้างเส้นทางความก้าวหน้า

ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับแนวคิดของคณะกรรมการอุดมศึกษาแห่งสหรัฐอเมริกา (The Higher Learning Commission, 2009) ที่กล่าวว่าสถาบันอุดมศึกษาที่ขับเคลื่อนองค์กรด้วยกระบวนการคุณภาพจะให้การสนับสนุนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (People) และถือว่าความสามารถของบุคลากรเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า มีการจัดสรรงบประมาณเพื่อการศึกษาต่อเนื่อง การฝึกอบรม และการพัฒนาบุคลากรในด้านอื่นๆ เพื่อนำความรู้ความสามารถเหล่านั้นมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน และการสร้างความสำเร็จขององค์กร นอกจากนี้การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ยังเป็นมิติหนึ่งในการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของสหรัฐอเมริกา (MBNQA) และประเทศไทย (TQA) เกณฑ์การพิจารณาองค์กรเพื่อก้าวเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูง (PMQA) โดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร.) และ เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) ที่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ริเริ่มใช้ด้วย ซึ่งเกณฑ์เหล่านี้ นอกจากจะให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพอาจารย์และบุคลากรแล้ว ยังกล่าวถึงการส่งเสริมด้านสุขภาพอนามัยและความปลอดภัย รวมทั้งการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานด้วย

ผลสำเร็จของการพัฒนาสมรรถนะอาจารย์จะนำไปสู่คุณภาพการเรียนการสอนทั้งโดยทางตรงหรือทางอ้อม และสามารถยกระดับความสามารถของนักศึกษาได้ในที่สุด

7. ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม พบว่าคุณลักษณะด้านความรับผิดชอบต่อสังคมเกี่ยวข้องกับการสื่อสารเพื่อบริการสังคมและการให้บริการวิชาการแก่สังคม

การสื่อสารเพื่อบริการสังคมมีรายละเอียดเกี่ยวกับการเปิดเผยข้อมูลการดำเนินงานด้านบริการสังคมสู่สาธารณะและแสดงผลการดำเนินงานด้านบริการสังคมให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

การให้บริการวิชาการแก่สังคมมีรายละเอียดเกี่ยวกับการสร้างจิตสำนึกในการให้บริการสังคม การให้บริการวิชาการทั้งระดับชาติและนานาชาติอย่างเป็นระบบ และการพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ และต้นแบบการจัดบริการวิชาการสำหรับประชาชนและชุมชน

ข้อสังเกตเกี่ยวกับผลการวิจัยนี้พบว่า ขอบเขตของคุณลักษณะด้านความรับผิดชอบต่อสังคมจากการสังเคราะห์แนวคิดและหลักการที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารผลการปฏิบัติงาน คือการเปิดเผยและชี้แจงข้อมูลการดำเนินงานเพื่อสะท้อนการใช้งบประมาณหรือภาษีของประชาชนอย่างสมเหตุสมผลและก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานอย่างเต็มที่ แต่ผลการสัมภาษณ์

ผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาลพบว่าคุณลักษณะด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในบริบทของสถาบัน การศึกษาพยาบาลไม่ได้ให้ความสำคัญกับการให้ข้อมูลแก่สาธารณะด้านการใช้งบประมาณ แต่กลับให้ความสำคัญกับการสื่อสารผลผลิตของการดำเนินงาน ด้านบริการสังคมเพื่อชี้้นำให้สังคมเกิด สุขภาวะ มุ่งเน้นการให้บริการวิชาการแก่องค์กรหรือหน่วยงานวิชาชีพและสังคมโดยรวม ข้อสังเกตนี้ อธิบายได้ว่า สถาบันการศึกษาพยาบาลมีระบบการควบคุมภายในที่รับผิดชอบต่อในการตรวจสอบและ ประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของสถาบันทั้งระดับคณะซึ่งเป็นหน่วยงานย่อยและ มหาวิทยาลัย โดยเฉพาะมหาวิทยาลัยภาครัฐที่ระบบการเงินต้องปฏิบัติตามระเบียบของ กระทรวงการคลังอย่างเคร่งครัด ซึ่งสร้างความมั่นใจให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือประชาชนได้ว่าภาษีที่ รัฐจัดเก็บได้นำมาใช้ตรงตามวัตถุประสงค์และเกิดผลสำเร็จของงานตามเป้าหมายที่วางแผนไว้ การที่ ผู้บริหารสถาบัน การศึกษาพยาบาลมีมุมมองด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมในลักษณะของ การสื่อสารผลผลิตของการให้บริการวิชาการเกิดจากคุณลักษณะของวิชาชีพการพยาบาลที่ให้ความสำคัญกับการตอบสนองความต้องการ ด้านสุขภาพของผู้รับบริการและของสังคมเป็นหลัก ซึ่ง แตกต่างจากภาคธุรกิจแม้จะเป็นสถาบันการศึกษาพยาบาลในสังกัดเอกชนก็ตาม

นอกจากนี้ยังพบว่า การให้บริการแก่สังคมมีรายละเอียดเกี่ยวกับ การศึกษาความต้องการ และความคาดหวังของกลุ่ม เป้าหมาย ประเมินผลการให้บริการวิชาการ จัดกิจกรรมและการเรียนการสอนที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีจิตสำนึกด้านบริการสังคม ให้บริการวิชาการในระดับชาติและนานาชาติ พัฒนาศูนย์การเรียนรู้หรือต้นแบบการจัด บริการวิชาการสำหรับประชาชนและชุมชน ซึ่งผลการวิจัยนี้ สอดคล้องกับแนวคิดของคณะกรรมการอุดมศึกษาแห่งสหรัฐอเมริกา (The Higher Learning Commission, 2009) ที่กล่าวว่า การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม (Integrity) ของสถาบัน อุดมศึกษาที่ขับเคลื่อนองค์กรด้วยกระบวนการคุณภาพ สถาบันจะคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคม และแสดงออกซึ่งการเป็นพลเมืองที่ดี องค์คุณลักษณะนี้จะเคารพความเสมอภาคของทุกคนโดยการ ให้บริการแก่สังคมโดยรวมและให้บริการกับสังคมอุดมศึกษาในระดับภูมิภาค ระดับชาติ และ ระดับสากล เพื่อเป็นการตอบแทนสังคม ในขณะที่เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) ระบุว่าความรับผิดชอบต่อสาธารณะ หมายถึง วิธีการที่สถานศึกษาแสดงความรับผิดชอบต่อ สาธารณะและการเป็นสมาชิกที่ดีของสังคม จะเห็นได้ว่าประเด็นที่กล่าวมานี้สอดคล้องกับบทบาทของ วิชาชีพพยาบาลด้วย

8. ด้านเครือข่ายความร่วมมือ พบว่าคุณลักษณะด้านเครือข่ายความร่วมมือ เกี่ยวข้องกับรูปแบบ ความร่วมมือและรูปแบบเครือข่าย

รูปแบบความร่วมมือมีรายละเอียดเกี่ยวกับรูปแบบความร่วมมือตามพันธกิจกับ หน่วยงานระดับชาติและนานาชาติโดยมีหน่วยงานรับผิดชอบเฉพาะ

รูปแบบเครือข่ายมีรายละเอียดเกี่ยวกับการร่วมเป็นภาคีเครือข่ายกับองค์กรระดับชาติและนานาชาติโดยเฉพาะการเป็นเครือข่ายในลักษณะผู้ให้ (Donor) ซึ่งสะท้อนถึงการมีสมรรถนะของสถาบันที่สูงกว่าผู้รับ (Receiver)

ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับแนวคิดของลินเดอร์ และบรูค (Linder and Brooks, 2004) ที่กล่าวว่าองค์กรสมรรถนะสูงควรให้ความสำคัญกับการสร้างเครือข่าย (Collaborative) ทั้งระดับองค์กรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholder) เพื่อความร่วมมือและสัมพันธภาพที่ดี และ The Higher Learning Commission (2009) ระบุว่า สถาบันอุดมศึกษาที่ขับเคลื่อนองค์กรด้วยกระบวนการคุณภาพจะมีการสร้างเครือข่ายและขยายความร่วมมือ (Collaboration) กับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร หรือ มีการจัดหาทรัพยากรเพื่อให้การประสานความร่วมมือภายในและภายนอกองค์กรจนเป็นผลสำเร็จ การประสานความร่วมมือและการเข้าร่วมภาคีเครือข่ายนอกจากจะสร้างสัมพันธภาพที่ดีแล้วยังเป็นโอกาสของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างองค์กร ซึ่งหมายรวมถึงอาจารย์และบุคลากรด้วย การเทียบเคียงสมรรถนะจัดว่าเป็นรูปแบบหนึ่งของคุณลักษณะด้านเครือข่ายความร่วมมือเพราะเป็นโอกาสที่จะสร้างองค์ความรู้ทั้งในระดับองค์กรและบุคลากร และเป็นการสร้างสัมพันธภาพเชิงพัฒนา (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2555)

โดยภาพรวม เมื่อเปรียบเทียบคุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาลกับการศึกษาของ มานิตย์ แสนเกษม (2552) ที่ระบุว่าคุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูงของการไฟฟ้านครหลวงประกอบด้วย ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ด้านการมีส่วนร่วมในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการบริหารจัดการด้วยหลักการกำกับดูแลที่ดี และด้านบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล พบว่าคุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูงมีความสอดคล้องกันแม้ว่าบริบทองค์กรจะแตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม สถาบันการศึกษาพยาบาลมีคุณลักษณะด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและการพัฒนาเครือข่ายเพิ่มขึ้นซึ่งความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นคุณลักษณะสำคัญของวิชาชีพการพยาบาล

2. ยุทธศาสตร์องค์กรสมรรถนะสูงสำหรับสถาบันการศึกษาพยาบาล

การวิจัยนี้นำเสนอยุทธศาสตร์องค์กรสมรรถนะสูงสำหรับสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา 4 กลุ่มยุทธศาสตร์ อภิปรายได้ดังนี้

1. ยุทธศาสตร์เชิงปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วยยุทธศาสตร์ด้านการนำองค์กรและยุทธศาสตร์ด้านการเสริมสร้างศักยภาพการแข่งขัน จากผลการวิจัยอภิปรายดังนี้

ยุทธศาสตร์ด้านการนำองค์กร ประกอบด้วยกลยุทธ์หลัก คือ ศักยภาพการนำ และการมีส่วนร่วมของอาจารย์และบุคลากร ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ วาล (Waal, 2008); มิสซ์ (Mische, 2001) และคณะกรรมการอุดมศึกษาแห่งสหรัฐอเมริกา (The Higher Learning Commission (2009) ที่ให้ความสำคัญกับวิธีการนำของผู้บริหารองค์กร ทั้งในคุณลักษณะของการเป็นผู้นำและการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องที่สำคัญและมีผลกระทบ และสอดคล้องกับหลักการที่ระบุเป็นมิติแรกของเกณฑ์คุณภาพสู่องค์กรสมรรถนะสูงทุกเกณฑ์ เช่น เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมีลคอล์มบัลดริจ (The Malcolm Baldrige National Quality Award: MBNQA) (The National Institute of Standards and Technology, 2009) เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) (พสุ เดชะรินทร์, 2549: 6) เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ : TQA (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย, 2548) และเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence, EdPEX) (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2555) รวมทั้งเมื่อศึกษาแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศขององค์กรที่เคยได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติประเทศไทยจะพบว่าภาวะผู้นำและการมีส่วนร่วมของบุคลากรส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงทั้งสิ้น (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2549) ผลการวิจัยนี้ยังสอดคล้องกับการศึกษาของ กาญจนนา บุญยัง (2547) ที่พบว่า ผู้บริหารของคณะพยาบาลศาสตร์ เป็นบุคคลสำคัญที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร รวมทั้งผลการศึกษาของ มานิตย์ แสนเกษม (2552) ที่พบว่า ภาวะผู้นำและความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของการไฟฟ้านครหลวง มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงให้เห็นว่ายุทธศาสตร์ด้านการนำองค์กรเป็นยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาสู่องค์กรสมรรถนะสูง ทั้งนี้ ผลการวิจัยครั้งนี้พบว่ายุทธศาสตร์ด้านการนำองค์กรประกอบด้วยกลยุทธ์หลักคือ ศักยภาพการนำ และการมีส่วนร่วมของอาจารย์และบุคลากร ซึ่งกลยุทธ์หลักทั้ง 2 ประการนั้นได้ระบุไว้ในแนวคิดที่กล่าวมาแล้วข้างต้นเช่นกัน

ยุทธศาสตร์การเสริมสร้างศักยภาพการแข่งขัน ประกอบด้วยกลยุทธ์หลัก 2 ประการ คือ การจัดการยุทธศาสตร์ และการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2555) ที่กล่าวถึงการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานเพื่อมุ่งสู่องค์กรสมรรถนะสูงว่าการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในสภาพที่สภาพแวดล้อม มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา นั้น การบริหารงานด้วยยุทธศาสตร์จะช่วยให้องค์กรปรับตัวกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้ดีขึ้น รวมทั้ง เซอร์โต และปีเตอร์ (Certo and Peter, 1991) กล่าวว่าองค์กรสมรรถนะสูงมีการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ (Strategy Implementation) โดยการกำหนดแผนปฏิบัติงาน (Action Plan) ตามรายละเอียดของกลยุทธ์ที่กำหนด ทั้งนี้ ต้องคำนึงถึงโครงสร้างองค์กร (Organizational Structure) และวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) ด้วย นอกจากนี้ แคปแลนและนอร์ตัน (Kaplan and Norton อ้างถึงใน พสุ เดชะรินทร์, 2549: 7) ได้ศึกษาแนวทางใน

การปฏิบัติขององค์กรที่มีสมรรถนะสูงและพบว่าต้องเป็นองค์กรที่มุ่งเน้นไปที่ยุทธศาสตร์ (Strategy-Focused Organization) รวมทั้งเมื่อศึกษาแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศของบริษัท ไทยอคริลิก ไฟเบอร์ จำกัด ซึ่งได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) เป็นองค์กรแรกในปี 2545 พบว่าความสำเร็จเป็นผลของการมีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2549) ซึ่งทั้งการจัดการยุทธศาสตร์และวัฒนธรรมองค์กรเป็นกลยุทธ์หลักในยุทธศาสตร์ดังกล่าว

2. ยุทธศาสตร์เชิงกระบวนการ ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างคุณค่าแก่นักศึกษา ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ยุทธศาสตร์ด้านการซึ่่นำสังคม และยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาเครือข่าย ผลการวิจัยอภิปรายดังนี้

ยุทธศาสตร์การสร้างคุณค่าแก่นักศึกษา ผลการวิจัยสอดคล้องกับแนวคิดและหลักการของลินเดอร์และบรูค (Linder and Brooks, 2004) บลันชาร์ด (Blanchard, 2006) วาล (Waal, 2008) คณะกรรมการอุดมศึกษาแห่งสหรัฐอเมริกา (The Higher Learning Commission, 2009) เกณฑ์รางวัลคุณภาพสู่องค์กรสมรรถนะสูงได้แก่ เกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) (พสุ เดชะรินทร์, 2549) เกณฑ์รางวัลคุณภาพประเทศไทย (TQA) (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2555) เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2555) รวมทั้งแนวปฏิบัติที่ดีของบริษัทผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด และบริษัท ไทยอคริลิก ไฟเบอร์ จำกัด (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2549) ซึ่งแนวคิดและหลักการดังกล่าวระบุว่าองค์กรสมรรถนะสูงต้องให้ความสำคัญกับลูกค้าและผู้เกี่ยวข้องใน 2 ประเด็น คือ การตอบสนองความต้องการและความคาดหวัง ของลูกค้าและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและการรักษาและคงไว้ซึ่งลูกค้าและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง รวมทั้งผลการศึกษาของเสนห์ ชูตระกูล (2553) ได้แสดงให้เห็นว่าองค์กรสมรรถนะสูงต้องมีการวางแผนเชิงกลยุทธ์เกี่ยวกับลูกค้าด้วยโดยการนำความต้องการ ความคาดหวัง และความพึงพอใจของลูกค้ามาใช้ในการวางแผน ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและการตลาด ได้แก่ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าทั้งภายในและภายนอกที่มีผลต่อหน่วยงานหรือองค์กร และการศึกษาของสมาคมนักบริหารแห่งสหรัฐอเมริกา (American Management Association, 2007) ที่พบว่าองค์กรสมรรถนะสูงจะแตกต่างจากองค์กรทั่วไปในประเด็นของการสร้างคุณค่าเพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า โดยเฉพาะคณะกรรมการอุดมศึกษาแห่งสหรัฐอเมริกา (The Higher Learning Commission, 2009) ได้ระบุไว้อย่างชัดเจนว่า พันธกิจและวิสัยทัศน์ของสถาบันอุดมศึกษาสมรรถนะสูงต้องมุ่งตอบสนองความคาดหวังของนักศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ผลการวิจัยสอดคล้องกับแนวคิดและหลักการของการ์ทเนอร์ กรุ๊ป (Gartner Group, 2006) วาล (Waal, 2008) แคปแลน และ นอร์ตัน (Kaplan and Norton อ้างถึงใน พสุ เดชะรินทร์, 2549) คณะกรรมการอุดมศึกษาแห่งสหรัฐอเมริกา (The Higher Learning Commission, 2009) เกณฑ์รางวัลคุณภาพสู่องค์กรสมรรถนะสูง ได้แก่ เกณฑ์

รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) (พสุ เดชะรินทร์, 2549) เกณฑ์รางวัลคุณภาพ (TQA) (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2555) เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2555) แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศของบริษัทผลิตภัณฑักระดาษไทย จำกัด บริษัท ไทยอคริลิค ไฟเบอร์ จำกัด (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2549) และ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (ชนิดา ยุวบูรณ์, 2553) ซึ่งได้ระบุว่าบุคลากรมีความสำคัญต่อการสร้างความสำเร็จให้กับองค์กร องค์กรสมรรถนะสูงจึงเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ใช้ความสามารถและความคิดสร้างสรรค์อย่างเต็มที่ อย่างไรก็ตามในสภาวะของการแข่งขันและในโอกาสที่ประเทศไทยจะก้าวเข้าสู่ประชาคมอาเซียน การเคลื่อนย้ายแรงงานที่มีคุณภาพเป็นสถานการณ์ที่ประเทศไทยต้องเผชิญ (สิงหนเดช ชูอำนาจ, 2555) ซึ่งจากการกำหนดกลยุทธ์เชิงรุกของยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เป็นผลจากการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับแนวคิดและหลักการข้างต้น ยุทธศาสตร์นี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของต่อตระกูล อุบลวัตร (2550) ที่ศึกษาเรื่องการนำเสนอยุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษาไทยในบริบทการเปิดเสรีทางการค้าที่ส่งผลต่อการแข่งขันของประเทศไทยและพบว่า ปัจจัย 1 ใน 3 ลำดับแรกที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเลือกเรียนในสถาบันอุดมศึกษาต่างชาติคือคุณภาพของคณาจารย์ รวมทั้งประติษฐ์ อารยะการกุล (2547) ที่ระบุว่ากลยุทธ์ด้านการศึกษาก้าวหน้าทางวิชาการได้แก่ การพัฒนาคุณภาพอาจารย์ให้มีคุณภาพระดับสูง และ ส่งเสริมการพัฒนาทางวิชาการในสาขาที่มีความเชี่ยวชาญจะเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งการแข่งขันเป็นสถานการณ์ที่ท้าทายและหลีกเลี่ยงไม่ได้สำหรับองค์กรสมรรถนะสูง นอกจากนี้ผลการวิจัยของ สุธิญา จันท์เจ้าฉาย (2553) ได้ระบุว่าปัจจัยหนึ่งของการบริหารจัดการเพื่อนำสู่องค์กรอัจฉริยะคือการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้สามารถยอมรับการเปลี่ยนแปลงหรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก และผลการวิจัยของ สมาคมนักบริหารแห่งสหรัฐอเมริกา (American Management Association, 2007) ที่ระบุว่าองค์กรสมรรถนะสูงต้องมีแนวปฏิบัติด้านบุคลากร เช่น การทำให้บุคลากรมีความผูกพันยึดมั่นในองค์กรเพื่อที่จะได้ทุ่มเททำงานเพื่อสร้างผลงานที่ทรงคุณค่าแก่ลูกค้า การอภิปรายผลการวิจัยข้างต้นสะท้อนความสอดคล้องระหว่างผลการวิจัยครั้งนี้กับผลการศึกษาที่เกี่ยวข้อง

ยุทธศาสตร์ด้านการขึ้นนำสังคม ผลการวิจัยสอดคล้องกับแนวคิดและหลักการของลินเดอร์และบรูค (Linder and Brooks, 2004) บลันชาร์ด (Blanchard, 2006) คณะกรรมการการอุดมศึกษาแห่งสหรัฐอเมริกา (The Higher Learning Commission, 2009) เกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) (พสุ เดชะรินทร์, 2549) เกณฑ์รางวัลคุณภาพ (TQA) (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2555) เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2555) และแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศของบริษัทผลิตภัณฑักระดาษไทย จำกัด (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2549) แนวคิดและหลักการที่กล่าวมาข้างต้นได้ระบุถึงความรับผิดชอบต่อสังคมซึ่งเป็นคุณลักษณะด้านหนึ่งขององค์กรสมรรถนะสูง อย่างไรก็ตาม บทบาทของอุดมศึกษาใน

ฐานะที่เป็นสังคมอุดมปัญญา การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมควรเพิ่มขึ้นจนถึงระดับของการชี้นำสังคม ซึ่งในที่ประชุมระดับโลกด้านการอุดมศึกษา (WCHE 2009) ระบุว่า สถาบันการศึกษาควรเป็นคลังปัญญา (Think Tank) ของสังคมด้วย (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2555) ซึ่งสอดคล้องกับการระบุของคณะกรรมการอุดมศึกษาแห่งสหรัฐอเมริกา (The Higher Learning Commission, 2009) และสอดคล้องกับผลการวิจัยนี้ อนึ่ง พันธกิจของสถาบันการศึกษาพยาบาลคือการเป็นผู้ให้บริการวิชาการ การชี้นำสังคมสู่สุขภาวะเป็นการให้บริการวิชาการที่สะท้อนความรับผิดชอบต่อสังคมซึ่งสถาบันสามารถดำเนินการได้โดยอิสระโดยเฉพาะมิติของการสร้างเสริมสุขภาพ ดังนั้น ยุทธศาสตร์ด้านนี้จึงตอบสนองความต้องการของสังคมได้ทั้งในภาพกว้างและในหน่วยงานหรือบุคลากรสาขาวิชาชีพเดียวกัน รวมทั้งการสร้างจิตสำนึกแก่บัณฑิตในการรับใช้สังคมด้วย

ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาเครือข่าย ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับแนวคิดและหลักการของลินเดอร์และบรูค (Linder and Brooks, 2004) วาล (Waal, 2008) คณะกรรมการอุดมศึกษาแห่งสหรัฐอเมริกา (The Higher Learning Commission, 2009) บริษัทผลิตภัณฑ์กระดาศไทย จำกัด และบริษัท ไทยอคริลิค ไฟเบอร์ จำกัด (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2549) ที่ระบุว่า รูปแบบเครือข่ายอาจเป็นไปได้ทั้งการเป็นคู่เทียบเคียงสมรรถนะและการเป็นเครือข่ายเพื่อการพัฒนาศักยภาพองค์กร ดังผลการวิจัยโดยประดิษฐ์ อารยะการกุล (2547) ที่ระบุว่า การสร้างเครือข่ายเป็นกลยุทธ์ที่สนับสนุนความสามารถในการแข่งขันของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เช่นเดียวกับการวิจัยของกนิษฐา นาวารัตน์ (2549) ที่พบว่าการสร้างความร่วมมือทางวิชาการกับสถาบันทั้งในและต่างประเทศ และการส่งเสริมการแลกเปลี่ยนทางวัฒนธรรมระหว่างชาติเป็นปัจจัยที่สามารถผลักดันให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการศึกษานานาชาติในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ในประเทศอนุภูมิภาคกลุ่มแม่น้ำโขง (Greater Mekong Sub-region: GMS) ภายใน 5 ปีได้ ซึ่งเป็นไปตามนโยบายของรัฐบาลที่มุ่งหวังให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการศึกษาของอาเซียน (Educational Hub) สำหรับสถาบันการศึกษาพยาบาลในประเทศไทยนั้น สภาการพยาบาลเห็นว่าสมรรถนะสูงเพียงพอที่จะพัฒนาให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการและมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับทั้งในระดับชาติและนานาชาติได้ดังที่ระบุไว้ในแผนพัฒนาการพยาบาลและการผดุงครรภ์แห่งชาติ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2550 – 2559 ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายของ รัฐบาลและกระทรวงศึกษาธิการที่สนับสนุนให้สถาบันอุดมศึกษาไทยทำความตกลงร่วมมือกับมหาวิทยาลัยชั้นนำในต่างประเทศ และกลยุทธ์ระดับอุดมศึกษาที่เสนอให้สถาบันการศึกษาได้ร่วมกันและสร้างความร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาจากต่างชาติที่เปิดหลักสูตรนานาชาติในประเทศไทย เพื่อเพิ่มความเข้มแข็งให้กับการศึกษาของประเทศแสดงถึงความจำเป็นและความสำคัญของการพัฒนาเครือข่ายของสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้พบว่ายุทธศาสตร์การพัฒนาเครือข่ายเป็นยุทธศาสตร์ของสถาบันการศึกษาพยาบาลสมรรถนะสูง การอภิปรายผลการวิจัยประเด็นนี้สนับสนุนด้วยผลการวิจัยของ สุธิญา จันทร์เจ้าฉาย (2553) ที่ระบุว่า การบริหารจัดการสู่การเป็นองค์กร

อัจฉริยะทางทหารคือการมีพันธมิตรทั้งในประเทศและต่างประเทศ หรือ อีกนัยยะหนึ่งที่ระบุไว้ในงานวิจัยดังกล่าวคือการสร้างเครือข่าย

3. ยุทธศาสตร์เชิงผลผลิต ประกอบด้วยยุทธศาสตร์ด้านการสร้างผลสัมฤทธิ์ ผลการวิจัยอภิปรายดังนี้

ยุทธศาสตร์การสร้างผลสัมฤทธิ์ ในงานวิจัยนี้กล่าวไว้ว่าผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ผลรวมระหว่างผลผลิตและผลลัพธ์ ดังที่สำนักงานพัฒนาระบบราชการ (2555) ได้กำหนดไว้ ซึ่งแนวคิดและหลักการที่เกี่ยวข้อง เช่น ลินเดอร์และบรูค (Linder and Brooks, 2004) บลันชาร์ด (Blanchard, 2006) กล่าวว่า ผลผลิตและผลลัพธ์เป็นคุณลักษณะประการหนึ่งขององค์กรสมรรถนะสูง ในเชิงการปฏิบัติพบว่า เกณฑ์รางวัลคุณภาพสู่องค์กรสมรรถนะสูงเช่น เกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) (พสุ เดชะรินทร์, 2549) เกณฑ์รางวัลคุณภาพประเทศไทย (TQA) (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2555) เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2555) และ องค์กรที่เคยได้รับรางวัลคุณภาพประเทศไทย (TQA) เช่น บริษัทผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด บริษัท ไทย อคริลิก ไฟเบอร์ จำกัด (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2549) และบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (ชนิดา ยวบูรณ์, 2553) ได้ให้ความสำคัญกับผลผลิตและผลลัพธ์เช่นกัน

จากความคิดเห็นดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นแสดงว่าการมุ่งเน้นผลผลิตและผลลัพธ์เกิดขึ้นจากการควบคุมคุณภาพอย่างต่อเนื่องที่จะส่งผลให้องค์กรสามารถรักษามาตรฐานของผลผลิตไว้ได้ และการประเมินผลการปฏิบัติงานซึ่งแสดงผลลัพธ์ ซึ่งพบว่ายุทธศาสตร์การสร้างผลสัมฤทธิ์ที่เป็นผลจากการวิจัยครั้งนี้จำแนกกลยุทธ์หลักได้ 2 ประเด็นเช่นกัน คือ แนวปฏิบัติในการควบคุมคุณภาพอย่างต่อเนื่องและแนวปฏิบัติในการประเมินผลสำเร็จ นอกจากนี้ ผลการศึกษาของวาาล และ ฟริจันส (Waal and Frings, 2011) ที่ได้ทำการศึกษาระยะยาว (Longitudinal study) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อองค์กรสมรรถนะสูง พบว่าการรับรู้เกี่ยวกับเป้าหมายความสำเร็จขององค์กรในสวนผู้บริหารและพนักงานจะต้องสอดคล้องกันดังจะเห็นได้จากกลยุทธ์หลักของยุทธศาสตร์ด้านนี้ที่กล่าวถึงการจัดการผลการปฏิบัติงานและระบุว่าเป้าหมายความสำเร็จของบุคลากรและขององค์กรควรสอดคล้องกัน ผลการวิจัยที่ยืนยันว่าผลสำเร็จขององค์กรสมรรถนะสูงเกิดจากผลการปฏิบัติงานซึ่งต้องสอดคล้องกันกับแผนยุทธศาสตร์ด้วยนั้นคือการศึกษาของสมาคมนักบริหารแห่งสหรัฐอเมริกา (American Management Association, 2007) ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับข้อค้นพบดังกล่าวเช่นกัน

4. ยุทธศาสตร์เชิงตัวป้อนกลับ ประกอบด้วยยุทธศาสตร์องค์การการเรียนรู้ ผลการวิจัยอภิปรายได้ดังนี้

ยุทธศาสตร์องค์การการเรียนรู้ สอดคล้องกับแนวคิดของ บลันชาร์ด (Blanchard, 2006) เกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) (พสุ เดชะรินทร์, 2549) เกณฑ์รางวัลคุณภาพ (TQA) (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2555) เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

(EdPEX) (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2555) แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศของบริษัทผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด บริษัท ไทยอคริลิค ไฟเบอร์ จำกัด (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2549) และบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (ชนิดา ยูวบูรณ์, 2553) ที่กล่าวถึงการจัดการความรู้ซึ่งรวมถึงการจัดการฐานข้อมูลสารสนเทศด้วย โดยระบุว่าการจัดการความรู้ภายในองค์กรจะช่วยให้เกิดการปรับปรุงงานเป็นการเรียนรู้ระหว่างบุคลากรเพื่อค้นพบแนวปฏิบัติที่ดีและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการจัดการข้อมูลสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจของผู้บริหาร สำหรับองค์กรสมรรถนะสูงการจัดการข้อมูลจะนำไปใช้ประโยชน์ในการเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking) กับองค์กรที่เป็นคู่แข่ง

เมื่อเปรียบเทียบผลการวิจัยครั้งนี้กับการศึกษาของ ประดิษฐ์ อารยะการกุล (2547) ที่ได้เสนอว่ากลยุทธ์ประการหนึ่งในการแข่งขันของสถาบันอุดมศึกษาคือกลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและคอมพิวเตอร์ ได้แก่ การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและคอมพิวเตอร์ พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ และการศึกษาของ เสน่ห์ ชูตระกูล (2553) ที่ระบุว่าการวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้เป็นปัจจัยหนึ่งของการบริหารองค์กรสู่ความเป็นเลิศ รวมทั้งการศึกษาของสุธิญา จันทร์เจ้าฉาย (2553) เกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ พบว่าแนวปฏิบัติในการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง มาจากการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และการสร้างนวัตกรรม รวมทั้งการใช้ประโยชน์จากข้อมูลย้อนกลับเพื่อเพิ่มขีดความสามารถและการสร้างนวัตกรรม ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยครั้งนี้และการวิจัยนี้ได้สรุปว่าการจัดการสารสนเทศ การจัดการความรู้และการสร้างสรรค์นวัตกรรมว่าเป็นยุทธศาสตร์องค์กรการเรียนรู้ เช่นเดียวกับที่คณะกรรมการการอุดมศึกษาแห่งสหรัฐอเมริกา (The Higher Learning Commission, 2009) ระบุว่าองค์กรการเรียนรู้เป็นคุณลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูง

การพัฒนายุทธศาสตร์องค์กรสมรรถนะสูงสำหรับสถาบันการศึกษาพยาบาลในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา มีเป้าหมายเพื่อสังเคราะห์แนวทางการปฏิบัติเพื่อเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร และจัดกลุ่มยุทธศาสตร์ด้วยมุมมองเชิงระบบของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ อย่างไรก็ตาม การนำไปประยุกต์ใช้ควรได้ประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกเพื่อให้กลยุทธ์และการปฏิบัติมีความกลมกลืนสอดคล้องกับบริบทขององค์กร อย่างไรก็ตาม สถาบันที่จะนำยุทธศาสตร์นี้ไปใช้ควรตระหนักถึงคุณลักษณะที่สำคัญของการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง คือต้องเป็นองค์กรที่ยึดมั่นในยุทธศาสตร์ (Strategy-focused Organization)

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้และข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป คือ

ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

1. องค์กรการศึกษาพยาบาลทุกแห่งสามารถนำตัวบ่งชี้เกณฑ์คุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูงไปใช้ประกอบการบริหารจัดการและพัฒนาสมรรถนะองค์กรเพราะตัวบ่งชี้และเกณฑ์ที่พัฒนาขึ้นจากสถาบัน การศึกษาพยาบาลทุกสังกัดที่ได้รับการรับรองคุณภาพระดับสูงสุด นอกจากนี้ ตัวบ่งชี้ยังสามารถนำไปใช้ประเมินความก้าวหน้าของกระบวนการคุณภาพภายในสถาบันโดยไม่จำกัดชนิดและประเภทของเครื่องมือที่สถาบันใช้ในการเพิ่มพูนสมรรถนะองค์กร

2. ตัวบ่งชี้เกณฑ์คุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูงในการวิจัยนี้ครอบคลุมการปฏิบัติตามพันธกิจทุกด้านของสถาบันการศึกษาพยาบาล สามารถนำไปใช้เพื่อการประเมินสภาพการปฏิบัติขององค์กรได้ทั้งก่อนและระหว่างการใช้เครื่องมือพัฒนาองค์กรสู่องค์กรสมรรถนะสูงเช่น เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) เกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) รวมทั้งเครื่องมือการบริหารจัดการอื่นๆ เช่น Six Sigma, Balance Score Card ด้วย

3. ยุทธศาสตร์ที่พัฒนาขึ้นจากการวิจัยนี้ เป็นผลมาจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่เป็นภาพรวมของสถาบันการศึกษาพยาบาลในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ดังนั้นสถาบันการศึกษาพยาบาลทุกสังกัดสามารถนำยุทธศาสตร์ไปปรับใช้ได้ตามความเหมาะสมโดยให้สอดคล้องกับบริบทของสถาบัน

4. กลยุทธ์และการปฏิบัติตามกลยุทธ์เป็นแนวทางการปฏิบัติเพื่อส่งเสริมให้สถาบันการศึกษาพยาบาลมีความพร้อมในการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงและการก้าวสู่ประชาคมอาเซียน การนำไปใช้จะครอบคลุมการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารทุกระดับ อาจารย์ บุคลากร นักศึกษาปัจจุบัน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ผลลัพธ์ของการดำเนินงานตามกลยุทธ์ต่างๆนั้นสามารถนำตัวบ่งชี้เกณฑ์คุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูงมาใช้ประเมินความก้าวหน้าของการพัฒนาองค์กรตามกลยุทธ์และ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ดังกล่าวได้

5. ในกรณีที่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาต้องนำเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) มาใช้เป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนกระบวนการคุณภาพในสถาบันการศึกษานั้น สถาบันสามารถนำตัวบ่งชี้และเกณฑ์องค์กรสมรรถนะสูงไปใช้ในการประเมินความพร้อมก่อนการพัฒนาคุณภาพตามเกณฑ์ดังกล่าวได้

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ตัวบ่งชี้และเกณฑ์องค์กรสมรรถนะสูงเป็นผลจากการสังเคราะห์แนวคิดและหลักการที่เกี่ยวข้องความเหมาะสมของรายการตัวบ่งชี้ได้มาจากการสอบถามความคิดเห็น ในขณะที่สำนักงาน

คณะกรรมการการอุดมศึกษาได้ดำเนินโครงการนำร่องการพัฒนาสมรรถนะสถาบันการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศแล้ว จึงควรศึกษาวิจัยเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของตัวบ่งชี้เพื่อการประเมินคุณภาพ

2. ตัวบ่งชี้และเกณฑ์องค์การสมรรถนะสูงจากผลการวิจัยนี้เป็นเกณฑ์ระดับหน่วยงาน ควรศึกษาเรื่องดังกล่าวในระดับสถาบัน เช่น มหาวิทยาลัย หรือศึกษาในหน่วยงานสนับสนุนโดยเฉพาะใน 18 สถาบันที่เข้าร่วมโครงการนำร่องการพัฒนาคุณภาพตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

3. การศึกษาเชิงลึกเกี่ยวกับรูปแบบปฏิบัติการที่เป็นเลิศและปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาสถาบันการศึกษาพยาบาลตามคุณลักษณะขององค์การสมรรถนะสูงที่เป็นผลการวิจัยนี้โดยการศึกษาในแต่ละด้าน รวมทั้งควรศึกษาวิเคราะห์ในสถาบันการศึกษาอื่น ๆ ที่มีไข่องค์กรการพยาบาล และศึกษาเปรียบเทียบระหว่างสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยกับต่างประเทศ

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- กนิษฐา นาวารัตน์. (2549). การพัฒนารูปแบบและกลยุทธ์การส่งเสริมความเป็นศูนย์กลาง
การศึกษานานาชาติของประเทศไทยในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้. วิทยานิพนธ์
ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กฤติมา เหมะวิภาต. (2551). การพัฒนาตัวบ่งชี้ เกณฑ์ และรูปแบบการประเมินหลักสูตรระดับ
ปริญญาบัณฑิตกลุ่มสาระวิชามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์.
วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กัลยา วาณิชย์บัญชา. (2550). การวิเคราะห์ข้อมูลหลายตัวแปร. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ :
ธรรมสาร.
- กาญจนา บุญยัง. (2547). ประสิทธิภาพการบริหารงานขององค์กรในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่:
กรณีศึกษาคณะพยาบาลศาสตร์. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์.
คณะรัฐศาสตร์และประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- จิรประภา อัครบวร. (2551). HR Alignment for High Performance Organization (HPO).
รายงานการสัมมนาประจำปีสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (นิด้า). (อัดสำเนา)
คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น. 2553. [Online].
แหล่งที่มา http://nu.kku.ac.th/index_pmqa.php. [1 ธันวาคม 2552]
- คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. (2553). [Online].
แหล่งที่มา <http://www.nurse.cmu.ac.th/webthai/nurse.asp>. [1 ธันวาคม 2552]
- คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (2553). [Online].
แหล่งที่มา <http://www.nurs.chula.ac.th/about.htm>. [1 ธันวาคม 2552]
- คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. (2553). [Online].
แหล่งที่มา http://www.nurse.tu.ac.th/menu_คณะของเรา.htm. [1 ธันวาคม 2552]
- คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา. (2553). [Online].
แหล่งที่มา <http://nurse.buu.ac.th/objective.php>. [1 ธันวาคม 2552]
- คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. (2553). [Online].
แหล่งที่มา <http://www.nu.msu.ac.th/nu2007/infor2.asp>. [1 ธันวาคม 2552]

- คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล. (2553). [Online].
แหล่งที่มา http://www.ns.mahidol.ac.th/english/th/about_th.html. [1 ธันวาคม 2552]
- คำรณ ศรีน้อย. (2549). **การจัดการเทคโนโลยี : ฤกษ์แจ่งสู่การแข่งขันและการสร้างสรรค์ของสังคมโลก**. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จินตนา บุญบงการ และณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2546). **การจัดการเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยุคเคชั่น.
- ชนิดา ยวบูรณ์. (2551). **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การที่มีผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ: ศึกษาเฉพาะกรณี บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)**. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์) มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ชไมพร เทือกสุบรรณ. (2553). **ประสิทธิผลการนำนโยบายการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติในกรมที่ดิน : กรณีนำเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) มาปฏิบัติ**. วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารจัดการสาธารณะ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ต่อตระกูล อุบลวัตร. (2550). **การนำเสนอยุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษาไทยในบริบทการเปิดเสรีทางการค้า**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาพัฒนศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2555). **การบริหารเชิงยุทธศาสตร์กับการพัฒนาระบบราชการไทย**. แหล่งที่มา [Online].
http://www.opdc.go.th/oldweb/thai/E_Newsletter/july48/management.htm
[1 มีนาคม 2555]
- เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์. (2553). **TOWS Matrix**. แหล่งที่มา [Online].
<http://www.drmanage.com/index.php?lay=show&ac=article&id=538632242>
[1 มีนาคม 2554]
- ธงชัย สันติวงษ์. (2541). **ทฤษฎีองค์การและการออกแบบ**. พิมพ์ครั้งที่ 1 . กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- นักเรียนนายเรืออากาศรักษาพระองค์,กรม. (2555). **การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)**. [On line]. แหล่งที่มา <http://www.aircadetwing.com/>
[12 พฤษภาคม 2555]

- นิจวรรณ วีรวัฒน์นอม. (2553). **รูปแบบและกลยุทธ์การบริหารเพื่อความเป็นเลิศตามเกณฑ์การประเมิน คุณภาพการศึกษาสำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข.** วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต สาขาอุดมศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เบญจพร แก้วมีศรี. (2545). **การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหาร วิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข.** วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต ภาควิชา บริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประดิษฐ์ อารยะการกุล. (2547). **การพัฒนากลยุทธ์การแข่งขันของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ.** วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต สาขาอุดมศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน 2542. (2552). [On line]. แหล่งที่มา www.thai-language.com/id/215361. [28 ธันวาคม 2552]
- พลังงาน, กระทรวง. (2547). **HPO (High Performance Organization) กับกระทรวงพลังงาน.** [On line]. แหล่งที่มา http://www.energy.go.th/th/aboutUs_10HPO_02.asp. [28 มกราคม 2553]
- พสุ เดชะรินทร์. (2547). **องค์กรที่มุ่งให้ความสำคัญกับกลยุทธ์.** [Online]. แหล่งที่มา <http://www.nidambe11.net/ekonomiz/2004q2/article2004june08p4.htm>. [14 พฤศจิกายน 2552]
- พสุ เดชะรินทร์. (2549). **รายงานผลการศึกษาพัฒนารูปแบบเบื้องต้นของหน่วยงานภาครัฐ: องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง.** คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พสุ เดชะรินทร์. (2549). **องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง. การประชุมแลกเปลี่ยนความรู้โดยสำนักงาน เลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.** [Online]. แหล่งที่มา <http://www.opdc.go.th>. [14 พฤศจิกายน 2552]
- พสุ เดชะรินทร์. (2549). **การบริหารยุทธศาสตร์ Strategic Management.** การประชุมเชิงปฏิบัติการหลักสูตรเพื่อพัฒนาผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง รุ่นที่ 2 ระหว่างวันที่ 29 พฤศจิกายน - 2 ธันวาคม 2548 ณ ห้องปั้นเกล้า 2 โรงแรมรอยัลซิติ้ ปิ่นเกล้า กรุงเทพมหานคร. [Online]. แหล่งที่มา http://www.stabundamrong.go.th/interest/i_27.htm. [14 พฤศจิกายน 2552]
- พสุ เดชะรินทร์. (2550). **การพัฒนาองค์กรให้มีขีดสมรรถนะสูง.** โครงการพัฒนานวัตกรรม การเรียนรู้ (ระยะ 3) วันที่ 15 มกราคม 2550 ณ ห้องประชุม 501 - 502 ชั้น 5 สำนักงาน คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (อัดสำเนา)

- พันธ์ศักดิ์ พลสารมัย. (2540). การพัฒนากระบวนการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษา ตามแนวคิด
การบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ : กรณีศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
วิทยานิพนธ์ปริญญาตรีบัณฑิต สาขาอุดมศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เพชรน้อย สิงห์ช่างชัย. (2549). หลักการและการใช้สถิติการวิเคราะห์ตัวแปรหลายตัวสำหรับการ
การวิจัยทางการแพทย์. พิมพ์ครั้งที่ 3. สงขลา: ชานเมืองการพิมพ์.
- มานิตย์ แสนเกษม. (2552). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง
ของการไฟฟ้านครหลวง. วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชาผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยธนบุรี.
- วารกรณ์ สามโกเศศ. (2552). พยาบาลหลังไหลทำงานในอเมริกา. [Online]. แหล่งที่มา
<http://www.nidambe11.net/ekonomiz/2006q2/2006june01p1.htm>.
[5 พฤศจิกายน 2552]
- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และ คณะ. 2546. การวางแผนกลยุทธ์ ศิลปะการกำหนดแผนองค์กรสู่
ความเป็นเลิศ. กรุงเทพฯ : อินโนกราฟฟิกส์.
- วัลยาภรณ์ ทังสุภูติ. (2009). สรุปรการสัมมนา HR Knowledge Sharing Day 2007 : Reshaping
HR for the Future. HR กับการพัฒนาองค์กรสู่ High Performance Organization.
15 – 16 พฤศจิกายน 2550 ณ โรงแรมมิราเคิลแกรนด์ คอนเวนชั่น กรุงเทพฯ. (อัดสำเนา)
- วรรณิ์ แกมเกตุ. (2551). วิธีวิทยาการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่ง
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย. (2548). TQA ถึงเส้นชัยก่อนใครเล่ม 1. พิมพ์ครั้งที่ 2.
กรุงเทพฯ: พษ์วรินทร์การพิมพ์.
- สนั่น เถาซารี. (2554). การบริหารโดยการตั้งวัตถุประสงค์. [Online]. แหล่งที่มา
[http://www.thailandindustry.com/guru/view.php?id=14296§ion=9&rcount](http://www.thailandindustry.com/guru/view.php?id=14296§ion=9&rcount=Y)
=Y [1 มีนาคม 2554]
- สภาการพยาบาล. (2552). แผนพัฒนาการพยาบาลและการผดุงครรภ์แห่งชาติ (ฉบับที่ 2) พ.ศ.
2550 – 2559. พิมพ์ครั้งที่ 1. นนทบุรี: สภาการพยาบาล.
- สภาการพยาบาล. (2552). รายชื่อสถาบันการศึกษาพยาบาลในประเทศไทยที่ได้รับการรับรอง
สถาบัน_ข้อมูล ณ วันที่ 31 สค. 52. [Online]. แหล่งที่มา
http://www.tnc.or.th/file_attach/01Oct200955-AttachFile1254383275.pdf
[15 พฤศจิกายน 2552]

- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2552). การพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ.
รายงานการประชุมการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ. 22 กรกฎาคม 2552
 ณ โรงแรมสยามซิตี้ กรุงเทพมหานคร. (อัดสำเนา)
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2552). **เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการ
 ที่เป็นเลิศ.** พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: ภาพพิมพ์.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2555). **คำถาม 15 ข้อที่คาใจ.** [Online]. แหล่งที่มา
<http://www.mua.go.th/users/bhes/edpex/doc/15faq.pdf> [15 เมษายน 2555]
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2552). **การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ
 ภาครัฐ PMQA.** [Online]. แหล่งที่มา
<http://www.opdc.go.th/pmqa/www/index.php> [15 เมษายน 2552]
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2555). **การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์.**
 [Online]. แหล่งที่มา
http://www.opdc.go.th/content.php?menu_id=5&content_id=1446
 [10 พฤษภาคม 2555]
- สิงหนเดช ชูอำนาจ. (2555). **กระทรวงแรงงานคาดหลังเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน
 อาชีพแพทย์ พยาบาล วิศวกร จะเป็นที่ต้องการมากขึ้นทั้งในไทยและอาเซียน.** [Online].
 แหล่งที่มา
[http://www.thailandchonburi.com/index.php?lay=show&ac=article&id=538793
 151&Ntype=15](http://www.thailandchonburi.com/index.php?lay=show&ac=article&id=538793151&Ntype=15) [10 พฤษภาคม 2555]
- เสน่ห์ ชุตระกุล. (2553). การใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติในการพัฒนาการบริหารองค์กรสู่
 ความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล.
RMUTT Global Business and Economics Review. Vol.14
 No.1 July 2008.
- สุธิญา จันท์เจ้าฉาย. (2553). **การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็น
 องค์กรอัจฉริยะ.** ปรินญาดุขภู์บัณฑิต. สาขาอุดมศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุธี ทวีรัตน์. (2553). **IT Enabler High-Performance Organization.** [Online]. แหล่งที่มา
http://www.tmi.or.th/index.php?option=com_content&task=view&id=190&Itemid=65. [21 มกราคม 2553]
- สุภางค์ จันทวานิช. (2547). **การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ.** พิมพ์ครั้งที่ 6.
 กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- สุริชัย หวันแก้ว. (2555). **อนาคตของมหาวิทยาลัยในโลกที่เปลี่ยนไปจากกระแสสุดโต่งสู่การกำหนดยุทธศาสตร์ร่วมกัน.** [Online]. แหล่งที่มา http://www.su.ac.th/html_senate/su_pdf_9150_1.pdf [21 เมษายน 2555]
- อดิสร ภัทราดุลย์. (2548). ผลกระทบนโยบาย Medical Hub of Asia ต่อระบบสาธารณสุขไทย. **มติชนรายวัน** (16 กรกฎาคม 2548).
- อาทิตยา ดวงมณี. (2540). **การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมสำหรับความเป็นเลิศทางวิชาการของสาขาวิชาทางการวิจัยการศึกษาในมหาวิทยาลัยของรัฐ.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาวิจัยการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อัญชลี ประกายเกียรติ. (2553). **การพัฒนาระบบการบริหารคุณภาพภายในสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยใช้เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศของบัลดริจเป็นฐาน.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ สาขาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อัทธ์ พิศาลวานิช. (2555). **ศักยภาพการแข่งขันของการเปิดเสรีแรงงานวิชาชีพไทยภายใต้ AEC.** [Online]. แหล่งที่มา http://www.thaiclinic.com/cgi-bin/wb_xp/YaBB.pl?board=doctorroom;action=display;num=1336478588 [10 พฤษภาคม 2555]
- อุทุมพร (ทองอุไทย) จามรมาน. (2532). **วิธีวิเคราะห์ตัวประกอบ.** พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อุไรพรรณ เจนวาณิชยานนท์. (2536). **การพัฒนาดัชนีสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการของคณะพยาบาลศาสตร์สถาบันอุดมศึกษาเอกชน.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ สาขาพัฒนศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ภาษาอังกฤษ

- American Management Association. (2007). **How to Build a High Performance Organization.** Online. Available <http://www.gsu.edu/images/HR/HRT> [2012, May 10]
- Blanchard, Ken. (2006). **Leading at a High level.** [On line] Available from <http://www.ftpress.com/articles/article.aspx?p=605375>. [January 28, 2010]

- Bukcum, Christine sotirin. 1999. Developing Good Working Relationships Between Vice Chancellors and Academic deans : A Conceptual Framework. (CD-Rom).
Abstracts from Dissertation Abstracts International : 9956275
- Certo, Samuel C. and Peter, Paul J. (1991). **Strategic management : Concepts and Applications.** 2nd Edition. New York: MacGraw-Hill.
- Gartner Group. (2006). [On line]. Available from
<http://sixdisciplines.blogspot.com/2006/08/five-keys-to-building-high-performance.html>. [January 28, 2010]
- Joyce, Paul & Woods, Adrain. (1996). **Strategic Management.** Oxford: Butterworth-Heinemann
- Linder, J. and Brooks, J. (2004). Transforming the Public Sector.
Outlook Journal, October 2004. [Online]. Available from
http://www.accenture.com/Global/Research_and_Insights/Outlook/ByAlphabet/TransformingSector.htm [2009 December, 09]
- Mc Kee, J.G. (1991). **Leadership Styles of Community College Presidents and Faculty Job Satisfaction.** Community Junior College Quarterly of research and Practices.
- Mische, A.M. (2001). **Strategic Renewal: Becoming a High-Performance Organization.** 1st Edition. Prentice Hall.
- National Institute of Standards and Technology. (2009). **2009-2010 Education Criteria for Performance Excellence.** [Online]. Available from
www.baldrige.nist.gov [2009, December 24]
- Oxford Dictionary. 2010. [On line]. Available from <http://www.askoxford.com/>.
[January 28, 2010]
- Plankett et al. (2005). **Management : meeting and exceeding customer expectations.** Mason Ohio:Thomson/South Western.
- The Academic Quality Improvement Program. **Principle of High Performance Organization.** [Online]. Available from
http://www.aqip.org/index.php?option=com_content&task=view&id=36&Itemid=150) [2009, December 24]
- Thompson, A.R., and Strickland, A.J. (1995). **Strategic Management.** 8th ed. New York : Business Publication.

- Shatock, Michael. (2003). **Managing Successful Universities**. Berkshire, England; Society for Research into Higher Education & Open University Press.
- Waal, Andre de. (2008). **The Secret of High Performance Organization**. Online. Available from <http://www.andredewaal.eu/pdf2008/MORE2008.pdf> [2009, December 24]
- Waal and Frings. (2011). Longitudinal research into factors of High performance : the follow up case fo Nabil bank. **Measuring Business Excellence**. Vol.15 no.1 2011 pp 4-19.]
- Waal and Escalante. (2008). The Relation between Corporate Social Responsibility and High Performance Organizations Framework: the case of mining multinationale in Peru. Online. Available from <http://www.hpocenter.com/articles.asp?url=the-relation-between-corporate-social-responsibility-and-the-high-performance-organizations-peru-mining-case>. [2009, December 24]
- Wheelen, Thomas L. and Hunger, David J. (2004). **Strategic Management and Business Policy**. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall.
- Yamane, T. (1973). **Statistics : an Introductory Analysis**. New York: Harper and Row.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ

- รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาของแบบสอบถาม
- รายชื่อผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาลที่ให้สัมภาษณ์
- รายชื่อผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาลที่ใช้แบบประเมินสถาบันการศึกษาพยาบาล
- รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการประชุมกลุ่มอ้างอิงผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship)

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรงตามเนื้อหาของแบบสอบถาม

- | | |
|---|--|
| 1. อาจารย์เกรียงศักดิ์ บุรณปัทมะ | ผู้ช่วยอธิการบดี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย |
| 2. อาจารย์ ดร. เบ็ญจา เตากล่ำ | คณบดีคณะพยาบาลศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต |
| 3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พันธุ์ศักดิ์ พลสารรัมย์ | คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย |
| 4. อาจารย์ ดร. เปรมวดี คฤหเดช | รองคณบดีฝ่ายบริหาร
วิทยาลัยพยาบาลและสุขภาพ
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา |
| 5. อาจารย์ ดร. มนสภรณ์ วิฑูรเมธา | ประธานหลักสูตรพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต
(นานาชาติ)
วิทยาลัยเซนต์หลุยส์ |

รายชื่อผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาลที่ให้สัมภาษณ์

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ธนาธิภัส สุวรรณประพิศ คณบดีคณะพยาบาลศาสตร์
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
2. รองศาสตราจารย์ศศิธร วรรณพงษ์ คณบดีคณะพยาบาลศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
3. รองศาสตราจารย์ ดร.ฟองคำ ทิลกสกุลชัย คณบดีคณะพยาบาลศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหิดล
4. รองศาสตราจารย์ ดร. จริญญา วิริยะศุกร ผู้อำนวยการโรงเรียนพยาบาลรามาธิบดี
มหาวิทยาลัยมหิดล
5. รองศาสตราจารย์ ดร. ศิริพร ชัมภลลิขิต คณะพยาบาลศาสตร์
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
6. อาจารย์ทรงสุข หงส์รพีพัฒน์ รักษาการคณบดีคณะพยาบาลศาสตร์
เกื้อการุณย์ มหาวิทยาลัยนวมินทราธิราช
7. รองศาสตราจารย์ ดร. จอนฉะจง เฟ็งจาด ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลสภากาชาดไทย
8. อาจารย์ ดร. วิบูลลักษณ์ ปรียาวงศากุล ผู้อำนวยการ
วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ชลบุรี
9. อาจารย์ภรณ์ เลื่องอรุณ ผู้อำนวยการ
วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สงขลา
10. อาจารย์วาทินี โพธิ์นคร ผู้อำนวยการ
วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี
สวรรคค์ประชารักษ์
11. อาจารย์อุบลรัตน์ โพธิ์พัฒนชัย ผู้อำนวยการ
วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สุราษฎร์ธานี
12. พลตรีหญิงสมใจ ทรัพย์พ่วง ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก

รายชื่อผู้บริหารประเมินสถาบันการศึกษาพยาบาล

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ธนารักษ์ สุวรรณประพิศ คณบดีคณะพยาบาลศาสตร์
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
2. รองศาสตราจารย์ศศิธร วรรณพงษ์ คณบดีคณะพยาบาลศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
3. รองศาสตราจารย์ ดร.พองคำ ทิลกสกุลชัย คณบดีคณะพยาบาลศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหิดล
4. รองศาสตราจารย์ ดร. จริญญา วิริยะศุกร ผู้อำนวยการโรงเรียนพยาบาลรามาธิบดี
มหาวิทยาลัยมหิดล
5. รองศาสตราจารย์ ดร. ศิริพร ชัมภลิจิต คณบดีคณะพยาบาลศาสตร์
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
6. อาจารย์ทรงสุข หงส์พิพัฒน์ รักษาการคณบดีคณะพยาบาลศาสตร์
เกื้อการุณย์ มหาวิทยาลัยนวมินทราธิราช
7. รองศาสตราจารย์ ดร. จอนณะจง เพ็งจาด ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลสภากาชาดไทย
8. อาจารย์ ดร. เบ็ญจา เตากกล้า คณบดีคณะพยาบาลศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต
9. รองศาสตราจารย์สุปราณี อัทธเสรี คณบดีสำนักวิชาการพยาบาล
มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง
10. อาจารย์ปราณี เทียมใจ คณบดีคณะพยาบาลศาสตร์
มหาวิทยาลัยพะเยา
11. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ทิพย์วรรณ นิลทยา คณบดีคณะพยาบาลศาสตร์
มหาวิทยาลัยนราธิวาส
12. อาจารย์เยาวลักษณ์ โพธิดารา คณบดีวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี
นครพนม มหาวิทยาลัยนครพนม
13. รองศาสตราจารย์ ดร. อรัญญา เขาวลิต คณบดีคณะพยาบาลศาสตร์
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการประชุมกลุ่มอ้างอิงผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship)

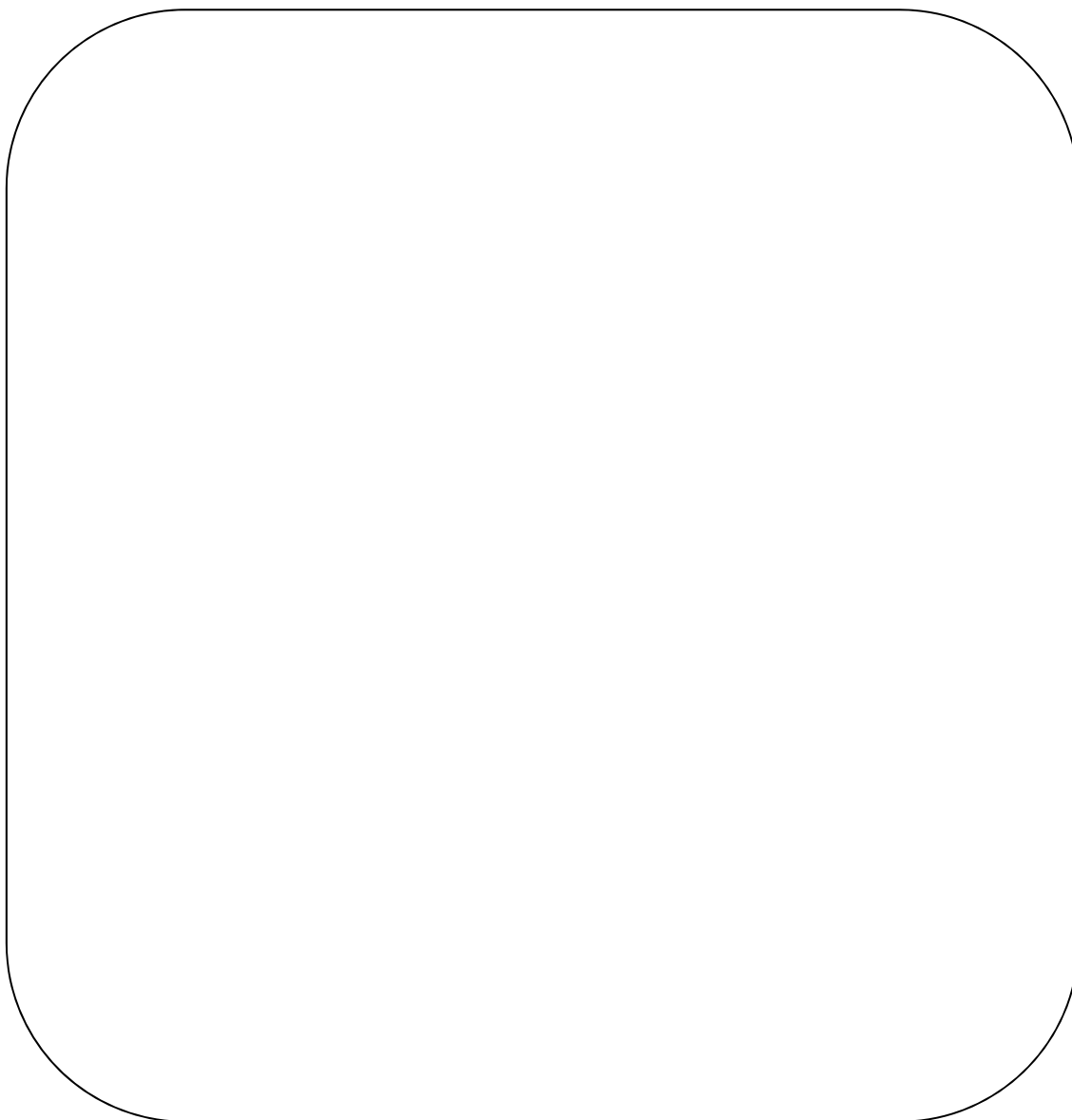
1. รองศาสตราจารย์ ดร. ศิริพร ชัมภลลิขิต คณะบดีคณะพยาบาลศาสตร์
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
2. อาจารย์ ดร. สุวมาลัย ม่วงประเสริฐ ผู้อำนวยการสำนักกอธิการบดี
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต
3. อาจารย์ ดร. เบ็ญจา เตากล้า คณะบดีคณะพยาบาลศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต
4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุนทรวดี เขียวพิเชษฐ์ ผู้อำนวยการศูนย์การศึกษาต่อเนื่อง
สภาการพยาบาล
5. อาจารย์ ดร. เปรมวดี คฤหเดช รองคณบดีฝ่ายบริหาร
วิทยาลัยพยาบาลและสุขภาพ
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
6. รองศาสตราจารย์กัญญา ออประเสริฐ รองคณบดีฝ่ายนโยบายและแผน
คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล
7. รองศาสตราจารย์ ดร. วิไลวรรณ ทองเจริญ รองคณบดีฝ่ายการศึกษา
คณะพยาบาลศาสตร์มหาวิทยาลัยมหิดล
8. รองศาสตราจารย์ ดร.จอนณะจง เพ็งจาด ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลสภากาชาดไทย
9. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. มยุรี นีรัตธราดร รองคณบดีฝ่ายวิจัยและประกันคุณภาพ
10. รองศาสตราจารย์ ดร. ทศนีย์ ทองประทีป คณะบดีคณะพยาบาลศาสตร์เกื้อการุณย์
มหาวิทยาลัยนวมิทรราช
11. รองศาสตราจารย์ ดร. สุกัญญา โขมิวิไลกุล คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
12. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สิริฉันท์ สติรกุล เดชพาหพงษ์
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
13. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พันธุ์ศักดิ์ พลสารมัย คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ประธานที่ประชุม

ภาคผนวก ข

เครื่องมือการวิจัย

- แบบสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาล
- แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวบ่งชี้คุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาล
- แบบประเมินสถาบันการศึกษาพยาบาล

แบบสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาล



ชื่อ - สกุล ผู้ให้สัมภาษณ์

ตำแหน่ง.....

หน่วยงาน/สถาบัน.....

วันที่ให้สัมภาษณ์/เวลา/สถานที่.....

คำชี้แจง

ข้อความต่อไปนี้เกี่ยวกับคุณลักษณะของสถาบันการศึกษาพยาบาลสมรรถนะสูง กรุณาตอบคำถามตามความคิดเห็นของท่าน

1. ท่านเห็นด้วยกับนิยามของสถาบันการศึกษาพยาบาลสมรรถนะสูงอย่างไร

.....

ท่านมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติม (ถ้ามี)

.....

2. ท่านเห็นด้วยกับคุณลักษณะสถาบันการศึกษาพยาบาลสมรรถนะสูงอย่างไร

.....

ท่านมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติม (ถ้ามี)

.....

3. ปัจจุบันสถาบันของท่านมีคุณลักษณะเป็นสถาบันการศึกษาพยาบาลสมรรถนะสูงตามที่กำหนดไว้
 อย่างไร

.....

ในคุณลักษณะทั้ง 8 ด้าน สถาบันของท่านมีจุดเด่น – จุดด้อย ในคุณลักษณะด้านใดบ้าง

.....

โอกาสที่จะพัฒนาสถาบันของท่านตามคุณลักษณะสถาบันการศึกษาพยาบาลสมรรถนะสูงมีมาก - น้อย
 เพียงใด

.....

อุปสรรคสำคัญในการที่จะพัฒนาสถาบันของท่านตามคุณลักษณะสถาบันการศึกษาพยาบาลสมรรถนะสูงคือ
 อะไร

.....

4. ท่านคิดว่า **คุณลักษณะด้านการนำองค์กร** ซึ่งประกอบด้วย ภาวะผู้นำและการมีส่วนร่วมของบุคลากร มีความครอบคลุมเพียงใด

.....

.....

สภาพปัจจุบัน ภาวะผู้นำในองค์กรของท่านเป็นอย่างไร

.....

.....

สภาพปัจจุบัน การมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กรของท่านเป็นอย่างไร

.....

.....

5. ท่านคิดว่า **คุณลักษณะด้านการบริหารจัดการ** ซึ่งประกอบด้วย โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร การจัดการเชิงกลยุทธ์และกระบวนการทำงาน มีความครอบคลุมเพียงใด

.....

.....

สภาพปัจจุบัน โครงสร้างในองค์กรของท่านเป็นอย่างไร

.....

.....

สภาพปัจจุบัน วัฒนธรรมในองค์กรของท่านเป็นอย่างไร

.....

.....

สภาพปัจจุบัน การจัดการเชิงกลยุทธ์ในองค์กรของท่านเป็นอย่างไร

.....

.....

สภาพปัจจุบัน กระบวนการทำงานในองค์กรของท่านเป็นอย่างไร

.....

.....

6. ท่านคิดว่า **คุณลักษณะด้านการมุ่งเน้นที่ผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง**ซึ่งประกอบด้วย การให้ความสำคัญกับนักศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และการสร้างและรักษาสัมพันธ์ภายนอก มีความครอบคลุมเพียงใด

.....

.....

สภาพปัจจุบัน การให้ความสำคัญกับนักศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในองค์กรของท่านเป็นอย่างไร

.....

สภาพปัจจุบัน การสร้างและรักษาสัมพันธ์กับลูกค้าภายนอกในองค์กรของท่านเป็นอย่างไร

.....

7. ท่านคิดว่า คุณลักษณะด้านการมุ่งเน้นที่คณาจารย์และบุคลากรซึ่งประกอบด้วยการพัฒนา

บุคลากร คุณภาพชีวิตในการทำงานและการสร้างความภาคภูมิใจต่อองค์กรมีความครอบคลุมเพียงใด

.....

สภาพปัจจุบัน การพัฒนาบุคลากรในองค์กรของท่านเป็นอย่างไร

.....

สภาพปัจจุบัน คุณภาพชีวิตในการทำงานในองค์กรของท่านเป็นอย่างไร

.....

สภาพปัจจุบัน การสร้างความภาคภูมิใจต่อองค์กรในองค์กรของท่านเป็นอย่างไร

.....

8. ท่านคิดว่า คุณลักษณะด้านการมุ่งเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ซึ่งประกอบด้วยการพัฒนาคุณภาพ

อย่างต่อเนื่องและการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความครอบคลุมเพียงใด

.....

สภาพปัจจุบัน การพัฒนาคุณภาพในองค์กรของท่านเป็นอย่างไร

.....

สภาพปัจจุบัน การประเมินผลการปฏิบัติงานในองค์กรของท่านเป็นอย่างไร

.....

9. ท่านคิดว่า คุณลักษณะด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งประกอบด้วยการจัดการข้อมูลและ

สารสนเทศและการจัดการความรู้และการสร้างสรรค์นวัตกรรมมีความครอบคลุมเพียงใด

.....

สภาพปัจจุบัน การจัดการข้อมูลและสารสนเทศในองค์กรของท่านเป็นอย่างไร

.....
.....

สภาพปัจจุบัน การจัดการความรู้และการสร้างสรรค์นวัตกรรมในองค์กรของท่านเป็นอย่างไร

.....
.....

10. ท่านคิดว่า คุณลักษณะด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมซึ่งประกอบด้วยการสื่อสาร
ผลการปฏิบัติงานและการให้บริการแก่สังคมมีความครอบคลุมเพียงใด

.....
.....

สภาพปัจจุบัน การสื่อสารผลการปฏิบัติงานในองค์กรของท่านเป็นอย่างไร

.....
.....

สภาพปัจจุบัน การให้บริการแก่สังคมในองค์กรของท่านเป็นอย่างไร

.....
.....

11. ท่านคิดว่า คุณลักษณะด้านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ ซึ่งประกอบด้วยการทำงานร่วมกับ
หน่วยงานอื่นและการสร้างเครือข่ายในระดับสากล มีความครอบคลุมเพียงใด

.....
.....

สภาพปัจจุบัน การทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่นในองค์กรของท่านเป็นอย่างไร

.....
.....

สภาพปัจจุบัน การสร้างเครือข่ายในระดับสากลในองค์กรของท่านเป็นอย่างไร

.....
.....

12. จากคุณลักษณะทั้ง 8 ด้านท่านคิดว่าสถาบันของท่านประสบความสำเร็จในด้านใด

.....
.....

ถ้าให้ความสำคัญเร่งด่วน ท่านคิดว่าควรพัฒนาด้านใดก่อน

.....
.....

ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับคุณลักษณะสถาบันการศึกษาพยาบาลสมรรถนะสูง

.....
.....

**แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับ
ตัวบ่งชี้คุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษายาบาล**

แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน

1. เพศ หญิง ชาย
2. อายุ น้อยกว่า 30 ปี 31 – 35 ปี 36 - 40 ปี
 41 - 45 ปี 46 - 50 ปี 51 – 55 ปี
 ตั้งแต่ 55 ปีขึ้นไป
3. วุฒิการศึกษา
ปริญญาโท วุฒิปัตถหลังปริญญาโท
ปริญญาเอก วุฒิปัตถหลังปริญญาเอก (Post Doctoral Degree)
4. ตำแหน่งงาน
 คณบดี รองคณบดี/ผู้ช่วยคณบดี
 หัวหน้าสาขา อาจารย์
 อื่น ๆ (โปรดระบุ).....
5. ประสบการณ์ในสถาบันการศึกษายาบาล
 1-5 ปี 6 – 10 ปี 11 – 15 ปี
 16 – 20 ปี ตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไป
6. ประสบการณ์ด้านการประกันคุณภาพในสถาบันการศึกษายาบาล
 1-5 ปี 6 – 10 ปี ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป
7. การมีส่วนร่วมในงานประกันคุณภาพของสถาบัน
 ประธานกรรมการประกันคุณภาพ
 กรรมการประกันคุณภาพ
 เป็นผู้รับผิดชอบตัวบ่งชี้ (ไม่ได้เป็นกรรมการ)
 อื่น ๆ (โปรดระบุ)

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวบ่งชี้คุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูงของ
สถาบันการศึกษาพยาบาล

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่าน
ซึ่งเกณฑ์การพิจารณามีค่าตัวเลข ดังนี้

5	หมายถึง	ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้น	มากที่สุด
4	หมายถึง	ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้น	มาก
3	หมายถึง	ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้น	ปานกลาง
2	หมายถึง	ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้น	น้อย
1	หมายถึง	ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้น	น้อยที่สุด

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด → น้อยที่สุด				
	5	4	3	2	1
ด้านการนำองค์กร					
1. ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นและชี้แนะแนวทางแก้ปัญหา					
2. ผู้บริหารส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างอาจารย์และบุคลากร					
3. ผู้บริหารเป็นตัวอย่างด้านคุณธรรมและจริยธรรม					
4. ผู้บริหารมีวุฒิภาวะทางอารมณ์และทำงานภายใต้สภาพกดดันได้ดี.....					
5. ผู้บริหารแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์และทันต่อเหตุการณ์.....					
6. ผู้บริหารตัดสินใจโดยใช้หลักการเหตุผล และ ข้อมูล และเปิดโอกาสให้อาจารย์และบุคลากร มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องหรือมีผลกระทบ.....					
7. ผู้บริหารสามารถชี้แจงวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนยุทธศาสตร์ของ องค์กรให้แก่บุคลากรได้ทราบอย่างทั่วถึงและชัดเจน.....					
8. ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจในการพัฒนาและปรับปรุงงานเพื่อการพัฒนาองค์กร.....					
9. ผู้บริหารสื่อสารกับบุคลากร					
91. อย่างเปิดเผย					
92. อย่างจริงใจ.....					
93. อย่างชัดเจน.....					
10. ผู้บริหารติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง.....					
11. ผู้บริหารมีแผนสืบทอดตำแหน่งเพื่อสานต่อความสำเร็จขององค์กร (Succession plan).....					
12. ผู้บริหารให้อาจารย์และบุคลากรมีส่วนร่วมในการมอบหมายงาน.....					
13. ผู้บริหาร อาจารย์และบุคลากรมีความเป็นอิสระและความเสมอภาคในการอภิปราย ปรึกษาหารือ หรือ สะท้อนความคิด.....					
14. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานเข้าปรึกษาหารือได้เสมอ.....					
15. ผู้บริหารมีความรู้วิชาการในวิชาชีพพยาบาลและรู้รอบเรื่องการบริหารองค์กร.....					
16. อื่นๆ (โปรดระบุ).....					

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด		น้อยที่สุด		
	5	4	3	2	1
ด้านการบริหารจัดการ					
1. องค์กรมีโครงสร้างแบบกระจายอำนาจและใช้การมอบหมายงานแทนการสั่งการ					
2. แผนการปฏิบัติงานสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร					
3. ทำงานเป็นทีมโดยแต่ละทีมงานประกอบด้วยอาจารย์และบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ เฉพาะแตกต่างกัน					
4. คณะกรรมการบริหารคณะมีบทบาทเป็นผู้ชี้แนะ ให้คำปรึกษาและกำกับงาน.....					
5. กลไกการสร้างความสำเร็จของงานอยู่ในความรับผิดชอบของหน่วยงานระดับปฏิบัติการ ...					
6. ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารจัดการ (E - Office).....					
7. คณะผู้บริหารสูงสุดเป็นผู้กำหนดวัฒนธรรมองค์กร					
8. วัฒนธรรมองค์กรสะท้อนถึงการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง.....					
9. มีกลไกกำกับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของอาจารย์ บุคลากรและนักศึกษา.....					
10. ส่งเสริมการสร้างจิตสำนึกด้านคุณธรรม จริยธรรมและความรับผิดชอบ (Accountability) .					
11. แผนกลยุทธ์สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและวัตถุประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว.....					
12. แผนกลยุทธ์ตอบสนองวิสัยทัศน์ขององค์กร					
13. อาจารย์และบุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์.....					
14. มีการสื่อสารแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่ชัดเจนและทั่วถึงทั้งองค์กร					
15. อื่นๆ (โปรดระบุ)					
ด้านนักศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง					
1. เปิดโอกาสให้นักศึกษา และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวข้อง หรือมีผลกระทบ.....					
2. มีการศึกษา/วิจัยเกี่ยวกับความต้องการ ความคาดหวัง และ ความพึงพอใจของ นักศึกษา					
3. มีแผนและแนวทางปฏิบัติในการดูแลนักศึกษาที่ต้องการดูแลพิเศษ.....					
4. งานบริการนักศึกษามีลักษณะเป็นบริการแบบจุดเดียวเบ็ดเสร็จ (One-stop Service).....					
5. สื่อสารผลการศึกษา/วิจัยเกี่ยวกับความต้องการ ความคาดหวังและความพึงพอใจของ นักศึกษาให้กับอาจารย์และบุคลากร.....					
6. งานบริการนักศึกษามีฐานคิดมาจากผลการศึกษาความต้องการและความคาดหวังของ นักศึกษา					
7. จัดกิจกรรมพัฒนานักศึกษาที่สอดคล้องกับคุณลักษณะบัณฑิตพึงประสงค์ของคณะและ ตามอัตลักษณ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนด					
8. มีการพัฒนานักศึกษาโดยมุ่งเน้นด้านคุณธรรม จริยธรรม การทำงานร่วมกับผู้อื่น และภาวะ ผู้นำ					
9. ศึกษา/วิจัยเกี่ยวกับความต้องการ และ ความคาดหวังของผู้สนใจเข้าศึกษาและจัดทำ แผนปฏิบัติการเพื่อเพิ่มจำนวนผู้สนใจเข้าศึกษา.....					
10. ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นสื่อกลางในการสื่อสารกับผู้สนใจเข้าศึกษา.....					
11. องค์กรนักศึกษามีส่วนร่วมในการสื่อสารกับผู้สนใจเข้าศึกษา					
12. อาจารย์ บุคลากรและนักศึกษามีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมของศิษย์เก่า.....					

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด → น้อยที่สุด				
	5	4	3	2	1
ด้านการบริหารจัดการ					
13. มีฐานข้อมูลเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ร่วมกันระหว่างอาจารย์ บุคลากร นักศึกษาปัจจุบัน และศิษย์เก่า.....					
14. อื่นๆ (โปรดระบุ).....					
ด้านอาจารย์และบุคลากร					
1. ส่งเสริมศักยภาพอาจารย์และบุคลากรให้มีสมรรถนะและความเชี่ยวชาญเฉพาะ.....					
2. จัดสรรงบประมาณเพื่อการศึกษาต่อเนื่องและการฝึกอบรมของอาจารย์และบุคลากร สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นของคณะ/มหาวิทยาลัย.....					
3. สนับสนุนการพัฒนาสมรรถนะและความเชี่ยวชาญของอาจารย์และบุคลากรสู่ระดับนานาชาติ					
4. ส่งเสริมการปฏิบัติงานของอาจารย์และบุคลากรโดยการจัดสถานที่และสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย.....					
5. จัดสวัสดิการที่ตอบสนองความต้องการพื้นฐานของชีวิต ความเป็นอยู่และส่งเสริมสุขภาพอนามัยที่ดีของอาจารย์และบุคลากร เช่น การตรวจสุขภาพ ศูนย์สุขภาพ สถานรับเลี้ยงเด็กกลางวัน เป็นต้น					
6. ส่งเสริมการปฏิบัติงานของอาจารย์และบุคลากรโดยจัดกิจกรรมสร้างเสริมสัมพันธ์ภาพ.....					
7. ใช้หลักธรรมาภิบาลในการพิจารณารางวัลและค่าตอบแทนผลการปฏิบัติงาน สำหรับอาจารย์และบุคลากร.....					
8. พัฒนาผลงานของอาจารย์และบุคลากรโดยการให้ข้อมูลการปฏิบัติงานย้อนกลับ					
9. สนับสนุนให้อาจารย์และบุคลากรริเริ่มสิ่งใหม่ๆและสร้างแรงจูงใจให้ทำงานอย่างเต็มความสามารถ.....					
10. กำหนดเส้นทางความก้าวหน้า (career path) เพื่อเตรียมอาจารย์และบุคลากรขึ้นดำรงตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อภารกิจหลักขององค์กร					
11. ประกาศเกียรติคุณ/ยกย่องผลงาน/ความสำเร็จของอาจารย์และบุคลากรเพื่อสร้างแรงจูงใจในผลสัมฤทธิ์ขององค์กร					
12. อื่นๆ (โปรดระบุ).....					
ด้านผลผลิตและผลลัพธ์					
1. มีการวัด ทบทวน และเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking) และ ผลการดำเนินงานกับสถาบันการศึกษาพยาบาลที่มีความเป็นเลิศ					
2. วิเคราะห์ความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ เช่น ตรวจสอบกระบวนการงานที่มีความเสี่ยงสูงทุกไตรมาสเพื่อกำหนดแนวทางป้องกันความเสี่ยง					
3. บูรณาการการขับเคลื่อนกระบวนการคุณภาพเข้ากับงานประจำ.....					
4. มุ่งผลิตบัณฑิตระดับปริญญาตรีให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานในหน่วยงานเฉพาะทาง เช่น หน่วยไตเทียม หอผู้ป่วยหนัก เป็นต้น.....					

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด		น้อยที่สุด		
	5	4	3	2	1
5. มีเครื่องมือ/เทคนิคการวัดและประเมินผลองค์กรที่มั่นใจได้ว่าเป็นองค์กรสมรรถนะสูง เช่น เทคนิคการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) , Lean management, Six Sigma เป็นต้น.....					
6. วิเคราะห์และสรุปผลการดำเนินงานของสถาบันตามภารกิจหลักและแผนยุทธศาสตร์อย่างต่อเนื่อง					
7. ตัวชี้วัดผลสำเร็จระดับบุคคลสอดคล้องกับระดับความสำเร็จของคณะและมหาวิทยาลัย.....					
8. การประเมินสมรรถนะระดับบุคคลเป็นไปตามระดับและตำแหน่งงาน					
9. ใช้หลักการประเมินผลงานด้วยระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ360 องศา					
10. สื่อสารผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยเปิดเผย.....					
11. มีคณะทำงานพัฒนาระบบการประเมินผลงานโดยเฉพาะ					
12. อื่นๆ (โปรดระบุ).....					
ด้านการจัดการความรู้					
1. มีฐานข้อมูล					
1.1 จำแนกตามพันธกิจ					
1.2 เป็นปัจจุบัน					
1.3 มีประสิทธิภาพ (แม่นยำ ถูกต้อง เชื่อถือได้).....					
1.4 สะดวกต่อการใช้งาน.....					
1.5 จัดเก็บอย่างเป็นระบบ.....					
1.6 มีความปลอดภัย.....					
2. มีข้อมูลสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจสำหรับผู้บริหาร อาจารย์ และบุคลากร.....					
3. ใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจระดับกลยุทธ์ ..					
4. นำข้อมูลมาจัดการเพื่อนำสู่การพัฒนาผลการปฏิบัติงานขององค์กร.....					
5. ใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการสร้างนวัตกรรม					
6. รวบรวม วิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานเพื่อติดตามความก้าวหน้าของงานและรายงานไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง					
7. รวบรวม ความรู้ และ แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศภายในคณะและมหาวิทยาลัย					
8. จัดทำแผนปฏิบัติการการจัดการความรู้และใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการจัดการความรู้					
9. สร้างสรรค์นวัตกรรมจากการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาความเป็นเลิศทางวิชาการพยาบาล และสร้างเอกลักษณ์ในสาขาที่มีความเชี่ยวชาญ					
10. ถ่ายทอด สื่อสาร แลกเปลี่ยนความรู้และแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศภายในคณะ มหาวิทยาลัย และองค์กรภายนอกอย่างต่อเนื่อง					
11. มีผู้รับผิดชอบในการเสาะหาแหล่งความรู้เพื่อถ่ายทอดแก่อาจารย์และบุคลากร					
12. มีหน่วยงานที่ดูแลด้านการจัดการความรู้ในเรื่องที่สำคัญ/วิกฤตต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร					
13. อื่นๆ (โปรดระบุ)					

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด		น้อยที่สุด		
	5	4	3	2	1
ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม					
1. แสดงผลการดำเนินงานด้านบริการสังคมให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทราบ					
2. เปิดเผยข้อมูลการดำเนินงานด้านบริการสังคมสู่สาธารณะ					
3. ศึกษาความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มเป้าหมายด้านบริการวิชาการ.....					
4. ให้บริการวิชาการในระดับชาติและนานาชาติแก่อาจารย์และบุคลากรในมหาวิทยาลัย องค์กรวิชาชีพพยาบาล ชุมชนและสังคมโดยรวม.....					
5. พัฒนาศูนย์การเรียนรู้/ต้นแบบการจัดบริการวิชาการสำหรับประชาชนและชุมชน.....					
6. จัดกิจกรรมและการเรียนการสอนที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีจิตสำนึกด้านบริการสังคม					
7. ประเมินผลการให้บริการวิชาการอย่างเป็นระบบ					
8. มีหน่วยงานรับผิดชอบงานด้านบริการสังคมและการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมของ อุดมศึกษา (University Social Responsibility)					
9. อื่นๆ (โปรดระบุ)					
ด้านเครือข่ายความร่วมมือ					
1. เป็นเครือข่ายในลักษณะผู้ให้ (พัฒนาหลักสูตร/มาตรฐาน การจัดการเรียนการสอน พัฒนา นักศึกษา) กับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย.....					
2. เป็นเครือข่ายความร่วมมือตามพันธกิจหลักของสถาบันการศึกษาพยาบาล.....					
3. เป็นเครือข่ายองค์กรวิชาชีพและองค์กรระดับชาติและนานาชาติ (เช่น กรรมการองค์กร วิชาชีพ ชมรม/องค์กรการพยาบาลเฉพาะทาง เป็นต้น)					
4. เป็นเครือข่ายในการใช้ทรัพยากร (อาจารย์ ห้องสมุด ห้องปฏิบัติการ) กับหน่วยงานภายใน และภายนอกมหาวิทยาลัย.....					
5. มีหน่วยงานสนับสนุนการประสานความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาพยาบาล/หน่วยงาน/ องค์กรระดับนานาชาติ					
6. ร่วมมือด้านการจัดการเรียนการสอนกับสถาบัน การศึกษาพยาบาลหรือหน่วยงานระดับ นานาชาติ					
7. ร่วมมือด้านการวิจัยกับสถาบันการศึกษาพยาบาลหรือหน่วยงานระดับนานาชาติ					
8. ร่วมมือด้านบริการวิชาการกับสถาบันการศึกษาพยาบาลหรือหน่วยงานระดับนานาชาติ....					
9. อื่นๆ (โปรดระบุ)					

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ขอขอบคุณอาจารย์ทุกท่านที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามฉบับนี้

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางศรีสุดา วงศ์วิเศษกุล

เกิดวันที่ 28 มกราคม 2500

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2520	อนุปริญญาพยาบาลอนามัยและประกาศนียบัตรผดุงครรภ์ คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2525	ศิลปศาสตรบัณฑิต (ภาษาอังกฤษ) คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
พ.ศ. 2530	พยาบาลศาสตรบัณฑิต (หลักสูตรต่อเนื่อง) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
พ.ศ. 2540	สาธารณสุขศาสตรมหาบัณฑิต (การพยาบาลสาธารณสุข) คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2554	ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ตำแหน่งงาน	หัวหน้าสาขาการพยาบาลชุมชน คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

