



## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง "กลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของศูนย์แพทยศาสตรศึกษา  
ชั้นคลินิก กระทรวงสาธารณสุข" มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและ  
สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศตามแนวคิดของ Malcolm Baldrige และ  
2) เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก กระทรวง  
สาธารณสุข

การวิจัยเป็นรูปแบบการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) ระหว่าง  
การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เป็นการศึกษาศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก  
กระทรวงสาธารณสุข และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เป็นการศึกษา  
กรณีศึกษาที่เป็นศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก กระทรวงสาธารณสุขที่มีการปฏิบัติที่ดี (Good  
Practices) และการสนทนากลุ่มโดยผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของกลยุทธ์  
ซึ่งผู้วิจัยขอเสนอผลการวิจัยเป็น 3 ส่วน คือ

**ส่วนที่ 1** ตอบคำถามวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและ  
สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศตามแนวคิดของ Malcolm Baldrige และคำถาม  
วิจัยข้อที่ 1) สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศตามแนวคิดของ  
Malcolm Baldrige เป็นอย่างไร โดยสรุปผลเป็น 3 ข้อดังนี้ (1) ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันของการ  
บริหารสู่ความเป็นเลิศตามแนวคิดของ Malcolm Baldrige (2) สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหาร  
สู่ความเป็นเลิศตามแนวคิดของ Malcolm Baldrige และ (3) ผลการศึกษาคำดัชนี PNI<sup>Modified</sup> ของ  
ความต้องการจำเป็นด้านการบริหารสู่ความเป็นเลิศของศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก  
กระทรวงสาธารณสุข

**ส่วนที่ 2** ตอบคำถามจากวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 2 เพื่อพัฒนากลยุทธ์กลยุทธ์  
การบริหารสู่ความเป็นเลิศของศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก กระทรวงสาธารณสุข และคำถาม  
วิจัยข้อ (2) กลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก กระทรวง  
สาธารณสุขควรเป็นอย่างไร โดยสรุปผลเป็น 3 ข้อ ดังนี้ (1) ผลการจัดลำดับการประเมิน  
ความต้องการจำเป็นของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก  
กระทรวงสาธารณสุข และการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามในรูปแบบ

SWOT Matrix (2) ผลการตรวจสอบความเป็นไปได้ ความเหมาะสมของกลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก กระทรวงสาธารณสุข จากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ และ(3) การนำเสนอกลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก กระทรวงสาธารณสุข

**ส่วนที่ 3** ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและการปฏิบัติ และข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

โดยการนำเสนอผลการอภิปรายมีรายละเอียดตามลำดับ ดังนี้

**ส่วนที่ 1** ตอบคำถามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศตามแนวคิดของ Malcolm Baldrige และคำถามวิจัยข้อที่ (1) สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศตามแนวคิดของ Malcolm Baldrige เป็นอย่างไร โดยมีรายละเอียดตามลำดับดังนี้

**1. สภาพปัจจุบันของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก กระทรวงสาธารณสุขตามแนวคิดของ Malcolm Baldrige**

**ผลการศึกษา** สภาพปัจจุบันของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก กระทรวงสาธารณสุขตามแนวคิดของ Malcolm Baldrige พบว่าโดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง โดยด้านการนำองค์กรมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ส่วนด้านผลลัพธ์การดำเนินการมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

**2. สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก กระทรวงสาธารณสุขตามแนวคิดของ Malcolm Baldrige**

**ผลการศึกษา** สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก กระทรวงสาธารณสุขตามแนวคิดของ Malcolm Baldrige โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยด้านการนำองค์กร มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ส่วนด้านผลลัพธ์การดำเนินการ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

### 3. ค่าดัชนี PNI<sub>Modified</sub> ของความต้องการจำเป็นสู่ความเป็นเลิศของศูนย์แพทยศาสตรศึกษา ชั้นคลินิก กระทรวงสาธารณสุข

ผลการศึกษา ประเด็นที่มีความต้องการจำเป็นมากที่สุด คือ ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ รองลงมาคือด้านการมุ่งเน้นอาจารย์ และบุคลากร ด้านที่มีค่าความต้องการจำเป็นน้อยที่สุดคือ ด้านการนำองค์กร

**ส่วนที่ 2** ตอบคำถามวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 2 เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก กระทรวงสาธารณสุข และคำถามวิจัยข้อ (2) กลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก กระทรวงสาธารณสุขควรเป็นอย่างไร โดยมีรายละเอียดตามลำดับดังนี้

#### 1) ผลการศึกษา จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และภาวะคุกคามที่ใช้ในการ ร่างกลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก กระทรวง สาธารณสุข

ผลการศึกษาข้อมูลจากแบบสอบถาม ข้อค้นพบจากการสัมภาษณ์ศูนย์แพทย์ฯ ที่มีการปฏิบัติที่ดี พบว่า ข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพ สามารถจัดเป็นด้านจุดแข็ง จุดอ่อนโอกาสและภาวะคุกคาม ได้ดังผลต่อไปนี้

**จุดแข็ง** ผลการศึกษาพบว่า **ด้านการนำองค์กร** ได้แก่ (1) ผู้นำระดับสูงบริหารจัดการด้วยความโปร่งใสและให้ความอิสระต่อการตรวจสอบภายในและภายนอก (2) ผู้นำระดับสูงบริหารจัดการโดยมุ่งเน้นสิทธิและผลประโยชน์ของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (3) ผู้นำระดับสูงประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีโดยยึดหลักการกำกับดูแลในการบริหารและการปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณวิชาชีพ (4) ผู้นำระดับสูงมีการแสดงถึงความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินการและการตัดสินใจที่เกิดจากการบริหารจัดการของตนเอง (5) ผู้นำระดับสูงกำหนดผลการดำเนินการโดยมุ่งเน้นการสร้างคุณค่ากับผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ของศูนย์แพทย์ฯ (6) ผู้นำระดับสูงดำเนินการด้วยตนเองในการสร้างบรรยากาศในศูนย์แพทย์ฯ เพื่อส่งเสริม กำกับที่ส่งผลให้บุคลากรมีการประพฤติปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับและมีจริยธรรม (7) ศูนย์แพทย์ฯ มีการส่งเสริมและกำกับดูแลให้ผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและบุคลากร ประพฤติปฏิบัติให้ถูกต้องตามหลักจริยธรรมในโครงสร้างระบบธรรมาภิบาลทั่วทั้งองค์กร (8) ผู้บริหารมีความเสียสละ เป็นแบบอย่างที่ดีบริหารด้วยระบบธรรมาภิบาล (9) คณะกรรมการและผู้บริหารศูนย์แพทย์ฯ มีความรู้และประสบการณ์ด้านการบริหาร และมีการกระจายอำนาจในการบริหารงานอย่างเป็นระบบ (10) มีอิสระในการบริหารงานรวมทั้งมีฝ่ายสนับสนุนอำนวยความสะดวกด้านการเรียนการสอนในแต่ละกลุ่มงาน (11) มีการจัดกิจกรรมเรียนรู้จากชุมชน

โดยศูนย์แพทย์ให้บริการเชิงรุกกับชุมชนในด้านการรณรงค์ส่งเสริมสุขภาพและความรู้ ผ่านงานด้านกิจกรรมนักศึกษาแพทย์ (12) มีการส่งเสริมการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้

**ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์** ได้แก่ (1) มีการจัดทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่นๆ ให้เพียงพอและพร้อมใช้ในการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการให้บรรลุผลสำเร็จ (2) มีการกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญให้มีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อใช้ติดตามและประเมินผลการดำเนินการและประสิทธิผลของแผนปฏิบัติการ (3) มีการวางแผนเชิงกลยุทธ์อย่างเป็นระบบและมีส่วนร่วมจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้อย่างเหมาะสม (4) มีการรวบรวม วิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศที่เป็นปัจจัยสำคัญในการจัดทำแผนกลยุทธ์ (5) มีแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับความต้องการของโรงพยาบาล คณะแพทย์ฯ ที่เป็นสถาบันร่วมผลิต และโครงการผลิตแพทย์เพิ่มเพื่อชาวชนบท กระทรวงสาธารณสุข (6) อาจารย์แพทย์ บุคลากร นักศึกษาแพทย์ และผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนกลยุทธ์ และมีการทบทวนปรับปรุงแผนตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง (7) มีตัวบ่งชี้การดำเนินงานและกำกับอย่างต่อเนื่องตามแผนกลยุทธ์ 3 ปี (8) มีการประชุมทบทวนและปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป

**ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน/นักศึกษา ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** ได้แก่ (1) มีช่องทางการรับฟังผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้ได้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับหลักสูตร บริการส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการทางการศึกษา (2) มีการประเมินและใช้ผลการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สามารถตอบสนองความต้องการ ความคาดหวังของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไป (3) มีการติดตามคุณภาพของหลักสูตร บริการส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการทางการศึกษา จากผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (4) มีการเข้าร่วมสัมมนาจัดทำหลักสูตรแพทยศาสตรบัณฑิตร่วมกับคณะแพทยศาสตร์ที่เป็นสถาบันร่วมผลิตอย่างสม่ำเสมอ (5) มีผู้ช่วยหลากหลายสำหรับการเรียนรู้ (6) มีรูปแบบการจัดการเรียนการสอนที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เช่น Problem Based Learning (PBL) และ Team Based Learning (TBL)

**ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้** ได้แก่ (1) มีการจัดการข้อมูล สารสนเทศ ให้มีความพร้อมใช้งาน และให้บุคลากรของศูนย์แพทย์ฯ ผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้เกี่ยวข้องสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างเหมาะสม (2) มีการจัดการเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าข้อมูลสารสนเทศ และองค์ความรู้มีความแม่นยำ ถูกต้องเชื่อถือได้ ทันเหตุการณ์ปลอดภัย และเป็นความลับ (3) มีการดำเนินการจัดการความรู้ที่บรรลุผลในด้านการรวบรวมและการถ่ายทอดความรู้ของอาจารย์และบุคลากรสู่ผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้เกี่ยวข้อง (4) จัดทำเว็บไซต์ของศูนย์แพทย์ฯ เป็นช่องทางให้เป็นที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างอาจารย์กับนักศึกษาแพทย์ การมุ่งเน้นอาจารย์และบุคลากร ได้แก่ (1) มีการจัดระบบการเรียนรู้ การพัฒนาอาจารย์

และบุคลากรที่ครอบคลุมประเด็น สมรรถนะหลัก ความท้าทายเชิงกลยุทธ์และการบรรลุผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการทั้งในระยะสั้นและระยะยาว การปรับปรุงผลการดำเนินการ การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและนวัตกรรม รวมถึงจริยธรรมในวิชาชีพ (2) มีการจัดระบบ การ ยกย่องชมเชย การให้รางวัลที่สร้างแรงจูงใจต่ออาจารย์และบุคลากร เพื่อเสริมสร้างผลการดำเนินงานที่ดี (3) มีการจัดระบบการเรียนรู้ การพัฒนาอาจารย์และบุคลากรที่พิจารณาในเรื่องของความต้องการ การถ่ายทอดความรู้จากปฏิบัติที่จะลาออกหรือเกษียณอายุ และการนำความรู้และทักษะใหม่เข้ามาใช้ในการทำงาน (4) อาจารย์แพทย์ใหม่ต้องอบรมแพทยศาสตรศึกษาทั้งความรู้ด้านวิชาการ ด้านเทคนิคการสอน และการวัดผล (5) จัดบุคลากรทางการศึกษาและเจ้าหน้าที่ศูนย์แพทย์ฯ ประจำกลุ่มงานอำนวยความสะดวกด้านการจัดการเรียนการสอน ระหว่างอาจารย์แพทย์กับนักศึกษาแพทย์ (6) มีสวัสดิการส่งเสริมสุขภาพที่ดีและสร้างขวัญกำลังใจให้อาจารย์แพทย์และบุคลากรทางการศึกษา

**ด้านการจัดการกระบวนการ** ได้แก่ (1) มีการกำหนดกระบวนการทำงานหลักที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ พันธกิจ และความต้องการของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้เกี่ยวข้อง ซึ่งมีผลต่อการสร้างคุณค่า (2) มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้การปรับปรุงกระบวนการทำงานกับหน่วยงานอื่นหรือผู้ปฏิบัติของกระบวนการทำงานอื่นภายในองค์กร (3) มีการจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการทำงานหลัก จากความต้องการของผู้เรียนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและคู่ความร่วมมือ รวมทั้งจากกฎหมายและระเบียบราชการ (4) จัดระบบการเรียนรู้จากการฝึกปฏิบัติงานจริงที่โรงพยาบาลศูนย์และโรงพยาบาลชุมชน (5) มีระบบและกลไกการประกันคุณภาพการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (6) นำความรู้ที่ได้จากงานวิจัยของอาจารย์มาพัฒนาจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (7) มีการพัฒนาการเรียนการสอน e-learning เพื่อส่งเสริมให้นักศึกษาแพทย์สามารถเรียนรู้ด้วยตนเอง (8) มีการประเมินผลการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับสภาพการเรียนรู้

**ด้านผลลัพธ์การดำเนินงาน** ได้แก่ (1) มีการนำเสนอผลลัพธ์ของตัวชี้วัดที่สำคัญของการบรรลุตามกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการขององค์กร (2) มีการนำเสนอผลลัพธ์ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการกำกับดูแลองค์กร และความรับผิดชอบด้านการเงินทั้งภายในและภายนอก (3) มีการนำเสนอผลลัพธ์ของตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับและกฎหมาย (4) มีการนำเสนอผลลัพธ์ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการเรียนรู้ และการพัฒนาการเรียนรู้ซึ่งเป็นผลที่เกิดจากหลักสูตรการศึกษา จำแนกตามกลุ่มผู้เรียน (5) ประเมินความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของนักศึกษาแพทย์ที่มีต่อคุณภาพการ จัดการเรียนการสอนที่สนับสนุนการเรียนรู้ทุกรายวิชาทุกชั้นปี

(6) มีการประเมินบัณฑิตแพทย์จากผู้ใช้บัณฑิตโดยใช้แบบประเมินที่พิจารณาร่วมกันกับระดับคณะแพทย์และทุกเครือข่าย

**จุดอ่อน** ผลการศึกษา พบว่า **ด้านนำองค์กร** ได้แก่ ขาดการนำผลการประเมินผลการดำเนินงานของผู้นำระดับสูง คณะกรรมการบริหารไปปรับปรุงระบบการนำองค์กร (2) ผู้บริหารและบุคลากรขาดการดำเนินกิจกรรมในการสนับสนุนและมีส่วนร่วมในการสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชนที่สำคัญของศูนย์แพทย์ฯ อย่างจริงจัง (3) ขาดการกำหนดชุมชนที่สำคัญ และวางแผนการจัดกิจกรรมที่จะให้การสนับสนุนชุมชนนั้น (4) ขาดการวิเคราะห์และกำหนดวิธีการและมาตรการในการจัดการกับความเสี่ยง ที่มีผลกระทบในทางลบต่อสังคมที่เกิดขึ้นจากการจัดการเรียนการสอนและการบริการทางการศึกษา โดยเตรียมการเชิงรุกทั้งในปัจจุบันและในอนาคตรวมถึงการใช้ทรัพยากรอย่างยั่งยืน (5) ขาดการประเมินผลการดำเนินงานของผู้นำระดับสูง คณะกรรมการบริหารโดยกำหนดตัวชี้วัดและหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน (6) ผู้นำระดับสูงขาดการสื่อสารผลการตัดสินใจที่สำคัญแก่บุคลากรของศูนย์แพทย์ฯ อย่างทั่วถึง (7) การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจและแผนปฏิบัติการยังไม่ครอบคลุมให้กับบุคลากรอย่างทั่วถึง (8) การติดตามการดำเนินงานยังขาดระบบและอำนาจหน้าที่ในการควบคุมระดับกลุ่มงาน

**ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์** ได้แก่ (1) ขาดการดำเนินการที่ลดความแตกต่างระหว่างผลการดำเนินการปัจจุบันหรือที่คาดการณ์ไว้เมื่อเปรียบเทียบกับสถานศึกษาคู่เทียบเคียง (2) ขาดการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการเพื่อนำไปปฏิบัติทั่วองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (3) ขาดการกำหนดแผนด้านทรัพยากรบุคคลทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่มุ่งเน้นขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคคล (4) ขาดการเปรียบเทียบผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้กับเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ ผลการดำเนินการที่ผ่านมาหรือผลการดำเนินการของสถานศึกษาคู่เทียบเคียง (5) ขาดการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ตอบสนองความท้าทายและโอกาส และความต้องการของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (6) ไม่มีการเปรียบเทียบผลการประเมินกับองค์กรประเภทเดียวกัน

**ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** ได้แก่ (1) ขาดการกำหนดแนวทางการใช้ผลการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจและความผูกพันจากผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้ทันต่อความต้องการและทิศทางการศึกษา (2) ขาดการใช้สารสนเทศของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หลักสูตร การบริการส่งเสริมความรู้และการบริการทางการศึกษา เพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรวมทั้งการสร้างนวัตกรรม (3) กระบวนการสร้างคุณธรรมและจริยธรรมให้แก่นักศึกษาแพทย์ยังขาดประสิทธิภาพ (4) ยังไม่มีการนำผลการประเมินความพึงพอใจของนักศึกษาแพทย์ฯ

มาเปรียบเทียบกับศูนย์แพทย์ฯ อื่นๆ (5) ขาดบรรยากาศวิชาการ เนื่องจากศูนย์แพทย์ฯมักเป็นบรรยากาศการให้บริการเป็นส่วนใหญ่ ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ได้แก่ (1) ขาดการเลือก การรวบรวม และบูรณาการ ข้อมูลสารสนเทศเพื่อติดตามการปฏิบัติงานประจำวัน และผลการดำเนินการโดยรวม รวมถึงการติดตามความก้าวหน้าเทียบกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ (2) ขาดการพัฒนากระบวนการวัดผลการดำเนินการให้ทันต่อความต้องการ ทิศทางการศึกษา และสร้างความมั่นใจว่าระบบดังกล่าวมีความไวต่อการเปลี่ยนแปลงภายในและภายนอกองค์กรที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วหรือที่ไม่คาดคิด (3) ขาดการถ่ายทอดการจัดลำดับความสำคัญและโอกาสไปสู่บุคลากรทั่วทั้งองค์กร (4) ขาดการใช้ข้อมูลสารสนเทศ เปรียบเทียบที่สำคัญไปใช้เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจระดับกลยุทธ์ ระดับปฏิบัติงาน และสร้างนวัตกรรม (5) ขาดการวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการโดยเปรียบเทียบกับสถานศึกษาคู่เทียบเคียง (6) ระบบฐานข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร (7) อาจารย์แพทย์และบุคลากรยังไม่ให้ความสำคัญกับงานแพทยศาสตรศึกษา งานวิจัย และการจัดการความรู้เท่าที่ควร

**การมุ่งเน้นอาจารย์และบุคลากร** ได้แก่ (1) ขาดการ กำหนดวิธีการ และตัวชี้วัดของการประเมินความผูกพันและความพึงพอใจของอาจารย์และบุคลากรทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยจำแนกตามความแตกต่างกันของกลุ่มบุคคล (2) ขาดการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและศักยภาพที่จำเป็นของอาจารย์และบุคลากร รวมทั้งทักษะสมรรถนะ และอัตรากำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง (3) ขาดการจัดเตรียมอาจารย์และบุคลากรให้มีความพร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลงด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง (4) ขาดการกำหนดปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพันและความพึงพอใจของอาจารย์และบุคลากร โดยคำนึงถึงความแตกต่างกันในแต่ละกลุ่มบุคคล (5) ขาดการวิเคราะห์เพื่อกำหนดแนวทางของการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแก่อาจารย์และบุคลากร (6) อาจารย์แพทย์มีภาระงานบริการมาก และอาจารย์ส่วนหนึ่งยังเห็นงานด้านการสอนเป็นงานเสริมไม่ได้ให้ความสำคัญเท่าที่ควร (7) บุคลากรทางการศึกษาของศูนย์แพทย์ฯ ไม่มีความมั่นคงเนื่องจากไม่มีโครงสร้างด้านบุคลากรและ Career Path

**ด้านการจัดการกระบวนการ** ได้แก่ (1) ขาดระบบงานรองรับภาวะฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อการจัดกระบวนการ เพื่อให้มั่นใจว่าศูนย์แพทย์ฯ สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง (2) ขาดการนำกระบวนการไปปฏิบัติ เพื่อให้มั่นใจว่าเป็นตามข้อกำหนดของการออกแบบ และได้ผลตามข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการ (3) ขาดระบบการตรวจสอบการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการและการใช้ทรัพยากรให้คุ้มค่า (4) ขาดการออกแบบและสร้างนวัตกรรมของกระบวนการทำงานให้ตอบสนองข้อกำหนด

สำคัญโดยมีการใช้เทคโนโลยีใหม่ องค์ความรู้ขององค์กรและความคล่องตัวที่อาจจำเป็นในอนาคตมาพิจารณาในการออกแบบกระบวนการเหล่านี้(5) ขาดระบบการควบคุมภายในเพื่อตรวจสอบ ป้องกันข้อผิดพลาด การทำงานซ้ำ ความสูญเสียของผลการดำเนินการ **ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ** ได้แก่ (1) ขาดการนำเสนอผลลัพธ์ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านการตลาด ส่วนแบ่งตลาด การขยายตลาด และการเข้าสู่ตลาดใหม่ (2) ขาดมีการนำเสนอผลลัพธ์ของตัวชี้วัดที่สำคัญด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ (3) ขาดมีการนำเสนอผลลัพธ์ระดับปัจจุบันและแนวโน้มพร้อมข้อมูลเชิงเปรียบเทียบของตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการของระบบงาน รวมทั้งเตรียมความพร้อมของระบบงานและสถานที่ทำงานเมื่อเกิดภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉิน (4) ขาดมีการนำเสนอผลลัพธ์ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัวชี้วัดที่สำคัญด้านความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร (5) ขาดการนำเสนอผลลัพธ์ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัวชี้วัดที่สำคัญด้านความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เปรียบเทียบกับสถานศึกษาคู่แข่ง (6) ขาดการนำเสนอผลลัพธ์ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านกระบวนการทำงานที่สำคัญ ด้านประสิทธิผลและประสิทธิภาพ ผลผลิตรอบเวลาและนวัตกรรมของกระบวนการอื่นๆ ที่เหมาะสม (7) ขาดการนำเสนอผลลัพธ์ของตัวชี้วัดที่สำคัญของการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม และพฤติกรรมที่ฝ่าฝืนจริยธรรม รวมทั้งความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อผู้นำระดับสูงในการกำกับดูแลองค์กร (8) การประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์แพทย์ ตามมาตรฐานของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ (ก.พ.ร.) แต่ยังขาดการประเมินผลด้านการเรียนการสอนในการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี

**โอกาส** ผลการศึกษาพบว่า **ด้านนำองค์กร** ได้แก่ (1) ชุมชนให้การสนับสนุนและมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมร่วมกับศูนย์แพทย์ฯ (2) นโยบายส่งเสริมการผลิตแพทย์ของรัฐที่ยังเอื้อให้องค์กรได้มีการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง (3) องค์กรได้รับความเชื่อถือในเรื่องคุณภาพและมีความพร้อมในการผลิตแพทย์ให้แก่กระทรวงสาธารณสุข จึงยังคงได้รับการสนับสนุนทุกทางจากกระทรวงสาธารณสุข (4) กระทรวงสาธารณสุขให้อิสระในการกำหนดนโยบายการบริหารงาน (5) ชุมชนมีแหล่งความรู้ซึ่งสามารถใช้ในการเรียนการสอนได้ (6) มีการให้ผู้มีประสบการณ์ทางวิชาการหรือวิชาชีพจากหน่วยงานหรือชุมชนภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนการสอน **ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์** ได้แก่ (1) มีนโยบายชัดเจนจากกระทรวงสาธารณสุขให้โรงพยาบาลศูนย์ร่วมผลิตแพทย์กับมหาวิทยาลัย (2) มีนโยบาย



เพิ่มจำนวนแพทย์และบุคลากรอื่นให้กับศูนย์แพทย์ฯ ชัดเจน (3) มีนโยบายของรัฐบาลที่ส่งเสริมการผลิตแพทย์เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน (4) นโยบายภาครัฐส่งเสริมให้หน่วยงานราชการต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรที่ชัดเจน (5) นโยบายภาครัฐส่งเสริมให้หน่วยงานราชการต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรที่ชัดเจน **ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน/นักศึกษา ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** ได้แก่ (1) สังคมมีความเชื่อถือ และเป็นวิชาชีพที่มั่นคง (2) มีทุนการศึกษา สนับสนุนจากหน่วยงานของรัฐ (3) มีต้นสังกัดที่แน่นอนจบแล้วมีงานทำ (4) นโยบายส่วนกลาง สนับสนุนการแลกเปลี่ยนนักศึกษาแพทย์กับต่างประเทศ (5) การปรับหลักสูตรตามมาตรฐานแพทยสภา (6) มีแหล่งเรียนรู้ผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ และจัดทำฐานข้อมูลเพื่อสืบค้นแหล่งข้อมูลต่างๆ ร่วมกับห้องสมุดคณะแพทยศาสตร์มหาวิทยาลัยร่วมผลิต พร้อมจัดอบรม การสืบค้นข้อมูลทางอินเทอร์เน็ตให้นักศึกษาทุกปีการศึกษา (7) นโยบายการสอบ Nation License เป็นโอกาสในการเทียบเคียงคุณภาพของบัณฑิต ซึ่งนำไปสู่การสร้างการยอมรับของสังคม **ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้** ได้แก่ (1) กระทรวงสาธารณสุข มีนโยบายสนับสนุนทุนการทำและเสนองานวิจัย (2) เกณฑ์การบริหารจัดการภาครัฐส่งเสริมและบังคับให้หน่วยงานภาครัฐต้องมีการดำเนินการจัดการความรู้ขององค์กร (3) ยุคโลกาภิวัตน์ทำให้ การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารและการติดต่อสื่อสารได้อย่างรวดเร็ว (4) เครือข่ายโครงการผลิตแพทย์เพิ่มฯ เป็นเวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (5) สำนักงานบริหารโครงการผลิตแพทย์เพิ่มเพื่อชาวชนบท(สบพช.) กระทรวงสาธารณสุขให้ความร่วมมือ และสนับสนุนงบประมาณ ด้านวิชาการและการวิจัย (6) นโยบาย UC และ Excellence Center ของกระทรวงสาธารณสุข ทำให้มีผู้ป่วยด้วยโรคที่ซับซ้อนมาใช้บริการที่โรงพยาบาลเพิ่มขึ้น ส่งผลให้เป็นแหล่งเรียนรู้ และทำวิจัย (7) ยุคโลกาภิวัตน์ทำให้การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารและการติดต่อสื่อสารได้อย่างรวดเร็ว **การมุ่งเน้นอาจารย์และบุคลากร** ได้แก่ (1) ความร่วมมือระหว่างสองสถาบัน ศูนย์แพทยศาสตรศึกษาและมหาวิทยาลัยในการพัฒนาอาจารย์แพทย์และบุคลากรสายสนับสนุน (2) งบประมาณ ที่สนับสนุนด้านการพัฒนาอาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนจากส่วนกลาง (3) พรบ.ข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 กำหนดให้มีการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ชัดเจนและมีประสิทธิภาพ **ด้านการจัดการกระบวนการ** ได้แก่ (1) การมีทุนให้บุคลากรเดินทางไปดูงานด้านการศึกษาที่โรงเรียนแพทย์หรือในต่างประเทศ (2) มีกระบวนการสำรวจคุณลักษณะของบัณฑิตแพทย์ฯ ที่พึงประสงค์ครอบคลุม 7-star doctor จากผู้ใช้บัณฑิตเพื่อนำผลการประเมินมาปรับปรุง **ผลลัพธ์การดำเนินการ** ได้แก่ (1) มหาวิทยาลัยคู่สมทบให้ความร่วมมือและเป็นพี่เลี้ยงในเรื่องกระบวนการจัดการศึกษา (2) มีการประเมินความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิตจากการตรวจเยี่ยม

ในสถานที่ปฏิบัติงานจริงร่วมกับคณะแพทย์ที่เป็นสถาบันร่วมผลิตฯ โดยใช้แบบประเมินร่วม (3) กระทรวงสาธารณสุขจัดประชุมวิชาการด้านแพทยศาสตรศึกษาเป็นประจำทุกปี (4) มีงบประมาณในการสนับสนุนงานวิจัยจากกระทรวงสาธารณสุข (5) บัณฑิตแพทย์หลังสำเร็จการศึกษา ปฏิบัติงานต่อเนื่องในโรงพยาบาลชุมชนมากกว่า 3 ปี (6) มีการนำผลการประเมินหลักสูตรที่จัดทำร่วมกับคณะแพทยศาสตร์ที่เป็นสถาบันร่วมผลิต มาพัฒนาหลักสูตรอย่างเป็นทางการและเป็นรูปธรรมและปรับให้เข้ากับบริบทและเป้าประสงค์ของศูนย์แพทย์ฯ อย่างต่อเนื่อง

**ภาวะคุกคาม ผลการศึกษา พบว่า ด้านนำองค์กร** ได้แก่ (1) การปรับเปลี่ยน วิสัยทัศน์ และพันธกิจของโรงพยาบาล (2) เกณฑ์ชี้วัดทางด้านจริยธรรมทำยากในทางปฏิบัติ (3) งบประมาณที่จำกัดจากรัฐ ทำให้ผู้นำระดับสูงไม่สามารถดำเนินงานหรือนโยบายให้สอดคล้องกับความต้องการของภาครัฐได้ (4) ระเบียบของทางราชการในเรื่องการใช้งบประมาณยังไม่สามารถบริหารได้อย่างคล่องตัว **ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์** ได้แก่ (1) กระทรวงสาธารณสุขขาดการมีส่วนร่วมจัดทำแผนกลยุทธ์อย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรมกับสถาบันที่ร่วมผลิตแพทย์ (2) งบประมาณสนับสนุนจากส่วนกลางที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร และเครื่องมือที่ช่วยในการเข้าถึงข้อมูลที่จำกัด (3) ระเบียบราชการบางเรื่องยังไม่สามารถแก้ไขเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารทั้งในด้านโครงสร้าง ด้านบุคลากร การใช้ทรัพยากรและสวัสดิการต่างๆ (4) กระทรวงสาธารณสุขไม่มีการร่วมจัดทำแผนกลยุทธ์อย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรมกับ มหาวิทยาลัยที่เป็นสถาบันร่วมผลิตแพทย์ **ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** ได้แก่ (1) มีกฎหมายทั้งทางแพ่งและอาญาในการฟ้องร้อง **ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้** ได้แก่ (1) ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำทั่วโลกทำให้การได้รับทุนสนับสนุนด้านวิจัยลดลง ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการสร้างและถ่ายโอนองค์ความรู้ **การมุ่งเน้นอาจารย์และบุคลากร** ได้แก่ (1) กระทรวงสาธารณสุขไม่มีโครงสร้างด้านบุคลากรรองรับที่ชัดเจน (2) แพทย์ลาออกจากภาครัฐไปสู่ภาคเอกชน (3) สถาบันการศึกษาและโรงพยาบาลเอกชนเกิดขึ้นมาก มีการดึงตัวอาจารย์แพทย์และบุคลากรบางส่วน ทำให้การพัฒนาของศูนย์แพทย์ฯ ขาดความต่อเนื่อง (4) นโยบายจำกัดอัตรากำลังภาครัฐส่งผลให้อาจารย์แพทย์ขาดแคลนในบางสาขา (5) ศูนย์แพทย์ฯ เป็นการจัดตั้งตามนโยบายระดับโครงการ ไม่สามารถสร้างความมั่นคงให้กับบุคลากรของศูนย์แพทย์ฯ ได้ **ด้านการจัดการกระบวนการ** ได้แก่ (1) การเปลี่ยนแปลงทิศทางความต้องการทางแพทยศาสตรศึกษาทั้งในและต่างประเทศ **ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ** ได้แก่ (1) นโยบายและผลกระทบจากการประเมินคุณภาพการศึกษาของสำนักคณะกรรมการอุดมศึกษา และศูนย์ประเมินและรับรองความรู้ความสามารถในการประกอบวิชาชีพเวชกรรม (2) โครงสร้างด้านบุคลากร ไม่เอื้อต่อ

ความยั่งยืนของศูนย์แพทย์ฯ เนื่องจากไม่มีตำแหน่งและโอกาสในความก้าวหน้า (3) งานวิจัยทางด้านแพทยศาสตรศึกษายังไม่สามารถเป็นหลักฐานประกอบการขอเลื่อนตำแหน่งวิชาการของกระทรวงสาธารณสุข (4) มีสถาบันการศึกษาเปิดสอนหลักสูตรแพทยศาสตรบัณฑิตเพิ่มขึ้นทั้งของรัฐบาลและเอกชนในประเทศและต่างประเทศ (5) ผลกระทบจากการปรับเปลี่ยนนโยบายทางการเมือง (6) มีรูปแบบในการร่วมผลิตแพทย์กับมหาวิทยาลัยที่ต่างกัน

**2) ผลการประเมินความเป็นไปได้ตรวจสอบความเหมาะสมของกลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก กระทรวงสาธารณสุข จากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ**

ผลการประเมินร่างกลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก จากผู้ทรงคุณวุฒิ ในด้าน ความถูกต้องและความครอบคลุม กลยุทธ์พัฒนาการจัดกระบวนการอย่างมีประสิทธิภาพมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ความเป็นไปได้ กลยุทธ์พัฒนาคุณภาพบัณฑิตสู่สากลมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ด้านประโยชน์ กลยุทธ์พัฒนาการจัดกระบวนการอย่างมีประสิทธิภาพมีค่าเฉลี่ยสูงสุด

**ข้อเสนอแนะผู้ทรงคุณวุฒิ** คือ 1) กลยุทธ์หลัก ส่วนใหญ่มีความเหมาะสมครอบคลุม แต่เนื่องจากกลยุทธ์มีมากควรปรับให้มีความเหมาะสม ประมาณ 3-4 กลยุทธ์ตามลำดับความต้องการจำเป็นที่ต้องการพัฒนา 2) กลยุทธ์รอง มีประเด็นสำคัญในส่วนที่ควรปรับให้ประเด็นที่มีแนวทางเดียวกันอยู่ในกลุ่มเดียวกัน คือ (1) ควรเป็นกลยุทธ์ที่เน้นในด้านการพัฒนาศักยภาพของผู้เรียน ครอบคลุมกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน และบูรณาการการจัดการเรียนการสอนโดยใช้ชุมชนเป็นฐาน เพื่อให้สอดคล้องกับอัตตลักษณ์ของโครงการฯ และในการกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจและกลยุทธ์ของศูนย์แพทย์ฯ แต่ละแห่ง ควรเพิ่มบทบาทชุมชนเข้ามาเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (2) ควรเพิ่มการใช้คำที่เป็นการเน้นถึงวิธีการสู่ความเป็นเลิศเช่น การปฏิบัติที่ก้าวกระโดด พัฒนางานให้เป็นต้นแบบ (Best Practice) ของประเทศและนานาชาติ (3) กลยุทธ์การสร้างศักยภาพควรปรับเป็นกลยุทธ์ส่งเสริมสมรรถนะของบุคลากร (4) ควรระบุให้มีกลยุทธ์รองในการติดตามกำกับกับการปฏิบัติการอย่างเป็นระบบ

**3) กลยุทธ์การบริหาร ผลการศึกษาวิจัยและนำเสนอกลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก กระทรวงสาธารณสุข พบว่า** สาธารณสุข มี 4 กลยุทธ์หลัก 25 กลยุทธ์รอง 50 กิจกรรม คือ (1) กลยุทธ์พัฒนาผลลัพธ์สู่ความเป็นเลิศระดับสากล ประกอบด้วย 10 กลยุทธ์รอง 20 กิจกรรม (2) กลยุทธ์พัฒนาสมรรถนะหลักของอาจารย์และบุคลากร ประกอบด้วย 6 กลยุทธ์รอง 13 กิจกรรม (3) กลยุทธ์พัฒนาระบบ

การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์รอง 10 กิจกรรม (4) กลยุทธ์พัฒนาการจัดการกระบวนการอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์รอง 8 กิจกรรม

**กลยุทธ์การบริหาร ผลการศึกษาวิจัยและนำเสนอกลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก กระทรวงสาธารณสุข**

1. กลยุทธ์พัฒนาผลลัพธ์สู่ความเป็นเลิศระดับสากล ประกอบด้วย 10 กลยุทธ์รอง 20 กิจกรรม ดังมีรายละเอียดดังนี้

**1.1 พัฒนาระบบบริหารและกลไกการประกันคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศกิจกรรมสำคัญ คือ**

1) จัดทำระบบพัฒนางานโดยใช้การเทียบเคียงสมรรถนะเพื่อความเป็นเลิศ โดยกำหนดผู้รับผิดชอบ ปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน กำหนดตัวชี้วัดและระบบประเมินผลการดำเนินงาน

2) ผู้บริหารระดับสูงร่วมกำหนดนโยบาย และจัดทำแผนการพัฒนางานอย่างก้าวกระโดดโดยใช้การเทียบเคียงสมรรถนะเพื่อความเป็นเลิศ

3) ส่งเสริมระบบประกันคุณภาพการศึกษาเกณฑ์ PMQA และTQA เสริมสร้างความเชื่อมั่นที่มุ่งเน้นคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

4) เพิ่มบทบาทชุมชนเข้ามาเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์ของศูนย์แพทย์ฯ

**1.2 ปรับปรุงการบริหารหลักสูตรให้มีความทันสมัยยืดหยุ่นและสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและสังคม**

1) พัฒนาหลักสูตรที่ทันสมัยกับการเปลี่ยนแปลงด้านแพทยศาสตรศึกษา และสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและสังคม

2) พัฒนาระบบและกลไกของการจัดการเรียนการสอน รวมทั้งสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้

**1.3 ส่งเสริมคุณภาพบริการวิชาการที่เสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน**

1) กำหนดชุมชนที่สำคัญ และวางแผนการจัดกิจกรรมในการสนับสนุนและมีส่วนร่วมในการสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชนที่สำคัญของศูนย์แพทย์ฯ อย่างจริงจัง

**1.4 ยกระดับคุณภาพบัณฑิตให้มีสมรรถนะสูงในการประกอบวิชาชีพ**

1) พัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของบัณฑิต แพทย์รวมทั้งเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม

2) พัฒนาการจัดการเรียนการสอนเพื่อเพิ่มผลการสอบ NL

### 1.5 นำเสนอผลลัพธ์ทุกด้านโดยเทียบดูความก้าวหน้า แนวโน้มและการเปรียบเทียบกับสถานศึกษาคู่เทียบเคียง

- 1) จัดเวทีการเปรียบเทียบสมรรถนะเพื่อหาการปฏิบัติที่ดี (Good Practice) ของศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก กระทรวงสาธารณสุข เพื่อรวบรวมเป็นต้นแบบ
- 2) วิเคราะห์องค์กรตนเองเพื่อดูความก้าวหน้า แนวโน้มและเทียบเคียงกับศูนย์แพทย์ฯ อื่นที่มีการปฏิบัติดี (Good Practice)

### 1.6 นำเสนอผลลัพธ์ด้านต่างๆ อย่างเป็นระบบตามเกณฑ์การจัดการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ

- 1) ปรับปรุงฐานข้อมูลทั้งระบบเพื่อรองรับเกณฑ์ประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ(PMQA/TQA) ระบบชาติและสากล
- 2) วิเคราะห์ผลลัพธ์ด้านต่างๆตามเกณฑ์การจัดการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศเทียบเคียงกับผลการดำเนินงานที่ผ่านมา เพื่อพัฒนาและเทียบเคียงองค์กรต้นแบบ

### 1.7 พัฒนาสมรรถนะและปรับเปลี่ยนโครงสร้าง รวมทั้งบทบาทและวิธีการบริหารจัดการของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ

- 1) กำหนดโครงสร้าง บทบาทและวิธีการบริหารงานอย่างเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน
- 2) สร้างเครือข่ายกับผู้ร่วมผลิต คู่ความร่วมมือ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

### 1.8 ยกกระดับคุณภาพด้านผลผลิตตามสมรรถนะหลัก เกณฑ์แพทยสภาและมุ่งเน้นความเป็นเลิศโดยมีการเทียบเคียงระดับชาติและนานาชาติ

- 1) ควบคุมคุณภาพเพื่อสร้างความได้เปรียบในเชิงแข่งขันโดยพัฒนาบัณฑิตให้มีสมรรถนะสูง ตอบสนองความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิต
- 2) พัฒนาคุณภาพบัณฑิตให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ สอดคล้องกับอัตลักษณ์ของสถาบันและความต้องการของสังคม

### 1.9 พัฒนาระบบและกลไกการบริหารบุคคลและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

- 1) พัฒนาระบบและกลไกการบริหารบุคคลที่มีประสิทธิภาพอย่างเป็นรูปธรรม
- 2) พัฒนาระบบการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมและจูงใจต่อการปฏิบัติงาน

### 1.10 พัฒนาระบบงบประมาณ การเงินการคลังให้ได้มาตรฐานตามหลักเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณและทันต่อการเปลี่ยนแปลง

- 1) ยกย่องระบบงบประมาณ การเงิน การคลังให้ได้มาตรฐานตามหลักเกณฑ์
- 2) มีการตรวจสอบ และกำกับค่าใช้จ่ายงบประมาณ การเงิน การคลังอย่างมีประสิทธิภาพ เน้นความถูกต้อง โปร่งใส ใช้เม็ดเงินอย่างคุ้มค่า

2. **พัฒนาสมรรถนะหลักของอาจารย์และบุคลากร** ประกอบด้วย 6 กลยุทธ์หรือ 13 กิจกรรม

2.1 **สร้างเครือข่ายความร่วมมืออย่างเป็นระบบในการพัฒนาอาจารย์แพทย์และบุคลากรสายสนับสนุนระหว่าง ศูนย์แพทยศาสตรศึกษาและมหาวิทยาลัยร่วมผลิต**

1) จัดทำแผนความร่วมมือระหว่างสองสถาบัน/ศูนย์แพทยศาสตรศึกษาและมหาวิทยาลัยทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ในการพัฒนาอาจารย์แพทย์และบุคลากรสายสนับสนุน โดยจัดระบบการเรียนรู้ครอบคลุมทุกสาขา

2.2 **วางแผนการจัดระบบงบประมาณครอบคลุมประเด็นสมรรถนะหลักของอาจารย์และบุคลากรทั้งระบบการเรียนรู้ แผนปฏิบัติการในระยะสั้นและระยะยาว**

1) ผู้นำระดับสูงร่วมกันวางแผนจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาความสามารถด้านทักษะ ความรู้ ประสบการณ์การปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ และตรงความต้องการให้แก่บุคลากรทุกระดับอย่างเป็นระบบต่อเนื่องและทั่วถึง

2.3 **ส่งเสริมความร่วมมือใน การประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบการเรียนรู้ และการพัฒนาของอาจารย์ บุคลากรและผู้นำระดับสูง**

1) สร้างความร่วมมือและกำหนดโครงสร้างให้ทุกส่วนมีส่วนร่วมในการออกแบบระบบการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของอาจารย์ บุคลากรทางการศึกษารวมทั้งผู้นำระดับสูงเพื่อนำผลการประเมินมาปรับปรุงผลการดำเนินงาน

2.4 **สนับสนุนงบประมาณในการพัฒนาอาจารย์และบุคลากร ให้มีความมั่นคงความก้าวหน้าในวิชาชีพ**

1) วิเคราะห์ และกำหนดปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจ และความผูกพัน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแก่อาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุน

2) สร้างบรรยากาศในการทำงานให้เกิดความสุข และความปลอดภัย เพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์กร

3) พัฒนาความก้าวหน้าของอาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนรวมทั้งระบบ ประเมินผลและการธำรงรักษาบุคลากรที่ดีคุณภาพ

2.5 **พัฒนาระบบบริหารบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ทั้งด้านอัตรากำลังและความก้าวหน้าในวิชาชีพ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง**

1) ปรับโครงสร้างของระบบบริหารบุคลากร รวมทั้งระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลและเป็นธรรม

2) กำหนดแผนความก้าวหน้าในสายงานให้แก่อาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนเพื่อสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

**2.6 ส่งเสริมการบริหารบุคลากรให้สอดคล้องกับความต้องการและสัดส่วนภาระงานของศูนย์แพทย์ฯ**

1) จัดทำแผนการพัฒนาอาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนให้มีขีดสมรรถนะที่เหมาะสมสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าประสงค์ขององค์กร

2) กำหนดภาระงานด้านการจัดการเรียนการสอนในการพิจารณาความก้าวหน้าทางวิชาชีพ

**3. พัฒนาระบบการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้** ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์ รong 10 กิจกรรม

**3.1 ส่งเสริมการจัดทำสารสนเทศให้ครอบคลุมองค์ความรู้ มีความถูกต้องแม่นยำ พร้อมใช้งานและให้บริการที่สะดวกและทันสมัย**

1) จัดทำระบบบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศและองค์ความรู้ให้พร้อมใช้งานและสะดวกในการเข้าถึงข้อมูล

**3.2 ส่งเสริมการจัดการความรู้ และจัดทำสารสนเทศที่ทันสมัย ทันเหตุการณ์**

1) พัฒนาระบบบริหารจัดการเพื่อผลิตและเผยแพร่องค์ความรู้และงานวิจัยที่มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับระดับนานาชาติซึ่งสามารถนำไปใช้พัฒนาการเรียนการสอน

**3.3 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และระบบวัดผลการดำเนินการให้ทันต่อความต้องการทางการศึกษา**

1) พัฒนาระบบบริหารจัดการองค์ความรู้และระบบวัดผลการดำเนินงานให้ทันต่อความต้องการและทิศทางของแพทยศาสตร์ศึกษา

2) สร้างความตระหนักให้อาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาพัฒนาเทคนิคในการจัดการความรู้ที่สามารถเป็นต้นแบบแก่สถาบันอื่นได้

**3.4 ส่งเสริมการสนับสนุนผลงานวิจัยด้านแพทยศาสตร์ศึกษาเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาสู่การเรียนการสอน**

1) จัดสรรงบประมาณเพื่อส่งเสริม สนับสนุนและจูงใจให้อาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาสร้างสรรค์ผลงานวิจัย และพัฒนาระบบหรือออกแบบการจัดการความรู้

**3.5 สร้างนวัตกรรมจากการบูรณาการความรู้ และจากงานวิจัย**

1) พัฒนากลไกและสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ที่สามารถสนับสนุนการลงทุนด้านการวิจัยและพัฒนานวัตกรรม

2) พัฒนาเครือข่ายการวิจัยร่วมกับสถานศึกษาคู่ความร่วมมือ เช่นมหาวิทยาลัย  
โรงพยาบาลชุมชน ศูนย์แพทย์ฯ

4. พัฒนาการจัดการกระบวนการอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์รอง  
8 กิจกรรม

4.1 ส่งเสริมการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ  
ตามแผนปฏิบัติการ

1) ส่งเสริมความร่วมมือในการวิเคราะห์ระบบการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ  
และประสิทธิผล สามารถนำไปปฏิบัติเพื่อบรรลุพันธกิจ

4.2 กำหนดนโยบายอย่างเป็นระบบและมีกระบวนการที่ง่ายต่อการนำไป  
ปฏิบัติอภิปรายผลการวิจัย

1) เพิ่มประสิทธิภาพของการออกแบบและสร้างนวัตกรรมของกระบวนการทำงาน  
โดยมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

4.3 สนับสนุนทุนและทรัพยากรในการสร้างนวัตกรรมด้านระบบงาน  
การตรวจสอบ ควบคุมให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการอย่างมีประสิทธิภาพ

1) จัดทำระบบควบคุมภายในเพื่อตรวจสอบการปฏิบัติการตามแผนให้เกิด  
ประสิทธิภาพและการใช้ทรัพยากรให้คุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด

2) ปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ได้มาตรฐานสากล

4.4 พัฒนาเครือข่ายความร่วมมือในการจัดระบบบริหารงานยุคใหม่ (TQA)  
และระบบ ICT ที่มีประสิทธิภาพทันสมัยสอดคล้องแผนปฏิบัติงาน

1) สร้างความร่วมมือและพัฒนาเครือข่ายเพื่อการเรียนการสอนกับโรงพยาบาล  
ชุมชนและมหาวิทยาลัยร่วมผลิตแพทย์ฯ

2) เพิ่มประสิทธิภาพระบบการบริหารงานโดยใช้ข้อมูลสารสนเทศที่ได้จากผู้เรียน  
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและคู่ความร่วมมือ

### อภิปรายผลการวิจัย

ผู้วิจัยขออภิปรายผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยใน 2 ประเด็น คือ (1) สภาพ  
ปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของศูนย์แพทยศาสตรศึกษา  
ชั้นคลินิก กระทรวงสาธารณสุข (2) การพัฒนากลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของศูนย์  
แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก กระทรวงสาธารณสุข โดยมีรายละเอียดดังนี้



## 1. สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก กระทรวงสาธารณสุข

ทั้งนี้ ผู้วิจัยขออภิปรายผลการวิจัยตามลำดับ ดังนี้

1.1) ด้านการนำองค์กร ในสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก กระทรวงสาธารณสุข โดยภาพรวมของการบริหารอยู่ในระดับปานกลาง และสภาพที่พึงประสงค์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุดและเป็นไปในทิศทางเดียวกันที่สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นอยู่ในระดับน้อยที่สุด แสดงว่า ความต้องการจำเป็นของการบริหารด้านการนำองค์กรมีน้อยที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การบริหารด้านการนำองค์กรที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ เรื่องระบบธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม ในประเด็นที่ผู้บริหารมีการบริหารจัดการด้วยความโปร่งใสและให้ความอิสระต่อการตรวจสอบภายในและภายนอก รองลงมา คือ ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีโดยยึดหลักการกำกับดูแลในการบริหารและการปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพ และผู้บริหารมีการบริหารจัดการโดยมุ่งเน้นสิทธิและผลประโยชน์ของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สอดคล้องกับงานวิจัยของ รัชนา ศานติยานนท์ และคณะ (2544) ศึกษารูปแบบใหม่ของการบริหารจัดการที่ดีในมหาวิทยาลัย ซึ่งผลการวิจัยพบว่า ภาพรวมของการบริหารจัดการที่ดี เน้นเรื่องการบริหารด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้ โดยยึดหลักธรรมาภิบาล ตามหลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบต่อสังคมและหลักความคุ้มค่าเป็นการส่งเสริมให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

1.2) ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ในสภาพปัจจุบันของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก กระทรวงสาธารณสุข โดยภาพรวมของการบริหารอยู่ในระดับปานกลาง และสภาพที่พึงประสงค์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน สอดคล้องกับความต้องการจำเป็น และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การบริหารที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ เรื่องการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ในการจัดทำแผนปฏิบัติการศูนย์แพทย์ฯ มีการจัดทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่นๆ ให้เพียงพอ และพร้อมใช้ในการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการให้บรรลุผลสำเร็จ รองลงมา คือ เรื่องการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ในการจัดทำแผนปฏิบัติการข้อที่ศูนย์แพทย์ฯ มีการกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญให้มีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อใช้ติดตามและประเมินผลการดำเนินการและประสิทธิผลของแผนปฏิบัติการ ซึ่งสอดคล้องกับ นิจวรรณ วีระวัฒน์ (2553) พบว่า การจัดทำแผนกลยุทธ์ กลไกการพัฒนางานควรมีกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ที่สำคัญ คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การสร้างทิศทางขององค์กร การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นกระบวนการที่องค์กรพยายาม

สร้างอนาคตและพัฒนาแนวทางในการดำเนินงานของตน ส่งผลให้องค์กรบรรลุจุดมุ่งหมายและสามารถปรับเข้ากับสิ่งแวดล้อมได้อย่างเหมาะสม

1.3) ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในสภาพปัจจุบันของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก กระทรวงสาธารณสุข โดยภาพรวมของการบริหารอยู่ในระดับปานกลาง และสภาพที่พึงประสงค์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเป็นไปในทิศทางเดียวกันที่สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นและเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าการบริหารที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ เรื่องเสียงของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การรับฟังผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ศูนย์แพทย์ฯ มีช่องทางการรับฟังผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้ได้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับหลักสูตร บริการส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการทางการศึกษา รองลงมา อันดับสองที่มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน คือ ศูนย์แพทย์ฯ มีการติดตามคุณภาพของหลักสูตร บริการส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการทางการศึกษา จากผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สอดคล้องกับการศึกษาของ ญัฐชนก อิศริทอง (2544) ที่ทำการวิจัยเรื่องกลยุทธ์การพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศของคณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์ด้านจัดการเรียนการสอนมีการยกระดับมาตรฐานการศึกษา มีการพัฒนาปรับปรุงหลักสูตรให้ตอบสนองกับความต้องการของพื้นที่

1.4) ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ในสภาพปัจจุบันของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก กระทรวงสาธารณสุข โดยภาพรวมของการบริหารอยู่ในระดับปานกลาง และสภาพที่พึงประสงค์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเป็นไปในทิศทางเดียวกันที่สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การบริหารที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ศูนย์แพทย์ฯ มีการจัดการข้อมูล สารสนเทศ ให้มีความพร้อมใช้งาน และให้บุคลากรของศูนย์แพทย์ฯ ผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้เกี่ยวข้องสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างเหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของเยาวลักษณ์ มหาสิทธิวัฒน์ และบัณฑิต ชัชวรัตน์ (2550, อ้างถึงใน นิจวรรณ วีรวัฒน์, 2553 ) ได้ศึกษาวิจัยโดยประเมินสภาพการณ์คุณภาพการศึกษาของวิทยาลัยพยาบาล ในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข ด้วยเทคนิคการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และภาวะคุกคาม (SWOT Analysis) พบว่าบุคลากรไม่เห็นความสำคัญของความร่วมมือในการลงข้อมูลและปรับปรุงข้อมูลให้ทันสมัย ฐานข้อมูลยังไม่สมบูรณ์เพียงพอต่อการตัดสินใจบริหารงานต่างๆ ของผู้บริหารและเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งเป็นจุดอ่อนของการจัดการความรู้ ซึ่งจากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าการจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่สำคัญ ซึ่งประกอบด้วย การบ่งชี้ความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้

การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และการเรียนรู้ ส่งผลให้สถาบันมีการพัฒนาความรู้ในองค์กรและนำมาซึ่งความรู้ที่ยั่งยืน ฉะนั้นจึงควรสร้างความตระหนักและให้การสนับสนุนบุคลากรเห็นความสำคัญของทุกกระบวนการของการจัดความรู้ โดยเฉพาะการลงข้อมูลซึ่งเป็นกระบวนการหนึ่งในการจัดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

1.5) ด้านการมุ่งเน้นอาจารย์ และบุคลากร ในสภาพปัจจุบันของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก กระทรวงสาธารณสุข โดยภาพรวมของการบริหารอยู่ในระดับปานกลาง และสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมากและเป็นไปในทิศทางเดียวกันที่สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การบริหารที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ศูนย์แพทย์ มีการจัดระบบการเรียนรู้ การพัฒนาอาจารย์และบุคลากรที่ครอบคลุมประเด็น สมรรถนะหลัก ความท้าทายเชิงกลยุทธ์และการบรรลุผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการทั้งในระยะสั้นและระยะยาว การปรับปรุงผลการดำเนินการ การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและนวัตกรรม รวมถึงจริยธรรมในวิชาชีพ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของสหวิทยา ดำรงเกียรติศักดิ์ (2541) ได้ศึกษาการพัฒนาคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยแม่โจ้ พบว่า ปัญหาและอุปสรรคด้านหน่วยงานพัฒนาคณาจารย์ คือ การขาดงบประมาณสนับสนุนด้านการศึกษาดูงาน การศึกษาต่อมีปัญหาเรื่องความยุติธรรม ทุนการศึกษารวมทั้งแหล่งทุนมีไม่เพียงพอ การอบรมสัมมนา มีอุปสรรคในเรื่องของการขาดแรงจูงใจเข้าร่วมกิจกรรม ด้านการวิจัยประสบปัญหาขาดแหล่งทุนจากต่างประเทศ เอกสารค้นคว้ามีไม่เพียงพอและขาดการสนับสนุนจากผู้บริหาร ซึ่งเกี่ยวข้องในส่วนของขาดการส่งเสริมสนับสนุนให้คณาจารย์มีผลงานทางวิชาการเพื่อโอกาสในตำแหน่งทางวิชาการ และขาดการยอมรับความรู้ความสามารถของกันและกันในกลุ่มของคณาจารย์

1.6) ด้านการจัดกระบวนการ ในสภาพปัจจุบันของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก กระทรวงสาธารณสุข โดยภาพรวมของการบริหารอยู่ในระดับปานกลาง และสภาพที่พึงประสงค์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเป็นไปในทิศทางเดียวกันที่สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การบริหารที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ศูนย์แพทย์ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้การปรับปรุงกระบวนการทำงานกับหน่วยงานอื่นหรือผู้ปฏิบัติของกระบวนการทำงานอื่นภายในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ กาญจนา บุญยัง (2547) ได้ศึกษาประสิทธิภาพการบริหารของคณะพยาบาลมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พบว่า การบริหารของคณะพยาบาลศาสตร์มีประสิทธิภาพในระดับมากที่สุด ซึ่งได้ทำการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารงานของคณะพยาบาลศาสตร์ ได้แก่ ด้านลักษณะองค์กรที่มีโครงสร้างการบริหารที่เน้นให้เกิดการมีส่วนร่วม ด้านลักษณะ

สภาพแวดล้อมมุ่งเน้นการสร้างความร่วมมือทางวิชาการกับสถาบันการศึกษาและองค์กรต่างประเทศทั้งในด้านวิชาการ บุคลากร และทรัพยากรทางการศึกษา งบประมาณเพื่อให้เกิดการพัฒนาทางวิชาการร่วมกัน

1.7) ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ ในสภาพปัจจุบันของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก กระทรวงสาธารณสุข โดยภาพรวมของการบริหารอยู่ในระดับปานกลาง และสภาพที่พึงประสงค์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเป็นไปในทิศทางเดียวกันที่สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การบริหารที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ (1) ศูนย์แพทย์ฯ มีการนำเสนอผลลัพธ์ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการเรียนรู้ และการพัฒนาการเรียนรู้ซึ่งเป็นผลที่เกิดจากหลักสูตรการศึกษาจำแนกตามกลุ่มผู้เรียน (2) ศูนย์แพทย์ฯ มีการนำเสนอผลลัพธ์ของตัวชี้วัดที่สำคัญของการบรรลุตามกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการขององค์กร และ (3) ศูนย์แพทย์ฯ มีการนำเสนอผลลัพธ์ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการกำกับดูแลองค์กรและความรับผิดชอบด้านการเงินทั้งภายในและภายนอก ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Kother, John P.(1996: อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2546ข) ได้ทำการศึกษาวิจัยเพื่อค้นหาลักษณะองค์กรที่จะประสบความสำเร็จ (Success Organization) ผลวิจัยพบว่า ข้อสรุปเกี่ยวกับองค์กรที่จะประสบความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ได้นั้น จำเป็นต้องมีลักษณะ 7 ประการ ดังนี้ (1) มีความฉับพลันอยู่ตลอดเวลา (2) มีการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารระดับสูง (3) มีบุคคลที่สามารถสร้างสรรค์ และสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ โดยต้องอาศัยภาวะผู้นำ (4) มีการมอบอำนาจให้อย่างกว้างขวาง (5) มีการบริหารจัดการโดยมอบหน้าที่ให้เพื่อผลการปฏิบัติงานในระยะสั้นที่ดีเลิศ (6) ตัดการติดต่อภายในระหว่างกันที่ไม่จำเป็นออก (7) มีวัฒนธรรมองค์กรที่สามารถปรับตัวได้

## 2. การอภิปรายผลการพัฒนากลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก กระทรวงสาธารณสุข

กลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก กระทรวงสาธารณสุข มีทั้งหมด 4 กลยุทธ์หลัก 25 กลยุทธ์รอง 50 กิจกรรมสำคัญ ทั้งนี้ ผู้วิจัยขอแนะนำเสนอประเด็นการอภิปรายดังต่อไปนี้

2.1) กลยุทธ์พัฒนาผลลัพธ์สู่ความเป็นเลิศระดับสากล มี 10 กลยุทธ์รอง คือ (1) กลยุทธ์พัฒนาระบบบริหารและกลไกการประกันคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ (2) ปรับปรุงการบริหารหลักสูตรให้มีความทันสมัยยืดหยุ่นและสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและสังคม (3) ส่งเสริมคุณภาพบริการวิชาการที่เสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน (4) ยกกระดับคุณภาพ

บัณฑิตให้มีสมรรถนะสูงในการประกอบวิชาชีพ (5) นำเสนอผลลัพธ์ทุกด้านโดยเทียบดูความก้าวหน้า แนวโน้มและการเปรียบเทียบกับสถานศึกษาคู่เทียบเคียง (6) นำเสนอผลลัพธ์ด้านต่างๆ อย่างเป็นระบบตามเกณฑ์การจัดการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ ระบบชาติและสากล (7) พัฒนาสมรรถนะและปรับเปลี่ยนโครงสร้าง รวมทั้งบทบาทและวิธีการบริหารจัดการของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ (8) ยกย่องคุณภาพด้านผลผลิตตามสมรรถนะหลัก ตามเกณฑ์แพทยสภาและมุ่งเน้นความเป็นเลิศโดยมีการเทียบเคียงระดับชาติและนานาชาติ (9) พัฒนาระบบและกลไกการบริหารบุคคลและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน (10) พัฒนาระบบงบประมาณการเงินการคลังให้ได้มาตรฐานตามหลักเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณและทันต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมี 20 กิจกรรม

กลยุทธ์พัฒนาผลลัพธ์สู่ความเป็นเลิศระดับสากล เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญเพราะเป็นการมุ่งพัฒนาผลการดำเนินการทุกด้านในการบริหารสู่ความเป็นเลิศ ถือเป็นแนวทางที่จะนำไปสู่เป้าหมายอย่างชัดเจน โดยเป็นการพัฒนาระบบบริหารและกลไกการประกันคุณภาพการศึกษาที่มีประสิทธิภาพคอยควบคุมกำกับ ติดตาม ประเมินผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำมาปรับปรุงการบริหารหลักสูตรให้มีความทันสมัยยืดหยุ่นและสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและสังคม ส่งเสริมคุณภาพบริการวิชาการที่เสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชน ยกย่องคุณภาพบัณฑิตให้มีสมรรถนะสูงในการประกอบวิชาชีพ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ ญรัชนก อิศริทอง (2544) ได้ศึกษากลยุทธ์การพัฒนาคณะครูสู่ความเป็นเลิศของคณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์การบริหารแบบมีส่วนร่วม บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดทำและกำหนดมาตรฐานและคุณภาพของงาน โดยมีการจัดทำระบบประกันคุณภาพการศึกษา กลยุทธ์ด้านการจัดการเรียนการสอน มีการยกระดับมาตรฐานการศึกษา มีการพัฒนาปรับปรุงหลักสูตรให้ตอบสนองความต้องการของพื้นที่ และกลยุทธ์ด้านส่งเสริมและสนับสนุนวิชาการ มีการพัฒนาคณะความรู้ด้านสุขภาพและสิ่งแวดล้อม โดยเน้นการมีส่วนร่วมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งสอดคล้องกับการศึกษาของ Mayhew, Ford and Hubbard (1999) ได้ให้ข้อเสนอไว้ว่า การที่สถาบันอุดมศึกษาจะประสบความสำเร็จในการจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพนั้นจะต้องคำนึงถึงปัจจัยดังต่อไปนี้ (1) การจัดหลักสูตรและรายวิชาต้องส่งผลต่อการพัฒนาสติปัญญาของนักศึกษาอย่างแท้จริง ประกอบกับต้องพัฒนาในด้านความคิดที่ซับซ้อนขึ้นด้วยและนักศึกษาต้องเป็นผู้รอบรู้ในศาสตร์อื่นๆ อีกหลายๆ ด้าน (2) การจัดกิจกรรมนอกหลักสูตร ต้องส่งเสริมให้นักศึกษามีบุคลิกและทักษะทางสังคมอย่างแท้จริง (3) คุณภาพของอาจารย์จะเป็นที่ยอมรับและมีการพัฒนามากขึ้น หากได้รับการสนับสนุนในเรื่องเงินเดือน ค่าตอบแทนและสวัสดิการต่างๆ ที่สูงพอ ประกอบ

กับการดำเนินการพิจารณาถึงภาระงานด้านการสอน วิธีการรับอาจารย์ใหม่ เงินทุนสนับสนุน การทำวิจัยและงบประมาณของห้องสมุดที่มีความเหมาะสม (4) คุณภาพการเรียนการสอนขึ้นอยู่กับรูปแบบและพฤติกรรมการสอนของอาจารย์เป็นหลัก (5) ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องกำหนดแนวทางในการบริหารที่ดี เช่นรูปแบบการพัฒนาอาจารย์ที่ชัดเจน จัดสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมบรรยากาศในการเรียนรู้ของผู้เรียนและอาจารย์ มีกระบวนการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างอาจารย์กับนักศึกษา และระหว่างนักศึกษาด้วยกัน ส่วนการนำเสนอผลลัพธ์ทุกด้านโดยเทียบดูความก้าวหน้า แนวโน้มและการเปรียบเทียบกับสถานศึกษาคู่เทียบเคียง ระบบชาติและสากลชาติ และสากลนั้น เป็นการส่งเสริมการดำเนินการอย่างก้าวกระโดดโดยใช้การเทียบเคียงสมรรถนะเพื่อความเป็นเลิศซึ่งมีกลไกและแนวทางที่สำคัญ ดังนี้ (นิจวรรณ วีรวัฒน์, 2553) (1) การกำหนดนโยบาย แผนการดำเนินงาน กระบวนการดำเนินงาน และตัวชี้วัด ที่ใช้ในการเทียบเคียงสมรรถนะ เพื่อความเป็นเลิศอย่างชัดเจน (2) มีการสนับสนุนและส่งเสริมให้มีหน่วยงานของศูนย์สารสนเทศของศูนย์แพทย์ฯ ซึ่งมีหน้าที่กำหนดตัวชี้วัดมาตรฐานกลางที่ใช้เทียบเคียงสมรรถนะ (3) มีการศึกษาแสวงหาข้อมูลของสถาบันการศึกษาทางการผลิตแพทย์ฯ อื่น หรือองค์กรที่มีการทำงานที่ดี มีจุดเด่น เพื่อเป็นต้นแบบและใช้เทียบเคียงสมรรถนะ (4) มีการวิเคราะห์บทบาทหมาย แผนปฏิบัติการ และประเมินผลการดำเนินงานที่ผ่านมาของสถาบัน เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการเปรียบเทียบ และปรับปรุงกระบวนการ (5) มีการจัดกิจกรรมเพื่อเทียบเคียงสมรรถนะเพื่อความเป็นเลิศในองค์กร (6) มีการสนับสนุนและส่งเสริมการจัดเวทีเทียบเคียงสมรรถนะเพื่อความเป็นเลิศของศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก กระทรวงสาธารณสุข และสถาบันอุดมศึกษาอื่นในประเทศไทย ซึ่งสอดคล้องกับกระบวนการ Benchmarking ในสถานศึกษา(พีรศักดิ์ วรรณุทธโรสด, 2552: ออนไลน์) ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอนต่อเนื่องกัน (1) การวางแผน (ทำอะไร) (2) การค้นคว้าวิจัยเก็บข้อมูล (ดูเขา-ดูเรา) (3) วิเคราะห์หาสาเหตุของข้อแตกต่าง (ของเรา-ของเขา) (4) ลงมือปฏิบัติปรับปรุงกระบวนการใหม่และแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ

2.2) กลยุทธ์พัฒนาสมรรถนะหลักของอาจารย์และบุคลากร มี 6 กลยุทธ์รอง 13 กิจกรรม คือ (1) สร้างเครือข่ายความร่วมมืออย่างเป็นระบบในการพัฒนาอาจารย์แพทย์และบุคลากรสายสนับสนุน ระหว่างศูนย์แพทยศาสตรศึกษาและมหาวิทยาลัยร่วมผลิต (2) วางแผนการจัดระบบงบประมาณครอบคลุมประเด็นสมรรถนะหลักของอาจารย์และบุคลากร ทั้งระบบการเรียนรู้ แผนปฏิบัติการในระยะสั้นและระยะยาว (3) ส่งเสริมความร่วมมือใน การประเมินประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของระบบการเรียนรู้ และการพัฒนาของอาจารย์ บุคลากรและผู้นำระดับสูง (4) สนับสนุนงบประมาณในการพัฒนาอาจารย์และบุคลากร ให้มีความมั่นคงความก้าวหน้าใน

วิชาชีพ (5) พัฒนาระบบบริหารบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ทั้งด้านอัตรากำลัง และความก้าวหน้าในวิชาชีพ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง (6) ส่งเสริมการบริหารบุคลากรให้สอดคล้องกับความต้องการ และสัดส่วนภาระงานของศูนย์แพทย์ฯ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นภาเดช บุญเชิดชู (2552) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาพบว่า ขั้นตอนดำเนินการพัฒนาสมรรถนะมีลักษณะการดำเนินการและกระบวนการย่อยๆของแต่ละลักษณะดังนี้ (1) วิธีการพัฒนาสมรรถนะที่มีความเหมาะสม คือใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผ่านการปฏิบัติงาน (action – based training model) คือ การฝึกอบรม ในการปฏิบัติจริง โดยการให้ความรู้และนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานตามสภาพจริง และมีการสัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผลที่ได้จากการปฏิบัติงานร่วมกัน (2) วิธีการพัฒนาผ่านการจัดการความรู้โดยจัดทำฐานความรู้ ศึกษาหาความรู้ด้วยตนเอง และเพื่อการแลกเปลี่ยนความรู้ โดยหน่วยงานทางการศึกษา หรือหน่วยงานต้นสังกัดรวบรวมความรู้ที่จำเป็น แล้วจัดทำฐานข้อมูล เพื่อให้ได้ศึกษาและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และ (3) วิธีการพัฒนาโดยการใช้ลักษณะการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในลักษณะการสอนงาน (coaching) การเป็นพี่เลี้ยง (mentoring) เพื่อถ่ายทอดความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ผ่านการฝึกปฏิบัติงาน การให้คำปรึกษา (counseling) และการประชุมสัมมนา (meeting and seminar) นอกจากนี้ ศิริชัย กาญจนวาสี (2546) กล่าวถึงสมรรถนะ (competency) เป็นลักษณะของกลุ่มความรู้ ทักษะและบุคลิกลักษณะที่จำเป็นต่อความพึงพอใจ และความสำเร็จของการปฏิบัติงานหรือการดำรงตำแหน่ง ได้แก่ด้านต่างๆ ดังนี้ (1) สมรรถนะด้านความรู้ คือ ความสามารถในการจดจำ เข้าใจ หลักการ ทฤษฎี แนวคิด ข้อเท็จจริง (2) สมรรถนะด้านทักษะ คือ ความสามารถในการลงมือทำหรือปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ และ (3) สมรรถนะด้านบุคลิกลักษณะ คือ คุณลักษณะภายในที่สำคัญสำหรับแสดงออกเพื่อสนับสนุนความรู้ ทักษะ และประสานสัมพันธ์กับบริบท และผู้เกี่ยวข้องจนบรรลุผลความสำเร็จของงาน

2.3) กลยุทธ์พัฒนาระบบการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ มี 5 กลยุทธ์รอง 10 คือ (1) ส่งเสริมการจัดทำสารสนเทศให้ครอบคลุมองค์ความรู้ มีความถูกต้องแม่นยำ พร้อมใช้งาน และให้บริการที่สะดวกและทันสมัย (2) ส่งเสริมการจัดการความรู้ และจัดทำสารสนเทศที่ทันสมัย ทันเหตุการณ์ (3) พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และระบบวัดผลการดำเนินการ ให้ทันต่อความต้องการทางการศึกษา (4) ส่งเสริมการสนับสนุนผลงานวิจัยด้านแพทยศาสตรศึกษาเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาสู่การเรียนการสอน (5) สร้างนวัตกรรมจากการบูรณาการความรู้ และจากงานวิจัย กิจกรรม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นิรันดร์ สุธีนิรันดร์ (2552) ทำการวิจัย

เรื่องการพัฒนา รูปแบบการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ คณะแพทยศาสตร์ใน สถาบันอุดมศึกษาไทย ผลการวิจัยพบว่า (1) ระดับคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ของ คณะแพทยศาสตร์ ในสถาบันอุดมศึกษาไทยในระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ด้านองค์การ ด้านคน ด้านความรู้ และ ด้านเทคโนโลยี ในภาพรวมโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (2) รูปแบบการเสริมสร้าง ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ตามคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะ แพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ประกอบด้วย กิจกรรมการเสริมสร้าง ในระบบย่อยด้าน การเรียนรู้ ด้านองค์การ ด้านคน ด้านความรู้ และด้านเทคโนโลยี ทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม/ทีม และ องค์การ (3) การตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบ การเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยจากความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า รูปแบบ มีเป้าหมายในการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศและความยั่งยืน ขององค์การ ประกอบด้วย องค์ประกอบ 5 ระบบย่อย การเสริมสร้าง 5 ด้าน และกิจกรรมการ เสริมสร้าง 5 ด้าน ดังนี้ ด้านการเรียนรู้ ด้านองค์การ ด้านคน ด้านความรู้ และด้านเทคโนโลยี ทั้งใน ระดับบุคคล กลุ่ม/ทีม และองค์การ

2.4) กลยุทธ์พัฒนาการจัดการกระบวนการอย่างมีประสิทธิภาพ มี 4 กลยุทธ์รอง 8 กิจกรรม คือ (1) ส่งเสริมการพัฒนา ระบบและกลไกการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพตามแผนปฏิบัติการ (2) กำหนดนโยบายที่สอดคล้องกับทิศทางแพทยศาสตร์ศึกษาอย่างเป็นระบบและมี กระบวนการที่ง่ายต่อการนำไปปฏิบัติ (3) สนับสนุนทุนและทรัพยากรในการสร้างนวัตกรรมด้าน ระบบงาน การตรวจสอบ ควบคุมให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการอย่างมีประสิทธิภาพ (4) พัฒนา เครือข่ายความร่วมมือในการจัดระบบบริหารงานยุคใหม่ (TQA) และระบบ ICT ที่มีประสิทธิภาพ ทันสมัยสอดคล้องแผนปฏิบัติงานสอดคล้องกับการศึกษาของ Mayhew, Ford and Hubbard (1990: อ้างถึงในนิจวรรณ วีรวัฒน์ม, 2553) ได้ให้ข้อเสนอว่า การที่สถาบันอุดมศึกษาจะ ประสบความสำเร็จในการจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพนั้น ต้องคำนึงถึงปัจจัยต่อไปนี้ (1) การจัด หลักสูตรและรายวิชาต้องส่งผลต่อการพัฒนาสติปัญญาของนักศึกษาอย่างแท้จริง พัฒนาด้าน ความคิดที่ซับซ้อนขึ้นด้วยและนักศึกษาต้องเป็นผู้รอบรู้ในศาสตร์อื่นๆ รอบด้าน (2) การจัด กิจกรรมนอกหลักสูตรต้องส่งเสริมให้นักศึกษามีบุคลิกและทักษะทางสังคมอย่างแท้จริง (3) คุณภาพของอาจารย์จะเป็นที่ยอมรับและมีการพัฒนามากขึ้นหากได้รับการสนับสนุนในด้าน เงินเดือน ค่าตอบแทนและสวัสดิการต่างๆ ที่สูงพอ ภาระงานด้านการสอน วิธีการรับอาจารย์ใหม่ เงินทุนสนับสนุนงานวิจัย งบประมาณห้องสมุดที่มีความเหมาะสม (4) คุณภาพการเรียนการสอน ขึ้นอยู่กับรูปแบบและพฤติกรรมการสอนของอาจารย์เป็นหลัก (5) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องกำหนด



แนวทางการบริหารที่ดี มีรูปแบบพัฒนาอาจารย์ที่ชัดเจน จัดสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมบรรยากาศในการเรียนรู้ของผู้เรียนและอาจารย์ มีกระบวนการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างนักศึกษาด้วยกัน และระหว่างอาจารย์กับนักศึกษา

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

#### 1. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติสำหรับศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก กระทรวงสาธารณสุข

จากการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก กระทรวงสาธารณสุขตามแนวคิดของ Malcolm Baldrige ศูนย์แพทย์ฯ สามารถนำไปเป็นแนวทางในการดำเนินการได้ ดังนี้

1.1 เกณฑ์ด้านการจัดการศึกษาเพื่อผลงานที่เป็นเลิศ (Baldrige Education Criteria for Performance Excellence) นี้ครอบคลุมมาตรฐานของการประกันคุณภาพการศึกษา ระดับอุดมศึกษาของสำนักคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) และมาตรฐานการประกันคุณภาพของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) และยังมีเกณฑ์คุณภาพที่สูงกว่า ดังนั้น ศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก กระทรวงสาธารณสุข ทุกแห่งสามารถนำไปเป็นเกณฑ์และแนวทางในการดำเนินงานได้ ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานมีความเป็นเลิศตามเกณฑ์การประเมินคุณภาพการศึกษา เพื่อผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ อีกทั้งสอดคล้องกับความต้องการของสังคม และประเทศชาติ แต่ต้องปรับรายละเอียดของเกณฑ์ และกำหนดตัวบ่งชี้ให้ชัดเจนและให้ทันกับเกณฑ์การประเมินคุณภาพการศึกษาที่เป็นปัจจุบัน

1.2 กลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก กระทรวงสาธารณสุข ที่พัฒนาขึ้นนั้นเมื่อศูนย์แพทย์ฯ จะนำไปเป็นแนวทางการดำเนินงานควรปรับกลยุทธ์การบริหารให้เข้ากับอัตลักษณ์ขององค์กร และสถานการณ์ในปัจจุบัน

#### 2. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายสำหรับสำนักงานโครงการผลิตแพทย์เพิ่มเพื่อชาวชนบท กระทรวงสาธารณสุข

จากการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ และกลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก กระทรวงสาธารณสุข และข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก กระทรวงสาธารณสุข ผลิตบัณฑิตที่มี

คุณภาพและองค์กรรมมีความเป็นเลิศ สำนักงานโครงการผลิตแพทย์เพิ่มเพื่อชาวชนบทซึ่งเป็นหน่วยงานต้นสังกัดควรดำเนินงาน ดังนี้

2.1 จากผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก กระทรวงสาธารณสุข และการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหาร พบว่า ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ ด้านการมุ่งเน้น อาจารย์และบุคลากร ด้านการจัดกระบวนการและการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นด้านที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาเป็นกลยุทธ์หลัก ซึ่งสำนักงานโครงการผลิตแพทย์เพิ่มเพื่อชาวชนบทควรเป็นหน่วยงานกลางในการจัดทำกลยุทธ์หลักร่วมกับศูนย์แพทย์ฯ มหาวิทยาลัยหลักที่ร่วมผลิต และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อเป็นแนวทางในการผลิตบัณฑิตแพทย์ที่มีคุณภาพตรงความต้องการของสังคม และประเทศ และพัฒนาศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก กระทรวงสาธารณสุขสู่ความเป็นเลิศ

## 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ในการวิจัยครั้งนี้ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ และพัฒนากลยุทธ์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก กระทรวงสาธารณสุขตามแนวคิดเกณฑ์ด้านการจัดการศึกษาเพื่อผลงานที่เป็นเลิศ ของ Malcolm Baldrige เพียงอย่างเดียว และยังไม่ครอบคลุมถึงตัวชี้วัดในแต่ละด้าน ฉะนั้นในการวิจัยครั้งต่อไป ควรมีการพัฒนาเกณฑ์ ตัวชี้วัดหรือรูปแบบการบริหารคุณภาพโดยใช้ทฤษฎีและแนวคิดอื่นที่เหมาะสมกับบริบทของศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก กระทรวงสาธารณสุข

2.2 ควรทำการวิจัยเปรียบเทียบสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก กระทรวงสาธารณสุขกับศูนย์แพทย์ฯ คู่เทียบเคียง หรือสถาบันที่เปิดสอนหลักสูตรแพทยศาสตรบัณฑิตทุกสังกัด ซึ่งปัจจุบันได้เข้ามามีบทบาทในการจัดการศึกษาอย่างมาก เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ได้ทำการวิจัยเฉพาะศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก กระทรวงสาธารณสุขเพียงอย่างเดียวจึงยังไม่ครอบคลุมปัญหาในระดับการศึกษาอื่นๆ

2.3 ควรทำการวิจัยเกี่ยวกับปัญหาด้านอื่นๆ ของศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก กระทรวงสาธารณสุขที่มีบริบทต่างกัน เช่น รูปแบบของการร่วมผลิตแพทย์กับมหาวิทยาลัย ในด้านการบริหาร ด้านจัดการเรียนการสอน การบริหารทรัพยากรบุคคล ความเชี่ยวชาญพิเศษหรือจุดเด่นในเรื่องของกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับการจัดการศึกษาที่มีสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน