

# การพัฒนากลยุทธ์การบริหารวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวคิดการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

## The Development of Management Strategies for Nursing Colleges under the Jurisdiction of Ministry of Defence According to the Concept of High Performance Organization

ศิริพร สว่างจิตร์ วลัยพร ศิริภิรมย์\* พงษ์สิทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์

Siriporn Sawangchit Walaiporn Siripirom Pruet Siribanpitak

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กรุงเทพฯ ประเทศไทย 10330

Faculty of Education, Chulalongkorn University, Bangkok, Thailand 10330

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารงานวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหมตามแนวคิดการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (2) พัฒนากลยุทธ์การบริหารวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหมตามแนวคิดการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ใช้วิธีการวิจัยแบบผสมผสาน โดยการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณและการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ แบบสอบถามและแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดัชนีความต้องการจำเป็นและการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า (1) สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหมตามแนวคิดการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง พบว่าอยู่ในระดับมากและมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 3.990 และ 4.605 ตามลำดับ) (2) กลยุทธ์การบริหารวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหมตามแนวคิดการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์หลักคือ (1) ยกระดับประสิทธิภาพการบริหารงานวิจัยมุ่งสร้างงานวิจัยที่มีคุณภาพได้มาตรฐานสากล (2) สร้างความเป็นเลิศในการบริการวิชาการแก่ผู้รับบริการและสังคม (3) พัฒนาคุณภาพการประเมินผลการจัดการเรียนการสอนให้ได้มาตรฐานทางวิชาการและวิชาชีพ (4) พัฒนาหลักสูตรที่ได้มาตรฐานนำไปสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (5) เสริมสร้างศักยภาพการจัดการเรียนการสอนมุ่งเน้นผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพสูง โดยมีกลยุทธ์รองจำนวน 14 กลยุทธ์ และ 49 แนวทางการดำเนินงาน

**คำสำคัญ :** กลยุทธ์การบริหาร องค์กรสมรรถนะสูง วิทยาลัยพยาบาล กระทรวงกลาโหม

### Abstract

The purposes of this research were (1) to explore the current and desirable states of management of MOD's nursing colleges, and (2) to develop management strategies for MOD's nursing colleges. A mixed methods research design was applied and the quantitative data and qualitative data were collected. The instruments used in this study were questionnaires and the strategic evaluation forms to testify appropriateness and feasibility of the strategies. The data were analyzed by frequency, percentage, average, standard deviation, Modified Priority Needs Index (PNI Modified), and content analysis.

Corresponding Author : \*E-mail : Walaiporn.S@Chula.ac.th

ได้รับการสนับสนุนการวิจัยจาก “ทุน 90 ปี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย” กองทุนรัชดาภิเษกสมโภช

Research funding supported by the 90<sup>th</sup> anniversary of chulalongkorn university fund (Ratchadaphiseksomphot Endowment Fund)

The research results showed that (1) The current and desirable states of management of MOD's nursing colleges based on the concept of high performance were in high level and highest level (mean = 3.990 and 4.605 respectively), (2) the management strategies for MOD's nursing colleges consisted of 5 key strategies, namely (1) Raising the efficacy of research management focusing on producing quality research work of international standards, (2) Establishing the excellence of academic service for clients and society, (3) Improving instructional evaluation for academic and professional standards, (4) Developing standard curricula to achieve high performance organization, and (5) Strengthening instructional competency emphasizing on producing high quality graduates. There were 14 sub-strategies and 49 procedures.

**Keywords :** Management Strategies, High Performance Organization, Nursing Colleges, Ministry of Defence

## บทนำ

การเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ อย่างรวดเร็วในโลกยุคหลังโลกาภิวัตน์ (post-globalization) องค์การทุกประเภทจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อการดำรงอยู่ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขัน องค์การต้องมีความสามารถในการบริหารให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และพัฒนาไปสู่ความสำเร็จให้เป็นองค์การสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO) ซึ่งเป็นองค์การที่มีขีดความสามารถในการรับมือการเปลี่ยนแปลง เป็นองค์การแห่งนวัตกรรม และสามารถรักษาระดับสมรรถนะสูงไว้ได้อย่างยั่งยืน<sup>1</sup>

จากผลการศึกษาวิจัยพบว่าองค์การทางการศึกษาในประเทศไทย มีระดับการรับรู้การเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงน้อยกว่าองค์การประเภทอื่น<sup>2</sup> การขาดข้อตกลงในการพัฒนาร่วมกัน โครงสร้างและกรอบเวลาในการดำเนินงานไม่ชัดเจน ขาดเกณฑ์ในการประเมินผลการดำเนินงาน ขาดความสามารถในการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การและระบบที่ตายตัว<sup>3</sup> องค์การทางการศึกษาจึงประสบกับปัญหาด้านการบริหารองค์การให้มีประสิทธิภาพอย่างยั่งยืน ซึ่งส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาไม่เป็นไปตามเกณฑ์และมาตรฐานการศึกษาที่กำหนดไว้ จึงเป็นสาเหตุที่สถาบันการศึกษาพยาบาลระดับอุดมศึกษาต้องให้ความสนใจที่จะนำแนวคิดองค์การสมรรถนะสูงมาพัฒนาองค์การเพื่อยกระดับคุณภาพผลผลิตหรือนักศึกษาและยกระดับคุณภาพการศึกษาโดยรวมได้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ De Waal และ Chachage ที่ศึกษาเรื่องการประยุกต์กรอบแนวคิดองค์การสมรรถนะสูงกับมหาวิทยาลัยของชาวแอฟริกันตะวันออก: กรณีศึกษา Iringa University College ในการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา แล้วนำผลการประยุกต์ไปปรับปรุงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และองค์ประกอบสำคัญ

ในการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัย ทำให้เป็นสถาบันการศึกษาชั้นนำของแอฟริกาตะวันออกและประสบผลสำเร็จเหนือสถาบันการศึกษาอื่น<sup>4</sup> นับเป็นผลการวิจัยที่น่าสนใจนำมาศึกษาในสถาบันการศึกษาของไทยโดยเฉพาะวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหมซึ่งในช่วงทศวรรษที่ผ่านมาประสบกับปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพองค์การหลายด้าน กล่าวคือ (1) ด้านเศรษฐกิจเกิดความไม่คุ้มทุนในการผลิตนักเรียนพยาบาล หากแต่คุ้มค่าเชิงสังคมและประเทศชาติในการดูแลสุขภาพประชาชนและกำลังพลทหาร (2) ด้านสังคมที่มีความต้องการพยาบาลที่มีคุณภาพทั่วประเทศ อีกทั้งมีความต้องการรับบริการด้านสุขภาพเพิ่มมากขึ้น ทำให้สถาบันการศึกษาแต่ละแห่งเพิ่มการรับนักศึกษาและมีการจัดตั้งสถาบันการศึกษาพยาบาลใหม่หลายแห่งทั่วประเทศ<sup>5</sup> ปี พ.ศ. 2552 มีจำนวน 60 สถาบัน ปัจจุบันสถาบันการศึกษาที่ได้รับรองจากสภาการพยาบาลที่มีผู้สำเร็จการศึกษาแล้วมีจำนวน 78 สถาบัน<sup>7</sup> มีผลทำให้เกิดการแข่งขันของสถาบันในการคัดเลือกผู้สนใจเข้าศึกษา (3) ด้านเทคโนโลยี สารสนเทศ ความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วของการพัฒนาระบบฐานข้อมูลเพื่อใช้พัฒนาการบริหารเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน การวิจัย และการประกันคุณภาพซึ่งยังเป็นปัญหาทำให้อาจารย์พยาบาลต้องปรับตัวให้ทันกับความก้าวหน้าของเทคโนโลยี (4) ด้านกฎหมาย ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติที่กำหนดให้วิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหมต้องได้รับการประเมินคุณภาพการศึกษาจากหลายองค์การ นอกจากนี้ วิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหมประกอบด้วย วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก วิทยาลัยพยาบาลกองทัพเรือ วิทยาลัยพยาบาลทหารอากาศ ซึ่งต้องปฏิบัติตามนโยบายสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร) และอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของ สกอ. และ

สภาการพยาบาล ต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับเป้าหมาย และแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2551 - พ.ศ. 2555) ของ ก.พ.ร. ตามเนื้อหาในประเด็นยุทธศาสตร์ ที่ 3 ส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐมุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มี ชีตสมรรถนะสูง บุคลากรมีความพร้อมและมีความสามารถในการเรียนรู้ คิดริเริ่มเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างเหมาะสม ต่อสถานการณ์ต่างๆ และยังคงปรากฏอยู่ในปี พ.ศ. 2556 - พ.ศ. 2561 ซึ่งเป็นฉบับต่อมาของแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาองค์กรการ ให้มีสมรรถนะสูงและทันสมัย บุคลากรมีความเป็นมืออาชีพ<sup>8</sup>

วิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหมต้องพัฒนาสู่ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงโดยนำแนวคิดในเชิงการสมรรถนะสูงมาใช้ในการบริหารองค์การเพื่อรองรับนโยบายในการเป็นสถานศึกษาที่มีสมรรถนะสูง ต้องมีโครงสร้างหลักสูตร และการเรียนการสอนที่ท้าทาย<sup>9</sup> ที่มุ่งเน้นงานด้านวิชาการเป็น หัวใจสำคัญในการสร้างผู้เรียนให้มีคุณภาพ ซึ่งเป็นเป้าหมายหลักของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหมที่จะไปสู่การเป็นสถาบันพยาบาลชั้นนำของประเทศ

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหมตามแนวคิดการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง
2. เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหมตามแนวคิดการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

### กรอบแนวคิดการวิจัย

1. กรอบแนวคิดการบริหารวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม วิเคราะห์และสังเคราะห์ตามลักษณะงาน และหน้าที่การบริหารของแต่ละวิทยาลัยตามการแบ่งส่วนราชการ (ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 126/ตอน 19ก, 2552: 16-45)<sup>10</sup> และการกำหนดหน้าที่ของส่วนราชการสังกัดกระทรวงกลาโหม (2552) ตามข้อบังคับสภาการพยาบาล (2556) และตามแนวคิดของนักวิชาการ โดยมุ่งเน้นการบริหารงานวิชาการ ประกอบด้วย การพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การประเมินผลการจัดการเรียนการสอน การบริหารงานวิจัย และการบริการวิชาการ

2. กรอบแนวคิดองค์ประกอบการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ใช้แนวคิดของ De Waal<sup>11</sup> ประกอบด้วย

(1) คุณภาพการบริหาร (Management Quality) (2) การมุ่งเน้นการปฏิบัติและการเปิดกว้าง (Openness & Action Orientation) (3) การกำหนดทิศทางระยะยาวที่ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Long-term Orientation) (4) การริเริ่มใหม่และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement & Renewal) (5) คุณภาพของบุคลากร (Employee Quality)

3. กรอบแนวคิดการพัฒนากลยุทธ์ ใช้การสังเคราะห์แนวคิดการพัฒนากลยุทธ์ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามตามแนวคิด SWOT analysis แล้วทำ TOWS Matrix ตามแนวคิดของ Hunger และ Wheelen<sup>12</sup>

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (descriptive research) โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสม (mixed methods research) เก็บข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ทำการวิจัย 6 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหมตามแนวคิดการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง โดยการศึกษาวิเคราะห์ สังเคราะห์และประเมินกรอบแนวคิดจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 6 คน และเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหมตามแนวคิดการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง เก็บข้อมูลเชิงปริมาณจากแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยผ่านการตรวจสอบความตรงด้านเนื้อหา ความตรงเชิงโครงสร้าง และความเชื่อมั่นจากผู้ทรงคุณวุฒิ

ขั้นตอนที่ 3 วิเคราะห์ความต้องการจำเป็น จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคาม โดยการใช้วิธีหาค่าความต้องการจำเป็น โดยใช้วิธี Priority Need Index Modified (PNI modified)<sup>13</sup> ด้วยสูตร  $PNI\ modified = (I - D) / D$

ขั้นตอนที่ 4 ร่างกลยุทธ์ฯ ฉบับที่ 1 โดยนำผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามด้วย TOWS Matrix มากำหนด (ร่าง) กลยุทธ์ ได้กลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และวิธีการดำเนินการ

ขั้นตอนที่ 5 ตรวจสอบ ประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของ (ร่าง) กลยุทธ์ฯ ฉบับที่ 1 จากผู้ทรงคุณวุฒิ รายบุคคลด้วยแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้

ของกลยุทธ์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ขั้นตอนที่ 6 ปรับปรุง (ร่าง) กลยุทธ์ฯ ฉบับที่ 2 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ (ร่าง) กลยุทธ์ฯ ฉบับที่ 2 โดยผู้ทรงคุณวุฒิจากการสนทนากลุ่ม (Focus group) ด้วยแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ แล้วปรับปรุงเป็นกลยุทธ์ฉบับสมบูรณ์

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารและอาจารย์พยาบาลวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม 3 แห่ง ได้แก่ วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก วิทยาลัยพยาบาลกองทัพอากาศ การเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) เป็นการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยพิจารณาลักษณะของกลุ่มเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย (Judgement sampling) โดยผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยเป็นบุคคลที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการรวมจำนวน 105 คน โดยทำการเก็บข้อมูลกับผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม ได้แก่ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ หัวหน้ากอง/หัวหน้าฝ่ายวิชาการและบริหารทั่วไป ประธานคณะกรรมการการดำเนินงาน จำนวน 34 คนและอาจารย์พยาบาลวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหมจำนวน 71 คน

### เครื่องมือในการวิจัย

1) แบบสอบถามการวิจัย เป็นแบบสอบถามแบบ Dual-response เพื่อสำรวจเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารวิทยาลัยพยาบาลตามแนวความคิดเป็นองค์การสมรรถนะสูง ซึ่งแบบสอบถามมีลักษณะแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ แบบเลือกตอบ (check list) และคำถามปลายเปิด (Open Ended Question) ทำการสร้างเครื่องมือและเสนอผู้ทรงคุณวุฒิประเมินก่อนนำไปปรับปรุงและทดลองใช้กับผู้บริหารและอาจารย์พยาบาลสังกัดอื่นจำนวน 30 คน และนำมาหาค่าความเชื่อมั่นด้วยวิธีการประมาณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) เท่ากับ 0.997

2) แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การบริหารวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวความคิดเป็นองค์การสมรรถนะสูง แบบเลือกตอบ (check list) และมีลักษณะมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ และคำถามปลายเปิด

### การพิทักษ์สิทธิกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยครั้งนี้ได้ผ่านการพิจารณารับรองทางจริยธรรมจากคณะกรรมการพิจารณาโครงการวิจัยของกรมแพทยทหารบกได้รหัสโครงการ Q024q/59 ในวันที่ 3 ต.ค. 59 และจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยของกรมแพทยทหารเรือได้รหัสโครงการ RP026/59 ในวันที่ 14 ก.ย. 59 ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเลือกตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจงตามเกณฑ์การกำหนดคุณสมบัติ รวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ข้อมูลทั้งหมดของผู้เข้าร่วมวิจัยผู้วิจัยเก็บเป็นความลับ โดยไม่มีการระบุข้อมูลส่วนตัว การนำเสนอข้อมูลอภิปรายหรือเผยแพร่ไม่มีชื่อของผู้เข้าร่วมวิจัยเป็นรายบุคคล และนำเสนอในภาพรวมของผลการวิจัยเท่านั้น

การวิเคราะห์ข้อมูล สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่และการหาค่าร้อยละ สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การบริหารวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหมตามแนวความคิดเป็นองค์การสมรรถนะสูง วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์ความต้องการความจำเป็น โดยใช้วิธีสูตร Priority Need Index Modified (PNI modified) นำผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นมาวิเคราะห์ความต้องการจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคาม (SWOT) นำผลลัพธ์ที่ได้มาจับคู่กลยุทธ์ TOWS Matrix ในการร่างกลยุทธ์ (ฉบับที่ 1) นำกลยุทธ์ที่ได้นำไปประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้จากผู้ทรงคุณวุฒิรายบุคคล วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปรับปรุงร่างกลยุทธ์ (ฉบับที่ 2) โดยผู้ทรงคุณวุฒิจากการสนทนากลุ่ม วิเคราะห์ข้อมูลโดยทำการวิเคราะห์เนื้อหา แล้วปรับปรุงเป็นกลยุทธ์ฉบับสมบูรณ์

### ผลการวิจัย

1. สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ การจัดลำดับความสำคัญตามความต้องการจำเป็นของการบริหารวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหมตามแนวความคิดเป็นองค์การสมรรถนะสูง

ตารางที่ 1 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ การจัดลำดับความสำคัญตามความต้องการจำเป็นของการบริหารวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหมตามแนวคิดการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง จำแนกตามองค์ประกอบการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

| องค์ประกอบ<br>การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง                          | สภาพปัจจุบัน |             | สภาพที่<br>พึงประสงค์ |             | ความต้องการ<br>จำเป็น | การวิเคราะห์สภาพ<br>แวดล้อม | ลำดับความ<br>ต้องการจำเป็น |   |
|----------------------------------------------------------------|--------------|-------------|-----------------------|-------------|-----------------------|-----------------------------|----------------------------|---|
|                                                                | $\bar{X}$    | SD          | $\bar{X}$             | SD          | PNI                   | ผลการ<br>จัดกลุ่ม           |                            |   |
| 1) คุณภาพการบริหาร                                             | 4.087        | 0.78        | 4.650                 | 0.98        | 0.1377                | ต่ำ                         | จุดแข็ง (S2)               | 4 |
| 2) การมุ่งเน้นการปฏิบัติและการเปิดกว้าง                        | 3.971        | 0.73        | 4.611                 | 0.95        | 0.1612                | สูง                         | จุดอ่อน (W3)               | 3 |
| 3) การกำหนดทิศทางระยะยาวที่ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย | 4.119        | 0.80        | 4.634                 | 0.99        | 0.1250                | ต่ำ                         | จุดแข็ง (S1)               | 5 |
| 4) การเริ่มใหม่และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง                    | 3.870        | 0.74        | 4.539                 | 0.98        | 0.1729                | สูง                         | จุดอ่อน (W2)               | 2 |
| 5) คุณภาพของบุคลากร                                            | 3.900        | 0.74        | 4.589                 | 1.00        | 0.1767                | สูง                         | จุดอ่อน (W1)               | 1 |
| <b>เฉลี่ยรวม</b>                                               | <b>3.990</b> | <b>0.75</b> | <b>4.605</b>          | <b>0.98</b> | <b>0.1541</b>         |                             |                            |   |

จากตารางที่ 1 พบว่าสภาพปัจจุบันของการบริหารวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหมตามแนวคิดการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.990$ ,  $SD = 0.75$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การกำหนดทิศทางระยะยาวที่ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ( $\bar{X} = 4.119$ ,  $SD = 0.80$ ) รองลงมาคือ คุณภาพการบริหาร ( $\bar{X} = 4.087$ ,  $SD = 0.78$ ) ทั้งนี้ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ การเริ่มใหม่และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 3.870$ ,  $SD = 0.74$ ) สภาพที่พึงประสงค์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.605$ ,  $SD = 0.98$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือคุณภาพการบริหาร ( $\bar{X} = 4.650$ ,  $SD = 0.98$ ) รองลงมาคือ การกำหนดทิศทางระยะยาวที่ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ( $\bar{X} = 4.634$ ,  $SD = 0.99$ )

ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ การเริ่มใหม่และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 4.539$ ,  $SD = 0.98$ )

การจัดลำดับความสำคัญตามความต้องการจำเป็นของการบริหารวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหมตามแนวคิดการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง จำแนกตามองค์ประกอบการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง คุณภาพของบุคลากร ( $PNI_{Modified} = 0.1767$ ) เป็นด้านที่มีดัชนีความต้องการจำเป็นสูงที่สุด รองลงมาคือ การเริ่มใหม่และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ( $PNI_{Modified} = 0.1729$ ) การมุ่งเน้นการปฏิบัติและการเปิดกว้าง ( $PNI_{Modified} = 0.1612$ ) คุณภาพการบริหาร ( $PNI_{Modified} = 0.1377$ ) และการกำหนดทิศทางระยะยาวที่ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ( $PNI_{Modified} = 0.1250$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 2 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ การจัดลำดับความสำคัญตามความต้องการจำเป็นของการบริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงกลาโหมตามแนวคิดการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง จำแนกตามการบริหารงานวิชาการ

| การบริหารวิทยาลัยพยาบาล<br>สังกัดกระทรวงกลาโหม<br>ที่มุ่งเน้นการบริหารงานวิชาการ | สภาพปัจจุบัน |             | สภาพที่<br>พึงประสงค์ |             | ความต้องการ<br>จำเป็น |                   | การวิเคราะห์<br>สภาพแวดล้อม |  | ลำดับ<br>ความต้องการ<br>จำเป็น |
|----------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------|-----------------------|-------------|-----------------------|-------------------|-----------------------------|--|--------------------------------|
|                                                                                  | $\bar{X}$    | SD          | $\bar{X}$             | SD          | PNI                   | ผลการ<br>จัดกลุ่ม |                             |  |                                |
|                                                                                  |              |             |                       |             | Modified              |                   |                             |  |                                |
| 1) การพัฒนาหลักสูตร                                                              | 4.030        | 0.76        | 4.608                 | 0.99        | 0.1434                | ต่ำ               | จุดแข็ง (S2)                |  | 4                              |
| 2) การจัดการเรียนการสอน                                                          | 4.054        | 0.75        | 4.611                 | 0.98        | 0.1374                | ต่ำ               | จุดแข็ง (S1)                |  | 5                              |
| 3) การประเมินผลการ<br>จัดการเรียนการสอน                                          | 4.031        | 0.74        | 4.619                 | 0.98        | 0.1459                | ต่ำ               | จุดแข็ง (S3)                |  | 3                              |
| 4) การบริหารงานวิจัย                                                             | 3.873        | 0.78        | 4.600                 | 0.98        | 0.1877                | สูง               | จุดอ่อน (W1)                |  | 1                              |
| 5) การบริการวิชาการ                                                              | 3.959        | 0.76        | 4.586                 | 0.99        | 0.1584                | ต่ำ               | จุดแข็ง (S4)                |  | 2                              |
| <b>เฉลี่ยรวม</b>                                                                 | <b>3.990</b> | <b>0.76</b> | <b>4.605</b>          | <b>0.98</b> | <b>0.1541</b>         |                   |                             |  |                                |

จากตารางที่ 2 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหาร วิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหมตามแนวคิดการเป็น องค์กรสมรรถนะสูง จากการวิเคราะห์ที่จำแนกตามการบริหาร งานวิชาการโดยภาพรวมโดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.990$ ,  $SD = 0.76$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การจัดการเรียนการสอน ( $\bar{X} = 4.054$ ,  $SD = 0.75$ ) รองลงมาคือ การประเมินผลการจัดการเรียน การสอน ( $\bar{X} = 4.031$ ,  $SD = 0.74$ ) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ การบริหารงานวิจัย ( $\bar{X} = 3.873$ ,  $SD = 0.78$ ) ส่วนสภาพ ที่พึงประสงค์ จำแนกตามการบริหารงานวิชาการโดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.605$ ,  $SD = 0.98$ ) เมื่อพิจารณา เป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การประเมินผล การจัดการเรียนการสอน ( $\bar{X} = 4.619$ ,  $SD = 0.98$ ) รองลงมา คือการจัดการเรียนการสอน ( $\bar{X} = 4.611$ ,  $SD = 0.98$ )

ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ การบริการวิชาการ ( $\bar{X} = 4.586$ ,  $SD = 0.99$ )

การจัดลำดับความสำคัญตามความต้องการจำเป็น ของการบริหารวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวคิดการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง จำแนกตามการ บริหารงานวิชาการในวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม ด้านการบริหารงานวิจัย ( $PNI_{Modified} = 0.1877$ ) เป็นด้านที่มีดัชนี ความต้องการจำเป็นสูงสุด รองลงมาคือ ด้านบริการวิชาการ ( $PNI_{Modified} = 0.1584$ ) ด้านการประเมินผลการจัดการเรียน การสอน ( $PNI_{Modified} = 0.1459$ ) ด้านการพัฒนาหลักสูตร ( $PNI_{Modified} = 0.1434$ ) ด้านการจัดการเรียนการสอน ( $PNI_{Modified} = 0.1374$ ) ตามลำดับ

2. การพัฒนากลยุทธ์การบริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวคิดการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

**ตารางที่ 3** การจับคู่กลยุทธ์ด้วยค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI<sub>modified</sub>) ของการบริหารวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหมและค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอก

| องค์ประกอบของการบริหารวิทยาลัยพยาบาล<br>สังกัดกระทรวงกลาโหม | การบริหารงานวิชาการ<br>PNI <sub>modified</sub> |             | สภาพแวดล้อมภายนอก<br>PNI <sub>modified</sub> |                | คู่กลยุทธ์ |
|-------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|-------------|----------------------------------------------|----------------|------------|
|                                                             | จุดแข็ง (S)                                    | จุดอ่อน (W) | โอกาส (O)                                    | ภาวะคุกคาม (T) |            |
| การพัฒนาหลักสูตร                                            | 0.1434                                         |             | 0.1681                                       |                | SO         |
| การจัดการเรียนการสอน                                        | 0.1374                                         |             |                                              | 0.1770         | ST         |
| การประเมินผลการจัดการเรียนการสอน                            | 0.1459                                         |             | 0.1705                                       |                | SO         |
| การบริหารงานวิจัย                                           |                                                | 0.1877      |                                              | 0.1827         | WT         |
| การบริการวิชาการ                                            | 0.1584                                         |             | 0.1733                                       |                | SO         |

จากตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์การจัดลำดับความต้องการจำเป็น นำแต่ละด้านมาจับคู่กลยุทธ์ TOWS Matrix มาวิเคราะห์กำหนดกลยุทธ์ ตามลำดับความต้องการจำเป็น พบว่า กลยุทธ์การบริหารวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหมตามแนวคิดการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงประกอบด้วย 5 กลยุทธ์หลัก ดังนี้ (1) ยกระดับประสิทธิภาพการบริหารงานวิจัยมุ่งสร้างงานวิจัยที่มีคุณภาพได้มาตรฐานสากล (WT) โดยมีการบริหารงานวิจัยเป็นจุดอ่อน (PNI<sub>modified</sub> = 0.1877) และมีสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นภาวะคุกคาม (PNI<sub>modified</sub> = 0.1827) (2) สร้างความเป็นเลิศในการบริการวิชาการแก่ผู้รับบริการและสังคม (SO) โดยมีการบริการวิชาการเป็นจุดแข็ง (PNI<sub>modified</sub> = 0.1584) และมีสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นโอกาส (PNI<sub>modified</sub> = 0.1733) (3) พัฒนาคุณภาพการประเมินผลการจัดการเรียนการสอนให้ได้มาตรฐานทางวิชาการและวิชาชีพ (SO) โดยมีการประเมินผลการจัดการเรียนการสอนเป็นจุดแข็ง (PNI<sub>modified</sub> = 0.1459) และมีสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นโอกาส (PNI<sub>modified</sub> = 0.1705) (4) พัฒนาหลักสูตรที่ได้มาตรฐานนำไปสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (SO) โดยมีการพัฒนาหลักสูตรเป็นจุดแข็ง (PNI<sub>modified</sub> = 0.1434) และมีสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นโอกาส (PNI<sub>modified</sub> = 0.1681) (5) เสริมสร้างศักยภาพการจัดการเรียนการสอนมุ่งเน้นผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพสูง (ST) โดยมีการจัดการเรียนการสอนเป็นจุดแข็ง (PNI<sub>modified</sub> = 0.1374) และมีสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นภาวะคุกคาม (PNI<sub>modified</sub> = 0.1770)

### อภิปรายผลการวิจัย

1. สภาพปัจจุบันของการบริหารวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม ตามแนวคิดการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง มีค่าเฉลี่ยอยู่ระดับมาก ( $\bar{X} = 3.990$ ) โดยพบว่า การจัดการเรียนการสอนมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงที่สุด ( $\bar{X} = 4.054$ ) องค์ประกอบด้านการกำหนดทิศทางระยะยาวที่ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงที่สุด ( $\bar{X} = 4.185$ ) แสดงให้เห็นว่าวิทยาลัยพยาบาลมีการจัดการเรียนการสอนที่สนองตอบความต้องการของหน่วยงานที่รับบัณฑิตไปปฏิบัติงาน และสนองต่อความต้องการของนักเรียนพยาบาล โดยการสอนที่เป็นเลิศ ต้องมุ่งเน้นการเรียนรู้ของผู้เรียน และสิ่งสนับสนุนเพื่อการพัฒนาผู้เรียน<sup>14</sup> ส่วนการบริหารงานวิจัย มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 3.873$ ) อาจเนื่องมาจากการขาดแคลนอาจารย์พยาบาลและภาระงานอาจารย์มีมาก ส่งผลทำให้ไม่มีเวลาผลิตผลงานวิจัย<sup>5</sup> ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารงานวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหมตามแนวคิดการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง มีค่าเฉลี่ยอยู่ระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.605$ ) เป็นการเพิ่มขีดความสามารถให้สูงขึ้นยกระดับเป็นสถาบันที่พึงประสงค์ในการดึงดูดทั้งผู้ที่สนใจวิชาชีพพยาบาลและหน่วยงานทางการศึกษาอื่นมาร่วมงานด้วย<sup>2</sup> เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า การประเมินผลการจัดการเรียนการสอน มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงที่สุด ( $\bar{X} = 4.619$ ) แสดงให้เห็นว่าวิทยาลัยพยาบาลมีความต้องการที่จะพัฒนาระบบการประเมินผลการจัดการเรียนการสอนให้ทัน

ต่อความต้องการแนวโน้มทางการศึกษา ส่วนการบริการวิชาการ  
มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 4.586$ ) แต่อย่างไร  
ก็ตาม การบริการวิชาการเป็นมาตรฐานหนึ่งของพันธกิจ  
ในระดับอุดมศึกษา และสังคมมีความคาดหวังว่าสถาบัน  
อุดมศึกษาในฐานะแหล่งรวมความรู้และผู้รู้จะเข้ามามีบทบาท  
ในการแก้ปัญหาสังคม<sup>15</sup>

2. จุดแข็งของการบริหารวิทยาลัยพยาบาลสังกัด  
กระทรวงกลาโหมตามแนวคิดการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง  
ได้แก่ (1) การพัฒนาหลักสูตร (2) การจัดการเรียนการสอน  
(3) การประเมินผลการจัดการเรียนการสอน และ (4) การบริการ  
วิชาการ องค์ประกอบการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงมี 2 องค์  
ประกอบที่เป็นจุดแข็งในการบริหารวิทยาลัยพยาบาลทั้ง 5 ด้าน  
ดังนี้ (1) คุณภาพการบริหาร ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลมี  
คุณภาพจึงเป็นกลไกที่สำคัญในการบริหารงาน สร้างความร่วมมือ  
นำมาสู่ความสำเร็จขององค์กร และเป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์  
และค่านิยมนำไปสู่พฤติกรรมที่พึงประสงค์ขององค์กรแบบ  
องค์กรสมรรถนะสูง<sup>16</sup> (2) การกำหนดทิศทางระยะยาว  
ที่ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย วิทยาลัยพยาบาล  
มีความเข้าใจความต้องการของหน่วยงานที่รับบัณฑิตไปปฏิบัติ  
งานโดยผลิตบัณฑิตที่มีคุณลักษณะทางวิชาชีพ และมี  
คุณลักษณะที่พึงประสงค์ทางทหารตามที่กองทัพต้องการ

3. จุดอ่อนของการบริหารวิทยาลัยพยาบาลสังกัด  
กระทรวงกลาโหมตามแนวคิดการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง  
คือ การบริหารงานวิจัย พบว่าองค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นการ  
ปฏิบัติและการเปิดกว้าง การเริ่มใหม่และการปรับปรุงอย่าง  
ต่อเนื่องและคุณภาพของบุคลากร อาจเป็นเพราะว่า ภาระงาน  
ของอาจารย์ที่มีมากจึงอาจทำให้อาจารย์ไม่มีเวลาเพียงพอที่จะ  
ดำเนินงานด้านการเริ่มใหม่และการปรับปรุงงานได้ในช่วงระยะ  
เวลาที่ต้องการ<sup>5</sup>

4. กลยุทธ์การบริหารวิทยาลัยพยาบาลสังกัด  
กระทรวงกลาโหม ตามแนวคิดการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง  
จากผลการวิจัยที่ได้ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์หลัก 14 กลยุทธ์รอง  
และได้นำเสนอตามกรอบแนวคิดการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง  
ซึ่งมีความสอดคล้องกับผลการจัดลำดับความสำคัญของความ  
ต้องการจำเป็นในการพัฒนา (PNI<sub>modified</sub>) ของภารกิจ  
การบริหารวิทยาลัย 5 ด้าน มีประเด็นอภิปรายเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่ได้  
จากการวิจัยดังนี้

4.1 กลยุทธ์หลักที่ 1 ยกระดับประสิทธิภาพการ  
บริหารงานวิจัยมุ่งสร้างงานวิจัยที่มีคุณภาพได้มาตรฐานสากล  
ที่ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์รอง ได้แก่ (1) เร่งรัดพัฒนาศักยภาพ  
ของอาจารย์ในการผลิตผลงานวิจัยที่มีมูลค่าและตอบสนอง  
แหล่งสนับสนุนงบประมาณ (2) ระดมความร่วมมือด้าน  
เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยเป็นกลไกในการริเริ่มงานวิจัย  
ใหม่ๆ และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (3) ยกระดับคุณภาพการวิจัย  
และพัฒนาองค์ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์สุขภาพแบบมุ่งเป้า  
ในการตอบสนองการแก้ไขปัญหาด้านสุขภาพของประชาชนและ  
กำลังพลของกองทัพ การลดปัญหาจุดอ่อนด้านการบริหารงาน  
วิจัยที่มีข้อจำกัดด้านงบประมาณ โดยการแสวงหาความร่วมมือ  
ด้านงบประมาณ การใช้เครือข่ายระหว่างสถาบันในสังกัด  
กระทรวงกลาโหมและสถาบันอื่นๆ ในประเทศ<sup>5</sup> ส่วนด้านการ  
เปิดกว้างทางด้านองค์ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์สุขภาพแบบ  
มุ่งเป้าในการตอบสนองการแก้ไขปัญหาด้านสุขภาพของ  
ประชาชนและกำลังพลของกองทัพและความต้องการเชิง  
นโยบายที่ชัดเจนของหน่วยเหนือ ส่งเสริมและสนับสนุนการวิจัย  
ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การวิจัย/ปัญหาสาธารณสุขของ  
ประเทศ/ปัญหาสุขภาพในพื้นที่<sup>17</sup>

4.2 กลยุทธ์หลักที่ 2 สร้างความเป็นเลิศในการ  
บริการวิชาการแก่ผู้รับบริการและสังคม ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์  
รอง ได้แก่ (1) เสริมสร้างศักยภาพอาจารย์ด้านการผลิตสื่อ  
ทางเทคโนโลยีที่มีคุณภาพสำหรับให้บริการวิชาการแก่ผู้รับ  
บริการและสังคม (2) เสริมสร้างภาพลักษณ์องค์กรให้ดึงดูด  
พลังสนับสนุนด้านงบประมาณสำหรับริเริ่มการบริการใหม่ๆ  
ด้านวิชาการแก่ผู้รับบริการและสังคมอย่างต่อเนื่อง (3) เสริม  
สร้างการมีส่วนร่วมกับทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องในการให้บริการ  
วิชาการที่ครอบคลุมและเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย ใช้จุดแข็ง  
ด้านอาจารย์ที่มีความสามารถที่หลากหลายในด้านทักษะ  
ประสบการณ์ในแต่ละสาขา ( $PNI_{Modified} = 0.1690$ ) นำมาพัฒนา  
สมรรถนะอาจารย์ด้านการผลิตสื่อทางเทคโนโลยีที่มีคุณภาพ  
เพื่อปรับเปลี่ยนการบริการวิชาการแก่ผู้รับบริการและสังคม  
ให้มีความยืดหยุ่นคล่องตัวและรวดเร็ว ( $PNI_{Modified} = 0.1368$ )  
จากผลการวิจัยพบว่ามีความต้องการจำเป็นสูงที่สุด ในขณะที่  
เดียวกันการมุ่งสร้างภาพลักษณ์องค์กรเพื่อเป็นกลไกในการ  
ดึงดูดแหล่งทุน และสร้างการมีส่วนร่วมกับทุกภาคส่วน  
ที่เกี่ยวข้องในการให้บริการวิชาการที่ครอบคลุมและเข้าถึง  
กลุ่มเป้าหมาย สถาบันอุดมศึกษาเป็นสถาบันที่มีบุคลากร  
ที่มีความรู้จึงเป็นความรับผิดชอบของสถาบันที่จะต้องมียุทธศาสตร์  
ในการพัฒนาสังคม<sup>15</sup>

4.3 กลยุทธ์หลักที่ 3 พัฒนาคุณภาพการประเมินผลการจัดการเรียนการสอนให้ได้มาตรฐานทางวิชาการและวิชาชีพประกอบด้วย 3 กลยุทธ์รอง ได้แก่ (1) สร้างเครือข่ายการพัฒนากระบวนการประเมินผลที่เข้มแข็งเพื่อเพิ่มโอกาสและความคุ้มค่าทางเศรษฐกิจในการพัฒนาศักยภาพของอาจารย์ด้านการประเมินผลการจัดการเรียนการสอนให้ได้ตามมาตรฐานทางวิชาการและวิชาชีพ (2) ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการประเมินผลการจัดการเรียนการสอนที่ได้มาตรฐานและเอื้อให้การผลิตบัณฑิตมีคุณภาพสูง (3) กระตุ้นการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการประเมินผลการจัดการเรียนการสอนให้ระบบประเมินผลมีคุณภาพมาตรฐานการใช้จุดแข็งด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติและการเปิดกว้าง (PNI<sub>Modified</sub> = 0.1484) โดยผู้บริหารเปิดโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันระหว่างอาจารย์ นักเรียนพยาบาล และผู้ใช้บัณฑิตแต่เดิมการประเมินผลการจัดการเรียนการสอนจะประเมินเฉพาะความรู้ตามวัตถุประสงค์การเรียนรู้ ซึ่งอาจจะไม่เปลี่ยนแปลงเจตคติของผู้เรียน ดังนั้นจะต้องส่งเสริม Self management และ Learner engagement<sup>18</sup> รวมทั้งการแสวงหาเครือข่ายความร่วมมือระหว่างสถาบันทางการพยาบาลทั้งด้านงบประมาณและเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาจัดระบบฐานข้อมูลในการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบนักกำลังทางวิชาการที่นำไปสู่การจัดการให้เกิดความร่วมมือระหว่างหน่วยงานที่จัดการศึกษา<sup>19</sup>

4.4 กลยุทธ์หลักที่ 4 พัฒนาหลักสูตรที่ได้มาตรฐานนำไปสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์รอง ได้แก่ (1) พัฒนาความร่วมมือแบบเครือข่ายที่เข้มแข็งเพื่อเพิ่มโอกาสและความคุ้มค่าทางเศรษฐกิจในการพัฒนาศักยภาพของอาจารย์ด้านการพัฒนาหลักสูตร (2) พัฒนากลไกการปรับหลักสูตรที่เปิดกว้างพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรตามมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษา และมาตรฐานวิชาชีพ การพยาบาลที่สอดคล้องกับแนวโน้มทิศทางการนโยบายของประเทศและกองทัพ (3) พัฒนาความเข้มแข็งด้านการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการริเริ่มการพัฒนาหลักสูตรใหม่ที่ตอบสนองต่อความต้องการของสังคม ใช้จุดแข็งการแสวงหาเครือข่ายความร่วมมือบุคลากรที่มีความสามารถทั้งด้านทักษะและประสบการณ์ (PNI<sub>Modified</sub> = 0.1512) ระหว่างสถาบันการศึกษาสังกัดกระทรวงกลาโหมและสถาบันทางการพยาบาลอื่นๆ ในการระดมความคิดและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน (PNI<sub>Modified</sub> = 0.0977) ที่สอดคล้องกับแนวโน้มทิศทางการนโยบายของประเทศและกองทัพ

4.5 กลยุทธ์หลักที่ 5 เสริมสร้างศักยภาพการจัดการเรียนการสอนมุ่งเน้นผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพสูง<sup>5</sup> ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์รอง ได้แก่ (1) สร้างภาคีเครือข่ายการจัดการเรียนการสอนเพื่อเปิดโอกาสและความคุ้มค่าทางเศรษฐกิจในการพัฒนาอาจารย์ด้านการจัดการเรียนการสอนให้มีความรู้ได้มาตรฐานวิชาชีพการพยาบาลและครอบครัวระดับอุดมศึกษา (2) เพิ่มขีดความสามารถด้านการใช้เทคโนโลยีของอาจารย์ในการพัฒนาเครือข่ายการเรียนรู้และการจัดการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง ใช้จุดแข็งด้านการเริ่มใหม่และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (PNI<sub>Modified</sub> = 0.1428) มีจุดเน้นที่เป็นเอกลักษณ์ขององค์การ (PNI<sub>Modified</sub> = 0.0028) ซึ่งเป็นคุณลักษณะขององค์การสมรรถนะสูงมุ่งเน้นในสิ่งที่ตนเองมีความสามารถหรือโดดเด่น<sup>20</sup> การสร้างภาคีเครือข่ายระหว่างสถาบันด้านการใช้ทรัพยากรสนับสนุนการเรียนรู้ แหล่งเรียนรู้ที่เกื้อหนุน ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีข่าวสาร และความทันสมัยทางวิชาการ ใช้ความร่วมมือในการทำงานในรูปแบบเครือข่าย (network)<sup>21</sup>

### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1) ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลควรนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในหน่วยงาน ควรมีการดำเนินการรองรับดังนี้

1.1) กลยุทธ์หลักที่ 1 ยกระดับประสิทธิภาพการบริหารงานวิจัยมุ่งสร้างงานวิจัยที่มีคุณภาพได้มาตรฐานสากลโดยการสร้างแรงบันดาลใจให้อาจารย์การเสริมแรงใจทั้งรางวัลที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน การกำหนดความก้าวหน้าโดยเฉพาะการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ และการคิดภาระงานวิจัย เพื่อให้เกิดภาระงานจริงที่เป็นรูปธรรมและมีความชัดเจน เป็นการกระจายงานให้มีความเหมาะสมนอกเหนือจากภาระงานสอน เป็นการสร้างแรงจูงใจให้อาจารย์ผลิตผลงานวิจัยที่มีคุณภาพ

1.2) กลยุทธ์หลักที่ 2 สร้างความเป็นเลิศในการบริการวิชาการแก่ผู้รับบริการและสังคม การสนับสนุนศักยภาพอาจารย์ด้านการผลิตสื่อทางเทคโนโลยีที่มีคุณภาพ การสร้างนวัตกรรมหลัก เสริมสร้างภาพลักษณ์องค์การให้ดึงดูดพลังสนับสนุนด้านงบประมาณ สร้างการมีส่วนร่วมกับทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องในการให้บริการวิชาการที่ครอบคลุมและเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง

1.3) กลยุทธ์หลักที่ 3 พัฒนาคุณภาพการประเมินผลการจัดการเรียนการสอนให้ได้มาตรฐานทางวิชาการและวิชาชีพ โดยการสนับสนุนให้มีการสร้างเครือข่ายการพัฒนา

ระบบการประเมินผล ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัย และกระตุ้นการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อให้ระบบประเมินผลมีคุณภาพมาตรฐาน

1.4) กลยุทธ์หลักที่ 4 พัฒนาหลักสูตรที่ได้มาตรฐานนำไปสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง สนับสนุนให้มีการพัฒนาความร่วมมือแบบเครือข่ายที่เข้มแข็งในการพัฒนา กลไกการปรับหลักสูตรและเปิดกว้างพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง หลักสูตรตามมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษา และมาตรฐาน วิชาชีพการพยาบาลให้สอดคล้องกับแนวโน้มทิศทางการนโยบาย ของประเทศและกองทัพ

1.5) ควรเน้นความต่อเนื่องในการเสริมสร้าง ศักยภาพการจัดการเรียนการสอนวิทยาลัยมุ่งเน้นผลิตบัณฑิต ที่มีคุณภาพสูง สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีของอาจารย์ในการ พัฒนาเครือข่ายการเรียนรู้ ควรรักษาเอกลักษณ์ด้านหลักสูตร และการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้พยาบาลที่มีคุณลักษณะ สอดคล้องความต้องการของกองทัพและประเทศชาติ

2) หน่วยงานต้นสังกัดควรให้การสนับสนุนเพื่อให้การขับเคลื่อนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ประสบความสำเร็จ โดยให้การสนับสนุนด้านการบริหารงานวิจัยทั้งด้านนโยบาย งบประมาณ และจัดตั้งศูนย์การวิจัย เพื่อพัฒนานวัตกรรม ทางการพยาบาลโดยสนับสนุนทุนการวิจัยพัฒนาแหล่ง ข้อมูลองค์ความรู้ต่างๆ จัดเวทีในการแลกเปลี่ยนนวัตกรรม การเรียนรู้

3) หน่วยงานวิชาการในสถาบันการศึกษาควรมี แหล่งในการนำกลยุทธ์ไปทดลองใช้และศึกษาเงื่อนไขของ ความสำเร็จเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ และขยายองค์ความรู้ ด้านนวัตกรรมการเรียนการสอนเทคโนโลยีการจัดการเรียน การสอนที่ทันสมัยให้มีประสิทธิภาพ ลดต้นทุน สร้างความพึง พอใจให้กับผู้เรียนและก้าวสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับนวัตกรรมการบริหารงาน วิจัยที่มีประสิทธิภาพตามแนวคิดการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง เพื่อนำผลการวิจัยมาใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอนให้มี ประสิทธิภาพ

2. ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำพลับพลา ในการสร้างแรงบันดาลใจให้กับอาจารย์พยาบาลในการปฏิบัติ งานให้บรรลุเป้าหมายและเกิดความผูกพันกับองค์กร<sup>22</sup> เพื่อหา ข้อค้นพบในประเด็นที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด

3. ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหาร คุณภาพวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหมตามแนวคิด การเสริมสร้างความยืดหยุ่นผูกพันระหว่างวิทยาลัยพยาบาลกับ ชุมชน (Community Engagement) มุ่งเน้นการพัฒนา นวัตกรรมองค์ความรู้และเทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อชุมชน

### References

1. Holbeche L. The high performance organization : creating dynamic stability and sustainable success. Oxford : Elsevier Butterworth-Heinemann; 2005.
2. Chatuthai M. Testing key factors in developing high performance organizations of Thai context. NIDA Business Journal 2010; 6 : 58-81. (in Thai).
3. Tierney W.G. Developing the high performance organization: Impediments to change and innovation. California : University of Southern California; 2000.
4. De Waal A.A., Chachage B. Applicability of the high-performance organization framework at an East African university: The case of Iringa University College. International Journal of Emerging Markets. 2011; 6(2) : 148-216.
5. Boosabong N. An analysis of factors affecting organizational effectiveness of nursing colleges under the Ministry of Defense. Degree of Philosophy Program in Higher Education Department of education Policy Management and Leadership Faculty of Chulalongkorn University ; 2009 : 429-49. (in Thai).
6. Wongwisetkul S. The Development of high performance organization strategies for nursing educational institutes under the office of higher education commission. Degree of Philosophy Program in Higher Education Department of education Policy Management and Leadership Faculty of Chulalongkorn University; 2011 : 13. (in Thai).

7. Thailand Nursing and Midwifery Council. Name list of Nursing Education Institutions in Thailand Certified by Thailand Nursing and Midwifery Council. [Online]. [cited 2016, April 2]; Available from: [pics.unigang.com/news/60.pdf](http://pics.unigang.com/news/60.pdf).
8. Office of the Defense Sector Development Commission. Public Sector Management Quality Award. 2<sup>nd</sup> ed. Bangkok : Vision Print and Media Company Limited ; 2015.
9. Creemers B.P.M., Hoeben T.J.G. Capacity for change and adaptation of schools: The case of effective school improvement. In T.J.G. Hoeben (Ed.), Effective school improvement : State of the art contribution to a discussion. Groningen, the Netherlands: Institute for Education Research, University of Groningen ; 1998 : 21-3.
10. The Royal Decree Governmental Division and Function Assignment of the Royal Thai Armed Forces, Ministry of Defence 2009. (2009, March 30). Royal Thai Government Gazette. book 126/ section 19A : 16-45. (in Thai).
11. De Waal A.A. What makes a high performance organization: Five valid factor of competitive advantage that apply worldwide. New York: Mc Graw-Hill.; 2012 : 63-9.
12. Hunger J.D., Wheelen L.W. Strategic management and business policy. Upper Saddle River. NJ : Pearson/Prentice Hall.; 2010 : 17.
13. Wongvanich S. Needs analysis research. 2<sup>nd</sup> ed. Bangkok: Printing Office of Chulalongkorn University; 2007 : 279. (in Thai).
14. Likhitpongwit B. Factors of excellent management for nursing colleges of ministry of public heath. The Southern College Network Journal of Nursing and Public Health. 2017; 4(1) : 117-34. (in Thai).
15. Pratchayapreuk A. New Paradigm of the changing academic work in Higher Education Context. Dhonburt Rajabhat University Journal. 2017; 2(1) : 71-86. (in Thai).
16. Ruekkhamate P. High performance government organizations: The perspective of situational structure and cultural concept. Journal of Management Science 1-2. 2010; 27(1-2) : 33-46. (in Thai).
17. Duangmanee A. The Development of research management of strategies by benchmarking of educational criteria for performance excellence of nursing colleges under the Ministry of Defense. Degree of Philosophy Program in Higher Education Department of education Policy Management and Leadership Faculty of Chulalongkorn University. 2012 ; 322-50. (in Thai).
18. Sherwood G., Horton-Deutsch S. Reflective organizations: on the front lines of QSEN & Reflective practice implementation: Indianapolis, USA : Sigma Theta Tau International, Honor Society of Nursing; 2015.
19. Poonsuvan Y. Academic management strategy of air war college according to the concept of strategic-level leader's competencies enhancement of Royal Thai Air Force. Degree of Philosophy Program in Higher Education Department of education Policy Management and Leadership Faculty of Chulalongkorn University; 2015: 226-27. (in Thai).
20. Jupp V., & Younger M.P. A Value model for the public sector. Outlook Journal. 2004; 6(3) : 42-51.

21. Phetmeesri S. Development of an academic administration network model based on knowledge management approach for nursing colleges under the Ministry of Defense. Degree of Philosiphy Program in Higher Education Department of education Policy Management and Leadership Faculty of Chulalogkorn University; 2008. (in Thai).
22. Sasang N., Pensirinapa N., Prasertchai A. Empowerment and organization commitment of professional nurses in Thammasat University Hospital. Journal of Royal Thai Army Nurses. 2016; 17(1) : 79-87. (in Thai).