

อนาคตภาพการบริหารจัดการองค์การพยาบาล โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ช่วงพุทธศักราช 2565-2569

A Scenario of Nursing Organizational Management,
Autonomous University Hospitals During B.E. 2022-2026

นครินทร์ กมณีย์* อารีวรรณ อ่วมตานี

Nakarin Kamanee* Areewan Oumtanee

คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร, ประเทศไทย 10330

Faculty of Nursing, Chulalongkorn University, Bangkok, Thailand 10330

บทคัดย่อ

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive research) เพื่อศึกษาอนาคตภาพการบริหารจัดการองค์การพยาบาล โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ช่วงพุทธศักราช 2565-2569 โดยใช้เทคนิคการวิจัยแบบ Ethnographic Delphi Futures Research (EDFR) ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 20 คน ประกอบด้วย กลุ่มที่ทำงานระดับนโยบายและการวางแผน หรือสถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล จำนวน 2 คน, กลุ่มผู้บริหารทางการพยาบาล โรงพยาบาลมหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐ จำนวน 8 คน, กลุ่มผู้บริหารในองค์กรวิชาชีพ จำนวน 4 คน และกลุ่มอาจารย์พยาบาล สาขาการบริหารการพยาบาล จำนวน 6 คน วิธีดำเนินการวิจัยประกอบด้วย 3 รอบ คือ รอบที่ 1 การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับอนาคตภาพการบริหารจัดการ องค์การพยาบาล โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ช่วงพุทธศักราช 2565-2569 รอบที่ 2 นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ มาวิเคราะห์เนื้อหาแล้วสร้างเป็นแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญประมาณค่าแนวโน้มความสำคัญของอนาคตภาพการบริหารจัดการ องค์การพยาบาล โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ช่วงพุทธศักราช 2565-2569 และรอบที่ 3 นำข้อมูลที่ได้จากรอบที่ 2 มาคำนวณหาค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ จัดทำแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญยืนยันความคิดเห็น ผลการวิจัยพบว่า อนาคตภาพการบริหารจัดการองค์การพยาบาล โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ช่วงพุทธศักราช 2565-2569 ประกอบด้วย อนาคตภาพจำนวน 8 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านกลยุทธ์ขององค์กร 2) ด้านโครงสร้างองค์กร 3) ด้านระบบปฏิบัติงาน 4) ด้านการจัดการทรัพยากรทางการพยาบาล 5) ด้านรูปแบบการบริหารจัดการ 6) ด้านรูปแบบการบริการ 7) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และ 8) ด้านการเรียนการสอน

คำสำคัญ : การบริหารจัดการ, องค์การพยาบาล, อนาคตภาพโรงพยาบาลมหาวิทยาลัย

Abstract

The purpose of this research was to study a scenario of nursing organization management, autonomous university hospitals during B.E. 2022-2026. The Ethnographic Delphi Future Research (EDFR) was applied. The subject were 20 experts including two chief administrator from Ministry of Public Health, eight nursing administrators of autonomous university hospital, four nurse executive and six administrative lecturers from autonomous university hospital. The EDFR consisted of three steps : In step one, the experts were asked to

Corresponding Author: *Email: nakarin.koe@gmail.com

วันที่รับ (received) 12 พ.ย. 2564 วันที่แก้ไขเสร็จ 25 ม.ค.2565 วันที่ตอบรับ (Accept) 6 ก.พ. 2565

describe about nursing organizational management. In step two, the data were analyzed by using content analysis for developing the rating scale questionnaire. All items in the questionnaire were ranked by the level probability of each scenario by organization management expertist. In step three, the data from the questionnaire were analyzed by median and interquartile range and then a new version of questionnaire was developed. The data were analyzed again by using median and interquartile range to summarize the nursing organizational management. The results showed that the future of nursing organization management autonomous university hospitals during B.E. 2022-2026 consists of 8 aspects of the future 1. Organizational strategy 2. Organizational structure 3. System 4. Nursing resource management 5. Management 6. Service 7. Information technology and 8. Education

Keyword : Management, Nursing Organizational, Scenario of Autonomous University Hospitals

บทนำ

องค์การพยาบาลเป็นหน่วยงานของโรงพยาบาลที่มีขนาดใหญ่เกิดจากการรวมกลุ่มของพยาบาลวิชาชีพระดับต่าง ๆ เข้ามาร่วมกันบริหารและวางแผนการดำเนินงานขององค์การพยาบาลให้มีประสิทธิภาพ มีภารกิจในการบริหารจัดการ กำหนดนโยบายและวิสัยทัศน์ขององค์การพยาบาล ดูแลการทำงานของพยาบาลวิชาชีพเพื่อให้ผู้รับบริการได้รับการดูแลตามมาตรฐาน มีความปลอดภัย รวมถึงปฏิบัติหน้าที่ด้วยจรรยาบรรณตามกฎหมายที่พระราชบัญญัติวิชาชีพกำหนด จากการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันที่มีความเป็นพลวัตต่อเนื่องไปถึงอนาคตไม่ว่าจะเป็นทางด้านความก้าวหน้าของเทคโนโลยีทางการแพทย์และการฟื้นฟูโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยได้มีการพัฒนาศูนย์ความเชี่ยวชาญทางการแพทย์เพื่อรองรับการเจ็บป่วยที่มีความรุนแรงและซับซ้อน การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุของประเทศไทยที่เพิ่มมากขึ้นส่งผลต่อการเจ็บป่วยทั้งจากภาวะโรคเรื้อรังและการเสื่อมถอยของอวัยวะทางร่างกายและภาวะวิกฤติทางด้านสุขภาพที่เกิดขึ้นมีส่งผลให้การดูแลรักษาการเจ็บป่วยนั้นมีความซับซ้อน การพัฒนาและส่งเสริมภาวะสุขภาพของผู้สูงอายุให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี ลดอาการเจ็บป่วยที่รุนแรงจึงจำเป็นที่จะต้องส่งเสริมต่อไป¹ รวมไปถึงการเจ็บป่วยและภาวะวิกฤติที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต² ตลอดจนนโยบายการดำเนินงานของรัฐบาลที่มีเป้าหมายสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนและการปรับโครงสร้างประเทศไทยสู่ประเทศไทย 4.0 กระทรวงสาธารณสุขได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านสาธารณสุขเพื่อเป็นกรอบแนวทางในการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติภายใต้แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ที่เชื่อมโยงกับแผนปฏิรูป

ประเทศด้านสาธารณสุข

กระทรวงสาธารณสุขได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านสาธารณสุขเพื่อเป็นกรอบในการขับเคลื่อน นโยบายสู่การปฏิบัติภายใต้แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี เพื่อเชื่อมโยงกับแผนปฏิรูปประเทศด้านสาธารณสุข ในการกำหนดนโยบาย ทิศทางเป้าหมาย ยุทธศาสตร์และวางแผนในระยะยาวทางด้านสาธารณสุขเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยแบ่งการพัฒนาเป็น 4 ระยะ ช่วงละ 5 ปี เพื่อจัดลำดับความสำคัญในการทำงานและจัดสรรทรัพยากร องค์การพยาบาล โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ในฐานะผู้นำการให้บริการด้านสุขภาพ โดยการบริหารงานของคณะกรรมการบริหารองค์การพยาบาล จึงต้องมีการวางแผนการดำเนินงานในการเตรียมความพร้อมให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ทั้งด้านการกำหนดทิศทางการบริหารและการดำเนินงานของพยาบาลให้บรรลุเป้าหมายขององค์การที่วางไว้โดยสอดคล้องกับนโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศสู่ระบบบริการที่พึงประสงค์ได้ในอนาคต รวมถึงเตรียมพร้อมที่จะรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ จึงต้องมีการกำหนดทิศทางการขับเคลื่อนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่คาดว่าจะเกิดขึ้น³ เพื่อให้การดำเนินงานในด้านการบริการ การส่งเสริมสุขภาพของผู้รับบริการ การพัฒนาความรู้ความสามารถและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรที่มีมาตรฐาน ความเชี่ยวชาญเป็นที่ยอมรับของสากลและเกิดความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ ด้วยเหตุผลดังกล่าวผู้วิจัยจึงสนใจศึกษา อนาคตภาพการบริหารจัดการองค์การพยาบาล โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ช่วงพุทธศักราช 2565-2569 ทั้งนี้ผลการศึกษาก็ได้สามารถนำไปเป็นแนวทางให้องค์การพยาบาล โรงพยาบาลมหาวิทยาลัย

ในกำกับของรัฐสามารถดำเนินการบริหารจัดการได้อย่างเป็นระบบ มีคุณภาพ ประสิทธิภาพ และเพื่อการบริการพยาบาลที่มีมาตรฐานสากลต่อไปยิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษาอนาคตภาพการบริหารจัดการ องค์การพยาบาล โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐช่วงพุทธศักราช 2565-2569

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ใช้เทคนิคการวิจัยเชิงอนาคตแบบ EDFR เพื่อหาฉันทามติของผู้เชี่ยวชาญร่วมกับการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับอนาคตภาพการบริหารจัดการโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐตามแผนยุทธศาสตร์ชาติด้านสาธารณสุข ระยะ 20 ปี โดยแนวคิดการพัฒนาความเป็นเลิศ, แนวคิดการบริหารจัดการองค์การที่เป็นเลิศ, ยุทธศาสตร์ Thailand 4.0 ด้านสาธารณสุข และแนวคิดระบบสารสนเทศในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วยรายด้านเบื้องต้นดังนี้ 1) กลยุทธ์ขององค์การ 2) โครงสร้างองค์การ 3) ระบบปฏิบัติงานเพื่อความเป็นเลิศ 4) การจัดการทรัพยากรทางการพยาบาลที่เป็นเลิศ 5) รูปแบบการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ 6) ค่านิยมร่วมในการบริหารจัดการและเป้าหมายการดูแลที่เป็นเลิศ และ 7) เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอนาคตภาพการบริหารจัดการองค์การพยาบาล โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ช่วงพุทธศักราช 2565-2569 โดยใช้เทคนิควิจัยเชิงอนาคต EDFR โดยการหาฉันทามติจากผู้เชี่ยวชาญ⁴ กำหนดคุณสมบัติผู้เชี่ยวชาญในแต่ละกลุ่มรวมกับการใช้เทคนิคการบอกต่อ (Snowball technique) เพื่อให้ได้ผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการองค์การพยาบาล โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมากที่สุด การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 20 คน ได้แก่ 1) ผู้เชี่ยวชาญกลุ่มที่ทำงานระดับนโยบายและการวางแผนกระทรวงสาธารณสุข หรือ สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล 2 คน 2) ผู้เชี่ยวชาญกลุ่ม

ผู้บริหารทางการพยาบาล โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 8 คน 3) ผู้เชี่ยวชาญกลุ่มผู้บริหารในองค์กรวิชาชีพ 4 คน และ 4) ผู้เชี่ยวชาญกลุ่มอาจารย์พยาบาล สาขากิจการพยาบาล 6 คน โดยผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดเป็นผู้ที่มีวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไป มีประสบการณ์ การปฏิบัติงานด้านการกำหนดนโยบาย การบริหาร การสอน และการวิจัย จำนวนผู้เชี่ยวชาญที่มีความเหมาะสมคือ 17-21 คน เพื่อรักษา ระดับความคลาดเคลื่อนของข้อมูลให้น้อยที่สุด⁵

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ประกอบด้วยแบบสัมภาษณ์จำนวน 1 ชุด และแบบสอบถามจำนวน 2 ชุด ได้แก่

1. แบบสัมภาษณ์ด้วยคำถามปลายเปิดเพื่อรวบรวมความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญอย่างอิสระ ในการเก็บข้อมูลในรอบที่ 1 และใช้เวลาในการสัมภาษณ์ประมาณ 30-45 นาที
2. แบบสอบถามชุดที่ 1 เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญประมาณค่าระดับความน่าจะเป็นมากที่สุดถึงน้อยที่สุดในแต่ละด้านของการเก็บข้อมูลรอบที่ 2
3. แบบสอบถามชุดที่ 2 เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ที่เพิ่มคำมัลฐาน และคำพิสัยระหว่างควอไทล์ของคำถามในแต่ละข้อ และตำแหน่งที่ผู้เชี่ยวชาญตอบเพื่อให้ได้ทราบคำตอบของตนเอง และกลุ่มผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดก่อนทบทวนคำตอบของตนเอง เพื่อยืนยันหรือเปลี่ยนแปลงคำตอบในการเก็บรวบรวมข้อมูลในรอบที่ 3

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ผ่านกระบวนการศึกษาอย่างเป็นระบบด้วยความละเอียดรอบคอบในทุกขั้นตอนของการวิจัยทำให้ได้เครื่องมือที่มีคุณภาพ การตรวจสอบ โดย 1) ความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด 20 คนโดยตรง ทั้งยังผ่านการตรวจสอบความถูกต้องซ้ำหลายรอบในขณะที่ผู้เชี่ยวชาญได้ทำการตอบแบบสัมภาษณ์ และ 2) ความเที่ยงของเครื่องมือ (Reliability) ได้จากการตอบแบบสัมภาษณ์ซ้ำหลายรอบเพื่อตรวจสอบความเที่ยงของแต่ละรอบว่า มีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ หากคำตอบของผู้เชี่ยวชาญตอบแบบสอบถามในรอบที่ 2 และรอบที่ 3 พบว่ามีการเปลี่ยนแปลง

น้อยกว่าร้อยละ 15 เสนอว่าสามารถยุติการส่งแบบสอบถามได้ ซึ่งในงานวิจัยครั้งนี้มีค่าการเปลี่ยนแปลงคำตอบของผู้เชี่ยวชาญ เท่ากับร้อยละ 7.63

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในศึกษาครั้งนี้ ประกอบด้วย 3 รอบ โดยในรอบที่ 1 ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง และดำเนินการสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ตามวันเวลาที่นัดหมาย ส่วนการเก็บรวบรวมข้อมูลรอบที่ 2 และ 3 ผู้วิจัยจัดส่งทางไปรษณีย์,จดหมายอิเล็กทรอนิกส์และนำส่งแบบสอบถามด้วยตนเอง ได้รับแบบสอบถามตอบกลับคืนมาจำนวน 20 คน ระยะเวลาที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งหมด รวมทั้งสิ้น 182 วัน โดยในรอบที่ 1 ตั้งแต่วันที่ 8 พฤษภาคม 2563 ถึงวันที่ 23 กันยายน 2563 รอบที่ 2 ตั้งแต่ 19 พฤษภาคม 2564 ถึงวันที่ 19 มิถุนายน 2564 และในรอบที่ 3 ตั้งแต่ 28 มิถุนายน 2564 ถึงวันที่ 6 สิงหาคม 2564

การวิเคราะห์ข้อมูล

ในรอบที่ 1 โดยการถอดเทปภายหลังจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนมาตรวจสอบวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ในแต่ละด้าน ร่วมกับการบูรณาการเนื้อหาจากการทบทวนวรรณกรรม ตรวจสอบความครบถ้วนของเนื้อหา และทำการจัดหมวดหมู่กำหนดเป็นอนาคตภาพการบริหารจัดการองค์การพยาบาลโรงพยาบาลมหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐ ช่วงพุทธศักราช 2565-2569 พบว่า มีทั้งหมด 8 ด้าน รวม 84 ข้อคำถาม

รอบที่ 2 รวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามนำมา คำนวณหาค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เพื่อนำไป สร้างแบบสอบถามในการเก็บข้อมูลในรอบที่ 3 โดยข้อคำถาม ที่มีค่ามัธยฐานมากกว่า 3.50 ที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นสอดคล้องกันว่า มีความสำคัญในระดับมากขึ้นไป และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ที่มีค่าน้อยกว่า 1.50 แสดงถึงความเห็นที่สอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ รวมถึงการปรับแก้สำนวนในแบบสอบถาม และเปลี่ยนแปลงข้อคำถามตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ จากเดิมมีข้อคำถาม 84 ข้อ ข้อคำถามคงเดิม 32 ข้อ ข้อคำถาม ที่ปรับปรุง 36 ข้อ และข้อคำถามใหม่ 8 ข้อ รวมข้อคำถาม ทั้งหมด 76 ข้อ

รอบที่ 3 วิเคราะห์ข้อมูลและแปลผล เช่นเดียวกับ รอบที่ 2 เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตัดสินใจยืนยัน หรือเปลี่ยนแปลงคำตอบ พบว่า อนาคตภาพการบริหารจัดการองค์การ พยาบาล โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐช่วง พุทธศักราช 2565-2569 มีทั้งหมด 8 ด้าน

การพิทักษ์สิทธิกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยนี้ได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการ พิจารณาจริยธรรมการวิจัยในคน กลุ่มสหสถาบัน จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย เลขที่โครงการวิจัย 015.1/63 เมื่อวันที่ 11 มีนาคม 2563 อนุญาตให้เก็บรวบรวมข้อมูล โดยผู้วิจัยส่งเอกสารชี้แจง ข้อมูลสำหรับกลุ่มผู้เชี่ยวชาญประกอบด้วย วัตถุประสงค์ การวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย โดยเอกสารจะชี้แจงรายละเอียด เกี่ยวกับการวิจัย ผู้เชี่ยวชาญมีสิทธิ์ถอนตัวออกจากโครงการวิจัย นี้ได้ รวมถึงมีสิทธิที่จะตอบหรือไม่ตอบคำถามหรือสามารถ บอกยุติการให้สัมภาษณ์ได้ในทุกระยะ ทั้งนี้ผู้วิจัยขออนุญาต บันทึกลงเสียงการสนทนา ซึ่งการถูกบันทึกเสียงการสนทนา และผลการวิจัยที่ได้จะนำมาวิเคราะห์และนำเสนอเป็นภาพรวมต่อไป

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยพบว่า อนาคตภาพการบริหารจัดการองค์การพยาบาล โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ช่วงพุทธศักราช 2565-2569 ประกอบด้วย 8 ด้าน ดังนี้

รายด้าน	ประเด็นที่ควรพัฒนา
1. กลยุทธ์ขององค์การ	1) การพัฒนาสู่การเป็นศูนย์การเรียนรู้ระดับชาติและนานาชาติ 2) การเตรียมความพร้อมในการรองรับสถานการณ์ฉุกเฉินด้านสาธารณสุข 3) พัฒนาการทำงานร่วมกับกับโรงพยาบาลเครือข่ายในเขตที่รับผิดชอบ 4) การสร้างอัตลักษณ์ของพยาบาล
2. โครงสร้างองค์การ	1) การปรับโครงสร้างสายการบังคับบัญชา 2) การเน้นการทำงานเป็นทีมคร่อมสายงาน
3. ระบบการปฏิบัติงาน	1) การสร้างศูนย์นวัตกรรมและความเป็นเลิศทางการพยาบาล 2) การพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การไร้กระดาษ (Paperless) 3) การใช้บริการ Outsource ให้บริการงานที่ไม่ใช่งานพยาบาล 4) การพัฒนาศูนย์ฝึกอบรม ที่สอดคล้องกับการพัฒนาศูนย์การบริการที่เป็นเลิศของโรงพยาบาล 5) การปรับบัณฑิตทางการพยาบาลที่เป็นอิเล็กทรอนิกส์
4. การจัดการทรัพยากร ทางการพยาบาลและวิชาชีพ	1) การสรรหาบุคลากรที่ให้ความสำคัญกับการมีทัศนคติที่ดีต่อองค์การ 2) การพัฒนาบุคลากรระดับผู้บริหาร 3) การพัฒนาบุคลากรระดับปฏิบัติการ 4) การพัฒนาพยาบาลที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง 5) การสนับสนุนการเรียนรู้ระดับบัณฑิตศึกษา 6) การธำรงรักษามูลค่า
5. รูปแบบการบริหารจัดการ	1) การเน้นการกระจายอำนาจที่เพิ่มขึ้น 2) การออกแบบลักษณะการบริหารงานที่เป็นรูปแบบโครงการ/การทำงานเป็นทีม 3) การจัดตั้งกลุ่มย่อยในการดำเนินการ เพื่อให้เกิดความรวดเร็ว 4) การมีธรรมาภิบาลของผู้บริหาร
6. รูปแบบการบริการพยาบาล	1) การเตรียมความพร้อมรองรับโครงการการแพทย์ทางไกล (Telemedicine) ของโรงพยาบาล 2) การพัฒนาศูนย์ความเชี่ยวชาญทางการแพทย์ที่สอดคล้องกับศูนย์ความเชี่ยวชาญของโรงพยาบาล
7. เทคโนโลยีสารสนเทศ	1) การใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการจัดการข้อมูล 2) การพัฒนาพยาบาลสารสนเทศ 3) การบริหารรูปแบบ tele-nursing ที่ชัดเจน 4) การนำเทคโนโลยีสร้างสื่อการเรียนการสอน 5) การบริหารจากการวิเคราะห์ข้อมูลจาก big data 6) พัฒนาการใช้เทคโนโลยีที่มีคุณธรรมและจริยธรรมของวิชาชีพ
8. การเรียนการศึกษา	1) การร่วมกับคณะพยาบาลศาสตร์ในการพัฒนานักศึกษาพยาบาลทุกระดับทั้งในและต่างประเทศ 2) การพัฒนาหลักสูตรพยาบาลศาสตรบัณฑิตร่วมกับคณะพยาบาลศาสตร์ที่สามารถนำไปใช้กับงานที่ทันสมัยได้ 3) การปรับการเรียนการสอนเรื่องเทคโนโลยีสารสนเทศโดยเชิญผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านเป็นผู้ให้ความรู้ 4) การร่วมพัฒนาหลักสูตรพยาบาลเฉพาะทางกับคณะพยาบาลศาสตร์ 5) การพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ในการจัดอบรม และเป็นแหล่งฝึกและศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ

การอภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยพบว่า อนาคตภาพการบริหารจัดการองค์การพยาบาล โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐช่วงพุทธศักราช 2565-2569 ประกอบด้วย 8 ด้าน ดังนี้

1. ด้านกลยุทธ์ขององค์การ ผู้บริหารทางการพยาบาล โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐต้องมีการจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อกำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์ โดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาสู่การเป็นศูนย์การเรียนรู้ระดับชาติและนานาชาติ มีการสร้างเครือข่าย/ปฏิบัติงานร่วมกับองค์การพยาบาลทั้งในและต่างประเทศ เช่น การทำวิจัย การนำเสนอผลงาน เพื่อให้การทำงานของพยาบาลไทยมีมาตรฐานทัดเทียมสากลทั้งด้านความรู้และหลักฐานเชิงประจักษ์ พัฒนาความเป็นเลิศในด้านการสื่อสารและพัฒนาองค์การสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ รวมถึงร่วมพัฒนาความร่วมมือกับองค์การพยาบาล โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยอื่น ๆ ในการเตรียมความพร้อมรองรับสถานการณ์ฉุกเฉินด้านสาธารณสุข เช่น ในสถานการณ์ Covid-19 ที่มีผลกระทบอยู่ในขณะนี้และมีความต่อเนื่องถึงอนาคตต่อไป เพื่อให้ทันต่อการปรับบริการสุขภาพในการเตรียมความพร้อมทั้งด้านสถานที่ วัสดุ อุปกรณ์ต่าง ๆ และบุคลากร การจัดทำข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับข่าวสารองค์การพยาบาล⁷ มีการพัฒนาเครือข่ายเพื่อบริการที่ไร้รอยต่อกับโรงพยาบาลเครือข่ายในเขตที่รับผิดชอบ เช่น การวางระบบการปรึกษา (consult) การส่งต่อระหว่างโรงพยาบาลเครือข่ายที่สามารถติดต่อได้อย่างรวดเร็วและราบรื่น รวมถึงการพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานให้เป็นเชิงรุกทั้งในด้านการบริหารและบริการพยาบาลร่วมกับเครือข่ายโรงพยาบาลและโรงพยาบาลนอกเครือข่ายเพื่อให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การบริการพยาบาล พ.ศ. 2560-2564 ส่วนด้านการสร้างอัตลักษณ์ของพยาบาลทำได้โดยการสร้างให้พยาบาลวิชาชีพเป็นผู้ที่มีสมรรถนะตามวิชาชีพ มีทักษะ เข้มแข็งและเอื้ออาทร รวมถึงมีการพัฒนาภาพลักษณ์ที่ดี เช่น การวางตัว การแต่งกาย บุคลิกภาพ กระบวนการคิดและการสื่อสารในการบริการ

2. ด้านโครงสร้างองค์การ แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปีระยที่ 2 นั้นเน้นการสร้างความเข้มแข็งของการบริหารจัดการ ดังนั้น โครงสร้างสายการบังคับบัญชาจึงต้องปรับเพื่อให้สอดคล้องต่อการบริหารจัดการ และการตรวจสอบการปฏิบัติงานลดขั้นตอนการทำงานที่ไม่มีความจำเป็นลง กระจายอำนาจให้ผู้บังคับบัญชาระดับต้น ระดับกลางให้สามารถตัดสินใจบริหารอย่างอิสระ พัฒนาโครงสร้างองค์การพยาบาลให้มี

ความยืดหยุ่นพร้อมรับมือกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารต้องรับรู้และมีความเข้าใจโครงสร้างรูปแบบต่าง ๆ เพื่อเตรียมพร้อมในภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงและตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างสมบูรณ์⁸ รวมถึงออกแบบโครงสร้างที่คำนึงถึงระบบการดูแลผู้ป่วยและความเชี่ยวชาญของพยาบาล นอกจากนี้การมุ่งเน้นการทำงานแบบทีมคร่อมสายงาน (Cross functional team) โดยการมีตัวแทนบุคลากรจากส่วนต่าง ๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน ดำเนินการและพัฒนางานให้บรรลุข้อตกลงร่วมกัน จะสร้างคุณค่าให้แก่กัน และทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ⁹

3. ด้านระบบการปฏิบัติงาน ด้านการพัฒนารูปแบบการปฏิบัติงานสามารถทำได้โดยการสร้างศูนย์นวัตกรรมและความเป็นเลิศทางการพยาบาลเพื่อเป็นแหล่งวิชาการให้บุคลากรและประชาชน เช่น ศูนย์เรียนรู้การดูแลผู้สูงอายุ ศูนย์ดูแลผู้ป่วยมะเร็ง ตลอดจนการจัดตั้งการพัฒนาศูนย์ฝึกอบรม (Training Center) ในการพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะสอดคล้องกับการพัฒนาศูนย์บริการที่เป็นเลิศของโรงพยาบาลและร่วมสนับสนุนการทำ R2R ที่อาศัยหลักทางวิทยาศาสตร์ที่เป็นความร่วมมือทางพยาบาลและสาขาวิชาชีพอื่นที่เกี่ยวข้องให้สามารถนำมาเผยแพร่และใช้พัฒนางานได้ ในอนาคตการบริการต้องมีการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องซึ่งจะทำให้ผู้รับบริการเกิดความมั่นใจในการให้บริการ¹⁰ ส่วนในด้านการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์กรไร้กระดาษ (Paperless) สามารถทำได้โดยการนำเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเอกสารต่าง ๆ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ตลอดจน การให้บริการข้อมูลผ่านการออนไลน์ และการใช้บริการ Outsource หรือบุคลากรอื่นทำงานที่ไม่ใช่งานพยาบาลเพื่อให้พยาบาลได้ใช้เวลาดูแลผู้ป่วยได้เต็มที่รวมถึงการปรับบันทึกทางการพยาบาลที่เป็นอิเล็กทรอนิกส์ (electronic) เพื่อให้สหสาขาวิชาชีพสามารถนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์และประสานข้อมูลกับสหวิชาชีพในการดูแลผู้ป่วยได้ ซึ่งบันทึกทางการพยาบาลเป็นหลักฐานที่แสดงได้ถึงการทำงานของพยาบาลเพื่อให้ผู้ป่วยได้รับการดูแลตามมาตรฐานและมีความต่อเนื่อง การบันทึกที่ไม่สมบูรณ์หรือไม่ครอบคลุมจะส่งผลกระทบต่อการวินิจฉัยทางการพยาบาล ตลอดจนอาการ ณ ปัจจุบันเพื่อการวางแผนการรักษาของแพทย์และสหวิชาชีพด้านสุขภาพในการดูแลผู้ป่วยต่อไป¹¹

4. ด้านการจัดการทรัพยากรทางการพยาบาล ควรมีการพัฒนากระบวนการสรรหาบุคลากรโดยการคัดเลือกบุคคลที่มีความมุ่งมั่นในการทำงาน รับผิดชอบในหน้าที่ ในด้านการพัฒนาบุคลากรระดับผู้บริหารทำได้โดยการพัฒนาสมรรถนะในการบริหารงานผ่านการอบรมหลักสูตรระยะสั้น ทางด้านการบริหารการพยาบาล พัฒนาภาวะผู้นำหรือ ความเป็นผู้นำรวมถึงการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) เพื่อพัฒนาสมรรถนะที่เป็นข้อจำกัด ส่วนในด้านการพัฒนาบุคลากรระดับปฏิบัติการควรมีระบบการเตรียมพร้อมการเข้าสู่ ตำแหน่งตามบันไดอาชีพที่ชัดเจน เช่น พัฒนาคู่มือการเข้าสู่ ตำแหน่งต่าง ๆ คู่มือการทํารวบรวม/นวัตกรรม ปรับเปลี่ยน กระบวนการคิดในเรื่องการพัฒนาตนเอง การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพให้เหมาะสมกับบุคลากร แต่ละรายที่สามารถตอบสนองต่อทิศทางการพัฒนาองค์การ รวมไปถึงการมอบรางวัลเชิดชูเกียรติในสาขาต่างๆ เพื่อสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานส่งผลให้บุคลากรเกิด ความภาคภูมิใจที่องค์กรให้ความสำคัญเป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน¹² องค์การที่ประสบความสำเร็จต้อง สามารถเชื่อมโยงการพัฒนาบุคลากรเข้ากับกลยุทธ์ขององค์การ ซึ่งเริ่มจากการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เปลี่ยนการอบรม เป็นการเรียนรู้ เสริมสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นแผนงาน และกิจกรรมที่สร้างขึ้นเพื่อให้้องค์การมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถและความชำนาญ สร้างโอกาสให้บุคลากรได้เพิ่ม ทักษะ ความรู้ ความเชี่ยวชาญในระดับสมรรถนะที่ดีขึ้น¹³ ดังนั้น การพัฒนาพยาบาลที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง เช่น พยาบาลนักวิจัยเพื่อพัฒนางานวิจัยและนวัตกรรม, พยาบาลนักการศึกษา (Nurse educator), Nurse Residency Program, พยาบาลผู้จัดการ Home based hospital เพื่อให้ คำปรึกษาและวางแผนการดูแลผู้ป่วยจะเป็นหนึ่งในการพัฒนา องค์การสู่องค์กรที่ประสบความสำเร็จในอนาคตต่อไป

5. ด้านรูปแบบการบริหารจัดการ องค์การพยาบาล ควรเน้นการกระจายอำนาจ ที่เพิ่มขึ้น ทำให้องค์การมีขนาดเล็ก ลงแต่คงมีประสิทธิภาพการบริหารจัดการที่เพิ่มขึ้น การบริหาร งานต้องมีความกระชับ ผู้บริหารทุกระดับมีส่วนร่วมและ มีอำนาจในการตัดสินใจ มีการออกแบบการบริหารงาน ในรูปแบบโครงการหรือการทำงานเป็นทีมโดยจัดตั้งกลุ่มย่อย ในการดำเนินการเพื่อให้เกิดความรวดเร็ว ซึ่งการทำงานร่วมกัน เป็นทีม เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการส่งเสริมกระบวนการ ทำงานมีประสิทธิภาพ บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้

รวมถึงช่วยให้มีความคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ จากสมาชิกที่มีทักษะ และประสบการณ์ที่หลากหลายเกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ ในองค์กร เพิ่มขึ้น¹⁴ นอกจากนี้ผู้บริหารต้องมีการบริหารงานและการรับรู้ ระบบการจัดการที่ถูกต้อง คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม มีความ รับผิดชอบต่อหน้าที่และคำนึงถึงประโยชน์ของผู้รับบริการ เป็นศูนย์กลาง มีการพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรม ผลงานด้าน การบริหารมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลซึ่งเป็นตัวชี้วัด ที่ดีที่แสดงถึงความเจริญก้าวหน้าขององค์การ เกิดความพึงพอใจ แก่ผู้รับบริการ¹⁵

6. ด้านรูปแบบการบริการพยาบาล ต้องมีการ พัฒนารูปแบบการบริการให้สอดคล้องกับการดำเนินงาน ของโรงพยาบาล เช่น การเตรียมความพร้อมรองรับโครงการ การแพทย์ทางไกล (Telemedicine) ของโรงพยาบาล ทั้งการเลื่อนนัด การให้คำปรึกษาสุขภาพเบื้องต้น เพื่อให้เกิด ความรวดเร็วและรับมือกับสถานการณ์ฉุกเฉินด้านสาธารณสุข ส่วนในด้านการพัฒนาศูนย์ความเชี่ยวชาญทางการแพทย์ ที่สอดคล้องกับศูนย์ความเชี่ยวชาญของโรงพยาบาลควรมีการ พัฒนาพยาบาลให้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะโรค ที่เน้นบทบาท อิสระของพยาบาลให้มีความชัดเจน การให้บริการเชิงรุก เน้นการค้นหากลุ่มเสี่ยง วิเคราะห์ความต้องการของผู้ใช้บริการ เพื่อพัฒนาบริการให้เหมาะสมและได้มาตรฐานในระดับสากล ซึ่งเป็นการพัฒนาคุณภาพการพยาบาลที่ต่อยอดเป็นแผน การดำเนินงานขององค์การพยาบาล¹⁶

7. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ จากการพัฒนาทาง ด้านเทคโนโลยีและการเข้าถึงข้อมูลผ่านระบบสารสนเทศ ที่มีความรวดเร็วและเข้าถึงได้ง่าย องค์การพยาบาลต้องนำ เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการจัดการข้อมูลเพื่อให้ผู้บริหาร สามารถบริหารข้อมูลได้แบบ real time เพื่อให้การบริหาร จัดการมีความรวดเร็ว รวมถึงนำมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล จาก big data or factual data ที่นำไปสู่การตัดสินใจ ในการจัดระบบการบริการพยาบาลที่ดีขึ้นของผู้บริหาร การพยาบาล ช่วยให้การบริหารข้อมูลนั้นเป็นระเบียบ และสามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดขึ้น ดังนั้น หน้าที่หลัก ของระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการข้อมูลจะช่วยให้ องค์การสามารถนำข้อมูลสารสนเทศนั้น ๆ ไปใช้ตัดสินใจ ประสานงาน วางแผนและควบคุมการดำเนินงานขององค์การ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ¹⁷ ในด้านการปฏิบัติงานสามารถนำมาใช้ เพื่อลดภาระงานที่ไม่ใช่งานของพยาบาลเพื่อที่พยาบาล จะสามารถมีเวลาในการดูแลผู้รับบริการได้อย่างเต็มศักยภาพ

และในปัจจุบันระบบสารสนเทศเข้ามามีบทบาทเพิ่มมากขึ้น ผู้รับบริการสามารถเข้าถึงบริการที่จำเป็นได้ง่ายเหมาะกับปัญหาสุขภาพและความต้องการของผู้ป่วย การนำเทคโนโลยีเข้ามาในเรื่องของการติดต่อและให้ข้อมูลทางด้านสุขภาพที่มีความหลากหลายทั้งในด้านการติดตามดูแล การให้คำแนะนำ รวมถึงการจัดกิจกรรมออนไลน์ในช่วงที่มีการระบาดของโควิด-19 ซึ่งจะช่วยทำให้ผู้รับบริการสามารถพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้ในการดูแลสุขภาพได้มากขึ้น¹⁸ ตลอดจนช่วยให้มีการประสานงานที่ดี รวมไปถึงทำให้การเก็บสถิติตัวชี้วัดและรวบรวมข้อมูลที่มีขนาดใหญ่สามารถทำได้ง่ายและที่สำคัญคือการตรวจและดักจับความผิดปกติของผู้ป่วยได้อย่างรวดเร็ว มีความแม่นยำ พยาบาลสามารถดูแลผู้ป่วยได้อย่างทั่วถึงและครอบคลุมเพิ่มมากขึ้น¹⁹ ด้านการพัฒนาพยาบาลสารสนเทศ (Informatic Nurse) ให้มีขอบเขตการทำงานที่ชัดเจน ทั้งด้านการพัฒนาโปรแกรมและการนำข้อมูลทางการพยาบาลต่าง ๆ มาวิเคราะห์เพื่อให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนางานและพัฒนา รูปแบบ tele-nursing ให้เด่นชัดขึ้น เช่น การให้คำปรึกษาแก่ผู้ป่วยและ Care giver ในด้านการปฏิบัติตัวและการดูแล ตลอดจนนำเทคโนโลยีมาสร้างสื่อการเรียนการสอนทางด้านการพยาบาลเบื้องต้นที่ตอบสนองต่อกลุ่มผู้รับบริการหรือกลุ่มเป้าหมายที่มีความหลากหลายให้สามารถเรียนรู้ได้

8. ด้านการเรียนการศึกษา องค์กรพยาบาลควรร่วมกับคณะพยาบาลศาสตร์ในการพัฒนาหลักสูตรพยาบาลศาสตรบัณฑิตที่เน้นการเรียนการสอนที่สามารถนำไปใช้กับงานที่ทันสมัย ทั้งด้านเทคนิคและการใช้อุปกรณ์การแพทย์ พัฒนาและปรับการเรียนการสอนเรื่องเทคโนโลยีสารสนเทศจากผู้เชี่ยวชาญด้านอื่นเพื่อเปิดโลกทัศน์ให้นักศึกษามีมุมมองที่กว้างกว่าการพยาบาล และการพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ขององค์กรพยาบาลในการจัดอบรมหลักสูตรเฉพาะทางต่างๆ โดยประสานความร่วมมือระหว่างฝ่ายบริการพยาบาลและฝ่ายการศึกษาของแต่ละสถาบันซึ่งมีความเป็นเอกภาพเฉพาะตามระบบที่ทั้งสองฝ่ายร่วมกันในการหารูปแบบที่เหมาะสมกับบริบทและความต้องการในการพัฒนางานบริการพยาบาลในขณะเดียวกันต้องเป็นแหล่งการเรียนรู้ที่เหมาะสมให้นักศึกษาพยาบาลเกิดความสุขความพอใจในการพัฒนาตนเอง เป็นแหล่งฝึกปฏิบัติ และศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ เพื่อก้าวสู่การเป็นพยาบาลวิชาชีพที่มีสมรรถนะที่พึงประสงค์ต่อไป²⁰ ตลอดจนควรมีการออกแบบการเรียนการศึกษาที่สอดคล้องและเหมาะสมกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงแต่ยังคงไว้ซึ่งมาตรฐานทาง

วิชาชีพและสามารถเชื่อมโยงความรู้สู่การปฏิบัติได้จริงในการดูแลสุขภาพของผู้ป่วย²¹

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการทำวิจัย

1. เป็นแนวทางในกำหนดเป็นแผนยุทธศาสตร์ในการดำเนินงานขององค์การพยาบาลในช่วงพุทธศักราช 2565-2569 โดยศึกษาวิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์ของโรงพยาบาลและนำส่วนที่มีความสอดคล้องไปใช้หรือปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับการบริหารจัดการองค์การพยาบาลในการบริหารจัดการ

2. เป็นข้อมูลเพื่อพัฒนาองค์การพยาบาลในการกำหนดบทบาทด้านการบริการพยาบาล การบริหาร, การพัฒนาบุคลากร, การพัฒนาวิชาการและการวิจัย และการสนับสนุนการจัดการศึกษาขององค์การพยาบาลร่วมกับคณะพยาบาลศาสตร์

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาลักษณะที่พึงประสงค์ของศูนย์นวัตกรรมและความเป็นเลิศทางการพยาบาลต่อไป

2. ควรมีการศึกษารูปแบบการให้บริการการพยาบาลผ่านเครือข่ายเทคโนโลยีและการสื่อสารทางไกล (Tele-nursing) ต่อไป

References

1. Wongpanarak N. Guideline for Promoting Quality of Life Based on Elderly Needs in Ban Hua hua, Tumbon Khamreang, MaHa Saraham Province. Journal of The Royal Thai Army Nurses. 2021; 22(1): 195-204. (in Thai)
2. Buachu T. Disruptive change in nursing education: from the situation of the spread of the coronavirus disease 2019 to online learning. Journal of The Royal Thai Army Nurses. 2021; 22(2): 1-9. (in Thai)
3. Salmond, S. W., & Echevarria, M. Healthcare transformation and changing roles for nursing. Orthopedic nursing. 2017; 36(1): 12.

4. Poolpatarachewin C. Future research. Thailand Research Expo 2016. 28 July 2016: Centara Grand and Bangkok Convention Centre: Bangkok: 2016. (in Thai)
5. Srisatidnarakul B. Methodology in nursing research. Bangkok: U and I Inter Media. 2010. (in Thai)
6. Tayae K. Professional nurses's readiness towards international nursing service excellence at a tertiary hospital in Bangkok metropolitan. Journal of The police Nurses. 2016; 8(2): 107-18. (in Thai)
7. Racha P. The development of nursing service system for chronic Non-communicable disease (NCDs) patients in the COVID-19 outbreak situation. Region 4-5 Medical Journal. 2020; 39(3): 414-26. (in Thai)
8. Yomchinda T. Matrix Structure: an Essential for 21st Century Growth. Journal of Chandraasemsarn. 2018; 24(46): 46-62. (in Thai)
9. Sarakshetrin A. The effect of collaboration in multidisciplinary Teams, Learning the roles of multidisciplinary Teams. Academic Journal of community Public Health. 2020; 6(1): 125-35. (in Thai)
10. Paleerach S. Service quality and the decision to use the services of dibuk hospital. Journal of Business Administration and Social Sciences Ramkhamhaeng University. 2019; 2(2): 96-110. (in Thai)
11. Pitipust J. Quality development of nursing record in patient department, Phulung hospital, Loei province. Journal of Sakon Nahon Hospital. 2020; 23(1): 28-37. (in Thai)
12. Kojaranjit P. Relationships between personal factors, efficiency human resource management of nursing department and organizational commitment of professional nurses at Queen Sirikit National Institute of Child Health. Journal of The Department of Medical Services. 2017; 42(2): 40-8. (in Thai)
13. Phromsathit S. Human resource development. Interdisciplinary Management Journal, Faculty of Management Science, Buriram Rajabhat University. 2019; 3(1): 51-64. (in Thai)
14. Krajangsaeng K. The role of administrators and team building for the organization development. Journal of Thonburi University. 2017; 11(26): 156-61. (in Thai)
15. Chuenhiaw S. The organizational administration with good governance, case study : Udonthani hospital. Udonthani Hospital Medical Journal. 2021; 29(1): 82-95. (in Thai)
16. Angkhanit M. A model for the development of the quality of the nursing service system by the participation process of the nursing research and development department Roi Et Hospital. Journal of nursing and health care. 2020; 38(1): 107-16. (in Thai)
17. Boonyuen C. The use of information for Rajabhat University Management. Journal of information science. 2021; 39(3): 1-27. (in Thai)
18. Chaoayachai W. Health Literacy and New Normal in Older Adults. Journal of The Royal Thai Army Nurses. 2021; 22(2): 41-8. (in Thai)
19. Ratcha-in K. Competencies of Nursing Informaticians Working in Community Hospitals in the northeast Region of Thailand. Journal of Nursing and Health Care. 2019; 37(4): 100-8. (in Thai)
20. Sarakettrin A. Nursing Education in the 21st Century: Competencies and Roles of Nursing Instructors. Journal of The Royal Thai Army Nurses. 2019; 20(1): 12-20. (in Thai)
21. Roccumdee B. Collaboration between nursing service and nursing education for quality of nursing service. Vajira Nursing Journal. 2018; 20(2): 42-9. (in Thai)