

# กลยุทธ์ผู้นำการพยาบาลยุคใหม่เพื่อความเป็นสากล

## Modern Nursing Leadership Strategies for Internationalization

ชัตติยาพร คนเที่ยง วัลลภา ทรงพระคุณ\* อัจฉมา วารีย์

Kattiyaporn Konthiang Wallapa Songprakun\* Acha Varee

คณะพยาบาลศาสตร์แมคคอร์มิค มหาวิทยาลัยพายัพ เชียงใหม่ ประเทศไทย 50000

McCormick Faculty of Nursing, Payap University, Chiang Mai, Thailand 50000

### บทคัดย่อ

การศึกษาวิชาการพยาบาลในประเทศไทยกำลังเผชิญกับความท้าทายที่ซับซ้อน ทั้งจากภายในอันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร และจากภายนอกโดยเฉพาะจากสถานการณ์โลกแบบ BANI (Brittle, Anxious, Non-linear, and Incomprehensible) ความเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ทำให้เกิดแรงกดดันอย่างยิ่งต่อการผลิตบัณฑิตพยาบาลที่พร้อมรับมือกับโลกอนาคต ผู้นำทางการพยาบาลในยุคปัจจุบันจึงจำเป็นต้องใช้กลยุทธ์เชิงสังเคราะห์ที่สามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วและมีวิสัยทัศน์ที่เหนือกว่าคู่แข่ง

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสังเคราะห์กรอบกลยุทธ์ภาวะผู้นำยุคใหม่ โดยมุ่งเน้นการบูรณาการทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) การนำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และการนำการปรับตัว (Adaptive Leadership) เข้ากับการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลที่มีความสามารถสูง และหลากหลาย กลยุทธ์ดังกล่าวถูกนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาคุณภาพหลักสูตรให้สอดคล้องกับทิศทางกลยุทธ์และนโยบายความเป็นสากลของการพยาบาลและการผดุงครรภ์ที่กำหนดโดยสภาการพยาบาล การนำกรอบกลยุทธ์นี้ไปใช้จะช่วยให้สถาบันการศึกษาสามารถปรับเปลี่ยนทัศนคติของอาจารย์ให้เน้นการจัดการเรียนการสอนที่พัฒนาสมรรถนะสากล (Global Competence) ของนักศึกษาได้อย่างแท้จริง

ดังนั้นกรอบกลยุทธ์ที่นำเสนอในบทความจึงเป็นแนวทางสำคัญในการขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาของประเทศและสร้างความมั่นใจว่าพยาบาลแห่งอนาคตจะมีศักยภาพพร้อมกับการแข่งขันในระดับสากล

**คำสำคัญ:** กลยุทธ์ผู้นำการพยาบาล การจัดการกับบุคคลากรหลากหลายช่วงวัย หลักสูตรสากล พยาบาลแห่งอนาคต

### Abstract

Contemporary nursing leaders play a crucial role in shaping strategies that prepare nurses for the future. Thai nursing education faces complex internal pressures from demographic shifts and external uncertainties stemming from the BANI World situation.

This article synthesizes a strategic leadership framework necessary for educational administrators. The framework integrates Strategic, Transformational, and Adaptive leadership theories with effective management of diverse and high-potential human capital. Emphasis is placed on aligning curriculum potential with the strategic direction and policies of international nursing and midwifery education, specifically driving faculty mindset shifts toward global competence development for students. Consequently, the application of

Corresponding author: \* E-mail: wallapa\_s@payap.ac.th

วันที่รับ (received) 12 ส.ค. 2568 วันที่แก้ไขเสร็จ (resived) 3 ต.ค. 2568 วันที่ตอบรับ (accepted) 14 ต.ค. 2568

this synthesized framework will significantly contribute to advancing national education reform, ensuring organizational readiness, and successfully producing future-ready nurses equipped with global competencies to meet the challenges of the 21<sup>st</sup> century.

**Keywords:** Nursing Leadership Strategies, Multigenerational Workforce Management, Curriculum Internationalization, Future-ready Nurses

## บทนำ

กลยุทธ์ผู้นำมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถาบันการศึกษาพยาบาลที่ต้องปฏิบัติภารกิจภายใต้ระบบสุขภาพที่มีพลวัตและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว<sup>1</sup> ความท้าทายที่สำคัญในปัจจุบันคือผลกระทบจากสภาพแวดล้อมโลกแบบ BANI ซึ่งหมายถึงความเปราะบาง (Brittle) ความวิตกกังวล (Anxious) ความซับซ้อน (Non-linear) และความไม่เข้าใจ (Incomprehensible)<sup>2,3</sup> ภาวะผู้นำแบบเดิมจึงไม่เพียงพอต่อการรับมือกับความไม่แน่นอนเหล่านี้ เพราะจำเป็นต้องมีการปรับตัวเชิงกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง<sup>2</sup> ตามบริบทโลก

ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมของโลก ระบบสุขภาพของประเทศไทยที่มีโครงสร้างประชากรที่ซับซ้อนขึ้น เกิดแรงขับเคลื่อนต่อระบบสุขภาพ เช่น การเข้าสู่สังคมสูงวัยอย่างรวดเร็ว ซึ่งนำมาสู่ความต้องการบุคลากรพยาบาลที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทางมากขึ้น<sup>4</sup> การจัดการศึกษาจึงต้องตอบสนองต่อความต้องการของตลาดแรงงานและการเปลี่ยนแปลงทางสังคมอย่างรวดเร็ว เพื่อให้บัณฑิตที่ผลิตออกมามีสมรรถนะตรงตามมาตรฐานที่สภาการพยาบาลกำหนด<sup>5</sup> บทบาทของพยาบาลมิได้จำกัดอยู่เพียงการดูแลสุขภาพเท่านั้น แต่ยังเป็นบุคลากรที่มีส่วนสำคัญในการพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจ ซึ่งสอดคล้องกับคำขวัญวันพยาบาลสากลประจำปี 2568 ที่ว่า “พยาบาลคืออนาคต ใส่ใจพยาบาล พัฒนาสุขภาพสู่เศรษฐกิจ”<sup>6</sup> จะเห็นได้ว่านโยบายชาติและยุทธศาสตร์การศึกษามีความสอดคล้องกัน

ผู้นำทางการพยาบาลยุคใหม่จึงต้องดำเนินงานที่สอดคล้องกับนโยบายระดับชาติอย่างเคร่งครัด โดยเฉพาะอย่างยิ่งยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2560–2579<sup>7</sup> และนโยบายด้านการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม<sup>8</sup> เป้าหมายสำคัญคือการแก้ไขปัญหาด้านคุณภาพของคนไทยในแต่ละกลุ่มวัย ซึ่งส่งผลกระทบต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศในอนาคต การจัดการศึกษาในระดับ

อุดมศึกษาจึงมีส่วนสำคัญในการผลิตบัณฑิตที่มีทักษะความรู้ความสามารถเพื่อรองรับการทำงานในอนาคต<sup>7,9</sup>

โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสาขาทางการพยาบาล สภาการพยาบาลได้กำหนดแผนกลยุทธ์การพยาบาลและการผดุงครรภ์ พ.ศ. 2565-2569 ซึ่งเน้นย้ำทิศทางการศึกษา 3 คือการส่งเสริมและพัฒนาภาวะผู้นำและการบริหารจัดการของพยาบาลทุกระดับ นอกจากนี้ ทิศทางการศึกษา 1 ยังมุ่งเน้นความเป็นเลิศในการจัดการศึกษาและการวิจัยเพื่อสร้างความแข็งแกร่งให้แก่องค์กรพยาบาล การดำเนินงานตามนโยบายเหล่านี้สร้างแรงกดดันระยะยาวที่มุ่งเน้นการปรับปรุงอย่างเป็นระบบ<sup>10</sup>

แม้ว่าจะมีนโยบายระดับชาติและยุทธศาสตร์ที่ชัดเจนจากสภาการพยาบาล<sup>7,10</sup> แต่โดยทั่วไปแล้วจากการทบทวนวรรณกรรม จะอธิบายองค์ประกอบของแต่ละกลยุทธ์แยกจากกัน เช่น การพัฒนาหลักสูตรหรือการบริหารบุคลากร<sup>11,12,13</sup> อย่างไรก็ตาม ความท้าทายในสถานะ BANI World ต้องการให้ผู้นำมีความสามารถในการผสมรวมกลยุทธ์เหล่านี้เข้าด้วยกันอย่างราบรื่น<sup>2,3</sup> ความเชื่อมโยงระหว่างการนำการเปลี่ยนแปลงเชิงวัฒนธรรมของอาจารย์ (Transformational approach)<sup>14</sup> และการจัดการบุคลากรที่มีความหลากหลายช่วงวัย (HR strategy)<sup>15,16</sup> กับการผลักดันหลักสูตรสู่ความเป็นสากล (Curriculum strategy)<sup>12</sup> ยังขาดการนำเสนอในรูปแบบของกรอบกลยุทธ์ที่เป็นเอกภาพและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

ดังนั้น บทความนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อสังเคราะห์กรอบกลยุทธ์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารการศึกษาพยาบาลยุคใหม่ เพื่อให้สามารถเชื่อมโยงนโยบายระดับชาติเข้ากับแนวปฏิบัติสากล และเสนอแนะเชิงปฏิบัติการที่ชัดเจนสำหรับการพัฒนาหลักสูตรและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการพยาบาลในประเทศไทย โดยเนื้อหาในบทความนี้จะประกอบด้วย ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ กลยุทธ์การพัฒนาหลักสูตร

และสมรรถนะสากล และการสังเคราะห์กรอบกลยุทธ์พร้อมข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

### ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และการบูรณาการทฤษฎีในบริบทการพยาบาล

ภาวะผู้นำ คือความสัมพันธ์ที่ผู้นำมีศักยภาพในการจูงใจและใช้อิทธิพลต่อผู้ตามเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายร่วมกัน<sup>2,17</sup> ผู้นำยุคใหม่ถูกกำหนดให้เป็นผู้สนับสนุน (supporter) มากกว่าผู้บัญชาการ (commander) โดยต้องเปิดรับแนวคิดใหม่ ๆ และบริหารงานในรูปแบบระบบเปิด (open system)<sup>2</sup>

แนวคิดพื้นฐานและการจัดการเชิงกลยุทธ์ กลยุทธ์คือชุดของข้อผูกพันระยะยาวที่กำหนดทิศทาง การดำเนินงานขององค์กร การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นแนวทางสำคัญที่ผู้บริหารใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ที่เหมาะสม<sup>18</sup> การจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผลครอบคลุมตั้งแต่การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงาน การสร้างกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติ และการประเมินผล<sup>19</sup>

### การบูรณาการทฤษฎีภาวะผู้นำเพื่อตอบโจทย์โลกอนาคต

การรับมือกับสภาพแวดล้อมที่คาดเดาได้ยาก (BANI World)<sup>2,3</sup> การพึ่งพาทฤษฎีเดียวไม่เพียงพอ ผู้นำทางการพยาบาลจำเป็นต้องบูรณาการทฤษฎีภาวะผู้นำหลายรูปแบบเข้าด้วยกันเพื่อสร้างความมั่นคงในระยะยาวและความยืดหยุ่นในการปรับตัวระยะสั้น<sup>11</sup> ซึ่งในบทความนี้ได้ยกตัวอย่างรูปแบบภาวะผู้นำไว้ดังนี้

#### ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership)

ผู้นำยุคใหม่จำเป็นต้องมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีความสำคัญในการกำหนดทิศทางของสถาบันให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ<sup>7</sup> และสภาการพยาบาล<sup>10</sup> ผู้นำต้องมีความคิดที่เป็นระบบ มีมุมมองที่ครอบคลุม โดยพิจารณาปัจจัยภายในและภายนอก รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย<sup>18,19</sup> การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกอย่างต่อเนื่องเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ โครงสร้าง และระบบการบริหารจัดการองค์กรให้ทันสมัยอยู่เสมอ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน<sup>18</sup>

#### ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ผู้นำยุคใหม่จำเป็นต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อขับเคลื่อนการปฏิรูปทางการศึกษา<sup>11,14</sup> การเปลี่ยนแปลงทัศนคติของผู้สอนให้ตระหนักถึงการจัดการเรียนการสอน

ที่เน้นสมรรถนะสากลของนักศึกษาต้องอาศัยการจูงใจและการสร้างแรงบันดาลใจ<sup>12,14</sup> ผู้นำที่มีภาวะนี้จะสามารถส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความมุ่งมั่นและมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน<sup>11,14</sup> กลยุทธ์หลักในการบริหาร เช่น การสร้างเป้าหมายร่วมกันและการสร้างวัฒนธรรมองค์กรร่วมกัน<sup>14</sup> เป็นเครื่องมือสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อหลอมรวมใจคนในองค์กรให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน<sup>2,14</sup>

#### ภาวะผู้นำการปรับตัว (Adaptive Leadership)

ผู้นำยุคใหม่ในบริบทของความไม่แน่นอน (BANI)<sup>2,3</sup> จำเป็นต้องมีการปรับตัว ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากช่วยให้องค์กรสามารถรับมือกับความท้าทายที่ซับซ้อนและไม่คาดคิด<sup>3</sup> ผู้นำต้องส่งเสริมการพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานที่ทำให้พนักงานสามารถปรับตัวและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในสภาวะการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว<sup>3</sup> การใช้ประสบการณ์ในอดีตเป็นฐานในการตัดสินใจ การเปิดกว้างด้านข้อมูลข่าวสาร และการกระจายอำนาจ เป็นกลไกที่ผู้นำใช้ในการกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือและสามารถปรับเปลี่ยนองค์กรได้ทันการณ์<sup>2,3</sup>

การทำความเข้าใจความสัมพันธ์ของทฤษฎีเหล่านี้มีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากผู้นำที่ประสบความสำเร็จต้องสามารถทำหน้าที่เป็น “คนกลางเชิงบริบท” (contextual broker) ต้องสามารถตีความนโยบายระดับมหภาค เช่น แผนการศึกษาแห่งชาติ<sup>7</sup> และแปลความหมายสู่การปฏิบัติระดับจุลภาค เช่น การปรับวิธีการสอนของอาจารย์ การเชื่อมโยงนี้เป็นสิ่งสำคัญเพื่อหลีกเลี่ยงความไม่สอดคล้องระหว่างวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์และการดำเนินงานจริง<sup>2,11</sup> ซึ่งจากการวิเคราะห์สังเคราะห์ความเชื่อมโยงของทฤษฎีภาวะผู้นำกับแนวคิดการบูรณาการทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในการบริหารการศึกษาพยาบาลสามารถสรุปได้ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1: กรอบแนวคิดการบูรณาการทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในการบริหารการศึกษาพยาบาล

ทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership Theory)	แนวคิดหลักที่เกี่ยวข้อง (Core Concepts)	ความสอดคล้องกับบริบทการศึกษาพยาบาลไทย (Relevance to Thai Nursing Education)
ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership)	การกำหนดทิศทาง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม(External/Internal) การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน <sup>18</sup>	การวางแผนกลยุทธ์ 5 ปี (สภาการพยาบาล 2565-2569) <sup>10</sup> การรับมือกับความท้าทายจากโครงสร้างประชากรที่ซับซ้อน <sup>4</sup>
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)	การสร้างแรงบันดาลใจ วิสัยทัศน์ร่วม <sup>14</sup> การพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพ และมีส่วนร่วมในเป้าหมายองค์กร <sup>2,14</sup>	การผลักดันให้เกิดการปฏิรูปหลักสูตร <sup>12</sup> การปรับทัศนคติผู้สอนสู่การจัดการเรียนรู้ที่เน้นสมรรถนะสากล <sup>12</sup>
ภาวะผู้นำการปรับตัว (Adaptive Leadership)	การรับมือกับความท้าทายที่ซับซ้อน การใช้ประสบการณ์อดีตเป็นฐานในการปรับตัว <sup>3</sup> การกระจายอำนาจการตัดสินใจ <sup>2,3</sup>	การนำพาองค์กรผ่านสถานการณ์ BANI World <sup>2</sup> การจัดการความเปลี่ยนแปลงที่ไม่แน่นอนในวิชาชีพ <sup>3</sup>

จากตารางดังกล่าวมีการบูรณาการภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง และผู้นำการปรับตัว มากำหนดทิศทาง สร้างแรงบันดาลใจ วิสัยทัศน์ร่วมให้สอดคล้องกับบริบทการศึกษาพยาบาลไทยในการวางแผนกลยุทธ์การปฏิรูปหลักสูตร เพื่อนำพาองค์กรผ่านสถานการณ์ BANI World

**กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคพลวัต**

การผลิตพยาบาลแห่งอนาคต<sup>1,6</sup> ผู้นำทางการพยาบาลจำเป็นต้องบริหารจัดการทีมงานที่มีความสามารถสูง (talent management)<sup>20</sup> และทีมงานที่มีความหลากหลายของช่วงวัย (multigenerational workforce)<sup>21,22</sup> อย่างมีกลยุทธ์ การบริหารจัดการบุคลากรที่มีประสิทธิภาพในสถาบันการศึกษาพยาบาลถือเป็นปัจจัยนำเข้าโดยตรงต่อคุณภาพของหลักสูตร<sup>13</sup>

การบริหารจัดการผู้มีความสามารถสูง (talent management) กลยุทธ์การรักษาบุคลากรที่มีความสามารถสูงต้องเริ่มต้นจากการทำความเข้าใจประเภทของ “คนเก่ง” ในสาขาการพยาบาล ซึ่งจำแนกได้ 4 ประเภท ได้แก่ คนเก่งมาแต่กำเนิด คนเก่งที่เกิดจากการเรียนรู้ คนเก่งที่เกิดจากองค์กร และคนเก่งที่เกิดจากการผนวกตัวบุคคลและสิ่งแวดล้อมที่สนับสนุน<sup>23</sup>

ผู้นำยุคใหม่ต้องใช้อำนาจภายในตนเองเพื่อดึงดูดและกระตุ้นคนเก่งให้ทำงานอย่างเต็มที่<sup>24</sup> บทบาทนี้รวมถึงการอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน การแก้ไขปัญหาเมื่อเกิดสถานการณ์ที่ไม่คาดคิด และการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรอย่างเต็มศักยภาพ การสร้างแรงจูงใจและการกระจายอำนาจเป็นสิ่งสำคัญเพื่อกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือในการบรรลุเป้าหมาย<sup>13</sup>

สำหรับสถาบันการศึกษาพยาบาล การบริหารจัดการ

คนเก่งไม่เพียงแต่ช่วยรักษาอัตราการแข่งขันอยู่บุคลากรเท่านั้น แต่ยังมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการรักษามาตรฐานสากลของหลักสูตร<sup>20,25</sup> หากอาจารย์ที่มีทักษะเฉพาะด้าน เช่น ทักษะภาษาต่างประเทศหรือความเชี่ยวชาญทางคลินิกในระดับสูงไม่ได้รับการดูแลและพัฒนาอย่างเป็นระบบที่ต่อเนื่อง องค์กรจะไม่สามารถตอบสนองความต้องการของหลักสูตรพยาบาลสากลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคลจึงเป็นเงื่อนไขเบื้องต้นสำหรับความสำเร็จของการพัฒนาหลักสูตร<sup>13</sup>

*การสร้างความลงรอยในทีมงานที่มีความหลากหลายช่วงวัย*

การบริหารทีมงานที่มีความหลากหลายของช่วงวัยเป็นความท้าทายที่ผู้นำต้องเผชิญ<sup>21,22</sup> ผู้นำที่เข้าใจความแตกต่างระหว่างช่วงวัยและสามารถดึงจุดแข็งของแต่ละกลุ่มมาใช้ร่วมกัน จะช่วยเสริมสร้างทีมให้แข็งแกร่งและมีศักยภาพสูงสุด

ความท้าทายนี้อาจนำไปสู่ความขัดแย้งหากผู้นำขาดความเข้าใจในการสื่อสารและการสร้างแรงจูงใจที่เหมาะสม ลักษณะของผู้นำในองค์กรที่มีความหลากหลายควรเน้นการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีเพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วม

ภาวะผู้นำยุคใหม่ที่ประสบความสำเร็จต้องทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา (mentor) และโค้ช (coach) และใช้กลยุทธ์ในการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ตัวอย่างเช่น การเริ่มต้นการสนทนาเกี่ยวกับความแตกต่างของแต่ละช่วงวัย การยอมรับความหลากหลายและเสนอทางเลือกในการทำงาน และการใช้ประโยชน์จากจุดเด่นของแต่ละช่วงวัย ผู้นำไม่ควรมุ่งเน้นเฉพาะจุดอ่อนแต่ควรให้ความสำคัญกับการดึงจุดแข็งมาใช้เพื่อให้เกิดผล

การปฏิบัติงานที่ดีที่สุด<sup>22</sup> เช่น การส่งเสริมให้อาจารย์อาวุโสถ่ายทอดประสบการณ์ทางคลินิก ขณะที่อาจารย์รุ่นใหม่นำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการจัดการเรียนการสอน<sup>26</sup>

ภาวะผู้นำยุคใหม่ที่สามารถดึงจุดแข็งมาใช้ในทีมงานที่มีความหลากหลายช่วงวัยได้อย่างลงตัวสามารถจะพัฒนาหลักสูตรและสมรรถนะของบุคลากรในสถาบันไปสู่ความเป็นสากลได้

### กลยุทธ์การพัฒนาหลักสูตรและสมรรถนะสู่ความเป็นสากล

หลักสูตรการพยาบาลถือเป็นหัวใจของการจัดการศึกษา เพราะเป็นกรอบกำหนดคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของบัณฑิตและแนวทางการประเมินผล การปรับปรุงหลักสูตรจึงต้องสอดคล้องกับทิศทางการเปลี่ยนแปลงด้านการศึกษา ระบบสุขภาพ และความต้องการของสังคม<sup>27</sup>

ทิศทางกลยุทธ์หลักของสภาการพยาบาล ผู้นำยุคใหม่จะต้องขับเคลื่อนหลักสูตรให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์การพยาบาลและการผดุงครรภ์ พ.ศ. 2565–2569 ของสภาการพยาบาล

*ทิศทางกลยุทธ์ที่ 1:* การส่งเสริมความเป็นเลิศในการจัดการศึกษา การวิจัย และนวัตกรรม นโยบายนี้กำหนดให้มีการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการศึกษาให้ได้มาตรฐานสากล สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลก ระบบสุขภาพ และวิถีปกติใหม่<sup>10</sup> ผู้นำต้องลงทุนในการเพิ่มและพัฒนาอาจารย์อย่างต่อเนื่อง พร้อมสร้างแรงจูงใจเพื่อธำรงรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพ<sup>10,20</sup> และสนับสนุนระบบการทำวิจัย สร้างนวัตกรรมและการนำไปใช้ประโยชน์<sup>10</sup>

*ทิศทางกลยุทธ์ที่ 2:* การเพิ่มการผลิตพยาบาลให้มีจำนวนเพียงพอและมีคุณภาพ กลยุทธ์ในทิศทางนี้มีความท้าทายอย่างยิ่งในการรักษาสมดุลระหว่างการเพิ่มจำนวนบัณฑิตให้เพียงพอต่อระบบสุขภาพและการรักษาคุณภาพระดับสากล การเพิ่มจำนวนบัณฑิตอย่างรวดเร็วโดยที่ขาดการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานและอาจารย์ที่มีคุณภาพอาจส่งผลกระทบต่อมาตรฐาน ผู้นำจึงต้องใช้การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางและบูรณาการเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาสมรรถนะทางวิชาชีพและทักษะสำหรับศตวรรษที่ 21<sup>25</sup> และการพัฒนาสู่ความเป็นสากล เช่น กรณีศึกษาการเป็นวิทยาลัยพยาบาลนานาชาติ

การพัฒนาหลักสูตรพยาบาลสู่ความเป็นสากล ในกรณีศึกษาต้องพิจารณาองค์ประกอบของวิทยาลัยพยาบาล

นานาชาติ<sup>26</sup> ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญดังนี้

*องค์ประกอบที่ 1:* ปัจจัยส่งเสริมระดับชาติและระดับสถาบัน: ผู้นำต้องสร้างพันธมิตรระดับนานาชาติ สร้างชื่อเสียงในระดับนานาชาติ และส่งเสริมคุณภาพและมาตรฐานสากล การสร้างความร่วมมือทางสังคม วัฒนธรรม และความเข้าใจระหว่างกันถือเป็นรากฐานสำคัญ

*องค์ประกอบที่ 2:* การจัดการศึกษาของวิทยาลัยพยาบาลนานาชาติ: เน้นการจัดการด้านหลักสูตร การเรียนการสอน ผู้สอน และผู้เรียน การเตรียมความพร้อมระดับสูงสุด เช่น การแลกเปลี่ยนนักศึกษาและอาจารย์ การกำหนดให้การศึกษาดูงานในต่างประเทศเป็นส่วนหนึ่งของการเรียนการสอน และการเปิดหลักสูตรสองปริญญา (Dual Degree) เป็นตัวชี้วัดความเป็นสากลที่ชัดเจน

*องค์ประกอบที่ 3:* การบริหารจัดการ: ผู้นำต้องดูแลให้มีทรัพยากรสนับสนุนที่เพียงพอ ทั้งอาคาร สถานที่งบประมาณการเงินที่คล่องตัว และบุคลากรสายสนับสนุนที่มีสมรรถนะสากล<sup>28</sup>

นอกจากการพัฒนาหลักสูตรการพยาบาลสู่ความเป็นสากล ผู้นำยุคใหม่ยังต้องพัฒนาสมรรถนะสากลของอาจารย์และนักศึกษาพยาบาลไปด้วยกัน

### การพัฒนาสมรรถนะสากลของอาจารย์และนักศึกษาพยาบาล

การเปลี่ยนบทบาทสู่การเป็นโค้ชและผู้อำนวยความสะดวก อาจารย์พยาบาลในศตวรรษที่ 21 ต้องปรับเปลี่ยนบทบาทจากผู้ให้ความรู้เป็นผู้ส่งเสริมและผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ การพัฒนาสมรรถนะความเป็นสากลต้องอาศัยความรู้ที่ทันสมัย ทักษะความเป็นครูที่ครบถ้วน รวมถึงความสามารถในการออกแบบหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนด้วยวิธีที่หลากหลายตามแนวคิดการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลง<sup>29</sup> ผู้นำต้องมีระบบที่เอื้อต่อการพัฒนาอาจารย์อย่างเป็นระบบ เช่น ระบบสนับสนุนการทำวิจัย การส่งเสริมการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ รวมถึงการสร้างแรงจูงใจและการธำรงรักษาอาจารย์ที่มีความสามารถ<sup>10,20</sup>

สถาบันการศึกษาพยาบาลมีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้าง และปลูกฝังให้นักศึกษามี สมรรถนะสากล (global competence)<sup>7,12</sup> ซึ่งเป็นความรู้และทักษะที่จำเป็นในการทำความเข้าใจโลกในปัจจุบัน มีการบูรณาการองค์ความรู้จากหลากหลายสาขา และการทำงานร่วมกับผู้อื่นที่มีพื้นฐานทางวัฒนธรรมที่แตกต่าง<sup>7</sup>

คุณลักษณะของสมรรถนะสากลสำหรับนักศึกษาพยาบาลครอบคลุมหลายด้านที่สำคัญต่อพยาบาลแห่งอนาคต ได้แก่ สมรรถนะด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ด้านเทคโนโลยี ด้านการปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ ด้านความแตกต่างทางวัฒนธรรม และที่สำคัญคือ ทักษะด้านภาษาที่สอง (โดยเฉพาะภาษาอังกฤษ หรือภาษาต่างประเทศ) และความสามารถด้านการพยาบาลข้ามวัฒนธรรม<sup>30</sup> ซึ่งผู้นำต้อง

จัดสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนใช้กระบวนการคิด ค้นหาความรู้ และแก้ปัญหาได้ด้วยตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ<sup>29</sup> ดังนั้นบทบาทของผู้นำเชิงกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนสมรรถนะตามองค์ประกอบหลักตามกรอบสากล สามารถเปรียบเทียบและการสังเคราะห์สมรรถนะหลักของพยาบาลแห่งอนาคตตามตารางที่ 2

**ตารางที่ 2:** การเปรียบเทียบและการสังเคราะห์สมรรถนะหลักของพยาบาลแห่งอนาคต

มิติสมรรถนะ (Competency Dimension)	องค์ประกอบหลักตามกรอบสากล (Key Components in Global Framework)	บทบาทของผู้นำเชิงกลยุทธ์ในการขับเคลื่อน (Strategic Leadership Role)
การปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ (Professional Practice)	การพยาบาลข้ามวัฒนธรรม <sup>30</sup> การปฏิบัติงานตามมาตรฐานสากล <sup>5</sup> ทักษะภาษาที่สอง (อังกฤษ/ต่างประเทศ) <sup>30</sup>	การจัดหาทรัพยากรสนับสนุนที่มีสมรรถนะสากล (อาคาร, เทคโนโลยี) การออกแบบหลักสูตรที่มีการศึกษาดูงานต่างประเทศ <sup>28</sup>
ภาวะผู้นำและการจัดการ (Leadership and Management)	การสร้างแรงจูงใจ <sup>14</sup> การขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ร่วม <sup>14</sup> การทำงานร่วมกับสหวิชาชีพ <sup>4</sup>	การบูรณาการภาวะผู้นำเข้าในหลักสูตร (ทิศทางกลยุทธ์ที่ 3) <sup>10</sup> การกระจายอำนาจให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการออกแบบ การเรียนการสอน <sup>2,3</sup>
การเรียนรู้เชิงนวัตกรรม (Innovative Learning)	การสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง <sup>29</sup> การใช้เทคโนโลยี <sup>30</sup> ทักษะการปรับตัวในสังคมวิถีใหม่ <sup>3</sup>	การปรับบทบาทอาจารย์เป็นผู้อำนวยการความสะดวก <sup>29</sup> การส่งเสริมการวิจัยและนวัตกรรมทางการศึกษา <sup>10</sup>

จากตารางได้สังเคราะห์บทบาทของผู้นำเชิงกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนเพื่อให้เกิด มิติสมรรถนะหลักของพยาบาลแห่งอนาคตในด้านต่าง ๆ เพื่อให้ได้องค์ประกอบหลักกรอบสากลเพื่อนำไปประยุกต์ใช้สู่การปฏิบัติงานตามมาตรฐานสากลได้ ต้องอาศัยภาวะผู้นำยุคใหม่จัดการเชิงกลยุทธ์อย่างครอบคลุม

**การสังเคราะห์กรอบกลยุทธ์ผู้นำยุคใหม่: การประยุกต์สู่การปฏิบัติ**

การสังเคราะห์ที่สำคัญสำหรับผู้นำการพยาบาลยุคใหม่คือการตระหนักว่ากลยุทธ์ระยะยาว เช่น การปฏิรูปหลักสูตรตามมาตรฐานสากล<sup>12</sup> จะต้องดำเนินการพร้อมกับการปรับตัวอย่างรวดเร็ว เพื่อรับมือกับ BANI<sup>2,3</sup> การที่ผู้นำจะต้องเพิ่มทั้ง จำนวน และ คุณภาพ ของบัณฑิตพยาบาลตามทิศทางกลยุทธ์ที่ 2<sup>10</sup> นำมาซึ่งความท้าทายที่ต้องแก้ไขผ่านการจัดการเชิงกลยุทธ์<sup>18</sup> หากองค์กรพยายามเพิ่มจำนวนอย่างรวดเร็วโดยไม่เพิ่มทรัพยากรที่มีสมรรถนะสากล คุณภาพจะถูกบั่นทอนลง ผู้นำจึงต้องใช้กลยุทธ์การปรับปรุงประสิทธิภาพการเรียนการสอนผ่านเทคโนโลยี เช่น ห้องปฏิบัติการพยาบาลที่จำลองจากสถานการณ์จริง<sup>30</sup> และการปรับปรุงกระบวนการ

เพื่อรองรับจำนวนที่เพิ่มขึ้นโดยที่ยังคงรักษามาตรฐานการเรียนรู้ไว้<sup>25</sup>

ดังนั้นผู้นำยุคใหม่จึงจำเป็นต้องวางกรอบกลยุทธ์แบบบูรณาการ โดยมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่สามารถปรับตัวและนำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรได้<sup>2,3,14</sup> เป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ในสามมิติที่พึ่งพาอาศัยกันอย่างเป็นระบบ: ความพร้อมของสถาบัน (institutional readiness): การปรับโครงสร้าง นโยบาย และระบบบริหารจัดการ รวมถึงความคล่องตัวด้านงบประมาณ ให้ทันสมัยและสากล<sup>28</sup> การพัฒนาทุนมนุษย์ (human capital development): การบริหารทีมงานหลากหลายช่วงวัย<sup>21,22</sup> และการรักษา “คนเก่ง”<sup>20</sup> เพื่อให้บุคลากรมีศักยภาพสูงสุดในการขับเคลื่อนหลักสูตร<sup>13</sup> การผลิตสมรรถนะสากล (global competency production): การออกแบบหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผลลัพธ์การเรียนรู้ด้านสมรรถนะสากลอย่างชัดเจน<sup>12,30</sup> กรอบการสังเคราะห์สามารถส่งผลให้การเรียนรู้ขององค์กรจะเป็นไปอย่างต่อเนื่อง<sup>25</sup> และช่วยให้องค์กรมีความยืดหยุ่นในการรับมือกับวิกฤตสุขภาพหรือการ

เปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจครั้งใหญ่<sup>3,4</sup> ดังนั้นการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพมีความสำคัญต่อองค์กรสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง

### กรณีศึกษาเชิงประยุกต์: ความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์

การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ต้องอาศัยการนำแนวคิดเชิงทฤษฎีมาสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม<sup>18</sup> ผู้นำต้องมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาและผลักดันการเปลี่ยนแปลงผ่านตัวอย่างเชิงปฏิบัติ การปฏิรูประบบประมาณเชิงกลยุทธ์เพื่อความเป็นสากล

ความพร้อมในการเป็นสากล จากกรณีศึกษาวิทยาลัยพยาบาลนานาชาติกำหนดให้ต้องมี ระบบเบิกจ่ายงบประมาณที่คล่องตัวและรวดเร็ว เพื่อสนับสนุนการดำเนินงาน<sup>28</sup> ผู้นำเชิงกลยุทธ์จะใช้ข้อกำหนดนี้ในการปรับปรุงขั้นตอนการจัดสรรงบประมาณ การจัดตั้งกองทุนพิเศษ หรือการกระจายอำนาจทางการเงินในการจัดซื้ออุปกรณ์หรือเทคโนโลยีที่ทันสมัยอย่างรวดเร็ว ยกตัวอย่างเช่น เมื่อมีความต้องการซื้อโปรแกรมการจำลองสถานการณ์เสมือนจริง (virtual reality simulation) เพื่อพัฒนาทักษะทางคลินิกและสมรรถนะสากล<sup>30</sup> ผู้นำจะต้องลดขั้นตอนการอนุมัติงบประมาณจากหลายฝ่ายให้สั้นลงอย่างมาก ซึ่งแตกต่างจากการบริหารแบบดั้งเดิมที่อาจใช้เวลานานจนเทคโนโลยีดังกล่าวล้าสมัย การที่ผู้นำสามารถสร้างความคล่องตัวนี้ได้ จะเป็นปัจจัยสำคัญที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและสนับสนุนการพัฒนาอาจารย์ให้ทันต่อโลกการจัดการความขัดแย้งข้ามช่วงวัยเพื่อผลักดันนวัตกรรม<sup>18,28</sup>

ในสถาบันการศึกษา อาจเกิดความขัดแย้งได้เมื่อมีการนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ เช่นการเปลี่ยนจากการสอนแบบบรรยายไปเป็นการเรียนรู้ตามแนวคิดการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลง หรือการนำเทคโนโลยีมาใช้แทนการปฏิบัติการพยาบาลแบบเดิม<sup>29</sup> หากอาจารย์อาวุโสแสดงความต่อต้านการใช้เทคโนโลยีใหม่ในการจัดการเรียนการสอน เช่น การปฏิเสธการใช้ VR หรือ AR ในการฝึกปฏิบัติ<sup>30</sup> ผู้นำจะต้องประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำการปรับตัว (adaptive leadership)<sup>3</sup> โดยไม่สั่งการให้ทุกคนทำตาม แต่ใช้วิธีการสื่อสารที่ยืดหยุ่นและการทำความเข้าใจความแตกต่างของช่วงวัย<sup>22</sup> ผู้นำควรจัดเวทีการเรียนรู้ร่วมกัน (shared learning) เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดความรู้สองทิศทาง (bi-directional mentorship) ซึ่งอาจารย์รุ่นใหม่เป็นที่ปรึกษาด้านเทคโนโลยีแก่อาจารย์อาวุโส และอาจารย์อาวุโสเป็นที่ปรึกษาด้านความเชี่ยวชาญ

ทางคลินิก<sup>22,26</sup> การจัดการความขัดแย้งในลักษณะนี้จะนำไปสู่การสังเคราะห์หลักสูตรลูกผสม (hybrid curriculum) ที่ใช้ประโยชน์จากจุดแข็งทางประสบการณ์ของอาจารย์อาวุโสและจุดเด่นด้านเทคโนโลยีของอาจารย์รุ่นใหม่ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์การเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพสูงสุด<sup>22,30</sup>

### สรุป

การนำพาการศึกษาพยาบาลในประเทศไทยให้บรรลุเป้าหมายการผลิตพยาบาลแห่งอนาคตภายใต้บริบท BANI World<sup>2,3</sup> จำเป็นต้องอาศัยความมุ่งมั่นและความสามารถในการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ที่สูงกว่าการบริหารจัดการแบบดั้งเดิม<sup>18</sup> ผลการสังเคราะห์จากบทความนี้ได้ข้อสรุปที่สำคัญดังนี้

ผู้นำทางการพยาบาลยุคใหม่ต้องใช้นวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ผ่านการบูรณาการภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการปรับตัว<sup>2,3,14</sup> เพื่อรับมือกับความซับซ้อนของสภาพแวดล้อมโลกและตอบสนองต่อนโยบายระดับชาติ<sup>7,10</sup> กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องถูกพิจารณาเป็นปัจจัยนำเข้าหลักในการรักษาคุณภาพการศึกษา<sup>13</sup> การจัดการ “คนเก่ง”<sup>20</sup> และการสร้างความร่วมมือความหลากหลายวัยของอาจารย์<sup>22</sup> เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการรักษาและพัฒนสมรรถนะสากลของสถาบัน<sup>12</sup>

การพัฒนาหลักสูตรสู่ความเป็นสากลต้องอาศัยความพร้อมด้านทรัพยากรที่ยืดหยุ่นโดยเฉพาะด้านงบประมาณ<sup>28</sup> การปรับเปลี่ยนบทบาทอาจารย์สู่การเป็นผู้อำนวยความสะดวก<sup>29</sup> และการมุ่งเน้นการปลูกฝังสมรรถนะสากลที่ครอบคลุมทักษะภาษาต่างประเทศและการพยาบาลข้ามวัฒนธรรมของนักศึกษา<sup>30</sup>

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการเหล่านี้ถูกกำหนดขึ้นสำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก เพื่อให้สามารถนำกรอบกลยุทธ์ไปประยุกต์ใช้ได้อย่างเป็นรูปธรรมและวัดผลได้ดังในตารางที่ 3

ตารางที่ 3: ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการและตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) สำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder)	ข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์ (Strategic Recommendations)	ตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) (Measurable Outcomes)
ผู้กำหนดนโยบาย (Policy Makers)	1. จัดตั้งกองทุนพิเศษเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของความเป็นสากล เช่นวิทยาลัยพยาบาลนานาชาติ โดยเน้นการสร้างความปลอดภัยในการเบิกจ่ายงบประมาณ เพื่อสนับสนุนโครงการเร่งด่วน <sup>28</sup> 2. ส่งเสริมการสร้างพันธมิตรระดับนานาชาติในรูปแบบ Joint/Dual Degree Program และโครงการแลกเปลี่ยนบุคลากร <sup>28</sup>	จำนวนงบประมาณที่จัดสรรสำหรับหลักสูตรนานาชาติ โดยเฉพาะ จำนวนนักศึกษา/อาจารย์ ที่เข้าร่วมโครงการแลกเปลี่ยนระหว่างประเทศ (ต่อปี)
สถาบันการศึกษา (Institutions)	1. สร้างระบบ Mentorship แบบสองทิศทาง (Bi-directional Mentoring) เพื่อส่งเสริมการถ่ายทอดความรู้เทคโนโลยีข้ามช่วงวัย <sup>22</sup> 2. กำหนดให้การพัฒนาสมรรถนะทางคลินิก และสมรรถนะสากลเป็น KPI หลักสำหรับอาจารย์ โดยมีระบบสนับสนุนการทำวิจัยและวิชาการที่เข้มแข็ง <sup>10,12</sup>	อัตราการคงอยู่ของบุคลากรที่มีความสามารถสูง (“คนเก่ง”) (Retention Rate) (%) <sup>20</sup> /จำนวนหลักสูตรที่ได้รับการรับรองมาตรฐานสากล <sup>28</sup>
ผู้บริหารสถานพยาบาล (Hospital Administrators)	1. ร่วมมือกับสถาบันการศึกษาในการออกแบบการฝึกปฏิบัติที่เน้นการพยาบาลข้ามวัฒนธรรม และการสื่อสารด้วยภาษาที่สอง โดยเฉพาะในโรงพยาบาลรองรับผู้ใช้บริการจากนานาชาติ <sup>30</sup> 2. พัฒนาระบบประเมินสมรรถนะบัณฑิตใหม่ โดยเน้นทักษะการบริหารจัดการและภาวะผู้นำ ตามที่สภาการพยาบาลกำหนด <sup>10</sup>	อัตราความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิต ต่อทักษะภาษาต่างประเทศและสมรรถนะสากล (%) <sup>30</sup> จำนวนโปรแกรมการพัฒนาทักษะต่าง ๆ ที่จัดขึ้นสำหรับพยาบาลจบใหม่

จากตาราง ข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์จากกรณีศึกษาสามารถนำไปเป็นกรอบกลยุทธ์กับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และนำไปประเมินตัวชี้วัดความสำเร็จได้

**ข้อเสนอแนะ**

บทความนี้ได้สังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และนโยบายที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ภาวะผู้นำเพื่อการศึกษาพยาบาลสู่ความเป็นสากล องค์ความรู้ที่ปรากฏในบทความ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในอนาคต การนำกรอบกลยุทธ์ดังกล่าวไปใช้ให้ดำเนินการศึกษาเชิงประจักษ์ (empirical studies) เพื่อประเมินประสิทธิผลของการนำกรอบกลยุทธ์ผู้นำเชิงสังเคราะห์นี้ไปใช้ในสถาบันการศึกษาพยาบาลจริง โดยเน้นการวัดผลตามตัวชี้วัดที่เสนอ เช่น ความยืดหยุ่นขององค์กร (organizational resilience)<sup>3</sup> ความพึงพอใจของอาจารย์<sup>22</sup> และระดับสมรรถนะสากลของนักศึกษาพยาบาลที่สำเร็จการศึกษา<sup>12,30</sup> เพื่อยืนยันความสามารถของผู้นำในการขับเคลื่อนสถาบันสู่เป้าหมายการผลิตพยาบาลแห่งอนาคตได้อย่างยั่งยืน

**References**

- Nansupawat A. Contemporary nursing leadership and management skills. Siam Pimnawa Company Limited; 2024. (in Thai)
- Boonpromraksa S, Theeraphuech K, & Junveroad V. The role of new generation leaders affecting the organizational management in new normal. Journal of Management Sciences. 2021;23(2):257–66. (in Thai)
- McKimm J, Ramani S, Forrest K, Bishop J, Findyartini A, Mills C, et al. Adaptive leadership during challenging times: Effective strategies for health professions educators: AMEE Guide No. 148. Medical Teacher. 2023;45(2):128–38.
- World Health Organization. State of the world’s nursing 2025: investing in education, jobs, leadership and service delivery. Geneva: World Health Organization; 2025.

5. Thai Nursing and Midwifery Council. Announcement of the Nursing Council on core competencies for graduates with a bachelor's, master's, and doctoral degree in nursing, advanced nursing training programs for a certificate, and those with a specialized certificate/approval in nursing and midwifery. 2018. (in Thai)
6. International Council of Nurses. ICN puts wellbeing of nurses at centre of International Nurses Day 2025. Geneva: International Council of Nurses; 2025.
7. Office of the National Education Commission. The National Education Plan B.E. 2560–2579 (2017–2036). Bangkok. (in Thai)
8. Kaewta S. The Characteristics of School Administrators in New Age Affecting Teacher Competency for 21 Century Under Secondary Educational Service Area Office Phetchabun. Phitsanulok, Thailand: Naresuan University; 2022. (in Thai)
9. Kotra P, Phoklin S, & Krommuang A. A scenario of educational management of undergraduate nursing curricula in the context of ASEAN community. *Journal of Health Sciences*. 2017; 11(2):18-27.
10. Nursing Council. Strategic plan for nursing and midwifery 2022-2026. Nonthaburi, Thailand: Nursing Council; 2022. (in Thai)
11. Yongchaiyoot P, & Arannapoom V. Strategies for developing nursing leadership in the 21<sup>st</sup> century. *Vajira Nursing Journal*. 2024;26(2): 136–50. (in Thai)
12. Ruangworaboon S, Sararatana A, & Uae-aranyachoti S. The development of a curriculum to enhance international competencies for bachelor's degree nursing students. *Journal of Nursing Science and Health*. 2016;30(3):132–40. (in Thai)
13. Thongpila S, Yoonisil W, & Srisatidnarakul B. The scenario of the Bachelor of Nursing Curriculum (During 2022-2026) from perspectives of nursing students studying in nursing college under the Faculty of Nursing Praboromarajchanok Institute Ministry of Public Health. *Journal of Health and Nursing Research*. 2022;38(3):201–12. (in Thai)
14. Taboonmee S. The relationship between transformational leadership and organizational management effectiveness. *Humanities and Social Sciences Research Promotion Network Journal*. 2023;6(2):98–113. (in Thai)
15. Chen J, Huang J, & Li Y. Work design for employee creativity: The role of task complexity and autonomy. *Journal of Business Research*. 2018;89(2):1-9.
16. Li J, Lee S, & Kim K. Strategic human resource management and firm performance: the mediating role of organizational agility. *Journal of Hospitality and Tourism Management*. 2023;54(1):412–21.
17. Wichaiwong T, & Yupas Y. Leadership and management skills in organizations. *Saeng-Isan Academic Journal*. 2019;16(2):667–80. (in Thai)
18. Yupas Y. Strategies and Management. *Journal of Research and Development, Rajabhat Maha Sarakham University*. 2019;6(1):353–62. (in Thai)
19. Leenalat P, Phawabut C, Suwanthai W, & Duangchathom S. The effective leadership development model for administrators of world-class standard schools in the Northeastern region. *Journal of Educational Administration Khon Kaen University*. 2017; 13(1):11-20. (in Thai)

20. Johnson AJ, & Veldsman TH. Building leadership talent: perspectives from the front line. Knowledge Resources Pty Limited; 2017.
21. Tussing TE, Chipps E, & Tornwall J. Generational Differences in the Nursing Workforce: Strategies for Nurse Leaders. *Nurse Leader* 2024;22(5):602-8.
22. Deery M. Leading a multigenerational workforce in healthcare: strategies for success. *Journal of Nursing Administration*. 2022;52(10):503–10.
23. Drennan J, & Ross L. Talent management in nursing: a systematic review. *International Journal of Nursing Studies*. 2024;151: (Article Number)104445.
24. International Council of Nurses. ICN launches new Global Nursing Leadership Institute cohort, empowering nurses to address health challenges worldwide. ICN; 2025.
25. World Health Organization. *Global Strategic Directions for Nursing and Midwifery 2021–2025*. Geneva: World Health Organization; 2021.
26. Choocha U, Somchoe P, Naksukhum S, Pongsamai P, Prayoonsirisak R, Mongkolsawad J, et al. How to produce nursing to meet the needs of graduate users in the 21<sup>st</sup> century: challenges of Thai nursing instructors. *Maharakham Hospital Journal*. 2019; 16(2):178–86. (in Thai)
27. National Education Act B.E.1999 Amendment (No. 4) B.E.2019. *Royal Gazette*. 2019 May 1;136(57A):119-26.
28. Nirotnun U, Prachyayapruit A, & Methakunavudhi P. Development of an International Nursing College Model in Thailand. *Journal of The Royal Thai Army Nurses*. 2020;21(1):75–86. (in Thai)
29. Ruangworaboon S, & Prabmeechai S. International competency for the nursing profession: Essential content. *Nakhon Phanom University Journal*. 2016;6(1):262–8. (in Thai)
30. Kloamjai T, Chatchawarat T, & Arkarn S. Factors related to the effectiveness of simulation-based learning in the professional nursing courses at Boromarajchanani College of Nursing, Phayao. *Journal of Nursing and Public Health Education*. 2019;20(2):3-15. (in Thai)