

บทความวิจัย

**กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้
จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล***
**Management Strategies to Enhance Action Learning Abilities of
Instructors in Nursing Schools**

รุจิรา สืบสุข ค.ด. (Rujira Suebsook, Ed.D)**

วลัยพร ศิริภิรมย์ ปร.ด. (Walaiporn Siripirom, Ph.D)***

พฤทธิ ศรีบรรณพิทักษ์ ปร.ด. (Pruet Siribanpitak, Ph.D)****

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างเสริมความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลใน 3 ประเด็น 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหาร 2) วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหาร 3) พัฒนากลยุทธ์การบริหารโดยใช้วิธีวิจัยแบบผสมผสาน กลุ่มตัวอย่าง คือ สถาบันการศึกษาพยาบาล 26 แห่ง ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้บริหารและอาจารย์พยาบาลจำนวน 366 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม และแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ แบบสอบถามได้ผ่านการตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาเท่ากับ .85 และหาความเที่ยงด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคเท่ากับ 94 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าดัชนี PNI

modified

ผลการวิจัย พบว่า 1) สภาพปัจจุบันของการบริหารในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 2) จุดแข็งของการบริหาร คือ การวางแผน และการเรียนรู้จากการปฏิบัติ การเรียนรู้จากการปฏิบัติและแก้ไขปัญหาจากการทำงาน การเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อเรียนรู้กระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์ทำงาน จุดอ่อน คือ การนำแผนสู่การปฏิบัติและการประเมินผลเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติ การเรียนรู้จากการปฏิบัติและ

* วิทยานิพนธ์หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต พุทธ 90 ปี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

** นิสิตสาขาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

*** อาจารย์ ประจำคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**** ศาสตราจารย์ ประจำคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

พัฒนาการเรียนรู้เป็นรายบุคคล และเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ของบุคคลและองค์กร โอกาส คือ สภาพสังคม และเทคโนโลยี ภาวะคุกคาม คือ สภาพการเมืองและนโยบายของรัฐ และสภาพเศรษฐกิจ

3) กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ ในสถาบันการศึกษาพยาบาล มี 3 กลยุทธ์ คือ 3.1) ออกแบบและวางแผนการเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ โดยกำหนดให้อาจารย์ทำแผนการพัฒนาการเรียนรู้เป็นรายบุคคล เพื่อให้อาจารย์มีเป้าหมาย วิธีการ และระยะเวลาในการพัฒนาการเรียนรู้ของตนเองอย่างต่อเนื่อง 3.2) ยุทธศาสตร์การปฏิบัติการในการเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์โดยผู้บริหารและอาจารย์ร่วมกันสร้างระบบกลุ่ม/ชุมชนนักปฏิบัติ และใช้กระบวนการของการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญของกลุ่ม 3.3) ยุทธศาสตร์การประเมินการเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ โดยสถาบัน มีการกำหนดเกณฑ์ ผลลัพธ์ ตัวชี้วัดที่ชัดเจนในการเรียนรู้จากการปฏิบัติในทุกกิจกรรม/พันธกิจหลักของสถาบัน ในทุกมิติอย่างสม่ำเสมอ

คำสำคัญ: การเรียนรู้จากการปฏิบัติ, สถาบันการศึกษาพยาบาล

Abstract

The purposes of this research were to enhance action learning abilities of instructors in nursing school in 3 issue 1) to study the current and the desirable states of management. 2) to analyze the strengths, weaknesses, opportunities and threats of management. 3) to develop strategies for management. This research method was mixed methods. The twenty-six nursing schools were used as research sample. The three hundred and sixty six administrators and nursing instructors were informants. The research instruments were questionnaire and assessment tool. The questionnaire was tested for content validity by 5 experts which indicated with .85. Index of item objective congruence and the coefficient alpha of Cronbach was .94. The frequency, percentage, average, standard deviation, PNI_{modified} were used for data analysis.

The research findings showed that 1) the overall of the current state of management was at the moderate level. The overall of the desirable states of management was at the highest level. 2) The strengths of management were planning for action learning, action learning for problem solving, and action learning for learning from learning process through work experience. Weaknesses were

implementing and evaluating for action learning, action learning for personal learning ability, personal and organizational learning transformation. The Opportunities were social condition and technology while the threats were the government policy and economic condition 3) Management strategies to enhance action learning abilities of instructors in nursing schools were 1) to design and plan to strengthen action learning for personal and organizational learning transformation by making individual plan include goals, methods and timeline for continuous improvement,. 2) to implement efficiency to strengthen action learning for personal and organizational learning transformation by administrators and committee provide group, professional learning community to use action leaning process for group's expertise. 3) to increase evaluation efficiency to enhance action learning for personal and organizational learning transformation by identify criteria-outcome-indicator of action learning

Keywords: Action Learning, Nursing Schools

บทนำ

องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นแนวคิดในการพัฒนาองค์กรและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญที่ทำให้คนในองค์กรกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้และสร้างองค์ความรู้ให้เกิดขึ้นผ่านกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง.มีความสามารถในการปรับตัวใหม่และตื่นตัวที่จะตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมซึ่งเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง (Marquardt, 2002) โดยเฉพาะอย่างยิ่งสถาบันการศึกษาในระดับอุดมศึกษา ดังที่ปรากฏอยู่ในกรอบพัฒนาอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551-2565) ที่ว่า มหาวิทยาลัยมีหน้าที่สอนและถ่ายทอดความรู้ให้แก่เยาวชนและผู้เรียนพร้อมกับทำหน้าที่รวบรวม สังเคราะห์ วิเคราะห์ สร้างและเผยแพร่ความรู้ผ่านกระบวนการศึกษา

วิจัยในอดีต สิ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และสิ่งที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ผลที่สังคมควรได้รับจากมหาวิทยาลัย คือบัณฑิตที่มีความรู้ สามารถเข้าสู่ชีวิตทำงาน เป็นพลเมืองที่ได้รับการขัดเกลาทางสังคมและวัฒนธรรมมาเป็นอย่างดี สถาบันการศึกษาพยาบาลมีพันธกิจหลักในการผลิตวิชาชีพพยาบาล เพื่อตอบสนองความต้องการของสังคมสามารถปฏิบัติการพยาบาลได้ตามขอบเขตของวิชาชีพอย่างปลอดภัย มีความรับผิดชอบ เป็นผู้ร่วมงานที่มีประสิทธิภาพ มีศักยภาพในการพัฒนาตนเองและพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง เป็นสมาชิกที่ดีของสังคม ซึ่งการจะผลิตบัณฑิตทางการพยาบาลที่มีมาตรฐานย่อมต้องเกิดจากคุณภาพของสถาบันการศึกษา วิจิตร ศรีสุพรรณ (2555) นายกสภาการพยาบาลได้กล่าวว่า พยาบาล

ปัจจุบันยังขาดแคลนพยาบาลอีก 40,000 คน ในขณะที่ยังขาดแคลนอาจารย์พยาบาลอีกประมาณ 1,200-1,500 คน เช่นกัน จึงมีการเสนอให้รัฐบาลเร่งวางแผน และดำเนินการแก้ปัญหา โดยการลงทุนพัฒนาอาจารย์ รวมทั้งสนับสนุนปัจจัยการผลิตอื่นๆ เพื่อส่งเสริมการผลิตพยาบาลที่ได้มาตรฐานในระดับสากล ซึ่งบุคลากรที่สำคัญในการผลิตพยาบาลวิชาชีพก็คืออาจารย์พยาบาลที่สอนทั้งในภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ ซึ่งสถาบันการศึกษาพยาบาลในประเทศไทยมีจำนวนมากกว่า 80 สถาบัน (สภาการพยาบาล, 2558) อาจารย์พยาบาลที่ปฏิบัติงานในการสอนนักศึกษาพยาบาลจึงจำเป็นต้องเป็นผู้ที่มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีค่านิยมทางวัฒนธรรมที่ผู้นำจะต้องปลูกฝังลงในองค์กรที่สำคัญ คือการสร้างวัฒนธรรมในการเรียนรู้และวัฒนธรรมในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ Marquardt (1996) กล่าวไว้ว่าวิธีการหนึ่งที่เป็นที่นิยมก็คือการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (action learning) ซึ่งเป็นการเรียนรู้จากการทำงานร่วมกัน วิเคราะห์และหาทางแก้ปัญหาในสถานการณ์ปัญหาจริงที่เกิดขึ้น โดยกลุ่มบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับปัญหานั้นๆ เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากประสบการณ์ผ่านการปฏิบัติและการสะท้อนความคิด การเรียนรู้จากการปฏิบัติจะเป็นเครื่องมือที่ดีในการจัดการความรู้ การพัฒนาบุคลากร และการพัฒนาองค์กร นอกจากนี้ การเรียนรู้จากการปฏิบัติถือว่าเป็นกลยุทธ์ทางการศึกษา (educational

strategy) และการพัฒนาการบริหารองค์กร (Raelin, 2008) และวิธีการที่มีประสิทธิผลที่สุด คือ การส่งเสริมและสนับสนุนให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (action learning) ผู้บริหารสถาบันการศึกษามีบทบาทสำคัญในการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติในสถานศึกษา อันจะเกิดผลกับการบริหารจัดการศึกษา การผลิตพยาบาลวิชาชีพ และการดำเนินงานตามพันธกิจของสถาบันการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพดียิ่งขึ้น ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า ยังไม่พบรายงานการศึกษาเรื่องนี้เผยแพร่

ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาการพัฒนากลยุทธ์เพื่อส่งเสริมความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ด้วยการนำศาสตร์ทางการบริหารการศึกษากับแนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้จากการปฏิบัติ และแนวคิดในการจัดการเชิงกลยุทธ์ มาเป็นกรอบในการพิจารณาโดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อม มีการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม เพื่อนำไปสู่การพัฒนากลยุทธ์ที่มีความเหมาะสมและเป็นไปได้มากที่สุดในการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลต่อไป

วัตถุประสงค์

1. ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล

2. วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล

3. พัฒนากลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล

กรอบแนวคิดในการวิจัย

กรอบแนวคิดในการวิจัย ประกอบด้วย

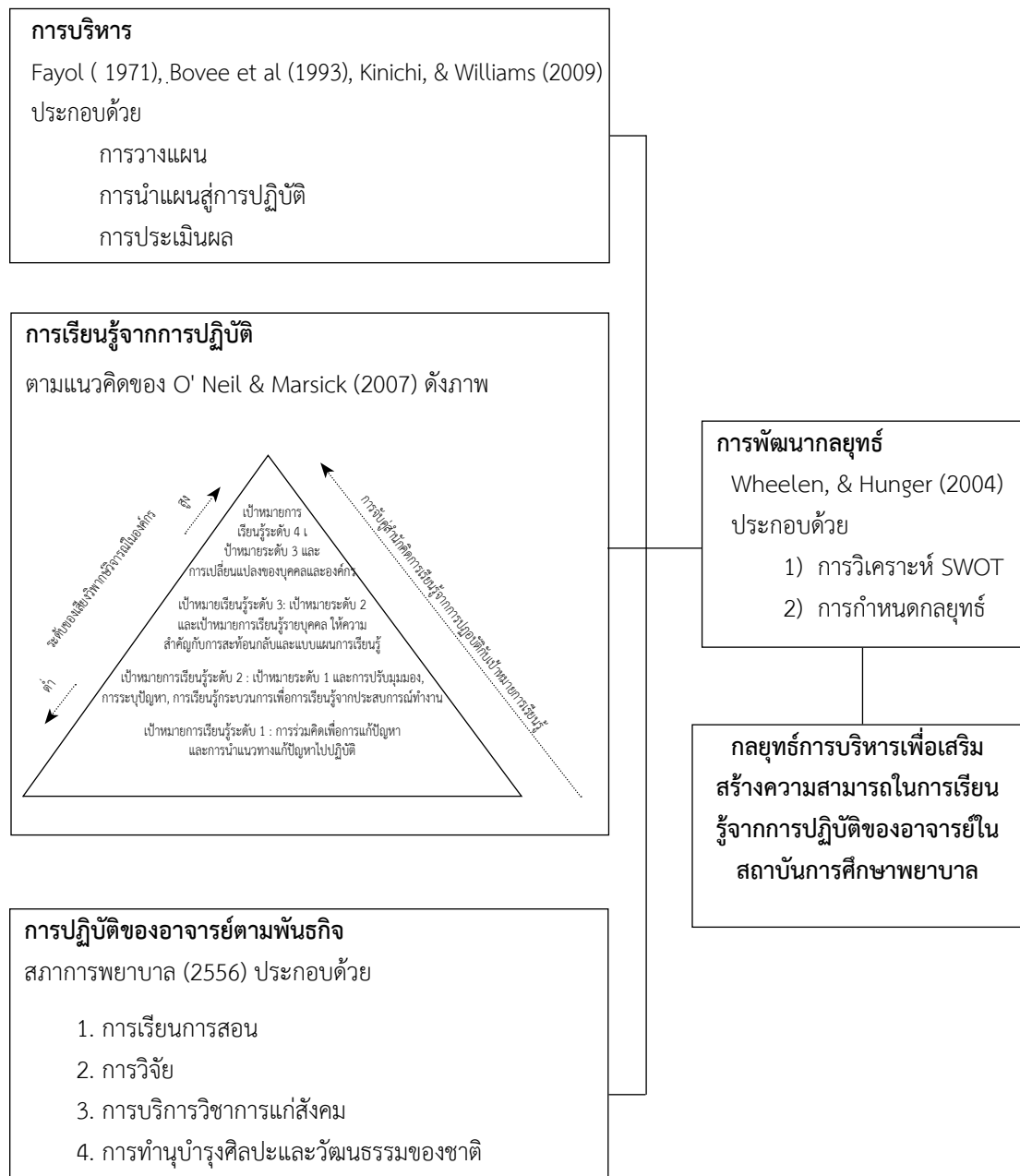
1. **การบริหาร** ใช้แนวคิดเรื่องกระบวนการบริหาร โดยการสังเคราะห์แนวคิดของ Fayol (1971), Bovee et al (1993) และ Kinichi and Williams (2009) ประกอบด้วย การวางแผน การนำแผนสู่การปฏิบัติ และการประเมินผล

2. **การเรียนรู้จากการปฏิบัติ** ใช้แนวคิดเรื่อง การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (action learning) ของ O'Neil, York and Marsick (2007) ประกอบด้วย เป้าหมายการเรียนรู้จากการปฏิบัติ 4 ระดับ คือ ระดับที่ 1 คือ การเรียนรู้จากการ

ปฏิบัติ เพื่อแก้ไขปัญหาจากการทำงาน ระดับที่ 2 คือ การเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อเรียนรู้กระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์ทำงาน ระดับที่ 3 คือ การเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อพัฒนาการเรียนรู้รายบุคคล และระดับที่ 4 คือ การเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ของบุคคลและการเรียนรู้ขององค์กร

3. **การปฏิบัติของอาจารย์** ใช้แนวคิดของสภาการพยาบาล ประกอบด้วย การเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคม การทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรมของชาติ

4. **การพัฒนากลยุทธ์** ใช้แนวคิดการพัฒนากลยุทธ์ของ Wheelen and Hunger (2004) ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์ SWOT หมายถึง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรเพื่อให้ทราบจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม และ 2) การกำหนดกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดวิธีการดำเนินงานที่ผ่านการวางแผนอย่างรอบคอบ โดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษานี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed method research) โดยการใช้การวิจัยเชิงปริมาณในการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ และวิเคราะห์ PNI^{modified} และการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร คือ สถาบันการศึกษาพยาบาลที่เปิดสอนในหลักสูตรพยาบาลศาสตรบัณฑิตที่มีผู้จบการศึกษาแล้วและได้รับการรับรองสถาบันการศึกษาจากสภาการพยาบาล จำนวนทั้งสิ้น 78 สถาบัน (สภาการพยาบาล, ปี 2558) สุ่มจำแนกตามสังกัดและที่ตั้งของสถาบัน ได้กลุ่มตัวอย่าง 26 สถาบัน ประกอบด้วย สถาบันการศึกษาพยาบาล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา 8 แห่ง สังกัดกระทรวงสาธารณสุข 9 แห่ง สังกัดกระทรวงกลาโหม 1 แห่ง สังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติ 1 แห่ง สังกัดกรุงเทพมหานคร 1 แห่ง และสถาบันเอกชน 6 แห่ง

ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้บริหารและอาจารย์พยาบาล รวม 366 คน จากจำนวนผู้บริหารและอาจารย์พยาบาลทั่วประเทศ จำนวนทั้งสิ้น 4,284 คน โดยใช้ตารางกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie และ Morgan ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และยอมให้เกิดความคลาดเคลื่อนไม่เกินร้อยละ 5 (วรณี แกมเกตุ, 2551)

เครื่องมือในการวิจัย

1. แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล

2. แบบประเมินความเหมาะสมและเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล แบ่งระดับความเหมาะสมและระดับความเป็นไปได้ของกลยุทธ์เป็น มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้ทรงคุณวุฒิและผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาล 5 ท่าน และนำไปทดลองใช้กับผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาลและอาจารย์พยาบาลจำนวน 30 คน คำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเท่ากับ .92

การเก็บรวบรวมข้อมูลการพิทักษ์สิทธิ์ของผู้ให้ข้อมูล

การศึกษานี้ได้ผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในคนกลุ่มสหสถาบัน ชุดที่ 1 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ซึ่งกลุ่มผู้ให้ข้อมูลได้รับข้อมูลเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย รวมทั้งเก็บข้อมูลและนำเสนอผลการวิจัยในภาพรวม

การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ $PNI_{Modified}$ ขั้นตอนการวิจัย ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล วิเคราะห์เป็น ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลโดยใช้ Priority Needs Index

2.1. นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล คำนวณหาค่าดัชนี $Modified$ Priority Need Index เพื่อระบุความต้องการจำเป็นจากสูตร $PNI_{Modified}$ (สุวิมล ว่องวานิช, 2550) ดังนี้

$$PNI_{Modified} = (I-D) / D$$

I = สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล

D = สภาพปัจจุบันของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการ

ปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล

2.2 กำหนดเกณฑ์การพิจารณาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล โดยใช้การอิงเกณฑ์และแปลผลตามเกณฑ์ ดังนี้

2.2.1 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดย นำค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ สูงที่สุด ลบด้วยค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ต่ำที่สุด แล้วนำระยะห่างที่ได้มาจัดกลุ่มค่า $PNI_{Modified}$ โดยแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่มีค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ สูง และกลุ่มที่มีค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ต่ำ โดยกำหนดให้ กลุ่มที่มีค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ สูง เป็นจุดอ่อน ส่วนกลุ่มที่มีค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ต่ำ เป็นจุดแข็ง

2.2.2 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก โดย นำค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ สูงที่สุด ลบด้วยค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ต่ำที่สุด นำระยะห่างที่ได้มาจัดกลุ่มค่า $PNI_{Modified}$ โดยแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่มีค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ สูง และกลุ่มที่มีค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ต่ำ โดยกำหนดให้ กลุ่มที่มีค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ สูง เป็นภาวะคุกคาม ส่วนกลุ่มที่มีค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ต่ำ เป็นโอกาส

2.3. วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม ของการบริหารที่เสริมสร้างการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล จากเกณฑ์ที่คำนวณได้

ขั้นตอนที่ 3 ร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล ดังนี้

3.1. วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ TOWS Matrix ดังนี้

3.1.1 จับคู่จุดแข็ง-โอกาส (SO)
กำหนดกลยุทธ์ที่เสริมจุดแข็ง และเสริมโอกาส

3.1.2 จับคู่จุดแข็ง-ภาวะคุกคาม (ST) กำหนดกลยุทธ์ที่เสริมจุดแข็งและหลีกเลี่ยงภาวะคุกคาม

3.1.3 จับคู่จุดอ่อน-โอกาส (WO)
กำหนดกลยุทธ์เพื่อลดจุดอ่อนและ เสริมโอกาส

3.1.4 จับคู่จุดอ่อน-ภาวะคุกคาม (WT) กำหนดกลยุทธ์เพื่อลดจุดอ่อน และหลีกเลี่ยงภาวะคุกคาม

3.2. ร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล ฉบับที่ 1

ขั้นตอนที่ 4 ประเมินร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล ครั้งที่ 1 โดยดำเนินการ ดังนี้

4.1 ประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์โดยผู้เชี่ยวชาญและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นรายบุคคล จำนวน 20 คน

4.2 นำข้อมูลที่ได้จากการประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์เป็นร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล ฉบับที่ 2

ขั้นตอนที่ 5 ประเมินร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล ครั้งที่ 2 โดยดำเนินการ ดังนี้

5.1 จัดสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำนวน 12 คน เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล ฉบับที่ 2

5.2 นำผลการสนทนากลุ่มมาปรับปรุงแก้ไขกลยุทธ์ตามที่ได้เข้าร่วมสนทนากลุ่มเสนอแนะ และจัดทำกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลฉบับสมบูรณ์

ผลการวิจัย

1. สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล

1.1 สภาพปัจจุบันของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน พบว่าภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.26$) โดยด้านการเรียนการสอนมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 3.41$) เมื่อพิจารณาตามการเป้าหมายการเรียนรู้จากการปฏิบัติ พบว่า การเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อเรียนรู้กระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์ทำงานมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 3.31$) และการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ของบุคคลและการเรียนรู้ขององค์กร มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.20$) เมื่อพิจารณาตามกระบวนการ

บริหาร พบว่าการวางแผนเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=3.38$) และการประเมินผลเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X}= 3.19$) ส่วนสภาพปัจจุบันของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}= 3.31$) โดยเทคโนโลยีมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}= 3.41$) รองลงมา คือ สภาพสังคม ($\bar{X}= 3.33$) สภาพการเมืองและนโยบายของรัฐ ($\bar{X}= 3.25$) และสภาพเศรษฐกิจ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X}= 3.23$)

1.2 สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน พบว่าภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}= 4.56$) เมื่อพิจารณาตามพันธกิจหลัก พบว่า ด้านการเรียนการสอนมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ($\bar{X}= 4.69$) รองลงมา คือ ด้านการวิจัย ($\bar{X}= 4.62$) และด้านการบริการวิชาการแก่สังคม ($\bar{X}= 4.53$) ส่วนด้านการทำนุ ศิลปะและวัฒนธรรมของชาติมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X}= 4.42$) เมื่อพิจารณาตามเป้าหมายการเรียนรู้จากการปฏิบัติ พบว่า การเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อเรียนรู้กระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์ทำงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}= 4.57$) และการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ของบุคคลและการเรียนรู้ขององค์กร มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X}= 4.46$) และเมื่อพิจารณาตามกระบวนการบริหาร พบว่า การวางแผนเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ย

สูงที่สุด ($\bar{X}= 4.61$) และการประเมินผลเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{X}= 4.54$)

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}= 4.50$) โดยเทคโนโลยีมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}= 4.60$) รองลงมา คือ สภาพสังคม ($\bar{X}=4.50$) ส่วนสภาพการเมืองและนโยบายของรัฐ และสภาพเศรษฐกิจ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดใกล้เคียงกัน ($\bar{X}= 4.46$ และ 4.45) ตามลำดับ

จากการคำนวณหาความต้องการจำเป็นของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน มีค่าเฉลี่ย $PNI_{Modified} = .404$ ประเด็นที่มีค่าสูงกว่าค่าเฉลี่ย มี 2 ประเด็น คือ ความต้องการจำเป็นของการประเมินผลเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ($PNI_{Modified} = .426$) และการนำแผนสู่การปฏิบัติเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ($PNI_{Modified} = .409$) ส่วนประเด็นที่มีค่าต่ำกว่าค่าเฉลี่ย คือ การวางแผนเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ($PNI_{Modified} = .377$)

ความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในตามเป้าหมายการเรียนรู้จากการปฏิบัติในภาพรวม มีค่าเฉลี่ย $PNI_{Modified} = .391$ และพบว่า มีสองประเด็นที่สูงกว่าค่าเฉลี่ย คือ ความต้องการจำเป็น

ของการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อพัฒนาการเรียนรู้เป็นรายบุคคล ($PNI_{\text{Modified}} = .399$) และความต้องการจำเป็นของการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ของบุคคลและการเรียนรู้ขององค์กร ($PNI_{\text{Modified}} = .395$) ส่วนประเด็นที่ต่ำกว่าค่าเฉลี่ย คือ การเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อแก้ไขปัญหาจากการทำงาน ($PNI_{\text{Modified}} = .387$) และการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อเรียนรู้กระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์ทำงาน ($PNI_{\text{Modified}} = .383$) โดยที่ความต้องการจำเป็นของการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ของบุคคลและการเรียนรู้ขององค์กรสูงทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านการบริการวิชาการ ด้านการเรียนการสอน ด้านการวิจัย ($PNI_{\text{Modified}} = .434, .421, .408$) ตามลำดับ

2. จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ ภาวะคุกคามของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล

ผลการศึกษาพบว่า การวางแผนการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อแก้ไขปัญหาจากการทำงาน และเรียนรู้กระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์ทำงาน เป็นจุดแข็ง การนำแผนสู่การปฏิบัติ และการประเมินผลเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อพัฒนาการเรียนรู้เป็นรายบุคคลและการเรียนรู้ขององค์กร เป็นจุดอ่อน สภาพสังคม และเทคโนโลยี เป็นโอกาส ส่วนสภาพการเมืองและนโยบายของรัฐ และสภาพเศรษฐกิจ จัดเป็นภาวะคุกคามของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล ดังตารางที่ 1-2

ตารางที่ 1 จุดแข็งและจุดอ่อนของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของ อาจารย์ใน สถาบันการศึกษาพยาบาล

การบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล	ความต้องการจำเป็น		การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
	PNI_{modified}	ผลการจัดกลุ่ม	
การวางแผนเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติ	.377	ต่ำ	จุดแข็ง
ด้านการเรียนการสอน	.327	ต่ำ	จุดแข็ง
ด้านการวิจัย	.353	ต่ำ	จุดแข็ง
ด้านการบริการวิชาการ	.427	สูง	จุดอ่อน
ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ	.400	ต่ำ	จุดแข็ง

ตารางที่ 1 จุดแข็งและจุดอ่อนของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของ อาจารย์ใน สถาบันการศึกษาพยาบาล (ต่อ)

การบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล	ความต้องการจำเป็น		การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
	PNI _{modified}	ผลการจัดกลุ่ม	
การนำแผนสู่การปฏิบัติเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติ	.409	สูง	จุดอ่อน
ด้านการเรียนการสอน	.382	ต่ำ	จุดแข็ง
ด้านการวิจัย	.379	ต่ำ	จุดแข็ง
ด้านการบริการวิชาการ	.427	สูง	จุดอ่อน
ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ	.447	สูง	จุดอ่อน
การประเมินผลเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติ	.426	สูง	จุดอ่อน
ด้านการเรียนการสอน	.414	สูง	จุดอ่อน
ด้านการวิจัย	.439	สูง	จุดอ่อน
ด้านการบริการวิชาการ	.411	สูง	จุดอ่อน
ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ	.438	สูง	จุดอ่อน

จากตารางที่ 1 จุดแข็งและจุดอ่อนของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ตามการบริหารพันธกิจ พบว่า การวางแผนเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติเป็นจุดแข็ง ส่วนการนำแผนสู่การปฏิบัติและการประเมินผลเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติ เป็นจุดอ่อน

ตารางที่ 2 โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล

ความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติ	ความต้องการจำเป็น		การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
	PNI _{Modified}	ผลการจัดกลุ่ม	
สภาพการเมืองและนโยบายของรัฐ	.370	สูง	ภาวะคุกคาม
การวางแผน	.369	สูง	ภาวะคุกคาม
การนำแผนสู่การปฏิบัติ	.369	สูง	ภาวะคุกคาม
การประเมินผล	.372	สูง	ภาวะคุกคาม
สภาพเศรษฐกิจ	.380	สูง	ภาวะคุกคาม
การวางแผน	.372	สูง	ภาวะคุกคาม
การนำแผนสู่การปฏิบัติ	.389	สูง	ภาวะคุกคาม
การประเมินผล	.378	สูง	ภาวะคุกคาม

ตารางที่ 2 โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล (ต่อ)

ความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติ	ความต้องการจำเป็น		การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
	PNI Modified	ผลการจัดกลุ่ม	
สภาพสังคม	.350	ต่ำ	โอกาส
การวางแผน	.340	ต่ำ	โอกาส
การนำแผนสู่การปฏิบัติ	.361	ต่ำ	โอกาส
การประเมินผล	.350	ต่ำ	โอกาส
เทคโนโลยี	.349	ต่ำ	โอกาส
การวางแผน	.353	ต่ำ	โอกาส
การนำแผนสู่การปฏิบัติ	.359	ต่ำ	โอกาส
การประเมินผล	.336	ต่ำ	โอกาส

จากตารางที่ 2 โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล มี 2 ด้าน ได้แก่ สภาพสังคมและเทคโนโลยี จัดเป็นโอกาส และมี 2 ด้าน ได้แก่ สภาพการเมืองและนโยบายของรัฐ และสภาพเศรษฐกิจ จัดเป็นภาวะคุกคาม

3. กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล

ผู้วิจัยร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์หลัก และ 13 กลยุทธ์รอง และวิธีดำเนินการ จากนั้นประเมินร่างกลยุทธ์ครั้งที่ 1 โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 20 ท่าน ผู้วิจัยนำข้อคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิมาปรับแก้ไขและจากนั้นประเมินร่างกลยุทธ์ครั้งที่ 2 โดยจัดการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้ทรงคุณวุฒิแสดง

ความคิดเห็นร่วมกัน เพื่อให้ได้ฉันทามติเป็นผลการประเมินความเหมาะสมและเป็นไปได้ของกลยุทธ์ จากนั้นผู้วิจัยเลือกกลยุทธ์และวิธีดำเนินการที่ผู้ทรงคุณวุฒิมีฉันทามติว่ามีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในระดับมาก และมากที่สุด รวมทั้งข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒินำมาปรับแก้ไขเป็นกลยุทธ์ฉบับสมบูรณ์ ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์หลัก คือ 1) ออกแบบและวางแผนในการเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ตามพันธกิจและเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ขององค์กร 2) ยกระดับการปฏิบัติการในการเสริมสร้างการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ตามพันธกิจและเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ขององค์กร 3) ยกระดับการประเมินการเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติตามพันธกิจและเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ขององค์กรโดยมี กลยุทธ์รอง และวิธีดำเนินการ ดังแสดงในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 กลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และวิธีดำเนินการ ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
1. ออกแบบและวางแผนในการเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ตามพันธกิจและเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ขององค์กร	1.1 วางแผนเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติด้านการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม 1.2 วางแผนและออกแบบในการเสริมสร้างการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ขององค์กร	1.1.1 ผู้บริหารมีนโยบาย และ กำหนดแผนในการใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อเพิ่มขีดความสามารถด้านการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการและการทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรมของชาติ ทั้งในระยะสั้น และระยะยาว 1.1.2 สถาบันการศึกษาพยาบาลสรรหา และจัดระบบพี่เลี้ยง หรือผู้เชี่ยวชาญด้านการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคม ให้กับกลุ่มการเรียนรู้จากการปฏิบัติ เพื่อให้คำปรึกษาที่เหมาะสมกับอาจารย์เป็นรายบุคคล 1.1.3 สถาบันกำหนดให้อาจารย์ทำแผนการพัฒนารับรู้เป็นรายบุคคล (Individual plan) เพื่อให้อาจารย์มีเป้าหมาย วิธีการ และระยะเวลา ในการพัฒนารับรู้ของตนเองอย่างต่อเนื่อง 1.1.4 สถาบันการศึกษาพยาบาลกำหนดแนวทาง/การจัดอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อให้อาจารย์มีทักษะในการบูรณาการงานด้านการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการเข้าด้วยกัน 1.1.5 สถาบันการศึกษาพยาบาลร่วมกับชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกำหนดแนวปฏิบัติที่ดีในการบริการวิชาการแก่สังคม และการส่งเสริมศิลปและวัฒนธรรมของชาติ 1.1.6 จัดตั้งคณะทำงานเพื่อรับผิดชอบในการนำการเรียนรู้จากการปฏิบัติไปสอดแทรกในกิจกรรม/พันธกิจหลักของสถาบัน 1.1.7 ผู้บริหารสนับสนุนงบประมาณ เวลา เทคโนโลยี และทรัพยากรอื่น ๆ ในการวางแผนการใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อพัฒนารับรู้ของอาจารย์พยาบาล
2. ยกระดับการปฏิบัติการในการเสริมสร้างการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ตามพันธกิจและ	2.1 สนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในพันธกิจของสถาบันทั้งในระดับบุคคล และภาคีวิทยา	2.1.1 สถาบันจัดอบรมเพื่อให้ผู้บริหารและอาจารย์ ให้เข้าใจในแบบแผนการเรียนรู้ของตนเอง และ มีทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในการเรียนรู้จากการปฏิบัติ 2.1.2 คณะทำงานจัดเวที /กิจกรรม ให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้พันธกิจของสถาบันทั้งในระดับกลุ่ม และภาคีวิทยา อย่างต่อเนื่อง 2.1.3 คณะทำงานจัดเวที/กิจกรรมให้มีแสดงความคิดเห็นเชิงวิพากษ์โดยผู้เชี่ยวชาญเพื่อพัฒนาทักษะการวิเคราะห์เชิงวิพากษ์ในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์เป็นรายบุคคล กลุ่มและภาคีวิทยาอย่างต่อเนื่อง

ตารางที่ 3 กลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และวิธีดำเนินการ ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
เปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ขององค์กร		2.1.4 ผู้บริหารจัดสรรงบประมาณ เวลา เทคโนโลยี และทรัพยากรที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้รายบุคคล กลุ่มและภาควิชาอย่างต่อเนื่อง
2. ยกระดับการปฏิบัติการในการเสริมสร้างการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ตามพันธกิจและเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ขององค์กร	2.2 สร้างความต่อเนื่องในการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ขององค์กร	2.2.1 ผู้บริหารและอาจารย์ร่วมกันสร้างระบบกลุ่ม/ชุมชนนักปฏิบัติ และใช้กระบวนการของการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญของกลุ่ม 2.2.2 สร้างทีมผู้เชี่ยวชาญพันธกิจ ผู้เชี่ยวชาญการพยาบาลเฉพาะสาขาวิชา โดยใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติ และขยายความเชี่ยวชาญไปยัง ภาควิชา สถาบัน และหน่วยงาน/สถาบันที่เกี่ยวข้อง 2.2.3 สร้างระบบ กลไก ขั้นตอน การสร้าง การจัดเก็บ การถ่ายโอน การใช้ความรู้ให้อาจารย์ทุกคนเข้าถึงได้ง่าย 2.2.4 จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับชุมชนและหน่วยงานที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับสถาบัน เพื่อขยายการเรียนรู้ 2.2.5 ผู้บริหารให้รางวัลตอบแทนกับผู้ที่ประสบความสำเร็จในการพัฒนาการเรียนรู้เป็นรายบุคคล และในการสร้างแนวปฏิบัติที่ดีจากการเรียนรู้จากการปฏิบัติทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม ระดับภาควิชา และระดับสถาบัน อย่างต่อเนื่อง 2.2.6 ผู้บริหารจัดสรรงบประมาณ เวลา เทคโนโลยี และทรัพยากรที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของสถาบันอย่างต่อเนื่อง
3. ยกระดับการประเมินความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติตามพันธกิจและเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ขององค์กร	3.1 สร้างระบบกลไก ขั้นตอนการประเมินเพื่อพัฒนาการเรียนรู้พันธกิจเป็นรายบุคคล	3.1.1 สถาบันมีการกำหนดเกณฑ์ ผลลัพธ์ ตัวชี้วัด ที่ชัดเจนในการเรียนรู้จากการปฏิบัติในทุกกิจกรรม/พันธกิจหลักของสถาบัน 3.1.2 มีการแต่งตั้งคณะกรรมการ กำหนดขั้นตอน และวิธีการประเมินอย่างเป็นกลยุธยมิตร ในการประเมินผลและติดตามการเรียนรู้เป็นรายบุคคลอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง 3.1.3 สถาบันนำวงจรคุณภาพ PDCA มาใช้ในการประเมินการเรียนรู้จากการปฏิบัติในทุกกิจกรรม/พันธกิจหลักของสถาบัน 3.1.4 ผู้บริหารจัดสรรงบประมาณและสนับสนุนทรัพยากร และสร้างบรรยากาศการประเมินเชิงวิพากษ์อย่างเป็นกลยุธยมิตร
	3.2 สร้างระบบกลไก ขั้นตอนการประเมินเพื่อการพัฒนาการเรียนรู้ขององค์กร	3.2.1 สถาบันมีการคณะกรรมการรับผิดชอบ ในการประเมินผลลัพธ์ที่พึงประสงค์และตัวชี้วัดของการเรียนรู้ขององค์กร ที่ชัดเจนในการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ขององค์กร เรียนรู้จากการปฏิบัติในทุกกิจกรรม/พันธกิจของสถาบัน อย่างต่อเนื่อง 3.2.2 สร้างและพัฒนาเครื่องมือในการสำรวจ ค่านิยม พฤติกรรม ของคนในสถาบัน เพื่อตรวจสอบการเรียนรู้ขององค์กรในทุกมิติ อย่างสม่ำเสมอ 3.2.3 ผู้บริหารจัดสรรงบประมาณและสนับสนุนทรัพยากร และสร้างบรรยากาศการประเมินเชิงวิพากษ์อย่างเป็นกลยุธยมิตร ให้เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานหลักของสถาบัน

อภิปรายผลการวิจัย

1. สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล

ผลการวิจัย พบว่า การเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อเรียนรู้กระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์ทำงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด อาจเนื่องมาจากโดยธรรมชาติของวิชาชีพพยาบาลและการศึกษาพยาบาล โดยมากใช้การถ่ายทอดประสบการณ์การทำงานกันระหว่างรุ่นพี่รุ่นน้อง ซึ่ง Marquardt (1996) ได้แบ่งระดับของการเรียนรู้ว่ามี 3 ระดับ คือ ระดับรายบุคคล (individual level) ระดับทีม (team level) และระดับองค์กร (organizational level) ส่วนการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ของบุคคลและการเรียนรู้ขององค์กร จากการวิจัยมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ซึ่งแสดงให้เห็นว่า กระบวนการเรียนรู้อยู่มีอยู่ในระดับบุคคล แต่ยังไม่กระจายทั่วทั้งองค์กร ในขณะที่ผลการวิจัย สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล อยู่ในระดับมากที่สุด แสดงให้เห็นว่าสถาบันการศึกษาพยาบาลเห็นความจำเป็นของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ โดยผู้ให้ข้อมูลให้ความสำคัญกับการพัฒนาการเรียนรู้เป็นรายบุคคลมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับที่ Cunningham and Cordeiro (2000) ได้กล่าวไว้ว่า ภายใต้การเรียนรู้จากการปฏิบัติ บทบาทที่สำคัญของผู้บริหาร คือ การเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

2. จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล

ผลการวิจัย พบว่า การเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อแก้ไขปัญหาจากการทำงาน (ระดับที่ 1) และการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อเรียนรู้กระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์ทำงาน (ระดับที่ 2) เป็นจุดแข็ง ส่วนการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อพัฒนาการเรียนรู้เป็นรายบุคคล (ระดับที่ 3) และการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ของบุคคลและการเรียนรู้ขององค์กร (ระดับที่ 4) เป็นจุดอ่อน แสดงให้เห็นว่า สถาบันการศึกษาพยาบาลมีการร่วมกันคิดแก้ไขปัญหาต่างๆ จากการงานและมีการเรียนรู้จากประสบการณ์การทำงานเป็นกิจกรรมที่สอดคล้องอยู่กับการดำเนินการในภารกิจหลักกบติ ส่วนการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อพัฒนาการเรียนรู้เป็นรายบุคคล (ระดับที่ 3) และการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ของบุคคลและการเรียนรู้ขององค์กร (ระดับที่ 4) เป็นจุดอ่อน ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ให้ข้อมูลได้ให้ความเห็นไว้ว่า ด้วยภาระงานอาจารย์พยาบาลมีมากส่วนใหญ่จะใช้เวลาเกือบทั้งหมดกับการเรียนการสอนด้านทฤษฎีและภาคปฏิบัติ จึงขาดโอกาสในการเข้ากลุ่มเรียนรู้จากการปฏิบัติ ซึ่งทำให้ขาดโอกาสที่จะได้เข้ากลุ่มเรียนรู้จากการปฏิบัติ ซึ่งทำให้ไม่สามารถทำได้อย่างต่อเนื่องก็ทำให้การเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ของบุคคลและการเรียนรู้ขององค์กร (ระดับที่ 4) ก็เป็นไปได้ยาก จึงยังคงเป็นจุดอ่อนที่ผู้บริหารและอาจารย์พยาบาลควรตระหนักและหาวิธีแก้ไข

ปัญหาและส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องในสถาบันการศึกษาพยาบาล

ผลการวิจัย พบว่า เทคโนโลยีเป็นโอกาสระบบจะต้องมีผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมาร่วมวางแผนระบบ ซึ่งสอดคล้องกับที่ Marquardt (2009) กล่าวไว้ว่า เทคโนโลยีเป็นองค์ประกอบสำคัญของการเรียนรู้จากการปฏิบัติและสอดคล้องกับสภาพ กริธธ (2553) ที่ได้ศึกษาองค์ประกอบของคุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อวินัย 5 ประการ พบว่า องค์ประกอบที่สำคัญมากที่สุดในการบ่งบอกคุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวม ได้แก่ องค์ประกอบด้านการบริหารจัดการการเรียนรู้ รองลงมา คือ ด้านการปรับใช้เทคโนโลยี

ผลการวิจัย พบว่า การนำแผนสู่การปฏิบัติและการประเมินผลเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติ เป็นจุดอ่อน ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิและผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาลให้ความคิดเห็นในการสนทนากลุ่มไว้ว่า ผู้บริหารสถาบันการศึกษาให้ความสำคัญกับการวางแผน การปฏิบัติตามแผน และการประเมินผล แต่ด้วยผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาลมีภาระงาน มีข้อจำกัดด้านเวลาอาจทำให้การติดตามการปฏิบัติและการประเมินผลไม่สามารถทำได้อย่างเต็มที่

ซึ่งแสดงให้เห็นว่า สถาบันควรให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีเพื่อเสริมจุดแข็งในการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้จากการปฏิบัติในพันธกิจหลักของสถาบันโดยการจัดสรรเทคโนโลยีที่ทันสมัย ในรูปของ action learning web ตามแนวคิดของ Pedler (1997) และสามารถใช้โปรแกรมใหม่ ๆ เพื่อช่วยให้เกิดการวางแผน การนำแผนสู่การปฏิบัติ และการประเมินผลเพื่อ

การเรียนรู้จากการปฏิบัติในการกิจทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรมของชาติ ได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น นอกจากนี้ สภาพสังคมที่เป็นจุดแข็งก็ควรเปิดโอกาสให้หน่วยงานต่างๆ ชุมชน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เข้ามาร่วมส่งเสริมการเรียนรู้จากการปฏิบัติและเป็นโอกาสที่ดีที่สถาบันการศึกษาพยาบาลจะบูรณาการทั้งงานด้านการเรียนการสอน การวิจัย และการบริการวิชาการเข้าด้วยกัน

3.กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล

ผลการวิจัย กลยุทธ์หลักที่พัฒนาขึ้น มี 3 กลยุทธ์หลัก ดังนี้

กลยุทธ์หลักที่ 1 คือ ออกแบบและวางแผนในการเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ตามพันธกิจและเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับคู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษา ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2557) ที่กล่าวว่า อาจารย์เป็นปัจจัยป้อนที่สำคัญของการผลิตบัณฑิต ควรให้มีการพัฒนายิ่งขึ้นด้วยการวางแผน และการลงทุนงบประมาณและทรัพยากร เพื่อให้อัตรากำลังอาจารย์มีจำนวนเหมาะสมกับจำนวนนักศึกษาที่เข้าในหลักสูตร มีจำนวนอาจารย์ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญทางสาขาวิชาของหลักสูตร และมีประสบการณ์ที่เหมาะสมกับการผลิตบัณฑิต อันสะท้อนจากคุณวุฒิการศึกษา ตำแหน่งทางวิชาการ และความก้าวหน้าในการผลิตผลงานทางวิชาการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งก็สะท้อนให้เห็นว่า

อาจารย์พยาบาลก็ต้องพัฒนาตนเอง ทั้งด้านการเรียนการสอน การวิจัย และการศึกษาต่อ เพื่อเพิ่มคุณวุฒิทางการศึกษา และในหลักสูตรระดับปริญญาตรี ต้องมีอาจารย์ประจำหลักสูตรที่มีคุณวุฒิปริญญาเอกร้อยละ 20 ขึ้นไป โดยในคู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายในในระดับอุดมศึกษา ได้ระบุถึงการส่งเสริมและพัฒนาอาจารย์ไว้ว่า สถาบันให้โอกาสอาจารย์ทุกคนได้พัฒนาตนเองให้มีคุณภาพมาตรฐานทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง และการควบคุม กำกับ ส่งเสริมให้อาจารย์พัฒนาตนเองในการสร้างผลงานทางวิชาการอย่างต่อเนื่อง มีอาจารย์อาวุโส หรืออาจารย์ที่มีเทคนิคการสอนดีเด่น มีการถ่ายทอดประสบการณ์สู่อาจารย์ในสาขา/ในหลักสูตร ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่า ปัจจุบันมีอาจารย์ที่เกษียณอายุราชการเป็นจำนวนมาก และมีการรับอาจารย์ใหม่เข้ามาทดแทนเป็นจำนวนมากพอสมควร จากข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม ก็สะท้อนให้เห็นว่า อาจารย์ที่มีอายุ 50 ปีขึ้นไป มีร้อยละ 39.27 และมีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 20 ปี ร้อยละ 29.66 ในขณะที่ ผู้มีประสบการณ์ทำงาน 1-5 ปี มีถึง 23.73 ซึ่งอาจารย์ใหม่เหล่านี้จำเป็นต้องพัฒนาตนเองในทุก ๆ ด้าน ดังนั้น การใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติจะช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการพัฒนาการเรียนรู้ของอาจารย์ได้ตามความต้องการและความเหมาะสมของแต่ละบุคคล เพื่อตอบสนองความต้องการของสาขาวิชา และสถาบันการศึกษาพยาบาลได้ในเวลาเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับ กรอบพัฒนาอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551-2565) และแผนยุทธศาสตร์พัฒนาการศึกษาสำหรับ

บุคลากรด้านสุขภาพในศตวรรษที่ 21 ที่กล่าวถึง transformative learning ว่าเป็นกระบวนการเรียนรู้ที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงตนเองอย่างลึกซึ้ง ผ่านประสบการณ์ตรงที่สร้างสำนึกใหม่และการเปลี่ยนแปลงโลกทัศน์ ก่อให้เกิดความเข้าใจในตนเอง เข้าใจโลกและความสัมพันธ์ทางสังคม มีความตื่นรู้ มีสมดุลงของชีวิตมีทักษะในการค้นคว้า วิเคราะห์ สังเคราะห์ สะท้อนย้อนคิด มีความคิดสร้างสรรค์และจินตนาการ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและสามารถสร้างทีมสุขภาพเพื่อสังคมสุขภาวะที่เป็นธรรมและสันติสุข ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวนี้ต้องอาศัยการบริหารการเปลี่ยนแปลง สำหรับแนวปฏิบัติที่ดีในการวางแผนและการจัดโปรแกรมการเรียนรู้จากการปฏิบัติ นั้น Marquardt (2009) ได้ระบุองค์ประกอบไว้ 7 ประการ คือ 1) ตั้งเป้าหมายของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ 2) สร้างทีมในการบริหารจัดการ 3) ออกแบบโปรแกรมการเรียนรู้จากการปฏิบัติ 4) ระบุปัญหาที่แท้จริงขององค์กร 5) จัดทีมการเรียนรู้จากการปฏิบัติ 6) สร้างแรงกระตุ้นและแรงจูงใจอย่างต่อเนื่อง และประการสำคัญ คือ 7) ผู้บริหารระดับสูงเข้าร่วมโปรแกรมและให้การสนับสนุน จากที่กล่าวมานี้ จะเห็นได้ว่าผู้บริหารระดับสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาลมีบทบาทอย่างมากหากต้องการประสบความสำเร็จในการใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของอาจารย์พยาบาลและสถาบันการศึกษาพยาบาล

กลยุทธ์หลักที่ 2 คือ ยกระดับการปฏิบัติในการเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ตามพันธกิจและ

เปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ขององค์กร ซึ่งจากการวิจัยพบว่า การนำแผนสู่การปฏิบัติ เป็นจุดอ่อนอาจเกี่ยวเนื่องกับการจัดสรรเวลาของผู้บริหาร และอาจารย์พยาบาล ผู้ทรงคุณวุฒิไว้ว่า ด้วยภาระงานของผู้บริหาร และโดยเฉพาะการที่อาจารย์พยาบาลต้องสอนภาคปฏิบัติในโรงพยาบาล ศูนย์สาธารณสุข หรือในชุมชน อย่างน้อย สัปดาห์ละ 3 วัน และภาระงานด้านอื่น ๆ ก็ทำให้ไม่มีเวลาเข้ากลุ่มเรียนรู้ร่วมกัน หรือไม่สามารถทำได้อย่างต่อเนื่อง จึงมีโอกาสประสบความสำเร็จได้ยาก ซึ่ง Marquardt (2009) ได้เสนอการนำขั้นตอนการนำรูปแบบการเรียนรู้จากการปฏิบัติมาใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ในขั้นตอนหนึ่งไว้ว่า คือ การกำหนดสมาชิก และการจัดตั้งกลุ่มการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ดังนั้นหากอาจารย์ไม่สามารถจัดสรรเวลาได้ โอกาสของการจัดตั้งกลุ่มของการเรียนรู้จากการปฏิบัติก็เกิดขึ้นได้ยาก

กลยุทธ์หลักที่ 3 คือ ยกระดับการประเมินการเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ตามพันธกิจและเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับการประเมินการเรียนรู้ที่จะต้องมีการประเมินในระดับบุคคล กลุ่ม/ภาควิชา และระดับสถาบัน ซึ่งสถาบันการศึกษาพยาบาล มีความจำเป็นที่จะต้องสร้างระบบ กลไก ขั้นตอนและเครื่องมือในการประเมินที่มีประสิทธิภาพ โดยการใช้วงจรคุณภาพ PDCA เพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ต่อเนื่อง โดยอาจใช้เครื่องมือในการประเมินการเรียนรู้จากการปฏิบัติตามแนวคิดของ Inglis (1994)

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาล ควรให้ความสำคัญในเรื่องนี้เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาอาจารย์พยาบาล โดยให้อาจารย์ที่มีความต้องการในเป้าหมายเดียวกันได้รวมกลุ่มกันเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากการปฏิบัติ เพื่อตอบสนองความต้องการของอาจารย์พยาบาล เสริมสมรรถนะเป็นรายบุคคล และบรรลุเป้าหมายการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ได้ดียิ่งขึ้น โดยการทำแผนพัฒนาเป็นรายบุคคลให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาของสถาบัน

2. ผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาล สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีมาเสริมจุดแข็ง เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะของอาจารย์ในการเสริมสร้างการเรียนรู้จากการปฏิบัติให้เข้มแข็งมากยิ่งขึ้น

3. สถาบันการศึกษาพยาบาลสามารถนำกลยุทธ์หลักทั้ง 3 ไปใช้ ซึ่งการเรียนรู้จากการปฏิบัติสามารถเป็นทั้งเครื่องมือและวิธีที่มีประสิทธิภาพในการปลูกฝัง หรือเปลี่ยนแปลงให้เกิดการเรียนรู้ขององค์กรที่พึงประสงค์ได้ และเป็นแนวทางในการบำรุงรักษาบุคลากรไว้อีกด้วย

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการวิจัยพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อพัฒนาอาจารย์พยาบาลให้ตอบสนองความต้องการของสถาบันการศึกษาพยาบาล

2. ควรมีการศึกษารูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

เอกสารอ้างอิง

- คณะกรรมการการอุดมศึกษา. ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่องมาตรฐานสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2554 เล่ม 128 ตอนพิเศษ 47 ง หน้า 45. ออนไลน์ สืบค้นวันที่ 4 มกราคม 2556
- วิจิตร ศรีสุพรรณ (2555, 20 ธันวาคม). สภาการพยาบาลจี้รัฐเร่งลงทุนพัฒนาอาจารย์-ผลิตพยาบาลได้มาตรฐาน.ASTV ผู้จัดการออนไลน์ สืบค้นเมื่อวันที่ 20 มีนาคม 2556 จาก <http://www.manager.co.th/qol/viewnews.aspx?NewsID=9550000154528>
- วรรณิ แกมเกตุ. (2551). วิธีวิทยาการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์. (พิมพ์ครั้งที่2). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สภาการพยาบาล. (2553). สมรรถนะผู้ประกอบการพยาบาลและการผดุงครรภ์. กรุงเทพฯ: ศิริยอดการพิมพ์.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2550). การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2557). คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ระดับอุดมศึกษา. นนทบุรี: ภาพพิมพ์.
- Bovee, C. L. et al. (1993). *Management: International edition*. New York: McGraw – Hill, Inc.
- Cunningham, W. G. & Cordeiro, P. A. (2000). *Educational administration: A problem - based approach*. Boston: Allyn and Bacon.
- Henri Fayol. (1971). *General and industrial management*. Toronto: Pitman Publishing.
- Inglis, Scott. (1994). *Making the most of action learning*. Vermont: Gower.
- Kinichi, Angelo & Williams, Brian. (2009). *Management*. New York: McGraw – Hill.
- Marquardt, M. J. (1996). *Building the learning organization: A system approach to quantum improvement and global success*. New York: McGraw – Hill.
- Marquardt, M. J. (1999). *Action learning in action: Transforming problems and people for world- class organizational learning*. California: David – Black Publishing.
- Marquardt, M. J. (2002). *Bluiding the learning organization: Mastering the elements for corporate learning*. Boston: Davies-Black an imprint of Nicolas Bradley Publishing.
- Marquardt, M. J. (2004). *Optimizing the power of action learning: Solving problems and building leader in the real time*. London: Davies-Black.

- Marquardt, M. J., Leonard, H. S., Freedman, A. M. & Hill, C. C. (2009). *Action learning for developing leaders and organizations: Principles, strategies and cases*. Washington: American Psychological Association.
- Marquardt, M. J. & Reynolds, Angus. (1994). *The Global learning organization*. New York: Irwin.
- O'Neil, Judy. & Marsick, V. J. (2007). *Understanding action learning*. New York: American Management Association.
- O'Neil, Judy., Yorks, Lyle and Marsick, V. J. (2007). *Action learning: Successful strategies for individual, team, and Organizational development*. San Francisco: Berrett – Koehler.
- Pedler, Mike. (1997). *Action learning in practice*. 3rd ed. Hampshire: Gower.
- Raelin, Joseph A. (2008). *Work-based learning: bridging knowledge and action in the workplace*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Wheelen, T. L. & Hunger, D. J. (2004). *Strategic management and business policy*. (6th ed). New York: Addison Wesley.