

กลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของศูนย์แพทยศาสตรศึกษา
ชั้นคลินิกกระทรวงสาธารณสุข

Management Strategies Toward Excellence of Medical Education Centers, The Ministry of Public Health

รัตติยา ฤทธิรงค์ และปิยพงษ์ สุ่มेतติกุล

บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารงานศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก กระทรวงสาธารณสุข เพื่อดำเนินการที่เป็นเลิศตามแนวคิดของ Malcolm Baldrige 2) เพื่อนำเสนอกลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก กระทรวงสาธารณสุข วิธีการวิจัยเป็นแบบผสมผสานโดยการวิจัยเชิงปริมาณ ศึกษาศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก กระทรวงสาธารณสุข จำนวนทั้งหมด 33 ศูนย์ โดยใช้แบบสอบถาม และวิเคราะห์ลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นด้วยเทคนิค PNI_{Modified} ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพเป็นกรณีศึกษาศูนย์แพทย์ฯ ที่มีการปฏิบัติที่ดี 4 ศูนย์

ผลการวิจัยที่สำคัญพบว่า 1) สภาพปัจจุบันของการบริหารงานศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก กระทรวงสาธารณสุข เพื่อดำเนินการที่เป็นเลิศตามแนวคิดของ Malcolm Baldrige มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.19$) โดยด้านการนำองค์กรมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 3.42$) และด้านผลลัพธ์การดำเนินงานมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X} = 3.04$) ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารงานศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก กระทรวงสาธารณสุข เพื่อดำเนินการที่เป็นเลิศตามแนวคิดของ Malcolm Baldrige มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.45$) โดยด้านการนำองค์กรมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 4.51$) ส่วนด้านผลลัพธ์การดำเนินงาน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X} = 4.42$) ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ความต้องการจำเป็นของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก กระทรวงสาธารณสุข โดยภาพรวมมีค่า $PNI_{Modified} = 0.55$ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าประเด็นที่มีลำดับความสำคัญมากที่สุดคือ ด้านผลลัพธ์การดำเนินงานขององค์กร ($PNI_{Modified} = 0.56$) ด้านที่มีค่าความต้องการจำเป็นน้อยที่สุดคือ ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ($PNI_{Modified} = 0.56$) (2) กลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก กระทรวงสาธารณสุข มี 4 กลยุทธ์หลัก คือ 1) กลยุทธ์พัฒนาผลลัพธ์การดำเนินงานสู่ความเป็นเลิศระดับสากล 2) กลยุทธ์พัฒนาสมรรถนะหลักของอาจารย์และบุคลากร 3) กลยุทธ์พัฒนาระบบการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 4) กลยุทธ์พัฒนาการจัดกระบวนการอย่างมีประสิทธิภาพ

คำสำคัญ: การบริหาร/ความเป็นเลิศ/กลยุทธ์



Major results revealed that: 1) the current situation of management of the medical education centers of the Ministry of Public Health adhere to Malcolm Balridge's principles excellence at moderate levels ($\bar{X} = 3.19$). Adherence to the principle of leadership shows the highest level ($\bar{X} = 3.42$), while the principle of operations was found to be followed at the lowest average ($\bar{X} = 3.04$). The desirable situation of management of the medical education centers of the Ministry of Public Health adhere to Malcolm Balridge's principles excellence has an overall high average ($\bar{X} = 4.45$). The Leadership is the highest average ($\bar{X} = 4.51$) and the results of operations is the lowest average ($\bar{X} = 4.42$). The results on the index of needs ($PNI_{Modified}$) are that the average variance level in all management of the medical education centers of the Ministry of Public Health is $PNI_{Modified} = 0.55$. The results of operations of an organization had a $PNI_{Modified}$ of 0.65, and with the needs minimal the learner and Stakeholders focus ($PNI_{Modified} = 0.44$). (2) Management strategies that push toward excellence the medical education centers of the Ministry of Public Health are divided into four main categories: (1) development of results of operations toward excellence internationally, (2) development of core competencies of workforce focus, (3) development of measurement, analysis and knowledge management, and (4) development of efficient processes.

KEYWORDS: MANAGEMENT/TOWARD EXCELLENCE/STRATEGY

บทนำ

การศึกษามีบทบาทสำคัญยิ่งในการพัฒนาคนและสังคม และยังเป็นกุญแจหลักที่จะช่วยแก้ปัญหาความขัดแย้งต่างๆ ที่เกิดขึ้นในโลก เพื่อนำมวลมนุษยชาติไปสู่ความไพบูลย์และความเป็นปึกแผ่นของสังคมโลก (รุ่ง แก้วแดง, 2551) พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 เป็นกฎหมายแม่บทในการบริหารจัดการการศึกษา ในหมวดที่ 1 มาตราที่ 6 บัญญัติว่า “การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทย ให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข (อ้างถึงใน ธนิก คุณเมธิกุล, 2552) ภาพอนาคตของประเทศไทยทั้งทางการเมือง สังคม วัฒนธรรมและเศรษฐกิจ จึงขึ้นอยู่กับผลผลิตทางการศึกษาชาติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งบัณฑิตจากสถาบันอุดมศึกษาในปัจจุบัน เพราะเป็นผลผลิตในการสร้างคนเพื่อเป็นพลังและเป็นสมองในการพัฒนาประเทศให้สังคมไทยมีความก้าวหน้าทัดเทียมนานาประเทศในเวทีโลก (พรชูลี อาชาวาร์จ, 2547) นโยบายด้านการศึกษาของรัฐบาลมีเป้าหมายสำคัญในการยกระดับคุณภาพการอุดมศึกษาไทยให้สามารถผลิตและพัฒนาบุคลากรที่มีคุณภาพ รวมทั้งพัฒนาศักยภาพของอุดมศึกษาในการสร้างความรู้และนวัตกรรม เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ตลอดจนยกระดับคุณภาพมาตรฐานของการศึกษาระดับอุดมศึกษาไปสู่ความเป็นเลิศ และส่งเสริมความเป็นเลิศของสถาบันอุดมศึกษาไปสู่การเป็นศูนย์กลางทางการศึกษาและวิจัยพัฒนาในระดับภูมิภาคเพื่อให้เกิดการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน

(สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2552) เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การมีประสิทธิภาพสูงขึ้นและเอื้อต่อการบริหารประเทศภายใต้สภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลงหลายด้าน ซึ่งการเปลี่ยนแปลงลักษณะนี้เป็นการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาองค์การ (organization development) มีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงทั้งคุณภาพชีวิตส่วนบุคคลและผลการปฏิบัติงานขององค์การ (Fullan et al อ้างถึงใน Everard et al, 2004) ดังที่ พรชูลี อาชาวาร์จ (2547) กล่าวว่า องค์การที่จะประสบความสำเร็จได้ต้องยอมรับการเปลี่ยนแปลงปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และรู้ว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นภาวะการณปกติที่เกิดขึ้นตลอดเวลา จึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (Paradigm) ในการมองภาพรวมโครงสร้างและระบบขององค์การ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Drucker (2002) และใน ความรับผิดชอบของกระทรวงสาธารณสุขมี ปัญหาที่สำคัญของประเทศที่เรื้อรังและสะสมมาเป็นเวลานาน ซึ่งเป็นเรื่องการขาดแคลนบุคลากรทางการแพทย์ เป็นความขาดแคลนทั้งด้านปริมาณ คุณภาพ การกระจายตัว อีกทั้งปัญหาการลาออกของแพทย์จบใหม่ก็เป็นอีก ปัญหาหนึ่งที่มีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้น ส่วนจำนวนปีที่แพทย์คงอยู่ในชนบทมีแนวโน้มลดลงเรื่อยๆ (Noree et al, 2005) และจากสถิติบุคลากรที่เป็นแพทย์ของกระทรวงสาธารณสุขใน พ.ศ. 2547 พบว่ามีจำนวนแพทย์ที่ปฏิบัติงานในกระทรวงสาธารณสุข 9,375 คนคิดเป็นร้อยละ 49.56 ของแพทย์ทั้งหมด โดยมีสัดส่วนแพทย์ต่อประชากรรายภาคดังนี้ ภาคเหนือ 1 : 4,534 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 : 7,466 ภาคใต้ 1 : 3,982 ภาคกลาง 1 : 3,134 และกรุงเทพฯ 1 : 879 ใน พ.ศ. 2551 พบจำนวนแพทย์ที่ปฏิบัติงานใน

กระทรวงสาธารณสุข 11,025 คน คิดเป็นร้อยละ 51.27 ของแพทย์ภาครัฐทั้งหมด (อิทธิพร คณะเจริญ, 2551) และจากสถิติใน พ.ศ. 2550 มีแพทย์ลาออกหรือย้ายไปจากชุมชน ในปีที่ 2 ถึง ปีที่ 6 ของการทำงาน ร้อยละ 28, 47, 85, 89 และ 90 ตามลำดับ ซึ่งการสูญเสียแพทย์จากชุมชนจะขึ้นอยู่กับระยะเวลาในการปฏิบัติงานในพื้นที่ (ธีระ ศิริสมุต และคณะ, 2552)

การแก้ปัญหาด้านการผลิตแพทย์จึงเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งของมาตรการด้านอุปทานของประเทศ ทำให้คณะกรรมการแก้ไขปัญหาการขาดแคลนแพทย์ระดับชาติได้มอบให้กระทรวงสาธารณสุขร่วมมือกับทบวงมหาวิทยาลัยซึ่งปัจจุบันเปลี่ยนเป็นสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาจัดทำ “โครงการผลิตแพทย์เพิ่มเพื่อชาวชนบท” (Collaborative Project to Increase Production of Rural Doctors, CPIRD) เมื่อวันที่ 7 มิถุนายน พ.ศ. 2537 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มการผลิตแพทย์และกระจายแพทย์ไปสู่ชนบทมากยิ่งขึ้น เพิ่มโอกาสแก่นักเรียนในชนบทให้ได้ศึกษาวิชาแพทยศาสตรบัณฑิตรูปแบบความร่วมมือระหว่างกระทรวงสาธารณสุขและมหาวิทยาลัย และพัฒนาคุณภาพระบบบริการการแพทย์และสาธารณสุขของโรงพยาบาลศูนย์และสถาบันสมทบ ซึ่งมีหลักการสำคัญ คือ ทบวงมหาวิทยาลัยโดยคณะแพทยศาสตร์ของมหาวิทยาลัยในสังกัด รับผิดชอบจัดทำหลักสูตรแพทยศาสตรบัณฑิต ประสานปริญญาศาสตร์บัณฑิตและรับผิดชอบจัดการเรียนการสอนชั้นเตรียมแพทย์และปรีคลินิก ในชั้นปีที่ 1-3 ขณะที่โรงพยาบาลศูนย์ของกระทรวงสาธารณสุขในส่วนภูมิภาค รับผิดชอบจัดการเรียนการสอนและฝึกปฏิบัติงานชั้นคลินิก

ในชั้นปีที่ 4-6 โดยมีการจัดตั้งศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิกโดยใช้ชื่อว่า “ศพค.” (Medical Education Center: MEC) ขึ้นในโรงพยาบาลที่เข้าร่วมเป็นสถาบันสมทบในการร่วมผลิตแพทย์เพื่อบริหารและจัดการเรียนการสอนนักศึกษาแพทย์ในโรงพยาบาลต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ โดยให้เป็นหน่วยงานหนึ่งของโรงพยาบาล มีฐานะเป็นสถานศึกษาในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข (ลลิตยา กองคำ, 2550) เพื่อแก้ปัญหาการขาดแคลนแพทย์ในชนบท ทั้งด้านปริมาณ การกระจาย การคงอยู่ เพราะมีพันธสัญญาในการชดเชยทุนที่ผู้มีอำนาจและได้รับการเตรียมความพร้อมให้มีเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานในชนบท และด้านคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานแพทยสภา กำหนด คือการผ่านการสอบรวบยอด ปัจจุบันเปลี่ยนเป็นการสอบใบประกอบวิชาชีพ (National license examination) กระทรวงสาธารณสุขได้พิจารณาเห็นว่าโครงการนี้เป็นโครงการสำคัญที่สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล จึงได้แยกหน่วยงานนี้ออกจากสถาบันพระบรมราชชนก และจัดตั้งเป็นหน่วยงานที่มีฐานะเทียบเท่ากองในสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข มีขอบเขตและอำนาจหน้าที่ในการจัดทำบูรณาการและบริหารแผนการผลิตแพทย์เพื่อชาวชนบท ตามมติคณะรัฐมนตรี อำนวยการ บริหารจัดการ และสนับสนุนทรัพยากรในการจัดการเรียนการสอนนักศึกษาแพทย์ เพื่อให้ได้ผลผลิตแพทย์ที่ได้มาตรฐาน ประสานกับหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการผลิตแพทย์ เพื่อแสวงหาความร่วมมือในการผลิตแพทย์ให้มีประสิทธิภาพและได้ประสิทธิผล ติดตามประเมินผลการบริหารจัดการการผลิตแพทย์และผลผลิตแพทย์ ร่วมวางแผนกำลังคนด้านสาธารณสุข โดยเฉพาะ

แพทย์รวมทั้งกำหนดนโยบายการกระจายแพทย์ให้เหมาะสมกับความต้องการของกระทรวงสาธารณสุข (สำนักงานบริหารโครงการผลิตแพทย์เพิ่มเพื่อชาวชนบท, 2535) จากการดำเนินงานที่ผ่านมาหน่วยงานที่รับผิดชอบการดำเนินงาน โครงการฯ นี้ไม่ว่าจะเป็นส่วนกลาง คือ สำนักงานบริหารโครงการร่วมผลิตแพทย์เพิ่มเพื่อชาวชนบท และส่วนภูมิภาคคือศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก ยังเป็นหน่วยงานที่ไม่มีโครงสร้างด้านบุคลากรที่ปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรม ข้าราชการที่ปฏิบัติงานทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานล้วนปฏิบัติงานในฐานะช่วยราชการ ส่วนเจ้าหน้าที่ที่ไม่ใช่ข้าราชการก็เป็นลูกจ้างชั่วคราวของโครงการฯ ทำให้ขาดโอกาสในความก้าวหน้าในราชการ ซึ่งการบริหารการศึกษาไม่ได้หมายถึงการบริหารการสอนอย่างเดียว แต่หมายถึงการจัดโครงสร้างและกระบวนการเกี่ยวกับการสอน หากการจัดโครงสร้างองค์การไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานแล้วย่อมเป็นการยากที่จะทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ทำให้โครงสร้างองค์การนั้นอาจกลายเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานได้ (Elmore, 2000) ซึ่งนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงความสำคัญของโครงสร้างองค์การไว้ อาทิ Anderson and Carter (1974) กล่าวถึงโครงสร้างการบริหารเป็นตัวแปรที่จัดการได้ถ้าเข้าใจและสามารถเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้นเพื่อส่งเสริมคุณภาพของผู้สอนและผู้เรียน และ Ayalon (1991) กล่าวว่าโครงสร้างสถานศึกษาที่กำหนดขึ้นเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งในการพัฒนาสถานศึกษา สถานศึกษาจึงควรจัดองค์การให้เหมือนกับระบบของสิ่งมีชีวิตมีการพึ่งพาอาศัยกัน และมีการสื่อสารระดับเดียวกัน ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญเท่ากับการสื่อสารระดับบนลงล่าง

ตลอดจนจัดให้เอื้อต่อการส่งเสริมคุณภาพของผู้สอนและผู้เรียน ทั้งนี้เพื่อให้ศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก กระทรวงสาธารณสุข ผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพและองค์การมีความเป็นเลิศจึงควรมีนโยบายชัดเจนที่จะยกระดับคุณภาพมุ่งสู่ความเลิศในระดับสากล เพื่อให้สอดคล้องรับกับกรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551-2565) โดยใช้แนวคิดเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ ซึ่งเป็นเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) โดยประยุกต์เกณฑ์ของรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award 2009-2010: MBNQA) เพื่อเป็นเครื่องมือในการบริหารสู่ความเป็นเลิศยกระดับคุณภาพมาตรฐานที่สูงขึ้นและโดดเด่นของการบริหารงานของศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก กระทรวงสาธารณสุข ในการผลิตแพทย์ที่มีคุณภาพสอดคล้องกับภาพลักษณ์ของโครงการฯ และความต้องการด้านบริการสุขภาพของประเทศ ประกอบด้วย 7 หมวด คือ 1) การนำองค์กร 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3) การมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นอาจารย์และบุคลากร 6) การจัดกระบวนการ 7) ผลลัพธ์ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2552) จากความสำคัญของการจัดการศึกษาและปัญหาของศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิกเผชิญอยู่ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษากลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก กระทรวงสาธารณสุข ในโครงการผลิตแพทย์เพิ่มเพื่อชาวชนบท เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้บริหารนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานของศูนย์แพทยศาสตร ศึกษาชั้นคลินิกที่ตน

รับผิดชอบซึ่งเป็นองค์การที่มีลักษณะเฉพาะตนให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในทุกสถานการณ์ และเพื่อให้สามารถผลิตบัณฑิตแพทย์พัฒนาวิชาชีพแพทย์ให้ตรงกับความต้องการด้านบริการสุขภาพของประเทศ

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารงานศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก กระทรวงสาธารณสุขเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศตามแนวคิดของ Malcolm Baldrige

2. เพื่อนำเสนอกลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก กระทรวงสาธารณสุข

วิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) ระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณจากแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลที่เป็นประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ทำการเก็บข้อมูลจากบุคลากร จำนวน 3 กลุ่ม คือ (1) ผู้บริหาร (2) อาจารย์แพทย์ (3) บุคลากรทางการศึกษา ทั้ง 33 ศูนย์ จำนวน 5,649 คน ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ทำการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified sampling) จากนั้นสุ่มกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางสำเร็จรูปของ Krejcie and Morgan (Krejcie & Morgan อ้างถึงในวรรณิ์แกมเกตต์, 2551) ได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 361 คน และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative

Research) โดยการเก็บข้อมูลจากกรณีศึกษาที่เป็นศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก กระทรวงสาธารณสุขที่มีการปฏิบัติที่ดี (Good Practices) และการสนทนากลุ่มโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ขั้นตอนในการวิจัยมี 4 ขั้นตอน คือ 1) การศึกษาและวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก กระทรวงสาธารณสุขตามแนวคิดของ Malcolm Baldrige 2) การกำหนดกลยุทธ์ในรูปแบบการจัดลำดับการประเมินความต้องการจำเป็นของการการบริหารสู่ความเป็นเลิศของศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก กระทรวงสาธารณสุข และการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามในรูปแบบ SWOT Matrix 3) การตรวจสอบกลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก กระทรวงสาธารณสุข 4) การนำเสนอกลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก กระทรวงสาธารณสุข

ผลการวิจัย

1. ผลวิจัยสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารงานศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก กระทรวงสาธารณสุขเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศตามแนวคิดของ Malcolm Baldrige พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก กระทรวงสาธารณสุข โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.19$) โดยด้านการนำองค์กรมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 3.42$) รองลงมาคือด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ($\bar{X} = 3.36$) ส่วนด้านผลลัพธ์มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X} = 3.04$)



สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก กระทรวงสาธารณสุข โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.45$) โดยด้านการนำองค์กร มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 4.51$) รองลงมา คือ ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ($\bar{X} = 4.49$) ส่วนด้านผลลัพธ์การดำเนินงาน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X} = 4.42$)

ค่าดัชนี PNI_{Modified} ความต้องการจำเป็น
ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของศูนย์แพทย
ศาสตรศึกษาชั้นคลินิก กระทรวงสาธารณสุข โดย
ภาพรวมมีค่า PNI_{Modified} = 0.55 เมื่อพิจารณา
เป็นรายด้าน พบว่าประเด็นที่มีลำดับความ
สำคัญมากที่สุดคือ ด้านผลลัพธ์การดำเนินงาน
ขององค์กร (PNI_{Modified} = 0.65) รองลงมาคือด้าน
การมุ่งเน้นอาจารย์ และบุคลากร (PNI_{Modified} =
0.64) ด้านที่มีค่าความต้องการจำเป็นน้อยที่สุด
คือ ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
(PNI_{Modified} = 0.44)

2. ผลการศึกษากลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก กระทรวงสาธารณสุข ได้กลยุทธ์หลัก 4 กลยุทธ์ คือ 1) กลยุทธ์การพัฒนาผลลัพธ์สู่ความเป็นเลิศระดับสากล 2) กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะหลักของอาจารย์และบุคลากร 3) กลยุทธ์การพัฒนาระบบการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 4) กลยุทธ์การพัฒนากิจการกระบวนการอย่างมีประสิทธิภาพ

อภิปรายผล

ผู้วิจัยขออภิปรายผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์
ของการวิจัยใน 2 ประเด็น คือ

1. สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์

ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของคุณ์แพทย์
ศาสตราจารย์ชั้นคลินิก กระทั่งวงสาธารณสุข
ทั้งนี้ ผู้วิจัยขออภิปรายผลการวิจัยตามลำดับ ดังนี้

1.1 ด้านการนำองค์กร ในสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก กระทรวงสาธารณสุข โดยภาพรวมของการบริหารอยู่ในระดับปานกลาง และสภาพที่พึงประสงค์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุดและเป็นไปในทิศทางเดียวกันที่สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นอยู่ในระดับน้อยที่สุด แสดงว่าความต้องการจำเป็นของการบริหารด้านการนำองค์กรมีน้อยที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าการบริหารด้านการนำองค์กรที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ เรื่องระบบธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม ในประเด็นที่ผู้บริหารมีการบริหารจัดการด้วยความโปร่งใสและให้ความอิสระต่อการตรวจสอบภายในและภายนอก สอดคล้องกับงานวิจัยของ รัชนา ศานติยานนท์ และคณะ (2544) ศึกษารูปแบบใหม่ของการบริหารจัดการที่ดีในมหาวิทยาลัย ซึ่งผลการวิจัยพบว่า ภาพรวมของการบริหารจัดการที่ดี เน้นเรื่องการบริหารด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้ โดยยึดหลักธรรมาภิบาล ตามหลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบและหลักความคุ้มค่าเป็นการส่งเสริมให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

1.2 ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ใน

เดียวกันสอดคล้องกับความต้องการจำเป็น และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การบริหารที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ เรื่องการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในการจัดทำแผนปฏิบัติการศูนย์แพทย์ฯ มีการจัดทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่นๆ ให้เพียงพอและพร้อมใช้ในการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการให้บรรลุผลสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับ นิจวรรณ วีรวัฒน์ (2553) พบว่า การจัดทำแผนกลยุทธ์กลไกการพัฒนางานควรมีกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ที่สำคัญ คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การสร้างทิศทางขององค์กร การกำหนดกลยุทธ์การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและการควบคุมเชิงกลยุทธ์ซึ่งเป็นกระบวนการที่องค์กรพยายามสร้างอนาคตและพัฒนาแนวทางในการดำเนินงานของตน ส่งผลให้องค์กรบรรลุจุดหมายและสามารถปรับเข้ากับสิ่งแวดล้อมได้อย่างเหมาะสม

1.3 ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในสภาพปัจจุบันของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก กระทรวงสาธารณสุข โดยภาพรวมของการบริหารอยู่ในระดับปานกลาง และสภาพที่พึงประสงค์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเป็นไปในทิศทางเดียวกันที่สอดคล้องกับความต้องการจำเป็น และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าการบริหารที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ เรื่องเสียงของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การรับฟังผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ศูนย์แพทย์ฯ มีช่องทางการรับฟังผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้ได้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับหลักสูตร บริการส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการทางการศึกษา สอดคล้องกับการศึกษาของณัฐชนก อัครีทอง (2544) ที่ทำการวิจัยเรื่องกลยุทธ์การพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศของคณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์ด้านการจัดการเรียนการสอนมีการยกระดับมาตรฐานการศึกษา มีการพัฒนาปรับปรุงหลักสูตรให้ตอบสนองกับความต้องการของพื้นที่

1.4 ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ในสภาพปัจจุบันของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก กระทรวงสาธารณสุข โดยภาพรวมของการบริหารอยู่ในระดับปานกลาง และสภาพที่พึงประสงค์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเป็นไปในทิศทางเดียวกันที่สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การบริหารที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ศูนย์แพทย์ฯ มีการจัดการข้อมูล สารสนเทศให้มีความพร้อมใช้งานและให้บุคลากรของศูนย์แพทย์ฯ ผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้เกี่ยวข้องสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างเหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของเยาวลักษณ์ มหาสิทธิวัฒน์ และปณณธร ชัชรรัตน์ (อ้างถึงใน นิจวรรณ วีรวัฒน์, 2553) ได้ศึกษาวิจัยโดยประเมินสภาพการณ์คุณภาพการศึกษาของวิทยาลัยพยาบาล ในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข ด้วยเทคนิคการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และภาวะคุกคาม (SWOT Analysis) พบว่า บุคลากรไม่เห็นความสำคัญของความร่วมมือในการลงข้อมูลและปรับปรุงข้อมูลให้ทันสมัย ฐานข้อมูลยังไม่สมบูรณ์เพียงพอต่อการตัดสินใจบริหารงานต่างๆ ของผู้บริหารและเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งเป็นจุดอ่อนของการจัดการความรู้ ซึ่งจากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่สำคัญ ซึ่งประกอบด้วย การบ่งชี้ความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและ



กลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้การแบ่งปัน แลกเปลี่ยนความรู้ และการเรียนรู้ ส่งผลให้สถาบันมีการพัฒนาความรู้ในองค์กรและนำมาซึ่งความรู้ที่ยั่งยืน ฉะนั้นจึงควรสร้างความตระหนักและให้การสนับสนุนบุคลากรเห็นความสำคัญของทุกกระบวนการของการจัดความรู้ โดยเฉพาะการลงข้อมูลซึ่งเป็นกระบวนการหนึ่งในการจัดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

1.5 ด้านการมุ่งเน้นอาจารย์ และบุคลากร

ในสภาพปัจจุบันของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก กระทรวงสาธารณสุข โดยภาพรวมของการบริหารอยู่ในระดับปานกลาง และสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมากและเป็นไปในทิศทางเดียวกันที่สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การบริหารที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ศูนย์แพทย์ มีการจัดระบบการเรียนรู้ การพัฒนาอาจารย์และบุคลากรที่ครอบคลุมประเด็น สมรรถนะหลัก ความท้าทายเชิงกลยุทธ์และการบรรลุผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการทั้งในระยะสั้นและระยะยาว การปรับปรุงผลการดำเนินการ การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและนวัตกรรม รวมถึงจริยธรรมในวิชาชีพ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของสหยา ดำรงเกียรติศักดิ์ (2541) ได้ศึกษาการพัฒนาอาจารย์ในมหาวิทยาลัยแม่โจ้ พบว่า ปัญหาและอุปสรรคด้านหน่วยงานพัฒนาอาจารย์ คือ การขาดงบประมาณสนับสนุนด้านการศึกษาสูงงาน การศึกษาต่อมีปัญหาเรื่องความยุติธรรม ทุนการศึกษารวมทั้งแหล่งทุนมีไม่เพียงพอ การอบรมสัมมนา มีอุปสรรคในเรื่องของการขาดแรงจูงใจเข้าร่วมกิจกรรม ด้านการวิจัยประสบปัญหาขาดแหล่งทุนจากต่างประเทศ เอกสารค้นคว้ามีไม่

เพียงพอและขาดการสนับสนุนจากผู้บริหาร ซึ่งเกี่ยวข้องในส่วนที่ขาดการส่งเสริมสนับสนุนให้คณาจารย์มีผลงานทางวิชาการเพื่อโอกาสในตำแหน่งทางวิชาการ และขาดการยอมรับความรู้ความสามารถของกันและกันในกลุ่มของคณาจารย์

1.6 ด้านการจัดกระบวนการ ในสภาพ

ปัจจุบันของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก กระทรวงสาธารณสุข โดยภาพรวมของการบริหารอยู่ในระดับปานกลาง และสภาพที่พึงประสงค์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเป็นไปในทิศทางเดียวกันที่สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การบริหารที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ศูนย์แพทย์ฯ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้การปรับปรุงกระบวนการทำงานกับหน่วยงานอื่นหรือผู้ปฏิบัติของกระบวนการทำงานอื่นภายในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ กาญจนา บุญยัง (2547) ได้ศึกษาประสิทธิภาพการบริหารของคณะพยาบาลมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พบว่า การบริหารของคณะพยาบาลศาสตร์มีประสิทธิภาพในระดับมากที่สุด ซึ่งได้ทำการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารงานของคณะพยาบาลศาสตร์ ได้แก่ ด้านลักษณะองค์กรที่มีโครงสร้างการบริหารที่เน้นให้เกิดการมีส่วนร่วม ด้านลักษณะสภาพแวดล้อมมุ่งเน้นการสร้างความร่วมมือทางวิชาการกับสถาบันการศึกษาและองค์กรต่างประเทศ ทั้งในด้านวิชาการ บุคลากร และทรัพยากรทางการศึกษา งบประมาณเพื่อให้เกิดการพัฒนาทางวิชาการร่วมกัน

1.7 ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ ในสภาพ

ปัจจุบันของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของศูนย์



แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก กระทรวงสาธารณสุข โดยภาพรวมของการบริหารอยู่ในระดับปานกลาง และสภาพที่พึงประสงค์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเป็นไปในทิศทางเดียวกันที่สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การบริหารที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ (1) ศูนย์แพทย์ฯ มีการนำเสนอผลลัพธ์ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการเรียนรู้ และการพัฒนาการเรียนรู้ซึ่งเป็นผลที่เกิดจากหลักสูตรการศึกษา จำแนกตามกลุ่มผู้เรียน (2) ศูนย์แพทย์ฯ มีการนำเสนอผลลัพธ์ของตัวชี้วัดที่สำคัญของการบรรลุตามกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กร และ (3) ศูนย์แพทย์ฯ มีการนำเสนอผลลัพธ์ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการกำกับดูแลองค์กร และความรับผิดชอบด้านการเงินทั้งภายในและภายนอก ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Kother (อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2540) ได้ทำการศึกษาวิจัยเพื่อค้นหาลักษณะองค์กรที่จะประสบความสำเร็จ (Success Organization) ผลวิจัยพบว่า ข้อสรุปเกี่ยวกับองค์กรที่จะประสบความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ได้นั้น จำเป็นต้องมีลักษณะ 7 ประการ ดังนี้ (1) มีความฉับพลันอยู่ตลอดเวลา (2) มีการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารระดับสูง (3) มีบุคคลที่สามารถสร้างสรรค์ และสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ โดยต้องอาศัยภาวะผู้นำ (4) มีการมอบอำนาจให้อย่างกว้างขวาง (5) มีการบริหารจัดการโดยมอบหน้าที่ให้เพื่อผลการปฏิบัติงานในระยะสั้นที่ตีเลิศ (6) ตัดการติดต่อภายในระหว่างกันที่ไม่จำเป็นออก (7) มีวัฒนธรรมองค์กรที่สามารถปรับตัวได้

2. การอภิปรายผลการพัฒนากลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก กระทรวงสาธารณสุข

กลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก กระทรวงสาธารณสุข มีทั้งหมด 4 กลยุทธ์หลัก 25 กลยุทธ์รอง 50 กิจกรรมสำคัญ ทั้งนี้ ผู้วิจัยขอเสนอประเด็นการอภิปรายดังต่อไปนี้

2.1 กลยุทธ์พัฒนาผลลัพธ์สู่ความเป็นเลิศระดับสากล มี 10 กลยุทธ์รอง คือ (1) กลยุทธ์พัฒนาระดับบริหารและกลไกการประกันคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ (2) ปรับปรุงการบริหารหลักสูตรให้มีความทันสมัยยืดหยุ่นและสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและสังคม (3) ส่งเสริมคุณภาพบริการวิชาการที่เสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน (4) ยกระดับคุณภาพบัณฑิตให้มีสมรรถนะสูงในการประกอบวิชาชีพ (5) นำเสนอผลลัพธ์ทุกด้านโดยเทียบดูความก้าวหน้า แนวโน้ม และการเปรียบเทียบกับสถานศึกษาคู่เทียบเคียง (6) นำเสนอผลลัพธ์ด้านต่างๆ อย่างเป็นระบบตามเกณฑ์การจัดการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ ระบบชาติและสากล (7) พัฒนาสมรรถนะและปรับเปลี่ยนโครงสร้างรวมทั้งบทบาทและวิธีการบริหารจัดการของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ (8) ยกระดับคุณภาพด้านผลผลิตตามสมรรถนะหลัก ตามเกณฑ์แพทยสภาและมุ่งเน้นความเป็นเลิศโดยมีการเทียบเคียงระดับชาติและนานาชาติ (9) พัฒนาระบบและกลไกการบริหารบุคคลและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน (10) พัฒนาระบบงบประมาณ การเงินการคลังให้ได้มาตรฐานตามหลักเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณและทันต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมี 20 กิจกรรม

กลยุทธ์พัฒนาผลลัพธ์สู่ความเป็นเลิศระดับสากล เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญเพราะเป็นการมุ่งพัฒนาผลการดำเนินการทุกด้านในการบริหารสู่ความเป็นเลิศ ถือเป็นแนวทางที่จะนำไปสู่เป้าหมายอย่างชัดเจน โดยเป็นการพัฒนาระบบบริหารและกลไกการประกันคุณภาพการศึกษาที่มีประสิทธิภาพคอยควบคุมกำกับ ติดตาม ประเมินผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำมาปรับปรุงการบริหารหลักสูตรให้มีความทันสมัยยืดหยุ่นและสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและสังคม ส่งเสริมคุณภาพบริการวิชาการที่เสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชน ยกย่องคุณภาพบัณฑิตให้มีสมรรถนะสูงในการประกอบวิชาชีพ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ ญัฐชนก อิศริทอง (2544) ได้ศึกษากลยุทธ์การพัฒนางานสู่ความเป็นเลิศของคณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์การบริหารแบบมีส่วนร่วมบุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดทำและกำหนดมาตรฐานและคุณภาพของงาน โดยมีการจัดทำระบบประกันคุณภาพการศึกษา กลยุทธ์ด้านการจัดการเรียนการสอน มีการยกระดับมาตรฐานการศึกษา มีการพัฒนาปรับปรุงหลักสูตรให้ตอบสนองความต้องการของพื้นที่ และกลยุทธ์ด้านส่งเสริมและสนับสนุนวิชาการ มีการพัฒนางานด้านความรู้ด้านสุขภาพและสิ่งแวดล้อม โดยเน้นการมีส่วนร่วมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งสอดคล้องกับการศึกษาของ Mayhew, Ford and Hubbard (อ้างถึงใน นิจวรรณ วีรวัฒน์มม 2553) ได้ให้ข้อเสนอไว้ว่า การที่สถาบันอุดมศึกษาจะประสบความสำเร็จในการจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพนั้นจะต้องคำนึงถึงปัจจัยดังต่อไปนี้ (1) การจัดหลักสูตรและรายวิชาต้องส่งผลกระทบต่อพัฒนาสติปัญญาของนักศึกษาอย่าง

แท้จริง ประกอบกับต้องพัฒนาในด้านความคิดที่ซับซ้อนขึ้นด้วยและนักศึกษาต้องเป็นผู้รอบรู้ในศาสตร์อื่นๆ อีกหลายๆ ด้าน (2) การจัดกิจกรรมนอกหลักสูตร ต้องส่งเสริมให้นักศึกษามีบุคลิกและทักษะทางสังคมอย่างแท้จริง (3) คุณภาพของอาจารย์จะเป็นที่ยอมรับและมีการพัฒนามากขึ้น หากได้รับการสนับสนุนในเรื่องเงินเดือน ค่าตอบแทนและสวัสดิการต่างๆ ที่สูงพอ ประกอบกับการดำเนินการพิจารณาถึงภาระงานด้านการสอน วิธีการรับอาจารย์ใหม่ เงินทุนสนับสนุนการทำวิจัยและงบประมาณของห้องสมุดที่มีความเหมาะสม (4) คุณภาพการเรียนการสอนขึ้นอยู่กับรูปแบบและพฤติกรรมการสอนของอาจารย์เป็นหลัก (5) ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องกำหนดแนวทางในการบริหารที่ดี เช่นรูปแบบการพัฒนาอาจารย์ที่ชัดเจน

จัดสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมบรรยากาศในการเรียนรู้ของผู้เรียนและอาจารย์ มีการระดมการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างอาจารย์กับนักศึกษาและระหว่างนักศึกษาด้วยกัน ส่วนการนำเสนอผลลัพธ์ทุกด้านโดยเทียบดูความก้าวหน้า แนวโน้มและการเปรียบเทียบกับสถานศึกษาคู่เทียบเคียง ระดับชาติและสากลชาติและสากลนั้น เป็นการส่งเสริมการดำเนินการอย่างก้าวกระโดดโดยใช้การเทียบเคียงสมรรถนะเพื่อความเป็นเลิศซึ่งมีกลไกและแนวทางที่สำคัญ

2.2 กลยุทธ์พัฒนาสมรรถนะหลักของอาจารย์และบุคลากร มี 6 กลยุทธ์รอง 13 กิจกรรม คือ (1) สร้างเครือข่ายความร่วมมืออย่างเป็นระบบในการพัฒนาอาจารย์แพทย์และบุคลากรสายสนับสนุนระหว่างศูนย์แพทยศาสตรศึกษาและมหาวิทยาลัยร่วมผลิต (2) วางแผนการจัดระบบงบประมาณครอบคลุมประเด็น

สมรรถนะหลักของอาจารย์และบุคลากร ทั้งระบบการเรียนรู้ แผนปฏิบัติการในระยะสั้นและระยะยาว (3) ส่งเสริมความร่วมมือใน การประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบ การเรียนรู้ และการพัฒนาของอาจารย์ บุคลากร และผู้นำระดับสูง (4) สนับสนุนงบประมาณใน การพัฒนาอาจารย์และบุคลากร ให้มีความมั่นคง ความก้าวหน้าในวิชาชีพ (5) พัฒนาระบบ บริหารบุคลากรที่มีประสิทธิภาพทั้งด้านอัตรากำลัง และความก้าวหน้าในวิชาชีพ เพื่อรองรับการ เปลี่ยนแปลง (6) ส่งเสริมการบริหารบุคลากรให้ สอดคล้องกับความต้องการและสัดส่วนภาระงาน ของศูนย์แพทย์ฯ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นภาเดช บุญเชิดชู (2552) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้ บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการ ศึกษาพบว่า ขั้นตอนดำเนินการพัฒนาสมรรถนะ มีลักษณะการดำเนินการและกระบวนการย่อยๆ ของแต่ละลักษณะดังนี้ (1) วิธีการพัฒนา สมรรถนะที่มีความเหมาะสม คือใช้รูปแบบการ พัฒนาสมรรถนะผ่านการปฏิบัติงาน (action-based training model) คือ การฝึกอบรม ในการปฏิบัติ จริง โดยการเรียนรู้และนำความรู้ไปใช้ในการ ปฏิบัติงานตามสภาพจริง และมีการสัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผลที่ได้จากการปฏิบัติงานร่วมกัน (2) วิธีการพัฒนาผ่านการจัดการความรู้โดยจัดทำ ฐาน ความรู้ ศึกษาหาความรู้ด้วยตนเอง และเพื่อการ แลกเปลี่ยนความรู้ โดยหน่วยงานทางการศึกษา หรือหน่วยงานต้นสังกัดรวบรวมความรู้ที่จำเป็น แล้วจัดทำฐานข้อมูลเพื่อให้ ได้ศึกษาและแลก เปลี่ยนเรียนรู้ และ (3) วิธีการพัฒนาโดยการใช้ ลักษณะการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในลักษณะ การสอนงาน (coaching) การเป็นพี่เลี้ยง

(mentoring) เพื่อถ่ายทอดความรู้ ทักษะ และ ประสบการณ์ผ่านการฝึกปฏิบัติงาน การให้คำปรึกษา (counseling) และการประชุมสัมมนา (meeting and seminar) นอกจากนี้ ศิริชัย กาญจนวาสี (2546) กล่าวถึงสมรรถนะ (compe- tency) เป็นลักษณะของกลุ่มความรู้ ทักษะและ บุคลิกลักษณะที่จำเป็นต่อความพึงพอใจและความ สำเร็จของการปฏิบัติงานหรือการดำรงตำแหน่งได้แก่ ด้านต่างๆ ดังนี้ (1) สมรรถนะด้านความรู้ คือ ความสามารถในการจดจำ เข้าใจ หลักการ ทฤษฎี แนวคิด ข้อเท็จจริง (2) สมรรถนะด้านทักษะ คือ ความสามารถในการลงมือทำหรือปฏิบัติอย่างมี ประสิทธิภาพ และ (3) สมรรถนะด้าน บุคลิกลักษณะ คือ คุณลักษณะภายในที่สำคัญ สำหรับแสดงออกเพื่อสนับสนุนความรู้ ทักษะ และ ประสานสัมพันธ์กับบริบท และผู้เกี่ยวข้องจน บรรลุผลความสำเร็จของงาน

2.3 กลยุทธ์พัฒนาระบบการวัด การ วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ มี 5 กลยุทธ์รอง 10 กิจกรรม คือ (1) ส่งเสริมการจัดทำสาร สนเทศให้ครอบคลุมองค์ความรู้ มีความถูกต้อง แม่นยำ พร้อมใช้งานและให้บริการที่สะดวกและ ทันสมัย (3) ส่งเสริมการจัดการความรู้ และจัด ทำสารสนเทศที่ทันสมัย ทันเหตุการณ์ (3) พัฒนา ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และระบบวัดผล การดำเนินการ ให้ทันต่อความต้องการทางการ ศึกษา (4) ส่งเสริมการสนับสนุนผลงานวิจัยด้าน แพทยศาสตรศึกษาเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และ พัฒนาสู่การเรียนการสอน (5) สร้างนวัตกรรม จากการบูรณาการความรู้ และจากงานวิจัย กิจกรรม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นิรันดร์ สุธีนิรันดร์ (2552) ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนา รูปแบบการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการ

เรียนรู้ของ คณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยผลการวิจัยพบว่า (1) ระดับคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยในระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ด้านองค์การ ด้านคน ด้านความรู้ และ ด้านเทคโนโลยี ในภาพรวมโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (2) รูปแบบการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ตามคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ของ คณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ประกอบด้วย กิจกรรมการเสริมสร้าง ในระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ด้านองค์การ ด้านคน ด้านความรู้ และด้านเทคโนโลยี ทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม/ทีม และองค์การ (3) การตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบ พบว่า รูปแบบมีเป้าหมายในการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศและความยั่งยืนขององค์การ ประกอบด้วย องค์ประกอบ 5 ระบบย่อย การเสริมสร้าง 5 ด้าน และกิจกรรมการเสริมสร้าง 5 ด้าน ดังนี้ ด้านการเรียนรู้ ด้านองค์การ ด้านคน ด้านความรู้ และด้านเทคโนโลยี ทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม/ทีม และองค์การ

2.4 กลยุทธ์พัฒนาการจัดกระบวนการอย่างมีประสิทธิภาพ มี 4 กลยุทธ์รอง 8 กิจกรรม คือ (1) ส่งเสริมการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพตามแผนปฏิบัติการ (2) กำหนดนโยบายที่สอดคล้องกับทิศทางแพทยศาสตรศึกษาอย่างเป็นระบบและมีกระบวนการที่ง่ายต่อการนำไปปฏิบัติ (3) สนับสนุนทุนและทรัพยากรในการสร้างนวัตกรรมด้านระบบงาน การตรวจสอบ ควบคุมให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการอย่างมีประสิทธิภาพ (4) พัฒนาเครือข่ายความร่วมมือในการจัดระบบบริหารงานยุคใหม่ (TQA) และระบบ ICT ที่มีประสิทธิภาพ ทันสมัยสอดคล้องแผนปฏิบัติงานสอดคล้องกับ

การศึกษาของ Mayhew, Ford and Hubbard (อ้างถึงในนิจวรรณ วีรวัฒน์ม, 2553) ได้ให้ข้อเสนอว่า การที่สถาบันอุดมศึกษาจะประสบความสำเร็จในการจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพนั้น ต้องคำนึงถึงปัจจัยต่อไปนี้ (1) การจัดหลักสูตรและรายวิชาต้องส่งผลต่อการพัฒนาสติปัญญาของนักศึกษาอย่างแท้จริง พัฒนาด้านความคิดที่ซับซ้อนขึ้นด้วยและนักศึกษาต้องเป็นผู้รอบรู้ในศาสตร์อื่นๆ รอบด้าน (2) การจัดกิจกรรมนอกหลักสูตรต้องส่งเสริมให้นักศึกษามีบุคลิกและทักษะทางสังคมอย่างแท้จริง (3) คุณภาพของอาจารย์จะเป็นที่ยอมรับและมีการพัฒนามากขึ้น หากได้รับการสนับสนุนในด้านเงินเดือน ค่าตอบแทนและสวัสดิการต่างๆ ที่สูงพอ ภาระงานด้านการสอน วิธีการรับอาจารย์ใหม่ เงินทุนสนับสนุนงานวิจัย งบประมาณห้องสมุดที่มีความเหมาะสม (4) คุณภาพการเรียนการสอนขึ้นอยู่กับรูปแบบและพฤติกรรมการสอนของอาจารย์เป็นหลัก (5) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องกำหนดแนวทางการบริหารที่ดี มีรูปแบบพัฒนาอาจารย์ที่ชัดเจน จัดสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมบรรยากาศในการเรียนรู้ของผู้เรียนและอาจารย์ มีกระบวนการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างนักศึกษาด้วยกัน และระหว่างอาจารย์กับนักศึกษา

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติสำหรับศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก กระทรวงสาธารณสุข

จากการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก กระทรวงสาธารณสุขตามแนวคิดของ Malcolm Baldrige

ศูนย์แพทย์ฯ สามารถนำไปเป็นแนวทางในการดำเนินการได้ ดังนี้

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

1.2 กลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก กระทรวงสาธารณสุข ที่พัฒนาขึ้นนั้นเมื่อศูนย์แพทย์ฯ จะนำไปเป็นแนวทางการดำเนินงานควรปรับกลยุทธ์การบริหารให้เข้ากับอัตลักษณ์ขององค์กร และสถานการณ์ในปัจจุบัน

2. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายสำหรับสำนักงานโครงการผลิตแพทย์เพิ่มเพื่อชาวชนบท กระทรวงสาธารณสุข

จากการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ และกลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก กระทรวงสาธารณสุข และข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้น

คลินิก กระทรวงสาธารณสุข ผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพและองค์กรมีความเป็นเลิศ สำนักงานโครงการผลิตแพทย์เพิ่มเพื่อชาวชนบทซึ่งเป็นหน่วยงานต้นสังกัดควรดำเนินงาน ดังนี้

2.1 จากผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก กระทรวงสาธารณสุข และการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหาร พบว่าด้านผลลัพธ์การดำเนินการ ด้านการมุ่งเน้นอาจารย์และบุคลากร ด้านการจัดกระบวนการ และการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้เป็นด้านที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาเป็นกลยุทธ์หลัก ซึ่งสำนักงานโครงการผลิตแพทย์เพิ่มเพื่อชาวชนบทควรเป็นหน่วยงานกลางในการจัดทำกลยุทธ์หลักร่วมกับศูนย์แพทย์มหาวิทยาลัยหลักที่ร่วมผลิต และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อเป็นแนวทางในการผลิตบัณฑิตแพทย์ที่มีคุณภาพตรงความต้องการของสังคม และประเทศ และพัฒนาศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิกกระทรวงสาธารณสุขสู่ความเป็นเลิศ

3. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

3.1 ในการวิจัยครั้งนี้ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ และพัฒนากลยุทธ์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก กระทรวงสาธารณสุขตามแนวคิดเกณฑ์ด้านการจัดการศึกษาเพื่อผลงานที่เป็นเลิศของ Malcolm Baldrige เพียงอย่างเดียว และยังไม่ครอบคลุมถึงตัวชี้วัดในแต่ละด้าน ฉะนั้นในการวิจัยครั้งต่อไป ควรมีการพัฒนาเกณฑ์และตัวชี้วัดหรือรูปแบบการบริหารคุณภาพโดยใช้ทฤษฎีและแนวคิดอื่นที่เหมาะสมกับบริบทของศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก กระทรวงสาธารณสุข

- พรขุลี อาชวอำรุง. (2547). *ภาวะผู้นำและหลักการบริหารการศึกษายุคใหม่*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รัชนา ศานติยานนท์ และคณะ. (2544). *รูปแบบใหม่ของการบริหารจัดการที่ดีในมหาวิทยาลัย: รายงานการวิจัยทบวงมหาวิทยาลัย*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รุ่ง แก้วแดง. (2551). *การเรียนรู้: ชุมทรัพย์ในตน*. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- ลลิตยา กองคำ. (2550). *การทบทวนระบบการผลิตแพทย์ที่สอดคล้องกับระบบสุขภาพและต้องการด้านสุขภาพของประชาชน ภายใต้แผนงานพัฒนากำลังคนด้านสุขภาพ กระทรวงสาธารณสุข*. กรุงเทพมหานคร: กระทรวงสาธารณสุข.
- วรรณิ์ แกมเกตุ. (2551). *วิธีวิทยาการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2546). การพัฒนาดัชนีวัดคุณภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษา. *วารสารครุศาสตร์*, 32-2 12-19.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2540). *กลยุทธ์คืออะไร การบริหารกลยุทธ์และกรณีศึกษา*. กรุงเทพมหานคร: วิไลพัฒน.
- สหัทยา ดำรงเกียรติศักดิ์. (2541). *การพัฒนาคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยแม่โจ้ (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหาร)*. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2552). *เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ 2552-2553*. สืบค้น จาก <http://portal.psu.ac.th/pmqa/pages/69/>
- สำนักงานบริหารโครงการผลิตแพทย์เพิ่มเพื่อชาวชนบท. (2553). *รายงานความก้าวหน้าการดำเนินงานโครงการผลิตแพทย์เพิ่มเพื่อชาวชนบท*. กรุงเทพมหานคร: กระทรวงสาธารณสุข.
- อิทธิพร คณะเจริญ. (2551). *ข้อเท็จจริงแพทยสภา*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แพทยสภา.

ภาษาอังกฤษ

- Anderson, R., & Carter, E. (1974). *Human behavior in the social environment: A social systems approach*. Chicago: Aldine.
- Ayalon, A. (1991). *School organization structure impact on teachers' attitude toward their work environment: Interdisciplinary teams organization versus departmental organization*. Chicago: The American Educational Research Association.
- Drucker, P. (2002). *Managing in the next society*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Elmore. (2000). *Building a New Structure For School Leadership*. Retrieved from http://www.aft.org/pubs-reports/american_educator/winter99-00/NewStructure Wint.99-00.pdf



- Everard, K. B., Morris, G., & Wilson, L. (2004). *Effective school management*. London: Paul Chapman.
- Noree, T., Chokchaichan, H., & Mongkolporn, V. (2005). *Abundant for the few, shortage for the majority: The inequitable distribution of doctors in Thailand*. Bangkok: Asia-Pacific Action Alliance on Human Resources for Health.

ผู้เขียน

นางรัตติยา ฤทธิรงค์ ผู้ช่วยหัวหน้างานแพทยศาสตรศึกษา สำนักวิชาแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี จังหวัดนครราชสีมา 30000 อีเมล: rattiya2505@gmail.com

อาจารย์ ดร.ปิยพงษ์ สุมิตติกุล อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร 10330 อีเมล: dregchula@gmail.com

หมายเหตุ: งานวิจัยนี้ได้รับทุนสนับสนุนการวิจัยจากทุน 90 ปี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

