

รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาล เพื่อความยั่งยืน  
ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก



วิทยานิพนธ์เสนอมหาวิทยาลัยพะเยา เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญาการศึกษาดุริยบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

กันยายน 2565

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาล เพื่อความยั่งยืน  
ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก



วิทยานิพนธ์เสนอมหาวิทยาลัยพะเยา เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
หลักสูตรปริญญาการศึกษาดุขฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
กันยายน 2565  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

THE MODEL OF NURSING INSTRUCTORS EFFICIENCY DEVELOPMENT  
FOR SUSTAINABILITY OF NURSING COLLEGES UNDER  
PRABOROMARAJCHANOK INSTITUTE



PREMRUDEE SRIWICHAI

A Dissertation Submitted to University of Phayao  
in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Doctor of Philosophy Degree in Educational Administration

September 2022

Copyright 2022 by University of Phayao

วิทยานิพนธ์

เรื่อง

รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาล เพื่อความยั่งยืน  
ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

ของ เปรมฤดี ศรีวิชัย

ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
หลักสูตรปริญญาการศึกษาดุขบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
ของมหาวิทยาลัยพะเยา

..... ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์  
(รองศาสตราจารย์ ดร. จิตีมา วรณศรี)

..... ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สันติ บุรณะชาติ)

..... กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์  
(รองศาสตราจารย์ ดร. สมบัติ นพรัก)

..... กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. น้ำฝน กันมา)

..... อาจารย์บัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยพะเยา  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุนทร คล้ายอ่ำ)

..... คณบดีวิทยาลัยการศึกษา  
(รองศาสตราจารย์ ดร. รักษิต สุทธิพงษ์)



<b>เรื่อง:</b>	รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาล เพื่อความยั่งยืน ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก
<b>ผู้วิจัย:</b>	เปรมฤดี ศรีวิชัย, วิทยานิพนธ์: กศ.ต. (การบริหารการศึกษา), มหาวิทยาลัยพะเยา, 2565
<b>อาจารย์ที่ปรึกษา:</b>	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สันติ บุรณะชาติ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม รองศาสตราจารย์ ดร. สมบัติ นพรัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.น้ำฝน กันมา
<b>คำสำคัญ:</b>	รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพ, ความยั่งยืน, อาจารย์พยาบาล, วิทยาลัยพยาบาล

### บทคัดย่อ

การวิจัยและพัฒนาที่มีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพของอาจารย์พยาบาล เพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ใช้วิธีการวิจัยแบบผสม วิธีการวิจัยแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 เป็นการศึกษาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลที่ส่งผลต่อความยั่งยืน กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ หัวหน้างาน และอาจารย์ระดับปฏิบัติ จำนวน 272 คน สุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา และใช้สถิติวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณแบบขั้นตอน ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์ กลุ่มตัวอย่าง เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 4 คน โดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง และศึกษาดูงานหน่วยงานที่เป็น Best Practice จำนวน 2 แห่ง โดยใช้แบบบันทึกรายการและแบบศึกษาเอกสาร วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา ขั้นตอนที่ 3 การสร้างรูปแบบและการตรวจสอบความเหมาะสมของร่างรูปแบบ โดยการสนทนากลุ่ม โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน และขั้นตอนที่ 4 การประเมินรูปแบบ กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ หัวหน้างาน และอาจารย์ระดับปฏิบัติ จำนวน 156 คน สุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ผลการวิจัย พบว่า 1) ประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก มี 8 ด้าน ได้แก่ ด้านทัศนคติ ด้านสุขภาพ ด้านการสำรวจตนเอง ด้านปรัชญา และอุดมการณ์ในการพัฒนาตนเอง ด้านการจัดการความรู้ ด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร และด้านบรรยากาศการทำงานของบุคลากร 2) แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาล แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ได้แก่ การออกแบบกิจกรรมการพัฒนา การนำแผนกิจกรรมไปปฏิบัติ และการประเมินผลและสะท้อนผลการพัฒนา 3) รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ประกอบด้วย หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ ปัจจัยแห่งความสำเร็จ องค์ประกอบประสิทธิภาพอาจารย์ แนวทางการพัฒนา และความยั่งยืนของวิทยาลัยการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบอยู่ในระดับมาก 4) การประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมาก

**Title:** THE MODEL OF NURSING INSTRUCTORS EFFICIENCY DEVELOPMENT  
FOR SUSTAINABILITY OF NURSING COLLEGES UNDER  
PRABOROMARAJCHANOK INSTITUTE

**Author:** Premrudee Sriwichai, Dissertation: Ph.D (Educational Administration), University of Phayao,  
2022

**Advisor:** Assistant Professor Dr. Santi Buranachart Co–advisor Associate Professor Dr.Sombat Noparak  
Assistant Professor Dr.Namfon Gunma

**Keywords:** Model for Development Efficiency, Sustainability, Nursing Instructors, Nursing Colleges

### ABSTRACT

This research and development study aims to create a model of nursing instructors efficiency development for sustainability of nursing colleges under Phraboromarajchanok Institute. This study uses mixed methods research. The conducting of research was divided into 4 stages. The first stage was to study the efficiency of nursing instructors which affects sustainability. The sample group consisted of 272 people, including the director, deputy director, work supervisor and practical instructors, and was randomly selected by stratified sampling method. Data was collected using questionnaires and was analyzed using descriptive statistics and stepwise multiple regression analysis statistics. The second stage was to study the guidelines for developing the efficiency of nursing instructors, and was conducted by a sample group of 4 qualified persons using a semi-structured interview form, along with study visits to two best practice agencies using a reporting form and a document study form. The data was analyzed by analyzing the content. The third stage was to draft the model and check its suitability, and was accomplished using a group chat with 9 qualified persons. The fourth stage was an evaluation of the model. The sample group for the evaluation consisted of 156 people, including the director, deputy director, supervisor and practical teachers, who were randomly selected by stratified sampling method. Data was collected using questionnaires, and was analyzed using descriptive statistics. The results of the research found the following: 1) The efficiency of nursing instructors affecting the sustainability of the nursing colleges under the Royal Institution was divided into 8 aspects, namely, personnel health, attitude, self-evaluation, philosophy and ideology for self-development, knowledge management, capability and manpower of personnel, compensation and benefits, and personnel working environment. 2) The guidelines for developing the efficiency of nursing instructors were divided into 3 stages, namely, designing development activities, implementing the activity plan, and evaluating and reflecting on the development results. 3) The model for developing the efficiency of nursing instructors for sustainability of nursing colleges under Phraboromarajchanok Institute consists of the following: principles and rationale, objectives, success factors, components of instructor efficiency, development guidelines and the sustainability of the colleges. The appraisal of the model's suitability was at a high level, and the possibilities and benefits assessment was also at a high level.

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี เพราะผู้วิจัยได้รับความเมตตาและเอาใจใส่จาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สันติ บุรณะชาติ ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ นพรัถ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.น้ำฝน กันมา กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิในการสอบวิทยานิพนธ์ที่กรุณาให้คำแนะนำและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่ง เสมอมา ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี พะเยา ที่ให้ความอนุเคราะห์สนับสนุนทุนการศึกษาในระดับดุษฎีบัณฑิตแก่ผู้วิจัยจนสำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี

ขอกราบขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญทุกท่านในการพิจารณาตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงเครื่องมือวิจัย ตลอดจนผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ได้เสียสละเวลาอันมีค่ายิ่งในการเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเพื่อทำการตรวจสอบและประเมินความเหมาะสมของร่างรูปแบบ ตลอดจนให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงรูปแบบให้มีความสมบูรณ์ ชัดเจนยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณท่านผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลทุกวิทยาลัย ตลอดจนผู้ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลสำหรับการวิจัยทุกท่าน และขอขอบคุณ ดร.พิมพิมล วงศ์ไชยา ที่ได้ให้คำแนะนำ เป็นที่ปรึกษาและให้ความช่วยเหลือมาโดยตลอด และขอบคุณเพื่อน ๆ พี่ ๆ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา และทุกท่านที่ไม่อาจกล่าวได้หมดในที่นี้ ที่ได้ช่วยเหลือ เอื้ออาทร และให้กำลังใจเสมอมา

กราบขอบพระคุณพ่อเต็ม วงศ์เปียง ผู้เป็นบิดา และคุณแม่ประภาศรี สีบเครือ ผู้เป็นมารดา รวมทั้ง ร้อยตำรวจตรีวุฒิชัย ศรีวิชัย นายกษิตศ ศรีวิชัย และเด็กหญิงศุภาพิชญ์ ศรีวิชัย ผู้เป็นสามี บุตรชาย และบุตรสาว อันเป็นที่รักยิ่ง ที่เป็นแรงใจสำคัญทำให้ผู้วิจัยมีพลังแห่งความมุ่งมั่นในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้จนสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

เปรมฤดี ศรีวิชัย

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญ .....	ช
สารบัญตาราง .....	ญ
สารบัญภาพ .....	ท
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
คำถามการวิจัย .....	7
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	8
ขอบเขตของการวิจัย .....	8
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	12
ประโยชน์ที่จะได้รับจากการวิจัย .....	19
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	20
การบริหารงานในวิทยาลัยพยาบาล .....	20
แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ .....	24
แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพ .....	31
แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาความยั่งยืนขององค์กร .....	112
แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ .....	123
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	131
กรอบแนวคิดการวิจัย .....	142

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	143
ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของวิทยาลัย พยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก.....	145
ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของ วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก.....	149
ขั้นตอนที่ 3 การสร้างรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของ วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก.....	151
ขั้นตอนที่ 4 การประเมินรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของ วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก.....	155
บทที่ 4 ผลการวิจัย.....	160
ตอนที่ 1 ผลการศึกษาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของวิทยาลัย พยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก.....	161
ตอนที่ 2 ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของ วิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก.....	174
ตอนที่ 3 ผลการสร้างรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของ วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก.....	204
ตอนที่ 4 ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของ วิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก.....	278
บทที่ 5 บทสรุป.....	312
สรุปผลการวิจัย.....	314
อภิปรายผลการวิจัย.....	316
ข้อเสนอแนะ.....	322
บรรณานุกรม.....	325
ภาคผนวก.....	337
ภาคผนวก ก รายงานผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือ.....	338
ภาคผนวก ข รายงานผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่ม.....	339

ภาคผนวก ค แบบสอบถามที่ใช้ในงานวิจัย.....	340
ภาคผนวก ง ประเด็นการสนทนากลุ่ม .....	357
ภาคผนวก จ แบบประเมินความเหมาะสม .....	370
ภาคผนวก ฉ แบบประเมินความเป็นไปได้ความเป็นประโยชน์.....	384
ภาคผนวก ช การสนทนากลุ่ม.....	407
ภาคผนวก ซ ประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามตำแหน่งปฏิบัติงาน วิทยาลัยพยาบาลสังกัด สถาบันพระบรมราชชนก.....	408
ประวัติผู้วิจัย.....	413



## สารบัญตาราง

หน้า

ตาราง 1 แสดงการสังเคราะห์องค์ประกอบของประสิทธิภาพของบุคคล .....	35
ตาราง 2 แสดงการสังเคราะห์องค์ประกอบของประสิทธิภาพ ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล .....	54
ตาราง 3 แสดงการสังเคราะห์องค์ประกอบของประสิทธิภาพ ด้านความพยายามในการทำงาน .....	62
ตาราง 4 แสดงการสังเคราะห์องค์ประกอบของประสิทธิภาพ ด้านสภาพแวดล้อมของบุคคล.....	73
ตาราง 5 แสดงการสังเคราะห์องค์ประกอบการพัฒนาที่ยั่งยืน.....	122
ตาราง 6 แสดงประชากรกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามวิทยาลัยและตามตำแหน่งการปฏิบัติงานวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก เขตภาคเหนือ.....	156
ตาราง 7 แสดงความถี่ และร้อยละ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	162
ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับปัจจัยประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลส่งผลต่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ในภาพรวม .	163
ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับปัจจัยประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล .....	164
ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับปัจจัยประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ด้านความพยายามในการทำงาน.....	165
ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับปัจจัยประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ด้านสภาพแวดล้อมของบุคคล.....	166
ตาราง 12 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ในภาพรวม.....	167



ตาราง 13 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ด้านบุคลากรมีสุขภาวะที่ดี .....	168
ตาราง 14 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ด้านอัตราการคงอยู่ .....	169
ตาราง 15 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ด้านขวัญและกำลังใจ .....	170
ตาราง 16 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับความยั่งยืนของวิทยาลัย พยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ด้านการตอบสนองนโยบาย.....	171
ตาราง 17 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับความยั่งยืนของวิทยาลัย พยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ด้านความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย.....	172
ตาราง 18 แสดงผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบหลายขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ปัจจัยประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของวิทยาลัย พยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก.....	173
ตาราง 19 แสดงสรุปแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของ วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก จากการศึกษาดูงานหน่วยงานที่มีผลการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นเลิศ .....	190
ตาราง 20 แสดงสรุปแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของ วิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก.....	196
ตาราง 21 แสดงข้อเสนอแนะจากการตรวจสอบความเหมาะสมของร่างรูปแบบการพัฒนา ประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราช ชนก โดยการสนทนากลุ่ม.....	218
ตาราง 22 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมของรูปแบบการ พัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระ บรมราชชนก ในภาพรวม.....	252
ตาราง 23 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมของรูปแบบ การ พัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระ บรมราชชนก วัตถุประสงค์ในการพัฒนา .....	253

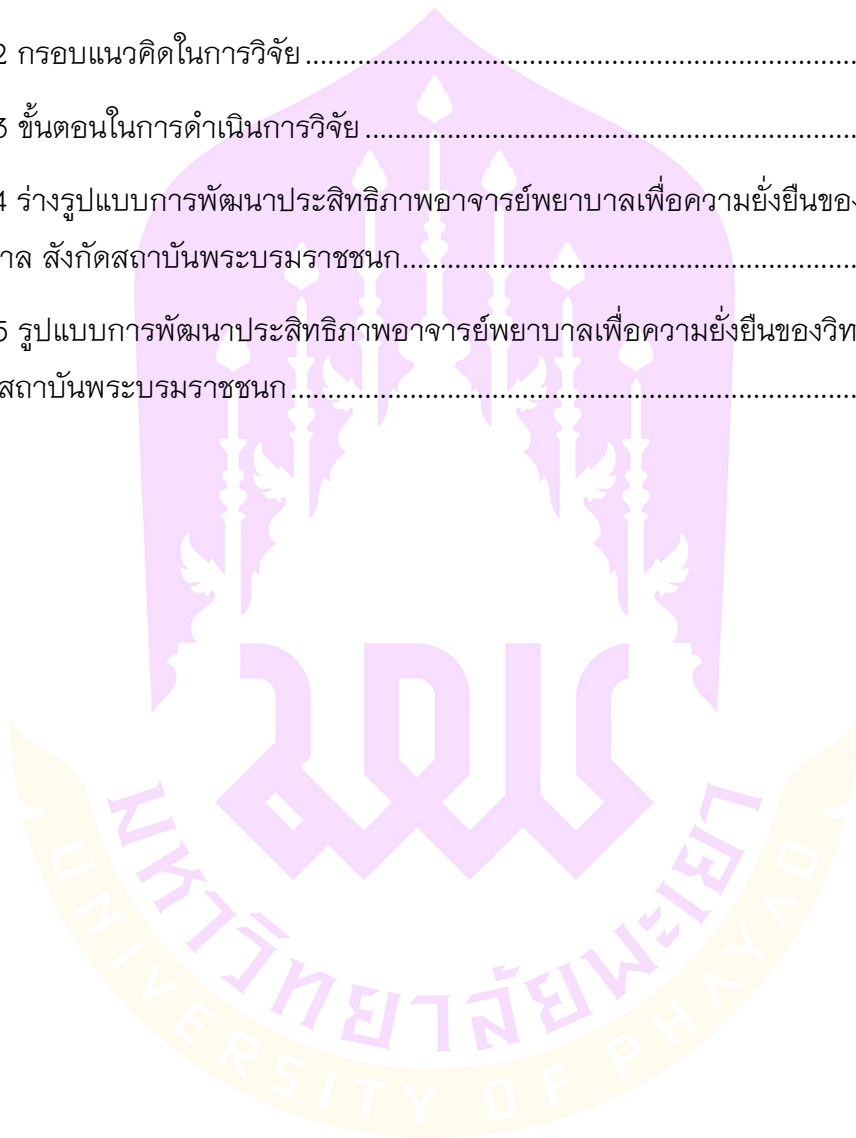


ตาราง 24 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมของรูปแบบ การพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ปัจจัยแห่งความสำเร็จ .....	254
ตาราง 25 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมของรูปแบบ การพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก องค์ประกอบประสิทธิภาพอาจารย์.....	257
ตาราง 26 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมของรูปแบบ การพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก แนวทางการพัฒนา .....	258
ตาราง 27 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล.....	259
ตาราง 28 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมของรูปแบบ การพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ด้านความพยายามในการทำงาน .....	263
ตาราง 29 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ด้านสภาพแวดล้อมของบุคคล .....	267
ตาราง 30 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมของรูปแบบ การพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล .....	277
ตาราง 31 แสดงความถี่ และร้อยละ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	278
ตาราง 32 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ในภาพรวม .....	280
ตาราง 33 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัย	

พยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก หลักการและเหตุผลในการพัฒนา และวัตถุประสงค์ในการพัฒนา.....	281
ตาราง 34 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ปัจจัยแห่งความสำเร็จ.....	283
ตาราง 35 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก องค์ประกอบประสิทธิภาพอาจารย์.....	286
ตาราง 36 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก แนวทางการพัฒนา .....	287
ตาราง 37 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล .....	288
ตาราง 38 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ด้านความพยายามในการทำงาน .....	293
ตาราง 39 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ด้านสภาพแวดล้อมของบุคคล .....	298
ตาราง 40 แสดงค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล .....	311

## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพ 1 แนวทางแห่งความสำเร็จ.....	111
ภาพ 2 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	142
ภาพ 3 ขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย.....	144
ภาพ 4 ร่างรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัย พยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก.....	206
ภาพ 5 รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก.....	238



# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 9 กล่าวว่า หลักสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ จะต้องให้ความรู้และประสบการณ์ด้านวิชาการ การฝึกอบรมความรู้ที่ทันสมัย รวมทั้งการปลูกฝังคุณธรรมและจริยธรรมควบคู่กันไป ความพอเพียงนั้นสามารถนำมาใช้ในการบริหารดำเนินงานได้ในทุกส่วนขององค์กร แม้แต่ในเรื่องการ“บริหารคน” ความสำคัญเรื่องความมั่นคงของมนุษย์เป็นสิ่งสำคัญ และยังส่งเสริมให้มีการพัฒนาบุคลากรเต็มที่ตามศักยภาพของตน โดยการดำเนินงานตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงให้เกิดผลสำเร็จ จะต้องอาศัยหลักการสำคัญ 3 ประการ ในการประเมินความเป็นไปได้ต่าง ๆ และการตัดสินใจ ดังนี้คือ 1) พอประมาณ คือ ความพอดี ไม่มากเกินไป หรือน้อยเกินไป หมายถึง การรู้จักให้ออกสแก่บุคคลในองค์กร ในสิ่งที่สมควรได้ หรือตามความสามารถของพนักงานอย่างแท้จริง และรู้จักให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองด้วยตนเองด้วย เพื่อให้บุคลากรสามารถพึ่งตนเองได้ด้วยเช่นกัน 2) มีเหตุผล การดำเนินเหตุปัจจัยที่เกิดขึ้นอย่างรอบคอบ การใช้เหตุผลในการบริหารคน และการตัดสินใจต่าง ๆ อย่างรอบคอบมากกว่าใช้อารมณ์ส่วนตัวและเป็นธรรม และ 3) มีภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี เป็นการเตรียมตัวให้พร้อมรับผลกระทบและการเปลี่ยนแปลงด้าน ต่าง ๆ อย่างเหมาะสมไม่ว่าจะเกิดเหตุการณ์หรือความเปลี่ยนแปลงอะไรขึ้น ในทางดีหรือร้าย แต่ก็ยังคงสามารถรักษามาตรฐานความเป็นกลางในการบริหารคนเอาไว้ได้ อีกสิ่งหนึ่งที่สามารถนำหลักปรัชญาพอเพียงมาปฏิบัติกับการบริหารบุคลากรได้ คือ การให้คุณค่ากับบุคลากร และทุกคนมีสิทธิ์แสดงความคิดเห็นร่วมกันและเท่าเทียมกัน ซึ่งทั้ง 2 แนวคิด มีเป้าหมายสำคัญอยู่ที่การพัฒนาคนบนฐานความเชื่อว่า การพัฒนา หมายถึง กระบวนการที่ช่วยให้คนมีโอกาสในการที่จะปรับปรุงตนเอง และพัฒนาศักยภาพให้สามารถมีชีวิตที่มีคุณภาพ สร้างสรรค์ มีเสริภาพและมีศักดิ์ศรีที่สำคัญ “ความพอเพียง” นั่นคือความพอดี ซึ่งมีความเชื่อว่าการพัฒนาต้องมีความยั่งยืนเสมอภาค เคารพธรรมชาติและใช้ทรัพยากรธรรมชาติด้วยความระมัดระวัง ไม่มากหรือน้อยจนเกินไปในทุกเรื่อง และมุ่งหวังประโยชน์ระยะยาวมากกว่าระยะสั้น ซึ่งข้อดีของการนำแนวคิดแบบพอเพียงมาใช้ในการบริหารคน ถือเป็นการให้ความพอดีทั้งกับองค์กรและตัวของบุคลากรเอง (JobsDB.com., ม.ป.ป, สื่อออนไลน์)

การพัฒนาประสิทธิภาพ มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาตนเองและพัฒนาองค์กร และเมื่อบุคคลในองค์กรมีการกระทำ หรือทำงานดีขึ้นจะเป็นเพราะการพัฒนาตนเอง หรือองค์กร เป็นผู้พัฒนาให้บุคคล ย่อมทำให้บุคคลที่เป็นสมาชิกขององค์กรมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งแผนพัฒนา เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (2560-2564) มีเป้าหมายการพัฒนาคนในสังคมไทย ทุกช่วงวัยให้มีทักษะ ความรู้ ความสามารถเพิ่มขึ้น แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี มีแนวทาง ในการยกระดับความเชี่ยวชาญของบุคลากร โดย ครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ทุกระดับและประเภทการศึกษาได้รับการพัฒนาตามมาตรฐานวิชาชีพ แผนการศึกษาแห่งชาติ (2560-2579) มีวัตถุประสงค์ เพื่อผลิตและพัฒนากำลังคนที่มีสมรรถนะ ทักษะ และคุณลักษณะ ที่สำคัญจำเป็นในศตวรรษที่ 21 และตรงตามความต้องการของตลาดงานและการพัฒนาประเทศ สอดคล้องกับ แผนพัฒนาบุคลากรกระทรวงสาธารณสุข (2562) กล่าวถึงยุทธศาสตร์ ด้านบุคลากรเป็นเลิศ มีโครงการสนับสนุน คือ โครงการผลิตและพัฒนากำลังคนด้านสุขภาพ สู่อำนาจความเป็นมืออาชีพ การจูงใจให้พนักงานพัฒนาการทำงานและส่งเสริมความชำนาญเพิ่มขึ้น มีขีดความสามารถที่สนับสนุนต่อความสำเร็จขององค์กรตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ แผนยุทธศาสตร์สถาบันพระบรมราชชนก (2561) เสนอให้ยกระดับความเชี่ยวชาญ ของบุคลากรของสถาบันให้เป็นที่ยอมรับในระดับชาติ/ระดับอาเซียน อาจารย์พยาบาลจะต้องมีการปฏิบัติพยาบาล และพัฒนาสมรรถนะทางการพยาบาลเฉพาะทางตามสาขาที่ตนเชี่ยวชาญ (Faculty Practice) เพื่อพัฒนาศักยภาพในการสอนและนิเทศการฝึกปฏิบัติของนักศึกษา องค์กรสมัยใหม่ที่มีความพร้อมจึงจะมุ่งพัฒนาหน่วยงาน และทรัพยากรบุคคลไปพร้อมกัน รวมทั้งตระหนักถึงความรู้สึกของบุคลากรด้วย จึงจะสามารถสร้างความสำเร็จได้อย่างแท้จริง องค์กรประกอบของการบริหารขององค์กรต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ เอกชน หรือรัฐวิสาหกิจ ปัจจัยสำคัญสำหรับการดำเนินงานที่สำคัญที่สุด คือ บุคลากร นับเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด ในการทำงาน หากองค์กรใดสามารถบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพและ เกิดประโยชน์ได้สูงสุด ย่อมสร้างความก้าวหน้าให้กับองค์กร องค์กรสามารถสร้างความพึงพอใจ หรือความรู้สึกที่ดีของบุคลากร จึงทำให้เต็มใจอุทิศเวลา แรงกาย ความคิด เพื่อตอบสนอง ความต้องการของหน่วยงาน บุคคลที่มีความพอใจจะเพิ่มพูนคุณภาพ และปริมาณของผลงาน คิดค้น ดัดแปลง วิธีการทำงาน ให้ได้ผลดียิ่งขึ้นเสมอ (กันตยา เพิ่มผล, 2552)

การพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals) เป็นกรอบทิศทางการพัฒนา ของโลกภายหลังปี ค.ศ. 2015 (พ.ศ. 2558) สะท้อน 3 เสาหลักของมิติความยั่งยืน คือ มิติสังคม เศรษฐศาสตร์ และสิ่งแวดล้อม สำหรับการพัฒนารัพยากรมนุษย์ เกี่ยวข้องกับ เป้าหมายที่ 3 คือ สร้างหลักประกันคนมีชีวิตที่มีสุขภาพดี และส่งเสริมสวัสดิภาพสำหรับคน



ในทุกวัย และเป้าหมายที่ 4 คือ สร้างหลักประกันว่าทุกคนมีการศึกษาที่มีคุณภาพครอบคลุม และเท่าเทียม และสนับสนุนโอกาสในการเรียนรู้ตลอดชีวิต สอดคล้องกับ สมเด็จพระพุทธโฆษาจารย์ (ป.อ.ปยุตฺโต) (2561) กล่าวว่า การพัฒนามนุษย์เพื่อความยั่งยืน ควรพัฒนาให้ครบทั้ง 3 ด้าน คือ 1) ด้านพฤติกรรมและการใช้ชีวิต ตลอดจนการทำมาหาเลี้ยงชีพ เป็นระดับที่ปรากฏตัวของการแก้ปัญหา 2) ด้านจิตใจ เช่น พัฒนาคุณธรรม ความเข้มแข็งมั่นคงของจิตใจ และสภาพจิตใจที่ดีงาม รวมทั้งความสุข และ 3) ด้านปัญญา หรือปรีชาญาณ คือ ความรู้ ความเข้าใจต่าง ๆ รวมทั้งแนวความคิด ทักษะคิด และค่านิยม สำหรับการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรขององค์กร เป็นภารกิจสำคัญเร่งด่วนอันดับแรก ๆ ที่จะต้องหาแนวทางพัฒนาคน เพื่อให้มาพัฒนาองค์กร เพิ่มเติมความรู้ในศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร และต่อยอดพัฒนาด้วยตัวของบุคลากรเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ปรีตภา รุ่งเรืองกุล (2561) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างยั่งยืน เพื่อธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย พบว่า การจัดการองค์กร ได้แก่ กลยุทธ์/นโยบาย แนวความคิด วิสัยทัศน์ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร และระบบ/มาตรการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ปัจจัยภายใน ได้แก่ เป้าหมายในชีวิตของพนักงาน วัฒนธรรมองค์กร และลักษณะการจ้างงาน มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ยั่งยืน ซึ่งมีองค์ประกอบ ได้แก่ 1) อัตราการคงอยู่ 2)ขวัญและกำลังใจ และ 3) การตอบสนองนโยบาย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกจากนี้ วสันต์ ท้าววงศ์ (2561) ศึกษาแนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและความรู้ ที่ยั่งยืนสู่ความมั่นคงของประเทศ: กรณีศึกษามณฑลทหารบกที่ 16 เสนอว่า ต้องมีทักษะในการเรียนรู้ด้วยตัวเอง ในยุคดิจิทัล และคนไทยต้องมี “ทัศนคติต่อการดำเนินชีวิตที่ถูกต้อง” ที่สำคัญคือ การรู้จักพอประมาณ รู้เหตุรู้ผล และรู้จักสร้างภูมิคุ้มกันให้ตัวเอง ต้องรู้จักการทำหน้าที่พลเมืองที่ดี จึงจะช่วยให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เกิดความยั่งยืน ส่งผลให้ประเทศชาติเจริญก้าวหน้า

วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สังกัดสถาบันพระบรมราชชนกมีทั้งหมดจำนวน 30 แห่ง ตั้งอยู่ในทุกภูมิภาคของประเทศไทย การบริหารงานในวิทยาลัยพยาบาลประกอบด้วย บุคลากรทั้งอาจารย์พยาบาลและบุคลากรสายสนับสนุน ในปีงบประมาณ 2562 สถาบันพระบรมราชชนก มีบุคลากรรวมทั้งหมด จำนวน 4,438 คน เป็นบุคลากรในส่วนกลาง จำนวน 168 คน เป็นบุคลากร ปฏิบัติงานอยู่ในภูมิภาค จำนวน 4,270 คน มีจำนวนอาจารย์พยาบาล 1,481 คน การปฏิบัติงานในวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก แบ่งออกเป็น 5 พันธกิจหลัก ได้แก่ 1) การผลิตและพัฒนาบุคลากร 2) การบริการวิชาการ 3) การวิจัยและงานสร้างสรรค์ 4) การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และ 5) การพัฒนาองค์กรให้เข้มแข็งมุ่งสู่การเป็นสถาบันการศึกษาที่มีคุณภาพพระระดับสากล อาจารย์พยาบาลถือว่ามีความสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจหลัก

ที่สำคัญของวิทยาลัยพยาบาล บทบาทหน้าที่ของอาจารย์พยาบาล ประกอบด้วย 1) บทบาททางการสอน 2) บทบาททางการค้นคว้าวิจัยและงานสร้างสรรค์ 3) บทบาททางการให้บริการแก่ชุมชน และ 4) บทบาททางการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม (พวงพยอม ชิดทอง และปวีณา โสสิโต, 2560) ส่วนบุคลากรสายสนับสนุน มีหน้าที่เกี่ยวกับงานบุคลากร งานสารบรรณ งานธุรการ งานการเงินและบัญชี

ปัญหาด้านการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลด้านภาระงานสอน ในการผลิตบัณฑิตพยาบาล ซึ่งได้รับนโยบายการผลิตพยาบาลเพิ่มจากสภาการพยาบาลเพื่อชดเชยความขาดแคลนพยาบาลของประเทศที่กำลังเผชิญอยู่ อีกทั้งอยู่ในช่วงที่รัฐบาลมีนโยบายจำกัด (Freeze) อัตรากำลัง มีผลให้ตำแหน่งของอาจารย์พยาบาลที่เกษียณอายุราชการจำนวนมากได้ถูกยุบไปด้วย ทำให้จำนวนอาจารย์พยาบาลลดลงตามลำดับ มีการรับอาจารย์พยาบาลเข้ามาในตำแหน่งพนักงานราชการเพิ่มแต่ยังมีจำนวนอาจารย์ไม่เพียงพอกับภาระงานสอน มีการศึกษาพบว่า เป็นผลกระทบจากสวัสดิการที่ได้รับ ความก้าวหน้าในงาน หรือสถานภาพการทำงาน ลักษณะงาน ความพึงพอใจในงาน บรรยากาศขององค์กร และคุณภาพชีวิตการทำงาน ดังจะเห็นได้จากอัตราส่วนอาจารย์ต่อนักศึกษาของวิทยาลัยพยาบาลหลายแห่งไม่เป็นไปตามเกณฑ์สภาการพยาบาลในภาพรวมที่กำหนดให้ไม่มากกว่า 1:6 (วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี จังหวัดนนทบุรี, 2557) นั่นหมายความว่าอาจารย์พยาบาลในวิทยาลัยบางแห่ง มีภาระงานเพิ่มมากกว่าเกณฑ์ที่ควรจะเป็น นำมาซึ่งความเครียดของอาจารย์ และส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงาน นอกจากนี้โครงสร้างกำลังคนด้านสุขภาพสาขาพยาบาลที่อายุ 45 ปี ขึ้นไป มีสัดส่วนสูงถึงร้อยละ 20.14 ซึ่งจะส่งผลให้เกิดวิกฤติการขาดแคลนพยาบาลในอนาคต (กฤษดา แสงดี, 2551) อันจะนำมาซึ่งนโยบายการเพิ่มการผลิตพยาบาลของกระทรวงสาธารณสุข นั่นหมายถึงการเพิ่มภาระงานของอาจารย์ในวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกในด้านการผลิต ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในอีก 4 พันธกิจ ได้แก่ ด้านการบริการวิชาการ โดยวิทยาลัยมีการจัดประชุมอบรม สัมมนาวิชาการให้กับอาจารย์และบุคลากรภายนอก ซึ่งอาจารย์ในวิทยาลัยได้มีส่วนร่วมในแต่ละกิจกรรม และโครงการที่ได้รับผิดชอบ ได้แก่ ในฐานะผู้บริหารโครงการบริการวิชาการ คณะทำงานเป็นวิทยากรให้ความรู้ เป็นต้น การจัดโครงการบริการวิชาการมีทั้งลงทะเบียน และโครงการบริการแบบให้เปล่าแก่สังคม สำหรับพันธกิจด้านการวิจัยและงานสร้างสรรค์

ปัญหาด้านการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลด้านบุคลากรส่วนใหญ่มีสมรรถนะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 ไม่เป็นไปตามมาตรฐาน/เป้าหมายที่กำหนด ได้แก่ ทักษะด้านการสร้างสรรค์กิจกรรมการเรียนการสอนที่หลากหลาย แปลกใหม่ และการจัดสภาพแวดล้อม

ให้เอื้อต่อผู้เรียนโดยเน้นการเรียนรู้ด้วยตนเองให้มากที่สุด จากสภาพการจัดการเรียนการสอนเดิมที่เป็นสอนแบบทำตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ในทางทฤษฎี อาจารย์ต้องเรียนรู้ที่พัฒนาการสอนเพื่อสมารถที่จะสร้างสรรค์กิจกรรมการสอนที่สร้างสรรค์ แปลกใหม่

ปัญหาด้านการพัฒนาประสิทธิภาพระบบเทคโนโลยีสารสนเทศยังไม่ตอบสนองต่อการบริหารจัดการ สถาบันพระบรมราชชนกที่เป็นหน่วยงานส่วนกลาง ได้พยายามสร้างระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อใช้ประโยชน์เชื่อมต่อเครือข่ายสำหรับทุกวิทยาลัย ยังไม่สามารถใช้ประโยชน์ร่วมกันอย่างเต็มที่ ต้องพัฒนาระบบต่อไป ส่งผลต่อการใช้ข้อมูลรวมถึงการสื่อสารยังล่าช้า

ปัญหาด้านการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลด้านผลงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ค่อนข้างน้อย จากการประเมินของสภาการพยาบาล (2560) ที่ผ่านมา พบว่า จึงยังมีผลงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ค่อนข้างน้อย เนื่องจากขาดทักษะ และไม่มีเวลาในการผลิตผลงานวิจัยและผลงานวิชาการ จากภาระงานสอนภาคปฏิบัติที่มีมาก การขอรับทุนวิจัยจากภายนอกยังมีน้อย ดังนั้น วิทยาลัยจึงส่งเสริมให้อาจารย์ทำวิจัยเพื่อพัฒนาองค์ความรู้และส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม ซึ่งเป็นการสร้างความเชี่ยวชาญอีกด้านหนึ่งให้แก่อาจารย์ และสภาการพยาบาลซึ่งเป็นองค์กรที่ทำหน้าที่ประเมินคุณภาพการศึกษา มีตัวชี้วัดให้อาจารย์พยาบาล ต้องตีพิมพ์เผยแพร่ผลงานวิจัยทุก 5 ปี

แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเกี่ยวข้องกับหลายองค์ประกอบประกอบด้วย การเพิ่มขีดความสามารถและศักยภาพ ประกอบด้วยการศึกษาหาความรู้ด้วยตนเอง การพัฒนาสมรรถนะ ทักษะการบริหารงานที่ยืดหยุ่น มีการหมุนเวียนงาน เพื่อเพิ่มทักษะและความรู้ เป็นต้น การทำงานไม่เพียงแต่ต้องใช้ความรู้ แต่ยังต้องใช้ทักษะและความเชี่ยวชาญที่เกิดจากการเรียนรู้ด้วยการปฏิบัติงาน มีแนวทางการจัดการความรู้ของในรูปแบบของชุมชนนักปฏิบัติ (Bruce and David, 1990; วิญญูญา สื่อเสียง และวิภาพร วรหาญ, 2555) สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์สถาบันพระบรมราชชนก (2561, หน้า 9)

แนวทางการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนที่ส่งเสริมทักษะการคิด โดยใช้กระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community) การพัฒนาสมรรถนะของอาจารย์ในการจัดการเรียนการสอนที่ส่งเสริมทักษะการคิดของนักศึกษาและสมรรถนะในการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของนักศึกษาผ่านชุมชนแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน กระทรวงสาธารณสุข (2562) เสนอแนวทางการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 โดยมุ่งเน้นผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ และมีใจใฝ่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีการออกแบบระบบการเรียนรู้ใหม่ มีการเปลี่ยนบทบาทครู และบทบาทของผู้สอน



โดยครูจะต้องสามารถบูรณาการความรู้ต่าง ๆ ที่มีมาใช้ในการสร้างสรรค์ และพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ ๆ สอดคล้องกับ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2559) เสนอว่า ครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาทุกระดับได้รับการพัฒนาตามมาตรฐานวิชาชีพ และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แนวทางการพัฒนาด้านค่าตอบแทนถือว่าการสร้างแรงจูงใจแก่พนักงานทั้งในรูปแบบของตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน มีการบริหารค่าตอบแทนที่เชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานรายบุคคล ให้ความสำคัญต่อคุณค่าของบุคลากร ด้วยการให้รางวัล ยกย่องชมเชย เพื่อสร้างแรงจูงใจให้เกิดผลงานที่เป็นเลิศประจำปี ในด้านผลการดำเนินงานต่อสาธารณชน สอดคล้องกับการศึกษาของ ลักขณา ศิริถิรกุล และวาสนา อุบป้อ (2556) พบว่า รายได้ ค่าตอบแทนจะเป็นแรงดึงดูดให้อาจารย์มีกำลังใจในการทำงาน มีนโยบายในการสร้างแรงจูงใจแก่พนักงานทั้งในรูปแบบของตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน มีการบริหารค่าตอบแทนที่เชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานรายบุคคล สามารถสะท้อนความแตกต่างของผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยไม่เลือกปฏิบัติ

แนวทางการพัฒนาด้านการยกระดับความเชี่ยวชาญของบุคลากร กลุ่มปตท. (2562) มีแนวทางการยกระดับความเชี่ยวชาญของบุคลากร 2 แนวทาง ได้แก่ 1) มีระบบ Career Management เป็นระบบที่วางแผนพัฒนาพนักงานให้มีศักยภาพความสามารถ และความก้าวหน้าในสายอาชีพ 2) มีการจัดทำแผนจัดหาและพัฒนาบุคลากรเพื่อสรรหาคนที่มีความรู้ความสามารถมาร่วมงาน แล้วพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานตามระดับงาน การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (2562, สื่อออนไลน์) มีแนวทาง โดยการจัดหาตำแหน่งงานที่เหมาะสม พัฒนาประสิทธิภาพการทำงานและผลงาน และสร้างระบบการบริหารจัดการคนเก่งและแผนบริหารบุคคลทดแทน แผนพัฒนาบุคลากรกระทรวงสาธารณสุข (2562, หน้า 21) มีการจูงใจให้พนักงานพัฒนาการทำงานและสั่งสมความชำนาญเพิ่มขึ้น สภาการพยาบาลได้กำหนดให้อาจารย์พยาบาลมีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน เรียกว่า Faculty Practice ซึ่งอาจารย์พยาบาลต้องมีแนวทางในการสร้างความเชี่ยวชาญ จะได้นำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการสอนนักศึกษาพยาบาล

แนวทางการพัฒนาคุณภาพชีวิต กมลรัตน์ เทอร์เนอร์ และคณะ (2558) กล่าวว่า การทำงานที่ดี การสร้างคุณภาพชีวิตการทำงานเป็นสิ่งที่จำเป็นและมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะส่งผลให้คนพึงพอใจในการทำงาน อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพของอาจารย์พยาบาล และเกิดการเพิ่มผลผลิตขององค์กร ทำให้เกิดการบรรลุเป้าหมายของทั้งบุคคลในฐานะสมาชิกขององค์กรและตัวองค์กรเอง และคุณภาพชีวิตที่ดี จะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพ คนที่มีคุณภาพสะท้อนจากคนที่มีคุณภาพชีวิตที่ดีและมีความสุข (ลักขณา ศิริถิรกุล และวาสนา อุบป้อ, 2556; กมลรัตน์ เทอร์เนอร์ และคณะ, 2558) การจัดสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในองค์กร

มีการศึกษา พบว่า สภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน เป็นสิ่งช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานให้กับองค์กรได้อย่างเต็มความสามารถ เนื่องจากสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในการทำงาน (AACN, 2005; วีกัญญา ลือเลื่อง และวิภาพร วรหาญ, 2555; กัญญาตา ประจุกสิลา, 2562) ซึ่งองค์ประกอบการพัฒนาประสิทธิภาพดังกล่าวช่วยให้เกิดประสิทธิภาพการทำงานที่ดีขึ้นและเกิดความยั่งยืนขององค์กร

ด้วยเหตุผลดังกล่าว แสดงให้เห็นถึงการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาล ยังไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร ยังพบว่าภาระงานด้านการสอนทั้งภาคทฤษฎีและการปฏิบัติ มีมากเกินไป บุคลากรส่วนใหญ่มีสมรรถนะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 ไม่เป็นไปตามมาตรฐาน/เป้าหมายที่กำหนด และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศยังไม่ตอบสนองต่อการบริหารจัดการ การผลิตผลงานวิจัยและผลงานวิชาการยังค่อนข้างน้อย การได้รับทุนสนับสนุนการวิจัยจากภายนอกยังน้อย ซึ่งการพัฒนาประสิทธิภาพของอาจารย์พยาบาลทั้งจากตัวอาจารย์พัฒนาเอง หรือหน่วยงานช่วยพัฒนา จะส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรให้เข้มแข็งและมีความยั่งยืน จากที่กล่าวมา การที่อาจารย์พยาบาลจะสามารถปฏิบัติงานได้ครบทุกพันธกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงเป็นสิ่งที่ยาก เนื่องจากภาระงานที่มากและไม่มีเวลา จึงอาจส่งผลต่อประสิทธิภาพทั้งภายใน และประสิทธิภาพภายนอก ผู้วิจัยจึงได้มีความสนใจในการศึกษารูปแบบการพัฒนา ประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ทั้งนี้ เพื่อจะได้รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ที่จะเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบาย และวางแผน พัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาล เพื่อให้เกิดความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ต่อไป

### คำถามการวิจัย

1. ประสิทธิภาพของอาจารย์พยาบาลใดบ้างที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก
2. แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ควรเป็นแนวทางอย่างไรบ้าง
3. รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ควรเป็นอย่างไร

4. รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก มีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติหรือมีความเป็นประโยชน์ในระดับใด

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

#### วัตถุประสงค์หลัก

เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของ วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

#### มีวัตถุประสงค์เฉพาะ

1. เพื่อศึกษาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก
2. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของ วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก
3. เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของ วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก
4. เพื่อประเมินรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของ วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

### ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตของการวิจัยเป็น 4 ขั้นตอน

#### ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลที่ส่งผลต่อความยั่งยืน

#### ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

การศึกษาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก โดยใช้แบบสอบถาม

#### 1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตเนื้อหาเกี่ยวกับประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาล จำนวน 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล ด้านความพยายามในการทำงาน และด้านสภาพแวดล้อมของบุคคล

#### 2. ขอบเขตด้านประชากร

ประชากร ได้แก่ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ หัวหน้างาน และอาจารย์ระดับปฏิบัติ ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก จำนวน 30 วิทยาลัย มีจำนวน 1,481 คน

### 3. ขอบเขตด้านตัวแปร

ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ ประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาล และความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล

#### **ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก**

การศึกษาแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก โดยการสัมภาษณ์ และจากการศึกษาหน่วยงานที่มีผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นเลิศ (Best Practice) แบ่งออกเป็น 2 ชั้น ดังนี้

1. การศึกษาแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก จากการสัมภาษณ์

1.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา ได้แก่ แนวคิดเกี่ยวกับการทำงาน แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรให้ยั่งยืน

1.2 ขอบเขตด้านกลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และประสบการณ์ด้านการบริหารและการพัฒนาประสิทธิภาพบุคคล มีประสบการณ์ตั้งแต่ 5 ปี ขึ้นไป จำนวน 4 คน

1.3 ขอบเขตด้านตัวแปร

ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน

2. การศึกษาแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก จากการศึกษานักเรียนที่มีผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นเลิศ (Best Practice)

2.1 ขอบเขตเนื้อหา ได้แก่ ประเด็นในการสัมภาษณ์ ประกอบด้วย ประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาล 8 ด้าน ได้แก่ 1) ทักษะคติ 2) สุขภาพ 3) การสำรวจตนเอง 4) ปรัชญาและอุดมการณ์ในการพัฒนาตนเอง 5) การจัดการความรู้ 6) ชีตความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร 7) ค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล 8) บรรยากาศการทำงานของบุคลากร มีแนวทางการพัฒนาโดยใช้กระบวนการ 1) การออกแบบกิจกรรมการพัฒนา 2) การนำแผนกิจกรรมไปปฏิบัติ และ 3) การประเมินผลและสะท้อนผลการพัฒนา

2.2 ขอบเขตด้านแหล่งข้อมูล

แหล่งข้อมูล ได้แก่ หน่วยงานที่มีผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นเลิศ (Best Practice) ในการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ประกอบด้วย หน่วยงานที่มีผลการพัฒนา

ทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นเลิศ ประกอบด้วย หน่วยงานเอกชนจำนวน 1 แห่ง คือ บริษัทไทยออยล์ และวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี จำนวน 1 แห่ง

### 2.3 ขอบเขตด้านตัวแปร

ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของอาจารย์พยาบาล

### ขั้นตอนที่ 3 การสร้างรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

การสร้างรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก แบ่งออกเป็น 2 ชั้น ดังนี้

1. การยกย่องรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้

ผู้วิจัยนำผลการศึกษาประสิทธิภาพและแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลที่ได้จากการศึกษาในขั้นตอนที่ 1 และขั้นตอนที่ 2 มายกย่องรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

1.1 ผู้วิจัยนำร่างรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก เสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาความเหมาะสมและการใช้ภาษา

1.2 ผู้วิจัยนำข้อเสนอแนะจากอาจารย์ที่ปรึกษาไปดำเนินการปรับปรุงแก้ไขจัดทำเป็นร่างรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

2. การตรวจสอบความเหมาะสมของร่างรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก โดยการสนทนากลุ่ม

2.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา ประกอบด้วย องค์ประกอบของรูปแบบ ได้แก่ หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ ปัจจัยแห่งความสำเร็จ องค์ประกอบประสิทธิภาพ แนวทางการพัฒนา จากประสิทธิภาพ 8 ด้าน ได้แก่ 1) ทักษะคติ 2) สุขภาพ 3) การสำรวจตนเอง 4) ปรัชญาและอุดมการณ์ในการพัฒนาตนเอง 5) การจัดการความรู้ 6) ชีตความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร 7) ค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล 8) บรรยากาศการทำงานของบุคลากร และความยั่งยืน



## 2.2 ขอบเขตด้านกลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ เกี่ยวกับการพัฒนาประสิทธิภาพของบุคลากร มีคุณวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาเอก ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) จำนวน 9 คน แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม จากผู้ที่มีคุณสมบัติ ดังนี้

กลุ่มที่ 1 นักวิชาการ หรือนักวิจัยที่มีตำแหน่งทางวิชาการ และมีความเชี่ยวชาญ หรือมีประสบการณ์ด้านการพัฒนาประสิทธิภาพของบุคลากร เพื่อเพิ่มความยั่งยืนขององค์กร จำนวน 3 คน

กลุ่มที่ 2 ผู้บริหารสถาบันพระบรมราชชนกในระดับคณบดี รองคณบดี จำนวน 3 คน

กลุ่มที่ 3 ผู้อำนวยการหรืออดีตผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล จำนวน 3 คน  
ในการนี้ ผู้วิจัยได้ขอคำปรึกษาจากอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาความเหมาะสม ในการติดต่อขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่มตามคุณสมบัติตามที่กำหนด

## 2.3 ขอบเขตด้านตัวแปร

ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ ความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพ อาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

### **ขั้นตอนที่ 4 การประเมินรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาล เพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก**

ในขั้นตอนนี้เป็นการประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบ การพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบัน พระบรมราชชนก

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา ได้แก่ ประกอบด้วย องค์ประกอบของรูปแบบ ได้แก่ หลักการ และเหตุผล วัตถุประสงค์ ปัจจัยแห่งความสำเร็จ องค์ประกอบประสิทธิภาพ แนวทาง การพัฒนา จากประสิทธิภาพ 8 ด้าน ได้แก่ 1) ทักษะคติ 2) สุขภาพ 3) การสำรวจตนเอง 4) ปรัชญาและอุดมการณ์ในการพัฒนาตนเอง 5) การจัดการความรู้ 6) ชีตความสามารถและ อัตรากำลังของบุคลากร 7) ค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล 8) บรรยากาศการทำงานของ บุคลากร และความยั่งยืน

## 2. ขอบเขตด้านประชากร

ประชากร ได้แก่ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ หัวหน้างาน และอาจารย์ระดับปฏิบัติ วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ในเขตภาคเหนือ จำนวน 7 วิทยาลัย จำนวน 359 คน

## 3. ขอบเขตด้านตัวแปร

ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบ

### นิยามศัพท์เฉพาะ

ประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาล หมายถึง คุณลักษณะ สมรรถนะ หรือทักษะความสามารถของอาจารย์พยาบาลที่ปฏิบัติงานให้บรรลุผล โดยสิ้นเปลืองทุน ค่าใช้จ่ายพลังงาน และเวลาน้อย โดยอาศัยองค์ประกอบใน 3 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล ปัจจัยด้านความพยายามในการทำงาน และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมของบุคคล

ปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล หมายถึง สุขภาพ บุคลิกภาพ ทัศนคติ ความคาดหวัง การตั้งเป้าหมายของชีวิตและการทำงาน ประสพการณ์ คุณธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ และความคิดสร้างสรรค์

สุขภาพ หมายถึง เป็นความสมบูรณ์แข็งแรงทั้งทางร่างกาย จิตใจ สังคม และจิตวิญญาณ ซึ่งทำให้ให้ปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ อยู่ในสังคมอย่างมีความสุข การมีสุขภาพทางจิตวิญญาณที่สมบูรณ์ทำให้มีปัญญาคิดไตร่ตรอง หาทางออกของปัญหาได้ดีขึ้น และการมีสุขภาพทางสังคมทำให้มีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน และอยู่ร่วมกับบุคคลอื่นได้อย่างมีความสุข

บุคลิกภาพ หมายถึง การแสดงออกของบุคคลทั้งลักษณะภายนอกและลักษณะภายใน ทั้งด้านอารมณ์ จิตใจ รูปร่าง หน้าตา กิริยามารยาท การแต่งกาย จิตใจ และความคิด อันส่งผลกระทบต่อความรู้สึกของบุคคลรอบข้างให้เกิดการยอมรับหรือไม่ยอมรับ เป็นการให้เกียรติบุคคลอื่น รวมถึงการสื่อสารกับผู้อื่นอย่างมีเหตุผล และรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ทำให้สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี การให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลิกภาพทั้งภายนอกและภายใน ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

ทัศนคติ หมายถึง ทำที่หรือความรู้สึกนึกคิดของบุคคลที่จะแสดงพฤติกรรมทางบวกหรือทางลบต่อการปฏิบัติงาน ทัศนคติต่อการปฏิบัติงาน จึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะสร้างให้บุคคลเกิดความภาคภูมิใจ มีอุดมคติ มีความพึงพอใจและมีความยึดมั่นผูกพันที่จะปฏิบัติงานในองค์กร เป็นผู้ที่ตระหนักในความสำคัญและคุณค่าของงาน พัฒนาความรู้ ความสามารถ เห็นคุณค่าของการวิจัย หรือหลักฐานเชิงประจักษ์ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ช่วยให้เกิด

การพัฒนางานและองค์กร มีกรอบความคิด (Mindset) ในการพัฒนาคุณสมบัติและคุณลักษณะของตนให้มีความพร้อมที่จะสามารถปฏิบัติงานในวิชาชีพและองค์กรได้อย่างมั่นใจ จึงจะก่อให้เกิดทัศนคติที่ดีทั้งต่อตนเอง ผู้ร่วมงาน ผู้รับบริการ ตลอดจนชุมชน และสังคม

ความคาดหวัง หมายถึง เมื่อบุคคลมีความต้องการในสิ่งใดสิ่งหนึ่งก็就会有ความคาดหวังในสิ่งนั้น ๆ เกิดขึ้น ความตั้งใจในการทำงานส่งผลให้ได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสม ความต้องการความสำเร็จในงานจะเป็นแรงผลักดันให้ได้ดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นอกจากนี้ การได้รับการตอบสนองความต้องการปัจจัยที่สนับสนุนการปฏิบัติงานจากองค์กร ทำให้มีขวัญและกำลังใจในปฏิบัติงาน

การตั้งเป้าหมายของชีวิตและการทำงาน หมายถึง สิ่งที่คุณคนกำหนดขึ้น แล้วมุ่งมั่นพยายามปฏิบัติทุกวิถีทางที่จะทำให้ประสบความสำเร็จในชีวิตตามที่ตนได้วางแผนไว้ การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน ทำให้มีทิศทางในการทำงานมากขึ้น รวมถึงการมีแผนในการพัฒนาวิชาชีพของตนเอง ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

ประสบการณ์ หมายถึง การพัฒนาประสบการณ์วิชาชีพของตนเองในด้านความรู้ ทักษะ สมรรถนะ และคุณลักษณะ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร การพัฒนาตามแผนพัฒนาประสบการณ์ และแผนพัฒนาความเชี่ยวชาญรายบุคคลให้สอดคล้องกับนโยบายขององค์กร และมีการประเมินผลการพัฒนาตามแผนพัฒนาประสบการณ์ และนำมาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน ส่งผลให้งานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

คุณธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพ หมายถึง การมีคุณธรรม ส่งเสริมให้มีการช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันอย่างสร้างสรรค์ ก่อให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะ การมีจรรยาบรรณวิชาชีพ การให้บริการด้วยความจริงใจและเสมอภาค โดยไม่เรียกรับผลประโยชน์จากตำแหน่งหน้าที่ เป็นการรักษาและส่งเสริมเกียรติภูมิ ชื่อเสียงของวิชาชีพ การพัฒนาคุณธรรม อย่างสม่ำเสมอ ช่วยส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ มีทักษะ และคุณลักษณะที่เหมาะสม การนำหลัก ธรรมาภิบาล มาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน เช่น ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ การมีส่วนร่วม และสามารถตรวจสอบได้ นอกจากนี้ การพัฒนาคุณธรรมอย่างสม่ำเสมอ ช่วยส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ มีทักษะ และคุณลักษณะที่เหมาะสม ตลอดจนสามารถจัดการกับความขัดแย้งทางจริยธรรม เช่น ความยึดมั่นต่อกฎหมาย กฎเกณฑ์กับความกตัญญู เช่น ผู้มีพระคุณกระทำความผิด จะช่วยให้บุคคลมีความเข้าใจตนเองและบุคคลรอบข้างว่าควรจะแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมอย่างไร

ความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง ความสามารถในการประดิษฐ์คิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อช่วยในการแก้ปัญหา และเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน มีการเข้าร่วมประกวดผลงาน



การคิดสร้างสรรค์ในระดับชาติและนานาชาติ เพื่อส่งเสริมความสามารถในการประดิษฐ์คิดค้น และได้นวัตกรรมใหม่มาช่วยพัฒนาองค์กร

ปัจจัยด้านความพยายามในการทำงาน หมายถึง ปรัชญาและอุดมการณ์ในการพัฒนาตนเอง การสำรวจตนเอง การพิชิตปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน การสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง และทักษะการเรียนรู้ด้วยตนเอง

ปรัชญาและอุดมการณ์ในการพัฒนาตนเอง หมายถึง การมีความเชื่อเกี่ยวกับชีวิตที่มีความสมบูรณ์ ควรประกอบด้วย ชีวิตส่วนตน ชีวิตครอบครัว ชีวิตการทำงาน และชีวิตในสังคม การมีกรอบความประพฤติและปฏิบัติอย่างเหมาะสม เป็นที่มาของพลังกลุ่มและพลังของความมุ่งมั่นที่สอดคล้องกัน การมีความเชื่อเกี่ยวกับการพัฒนาตนเอง จะส่งผลให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน และบรรลุถึงอุดมการณ์ขององค์กร และมีการประเมินตรวจสอบผลการพัฒนาตนเองโดยนำไปเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ และสรรหาวิธีการที่เหมาะสมที่จะนำไปพัฒนาตนเอง ให้ดียิ่งขึ้น

การสำรวจตนเอง หมายถึง การสำรวจปัญหาและอุปสรรคที่กำลังเผชิญอยู่ เพื่อให้รู้จักตนเอง และทราบแนวทางที่จะพัฒนาตนเอง มีการวิเคราะห์ตนเองด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การใช้แบบสำรวจ และการรับฟังข้อเสนอแนะจากผู้อื่น เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาตนเอง การรู้จักจุดเด่น จุดด้อยของตนเอง เพื่อนำไปใช้ในการวางแผนดำเนินชีวิต และการทำงาน การรู้จักตนเองและผู้อื่น ทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีในการปฏิบัติงาน

การพิชิตปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน หมายถึง การมีความคิดยืดหยุ่น ไม่ยึดติดกับความคิดหรือวิธีการเดียว การเห็นคุณค่าและรับรู้ตนเองอย่างถูกต้องตรงตามความเป็นจริง เพื่อช่วยแก้ปัญหา สามารถการเผชิญกับความจริงและไม่ท้อถอยต่ออุปสรรค จะส่งผลให้ประสบความสำเร็จในการทำงาน มีการใฝ่รู้ใฝ่เรียนตลอดชีวิตเพื่อช่วยให้พัฒนาตนเองในทางที่ดีขึ้นอยู่เสมอ รวมถึงการมีค่านิยมพื้นฐาน เช่น ขยัน อดทน รับผิดชอบ ซื่อสัตย์ มีวินัย และยึดถือความเป็นอยู่อย่างพอเพียงสมฐานะแห่งตน แก้ปัญหาโดยใช้เหตุผลและสร้างสรรค์ เพื่อช่วยปรับวิธีการทำงานให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ง่ายขึ้น

การสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง หมายถึง ความสามารถในการแสดงออกในการสื่อสาร เช่น การฟัง การพูด การอ่าน การเขียน และการปฏิบัติกิจกรรมในสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างมั่นใจ การรับรู้ เข้าใจตนเองในทางบวก เห็นว่าตนเองมีความเด่น มีความสามารถ มีคุณค่า และกล้าแสดงออก ความสามารถในการผลิตผลงานอย่างมีประสิทธิภาพ และได้ผลผลิตที่เป็นประโยชน์ต่อตนเอง และองค์กร รวมถึง การไม่วิตกกังวลหรือเป็นทุกข์เรื่องในอดีตที่ผ่านมา ส่งผลให้มีสุขภาพจิตที่ดี

ทักษะการเรียนรู้ด้วยตนเอง หมายถึง กระบวนการเรียนรู้ที่ผู้เรียนริเริ่มการเรียนรู้ด้วยตนเอง ตามความสนใจ ความต้องการ และความถนัด ส่งผลให้เกิดการเรียนรู้ที่แท้จริง มีการประเมินความก้าวหน้าในการเรียนรู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งด้วยตนเองได้ และมีการแสวงหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ เช่น ห้องสมุด หรือสถานที่สำหรับการศึกษาค้นคว้า

ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมของบุคคล หมายถึง ชีตความสามารถและอัตรากำลังของบุคคล บรรยากาศการทำงานของบุคลากร ความผูกพันของบุคลากร การจัดการผลการปฏิบัติงาน และการพัฒนา ค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล และการจัดการความรู้

ชิตความสามารถและอัตรากำลังของบุคคล หมายถึง การประเมินด้านความรู้ ทักษะ สมรรถนะ และคุณลักษณะ เพื่อนำไปใช้ในการวางแผนพัฒนาตนเอง การมีส่วนร่วมในการวางแผนอัตรากำลังของบุคลากร เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้าง และระบบการบริหารจัดการ การมีส่วนร่วมในการบริหารอัตรากำลังของบุคลากร เพื่อให้ได้คุณภาพตรงกับที่องค์กรต้องการ เช่น การประมาณการลาออก การเลื่อนตำแหน่ง การหมุนเวียนงาน และการจ้างบุคลากรในระยะ 1 ถึง 3 ปีข้างหน้า และการมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง และหาแนวทางในการพัฒนาร่วมกัน

บรรยากาศการทำงานของบุคลากร หมายถึง บรรยากาศที่ดีจะช่วยสนับสนุนให้เกิดแรงจูงใจการทำงาน เนื่องจากมีบรรยากาศที่ดีเอื้อต่อการการปฏิบัติงาน ส่งผลให้การทำงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย และมีคุณภาพชีวิตที่ดี รวมถึงการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เช่น การประชุมปรึกษาหารือ ช่วยส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่ดี

ความผูกพันของบุคลากร หมายถึง มีความเชื่อและยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร จะต้องเชื่อมั่นและพร้อมที่จะเต็มใจปฏิบัติงานอย่างมุ่งมั่นในทิศทางเดียวกับเป้าหมายขององค์กร มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เช่น การประชุมปรึกษาหารือ ช่วยส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่ดี การยินดีทำงานเพื่อองค์กรแม้ว่าจะมีปัญหายุ่งยากเพียงไร และการมีความปรารถนาที่จะปฏิบัติงานให้กับองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความยั่งยืน

การจัดการผลการปฏิบัติงานและการพัฒนา หมายถึง การวัดผลการปฏิบัติงาน และประเมินความพร้อมในด้านความรู้ความสามารถ เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการเลื่อนระดับงานหรือตำแหน่งหน้าที่ การปรับปรุงพัฒนาทักษะทางด้านวิชาชีพอย่างสม่ำเสมอ เพื่อส่งเสริมให้มีความชำนาญเพิ่มขึ้น การมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบการประเมินและติดตามผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำมาพัฒนาปรับปรุงให้ดีขึ้น และมีการบูรณาการผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงานหรือองค์กร

ค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกี่ยวกับ หมายถึง การได้รับค่าตอบแทนที่สอดคล้องกับ ผลประกอบการขององค์กร และเชื่อมโยงผลการปฏิบัติงานของบุคลากร การได้รับการสื่อสาร จากองค์กรให้ทราบถึงระบบการจัดการค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรม การมีส่วนร่วม แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับค่าตอบแทนที่เหมาะสม สอดคล้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบ และสภาพการณ์ในปัจจุบัน รวมถึงการให้ความสำคัญต่อคุณค่าของบุคลากรด้วยการให้รางวัล ยกย่องชมเชย เพื่อสร้างแรงจูงใจให้เกิดผลงานที่เป็นเลิศต่อสาธารณชน

การจัดการความรู้ หมายถึง การมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM) การสร้างสรรค์นวัตกรรม เพื่อพัฒนาความเป็นเลิศทางวิชาการพยาบาลตามสาขาที่มีความ เชี่ยวชาญ มีการถ่ายทอด สื่อสาร แลกเปลี่ยนความรู้ และแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศกับองค์กร ภายนอกอย่างต่อเนื่อง มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพัฒนาการทำงาน และทำให้องค์กร สามารถเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

การพัฒนาประสิทธิภาพ หมายถึง การดำเนินงานส่งเสริมด้วยวิธีการต่าง ๆ ที่ทำให้อาจารย์พยาบาลเพิ่มพูนประสิทธิภาพและศักยภาพของอาจารย์ให้ดำเนินภาระหน้าที่ และบทบาทของอาจารย์ ตามองค์ประกอบของประสิทธิภาพ 3 ด้าน ได้แก่ ด้านคุณลักษณะ ส่วนบุคคล ด้านแรงสนับสนุนจากหน่วยงานและองค์กร และด้านเป็นสภาพแวดล้อมของบุคคล เป็นการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะเจตคติให้เหมาะสมกับการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมาย โดยมีแนวทางในการพัฒนาประสิทธิภาพ ได้แก่ การพัฒนาด้วยตนเอง จากงานที่ทำ การศึกษาดูงาน เป็นต้น

ความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล หมายถึง การพัฒนาที่สนองความต้องการ ตามความจำเป็นในปัจจุบันโดยสามารถรองรับความต้องการ หรือความจำเป็นที่จะเกิดแก่ ชนรุ่นหลัง เป็นการวางรากฐานเพื่อให้องค์กรเติบโตได้ในระยะยาว สนับสนุนพัฒนาคน และองค์ประกอบในการพัฒนาเพื่อให้เข้าถึงชีวิตที่ดั่งงาม มีการวางแผนที่มองกาลไกล ตลอดจนคนในองค์กรให้ความร่วมมือในการขับเคลื่อนองค์กรไปในทิศทางที่วางไว้อย่างดีเยี่ยม โดยมีองค์ประกอบการวัดความยั่งยืน 5 ด้าน ประกอบด้วย

1. บุคลากรมีสุขภาพที่ดี หมายถึง การจัดสวัสดิการที่ตอบสนองความต้องการของชีวิต ความเป็นอยู่ และการส่งเสริมสุขภาพอนามัยที่ดี เช่น การตรวจสุขภาพ มีศูนย์สุขภาพ เป็นต้น จะช่วยส่งเสริมสุขภาพของคนในองค์กร มีระบบและการส่งเสริมความปลอดภัยของสิ่งแวดล้อม ได้แก่ ส่งเสริมให้เกิดความสุข และความมั่นใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น การมีนโยบายและการบริหารจัดการที่ส่งเสริมให้บุคลากรออกกำลังกาย มีวัฒนธรรมเน้นการส่งเสริมสุขภาพ

เพื่อเป็นแบบอย่างการสร้างสภาวะให้ชุมชนและสังคม และมีแหล่งทรัพยากรสุขภาพส่วนบุคคล ได้แก่ ห้องฟิตเนส มีจักรยาน และมีห้องสุขภาพ ไว้บริการบุคลากร

2. อัตราการคงอยู่ หมายถึง การจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความรักและความมั่นใจให้บุคลากรส่วนใหญ่เลือกปฏิบัติงานอยู่กับหน่วยงานต่อไป บุคลากรปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มศักยภาพและด้วยความเต็มใจ ส่งเสริมการคงอยู่ในงาน การได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรม ทำให้บุคลากรยังคงทำงานกับองค์กรและไม่ย้ายงาน การมีกระบวนการดำรงรักษาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถให้อยู่กับองค์กร ตลอดจนผู้บริหารมีการสื่อสารและแก้ปัญหาในการทำงานแก่อาจารย์พยาบาล ทำให้เกิดความมั่นใจในการที่จะปฏิบัติงานในองค์กรแห่งนี้

3.ขวัญและกำลังใจ หมายถึง การมีสวัสดิการช่วยเหลือบุคลากรและคนในครอบครัว จะช่วยส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน การประกาศเกียรติคุณ/ยกย่องผลงาน/ความสำเร็จ อย่างเหมาะสม และเป็นธรรมเพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน การปรับปรุงระบบสวัสดิการของบุคลากรให้เหมาะสมต้องครอบคลุมบุคลากรทุกคน การใช้หลักธรรมาภิบาลในการพิจารณารางวัล และค่าตอบแทนผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคคลเกิดความมั่นใจในผลตอบแทนที่ได้รับ การส่งเสริมการปฏิบัติงานของอาจารย์พยาบาล โดยจัดกิจกรรมเสริมสร้างสัมพันธภาพซึ่งแสดงออกถึงความรักและความสามัคคี และการเปิดช่องทางให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็น และหรือสะท้อนความรู้สึกรู้สึกนึกคิดเกี่ยวกับการทำงาน โดยปกปิดเป็นความลับ

4. การตอบสนองนโยบาย หมายถึง การที่ผู้บริหารใช้ข้อมูลและสารสนเทศในการวางแผนและการตัดสินใจในการปฏิบัติตามนโยบาย มีการแจ้งเป้าหมายการดำเนินงานของวิทยาลัยอย่างชัดเจน ผู้ปฏิบัติมีความรู้ความเข้าใจในระบบการประเมินผลการดำเนินงานของนโยบายทุกขั้นตอน การผลักดันให้การดำเนินงานเป็นไปตามกลไก ส่งผลให้หน่วยงานได้บรรลุผลตามนโยบายที่ได้ตั้งเป้าหมายเอาไว้ ผู้บริหารให้ความไว้วางใจบุคลากรในการปฏิบัติตามนโยบาย และมีการให้ผลตอบแทนแก่บุคลากรที่มีผลงานเป็นที่ประจักษ์ว่าสอดคล้องหรือตอบสนองนโยบายของวิทยาลัย

5. ความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมายถึง มีการนำข้อมูลหรือข้อเสนอแนะจากชุมชนและสังคมมาปรับปรุงการดำเนินงาน การได้รับความน่าเชื่อถือเป็นที่ไว้วางใจแก่ชุมชนและสังคม ภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรเกิดจากการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนและสังคม การเปิดโอกาสให้บุคลากร นักศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีส่วนรวมในการตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องหรือมีผลกระทบต่อสังคม การส่งเสริมการจัดกิจกรรมในชุมชนของวิทยาลัย

เป็นการสร้างประโยชน์และรักษาความสัมพันธ์ที่ดี และการสนับสนุนการประสานความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาพยาบาล/หน่วยงานภายในประเทศ และระดับนานาชาติ

รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก หมายถึง โครงสร้างความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่ควรจะมีในการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาล เพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ประกอบด้วย หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ ปัจจัยแห่งความสำเร็จ องค์ประกอบประสิทธิภาพ แนวทางการพัฒนา และความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล

ความเหมาะสมของรูปแบบ หมายถึง ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิต่อการรับรองรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก โดยผ่านการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และมีประสบการณ์ด้านการพัฒนารูปแบบ การวิจัย การบริหารการศึกษา มีความเหมาะสมขององค์ประกอบ และแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพที่ส่งผลต่อรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก มีความถูกต้องตามหลักวิชาการ รวมทั้งสามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสภาพและบริบทของสถานศึกษาได้

ความเป็นไปได้ของรูปแบบ หมายถึง ความคิดเห็นของผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล และรองผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล หัวหน้างานวิทยาลัยพยาบาล และอาจารย์ระดับปฏิบัติ ที่มีต่อรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ว่ามีความเหมาะสมกับสภาพความเป็นจริง สามารถนำรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ไปใช้ในการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาล เพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ได้มากน้อยเพียงใด

ความเป็นประโยชน์ของรูปแบบ หมายถึง ความคิดเห็นของผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล และรองผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล หัวหน้างานวิทยาลัยพยาบาล และอาจารย์ระดับปฏิบัติ ที่มีต่อรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ว่าสามารถเพิ่มโอกาสในการนำรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก นี้ไปเป็นเครื่องมือในการพัฒนารูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลให้สอดคล้องกับมาตรฐานได้มากน้อยเพียงใด



### ประโยชน์ที่จะได้รับการวิจัย

1. สถาบันพระบรมราชชนก ได้รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาล เพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก เพื่อนำไปเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายและวางแผนพัฒนาประสิทธิภาพของอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกต่อไป

2. วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ได้รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล เพื่อนำไปใช้ร่วมขับเคลื่อนนโยบายการพัฒนาประสิทธิภาพของอาจารย์พยาบาล

3. ผลการวิจัยที่ได้จะเป็นสารสนเทศสำคัญสำหรับผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก รวมทั้ง หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้นำรูปแบบใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาประสิทธิภาพทรัพยากรมนุษย์ เพื่อความยั่งยืนขององค์กรอย่างเป็นรูปธรรม



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

1. การบริหารงานในวิทยาลัยพยาบาล
2. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
3. แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพ
  - 3.1 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาประสิทธิภาพของบุคคล
  - 3.2 แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพของบุคคล
4. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาความยั่งยืนขององค์กร
5. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
7. กรอบแนวคิดการวิจัย

#### การบริหารงานในวิทยาลัยพยาบาล

วิทยาลัยพยาบาล เป็นหน่วยงานของราชการ สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ซึ่งสถาบันพระบรมราชชนก มีฐานะเป็นราชการบริหารส่วนกลาง มีสถานะเป็นสถานศึกษา มีหน้าที่รับผิดชอบดูแล สนับสนุนหน่วยงานซึ่งทำหน้าที่ด้านการศึกษาอบรม ทั้งหน่วยงานที่ตั้งอยู่ในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค รวมทั้งสิ้น 39 แห่ง ซึ่งอำนาจหน้าที่ของสถาบันพระบรมราชชนกมี 6 ประการ ดังต่อไปนี้

1. เสนอความเห็นในการกำหนดนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ด้านการบริหารและพัฒนากำลังคนด้านสุขภาพของประเทศ
2. จัดทำแผนการบริหาร และพัฒนาบุคลากรด้านสุขภาพให้สอดคล้องและตอบสนองนโยบายและความต้องการด้านกำลังคนของกระทรวง
3. ผลิตและพัฒนาบุคลากรด้านสุขภาพ และประสานงานกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง
4. พัฒนาระบบข้อมูลและงานวิจัย เพื่อสร้างองค์ความรู้ในการพัฒนากำลังคน
5. พัฒนามาตรฐานการศึกษาและวิชาการด้านการศึกษาและฝึกอบรมบุคลากรด้านสุขภาพ

6. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

การจัดการองค์การของสถาบันพระบรมราชชนก แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

1. ส่วนกลาง ประกอบด้วยหน่วยงาน 4 ส่วน ได้แก่

1.1 สำนักงานอธิการบดี ประกอบด้วย 6 กอง ได้แก่ 1) กองกลางและประชาสัมพันธ์ 2) กองบริหารการคลังและพัสดุ 3) กองกฎหมาย 4) กองทรัพยากรบุคคล 5) กองยุทธศาสตร์ และ 6) ศูนย์วิเทศสัมพันธ์

1.2 สำนักวิชาการ ประกอบด้วย 7 กอง ได้แก่ 1) กองส่งเสริมวิชาการและคุณภาพการศึกษา 2) กองทะเบียนและประมวลผล 3) กองกิจการนักศึกษาและกิจการพิเศษ 4) กองบริการวิชาการ 5) กองวิจัยและพัฒนานวัตกรรม และ 6) กองเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อการศึกษาและวิทยบริการ และ 7) งานวารสารการพยาบาลและการศึกษา

1.3 คณะพยาบาลศาสตร์

1.4 คณะสาธารณสุขศาสตร์และสหเวช

2. ส่วนภูมิภาค ประกอบด้วยวิทยาลัยต่าง ๆ จำนวน 39 แห่ง ได้แก่ วิทยาลัยพยาบาล จำนวน 30 แห่ง วิทยาลัยการสาธารณสุข จำนวน 7 แห่ง วิทยาลัยเทคโนโลยีทางการแพทย์ และสาธารณสุขกาญจนาภิเษก จำนวน 1 แห่ง และวิทยาลัยนักระบาดวิทยาสาธารณสุข จำนวน 1 แห่ง

สำหรับการบริหารงานในวิทยาลัยพยาบาล มีพันธกิจหลัก 5 พันธกิจ คือ 1) การผลิตบัณฑิต 2) การบริการวิชาการ 3) วิจัยและงานสร้างสรรค์ 4) การทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม และ 5) การพัฒนาองค์กรให้เข้มแข็งมุ่งสู่การเป็นสถาบันการศึกษาที่มีคุณภาพ ระดับสากล

อาจารย์พยาบาลมีหน้าที่ความรับผิดชอบของอาจารย์ในฐานะเป็นผู้สอนในวิทยาลัยพยาบาล จึงมีความสอดคล้องกับภาระหน้าที่ของสถาบันอุดมศึกษา จำแนกออกเป็น 4 บทบาท มีรายละเอียดดังนี้

1. บทบาททางการสอน ในฐานะเป็นผู้ผลิตบัณฑิตในสาขาวิชาชีพการพยาบาล เพื่อตอบสนองความต้องการของสังคม บทบาททางการสอนเพื่อถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ จึงต้องดำเนินไปในลักษณะที่จะใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในสังคม ให้มีประโยชน์ต่อการเรียนการสอน มากที่สุด และจะต้องคำนึงถึงการปลูกฝังในด้านคุณธรรมให้เกิดขึ้นอีกด้วย อาจารย์พยาบาล สอนทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ ตามภาระงานที่ได้รับการจัดสรรจากฝ่ายวิชาการ จึงถือว่าเป็นแหล่งสร้างหรือผลิตบุคลากรที่สามารถออกไปสู่สังคมได้อย่างเหมาะสม นอกจากนี้ ยังมีหน้าที่ให้คำปรึกษาแก่นักศึกษา อาจารย์ที่ปรึกษาต้องศึกษา กฎ ระเบียบ และข้อมูลต่าง ๆ



ที่เกี่ยวข้อง เพื่อสามารถนำไปแนะนำแก่นักศึกษาได้ถูกต้อง มีเหตุผล เชื่อถือได้ หน้าที่ด้านให้คำปรึกษา (พวงพยอม ชิดทอง และปวีณา โสลิโต, 2560) มีดังนี้

1.1 บทบาทของอาจารย์ที่ปรึกษาทางวิชาการ อาจารย์ที่ปรึกษา คือ อาจารย์ที่ได้รับคำสั่งแต่งตั้งให้ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาดูแล และรับผิดชอบนักศึกษาที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้การช่วยเหลือและสนับสนุนให้นักศึกษาประสบความสำเร็จในการศึกษา การให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการเรียนของนักศึกษา เช่น

1.1.1 การวางแผนการเรียนให้จบการศึกษาในเวลาที่กำหนดตามหลักสูตร

1.1.2 ติดตามผลการเรียนของนักศึกษาให้คำแนะนำในกรณีมีปัญหาการเรียน

1.1.3 สนับสนุนการเรียนของนักศึกษาที่มีความสามารถพิเศษให้ประสบความสำเร็จสูงสุด

1.1.4 ทำงานร่วมกับนักศึกษาในการวางแผนการประชุมและกิจกรรมสัมพันธ์ สร้างความคุ้นเคยให้มีความสัมพันธ์ที่ระหว่างนักศึกษา และระหว่างครูกับศิษย์ ที่จะช่วยส่งเสริมการเรียนของนักศึกษา

1.1.5 ให้คำปรึกษาและช่วยเหลือนักศึกษาเกี่ยวกับวิธีการเรียนในสถาบันอุดมศึกษา เช่น การจดบันทึกคำบรรยาย การศึกษาค้นคว้าด้วยตัวเอง การอ่านตำรา การเขียนรายงาน การนำเสนอรายงาน แก้ไขปัญหาผลการเรียนต่ำ เป็นต้น

1.2 การให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการปรับตัว นักศึกษาในระดับอุดมศึกษาอยู่ในช่วงวัยของการเปลี่ยนแปลงทั้งทางร่างกาย อารมณ์ สังคมและสติปัญญา ส่วนใหญ่จะมีปัญหาเรื่องพฤติกรรมทางเพศที่ไม่เหมาะสม การคบเพื่อน ค่าใช้จ่าย ความขัดแย้งต่าง ๆ ตัวอย่าง ดังนี้

1.2.1 ปัญหาเกี่ยวกับการคบเพื่อน อาจารย์ที่ปรึกษาจะต้องให้คำแนะนำเกี่ยวกับการปรับตัวในการคบเพื่อนใหม่ ต้องระมัดระวังเรื่องยาเสพติด ความประพฤติทางเพศที่ไม่เหมาะสม เป็นต้น

1.2.2 ปัญหาเกี่ยวกับสุขภาพจิต อาจารย์ที่ปรึกษาจะต้องคอยตรวจสอบดู นักศึกษาบางคนมีปัญหาทางด้านสุขภาพจิตที่เนื่องมาจากปัญหาต่าง ๆ เช่น ปัญหาการเรียน ปัญหาเรื่องการเดินทาง ปัญหาเรื่องการปรับตัว เป็นต้น ปัญหาเหล่านี้จะมีผลกระทบต่อสุขภาพจิต ทำให้เกิดผลกระทบต่ออาการอยู่ และการเรียนในห้องเรียน อาจารย์ที่ปรึกษาจึงมีบทบาทเหมือนพ่อแม่ที่ต้องคอยดูแลเอาใจใส่หมั่นคอยสังเกตพฤติกรรมและคอยช่วยเหลือ

1.2.3 ปัญหาเกี่ยวกับค่าใช้จ่าย มีค่าใช้จ่ายที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม มีค่าใช้จ่ายสูงขึ้น ทั้งในการใช้จ่ายส่วนตัวและการเรียน บางคนมีโทรศัพท์มือถือและใช้เครื่องสำอางตามแฟชั่น ทำให้มีค่าใช้จ่ายสูงขึ้น ถ้าครอบครัวไม่สามารถสนับสนุนได้จะเกิดปัญหา แม้ว่า

จะมีกองทุน ICL ให้กู้ยืมหรือทุนอื่น ๆ ก็ตาม ถ้าหากบริหารกิจกรรม บริหารการเงินไม่ดี ก็จะทำให้เกิดปัญหาตามมาได้

1.2.4 ปัญหาความขัดแย้งที่อาจก่อให้เกิดการทะเลาะเบาะแว้ง อาจเนื่องมาจากสาเหตุต่าง ๆ เช่น การรับน้องใหม่ การแย่งชิงคู่รัก การแข่งขันกีฬาระหว่างคณะ ระหว่างสถาบัน เป็นต้น รวมทั้งความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นในตัวนักศึกษาจากการไม่สามารถปรับตัวได้ ย่อมเกิดความขัดแย้ง ก่อให้เกิดความเครียด ซึ่งอาจนำไปสู่พฤติกรรมก้าวร้าว ทำร้ายเพื่อน ทำร้ายตนเอง เป็นต้น ปัญหาการปรับตัวเป็นปัญหาสำคัญเบื้องต้น ที่นักศึกษาใหม่จะพบในช่วงแรกของการเข้าสู่สถาบันการศึกษาใหม่ ถ้าได้รับการช่วยเหลือด้วยดีจากอาจารย์ที่ปรึกษาที่เอาใจใส่ดูแลตั้งแต่ต้น และเมื่ออยู่ในสถานศึกษามานานหลายปีจะมีปัญหาการเรียน การคบเพื่อน และค่าใช้จ่าย เป็นต้น โดยเฉพาะบางคนที่มีปัญหากระทบหลายด้านจากการเงิน ทางบ้าน เพื่อนฝูง จะส่งผลกระทบต่อสุขภาพจิต สมาธิและการเรียน ซึ่งจะทำให้มีสุขภาพจิตที่ไม่ดีมากขึ้น เพราะอาจต้องออกจากสถาบันการศึกษาด้วยเหตุผลว่าสอบตก

1.3 การให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลิกภาพ สถาบันการศึกษาต้องการให้นักศึกษามีบุคลิกภาพที่ดีทั้งในสถาบันการศึกษา และเมื่อจบการศึกษาไปแล้ว บุคลิกภาพของนักศึกษา หมายถึง ลักษณะโดยรวมของนักศึกษาที่แสดง หรือกระทำให้ปรากฏ เช่น การเดิน การพูดจา การแต่งกาย กิริยามารยาท การมองเห็นคุณค่าของตนเองและผู้อื่น เป็นต้น กระบวนการจัดกิจกรรมในสถาบันการศึกษาต้องการให้นักศึกษามีบุคลิกภาพที่ดี จึงมีกิจกรรมพัฒนาบุคลิกภาพหลายลักษณะในรูปกิจกรรมทางวิชาการ เช่น การสาธิต การวางแผน เกี่ยวกับการพูด การวางตัว การนำเสนอข้อมูล การแต่งกาย เป็นต้น เพื่อนักศึกษาได้มีความรู้ความเข้าใจและนำมาปรับปรุงบุคลิกภาพของตนเอง ซึ่งรวมถึงความประพฤติและการปฏิบัติงานในสถานศึกษา เช่น การเคารพรุ่นพี่ เคารพครูอาจารย์ ปฏิบัติตามกฎระเบียบของสถาบันการศึกษา เคารพกฎหมาย เคารพสิทธิผู้อื่น ซื่อสัตย์และตรงต่อเวลา ให้คำปรึกษาเพื่อเลือกวิชาเอก-โท และการวางแผนการศึกษาให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์

2. บทบาททางการค้นคว้าวิจัย เป็นบทบาทที่จำเป็นต้องกระทำควบคู่ไปกับบทบาทการสอนอย่างสม่ำเสมอ เพราะการสอนให้ได้ดีมีประโยชน์ก็ต่อเมื่อความรู้ที่ตรงกับสภาพความจำเป็นและความต้องการของประเทศ นอกจากนี้การค้นคว้าที่ทำให้ได้มาซึ่งความรู้ที่ได้รับการตรวจสอบและพัฒนาให้ทันกับเวลา สถานที่ที่เปลี่ยนแปลงและให้มีความสัมพันธ์สอดคล้องระหว่างทฤษฎีและความจริงอยู่เสมอ นั้น จะเป็นหนทางดำเนินไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ

3. บทบาททางการให้บริการแก่ชุมชน ถือเป็นหน้าที่และบทบาทที่ต้องให้บริการแก่ชุมชนในโอกาสและรูปแบบต่าง ๆ ทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม เพื่อแก้ปัญหาของสังคม เช่น การให้บริการทางการศึกษาและการฝึกอบรม การให้บริการข้อมูลความรู้ทางเทคโนโลยี เป็นวิทยากรทั้งภายในและภายนอกวิทยาลัย เป็นคณะกรรมการจัดโครงการบริการวิชาการ เป็นต้น

4. บทบาททางการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม การพัฒนาและความทันสมัย ซึ่งอยู่บนพื้นฐานความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เทคนิควิธีการ ก่อให้เกิดความรวดเร็วในเรื่องการสื่อสารและการแลกเปลี่ยนวัฒนธรรม จนทำให้เกิดการผันผวนแปรปรวนในทางวัฒนธรรมขึ้น ในการผลิตและเตรียมบุคลากรเพื่อออกไปสู่สังคมในฐานะผู้นำ ทั้งยังตั้งอยู่ในฐานะที่จะวิเคราะห์และเผยแพร่ข้อเท็จจริงในด้านต่าง ๆ การมีส่วนร่วมหรือเป็นผู้นำในกิจกรรมทางวัฒนธรรม การสร้างความเข้าใจและให้ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม ตลอดจนการค้นคว้าและเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมของสังคม ร่วมกิจกรรมด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม นอกจากนี้ทางด้านการเรียนการสอนจะต้องมีรายวิชาที่ครอบคลุมข้อเท็จจริงทางศิลปวัฒนธรรมของตน มีการบูรณาการกับรายวิชาต่าง ๆ และวิทยาลัยพยาบาลต้องมีส่วนร่วมในการสร้างและรักษาศิลปวัฒนธรรมในท้องถิ่น โดยวิทยาลัยได้จัดสรรอาจารย์และบุคลากรให้มีการร่วมงานด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมกับจังหวัดและหน่วยงานภายนอก

### **แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**

#### **ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development: HRD) มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กร ความรู้ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เกิดจากการผสมผสานความรู้หลากหลายสาขาเข้าด้วยกัน กล่าวคือ จิตวิทยา เศรษฐศาสตร์ และทฤษฎีเชิงระบบ

เล็ยว นาร์ต แนดเลอร์ (Nadler, 1990) ได้นิยามไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การกำหนดและจัดประสบการณ์การเรียนรู้ เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

จอห์น วอลตัน (John, 1999) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นจะเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ของคน

ไลล์ ยอร์กส์ (Lyle, 2005) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวกับการเรียนรู้เพื่อปรับปรุงงานให้ดีขึ้น

ริชาร์ด เอ. สแวนสัน และเอลวูด เอฟ. โฮลตัน (Richard and Elwood, 2009) ที่อธิบายว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการในการดึงความสามารถของมนุษย์ออกมา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คือ การกระทำเพื่อปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงมนุษย์ ให้มีศักยภาพที่สูงขึ้นทั้งในระยะสั้น และระยะยาว การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงช่วยให้มนุษย์ ดำเนินงานได้อย่างปลอดภัย ประหยัดเวลา ค่าใช้จ่าย และทรัพยากร พร้อมกับได้ผลผลิตที่มีคุณภาพ และเป็นที่ต้องการของผู้อุปโภคบริโภคไปในขณะเดียวกัน หลายองค์กรในปัจจุบันจึงได้หันมา ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากขึ้นเพื่อความสำเร็จขององค์กรอย่างยั่งยืน

### ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

#### 1. ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory)

วิตเตอร์ เฮช วรูม (Victor H. Vroom) ได้เสนอว่า ผลการปฏิบัติงานของบุคคลนั้น เป็นสมการระหว่างความสามารถกับแรงจูงใจ สามารถนำทฤษฎีความคาดหวังมาประยุกต์ใช้ ในการจัดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยให้ความสำคัญกับแรงจูงใจของพนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการให้ความสำคัญกับรางวัลที่บุคคลชอบ ซึ่งอาจมีความแตกต่างกันไป ในแต่ละบุคคล นอกจากนี้ ควรมีการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ต้องการให้ชัดเจน เพื่อให้พนักงานรับทราบว่าควรต้องปฏิบัติตนอย่างไร เพื่อนำมาซึ่งรางวัลตามที่ตนต้องการ

#### 2. ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย

เอ็ดวิน เอ ล็อกค์ (Edwin A. Locke) และแกรี พี แลตแฮม (Gary P. Latham) อธิบายว่า พฤติกรรมของบุคคลมีพื้นฐานมาจากเป้าหมายและความตั้งใจของบุคคลนั้น โดยการ กำหนดเป้าหมายที่ดีนั้นจะต้องมีความเฉพาะเจาะจง และมีระดับความยากง่ายที่เหมาะสมกับ ระดับความสามารถและทักษะของบุคคลนั้น เพราะหากเป้าหมายมีความยากเกินไป บุคคลนั้น ก็จะท้อถอย เนื่องจากมองไม่เห็นทางที่จะบรรลุเป้าหมายดังกล่าว หรือหากเป้าหมายนั้นง่ายเกินไป บุคคลก็จะไม่รู้สึกรู้หายที่จะแสดงพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย การได้รับข้อมูลสะท้อนกลับ ที่เป็นจริงเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของตนเองก็จะช่วยให้บุคคลมีแนวทางที่ชัดเจนในการปรับเปลี่ยน แก้ไข พฤติกรรมของตนเองต่อไป เพื่อช่วยเพิ่มโอกาสในการบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ได้กำหนดไว้ (Robbins and Judge, 2011)

#### 3. ทฤษฎีความเสมอภาค

เป็นการรับรู้ของบุคคลว่ามีความเสมอภาคเกิดขึ้นหรือไม่ อย่างไร และบุคคล จะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนเนื่องจากผลของการเปรียบเทียบดังกล่าว ซึ่งบุคคลจะเปรียบเทียบ ระหว่างความพยายามทุ่มเทของตน (Input) กับสิ่งที่ตนได้รับ (Outcomes) กับความพยายามทุ่มเท ของบุคคลอื่นกับผลตอบแทนที่บุคคลผู้นั้นได้รับ ผลตอบแทนที่เกิดขึ้นนี้ ไม่จำเป็นต้องเป็นตัวเงิน เสมอไป แต่อาจอยู่ในรูปของคำชม หรือความก้าวหน้าทางอาชีพ หรือการได้รับการมอบหมายงาน ที่ท้าทาย ส่วนความพยายามทุ่มเทนั้นประกอบไปด้วยทุกองค์ประกอบของบุคคลที่ช่วยให้

การปฏิบัติงานนั้นประสบผลสำเร็จ เช่น ความสามารถ ทักษะ ความรู้ และพฤติกรรมต่าง ๆ (Kreitner and Kinicki, 2010)

### รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โชติชวัล พุกิจกาญจน์ (2559) ได้แบ่งเป็น 3 รูปแบบ

1. การศึกษา (Education)
2. การฝึกอบรม( Training)
3. การสนับสนุน (Supporting)

มีรายละเอียด ดังนี้

#### 1. การศึกษา

การศึกษา คือ การมุ่งพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อการดำรงชีวิต และเตรียมพร้อมสำหรับการทำงาน ซึ่งสามารถแบ่งได้ 5 วิธี ดังนี้

1.1 การศึกษาในระบบ (formal Education) การศึกษาประเภทนี้มุ่งเน้นพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้ความสามารถตามหลักสูตรตั้งแต่ระดับพื้นฐาน จนถึงระดับสูง ซึ่งได้แก่ระดับประถมศึกษา ระดับมัธยมศึกษา หรือระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ และประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง หรือระดับอุดมศึกษา และระดับบัณฑิตศึกษา โดยมีการจัดการศึกษาในสถานศึกษาที่มีกฎระเบียบ และกำหนดเวลาเรียนค่อนข้างแน่นอน เช่น โรงเรียน สถาบันวิทยาลัย และมหาวิทยาลัย

1.2 การศึกษานอกระบบ (Non formal Education) คือ การศึกษาที่มุ่งเน้นพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่พลาดโอกาสจากการศึกษาในระบบ โดยเปิดโอกาสให้สมัครเข้าศึกษาโดยไม่จำกัดอายุ และจะมีความยืดหยุ่นในเรื่องของหลักสูตรและเวลาเรียน โดยผู้ศึกษาสามารถเลือกเรียนได้ตามความสนใจ และตามวันเวลาที่สะดวก หรือที่เรียกว่า การศึกษาผู้ใหญ่

1.3 การศึกษาระยะสั้น (Short-term Education) การศึกษาประเภทนี้ มุ่งเน้นพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้สามารถนำความรู้ความสามารถไปใช้ประโยชน์ในอนาคตอันใกล้ โดยทำการศึกษาในสถานศึกษาที่มีกฎระเบียบ แต่จะมีหลักสูตรและกำหนดเวลาที่กระชับ ซึ่งจะมีระยะเวลาตั้งแต่ 3 เดือนถึง 1 ปี เช่น การศึกษาหลักสูตรภาษาอังกฤษกับสถาบันต่างประเทศ หรือศึกษาเพื่อขอประกาศนียบัตรวิชาชีพแบบเฉพาะทาง เป็นต้น

1.4 การศึกษาตามอัธยาศัย (Informal Education) การศึกษาประเภทนี้มุ่งการศึกษาด้วยตนเองเป็นหลัก โดยการศึกษาตามความสนใจของแต่ละบุคคลระหว่างการดำเนินชีวิต โดยไม่มีกฎระเบียบ และกำหนดที่แน่นอนของเรื่องราว เวลา สถานที่ และค่าใช้จ่าย ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เช่นกัน



1.5 การศึกษาตลอดชีวิต (Lifelong Education) คือ การศึกษาตลอดทั้งชีวิตมนุษย์ โดยอาจารย์รวมทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ การศึกษาระยะสั้น และการศึกษาตามอัธยาศัย การศึกษาตลอดชีวิตจึงเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เช่นกัน

## 2. การฝึกอบรม

การฝึกอบรมคือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อการทำงาน โดยผู้เขียนจะนำเสนอวิธีที่นิยมใช้ ได้แก่

2.1 การบรรยาย (Lecture) เป็นการฝึกอบรมแบบการอธิบายเนื้อหาสาระโดยผู้เชี่ยวชาญเฉพาะเรื่อง การฝึกอบรมวิธีนี้โดยมากแล้วเป็นการสื่อสารแบบทางเดียวจากวิทยากรสู่ผู้ฟัง แต่อาจเปิดโอกาสให้ซักถามได้ตามความเหมาะสม การฝึกอบรมวิธีนี้ควรใช้กับหัวข้อที่ไม่เน้นการปฏิบัติ จึงเหมาะสำหรับกลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรมจำนวนมาก และมีเวลาจำกัด ลักษณะของสถานที่ฝึกอบรมส่วนใหญ่จะเหมือนกับห้องเรียนทั่วไป คือผู้บรรยายจะอยู่ด้านหน้า และผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะนั่งแถวหน้ากระดาน หรืออาจเป็นแถวตอนลึก 2 แถวหรือมากกว่า และเว้นที่ว่างระหว่างแถวเพื่อให้ผู้บรรยายสามารถปฏิสัมพันธ์กับผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้สะดวกขึ้น การจัดสถานที่ควรเว้นระยะระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรมกับวิทยากรให้มีระยะห่างพอสมควร กล่าวคือ ไม่ใกล้จนวิทยากรและผู้เข้ารับการฝึกอบรมรู้สึกอึดอัด หรือไม่ไกลจนเป็นอุปสรรคในการมองเห็น อาจใช้สื่อประกอบการบรรยายโดยต้องมีระยะห่างและความสูงที่ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถเห็นได้ชัดเจน

2.2 การปฐมนิเทศ (Orientation) คือการฝึกอบรมที่มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ข้อมูลเบื้องต้นขององค์กรกับพนักงานใหม่ เช่น ประวัติขององค์กร ราชานามผู้บริหาร รวมถึงโครงสร้างวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีกฎระเบียบในการปฏิบัติงาน ภาระงานที่ต้องรับผิดชอบ และวิธีการทำงานเบื้องต้น ทั้งนี้เพื่อให้ผู้เริ่มงานใหม่ได้เตรียมความพร้อมและปรับตัวให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น การจัดสถานที่จึงสามารถใช้แบบบรรยายโดยทั่วไปได้ อาจนำชมสถานที่ทำงานเพื่อเพิ่มความเข้าใจและความคุ้นเคยกับสถานที่ให้มากยิ่งขึ้น

2.3 การสาธิต (Demonstration) คือการสร้างความเข้าใจด้วยการแสดงให้เห็นถึงวิธีการปฏิบัติจริง เช่น การใช้เครื่องมืออุปกรณ์ เครื่องจักร การฝึกอบรมวิธีนี้จึงเหมาะสำหรับการปฏิบัติงานที่ต้องการความปลอดภัยสูง และต้องผิดพลาดให้น้อยที่สุด เพราะอาจส่งผลเสียหายต่อชิ้นงาน ประเด็นสำคัญคือ จำเป็นต้องให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ทดลองปฏิบัติจริงจนสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเชี่ยวชาญ สำหรับการจัดสถานที่ฝึกอบรมในลักษณะนี้ ควรให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถมองเห็นการสาธิตได้อย่างชัดเจน โดยอาจจัดแบบเดียวกับ การฝึกอบรมแบบบรรยาย หรือแบบนั่งเป็นวงกลม หรือครึ่งวงกลม ในกรณีที่ผู้เข้ารับ



การฝึกอบรมจำนวนมากอาจใช้จอขนาดใหญ่ซึ่งตั้งอยู่ในระดับสูงที่เหมาะสม เพื่อขยายภาพการสาธิตให้ชัดเจนขึ้น

2.4 การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop Training) คือ การฝึกอบรมที่ใช้การบรรยายสาระความรู้ พร้อมกับการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ผลิตผลงานหลังการบรรยายเสร็จสิ้น โดยอาจทำเพียงคนเดียวหรือทำร่วมกันเป็นกลุ่ม การฝึกอบรมวิธีนี้จึงเป็นวิธีที่มุ่งเน้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ และทักษะในการปฏิบัติงานจริง พร้อมทั้งสร้างเสริมทักษะในการทำงานเป็นทีม การจัดสถานที่ในการฝึกอบรมประเภทนี้ อาจใช้แบบบรรยาย แต่ในกรณีที่ต้องการให้ทำงานร่วมกันเป็นทีม อาจแบ่งเป็นกลุ่มย่อย และให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมนั่งเป็นวงกลม หรือครึ่งวงกลม และหันหน้าเข้าหากัน การฝึกอบรมวิธีนี้จึงใช้ได้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรมจำนวนน้อย และจำนวนมาก

2.5 การระดมสมอง (Brainstorming) คือ การกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแสดงความคิดเห็นในเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างอิสระแล้วนำมาคัดเลือกโดยใช้วิธีเสียงข้างมาก การฝึกอบรมวิธีนี้จะงดเว้นการวิพากษ์วิจารณ์จากผู้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงาน จึงเหมาะสำหรับการฝึกใช้ความคิดเชิงสร้างสรรค์ ในการพัฒนา ปรับปรุง แก้ไข หรือหาทางออกให้กับปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ซึ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมไม่ควรเกิน 10 คน หากผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีจำนวนมากควรใช้วิธีแบ่งกลุ่มย่อย โดยจัดให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมนั่งเป็นวงกลมหรือครึ่งวงกลม และหันหน้าเข้าหากัน

2.6 การอภิปราย (Discussion) คือการกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ประกอบกับการวิเคราะห์ และสังเคราะห์ ข้อดี ข้อเสีย รวมถึงสาเหตุของสิ่งต่าง ๆ แล้วหาข้อสรุป หรือข้อเสนอแนะ หรือทางออกในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง การฝึกอบรมวิธีนี้จึงมุ่งให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ฝึกใช้ความคิดวิพากษ์ พร้อมทั้งสร้างเสริมประสบการณ์การทำงานเป็นทีมไปในขณะเดียวกัน ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจึงควรมีจำนวน 4-8 คน และจัดนั่งแบบวงกลมหรือครึ่งวงกลม และหันหน้าเข้าหากัน แต่หากผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีจำนวนมากควรแบ่งเป็นกลุ่มย่อยตามจำนวนดังกล่าว

2.7 การใช้กรณีศึกษา (Case Study) คือ การนำประเด็นสำคัญที่เกิดขึ้นจริงมาเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยการวิเคราะห์ SWOT คือการหาจุดแข็งและจุดอ่อน รวมถึงโอกาสพัฒนา และปัญหาอุปสรรค ของกรณีศึกษานั้นเมื่อนำไปเทียบเคียงกับคู่แข่ง และนำมาปรับใช้ในการป้องกันปัญหา เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานของตนเองและองค์กรให้ดีขึ้น การฝึกอบรมวิธีนี้เหมาะสำหรับการฝึกทักษะการคิดเชิงประยุกต์และบูรณาการจากประเด็นที่เกิดขึ้น ซึ่งอาจใช้กรณีศึกษาเดียว และให้ผู้เข้ารับการอบรมศึกษาโดยฝึกปฏิบัติ

แบบเดี่ยว ซึ่งจะจัดสถานที่แบบบรรยายหรือใช้การแบ่งกลุ่มย่อยแบบ 1 กลุ่มต่อ 1 กรณีศึกษา และแต่ละกลุ่มจะต้องส่งตัวแทนมานำเสนอหลังจากการศึกษา เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ซึ่งการจัดสถานที่คล้ายกับการฝึกอบรมแบบระดมสมอง และการอภิปราย

2.8 การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน (On the job Training) คือ การที่ผู้บังคับบัญชาฝึกอบรมผู้ใต้บังคับบัญชา ไปพร้อมกับการปฏิบัติงานจริง วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมวิธีนี้ จึงเน้นการเพิ่มพูนทักษะในการปฏิบัติงานเพื่อลดความผิดพลาดจากการทดลองที่อาจส่งผลกระทบต่อความปลอดภัย รวมทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน โดยจะเน้นการถ่ายทอดแบบ 1 ต่อ 1 เพื่อการปฏิบัติงานเชิงลึก หรืออย่างมากที่สุดไม่ควรเกิน 3 คน เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาควบคุมตรวจสอบได้อย่างทั่วถึง อย่างไรก็ตาม หากจำเป็นต้องฝึกอบรมจำนวนมากควรมีจอภาพขนาดใหญ่เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เห็นการปฏิบัติงานจริง

2.9 การศึกษาดูงาน (Observation) คือการไปศึกษาดูงานจากสถานปฏิบัติงานจริง โดยมีผู้บรรยายประกอบ มีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มประสบการณ์ให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรม ประเด็นสำคัญจึงอยู่ที่การเลือกสถานที่ ซึ่งควรเลือกให้สอดคล้องกับประสบการณ์เดิมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม และเมื่อเสร็จสิ้นจากการศึกษาดูงานแล้ว ควรให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสรุปประสบการณ์ที่ได้รับจากการศึกษาดูงาน พร้อมทั้งนำประสบการณ์ที่ได้รับมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และนำเสนอวิธีการนำมาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานของตนเองและการดำเนินงานขององค์กร

2.10 การฝึกอบรมเพื่อสุขภาพ (Health Training) องค์กรในปัจจุบันได้ให้ความสำคัญกับสุขภาพของพนักงานมากขึ้น โดยการจัดให้มีสถานที่ และเครื่องมือการออกกำลังกายสำหรับพนักงานโดยเฉพาะ แต่อาจยังไม่ได้สนับสนุนให้มีการฝึกอบรมการออกกำลังกายอย่างถูกต้องโดยผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งทำให้สูญเสียเวลาโดยเปล่าประโยชน์ หรืออาจส่งผลเสียต่อสุขภาพของพนักงานได้ ทุกองค์กรจึงควรดำเนินการในเรื่องนี้อย่างจริงจัง นอกจากนี้อาจใช้การออกกำลังกาย หรือการเล่นกีฬาเพื่อส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และความสามัคคีที่ดีในองค์กรได้อีกทางหนึ่ง

สรุปได้ว่า การฝึกอบรมมีหลากหลายวิธี และมีความแตกต่างกันในหลายประเด็น ซึ่งจำเป็นต้องทำความเข้าใจ เพื่อให้สามารถเลือกวิธีการฝึกอบรม และดำเนินการได้อย่างถูกต้อง

### 3. การสนับสนุน

โชติชวัล พุทธิกาญจน์ (2559) นำเสนอไว้ 4 วิธี

3.1 การฝึกสอน (Coaching) คือการที่ผู้บังคับบัญชาจัดสถานการณ์และสภาพแวดล้อมให้เสมือนจริง และสอนวิธีการปฏิบัติงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานเดียวกัน

โดยมีกำหนดระยะเวลา การฝึกสอน มีจุดเน้นเพื่อฝึกทักษะ รวมถึงช่วยเหลือ ปรับปรุงแก้ไข และขีดความสามารถในงานที่เฉพาะเจาะจง จนพนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานที่กำหนด หรือเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น การปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชา จะมีมากสำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์วิธีนี้ การฝึกสอนควรใช้ผู้บังคับบัญชา 1 คน ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา 1 คน หรืออย่างมากที่สุดไม่ควรเกิน 3 คน

3.2 ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) คือการที่ผู้บังคับบัญชา หรือผู้มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่าคอยให้คำแนะนำ สนับสนุนช่วยเหลือ และให้กำลังใจอย่างต่อเนื่องกับผู้ที่มีประสบการณ์น้อยกว่า ซึ่งไม่จำเป็นจะต้องอยู่ในแผนกหรือฝ่ายเดียวกัน โดยจัดให้มีพี่เลี้ยง 1 คน ต่อพนักงาน 1 คน หรืออย่างมากที่สุดไม่ควรเกิน 3 คน เพราะจะเป็นการเพิ่มภาระงานให้กับพี่เลี้ยงมากเกินไป ระบบพี่เลี้ยงมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มพูนความรู้และพัฒนาทัศนคติ ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานสามารถปรับตัวเข้ากับองค์กรได้มากขึ้น

3.3 การให้คำปรึกษา (Counseling) คือการที่ผู้บังคับบัญชา หรือผู้มีประสบการณ์ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อผู้ขอคำแนะนำอย่างต่อเนื่อง การให้คำปรึกษามีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุง พัฒนา และแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานในปัจจุบันให้ดีขึ้น ตลอดจนเพื่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กรในอนาคต โดยอาจเป็นปรึกษาภายในองค์กร หรือที่ปรึกษาภายนอก องค์กรได้ตามความเหมาะสม ซึ่งควรพิจารณาจากความเชี่ยวชาญและประสบการณ์เป็นหลัก โดยอาจจัดประชุมเพื่อขอรับคำปรึกษา และรายงานความก้าวหน้าของงานเป็นครั้งคราว ในกรณีการปรึกษาอย่างเป็นทางการ ส่วนในกรณีไม่เป็นทางการควรจัดให้มีที่ปรึกษา 1 คน ต่อผู้ขอรับการปรึกษาไม่เกิน 3 คน เพื่อไม่เป็นภาระหนักกับที่ปรึกษามากจนเกินไป

3.4 การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) คือการสลับปรับเปลี่ยนหน้าที่ของแต่ละตำแหน่ง ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานมีความสัมพันธ์ในการประสานงานที่ดีขึ้น เนื่องจากมีความรู้ความเข้าใจในตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบอื่น นอกจากนี้การหมุนเวียนงานยังช่วยลดความเบื่อหน่ายในการทำงานที่ซ้ำกันทุกวัน และที่สำคัญการหมุนเวียนงานจะช่วยให้พนักงานสามารถทำงานแทนกันได้ เมื่ออยู่ในภาวะจำเป็น อย่างไรก็ตาม ก่อนการหมุนเวียนงานจำเป็นต้องมีการฝึกอบรม หรือฝึกสอนให้พนักงานมีความเชี่ยวชาญในงานนั้นอย่างดี เพราะหากผิดพลาดอาจส่งผลกระทบต่อความปลอดภัยในการทำงานของพนักงาน รวมถึงส่งผลเสียหายต่อองค์กร สำหรับข้อควรระวัง คือ ไม่ควรหมุนเวียนงานให้กับพนักงานในภาระงานใหม่ที่แตกต่างกับงานเดิมมากจนเกินไป เพราะจะทำให้ยากต่อการเรียนรู้ ซึ่งอาจส่งผลให้การทำงานไม่มีคุณภาพและพนักงานยังจะเกิดความเบื่อหน่ายอีกด้วย

สรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถแบ่งได้เป็น 3 รูปแบบ คือ การศึกษา การฝึกอบรม และการสนับสนุน การศึกษาสามารถแบ่งได้เป็น 5 ประเภท คือ การศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ การศึกษาระยะสั้น การศึกษาตามอัธยาศัย และการศึกษาตลอดชีวิต ส่วนการฝึกอบรมที่นำเสนอมีทั้งหมด 10 วิธี ได้แก่ การบรรยาย การปฐมนิเทศ การสาธิต การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ การระดมสมอง การอภิปราย การใช้กรณีศึกษา การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน การศึกษาดูงาน และการฝึกอบรมเพื่อสุขภาพ สำหรับการสนับสนุนแบ่งได้เป็น 4 วิธี ได้แก่ การฝึกสอน ระบบพี่เลี้ยง การให้คำปรึกษา และการหมุนเวียนงานในแต่ละรูปแบบ

### แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพ

ประสิทธิภาพ เป็นความต้องการของเจ้าของ ผู้จัดการ ผู้บริหาร ผู้ประกอบการเป็นอย่างยิ่ง เพราะการมีประสิทธิภาพนั้น หมายถึง คักยภาพของพนักงาน เจ้าหน้าที่ มีคุณภาพสามารถทำงานให้เกิดผลผลิตได้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ในเชิงธุรกิจจะทำให้เกิดผลผลิตได้อย่างดี มีผู้ทรงคุณวุฒิให้ความหมายของประสิทธิภาพไว้ พอจะประมวลมาเป็นตัวอย่างได้ดังนี้

มณฑรา ธรรมบุศย์ (2551, สืบออนไลน์) กล่าวว่า ผู้ที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน จึงเป็นผู้ที่ฉลาดในการเรียนรู้ คือรู้ว่าควรทำงานอย่างไรจึงจะทำงานนั้นบรรลุผลสำเร็จในเวลาอันรวดเร็ว และสูญเสียพลังงานน้อยที่สุด

กันตยา เพิ่มผล (2552, หน้า 10) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ทักษะ และความสามารถของบุคคล หรือองค์กร ทำให้บรรลุผลตามเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ของตนเอง และองค์กร โดยใช้ทรัพยากรหรือต้นทุนคุ่มค่าที่สุด

กันตยา เพิ่มผล (2552, หน้า 6-7) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพของบุคคล หมายความว่า การทำงานเสร็จ โดยสูญเสียเวลาและสูญเสียพลังงานน้อยที่สุด คือ ทำงานได้เร็ว และได้งานดี

สมพิศ สุขแมน (ม.ป.ป., สืบออนไลน์) ได้กล่าวว่า การที่เราจะพิจารณาถึงคนที่มีประสิทธิภาพนั้นเราควรพิจารณาจากประเด็นต่อไปนี้

1. ความฉับไว เป็นการใช้เวลาได้อย่างดีที่สุด รวดเร็ว ไม่ทำงานล่าช้า แบบเข้าขามเย็นขาม นั้นคือคนที่มีประสิทธิภาพถ้านายมอบหมายงานให้ทำภายในเวลา 10 นาที ก็ควรทำให้เสร็จตามกำหนด ไม่ควรใช้เวลาถึงครึ่งชั่วโมง หรืองานบริการ ผู้รับบริการย่อมต้องการความรวดเร็ว ดังนั้น ผู้ให้บริการจะต้องสร้างวัฒนธรรมการให้บริการแบบเบ็ดเสร็จจุดเดียว (One Stop Service)

2. ความถูกต้องแม่นยำ เป็นการผิดพลาดในงานน้อย ตลอดจนมีความแม่นยำ ในกฎระเบียบ ข้อมูล ตัวเลข หรือสถิติต่าง ๆ ตลอดจนไม่ควรประมาทเลินเล่อจนทำให้เกิดความเสียหายแก่องค์กร และต้องตรวจทานงานก่อนเสนอผู้บริหารเสมอ

3. ความรู้ คือ องค์ความรู้ในงานดี รู้จักศึกษาหาความรู้ในเรื่องงานที่กำลังทำอยู่ตลอดเวลา แต่คนที่มีประสิทธิภาพจะเป็นผู้ที่แสวงหาความรู้อยู่ตลอดเวลา ทั้งการเรียนรู้ด้วยตนเอง เรียนรู้จากองค์กร เรียนรู้จากผู้อื่น เรียนรู้จากอินเทอร์เน็ต เป็นต้น โดยเรียนให้ “รู้จริง และรู้แจ้ง” และนำความรู้นั้นมาปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น

4. ประสบการณ์ เป็นการรอบรู้ หรือรู้รอบด้าน จากการการได้เห็น ได้สัมผัส ได้ลงมือปฏิบัติบ่อย ๆ มิใช่มีความรู้ด้านวิชาการแต่เพียงอย่างเดียว เช่น เป็นช่างซ่อมเครื่องยนต์มานานเป็นครูอาจารย์ที่สอนนักเรียนมานาน หรือเป็นเจ้าของหน้าที่ธุรการมานาน บุคคลเหล่านี้เราอาจเรียกว่า “ผู้มีชั่วโมงบินสูงในการทำงาน” เพราะคนเหล่านี้ถือว่าเป็นผู้มีประสบการณ์สูง จะทำงานผิดพลาดน้อย สมควรที่องค์กรจะต้องธำรงรักษาบุคคลเหล่านี้ให้อยู่ในองค์กรนานที่สุด เพราะคนเหล่านี้จะทำให้องค์กรพัฒนาได้เร็ว

5. ความคิดสร้างสรรค์ เป็นการคิดริเริ่ม สิ่งใหม่ ๆ มุมมองแปลกใหม่เรียกว่า นวัตกรรม (Innovation) มาใช้ในองค์กร เช่น คิดระบบการให้บริการใหม่ ๆ ที่ลดขั้นตอน คิดระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบใหม่ คิดวิธีการบริหารงานแบบเชิงรุก คิดปรับปรุงอาคารสถานที่แบบเอนกประสงค์ เป็นต้น

สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพของบุคคล คือ ทักษะความสามารถของบุคคลที่ปฏิบัติงานบรรลุผลตามเป้าหมายภายใต้การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าที่สุด บุคคลที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน คือ บุคคลที่ตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ใช้กลวิธี หรือเทคนิคการทำงานที่จะสร้างผลงานได้มาก ได้ผลงานที่มีคุณภาพเป็นที่น่าพอใจ โดยสิ้นเปลืองทุน ค่าใช้จ่าย พลังงาน และเวลาน้อย เป็นบุคคลที่มีความสุข และพอใจในการทำงาน เป็นบุคคลที่มีความพอใจจะเพิ่มพูนคุณภาพ และปริมาณของผลงาน คิดค้น คัดแปลง วิธีการทำงานให้ได้ผลดียิ่งขึ้นเสมอ

#### **องค์ประกอบของประสิทธิภาพของบุคคล**

องค์ประกอบของประสิทธิภาพของบุคคล มีแนวคิดของนักวิชาการมีดังนี้

Certo (2000, Online) ได้กล่าวว่า ปัจจัยด้านบุคคล เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด เพราะบุคคลคือ หมู่คณะที่รวมตัวกันเป็นองค์กร มีวัตถุประสงค์ร่วมกัน มีบทบาทในการทำงานหรือดำเนินงานต่าง ๆ สัมพันธ์กัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ดังนั้นบุคคลที่มีตำแหน่งหน้าที่ต่าง ๆ ตามโครงสร้างงานในองค์กร ครอบคลุมบุคคลระดับสูง กลาง และล่าง รวมถึงบุคคลในระบับการทำงานทั้งหมด ซึ่งประสิทธิภาพขององค์กรจะขึ้นอยู่กับคุณลักษณะและคุณสมบัติที่พึงปรารถนาในด้านต่าง ๆ ได้แก่ จำนวนบุคลากรในแต่ละกลุ่มงาน ความรู้ความสามารถ พื้นฐานความรู้ความสามารถที่เกี่ยวกับงานในหน้าที่ ความเป็นผู้นำ ทักษะการสื่อสาร ทักษะด้านเทคโนโลยี ทักษะด้านการบริหารจัดการ เจตคติ ค่านิยมที่พึงปรารถนา ความสามารถในการพัฒนาคน



พัฒนางาน และสิ่งแวดล้อมของบุคคล ได้แก่ การปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับนโยบาย และแผนการดำเนินงานขององค์กร

นฤมล กิตตะยานนท์ (2556 อ้างอิงใน สมเกียรติ แก้วหอม, 2555, สื่อบนออนไลน์) ได้เสนอว่า การปฏิบัติงานของแต่ละคนจะถูกกำหนดโดย

1. คุณลักษณะเฉพาะส่วนบุคคล (Individual Attributes) แบ่งออกเป็น 3 กลุ่มดังนี้

1.1 Demographic Characteristics เป็นลักษณะที่เกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ เชื้อชาติเผ่าพันธุ์ สุขภาพอนามัย

1.2 Competence Characteristics เป็นลักษณะที่เกี่ยวกับความรู้ ความสามารถ ความถนัด และความชำนาญของบุคคล ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะได้มาจากการศึกษา อบรม และสั่งสมประสบการณ์

1.3 Psychological Characteristics เป็นคุณลักษณะทางด้านจิตวิทยา ซึ่งได้แก่ ทัศนคติ ค่านิยม การรับรู้ในเรื่องต่าง ๆ รวมทั้งบุคลิกภาพของแต่ละบุคคลด้วย

2. ระดับความพยายามในการทำงาน (Work Effort) จะเกิดขึ้นจากการมีแรงจูงใจในการทำงาน ได้แก่ ความต้องการ แรงผลักดัน อารมณ์ ความรู้สึก ความสนใจ ความตั้งใจ เพราะว่าคนที่มีแรงจูงใจในการทำงานสูงจะมีความพยายามที่จะอุทิศกำลังกาย และกำลังใจ ให้แก่การทำงาน มากกว่าผู้ที่มีแรงจูงใจในการทำงานต่ำ

จิตติมา อัครติพิพงศ์ (2556) กล่าวว่า ด้านบุคลากรหรือบุคคล ถือเป็นหัวใจของการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กร บุคคลต้องมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ดังนั้น องค์กรประกอบด้านตัวบุคคลที่นำไปสู่การพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ได้แก่ ปรัชญาและอุดมการณ์ บุคลิกภาพ ความต้องการ ค่านิยม เป้าประสงค์ของชีวิตและการทำงาน การสำรวจตนเอง ความสามารถในการพิชิตอุปสรรคในการทำงาน และการสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นต้น

สมใจ ลักษณะ (2552) เสนอว่า องค์กรประกอบด้านตัวบุคคลที่นำไปสู่การพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ได้แก่

1. ปรัชญาและอุดมการณ์
2. บุคลิกภาพ
3. ความต้องการ
4. ค่านิยม
5. เป้าประสงค์ของชีวิตและการทำงาน
6. ความผูกพันกับองค์กร
7. ความสามารถในการสำรวจตนเอง



8. ความสามารถในการพิชิตอุปสรรคในการทำงาน

9. การสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง

กลุ่มบริษัทในกลุ่มไทยออยล์ (ม.ป.ป., สื่อออนไลน์) มีแนวทาง ดังนี้ กำหนดให้บริษัทในกลุ่มไทยออยล์ มีแนวทางและหลักเกณฑ์มาตรฐานในการพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานของกลุ่มไทยออยล์ โดยการมอบหมาย ให้พนักงานไปปฏิบัติงานกับบริษัทในกลุ่มไทยออยล์ อันจะเป็นการเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ ผ่านการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ และสนับสนุนพนักงานให้มีโอกาสเพิ่มพูนประสบการณ์และพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถทางธุรกิจใหม่ ๆ ในกลุ่มไทยออยล์

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (2562, สื่อออนไลน์) เสนอองค์ประกอบของประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

1. การพัฒนาคุณภาพชีวิต
2. เพิ่มขีดความสามารถ
3. การปรับโครงสร้างและระบบการทำงาน

กลุ่มปตท. (2562) นโยบายในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. พัฒนาด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล
2. ปรับปรุงโครงสร้างและระบบการทำงาน
3. เพิ่มทักษะความเชี่ยวชาญ/ขีดความสามารถ

Vroom and Deci (1970) ได้ทำการศึกษา พบว่า ในการปฏิบัติงานของบุคคลที่จะก่อให้เกิดผลดีที่มีประสิทธิภาพจะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบ 2 ด้าน คือ ความสามารถ ความชำนาญของผู้ปฏิบัติงานและการจูงใจในการปฏิบัติงานที่นำไปสู่การใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ การ ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพนั้น จึงมีความจำเป็นจะต้องคำนึงถึงความพึงพอใจและแรงจูงใจในการ ปฏิบัติงานให้เกิดขึ้นกับบุคคลเสียก่อน

Herzberg (1966) เสนอว่า ปัจจัยจูงใจเป็นปัจจัยที่สัมพันธ์กับงานโดยตรง เป็นสิ่งจูงใจให้บุคคลชอบ และรักงานที่ปฏิบัติ เป็นการกระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจให้แก่บุคคลในองค์กร ให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2563-2564 เสนอ องค์ประกอบของประสิทธิภาพของคน ประกอบด้วย ขีดความสามารถของบุคคล และสิ่งแวดล้อมของบุคคล สามารถสรุปองค์ประกอบของประสิทธิภาพของบุคคล ดังตาราง 1

ตาราง 1 แสดงการสังเคราะห์องค์ประกอบของประสิทธิภาพของบุคคล

แนวคิด/งานวิจัย	องค์ประกอบของประสิทธิภาพของบุคคล				การจูงใจในการทำงาน
	คุณลักษณะส่วนบุคคล	ระดับความพยายามในการทำงาน	สภาพแวดล้อมของบุคคล		
1. Certo, Samuel C.	✓	✓	✓		
2. สมใจ ลักษณะ	✓		✓		
3. นฤมล กิตตะยานนท์	✓	✓			
4. จิตติมา อัครธิติพงศ์	✓	✓			
5. กลุ่มบริษัทไทยออยล์				✓	
6. การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค				✓	
7. บริษัทปิโตรเลียม	✓			✓	
8. แผนพัฒนาบุคลากรกระทรวงสาธารณสุข				✓	
9. เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2563-2564				✓	
10. Vroom and Deci		✓			✓
11. Herzberg					✓
<b>รวม</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>7</b>		<b>2</b>

จากตาราง 1 การสังเคราะห์แนวคิดและงานวิจัยของนักวิชาการ นักการศึกษา และจากหน่วยงานต่าง ๆ จำนวน 11 แหล่ง พบว่า องค์ประกอบของประสิทธิภาพของบุคคล จำนวน 4 ด้าน ผู้วิจัยใช้เกณฑ์ในการคัดเลือกที่มีความถี่ตั้งแต่ 4 แหล่งขึ้นไป จึงได้องค์ประกอบของประสิทธิภาพของบุคคลทั้งหมด 3 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล 2) ด้านความพยายามในการทำงาน และ 3) สภาพแวดล้อมของบุคคล ทั้งนี้ องค์ประกอบประสิทธิภาพของบุคคลทั้ง 3 องค์ประกอบ มีรายละเอียด ดังนี้

#### 1. ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล

##### 1.1 สุขภาพ ประกอบด้วยแนวคิดของนักวิชาการ และผลงานวิจัยต่าง ๆ ดังนี้

World Health Organization (WHO) (1996) ให้ความหมายสุขภาพ หมายถึง สุขภาวะ หรือภาวะเป็นสุขที่สมบูรณ์ทั้งทางกาย ทางจิต และทางสังคม ไม่ใช่เพียงการปราศจากโรคหรือความพิการเท่านั้น

ประเวศ วะสี (2541) เสนอว่า สุขภาพ หมายถึง สุขภาวะทางกาย ทางจิตวิญญาณ ทางสังคม และทางปัญญา ซึ่งมองในลักษณะของความสุขก็คือ ความเป็นอิสระ หรือการหลุดพ้น จากความบีบคั้นทางกาย ทางจิต ทางสังคม และทางปัญญา เช่น

1. อิศรภาพทางกายภาพ หรือทางวัตถุ หมายถึง ไม่ขาดแคลนวัตถุปัจจัยเกินไป ไม่เป็นโรค ปลอดภัยในชีวิต ทรัพย์สิน และมีสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสม
2. อิศรภาพทางสังคม หมายถึง การมีสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกันกับบุคคลรอบข้าง กับชุมชน มีครอบครัวที่อบอุ่น มีความเสมอภาคและภราดรภาพ
3. อิศรภาพทางจิต คือ มีจิตใจดี สงบ มีสมาธิ หลุดพ้นจากความครอบงำของกิเลส
4. อิศรภาพทางปัญญา คือ การรับรู้โลกที่เป็นจริง เรียนรู้ และมีทัศนคติต่อโลก ที่ถูกต้อง มีทักษะชีวิตที่ดี
5. อิศรภาพทางจิตวิญญาณ เป็นความสุขอันประณีต ตี๋มต่ำ ท่วมทัน ซึ่งจะเกิดขึ้นเมื่อคนเราลดอัตตา หรือลดความมีตัวตน ลดความเห็นแก่ตัว จิตวิญญาณ ก็จะสูงขึ้น ซึ่งเป็นพัฒนาการที่ดี

รัชยา รัตนะถาวร (2554) ได้ให้คำนิยามว่า สุขภาพ มีความหมายเกี่ยวข้องกับ ความปลอดภัย (Safe) ไม่มีโรค (Sound) และทั้งหมด (Whole) การพิจารณาสุขภาพจึงต้องมอง ในหลายมิติอย่างเชื่อมโยงกับเรื่องต่าง ๆ เช่น เศรษฐกิจ สังคม ครอบครัว ชุมชน วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม การเมือง การศึกษา ฯลฯ เพื่อนำไปสู่ความสมดุล ทำให้เกิดสุขภาวะที่สมบูรณ์

วิชัย โชควิวัฒน์ (2550) เสนอว่า สุขภาวะที่สมบูรณ์ทางร่างกาย (Physical Wellbeing) หมายถึง ร่างกายที่สมบูรณ์ แข็งแรง คล่องแคล่ว มีกำลัง ไม่เป็นโรค ไม่พิการ มีเศรษฐกิจหรือปัจจัยที่จำเป็นพอเพียง และมีสิ่งแวดล้อมที่ส่งเสริมสุขภาพ

เพ็ญ สุขมาก (2554, หน้า 1) สุขภาพ คือ สุขภาวะที่มีความสมบูรณ์ ทั้งทาง กาย จิต สังคม และจิตวิญญาณ หรือปัญญา เชื่อมโยงกันเป็นองค์รวม และสุขภาพจะมีความเกี่ยวข้องกับปัจจัยกำหนดสุขภาพ ผลจากการดำเนินงานตามนโยบาย แผนงาน โครงการ กิจกรรมต่าง ๆ ย่อมส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงปัจจัยกำหนดสุขภาพ และส่งผลกระทบต่อสุขภาพในที่สุด

พาริดา อิบราฮิม (2554) สุขภาพเป็นผลรวมจากอิทธิพลของปฏิสัมพันธ์ ระหว่างคนหรือกลุ่มคนกับสภาพแวดล้อม ซึ่งปฏิสัมพันธ์ดังกล่าวอาจเป็นไปในทางสร้างสรรค์ หรือทำลายก็ได้ ทำให้คนมีภาวะสุขภาพที่ดีหรือเกิดการเจ็บป่วย การมองสุขภาพอาจมอง

ในมุมมองต่าง ๆ กันโดยทั่วไปแล้วจะรวมสุขภาพกาย สุขภาพจิต สุขภาพสังคม และสุขภาพวิญญาณ ซึ่งทำให้คนมีความสุขและอยู่ในสังคมได้ด้วยดี มีปัจจัยหลาย ๆ ประการที่มีอิทธิพลต่อสุขภาพ เช่น คุณค่าทางสังคม อายุ เพศ การศึกษา สภาพสังคม เศรษฐกิจ ศาสนา วัฒนธรรมความ เชื่อเกี่ยวกับสุขภาพ ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี ระบบบริการสุขภาพ แบบแผนในการดำเนินชีวิตและความเครียดในสังคม

Pender (1966) ได้นิยามคำว่า สุขภาพ หมายถึง การบรรลุถึงซึ่งการให้ศักยภาพของบุคคลที่ติดตัวมาแต่กำเนิด และที่ได้รับการพัฒนา ซึ่งบุคคลจะบรรลุภาวะนี้ได้จากการปฏิบัติพฤติกรรมที่มีเป้าหมายการใช้ความสามารถ

สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ กระทรวงสาธารณสุข (2554) เสนอว่าการสร้างสุขภาพอย่างยั่งยืนเป็นสิ่งท้าทายของทุกภาคส่วนในการสร้างสุขภาพอย่างยั่งยืน กระแสแนวคิดการสร้างเสริมสุขภาพมีความสำคัญต่อการสร้างสุขภาพที่เป็นที่ยอมรับและมีพัฒนาการมาโดย ตลอดทั้งในระดับโลกและระดับประเทศ

สรุปได้ว่า สุขภาพ เป็นความสมบูรณ์ ทั้งทางร่างกาย จิตใจ สังคม และจิตวิญญาณ ซึ่งทำให้คนมีความสุขและอยู่ในสังคมได้ด้วยดี ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสุขภาพ เช่น คุณค่าทางสังคม อายุ เพศ การศึกษา สภาพสังคม เศรษฐกิจ ศาสนา วัฒนธรรม ความเชื่อเกี่ยวกับสุขภาพ ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี ระบบบริการสุขภาพ แบบแผนในการดำเนินชีวิตและความเครียดในสังคม ถ้าบุคคลากรมีสุขภาพที่สมบูรณ์ มีเศรษฐกิจหรือปัจจัยที่จำเป็นพอเพียง และมีสิ่งแวดล้อมที่ส่งเสริมสุขภาพ ย่อมส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กร

## 1.2 บุคลิกภาพ

### 1.2.1 ความหมายของบุคลิกภาพ

นักวิชาการและนักการศึกษาได้ให้ความหมายของบุคลิกภาพที่น่าสนใจไว้ดังนี้

ศรีเรือน แก้วกังวาน (2561) บุคลิกภาพ คือ ลักษณะเฉพาะตัวของบุคคลในด้านต่าง ๆ ทั้งส่วนภายนอกและส่วนภายใน ส่วนภายนอก คือ ส่วนที่มองเห็นชัดเจน เช่น รูปร่าง หน้าตา กิริยามารยาท วิธีพูดจา การนั่ง การยืน ฯลฯ และส่วนภายใน คือ ส่วนที่มองเห็นได้ยาก แต่อาจทราบได้โดยการอนุมาน เช่น สติปัญญา ความถนัด ลักษณะอารมณ์ประจำตัว ความใฝ่ฝันปรารถนา ปรัชญาชีวิต ค่านิยม ความสนใจ ฯลฯ

Good (1973 p. 392) กล่าวว่า บุคลิกภาพ หมายถึง การแสดงออกด้านอารมณ์ จิตใจและพฤติกรรมต่าง ๆ ของแต่ละบุคคลอันเป็นปฏิกริยาโต้ตอบสภาพแวดล้อมทางด้านจิตวิทยา และสังคมของบุคคลทั่วไป

Corsini and Marcella (1983, p. 4) กล่าวว่า บุคลิกภาพ หมายถึง โครงสร้างที่เป็นกลไกภายในระบบทางจิตและกายของเอกัตบุคคล ซึ่งใช้ในการทำนาย หรือตัดสินพฤติกรรมในการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม หรือโลกภายนอก

Morris (1990, p. 483) กล่าวว่า บุคลิกภาพ หมายถึง ความผูกพันเกี่ยวกับคุณลักษณะทางความคิด อารมณ์ และพฤติกรรมต่าง ๆ ซึ่งผูกพันอยู่ตลอดเวลา และตลอดทุกสถานการณ์ ทำให้บุคคลแต่ละคนแปลกแยกจากบุคคลอื่น ๆ

กล่าวโดยสรุป บุคลิกภาพ หมายถึง ผลรวม หรือการผสมผสาน การแสดงออกของบุคคลทั้งลักษณะภายนอก และลักษณะภายในทั้งด้านอารมณ์ จิตใจ รูปร่าง หน้าตา กิริยามารยาท การแต่งกาย จิตใจ และความคิด อันส่งผลกระทบต่อความรู้สึกของบุคคลรอบข้างให้เกิดการยอมรับหรือไม่ยอมรับ

#### 1.2.2 ความสำคัญของบุคลิกภาพที่ดี การมีบุคลิกภาพที่ดีมีความสำคัญ ดังนี้

- 1) ผลต่อตนเอง ทำให้เกิดความภาคภูมิใจในตนเอง มีความเชื่อมั่นในตนเอง เชื่อมมั่นในการแสดงออกของตนเองก่อให้เกิดความสุขในตนเอง
- 2) ผลต่อผู้อื่น ผู้คนรอบข้างได้รับรู้ในสิ่งที่ดีงาม ยินดีคบค้าสมาคม ยินดีให้ความร่วมมือ มีความสุขเมื่อได้พบปะสมาคม และได้ร่วมงานด้วย
- 3) ผลต่อองค์กร หน่วยงานที่บุคคลนั้นสังกัดอยู่ได้รับบุคลากรที่มีบุคลิกภาพเหมาะสมกับลักษณะของงาน ลักษณะเป้าหมายขององค์กร ทำให้องค์กรเกิดความสุขความสำเร็จในที่สุด
- 4) ผลต่อสังคม ที่บุคคลนั้นร่วมดำรงชีวิตอยู่ทั้งสังคมครอบครัว เพื่อนบ้าน และสังคมส่วนรวมที่บุคคลนั้นไปประสานสัมพันธ์ด้วย

#### 1.2.3 ความสำคัญของการสำรวจและการปรับแต่งบุคลิกภาพในการทำงาน

เมื่อบุคคลสามารถปรับแต่งบุคลิกภาพของตนเองให้เหมาะสมสอดคล้องกับลักษณะงานแล้ว บุคคลนั้นจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีความสุข ก่อให้เกิดความสำเร็จ บรรลุเป้าหมายของตนเอง ของผู้บริหาร และของหน่วยงาน นั้นหมายถึงความมีประสิทธิภาพ ความมีคุณภาพของบุคคลนั้น ๆ นอกจากนี้องค์กรย่อมได้บุคคลที่มีบุคลิกภาพตรงกับความต้องการ ก่อให้เกิดความมีประสิทธิภาพของการคัดเลือกคนเข้าสู่องค์กร สร้างความพึงพอใจหรือความมีคุณภาพให้แก่ลูกค้า และองค์กรย่อมเกิดความมั่นคง ความอยู่รอดในที่สุด

กล่าวโดยสรุป บุคลิกภาพ หมายถึง การแสดงออกของบุคคลทั้งลักษณะภายนอก และลักษณะภายในทั้งด้านอารมณ์ จิตใจ รูปร่าง หน้าตา กิริยามารยาท การแต่งกาย จิตใจ และความคิด อันส่งผลกระทบต่อความรู้สึกของบุคคลรอบข้างให้เกิด



การยอมรับหรือไม่ยอมรับ การให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลิกภาพทั้งภายนอกและภายใน ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และการมีศิลปะในการพูด พูดให้ชนะใจผู้ฟัง ใช้คำพูดที่มีเหตุผล สุภาพ ส่งผลให้สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี

### 1.3 ทักษะคนดี

สมชาติ กิจยรรยง (2549) กล่าวว่า ทักษะคนดี หรือความคิด ย่อมส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานบริการ และมีส่วนเกี่ยวพันกับขวัญกำลังใจในการทำงานบริการอีกด้วย ดังนั้น หัวหน้าหรือผู้บริหาร ควรจะต้องพัฒนาทัศนคติในการทำงานของพนักงาน

ศุติยา อายุยี่น (2559) กล่าวว่า ทักษะคนดี (Attitude) เป็นการเรียนรู้เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมหรือแบบแผนในการทำงาน โดยการปรับทัศนคติของบุคคลให้เป็นคนที่มีเหตุผล มีผล เข้าใจถึงความคิดและความรู้สึกของผู้อื่น ขณะเดียวกันก็เปิดใจพร้อมที่จะรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่นด้วย

พิชิต เทพวรรณ (2555) เสนอว่า ทักษะคนดีของผู้ตาม ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือสมาชิกในองค์กรที่มีต่อผู้นำ ส่วนใหญ่จะทราบได้โดยการใช้แบบสอบถามหรือการสัมภาษณ์ผู้ตาม ดังตัวอย่างคำถามต่อไปนี้ เช่น ผู้นำสามารถตอบสนองความต้องการและความหวังของผู้ตามได้ดีเพียงใด หรือผู้ตามมีความยินดีในการปฏิบัติงานตามคำสั่งหรือคำขอของผู้นำแค่ไหน นอกจากนี้อาจดูได้จากการมีคำร้องทุกข์ต่าง ๆ ส่งถึงผู้นำในระดับสูงกว่า รวมทั้งขอย้าย การขาดงาน การหน่วงเหนี่ยวงาน และการหยุดงานมากขึ้น เป็นต้น

สิวลี ศิริไล (2555) ทักษะคนดี หมายถึง ความรู้สึกท่าทีของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ทักษะคนดีเกิดขึ้นจากส่วนประกอบด้านความรู้ ความพึงพอใจและองค์ประกอบทางพฤติกรรม ความเชื่อก็เป็นส่วนประกอบอีกประการหนึ่งของทัศนคติ และที่สำคัญจะแยกออกเสียมิได้กับ กระบวนการประเมินคุณค่า ทักษะคนดีจึงออกมาในลักษณะของทัศนคติที่ดีและทัศนคติที่ไม่ดี หรืออาจกล่าวอีกอย่างว่าทัศนคติในทางบวกหรือในทางลบ

สุพิศ รุ่งเรืองศรี (2562) เสนอว่า ทักษะคนดีหรือเจตคติ ท่าทีหรือความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อบุคคล สิ่งของหรือสถานการณ์ต่าง ๆ ซึ่งต้องรวมองค์ประกอบในด้านความรู้ ความคิดและการกระทำพร้อม ๆ กันไป ทักษะคนดีจะมีความมั่นคงและเกิดขึ้นจากความเชื่อ หลาย ๆ ประการ ทำให้เกิดกระบวนการประเมินสิ่งที่ผ่านเข้ามาในเชิงดีหรือเลว บวกหรือลบ เป็นต้น ขึ้นอยู่กับความสนใจของบุคคลภายหลังจากที่ได้รับประสบการณ์หรืออิทธิพลจากสิ่งนั้น ๆ ทักษะคนดีจึงเป็นนามธรรมที่ไม่อาจสัมผัสได้โดยตรง แต่อาจสังเกตได้จากคำพูด ความรู้ พฤติกรรม หรือการกระทำของบุคคล ทั้งนี้เพราะทัศนคติจะเป็นตัวกำหนดทิศทางการตอบสนองต่อสิ่งเร้า และส่งผลให้แสดงพฤติกรรมออกมา



ลักษณะของทัศนคติ

ทัศนคติเกิดได้ 2 ลักษณะดังนี้

ลักษณะที่ 1 ทัศนคติทางบวก เป็นความพร้อมที่จะตอบสนองในลักษณะของความชอบ ความพอใจ เห็นด้วย อยากรู้ อยากรู้จะทำ เมื่อบุคคลนั้นมีความเชื่อว่าสิ่งนั้นมีประโยชน์

ลักษณะที่ 2 ทัศนคติทางลบ เป็นความพร้อมที่จะตอบสนองในลักษณะของความไม่ชอบ ไม่พอใจ ไม่เห็นด้วย ไม่อยากรู้จะทำ ทำให้บุคคลเกิดความเบื่อหน่าย ต้องการหนีให้ห่างจากสิ่งนั้น เมื่อบุคคลนั้นมีความเชื่อว่าสิ่งนั้นไม่ดีหรือมีโทษ

ทัศนคติไม่มีมาแต่กำเนิด แต่เกิดจากประสบการณ์การเรียนรู้ที่ผ่านมาจากผู้ปกครอง ครูอาจารย์ หรือบุคคลสำคัญ ดังนั้นทัศนคติจึงเปลี่ยนแปลงได้ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ๆ อันเนื่องมาจากอิทธิพลของสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ การอบรมสั่งสอน และกระบวนการเรียนรู้ทางสังคม

องค์ประกอบของทัศนคติ

ทัศนคติสามารถจำแนกองค์ประกอบได้ 3 ด้าน ดังนี้

1. ด้านความรู้ความคิด (Cognitive Component) เป็นองค์ประกอบเกี่ยวกับความรู้หรือความเชื่อของบุคคลต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เพราะหากบุคคลมีความรู้หรือเชื่อว่าสิ่งใดดี ก็จะมีทัศนคติที่ดีต่อสิ่งนั้น ในทางกลับกัน หากรู้ว่าสิ่งใดไม่ดีก็จะมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อสิ่งนั้น

2. ด้านความรู้สึก (Affective Component) เป็นองค์ประกอบทางด้านความรู้สึกของบุคคลที่มีต่ออารมณ์เป็นส่วนประกอบ โดยหากบุคคลมีความรู้สึกรักชอบต่อบุคคลหรือสิ่งใด ก็จะช่วยให้มีทัศนคติที่ดีต่อบุคคลหรือสิ่งนั้น และหากมีความรู้สึกเกลียดหรือโกรธบุคคลหรือสิ่งใดก็จะทำให้มีทัศนคติที่ไม่ดีต่อบุคคลหรือสิ่งนั้น

3. ด้านพฤติกรรม (Behavior Component) เป็นองค์ประกอบทางด้านพฤติกรรมของบุคคล คือแนวโน้มที่บุคคลจะปฏิบัติหรือแสดงพฤติกรรมอย่างหนึ่งออกมา ซึ่งพฤติกรรมนั้นเกิดจากความรู้และความรู้สึกของบุคคลต่อวัตถุหรือบุคคลนั้น ๆ นั่นเอง

องค์ประกอบของทัศนคติทั้ง 3 อย่างข้างต้นมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน รวมเป็นทัศนคติของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง แต่การมีทัศนคติต่อสิ่งใดไม่จำเป็นต้องแสดงพฤติกรรมตามทัศนคตินั้น ทั้งนี้ อาจเป็นผลหรืออิทธิพลจากการเรียนรู้ การอบรมหรือสิ่งแวดล้อมนั้น ๆ

การเสริมสร้างทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพในตนเอง

ถึงแม้ว่าทัศนคติต่อวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์สามารถสร้างได้จากหลายวิธีการ ในฐานะผู้เข้าสู่งานเป็นผู้ประกอบวิชาชีพ ควรเสริมสร้างทัศนคติต่อวิชาชีพ ดังนี้

### 1. ตระหนักถึงความสำคัญและคุณค่าของวิชาชีพ ดังนี้

1.1 วิชาชีพการพยาบาลเป็นวิชาชีพที่สำคัญและจำเป็นในการดำรงชีวิตให้มีสุขภาพดีของมนุษย์ ดังพระราชดำรัสของสมเด็จพระนางเจ้ารำไพพรรณี พระบรมราชินีในรัชกาลที่ 7 ที่ว่า “วิชาชีพการพยาบาล เป็นวิชาชีพที่เป็นประโยชน์และจำเป็นอย่างยิ่งแก่ประชาชนและประเทศชาติ ประเทศจะเจริญก้าวหน้า ก็เพราะประชาชนมีพลานามัยสมบูรณ์ซึ่งจะมีกำลังกาย กำลังความคิด และกำลังใจที่จะปฏิบัติงานของชาติให้ลุล่วงไปด้วยดี”

1.2 วิชาชีพการพยาบาลเป็นวิชาชีพที่ได้รับการยอมรับจากสังคมว่าผู้ประกอบวิชาชีพเป็นผู้ที่เสียสละ ทำงานเพื่อประชาชน

1.3 วิชาชีพการพยาบาลเป็นวิชาชีพที่มีเอกลักษณ์แห่งวิชาชีพ มีความเป็นอิสระที่จะให้การพยาบาลแก่ผู้ป่วยด้วยองค์ความรู้ทางการพยาบาลที่เป็นศาสตร์และศิลป์

1.4 วิชาชีพการพยาบาลเป็นวิชาชีพที่มีมาตรฐาน เพราะมีการควบคุมมาตรฐานของสถาบันการศึกษา มีการควบคุมความรู้ความสามารถของผู้ประกอบวิชาชีพ โดยองค์กรวิชาชีพ

1.5 ผู้ประกอบวิชาชีพการพยาบาล เป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์และจริยธรรมสูง เพราะได้รับการปลูกฝังให้มีคุณธรรมและจริยธรรมในการประกอบวิชาชีพ อีกทั้งได้รับการควบคุมโดยจรรยาบรรณวิชาชีพและข้อบังคับของสภาการพยาบาลว่าด้วยข้อจำกัด และเงื่อนไขในการประกอบวิชาชีพและการรักษาจริยธรรมของวิชาชีพ

1.6 วิชาชีพการพยาบาลมีองค์กรวิชาชีพที่ถูกต้องตามกฎหมาย ได้แก่ สภาการพยาบาลและสมาคมพยาบาลแห่งประเทศไทยที่ทำหน้าที่ควบคุมดูแล ส่งเสริมและพัฒนาวิชาชีพให้มีความก้าวหน้าทันต่อสถานการณ์และปัญหาทางด้านสุขภาพในสังคม ทั้งนี้เพื่อปกป้องผู้รับบริการให้ปลอดภัยและรับบริการด้านสุขภาพที่มีคุณภาพ ตลอดจนสนับสนุนการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพและความเป็นธรรมต่อพยาบาลวิชาชีพ

2. ศึกษาหาความรู้และฝึกปฏิบัติให้เกิดทักษะและความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบเพราะจะทำให้เกิดความมั่นใจในการปฏิบัติงาน เกิดความภาคภูมิใจที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดทัศนคติที่ดีต่องานในวิชาชีพ

3. พัฒนาคุณสมบัติส่วนบุคคล เช่น ทักษะการสื่อสาร การมีมนุษยสัมพันธ์ การทำงานเป็นทีม ความเป็นผู้นำ และคุณสมบัติอื่น ๆ เพื่อใช้เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงาน

ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างราบรื่นและประสบความสำเร็จ ซึ่งจะทำให้เกิดทัศนคติที่ดีต่องาน ต่อตนเอง และผู้ร่วมงาน

กลุ่ม ปตท. (2562)

กำหนดค่านิยมองค์กรใหม่เพื่อใช้เป็นหลักการและแนวทางในการสร้างวัฒนธรรมการทำงานในองค์กร ค่านิยมองค์กรประกอบด้วย

1. Adaptability and Will to Learn พร้อมเปลี่ยนแปลงเพื่อปรับปรุง เรียนรู้ เพื่อพัฒนาค้นหาสิ่งใหม่ ฉลาดใช้ความรู้
2. Boundaryless เปิดใจรับฟัง สร้างสรรค์ทีมงาน ประสานประโยชน์ แบ่งปันความรู้ ช่วยเหลือเกื้อกูล
3. Clear Thinking Leads to Clear Communication คิดเป็นระบบ คำนึงผลกระทบ ทุกด้าน สื่อสารตรงประเด็น เล็งเห็นเป้าหมาย
4. Determination and Dedication ท่วมเทด้วยใจ สำนึกในหน้าที่ ภักดีต่อองค์กร เน้นที่คุณภาพ

กล่าวโดยสรุป ทัศนคติ หมายถึง ท่าทีหรือความรู้สึกนึกคิดของอาจารย์พยาบาล ที่จะแสดงพฤติกรรมทางบวกหรือทางลบต่อการปฏิบัติงาน ทัศนคติต่อการปฏิบัติงาน จึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะสร้างให้อาจารย์พยาบาลเกิดความภาคภูมิใจ มีอุดมคติ มีความพึงพอใจและมีความยึดมั่นผูกพันที่จะปฏิบัติงานในองค์กร ส่วนตัวอาจารย์พยาบาลก็ต้องเป็นผู้ที่ตระหนักในความสำคัญและคุณค่าของงาน พัฒนาความรู้ ความสามารถ ตลอดจนมีการนำผลการวิจัยหรือหลักฐานเชิงประจักษ์ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ช่วยให้เกิดการพัฒนางานและองค์กร รวมทั้งมีการพัฒนาคุณสมบัติและคุณลักษณะของตนให้มีความพร้อมที่จะสามารถปฏิบัติงานในวิชาชีพและองค์กรได้อย่างมั่นใจ จึงจะก่อให้เกิดทัศนคติที่ดีทั้งต่อตนเอง ผู้ร่วมงาน ผู้รับบริการ และวิชาชีพและองค์กรต่อไป

#### 1.4 ความคาดหวัง

พิกุล พิมโคตร (2553) หมายถึง ความเชื่อ ความคิด ความคาดหวังที่อยู่ในจิตสำนึกของบุคคลที่มีต่องาน หรือการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง อันเป็นผลจากการคิดถลันกรองอย่างมีเหตุผลเพื่อคาดการณ์ในอนาคตทั้งทางที่ดีและไม่ดี

Vroom (1964) เสนอทฤษฎีความคาดหวัง มีความเห็นว่า การที่จะจูงใจให้พนักงานทำงานเพิ่มขึ้นนั้นจะต้องเข้าใจกระบวนการทางความคิดและการรับรู้ของบุคคลก่อน โดยปกติเมื่อคนจะทำงานเพิ่มขึ้นจากระดับปกติเขาจะคิดว่าเขาจะได้อะไรจากการกระทำนั้น หรือการคาดคิดว่าอะไรจะเกิดขึ้นเมื่อเขาได้แสดงพฤติกรรมบางอย่างในกรณีของการทำงาน

พนักงานจะเพิ่มความพยายามมากขึ้นเมื่อเขาคิดว่าการกระทำนั้นนำไปสู่ผลลัพธ์บางประการที่เขามีความพึงพอใจ เช่น เมื่อทำงานหนักขึ้นผลการปฏิบัติงานของเขาอยู่ในเกณฑ์ที่ดีขึ้นทำให้เขาได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งและได้ค่าจ้างเพิ่มขึ้น

Bartol and Martin (1991) ได้กล่าวถึงทฤษฎีความคาดหวังตามแนวคิดของ Vroom ว่า จะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบพื้นฐาน 3 องค์ประกอบ คือความคาดหวังในความพยายามต่อผลการปฏิบัติงาน ความคาดหวังในผลการปฏิบัติงานต่อผลลัพธ์ และความคาดหวังในคุณค่าของผลลัพธ์ซึ่งบุคคลจะทุ่มเทความพยายามในการทำงานหรือไม่นั้นขึ้นอยู่กับการศึกษา

องค์ประกอบพื้นฐานของทฤษฎีความคาดหวังตามแนวคิดของ Vroom ประกอบด้วย

1. ความคาดหวังในความพยายามต่อผลการปฏิบัติงาน เป็นการคาดการณ์หรือประมาณการไว้ล่วงหน้าว่ามีความเป็นไปได้มากน้อยเพียงใดในการที่จะแสดงพฤติกรรมหรือลงมือทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งว่าจะประสบผลสำเร็จหรือไม่ถ้าได้ใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ ความสามารถของตนเองร่วมกับความพร้อมอื่น ๆ ตามสถานการณ์ในขณะนั้น และถ้าคาดการณ์หรือประมาณการพบว่ามีความพร้อมเพียงพอ บุคคลจะตัดสินใจแสดงพฤติกรรมหรือลงมือทำงานขึ้นนั้นด้วยความพยายามดังกล่าวแต่ถ้าพบว่างานนั้นยากเกินไป ตนเองไม่มีความสามารถเพียงพอขาดทรัพยากรหรือสิ่งสนับสนุนที่สำคัญ บุคคลอาจตัดสินใจไม่แสดงพฤติกรรมหรือลงมือทำงานขึ้นนั้น ดังนั้น งาน ความพร้อมของสิ่งแวดล้อมการทำงานและความสามารถของตนเองที่มีอยู่จึงเป็นตัววัดแรงจูงใจ ที่ทำให้เกิดพฤติกรรมหรือการทำงาน

2. ความคาดหวังในผลการปฏิบัติงานต่อผลลัพธ์ เป็นการคาดการณ์หรือประมาณการไว้ล่วงหน้าก่อนที่จะแสดงพฤติกรรมหรือลงมือทำงานว่าได้แสดงพฤติกรรมหรือลงมือทำงานขึ้นนั้นแล้วด้วยความพยายามอย่างเต็มที่ที่จะได้ผลลัพธ์อย่างไรกับตนเอง ผลลัพธ์ที่ได้นั้นก่อให้เกิดผลดีและผลเสียต่อตนเองอย่างไรบ้าง คุ่มค่าหรือไม่ ผลลัพธ์หรือรางวัลที่ได้รับนั้นรวมถึงรางวัล ภายนอกที่เป็นรูปธรรมชัดเจน เช่น เงิน ค่าชมเชย การเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น และรางวัลภายในที่เป็นนามธรรม เช่น ความรู้สึกเป็นสุข อิ่มเอิบใจในความสำเร็จของชีวิต ดังนั้นผลลัพธ์จึงเป็นตัวจูงใจสนับสนุนให้เกิดพฤติกรรม

3. ความคาดหวังในคุณค่าของผลลัพธ์ เป็นการคาดการณ์หรือประมาณการในการให้คุณค่าของผลลัพธ์หรือรางวัลจากการทำงานขึ้นนั้น ๆ เมื่อได้ใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ความสามารถของตนเองแล้ว บุคคลจะมีความคาดการณ์หรือประมาณการในการให้คุณค่าของผลลัพธ์แตกต่างกันออกไปในแต่ละบุคคลถึงแม้ว่างานที่ทำนั้นจะมีลักษณะงานเช่นเดียวกันกับคนอื่นก็ตาม ถ้าเมื่อใดบุคคลมีความคาดการณ์หรือประมาณการในการให้คุณค่า

ของผลลัพธ์ไว้มากก็จะเป็นรางวัลที่มีค่าสูง แต่ถ้าน้อยก็จะเป็นรางวัลที่มีคุณค่า ดังนั้น รางวัลที่มีคุณค่าสูงจะเป็นตัวจูงใจให้บุคคลตัดสินใจแสดงพฤติกรรมหรือลงมือทำงาน

Poster and Lawler Model เสนอทฤษฎีความคาดหวัง มีความเห็นว่า การปฏิบัติงานจะทำให้บุคคลได้รับรางวัลเป็นการตอบแทน รางวัลบางอย่างเป็นรางวัลจากภายนอกเช่น การเพิ่มค่าจ้างเงินเดือน และการเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น ส่วนรางวัลที่เรียกว่า เป็นรางวัลภายใน เช่น การยอมรับตนเองและความสำเร็จในชีวิต เป็นต้น บุคคลจะประเมินว่าการที่ตนจะทุ่มเทให้กับการปฏิบัติงานมากน้อย เพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับความคาดหวังไว้ว่าจะได้รับความเป็นธรรมเพียงใด กล่าวคือ ถ้าเขาคาดหวังรางวัลที่เขาได้รับมีความเป็นธรรม จะทำให้เขาเกิดความพึงพอใจในการทำงาน

สรุปได้ว่า ความคาดหวัง หมายถึง การคาดการณ์ล่วงหน้าของบุคคลต่อตนเอง บุคคลอื่น สิ่งของหรือสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องด้วย เมื่อบุคคลมีความต้องการในสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ก็จะมี ความคาดหวังในสิ่งนั้น ๆ เกิดขึ้น และหากความต้องการของบุคคลนั้นได้รับการตอบสนองแล้วก็จะก่อให้เกิดความคาดหวังที่สูงขึ้นอีกต่อไปอีกตามลำดับ

#### 1.5 การตั้งเป้าหมายของชีวิตและการทำงาน

การปฏิบัติกิจกรรม งานโครงการ ที่ต้องใช้ระยะเวลาในการดำเนินการสักระยะเวลาหนึ่ง จึงจะได้รับผล นิยมเรียกผลที่ปรารถนาจะได้รับนี้ว่า เป้าประสงค์ เช่น ปฏิบัติตนในเรื่องการศึกษาเล่าเรียนเพื่อเป้าประสงค์ คือ จบการศึกษาได้รับวุฒิที่ต้องการ เพื่อนำไปใช้ในการประกอบอาชีพ หรือเป็นพลเมืองที่มีคุณภาพ หรือการจัดตั้งองค์การดำเนินงานผลิตสินค้าอาหารสำเร็จรูป ก็เพื่อเป้าประสงค์ คือ มีผลผลิตที่มีคุณภาพสนองความต้องการของลูกค้า ทำให้เกิดรายได้แก่องค์กร เป้าประสงค์ที่ดี ช่วยพัฒนาความสามารถของบุคคลในการตรวจสอบปรับปรุงแก้ไขการตั้งเป้าประสงค์ของตนในการใช้ชีวิตและการทำงานเป็น เครื่องมือแสดงทิศทางการปฏิบัติหน้าที่การงานต่าง ๆ เป็นส่วนหนึ่งของการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และนำมาซึ่งความสุขความสำเร็จในการประกอบกิจการงาน (สมใจ ลักษณะ, 2547)

ความหมายของเป้าประสงค์ (Goal)

เป้าประสงค์คือสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้น เป็นผลของการกระทำใด ๆ ระยะเวลาหนึ่ง เป็นผลผลิต หรือผลได้ มีระยะยาวหลังจากดำเนินกระบวนการ และใช้ปัจจัยไปแล้ว

เป้าประสงค์ เป็นผลในระยะยาว เป็นผลที่ค่อนข้างถาวร ถ้ายังเกิดขึ้น เป็นผลที่เกิดจากการได้ผลของความมุ่งหมาย หรือเป็นผลที่ตามมาหลังจากได้ผลตามความมุ่งหมายแล้ว

### ความสำคัญของเป้าประสงค์

เป้าประสงค์ของชีวิตและการทำงาน คือ ผลความสำเร็จของการใช้ชีวิต และผลความสำเร็จของการทำงาน ที่เป็นความปรารถนาของบุคคลในองค์กร เป้าประสงค์ของชีวิตและการทำงานมีความสำคัญ คือ

1. ช่วยกำหนดทิศทาง ของการดำเนินชีวิตและการทำงานเหมือนเข็มทิศนำทางการใช้ชีวิตและการทำงานจะมีเป้าที่มุ่งจะไปให้ถึง เมื่อใดที่บุคคลล้มตัวในการใช้ชีวิต ตัวเป้าประสงค์ที่มุ่งมั่นนี้ จะชักนำให้บุคคลกลับเข้าสู่วิถีชีวิตที่ถูกต้องเพื่อมุ่งไปสู่จุดหมายปลายทาง

2. ช่วยเพิ่มความหมาย ของการดำเนินชีวิตและการดำเนินงาน ทำให้บุคคลรู้ตัวตลอดเวลาว่ากำลังทำอะไรเพื่อให้เกิดผลอะไร บุคคลจึงไม่ดำรงชีวิตแบบเลื่อนลอยไปตามโชคชะตาหรือยถากรรม แต่จะตระหนักถึงความต้องการของตนเองอยู่ตลอดเวลาว่าเหตุที่ต้องปฏิบัติงานหรือทำกิจกรรมต่าง ๆ นี้ ก็เพื่อให้มีความสำเร็จ

3. ช่วยเพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่หรือกิจกรรมต่าง ๆ ในบางครั้งแม้จะต้องเหน็ดเหนื่อย และบางครั้งต้องใช้เวลาต่อเนื่องยาวนาน แต่ด้วยเจตจำนงในผลที่เป็นเป้าประสงค์ จะทำให้บุคคลอดทนรอคอยได้ และช่วยกระตุ้นผลักดันให้ยังคงทำกิจกรรมอยู่จนกระทั่งบรรลุผลตามเป้าหมาย

4. ช่วยเพิ่มความพยายามในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะเป็นวิถีทางที่จะนำไปสู่เป้าประสงค์ ยิ่งเป้าประสงค์มีความท้าทายดึงดูดความต้องการได้มากเพียงใด บุคคลก็จะมีความเพียรพยายาม ทุ่มเทร่างกาย แรงใจ แรงสติปัญญา มากขึ้นเท่านั้น

5. ช่วยพัฒนาคุณภาพชีวิตและประสิทธิภาพการทำงาน การมีเป้าหมายของชีวิตและการทำงาน ถ้าสามารถตั้งเป้าหมายได้ดี กำหนดเป้าหมายให้มีระดับสูง เช่น ต้องการมีความรอบรู้มากขึ้น เป้าประสงค์ระดับสูงนั้น จะเป็นปัจจัยสำคัญยกระดับความทะเยอทะยานของบุคคลไปสู่ระดับชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นสูงขึ้น ถ้าเป็นเป้าประสงค์ขององค์กรก็จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานในองค์กรให้ดีขึ้น

6. ช่วยให้รางวัลตอบแทนเป็นความภูมิใจ เมื่อบุคคลตั้งเป้าประสงค์ไว้ เหมาะสมและดำเนินการจนบรรลุผลตามเป้าประสงค์แล้ว ความรู้สึกที่มีความสำเร็จของการบรรลุผลที่อยากได้อยากมีอยากเป็นจะเป็นความรู้สึกที่ภูมิใจเป็นสุข ความรู้สึกที่ดียินดีเมื่อบรรลุเป้าประสงค์ใด ๆ จะนำไปสู่ความมุ่งมั่น ไปสู่เป้าประสงค์อื่นอีกต่อไป

### ลักษณะของเป้าประสงค์ที่ดี

สมใจ ลักษณะ (2547) ให้แนวคิดว่าให้แนวคิดว่าการตั้งเป้าประสงค์ของตนเองควรมีลักษณะสำคัญ คือ



1. มีความหมายต่อตนเอง ตัวอย่างเป้าประสงค์ที่ไม่มีมีความหมายต่อตนเอง “มุ่งศึกษาให้จบปริญญาตรีด้านรัฐศาสตร์ตามกลุ่มเพื่อน” เป้าประสงค์เช่นนี้จะนำมาซึ่งความท้อถอยเมื่อพบว่าตัวเองไม่ชอบรัฐศาสตร์ เป้าประสงค์ที่มีความหมายต่อตนเอง เช่น “จะทำงานหารายได้แบ่งเบาภาระครอบครัวและศึกษาหาความรู้ในภาคค่ำ” จะมีความหมายมากต่อตนเองเพราะเกิดจากความต้องการของตน

2. เป็นเป้าประสงค์ที่ทำได้ ตัวอย่างของเป้าประสงค์ที่ไม่น่าจะทำได้ เช่น “จะต้องสมัครรับเลือกตั้งเป็นสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร ได้รับการเลือกและเป็นนายกรัฐมนตรีภายใน 5 ปี” เป้าประสงค์ที่น่าจะทำได้คือ “เรียนจบคอมพิวเตอร์ภายใน 1 ปี”

3. เป็นเป้าประสงค์ที่วัดได้ คือ ระบุชัดเจนให้สามารถตรวจสอบได้ เช่น เป้าประสงค์ “ผลของโครงการนี้จะต้องเกิดประโยชน์ต่อสังคม” ถือว่าวัดได้ยากเพราะไม่ได้ระบุว่าเกิดประโยชน์อะไร เทาไร เมื่อปรับเป็น “โครงการสร้างงานในหมู่บ้านต้องสามารถทำให้แต่ละครอบครัวมีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนไม่ต่ำกว่า 1 หมื่นบาท” จะชัดเจนและวัดได้

4. เป็นเป้าประสงค์ที่สอดคล้องกับปรัชญาและอุดมการณ์ ซึ่งจะขึ้นกับการสำรวจตัวเอง พิจารณาแบบอย่างของบุคคลในอุดมคติ แล้วกำหนดความเชื่อความหวัง ความปรารถนาของตน เช่น บุคคลที่มีปรัชญาและอุดมการณ์ยึดมั่นในจริยธรรม มีหลักการดำเนินชีวิตมุ่งสู่ความเจริญก้าวหน้าสูงสุดเต็มศักยภาพ ก็อาจกำหนดเป้าประสงค์ว่า “จะต้องเป็นคนเก่ง เป็นคนดี เป็นคนก้าวหน้าในตำแหน่งการงานถึงจุดสูงสุดในองค์กร” เป็นต้น

5. เป็นเป้าประสงค์ที่มุ่งอนาคต ซึ่งหมายถึง บุคคลจะต้องมีวิสัยทัศน์ถึงสิ่งที่ตนอยากเป็น อยากมี อยากได้ในอนาคต เป็นเรื่องของการมองกว้าง คิดไกล ใฝ่รู้ ใฝ่ดี

6. เป็นเป้าประสงค์ที่สอดคล้องกับเป้าประสงค์ขององค์กร นั่นคือ โดยทั่วไปบุคลากรในองค์กรควรจะมีบทบาทช่วยกำหนดเป้าประสงค์ร่วมกันขององค์กร ทำให้เป้าประสงค์ขององค์กรสะท้อนความคิดความต้องการของบุคลากร บุคลากรรับรู้ยึดเป้าประสงค์ขององค์กรมาเป็นเป้าประสงค์ของการทำงาน “ทุกคนต้องช่วยกันคิดใหม่ ทำใหม่ ระดมสรรพกำลังความรู้ความสามารถ สร้างผลิตผลที่ดีมีคุณภาพตรงตามความต้องการของลูกค้า เพิ่มพูนรายได้ชนะคู่แข่งขั้นทางการผลิต”

ปริตภา รุ่งเรืองกุล (2561) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างยั่งยืน เพื่อธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย พบว่า ปัจจัยภายใน ได้แก่ เป้าหมายในชีวิตของพนักงาน มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ที่ยั่งยืนในตลาดหลักทรัพย์ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

ฮอย และมิสเกล (Hoy and Miskel, 1991) กล่าวว่า เป้าหมาย คือ สิ่งที่คุณคน ู้กำหนดและมีความตั้งใจที่จะกระทำ ซึ่งอาจแบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะใหญ่ ๆ คือ ด้านเนื้อหา (Content) ที่กล่าวถึงเรื่องกิจกรรมหรือผลลัพธ์ที่ปรารถนา และด้านการผูกพัน (Commitment) ที่กล่าวถึงความเกี่ยวพัน (Attachment) ความสำคัญ (Importance) หรือการเอาใจจริงเอาจ้ง (Intensify) ที่บุคคลให้กับเป้าหมายเพื่อให้ไปถึงเป้าหมายนั้น การตั้งเป้าหมายที่มีความเฉพาะเจาะจง มีความยากที่พอเหมาะ และมีการยอมรับจะช่วยให้เกิดการผูกพันสูงขึ้นและช่วยเปลี่ยนแปลง กิจกรรมหรือผลลัพธ์ของเป้าหมายด้วย

สรุปได้ว่า การตั้งเป้าหมายของชีวิตและการทำงาน หมายถึง สิ่งที่คุณคน กำหนดขึ้น แล้วมุ่งมั่นพยายามปฏิบัติทุกวิถีทางที่จะทำให้ประสบความสำเร็จในชีวิตตามที่ตน ได้วางแผนไว้ เป้าประสงค์ของชีวิต และการทำงานมีความสำคัญที่เป็นเครื่องมือนำทางการ ดำรงชีวิตของคุณคน ถ้ามีการกำหนดเป้าประสงค์อย่างเหมาะสมจะช่วยให้การใช้ชีวิตเป็นไป อย่างมีความหมาย เพิ่มแรงจูงใจให้เกิดความเพียรพยายามในการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน และพัฒนาคุณภาพชีวิต เป้าหมายในชีวิตของคุณคน มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บุคลากรในองค์กรควรจะมีบทบาทช่วยกำหนดเป้าประสงค์ร่วมกันขององค์กร ทำให้เป้าประสงค์ ขององค์กรสะท้อนความคิดความต้องการของบุคลากร บุคลากรรับรู้ ยึดเป้าประสงค์ของ องค์กรมาเป็นเป้าประสงค์ของการทำงาน

#### 1.6 คุณธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพ

สิริพร เจริญผ่อง (2552) เสนอว่า จรรยาบรรณในการปฏิบัติงานมีความ สัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

ดวงเดือน พันธุมนาวิน (2553) ได้ทำการศึกษาวิจัยถึงสาเหตุพฤติกรรมของคนดี และคนเก่ง และได้นำมาประยุกต์เป็นทฤษฎีต้นไม้จริยธรรมสำหรับคนไทยขึ้น จุดเด่นของทฤษฎี นี้คือเน้นลักษณะพื้นฐานและองค์ประกอบทางจิตใจซึ่งจะนำไปสู่พฤติกรรมที่พึงปรารถนา เพื่อส่งเสริมให้บุคคลเป็นคนดีและคนเก่ง โดยแบ่งต้นไม้จริยธรรมออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ดอกและผล บนต้นไม้ เปรียบเสมือนลักษณะพฤติกรรมของคนดี และคนเก่ง เป็นพฤติกรรมที่พึงประสงค์คือการทำความดี ละเว้นความชั่ว การทำงานอย่างขยัน ซื่อสัตย์เพื่อส่วนรวม ซึ่งล้วนแต่เป็นพฤติกรรมของพลเมืองดี พฤติกรรมที่เอื้อต่อการพัฒนา ประเทศ และการที่ต้นไม้จะให้ดอกผลใหญ่ รสชาติดีจะต้องมีลำต้นและรากที่สมบูรณ์

ส่วนที่ 2 ลำต้นที่สมบูรณ์ เปรียบเสมือนลักษณะทางจิตใจที่ดีของคุณคน ซึ่งเป็นบ่อเกิดของพฤติกรรมที่ดีประกอบด้วยจิตลักษณะ 5 ด้าน คือ

1. มีเหตุผลเชิงจริยธรรม หมายถึง การที่บุคคลรู้จักใช้เหตุผลในการเลือกกระทำหรือไม่กระทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งเมื่อมีเหตุการณ์บังคับ เหตุผลนี้แสดงให้ทราบถึงเหตุจูงใจหรือแรงจูงใจที่อยู่เบื้องหลังการกระทำต่าง ๆ บุคคลที่มีจริยธรรมที่ต่างกันอาจมีเบื้องหลังการกระทำที่แตกต่างกันหรือการกระทำที่เหมือนกัน

## 2. มีลักษณะมุ่งอนาคตและการควบคุมตนเอง

ลักษณะมุ่งอนาคต คาดการณ์ไกล หมายถึง ความสามารถในการคาดการณ์ไกลและเล็งเห็นผลดี ผลเสียที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และสามารถวางแผนปฏิบัติเพื่อรองรับผลดีหรือป้องกันผลเสียที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ การมุ่งอนาคตจึงเกิดจากการสะสมผลของการเรียนรู้ ประสบการณ์ ตั้งแต่อดีตของบุคคลเกี่ยวกับลักษณะความมั่นคงของสภาพแวดล้อม

การควบคุมตนเอง หมายถึง ความสามารถที่จะปฏิบัติหรืองดเว้นการปฏิบัติเพื่อผลที่มีค่าสูงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ความสามารถควบคุมตนเองมีหลายขั้นตอน เริ่มตั้งแต่การสังเกตตนเอง การจัดสภาพแวดล้อมการกระทำหรืองดเว้นที่จะกระทำพฤติกรรม และการให้รางวัลหรือลงโทษตนเอง ซึ่งจะทำให้เกิดควมมีระเบียบวินัย และการประพฤติปฏิบัติที่เหมาะสม

3. ความเชื่ออำนาจในตนว่าทำดีได้ดี ทำชั่วจะต้องได้รับโทษ ความเชื่ออำนาจในตนของบุคคลประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ คือ

3.1 ความสามารถในการทำนายความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุหนึ่งและผลหนึ่ง

3.2 ความเชื่อที่ว่าตนสามารถควบคุมให้เกิดผลนั้นตามที่ต้องการได้ ผู้ที่มีความเชื่ออำนาจในตนมาก เป็นผู้ที่มิพฤติกรรมที่น่าปรารถนาต่าง ๆ มากกว่าผู้ที่มีความเชื่ออำนาจในตนน้อย

4. มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ แรงจูงใจที่เป็นแรงขับให้บุคคลพยายามที่จะประกอบพฤติกรรม ที่จะประสบสัมฤทธิ์ผลตามมาตรฐานความเป็นเลิศที่ตนตั้งไว้ บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ จะไม่ทำงานเพราะหวังรางวัล แต่ทำเพื่อจะประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จะมีลักษณะสำคัญ ดังนี้

4.1 มุ่งหาความสำเร็จและกลัวความล้มเหลว

4.2 มีความทะเยอทะยานสูง

4.3 ตั้งเป้าหมายสูง

4.4 มีความรับผิดชอบในการงานดี

4.5 มีความอดทนในการทำงาน

4.6 รู้ความสามารถที่แท้จริงของตนเอง

4.7 เป็นผู้ทำงานอย่างมีการวางแผน

4.8 เป็นผู้ที่ตั้งระดับความคาดหวังไว้สูง

5. มีทัศนคติและค่านิยมที่ดี มีคุณธรรม การสังเกตค่านิยมของสังคม อาจพิจารณาได้จากพฤติกรรมเด่น ๆ ของสมาชิกสังคมแล้วอนุมานว่าสังคมนั้นมีค่านิยมอย่างไร

ส่วนที่ 3 รากต้นไม้ เปรียบเสมือนลักษณะทางจิตใจที่เป็นพื้นฐาน (รากต้นไม้ที่ซ่อนใซหาอาหารมาเลี้ยงลำต้นให้สมบูรณ์) การพัฒนาสู่การเป็นคนดีและคนเก่ง ประกอบด้วย

1. มีสติปัญญาเหมาะสมกับอายุ เมื่อเติบโตเป็นผู้ใหญ่จะมีความสามารถทางความคิดที่เป็นนามธรรมขั้นสูงขึ้น

2. มีประสบการณ์ทางสังคม หมายถึง มีความเข้าใจความแตกต่างของมนุษย์และสังคม รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา

3. มีสุขภาพจิตดี หมายถึง มีความวิตกกังวลน้อย หรือมีในปริมาณที่เหมาะสมตามสถานการณ์นั้น ๆ

จิตลักษณะทั้งสามนี้ อาจใช้เป็นสาเหตุของการพัฒนาจิตลักษณะทั้ง 5 ประการที่ลำต้นของต้นไม้ก็ได้

ราชบัณฑิตยสถาน (2556) เสนอว่า จรรยาบรรณ หมายถึง ประมวลความประพฤติที่ผู้ประกอบวิชาชีพการงานแต่ละอย่างกำหนดขึ้นเพื่อรักษาและส่งเสริมเกียรติคุณ ชื่อเสียงและฐานะของสมาชิก อาจเขียนเป็นลายลักษณ์อักษรหรือไม่ก็ได้

Hall (1996) เสนอว่า จรรยาบรรณ เป็นข้อกำหนดที่ควรประพฤติ สำหรับผู้ประกอบวิชาชีพต่าง ๆ ซึ่งมีความสำคัญเท่ากับกฎระเบียบ ข้อบังคับ ซึ่งบุคคลในแต่ละอาชีพพึงปฏิบัติตาม หากหลีกเลี่ยง หรือละเมิดละเว้นไม่ปฏิบัติตามอาจถูกดำเนินคดี หรือมีความผิดถึงขั้นลงโทษตามกฎหมายเกณฑ์ของจรรยาบรรณนั้น ๆ

กลุ่มบริษัทในกลุ่มไทยออยล์ (ม.ป.ป., สื่อออนไลน์)

คณะกรรมการบริษัท ผู้บริหาร และพนักงานทุกคน จะยึดมั่นในความเป็นธรรม โดยปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายอย่างเท่าเทียมกัน พร้อมทั้งดูแลสอดส่อง ควบคุมและป้องกันการตัดสินใจหรือการกระทำใด ๆ ที่มีความขัดแย้งทางผลประโยชน์

กลุ่มปตท. (2562)

มีการศึกษาเปรียบเทียบ และปรับปรุงการบริหารค่าจ้าง และผลตอบแทนกับบริษัทชั้นนำทั้งในประเทศและต่างประเทศ เป็นประจำทุกปี ซึ่งค่าจ้างและผลตอบแทนจัดอยู่ในระดับชั้นนำของประเทศ การประเมินค่าตอบแทนจะกำหนดให้สะท้อนความโปร่งใสและเป็นธรรม

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (2562, หน้า 14, สื่อบนออนไลน์)

มีการสร้างระบบคุณธรรม ความโปร่งใสในการบริหารจัดการ รวมทั้งส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงาน สร้าง Role Model ในการส่งเสริมและเชิดชูคนดี ลงโทษคนผิด

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (2559, สื่อบนออนไลน์)

ยุทธศาสตร์การสร้างความเป็นธรรมและลดความเหลื่อมล้ำในช่วง 5 ปีต่อจากนี้ ได้ให้ความสำคัญกับการดำเนินการยกระดับคุณภาพบริการทางสังคมให้ทั่วถึง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ด้านการศึกษาและสาธารณสุข รวมทั้งการปิดช่องว่างการคุ้มครองทางสังคมในประเทศไทย การบริหารจัดการภาครัฐให้โปร่งใส มีประสิทธิภาพ รับผิดชอบ ตรวจสอบได้อย่างเป็นธรรม

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (2561, หน้า 10)

ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาส และความเสมอภาคทางสังคม การเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนในการจัดการตนเอง และการเตรียมความพร้อมของประชากรไทยทั้งในมิติสุขภาพ เศรษฐกิจ สังคม และสภาพแวดล้อม ให้เป็นประชากรที่มีคุณภาพ สามารถพึ่งตนเองและทำประโยชน์แก่ครอบครัว ชุมชน และสังคมให้นานที่สุด โดยรัฐให้หลักประกันการเข้าถึงบริการและสวัสดิการที่มีคุณภาพอย่างเป็นธรรมและทั่วถึง

แผนพัฒนาบุคลากรกระทรวงสาธารณสุข (2562)

เป็นแบบอย่างด้านคุณธรรมจริยธรรมสำคัญไม่แพ้จิตวิญญาณความเป็นครู ครูต้องประพฤติปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่นักเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันที่กระแสข้อมูลข่าวสารธำโสมเข้าสู่ตัวนักเรียน การเป็นแบบอย่างและการชี้แนะด้านคุณธรรม จึงเป็นสิ่งสำคัญ

บทบาทของผู้สอนในศตวรรษที่ 21 (2558, สื่อบนออนไลน์)

มีจิตวิญญาณความเป็นครู ครูไม่ได้มีหน้าที่เฉพาะถ่ายทอดวิชาความรู้หรือจัดการเรียนการสอนให้กับนักเรียนเท่านั้น แต่ครูยังมีบทบาทในการอบรมสั่งสอนคุณธรรม จริยธรรม ประดับประดาองค์ความรู้ให้จบการศึกษาออกไปเป็นพลเมืองที่ดีมีคุณภาพของประเทศต่อไป

กล่าวโดยสรุป คุณธรรมจรรยาบรรณวิชาชีพ หมายถึง ข้อกำหนดที่ควรประพฤติสำหรับผู้ประกอบวิชาชีพต่าง ๆ เพื่อรักษาและส่งเสริมเกียรติคุณ ชื่อเสียงและฐานะของสมาชิก ซึ่งบุคคลในแต่ละอาชีพพึงปฏิบัติตาม และประพฤติปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดี และมีการชี้แนะด้านคุณธรรม มีการบริหารจัดการให้โปร่งใส มีประสิทธิภาพ รับผิดชอบต่อตรวจสอบได้อย่างเป็นธรรม รวมทั้งส่งเสริมการมีส่วนร่วมสร้าง Role Model การพัฒนาคุณธรรมจรรยาบรรณวิชาชีพจะช่วยให้บุคคลมีความเข้าใจตนเองว่าควรแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมอย่างไร และช่วยให้มีความเข้าใจการแสดงพฤติกรรมของบุคคลรอบข้าง

## 1.7 ประสบการณ์

Bruce and David (1990) ศึกษา Age and work performance in Non-Managerial Jobs: The Effects of Experience and Occupational Type เป็นการตรวจสอบเรื่องของอำนาจและอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างอายุและประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งจากการคาดการณ์ชี้ให้เห็นว่าประสบการณ์เป็นตัวทำนายที่ดี คือเมื่อมีอายุการทำงานที่มากขึ้น ประสิทธิภาพในการทำงานย่อมมีมากขึ้นตามไปด้วย

วิญญา ลือเลื่อง และวิภาพร วรหาญ (2555) เสนอว่า ระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ทำให้บุคคลมีการปฏิบัติเชิงวิชาชีพที่แตกต่างกันได้ ผู้ที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานน้อย อาจทำให้ขาดความรู้ ประสบการณ์ และทักษะทางด้าน การปฏิบัติ ทำให้ความสามารถในการปฏิบัติเชิงวิชาชีพลดลง ดังนั้น พยาบาลวิชาชีพห้องผ่าตัดที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า จึงมีการปฏิบัติงานที่ดีกว่าผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า

กลุ่มบริษัทในกลุ่มไทยออยล์ (ม.ป.ป., ลี้ออนไลน์) เสนอแนวทางการเพิ่มขีดศักยภาพในการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบผ่านการพัฒนาสมรรถนะและทักษะการแบ่งปันวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ และการบริหารจัดการความรู้ภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ จัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan) มีการหมุนเวียนงานเพื่อเพิ่มทักษะและความรู้ ตลอดจนมอบหมายงานที่ทำทนายเพื่อให้สอดคล้องกับความรู้และทักษะที่ต้องพัฒนาให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันหรือตามความก้าวหน้าในสายอาชีพของตน

กลุ่มปตท. (2562) เสนอให้ส่งเสริมการจ้างงานพนักงานท้องถิ่นในทุกพื้นที่ การลงทุน นอกจากให้โอกาสในการทำงานแล้ว ยังจัดให้มีการพัฒนาขีดความสามารถและส่งต่อองค์ความรู้เพื่อให้พนักงานท้องถิ่นมีทักษะ ความรู้ ความสามารถเพียงพอต่อการดำเนินงานทั้งในหน่วยงานปัจจุบันและเสริมสร้างศักยภาพเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับขึ้นดำรงตำแหน่งทดแทนพนักงานต่างชาติในอนาคต เพื่อการพัฒนาและการเติบโตอย่างยั่งยืนของบริษัทควบคู่ไปกับการพัฒนาทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศที่บริษัทฯ เข้าไปลงทุน

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (2562, ลี้ออนไลน์) เสนอว่า การทำงานไม่เพียงแต่ต้องใช้ความรู้ แต่ยังต้องใช้ทักษะและความเชี่ยวชาญ (ประสบการณ์) ที่เกิดจากการเรียนรู้ด้วยการปฏิบัติงานจริง รวมทั้งมีศักยภาพในการพัฒนาความสามารถและมีสมรรถนะที่หลากหลายในการทำงาน โดยงานด้านพลังงานไฟฟ้าเองก็มีหลายสาขาอาชีพ และจำเป็นต้องใช้สมรรถนะในการทำงานในหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ จึงทำให้ต้องมีการจัดทำมาตรฐาน



อาชีพและคุณวุฒิวิชาชีพ เพื่อเป็นการรับรองความรู้ความสามารถ และทักษะในการทำงาน ตามมาตรฐานอาชีพ อันจะส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพการงานต่อไปด้วย

กล่าวโดยสรุป ประสบการณ์ หมายถึง เกิดจากการเรียนรู้ด้วยวิธีการ ปฏิบัติงานจริง การเพิ่มประสบการณ์ มีหลายวิธี ได้แก่ การส่งต่อองค์ความรู้ และการบริหารจัดการความรู้ภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ การพัฒนาสมรรถนะและทักษะการแบ่งปัน วิธีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ การหมุนเวียนงาน การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล ซึ่งประสบการณ์ ที่ต่างกันจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

### 1.8 ความคิดสร้างสรรค์

คณะกรรมการวิชาการคิดสร้างสรรค์เพื่อการจัดการคุณค่า ศูนย์วิชาการบูรณาการ (2555) เสนอว่า ความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง การคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ที่แตกต่างไปจากเดิม โดยอาศัยพื้นฐานของสิ่งที่มีอยู่เดิม เช่น ธรรมชาติ กฎเกณฑ์ ความรู้ วิทยาการ วัสดุ และ เทคโนโลยี เป็นข้อมูลสำคัญในการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ที่ให้ความรู้สึกแปลกใหม่ตื่นตาตื่นใจ ไม่เคยเห็นจากที่ใดมาก่อน และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้เหมาะสมกว่าสิ่งที่มีอยู่เดิม

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (2559, สือออนไลน์)

ยึด “คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา” มุ่งสร้างคุณภาพชีวิตและสุขภาวะที่ดี สำหรับคนไทย พัฒนาคอนให้มีความเป็นคนที่สมบูรณ์ มีวินัย ใฝ่รู้ มีความรู้ มีทักษะ มีความคิดสร้างสรรค์

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (2561)

มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อพัฒนาคนในทุกมิติ และในทุกช่วงวัย ให้เป็นคนดี เก่ง และมีคุณภาพ โดยคนไทยมีความพร้อมทั้งกาย ใจ สติปัญญา มีพัฒนาการที่ดี รอบด้านและมีสุขภาวะที่ดีในทุกช่วงวัย มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 มีทักษะสื่อสาร ภาษาอังกฤษและภาษาที่สาม และอนุรักษ์ภาษาท้องถิ่น มีนิสัยรักการเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต ส่งเสริมคนไทยที่มีทักษะสูง เป็นนวัตกรรม นวัตกรรม

บทบาทของผู้สอนในศตวรรษที่ 21 (2558, สือออนไลน์)

มีทักษะที่สำคัญของครูใน ศตวรรษที่ 21 ในด้านความคิดวิเคราะห์และสร้างสรรค์ ครูจะต้องสอนให้เด็กมีทักษะกระบวนการคิดวิเคราะห์ในเรื่องต่าง ๆ และมีความคิดสร้างสรรค์ ที่เป็นประโยชน์

ประโยชน์ของการคิดสร้างสรรค์

เหตุที่ต้องมีความคิดสร้างสรรค์ อาจกล่าวได้ว่าเนื่องมาจากความจำเป็นดังต่อไปนี้

1. ความคิดสร้างสรรค์ช่วยให้เราแก้ปัญหาได้ลงตัว

โลกยุคปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และมีความสลับซับซ้อนมากยิ่งขึ้น การแก้ปัญหาด้วยวิธีการเดิม ๆ มักจะใช้ไม่ได้ผล ความคิดสร้างสรรค์จึงเข้ามา มีบทบาทสำคัญ ทั้งในระดับโลก ระดับชาติ ระดับองค์กร ระดับสถาบันการศึกษา จนถึงระดับปัจเจกบุคคล โลกปัจจุบันเป็นโลกที่ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์ หากเราใช้คำตอบแบบเดิม ๆ ตลอดเวลาจะก่อให้เกิดปัญหาได้มากที่สุด เราจำเป็นต้องคิดสร้างสรรค์ฝ่าวงล้อมและขอบเขตความคิด ทะลวงออกไปจากความคิดเดิมให้ได้จึงสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ และพบสิ่งที่ดีกว่าในอนาคต ช่วยให้เราแก้ปัญหาเดิม ด้วยวิธีการใหม่และทำให้ได้สิ่งที่ดีกว่า เพราะในโลกแห่งความเป็นจริงจะไม่มีรูปแบบใดที่อยู่ในสภาพตายตัวตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นมติของสถานที่หรือเวลา แต่มีความแตกต่างซ่อนอยู่เสมอ เพราะองค์ประกอบปลีกย่อยที่ผสมผสานแตกต่างกัน การเรียนรู้ด้วยวิธีการยืดหยุ่นเพื่อให้สามารถปรับตัวเข้ากับบริบทที่แตกต่างกันของการเรียนรู้วิธีคิดสร้างสรรค์

## 2. ความคิดสร้างสรรค์ก่อให้เกิดนวัตกรรมที่ไม่หยุดยั้ง

ความคิดสร้างสรรค์เป็นสิ่งจำเป็นต่อการอยู่รอดในโลกของการแข่งขัน ทำให้มีการพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้ง หากหยุดนิ่งเมื่อใดเท่ากับเดินถอยหลังทันที

## 3. ความคิดสร้างสรรค์ช่วยให้เราได้สิ่งที่ดีกว่าเดิม

ความคิดสร้างสรรค์จะช่วยให้ประสบความสำเร็จในการดำรงชีวิตได้ เพราะจะช่วยให้เราเรียนรู้ที่จะไม่พึงพอใจในสิ่งที่เป็นอยู่ และพยายามพัฒนาตนเองให้ดีขึ้น การพยายามมองปัญหาที่เกิดขึ้นในบริบทที่เป็นอยู่จะทำให้สามารถแก้ปัญหาและพัฒนาอาชีพตนเองได้อย่างต่อเนื่อง ในปัจจุบันแทบทุกอาชีพต้องพึ่งพาคนที่มีความคิดสร้างสรรค์ เพราะทุกองค์กรต่างต้องพัฒนาตนเองเพื่อก้าวสู่นาคต ดังนั้นการพึงพอใจในสิ่งที่เป็นอยู่ในขณะที่สิ่งอื่น ๆ ที่เราปฏิสัมพันธ์ด้วยนั้นยังพัฒนาต่อไปอย่างไม่หยุดยั้ง จะเท่ากับกำลังพาตนเองถอยหลัง แม้ว่าจะออกแรงเท่าเดิม

กล่าวโดยสรุป ความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง ความสามารถของอาจารย์พยาบาล ในการผลิตงานที่มีองค์ประกอบของความใหม่ เกิดผลผลิตใหม่ รวมทั้งความสามารถในการประดิษฐ์คิดค้นสิ่งแปลกใหม่ทางวิทยาศาสตร์ การเปลี่ยนแปลงทางสังคม ศิลปะ การประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ความคิดสร้างสรรค์ช่วยให้แก้ปัญหาได้ลงตัว ก่อให้เกิดนวัตกรรมที่ไม่หยุดยั้ง และช่วยให้ได้สิ่งที่ดีกว่าเดิม เช่น มีการจัดการประกวดผลงานการคิดสร้างสรรค์ของอาจารย์พยาบาล และมีการส่งเสริมให้ไปประกวดในระดับชาติและนานาชาติ ช่วยส่งเสริมความสามารถในการประดิษฐ์คิดค้น และได้นวัตกรรมใหม่มาช่วยพัฒนาองค์กร



ตาราง 2 (ต่อ)

แนวคิด/งานวิจัย	องค์ประกอบของประสิทธิภาพ							
	ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล							
	สุขภาพ	บุคลิกภาพ	ทัศนคติ	ความคาดหวัง	การตั้งเป้าหมายของ	ประสบการณ์	คุณธรรม	ความคิดสร้างสรรค์
21. แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี							✓	✓
22. แผนพัฒนาบุคลากรกระทรวง สาธารณสุข							✓	
23. บทบาทของผู้สอนในศตวรรษที่ 21							✓	✓
24. Bruce							✓	
25. ภูเขา ลือเลื่อง และวิภาพร วรหาญ							✓	
26. การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค							✓	✓
27. Vroom					✓			
28. Poster and Lawler Model					✓			
29. พัชรี ลิ้มอนันต์นนท์							✓	
<b>รวม</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>11</b>	<b>3</b>

จากตาราง 2 การสังเคราะห์แนวคิดและงานวิจัยของนักวิชาการ นักการศึกษา และจากหน่วยงานต่าง ๆ จำนวน 29 แหล่ง พบว่า องค์ประกอบของประสิทธิภาพ ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล จำนวน 8 ด้าน ผู้วิจัยใช้เกณฑ์ในการคัดเลือกที่มีความถี่ ตั้งแต่ 2 แหล่งขึ้นไป จึงได้ตัวแปรสำหรับการศึกษาองค์ประกอบของประสิทธิภาพ ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วย 8 ด้าน ได้แก่ 1) สุขภาพ 2) บุคลิกภาพ 3) ทัศนคติ 4) ความคาดหวัง 5) เป้าหมายในชีวิต 6) ประสบการณ์ 7) คุณธรรมจรรยาบรรณวิชาชีพ และ 8) ความคิดสร้างสรรค์

2. ด้านความพยายามในการทำงาน มีแนวคิดของนักวิชาการ และผลงานวิจัย ดังนี้

### 2.1 ปรัชญาและอุดมการณ์ในการพัฒนาตนเอง

การพัฒนาคนที่ได้ผลที่สุด คือ การที่บุคคลพัฒนาตนเอง เพราะแม้จะมีการจัดกระบวนการฝึกอบรมเร่งเร้าให้บุคลากรในองค์กรได้พัฒนาความรู้ ความคิด ความสามารถต่าง ๆ แต่ถ้าบุคคลไม่มีความสนใจ พอใจและตั้งใจที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตนเอง กระบวนการ

จากภายนอกนั้นก็แทบจะเปล่าประโยชน์ ตรงกันข้ามถ้าบุคคลมีความปรารถนาและมุ่งมั่นตั้งใจ จะปรับปรุงตนเองในสิ่งที่ตนพอใจ การพัฒนาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงก็จะเกิดขึ้นได้อย่างดี แม้จะไม่มีแรงกดดันจากสิ่งแวดล้อมภายนอก จุดตั้งต้นความคิดในการพัฒนาตนเอง คือ การมีปรัชญาและอุดมการณ์ในการพัฒนาตนเอง

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542 (ราชบัณฑิตยสถาน, 2546, หน้า 1,381) กล่าวว่า อุดมการณ์ (Ideology) เป็นหลักการที่วางระเบียบไว้เป็นแนวปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

วิทย์ วิศุทเวทย์ (2544, หน้า 2) กล่าวว่า อุดมการณ์ เป็นสิ่งหรือสภาวะที่มีค่าที่สุด ดีที่สุด น่าพึงปรารถนาที่สุด เป็นจุดหมายปลายทาง กิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง เป็นเป้าหมายที่น่าพึงบรรลุมากกว่าเป้าหมายอื่น ๆ

สุรชาติ ฅ นองคาย (2545, หน้า 8-9) กล่าวว่าปรัชญา เป็นการใช้ปัญญา หรือญาณวิทยา (Epistemology) ไปเป็นฐานในการตั้งคำถามทางปัญญา เพื่อจะได้กำหนดวิธีการที่เป็นวิธีการทางปัญญาในการตอบคำถามนั้น คำตอบที่ได้จะทำให้ญาณวิทยามีเพิ่มมากขึ้น จนสามารถตั้งคำถามทางปัญญาที่ลึกซึ้งขึ้นในรอบต่อไปได้ ซึ่งสามารถแบ่งปรัชญาเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ ปรัชญาที่เป็นแนวคิด และปรัชญาปฏิบัติ

พจนานุกรมคอลโลเออร์ (Collins Portuguese Dictionary, 2006) นิยามปรัชญา (Philosophy) ไว้ 2 ความหมาย ความหมายแรก หมายถึง การศึกษาค้นคว้าความรู้ความจริงขั้นรากฐานของธรรมชาติ ภารกิจ หน้าที่และเป้าประสงค์ของมนุษย์ จักรวาลและชีวิต อีกความหมายหนึ่ง ปรัชญาเป็นระบบที่นำวิถีชีวิต และการประพฤติปฏิบัติ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ปรัชญาเป็นหลักการและความเชื่อของบุคคลแต่ละคน

พจนานุกรมคอลโลเออร์เช่นเดียวกันให้ความหมายคำว่าอุดมการณ์ (Ideology) คือลักษณะผสมทั้งหมดของความเชื่อ เจตคติ และความคิดหลัก มีอิทธิพลเป็นตัวชักนำ และกำหนดทิศทางของความคิดของบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งใช้กับคณะบุคคลที่เป็นสมาชิกของสังคมเดียวกัน กลุ่มเดียวกัน

ติน ปรัชญพฤทธิ (2548, หน้า 379) กล่าวว่า อุดมการณ์ นั้นเป็นคตินิยมแบบอย่าง แนวโน้มหรือวิธีการคิดของกลุ่มคนซึ่งมีความแกร่งและความยืนนานมากกว่าคตินิยม

ความสำคัญของปรัชญาและอุดมการณ์ในการพัฒนาตนเอง ดังนี้

1. ช่วยให้คุณคิดมีกรอบความคิด ความเชื่อ จุดหมาย และหลักการของการดำเนินชีวิตของตนเองที่เหมาะสมซึ่งจะช่วยเป็นกรอบความประพฤติและปฏิบัติอย่างเหมาะสมตามมา

2. การกำหนดปรัชญาและอุดมการณ์ที่ดีงามจะมีส่วนช่วยปรับปรุงแก้ไข พฤติกรรมการปฏิบัติที่ไม่เหมาะสมของตน

3. การกำหนดปรัชญาและอุดมการณ์ของบุคคลจะเป็นที่มาของการกำหนด ปรัชญาและอุดมการณ์ร่วมกันจะเป็นที่มาของพลังกลุ่มและพลังของความมุ่งมั่นที่สอดคล้องกัน จะเป็นผลดีต่อองค์กรโดยรวม ๆ ด้วย

สรุปได้ว่า ปรัชญาและอุดมการณ์ในการพัฒนาตนเอง หมายถึง หลักการที่บุคคล ยึดถือสำหรับพัฒนาตนเอง ช่วยให้บุคคลมีกรอบความคิด ความเชื่อ จุดหมาย และหลักการ ของการดำเนินชีวิตของตนเองที่เหมาะสมซึ่งจะช่วยเป็นกรอบความประพฤติและปฏิบัติอย่าง เหมาะสม จะเป็นที่มาของพลังกลุ่มและพลังของความมุ่งมั่นที่สอดคล้องกัน จะเป็นผลดีต่อ องค์กร

## 2.2 การสำรวจตนเอง

สมใจลักษณะ (2547) เสนอว่า การสำรวจตนเอง (Self Investigation) คือ กระบวนการศึกษาหาข้อมูลวิเคราะห์และวิจารณ์ เพื่อให้บังเกิดผลเป็นความรู้ความเข้าใจ ตนเองในทุกด้านที่สนใจปรารถนาจะรู้จักตนเอง

กันตยา เพิ่มผล (2552) เสนอว่า การทำความรู้จักตนเอง โดยการสำรวจตนเอง แล้วสามารถรับรู้ และปรับปรุงตนเอง

การสำรวจตนเองมีความสำคัญ (สมใจ ลักษณะ, 2547) คือ

1. ช่วยให้เกิดการมีความรู้ในระดับต่าง ๆ ของตนเอง ตามความเป็นจริง
2. ช่วยแสดงจุดเด่น และจุดอ่อน ในบางด้านของตนเอง
3. ช่วยให้มีความสามารถนำจุดเด่น จุดอ่อนของตนไปใช้ประโยชน์ในการ วางแผนดำเนินชีวิตประกอบกิจการงานให้สอดคล้องกับคุณลักษณะของตนเอง
4. ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และคุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ โดยเป็นผลสืบเนื่องมาจากการวางแผนดำเนินชีวิตที่อาศัยความรู้ที่ได้จากการสำรวจตนเอง
5. ช่วยให้ผู้บุคคลสามารถพัฒนาพฤติกรรมของตนเองเพื่อแก้ไขปรับปรุง จุดอ่อนจุดบกพร่องให้เป็นบุคคลที่มีคุณลักษณะที่เหมาะสมดีงามยิ่งขึ้น

สรุปได้ว่า การสำรวจตัวเอง หมายถึง การรู้จักตนเอง รวมไปถึงการรับรู้ตนเอง ช่วยให้มี ความสามารถนำจุดเด่น จุดอ่อนของตนไปใช้ประโยชน์ในการวางแผนดำเนินชีวิต ประกอบกิจการงานให้สอดคล้องกับคุณลักษณะของตนเอง การรู้จักตนเองทำให้เราเข้าใจผู้อื่นมากขึ้น เกิดประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้นสืบเนื่องมาจากการอาศัยความรู้ที่ได้จากการสำรวจตนเอง



## 2.3 การพิชิตปัญหาอุปสรรคในการทำงาน

สมใจ ลักษณะ (2547) เสนอว่า การพิชิตหรือเอาชนะ (Overcome) คือ การกระทำสำเร็จในสิ่งที่ยากลำบาก เช่น พิชิตการสอบคัดเลือกเข้ามหาวิทยาลัย ชนะคู่แข่งชั้น ในการเข้าสู่ตำแหน่งในระดับสูง การพิชิตปัญหาอุปสรรค จึงหมายถึง การแก้ปัญหาให้หมดไปได้ หรือลดปัญหาลง กระทำตัวรอดพ้นจากสิ่งขัดขวางหรือข้อยุ่งยากต่าง ๆ ได้สำเร็จ

คุณลักษณะของผู้มีความสามารถพิชิตปัญหาอุปสรรค

ผู้ที่มีความสามารถพิชิตปัญหาอุปสรรคของตนเอง และของการทำงานได้ ควรมีคุณลักษณะที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

1. มีปรัชญาและอุดมการณ์ของชีวิต และของการทำงานอย่างเหมาะสม
  2. มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และลักษณะมุ่งอนาคต
  3. เห็นคุณค่าของตน รับรู้ตนอย่างถูกต้องตรงความจริง
  4. มีค่านิยมพื้นฐาน เช่น ขยัน ประหยัด อุตุน รับผิดชอบ ซื่อสัตย์ มีวินัย และยึดถือความเป็นอยู่อย่างพอเพียงสมฐานะแห่งตน
  5. ใฝ่รู้ใฝ่เรียนตลอดชีวิตจากแหล่งความรู้ต่าง ๆ สนใจใคร่พัฒนาตนให้ดีขึ้น อยู่เสมอ
  6. มีความเชื่อในหลักของสาเหตุ และผลตามสาเหตุที่ทำให้บังเกิดผลดี สาเหตุ คือ ความคิด ความมุ่งมั่น และการปฏิบัติตน ถ้าปรับปรุงให้คิดดี มีความมุ่งมั่น และการปฏิบัติ ดังนั้นการแก้ปัญหากำจัดอุปสรรคต้องกระทำที่ต้นเหตุ คือ ความคิด ความมุ่งมั่น และการปฏิบัติ
  7. มีกระบวนการแก้ปัญหาและวิธีพิชิตอุปสรรคอย่างมีเหตุผล ปรับวิธีการให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ
  8. มีความสามารถในการคิดยืดหยุ่น คิดได้หลากหลาย ไม่ยึดติดกับความคิด หรือวิธีการเดียว แต่ริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ได้เสมอให้เข้ากับปัญหาและอุปสรรค
  9. มีความเชื่อมั่นที่จะกล้าคิด กล้าทำสิ่งใหม่ ๆ เพื่อให้บังเกิดผลได้ดีขึ้น
- สรุปได้ว่า การพิชิตปัญหาอุปสรรคในการทำงาน หมายถึง ความสามารถในการคิดยืดหยุ่น คิดได้หลากหลาย ไม่ยึดติดกับความคิดหรือวิธีการเดียว แต่ริเริ่มสร้างสรรค์ สิ่งใหม่ ๆ ได้เสมอให้เข้ากับปัญหาและอุปสรรค มีกระบวนการแก้ปัญหาและวิธีพิชิตอุปสรรค อย่างมีเหตุผล ใฝ่รู้ใฝ่เรียนตลอดชีวิตจากแหล่งความรู้ต่าง ๆ สนใจใคร่พัฒนาตนให้ดีขึ้น อยู่เสมอ รวมถึงการมีค่านิยมพื้นฐาน เช่น ขยัน ประหยัด อุตุน รับผิดชอบ ซื่อสัตย์ มีวินัย และยึดถือ ความเป็นอยู่อย่างพอเพียงสมฐานะแห่งตน

## 2.4 การสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง

องค์ประกอบของความเชื่อมั่นในตนเอง มีความสำคัญคือ ความเชื่อมั่นในตนเองมีส่วนช่วยเพิ่มพลังทางจิตใจให้เกิดความมุ่งมั่น ไม่หวั่นไหวกับการแปรเปลี่ยนยั่วของสภาพแวดล้อม และไม่ทอดทิ้งกับการพัฒนาตนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน การสร้างความเชื่อมั่นในตนเองจะเกี่ยวข้องกับความสามารถในการวิเคราะห์คุณลักษณะของบุคคลที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีและหลักการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาความเชื่อมั่นในตนเอง และต้องใช้ความสามารถในการสำรวจ ประเมินความเชื่อมั่นของตนเอง นำตนเองในการพัฒนาความเชื่อมั่นในตนเองได้

ความหมายของความเชื่อมั่น

ผู้ให้ความหมายของความเชื่อมั่นในตนเอง ในหลายทัศนะ คือ

แบนดูรา (Bandura, 1977, หน้า 79) ให้ความหมายของผู้ที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง คือ บุคคลที่สามารถควบคุมตนเองให้แสดงพฤติกรรมเพื่อการบรรลุผลที่ต้องการ ด้วยความมุ่งมั่น จริงจัง คาดหวังในความสำเร็จโดยไม่เกรงกลัวต่ออุปสรรคจากสภาพแวดล้อม

เซคอร์ด และแบ็คแมน (Secord and Backman, 1974, หน้า 529) ให้ความหมายของผู้ที่มีความเชื่อมั่นในตนเองว่า เป็นส่วนผสมของการรับรู้ตนเองทางบวก เห็นคุณค่าในความสามารถของตนเอง แสดงออกเป็นพฤติกรรมที่เปิดเผยและกล้าหาญ

คุณลักษณะของผู้ที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง จะประกอบด้วยการมีคุณลักษณะต่อไปนี้ คือ

1. เป็นคนที่พึ่งตนเองได้นำตนเองได้
2. เป็นคนนับถือตนเอง เชื่อในความสามารถของตน และไม่ดูถูกเหยียดหยามตนเอง
3. เป็นคนมีความคิดเป็นของตนเอง ไม่ตกเป็นทาสความคิดของผู้อื่น
4. เป็นคนที่คิดทางบวกว่าตนเองมีความสามารถทำได้ ไม่คิดทางลบว่าตัวเองแย้ไม่ไหว ไม่เอา ไม่สู้
5. เป็นคนที่มีอุปนิสัยที่ดีประจำตัวหลายประการ เช่น จิตใจเข้มแข็ง กล้าหาญ ไม่ทอดทิ้ง ไม่หวาดหวั่นต่อความลำบาก เป็นผู้มีเหตุผล และวินิจฉัยถูกต้องและเป็นผู้มีความหวัง โดยไม่เคยรู้สึกสิ้นหวัง

ความสำคัญของความเชื่อมั่นในตนเอง

คุณลักษณะความเชื่อมั่นในตนเอง มีความสำคัญต่อความสำเร็จในชีวิตการทำงานของบุคคลทั่วไป เพราะเป็นคุณสมบัติที่ทำให้บุคคลมีสติปัญญา มีความรู้ความสามารถ และคุณธรรม จริยธรรมดั่งามใกล้เคียงกัน แต่จะมีโอกาสประสบความสำเร็จ

ในการดำรงชีวิต มีความก้าวหน้าในอาชีพการงาน ได้รับการยอมรับนับถือจากสังคมแตกต่างกัน ด้วยสาเหตุของการมีคุณลักษณะแตกต่างกันในการมีความเชื่อมั่นในตนเอง บุคคลใดมีความเชื่อมั่นในตนเอง ส่งผลให้บุคคลนั้นมีแนวโน้ม มีความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมปฏิบัติต่อไปนี้

1. มีเป้าหมายความสำเร็จของชีวิต และการทำงานที่แสดงความมุ่งมั่นทะเยอทะยานสูง เมื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้แล้ว ก็จะตั้งเป้าหมายที่สูงขึ้นต่อไปตามลำดับ คุณสมบัติด้านนี้ช่วยให้บุคคลสร้างผลผลิตอยู่ตลอดเวลา

2. มีทัศนคติต่อตนเองและสิ่งแวดล้อมในแง่ดี มองเห็นช่องทางที่ตนเองจะทำการงานได้ มีช่องทางพบความสำเร็จแม้จะพบอุปสรรค คุณสมบัติด้านนี้ช่วยให้บุคคลมีแรงกระตุ้นใจที่จะสร้างผลผลิตอย่างต่อเนื่อง

3. มีลักษณะจิตใจมั่นคงในพันธะ หน้าที่ มุ่งมั่น เพียรพยายามสูง มีความเด็ดขาดในการตัดสินใจ แม้เวลาจะจำกัด และมีข้อมูลน้อยก็อาจจำเป็นต้องตัดสินใจ เพราะการรอข้อมูลรอเวลา จะทำให้เกิดความล่าช้าซึ่งบางครั้งจะเสียโอกาสในการช่วงชิง ดังนั้นผู้มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง จะไม่มีความลังเล ไม่ขลาดกลัว มีความกล้าเสี่ยง ซึ่งเมื่อผนวกกับความสามารถประจำตัว ที่คิด ที่ทำงานเป็นระบบ มีพื้นฐานความรู้ความสามารถดี คาดการณ์มองวิสัยทัศน์ไปข้างหน้าเก่ง จึงช่วยให้ตัดสินใจได้เร็ว และไม่ผิดพลาด เป็นคุณลักษณะช่วยให้เป็นผู้นำที่ดีเป็นที่พึงปรารถนาขององค์กรต่าง ๆ (สมใจ ลักษณะ, 2547)

สรุปได้ว่า การสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง หมายถึง ที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสามารถแสดงออกทางการพูด เขียน ปฏิบัติกิจกรรมในสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างเชื่อมั่น มีความรู้ ความสามารถ มีข้อมูลเป็นพื้นฐานดีพอเกี่ยวกับสิ่งที่จะแสดงออก เป็นผู้รับรู้ เข้าใจตนเองในทางบวก เห็นว่าตนเองมีความเด่น มีความสามารถ มีคุณค่า เป็นผู้มีความบุคลิกภาพที่กล้าแสดงออก กล้าเผชิญความจริง ไม่ท้อถอยต่ออุปสรรค และเป็นผู้มุ่งมั่นสูงต่อการได้รับความสำเร็จ กล้าคิดกล้าทำอย่างเด็ดเดี่ยว ช่วยทำให้บุคคลนำตนเองได้ดี เป็นสมาชิกที่ดีของสังคมและขององค์กร มีสุขภาพจิตที่ดีจะไม่วิตกกังวลหรือเป็นทุกข์ในเรื่องที่ผ่านมาแล้วหรือกังวลเรื่องที่ยังมาไม่ถึง เป็นผู้ผลิตผลงานอย่างมีประสิทธิภาพได้ผลผลิตที่มีคุณประโยชน์ทั้งต่อตนเองและองค์กร

## 2.5 ทักษะการเรียนรู้ด้วยตนเอง

ชัยวัฒน์ สุทธิรัตน์ (2554) เสนอว่า สาระความรู้ อาจไม่ได้มาจากการสอนของผู้สอนเพียงอย่างเดียว แต่ความรู้จะเกิดขึ้นและถูกสร้างขึ้นโดยผู้เรียน การเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ดีก็ต่อเมื่อผู้เรียนได้ลงมือกระทำ โดยใช้การคิดวิเคราะห์หรืออย่างเป็นระบบ มีเป้าหมายที่แสดงถึงความสำเร็จของการทำงานและสามารถนำสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปใช้ปฏิบัติในชีวิตจริงได้

วสันต์ ทัพวงศ์ (2561) เสนอว่า ในยุคดิจิทัล การค้นหาและเรียนรู้จากข้อมูลรอบตัว เป็นเรื่องที่ทำได้ง่ายกว่าสมัยก่อนมาก เพราะเทคโนโลยีช่วยให้เข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้รวดเร็วและไร้พรมแดน ดังนั้น การเรียนรู้และการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลและความสามารถในการแยกแยะว่าเป็นจริงหรือเท็จเป็นทักษะที่สำคัญ การพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองสู่องค์ความรู้ที่ยั่งยืน จะประกอบด้วยผู้ที่มีความรู้ความสามารถจากด้านต่าง ๆ มาประกอบกันหรือเป็นที่งานในการที่จะพัฒนาใครสักคน ให้สามารถมีการเรียนรู้ได้ด้วยตนเองให้เกิดองค์ความรู้ต่าง ๆ ได้อย่างยั่งยืน ไม่ใช่เพียงแค่สอนให้รู้จักแล้วให้ผู้เรียนนั้นไปฝึกปฏิบัติกันเอง ดังนั้นผู้ที่ต้องการพัฒนาบุคคลใดก็ตาม ให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองไปสู่องค์ความรู้ที่ยั่งยืน ต้องมีความรับผิดชอบในการพัฒนา ผู้ที่ต้องการค้นพบตนเอง ให้ทดลองรอดฟังจนสามารถทำให้ผู้นั้น ได้ค้นพบตนเองอย่างเหมาะสม และให้มีการนำไปใช้ได้อย่างแท้จริง

สุมิตร สุวรรณ (2561) เสนอว่า การเรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นวิธีการที่เหมาะสมสำหรับโลกยุคศตวรรษที่ 21 ซึ่งสามารถแสวงหาและเข้าถึงแหล่งความรู้ได้ง่ายมาก โดยการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ตในการสืบค้นข้อมูลต่าง ๆ การเรียนรู้ด้วยตนเองจะเป็นไปตามความต้องการหรือความสนใจจริง ๆ จึงเหมาะสำหรับคนที่มีความตั้งใจมุ่งมั่นหรือมีแรงจูงใจในการเฝ้าหาความรู้ ในบางองค์กรมีห้องสมุดหรือห้องสำหรับการศึกษาค้นคว้าเพื่อให้พนักงานได้เข้าไปศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเองในตอนพักกลางวันหรือในยามว่าง

Skager (1977, p. 133) ให้ความหมาย การเรียนรู้ด้วยตนเอง ว่าเป็นประสบการณ์ การเรียนรู้ส่วนบุคคล ผู้เรียนมีเป้าหมายในการพัฒนาทักษะ ความสามารถในการวางแผน การบริหารการจัดการ และการประเมินผลกิจกรรมการเรียนรู้ของตนเอง และในฐานะที่เป็นสมาชิกของกลุ่มการเรียนรู้ที่ร่วมมือกัน

สรุปได้ว่า ทักษะการเรียนรู้ด้วยตนเอง หมายถึง กระบวนการเรียนรู้ที่ผู้เรียนริเริ่มการเรียนรู้ด้วยตนเอง ตามความสนใจ ความต้องการ และความถนัด มีเป้าหมายรู้จักแสวงหาแหล่งทรัพยากรของการเรียนรู้ เลือกวิธีการเรียนรู้จนถึงการประเมินความก้าวหน้าของการเรียนรู้ของตนเอง โดยจะดำเนินการด้วยตนเองหรือร่วมมือช่วยเหลือกับผู้อื่นหรือไม่ก็ได้ การสืบค้นข้อมูลต่าง ๆ ด้วยตนเองจะเป็นไปตามความต้องการหรือความสนใจจริง ๆ จึงเหมาะสำหรับคนที่มีความตั้งใจมุ่งมั่นหรือมีแรงจูงใจในการเฝ้าหาความรู้

สามารถสรุปการสังเคราะห์องค์ประกอบของประสิทธิภาพด้านความพยายามในการทำงาน ดังตาราง 3

ตาราง 3 แสดงการสังเคราะห์องค์ประกอบของประสิทธิภาพ ด้านความพยายามในการทำงาน

แนวคิด/งานวิจัย	องค์ประกอบของประสิทธิภาพ ด้านความพยายามในการทำงาน				
	ปรัชญาและอุดมการณ์ในการพัฒนาตนเอง	การพิชิตปัญหาอุปสรรคในการทำงาน	การสำรวจตนเอง	การสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง	ทักษะการเรียนรู้ด้วยตนเอง
1. พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน	✓				
2. วิทย์ วิศทเวทย์	✓				
3. สุรชาติ ฅ นหนองคาย	✓				
4. Collier's Dictionary	✓				
5. ดิน ปรัชญพฤทธิ	✓				
6. สมใจ ลักษณะ		✓	✓	✓	
7. กันตยา เพิ่มผล		✓	✓		
8. Bandura				✓	
9. Secord and Backman				✓	
10. Skager					✓
11. ชัยวัฒน์ สุทธิวัฒน์					✓
12. วสันต์ ทัพวงศ์					✓
13. สุมิตร สุวรรณ					✓
รวม	5	2	2	3	4

จากตาราง 3 การสังเคราะห์แนวคิดและงานวิจัยของนักวิชาการ นักการศึกษา และจากหน่วยงานต่าง ๆ จำนวน 13 แหล่ง พบว่า องค์ประกอบของประสิทธิภาพ ด้านความพยายามในการทำงาน จำนวน 5 ด้าน ผู้วิจัยใช้เกณฑ์ในการคัดเลือกที่มีความถี่ ตั้งแต่ 2 แหล่งขึ้นไป จึงได้ตัวแปรสำหรับการศึกษาองค์ประกอบของประสิทธิภาพ ด้านปัจจัยภายใน 5 ด้าน ได้แก่ 1) ปรัชญาและอุดมการณ์ในการพัฒนาตนเอง 2) การพิชิตปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน 3) การสำรวจตนเอง 4) การสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง และ 5) ทักษะการเรียนรู้ด้วยตนเอง



### 3. สภาพแวดล้อมของบุคคล มีแนวคิดของนักวิชาการ และผลงานวิจัย ดังนี้

#### 3.1 ชีตความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร (Workforce Capability and Capacity)

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2558) เสนอว่า ชีตความสามารถของบุคลากร หมายถึง ความสามารถของสถาบันที่จะทำให้กระบวนการต่าง ๆ บรรลุผลสำเร็จ โดยอาศัย ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และสมรรถนะของคนในสถาบัน ชีตความสามารถนี้อาจรวมถึงความสามารถในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น การสร้างนวัตกรรมและการเปลี่ยนผ่านไปสู่เทคโนโลยีใหม่ ๆ การพัฒนาหลักสูตร บริการและกระบวนการทำงานใหม่ ๆ รวมทั้งตอบสนองต่อความต้องการของตลาดและกฎระเบียบข้อบังคับด้านการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2558) เสนอว่า อัตรากำลังของบุคลากร หมายถึง ความสามารถของสถาบันที่ทำให้มั่นใจว่า มีจำนวนผู้ปฏิบัติงานที่พอเพียงในการดำเนินการตามกระบวนการทำงาน และประสบความสำเร็จในการจัดหลักสูตร และบริการให้แก่ผู้เรียน รวมทั้งความสามารถในการตอบสนองตามความต้องการกำลังคนตามช่วงเวลาหรือตามความจำเป็นที่แปรเปลี่ยนไป

ทนายท ศรีปลั่ง (2556) กล่าวว่า ข้อมูลที่สำคัญอีกส่วนหนึ่งมาจากแผนอัตรากำลังขององค์กร ซึ่งครอบคลุมเรื่องปริมาณบุคลากรในแต่ละหน่วยงาน การประมาณการลาออก การเลื่อนตำแหน่ง การเวียนงาน และการจ้างบุคลากรในระยะ 1 ถึง 3 ปีข้างหน้า โดยเน้นประสิทธิภาพของบุคคลที่องค์กรต้องการสร้างให้เกิดขึ้น รวมทั้งเรื่องคุณภาพของบุคคลในเชิงความรู้ความสามารถและความเข้มแข็งที่องค์กรต้องการให้มี เพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายในอนาคต

สรุปได้ว่า ชีตความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการดำเนินการต่าง ๆ ให้บรรลุผลสำเร็จ โดยอาศัย ความรู้ ทักษะ ความสามารถของคนในองค์กร นอกจากนี้ยังประกอบไปด้วย การคาดการณ์จำนวนการลาออก การเลื่อนตำแหน่ง การเวียนงาน และการจ้างบุคลากรในระยะ 1 ถึง 3 ปีข้างหน้า โดยเน้นประสิทธิภาพของบุคคลที่องค์กรต้องการสร้างให้เกิดขึ้น รวมทั้งเรื่องคุณภาพของบุคคลในเชิงความรู้ความสามารถและความเข้มแข็งที่องค์กรต้องการให้มี เพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายในอนาคต

#### 3.2 บรรยากาศการทำงานของบุคลากร (WORKFORCE Climate)

International Council of Nurses: ICN (2007) เสนอว่า บรรยากาศองค์กรสะท้อนการจัดการที่มีประสิทธิภาพ และความเป็นผู้นำในการปฏิบัติ การสนับสนุนระหว่างเพื่อนร่วมงานที่ดี การมีส่วนร่วมของพนักงานในการตัดสินใจ และมีค่านิยมในการทำงานร่วมกัน



วิุกัญญา ลือเลื่อง และวิภาพร วรหาญ (2555) เสนอว่า บรรยากาศที่ดีจะช่วยสนับสนุนให้เกิดแรงจูงใจและช่วยให้การทำงานของบุคลากรเป็นไปด้วยดี

AACN (2005) เสนอว่า สภาพแวดล้อมที่เหมาะสม เป็นแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานเต็มกำลังความรู้ความสามารถ เพิ่มคุณค่าของงานได้มากขึ้น

กมลรัตน์ เทอร์เนอร์และคณะ (2558) เสนอว่า การพัฒนา “คน” ที่ทำงานในองค์กรให้รู้จักปรับตัวเข้ากับชีวิตการทำงาน และสภาพแวดล้อมการทำงานได้อย่างมีความสุขจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงชีวิตการทำงานไปในทางที่ดีขึ้น ทำให้คนมีความผูกพันกับองค์กร สนุกกับการทำงาน และรู้สึกมีคุณค่าในตนเอง เหล่านี้คือ การมุ่งไปสู่การมีคุณภาพชีวิตที่ดี การทำงานที่ดี การสร้างคุณภาพชีวิตการทำงานเป็นสิ่งที่จำเป็นและมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะส่งผลให้คนพึงพอใจในการทำงาน อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพและเกิดการเพิ่มผลผลิตขององค์กร ทำให้เกิดการบรรลุเป้าหมายของทั้งบุคคลในฐานะสมาชิกขององค์กรและตัวองค์กรเอง คุณภาพชีวิตการทำงานเป็นปัจจัยสำคัญ เมื่อมีคุณภาพชีวิตที่ดี จะส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารควรหากกลยุทธ์และนวัตกรรมการสร้างบรรยากาศในองค์กร การสร้างความผูกพันต่อองค์กร และสนับสนุนให้กับอาจารย์พยาบาลในหน่วยงานได้ทำงานซึ่งเพิ่มรายได้พิเศษ ซึ่งจะช่วยเพิ่มคุณภาพชีวิตของอาจารย์พยาบาลให้ดีขึ้น และส่งผลต่อการทำงานให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

กัญญา ประจุศิลป์ (2562) สภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน เป็นสิ่งที่ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานให้กับองค์กรได้อย่างเต็มความสามารถ เนื่องจากสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในการทำงาน มีผลดีต่อคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงาน มีอิทธิพลต่อความสุขในการทำงานและเพิ่มการคงอยู่ในงาน

กล่าวโดยสรุป บรรยากาศการทำงานของบุคลากร หมายถึง บรรยากาศที่ดีจะช่วยสนับสนุนให้เกิดแรงจูงใจและช่วยให้การทำงานของบุคลากรเป็นไปด้วยดี ทำงานเต็มกำลังความรู้ความสามารถ บรรยากาศองค์กรสะท้อนการจัดการที่มีประสิทธิภาพ และความเป็นผู้นำในการปฏิบัติ การสนับสนุนระหว่างเพื่อนร่วมงานที่ดี การมีส่วนร่วมของบุคลากรในการตัดสินใจ และมีค่านิยมในการทำงานร่วมกัน ช่วยเพิ่มคุณค่าของงานได้มากขึ้น มีผลดีต่อคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงาน มีอิทธิพลต่อความสุขในการทำงานและเพิ่มการคงอยู่ในงาน

### 3.3 ความผูกพันของบุคลากร (Workforce Engagement)

กมลรัตน์ เทอร์เนอร์และคณะ (2558) กล่าวว่า สำหรับการสร้างความผูกพันต่อองค์กรนั้น ผู้บริหารสามารถนำแนวคิดทางด้านการบริหารมาใช้เพื่อสร้างบุคลากรในองค์กร

ให้เกิดการเชื่อถือ ยอมรับเป้าหมาย ค่านิยมขององค์กร และเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

ดาวศิริ เผ่าพันธ์ และพีรพงษ์ พุศิริ (2556) กล่าวว่า คนที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูง จะทุ่มเทพลังกาย พลังใจอย่างเต็มที่ให้กับงานที่ตนได้รับมอบหมาย ความผูกพันต่อองค์กรในด้านอารมณ์ความรู้สึก เมื่อบุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กร จะทำให้บุคลากรเข้าถึงจิตวิญญาณในการทำงาน ทำให้มุ่งเป้าหมายการทำงานไปที่ความสำเร็จขององค์กรมากกว่าส่วนตัว

Mowday, Steers and Porter (1982) ได้แบ่งองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กรไว้ 3 ประการ คือ

1. ความเชื่อและยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร หมายถึง ความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่แสดงตนเป็นหนึ่งเดียวกับองค์กรที่มีค่านิยมที่กลมกลืนกับสมาชิกองค์กรคนอื่น ๆ และเต็มใจที่จะอุทิศกำลังกายและกำลังใจเพื่อปฏิบัติภารกิจขององค์กร เป็นความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน ความผูกพันที่มีต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร คือ ความรู้สึกจงรักภักดีของสมาชิกต่อองค์กร และมีทัศนคติในทางที่สอดคล้องกับเป้าประสงค์ขององค์กร เป็นทัศนคติของ ผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเชื่อมโยงระหว่างเอกลักษณ์ของเขากับองค์กร ตั้งใจปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุ เป้าหมายของ สรุปได้ว่า ความเชื่อและยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรจะต้องเชื่อมั่นยอมรับและพร้อมที่จะเต็มใจปฏิบัติงานอย่างมุ่งมั่นในทิศทางเดียวกับเป้าหมายขององค์กร

2. ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์กร หมายถึง ความเต็มใจของบุคคลที่ยินดีที่จะทุ่มเทกำลังกายเพื่อทำงานให้กับองค์กร รวมทั้งมีความจงรักภักดีต่อองค์กรด้วย เป็นความเต็มใจที่ผู้ปฏิบัติเต็มใจที่จะให้บางสิ่งบางอย่างของตนเพื่อช่วยพยุงดำรงให้องค์กรประสบความสำเร็จ และมีความก้าวหน้า ซึ่งผู้ปฏิบัติมีความพึงพอใจเป็นพื้นฐานด้วยภาวะที่เต็มใจ และทุ่มเทที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์กร กล่าวโดยสรุปแล้ว ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์กร หมายถึง การที่บุคลากรจะต้องเต็มใจที่จะอุทิศตน โดยทุ่มเทความสามารถที่มีอยู่อย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

3. ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์กร หมายถึง ความรู้สึกของผู้ปฏิบัติที่ต้องการจะอยู่ในองค์กรเพื่อที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยมีความปรารถนาอย่างยิ่งที่ไม่ต้องการออกจากองค์กรที่ตนปฏิบัติงานอยู่ ไม่ว่าจะเป็เพราะมีแรงจูงใจในด้านใด เป็นลักษณะความตั้งใจของพนักงานที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ในการกระทำเพื่อประโยชน์ต่อองค์กร มีความปรารถนาที่จะอยู่กับองค์กรตลอดไป

กล่าวโดยสรุป ความผูกพันต่อองค์กร 1) มีความเชื่อและยอมรับในเป้าหมาย และค่านิยมขององค์กร จะต้องเชื่อมั่นยอมรับและพร้อมที่จะเต็มใจปฏิบัติงานอย่างมุ่งมั่น ในทิศทางเดียวกับเป้าหมายขององค์กร 2) ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามที่จะปฏิบัติงาน เพื่อองค์กร ประกอบด้วย การที่บุคลากรจะต้องเต็มใจที่จะอุทิศตน โดยจะทุ่มเทความสามารถ ที่มีอยู่อย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย 3) มีความปรารถนาอย่างยิ่งที่ไม่ ต้องการออกจากองค์กรที่ตนปฏิบัติงานอยู่ ไม่ว่าจะเป็เพราะมีแรงจูงใจในด้านใด เป็นลักษณะ ความตั้งใจของพนักงานที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ในการกระทำเพื่อประโยชน์ต่อองค์กร มีความปรารถนาที่จะอยู่กับองค์กรตลอดไป

### 3.4 การจัดการผลการปฏิบัติงานและการพัฒนา (Performance Management and Development)

ลักขณา ศิริถิรกุล และวาสนา อุปป๋อ (2556) กล่าวว่า คนที่มีคุณภาพสะท้อน จากคนที่มีคุณภาพชีวิตที่ดีและมีความสุข คนที่มีคุณภาพชีวิตที่ดีและมีความสุข ก็สะท้อนมาจาก สุขภาวะองค์กรที่ดี องค์กรที่มีความสุขจะเปิดโอกาสให้คนได้รับการพัฒนา และสร้างคุณภาพ ชีวิตที่ดี ดังนั้นคุณภาพชีวิตการทำงานเป็นปัจจัยสำคัญ เมื่อมีคุณภาพชีวิตที่ดีจะส่งผลให้การ ปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (2562, สื่อออนไลน์) เสนอว่า มีการติดตามประเมินผล ระหว่างปฏิบัติการทุกกิจกรรมที่สำคัญอย่างต่อเนื่อง สม่่าเสมอ มีการติดตามประเมินผล แบบเป็นรายครั้ง การประเมินการควบคุมภายในด้วยตนเอง ครอบคลุมสายงาน โดยบูรณาการ ร่วมกับการบริหารความเสี่ยง ซึ่งมีการติดตามรายงานผลเป็นประจำทุกไตรมาส การดำเนินงานขององค์กรที่ต้องตอบสนองกับการอยู่รอดและการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน องค์กรสมัยใหม่จึงมีการนำแนวคิดของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ว่า การปฏิบัติงานของ พนักงานต้องมีการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) และต้องทำเป็นระบบ ที่ประสานสอดคล้องและต่อเนื่องกัน ทั้งนี้ เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานมีการบูรณาการ กันและกัน สอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงานและองค์กร โดยในท้ายที่สุดจะทำให้ผล การปฏิบัติงานขององค์กรบรรลุเป้าหมาย

ดังนั้น กพภ. จึงได้มีการปรับเปลี่ยนวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยใช้ ตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI: Key Performance Index) และมีการนำเรื่องสมรรถนะความสามารถ (Competency) ที่ได้มีการกำหนดไว้ในแต่ละตำแหน่งงาน มาเป็นตัวตั้งในการประเมินพนักงาน ซึ่งเป็นหลักพื้นฐานของระบบการพัฒนาระบบประเมินผลบุคคล กพภ. (Performance and Competency Based Management System Program: PMSP)

กลุ่มบริษัทในกลุ่มไทยออยล์ (ม.ป.ป., สื่อออนไลน์)

กลุ่มไทยออยล์กำหนดให้ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System: PMS) เพื่อวัดและประเมินความรู้ความสามารถ และพัฒนาการของบุคลากร ตลอดจนการวัดประสิทธิผลของการดำเนินการตาม Work Target ซึ่งสอดคล้องกับหน่วยงาน และองค์กร (Corporate KPI) ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานนี้ เป็นเครื่องมือหนึ่งในการวัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในปัจจุบัน และประเมินความพร้อมของบุคลากรในด้านของความรู้ความสามารถที่จะได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งซึ่งจะสามารถระบุระดับของความรู้ความสามารถ และทักษะที่ยังขาดของระดับงานที่สูงขึ้นในอนาคต โดยผลการประเมินจะถูกนำมาใช้เป็นข้อมูลเพื่อการวางแผนพัฒนาสายอาชีพ (Career Development Plan) ที่เหมาะสมทั้งในระยะสั้นและระยะยาวซึ่งมีการทบทวนผลการปฏิบัติงาน มีการดำเนินงาน 2 ครั้ง ในช่วง กลางปี (เดือนมิถุนายนถึงเดือน กรกฎาคม) และปลายปี (เดือนพฤศจิกายนถึงธันวาคม) ผู้บังคับบัญชาจะทบทวนผลการปฏิบัติงาน วางแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพรายบุคคล (Individual Career Plan) และวางแผนการพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan) ประจำปีในระบบ I-Link (Career Development Plan) ทั้งนี้ ผู้บังคับบัญชาจะคำนึงถึงสายอาชีพของพนักงานในอนาคต และระบุนิเวศการพัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การฝึกอบรม การสอน ภาระงาน การมอบหมายให้ปฏิบัติงาน และการเยี่ยมชมสถานที่ เป็นต้น

กล่าวโดยสรุป ด้านการจัดการผลการปฏิบัติงานและการพัฒนา การวัดผล การปฏิบัติงานของบุคลากรในปัจจุบัน และประเมินความพร้อมของบุคลากรในด้านของความรู้ความสามารถที่จะได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งซึ่งจะสามารถระบุระดับของความรู้ความสามารถ และทักษะที่ยังขาดของระดับงานที่สูงขึ้นในอนาคต ผลการปฏิบัติงานของพนักงานมีการบูรณาการกันและกัน สอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงานและองค์กร องค์กรที่มีความสุขจะเปิดโอกาสให้คนได้รับการพัฒนา และสร้างคุณภาพชีวิตที่ดี ผลลัพธ์สุดท้ายจะส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ

### 3.5 การจัดการความรู้

Dibeia and Nevis (1998) กล่าวว่า ความรู้อาจเกิดขึ้นและกระจายไปในองค์กร หากแต่ถ้าไม่มีการนำไปใช้ในการตัดสินใจ ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและปรับวัฒนธรรมก็จะทำให้ วงจรของการเรียนรู้ไม่สมบูรณ์ องค์กรจึงต้องวางกลไกหรือระบบเพื่อใช้ประสบการณ์ของ องค์กร รวมทั้งระบบการจูงใจ และระบบการตอบแทนมาเป็นสิ่งสนับสนุนในการใช้ความรู้ด้วย

กลุ่มปตท. (2562)

1. มุ่งพัฒนาให้พนักงานมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามทิศทางของธุรกิจ

2. การจัดการความรู้ การจัดการความรู้ของกลุ่มปตท. ครอบคลุมตั้งแต่ การเรียนรู้ระดับบุคคล การเรียนรู้ในระดับกลุ่มย่อย และการจัดการความรู้ในรูปแบบของชุมชน นักปฏิบัติ เพื่อมุ่งสู่การเรียนรู้ขององค์กร โดยการดำเนินการจัดการความรู้ผ่าน 3 กลไกหลัก ดังนี้

2.1 People: การพัฒนาบุคลากรให้มีพฤติกรรมด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ

2.2 Process: การพัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์ความรู้

2.3 Technology: สนับสนุนให้เกิดการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดเก็บ และค้นหาข้อมูล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการเข้าถึงองค์ความรู้ได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และทันต่อความต้องการ ตอบสนองผู้ใช้งานได้ดีขึ้น

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (2559, สื่อบนออนไลน์)

ส่วนที่ 4 ยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์

แนวทางการพัฒนา

1. ยกระดับคุณภาพการศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิต

1.1 ปรับระบบบริหารจัดการสถานศึกษาขนาดเล็กที่มีขนาดและจำนวนผู้เรียน ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานให้มีการจัดทรัพยากรร่วมกันให้มีขนาดและจำนวนที่เหมาะสม

1.2 ปรับหลักสูตรการผลิตครูที่เน้นสมรรถนะ มีจิตวิญญาณความเป็นครู เป็นผู้แนะนำและสามารถกระตุ้นการเรียนรู้ของผู้เรียน

1.3 พัฒนาระบบประเมินคุณภาพมาตรฐานที่สามารถวัดและประเมินผล คุณภาพผู้เรียนทั้งด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ และสมรรถนะตามมาตรฐานการเรียนรู้ แต่ละระดับการศึกษา

1.4 ส่งเสริมมาตรการสร้างแรงจูงใจให้สถานประกอบการขนาดกลางที่มี ศักยภาพเข้าร่วมระบบทวิภาคี หรือสหกิจศึกษา

1.5 ขยายความร่วมมือระหว่างสถาบันอาชีวศึกษา สถาบันอุดมศึกษา ภาคเอกชน และผู้เชี่ยวชาญทั้งในและต่างประเทศ

แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (2562)

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพ ทรัพยากรมนุษย์

ประเด็นยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์

1. การพัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต



2. ปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 โดยมุ่งเน้นผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ และมีใจใฝ่เรียนรู้ตลอดเวลา มีการออกแบบระบบการเรียนรู้ใหม่ การเปลี่ยนบทบาทครู

3. การปรับเปลี่ยนระบบการเรียนรู้ให้เอื้อต่อการพัฒนาทักษะสำหรับศตวรรษที่ 21 โดยออกแบบกระบวนการเรียนรู้ในทุกระดับชั้นอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่ระดับปฐมวัยจนถึงอุดมศึกษา

4. การเปลี่ยนโฉมบทบาท ‘ครู’ ให้เป็นครูยุคใหม่ โดยปรับบทบาทจาก “ครูสอน” เป็น “โค้ช” หรือ “ผู้อำนวยความสะดวกการเรียนรู้” การพัฒนาครูที่มีความเชี่ยวชาญด้านการสอนมาเป็นผู้สร้างครุรุ่นใหม่ออย่างเป็นระบบ และวัดผลงานจากการพัฒนาผู้เรียนโดยตรง

5. การพัฒนาระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยเน้นการจัดระบบการศึกษาและระบบฝึกอบรมบนฐานสมรรถนะที่มีคุณภาพสูงและยืดหยุ่นผ่านการพัฒนากลไกต่าง ๆ อาทิ การพัฒนาการศึกษาออนไลน์แบบเปิด การพัฒนาระบบการเรียนรู้เกี่ยวกับทักษะการรู้ดิจิทัล

6. การวางพื้นฐานระบบรองรับการเรียนรู้ที่ใช้ดิจิทัลแพลตฟอร์ม โดยเน้นการพัฒนาทักษะดิจิทัล ทักษะการคัดกรองความรู้ องค์กรความรู้ การใช้เทคโนโลยีผสมผสานกับคุณค่าของครูไปพร้อมกัน

7. การสร้างระบบการศึกษาเพื่อเป็นเลิศทางวิชาการระดับนานาชาติ โดยเน้นการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพสถาบันการศึกษาที่มีความเชี่ยวชาญ และมีความโดดเด่นเฉพาะสาขาระดับนานาชาติ

#### แผนพัฒนาบุคลากรกระทรวงสาธารณสุข (2562)

คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) กำหนดมาตรฐานความรู้ความสามารถทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ เพื่อให้ส่วนราชการใช้เป็นแนวทางดำเนินการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง ดังนี้

1. ความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ

2. ความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งประเภทวิชาการ  
 ตันย เทียนพุดม (2551) การจัดการความรู้ขององค์กร คือ เริ่มแรกเป็นการจัดการความรู้ระดับบุคคล องค์กรหรือผู้บริหาร จะต้องหาวิธีการกระตุ้นให้บุคคลดึงความรู้ที่อยู่ในตัวเอง ออกมาสู่ภายนอกให้ได้ (ซึ่งอาศัยพื้นฐานของ Nonaka and Takeuchi (1995) หลังจากนั้นจึงจัดหมวดหมู่ของทีมงานหรือหน่วยงานให้อยู่ในรูปแบบที่สามารถแบ่งปันความรู้ด้วย



องค์กรฝึกปฏิบัติ (Corporate of Practice) หรือที่ชอบเรียกกันว่า Community of Practice ที่จะนำไปสู่ขั้นสุดท้าย

บทบาทของผู้สอนในศตวรรษที่ 21 (2558, ลีออนไลน์)

ครูจะต้องสามารถบูรณาการความรู้ต่าง ๆ ที่มีมาใช้ในการสร้างสรรค์ และพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ ๆ มีทักษะในการคัดเลือกความรู้ ตามสภาพแวดล้อมจริง ต้องเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ข้อมูลข่าวสารเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ครูจึงไม่อาจหยุดนิ่งที่จะแสวงหาความรู้เพิ่มเติมเพื่อพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

การจัดการความรู้ คือ การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในส่วนราชการ ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด โดยที่ความรู้มี 2 ประเภท คือ

1. ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์ หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ เป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย เช่น ทักษะในการทำงาน งานฝีมือ หรือการคิดเชิงวิเคราะห์ บางครั้ง จึงเรียกว่าเป็นความรู้แบบนามธรรม

2. ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวม ถ่ายทอดได้ โดยผ่านวิธีต่าง ๆ เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี คู่มือต่าง ๆ และบางครั้งเรียกว่าเป็นความรู้แบบรูปธรรม

นพ.วิจารณ์ พานิช (2555) ได้ให้ความหมายของคำว่า “การจัดการความรู้” ไว้คือ สำหรับนักปฏิบัติ การจัดการความรู้ คือ เครื่องมือเพื่อการบรรลุเป้าหมายอย่างน้อย 4 ประการไปพร้อม ๆ กัน ได้แก่

1. บรรลุเป้าหมายของงาน
2. บรรลุเป้าหมายของการพัฒนาคน
3. บรรลุเป้าหมายของการพัฒนาองค์กรไปเป็นองค์กรเรียนรู้
4. บรรลุความเป็นชุมชน เป็นหมู่คณะ ความเอื้ออาทรระหว่างกันในที่ทำงาน

เป้าหมายสุดท้ายของการจัดการความรู้ คือ การที่กลุ่มคนที่ดำเนินการจัดการความรู้ร่วมกัน มีชุดความรู้ของตนเองที่ร่วมกันสร้างเอง สำหรับใช้งานของตน คนเหล่านี้จะสร้างความรู้ขึ้นใช้เองอยู่ตลอดเวลา โดยที่การสร้างนั้นเป็นการสร้างเพียงบางส่วน เป็นการสร้างผ่านการทดลองเอาความรู้จากภายนอกมาปรับปรุงให้เหมาะกับสภาพของตน และทดลองใช้งาน การจัดการความรู้ไม่ใช่กิจกรรมที่ดำเนินการเฉพาะ หรือเกี่ยวกับเรื่องความรู้ แต่เป็นกิจกรรม

ที่แทรก/แฝง หรือในภาษาวิชาการเรียกว่า บุรณาการอยู่กับทุกกิจกรรมของการทำงาน และที่สำคัญตัวการจัดการความรู้เองก็ต้องการการจัดการด้วย

สุประภาดา โชติมณี (2554) เสนอประโยชน์ของการจัดการความรู้ ไว้ดังนี้

1. ได้ทบทวนองค์ความรู้ขององค์กร (Organization's Knowledge) ว่าจริง ๆ แล้วองค์กรมีความรู้ (ความเก่ง) เรื่องไหน และความรู้นั้นสามารถแข่งกับคนอื่นได้หรือไม่
2. สามารถกำหนดจุดขายของตนเองได้ชัดเจนขึ้น เช่น เมื่อรู้ว่าองค์กรมีความรู้ด้านใด ก็นำมากำหนดเป็นผลิตภัณฑ์/บริการหลักขององค์กร
3. เพิ่มศักยภาพในการตัดสินใจ เพราะมีข้อมูล สารสนเทศ และความรู้ขององค์กรที่ถูกต้อง
4. เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน เพราะมีคลังความรู้ที่สามารถดึงความรู้ขึ้นมาช่วยแก้ปัญหา และทำให้งานประสบผลสำเร็จได้รวดเร็วและง่ายขึ้น
5. ทำให้เกิดนวัตกรรม ทั้งในด้านผลิตภัณฑ์/บริการ และกระบวนการทำงาน
6. ทำให้บุคลากรรู้ว่าจะพัฒนาตนเองไปในทิศทางใด และสามารถนำความเก่ง (ในด้านต่าง ๆ) มาพัฒนาองค์กรให้ถูกทาง

สรุปได้ว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการจัดการความสัมพันธ์ระหว่างคนในการดำเนินการจัดการความรู้ มีบุคคลหรือคนสำคัญในหลากหลายบทบาท หลากหลายรูปแบบที่ต่างคนต่างทำหน้าที่ในบทบาทของตนเองให้ดีที่สุด แต่ต้องมีการทำงานร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพัฒนาการทำงานที่ดีและเหมาะสมที่สุด เพื่อให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนไปได้อย่างสวยงามกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และสังคมแห่งการเรียนรู้ในที่สุด

### 3.6 ค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล

อภิญา พัฒนกิจเจริญชัย (2554, หน้า 9-12) เสนอว่า ค่าตอบแทน หมายถึง ค่าแรง ค่าจ้าง เงินเดือน หรือผลประโยชน์อื่น ๆ ที่องค์กรให้แก่พนักงาน เพื่อตอบแทนการทำงาน หรืออาจหมายถึง ค่าทดแทนที่องค์กรจ่ายเป็นค่าตอบแทนความสูญเสียต่าง ๆ ของพนักงาน ซึ่งรวมทั้งจ่ายทางตรง และทางอ้อมเป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงิน

จิตรารวรรณ ถาวรวงศ์สกุล (2554) เสนอว่า ด้านค่าตอบแทน ควรที่จะมีการปรับโครงสร้างอัตราเงินเดือนให้สอดคล้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบ และเป็นการจูงใจให้พนักงานมีความตั้งใจในการทำงาน เพราะถ้าเกิดความแตกต่างระหว่างอัตราเงินเดือน อาจทำให้พนักงานเกิดการลาออกได้ และองค์กรควรมีการสื่อสารให้พนักงานทราบถึงระบบการจัดการ

ค่าตอบแทนที่ยุติธรรมและเท่าเทียมกัน รวมทั้งต้องไม่เกิดความผิดพลาดในการบริหารจัดการ ด้านค่าตอบแทน

กลุ่มบริษัทในกลุ่มไทยออยล์ (ม.ป.ป., สื่อออนไลน์) สร้างกลยุทธ์การดึงดูด ผู้ที่มีความสามารถและรักษาพนักงานไว้ในองค์กรโดยมุ่งเน้นการให้ค่าตอบแทนและ ผลประโยชน์ที่อยู่ในระดับควอไทล์แรกในอุตสาหกรรมเดียวกันให้แก่พนักงานอย่างเป็นธรรม อีกทั้งยังตระหนักเป็นอย่างยิ่งว่าแนวทางการจ่ายค่าตอบแทนนี้เป็นส่วนสำคัญที่สนับสนุน ให้ผลการดำเนินงานขององค์กรมีประสิทธิภาพสูงขึ้นเพื่อนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนด ไว้ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว จึงได้กำหนดนโยบายการบริหารค่าตอบแทนที่สอดคล้องกับ ผลประกอบการขององค์กร และเชื่อมโยงผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

กลุ่มปตท. (2562) มีกลยุทธ์และนโยบายในการสร้างแรงจูงใจแก่พนักงาน ทั้งในรูปแบบของตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน มีการบริหารค่าตอบแทนที่เชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงาน รายบุคคล สามารถสะท้อนความแตกต่างของผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยไม่เลือกปฏิบัติ มีการศึกษาเปรียบเทียบและปรับปรุงการบริหารค่าจ้างและผลตอบแทนกับบริษัทชั้นนำ ทั้งในประเทศและต่างประเทศเป็นประจำทุกปี ซึ่งค่าจ้างและผลตอบแทนจัดอยู่ในระดับชั้นนำ ของประเทศ การประเมินค่าตอบแทนจะกำหนดให้สะท้อนความโปร่งใสและเป็นธรรม โดยมี ระบบบริหารจัดการ ผลการดำเนินงาน นอกจากนี้ ปตท. ได้ให้ความสำคัญต่อคุณค่าของบุคลากร ด้วยการให้รางวัล ยกย่องชมเชย เพื่อสร้างแรงจูงใจให้เกิดผลงานที่เป็นเลิศประจำปี ในด้าน ผลการดำเนินงานต่อสาธารณชน

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค มีปรัชญาการบริหารจัดการที่มุ่งทำให้พนักงานทุกคน มีความสุขผลตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสม

ลักขณา ศิริศิริกุล และวาสนา อุบป้อ (2556) เสนอว่า รายได้ ค่าตอบแทน จะเป็นแรงดึงดูดให้อาจารย์มีกำลังใจในการทำงาน อีกทั้งอาจารย์ที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่างกัน จะมีคุณภาพชีวิตในการทำงานด้านผลตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรมต่างกัน

กล่าวโดยสรุป ค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล หมายถึง ค่าแรง ค่าจ้าง เงินเดือน หรือผลประโยชน์อื่น ๆ ที่องค์กรให้แก่พนักงาน เพื่อตอบแทนการทำงาน ซึ่งรวมทั้ง จ่ายทางตรง และทางอ้อมเป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงิน มีแนวทางพัฒนา ได้แก่ กำหนดนโยบาย การบริหารค่าตอบแทนที่สอดคล้องกับผลประกอบการขององค์กรและเชื่อมโยงผลการปฏิบัติงาน ของพนักงาน องค์กรควรมีการสื่อสารให้พนักงานทราบถึงระบบการจัดการค่าตอบแทนที่ยุติธรรม และเท่าเทียมกัน มีการบริหารจัดการที่มุ่งทำให้พนักงานทุกคนมีความสุข ผลตอบแทนและ สวัสดิการที่เหมาะสม ควรที่จะมีการปรับโครงสร้างอัตราเงินเดือนให้สอดคล้องกับหน้าที่

ความรับผิดชอบ และประการสุดท้าย ให้ความสำคัญต่อคุณค่าของบุคลากร ด้วยการให้รางวัล ยกย่องชมเชย เพื่อสร้างแรงจูงใจให้เกิดผลงานที่เป็นเลิศประจำปี ในด้านผลการดำเนินงาน ต่อสาธารณชน เป็นต้น

สามารถสรุปการสังเคราะห์องค์ประกอบของประสิทธิภาพด้านสภาพแวดล้อม ของบุคคล ดังตาราง 4

ตาราง 4 แสดงการสังเคราะห์องค์ประกอบของประสิทธิภาพ ด้านสภาพแวดล้อมของบุคคล

แนวคิด/งานวิจัย	องค์ประกอบของประสิทธิภาพ ด้านสภาพแวดล้อมของบุคคล						
	ขีดความสามารถและอัตราจ้าง ของบุคลากร	บรรยากาศการทำงานของ บุคลากร	ความผูกพันของบุคลากร	การจัดการผลการปฏิบัติงาน และการพัฒนา	การจัดการความรู้	ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ แก่ผู้	เกิด
1. สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา	✓						
2. ทายาท ศรีปลั่ง	✓	✓					
3. วิภัญญา ลือเลื่อง และวิภาพร วรหาญ							
4. AACN		✓					
5. กมลรัตน์ เทอร์เนอร์และคณะ		✓	✓				
6. กัญญา ประจุศิลปะ		✓					
7. ดาวศิริ เผ่าพันธ์ และพีรพงษ์ พุศิริ			✓				
8. Mowday, Steers and Porter			✓				
9. การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค				✓			✓
10. กลุ่มบริษัทไทยอยส์				✓			✓
11. Dibeia and Nevis					✓		
12. กลุ่มปตท.					✓		✓
13. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12					✓		
14. แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี					✓		
15. แผนพัฒนาบุคลากรกระทรวง สาธารณสุข					✓		

## ตาราง 4 (ต่อ)

แนวคิด/งานวิจัย	องค์ประกอบของประสิทธิภาพ ด้านสภาพแวดล้อมของบุคคล					
	ขีดความสามารถและอัตรากำลัง ของบุคลากร	บรรยากาศการทำงานของ บุคลากร	ความผูกพันของบุคลากร	การจัดการผลการปฏิบัติงาน และการพัฒนา	การจัดการความรู้	ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ แก่ผู้เกี่ยวข้อง
16. บทบาทของผู้สอนในศตวรรษที่ 21					✓	
17. วิจัย ภาณิช					✓	
18. สุประภาดา ไซติมณี					✓	
19. อภิญญา พัฒนกิจเจริญชัย						✓
20. จิตราวรรณ ถาวรวงศ์สกุล						✓
21. ลักษณ์า ศิริศิริกุล และวาสนา อุบป้อ				✓		✓
22. ดนัย เทียนพุด					✓	
<b>รวม</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>6</b>

จากตาราง 4 การสังเคราะห์แนวคิดและงานวิจัยของนักวิชาการ นักการศึกษา และจากหน่วยงานต่าง ๆ จำนวน 22 แห่ง พบว่า องค์ประกอบด้านสิ่งแวดล้อมของบุคคล จำนวน 6 ด้าน ผู้วิจัยใช้เกณฑ์ในการคัดเลือกที่มีความถี่ ตั้งแต่ 2 แห่งขึ้นไป จึงได้ตัวแปร สำหรับการศึกษารายองค์ประกอบของประสิทธิภาพด้านสภาพแวดล้อมของบุคคล จำนวน 6 ด้าน ได้แก่ 1) ขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร 2) บรรยากาศการทำงานของบุคลากร 3) ความผูกพันของบุคลากร 4) การจัดการผลการปฏิบัติงานและการพัฒนา 5) การจัดการความรู้ และ 6) ค่าตอบแทนและผลประโยชน์แก่ผู้เกี่ยวข้อง

หลังจากเข้าร่วมสนทนากลุ่มกับผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 ท่าน มีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมสิ่งใหม่ ในประสิทธิภาพอาจารย์ ได้แก่

การพัฒนาอาจารย์สู่การเป็นมืออาชีพ (Professional Standard Framework) โดยกระทรวงการอุดมศึกษา ส่งเสริมและสนับสนุนให้อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาพัฒนาตนเองให้มีสมรรถนะและประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอนอย่างมืออาชีพ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 องค์ความรู้ (Knowledge) ประกอบด้วย 2 มิติ คือ

1. ความรู้ในศาสตร์สาขาวิชา
2. ความรู้ในศาสตร์การสอนและการเรียนรู้

องค์ประกอบที่ 2 สมรรถนะ (Competencies) ประกอบด้วย 2 มิติ คือ

1. ออกแบบและวางแผนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ของผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ
2. ดำเนินกิจกรรมการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. เสริมสร้างบรรยากาศการเรียนรู้และสนับสนุนการเรียนรู้ของผู้เรียน
4. วัดและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียน พร้อมทั้งสามารถให้ข้อมูลป้อนกลับ

อย่างสร้างสรรค์

องค์ประกอบที่ 3 ค่านิยม (Values) ประกอบด้วย 2 มิติ คือ

1. คุณค่าในการพัฒนาวิชาชีพอาจารย์ และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
2. ชำรงไว้ซึ่งจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพอาจารย์

คุณภาพการจัดการเรียนการสอนในแต่ละองค์ประกอบข้างต้น กำหนดให้มีระดับของคุณภาพของแต่ละองค์ประกอบ จำนวน 4 ระดับ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงพัฒนาการของอาจารย์ด้านการจัดการเรียนการสอน โดยใน 4 ระดับ มีดังนี้

ระดับที่ 1 เป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจในศาสตร์ของตนและประยุกต์ใช้ได้ มีความรู้ความเข้าใจในศาสตร์การเรียนรู้เบื้องต้น สามารถออกแบบกิจกรรม จัดบรรยากาศ ใช้ทรัพยากรและสื่อการเรียนรู้ โดยคำนึงถึงผู้เรียนและปัจจัยที่ส่งผลต่อการเรียนรู้ สามารถวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียน นำผลประเมินมาใช้ปรับปรุงพัฒนาการจัดการเรียนรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เปิดใจรับฟังความคิดเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้อง และปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพอาจารย์ขององค์กร

ระดับที่ 2 เป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการจัดการเรียนการสอนระดับที่ 1 ที่มีความรู้ลึกในศาสตร์ของตน และติดตามความก้าวหน้าของความรู้ในศาสตร์อย่างสม่ำเสมอ มีความรู้ความเข้าใจในศาสตร์การเรียนรู้ สามารถจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับกลุ่มผู้เรียน กำกับดูแลและติดตามผลการเรียนรู้ของผู้เรียนอย่างเป็นระบบ ให้คำปรึกษาชี้แนะแก่เพื่อนอาจารย์ในศาสตร์ได้ และส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพอาจารย์ภายในองค์กร

ระดับที่ 3 ผู้มีความรู้ความสามารถในการจัดการเรียนการสอนระดับที่ 2 ที่เชี่ยวชาญในศาสตร์ของตน ศาสตร์การเรียนรู้ และการจัดการเรียนรู้ข้ามศาสตร์ นำผลการวิจัยในชั้นเรียนมาพัฒนาการจัดการเรียนรู้ เป็นพี่เลี้ยงและผู้ชี้แนะในระดับองค์กรด้านการจัดการเรียนรู้ และนโยบายด้านจรรยาบรรณวิชาชีพอาจารย์



ระดับที่ 4 เป็นผู้มีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนระดับที่ 3 ที่เป็นผู้นำในศาสตร์ของตน ศาสตร์การเรียนรู้ และการจัดการเรียนรู้ข้ามศาสตร์ เป็นที่ยอมรับทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์ความรู้ และการจัดการเรียนรู้ในระดับชาติ และนานาชาติ เป็นผู้นำเชิงนโยบายด้านจรรยาบรรณวิชาชีพอาจารย์

### แนวทางการพัฒนา

#### 1. กระทรวงสาธารณสุขมีนโยบายในส่วนของ telemedicine

Telemedicine หรือชื่อทับศัพท์ภาษาไทยว่า “ระบบโทรเวชกรรม” หมายถึง บริการทางการแพทย์โดยการนำเทคโนโลยีการสื่อสารแบบ Video Conference หรือที่เรียกทั่วไปว่า วีดีโอคอล มาใช้ในการพูดคุยปรึกษาปัญหาสุขภาพระหว่างแพทย์กับผู้ป่วย

2. นโยบายสภาการพยาบาลในเรื่อง Telenursing กำหนดให้อาจารย์พยาบาลสอนให้นักศึกษาสามารถนำความรู้ไปสอนผู้ป่วยในระบบออนไลน์ได้เมื่อสำเร็จการศึกษา

Telenursing เป็นรูปแบบของการดูแลสุขภาพทางไกลที่พยาบาลสื่อสารกับผู้ป่วยผ่านทางโทรศัพท์อินเทอร์เน็ตหรือวิธีการสื่อสารอื่น ๆ ส่วนใหญ่พยาบาลใช้ประโยชน์จากการดูแลสุขภาพทางไกลเพื่อให้บริการตามปกติแก่ผู้ป่วย และผู้ป่วยในพื้นที่ห่างไกลและชนบท การให้คำปรึกษาจากระยะไกลประเภทนี้ไม่เคยเข้ามาแทนที่การดูแลเบื้องต้นในคน แต่สามารถลดการเข้าพบแพทย์และโรงพยาบาลได้โดยไม่จำเป็นและช่วยประหยัดทั้งผู้ป่วยและแผนประกันเงิน

#### ประเภทของ Telenursing

1. ไตรเจจ ดังที่ได้กล่าวไปแล้ว Telenursing ถูกใช้อย่างกว้างขวางที่ศูนย์บริการเพื่อคัดแยกเพื่อพิจารณาความรุนแรงของอาการของผู้ป่วยและให้คำแนะนำตามนั้น

2. ก่อนการผ่าตัด ในการเตรียมผู้ป่วยก่อนผ่าตัด พยาบาลสามารถทำการประเมินผู้ป่วยในส่วนนั้นให้เสร็จสิ้นได้ ซึ่งไม่จำเป็นต้องมีการปรากฏตัวทางกายภาพ รวมทั้งรายละเอียดส่วนบุคคลและประวัติทางการแพทย์ทั้งหมด จากข้อมูลที่ได้รับ สามารถสั่งซื้อห้องปฏิบัติการเพิ่มเติมและการสอบสวนอื่น ๆ และสามารถจัดทำแผนล่วงหน้าเพื่อตอบสนองความต้องการเฉพาะเมื่อผู้ป่วยเข้ารับการรักษา

3. การดูแลที่บ้านระหว่างเจ็บป่วยหรือพักฟื้น ผู้ป่วยที่ไม่ต้องการการรักษาตัวในโรงพยาบาลหรือกำลังพักฟื้นที่บ้านหลังจากเจ็บป่วยหรือการผ่าตัด สามารถตรวจสอบ แนะนำ และให้ความรู้ผ่านทาง Telenursing ได้ พยาบาลสามารถประเมินการรักษาบาดแผล และสอนการดูแลบาดแผลผ่านวีดีโอคอล ได้ ผลการศึกษาเมื่อเร็ว ๆ นี้ พบว่า การโทรศัพท์กับพยาบาล

ที่ได้รับการฝึกอบรมมาเป็นพิเศษช่วยลดระดับความวิตกกังวลในผู้ป่วยโควิด-19 ซึ่งพักฟื้นที่บ้านได้อย่างมีนัยสำคัญ

4. ปรึกษาเรื่องอาการป่วยเล็กน้อย เจ็บหน้าอกเล็กน้อยหลายอย่างที่ผู้ป่วยมาเยี่ยมห้องของแพทย์เป็นประจำสามารถวินิจฉัยและรักษาได้สำเร็จผ่านการปรึกษาทางไกล โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับความพร้อมของการประชุมทางวิดีโอ ตัวอย่าง ได้แก่ อาการทั่วไปในเด็ก อาการแพ้ทางผิวหนังที่ไม่ซับซ้อน และการบาดเจ็บเล็กน้อย เป็นต้น

5. แลผู้ป่วยโรคเรื้อรัง พื้นที่การเติบโตที่สำคัญสำหรับ Telenursing อยู่ในการดูแลและติดตามผู้สูงอายุที่มีภาวะเรื้อรัง พยาบาลสามารถตรวจสอบความผาสุกของผู้ป่วยเหล่านี้ผ่านการประชุมทางวิดีโอปกติ ตลอดจนผ่านอุปกรณ์ตรวจสอบดิจิทัล พยาบาลจะรับความต้องการบริการด้านสุขภาพเพิ่มเติม เช่น นักโภชนาการ นักกายภาพบำบัด หรือนักตรวจสายตา แล้วทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานระหว่างผู้ป่วยกับบริการด้านสุขภาพต่าง ๆ

6. การดูแลสุขภาพจิต บริการ Telehealth ถูกใช้อย่างกว้างขวางในการแทรกแซงวิกฤตและการป้องกันการฆ่าตัวตาย ผู้ป่วยที่มีปัญหาสุขภาพจิตและปัญหาการใช้สารเสพติดสามารถประเมินได้อย่างสม่ำเสมอผ่านบริการทางไกล และพยาบาลสามารถโทรติดต่อได้หากผู้ป่วยประสบกับสถานการณ์ที่เป็นปัญหา สิ่งนี้มีค่าอย่างยิ่งในพื้นที่ที่ขาดแคลนบุคลากรด้านสุขภาพจิต

ข้อดีของการพยาบาลทางไกล

1. ประโยชน์ของการพยาบาลทางไกลนั้นชัดเจนจากบริการต่าง ๆ ที่พยาบาลสามารถให้บริการได้จากระยะไกล

2. สามารถให้บริการด้านสุขภาพไปยังพื้นที่ที่ขาดแคลนบุคลากรทางการแพทย์หรือในกรณีที่ผู้ป่วยเข้าถึงบริการสุขภาพได้ยาก แพทย์เลือกปฏิบัติในพื้นที่ชนบทน้อยลงและต้นทุนที่สูงขึ้นทำให้โรงพยาบาลขนาดเล็กหลายแห่งต้องปิดตัวลง Telehealth ถูกใช้มานานกว่าสองทศวรรษแล้วในออสเตรเลียเพื่อให้การดูแลสุขภาพแก่ประชากรที่กระจัดกระจายในพื้นที่ห่างไกล

3. การพยาบาลทางไกลเป็นวิธีที่สามารถรับมือกับปัญหาการขาดแคลนที่สำคัญของพยาบาลในอนาคตได้ ในการทำงานในแต่ละวัน พยาบาลคนหนึ่งสามารถปรึกษากับผู้ป่วยทางไกลจากระยะไกลได้มากกว่าการเยี่ยมบ้าน

4. เนื่องจากจำนวนผู้สูงอายุที่เป็นโรคเรื้อรังยังคงเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง Telenursing สามารถปรับปรุงการดูแลติดตามผลและช่วยให้ผู้ป่วยออกจากโรงพยาบาลได้ หากผู้ป่วยมีปัญหาพยาบาลก็พร้อมให้ความช่วยเหลือ

5. พบว่าผู้ป่วยโรคเบาหวาน โรคหัวใจ และโรคปอดเรื้อรัง ที่เฝ้าติดตามจากระยะไกลในสหราชอาณาจักร เข้ารับการรักษาในโรงพยาบาลน้อยกว่า 18% และอัตราการเสียชีวิตในหนึ่งปี ต่ำกว่าผู้ที่ไม่ได้รับการตรวจสอบ 50%

6. Telenursing นั้นคุ้มค่าทั้งในด้านทรัพยากรและเวลา ช่วยนำเงินออมมาสู่ทั้งผู้ให้บริการด้านสุขภาพและลูกค้า ตัวอย่างเช่น การให้คำปรึกษาทางไกลมีค่าใช้จ่ายน้อยกว่าการเยี่ยมชม ห้องฉุกเฉินประมาณ 80%

### 3. การเพิ่มทักษะ (Upskill and Reskill)

Upskill หมายถึง การเพิ่มเติมทักษะที่มีอยู่เดิม ด้วยทักษะความรู้ที่เกี่ยวข้องหรือองค์ความรู้ที่ใหม่กว่าทำให้แข็งแกร่งขึ้น ทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น การพัฒนาบุคลากรด้วยทักษะใหม่ ๆ โดยเฉพาะความรู้และความสามารถด้านเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับงาน จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ ดังนั้นวัตถุประสงค์หลักของการ เพิ่มเติมทักษะ (Upskill) ต้องวัดด้วยประสิทธิภาพงานเสมอ การเพิ่มประสิทธิภาพให้บุคลากรนั้น ยังช่วยให้บุคลากรมีแนวโน้มที่จะพอใจกับงานที่ตัวเองทำมากขึ้นด้วย เมื่อเขาารู้สึกว่าทำงานได้ดี ก็จะมีความสุขกับงานในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นกับเนื้องาน หรือวิธีการทำงาน การ Upskill ที่เหมาะสมจะช่วยรักษาคนเก่ง (Talent Retention) คนมีทักษะที่ดีไว้ได้ ท้ายที่สุด เมื่อบุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่องานก็จะส่งผลเชิงบวกกับคนรอบข้าง และลูกค้าหรือผู้รับบริการขององค์กรเราด้วยเช่นกัน

แนวทางในการ Upskill ที่ส่งเสริมให้ได้ทักษะที่มีประโยชน์

1. ให้เวลาในการวางแผนพัฒนารายบุคคล
2. จัดพี่เลี้ยงประกบเพื่อการพัฒนาต่อเนื่อง
3. การพัฒนาคนเป็นเรื่องที่ใช้เวลาและทรัพยากร
4. ใช้เทคโนโลยีช่วย

สำหรับ Reskill นั้นหมายถึง การเปลี่ยนทักษะ หรือเรียนรู้ในเรื่องที่ไม่เกี่ยวข้องกับสายงานเดิม หรือการเพิ่มทักษะใหม่ที่ไม่เคยมีมาก่อน เช่น การจัดข้อมูลจำนวนมหาศาล การทำงานแบบ Agile การใช้นวัตกรรมต่าง ๆ เพื่อสามารถทำงานสอดคล้องกับเทคโนโลยีและแนวโน้มการทำงานในอนาคต

4. สถานการณ์ next normal ที่ต้องใช้ การเรียนแบบผสมผสาน (Blended Learning) Blended Learning หมายถึง กระบวนการเรียนรู้ ที่ผสมผสานรูปแบบการเรียนรู้ที่หลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในห้องเรียน ผสมผสานกับการเรียนรู้นอกห้องเรียนที่ผู้เรียนผู้สอนไม่เผชิญหน้ากัน หรือการใช้แหล่งเรียนรู้ที่มีอยู่หลากหลาย กระบวนการเรียนรู้และกิจกรรมเกิดขึ้นจากยุทธวิธี การเรียนการสอนที่มีหลายรูปแบบ เป้าหมายอยู่ที่การให้ผู้เรียนบรรลุเป้าหมาย

การเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญ การสอนด้วยวิธีการเรียนรู้แบบผสมผสานนั้น ผู้สอนสามารถใช้วิธีการสอนสองวิธีหรือมากกว่าในการเรียนการสอน เช่น ผู้สอนนำเสนอเนื้อหาบทเรียนผ่านเทคโนโลยีผนวกกับการสอนแบบเผชิญหน้า แต่หลังจากนั้นผู้สอนนำเสนอเนื้อหาบทความความแว่นไว้บนเว็บ จากนั้นติดตามการดำเนินกิจกรรมการเรียนการสอนโดยใช้ e-learning ด้วยระบบแอลเอ็มเอส (Learning Management System) ด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ในห้องแล็บ หลังจากนั้นสรุปบทเรียนด้วยการอภิปรายร่วมกับอาจารย์ผู้สอนในห้องเรียน การเรียนแบบผสมผสาน สามารถนำมาสรุปได้เป็น 3 มิติ ตาม Graham, Allen and Ure (2003) กล่าวไว้คือ การผสมผสานการสอนผ่านสื่อการสอน การผสมผสานวิธีการเรียนการสอน และการผสมผสานระหว่างการสอนแบบเผชิญหน้ากับการสอนออนไลน์

5. สำนักวิจัยและพัฒนาการศึกษา สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (2561) ได้ศึกษาทักษะที่จำเป็นแห่งอนาคต (Future Skill) เพื่อเตรียมการพัฒนาคุณภาพ คนไทยทุกช่วงวัย รองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Disruption) ของโลกศตวรรษที่ 21 โดยคาดหวังว่าผลการศึกษาในครั้งนี้ จะสามารถเป็นองค์ความรู้ เพื่อใช้ในการศึกษาต่อยอด เกี่ยวกับการพัฒนาและส่งเสริมทักษะที่จำเป็นแห่งอนาคต (Future Skill) ของคนไทยในแต่ละช่วงวัยได้ ในการจัดการเรียนการสอนให้กับนักศึกษาพยาบาล ซึ่งจัดเป็นผู้เรียนในช่วงวัยแรงงาน มีอายุช่วง 19-59 ปี มีทักษะที่จำเป็นแห่งอนาคต (Future Skill) ประกอบด้วย

5.1 ความเข้าใจและการใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy) และการแก้ปัญหา (Problem-solving)

5.2 ความรู้ทางธุรกิจและการเป็นผู้ประกอบการ (Business and Entrepreneurial Literacy)

5.3 การคิดเชิงสร้างสรรค์ (Creative Thinking)

5.4 การทำงานร่วมกับผู้อื่น (Collaborative Skills)

5.5 การปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมที่หลากหลาย (Cross-cultural Competence)

### **แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาประสิทธิภาพของบุคคล**

ความหมายของการพัฒนาประสิทธิภาพ

กันตยา เพิ่มผล (2552, หน้า 10) กล่าวว่า การพัฒนา หมายถึง การปรับปรุง แก้ไข เสริมแต่งให้ดีขึ้น เป็นการเปลี่ยนแปลงไปในด้านที่ดีขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ หรือที่เคยปฏิบัติอยู่ ตลอดจนจนการที่สามารถแก้ไขปัญหา อุปสรรค ข้อบกพร่องต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

กันตยา เพิ่มผล (2552, หน้า 10) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ทักษะ และความสามารถของบุคคล หรือองค์กร ทำให้บรรลุผลตามเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ของตนเอง และองค์กร โดยใช้ทรัพยากรหรือต้นทุนค้ำค่าที่สุด

กล่าวโดยสรุป การพัฒนาประสิทธิภาพของบุคคล คือ การปรับปรุง แก้ไข เพิ่มเติมความสามารถ และทักษะในการกระทำของบุคคล ของตนเอง ของผู้อื่น ให้ดีขึ้น เจริญขึ้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของตนเอง และขององค์กร อันจะทำให้ตนเอง ผู้อื่น และองค์กรเกิดความพึงพอใจ และสงบสุขในที่สุด

#### ความสำคัญของการพัฒนาประสิทธิภาพของบุคคล

เนื่องด้วยการพัฒนาประสิทธิภาพ มีความหมายถึง การปรับปรุง แก้ไข เพิ่มเติมเปลี่ยนแปลงความสามารถ และทักษะในการกระทำของบุคคล หรือของตนเอง และองค์กร เพื่อให้ดีขึ้น เจริญขึ้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของตนเอง และองค์กร จึงถือได้ว่าการพัฒนาประสิทธิภาพมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาตนเอง และการพัฒนาองค์กร และเมื่อบุคคลในองค์กรมีการกระทำ หรือทำงานดีขึ้นจะเป็นเพราะการพัฒนาตนเอง หรือองค์กรเป็นผู้พัฒนาให้บุคคล ย่อมทำให้บุคคลที่เป็นสมาชิกขององค์กรปฏิบัติได้ดียิ่งขึ้น บุคคลนั้นย่อมมีกำลังขวัญ และความพึงพอใจในการทำงานส่งผลต่อความสำเร็จของตนเอง นอกจากนี้ถ้าเป็นระดับขององค์กร องค์กรย่อมพบกับความสำเร็จขององค์กรเช่นกัน

กล่าวโดยสรุป ความสำคัญของการพัฒนาประสิทธิภาพของบุคคล คือ การที่บุคคลในองค์กรมีการกระทำ หรือทำงานดีขึ้น องค์กรย่อมพบกับความสำเร็จขององค์กร

#### แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพของบุคคล

หลักการพัฒนาประสิทธิภาพ ได้มีนักวิชาการเสนอแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพ ดังนี้

##### 1. การพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรบนพื้นฐาน 70:20:10 Learning Model

Michael and Robert (1996) เป็นแนวคิดการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult Learning) ถือว่าเป็นแนวคิดพื้นฐานสำคัญของการจัดการเรียนรู้แบบ 70:20:10 โดยผู้ใหญ่มีอิสระที่จะเลือกรับรู้และเรียนรู้ในเรื่องที่พวกเขาสนใจ องค์กรจึงตระหนักถึงความพร้อมและการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ใหญ่ใส่ใจและสนใจกับเรื่องที่จะเรียนรู้ มีแนวคิดการเรียนรู้ที่สนับสนุนแนวทางการพัฒนาในแต่ละรูปแบบต่าง ๆ ไว้ดังนี้

1.1 การเรียนรู้แบบ 70% เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ ประกอบด้วย อัตราส่วนในการเรียนรู้และพัฒนานี้ มาจากการที่ได้ลงมือปฏิบัติจริง ทำงานจริง ผ่านจากประสบการณ์โดยตรง เป็นงานที่ต้องทำทุกวัน ไม่ว่าจะงานเก่าหรืองานมอบหมายใหม่ แต่เป็นการต้องลงมือทำ และเรียนรู้ด้วยตนเอง ฝึกทักษะเพื่อให้เกิดความชำนาญ และเป้าหมายก็คือให้งานสำเร็จ

1.2 การเรียนรู้แบบ 20% อัตราส่วนในการเรียนรู้และพัฒนานี้มาจากการโค้ช (Coaching) ฝึกสอน ตลอดจนได้รับคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญที่มาคอยเป็นที่ปรึกษา และรวมถึงการเสนอแนะ (Feedback) กลับจากผู้บังคับบัญชา หัวหน้างาน หรือแม้กระทั่งบุคคลที่เกี่ยวข้อง

ในการทำงาน บางครั้งเป็นการ Feedback เพื่อเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ซึ่งวิธีการเหล่านี้เป็นการเรียนรู้จากคนรอบข้างนั่นเอง

1.3 การเรียนรู้แบบ 10% อัตราส่วนในการเรียนรู้และพัฒนาที่มาจาก การเข้าอบรมสัมมนา ตลอดจนคอร์สให้ความรู้ต่าง ๆ ที่ทางบริษัทจัดขึ้นอย่างเป็นทางการ ตลอดจนการอ่านหนังสือเพื่อเสริมความรู้และทักษะให้พัฒนายิ่งขึ้นด้วย

## 2. สมชาติ กิจยรรยง (2556) เสนอแนวทางการพัฒนาบุคลากรได้ 3 ประการ

### 2.1 การให้การศึกษาและส่งเสริมให้พัฒนาตนเอง

#### 2.1.1 ระยะสั้น-ระยะยาว

#### 2.1.2 ในประเทศ-ต่างประเทศ

#### 2.1.3 การศึกษาดูงาน

### 2.2 การฝึกอบรม และการพัฒนา

#### 2.2.1 ในห้องฝึกอบรม

#### 2.2.2 นอกห้องฝึกอบรม

#### 2.2.3 ภายในองค์กร หรือส่งอบรมภายนอก

### 2.3 การพัฒนาในงาน

#### 2.3.1 ฝึกอบรมในงาน

#### 2.3.2 เรียนรู้ในงาน

## 3. วินัย 5 ประการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Senge)

Peter สร้างวินัย 5 ประการในการเรียนรู้เรียกว่า The Five Disciplines ซึ่งหากใช้เป็นชนวนความคิด (Guiding Ideas) ในการสร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กรได้อย่างต่อเนื่อง องค์กรนั้นก็จะสามารถพัฒนาขึ้นเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้

### 3.1 วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)

ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ วิสัยทัศน์ขององค์กรควรสร้างขึ้นมาจากการผสมผสานกลมกลืนวิสัยทัศน์ขององค์กรเข้ากับวิสัยทัศน์ของพนักงาน ผู้นำหลายคนใช้วิสัยทัศน์ของตนเป็นวิสัยทัศน์ขององค์กรโดยขาดการมีส่วนร่วมของพนักงาน ผลที่ได้คือ พนักงานสัปดาห์ทำงานให้ผ่านไปวัน ๆ เพราะคิดว่าผลที่ได้รับ เป็นความสำเร็จตามความมุ่งหวังของบริษัทหรือขององค์กร ไม่ใช่ของตน องค์กรจึงควรรับฟังและให้พนักงานมีส่วนร่วมได้เปิดเผยทั้งสิ่งที่พวกเขาหวังและสิ่งที่ไม่เห็นด้วยออกมา ซึ่งจะทำให้พนักงานตั้งใจทำภารกิจให้สำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่พวกเขามีส่วนร่วมสร้างและต้องการที่จะทำ ไม่ใช่เพราะถูกสั่งให้ต้องทำ ผลจาก



ความมุ่งมั่นในการทำภารกิจให้สำเร็จตามวิสัยทัศน์ร่วม จะทำให้เกิดกลไกการเรียนรู้ในการปฏิบัติงานว่า ควรแก้ไขอย่างไรจึงจะทำให้เกิดผลที่มุ่งสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์นั้นได้ดีที่สุด

### 3.2 แบบแผนความคิด (Mental Models)

หมายถึง ข้อสมมุติฐานหรือรูปแบบความคิดของบุคคล มีอิทธิพลต่อความเข้าใจในเหตุการณ์และต่อการกระทำที่นำไปตามความเข้าใจนั้น การสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องหรือปรับเปลี่ยนแบบแผนความคิดของบุคคล จะต้องเริ่มด้วยการเปิดโอกาสให้บุคคลได้แสดงความคิดเห็น ทักษะ และข้อสมมุติฐานที่ซ่อนลึกอยู่ในใจและเป็นตัวกำหนดการคิดและการกระทำของตนออกมา หลังจากนั้นผู้นำจะต้องทำความเข้าใจและปรับความคิดของบุคคลให้ไปในทิศทางเดียวกัน ให้เป็นความเข้าใจร่วมว่าองค์กรจะมุ่งไปสู่ที่ใดและจะพัฒนาให้ดีขึ้นได้อย่างไร Senge ยกตัวอย่างสายการบินบังกาซึ่งมีอยู่ในทุกองค์กร แต่ก็ไม่ได้คิดว่าพนักงานทุกคนจะต้องมีแบบแผนความคิด (Mental Model) ที่จะเชื่อฟังคำสั่งผู้บังคับบัญชาอย่างที่คาดหวัง ผู้บังคับบัญชาจึงไม่ควรใช้แต่มาตรการลงโทษทางวินัยเมื่อพนักงานไม่ปฏิบัติตามคำสั่ง แต่ควรปรับแบบแผนความคิดของลูกน้อง ด้วยการพูดคุยและสร้างคุณค่าในตัวของผู้ นำให้เป็นที่ยอมรับมากขึ้น ไม่นำสายการบินบังกามาเป็นเครื่องมือในการเล่นเกมส์อำนาจ มีความจริงใจและมองผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นร่วมงานไม่ใช่ผู้ต้องทำตามคำสั่งแต่เพียงอย่างเดียว องค์กรเองก็ต้องมีความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงไปสู่ข้อสมมุติฐานใหม่หรือภาพลักษณ์ใหม่ เช่น การเป็นองค์กรที่ใช้นวัตกรรมในสินค้าบริการเป็นจุดเด่นขององค์กร ไม่ใช่มีจ็องแต่จะลอกเลียนผู้อื่น องค์กรที่ประสบความสำเร็จ คือองค์กรที่สามารถเรียนรู้และปรับแบบแผนความคิด (Mental Model) ทั้งของพนักงาน ผู้บริหาร และขององค์กรได้ดีกว่าคู่แข่ง

### 3.3 ความเชื่อมั่นในความสามารถของตัวเอง (Personal Mastery)

เกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนว่าเป้าหมายของตนคืออะไร มีความตระหนักที่ชัดเจนว่า สถานะที่เป็นอยู่จริงนั้นเป็นอย่างไร ช่องว่างหรือช่วงห่างระหว่างวิสัยทัศน์ที่อยากไปให้ถึง และข้อเท็จจริงที่เป็นอยู่ จะเป็นตัวขับให้บุคคลทำทุกสิ่งที่เป็นจำเป็นเพื่อให้บรรลุความสำเร็จตามวิสัยทัศน์นั้น อย่างไรก็ตาม บุคคลหรือพนักงานในองค์กรต่างรู้ดีว่าตนมีความสามารถมากน้อยเพียงใดที่จะไปให้ถึงเป้าหมาย Senge เชื่อว่า หากพนักงานคิดว่าเขาไม่สามารถทำสิ่งที่มุ่งหวังได้ ก็อาจจะถอดใจและพาลวางมือจากวิสัยทัศน์ที่อุตสาหะสร้างร่วมกันมา จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารหรือผู้นำทีมที่จะต้องกระตุ้นจิตใจสำนึกของพนักงานไม่ให้เครียดกับความเป็นจริงหรือความกลัวที่จะไปไม่ตลอดซึ่งเป็นปัญหาในใจของพนักงาน ด้วยการให้การสนับสนุนทั้งด้านความรู้ ทักษะ เพื่อให้พวกเขาเชื่อมั่นว่าสามารถทำสิ่งที่ตนวิสัยทัศน์ร่วมนั้นให้สำเร็จได้ในที่สุด

### 3.4 การเรียนรู้ของทีม (Team Learning)

การเรียนรู้ของทีม เป็นปัจจัยพื้นฐานในการสร้างพลังของทีม มีลักษณะ 2 ประการที่ชี้ว่าทีมงานนั้นมีการเรียนรู้ร่วมกัน

3.4.1 ทีมงานทำงานได้ผลสำเร็จซึ่งลำพังใครคนใดคนหนึ่งจะไม่สามารถทำงานนั้นให้สำเร็จได้

3.4.2 สมาชิกทีมงานสามารถเรียนรู้ได้มากและเร็วกว่าที่จะทำได้โดยลำพังตนเอง การให้เกิดการเรียนรู้ของทีมนั้น จะต้องนำวินัยสองตัวแรกมาใช้ คือ มีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) และมีแบบแผนความคิด (Mental Model) ร่วมกัน สมาชิกทีมงานจะต้องเลิกการติดยึดในแบบแผนความคิดของตน เปิดใจเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน ปรัชญาหรือพิกซ์อสมมุติฐานใด ๆ ที่เป็นความคิดเห็นส่วนตัวไว้ แล้วหันมาคิดร่วมกันอย่างจริงจัง แบ่งปันประสบการณ์ ทักษะ ความรู้ ความเข้าใจซึ่งกันและกันว่าจะทำอะไรต่าง ๆ ให้ดีขึ้นได้อย่างไร ไม่มองเพื่อนร่วมงานเป็นศัตรูหรือคู่แข่ง พัฒนาทักษะการพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่จะให้เกิดวิสัยทัศน์และความมุ่งมั่นในการสร้างการเปลี่ยนแปลงร่วมกัน รู้ว่าความสัมพันธ์ในลักษณะใดที่เป็นตัวบั่นทอนการเรียนรู้ทั้งของตนและทีมงาน การยึดมั่นในความคิดเห็นของตนจนปฏิเสธความคิดเห็นของผู้อื่น จะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานที่เลวร้ายของทีม ซึ่งหากไม่ตระหนักถึงการมีอยู่ของสิ่งนี้ ก็จะทำให้การเรียนรู้ของทีมเกิดขึ้นได้ยาก

### 3.5 ความคิดเชิงระบบ (System Thinking)

เป็นกรอบการวิเคราะห์เรื่องราวต่าง ๆ ที่มีอยู่ในองค์กรจากมุมมองแบบบูรณาการ ไม่พิจารณาเป็นส่วน ๆ แยกออกจากกัน ผู้บริหารจะต้องเข้าใจว่าทุกการกระทำและผลที่เกิดขึ้นมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน บ่อยครั้งที่ผู้บริหารมักมองการปฏิบัติเฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยลืมที่จะมองภาพรวม ทำให้ไม่เห็นความสัมพันธ์และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในแต่ละสถานการณ์ว่ามีเหตุและผลส่งต่อสืบเนื่องกันอย่างไร Senge เปรียบแนวคิดนี้กับการเลี้ยงดูช้าง ซึ่งเป็นสัตว์ที่มีขนาดใหญ่กว่า หากเราแบ่งช้างออกเป็นสองส่วน สิ่งที่ได้จากการแบ่ง ไม่ใช่ได้ช้างตัวเล็ก ๆ สองตัวที่นำมาเลี้ยงดูได้สะดวกขึ้น แต่จะได้ชิ้นส่วนช้างสองส่วนที่แต่ละส่วนมีองค์ประกอบของช้างไม่ครบถ้วน และไม่มีชีวิต การจะดูแลช้าง แม้จะมีร่างกายใหญ่โตเพียงใด จะทำได้ก็ต่อเมื่อมันยังมีชีวิต มีอวัยวะที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตอยู่ครบถ้วนเท่านั้น องค์กรก็เช่นเดียวกัน มีการเกิด เจริญเติบโต และตกต่ำดับสูญไปได้เช่นเดียวกับสิ่งมีชีวิตอื่น ๆ จึงควรได้รับการบริหารจัดการแบบองค์รวมเช่นเดียวกับการบริหารจัดการสิ่งมีชีวิต

#### 4. ทฤษฎีต้นไม้คุณธรรมจริยธรรม

เป็นทฤษฎีทางจิตวิทยาทฤษฎีแรกของนักศึกษไทย ผู้รวบรวมเขียนเป็นทฤษฎี คือ ศาสตราจารย์ ดร.ดวงเดือน พันธุมนาวิน กรอบแนวคิดที่เป็นจุดเด่นของทฤษฎีนี้ กล่าวถึง ลักษณะพื้นฐานและองค์ประกอบทางจิตใจซึ่งจะนำไปสู่พฤติกรรมที่พึงปรารถนา เพื่อส่งเสริมให้บุคคลเป็นคนดีและคนเก่ง ซึ่งได้ทำการศึกษาวิจัยถึงสาเหตุพฤติกรรมของคนดีและคนเก่ง ในคนไทย ทั้งเด็กและผู้ใหญ่ อายุตั้งแต่ 6-60 ปี ว่าพฤติกรรมเหล่านั้นมีสาเหตุทางจิตใจ อะไรบ้าง และได้นำมาประยุกต์เป็น ทฤษฎีต้นไม้คุณธรรมสำหรับคนไทยขึ้น โดยแบ่งต้นไม้คุณธรรม ออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ได้แก่ ดอกและผลไม้มบนต้น ที่แสดงถึงพฤติกรรมการทำงานความดีละเว้นความชั่วและพฤติกรรมการทำงานอย่างขยันขันแข็งเพื่อส่วนรวม ซึ่งล้วนแต่เป็นพฤติกรรมของพลเมืองดี พฤติกรรมที่เอื้อเพื่อต่อการพัฒนาประเทศ

ส่วนที่ 2 ได้แก่ ส่วนลำต้นของต้นไม้ แสดงถึงพฤติกรรมการทำงานและอาชีพอย่างขยันขันแข็ง ซึ่งประกอบด้วยจิตลักษณะ 5 ด้าน คือ

1. เหตุผลเชิงจริยธรรม
2. มุ่งอนาคตและการควบคุมตนเอง
3. ความเชื่ออำนาจในตน
4. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์
5. ทศนคติ คุณธรรมและค่านิยม

ส่วนที่ 3 ได้แก่ รากของต้นไม้ ที่แสดงถึงพฤติกรรมการทำงานอาชีพอย่างขยันขันแข็ง ซึ่งประกอบด้วยจิตลักษณะ 3 ด้าน คือ

1. สติปัญญา
2. ประสบการณ์ทางสังคม
3. สุขภาพจิต

จิตลักษณะทั้งสามนี้อาจใช้เป็นสาเหตุของการพัฒนาจิตลักษณะ 5 ประการ

ลำต้น คือ บุคคลจะต้องมีลักษณะพื้นฐานทางจิตใจ 3 ด้าน ในปริมาณที่สูงพอเหมาะ กับอายุ จึงจะเป็นผู้ที่มีความพร้อมที่จะพัฒนาจิตลักษณะทั้ง 5 ประการ จะพัฒนาไปเองโดยอัตโนมัติ ถ้าบุคคลที่มีความพร้อมด้านจิตใจ 3 ด้าน สภาพแวดล้อมทางบ้าน ทางโรงเรียน และทางสังคมที่เหมาะสม

#### 5. ปรัชญาทฤษฎีเศรษฐกิจพอเพียง ของรัชกาลที่ 9

เศรษฐกิจพอเพียง คือ 3 ห่วง 2 เงื่อนไข สมดุล 4 มิติ

3 ห่วง หมายถึง ความพอประมาณ มีเหตุผล มีภูมิคุ้มกัน

2 เงื่อนไข หมายถึง มีคุณธรรม นำความรู้ เงื่อนไขความรู้ 3 ร รอบรู้ รอบคอบ ระมัดระวัง เงื่อนไขคุณธรรม ซื่อสัตย์สุจริต อุดม เพียร มีสติ

สมดุลง 4 มิติ หมายถึง เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม สังคม วัฒนธรรม (กิจ ล้อม สังคม วัฒนธรรม)

พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงมีพระราชดำรัสชี้แนะแนวทางการดำเนินชีวิตแก่พสกนิกรชาวไทยมาโดยตลอด รวมถึงการพัฒนาและบริหารประเทศ ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของทางสายกลาง คำนึงถึง ความพอประมาณ ความมีเหตุผล การสร้างภูมิคุ้มกันที่ดีในตัว ตลอดจนใช้ความรู้ ความรอบคอบ และคุณธรรม ประกอบการวางแผน การตัดสินใจ และการกระทำ

ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มีหลักพิจารณาอยู่ 5 ส่วน

1. กรอบแนวคิด เป็นปรัชญาที่ชี้แนะแนวทางการดำรงอยู่ และปฏิบัติตนในทางที่ควรจะเป็น โดยมีพื้นฐานมาจากวิถีชีวิตดั้งเดิมของสังคมไทย สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้ตลอดเวลา และเป็นกรมองโลกเชิงระบบที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา มุ่งเน้นการรอดพ้นจากภัย และวิกฤต เพื่อความมั่นคง และความยั่งยืนของการพัฒนา

2. คุณลักษณะ เศรษฐกิจพอเพียงสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติตนได้ในทุกระดับ โดยเน้นการปฏิบัติบนทางสายกลาง และการพัฒนาอย่างเป็นขั้นตอน

3. คำนียาม ความพอเพียงจะต้องประกอบด้วย 3 คุณลักษณะ พร้อม ๆ กัน ดังนี้

3.1 ความพอประมาณ หมายถึง ความพอดีที่ไม่น้อยเกินไป และไม่มากเกินไป โดยไม่เบียดเบียนตนเองและผู้อื่น เช่น การผลิตและการบริโภคที่อยู่ในระดับพอประมาณ

3.2 ความมีเหตุผล หมายถึง การตัดสินใจเกี่ยวกับระดับของความพอเพียงนั้น จะต้องเป็นไปอย่างมีเหตุผล โดยพิจารณาจากเหตุปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนคำนึงถึงผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการกระทำนั้น ๆ อย่างรอบคอบ

3.3 การมีภูมิคุ้มกันที่ดีในตัว หมายถึง การเตรียมตัวให้พร้อมรับผลกระทบ และการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น โดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ของสถานการณ์ต่าง ๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตทั้งใกล้และไกล

4. เงื่อนไข การตัดสินใจและการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้อยู่ในระดับพอเพียงนั้น ต้องอาศัยทั้งความรู้และคุณธรรมเป็นพื้นฐาน

4.1 เงื่อนไขความรู้ ประกอบด้วย ความรอบรู้เกี่ยวกับวิชาการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างรอบด้าน ความรอบคอบที่จะนำความรู้เหล่านั้นมาพิจารณาให้เชื่อมโยงกัน เพื่อประกอบการวางแผนและความระมัดระวังในขั้นปฏิบัติ

4.2 เงื่อนไขคุณธรรมที่จะต้องเสริมสร้างประกอบด้วย มีความตระหนักในคุณธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริตและมีความอดทน มีความเพียรใช้สติปัญญาในการดำเนินชีวิต

5. แนวทางปฏิบัติ/ผลที่คาดว่าจะได้รับ จากการนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ คือ การพัฒนาที่สมดุลและยั่งยืนพร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลงในทุกด้าน ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม ความรู้และเทคโนโลยี

## 6. หลักการ NLP

ดร.ริชาร์ด แบนด์เลอร์ ผู้ตั้งคำว่า NLP ขึ้นเมื่อปี ค.ศ. 1970 จึงเป็นศาสตร์ที่ครอบคลุมหลายมิติของชีวิตเรา ไม่ว่าจะเป็นครอบครัว ความรัก การทำงาน การศึกษา การพัฒนาตนเอง ความเชื่อ สุขภาพ หรือแม้แต่ด้านกีฬา

มีหลักการ คือการโปรแกรมสมอง ปลุกจิตใต้สำนึกให้มีพลังคิดบวก เป็นคอร์สสร้างแรงบันดาลใจให้ตัวเองที่ดีที่สุด ศาสตร์ NLP ช่วยแก้ปัญหาต่าง ๆ ให้ดี และยอดเยี่ยม การสั่งจิต ใต้สำนึกให้คิดถึงแต่สิ่งที่ดีมีความสุข เชื่อมั่นในตัวเองว่าเราทำทุกอย่างให้ประสบความสำเร็จได้ ปลุกยักษ์ในตัวเอง ดึงศักยภาพที่ซ่อนอยู่ออกมาใช้ได้อย่างสูงสุด เต็มความสามารถ ความหมายของ NLP

N = Neuro หมายถึง ระบบประสาทหรือระบบสมอง เทคโนโลยีเอ็นแอลพี ถือว่ามนุษย์รับรู้สิ่งต่าง ๆ รอบตัวผ่านตา หู จมูก ลิ้น และการสัมผัส แล้วแปลความหมายจากเหตุการณ์ที่รับรู้ผ่านกระบวนการคิด เป็นการคิดโดยจิตใต้สำนึก แล้วกระบวนการคิดนี้เองจะไปกระตุ้นให้ระบบประสาทหรือสมองทำงาน ก่อให้เกิดการแสดงออกทางอารมณ์และพฤติกรรม

L = Linguistic หมายถึง วิธีการที่มนุษย์ใช้ภาษาเป็นเครื่องมือ ในการตอบสนองของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น เป็นการใช้ภาษาไปแปลความ แล้วสื่อความไปยังตัวเองและบุคคลอื่น ศาสตร์เอ็นแอลพี ค้นพบว่า ถ้อยคำที่คุณคิดและพูดมีผลต่อพฤติกรรมของคุณโดยตรง

P = Programming หมายถึง กระบวนการปลูกฝังวิธีคิด วิธีใช้ภาษา และการเคลื่อนไหวทางร่างกาย เพื่อสร้างสภาวะจิตและรูปแบบการคิดใหม่ที่ทรงพลัง อันจะส่งผลต่อการแสดงออกทางร่างกายที่ดีเลิศ เป็นการเปลี่ยนโครงสร้างการคิดและอารมณ์รูปแบบใหม่ ที่จะก่อให้เกิดผลลัพธ์ยอดเยี่ยมในทุก ๆ ด้านของชีวิต ไม่ว่าจะเป็นการตัดสินใจ การแก้ปัญหา การเรียนรู้ และเพิ่มประสิทธิภาพความจำ เปรียบเสมือนการลบโปรแกรมตัวตนคนเดิมที่ไม่ประสิทธิภาพออกไป แล้วลงโปรแกรมใหม่ที่มีประสิทธิภาพมากกว่าเดิมลงในสมอง



เพื่อให้ง่ายต่อความเข้าใจ คำนิยามสั้น ๆ ของเทคโนโลยีเอ็นแอลพี คือ

1. ศิลปะและศาสตร์ในการติดต่อสื่อสารแบบหวังผลเลิศ
2. กุญแจสู่การเรียนรู้ที่ทรงพลัง
3. เคล็ดลับสู่เป้าหมายสำหรับทุก ๆ สิ่งที่ต้องการในชีวิต
4. คู่มือสำหรับพัฒนาระบบการคิด ระบบประสาทและสมอง
5. เคล็ดลับสู่ความสำเร็จชั่วข้ามคืน
6. เทคโนโลยีผ่าตัดพฤติกรรมด้านลบ และสร้างตัวตนใหม่
7. หลักธรรมทางศาสนา

ในฐานะเมืองไทยเป็นเมืองพุทธ แนวคิดเพื่อการทำงานให้มีความสุขตามวิถีพุทธศาสนาที่ถูกหยิบยกขึ้นมาพูดกันมาก คือการนำ “ธรรมะ” หรือ “หลักธรรมของพระพุทธศาสนา” มาประยุกต์ใช้เพื่อสร้างบรรยากาศการทำงานที่พึงประสงค์ ในแบบที่แต่ละคนต่างรู้หน้าที่ของตนเอง ช่วยให้บรรยากาศในองค์กรเป็นมิตรและเกิดความร่มเย็นเป็นสุข เนื่องจากประสบความสำเร็จในการทำงานด้วยกันทุกคนทั้งผู้บริหาร เจ้าของกิจการ หัวหน้า และผู้ลงมือปฏิบัติ ดังนั้น ธรรมะที่เหมาะสมสำหรับผู้ปฏิบัติงาน คือ

#### 7.1 อธิปไตย 4 ซึ่งหมายถึง ธรรมแห่งความสำเร็จ ประกอบด้วย

7.1.1 ฉันทะหรือ ความพอใจ หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานต้องชอบหรือศรัทธาในงานที่ทำอยู่ และมีความสุขกับงานที่ได้รับมอบหมาย

7.1.2 วิริยะ หรือ ความพากเพียร ผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีความขยันหมั่นเพียรในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งหมั่นฝึกตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

7.1.3 จิตตะ หรือ ความเอาใจใส่ หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีจิตใจหรือสมาธิจดจ่อกับงานที่ทำ รวมถึงมีความรอบคอบ และความรับผิดชอบในงานที่ทำอย่างเต็มสติกำลัง

7.1.4 วิมังสา หรือ ความหมั่นตรិตรองพิจารณาหาเหตุผลในงานที่ทำ ทำงานด้วยปัญญา ด้วยสมองคิด รวมถึงเข้าใจในงานอย่างลึกซึ้ง ทั้งในแง่ขั้นตอนและผลสำเร็จ หรือผลลัพธ์ของงาน แต่ขึ้นชื่อว่า "งาน" ทุกอย่างไม่สามารถทำสำเร็จด้วยคนเพียงคนเดียว หากแต่ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจซึ่งกันและกัน

7.2 สังคหัตถ์ 4 หมายถึง หลักธรรมที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวหัวใจของผู้อื่น ผูกไมตรี และเอื้อเพื่อเกื้อกูล ได้แก่

7.2.1 ทาน หรือเกื้อกูลกันด้วยการให้ การเสียสละ การเอื้อเพื่อแบ่งปันของ ๆ ตน เพื่อประโยชน์แก่บุคคลอื่น ไม่ตระหนี่ถี่เหนียว



7.2.2 ปิยวาจา หรือการใช้วาจาประสานไมตรี การพูดจาด้วยถ้อยคำที่ไพเราะ อ่อนหวาน พูดด้วยความจริงใจ ไม่พูดหยาบคาย ก้าวร้าว พูดในสิ่งที่เป็นประโยชน์และเหมาะสมกับ กาลเทศะ ดังนั้น การทำงานร่วมกันจะต้องพูดหรือปรึกษาหารือกันโดยยึดถือหลักเกณฑ์ 4 ประการ คือ 1) เว้นจากการพูดเท็จ 2) เว้นจากการพูดส่อเสียด 3) เว้นจากการพูดคำหยาบ และ 4) เว้นจากการพูดเพื่อเจ้อ และที่สำคัญอย่างยิ่งคือต้องพูดหรือเจรจากันด้วยไมตรีและความปรารถนาดีต่อกัน

7.2.3 อัตถจริยา หรือร่วมสร้างสรรค์อุดมการณ์ การปฏิบัติในสิ่งที่เป็นประโยชน์ ต่อผู้อื่น เพราะการทำงานร่วมกันต้องช่วยเหลือกันด้วยกำลังกาย กำลังความคิด และกำลังใจ

7.2.4 สมานัตตา หรือการเป็นผู้มีความสม่ำเสมอ ประพฤติเสมอต้นเสมอปลาย ผู้ทำงานร่วมกันทุกคนจะต้องไม่ถือตัว มีความเสมอภาค วางตนเสมอต้นเสมอปลาย ทำตน ให้เป็นที่น่ารัก น่าเคารพ นับถือ และนำให้ความร่วมมือช่วยเหลือ

เห็นได้ว่าหลักธรรมที่ใช้ในการทำงานที่กล่าวมา ทั้งอิทธิบาท 4 และสังคหวัตถุ 4 เป็นเรื่องง่าย ๆ ใกล้ตัวที่ปฏิบัติกันอยู่แล้วในฐานะปัจเจกชน แต่ยังขาดความเข้มข้นเอาจริงเอาจัง หากทุกคนสามารถปฏิบัติได้พร้อมกันทำหน้าที่ของตนเต็มกำลังความสามารถอย่างสมบูรณ์ ย่อมสร้างบรรยากาศในการทำงาน ในแบบงานสัมฤทธิ์ ชีวิตรื่นรมย์ได้อย่างแน่นอน

7.3 พรหมวิหาร 4 เป็นหลักธรรมที่มีการนำมาใช้มากที่สุดในการครองคน เนื่องจากหลักพรหมวิหาร 4 เปรียบเสมือนหลักธรรมประจำตัวของพุทธศาสนิกชนที่ดี จำง่าย หากทำได้จะส่งผลดีกับชีวิต ซึ่งหมายถึง ธรรมของพรหมหรือของท่านผู้เป็นใหญ่ เป็นหลักธรรม ที่จะนำพามนุษย์ไปสู่ความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 4 ประการ

7.3.1 เมตตา หมายถึง ความรักที่มีต่อบุคคลอื่นอย่างจริงใจ

7.3.2 กรุณา หมายถึง ความสงสารและเห็นใจพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือ เกื้อกูลต่อบุคคลอื่น

7.3.3 มุทิตา หมายถึง การพลอยยินดีเมื่อบุคคลอื่นได้ดีหรือประสบความสำเร็จ

7.3.4 อุเบกขา หมายถึง การวางเฉยหรือปล่อยวางในสิ่งที่สุคติวิสัยที่จะช่วยเหลือได้

สอดคล้องกับ พระปลัดคำภา สิมปิตา (2552) กล่าวว่า หลักธรรมพรหมวิหาร 4 เป็นหลักธรรมที่สำคัญในการครองคน เพราะการที่เราสามารถครองใจคนได้ย่อมจะทำให้การ ปฏิบัติงานประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ซึ่งเป็นยุค ที่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นมากมาย เนื่องจากการครองคนเป็นการเริ่มต้นที่ดีในการบริหาร สถานศึกษาเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ สอดคล้องกับแนวคิดท่าน ว.วชิรเมธี (2551) ที่กล่าวว่า “ผู้นำที่ดีต้องนั่งอยู่ในหัวใจคน โดยผู้นำต้องมีความเข้าใจ เห็นอกเห็นใจ

จึงจะได้นั่งอยู่ในใจลูกน้อง” สอดคล้องกับ สุรพล เครือมโนรมย์ (2551) ที่กล่าวว่าผู้บริหารที่ดีควรใช้พระคุณมากกว่าพระเดช หรืออำนาจการมีมากกว่าอำนาจทางกฎหมาย จะเห็นได้ว่าการครองคนของผู้บริหารการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ด้วยการนำหลัก พรหมวิหาร 4 มาประยุกต์ใช้ในการบริหาร โดยการเชื่อมโยงให้เห็นถึงความสำคัญของหลักธรรมที่ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม ซึ่งช่วยให้เกิดผลดีและมีประโยชน์ต่อบุคคลและองค์กร

หลักสูตรพยาบาลศาสตรบัณฑิต มีความสำคัญอย่างยิ่งในการผลิตพยาบาลวิชาชีพที่มีศักยภาพในการดูแลผู้ใช้บริการแบบองค์รวมบนพื้นฐานการดูแลอย่างเอื้ออาทร (Caring) บริการด้วยหัวใจความเป็นมนุษย์ (Humanistic Care) เนื่องจากระบบบริการสุขภาพมีการเปลี่ยนแปลงไปตามผลกระทบของบริบททางสังคมและสิ่งแวดล้อมของโลกที่เปลี่ยนแปลงไป ด้วยลักษณะของหลักสูตรพยาบาลศาสตรบัณฑิต ที่เน้นการดูแลผู้ใช้บริการแบบองค์รวมบนพื้นฐานการดูแลอย่างเอื้ออาทร (Caring) บริการด้วยหัวใจความเป็นมนุษย์ (Humanistic Care) มีความสอดคล้องกับหลักธรรมพรหมวิหาร 4

8. ธเนศ ยุคันตวนิชชัย (2559) เสนอ ข้อเสนอกรอบกลยุทธการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายวิชาการสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ของมหาวิทยาลัยในจังหวัดสงขลา มีดังนี้

8.1 ข้อเสนอการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์สายวิชาการสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ของมหาวิทยาลัยในจังหวัดสงขลา ผู้วิจัยได้ค้นพบกลุ่มตัวแบบ 1 กลุ่ม ดังปรากฏต่อไปนี้

#### 8.1.1 กลุ่มตัวแบบ DUO ACCORD Models

D: Development of employee system หมายถึง ระบบบริหารจัดการบุคลากรเพื่อเสริมสร้างทักษะความสามารถของอาจารย์ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เพื่อให้โอกาสทางการศึกษาแก่ประชาชนในระดับท้องถิ่น

U: Using mentoring system หมายถึง ระบบพี่เลี้ยง ด้วยการทำหน้าที่พี่เลี้ยง โดยเริ่มตั้งแต่การทำหน้าที่พี่เลี้ยงของอาจารย์ใหม่ เพื่อให้อาจารย์ใหม่สามารถปรับตัวเข้ากับองค์กรและส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต

O: Organizing Training หมายถึง การอบรมทางวิชาการด้วยการจัดโครงการฝึกอบรม เพื่อให้มีการพัฒนาบุคลากรอย่างเท่าเทียมเสมอภาค และปลูกฝังภารกิจด้านงานวิจัยที่มีมาตรฐาน

A: Arranging Projects หมายถึง จัดโครงการพัฒนาศักยภาพอาจารย์ด้วยการจัดสรรงบประมาณอย่างต่อเนื่อง มีกระบวนการสร้างคุณค่าบุคลากร เพื่อพัฒนาขีดความสามารถด้านวิชาการให้โดดเด่น

C: Creating the best Work Environment หมายถึง สร้างบรรยากาศที่ดี โดยองค์กรจะต้องมีการสนับสนุนให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์ มีโอกาสได้ทำงานร่วมกัน อย่างเปิดใจ แสดงความคิดเห็นกันได้อย่างเปิดเผย

C: Creating Network หมายถึง ระบบเครือข่ายทางการศึกษาทั้งในและนอกประเทศโดยที่มหาวิทยาลัยต้องปรับโครงสร้างการบริหารเสริมสร้างเครือข่ายทางวิชาการ ร่วมกับองค์กรภายนอกเพื่อสร้างให้เป็นมหาวิทยาลัยเฉพาะด้านและมีความถนัด

O: Organizing and Nurturing Capacities หมายถึง บ่มเพาะอาจารย์ใหม่ ให้มีทักษะ เพื่อให้ได้ทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถตัดสินใจและวางแผนเชื่อมโยงกับการปรับเปลี่ยน โครงสร้างการบริหารงานได้อย่างเหมาะสม รวมถึงการสนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาตนเอง อย่างเสมอภาค

R: Reinforcement หมายถึง สร้างเสริมวินัยของบุคลากรสายวิชาการ ด้วยการปฏิบัติต่อบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน มีการกำหนดกฎระเบียบและข้อบังคับที่เอื้อประโยชน์ ต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อสร้างเสริมวินัยของบุคลากร

D: Developing self-Development หมายถึง การกำหนดเป้าหมาย การพัฒนาศักยภาพของอาจารย์และสรรหาอาจารย์คุณวุฒิปริญญาเอก โดยมีมาตรการ ที่เข้มงวดเพื่อเป็นแรงผลักดันให้อาจารย์เห็นความสำคัญต่อการพัฒนาตนเอง

8.2 ข้อเสนอแนะทางกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายวิชาการสาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์ของมหาวิทยาลัยในจังหวัดสงขลา ผู้วิจัยได้ค้นพบกลุ่มตัวแบบ 1 กลุ่ม ดังปรากฏต่อไปนี้

กลุ่มตัวแบบ SUPER CONCEPT Models

S: Strategy for participation หมายถึง แผนกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สายวิชาการแบบมีส่วนร่วม โดยเชื่อมโยงกับปรัชญาและวิถีทางที่ยึดร่วมกัน

U: Unit establishing หมายถึง จัดตั้งหน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่รับผิดชอบ โดยตรงในด้านของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

P: Proactive personality หมายถึง มีบุคลิกภาพเชิงรุก ทำตนเป็นแบบอย่าง ที่ดีด้วยการสร้างความร่วมมือร่วมใจและสร้างความสามัคคี

E: Ethical mind หมายถึง คำนึงถึงความเหมาะสมในดำเนินงานด้วยจริยธรรม และการให้ความสำคัญกับการปลูกจิตสำนึกด้านจรรยาบรรณโดยยึดหลักธรรมมาภิบาล

R: Result oriented หมายถึง มุ่งเน้นที่ผลงานและมีจุดมุ่งหมายในการทำงาน มีความเชื่อมั่นในตนเองรวมถึงมีแรงบันดาลใจ

C: Change หมายถึง พัฒนาระบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีการปรับปรุงระบบสวัสดิการที่ได้รับการเปลี่ยนแปลงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

O: Opportunity หมายถึง การเปิดโอกาสในการผลักดันให้บุคลากรทุกคน กล้าคิด กล้าพูด กล้านำเสนอ และกล้าแสดงออกซึ่งศักยภาพของตนเองได้อย่างอิสระ

N: Noble Notion หมายถึง ความเชื่อที่ถูกต้องในงานของตนต่อการปฏิบัติหน้าที่ ด้วยความซื่อสัตย์ ขยันหมั่นเพียร มีความรับผิดชอบ และไม่เข้าไปเกี่ยวข้องในการกระทำใด ๆ ที่ขัดต่อกฎหมาย

C: Creation in Value หมายถึง การสร้างคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์ โดยกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางการจัดการแบบผสมผสานจาก ภูมิความรู้เดิมมาประยุกต์ใช้กับแนวทางการจัดการสมัยใหม่

E: Enhancement of Learning Organization หมายถึง การพัฒนาองค์กรไปสู่ องค์กรแห่งการเรียนรู้โดยการใช้กระบวนการจัดการความรู้ (KM-Process)

P: Potential หมายถึง เห็นความสำคัญในศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ โดยมีความเชื่อร่วมกันว่า มนุษย์ทุกคนเป็นผู้มีศักยภาพภายในตนเองและสามารถพัฒนาได้

T: Tracking System หมายถึง ระบบติดตามการวัดผลของกลยุทธ์การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ที่จะทำให้ผู้บริหารระดับสูงเห็นภาพรวมของผลกลยุทธ์

8.3 ข้อเสนอกรอบกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายวิชาการสาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์ของมหาวิทยาลัยในจังหวัดสงขลา ผู้วิจัยได้ข้อสรุปจากการตอบวัตถุประสงค์ ของงานวิจัยในข้อที่หนึ่งและข้อที่สอง คือ 1) กลุ่มตัวแบบ DUO ACCORD Models ซึ่งเป็นการ บริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์สายวิชาการที่มุ่งการบริหารต่อผลการปฏิบัติงานในปัจจุบัน เพื่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนกระบวนการตัดสินใจในการบริหารจัดการ และ 2) กลุ่มตัวแบบ SUPER CONCEPT Models ซึ่งเป็นแนวทางกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายวิชาการที่มุ่งการ ดำเนินงานอันครอบคลุมและสอดคล้องกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์สายวิชาการ เพื่อพัฒนาสู่ความยั่งยืนอย่างต่อเนื่อง ภายใต้จรรยาบรรณที่มุ่งเน้นการดำเนินงานอย่างเป็นธรรม มหาวิทยาลัยเฉพาะด้านและมีความถนัด

9. ศึกษานันทน์ ยุคต์แผน (2552) ศึกษารูปแบบการพัฒนาอาจารย์ในมหาวิทยาลัย เอกชนไทย แบ่งออกเป็น 3 ด้าน สรุปได้ดังนี้

#### 9.1 ด้านการสอน

การพัฒนาอาจารย์เพื่อปรับปรุงการเรียนการสอน

9.1.1 พฤติกรรมการสอนของอาจารย์ การพัฒนาอาจารย์ควรเน้นที่การพัฒนาปรับปรุงและส่งเสริมประสิทธิภาพการสอนของอาจารย์เป็นสำคัญ ได้แก่

- 1) การกระตุ้นให้ผู้สอนรับรู้และยอมรับในนวัตกรรมใหม่ ๆ จะส่งผลกระทบไปถึงการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้เกิดรูปแบบใหม่ของการเรียนการสอน
- 2) อาจารย์ควรใช้เวลาในการพิจารณาหาทางพัฒนาวิธีการสอนของตน โดยพูดคุยกับเพื่อนร่วมงานเกี่ยวกับการสอนในสถาบันอุดมศึกษาหรืออาจปรึกษาผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการเรียนการสอน

#### 9.1.2 รูปแบบการสอน

- 1) ให้อาจารย์ศึกษารูปแบบการสอนที่ดี จากครูในสถาบันการศึกษาที่ได้รับรางวัลผู้สอนดีเด่น
- 2) จัดสรรงบประมาณในการฝึกอบรมหรือการศึกษาดูงานเกี่ยวกับการเรียนการสอน
- 3) จัดฝึกอบรมเกี่ยวกับการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการเรียนการสอน

#### 9.1.3 โอกาสและแหล่งทรัพยากร

เพิ่มโอกาสและแหล่งทรัพยากรที่เหมาะสมหรือ หรือสอดคล้องกับความต้องการและความสนใจในวิชาชีพของเขา ได้แก่

- 1) ปรับปรุงระบบการสืบค้นข้อมูลให้ทันสมัย
- 2) จัดสรรอุปกรณ์การสอนที่เพียงพอและทันสมัย
- 3) ปรับปรุงสภาพแวดล้อมในห้องเรียนเพื่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการเรียน

#### 9.1.4 การปรับปรุงการสอน

การปรับปรุงการสอน ต้องมีการจัดบรรยากาศของสถาบันที่ส่งเสริมรวมถึงให้ความดีความชอบต่อการสอนที่มีประสิทธิภาพ และให้ความสำคัญเทียบเท่าการวิจัย การแสวงหาความรู้ และการสร้างสรรค์ผลงานออกเผยแพร่ รวมถึงการดำเนินการด้านอื่น ๆ ควบคู่ไปด้วย จึงจะทำให้ได้ผลอย่างเป็นจริงเป็นจัง

9.1.5 ประสิทธิภาพการสอน การเปลี่ยนบรรยากาศของสถาบันเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการสอน ควรดำเนินการ ดังนี้

- 1) ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสภาวะแวดล้อมของสถาบัน เพื่อสนับสนุนการสอนมากขึ้น เช่น ให้ถือการทดลองการสอนต่าง ๆ ในชั้นเรียนเป็นส่วนหนึ่งของการเจริญก้าวหน้าในวิชาชีพ กำหนดภาระงานสอนให้อาจารย์พิจารณาปรับเปลี่ยนหลักการต่าง ๆ ของตน



ให้ทันสมัย สนับสนุนให้มีการพูดคุยระหว่างอาจารย์ด้วยกันเกี่ยวกับการสอน ทำนองเดียวกันกับการพูดคุยถึงเรื่องการทำวิจัย

2) จัดปัจจัยต่าง ๆ พร้อมทั้งเครื่องมือเครื่องมือสนับสนุนการสอน สถาบันอุดมศึกษาควรให้ความสำคัญกับการแก้ไขสภาพการขาดแคลนต่าง ๆ โดยผู้บริหารควรมุ่งเน้นถึงความสำคัญของการสอนและจัดงบประมาณ เพื่อส่งเสริมการสอนเท่าเทียมกับการเสริมสร้างทางกายภาพ เช่น การมีห้องพักที่กว้างขวางพอ มีสถานที่ส่วนตัวสำหรับการร่วมอภิปรายปัญหาแก่นักศึกษา มีเจ้าหน้าที่จัดพิมพ์เอกสารที่อาจารย์ต้องการ

3) ช่วยให้อาจารย์พัฒนาทักษะการสอนของตน ให้อาจารย์ใหม่มีการฝึกสอนกับผู้ดูแลอย่างใกล้ชิด มีการให้ข้อมูลย้อนกลับ ซึ่งจะช่วยให้นักศึกษาเรียนรู้การสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และให้แน่ใจว่าเขาจะเป็นครูที่มีประสิทธิภาพ

4) การใช้ระบบการให้รางวัลที่เหมาะสม การที่ผู้บริหารจะให้รางวัลแก่อาจารย์ดีเด่นนั้นจะต้องมีหลักฐานแสดงให้เห็นว่าเขามีความพยายามที่จะปรับปรุงการสอนที่ดีขึ้น วิธีที่จะได้รับความเชื่อมั่นและรับรู้ได้ดี คือ การใช้การสอนแบบแฟ้มสะสมงาน (Portfolio) ซึ่งเป็นวิธีที่จะรวบรวมจุดเด่นที่สำคัญของการสอนและความสำเร็จในการสอนแง่มุมต่าง ๆ แสดงให้เห็นคุณภาพการสอนของอาจารย์ได้ ปัจจุบันการใช้การสอนแบบแฟ้มสะสมงานประสบความสำเร็จและทดลองใช้อย่างแพร่หลายในสถาบันต่าง ๆ

5) สร้างระบบพัฒนาอาจารย์ที่มีประสิทธิภาพ มีความพยายามในการขยายศักยภาพของอาจารย์ออกไป แต่ส่วนใหญ่มุ่งเน้นให้อาจารย์มีความรอบรู้ในสาขาวิชาของตนซึ่งจะเห็นได้ว่าการให้ไปเพิ่มพูนความสามารถทางวิชาการ การเดินทางไปพบปะนักวิชาการในสาขาวิชาชีพเดียวกัน ธรรมชาติของหลักสูตรพัฒนาอาจารย์จะมีความหลากหลายตามลักษณะของแต่ละสถาบัน แต่มี 4 ประเด็นหลักที่มุ่งปรับปรุงการสอนเหมือน ๆ กันทุกสถาบัน ดังนี้

5.1) การฝึกงานระหว่างทำงาน (In-Service Workshops) ซึ่งมุ่งใช้สำหรับพัฒนาทักษะเฉพาะ

5.2) การให้ข้อมูลย้อนกลับจากผู้เรียนที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพการสอนของอาจารย์

5.3) การฟังการบรรยายและอภิปรายเป็นกลุ่มเพื่อหาปัญหาของอุดมศึกษา

5.4) การสนับสนุนทางการเงินเพื่อส่งเสริมการสอนในรูปแบบใหม่ (Seldin, 1990)



## 9.2 ด้านการวิจัย

### 9.2.1 ด้านการเพิ่มจำนวนอาจารย์นักวิจัยและคุณภาพการวิจัย ประกอบด้วย

- 1) การวางแผนการพัฒนาบุคลากรด้านการวิจัย
- 2) การรับอาจารย์ใหม่จะต้องมีการพิจารณาศักยภาพการวิจัยด้วย โดยอาจพิจารณาจากสาขาการวิจัยที่ทำมาหรือแผนการวิจัยและความสามารถในการวิจัย
- 3) จัดสรรทุนวิจัยให้อาจารย์ได้มีโอกาสทำการวิจัยเป็นการเพิ่มจำนวนอาจารย์นักวิจัยขึ้น ทุนวิจัยอาจมีหลายทุนตามแต่เป้าหมายและทิศทางที่มหาวิทยาลัยกำหนด คือ มีทั้งประเภทกำหนดแนวทางเพื่อให้มีการรวมตัวและก่อให้เกิดผลงานที่เกิดผลกระทบได้ กับทุนประเภทที่ยังคงให้ความสนใจส่วนบุคคล ซึ่งอาจมีทั้งสนับสนุนเพื่อมุ่งให้เกิดผลงานและความก้าวหน้าทางวิชาการกับส่วนที่สนับสนุนเพื่อสร้างนักวิจัยใหม่ ๆ ด้วย
- 4) สร้างหัวหน้าทีมงานวิจัย โดยสนับสนุนให้อาจารย์ที่มีศักยภาพสูงได้ทำวิจัยในโครงการหน่วยปฏิบัติการวิจัย อันเป็นการรวมกลุ่มนักวิจัยเทคนิคเฉพาะด้าน และสร้างทีมงานวิจัย นอกจากนี้ยังเป็นการเสริมสร้างประสบการณ์ให้ผู้มีประสบการณ์น้อยได้เรียนรู้จากนักวิจัยที่เป็นหัวหน้าโครงการ รวมทั้งการสนับสนุนโครงการวิจัยร่วมระหว่างชาติ ซึ่งอาจมีผู้ทรงคุณวุฒิจากต่างประเทศมาช่วยการวิจัยโดยเฉพาะในระยะเริ่มต้นโครงการในเรื่องที่ต้องการเทคนิคการวิจัยเฉพาะด้านเพื่อพัฒนาความสามารถของบุคลากรในการวิจัย
- 5) จัดฝึกอบรมกระบวนกรวิจัยทั้งในระดับพื้นฐานและระดับดำเนินการให้กับกลุ่มอาจารย์ตามความเหมาะสม โดยจะมีการอบรมในระดับหลักการพื้นฐานเป็นส่วนรวมซึ่งเปิดโอกาสให้อาจารย์จากหลายสาขาได้มารู้จักแลกเปลี่ยนประสบการณ์กัน เพื่อสนับสนุนการวิจัยแบบสหสาขาวิชาชีพ หรือการฝึกอบรมเฉพาะด้าน เช่น การเขียนโครงการวิจัยเพื่อขอทุนการใช้เครื่องมือวิเคราะห์ต่าง ๆ เป็นต้น ในขณะที่เดียวกันก็สนับสนุนให้คณะสถาบันและศูนย์จัดการฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการในเรื่องที่ต้องการเทคนิคการวิจัยเฉพาะด้าน เพื่อพัฒนาความสามารถของบุคลากรในการวิจัย
- 6) จัดให้ผู้มีประสบการณ์ด้านการวิจัยได้ช่วยเหลือนักวิจัยใหม่ ๆ โดยจัดกิจกรรมที่ให้อาจารย์สามารถขอคำปรึกษาจากผู้มีประสบการณ์ได้ นอกจากนี้ในกระบวนกรพิจารณาจัดสรรทุนวิจัยและพิจารณาผลงานวิจัย คณะกรรมการชุดต่าง ๆ ก็สามารทำหน้าที่ให้คำปรึกษาไปด้วยได้ โดยให้ข้อเสนอแนะในการรายงานหรือปรับโครงการเพื่อความสมบูรณ์ของงานยิ่งขึ้น

### 9.2.2 ด้านการส่งเสริมเจตคติของอาจารย์ในการวิจัยโดยดำเนินการ ดังนี้คือ

- 1) ดำเนินการให้อาจารย์ตระหนักถึงความสำคัญของการวิจัยที่ส่งเสริมการสอน การวิจัยที่จะมาส่งเสริมการสอนนี้ควรเป็นทั้งความรู้หรือเนื้อหาวิชาที่ได้จากการวิจัย และส่วนที่เป็นกระบวนการวิจัย
- 2) จัดประชุมทางวิชาการเพื่อเสนอผลงานวิจัย เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศ การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และวิพากษ์วิจารณ์วิชาการในทางสร้างสรรค์
- 3) จัดให้มีรางวัลผลงานวิจัยหรือรางวัลนักวิจัย
- 4) คัดเลือกผลงานวิจัยที่ดี หรือที่ได้รางวัลมาเผยแพร่ในรูปแบบต่าง ๆ
- 5) จัดให้มีแกนนำในกลุ่มต่าง ๆ ของอาจารย์และเสริมสร้างให้เกิดมวลพลัง (Critical Mass) พอที่จะเป็นแรงดันให้มีการวิจัยขึ้น เช่น การจัดตั้งหน่วยปฏิบัติการวิจัยที่มีการรวมนักวิจัยให้มาทำงานร่วมกันในเทคนิคเฉพาะ
- 6) กำหนดแนวทางหรือหลักปฏิบัติตามจรรยาบรรณของนักวิจัยและ เกณฑ์การวิจัยในมนุษย์
- 7) ปรับปรุงระเบียบวิธีการใช้ผลงานวิจัยประกอบการพิจารณาตำแหน่ง ทางวิชาการ เพื่อให้เกิดผลกระทบต่อความตั้งใจที่จะทำการวิจัยซึ่งมีคุณภาพดีขึ้น เช่น การสนับสนุนการทำงานเป็นทีม และการวิจัยที่มีลักษณะคาบเกี่ยวหลายสาขาวิชา
- 8) จัดให้มีโครงการการเรียนการสอนเพื่อเสริมสร้างประสบการณ์และ โครงการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาชนบทของฝ่ายวิชาการ เพื่อให้อาจารย์ใช้กระบวนการวิจัย ในการเรียนการสอนและให้โอกาสอาจารย์และนิสิตได้มีกิจกรรมร่วมกันมากขึ้น

### 9.2.3 ด้านส่งเสริมการวิจัยให้สอดคล้องกับปัญหาของประเทศโดย

- 1) วางทิศทางการวิจัยของมหาวิทยาลัยให้สอดคล้องกับปัญหาของประเทศ
- 2) จัดระบบกลุ่มปฏิบัติการกิจ เพื่อหาทางดำเนินการวิจัยให้สำเร็จ ตามทิศทางที่วางไว้
- 3) ให้ความสำคัญพิเศษแก่โครงการที่มุ่งแก้ปัญหาของประเทศ โดยจัดสรรทุนให้
- 4) จัดให้มีการประสานสัมพันธ์ติดต่อระหว่างนักวิจัยกับหน่วยงาน ระดับกรม กอง ทั้งทำหน้าที่วางแผน และปฏิบัติการเพื่อแก้ปัญหา
- 5) จัดการเผยแพร่ผลงานวิจัยให้เกิดประโยชน์ในการประยุกต์ใช้ ให้ทันเหตุการณ์

#### 9.2.4 ด้านการพัฒนาบุคลากรส่งเสริมการวิจัย ดำเนินการดังนี้

- 1) จัดให้มีการประชุมของคณะกรรมการประสานงานวิจัย ซึ่งประกอบด้วยรองคณบดีฝ่ายวิจัย ผู้อำนวยการสถาบันวิจัย ผู้อำนวยการสถาบันบริการต่าง ๆ และหัวหน้าหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีบทบาทในการเสริมสร้างการบริหารงานวิจัยโดยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ในการบริหารงานด้านนี้
- 2) จัดให้กรรมการจัดสรรทุนและพัฒนาระบบการวิพากษ์วิจารณ์ฉันทมิตร (Peer Review) ให้เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป
- 3) ปรับปรุงการบริหารงานบุคคลประเภท ข เช่น นักวิจัยและเจ้าหน้าที่วิจัยให้เหมาะสม
- 4) จัดให้มีการพัฒนาทางวิชาการแก่บุคลากรการวิจัยและดำเนินการให้เจ้าหน้าที่ธุรการเข้าใจในลักษณะงานวิจัยเพื่อที่จะสามารถให้การช่วยเหลือและสนับสนุนนักวิจัยได้

#### 9.3 ด้านการเขียนตำราและบทความวิชาการ มีแนวทางการพัฒนาอาจารย์ ดังนี้

- 9.3.1 จัดแบ่งเวลาของอาจารย์ ให้มีชั่วโมงการเขียนตำราและบทความทางวิชาการ โดยถือเป็นส่วนหนึ่งของการสอน
- 9.3.2 สนับสนุนทุนการเขียนตำราและบทความทางวิชาการ
- 9.3.3 จัดโครงการฝึกอบรมเทคนิคการเขียนตำราและบทความทางวิชาการ
- 9.3.4 มีผู้เชี่ยวชาญให้คำแนะนำในการเขียนตำราและบทความทางวิชาการ
- 9.3.5 ฝึกอบรมการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์เพื่อการสืบค้นข้อมูล

#### 9.4 ด้านการบริการวิชาการ

- 9.4.1 การจัดทำหลักสูตรการศึกษาหรือหลักสูตรฝึกอบรมวิชาชีพที่ตรงตามความต้องการของสังคม
- 9.4.2 จัดทำโครงการการศึกษานอกมหาวิทยาลัย เป็นการจัดการศึกษาให้แก่ประชาชนทุกอาชีพ ทุกวัย
- 9.4.3 จัดฝึกอบรมเทคนิคการฝึกอบรมและการเป็นวิทยากรและทักษะการมีส่วนร่วมกับชุมชน
- 9.4.4 การจัดประชุมเชิงวิชาการ การสัมมนา การอภิปราย โดยร่วมมือกับหน่วยงานของภาครัฐและภาคเอกชน และให้ประชาชนทุกอาชีพเข้ามามีส่วนร่วมด้วย
- 9.4.5 จัดนิทรรศการทางวิชาการ
- 9.4.6 เผยแพร่ความรู้โดยผ่านทางสื่อมวลชนใช้ระบบโทรคมนาคมทางไกล

9.4.7 จัดทำเอกสารเผยแพร่ในรูปแบบที่อ่านง่ายออกสู่สังคม

9.4.8 จัดรายการตอบปัญหาทางไปรษณีย์และทางวิทยุกระจายเสียง

9.4.9 จัดโครงการนำอาจารย์ นิสิตนักศึกษา ออกพัฒนาชนบท เข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคคลและสังคม

9.4.10 การจัดทำวารสารวิชาการ

9.4.11 ส่งเสริมให้อาจารย์เข้าร่วมกิจกรรมที่มหาวิทยาลัยดำเนินการบริการสังคม

10. องค์กรุทธิ ประสานตรี (2559) ศึกษารูปแบบการพัฒนาอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์ สรุปแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของอาจารย์ ดังนี้

10.1 ด้านการเขียนตำราและบทความทางวิชาการ มีแนวทางการพัฒนา ดังนี้

10.1.1 ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการเขียนตำรา และบทความทางวิชาการ

10.1.2 ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดลำดับเนื้อหา และการกำหนดปริมาณของเนื้อหาของบทความทางวิชาการ

10.1.3 ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับรูปแบบของตำรา และบทความทางวิชาการ

10.1.4 เร่งพัฒนาอาจารย์ให้มีความรู้ความสามารถเป็นที่ยอมรับ ส่งเสริมสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ เน้นการทำผลงานวิชาการและเร่งรัดพัฒนาอาจารย์ให้มีคุณวุฒิปริญญาเอก การศึกษาต่อในระดับสูงขึ้น

10.2 ด้านการทำวิจัย มีแนวทางในการพัฒนา ดังนี้

10.2.1 ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวโน้มการวิจัยในอนาคต

10.2.2 ความรู้ความสามารถเกี่ยวกับวิธีการเขียนโครงการเพื่อขอทุนสนับสนุนการทำวิจัยจากมหาวิทยาลัย และหน่วยงานภายนอก

10.2.3 ความรู้ความเข้าใจในการเผยแพร่ผลงานวิจัย

10.3 ด้านทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม มีแนวทางการพัฒนา ดังนี้

10.3.1 ความรู้ความเข้าใจในการส่งเสริมและสนับสนุนด้านทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมเกิดประโยชน์และสร้างคุณค่าต่อชุมชน

10.3.2 ความรู้ความเข้าใจในการประเมินผลความสำเร็จของการบูรณาการงานด้านทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมกับการจัดการเรียนการสอน และกิจกรรมนักศึกษา

10.3.3 ความรู้ความเข้าใจในการนำอัตลักษณ์ของชุมชนมาส่งเสริมให้เกิดคุณค่าที่เหมาะสมกับบริบทของชาติโดยความต้องการด้านทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม

#### 10.4 การให้บริการวิชาการ มีแนวทางการพัฒนา ดังนี้

10.4.1 ความรู้ความเข้าใจในการเขียนโครงการบริการวิชาการแก่ชุมชน และสังคม

10.4.2 ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคนิคการให้คำแนะนำปรึกษา และการแก้ปัญหาต่าง ๆ แก่หน่วยงาน องค์กร สถาบัน ชุมชน และสังคม

10.4.3 ความรู้ความเข้าใจในการจัดทำหลักสูตรการศึกษาเพื่อให้เหมาะสมกับความต้องการของชุมชน

10.4.4 พัฒนาอาจารย์ด้านเทคนิคการให้บริการวิชาการ

11. สถาบันพระบรมราชชนก (2560) มีแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของอาจารย์พยาบาล เป็นไปตามนโยบาย 6 ด้าน ดังนี้

##### 11.1 นโยบายด้านการผลิต

11.1.1 ผลิตบัณฑิตให้เป็นผู้มีความรู้ มีปัญญาทางสุขภาพ มีความเข้าใจ เข้าถึง และพัฒนาสุขภาพของชุมชนได้อย่างแท้จริง

11.1.2 จัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ พัฒนารูปแบบการจัดการเรียนการสอนที่เหมาะสมและยืดหยุ่น โดยการมีส่วนร่วมจากบุคคล สถาบัน หรือชุมชนภายนอก และคำนึงถึงความแตกต่างเฉพาะตัวของนักศึกษา

11.1.3 สร้างสรรค์ระบบการเรียนการสอน เพื่อการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้มีความเป็นเลิศที่มุ่งสร้างผู้เรียนให้เป็นนักปฏิบัติการพยาบาลที่มีความเชี่ยวชาญ และเข้าถึงชุมชน มีการแสวงหาแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ เพื่อพัฒนาระบบการจัดการเรียนการสอน โดยมีการจัดการเรียนการสอนที่เน้นการเรียนรู้ตามสภาพจริง

11.1.4 พัฒนาระบบการบริหารการศึกษาของวิทยาลัยให้มีคุณภาพ ได้มาตรฐานสอดคล้องกับนโยบายการศึกษาของชาติ ผู้ที่ผ่านระบบการศึกษาของวิทยาลัย มีอัตลักษณ์และจิตวิญญาณในการบริการสุขภาพอย่างมืออาชีพ และเคารพในศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์อย่างเท่าเทียมกัน

11.1.5 การจัดการศึกษาเน้นการคัดเลือกคนทางสุขภาพจากชุมชน ส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากชุมชนในการร่วมจัดสรรทรัพยากรเพื่อการจัดการศึกษา และการพัฒนาระบบการจัดการศึกษาที่เน้นการเรียนการสอนเพื่อชุมชน

11.1.6 กำหนดมาตรฐาน และแนวปฏิบัติในการนำอัตลักษณ์ของบัณฑิตไปใช้ในการจัดการเรียนการสอน การประเมินผลผู้เรียนเมื่อจบการศึกษา พร้อมทั้งสื่อสาร



อัตลักษณ์ที่สร้างขึ้นไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องของทั้งระบบให้รับรู้ และยอมรับอย่างทั่วถึงทั้งภายในและภายนอกวิทยาลัย

11.1.7 พัฒนาหลักสูตรและจัดการเรียนการสอนให้มีมาตรฐานทางการจัดการศึกษาพยาบาลและนำอัตลักษณ์ของบัณฑิตมาเป็นส่วนสำคัญในการพิจารณา เพื่อการปรับหรือพัฒนาหลักสูตร

11.1.8 จัดกิจกรรมเสริมนอกเหนือจากหลักสูตรเพื่อสร้างและพัฒนาผู้เรียนให้สมบูรณ์ด้วยเกณฑ์อัตลักษณ์กำหนดไว้

11.1.9 ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการผลิตกับหน่วยงานภายนอกทั้งในและต่างประเทศ

11.1.10 พัฒนาให้วิทยาลัยมีความพร้อม ความสมบูรณ์ด้านการฝึกปฏิบัติการ มีห้องปฏิบัติการที่ได้มาตรฐานในระดับสากล

## 11.2 นโยบายด้านการวิจัย

11.2.1 ส่งเสริมสนับสนุนและผลักดันอาจารย์ให้มีศักยภาพให้ได้รับทุนวิจัยจากภายนอกและดูแลอาจารย์ให้ผลิตงานวิจัยที่มีคุณภาพ และดำเนินการวิจัยได้ตามแผนที่กำหนด

11.2.2 จัดสิ่งอำนวยความสะดวกด้านเวลา และวัสดุครุภัณฑ์ที่จำเป็น โดยที่อาจารย์ต้องมีผลลัพธ์ที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม

11.2.3 ส่งเสริมและสนับสนุนการต่อยอดองค์ความรู้ที่มีอยู่แล้วจากผลงานวิจัย เครื่องมือวิจัยและนวัตกรรมให้ได้มาตรฐานและจดลิขสิทธิ์ในนามวิทยาลัย

11.2.4 ส่งเสริมและสนับสนุนให้กลุ่มวิชาต่าง ๆ จัดทำชุดโครงการวิจัย เพื่อเสนอขอทุนวิจัยทั้งภายในและภายนอก

11.2.5 ส่งเสริมและสนับสนุนให้อาจารย์ได้ตีพิมพ์เผยแพร่ผลงานวิจัยในวารสารระดับชาติและนานาชาติ และเสนอผลงานในงานประชุมต่าง ๆ

11.2.6 พัฒนาระบบสารสนเทศและฐานข้อมูลงานวิจัยที่ครบถ้วนสมบูรณ์ และเป็นปัจจุบัน ให้มีความสะดวกต่อการใช้งานของอาจารย์ และเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของวิทยาลัย

11.2.7 ให้มีการบูรณาการงานวิจัยกับการจัดการเรียนการสอน และพันธกิจด้านอื่น ๆ ของสถาบัน



### 11.3 นโยบายด้านบริการวิชาการ

11.3.1 พัฒนาศูนย์การเรียนรู้ให้มีความเป็นเลิศที่เป็นที่พึ่งทางความรู้ และปัญญา ด้านสุขภาพแก่ท้องถิ่น สถานบริการทางสุขภาพ และทุกภาคส่วน เป็นผู้นำและแหล่งอ้างอิง ทางองค์ความรู้ด้านวิชาการสุขภาพแห่งชาติ เป็นเลิศทางด้านกายภาพบำบัดผู้ป่วย

11.3.2 ส่งเสริมสนับสนุน การจัดให้บริการทางวิชาการเพื่อการยกระดับมาตรฐาน ชุมชนท้องถิ่น ในรูปแบบที่หลากหลาย

11.3.3 ส่งเสริม สนับสนุน การจัดโครงการให้บริการทางวิชาการแก่ชุมชน โดยใช้การมีส่วนร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งภายใน ภายนอกวิทยาลัยและเน้นการมีส่วนร่วม ของชุมชน

11.3.4 ให้มีการบูรณาการกับการจัดการเรียนการสอนและการวิจัยและการ พัฒนาตำแหน่งทางวิชาการของอาจารย์ การสร้างเครือข่ายกับหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งเป็น แหล่งงานของนักศึกษา และเป็นการสร้างรายได้ของสถาบันจากการให้บริการวิชาการ

11.3.5 ให้นำเอาองค์ความรู้ที่เกิดจากการให้บริการทางวิชาการและการเผยแพร่ ความรู้ทั้งภายในและภายนอกสถาบัน

### 11.4 นโยบายด้านทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม

11.4.1 ทำนุบำรุงรักษาส่งเสริมและสืบสานศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาไทย บูรณาการกับการเรียนการสอน

11.4.2 มุ่งเน้นการอนุรักษ์ ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม เพื่อรักษาเอกลักษณ์ ของชาติและชุมชนท้องถิ่น

11.4.3 มุ่งส่งเสริมให้บุคลากรและนักศึกษาเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม และสืบสาน ประเพณี และวัฒนธรรมอันดี

### 11.5 นโยบายด้านการบริหารจัดการ

11.5.1 ดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการประจำปีให้มีความ ชัดเจนและสอดคล้องกับปรัชญา ปณิธาน กฎหมาย และจุดเน้นของวิทยาลัย ที่สนับสนุนภารกิจ ของวิทยาลัยตามหลักการอุดมศึกษา มาตรฐานการศึกษาของชาติ มาตรฐานการอุดมศึกษา มาตรฐานวิชาชีพ ตลอดจนสอดคล้องกับกรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551-2565) และการเปลี่ยนแปลงของกระแสโลกและเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมของ บุคลากรทุกระดับ และมีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์ที่กำหนดแล้วให้รับทราบทั่วกัน ทั้งอาจารย์ เจ้าหน้าที่ นักศึกษา ตลอดจนผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ผู้ปกครอง ชุมชน ผู้ใช้บริการ และสังคมโดยรวม

11.5.2 การขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์ให้มีการดำเนินการถ่ายทอดแผนกลยุทธ์นำไปสู่การปฏิบัติโดยการเชื่อมโยงแผนกลยุทธ์สู่บุคลากรทุกระดับและให้มีการจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานและมีการติดตามผลการปฏิบัติงานให้ต่อเนื่องทุก 6 เดือน

11.5.3 พัฒนาระบบบริหารจัดการและการสื่อสารของวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เน้นความโปร่งใสและการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ และสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

11.5.4 เพิ่มประสิทธิภาพระบบสารสนเทศในการบริหารจัดการให้สามารถสนับสนุนกระบวนการบริหารจัดการทุกภารกิจ

11.5.5 ระดมทรัพยากรและสรรพกำลังของวิทยาลัยในการจัดหารายได้เพื่อสนับสนุนและเพิ่มความสามารถในการพึ่งพาตนเองให้ได้

## 11.6 นโยบายการประกันคุณภาพการศึกษา

ดำเนินการยกระดับการประกันคุณภาพการศึกษา

11.6.1 ให้มีการพัฒนาระบบและกลไกการประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการรักษามาตรฐานการศึกษาของวิทยาลัย

11.6.2 ดำเนินการจัดคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องกับการประกันคุณภาพการศึกษา เป็นทีมขับเคลื่อนระบบและกลไกประกันคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ โดยมีคณะกรรมการประกันคุณภาพการศึกษาที่วิทยาลัยแต่งตั้งขึ้นเป็นผู้กำกับติดตาม ตลอดจนกระตุ้นและสนับสนุนให้การดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษาบรรลุตามเป้าหมายคุณภาพของวิทยาลัย

11.6.3 กำหนดให้อาจารย์และเจ้าหน้าที่ทุกคนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษา และถือเป็นภารกิจที่สำคัญ ที่ทุกคนต้องปฏิบัติร่วมกันอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

11.6.4 ส่งเสริมให้หน่วยงานหรือสถาบันต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนภายนอกได้เข้ามาร่วมในกิจกรรมการประเมินคุณภาพการศึกษาของวิทยาลัย เพื่อการพัฒนาปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

11.6.5 สนับสนุนให้มีการเผยแพร่กิจกรรมการประกันคุณภาพการศึกษาที่ได้ดำเนินการไปแล้วอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งภายในและภายนอกวิทยาลัย ด้วยวิธีการที่หลากหลายรูปแบบ เพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์คุณภาพการศึกษาของวิทยาลัย

11.6.6 เสริมสร้างขวัญกำลังใจและสนับสนุนให้มีการพัฒนากิจกรรมงานดำเนินประกันคุณภาพตามตัวบ่งชี้คุณภาพไปสู่แนวปฏิบัติที่ดี (Good Practice) และใช้กลไก

การจัดการความรู้ (Knowledge Management) บูรณาการเข้ากับตัวบ่งชี้คุณภาพ ตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาและนำไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านคุณภาพการศึกษาต่อไป

11.6.7 ให้บุคลากรทุกคนใช้งานประกันคุณภาพการศึกษา เป็นเครื่องมือในการบริหารและการปฏิบัติงานวิทยาลัยให้มีการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

12. สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2561) เสนอแนวทางพัฒนาการปฏิบัติงาน ดังนี้

การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้ให้ความสำคัญในการพัฒนาทุนมนุษย์ให้เป็นกลไกขับเคลื่อนยุทธศาสตร์อย่างมีประสิทธิภาพ สำนักงาน ก.พ. จึงได้นำเครื่องมือ สำหรับใช้ประเมินผลสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) และส่งเสริมให้ส่วนราชการดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จ ประกอบด้วย 5 มิติ ดังนี้

มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง การที่ส่วนราชการและจังหวัดมีแนวทางและวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลดังต่อไปนี้

1. มีนโยบาย แผนงานและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีความสอดคล้องและสนับสนุนให้ส่วนราชการบรรลุพันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
2. มีการวางแผนและบริหารกำลังคนทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ
3. มีนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อดึงดูดให้ได้มา พัฒนาและรักษาไว้ซึ่งกลุ่มข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานที่มีทักษะ หรือสมรรถนะสูง ซึ่งจำเป็นต่อความคงอยู่และขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนราชการและจังหวัด (Talent Management)

4. มีแผนการสร้างและแผนการพัฒนาผู้บริหารทุกระดับ

มิติที่ 2 ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Operational Efficiency) หมายถึง กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ (HR Transactional Activities) มีลักษณะดังต่อไปนี้ (สำนักงาน ก.พ.( 2561)

1. กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการมีความถูกต้องและทันเวลา (Accuracy and Timeliness)
2. มีระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความถูกต้อง เทียบตรง ทันสมัย และนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจ และการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการได้จริง

3. สัดส่วนค่าใช้จ่ายสำหรับกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล ต้องประมาณรายจ่ายของส่วนราชการมีความเหมาะสม และสะท้อนผลิตภาพของบุคลากร (HR Productivity) ตลอดจนความคุ้มค่า (Value for Money)

4. มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ เพื่อปรับปรุงการบริหารและการบริการ (HR Automation)

มิติที่ 3 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM Programmer Effectiveness) หมายถึง นโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ ก่อให้เกิดผล ดังต่อไปนี้

1. การรักษาไว้ซึ่งข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานซึ่งจำเป็นต้องการบรรลุเป้าหมายพันธกิจ ของส่วนราชการ (Retention)

2. ความพึงพอใจของข้าราชการและบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ต่อนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ

3. การสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งส่งเสริมให้มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและความรู้ (Development and Knowledge Management)

4. การมีระบบการบริหารผลงาน (Performance Management) ที่เน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและความคุ้มค่า

มิติที่ 4 ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง การที่ส่วนราชการจะต้อง

1. รับผิดชอบต่อการตัดสินใจและผลของการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ตลอดจนการดำเนินการด้านวินัย โดยคำนึงถึงหลักความสามารถและผลงาน หลักคุณธรรม หลักนิติธรรม และหลักสิทธิมนุษยชน

2. มีความโปร่งใสในทุกกระบวนการของการบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งนี้ จะต้องกำหนดให้ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลแทรกอยู่ในทุกกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ

มิติที่ 5 คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน หมายถึง การที่ส่วนราชการมีนโยบายแผนงาน โครงการและมาตรการ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ ดังนี้

1. ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ระบบงาน และบรรยากาศการทำงาน ตลอดจนมีการนำเทคโนโลยีการสื่อสารเข้ามาใช้ในการบริหารราชการและการให้บริการแก่ประชาชน ซึ่งจะส่งเสริมให้ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานได้ใช้

ศักยภาพอย่างเต็มที่ โดยไม่สูญเสียรูปแบบการใช้ชีวิตส่วนตัว (ร่าง) แผนกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2562–2566)

2. มีการจัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมที่ไม่ใช่สวัสดิการภาคบังคับตามกฎหมายซึ่งมีความเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการและสภาพของส่วนราชการและจังหวัด

3. มีการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหารของส่วนราชการและจังหวัดกับข้าราชการและบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ระหว่างข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน และให้กำลังคนมีความพร้อมที่จะขับเคลื่อนส่วนราชการให้พัฒนาไปสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการ

### 13. แนวทางการพัฒนาบุคลิกภาพเฉพาะวิชาชีพ

บุคคลที่ประกอบอาชีพนั้น ๆ ควรต้องปรับแต่งบุคลิกภาพให้สอดคล้องกับอาชีพและความต้องการของลูกค้า ทั้งลูกค้าภายในและลูกค้าภายนอก ซึ่งลูกค้าภายในหมายถึงหัวหน้า เพื่อนร่วมงาน และลูกน้อง ส่วนลูกค้าภายนอก หมายถึง บุคคลที่เข้ามาใช้บริการหรือนักศึกษาพยาบาล โดยบางงานอาจอาศัยลักษณะส่วนที่เป็นบุคลิกภาพภายในมาก บางงานอาศัยส่วนที่เป็นบุคลิกภาพภายนอกมาก แต่โดยภาพรวมแล้วกล่าวได้ว่า บุคลิกภาพที่พึงประสงค์ในการปฏิบัติงานในอาชีพอาจารย์พยาบาล มีแนวในการพัฒนา ดังนี้

1. งานด้านการพยาบาล พยาบาลควรสวมเสื้อผ้าเครื่องแต่งกายตามแบบฟอร์มของหน่วยงานนั้น ๆ สำหรับบุคลิกภาพภายในของบุคลากรทางการพยาบาล ต้องมีลักษณะจิตใจที่มีความเมตตาปราณี มีน้ำใจ เอื้ออาทร

2. งานด้านการศึกษา จะขอกกล่าวถึง เฉพาะบุคลิกภาพของ ครู อาจารย์

เป็นที่ทราบกันดีแล้วว่า “ครู อาจารย์ “ เป็นแม่พิมพ์ของศิษย์” ถ้าแม่พิมพ์มีบุคลิกภาพที่ดีเป็นที่ยอมรับของนักเรียนและนักศึกษา ย่อมได้รับความน่าเชื่อถือ ศรัทธา ความไว้วางใจจากผู้เรียน ย่อมมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเป็นที่น่าพึงพอใจเช่นเดียวกัน ดังนั้นครู อาจารย์ ต้องมีบุคลิกภาพที่เป็นมาตรฐานของอาชีพ กล่าวคือ การตกแต่งทรงผม เน้นความเรียบร้อย สะอาดสะอาด หน้าตาเกลี้ยงเกลา แต่งหน้าพองาม แต่งกายด้วยแบบและสีสุภาพ ไม่น่าสมั้ย หรือล้าสมัยเกินไป มีท่วงท่าอิริยาบถที่สง่างาม น่าไว้วางใจ มีมารยาทที่เป็นแบบอย่างแก่ นักเรียน นักศึกษา มีทักษะการพูด การฟังที่ดี เพื่อการสื่อสารในการเรียนการสอน มีบุคลิกภาพภายในทั้งด้านสติปัญญา (IQ) ด้านอารมณ์ (EQ) และด้านจริยธรรมศีลธรรม (MQ) ซึ่งบุคลิกภาพเหล่านี้ จะทำให้ครู อาจารย์ได้รับการยอมรับจากนักเรียน นักศึกษา ครู อาจารย์ก็จะประสบความสำเร็จในอาชีพครู บุคลิกภาพเป็นเรื่องของภาพรวมที่ตัวเราแสดงออกไป ทั้งที่รู้ตัวและไม่รู้ตัว โดยมีคนอื่นมองอยู่หรือรู้สึกกับสิ่งที่เราแสดงออก ดังนั้น



จึงต้องมีการระมัดระวังและตกแต่งเสริมเติมให้บุคลิกภาพของเรายิ่งน่ามอง และเป็นที่น่าสนใจของคนรอบตัว ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ

1. การมอง สายตาสามารถบอกถึงความรัก ความเกลียดชัง ความเมตตาปราณี ความโกรธแค้น ความเคารพนับถือ หรือความเหยียดหยาม ดูหมิ่นดูแคลนได้ ฉะนั้น เมื่อเราจะมองใครเราจะต้องพยายามใช้สายตาด้วยความสุภาพเรียบร้อย ระวังในการใช้สายตาอย่าให้คนอื่นเกิดความเข้าใจผิดหรือรู้สึกติดลบได้

2. การแต่งกาย การแต่งกายบ่งบอกความพิถีพิถันและเอาใจใส่ตัวเอง ช่วยทำให้คนคนหนึ่งดูดีหรือดูแย่ได้ ทุกครั้งที่เลือกเครื่องแต่งกายหรือกำลังจะแต่งกายให้ต้องคำนึงถึงความสะอาดเรียบร้อย ถูกต้องและเหมาะสมกับกาลเทศะ แต่งกายให้พอดีอย่าให้มากเกินไปหรือน้อยเกินไปจนกลายเป็นน่าเกลียด

3. การพูด ต้องมีศิลปะในการพูด พูดให้ชนะใจผู้ฟัง โดยจะต้องใช้คำพูดที่มีเหตุผล สุภาพ ไพเราะ มีน้ำเสียงชวนฟัง เสียงดังฟังชัด ฉะฉาน และใช้คำพูดที่เหมาะสมกับผู้ฟัง โดยคำนึงถึงวัย เพศ ระดับการศึกษา อาชีพ และความสนใจพิเศษของผู้ฟังทั้งยังต้องคำนึงถึงสถานที่ เวลา และโอกาสด้วย

4. การเดิน ให้เดินตัวตรง ออกผายไหล่ผึ่งเพื่อให้ดูสง่า แต่ไม่ต้องถึงกับหลังตรงตัวแข็งเหมือนนักเรียนนายร้อย เดินให้มีท่าทางสง่าและเรียบร้อย เวลาเดินให้ก้าวเท้ายาวพอประมาณและสอดคล้องกับเสื้อผ้าหรือรองเท้าที่สวมใส่ ว่าก้าวแคไหนจึงดูคล่องแคล่วและปลอดภัย ต้องระมัดระวังไม่ให้เกิดเสียงดังจนเกินไป เพราะเสียงฝีเท้าจะไปรบกวนผู้อื่นไม่เดินผ่ากลางผู้อื่นที่ยืนสนทนากันอยู่

5. การแสดงท่าทาง ต้องระวังท่าทางที่ไม่สวยงาม เวลาพูดหรือทำอะไรก็ตามอย่ามีการแสดงท่าประกอบมากเกินไปจนน่าเกลียด หรือแสดงท่าที่ไม่สุภาพ ท่าทางที่ดีจะต้องมาจากพื้นฐานของความสงบ สบาย ให้เกียรติทั้งแก่ตนเองและผู้อื่น ควรมืท่าทางประกอบเพื่อให้ดูผ่อนคลาย เป็นธรรมชาติ สง่า และเสริมในสิ่งที่พูดหรือเล่า นอกเหนือจากนั้นอาจไม่จำเป็นต้องมีท่าทางประกอบแต่อย่างใด

6. ทักษะในการทำงาน ในการทำงานใด ๆ ก็ตามจะต้องทำให้ดีที่สุดเท่าที่จะดีได้ ต้องทำด้วยท่าทางคล่องแคล่ว ด้วยความชำนาญ และให้ได้ผลงานดีเด่น ทำด้วยความมุ่งมั่น ตั้งใจ อย่าน้อยไปกว่าความสามารถที่เรามีหรือทำได้ ความน่าชื่นใจของผู้ร่วมงานหรือหัวหน้างานทุกคนก็คือ การมีเพื่อนร่วมงานหรือลูกน้องที่ทำงาน “เต็มความสามารถ” อยู่ตลอดเวลา นั่นคือบุคลิกแห่งความสำเร็จ



7. สุขภาพ ต้องระวังสุขภาพให้ดี อย่าให้มีโรค ระวังรักษาสุขภาพร่างกาย ให้สมบูรณ์แข็งแรงอยู่เสมอ ผู้ที่ป่วยออก ๆ แอด ๆ จะเป็นคนขี้โรค ซึ่งน่าเป็นห่วงมากกว่า น่าชื่นชม คู่อ่อนแอ ไม่คล่องแคล่ว โรคบางโรคส่งผลถึงความซัดเซียว ห่อเหี่ยว หม่นหมอง จึงขาดสง่าราศี การดูแลสุขภาพให้ดีคือต้นทุนของการพัฒนาบุคลิกภาพที่สำคัญที่สุด

การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลนั้น สามารถกระทำได้หลากหลาย รูปแบบ ในที่นี้ผู้เขียนขอแนะนำเทคนิคที่ใช้ในการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคล ซึ่งทุกคนสามารถนำไปปฏิบัติเพื่อการพัฒนาตนเองได้ดังนี้

### 1. วิเคราะห์ตนเอง

ก่อนที่เราจะเปลี่ยนแปลงหรือปรับเปลี่ยนตัวเอง สิ่งแรกที่เราควรต้องทำ คือ การวิเคราะห์ตนเอง คนเรานั้นถ้ารู้ว่าตนเองมีความสามารถ ความชำนาญหรือมีศักยภาพพิเศษ ในด้านใด ก็ควรที่จะต้องเสริมศักยภาพของตนในด้านนั้น และควรที่จะต้องทำในสิ่งที่ตนเอง มีความถนัดหรือมีความชำนาญ และสำหรับความสามารถในด้านที่ยังขาดทักษะและความชำนาญ ก็ควรที่จะหาความรู้เพิ่มเติมเพื่อเป็นการพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพเพิ่มมากขึ้น ในอนาคต

### 2. มุ่งมั่นที่จะเปลี่ยนแปลง

การที่จะพัฒนาตนเองได้ ต้องมีความกล้าที่จะเปลี่ยนแปลง และต้องมีความมุ่งมั่น มากกว่าแค่ความตั้งใจ ต้องมีความเชื่อว่า ศักยภาพของตนเองนั้นสามารถพัฒนาขึ้นได้ และทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจ ในการที่จะเปลี่ยนแปลงตนเองให้เป็นคนใหม่ที่มีศักยภาพเพิ่มมากขึ้น และต้องเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงจะนำมาซึ่งสิ่งดี ๆ ในชีวิตวันข้างหน้า

### 3. มองโลกในแง่ดี (คิดบวก)

ในการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลนั้น ใช้ว่าจะเป็นการพัฒนา ประสิทธิภาพในงานแต่เพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่การพัฒนาทางความคิดและทัศนคติในการทำงาน ก็จะเป็นปัจจัยเสริมต่อการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานให้เพิ่มขึ้น ดังนั้นการมองโลกในแง่ดี หรือการคิดบวกนั้น เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่ควรปฏิบัติ และสำคัญเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องให้เกิด เป็นนิสัย การมองโลกในแง่ดี และการคิดบวกจะช่วยในการเสริมกำลังใจและสามารถช่วยลดปัญหา ในเรื่องของความขัดแย้งได้เป็นอย่างดี ทั้งความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับบุคคลอื่น และความขัดแย้ง ในตัวตนของตนเอง

### 4. ใฝ่หาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ

การหาความรู้เพิ่มเติมจะช่วยให้สมองได้รับการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา ซึ่งการหาความรู้เพิ่มเติมไม่จำเป็นจะต้องเป็นความรู้ที่เกี่ยวกับงานที่ทำอยู่ในขณะนั้นเพียงเท่านั้น แต่เราสามารถหาความรู้ในด้านอื่น ๆ ที่เรายังไม่รู้เพื่อเรียนรู้เพิ่มเติม อาทิเช่น ความรู้ทางด้าน

การตลาด เศรษฐกิจ การเมือง กฎหมาย โดยความรู้เหล่านี้เราสามารถหาได้จากการสัมมนา ฝึกอบรม อ่านหนังสือ หรือสอบถาม พูดคุย ปรึกษากับผู้ที่มีความเชี่ยวชาญก็ได้เช่นกัน ดังคำกล่าวที่ว่า “ความรู้ไม่มีวันเรียนจบ และไม่มีใครแก่เกินเรียน” อีกทั้งคนที่มีความรู้มาก ก็จะสามารถแก้ปัญหาได้ง่าย หากทางออกของปัญหาได้มากขึ้น แน่ใจว่าผลตอบแทนสูงสุดที่เราได้จากการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานนั้น ไม่ได้อยู่ที่ผลงานของเราแต่เพียง อย่างเดียวเท่านั้น แต่อยู่ที่ศักยภาพทางสมองของเราได้มีการพัฒนาเพิ่มขึ้น พร้อมกับ ประสบการณ์และทักษะของการทำงานที่เฉียบคมมากขึ้นกว่าเดิม

#### 5. ตั้งเป้าหมายในการทำงาน

เป้าหมาย เป็นปลายทางที่ต้องให้ไปถึง ไม่ว่าจะในชีวิตการทำงานหรือ ในชีวิตประจำวัน โดยเฉพาะการกำหนดเป้าหมายในการทำงานนั้น ถือเป็นหัวใจสำคัญของการ ทำงาน เพราะในการบริหารงานใด ๆ ก็ตาม มักจะเน้นที่ความสำเร็จตามที่ได้ตั้งใจไว้หรือ กำหนดไว้ ไม่ว่าจะกำหนดเอาไว้ในรูปแบบใดก็ตาม ถ้าทำงานแบบมีเป้าหมายว่างานแต่ละอย่าง ที่อยู่ในความรับผิดชอบมีเป้าหมายของความสำเร็จอยู่ ณ จุดใด ภายในเวลาเท่าใด ความชัดเจน ของงานหรือการกำหนดแผนการปฏิบัติงานย่อมอยู่บนพื้นฐานของความเป็นไปได้ดีกว่าการที่ จะปฏิบัติงานไปวัน ๆ หรือทำงานไปเรื่อย ๆ โดยไม่มีจุดหมายปลายทางของความสำเร็จ

#### 6. วางแผนก่อนลงมือทำ

ในการทำงานนั้นนอกจากการกำหนดวัตถุประสงค์ในการทำงานแล้ว การวางแผนช่วยให้งานบรรลุผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังช่วยลดเวลาและการใช้ ทรัพยากรในการทำงาน การทำงานที่มีประสิทธิภาพนั้นเกิดขึ้นได้ด้วยเงื่อนไขของการวางแผน งานที่ดี การวางแผนที่ดีเกิดจากความคิดที่รอบคอบ คิดจากมุมมองที่หลากหลาย การวางแผน เป็นการสร้างข้อเสนอของการดำเนินงานที่เป็นไปได้หลายทางเลือก โดยเปรียบเทียบข้อดี ข้อเสียของแต่ละทางเลือก และยังเป็นการประเมินสถานการณ์ความเป็นไปได้ในการทำงาน เพื่อเป็นการลดความเสี่ยงในการทำงานได้อีกทางหนึ่งด้วย ดังนั้นการวางแผนถือเป็น องค์ประกอบหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการทำงานให้มีประสิทธิภาพ มากยิ่งขึ้น

#### 7. มีการสื่อสารที่ดี

การสื่อสารมีความสำคัญกับมนุษย์มาตั้งแต่กำเนิด เนื่องจากการสื่อสาร เป็นเครื่องมือในการบอกความต้องการของตนเองต่อผู้อื่น นอกจากนี้การสื่อสารยังเป็น ความสามารถหรือทักษะที่ทุกคนมีมาตั้งแต่กำเนิดแม้แต่เด็กทารกที่ยังไม่สามารถที่จะพูดก็ยัง มี ทักษะในการสื่อสารเพื่อให้ได้ตามที่ตนต้องการ อาทิเช่น เมื่อเด็กทารกหิวก็จะส่งเสียงร้อง เพื่อสื่อสารให้ผู้เป็นแม่ได้รับรู้ว่าตนต้องการที่จะกิน (นม) นมแม่ เป็นต้น เนื่องจากการสื่อสาร

เป็นเครื่องมือสำคัญในการแสดงความต้องการระหว่างบุคคล โดยเฉพาะในการปฏิบัติงานนั้น จำเป็นที่จะต้องใช้ทักษะในการสื่อสารทั้ง การพูด การอ่าน การเขียน และการฟัง รวมไปถึง การแสดงออกด้วยท่าทาง โดยมีวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกัน เช่น เพื่อให้ข้อมูล เพื่อชักจูงหรือ โน้มน้าวใจ เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดี เพื่อให้เกิดการยอมรับและได้รับความร่วมมือจากบุคคล ที่เกี่ยวข้อง ด้วยเหตุนี้ ผู้ปฏิบัติงานควรมีการฝึกเพื่อเพิ่มทักษะในการสื่อสารให้เหมาะสมกับ กาลเทศะสามารถเลือกใช้ทั้งวัจนภาษา และอวัจนภาษาในการสื่อความหมายให้ชัดเจน เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้ต่อไป

#### 8. มีบุคลิกภาพดี

สุภาษิตที่ว่า “ไถ่งามเพราะชน คนงามเพราะแต่ง” ยังคงใช้ได้ดีเสมอ บุคลิก และการแต่งกาย เป็นองค์ประกอบอย่างหนึ่งที่จะช่วยเสริมความสำเร็จในการทำงาน การแต่งกายนั้น มีหลักการง่าย ๆ คือ อย่าพยายามแต่งกายมากเกินไป หรือน้อยเกินไป และที่สำคัญการแต่งกาย ต้องให้เหมาะสมกับรูปร่าง และบุคลิกของตนเอง อย่าแต่งกายแบบที่ไม่ใช่ตัวตนของตัวเอง การแต่งกายตามแบบอย่างดารา นางแบบ นั้นต้องคิดเสมอว่า ผู้ผลิตเสื้อผ้าแฟชั่นเมื่อผลิต ออกมาแล้วก็มีความต้องการที่จะจำหน่ายให้มาก จึงต้องหาดารา นางแบบมาใส่โชว์ ดังนั้น การที่ดารา นางแบบคนหนึ่งใส่เสื้อตัวหนึ่งสวย แต่ก็ไม่ใช่ว่าเมื่อเราใส่แล้วจะสวยเหมือนนางแบบ การแต่งกายที่ดีสำหรับการทำงานก็คือ สะอาด สุภาพ และโชว์บุคลิกเฉพาะของคุณออกมา

#### 9. สมาธิเพิ่มพลังในการคิด

สมาธิ คือ การที่มีใจตั้งมั่นในอารมณ์ใดอารมณ์หนึ่งอย่างแน่วแน่ กล่าวใน ภาษาชาวบ้านก็คือ การมีใจจดจ่ออยู่ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ไม่ฟุ้งซ่านนั่นเอง การฝึกสมาธิ มีใช้ด้วยเหตุผลของการเข้าถึงนิพานแต่เพียงเท่านั้น แต่การฝึกสมาธิสามารถนำมาใช้ประโยชน์ ในชีวิตประจำวันได้เช่นกัน เพราะการฝึกสมาธินั้นทำให้ผู้ปฏิบัติมีจิตใจผ่องใส ประกอบกิจการงาน ได้ราบรื่นและคิดอะไรก็รวดเร็วทะลุปรุโปร่ง เพราะวาระดับจิตใจได้ถูกฝึกมาให้มีความนิ่งดีแล้ว เมื่อมีความนิ่งเป็นสมาธิดีแล้ว ย่อมมีพลังแรงกว่าใจที่ไม่มีสมาธิ ดังนั้นเมื่อจะคิดทำอะไร ก็จะได้ดี และได้เร็วกว่าคนปกติ ที่ไม่ได้ผ่านการฝึกสมาธิมาก่อน การฝึกสมาธิจะช่วยในด้านการพัฒนา บุคลิกภาพ ทำให้เป็นผู้มีบุคลิกภาพดี กระฉับกระเฉง กระปรี้กระเปร่า มีความองอาจสง่าผ่าเผย มีผิวพรรณผ่องใส มีความมั่นคงทางอารมณ์ หนักแน่น เยือกเย็น และเชื่อมั่นในตนเอง มีมนุษยสัมพันธ์ดี วางตัวได้เหมาะสมกับกาลเทศะ เป็นผู้มีเสน่ห์ เพราะไม่มักโกรธ มีความเมตตากรุณา ต่อบุคคลทั่วไป การฝึกสมาธิบ่อย ๆ ทำให้เกิดปัญญาในการทำสิ่งใด ๆ ส่งผลให้ประสิทธิภาพ ในการทำงานดีขึ้น นอกจากนี้การฝึกสมาธิยังช่วยคลายเครียด และลดความเครียดที่จะเข้ามา

## 10. สุขภาพดีมีชัยไปกว่าครึ่ง

สุขภาพร่างกายมีส่วนสำคัญต่อการปฏิบัติงาน งานทุกอย่างจะไม่สามารถสำเร็จลุล่วงไปได้หากผู้ปฏิบัติงานเกิดการเจ็บป่วย ผู้มีสุขภาพดีย่อมทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นควรดูแลสุขภาพให้ดี และออกกำลังกายสม่ำเสมอ การมีสุขภาพที่ดีเป็นสภาวะที่ร่างกายแข็งแรง ปราศจากโรคภัยไข้เจ็บ ไม่มีความพิการใด ๆ ร่างกายสามารถทำงานต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งลักษณะสุขภาพที่ดีทางกายนั้น ควรประกอบด้วยร่างกายที่มีความสมบูรณ์แข็งแรง ระบบต่าง ๆ และอวัยวะทุกส่วนทำงานได้ดีมีประสิทธิภาพ ร่างกายมีการเจริญเติบโตของอวัยวะต่าง ๆ เป็นไปอย่างเหมาะสมกับวัย รวมทั้งภาวะทางสมองด้วยการที่จะมีสุขภาพร่างกายที่ดีได้นั้นร่างกายต้องได้รับการพักผ่อนอย่างเพียงพอ และการพักผ่อนที่สุดคือ การได้นอนหลับอย่างพอเพียง ภายหลังจากการนอนหลับและพักผ่อนแล้ว ร่างกายจะคืนสู่สภาพปกติสดชื่น พร้อมรับการปฏิบัติหน้าที่ หรือภารกิจในวันต่อไป

พิชามณชู กาทหลง (2554) เสนอแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน ดังนี้

บุคลากรถือเป็นหัวใจสำคัญในการที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ และบรรลุเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ ในการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กรนั้นจะทำให้ภารกิจหลักบรรลุวัตถุประสงค์และมีประสิทธิภาพ ในองค์กรจำเป็นจะต้องมีบุคลากรที่มีคุณภาพในปริมาณที่เหมาะสมกับงาน ซึ่งจะช่วยให้เกิดการปรับเปลี่ยนกระบวนการหรือวิธีการทำงานใหม่ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ช่วยเพิ่มกลยุทธ์ในการสร้างความสำเร็จในการทำงานและช่วยลดความซ้ำซ้อนของงาน ช่วยทำให้การทำงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ด้วยวิธีการที่รวดเร็ว ช่วยทำให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้า หรือพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ ได้ผลงานที่มีคุณภาพ ลดความสิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย ประหยัดเวลา ทรัพยากร และกำลังคน องค์กรมีความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์ เทคนิค วิธีการ ด้วยวิธีการทำงานที่เหมาะสม ลดปัญหาอุปสรรคและมีความสุขในการทำงาน ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาตนเอง เมื่อพัฒนาตนเองแล้วจะสามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการพัฒนานั้นไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่องานและองค์กร โดยปัจจัยที่จะช่วยทำให้คนทำงานดีและมีประสิทธิภาพนั้น ผู้ปฏิบัติงานจะต้องคิดวิเคราะห์ว่ามีวิธีการใดที่ทำให้การทำงานนั้นมีประสิทธิภาพ ในขณะเดียวกันก็ทำให้ตัวเองรู้สึกสนุกและมีความสุขในการทำงานด้วย ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพนั้น มีเคล็ดลับที่คนทำงานสามารถปฏิบัติได้ง่าย โดยอาศัยสภาพแวดล้อมในองค์กร ดังนี้

1. เป็นเพื่อนร่วมงานที่ดี คือในการทำงานนั้นเราจะต้องรู้จักหน้าที่และมีความรับผิดชอบ และค้นคว้าแสวงหาความรู้อยู่เสมอ ทำตัวให้เป็นที่รักของผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน การที่เราทำตัวเป็นเพื่อนร่วมงานที่ดี ไม่เพียงแต่จะทำให้เราทำงานอย่างมีความสุขเท่านั้น

แต่ยังเป็นการเพิ่มความก้าวหน้าอีกด้วย การช่วยเหลือคนอื่นอยู่เสมอ จะทำให้เราได้รับความช่วยเหลือตอบแทน ดังนั้น เมื่อติดขัดปัญหาอะไรก็ตาม เราก็จะผ่านพ้นไปได้อย่างไม่ยากเย็น

2. รักษาamarยาทในการทำงาน การทำงานโดยยึดถือระเบียบ และเคารพกฎกติกาก จะทำให้เราอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างราบรื่น ไร้อุปสรรคในการทำงาน การรู้จักมารยาทในการทำงาน ไม่เพียงเป็นการเคารพผู้อื่น แต่ยังเป็นการเปิดโอกาสให้คนอื่นได้เคารพเราด้วย เคารพในความเป็นคนทำงานมืออาชีพ รู้ว่าอะไรควรทำและอะไรไม่ควรทำในที่ทำงาน

3. สร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี เป็นปัจจัยหนึ่งที่จะช่วยให้เรามีความสุขมากขึ้น อีกทั้ง ยังเป็นเหตุผลหนึ่งที่จะทำให้เราเป็นที่รักใคร่ของเพื่อนร่วมงาน ปฏิเสธไม่ได้ว่ารอยยิ้ม เป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จในการทำงาน ทำให้เพื่อนร่วมงานรู้สึกได้ถึงความเป็นมิตรของเรา เมื่อมีความสุข ประสิทธิภาพในการทำงานก็จะเกิดขึ้นอย่างไม่มียาก

4. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน ทั้งในระดับผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา จะทำให้การทำงานมีความราบรื่นมากขึ้น การให้อภัยใคร่ให้ช่วยเหลือก็ทำได้ง่ายขึ้น เพื่อนร่วมงานจะยอมช่วยเหลือเราด้วยความเต็มใจ เพราะเขารู้อยู่แล้วว่าเราก็พร้อมที่จะช่วยเขา เมื่อคนทำงานที่อยู่ในออฟฟิศเดียวกันพร้อมที่จะช่วยเหลือกัน การดำเนินงานขององค์กรก็จะมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ปัจจัยที่ช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพนั้นมีอยู่หลายแนวทาง ขึ้นอยู่กับว่าจะใช้วิธีไหน แต่สิ่งหนึ่งที่เราต้องคิดไว้เสมอคือ การทำงานนั้นจะมีประสิทธิภาพได้ ต้องเกิดจากการทำงานที่มีความสุขควบคู่กันไป หากวันใดวันหนึ่งเราเริ่มรู้สึกเบื่องาน เราต้องเริ่มคิดแล้วว่าเราจะต้องทำอย่างไรจึงจะทำให้การทำงานนั้นกลับมามีความสุขอย่างเดิม เพื่อให้การทำงานของเรากลับมามีประสิทธิภาพตามไปด้วย

สามารถสรุปการสังเคราะห์องค์ประกอบของแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพ การปฏิบัติงาน ดังภาพ 1







## แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาความยั่งยืนขององค์กร

ประกอบด้วยแนวคิดสำคัญที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร และแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาความยั่งยืน

### แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร

การพัฒนาองค์กร (Organization Development) เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นหรือเป็นกระบวนการสืบเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงขององค์กรตามบริบททั้งภายในและภายนอก เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินการต่อไป จึงมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการพัฒนาองค์กร ดังนี้

เบนิส (Benis) บอกว่า การพัฒนาองค์กร คือ การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง โดยมียุทธศาสตร์ที่ซับซ้อนในการศึกษา มีความตั้งใจที่จะเปลี่ยนความเชื่อ ทัศนคติ ค่านิยม และโครงสร้างขององค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวเข้ากับเทคโนโลยีใหม่ ๆ รวมทั้งตลาด สิ่งท้าทาย และอัตราการเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปอย่างรวดเร็วให้ดีขึ้นกว่าเดิม

French and Ball (1999) บอกว่า การพัฒนาองค์กรนั้น เป็นความพยายามระยะยาวที่จะปรับปรุง แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรโดยการสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง โดยใช้การวินิจฉัยขององค์กรผ่านวัฒนธรรมองค์กรของการทำงานร่วมของกลุ่มทั้งกลุ่มที่เป็นทางการ กลุ่มชั่วคราวและระหว่างกลุ่มต่าง ๆ โดยอาศัยความช่วยเหลือจากที่ปรึกษาผ่านการใช้ทฤษฎีและเทคโนโลยีทางพฤติกรรมศาสตร์

นอกจากนี้ทฤษฎีองค์กรสมัยใหม่ที่มุ่งให้ความสนใจด้านความต้องการของสมาชิกในองค์กรเพิ่มขึ้น

#### 1. ทฤษฎี X และทฤษฎี Y

Douglas McGregor (1906–1964) สร้างทฤษฎีนี้ นำเสนอไว้ว่า

ทฤษฎี X เป็นปรัชญาการจัดการโดยมองพนักงานเกียจคร้านไม่กระตือรือร้น ไม่ชอบงานและพยายามหลีกเลี่ยง สำหรับทฤษฎี Y มองว่าพนักงานมีความรับผิดชอบ มีความคิดริเริ่มในการแก้ปัญหาในการทำงาน และไม่มีความเบื่อหน่ายในการทำงาน ดังนั้นตามแนวคิดของ Douglas จึงเสนอว่าผู้บริหารควรปฏิบัติต่อผู้ปฏิบัติงานตามแบบทฤษฎี Y เพราะจะทำให้คนเกิดความรับผิดชอบมากขึ้น คนทำงานได้ดีมากขึ้น มีความกระตือรือร้นมากขึ้น หน้าที่สำคัญของผู้บริหารคือ การที่จะสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้คนอยากจะทำงาน ซึ่งเป็นแนวคิดที่ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการทำงาน

2. ทฤษฎีระบบ (system theory) แนวคิดนี้มองว่าองค์กรเปรียบเสมือนกับระบบหนึ่ง การเป็นระบบก็คือ การที่องค์กรประกอบไปด้วยส่วนต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กัน ส่วนต่าง ๆ

ในองค์กรนั้น สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 กลุ่มใหญ่ ๆ ได้แก่ สิ่งนำเข้า (Input) ได้แก่ ทรัพยากรในการจัดการ เช่น คน เงิน ทรัพย์สินทางกายภาพ เป็นต้น กระบวนการ (Process) ได้แก่ องค์กรได้ใช้การจัดการและเทคโนโลยีในการที่เปลี่ยนสิ่งนำเข้าให้ออกมาเป็นผลลัพธ์ (Output) ผลลัพธ์ขององค์กรได้แก่ ผลิตภัณฑ์ บริการ กำไร ขาดทุน ความพึงพอใจของผู้ใช้และให้บริการ เป็นต้น ซึ่งแนวคิดหลักของทฤษฎีระบบมองว่าองค์กรเป็นระบบเปิด นั่นคือ องค์กรได้รับผลกระทบและมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอกอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นองค์กรต้องศึกษาให้เข้าใจสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อจะได้วางแผนปรับตัวกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงซึ่งตรงข้ามกับระบบปิด ที่จะได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมภายนอกน้อยมากหรือแทบจะไม่มีเลย

3. ทฤษฎีบริหารตามสถานการณ์ (Contingency Management) แนวคิดคือ เชื่อว่าองค์กรแต่ละองค์กรมีความแตกต่างกันในทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็น องค์ประกอบ สภาพแวดล้อม หรือสถานการณ์ปัญหาที่เผชิญอยู่ ดังนั้นการบริหารจัดการในแนวคิดนี้จึงชี้ให้เห็นว่าสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน ย่อมต้องการความสัมพันธ์ภายในที่แตกต่างกัน จะไม่มีแนวทางเลือกที่ดีที่สุด แนวทางเดียวเหมือนกับทฤษฎีการบริหารแบบดั้งเดิมที่ใช้ได้ทุกสถานการณ์ แต่จะเป็นแนวทางจัดการหรือแนวทางแก้ไขที่ดีที่สุดที่สอดคล้องกับลักษณะต่าง ๆ ของสถานการณ์ และสิ่งแวดล้อมที่องค์กรกำลังประสบปัญหาอยู่

4. แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ของ Peter Senge (2006) เสนอว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อที่จะช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมได้เป็นอย่างดี เมื่อองค์กรสามารถปรับตัวและเรียนรู้ได้อย่างดีก็จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้มากขึ้น และคนในองค์กรได้ขยายขอบเขตความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร เพื่อนำไปสู่จุดหมายที่บุคคลในระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์กรที่มีความคิดใหม่ ๆ และการแตกแขนงของความคิดได้รับการยอมรับเอาใจใส่ และเป็นองค์กรที่ซึ่งบุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ในเรื่องของวิธีการที่จะเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์กร

#### **ความหมายของการพัฒนาความยั่งยืน**

มีผู้ให้ความหมาย ของความยั่งยืน (Effectiveness) ดังนี้

ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561-2580 (สำนักงานเลขาธิการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ, 2562) กล่าวถึง การพัฒนาความยั่งยืน หมายถึง การพัฒนาที่สามารถสร้างความเจริญ รายได้ และคุณภาพชีวิตของประชาชนให้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นการเจริญเติบโตของเศรษฐกิจที่อยู่บนหลักการใช้การรักษาและการฟื้นฟูฐานทรัพยากรธรรมชาติอย่างยั่งยืน ไม่ใช้ทรัพยากรธรรมชาติจนเกินพอดี ไม่สร้างมลภาวะต่อ

สิ่งแวดล้อมจนเกินความสามารถในการรองรับ และเสียวยาของระบบนิเวศ การผลิตและการบริโภคเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน ทรัพยากรธรรมชาติมีความอุดมสมบูรณ์มากขึ้นและสิ่งแวดล้อมมีคุณภาพดีขึ้น คนมีความรับผิดชอบต่อสังคม มีความเอื้ออาทร เสียสละเพื่อผลประโยชน์ส่วนรวม รัฐบาลมีนโยบายที่มุ่งประโยชน์ส่วนรวมอย่างยั่งยืนและให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของประชาชน และทุกภาคส่วนในสังคมยึดถือและปฏิบัติตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อการพัฒนาอย่างสมดุล มีเสถียรภาพ และยั่งยืน

สรุปได้ว่า ความยั่งยืน หมายถึง การสนับสนุนพัฒนาคนและองค์ประกอบในการพัฒนาเพื่อให้เข้าถึงชีวิตที่ดีงาม ให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ รวมทั้งการได้รับความร่วมมือของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สามารถแบ่งองค์ประกอบของการพัฒนาความยั่งยืน ได้ดังนี้

#### 1. บุคลากรมีสุขภาวะที่ดี มีนักวิชาการเสนอแนวคิดไว้ดังนี้

สมเด็จพระพุทธโฆษาจารย์ (ป.อ.ปยุตโต, 2561) กล่าวว่า การพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainability) เป็นการพัฒนาที่ครอบคลุมการพัฒนาในทุกด้านและทุกมิติ กล่าวคือ ทั้งเศรษฐกิจ สังคมทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม จิตใจ วัฒนธรรม เป็นต้น โดยมีคนเป็นศูนย์กลาง หรือเป้าหมายของการพัฒนา เพื่อให้คนอยู่ดีกินดีและมีความสุข ทั้งคนในรุ่นนี้ และรุ่นต่อ ๆ ไป

การพัฒนาที่เอาคนเป็นศูนย์กลาง มีความหมายสำคัญที่พึงสังเกต 3 อย่าง คือ

1. การพัฒนานั้นให้ความสำคัญสูงสุดแก่การพัฒนาคน เป็นการพัฒนาซึ่งพุ่งเป้าไปที่ตัวคนเป็นหลัก หมายความว่า ในการพัฒนาที่มีหลายเรื่องหลายด้าน เช่น พัฒนาเศรษฐกิจ พัฒนาการเกษตร พัฒนาอุตสาหกรรม เป็นต้น จะต้องพัฒนาคนก่อนสิ่งใดอื่น หรือถือเอาการพัฒนาคนเป็นเรื่องสำคัญที่สุด เพราะว่า ถึงแม้จะพัฒนาอะไรไปอย่างไรก็ตาม ถ้าไม่ได้พัฒนาคน คนที่ไม่ได้พัฒนาก็จะทำให้ทุกอย่างเสียหายล้มเหลวหมด พุดง่าย ๆ ว่าเป็นการพัฒนาที่เอาการพัฒนาคนเป็นหลัก เป็นแกนกลาง

2. การพัฒนานั้นคำนึงถึงความสำคัญของคนว่า จะต้องมีคนที่ดี ที่พร้อมที่มีคุณสมบัติเหมาะสม เป็นคนที่พัฒนาดีแล้วมาเป็นองค์ประกอบสำคัญที่เป็นแกนกลาง ซึ่งจะทำให้กระบวนการพัฒนาทั้งหมดดำเนินไปถูกทาง อำนวยประโยชน์สุขอย่างแท้จริง

3. การพัฒนานั้นมุ่งให้เป็นไปเพื่อประโยชน์สุขที่แท้แก่คน คือ ให้กระบวนการพัฒนาและองค์ประกอบอื่น ๆ ทุกด้านของการพัฒนา เป็นปัจจัยส่งเสริมสนับสนุนช่วยให้คนพัฒนาตนขึ้นไปสู่การเข้าถึงชีวิตที่ดีงาม คุณค่าสูงสุด และความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ รวมทั้งการที่มนุษย์จะดำรงอยู่ได้ด้วยดีอย่างแท้จริงในโลกที่มีสภาพอันเกื้อกูล

### แนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง

การพัฒนาที่ยั่งยืนจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อเป้าหมายการพัฒนาด้านเศรษฐกิจและสังคม และระบบนิเวศ เป็นไปในทิศทางเดียวกัน รวมถึงต้องพิจารณาถึงความสัมพันธ์ต่อระบบทางธรรมชาติที่จำเป็นต่อการดำรงอยู่ของมนุษย์ทั้งในรุ่นนี้และรุ่นต่อไป ซึ่งศาสตร์ของพระราชทานในเรื่อง “เศรษฐกิจพอเพียง” เป็นแนวคิดที่ตอบสนองกับเรื่องการพัฒนาอย่างยั่งยืนได้เป็นอย่างดี หากบุคคลและองค์กรนำเอาหลักความพอดีมาใช้ในการดำเนินชีวิตและการบริหารจัดการ ใช้ทรัพยากรต่าง ๆ อย่างมีเหตุผล มีความพอประมาณในการบริโภค และคำนึงถึงผลที่จะเกิดจากการกระทำอย่างรอบคอบแล้ว ก็จะเป็นการสร้างความยั่งยืนให้กับตนเอง ครอบครัว ชุมชน ประเทศชาติ และประชาคมโลกได้ (จิรายุ อิศรางกูร ณ อยุธยา, 2561) แนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงเป็นปรัชญาที่พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช รัชกาลที่ 9 ทรงมีพระราชดำรัสชี้แนะแนวทางการดำเนินชีวิตแก่พลกนิกรชาวไทยมาโดยตลอด นานกว่า 30 ปี ตั้งแต่ก่อนเกิดวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจ และเมื่อภายหลังได้ทรงเน้นย้ำแนวทางการแก้ไขเพื่อให้รอดพ้น และสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคงและยั่งยืนภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์และความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ โดยสำนักงานคณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ หน่วยงานต่าง ๆ ได้เชิญผู้ทรงคุณวุฒิจากสาขาต่าง ๆ มาร่วมกันพิจารณากลับกรองพระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 9 ในโอกาสต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับเศรษฐกิจพอเพียง สรุปออกมาเป็นนิยามความหมาย ดังนี้ เศรษฐกิจพอเพียง เป็นปรัชญาชี้แนวทางการดำรงอยู่และปฏิบัติตนของประชาชนในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับครอบครัว ระดับชุมชน จนถึงระดับรัฐ ทั้งในการพัฒนาและบริหารประเทศให้ดำเนินไปในทางสายกลาง โดยเฉพาะการพัฒนาเศรษฐกิจ เพื่อให้ก้าวทันต่อโลกยุคโลกาภิวัตน์ ความพอเพียง หมายถึง ความพอประมาณ ความมีเหตุผล รวมถึงความจำเป็นที่จะต้องมีระบบภูมิคุ้มกันในตัวที่ดีพอสมควรต่อการมีผลกระทบใด ๆ อันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายนอกและภายใน ทั้งนี้จะต้องอาศัยความรอบรู้ ความรอบคอบ และความระมัดระวังอย่างยิ่ง ในการนำวิชาการต่าง ๆ มาใช้ในการวางแผน และการดำเนินการทุกขั้นตอน และขณะเดียวกันจะต้องเสริมสร้างพื้นฐานจิตใจของคนในชาติ โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่ของรัฐ นักทฤษฎี และนักธุรกิจในทุกระดับ ให้มีสำนึกในคุณธรรม ความซื่อสัตย์สุจริต และให้มีความรู้ที่เหมาะสม ดำเนินชีวิตด้วยความอดทน ความเพียร มีสติปัญญา และความรอบคอบเพื่อให้สมดุลและพร้อมต่อการรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและกว้างขวางทั้งด้าน วัตถุ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรมจากโลกภายนอกได้เป็นอย่างดี โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ความพอประมาณ หมายถึง ความพอดีต่อความจำเป็นและเหมาะสมกับฐานะของตนเอง สังคม สิ่งแวดล้อม รวมทั้งวัฒนธรรมในแต่ละท้องถิ่นไม่มาเกินไป ไม่น้อยเกินไป และต้องไม่เบียดเบียนตนเองและผู้อื่น

2. ความมีเหตุผล หมายถึง การตัดสินใจดำเนินการเรื่องต่าง ๆ อย่างมีเหตุผล ตามหลักวิชาการ หลักกฎหมาย หลักศีลธรรมจรรยา และวัฒนธรรมที่ดีงาม คิดถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องอย่างถี่ถ้วนโดยคำนึงถึงผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการกระทำนั้น ๆ อย่างรอบคอบ

3. การมีภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี หมายถึง การเตรียมตัวให้พร้อมรับผลกระทบและการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม เพื่อให้สามารถปรับตัวและรับมือได้อย่างทันที่

โดยมีเงื่อนไขของการตัดสินใจและดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้อยู่ในระดับพอเพียง 2 ประการ ดังนี้

1. เงื่อนไขความรู้ ประกอบด้วย ความรอบรู้เกี่ยวกับวิชาการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องรอบด้าน ความรอบคอบที่จะนำความรู้เหล่านั้นมาพิจารณาให้เชื่อมโยงกัน เพื่อประกอบการวางแผน และความระมัดระวังในการปฏิบัติ

2. เงื่อนไขคุณธรรม ที่จะต้องเสริมสร้าง ประกอบด้วย มีความตระหนักในคุณธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริตและมีความอดทน มีความเพียร ใช้สติปัญญาในการดำเนินชีวิต

จึงกล่าวได้ว่าการนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาปฏิบัติ คือ การพัฒนาที่สมดุลและยั่งยืน พร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลงในทุกด้าน ทั้งเศรษฐกิจ สังคม สภาพแวดล้อม ความรู้ และเทคโนโลยี เป็นแนวทางในการพัฒนาให้สามารถพึ่งตนเองในระดับต่าง ๆ อย่างเป็นขั้นตอน ลดความเสี่ยงเกี่ยวกับธรรมชาติ หรือการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยต่าง ๆ โดยอาศัยความพอประมาณและสร้างภูมิคุ้มกันที่ดี มีความรู้ ความเพียร และความอดทน สติ และปัญญา การช่วยเหลือเกื้อกูล และความสามัคคี โดยใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นผสมผสานกับหลักวิชาการ ใช้การพิจารณาวางแผนและขั้นตอนการปฏิบัติอย่างรอบคอบ โดยตระหนักในคุณธรรม ความซื่อสัตย์ สุจริต ใช้สติปัญญาและความเพียรในการดำเนินชีวิต

เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของโลก (Sustainable Development Goal: SDRGs)

SDRGs เป็นกรอบทิศทางการพัฒนาของโลกภายหลังปี ค.ศ. 2015 (พ.ศ. 2558) ที่องค์การสหประชาชาติ กำหนดต่อเนื่องมี 17 เป้าหมาย เป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ เป้าหมายที่ 3 และเป้าหมายที่ 4 มีรายละเอียด ดังนี้



เป้าหมายที่ 3 (Goal health and WELL Being) สร้างหลักประกันว่าคนมีชีวิตที่มีสุขภาพดีและส่งเสริมสวัสดิภาพสำหรับทุกคนในทุกวัย มีนโยบายเพื่อสร้างและรักษากำลังคนด้านสุขภาพ

เป้าหมายที่ 4 (Quality Education) สร้างหลักประกันว่าทุกคนมีการศึกษาที่มีคุณภาพอย่างครอบคลุมและเท่าเทียม และสนับสนุนโอกาสในการเรียนรู้ตลอดชีวิต มีนโยบายเน้นให้ทุกคนได้รับความรู้ และทักษะที่จำเป็นสำหรับส่งเสริมการพัฒนาอย่างยั่งยืน

สรุปได้ว่า บุคลากรมีสุขภาพที่ดี หมายถึง เป็นความสมบูรณ์ ทั้งทางร่างกาย จิตใจ และจิตวิญญาณ ซึ่งมีความสัมพันธ์กันเป็นองค์รวม รวมทั้งสุขภาพและความปลอดภัยของสิ่งแวดล้อมทางกายภาพในการทำงาน และความผาสุกของสิ่งแวดล้อมทางจิตสังคมในการทำงาน รวมทั้งมีระบบการจัดการ และวัฒนธรรมในองค์กร การมีแหล่งทรัพยากรสุขภาพส่วนบุคคลในสถานที่ทำงาน เพื่อปรับปรุงสุขภาพของบุคคลและครอบครัว

## 2. อัตรากำลังอยู่ มีนักวิชาเสนอแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

ปริตภา รุ่งเรืองกุล (2561) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างยั่งยืนเพื่อธุรกิจ อสังหาริมทรัพย์ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เสนอตัววัดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ยั่งยืน ประกอบด้วย อัตรากำลังอยู่ ชีวัญและกำลังใจ และการตอบสนองนโยบาย

วารุณี มลิบทปัญญา (2561) ศึกษา ปัจจัยที่สัมพันธ์กับการคงอยู่ในงานของบุคลากรโรงพยาบาลมหาวิทยาลัย พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการคงอยู่ในงานของบุคลากรด้านความพึงพอใจมีความสัมพันธ์กับการคงอยู่ในงาน และปัจจัยด้านความผูกพันมีความสัมพันธ์กับการคงอยู่ในงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยความพึงพอใจในงนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการคงอยู่ในงานในระดับปานกลาง ( $r=0.525$ ) ความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการคงอยู่ในงานในระดับปานกลาง

วรรณกร แพงกระโทก และสงกรานต์ กลั่นดวง (2563) ศึกษาวิจัยเรื่องการคงอยู่ของบุคลากรสายสนับสนุน โรงพยาบาลขอนแก่น ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยองค์กร ประกอบด้วย ด้านวัฒนธรรมและค่านิยมองค์กร ด้านความต่อเนื่องในงานและความมั่นคง ด้านสวัสดิการ ด้านความรับผิดชอบและการมีอิสระในงาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านการได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา ด้านผลตอบแทน ด้านระบบงาน และด้านความคงอยู่ในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกระดับปานกลาง กับการคงอยู่ในงานของบุคลากรสายสนับสนุนโรงพยาบาลขอนแก่น อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ควรนำผลการศึกษามาใช้ในการกำหนดนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล โรงพยาบาลขอนแก่น เพื่อตอบสนองต่อ



ความต้องการของบุคลากรได้อย่างแท้จริง นำไปสู่การลดอัตราการลาออก/โอนย้ายของบุคลากร และสามารถขับเคลื่อนองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเรื่องที่บุคลากรมีความเห็นไปในทิศทางเดียวกันมากที่สุดที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงเชิงนโยบาย คือ ความก้าวหน้าและการก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นในแต่ละวิชาชีพ ผลตอบแทนที่เหมาะสม และระบบงานที่ปราศจากอคติ

Mrayyan (2008) ศึกษา การคงอยู่ในงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลเอกชน และโรงพยาบาลของรัฐบาลในประเทศจอร์แดน พบว่า ตารางเวลาทำงาน ลักษณะงาน ผลตอบแทน และความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา มีผลต่อการคงอยู่ของพยาบาลในโรงพยาบาลของรัฐ

สรุปได้ว่า อัตราการคงอยู่ หมายถึง อาจารย์พยาบาลเลือกที่จะอยู่ในองค์กร และปฏิบัติงานของตนอย่างเต็มใจและสมัครใจ รวมทั้งตัวอาจารย์เองยังไม่มี ความตั้งใจที่จะลาออกจางานปัจจุบัน หรือต้องการโยกย้ายงานในอนาคต มีกระบวนการการธำรงรักษาคนที่มีความรู้ความสามารถอยู่กับองค์กรได้ ตลอดจนงานการบริหารมีการสื่อสารและแก้ไขปัญหาในการทำงานแก่อาจารย์พยาบาล

### 3. ชวัญและกำลังใจ มีนักวิชาการเสนอแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

ทายาท ศรีปลั่ง (2556) การตัดสินใจของกรรมการจะไม่ขึ้นกับผลประโยชน์ของบริษัท และฐานะทางการเงินประจำปีของบริษัทเพียงอย่างเดียว แต่จะให้หันหน้ากับสภาพการทำงาน และชวัญกำลังใจของพนักงานระดับกลาง ระดับต้น และพนักงานด้วย ซึ่งมีผลต่อกิจการในระยะยาว

ปริตภา รุ่งเรืองกุล (2561) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างยั่งยืนเพื่อธุรกิจ อสังหาริมทรัพย์ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เสนอตัววัดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ยั่งยืน ประกอบด้วย ชวัญและกำลังใจ

วิจิตร อวระกุล (ม.ป.ป.) ชวัญและกำลังใจ หมายถึง ทศนคติของบุคคลที่มีต่อสถานการณ์ทำงาน เป็นความสนใจของบุคคลในกลุ่มที่จะมุ่งหน้าทำงานในความรับผิดชอบ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กลุ่มได้วางไว้

ศจี อนันต์นพคุณ (2551, สื่อออนไลน์) เสนอว่า ชวัญและกำลังใจ เป็นสิ่งสำคัญต่อความมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่การงานของแต่ละคนเป็นอย่างมาก คนมีความรู้ความสามารถสูง รวมทั้งมีอุปกรณ์เครื่องใช้อย่างดี และเพียงพอก็ยังไม่เป็นหลักประกันได้ว่าผลงานที่ได้รับจะมีคุณภาพ และปริมาณสูงสุดดังที่คาดหวังไว้ แต่ก็ยังขึ้นอยู่กับว่าคน ๆ นั้น มีความกระตือรือร้น มีความพึงพอใจในงานที่ทำ และขึ้นอยู่กับความตั้งใจที่จะร่วมกับหมู่คณะได้มากน้อยเพียงใดอีกด้วย

Davis (1962) ได้กล่าวเปรียบเทียบว่า ขวัญและกำลังใจในการทำงานนั้นเปรียบไปก็คล้ายกับสุขภาพของร่างกายที่อาจเป็นไปได้ทั้งอ่อนแอและแข็งแรง อันเป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงสภาพโดยทั่วไปของร่างกายโดยนัยนี้ เพื่อให้ชีวิตดำรงอยู่ได้ และมีพลังเข้มแข็งอยู่เสมอ คนเราจึงต้องการออกกำลังกาย และตรวจสุขภาพ ความต้องการให้องค์กรดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ จึงต้องหมั่นตรวจตราขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคคลในองค์กร เพื่อประโยชน์ในการพิจารณาขวัญและกำลังใจขององค์กรว่ามีขวัญและกำลังใจดี หรือไม่

ความสำคัญของขวัญและกำลังใจในการทำงาน

ขวัญและกำลังใจมีความสำคัญต่อความสำเร็จของงานทุกอย่าง คนเราถ้าขวัญเสีย ขวัญกระเจิงเสียแล้ว งานการต่าง ๆ ก็มักจะล้มเหลว ในการทำงานจะต้องมีการสร้างขวัญปลุกปลอบขวัญของผู้ทำงาน อย่าให้เกิดเสียขวัญไป มิฉะนั้นแล้วผลงาน หรือความสำเร็จของงานจะตกต่ำลงอย่างมาก อาจจะมีล้มเหลวในที่สุด นอกจากนี้ในแง่ของการบริหาร ผู้บริหารย่อมต้องการผลงาน และน้ำใจของผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหารจึงต้องสร้างขวัญและกำลังใจให้เกิดแก่ผู้ทำงาน จึงจะได้ผลงานที่ดีทั้งปริมาณ และคุณภาพ ตลอดจนมีการร่วมมือประสานงานที่ดีต่อกัน

องค์ประกอบที่มีต่อผลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงาน คือ

1. การติดต่อสื่อสาร และความเข้าใจที่ดีต่อกัน
2. ชั่วโมงในการทำงานที่เหมาะสม
3. การแข่งขันที่เป็นการแข่งขันกับตนเอง
4. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในการทำงาน
5. ความร่วมมือกันทำงานจากเพื่อนร่วมงาน และหัวหน้างาน
6. สภาพการทำงาน
7. ความศรัทธาในหัวหน้างาน
8. วิธีการบริหารงานของหัวหน้างาน
9. ความพึงพอใจในการทำงาน

สรุปได้ว่า ขวัญและกำลังใจ หมายถึง สภาพจิตใจความรู้สึกนึกคิดและภาวะอารมณ์ของอาจารย์พยาบาล หรือเป็นความสนใจของบุคคลในกลุ่มที่จะมุ่งหน้าทำงานในความรับผิดชอบ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กลุ่มได้วางไว้ โดยแสดงออกเป็นความตั้งใจ กำลังใจ ความสามัคคีของแต่ละบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มุ่งทำงานด้วยความพยายามและความรับผิดชอบ เพื่อให้งานนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ จึงควรหมั่นตรวจตราขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคคลในองค์กร เพื่อประโยชน์ในการพิจารณาขวัญและกำลังใจขององค์กรว่ามีขวัญและกำลังใจดี หรือไม่

#### 4. การตอบสนองนโยบาย

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2560) หมายถึง การปฏิบัติงานที่ตอบสนองนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด

ปริตภา รุ่งเรืองกุล (2561) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างยั่งยืนเพื่อธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เสนอตัววัดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ยั่งยืน ประกอบด้วย การตอบสนองนโยบาย

Mazmanian and Sabatier (1981) การตอบสนองนโยบาย เริ่มด้วยการกำหนดกฎพื้นฐานสำหรับการปฏิบัติ การคาดหมายผลลัพธ์ การยินยอมปฏิบัติตามของกลุ่มเป้าหมาย การพิจารณาผลกระทบจากผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นทั้งที่เจตนา และไม่ได้เจตนา ผลกระทบ การตัดสินใจของหน่วยปฏิบัติและการปรับปรุงกฎระเบียบที่ใช้ในการนำนโยบายไปปฏิบัติ ให้เหมาะสมกับกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ

จุมพล หนิมพานิช (2554) การตอบสนองนโยบาย เป็นกระบวนการจัดการกับแบบแผนการนำนโยบายไปปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลงโดยตรงตามเป้าหมายนโยบาย โดยยอมรับต่อข้อกำหนดที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจไปก่อนแล้ว หรือยอมรับวิธีปฏิบัติเฉพาะเรื่องนั้น ๆ

วรเดช จันทรศร (2551) กล่าวไว้ว่า การตอบสนองนโยบาย เป็นเรื่องเกี่ยวกับความสามารถผลักดันให้การทำงานของกลไกที่สำคัญทั้งมวลสามารถบรรลุผลตามนโยบายที่ได้ตั้งเป้าหมายเอาไว้ รวมไปถึงปรากฏการณ์ หรือสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้นภายในกระบวนการของการนำนโยบายไปปฏิบัติ การพัฒนาแนวทาง และสร้างกลยุทธ์ เพื่อที่จะทำให้งบ่งเกิดความสำเร็จ

รัชยา รัตนธาวรร (2554) ได้ศึกษาเรื่อง “รูปแบบการนำนโยบายส่งเสริมสุขภาพไปปฏิบัติในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาปัจจัยส่งเสริมความสำเร็จ การพัฒนารูปแบบ และความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการนำนโยบายส่งเสริมสุขภาพไปปฏิบัติในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัย พบว่า 1) สภาพปัจจุบันและปัญหาของการนำนโยบายไปปฏิบัติยังขาดกระบวนการที่เป็นแนวทางที่ชัดเจนในการดำเนินงาน บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจนโยบายน้อย ทรัพยากรสนับสนุนไม่เพียงพอ การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้ และข้อมูลในการติดตามและประเมินผลไม่สมบูรณ์ 2) ปัจจัยส่งเสริมความสำเร็จในการนำนโยบายส่งเสริมสุขภาพไปปฏิบัติ ได้แก่ ความชัดเจนของนโยบาย การจัดองค์กร การประเมินผลและการสร้างความต่อเนื่อง ความร่วมมือของผู้นำนโยบายไปปฏิบัติ และความรู้ความเข้าใจของผู้นำนโยบายไปปฏิบัติ

แนวคิดการปฏิบัติงานในระบบ Objectives and key results (OKR) คือ วิธีการตั้งเป้าหมายของแต่ละบุคคลในองค์กรให้มีเป้าหมายที่สอดคล้องกันทั้งองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์หลัก (Objectives) ซึ่งเป็นการบอกจุดมุ่งหมายขององค์กรในระดับต่าง ๆ และมีผลลัพธ์หลัก (Key results) คือ วิธีการทำให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งเป้าหมายไว้ โดยกำหนดค่าความสำเร็จที่ทำให้จุดมุ่งหมายนั้นบรรลุผล ซึ่งระบบ OKR จะทำให้บุคลากรทุกคนในองค์กรทราบวิธีการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรในทิศทางเดียวกัน ซึ่งจะทำให้องค์กรก้าวไปข้างหน้าอย่างรวดเร็ว

สรุปได้ว่า การตอบสนองนโยบาย หมายถึง ความสามารถผลักดันให้การทำงานของกลไกที่สำคัญทั้งหมด สามารถบรรลุผลตามนโยบายที่ได้ตั้งเป้าหมายเอาไว้ รวมไปถึงปรากฏการณ์ หรือสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้นภายในกระบวนการของการนำนโยบายไปปฏิบัติ การคาดหมายผลลัพธ์ การยินยอมปฏิบัติตามของกลุ่มเป้าหมาย การให้ความไว้วางใจในการปฏิบัติงาน สามารถตอบสนองต่อความขัดแย้งหรือความต้องการที่มีความหลากหลายและแตกต่างกัน เช่น การให้ผลตอบแทนมีความเหมาะสมต่อความสามารถและผลงานตามนโยบายที่วางไว้

#### 5. ความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ สถาบันเพิ่มผลผลิต กระทรวงอุตสาหกรรม (2561) เสนอว่า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) หมายถึง กลุ่มต่าง ๆ ที่ได้รับผลกระทบหรืออาจได้รับผลกระทบจากการดำเนินการและความสำเร็จของสถาบัน ตัวอย่างของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ เช่น ลูกค้า ผู้ปกครอง/สมาคมผู้ปกครอง บุคลากร คู่ความร่วมมือ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ คณะกรรมการกำกับดูแลสถาบันในด้านต่าง ๆ ศิษย์เก่า นายจ้าง สถาบันการศึกษาอื่น ๆ องค์กรที่ทำหน้าที่กำกับดูแลกฎระเบียบ องค์กรที่ให้เงินสนับสนุน ผู้เสียภาษี ผู้กำหนดนโยบาย ผู้ส่งมอบ ตลอดจนชุมชนในท้องถิ่นและชุมชนวิชาการ/วิชาชีพ

ทายาท ศรีปลั่ง (2556) นักทรัพยากรบุคคลควรได้รับโอกาสในการสร้างความผูกพันระหว่างกรรมการกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในองค์กรด้วย

ไพฑูรย์ พงศบุตร (2544) การพัฒนาอย่างยั่งยืน คือ การอนุรักษ์และการใช้ทรัพยากรอย่างพอดี เพื่อให้สามารถใช้ประโยชน์ต่อไปได้ ในระยะยาวและมีการกระจายผลประโยชน์ให้แก่คนส่วนใหญ่ รวมทั้งความร่วมมืออย่างใกล้ชิดระหว่างผู้เกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

Lawrence, Michael and Robert (2005) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือ กระบวนการสร้างความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องระหว่างธุรกิจและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

Yang, et al. (2011) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือ การติดต่อสื่อสาร ซึ่งรวมถึงการพัฒนาความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

สรุปได้ว่า ความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมายถึง มีการนำข้อมูลหรือข้อเสนอแนะจากชุมชนและสังคมมาปรับปรุงการดำเนินงาน มีความร่วมมืออย่างใกล้ชิดกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์กรและชุมชนใกล้เคียงภายนอก เพื่อให้เกิดประโยชน์กับองค์กรและสังคมภายนอก มีความรับผิดชอบต่อสังคม ส่งเสริมกิจกรรมที่สร้างความผูกพันกับชุมชน การสนับสนุนที่ช่วยให้องค์กรเกิดภาพลักษณ์ที่ดี ตลอดจนสนับสนุนการประสานความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาพยาบาล/หน่วยงานภายในประเทศและระดับนานาชาติ สามารถสรุปการสังเคราะห์องค์ประกอบของการพัฒนาที่ยั่งยืน ดังตาราง 5

ตาราง 5 แสดงการสังเคราะห์องค์ประกอบการพัฒนาที่ยั่งยืน

แนวคิด/งานวิจัย	องค์ประกอบการพัฒนาที่ยั่งยืน				
	บุคลากรมีสุขภาพที่ดี	อัตราการคงอยู่	ขวัญและกำลังใจ	การตอบสนองนโยบาย	ความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
1. ทายา ศรีปลั่ง			✓		✓
2. ไพฑูรย์ พงศบุตร			✓		✓
3. แนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง รัชกาลที่ 9		✓		✓	
4. Objectives and key results (OKR)					✓
5. ป.อ.ปยุตโต	✓				
6. ปรีติภา รุ่งเรืองกุล		✓	✓	✓	
7. วิจิตร อวระกุล			✓		
8. ศจี อนันต์นพคุณ			✓		
9. Davis			✓		
10. สภาการพยาบาล					
11. สถาบันพระบรมราชชนก					
12. สกอ.					

## ตาราง 5 (ต่อ)

แนวคิด/งานวิจัย	องค์ประกอบการพัฒนาที่ยั่งยืน				
	บุคลากรมีสุขภาวะที่ดี	อัตราการคงอยู่	ขวัญและกำลังใจ	การตอบสนองนโยบาย	ความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
13. SDRGs	✓				
14. วารุณี มิลินทปัญญา	✓				
15. Yang et al.					✓
16. Lawrence et al					✓
17. Mrayyan M.T		✓			
18. วรณกร แผงกระโทกและสงกรานต์ กลั่นดวง		✓			
<b>รวม</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>5</b>

จากตาราง 5 การสังเคราะห์แนวคิดและงานวิจัยของนักวิชาการ และจากหน่วยงานต่าง ๆ จำนวน 18 แหล่ง พบว่า การพัฒนาความยั่งยืน แบ่งองค์ประกอบออกเป็น 5 ด้าน ผู้วิจัยใช้เกณฑ์ในการคัดเลือกที่มีความถี่ ตั้งแต่ 2 แหล่งขึ้นไป จึงได้ตัวแปรสำหรับการศึกษาองค์ประกอบการพัฒนาที่ยั่งยืน จำนวน 5 ด้าน ได้แก่ 1) บุคลากรมีสุขภาวะที่ดี 2) อัตราการคงอยู่ 3) ขวัญและกำลังใจ 4) การตอบสนองนโยบาย และ 5) ความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

## แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ

## ความหมายของรูปแบบ

นักวิชาการต่าง ๆ ได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

ทีศนา แคมมณี (2555) ได้ ให้ความหมายไว้ว่า รูปแบบ หมายถึง ลักษณะของการดำเนินงานที่จัดขึ้นอย่างเป็นระบบระเบียบตามหลัก ปรัชญา ทฤษฎี หลักการ และความเชื่อต่าง ๆ โดยมีความครอบคลุมองค์ประกอบที่สำคัญ และได้รับการยอมรับหรือพิสูจน์ ทดสอบถึงประสิทธิผลมาแล้ว โดย ประกอบด้วยกระบวนการหรือขั้นตอนสำคัญที่สามารถช่วยให้เป็นไปได้



ตามทฤษฎี หลักการ หรือแนวคิดที่ยึดถือ สามารถใช้เป็นแบบแผนให้บรรลุวัตถุประสงค์เฉพาะของรูปแบบนั้น ๆ

พจนานุกรมการศึกษาโดย Good (1973, p. 370) ให้ความหมายของรูปแบบไว้

4 ความหมาย คือ

1. เป็นแบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างหรือทำซ้ำ
2. เป็นแผนภูมิหรือรูปสามมิติ ซึ่งเป็นตัวแทนของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือหลักการ หรือแนวคิด
3. เป็นตัวอย่างเพื่อการเลียนแบบ เช่น ตัวอย่างการออกเสียงภาษาต่างประเทศ เพื่อให้ผู้เรียนได้เลียนแบบเป็นต้น

4. เป็นชุดของปัจจัยหรือตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กัน ซึ่งรวมเป็นตัวประกอบและสัญลักษณ์ทางระบบสังคม อาจเขียนเป็นสูตรคณิตศาสตร์หรืออาจจะบรรยายเป็นภาษาก็ได้

Stoner and Wankel (1986, p. 559) กล่าวว่า รูปแบบเป็นการแสดงโครงสร้างที่ใช้ศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปร

Getzels and Guba (1957, pp. 130–145) ให้หลักการสำคัญของแบบจำลองไว้ ดังนี้

1. แบบจำลองต้องเป็นที่รวมของแนวคิดและแสดงถึงความสัมพันธ์ต่าง ๆ ของแนวคิด ซึ่งไม่เพียงแต่จะสามารถตอบปัญหาที่เคยมีมาก่อนเท่านั้น แต่ต้องสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นตามมาได้ด้วย

2. ในโครงสร้างของแนวความคิดและความสัมพันธ์ดังกล่าวจะต้องสามารถปฏิบัติ (Operation) และวางอยู่ในรูปแบบขององค์กร (Organization) ได้ หมายความว่า แนวความคิดและความสัมพันธ์ไม่เพียงแต่สามารถชี้แนวทางให้เกิดความเข้าใจได้เท่านั้น แต่ยังสามารถติดตามตรวจสอบได้อีกด้วย

3. รูปแบบนั้นจะต้องยึดหลักการและอยู่บนพื้นฐานทางการบริหาร หรือผลงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารภายใต้แนวคิดและความสัมพันธ์ ดังกล่าว

Tosi and Carrol (1982, p. 165) กล่าวว่า รูปแบบเป็นนามธรรมของความเป็นจริง เป็นภาพจำลองสภาพการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง ที่มีรูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Model) และรูปแบบเชิงลักษณะ

พจนานุกรม Contemporary English ของ Longman (2009) ได้ให้ความหมายของรูปแบบ หรือ Model ไว้ว่า รูปแบบ หมายถึง แบบจำลองขนาดเล็ก ของสิ่งก่อสร้าง ยานยนต์ เครื่องจักร หรือสิ่งอื่น ๆ ที่สามารถแยกส่วนออกจากกันได้หรือ หมายถึง บุคคลที่ทำงานในด้านการแสดงแบบเสื้อผ้า ด้านการตกแต่งทรงผม ที่เป็นการแสดงแฟชั่นหรือการถ่ายภาพ รวมทั้งหมายถึง ชิ้นส่วนหรือการออกแบบผลิตภัณฑ์ยานยนต์ หรือเครื่องจักรกล อีกทั้งยังหมายถึง ตัวอย่าง

การอธิบาย ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นทางด้านวิทยาศาสตร์ด้วยการคำนวณทางคอมพิวเตอร์ ทั้งนี้ยังหมายถึง บุคคลที่ประสบความสำเร็จ หรือสิ่งของบางอย่างที่เป็นสินค้าที่มีคุณภาพที่ต้องการเลียนแบบ

สรุป จากการศึกษาความหมายของรูปแบบ สรุปได้ว่า หมายถึง โครงสร้างทางความคิดที่แสดงตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์และเชื่อมโยงต่อเนื่องเป็นเหตุเป็นผลซึ่งกันและกันบนพื้นฐานของเหตุผล และข้อมูล โดยเป็นแบบจำลองของสิ่งที่ผู้วิจัยต้องการ

### ประเภทของรูปแบบ

Keeves (1988, p. 559) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบทางการศึกษาและสังคมศาสตร์ไว้ 5 ประเภท คือ

1. รูปแบบเชิงเปรียบเทียบ (Analogue Model) เป็นรูปแบบที่ใช้การอุปมาอุปมัยเทียบเคียงในการอธิบายปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรม เพื่อสร้างความเข้าใจเชิงรูปธรรมสร้างรูปแบบโดยใช้หลักเทียบเคียงโครงสร้างของรูปแบบให้สอดคล้องกับลักษณะที่คล้ายคลึงกัน และสอดคล้องกับลักษณะของข้อมูล หรือความรู้ที่มีอยู่ โดยต้องมียุทธศาสตร์ประกอบของรูปแบบที่ชัดเจน สามารถนำไปทดสอบข้อมูลเชิงประจักษ์และสามารถนำไปใช้ในการหาข้อมูลสรุปของปรากฏการณ์ได้อย่างกว้างขวาง

2. รูปแบบเชิงข้อความ (Semantic Model) เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิ หรือรูปภาพ เพื่อให้เห็นโครงสร้างทางความคิดองค์ประกอบและความสัมพันธ์ของปรากฏการณ์นั้น ๆ

3. รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematic Model) เป็นรูปแบบที่ใช้สมการหรือสูตรทางคณิตศาสตร์เป็นสื่อในการแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรหรือองค์ประกอบต่าง ๆ มักนิยมใช้ในศาสตร์ทางด้านวิทยาศาสตร์ พฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์ เช่น สาขาคณิตศาสตร์ วัตผลการศึกษา จิตวิทยาและบริหารการศึกษา

4. รูปแบบเชิงสัมพันธ์ (Schematic Model) เป็นรูปแบบที่เป็นแผนภูมิแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบสำคัญเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่มีผลต่อกัน เช่น การเขียนรูปแบบโครงสร้างการบริหารงาน

5. รูปแบบเชิงสาเหตุ (Casual Model) เป็นรูปแบบที่พัฒนาจากการวิเคราะห์เส้นทาง โดยหลักการสร้างรูปแบบเชิงสาเหตุ เป็นการนำตัวแปรต่าง ๆ มาสัมพันธ์กันเชิงสาเหตุและผลที่เกิดขึ้น เช่น รูปแบบที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างสภาพเศรษฐกิจและสังคมของบิดา มารดา สภาพการศึกษาที่บ้านกับระดับสติปัญญาของเด็ก แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

5.1 รูปแบบเชิงสาเหตุทิศทางเดียว (Recursive Model) เป็นรูปแบบแสดงความสัมพันธ์ของสาเหตุ หรือตัวแปรอื่นที่มีเส้นเชื่อมโยงที่มีทิศทางของการเป็นสาเหตุไปในทิศทางเดียว หรือไม่มีความสัมพันธ์ย้อนกลับ

5.2 รูปแบบเชิงสาเหตุมีทิศทางย้อนกลับ (Non-Recursive Model) เป็นรูปแบบที่แสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุแบบเส้นคู่ระหว่างตัวแปร โดยทิศทางของความสัมพันธ์ของตัวแปรหนึ่งอาจเป็นได้ทั้งสาเหตุและผลของตัวแปรอื่น ๆ คือความสัมพันธ์ที่ไปแล้วย้อนกลับได้

Smith, et al. (1980, p. 147) แบ่งรูปแบบออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. รูปแบบเชิงกายภาพ เป็นรูปแบบรูปปั้นที่มีลักษณะคล้ายของจริง เช่น เครื่องบินจำลอง รูปปั้นคนเหมือน แบบจำลองสิ่งก่อสร้าง และรูปแบบเชิงอุปมาที่มีลักษณะคล้าย ปราบฏุกการณ์จริง เช่น การทดลองทางเคมีในห้องปฏิบัติการทดลองก่อนการทำทดลองจริง

2. รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ เป็นรูปแบบของข้อความ เป็นการให้ข้อความในการอธิบายย่อ เช่น คำพรรณนาลักษณะงาน และรูปแบบทางคณิตศาสตร์

ลักษณะของรูปแบบที่ดีควรมีลักษณะ ตามข้อกำหนด (ทิตนา แชมมณี, 2555) ดังนี้

1. รูปแบบต้องเป็นแนวทางที่นำไปสู่การทำนายผลที่ตามมา (Prediction) ซึ่งสามารถพิสูจน์และทดสอบได้เชิงประจักษ์

2. โครงสร้างของรูปแบบต้องประกอบด้วย ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Causal Relationship) ซึ่งสามารถอธิบายปรากฏการณ์หรือเรื่องนั้น ๆ ได้

3. รูปแบบต้องสามารถช่วยสร้างจินตนาการ (Imagination) ความคิดรวบยอด (Concept) และความสัมพันธ์ (Interrelations) รวมทั้งช่วยขยายขอบเขตของการสืบเสาะความรู้

4. รูปแบบควรประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง (Structure Relationships) มากกว่าความสัมพันธ์เชิงเชื่อมโยง (Associative Relationships)

#### องค์ประกอบของรูปแบบ

รูปแบบ ต้องประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ (Ivancevich, et al., 1989) ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ของรูปแบบ เป็นการกำหนดว่าจะสร้างและพัฒนา รูปแบบเพื่อวัตถุประสงค์ในงานสาธารณสุขด้านใด โดยทั่วไปมักจะพัฒนารูปแบบขึ้นมาเพื่อแก้ปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือเพื่อให้การดำเนินงานเกิดผลงานที่ดีขึ้นตามภารกิจขององค์กร

2. ทฤษฎีพื้นฐานและหลักการของรูปแบบ ผู้สร้างและพัฒนา รูปแบบต้องกำหนดรูปแบบ สร้างขึ้นจากฐานคิดของทฤษฎีและหลักการใดบ้าง

3. ระบบงานและกลไกของรูปแบบ สำหรับใช้ในการดำเนินงานให้เป็นไปตามหลักการ และบรรลุตามวัตถุประสงค์ของรูปแบบ เช่น การจัดโครงสร้างองค์กร การตั้งคณะกรรมการ

และคณะทำงานที่จำเป็น พร้อมกับการกำหนดบทบาทหน้าที่ ความสัมพันธ์และการทำงานร่วมกันของกลไกเหล่านั้นเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของรูปแบบที่กำหนดไว้

4. วิธีการดำเนินงานของรูปแบบ เป็นการกำหนดภารกิจ กระบวนการ วิธีการกิจกรรมและอื่น ๆ ที่ต้องดำเนินการเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของรูปแบบ

5. แนวทางการประเมินผลการดำเนินงานของรูปแบบ เป็นการกำหนดแนวทางและเครื่องมือในการประเมินผลรูปแบบตามวัตถุประสงค์ของรูปแบบว่าเป็นไปตามระบบงานที่กำหนดไว้หรือไม่เพียงใด เพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบว่ารูปแบบทำหน้าที่ตามที่สร้างไว้มากน้อยเพียงใด และเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่เพียงใด ตลอดจนกำหนดแนวทางในการพัฒนา ปรับปรุงรูปแบบให้สมบูรณ์ และตอบสนองการดำเนินงานมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง

### การพัฒนาารูปแบบ

มีสาระสำคัญสรุปได้ ดังนี้ (Joyce and Weil, 1972)

1. รูปแบบต้องมีทฤษฎีรองรับ เช่น ทฤษฎีทางวิทยาการระบาค
2. เมื่อสร้างและพัฒนาารูปแบบแล้ว ก่อนนำไปใช้ต้องมีกรวิจัยเพื่อทดสอบทฤษฎีและตรวจสอบคุณภาพในการใช้งานในสถานการณ์จริงและนำข้อค้นพบมาปรับปรุงแก้ไขอยู่เรื่อย ๆ
3. การพัฒนาารูปแบบอาจออกแบบให้ใช้ได้กว้างขวาง หรือเพื่อวัตถุประสงค์เฉพาะเจาะจงอย่างใดอย่างหนึ่งก็ได้
4. การพัฒนาารูปแบบแต่ละรูปแบบต้องมีจุดมุ่งหมายหลักเป็นตัวตั้ง และการนำรูปแบบไปใช้ควรเลือกให้ตรงกับจุดมุ่งหมายรูปแบบนั้น จึงจะเกิดประสิทธิภาพสูงสุด แต่สามารถนำรูปแบบนั้นไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์อื่นได้ ถ้าพิจารณาเห็นว่าเหมาะสมแต่ความสำเร็จอาจน้อยลง

การสร้างและพัฒนาารูปแบบ มีขั้นตอนสำคัญ ดังนี้

1. ศึกษาค้นคว้าข้อมูลพื้นฐาน เพื่อการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และข้อค้นพบจากการวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนกรศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน หรือปัญหาจากเอกสารผลการวิจัยหรือจากการสังเกต สอบถามผู้ที่เกี่ยวข้อง
2. กำหนดหลักการ เป้าหมาย และองค์ประกอบอื่น ๆ ของรูปแบบให้สอดคล้องกับข้อมูลพื้นฐานและสัมพันธ์กันอย่างเป็นระเบียบ การกำหนดเป้าหมายของรูปแบบจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถเลือกรูปแบบไปใช้ให้ตรงจุดมุ่งหมาย เพื่อให้การดำเนินงานด้านการสาธารณสุขบรรลุผลสูงสุด

3. กำหนดแนวทางการนำรูปแบบไปใช้ ประกอบด้วยรายละเอียดของวิธีการและเงื่อนไขต่าง ๆ เช่น ใช้ดำเนินงานกับกลุ่มใหญ่หรือกลุ่มย่อย เพื่อให้การใช้รูปแบบเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นต้น

4. การประเมินรูปแบบเป็นการประเมินเพื่อทดสอบความมีประสิทธิภาพของรูปแบบที่สร้างขึ้น โดยทั่วไปจะใช้วิธีการต่อไปนี้

4.1 ประเมินความเป็นไปได้ในเชิงทฤษฎีโดยคณะผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งจะประเมินความสอดคล้องภายในระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ

4.2 ประเมินความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติการ โดยนำรูปแบบที่พัฒนาขึ้นไปทดลองใช้ในสถานการณ์จริง ในลักษณะของการวิจัยเชิงทดลองหรือกึ่งทดลอง

การพัฒนาและปรับปรุงรูปแบบเมื่อพบข้อบกพร่องแล้วต้องนำมาปรับปรุงให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ซึ่งโดยทั่วไปแล้วการปรับปรุงรูปแบบ มี 2 ระยะ คือ

1. ระยะก่อนนำรูปแบบไปทดลองใช้ การปรับปรุงรูปแบบในระยะนี้ ใช้ผลจากการประเมินความเป็นไปได้เชิงทฤษฎีเป็นข้อมูลในการปรับปรุง

2. ระยะหลังการนำรูปแบบไปทดลองใช้ การปรับปรุงรูปแบบในระยะนี้ อาศัยข้อมูลจากการทดลองใช้เป็นตัวชี้้นำในการปรับปรุงและอาจมีการนำรูปแบบไปทดลองใช้และปรับปรุงซ้ำจนกว่าจะได้ผลเป็นที่น่าพอใจ

การตรวจสอบรูปแบบ การตรวจสอบรูปแบบควรดำเนินการ ดังนี้

1. การตรวจสอบรูปแบบจากหลักฐานเชิงปริมาณ (Quantitative) โดยใช้เทคนิคทางสถิติ ดังนี้

1.1 ตรวจสอบความมากน้อยของความสัมพันธ์หรือความเกี่ยวข้อง หรือเหตุผลระหว่างตัวแปร

1.2 การประมาณค่าพารามิเตอร์ของความสัมพันธ์ โดยสามารถประมาณข้ามกาลเวลากลุ่มตัวอย่าง หรือสถานที่ได้ (Across Time, Samples, Sites)

2. การตรวจสอบรูปแบบจากหลักฐานเชิงคุณลักษณะ (Qualitative) (Eisner, 1976) เป็นการตรวจสอบโดยการใช้ผู้ทรงคุณวุฒิในเรื่องที่ต้องการความละเอียดอ่อน ดังนี้

2.1 ตรวจสอบรูปแบบหรือประเมินโดยไม่เน้นผลสัมฤทธิ์ของเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ตามรูปแบบเป็นการประเมินแบบอิงเป้าหมาย (Goal-Based Model) การตอบสนองของปัญหาและความต้องการของผู้เกี่ยวข้องตามรูปแบบ การประเมินแบบสนองตอบ (Responsive Model) หรือกระบวนการ การวิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้งเฉพาะในประเด็นที่น่ามาพิจารณา ไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเสมอไป อาจผสมผสาน



ปัจจัยในการพิจารณาต่าง ๆ เข้าด้วยกันตามวิจารณ์ญาณของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพ ประสิทธิภาพหรือความเหมาะสมของสิ่งที่ทำการประเมิน

2.2 ตรวจสอบรูปแบบหรือประเมินโดยเน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง (Specialization) พัฒนาการประเมินมาจากรูปแบบการวิจารณ์งานศิลป์ (Art criticism) ที่มีความละเอียดลึกซึ้ง และต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัย เนื่องจากเป็นการวัดคุณค่าที่ไม่อาจประเมินด้วยเครื่องวัดใด ๆ ได้ และต้องใช้ความรู้ความสามารถของผู้ประเมินอย่างแท้จริง ต้องอาศัยผู้รู้จริงในองค์ความรู้เฉพาะสาขาอย่างลึกซึ้งในเรื่องนั้น ๆ มาเป็นผู้ประเมินผล

2.3 ตรวจสอบรูปแบบหรือประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประเมิน โดยให้ความเชื่อถือกับผู้ทรงคุณวุฒิที่เที่ยงธรรมและมีคุณพินิจที่ดี ทั้งนี้มาตรฐานและเกณฑ์พิจารณาต่าง ๆ เกิดจากประสบการณ์และความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒิ

2.4 ตรวจสอบรูปแบบหรือประเมินโดยความยึดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิตามอัธยาศัย และความถนัดของแต่ละคน เช่น การกำหนดประเด็นสำคัญที่พิจารณา การบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการ การเก็บรวบรวม การประมวลผล การวินิจฉัยข้อมูล ตลอดจนวิธีการนำเสนอ ทั้งนี้ เกณฑ์การเลือกผู้ทรงคุณวุฒิจะเน้นที่สถานภาพทางวิชาชีพ ประสบการณ์ และการเป็นที่เชื่อถือ (High credit) ของวิชาชีพเป็นสำคัญ

### การประเมินประสิทธิภาพของรูปแบบ

การประเมินประสิทธิภาพรูปแบบตามแนวคิดของ Madaus, Scriven and Stufflebeam (1983, pp. 399-402) มีเป้าหมายเพื่อการประเมิน 4 มาตรฐาน คือ 1) มาตรฐานความเป็นประโยชน์ 2) มาตรฐานความเป็นไปได้ 3) มาตรฐานความเหมาะสม และ 4) มาตรฐานความถูกต้อง โดยมาตรฐานความเป็นประโยชน์เป็นมาตรฐานที่ต้องการประกันถึงความเป็นประโยชน์ของ รูปแบบที่สนองต่อผู้เกี่ยวข้อง มาตรฐานความเป็นไปได้เป็นมาตรฐานที่ต้องการประกันถึง ความสอดคล้องของรูปแบบกับความเป็นจริง ปฏิบัติได้ ยอมรับได้ ประหยัด และคุ้มค่า มาตรฐานความเหมาะสมเป็นมาตรฐานที่ต้องการประกันว่า รูปแบบได้ทำอย่างถูกต้อง ตามกฎระเบียบ จรรยาบรรณ มีการคำนึงถึงสวัสดิภาพของผู้เกี่ยวข้องและมาตรฐาน ความถูกต้องเป็นมาตรฐานที่ต้องการประกันว่า รูปแบบได้มีการใช้เทคนิคที่เหมาะสมเพียงพอ ต่อการดำเนินการ

Eisner (1976, pp. 192-193) ได้เสนอแนวคิดของ การประเมินประสิทธิภาพรูปแบบ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ Eisner กล่าวไว้เกี่ยวกับการวิจัยทางการศึกษา ส่วนใหญ่ดำเนินการตามหลักการ ทางวิทยาศาสตร์หรือเชิงปริมาณมากเกินไป ซึ่งในบางเรื่องต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่า การได้ตัวเลขแล้วสรุป การประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญจะเน้นการวิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้ง



เฉพาะในประเด็นที่ถูกนำมาพิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์หรือกับผู้เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเสมอไป แต่อาจจะผสมผสานปัจจัยในการพิจารณาต่าง ๆ เข้าด้วยกันตามวิจรณ์ญาณประสบการณ์และความชำนาญของผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพ ประสิทธิภาพ หรือความเหมาะสมของสิ่งที่ทำการประเมิน

การประเมินประสิทธิภาพอาจตัดสินใจ จากวิธีการใดวิธีการหนึ่งหรือหลายวิธี ดังนี้

1. การประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseur Appraisal) เป็นการให้ผู้เชี่ยวชาญในด้านที่ศึกษาเป็นผู้ตัดสินใจถึงความเหมาะสมของรูปแบบที่สร้างขึ้น เครื่องมือช่วยในการตัดสินใจ คือ ตัวรูปแบบ ผลการตรวจสอบวรรณกรรม นิยามศัพท์ กรอบแนวคิดทฤษฎีในการศึกษา และแบบสอบถามในความเหมาะสม ความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ และแง่มุมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องที่ทำให้ได้ข้อมูลตามที่กำหนดในกรอบการศึกษาหรือปัญหาวิจัยที่ระบุ แบบแผนการเก็บรวบรวมข้อมูลอาจเป็นการสำรวจความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ จากผู้ใช้ระบบในรูปแบบหรือเทคนิคการสนทนากลุ่ม เป็นต้น อาจใช้เทคนิคกลุ่ม เช่น เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) เทคนิคการสนทนากลุ่ม (Focus Group) เป็นต้น

2. ทดลองนำโมเดลไปใช้เป็นการออกแบบการวิจัยเชิงทดลองเพื่อให้ได้ความเหมาะสมในเชิงการปฏิบัติในภาคสนาม

3. การทดลองด้วยข้อมูลที่จำลองขึ้น (Simulation) เป็นการจำลองข้อมูลของตัวแปรที่ประกอบอยู่ในรูปแบบใช้ในกรณีที่ไม่สามารถนำไปใช้ในการทดลองภาคสนามหรือไม่สามารถที่จะใช้การประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญหรือเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงประจักษ์หรือต้องการควบคุมตัวแปรที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ ที่ไม่สามารถควบคุมได้ในสนามตัวอย่าง เช่น การนำฟังก์ชันทางคณิตศาสตร์ไปใช้ในการแก้ปัญหาในชีวิตประจำวัน เป็นต้น

4. การทดสอบด้วยวิธีการทางสถิติจากแบบแผนการวิจัยที่ได้นำเสนอไว้ เป็นการรวบรวมข้อมูลเชิงประจักษ์เพื่อทดสอบความเหมาะสมของรูปแบบตามทฤษฎี โดยการวัดตัวแปรที่อยู่ในรูปแบบแล้วนำมาวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมทางสถิติ เช่น รูปแบบความสัมพันธ์ของตัวแปรเชิงสาเหตุฟังก์ชันการพยากรณ์ด้วยตัวแปรหนึ่งหรือหลายตัว เป็นต้น

การประเมินประสิทธิภาพของรูปแบบในการวิจัยครั้งนี้จะประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก โดยใช้เทคนิคการสนทนากลุ่ม (Focus Group)

จากการวิเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบนั้นไม่มีข้อกำหนดที่แน่นอนถูกต้อง สรุปได้ว่าในการพัฒนารูปแบบนั้นจะเริ่มจากการศึกษาองค์ความรู้เกี่ยวกับรูปแบบที่จะสร้างอย่างชัดเจน กำหนดแนววิธีการและองค์ประกอบที่จะพัฒนาจากนั้น จึงสร้างรูปแบบขึ้นแล้วนำรูปแบบ

ไปตรวจสอบหาความเหมาะสมและความเป็นไปได้หรือทดลองใช้ต่อไปและจากความเห็นของ นักวิชาการข้างต้น กระบวนการในการพัฒนารูปแบบประกอบไปด้วย

1. การศึกษาสภาพและแนวทางเรื่องที่จะพิจารณา
2. การสร้างหรือยกร่างรูปแบบและการตรวจสอบ
3. การประเมินความเหมาะสมและนำไปใช้

การวิจัยรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของ วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ครั้งนี้ผู้วิจัยใช้รูปแบบเชิงสัมพันธ์ (Schematic Model, Keeves) เป็นแผนภูมิที่เสนอให้เห็นถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบสำคัญเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ที่มีผลต่อกัน เช่น การเขียนรูปแบบโครงสร้างการบริหารงานเป็นโครงสร้างที่แสดงความสัมพันธ์ ขององค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีข้อความบรรจุในกรอบแผนภูมิเชื่อมโยงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ ซึ่งกันและกันเพื่อถ่ายทอดความคิดจากนามธรรมไปสู่รูปธรรมในการปฏิบัติในโครงสร้างของ แนวคิดและความสัมพันธ์จะต้องสามารถปฏิบัติและวางอยู่ในรูปแบบขององค์การได้

การประเมินรูปแบบโดยผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseur Appraisal) เป็นการให้ผู้เชี่ยวชาญ ตัดสินความเหมาะสมของรูปแบบที่สร้างขึ้น เครื่องมือช่วยในการตัดสินใจ คือ ตัวรูปแบบ และแบบสอบถาม ในความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ในการนำไปใช้เป็นการสำรวจความคิดเห็น จากผู้เชี่ยวชาญ

ในการสร้างรูปแบบการวิจัย รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาล เพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ใช้องค์ประกอบของ รูปแบบประกอบด้วย หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ ปัจจัยแห่งความสำเร็จ องค์ประกอบ ในการพัฒนา และแนวทางการพัฒนา

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วิษญาภา เมธีวรฉัตร (2557) ศึกษาแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธของ มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนล่าง 2 งานวิจัยฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อศึกษา สภาพทั่วไปของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนล่าง 2) เพื่อศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธของมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนล่าง 2 และ 3) เพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ภาคเหนือตอนล่าง 2 ระเบียบวิธีวิจัยเป็นแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) ระหว่าง การวิจัยเชิงปริมาณ ใช้การศึกษาวิจัยเชิงสำรวจ กำหนดกลุ่มตัวอย่างจากบุคลากรสายวิชาการ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนล่าง 2 คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ และ

มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร จำนวน 260 คน เก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามแบบประมาณค่า 5 ระดับ ที่มีค่าความเชื่อมั่น ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนล่าง 1 เท่ากับ 0.93 และ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักไตรสิกขา เท่ากับ 0.95 วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 19 ท่าน ซึ่งเป็นนักวิชาการ จากนั้นนำผลวิจัยมาสังเคราะห์เป็นรูปแบบเบื้องต้นแล้วนำเสนอต่อเวทีการสนทนากลุ่มเฉพาะ จากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 10 ท่าน เพื่อยืนยันรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธของมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนล่าง 2

กมลรัตน์ เทอร์เนอร์ และคณะ (2558) ทำการศึกษาเรื่อง คุณภาพชีวิตในการทำงาน และปัจจัยที่เกี่ยวข้องของอาจารย์พยาบาลเครือข่ายภาคกลาง 1 สถาบันพระบรมราชชนก ผลการวิจัย พบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานของอาจารย์พยาบาลโดยรวมอยู่ในระดับมาก ปัจจัยส่วนบุคคลในเรื่องรายได้พิเศษและปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ลักษณะงาน วัฒนธรรมองค์กรบรรยากาศองค์กร ความผูกพันต่อองค์กร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับคุณภาพชีวิตการทำงานของอาจารย์พยาบาล ส่วนจำนวนวันที่ปฏิบัติงานสอนบนหอผู้ป่วยเฉลี่ยต่อเดือน มีความสัมพันธ์ทางลบกับคุณภาพชีวิตการทำงานของอาจารย์พยาบาลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และปัจจัยด้านบรรยากาศองค์กร ความผูกพันต่อองค์กร และรายได้พิเศษ ร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของคุณภาพชีวิตการทำงานของอาจารย์พยาบาล ได้ร้อยละ 80.1 ดังนั้นผู้บริหารควรหากลยุทธ์และนวัตกรรมการสร้างบรรยากาศในองค์กร การสร้างความผูกพันต่อองค์กร และสนับสนุนให้กับอาจารย์พยาบาลในหน่วยงานได้ทำงานซึ่งเพิ่มรายได้พิเศษซึ่งจะช่วยเพิ่มคุณภาพชีวิตของอาจารย์พยาบาลให้ดีขึ้น และส่งผลต่อการทำงานให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

ณัฐกร ลิ้มสุวรรณโรจน์ ทวีศักดิ์ กฤษเจริญ และวินัย หอมสมบัติ (2558) ศึกษาเส้นทางของการพัฒนาองค์กรแห่งนวัตกรรมอย่างยั่งยืนกรณีศึกษา: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี พบว่า ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมที่มีบทบาทสำคัญยิ่ง กับการพัฒนามหาวิทยาลัยในช่วงการเปลี่ยนผ่านเข้าสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดย มจธ. มีการเปลี่ยนแปลง 3 ประการหลัก ๆ ได้แก่ ประการแรก วิสัยทัศน์ของผู้นำที่กล้าเปิดรับความเปลี่ยนแปลง โดย มจธ. ได้มีการผันตัวเองมาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ประการที่สอง การพัฒนาเพื่อให้เกิดเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม และประการสุดท้าย สร้างองค์กรให้อย่างยั่งยืนด้วยแนวทางการสร้างความเข้มแข็งจากการบริหารจัดการภายในมหาวิทยาลัยฯ 3 ด้าน ได้แก่ ด้านสังคม ด้านเศรษฐกิจ และด้านสิ่งแวดล้อม จากการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ ส่งผลให้ มจธ. มีการปูทางไปสู่

การเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีของประเทศไทย อีกทั้งยังประสบความสำเร็จในการก้าวเข้าสู่การเป็น มหาวิทยาลัยชั้นนำระดับโลก

ศศิตยา อายูเย็น (2559) ศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยหลักพุทธธรรมเพื่อการพัฒนาองค์กรที่ยั่งยืน พบว่า กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น องค์กรจะต้องปรับแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เท่าทันและรองรับต่อการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะด้วยวิธีการฝึกอบรม หรือปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ขององค์กร เช่น การบริหารจัดการด้วย การประกันคุณภาพ การควบคุมมาตรฐานด้วย ISO 9000 ตลอดจนองค์กรต้องสร้างแบบแผนใหม่ที่เป็นรูปแบบในลักษณะที่ต้องกระตุ้นให้คนตื่นตัวกับการเปลี่ยนแปลงหรือมีทัศนคติที่ดี มีการปรับความคิดให้สามารถคาดการณ์สิ่งต่าง ๆ ให้ชัดเจนเพื่อมุ่งไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีเป้าหมายที่สำคัญคือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นธรรมเจดีย์ขององค์กรเพื่อสืบสานถ่ายทอดองค์ความรู้ ภูมิปัญญา คุณธรรม จริยธรรมและวิถีการพัฒนาตนเองแก่สาธารณชน เพื่อจะได้พัฒนาองค์กรให้น่าอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข และเป็นการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

จตุรฤกษ์ ป้องเจริญ การศึกษาองค์ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข พบว่า 1) การศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรวิทยาลัยพยาบาล สถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ คือ สมรรถนะ (สมรรถนะหลัก ประจำสายงานและบริหาร) และผลสัมฤทธิ์งาน (การเรียนการสอน บริการวิชาการ วิจัย/ผลงานวิชาการ กิจกรรมนักศึกษาและทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมไทย และการพัฒนาองค์กร) 2) การวิเคราะห์องค์ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรวิทยาลัยพยาบาลสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ คือ 1) ผลสัมฤทธิ์งานลำดับรองตามภารกิจขององค์กร 2) สมรรถนะบริหาร 3) ผลสัมฤทธิ์งานบริการวิชาการ 4) ผลสัมฤทธิ์งานวิจัย/ผลงานวิชาการ 5) ผลสัมฤทธิ์งานนวัตกรรม/งานสร้างสรรค์ 6) ผลสัมฤทธิ์งานกิจกรรมนักศึกษา/ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมไทย และ 7) ผลสัมฤทธิ์งานการจัดการเรียนการสอน

ปณิธาน สีนะกิตติ (2559) ศึกษา แนวทางการพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งความยั่งยืน ยุทธศาสตร์ 2020 บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) พบว่า รูปแบบการพัฒนาการจัดการองค์กรสู่ความยั่งยืน 2020 ได้รับอิทธิพลทางตรงจาก ความคล่องตัวขององค์กร (0.00\*) ความสามารถหลักขององค์กร (0.00\*) และความได้เปรียบทางการแข่งขัน (0.00\*) อย่างมีนัยยะสำคัญ ตามลำดับ สำหรับแนวทางการพัฒนา การจัดการองค์กรสู่ความยั่งยืน 2020 ของผู้บริหารให้แนวทางการพัฒนาว่า ความสามารถหลักขององค์กร ควรมีการพัฒนาผู้นำรุ่นใหม่



เพราะผู้นำ คือ ผู้ขับเคลื่อนองค์กรที่สำคัญ ในเรื่องความคล่องตัวขององค์กร ผู้บริหารเสนอแนวทางพัฒนาว่าองค์กรควรมีการสร้างคามยืดหยุ่นหรือปรับตัวให้ได้ในสถานการณ์ตลาดปัจจุบันที่ไม่สามารถคาดการณ์อะไรได้ ความได้เปรียบทางการแข่งขัน บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด ให้ความสำคัญ เรื่องของ CRM โดยสรุป ผู้บริหาร ให้ความเห็นว่าทุกตัวแปรมีความสำคัญต่อองค์กรสู่ความยั่งยืน 2020 เพื่อเตรียมความพร้อมสู่ AEC

พรชนก ทองลาด, ไพฑูรย์ อินตะชั้น และบัณฑิต บุชบา (2559) ศึกษา แนวทางการพัฒนาธุรกิจให้มีความยั่งยืนตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม ในจังหวัดลำปาง ลำพูน และเชียงใหม่ พบว่า 1) ความตรงของโมเดลสมการโครงสร้างของการพัฒนาธุรกิจให้มีความยั่งยืนตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ 2) ปัจจัยเชิงเหตุของการพัฒนาธุรกิจให้มีความยั่งยืนตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ปัจจัยที่มีผลมากที่สุดคือ คุณธรรม (ประกอบด้วย ความอดทนและความซื่อสัตย์) รองลงมา คือ ความรู้ (ประกอบด้วย ความรอบรู้ทางธุรกิจและเข้าใจความเป็นจริงทางธุรกิจ) นอกจากนี้ทั้งคุณธรรม และความรู้ ล้วนมีอิทธิพลทางอ้อมที่ส่งผลต่อการพัฒนาธุรกิจให้มีความยั่งยืนโดยส่งผ่านความมีเหตุมีผล พอประมาณ และภูมิคุ้มกัน

เปรมฤดี ศรีวิชัย และพินทอง ปินใจ (2560) ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพยาบาลหัวหน้าเวร โรงพยาบาลทั่วไป จังหวัดพะเยา ผลการวิจัย พบว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพยาบาลหัวหน้าเวร โรงพยาบาลทั่วไป จังหวัดพะเยาอยู่ในระดับสูง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในระดับสูง ได้แก่ ทักษะในการสื่อสาร การทำงานเป็นทีม วุฒิภาวะทางอารมณ์ และปัจจัยที่สามารถร่วมกันทำนายประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพยาบาลหัวหน้าเวรได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ ทักษะในการสื่อสาร การทำงานเป็นทีม วุฒิภาวะทางอารมณ์ซึ่งสามารถร่วมกันพยากรณ์ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 59.10 โดยทักษะการสื่อสารมีอำนาจการทำนายได้สูงสุด ข้อเสนอแนะจากการวิจัยครั้งนี้ พบว่า ทักษะในการสื่อสาร การทำงานเป็นทีม และวุฒิภาวะทางอารมณ์ มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพยาบาลหัวหน้าเวร ผู้บริหารควรพัฒนาปัจจัยเหล่านี้เป็นอย่างเป็นรูปธรรมและต่อเนื่องเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

เปรมิกา คู่ย์ไทรป่า (2560) การศึกษาสภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัย พบว่า ค่าตอบแทนและสวัสดิการ ส่งผลเชิงบวกในระดับปานกลางกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ( $r = 0.529$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนโครงสร้างองค์กร และวัฒนธรรมองค์กร

ส่งผลเชิงบวกในระดับค่อนข้างสูงกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ( $r = 0.730$ ,  $r = 0.731$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

อัครเดช ไม้จันทร์ และนุจรีร์ แซ่จิว (2561) ทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่มอุตสาหกรรมติดตั้งเครื่องจักรสายการผลิตในจังหวัดสงขลา ผลการวิจัย พบว่า ผลการเปรียบเทียบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า ตำแหน่งงานแตกต่างกัน ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนเพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และอายุงานไม่แตกต่างกัน

ดัชนีวรรณ สัตย์ธรรม และชนะพล ศรีธำชชา (2562) ทำการศึกษาบรรยากาศองค์กร และการสนับสนุนจากองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานตามเกณฑ์คุณภาพ และผลงานบริการปฐมภูมิของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดชัยภูมิ ผลการศึกษา พบว่า ระดับการปฏิบัติงานตามเกณฑ์คุณภาพและผลงานบริการปฐมภูมิ ระดับบรรยากาศองค์กร และระดับการสนับสนุนจากองค์กร ภาพรวม อยู่ในระดับมาก และพบว่าภาพรวมบรรยากาศองค์กรและการสนับสนุนจากองค์กร มีความสัมพันธ์ระดับปานกลางกับการปฏิบัติงานตามเกณฑ์คุณภาพและผลงานบริการปฐมภูมิ ของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลจังหวัดชัยภูมิ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $r=0.623$ ,  $p\text{-value}<0.001$ ,  $r=0.565$ ,  $p\text{-value}<0.001$ ) ตามลำดับ ตัวแปร การสนับสนุนจากองค์กร ด้านการบริหารจัดการ บรรยากาศองค์กร มิติความรับผิดชอบ และ มิติความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ทั้ง 3 ตัวแปร สามารถร่วมกันพยากรณ์การปฏิบัติงานตามเกณฑ์คุณภาพและผลงานบริการปฐมภูมิ ของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดชัยภูมิ ได้ร้อยละ 45.9

Cameron (1984) ได้สร้างแนวการศึกษาของวิจัยเพื่อประเมินประสิทธิผลองค์กร ผ่านมิติของสุขภาพองค์กร (Organization Health) โดยทำการประเมินประสิทธิผลองค์กร ระดับสถาบันอุดมศึกษาในมลรัฐนิวอิงแลนด์ ประเทศสหรัฐอเมริกา 6 แห่ง โดยในขั้นต้น ได้สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงและอาจารย์ แห่งละประมาณ 14-15 คน แล้วพัฒนาเป็นแบบสอบถาม ผู้บริหารและหัวหน้าภาควิชาพบว่า มีมิติของประสิทธิผลองค์กรและเกณฑ์การวัดซึ่งจัดประเภท ได้อย่างกว้าง ๆ รวม 9 มิติ คือ ความพึงพอใจทางการศึกษาของผู้เรียน พัฒนาการทางวิชาการของผู้เรียน การพัฒนาทางวิชาชีพของผู้เรียน พัฒนาการด้านบุคลิกภาพของผู้เรียน ความพึงพอใจ ด้านการจ้างงานของคณาจารย์และผู้บริหาร พัฒนาการทางด้านวิชาชีพของอาจารย์ ความเปิด ของระบบ ความสามารถในการได้มาซึ่งทรัพยากร และสุขภาพขององค์กร มิติทั้ง 9 ด้าน



มีความสัมพันธ์กันอย่างมากในทางบวก ประสิทธิภาพองค์กรมีหลายมิติไม่ใช่เป็นแนวความคิดเดียว ผลการวิจัยของ Cameron ปรากฏข้อค้นพบอีกประการหนึ่งว่า การมีประสิทธิภาพองค์กรในมิติหนึ่งนั้น ไม่จำเป็นต้องสัมพันธ์กับความมีประสิทธิภาพองค์กรในอีกมิติหนึ่ง เนื่องจากพบว่า ไม่มีสถาบันการศึกษาใดมีประสิทธิภาพองค์กรในทุกมิติตามที่คาเมอร์อนจำแนกไว้ โดยบางสถาบันการศึกษามีประสิทธิภาพองค์กรในมิติหนึ่งมากกว่าอีกสถาบันการศึกษาหนึ่ง อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ปัจจัยในด้านสภาพแวดล้อม และที่ตั้งของสถาบัน เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการมีประสิทธิภาพองค์กรมากที่สุด

Caldwell and Spinks (1990) ได้แบ่งเกณฑ์การประเมินประสิทธิภาพองค์กรที่เป็นสถาบันการศึกษาไว้รวม 6 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านหลักสูตร กล่าวคือ สถานศึกษาจะต้องมีจุดมุ่งหมายทางการศึกษาอย่างชัดเจน มีการวางแผนไว้อย่างเป็นระบบสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนได้ ต้องมีการพัฒนาทักษะตามที่คุณเรียนต้องการ และผู้ปกครองต้องมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้ของนักเรียน 2) ด้านการตัดสินใจ บุคลากรในสถานศึกษาต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของโรงเรียน คณะครูต้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจอยู่ในระดับสูง ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในสถานศึกษาสูง 3) ด้านทรัพยากร สถานศึกษาต้องมีทรัพยากรที่มากเพียงพอที่จะทำให้ครูสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ครูต้องมีความสามารถและมีแรงจูงใจในการทำงาน 4) ด้านภาวะผู้นำ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความสามารถในการจัดสรรหน้าที่และทรัพยากรในสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถจัดสรรทรัพยากรได้เหมาะสมกับความต้องการทางการศึกษา ต้องสามารถตอบสนองและสนับสนุนต่อความต้องการของครู ได้ให้ความใส่ใจในการพัฒนาวิชาชีพครู กระตุ้นครูให้ใช้ทักษะเพื่อความเจริญงอกงามในวิชาชีพ เป็นผู้สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างคณะครู ชุมชน และหน่วยงานต่าง ๆ มีรูปแบบการบริหารที่ยืดหยุ่นให้ข้อมูลย้อนกลับกับครูอย่างสม่ำเสมอ มีการตรวจสอบแผนงานและความก้าวหน้าตามจุดมุ่งหมายอยู่เป็นประจำ 5) ด้านบรรยากาศ เช่น สถานศึกษาต้องมีการกำหนดค่านิยมที่สำคัญ ผู้บริหาร ครู และนักเรียนมีความผูกพันต่อค่านิยมของสถานศึกษา มีการจัดสภาพแวดล้อมให้น่าอยู่ มีบรรยากาศแห่งการยอมรับนับถือกันทั้งระหว่างครูด้วยกันเอง และระหว่างครูกับนักเรียน มีการสื่อสารแบบเปิด มีความไว้วางใจกัน ผู้บริหาร ครู นักเรียนมีความคาดหวังในความสำเร็จสูง นักเรียนมีขวัญและกำลังใจดี มีอัตราการขาดเรียนและพักการเรียนต่ำ ครูมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ครูมีอัตราการขาดงานและการย้ายออกต่ำ ตลอดจนมีขวัญและกำลังใจที่ดีในการทำงาน และ 6) ด้านผลลัพธ์ โดยสถานศึกษามีอัตราการออกกลางคันของนักเรียนต่ำ คะแนนสอบอยู่ในเกณฑ์ระดับสูง นักเรียนศึกษาต่อหรือมีงานทำอัตราสูง

Price (1972) ได้ทำการสำรวจงานวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์กรที่ทำการศึกษารื่องประสิทธิผลองค์กรซึ่งได้รับการตีพิมพ์มาแล้วจำนวน 50 เรื่อง โดย Price วิพากษ์ว่า จากวรรณกรรมที่ทบทวนปรากฏว่าประสิทธิผลองค์กรได้รับการพิจารณาจำกัดเพียงในเรื่อง “ความสามารถในการบรรลุเป้าหมายหรือระดับการบรรลุเป้าหมาย (Degree of Goal Achievement) เท่านั้น” แต่สาเหตุที่ทำให้องค์กรหนึ่งมีประสิทธิผลมากกว่าองค์กรอื่นได้แก่ ตัวแปรแทรกซ้อน ที่มีผลกระทบต่อกรณีประสิทธิผลองค์กร อันได้แก่ ผลิตภาพงาน การปฏิบัติตามระเบียบขององค์กร ขวัญกำลังใจ ความสามารถในการปรับตัว และความเป็นสถาบัน/ปีกแผ่น

Kiziltas, Dikmen and Birgonul (2003) ได้ทำการศึกษาเพื่อหาตัวแบบเชิงทำนายสำหรับใช้ประเมินประสิทธิผลองค์กรธุรกิจก่อสร้าง อันมีลักษณะเป็นงานโครงการ ซึ่งผู้วิจัยนำเสนอไว้ว่ายังมีการศึกษาเรื่องดังกล่าวในธุรกิจก่อสร้างที่ไม่แพร่หลายมากนัก โดยในการศึกษาคครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมเพื่อสำรวจมิติที่หลากหลายของการประเมินประสิทธิผลองค์กรพร้อมกับใช้แบบสำรวจไปยังผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างขนาดกลางถึงขนาดใหญ่ที่มีรายได้เฉลี่ยปีละไม่ต่ำกว่า 60 ล้านดอลลาร์สหรัฐอเมริกา ในประเทศตุรกีและองค์กรเหล่านี้เป็นสมาชิกของ Turkish Contractors Association (TCA) รวม 175 ตัวแบบเชิงทำนายประสิทธิผลองค์กรธุรกิจก่อสร้างประกอบด้วยเกณฑ์ 9 เรื่อง ได้แก่

1. ความสามารถในการสร้างผลกำไรจากโอกาสทางธุรกิจ
2. ประสบการณ์
3. ความถี่ของการร่วมกิจการเกี่ยวกับองค์กรอื่น
4. ความเข้มแข็งของวัฒนธรรมองค์กร
5. ระดับของการเป็นองค์กรการเรียนรู้
6. ชีตความสามารถทางเทคนิค
7. ชีตความสามารถทางการเงิน
8. การปรับตัว/ความยืดหยุ่นต่อการสนองตอบความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม
9. ประสิทธิผลของการไหลเวียนของสารสนเทศ

พวงพยอม ชิตทอง และปวีณา โสสิโต (2560) ศึกษาบทบาทของอาจารย์ในการส่งเสริมทักษะการเรียนรู้ ในศตวรรษที่ 21 สำหรับบัณฑิตไทย พบว่า การรวมกลุ่มความร่วมมือด้านเศรษฐกิจ การศึกษา สังคม วัฒนธรรม การเมืองและการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีทำให้เกิดการแข่งขันในการประกอบอาชีพและการดำรงชีวิตที่ซับซ้อน หลายประเทศทั่วโลก รวมทั้งประเทศไทยมีความกังวลในการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่สามารถดำรงชีวิตท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงของโลกได้อย่างเหมาะสมและมีความสุข หน่วยงานด้านการศึกษา

และทุกภาคส่วนได้กำหนดคุณลักษณะของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 คือ 3R และ 4C (Partnership for 21<sup>st</sup> Century Skill) 3 R ได้แก่ Reading, Writing และ Arithmetic และ 4C ได้แก่ Critical Thinking, Communication Collaboration และ Creativity รวมถึงทักษะชีวิตและอาชีพ และทักษะด้านสารสนเทศสื่อและเทคโนโลยี และการบริหารจัดการด้านการศึกษาแบบใหม่ ซึ่งบุคคลสามารถช่วยสร้างคุณลักษณะดังกล่าวให้แก่ผู้เรียนได้ คือ อาจารย์ที่ปรึกษาและอาจารย์ผู้สอนในศตวรรษที่ 21 ควรจัดการเรียนรู้โดยฝึกให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ผ่านการกระทำ การเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ติดต่อหลายช่องทาง ติดตามความก้าวหน้าในการเรียนรู้ของผู้เรียน การจัดบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การจัดกระบวนการเรียนรู้ให้มีรูปแบบการปฏิบัติจริง การสร้างเครือข่ายในการเรียนรู้จากทุกภาคส่วนในสังคม เป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่จะทำให้อาจารย์ประสบความสำเร็จในการจัดการเรียนรู้

พระมิถุน มติโต (แดน) (2560) ศึกษากลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธิกมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา พบว่า 1) สภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษา คือ มหาวิทยาลัยยังไม่ได้รับมอบอำนาจอย่างแท้จริงทำให้เกิดปัญหาความล่าช้าในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ยังไม่มีการวางแผนด้านอัตรากำลังอย่างชัดเจน การมีส่วนร่วมด้านการให้ข้อมูลการบริหารทรัพยากรบุคคลยังมีน้อย ไม่มีการประเมินผลอย่างเป็นระบบเมื่อมีการจัดไปทัศนศึกษาดูงานไม่มีการติดตามและแจ้งผลการประเมินเพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจ และยังไม่มีการสร้างความผูกพันระหว่างผู้ที่เกษียณอายุไปแล้วกับผู้ที่ยังปฏิบัติหน้าที่ 2) ผลการพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของพุทธิกมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา มีองค์ประกอบสำคัญ 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 2.1) วิสัยทัศน์ “จัดการศึกษาพระพุทธศาสนาสู่มาตรฐานระดับสากลบนพื้นฐานหลักปรัชญาของพระพุทธศาสนา” 2.2) พันธกิจ 2.2.1) สนับสนุนการใช้หลักปรัชญาพระพุทธศาสนาในการจัดการศึกษา 2.2.2) พัฒนาการศึกษาพระพุทธศาสนาเชิงสร้างสรรค์และสื่อการเรียนรู้ 2.2.3) บูรณาการการศึกษา และการวิจัยด้วยหลักปรัชญาพระพุทธศาสนา 2.2.4) บริการวิชาการอย่างมีคุณภาพและเผยแพร่สู่มาตรฐานระดับสากล 2.3) เป้าประสงค์ 2.3.1) มีการพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลด้วยหลักปรัชญาพระพุทธศาสนา 2.3.2) สร้างองค์ความรู้ด้านการบริหารเชิงสร้างสรรค์ 2.3.3) พัฒนาพระพุทธศาสนาด้วยการศึกษาและการวิจัย 2.3.4) การนำองค์ความรู้มาใช้ในการวิเคราะห์ และเผยแพร่สู่มาตรฐานระดับสากล 2.4. กลยุทธ์ มี 4 กลยุทธ์ คือ 2.4.1) กลยุทธ์พัฒนาด้านร่างกาย 2.4.2) กลยุทธ์พัฒนาด้านจิต 2.4.3) กลยุทธ์พัฒนาด้านสังคม 2.4.4) กลยุทธ์พัฒนาด้านปัญญา 3) กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของ

พุทธิกมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา ได้แก่ ด้านวิสัยทัศน์ ด้านพันธกิจ ด้านเป้าประสงค์ กลยุทธ์พัฒนาด้านร่างกาย กลยุทธ์พัฒนาด้านจิต กลยุทธ์พัฒนาด้านสังคม กลยุทธ์พัฒนาด้านปัญญา ผลการวิเคราะห์ พบว่า มีความเป็นประโยชน์ภาพรวมอยู่ในระดับมาก แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายการจากมากไปหาน้อย ได้แก่ กลยุทธ์พัฒนาด้านปัญญา รองลงมา คือ ด้านพันธกิจ กลยุทธ์พัฒนาด้านสังคม ด้านวิสัยทัศน์ กลยุทธ์พัฒนาด้านร่างกาย ด้านเป้าประสงค์ และกลยุทธ์พัฒนาด้านจิตใจ

วสันต์ ทัพวงศ์ (2561) ศึกษา แนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและความรู้ที่ยั่งยืนสู่ความมั่นคงของประเทศ: กรณีศึกษามณฑลทหารบกที่ 16 การฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรของหน่วย เป็นภารกิจสำคัญเร่งด่วนอันดับแรก ๆ ที่จะต้องหาแนวทางพัฒนาคนเพื่อให้มาพัฒนาองค์กรเพิ่มเติมความรู้ในศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรพร้อมสอดแทรกความรู้ด้านเทคโนโลยีให้สามารถนำมาใช้ และต่อยอดพัฒนาด้วยตัวของผู้ปฏิบัติงานเอง มีการศึกษาวิจัย สร้างนวัตกรรม การให้ทุนการศึกษา นอกจากนี้แล้วก็ต้องมีสื่อหรือแนวทางพัฒนารูปแบบอื่น ๆ ที่ผู้ปฏิบัติงานสามารถนำไปศึกษาด้วยตนเองได้ด้วย การพัฒนาเรื่องภาษาที่จะทำให้สามารถค้นหาแหล่งความรู้จากต่างประเทศได้ด้วย เป็นต้น และมีข้อเสนอแนะที่สำคัญ คือ ต้องมีทักษะในการเรียนรู้ด้วยตัวเองในยุคดิจิทัล การค้นหาและเรียนรู้จากข้อมูลรอบตัวเป็นเรื่องที่ทำได้ง่ายกว่าสมัยก่อนมาก คนไทยต้องมี “ทัศนคติต่อการดำเนินชีวิตที่ถูกต้อง” ที่สำคัญคือ การรู้จักพอประมาณ รู้เหตุรู้ผล และรู้วิธีสร้างภูมิคุ้มกันให้ตัวเอง ต้องรู้จักการทำหน้าที่พลเมืองที่ดี

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษากระทรวงศึกษาธิการ (2561) ศึกษาประสิทธิภาพและการบริหารจัดการการบริหารงานบุคคล พบว่า สำหรับการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐทั้งเป็นมหาวิทยาลัยตั้งแต่เริ่มต้นและมาจากการแปรสภาพ มีการกำหนดให้มี “คณะกรรมการบริหารงานบุคคล” บางแห่งกำหนดไว้ชัดในพระราชบัญญัติการจัดตั้งมหาวิทยาลัย บางแห่งมิได้กำหนดเพียงแต่ระบุให้มีคณะกรรมการบริหารงานบุคคล แล้วมาจัดทำข้อบังคับขึ้นภายหลัง ซึ่งคณะกรรมการบริหารงานบุคคล จะทำหน้าที่ในการเสนอแนะต่อสภามหาวิทยาลัยเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล การกำหนดเงินเดือน ค่าจ้าง สิทธิประโยชน์ สวัสดิการ การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่มาจากการแปรสภาพบางแห่งกำหนดให้มีคณะกรรมการบริหารงานบุคคลเป็นสองคณะแยกระหว่างข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัย บางแห่งมีเพียงชุดเดียว ภายใต้โครงสร้างการบริหารงานบุคคลของระบบราชการ ที่มีระบบมาตรฐานการจ้างงานมาตรฐานเดียว เนื่องจากระบบราชการเน้นไปที่ความเสมอภาคและเท่าเทียมกันของข้าราชการที่มีคุณวุฒิและประสบการณ์อย่างเดียวกัน จึงเป็นการยาก

ที่จะกำหนดค่าตอบแทนโครงสร้างเงินเดือนที่แตกต่างกัน เมื่อนำมาใช้กับมหาวิทยาลัยทำให้ไม่สามารถรักษาคงแก่ให้คงอยู่กับมหาวิทยาลัย ไม่เอื้อต่อการพัฒนาความเป็นเลิศและสร้างงานวิชาการที่มีคุณภาพตอบสนองสังคม นอกจากนี้ ร่วมงาน ทำให้เกิดปัญหาการไม่ได้คนคุณภาพระดับสูงเข้ามาเป็นอาจารย์ทำให้การบริหารด้านบุคคลยังไม่มีประสิทธิภาพพอ ซึ่งส่วนหนึ่งมาจาก Incentive ที่ยังไม่เพียงพอ การเกิดข้อขัดแย้งระหว่างบุคคล 2 ระบบ คือ พนักงานมหาวิทยาลัยและข้าราชการ โดยเฉพาะความเชื่อมั่นในระบบการประเมินผลงานต่าง ๆ ว่ามีความยุติธรรมหรือไม่ประเด็นสำคัญของการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแล้วจะมีประสิทธิภาพ จึงขึ้นอยู่กับ การได้ “คนที่เหมาะสม” และ “มีความเข้าใจในเรื่องมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ” โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูง และความต้องการขับเคลื่อนเพื่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อนโยบายและทิศทางในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย รวมทั้งสภามหาวิทยาลัย ซึ่งต้องมีความยืดหยุ่นสูง มีความเข้าใจในหลักการ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีวิสัยทัศน์ ทำให้การทำงานของมหาวิทยาลัยเห็นผลงานได้เร็ว แก้ปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตัวอย่างที่เห็น คือมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

ศุภิพร เพชรเรียง และคณะ (2562) ศึกษาคุณลักษณะอาจารย์พยาบาลที่ส่งผลต่ออัตลักษณ์การพยาบาลด้วยหัวใจมนุษย์ของนักศึกษาพยาบาล ตามการรับรู้ของอาจารย์พยาบาล ในวิทยาลัยพยาบาลเครือข่ายภาคใต้ พบว่า คุณลักษณะความสามารถในการจัดการเทคโนโลยี (Beta = .457) และคุณลักษณะความสามารถทางการบริหาร (Beta = .256) ส่งผลต่ออัตลักษณ์การพยาบาลด้วยหัวใจมนุษย์ของนักศึกษาพยาบาล ตามการรับรู้ของอาจารย์พยาบาล ในวิทยาลัยพยาบาลเครือข่ายภาคใต้ได้ร้อยละ 42.50 ( $R^2 = .42.50$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ดังนั้นควรสนับสนุนส่งเสริมให้อาจารย์พยาบาลมีความสามารถในการจัดการเทคโนโลยีและความสามารถทางการบริหาร เพื่อพัฒนาอัตลักษณ์การพยาบาลด้วยหัวใจความเป็นมนุษย์ของนักศึกษาพยาบาลได้อย่างเป็นรูปธรรม

สุรวิทย์ เงินพูลทรัพย์ และรัชชา ภัคดีจิตร (2564) ศึกษารูปแบบการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ในยุคประเทศไทย 4.0 มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อสังเคราะห์สมรรถนะของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ในยุคประเทศไทย 4.0 2) เพื่อประเมินสมรรถนะของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ในยุคประเทศไทย 4.0 และ 3) เพื่อเสนอรูปแบบการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ในยุคประเทศไทย 4.0 วิธีดำเนินการวิจัย ใช้วิธีการวิจัยแบบผสม โดยการวิจัยเอกสารด้วยวิธีการสังเคราะห์สมรรถนะของบุคลากร

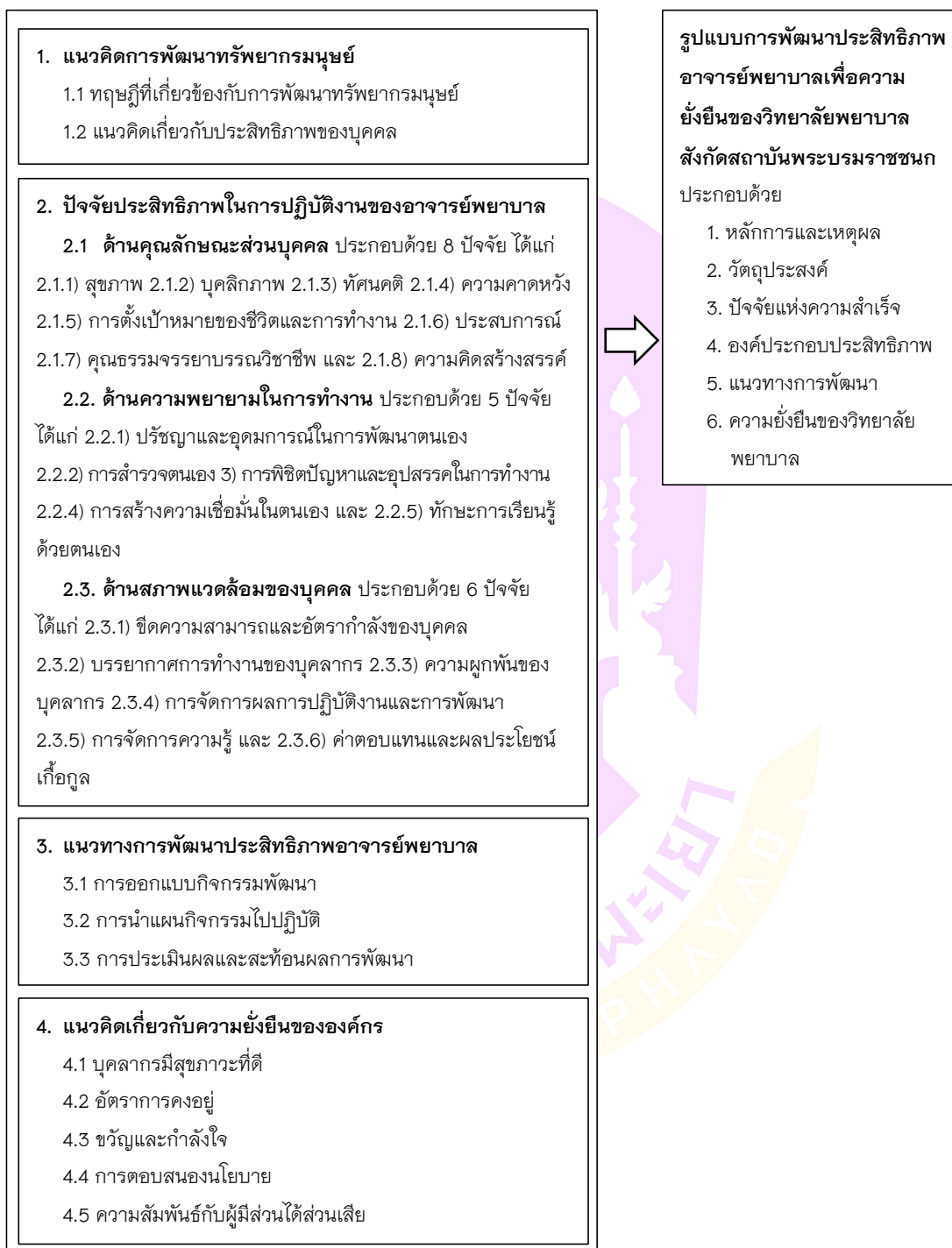
มหาวิทยาลัย การวิจัยเชิงปริมาณ โดยวิธีการสำรวจด้วยแบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่าง 287 คน การวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อสร้างรูปแบบจำลองการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย โดยมีกลุ่มเป้าหมายผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 8 คน และการยืนยันรูปแบบการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย โดยผู้บริหารระดับสูง และผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 6 คน เพื่อเสนอรูปแบบการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ในยุคประเทศไทย 4.0 ผลการวิจัย พบว่า 1) สมรรถนะในการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ในยุคประเทศไทย 4.0 ประกอบด้วย 12 ด้าน 2) การประเมินสมรรถนะของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ในยุคประเทศไทย 4.0 โดยรวมในสมรรถนะ 12 ด้าน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก 3) รูปแบบการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ในยุคประเทศไทย 4.0 โดยการยืนยันรูปแบบการพัฒนาบุคลากร ใน 4 ประเด็น คือ 1) ในระดับความสำคัญ 2) ในระดับความเหมาะสม 3) ในระดับความเป็นไปได้ และ 4) ในระดับการนำไปใช้ประโยชน์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งมีระดับความสำคัญและการนำไปใช้ประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด สามารถนำรูปแบบไปใช้ประโยชน์ได้ โดยเน้นที่การพัฒนาสมรรถนะให้ครอบคลุม ทั้ง 12 ด้าน





## กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมสามารถสรุปเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยได้ดังนี้



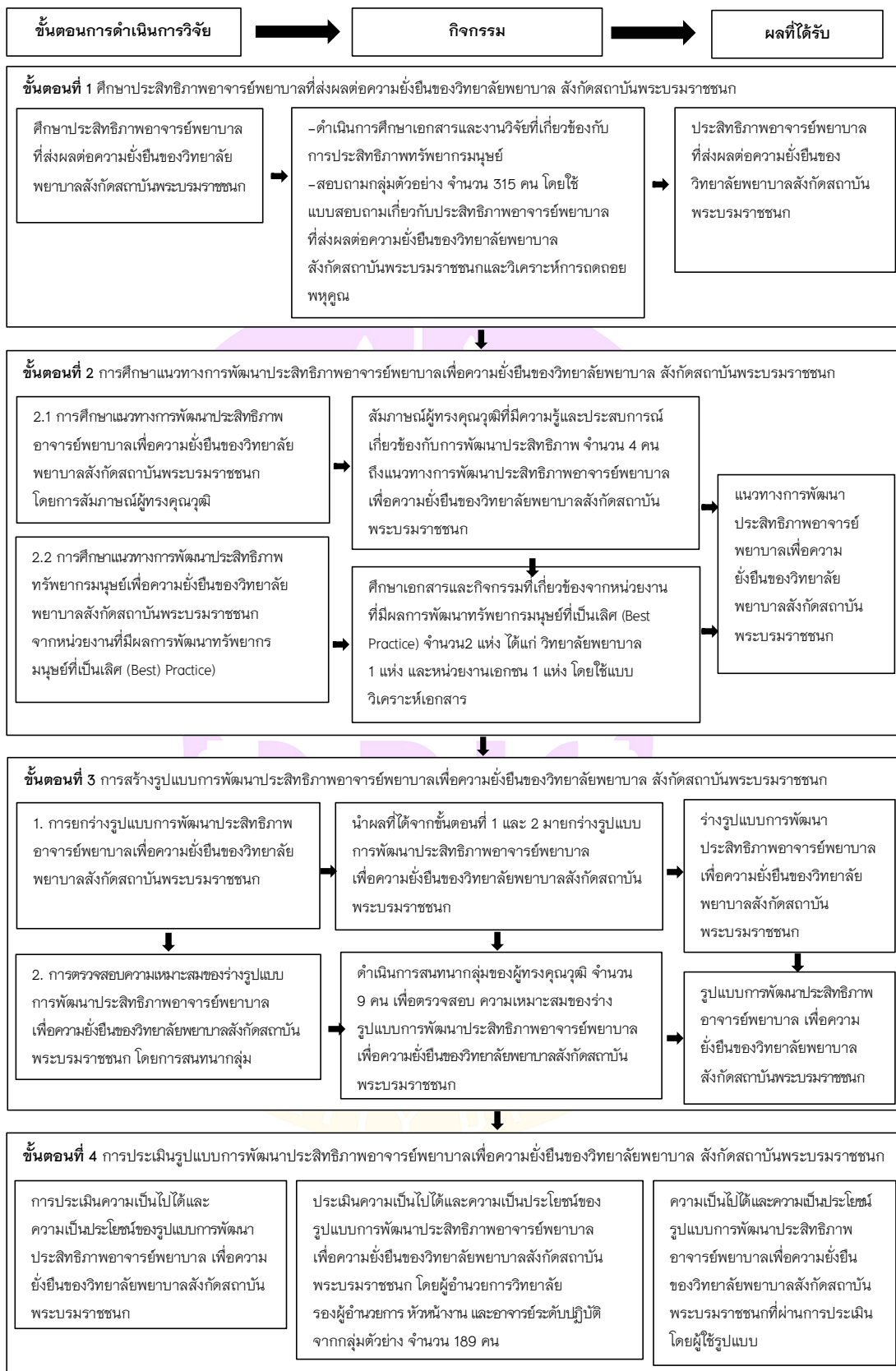
ภาพ 2 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล  
สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก เป็นการศึกษาแบบผสมวิธี (Mixed Methods) โดยการเก็บข้อมูล  
ทั้งเชิงปริมาณ (Quantitative) และเชิงคุณภาพ (Qualitative) มีขั้นตอนการดำเนินการวิจัย 4 ขั้นตอน  
ดังภาพ





ภาพ 3 ขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย

## ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของ วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

การศึกษาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล  
สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก โดยใช้แบบสอบถาม

### 1. ประชากร

ประชากร ได้แก่ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ หัวหน้างาน และอาจารย์ระดับปฏิบัติ  
วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก จำนวน 30 วิทยาลัย รวม 1,481 คน  
แบ่งออกเป็น 4 ภาค ดังนี้ ภาคเหนือ จำนวน 7 วิทยาลัย ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน  
6 วิทยาลัย ภาคกลาง จำนวน 12 วิทยาลัย และภาคกลางใต้ จำนวน 5 วิทยาลัย ดังนี้

ภาคเหนือ จำนวน 7 วิทยาลัย ประกอบด้วย กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 359 คน

ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 6 วิทยาลัย ประกอบด้วย กลุ่มตัวอย่าง จำนวน  
338 คน

ภาคกลาง จำนวน 12 วิทยาลัย ประกอบด้วยกลุ่มตัวอย่างจำนวน 552 คน

ภาคใต้ จำนวน 5 วิทยาลัย ประกอบด้วย กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 232 คน

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ หัวหน้างาน และอาจารย์  
ระดับปฏิบัติ วิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ซึ่งได้จากการสุ่มตัวอย่าง  
แบบแบ่งชั้นภูมิตามวิทยาลัยและตามตำแหน่งการปฏิบัติงาน (Stratified Sampling) ในแต่ละภาค  
เมื่อกำหนดความเชื่อมั่น 95% ความคลาดเคลื่อน ไม่เกิน 5% โดยใช้สูตร ตามแนวทางของ  
Yamane (1973, p. 125) ได้กลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำจำนวน 315 คน (ในภาคผนวก)

### 2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพ  
อาจารย์พยาบาลที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก  
จำนวน 1 ฉบับ มีทั้งหมด 3 ตอน ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลโดยทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบสอบถาม  
แบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของ  
วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก แบ่งเป็น 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ด้านคุณลักษณะ  
ส่วนบุคคล ประกอบด้วย 2 ด้าน ทศนคติ และสุขภาพ และ 2) ด้านความพยายามในการทำงาน  
ประกอบด้วย 2 ด้าน ได้แก่ การสำรวจตนเอง ปรัชญาและอุดมการณ์ในการพัฒนาตนเอง  
และ 3) ด้านสภาพแวดล้อมของบุคคล ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ การจัดการความรู้

การพัฒนาอาจารย์สู่ความเป็นมืออาชีพ ชีตความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร ค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกี่ยวกุศล และบรรยากาศการทำงานของบุคลากร ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด ซึ่งกำหนดค่าระดับคะแนน ดังนี้

ระดับ 5 คะแนน หมายถึง อาจารย์พยาบาลมีประสิทธิภาพในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 คะแนน หมายถึง อาจารย์พยาบาลมีประสิทธิภาพในระดับมากมาก

ระดับ 3 คะแนน หมายถึง อาจารย์พยาบาลมีประสิทธิภาพในระดับมากปานกลาง

ระดับ 2 คะแนน หมายถึง อาจารย์พยาบาลมีประสิทธิภาพในระดับมากน้อย

ระดับ 1 คะแนน หมายถึง อาจารย์พยาบาลมีประสิทธิภาพในระดับมากน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก แบ่งเป็น 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านบุคลากรมีสุขภาวะที่ดี 2) ด้านอัตรการคงอยู่ 3) ด้านขวัญและกำลังใจ 4) ด้านการตอบสนอง 5) ด้านความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด ซึ่งกำหนดค่าระดับคะแนน ดังนี้

ระดับ 5 คะแนน หมายถึง มีความยั่งยืนอยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 คะแนน หมายถึง มีความยั่งยืนอยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 คะแนน หมายถึง มีความยั่งยืนอยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 คะแนน หมายถึง มีความยั่งยืนอยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 คะแนน หมายถึง มีความยั่งยืนอยู่ในระดับน้อยที่สุด

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. การศึกษาเอกสาร แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
2. ทำการสังเคราะห์แนวทางที่ส่งผลต่อการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาล เพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
3. กำหนดกรอบและแนวคิดในการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. สร้างแบบสอบถามตามกรอบและประเด็นที่กำหนด
5. นำเสนอแบบสอบถามที่สร้างแล้วกับอาจารย์ที่ปรึกษา
6. แก้ไขแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา
7. ทำการตรวจสอบและหาคุณภาพของแบบสอบถามโดยผู้เชี่ยวชาญ ด้านการจัดทำรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพทรัพยากรมนุษย์ การวิจัยทางการศึกษา และการพัฒนา

ความยั่งยืนขององค์กร จำนวน 5 คน เพื่อความเที่ยงตรงด้านเนื้อหา (Content Validity) และความถูกต้องเหมาะสมของแบบสอบถาม ประกอบด้วย

7.1 ศาสตราจารย์ นพ.ทินกร วงศ์ปกรันย์ หน่วยจิตบำบัด ภาควิชาจิตเวชศาสตร์ คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

7.2 รองศาสตราจารย์ ดร.สุจิตรา เทียนสวัสดิ์ อาจารย์ คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

7.3 ดร.พิมพ์พิมล วงศ์ไชยา บรรณาธิการวารสารวิจัยการพยาบาลและสุขภาพ อาจารย์ประจำภาควิชาการพยาบาลจิตเวชและการพยาบาลชุมชน วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี พะเยา

7.4 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุนทร คล้ายอ่ำ รองคณบดีฝ่ายกิจการนิสิต วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา

7.5 ดร.อัคนี วันชัย รองผู้อำนวยการกลุ่มงานวิจัย วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี พุทธชินราช

8. นำผลที่ได้มาตรวจสอบค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC (Index of Item-Objective Congruence) โดยกำหนดระดับความคิดเห็น ดังนี้

+1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับเนื้อหา

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับเนื้อหา

-1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามไม่มีความสอดคล้องกับเนื้อหา

จากนั้นนำผลคะแนนที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญมาคำนวณหาดัชนีความสอดคล้อง IOC

โดยใช้สูตร

$$IOC = \frac{\sum X}{N}$$

เมื่อ ICO หมายถึง ดัชนีความสอดคล้อง

X หมายถึง คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ

$\sum X$  หมายถึง ผลคะแนนรวมของผู้เชี่ยวชาญ

N หมายถึง จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

เกณฑ์การพิจารณาข้อคำถาม พิจารณาจากข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC ไม่ต่ำกว่า 0.60 หากข้อคำถามใดมีค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC ต่ำกว่า 0.60ให้นำมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญก่อน หากผลการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือพบว่า ข้อคำถามใดที่มีค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC ตั้งแต่ 0.60 ขึ้นไป จึงจะสามารถนำไปใช้ใน



การเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งผลการวิเคราะห์ค่า IOC พบว่า ข้อคำถามมีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.60–1.00

9. นำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไขแล้วนำไปทดลองใช้ (Try Out) กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล รองผู้อำนวยการ หัวหน้างาน และอาจารย์ระดับปฏิบัติ ณ วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี พะเยา รวมจำนวน 30 คน เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามโดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของคอนบราค (Cronbach) ได้ค่าเท่ากับ 94 และ .97 ตามลำดับ โดยใช้เกณฑ์พิจารณา ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาไม่ต่ำกว่า 0.70 (Cronbach, 1974, p. 161) หลังจากนั้นนำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ผู้วิจัยนำหนังสือขอความอนุเคราะห์การเก็บข้อมูลเพื่อใช้ในการวิจัยจากวิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา ถึงผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล

3.2 ดำเนินการจัดส่งแบบสอบถามทาง google form ซึ่งหากไม่ได้รับข้อมูลตอบกลับภายในระยะเวลา 1 เดือน ผู้วิจัยจะดำเนินการติดตามด้วยตนเองหรือทางโทรศัพท์

### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากที่ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมา เพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

4.1 ข้อมูลโดยทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ความถี่ และค่าร้อยละ (%)

4.2 ข้อมูลประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาล และข้อมูลความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ซึ่งมีเกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2553, หน้า 102)

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.51–5.00 หมายถึง ประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลและความยั่งยืนในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.51–4.50 หมายถึง ประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลและความยั่งยืนในระดับมาก

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.51–3.50 หมายถึง ประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลและความยั่งยืนในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.51–2.50 หมายถึง ประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลและ ความยั่งยืนในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00–1.50 หมายถึง ประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลส่งผล ต่อความยั่งยืนในระดับน้อยที่สุด

4.3 ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลสู่ความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณ แบบหลายขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)

## ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืน ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

การศึกษาแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของ วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก มี 2 ขั้น ดังนี้

1. การศึกษาแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของ วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก โดยการสัมภาษณ์ ประกอบด้วย

1.1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ เป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวข้อง กับการพัฒนาประสิทธิภาพ รวมจำนวน 4 คน มาจากวิทยาลัยพยาบาล ภาคละ 1 คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) โดยมีเกณฑ์การคัดเลือก ดังนี้ เป็นผู้บริหาร และมีประสบการณ์ในการบริหารบุคคล ตั้งแต่ 5 ปี ขึ้นไป

1.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview) ซึ่งสอบถามเกี่ยวกับ แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาล ได้มาจากการนำตัวแปรประสิทธิภาพอาจารย์ มาวิเคราะห์ Stepwise Regression ได้ตัวแปรทำนายที่ดี จำนวน 8 ปัจจัย แล้วนำมาสร้าง เป็นแบบสอบถามแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของ วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ศึกษาประเด็นและแนวทางในการพัฒนาประสิทธิภาพที่ส่งผลต่อความยั่งยืน ของวิทยาลัยพยาบาล

2. กำหนดกรอบและแนวคิดในการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3. ดำเนินการสร้างแบบสัมภาษณ์และแบบวิเคราะห์เอกสารตามกรอบและ ประเด็นที่กำหนด

4. นำเสนอแบบสัมภาษณ์ที่สร้างแล้วแก่อาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาและให้ข้อเสนอแนะ

5. ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขแบบสัมภาษณ์ตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา

### 1.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

1.3.1 ผู้วิจัยนำหนังสือขอความอนุเคราะห์การเก็บข้อมูลเพื่อใช้ในการวิจัยจากวิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา ถึงผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลที่ใช้เป็นแหล่งข้อมูลในการศึกษาวิจัย

1.3.2 ดำเนินการประสานงานทางกับวิทยาลัยพยาบาลแหล่งข้อมูลเพื่อนัดหมายวันและเวลาในการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants)

1.3.3 ดำเนินการเข้าสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) เป็นรายบุคคลด้วยตนเอง ตามวันและเวลาที่กำหนด

### 1.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และสร้างข้อสรุปแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาล

2. การศึกษาแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก จากการศึกษาหน่วยงานที่มีผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นเลิศ (Best Practice)

### 2.1 แหล่งข้อมูล

แหล่งข้อมูลได้แก่ หน่วยงานที่มีผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นเลิศ (Best Practice) จำนวน 2 แห่ง ประกอบด้วย หน่วยงานเอกชนจำนวน 1 แห่ง ได้แก่ บริษัทกลุ่มไทยออยล์ และวิทยาลัยพยาบาล จำนวน 1 แห่ง ได้แก่ วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี พุทธชินราช โดยมีเกณฑ์การคัดเลือกคือ เป็นองค์กรที่ได้รับรางวัลในด้านการบริหารจัดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

### 2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วย

#### 2.2.1 แบบบันทึกรายการ

#### 2.2.2 แบบศึกษาเอกสาร

### การสร้างเครื่องมือ

1. ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ที่มีผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นเลิศ (Best Practice) เพื่อกำหนดประเด็นในการศึกษาข้อมูล
2. กำหนดประเด็นในการสอบถามเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จากหน่วยงานที่มีผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นเลิศ (Best Practice)
3. นำร่างบันทึกรายการและแบบศึกษาเอกสารเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานที่มีผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นเลิศ (Best Practice) เสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ความสมบูรณ์และการใช้ภาษา
4. นำข้อเสนอของอาจารย์ที่ปรึกษามาปรับปรุง แก้ไขแบบเอกสารเป็นฉบับสมบูรณ์เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานที่มีผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นเลิศ (Best Practice)

### 2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

2.3.1 ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์จากวิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา ในการทำหนังสือถึงหน่วยงานเอกชน และวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ที่มีผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นเลิศ (Best Practice) ทั้ง 2 แห่ง เพื่อขอเข้าสอบถามข้อมูล

2.3.2 ผู้วิจัยประสานหน่วยงาน ทั้ง 2 แห่ง เพื่อบันทึกหมายวันเวลาในการเข้าสอบถามข้อมูล

2.3.3 ผู้วิจัยเข้าสอบถามแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของหน่วยงาน ทั้ง 2 แห่ง

### 2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) สรุปเป็นประเด็นจัดเป็นหมวดหมู่ นำไปเป็นแนวทางของร่างรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

## ขั้นตอนที่ 3 การสร้างรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

การสร้างรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

1. การยกร่างรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้

1.1 ผู้วิจัยนำข้อมูลประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลและแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพที่ได้จากการศึกษาในขั้นตอนที่ 1 และ 2 มายกร่างรูปแบบรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกตามขอบเขตที่กำหนด

1.2 นำร่างรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก เสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาความเหมาะสมและการใช้ภาษา

1.3 นำข้อเสนอแนะจากอาจารย์ที่ปรึกษาไปดำเนินการปรับปรุงแก้ไขเป็นร่างรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาล เพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

2. การตรวจสอบความเหมาะสมของร่างรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาล เพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก โดยการสนทนากลุ่ม

2.1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน ซึ่งได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม โดยคัดเลือกจากผู้ที่มีคุณสมบัติ ดังนี้

กลุ่มที่ 1 ผู้มีตำแหน่งทางวิชาการ และมีความเชี่ยวชาญ หรือมีประสบการณ์ด้านการพัฒนาประสิทธิภาพของบุคลากรเพื่อเพิ่มความยั่งยืนขององค์กร จำนวน 3 คน ได้แก่

1. ศาสตราจารย์ ดร.บุญทิพย์ ลีริธรงค์ศรี ศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เป็นวิทยากรอบรมการทำผลงานทางวิชาการ เป็นกรรมการพิจารณาผลงานทางวิชาการหลายสถาบัน

2. รองศาสตราจารย์ ดร.เทียมจันทร์ พานิชย์ผลินไชย ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการวิจัยและประเมินผลการศึกษา อดีตอาจารย์คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประลาลี โอภาสนันท์ คณบดีคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยพะเยา

กลุ่มที่ 2 ผู้บริหารสถาบันพระบรมราชชนกในระดับรองอธิการบดี คณบดีรองคณบดี จำนวน 3 คน ได้แก่

1. ดร.ปัทมา ทองสม อธิการบดี สถาบันพระบรมราชชนก  
 2. ดร.ทัศนีย์ เกริกกุลธร อธิการบดีคณะพยาบาลศาสตร์  
 อดีตผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สระบุรี คณะพยาบาลศาสตร์ สถาบัน  
 พระบรมราชชนก

3. ดร.จวีร์รัตน์ กิจสมพร รักษาการผู้อำนวยการกองวิจัยและพัฒนานวัตกรรม  
 กลุ่มที่ 3 ผู้อำนวยการหรืออดีตผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล นักวิชาการ  
 นักการศึกษา หรือนักวิจัยที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก จำนวน 3 คน ได้แก่

1. ดร.สุภาภรณ์ อุดมลักษณ์ อดีตผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี  
 พะเยา คณะพยาบาลศาสตร์ สถาบันพระบรมราชชนก คณะพยาบาลศาสตร์  
 มหาวิทยาลัยเนชั่น

2. ดร.ปิ่นนเรศ กาศอุดม ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี แพร่

3. ผศ.ดร.ธิดาวัลย์ อุ๋นกอง รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ วิทยาลัยการศึกษา  
 มหาวิทยาลัยพะเยา

ในการนี้ ผู้วิจัยได้ขอคำปรึกษาจากอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาความเหมาะสม  
 ในการติดต่อขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่มตามคุณสมบัติตามที่กำหนด

## 2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.2.1 ประเด็นการสนทนากลุ่ม เป็นประเด็นที่ใช้ในการสนทนากลุ่ม เพื่อใช้ในการ  
 การตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบที่ได้จัดทำขึ้นตามขอบเขตที่กำหนด

2.2.2 แบบสอบถามเพื่อประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนา  
 ประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก  
 โดยแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) คือ  
 มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด ซึ่งกำหนดค่าระดับคะแนน ดังนี้

ระดับ 5 คะแนน หมายถึง มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 คะแนน หมายถึง มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 คะแนน หมายถึง มีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 คะแนน หมายถึง มีความเหมาะสมอยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 คะแนน หมายถึง มีความเหมาะสมอยู่ในระดับน้อยที่สุด



การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ทำการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเทคนิคในการจัดสนทนากลุ่ม

2. จัดทำประเด็นการสนทนากลุ่ม โดยกำหนดประเด็นที่ใช้ในการสนทนากลุ่มจากรูปแบบการพัฒนาอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

3. จัดทำแบบสอบถามเพื่อประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก และนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาตรวจสอบความเหมาะสมและการใช้ภาษา

4. นำประเด็นการสนทนากลุ่มและแบบสอบถามเพื่อประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาล เพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก มาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อนำไปใช้ในการสนทนากลุ่มต่อไป

### 2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

2.3.1 ผู้วิจัยนำหนังสือขอความอนุเคราะห์การเก็บข้อมูลเพื่อใช้ในการวิจัยจากวิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา ถึงผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน เพื่อขอเชิญเข้าร่วมประชุมการจัดสนทนากลุ่ม

2.3.2 ส่งหนังสือขอเชิญเข้าร่วมสนทนากลุ่มถึงผู้ทรงคุณวุฒิทางไปรษณีย์ โดยแนบ 1) โครงร่างวิทยานิพนธ์ฉบับย่อ 2) ร่างรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก และ 3) ประเด็นการสนทนากลุ่ม

2.3.3 ประสานผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อแจ้งและยืนยันการเข้าร่วมสนทนากลุ่มอีกครั้งทางโทรศัพท์

2.3.4 ดำเนินการสนทนากลุ่ม แบบออนไลน์ เมื่อวันที่ 30 มกราคม 2565 เวลา 9.00-12.00 น. โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน

2.3.5 ทำการสรุปการเก็บข้อมูลและสรุปผลที่ได้จากการจัดสนทนากลุ่ม

2.3.6 ปรับปรุงแก้ไขร่างรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ

2.3.7 ส่งรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเหมาะสมอีกครั้งหนึ่ง

#### 2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลหลังจากการจัดสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

2.4.1 ในการจัดสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูล โดยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) นำข้อเสนอนั้นต่าง ๆ ของผู้ทรงคุณวุฒิมาพิจารณาชั้นตามติและปรับปรุงแก้ไขเพื่อนำมาจัดทำเป็นรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

2.4.2 ข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ซึ่งมีเกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2553, หน้า 102)

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.51-5.00 หมายถึง มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.51-4.50 หมายถึง มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.51-3.50 หมายถึง มีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.51-2.50 หมายถึง มีความเหมาะสมอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00-1.50 หมายถึง มีความเหมาะสมอยู่ในระดับน้อยที่สุด

เกณฑ์การตัดสินความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.51 ขึ้นไป และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าไม่เกิน 1.00 ถือว่าผ่านการประเมิน

#### ขั้นตอนที่ 4 การประเมินรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

ในขั้นตอนดังกล่าวเป็นการประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรได้แก่ ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล รองผู้อำนวยการ หัวหน้างาน และอาจารย์ระดับปฏิบัติ วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ในเขตภาคเหนือ จำนวน 7 วิทยาลัย ประกอบด้วย ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล 7 คน รองผู้อำนวยการ 24 คน หัวหน้างาน 68 คน และอาจารย์ระดับปฏิบัติ 260 คน รวมประชากรทั้งสิ้น 359 คน

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล รองผู้อำนวยการ หัวหน้างาน และอาจารย์ระดับปฏิบัติ วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ในเขตภาคเหนือ จำนวน 7 วิทยาลัย ซึ่งได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิตามวิทยาลัยและตามตำแหน่ง การปฏิบัติงาน (Stratified Sampling) ด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยใช้วิธีการจับฉลาก เมื่อกำหนดความเชื่อมั่น 95% ความคลาดเคลื่อนไม่เกิน 5% โดยใช้ สูตรตามแนวทางของ Yamane (1973, p. 125) ได้กลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำ จำนวน 189 คน ดังตาราง 6

ตาราง 6 แสดงประชากรกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามวิทยาลัยและตามตำแหน่งการปฏิบัติงาน วิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก เขตภาคเหนือ

วิทยาลัย	ตำแหน่ง	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี พะเยา	ผู้อำนวยการ	7	4
	รองผู้อำนวยการ	3	2
	หัวหน้างาน	11	6
	อาจารย์ระดับปฏิบัติ	37	19
	<b>รวม</b>	<b>51</b>	<b>27</b>
วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี เชียงใหม่	รองผู้อำนวยการ	3	2
	หัวหน้างาน	14	7
	อาจารย์ระดับปฏิบัติ	37	19
	<b>รวม</b>	<b>54</b>	<b>28</b>
วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ลำปาง	รองผู้อำนวยการ	4	2
	หัวหน้างาน	10	5
	อาจารย์ระดับปฏิบัติ	43	23
	<b>รวม</b>	<b>57</b>	<b>30</b>

ตาราง 6 (ต่อ)

วิทยาลัย	ตำแหน่ง	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี แพร่	รองผู้อำนวยการ	3	1
	หัวหน้างาน	7	4
	อาจารย์ระดับปฏิบัติ	21	11
	<b>รวม</b>	<b>31</b>	<b>16</b>
วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี อุตรดิตถ์	รองผู้อำนวยการ	3	2
	หัวหน้างาน	10	5
	อาจารย์ระดับปฏิบัติ	23	12
	<b>รวม</b>	<b>36</b>	<b>19</b>
วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี พิษณุโลก	รองผู้อำนวยการ	4	2
	หัวหน้างาน	8	4
	อาจารย์ระดับปฏิบัติ	43	23
	<b>รวม</b>	<b>55</b>	<b>29</b>
วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สวรรคค์ประชารักษ์	รองผู้อำนวยการ	4	2
	หัวหน้างาน	8	4
	อาจารย์ระดับปฏิบัติ	56	30
	<b>รวม</b>	<b>68</b>	<b>36</b>
<b>รวมทั้งหมด</b>		<b>359</b>	<b>189</b>

ที่มา: แผนยุทธศาสตร์สถาบันพระบรมราชชนก, 2561

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถาม เพื่อประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาล เพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลโดยทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบสอบถามแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 การประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของการนำรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก โดยแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด ซึ่งกำหนดค่าระดับคะแนน ดังนี้

ระดับ 5 คะแนน หมายถึง มีความเป็นไปได้/มีความเป็นประโยชน์ในระดับมากที่สุด  
 ระดับ 4 คะแนน หมายถึง มีความเป็นไปได้/มีความเป็นประโยชน์ในระดับมาก  
 ระดับ 3 คะแนน หมายถึง มีความเป็นไปได้/มีความเป็นประโยชน์ในระดับปานกลาง  
 ระดับ 2 คะแนน หมายถึง มีความเป็นไปได้/มีความเป็นประโยชน์ในระดับน้อย  
 ระดับ 1 คะแนน หมายถึง มีความเป็นไปได้/มีความเป็นประโยชน์ในระดับน้อยที่สุด

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. นำรายละเอียดของรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาล เพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก มากำหนดเป็นประเด็นคำถาม

2. สร้างแบบสอบถามเพื่อประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาล เพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

3. นำร่างแบบสอบถามเพื่อประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาล เพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก เสนออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อพิจารณาตรวจสอบความเหมาะสมและการใช้ภาษา

4. นำข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษามาปรับปรุงแก้ไขและจัดทำแบบสอบถามเพื่อประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาล เพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ผู้วิจัยนำหนังสือขอความอนุเคราะห์การเก็บข้อมูลเพื่อใช้ในการวิจัยจากวิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา ถึงผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล

3.2 ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลทาง Google Form ซึ่งหากไม่ได้รับข้อมูลตอบกลับภายในระยะเวลาที่กำหนด ผู้วิจัยจะดำเนินการติดตามด้วยตนเองหรือทางโทรศัพท์

3.3 ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมา เพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูล

### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากที่ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

4.1 ข้อมูลโดยทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ความถี่ และค่าร้อยละ (%)

4.2 ข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าสถิติ พื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ซึ่งมีเกณฑ์การแปลความหมาย ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2553, หน้า 102)

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.51-5.00 หมายถึง มีความเป็น ไปได้/มีความเป็นประโยชน์ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.51-4.50 หมายถึง มีความเป็นไปได้/มีความเป็นประโยชน์ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.51-3.50 หมายถึง มีความเป็นไปได้/มีความเป็นประโยชน์ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.51-2.50 หมายถึง มีความเป็นไปได้/มีความเป็นประโยชน์ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00-1.50 หมายถึง มีความเป็นไปได้/มีความเป็นประโยชน์ในระดับน้อยที่สุด

เกณฑ์การตัดสินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.51 ขึ้นไป และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าไม่เกิน 1.00 ถือว่าผ่านการประเมิน



## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยแบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** ผลการศึกษาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

**ตอนที่ 2** ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

1. ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

2. ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพทรัพยากรมนุษย์เพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก จากหน่วยงานที่มีผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นเลิศ

**ตอนที่ 3** ผลการสร้างรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

1. ผลการยกร่างรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

2. ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก โดยการสนทนากลุ่ม

**ตอนที่ 4** ผลการประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

## ตอนที่ 1 ผลการศึกษาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

ในส่วนของผลการศึกษาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังต่อไปนี้

$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย
S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
n	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
b	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ
$\beta$	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน
$R^2$	แทน	ค่าประสิทธิภาพของการพยากรณ์จากสหสัมพันธ์พหุคูณ
Adjust $R^2$	แทน	ค่าประสิทธิภาพการพยากรณ์ที่ปรับแล้ว
S.E.est	แทน	ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์
S.E.b	แทน	ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย
a	แทน	ค่าคงที่ของสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ
$Y'$	แทน	ความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลที่ได้จากสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ
$Z'$	แทน	ความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลที่ได้จากสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ที่จัดส่งไปยังกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ หัวหน้างาน และอาจารย์ระดับปฏิบัติ วิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก จำนวน 30 วิทยาลัย ซึ่งได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Sampling) ตามตำแหน่งที่ปฏิบัติ ในวิทยาลัยแต่ละภาค เมื่อกำหนดความเชื่อมั่น 95% ความคลาดเคลื่อน ไม่เกิน 5% โดยใช้สูตรตามแนวทางของ Yamane (1973, p. 125) ได้กลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำ จำนวน 315 คน ทั้งนี้ ผู้วิจัยจัดส่งแบบสอบถามดังกล่าวไปรวมทั้งสิ้น จำนวน 315 ฉบับ สำหรับฉบับสมบูรณ์ที่ได้รับกลับคืนมา จำนวน 272 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 86.35 ของแบบสอบถามทั้งหมดที่ส่งไป

ตาราง 7 แสดงความถี่ และร้อยละ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลส่วนบุคคล	ความถี่ (n = 272)	ร้อยละ
<b>เพศ</b>		
ชาย	26	9.60
หญิง	246	90.40
<b>อายุ</b>		
ต่ำกว่า 30 ปี	18	6.62
31-35 ปี	62	22.80
36-40 ปี	32	11.76
41-45 ปี	44	16.18
46-50 ปี	65	23.89
51-60 ปี	51	18.75
<b>วุฒิการศึกษาสูงสุด</b>		
ปริญญาตรี	21	7.72
ปริญญาโท	196	72.06
ปริญญาเอก	55	20.22
<b>ระยะเวลาการปฏิบัติงาน ในวิทยาลัยพยาบาล</b>		
ต่ำกว่า 10 ปี	84	30.88
10-19 ปี	90	33.09
20-29 ปี	72	26.47
30 ปีขึ้นไป	26	9.56
<b>ตำแหน่ง</b>		
ผู้อำนวยการ	2	0.70
รองผู้อำนวยการ	24	8.80
หัวหน้างาน	60	22.10
อาจารย์ระดับปฏิบัติ	186	68.40

จากตาราง 7 พบว่า ข้อมูลโดยทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 90.40) ส่วนมากมีอายุอยู่ในช่วง 46-50 ปี (ร้อยละ 23.89) วุฒิการศึกษาปริญญาโท (ร้อยละ 72.06) ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานที่วิทยาลัยพยาบาล อยู่ระหว่าง 10-19 ปี (ร้อยละ 33.09) ส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งอาจารย์ระดับปฏิบัติ (ร้อยละ 68.40)

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นต่อปัจจัยประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาล ที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลนำเสนอด้วยค่าสถิติพื้นฐาน โดยแบ่งออกเป็น 3 ด้าน ในภาพรวมสามารถสรุปได้ดังตาราง 8

ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับปัจจัยประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลส่งผลต่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ในภาพรวม

องค์ประกอบ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล	4.55	0.43	มากที่สุด
ด้านความพยายามในการทำงาน	4.49	0.48	มาก
ด้านสภาพแวดล้อมของบุคคล	4.30	0.61	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.40</b>	<b>0.47</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 8 พบว่า ปัจจัยประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของ วิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.40$ ) โดยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X} = 4.55$ ) รองลงมา ได้แก่ ด้านความพยายามในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.49$ ) และด้านสภาพแวดล้อมของบุคคล มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 4.30$ ) ตามลำดับ โดยสามารถจำแนกรายละเอียดเป็นรายด้าน ดังตาราง 9-11

ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับปัจจัยประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล

ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1. สุขภาพ ( $X_1$ )	4.63	0.52	มากที่สุด
2. บุคลิกภาพ ( $X_2$ )	4.62	0.48	มากที่สุด
3. คุณธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพ ( $X_7$ )	4.61	0.51	มากที่สุด
4. ทักษะ ( $X_3$ )	4.57	0.57	มากที่สุด
5. การตั้งเป้าหมายของชีวิตและการทำงาน ( $X_5$ )	4.54	0.55	มากที่สุด
6. ประสบการณ์ ( $X_6$ )	4.49	1.01	มาก
7. ความคาดหวัง ( $X_4$ )	4.48	0.59	มาก
8. ความคิดสร้างสรรค์ ( $X_8$ )	4.26	0.73	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.55</b>	<b>0.43</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตาราง 9 พบว่า ปัจจัยประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.55$ ) โดยสุขภาพมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X} = 4.63$ ) รองลงมา ได้แก่ บุคลิกภาพ ( $\bar{X} = 4.62$ ) และอันดับสุดท้าย ได้แก่ ความคิดสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 4.26$ )

ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับปัจจัยประสิทธิภาพ  
อาจารย์ พยาบาลที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบัน  
พระบรมราชชนก ด้านความพยายามในการทำงาน

ด้านความพยายามในการทำงาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1. การพิชิตปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน ( $X_{11}$ )	4.56	0.51	มากที่สุด
2. ทักษะการเรียนรู้ด้วยตนเอง ( $X_{13}$ )	4.49	0.52	มาก
3. ปรัชญาและอุดมการณ์ในการพัฒนานาตนเอง ( $X_9$ )	4.48	0.54	มาก
4. การสำรวจตนเอง ( $X_{10}$ )	4.46	0.56	มาก
5. การสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง ( $X_{12}$ )	4.43	0.54	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.49</b>	<b>0.48</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 10 พบว่า ปัจจัยประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ด้านความพยายามในการทำงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.49$ ) โดยการพิชิตปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X} = 4.56$ ) รองลงมา ได้แก่ ทักษะการเรียนรู้ด้วยตนเอง ( $\bar{X} = 4.49$ ) และอันดับสุดท้าย ได้แก่ การสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 4.43$ )



ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับปัจจัยประสิทธิภาพ  
อาจารย์พยาบาลที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบัน  
พระบรมราชชนก ด้านสภาพแวดล้อมของบุคคล

สภาพแวดล้อมของบุคคล	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1. ความผูกพันของบุคลากร ( $X_{15}$ )	4.40	0.62	มาก
2. การจัดการผลการปฏิบัติงานและการพัฒนา ( $X_{17}$ )	4.35	0.66	มาก
3. บรรยากาศการทำงานของบุคลากร ( $X_{15}$ )	4.35	0.68	มาก
4. ซีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร ( $X_{14}$ )	4.27	0.70	มาก
5. การจัดการความรู้ ( $X_{19}$ )	4.25	0.72	มาก
6. ค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล ( $X_{18}$ )	4.21	0.75	ปานกลาง
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.30</b>	<b>0.61</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 11 พบว่า ปัจจัยประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ด้านสภาพแวดล้อมของบุคคล ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.30$ ) โดยความผูกพันของบุคลากรมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X} = 4.40$ ) รองลงมา ได้แก่ การจัดการผลการปฏิบัติงานและการพัฒนา ( $\bar{X} = 4.35$ ) และอันดับสุดท้าย ได้แก่ ค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 4.20$ )

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล  
สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

ตาราง 12 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับความยั่งยืนของวิทยาลัย  
พยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ในภาพรวม

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ด้านบุคลากรมีสุขภาวะที่ดี	4.29	0.74	มาก
2. ด้านอัตราการคงอยู่	4.27	0.81	มาก
3. ด้านขวัญและกำลังใจ	4.25	0.72	มาก
4. ด้านการตอบสนองนโยบาย	4.24	0.71	มาก
5. ด้านความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.36	0.64	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.27</b>	<b>0.67</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 12 พบว่า ปัจจัยความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.27$ ) โดยด้านความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X} = 4.36$ ) รองลงมา ได้แก่ ด้านด้านบุคลากรมีสุขภาวะที่ดี ( $\bar{X} = 4.29$ ) และด้านด้านอัตราการคงอยู่ ( $\bar{X} = 4.20$ ) มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด โดยสามารถจำแนกรายละเอียดเป็นรายด้าน ดังตาราง 13-17

ตาราง 13 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ด้านบุคลากรมีสุขภาวะที่ดี

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. การจัดสวัสดิการที่ตอบสนองความต้องการของชีวิต ความเป็นอยู่ และการส่งเสริมสุขภาพอนามัยที่ดี เช่น การตรวจสุขภาพ มีศูนย์สุขภาพ เป็นต้น จะช่วยส่งเสริมสุขภาพของคนในองค์กร	4.32	.81	มาก
2. การส่งเสริมความปลอดภัยของสิ่งแวดล้อม ได้แก่ ส่งเสริมให้เกิดความสุข และความมั่นใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น	4.35	.80	มาก
3. การมีนโยบายและการบริหารจัดการที่ส่งเสริมให้บุคลากรออกกำลังกาย	4.24	.88	มาก
4. การมีระบบการจัดการสิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัยในการทำงาน	4.31	.81	มาก
5. การมีวัฒนธรรมเน้นการส่งเสริมสุขภาพ เพื่อเป็นแบบอย่างการสร้างสุขภาพให้ชุมชนและสังคม	4.27	.81	มาก
6. การมีแหล่งทรัพยากรสุขภาพส่วนบุคคล ได้แก่ ห้องฟิตเนส มีจักรยาน และมีห้องสุขภาพไว้บริการบุคลากร	4.25	.86	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.29</b>	<b>0.74</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 13 พบว่า ความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ด้านบุคลากรมีสุขภาวะที่ดี ในภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.29$ ) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ได้แก่ การส่งเสริมความปลอดภัยของสิ่งแวดล้อม ได้แก่ ส่งเสริมให้เกิดความสุข และความมั่นใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น ( $\bar{X} = 4.35$ ) รองลงมา ได้แก่ การจัดสวัสดิการที่ตอบสนองความต้องการของชีวิต ความเป็นอยู่ และการส่งเสริมสุขภาพอนามัยที่ดี เช่น การตรวจสุขภาพ มีศูนย์สุขภาพ เป็นต้น จะช่วยส่งเสริมสุขภาพของคนในองค์กร

( $\bar{X} = 4.28$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ การมีนโยบายและการบริหารจัดการที่ส่งเสริมให้บุคลากรออกกำลังกาย ( $\bar{X} = 4.24$ )

ตาราง 14 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ด้านอัตราการคงอยู่

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. การจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความรักและความมั่นใจให้บุคลากรส่วนใหญ่เลือกปฏิบัติงานอยู่กับหน่วยงานต่อไป	4.13	.92	มาก
2. บุคลากรปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มศักยภาพและด้วยความเต็มใจส่งเสริมการคงอยู่ในงาน	4.27	.81	มาก
3. การได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรม ทำให้บุคลากรยังคงทำงานกับองค์กรและไม่ย้ายงาน	4.23	.90	มาก
4. การมีกระบวนการธำรงรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถให้อยู่กับองค์กร	4.17	.93	มาก
5. ผู้บริหารมีการสื่อสารและแก้ปัญหาในการทำงานแก่ อาจารย์พยาบาล ทำให้เกิดความมั่นใจในการที่จะปฏิบัติงานในองค์กรแห่งนี้	4.19	.93	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.27</b>	<b>0.67</b>	<b>4.27</b>

จากตาราง 14 พบว่า ความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ด้านอัตราการคงอยู่ ในภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.27$ ) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ได้แก่ บุคลากรปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มศักยภาพและด้วยความเต็มใจส่งเสริมการคงอยู่ในงาน ( $\bar{X} = 4.27$ ) รองลงมา ได้แก่ การได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรม ทำให้บุคลากรยังคงทำงานกับองค์กรและไม่ย้ายงาน ( $\bar{X} = 4.23$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ การจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความรักและความมั่นใจให้บุคลากรส่วนใหญ่เลือกปฏิบัติงานอยู่กับหน่วยงานต่อไป ( $\bar{X} = 4.13$ )

ตาราง 15 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับความยั่งยืนของวิทยาลัย  
พยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ด้านขวัญและกำลังใจ

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. การมีสวัสดิการช่วยเหลือบุคลากรและคนใน ครอบครัวจะช่วยส่งเสริมขวัญ และกำลังใจ ในการปฏิบัติงานแก่บุคลากร	4.28	.84	มาก
2. การประกาศเกียรติคุณ/ยกย่องผลงาน/ ความสำเร็จ อย่างเหมาะสม และเป็นธรรมเนียม เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	4.26	.77	มาก
3. การปรับปรุงระบบสวัสดิการของบุคลากร ให้เหมาะสมต้องครอบคลุมบุคลากรทุกคน	4.31	.83	มาก
4. การใช้หลักธรรมาภิบาลในการพิจารณา รางวัลและค่าตอบแทนผลการปฏิบัติงาน ทำให้บุคคลเกิดความมั่นใจในผลตอบแทน ที่ได้รับ	4.32	.78	มาก
5. การส่งเสริมการปฏิบัติงานของอาจารย์ พยาบาลโดยจัดกิจกรรมเสริมสร้าง สัมพันธภาพซึ่งแสดงออกถึงความรัก และความสามัคคี	4.18	.83	มาก
6. ผู้บริหารกระตุ้นบุคลากรสร้างสรรค์ผลงาน ที่โดดเด่น เพื่อให้บรรลุพันธกิจวิทยาลัย โดยมีเกณฑ์ค่าตอบแทนที่ชัดเจนสอดคล้อง กับผลงาน	4.21	.83	มาก
7. การเปิดช่องทางให้บุคลากรได้แสดง ความคิดเห็น และหรือสะท้อนความรู้สึกร นึกคิดเกี่ยวกับการทำงาน โดยปกปิดเป็น ความลับ	4.21	.83	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.25</b>	<b>0.72</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 15 พบว่า ความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ด้านขวัญและกำลังใจ ในภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.25$ ) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ได้แก่ การใช้หลักธรรมาภิบาลในการพิจารณารางวัลและค่าตอบแทน ผลการปฏิบัติงาน ทำให้บุคคลเกิดความมั่นใจในผลตอบแทนที่ได้รับ ( $\bar{X} = 4.32$ ) รองลงมา ได้แก่ การปรับปรุงระบบสวัสดิการของบุคลากรให้เหมาะสมต้องครอบคลุมบุคลากรทุกคน ( $\bar{X} = 4.31$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ การส่งเสริมการปฏิบัติงานของอาจารย์พยาบาล โดยจัดกิจกรรมเสริมสร้างสัมพันธภาพซึ่งแสดงออกถึงความรัก และความสามัคคี ( $\bar{X} = 4.18$ )

ตาราง 16 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ด้านการตอบสนองนโยบาย

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ผู้บริหารใช้ข้อมูลและสารสนเทศในการวางแผนและการตัดสินใจในการปฏิบัติตามนโยบาย	4.22	.78	มาก
2. การแจ้งเป้าหมายการดำเนินงานของวิทยาลัยอย่างชัดเจน	4.28	.76	มาก
3. ผู้ปฏิบัติมีความรู้ความเข้าใจในระบบการประเมินผลการดำเนินงานของนโยบายทุกขั้นตอน	4.22	.77	มาก
4. การผลักดันให้การดำเนินงานเป็นไปตามกลไก ส่งผลให้หน่วยงานได้บรรลุผลตามนโยบายที่ได้ตั้งเป้าหมายเอาไว้	4.28	.74	มาก
5. ผู้บริหารให้ความไว้วางใจบุคลากรในการปฏิบัติตามนโยบาย	4.25	.79	มาก
6. การให้ผลตอบแทนแก่บุคลากรที่มีผลงานเป็นที่ประจักษ์ว่าสอดคล้องหรือตอบสนองนโยบายของวิทยาลัย	4.19	.81	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.24</b>	<b>.78</b>	<b>มาก</b>



จากตาราง 16 พบว่า ความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ด้านการตอบสนองนโยบาย ในภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.24$ ) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดมี 2 ข้อ ได้แก่ การแจ้งเป้าหมายการดำเนินงานของวิทยาลัยอย่างชัดเจน และการผลักดันให้การดำเนินงานเป็นไปตามกลไก ส่งผลให้หน่วยงานได้บรรลุผลตามนโยบายที่ได้ตั้งเป้าหมายเอาไว้ ( $\bar{X} = 4.28$ ) รองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารให้ความไว้วางใจบุคลากรในการปฏิบัติตามนโยบาย ( $\bar{X} = 4.25$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ การให้ผลตอบแทนแก่บุคลากรที่มีผลงานเป็นที่ประจักษ์ว่าสอดคล้องหรือตอบสนองนโยบายของวิทยาลัย ( $\bar{X} = 4.19$ )

ตาราง 17 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ด้านความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. การนำข้อมูลหรือข้อเสนอแนะจากชุมชนและสังคมมาปรับปรุงการดำเนินงาน	4.26	.76	มาก
2. การได้รับความน่าเชื่อถือเป็นที่ไว้วางใจแก่ชุมชนและสังคม	4.38	.68	มาก
3. ภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรเกิดจากการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนและสังคม	4.43	.71	มาก
4. การเปิดโอกาสให้บุคลากร นักศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีส่วนรวมในการตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องหรือมีผลกระทบต่อสังคม	4.32	.74	มาก
5. การส่งเสริมการจัดกิจกรรมในชุมชนของวิทยาลัย เป็นการสร้างประโยชน์ และรักษาความสัมพันธ์ที่ดี	4.40	.68	มาก
6. การสนับสนุนการประสานความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาพยาบาล/หน่วยงานภายในประเทศ และระดับนานาชาติ	4.35	.76	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.36</b>	<b>0.72</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 17 พบว่า ความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ด้านความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.36$ ) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ได้แก่ ภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรเกิดจากการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนและสังคม ( $\bar{X} = 4.43$ ) รองลงมา ได้แก่ การส่งเสริมการจัดกิจกรรมในชุมชนของวิทยาลัย เป็นการสร้างประโยชน์และรักษาความสัมพันธ์ที่ดี ( $\bar{X} = 4.34$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ การนำข้อมูลหรือข้อเสนอแนะจากชุมชนและสังคมมาปรับปรุงการดำเนินงาน ( $\bar{X} = 4.26$ )

**ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบหลายขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) เพื่อหาปัจจัยประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก** ปรากฏผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบหลายขั้นตอน ผลปรากฏดังตาราง 18

**ตาราง 18 แสดงผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบหลายขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ปัจจัยประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก**

ปัจจัยพยากรณ์	$\beta$	b	SE.b	t
1. ค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล ( $X_{18}$ )	2.266	.310	.492	4.603
2. บรรยากาศการทำงานของบุคลากร ( $X_{15}$ )	2.193	.223	.663	3.308
3. การจัดการความรู้ ( $X_{19}$ )	2.169	.310	.438	4.948
4. การสำรวจตนเอง ( $X_{10}$ )	1.722	.193	.577	2.985
5. ปรัชญาและอุดมการณ์ในการพัฒนาตนเอง ( $X_9$ )	1.657	.179	.575	2.881
6. ชีตความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร ( $X_{14}$ )	-1.362	-.190	.481	-2.833
7. ทักษะคติ ( $X_3$ )	-.898	-.127	.348	-2.580
8. สุขภาพ ( $X_1$ )	.878	.090	.432	2.031
$\alpha = 1.345$ ; $S.E._{est} = 11.75$ ; $R = .818$ ; $R^2 = .669$ ; $Adjust R^2 = .659$				

จากตาราง 18 พบว่า มีปัจจัย 8 ปัจจัยที่ร่วมกันส่งผลต่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) เท่ากับ .818 และสามารถพยากรณ์ ( $R^2 = .669$ ) ได้ร้อยละ 66.9 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ ( $S.E._{est}$ ) เท่ากับ 11.75 ตัวแปรพยากรณ์ที่ส่งผลทางบวกต่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 6 ตัว ตัวแปรพยากรณ์ที่ส่งผลทางลบต่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 2 ตัว ได้แก่ ด้านขีดความสามารถและอัตราการกำลังของบุคลากร ( $X_{14}$ ) และด้านทัศนคติ ( $X_3$ ) เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวพยากรณ์ พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก มากที่สุด คือ ด้านการจัดการความรู้ ( $X_{19}$ ) รองลงมาได้แก่ ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล ( $X_{18}$ ), ด้านบรรยากาศการทำงานของบุคลากร ( $X_{15}$ ), ด้านการสำรวจตนเอง ( $X_{10}$ ), ด้านปรัชญาและอุดมการณ์ในการพัฒนาตนเอง ( $X_9$ ), ด้านขีดความสามารถและอัตราการกำลังของบุคลากร ( $X_{14}$ ), ด้านทัศนคติ ( $X_3$ ) และด้านสุขภาพ ( $X_1$ ) ทั้งนี้ สามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ ดังนี้

สมการในรูปคะแนนดิบ

$$Y' = 1.345 + 2.266(X_{18}) + 2.193(X_{15}) + 2.169(X_{19}) + 1.722(X_{10}) + 1.657(X_9) - 1.362(X_{14}) - .898(X_3) + .878(X_1)$$

สมการในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$Z' = 310(X_{18}) + .257(X_{15}) + .233(X_{19}) + .193(X_{10}) + .179(X_9) - .190(X_{14}) - .127(X_3) + .090(X_1)$$

**ตอนที่ 2 ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก**

**ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ**

ผลการศึกษาทางการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวข้องกับการพัฒนาประสิทธิภาพ รวมจำนวน 4 คน

มาจากวิทยาลัยพยาบาล ภาคละ 1 คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview) ซึ่งสอบถามเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ทั้ง 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) องค์ประกอบด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล 2) องค์ประกอบด้านความพยายามในการทำงาน และ 3) องค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมของบุคคล วิเคราะห์ข้อมูล โดยวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ผลการวิจัยมีดังนี้

### 1. องค์ประกอบด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล

1.1 ทักษะคติ จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิองค์ประกอบด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลเกี่ยวกับทัศนคติตามกระบวนการในการพัฒนาประสิทธิภาพของอาจารย์พยาบาล มีดังนี้

1.1.1 การออกแบบกิจกรรมการพัฒนา ในการออกแบบกิจกรรมการพัฒนา จากการสัมภาษณ์ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 (10 มีนาคม 2565) ได้กล่าวว่า “ควรมีศึกษาจากต้นแบบ (Role Model) ในการพัฒนาตนเอง การพัฒนาส่วนรวม และการเสียสละต่อสังคม ประเทศชาติ” ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2 (10 มีนาคม 2565) ได้ให้แนวทางไว้ว่า “ควรมีการนำพระราชดำรัสในหลวงรัชการที่ 9 มาสู่การปฏิบัติ” ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3 (15 มีนาคม 2565) ได้กล่าวว่า “ควรมีการสร้างแนวทางการขึ้นสู่ตำแหน่ง” และผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4 (15 มีนาคม 2565) ได้มีความเห็นที่น่าสนใจต่อประเด็นนี้ว่า “ควรมีการประชุมบุคลากร เพื่อร่วมกันแสดงความคิดเห็นในการสร้างค่านิยมร่วม”

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการออกแบบกิจกรรมการพัฒนา ด้านทัศนคติ สรุปได้ว่า แนวทางการพัฒนา ควรมีการศึกษาจากต้นแบบ (Role Model)/ หน่วยงานต้นแบบในการพัฒนาตนเอง การพัฒนาส่วนรวม และการเสียสละต่อองค์กร จัดกิจกรรมให้ทุกคนมีส่วนร่วมขับเคลื่อนองค์กร ทำให้รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

1.1.2 การนำแผนกิจกรรมไปปฏิบัติ ในการนำแผนกิจกรรมไปปฏิบัติ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 (10 มีนาคม 2565) ได้กล่าวว่า “ควรมีการสร้างทัศนคติเชิงบวกต่อวิชาชีพและองค์กร เช่น บอกว่า เราได้อะไรจากองค์กร และเราควรทำอะไร ตอบแทนองค์กร และควรมีการนำทฤษฎีนักการศึกษา เช่น Senge มาช่วยนำองค์การ” ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2 (10 มีนาคม 2565) ได้ให้แนวทางไว้ว่า “ควรมีการเน้นคุณธรรม ความกตัญญูต่อองค์กร” ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3 (15 มีนาคม 2565) ได้กล่าวว่า “ผู้บริหาร

ควรให้ข้อมูลข่าวสารด้านนโยบาย เป้าหมาย ด้วยตัวเอง ปลุกฝังความรัก ความผูกพันกับองค์กร มีการชี้แจงความก้าวหน้าของบุคลากรแต่ละตำแหน่ง มีการเตรียมความพร้อม การเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการ เปิดโอกาสให้อาจารย์พยาบาลมีส่วนร่วมในการคิด และทำงานในตำแหน่งสำคัญใหม่ ๆ เช่น ทำงานในส่วนงานนั้น 2 ปี เห็นว่ามีความรับผิดชอบและจะทำให้องค์กรก้าวหน้า ให้โอกาสขึ้นเป็นหัวหน้างาน มากกว่าที่จะเลือกคนที่ทำงานมาก่อน นำหลักสูตรหรือสมทนามาใช้ ผู้บริหารทำตัวเป็นแบบอย่าง ให้โอกาสอาจารย์พยาบาลได้ลองทำก่อน ผิดหรือถูกค่อยยกกลับมาพิจารณาทีหลัง และจัดประชุมบุคลากร เพื่อร่วมกันแสดงความคิดเห็น ในการสร้างค่านิยมร่วม” และผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4 (15 มีนาคม 2565) ได้มีความเห็นที่น่าสนใจต่อประเด็นนี้ไว้ว่า “ควรมีการสร้างค่านิยมร่วม และดำเนินการพัฒนางานตามค่านิยมร่วมแต่ละตัว ปลุกฝังทัศนคติโดยในการประชุมประจำเดือนผู้อำนวยการนำเสนอ นโยบายทิศทาง เป้าหมาย ในภาพรวมขององค์กรว่าผู้บริหารต้องการอย่างไร รองผู้อำนวยการ หัวหน้างาน รวมถึงอาจารย์แต่ละระดับให้เกิดความเข้าใจ ช่วยกันคิดหาแนวทางที่จะให้ประสบความสำเร็จ และมีการใช้หลักธรรมะ โดยนิมนต์พระสงฆ์ มาบรรยายธรรมะที่เกี่ยวข้องกับการทำงานให้ประสบความสำเร็จและมีความสุข”

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการนำแผนกิจกรรมไปปฏิบัติ ในด้านทัศนคติ สรุปได้ว่า แนวทางการพัฒนาควรมีการสร้างทัศนคติเชิงบวกต่อวิชาชีพ และองค์กร ควรมีการเน้นคุณธรรม ความกตัญญูต่อองค์กร มีการชี้แจงความก้าวหน้าของบุคลากรแต่ละตำแหน่ง มีการเตรียมความพร้อมการเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการ เปิดโอกาสให้อาจารย์พยาบาลมีส่วนร่วมในการคิด และทำงานในตำแหน่งสำคัญใหม่ ๆ จัดประชุมบุคลากร เพื่อร่วมกันแสดงความคิดเห็น ในการสร้างค่านิยมร่วม ปลุกฝังทัศนคติ โดยในการประชุมประจำเดือนผู้อำนวยการนำเสนอ นโยบายทิศทาง เป้าหมาย ในภาพรวมขององค์กรว่า ผู้บริหารต้องการอย่างไร รองผู้อำนวยการ หัวหน้างาน รวมถึงอาจารย์แต่ละระดับให้เกิดความเข้าใจ และมีการนำหลักธรรมะมาใช้ โดยนิมนต์พระสงฆ์ มาบรรยายธรรมะที่เกี่ยวข้องกับการทำงานให้ประสบความสำเร็จและมีความสุข

1.1.3 การประเมินผลและสะท้อนผลการพัฒนา ในการการประเมินผล และสะท้อนผลการพัฒนา สรุปได้ว่า จากการสัมภาษณ์ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 (10 มีนาคม 2565) ได้กล่าวว่า “ควรมีการประเมินผลทัศนคติ ด้วยตนเองโดยเปรียบเทียบทัศนคติ ของตนเองก่อนและหลังเข้าร่วมกิจกรรม” ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2 (10 มีนาคม 2565) ได้กล่าวว่า “ควรมีการประเมินผลจากการสังเกตพฤติกรรม” ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3 (15 มีนาคม 2565)



ได้กล่าวว่า “ควรมีการประเมินผล ผ่านการสะท้อนจากบุคคลอื่น” และผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4 (15 มีนาคม 2565) ได้เสนอแนวทางไว้ว่า “ควรมีการประเมินผลโดยใช้แบบสอบถาม”

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการประเมินผลและสะท้อนผลการพัฒนาในด้านทัศนคติ สรุปได้ว่า แนวทางการพัฒนาควรมีประเมินผลทัศนคติด้วยตนเอง โดยเปรียบเทียบทัศนคติของตนเองก่อนและหลังเข้าร่วมกิจกรรม ประเมินผลโดยผ่านการสะท้อนจากบุคคลอื่น จากการสังเกตพฤติกรรม และการใช้แบบสอบถาม

1.2 สุขภาพ จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการประกอบด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลเกี่ยวกับสุขภาพตามกระบวนการในการพัฒนาประสิทธิภาพของอาจารย์พยาบาล มีดังนี้

1.2.1 การออกแบบกิจกรรมการพัฒนา ในการออกแบบกิจกรรมการพัฒนา จากการสัมภาษณ์ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 (10 มีนาคม 2565) ได้กล่าวว่า “ควรมีการส่งเสริมสุขภาพของบุคลากร เช่น การตรวจสุขภาพประจำปี การออกกำลังกาย” ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2 (10 มีนาคม 2565) ได้กล่าวว่า “การส่งเสริมสุขภาพกายและใจของบุคลากร เช่น การตรวจสุขภาพประจำปี” ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3 (15 มีนาคม 2565) ได้ให้แนวทางไว้ว่า “ควรมีการนำผลลัพธ์ด้านการออกกำลังกายมาเป็นเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน” และผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4 (15 มีนาคม 2565) ได้กล่าวว่า “ควรมีการสร้างสถานที่สำหรับออกกำลังกาย”

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการออกแบบกิจกรรมการพัฒนา ในด้านสุขภาพ สรุปได้ว่า แนวทางการพัฒนาควรมีการส่งเสริมสุขภาพของบุคลากร เช่น การตรวจสุขภาพประจำปี การออกกำลังกาย การส่งเสริมสุขภาพใจ การจัดหาอาหารสุขภาพ เป็นต้น

1.2.2 การนำแผนกิจกรรมไปปฏิบัติ ในการนำแผนกิจกรรมไปปฏิบัติ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 (10 มีนาคม 2565) ได้กล่าวว่า “ผู้บริหารควรเป็นแบบอย่างที่ดีด้านพฤติกรรมส่งเสริมสุขภาพกาย สุขภาพด้านจิตใจ สุขภาพด้านสังคม และสุขภาพด้านจิตวิญญาณ เช่น อาจารย์สามารถสัมผัสเห็นความสุขในการสอน เมื่อเห็นนักศึกษาพัฒนาการเปลี่ยนแปลง mindset และมีการจัดสิ่งแวดล้อมที่ส่งเสริมสุขภาพ” ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2 (10 มีนาคม 2565) ได้ให้ความเห็นที่น่าสนใจต่อประเด็นนี้ว่า “ควรมีการส่งเสริมให้เห็นความสำคัญของสุขภาพ ตั้งแต่ผู้บริหารจนถึงบุคลากรทุกคน และมีการดูแลสุขภาพด้านจิตใจ ส่งเสริมกำลังใจ” ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3 (15 มีนาคม 2565) ได้ให้ข้อเสนอแนะไว้ว่า “ควรมีนโยบายส่งเสริมสุขภาพ เช่น ทุกวันพุธบ่าย มีการออกกำลังกาย โดยทำเป็นประจำภาค มีการตรวจสุขภาพประจำปี มีการกำหนดการส่งเสริมสุขภาพเป็นตัวชี้วัด



ผลการปฏิบัติราชการ โดยให้บุคลากรวางแผนด้วยตนเองว่าทำอะไรให้สุขภาพดีขึ้น และมีการชื่นชมผู้ที่มีสุขภาพดีขึ้น ทุก 6 เดือน” และผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4 (15 มีนาคม 2565) ได้ให้แนวทางว่า “ควรมีการสร้างสถานที่สำหรับออกกำลังกาย”

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการนำแผนกิจกรรมไปปฏิบัติ ในด้านสุขภาพ สรุปได้ว่า แนวทางการพัฒนาควรให้บุคลากรเข้ารับการตรวจสุขภาพตามแผนที่วางไว้ ส่งเสริมเข้าร่วมออกกำลังกายตามเวลาที่หน่วยงานกำหนด มีการส่งเสริมสุขภาพใจ และมีการกำหนดการส่งเสริมสุขภาพเป็นตัวชี้วัดผลการปฏิบัติราชการ โดยให้บุคลากร เลือกรูปแบบการส่งเสริมสุขภาพอย่างอิสระ

1.2.3 การประเมินผลและสะท้อนผลการพัฒนา ในการการประเมินผล และสะท้อนผลการพัฒนา สรุปได้ว่า จากการสัมภาษณ์ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 (10 มีนาคม 2565) ได้ให้ข้อเสนอแนะไว้ว่า “ควรมีการประเมินผลโดยใช้การสะท้อนคิดจากผู้ที่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายในการดูแลสุขภาพ” ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2 (10 มีนาคม 2565) ได้กล่าวว่า “ควรนำผลการประเมินกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพทั้งหมดไปปรับปรุงการออกแบบ กิจกรรมการส่งเสริมสุขภาพ” ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3 (15 มีนาคม 2565) ได้มีความเห็นที่น่าสนใจต่อประเด็นนี้ไว้ว่า “ควรให้รางวัลกับผู้ที่ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติกิจกรรม การส่งเสริมสุขภาพให้ได้ตามเป้าหมาย” และผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4 (15 มีนาคม 2565) ได้ให้แนวทางไว้ว่า “ควรมีการประเมินผลความพึงพอใจผ่าน Google Form แล้วสรุปผลแจ้งให้บุคลากร”

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการประเมินผลและสะท้อนผลการพัฒนาในด้านสุขภาพ สรุปได้ว่า แนวทางการพัฒนา ควรใช้การสะท้อนคิดจากผู้ที่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายในการดูแลสุขภาพ มีการให้รางวัลกับผู้ที่ประสบความสำเร็จ ในการปฏิบัติกิจกรรมการส่งเสริมสุขภาพให้ได้ตามเป้าหมาย มีการประเมินผลความพึงพอใจ ผ่าน Google Form แล้วสรุปผลแจ้งให้บุคลากรรับทราบ และนำผลการประเมินกิจกรรม ส่งเสริมสุขภาพทั้งหมดไปปรับปรุงการออกแบบกิจกรรมการส่งเสริมสุขภาพ

## 2. องค์ประกอบด้านความพยายามในการทำงาน

2.1 การสำรวจตนเอง จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ องค์ประกอบ ด้านความพยายามในการทำงานเกี่ยวกับการสำรวจตนเองตามกระบวนการในการพัฒนา ประสิทธิภาพของอาจารย์พยาบาล มีดังนี้

2.1.1 การออกแบบกิจกรรมการพัฒนา ในการออกแบบกิจกรรมการพัฒนา จากการสัมภาษณ์ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 (10 มีนาคม 2565) ได้กล่าวว่า “ควรมีการสำรวจ

ปัญหาและวิธีการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละครั้งของอาจารย์พยาบาลและแนวทางการแก้ไข ปัญหา” ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2 (10 มีนาคม 2565) ได้กล่าวว่า “ควรมีการสำรวจความต้องการ การพัฒนาและปัญหาอุปสรรคในการทำงานของอาจารย์พยาบาล” ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3 (15 มีนาคม 2565) ได้ให้ข้อเสนอแนะไว้ว่า “ควรจัดเวทีเพื่อทบทวนถึงสิ่งที่ตั้งใจปฏิบัติ และเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น” และผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4 (15 มีนาคม 2565) ได้ให้ แนวทางไว้ว่า “ควรมีการประเมิน gap เพื่อ วางแผนการพัฒนาตนเองตามความต้องการ ที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร”

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการออกแบบกิจกรรมการพัฒนา ด้านการสำรวจตนเอง สรุปได้ว่า แนวทางการพัฒนา ควรมีการสำรวจปัญหาและวิธีการ แก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละครั้งของอาจารย์พยาบาลและแนวทางการแก้ไข ปัญหา จัดเวทีเพื่อ ทบทวนถึงสิ่งที่ตั้งใจปฏิบัติ และเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น และมีการประเมิน Gap เพื่อวางแผนการพัฒนาตนเองตามความต้องการที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

2.1.2 การนำแผนกิจกรรมไปปฏิบัติ ในการนำแผนกิจกรรมไปปฏิบัติ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 (10 มีนาคม 2565) ได้กล่าวว่า “ควรนำหลักโยนิโส มนสิการมาใช้ในการคิดใคร่ครวญสิ่งที่เกิดขึ้นในแต่ละวัน ว่าทำได้ดี ทำได้ไม่ดี และจะแก้ไข อย่างไร มีการให้บุคลากรประเมินประเมินความพร้อมก่อนปฏิบัติงานทุกครั้ง และควรมี การประเมินที่การทำงาน” ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2 (10 มีนาคม 2565) ได้กล่าวว่า “ควรให้ บุคลากรสำรวจตนเองถึงความต้องการที่จะเป็นมีบทบาทหน้าที่ในการทำงาน และเขียน แนวทางไว้” ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3 (15 มีนาคม 2565) ได้มีความเห็นที่น่าสนใจต่อประเด็นนี้ ไว้ว่า “ผู้บริหารควรใช้หลักการสะท้อนคิด (refection) โดยจัดเวทีเปิดโอกาสให้แสดง ความคิดเห็น ว่าอาจารย์พยาบาลคิดอย่างไร เพราะอะไร เมื่อเกิดปัญหาหรือข้อผิดพลาด ไม่ถามปัญหา หรือถามหาคนผิด ใช้ปัญหาเป็นปรากฏการณ์ เรียนรู้จากความผิดพลาด มีการเปิดโอกาสให้ทำงานตามที่ตั้งใจ หลังจากนั้น ทุก 3 เดือน นำมาพูดคุยปรึกษาหารือกัน เพื่อให้อาจารย์พยาบาลมีความกล้าพูดและได้ทบทวนตนเอง และหลังจากได้รับรู้ปัญหา จึงนำมาแก้ไขร่วมกัน” สัมภาษณ์คนที่ 4 (15 มีนาคม 2565) ได้ให้แนวทางไว้ว่า “ให้ทุกคน ประเมินตนเองเริ่มต้นด้วย ใช้ 5 สมรรถนะของ กพ. เป็นตัวตั้ง เพิ่มสมรรถนะอื่น ๆ มีวางแผนพัฒนาในแต่ละสมรรถนะ และให้ผู้บริหารแต่ละระดับร่วมประเมิน เพื่อหา Gap ออกมามีจุดอ่อนจุดด้อย และจะพัฒนาตัวเองอย่างไร โดยมีแนวทางการพัฒนา คือ การพัฒนาตนเอง หรือหน่วยงานพัฒนาให้ หลังจากนั้นให้ผู้บังคับบัญชาแต่ละระดับ ร่วมพิจารณา”

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการนำแผนกิจกรรมไปปฏิบัติ ในด้านการสำรวจตนเอง สรุปได้ว่า แนวทางการพัฒนาควรมีการสำรวจความต้องการ การพัฒนา และปัญหาอุปสรรคในการทำงานของอาจารย์พยาบาล มี และเปิดโอกาสให้ทำงาน ตามวิธีการที่เลือก และ ทุก 3 เดือน มีกิจกรรมเปิดเวทีให้นำมาพูดคุยปรึกษาหารือกัน มีการประเมิน Gap เพื่อวางแผนการพัฒนาตนเองตามความต้องการที่สอดคล้องกับเป้าหมาย ขององค์กร มีการสรุปผลการสำรวจ จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP)

2.1.3 การประเมินผลและสะท้อนผลการพัฒนา ในการการประเมินผล และสะท้อนผลการพัฒนา สรุปได้ว่า จากการสัมภาษณ์ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 (10 มีนาคม 2565) ได้กล่าวว่า “ควรมีการประเมินจากความสำเร็จ” ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2 (10 มีนาคม 2565) ได้กล่าวว่า “ควรมีการประเมินผล โดยการทบทวนหลังเข้าร่วมโครงการฝึกอบรม (After Action Review = AAR)” ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3 (15 มีนาคม 2565) ได้กล่าวว่า “ควรประเมิน โดยใช้การสะท้อนคิด (Reflection) เพื่อนำไปสู่ความเข้าใจ และเกิดการเรียนรู้เพิ่มขึ้นและวางแผนการพัฒนางานให้ดีขึ้น” และผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4 (15 มีนาคม 2565) ได้กล่าวว่า “ควรทำการประเมินผล โดยการทบทวนหลังเข้าร่วมโครงการฝึกอบรม (After Action Review = AAR)”

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการประเมินผลและสะท้อนผล การพัฒนาในด้านการสำรวจตนเอง สรุปได้ว่า แนวทางการพัฒนา ควรมีการประเมิน จากความสำเร็จ ประเมินโดยการทบทวนหลังเข้าร่วมโครงการฝึกอบรม (After Action Review = AAR) และประเมินโดยใช้การสะท้อนคิด (Reflection)

2.2 ปรัชญาและอุดมการณ์ในการพัฒนาตนเอง จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ องค์ประกอบด้านความพยายามในการทำงานเกี่ยวกับปรัชญาและอุดมการณ์ในการพัฒนา ตนเอง ตามกระบวนการในการพัฒนาประสิทธิภาพของอาจารย์พยาบาล มีดังนี้

2.2.1 การออกแบบกิจกรรมการพัฒนา ในการออกแบบกิจกรรมการพัฒนา จากการสัมภาษณ์ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 (10 มีนาคม 2565) ได้กล่าวว่า “ควรมีการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ปรัชญาและอุดมการณ์ในการพัฒนาตนเอง” ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2 (10 มีนาคม 2565) ได้กล่าวว่า “ควรมีการจัดโครงการอบรมด้านอุดมการณ์ จากบุคคลต้นแบบ หรือจากบุคคล ที่ประสบความสำเร็จในการพัฒนาตนเอง” ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3 (15 มีนาคม 2565) ได้กล่าว ว่า “ควรมีการเข้ากลุ่มร่วมวางแผนการปฏิบัติตามปรัชญาและอุดมการณ์ในการทำงาน ให้มีประสิทธิภาพ” และผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4 (15 มีนาคม 2565) ได้ให้แนวทางไว้ว่า “ควรสนับสนุนให้ทำตามอัตลักษณ์ ที่ร่วมกันกำหนด มีองค์ความรู้ ทักษะที่ดี ทำตนเป็น แบบอย่างที่ดี”

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการออกแบบกิจกรรมการพัฒนา ด้านปรัชญาและอุดมการณ์ในการพัฒนาตนเอง สรุปได้ว่า มีแนวทางการพัฒนาโดยการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ปรัชญาและอุดมการณ์ในการพัฒนาตนเอง จัดโครงการอบรมด้านอุดมการณ์ มีการเข้ากลุ่มร่วมเพื่อวางแผนการปฏิบัติตามปรัชญาและอุดมการณ์ และมีการสนับสนุน ให้ทำตามอัตลักษณ์ที่ร่วมกันกำหนด

2.2.2 การนำแผนกิจกรรมไปปฏิบัติ ในการนำแผนกิจกรรมไปปฏิบัติ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 (10 มีนาคม 2565) ได้มีความเห็นที่น่าสนใจต่อประเด็น นี้ไว้ว่า “ควรใช้แนวคิดผู้บริหาร เป็นแบบอย่างที่ดี มีการพัฒนาตนเอง เป็นที่เลี้ยงให้กับ บุคลากร นำหลัก Transformative Learning (หลักโยนิโสมนสิการ) หลักธรรม อิทธิบาท 4 มาใช้ และมีการจัดการเรียนรู้ โดยให้มีบรรยากาศรู้สึกอิสระ เท่าเทียม นำมาแลกเปลี่ยนกัน” ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2 (10 มีนาคม 2565) ได้ให้ข้อเสนอแนะไว้ว่า “ผู้บริหารควรจุดไฟ จุดประกาย (Cheer Up) นื่อง ๆ เข้าสู่ตำแหน่งบริหาร มีการส่งเสริมการเข้าสู่ตำแหน่ง ทางวิชาการ จัดทีมงานเพื่อหาแนวทางช่วยเหลือ และส่งเสริมการทำงานแบบ New Normal” ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3 (15 มีนาคม 2565) ได้กล่าวว่า “ควรมีแนวคิดที่ยืดถือ เชื่อว่าทุกคน สามารถเรียนรู้ได้ จัดสรรเวลาให้บุคลากรทุกคน เขียนแผนพัฒนาตนเอง หลังจากนั้น นำแนวทางที่บุคลากรแต่ละคนต้องการ มาจัดทำแผนพัฒนาของหน่วยงาน และมีการจัดทำ Career Path ซึ่งให้เห็นความก้าวหน้าเป็นระยะ” และผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4 (15 มีนาคม 2565) ได้ให้แนวทางไว้ว่า “ควรมีการแสดงให้เห็นบุคลากรทราบว่าองค์กรจะขับเคลื่อนต่อไปอย่างไร ใช้การสะท้อนคิดให้บุคลากรทราบว่าองค์กรให้อะไรกับเราบ้าง เราจะตอบแทนองค์กรอย่างไร และมีการสนับสนุนให้เห็นความสำคัญของการทำงาน”

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการนำแผนกิจกรรมไปปฏิบัติ ในด้านปรัชญาและอุดมการณ์ในการพัฒนาตนเอง สรุปได้ว่า มีแนวทางการพัฒนา โดยใช้แนวคิดผู้บริหาร เป็นแบบอย่างที่ดี ผู้บริหารจุดไฟ จุดประกาย (Cheer Up) นื่อง ๆ เข้าสู่ ตำแหน่งบริหาร มีการส่งเสริมการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ หาแนวทางช่วยเหลือ และ ส่งเสริมการทำงานแบบ New Normal

2.2.3 การประเมินผลและสะท้อนผลการพัฒนา ในการการประเมินผล และสะท้อนผลการพัฒนา สรุปได้ว่า จากการสัมภาษณ์ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 (10 มีนาคม 2565) ได้ให้แนวทางไว้ว่า “ควรมีการให้การเสริมแรงยกย่อง ยอมรับผู้ที่มีการเปลี่ยนแปลง ปรัชญา และอุดมการณ์ที่พึงปรารถนา และมีพฤติกรรมการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ” ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2 (10 มีนาคม 2565) ได้กล่าวว่า “ควรทำการทบทวนหลังเข้าร่วมโครงการ

ฝึกอบรม (After Action Review = AAR)” ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 3 (15 มีนาคม 2565) ได้กล่าวว่า “ควรมีการประเมินจากผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น และการมีผลงานอย่างต่อเนื่องตามพันธกิจ” ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4 (15 มีนาคม 2565) ได้กล่าวว่า “ควรให้การเสริมแรงยกย่องยอมรับผู้ที่มีการเปลี่ยนแปลงปรัชญา และอุดมการณ์ที่พึงปรารถนา และมีพฤติกรรมการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ”

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการประเมินผลและสะท้อนผลการพัฒนาในด้านปรัชญาและอุดมการณ์ในการพัฒนาตนเอง สรุปได้ว่า แนวทางในการพัฒนาควรมีการให้การเสริมแรงยกย่องยอมรับผู้ที่มีการเปลี่ยนแปลงปรัชญา และอุดมการณ์ที่พึงปรารถนา มีการทำการทบทวนหลังเข้าร่วมโครงการฝึกอบรม (After Action Review = AAR) และมีการประเมินจากผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น และการมีผลงานอย่างต่อเนื่องตามพันธกิจ

### 3. องค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมของบุคคล

3.1 ด้านการจัดการความรู้ จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิองค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมของบุคคลเกี่ยวกับการจัดการความรู้ตามกระบวนการในการพัฒนาประสิทธิภาพของอาจารย์พยาบาล มีดังนี้

3.1.1 การออกแบบกิจกรรมการพัฒนา ในการออกแบบกิจกรรมการพัฒนา จากการสัมภาษณ์ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 (10 มีนาคม 2565) ได้กล่าวว่า “กิจกรรมการจัดการความรู้ แบ่งออกเป็น กิจกรรมแลกเปลี่ยนภายในวิทยาลัยและ กิจกรรมแลกเปลี่ยนในเครือข่าย” ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2 (10 มีนาคม 2565) “มีการสนับสนุนการจัดการความรู้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน” ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3 (15 มีนาคม 2565) ได้ให้แนวทางไว้ว่า “ควรสนับสนุนการใช้การจัดการความรู้ในเป็นเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน” และผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4 (15 มีนาคม 2565) ได้ให้ข้อเสนอแนะไว้ว่า “ควรมีการส่งเสริมการทำ KM ทุกกลุ่มงานและจัดประกวด”

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการออกแบบกิจกรรมการพัฒนา ในด้านการจัดการความรู้ สรุปได้ว่า แนวทางในการพัฒนาควรมีกิจกรรมการจัดการความรู้ แบ่งออกเป็นกิจกรรมแลกเปลี่ยนภายในและภายนอกเครือข่าย มีการสนับสนุนการจัดการความรู้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีการส่งเสริมการทำ KM ทุกกลุ่มงานและจัดประกวด เป็นต้น

3.1.2 การนำแผนกิจกรรมไปปฏิบัติ ในการนำแผนกิจกรรมไปปฏิบัติ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 (10 มีนาคม 2565) ได้ให้ข้อเสนอแนะไว้ว่า “ควรมี



การเน้นการถ่ายทอดความรู้ในตัวของคุณบุคคล (Tacit Knowledge) ที่เป็นความเชี่ยวชาญ นำมาจัดการอย่างเป็นระบบ เพื่อเป็นการจัดการความรู้นำมาเผยแพร่ในเวทีเครือข่าย” ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2 (10 มีนาคม 2565) ได้ให้แนวทางไว้ว่า “การจัดการความรู้ทำให้มีทีม Teaching พี่เก่ง น้องเก่ง และส่งผลให้เกิดชุมชน plc” ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3 (15 มีนาคม 2565) ได้กล่าวว่า “ควรเปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยใช้วิธีสุนทรียสนทนาเพื่อนำสู่ การสะท้อนคิด และใช้การจัดการเรียนรู้ เป็นตัวบ่งชี้ผลการปฏิบัติราชการ” และผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 4 (15 มีนาคม 2565) ได้กล่าวว่า “ควรมีนโยบายกำหนดให้ทุกพันธกิจต้องทำ KM และส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรม KM ตามความสมัครใจ แล้วแสวงหาความรู้เพิ่มเติม มีการจัดประชุมโดยจัดสถานที่พูดคุยแบบ Relax และจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการออกแบบกิจกรรมการพัฒนา นำแผนกิจกรรมไปปฏิบัติในด้านการจัดการความรู้ สรุปได้ว่า แนวทางการพัฒนาควรกิจกรรม การจัดการความรู้ แบ่งออกเป็น กิจกรรมแลกเปลี่ยนภายในและภายนอกเครือข่าย มีการนำ การจัดการความรู้มาเป็นเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และส่งเสริมการทำ KM ทุกกลุ่มงานและจัดประกวด เป็นต้น

3.1.3 การประเมินผลและสะท้อนผลการพัฒนา ในการการประเมินผลและ สะท้อนผลการพัฒนา

สรุปได้ว่า จากการสัมภาษณ์ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 (10 มีนาคม 2565) ได้ให้ข้อเสนอแนะไว้ว่า “ควรมีการประเมินผลโดยใช้การสะท้อนคิด (Reflection)” ผู้ให้ สัมภาษณ์คนที่ 2 (10 มีนาคม 2565) ได้กล่าวว่า “ควรประเมินผลโดยการสะท้อนคิด (Reflection) เพื่อให้บุคคลยอมรับและเกิดแรงบันดาลใจในการทำสิ่งที่สร้างสรรค์” ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 3 (15 มีนาคม 2565) ได้ให้แนวทางไว้ว่า “ควรมีการทบทวนหลังเข้าร่วมโครงการ ฝึกอบรม (After Action Review = AAR)” และผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4 (15 มีนาคม 2565) ได้ กล่าวว่า “มีการประเมินผลจากแบบประเมินตามหัวข้อการจัดการความรู้”

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการประเมินผลและสะท้อนผล การพัฒนาในด้านการจัดการความรู้ สรุปได้ว่า แนวทางการพัฒนา มีการประเมินผลโดยใช้ การสะท้อนคิด (Reflection) มีการทบทวนหลังเข้าร่วมโครงการฝึกอบรม (After Action Review = AAR) และมีการประเมินผลจากแบบประเมินตามหัวข้อการจัดการความรู้

3.2 ชีตความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร จากการสัมภาษณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิดีองค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมของบุคคลเกี่ยวกับชิตความสามารถและ



อัตรากำลังของบุคลากรตามกระบวนการในการพัฒนาประสิทธิภาพของอาจารย์พยาบาล มีดังนี้

3.2.1 การออกแบบกิจกรรมการพัฒนา ในการออกแบบกิจกรรมการพัฒนา จากการสัมภาษณ์ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 (10 มีนาคม 2565) ได้ให้แนวทางไว้ว่า “ควรมี การประเมินผลจากผลการประเมินการปฏิบัติราชการ” ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2 (10 มีนาคม 2565) ได้กล่าวว่า “ควรมีการทำ Faculty Practice” ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3 (15 มีนาคม 2565) ได้กล่าวว่า “ควรมีการ Reskill และ Upskill” และผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4 (15 มีนาคม 2565) ได้ให้ข้อเสนอแนะไว้ว่า “ควรมีการสำรวจบุคลากรทั้งด้านความสามารถและความเพียงพอ กับภาระงาน”

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการออกแบบกิจกรรมการพัฒนา ในด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร สรุปได้ว่า แนวทางการพัฒนา ควรมีการประเมิน ขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง มีการ กำหนดให้อาจารย์พยาบาลทำ Faculty Practice มีการ Reskill และ Upskill และมีการสำรวจ ความพอเพียงของบุคลากรทั้งด้านความสามารถและความเพียงพอ เป็นต้น

3.2.2 การนำแผนกิจกรรมไปปฏิบัติ ในการนำแผนกิจกรรมไปปฏิบัติ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 (10 มีนาคม 2565) ได้ให้ข้อเสนอแนะไว้ว่า “ควรมี การวางแผนสัดส่วนอาจารย์ต่อนักศึกษา ให้เป็นไปตามค่า FTES ประเมินว่าแต่ละสาขามีอาจารย์เพียงพอหรือไม่ ส่งน้องเรียน โท-เอก ทดแทนพื้นที่ที่จะเกษียณ และมีทุนให้ไปเรียนต่อ ตามเกณฑ์ของเงินรายได้” ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2 (10 มีนาคม 2565) ได้กล่าวว่า “มีการ วางแผนกำหนดการพัฒนาความเชี่ยวชาญตามสาขา ดังนี้ ให้อบรมในสาขาวิชาชีพ 1 ครั้ง และด้านอื่น ๆ ที่สนใจ เช่น อบรมด้านการศึกษา อบรมด้านเทคโนโลยีทางการศึกษา เป็นต้น และมีการวัดประเมินผลแบบ Active Learning” ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3 (15 มีนาคม 2565) ได้ให้ แนวทางไว้ว่า “ควรมีการพัฒนาทักษะอื่น ๆ ที่จำเป็นในการเรียนการสอน เพิ่มเติม ได้แก่ เทคโนโลยีสารสนเทศ การเพิ่มขีดความสามารถด้านภาษาโดยนำมาใช้ประเมินผลการปฏิบัติ ราชการ ซึ่งดูจากพัฒนาการในการสอบแต่แบ่งกลุ่ม อาจารย์ที่จบต่างประเทศ และเรียน ในประเทศ มีการสนับสนุนเวทีอินเตอร์ โดยการนับเป็นชั่วโมงพัฒนาด้านภาษาอังกฤษ มีโปรแกรมเรียนภาษาอังกฤษ ให้เลือกเรียน และมีการวางแผนสรรหาอาจารย์มาทดแทน เช่น หากจากหน่วยบริการ หรือใช้อาจารย์ร่วมกันในสภช.” และผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4 (15 มีนาคม 2565) ได้ให้ข้อเสนอแนะไว้ว่า “ควรมีการวางแผนให้อาจารย์ทุกคนต้องมีความเชี่ยวชาญต้องมีความเชี่ยวชาญตรงสาขาที่กำหนด ส่งอาจารย์ไปพัฒนาตามขีด

ความสามารถที่วิทยาลัยกำหนด ดังนี้ สนับสนุนอาจารย์ที่จบปริญญาโท มานานแล้วส่งอบรมเฉพาะทาง 1 เดือน ให้มีขีดความสามารถเท่าทันสถานการณ์ในปัจจุบัน และมีการพัฒนาขีดความสามารถในการทำวิจัยในสาขาวิชาที่สอน ถ้ายังขาดทักษะบางอย่างที่จำเป็นก็เชิญวิทยากรมาให้ความรู้”

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการออกแบบกิจกรรมการพัฒนา นำแผนกิจกรรมไปปฏิบัติในด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร สรุปได้ว่า แนวทางการพัฒนาควรมีการพัฒนาตามโครงสร้างขององค์กร โดยงาน HRM ประเมินความเพียงพอของอาจารย์พยาบาลตามสาขาที่มีการจัดการเรียนการสอน ตามค่า FTES วางแผนการพัฒนาความเชี่ยวชาญตามสาขา (faculty practice มีการพัฒนาขีดความสามารถรองรับตามตัวบ่งชี้ของสภาการพยาบาล นอกจากนี้ ยังการพัฒนาทักษะอื่น ๆ เพิ่มเติมที่จำเป็นในการเรียนการสอน เช่น พัฒนาขีดความสามารถในการทำวิจัย พัฒนาด้านภาษาอังกฤษ ควรมีการวิเคราะห์อัตรากำลัง โดยการ Benchmark กับหน่วยงานอื่น และวางแผนทดแทนอัตรากำลังโดยสรรหาจากหน่วยบริการ หรือแลกเปลี่ยนอาจารย์พยาบาลภายในเครือข่าย และสนับสนุนให้ทุนไปฝึกอบรม ศึกษาต่อ ตามเกณฑ์ของเงินรายได้ เป็นต้น

3.2.3 การประเมินผลและสะท้อนผลการพัฒนา ในการการประเมินผลและสะท้อนผลการพัฒนา

สรุปได้ว่า จากการสัมภาษณ์ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 (10 มีนาคม 2565) ได้กล่าวว่า “ควรมีการประเมินความเพียงพอของบุคลากร” ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2 (10 มีนาคม 2565) “ควรมีการประเมินผลจากการสะท้อนคิดจากบุคคลอื่น” ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3 (15 มีนาคม 2565) “ควรมีการประเมินผลจากการประเมินสมรรถนะ” และผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4 (15 มีนาคม 2565) “ควรมีการประเมินผลจากการสะท้อนคิด”

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการประเมินผลและสะท้อนผลการพัฒนาในด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร สรุปได้ว่า แนวทางการพัฒนาควรประเมินความเพียงพอของบุคลากรจากสะท้อนคิดจากบุคคลอื่น และมีการประเมินจากสมรรถนะ

3.3 ค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิองค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมของบุคคลเกี่ยวกับค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูลตามกระบวนการในการพัฒนาประสิทธิภาพของอาจารย์พยาบาล มีดังนี้

3.3.1 การออกแบบกิจกรรมการพัฒนา ในการออกแบบกิจกรรมการพัฒนา จากการสัมภาษณ์ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 (10 มีนาคม 2565) ได้กล่าวว่า “ควรมีการเพิ่ม

ค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล ได้แก่ ศึกษาเกณฑ์การวัดผลการปฏิบัติงาน โดยทำ Benchmark กับหน่วยงานอื่น ให้อัตราค่าจ้างต่าง ๆ ตามสิทธิ์ที่จะพึงได้รับ ได้แก่ จ่ายค่าตอบแทนการทำงานนอกเวลา มีการ สร้างแรงจูงใจรวมถึงการเพิ่มคุณภาพชีวิต มีการพัฒนาตามบันไดอาชีพ (career path) และสำรวจบุคลากรให้ทำผลงานทางวิชาการ ตามสิทธิและโอกาส หาทางช่วยเหลือให้สำเร็จ ช่วยกระตุ้นให้ทำผลงานวิชาการ” ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2 (10 มีนาคม 2565) ได้ให้แนวทางไว้ว่า “ควรหาให้โอกาสบุคลากร มีส่วนร่วมในการให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางเพิ่มค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล” ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3 (15 มีนาคม 2565) ได้กล่าวว่า “ควรมีการสร้างระเบียบการให้ ค่าตอบแทน” ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4 (15 มีนาคม 2565) ได้ให้ข้อเสนอแนะไว้ว่า “ควรมี การส่งเสริมสวัสดิการในโอกาสสำคัญ”

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการออกแบบกิจกรรมการพัฒนา ในด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล สรุปได้ว่า แนวทางการพัฒนา ควรมีการศึกษา เกณฑ์การวัดผลการปฏิบัติงาน โดยทำ Benchmark การเพิ่มคะแนนผลประเมินการปฏิบัติ ราชการ การจ่ายค่าตอบแทนให้กับลักษณะการทำงานที่เพิ่มขึ้นจากปกติ ควรมีการจัดสรร งบประมาณในการพัฒนาตนเอง และมีการให้สวัสดิการในโอกาสพิเศษ เป็นต้น

3.3.2 การนำแผนกิจกรรมไปปฏิบัติ ในการนำแผนกิจกรรมไปปฏิบัติ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 (10 มีนาคม 2565) ได้กล่าวว่า “ควรมีการจ่าย ค่าตอบแทนตามสิทธิ์ที่จะพึงได้รับ ควรมีการสร้างแรงจูงใจและเพิ่มคุณภาพชีวิต มีการพัฒนา ความก้าวหน้าตามบันไดอาชีพ (career path) เช่น สำรวจบุคลากรให้ทำผลงานทางวิชาการ ตามสิทธิและโอกาส หาทางช่วยเหลือให้สำเร็จ ช่วยกระตุ้นให้ทำผลงานวิชาการ และมีการเชิญ ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นที่ปรึกษา” ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2 (10 มีนาคม 2565) ได้ให้ข้อเสนอแนะไว้ว่า “ควรหาแนวทางเพิ่มรายได้ โดยการหารายได้ชดเชย เช่น จบปริญญาเอก เงินเดือนน้อย หาแนวทางเพิ่มรายได้โดยให้อ่านผลงานวิจัย หรือเป็นผู้ทรงงานวิจัย เพิ่มเติมคะแนน ผลประเมินการปฏิบัติราชการ เช่น เพิ่มคะแนนตีพิมพ์วิจัยนานาชาติ” ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3 (15 มีนาคม 2565) ได้กล่าวว่า “เพิ่มค่าตอบแทนกรณีที่มีผลงานเกินเป้าหมายที่กำหนด เช่น ทำวิจัยจากภายนอกมากกว่า 1,500,000 บาท จะได้รับเงินเดือน ในแต่ละเดือนจากแหล่งทุน มีการเพิ่มเงินค่าตอบแทน เช่น ภาคทดลอง ต้องใช้ครูจำนวนมาก ให้ทำบันทึกขอค่าตอบแทน และมีการประเมินความชำนาญและความชอบหรือความถนัดเฉพาะด้าน เช่น ชอบทำวิจัย เปิดโอกาสให้ทำวิจัยเป็นหลัก และลดภาระงานด้านอื่น” ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4 (15 มีนาคม 2565) ได้กล่าวว่า “ควรมีการพิทักษ์สิทธิ์ที่พึงได้ของบุคลากรให้เต็มที่ มีการเขียนบันทึก

เบิกค่าตอบแทนการทำงานนอกเวลาหรือเสาร์อาทิตย์ และมีการให้สวัสดิการอื่น ๆ เช่น มีทุนสนับสนุนบุคลากรที่เรียนดีมีกิจกรรมสร้างสรรค์ปีใหม่”

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการออกแบบกิจกรรมการพัฒนา นำแผนกิจกรรมไปปฏิบัติในด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล สรุปได้ว่า แนวทางการควรมีการตั้งเกณฑ์การวัดผลการปฏิบัติงาน โดยทำ Benchmark กับองค์กรอื่นที่มีลักษณะงานใกล้เคียงกัน มีการเพิ่มคะแนนผลประเมินการปฏิบัติราชการ จากภาระงานพิเศษ มีการจ่ายให้กับลักษณะการทำงานที่เพิ่มขึ้นจากปกติ เช่น การทำงานล่วงเวลา มีการจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาตนเอง และ มีการให้สวัสดิการในกับโอกาสพิเศษ

3.3.3 การประเมินผลและสะท้อนผลการพัฒนา ในการการประเมินผล และสะท้อนผลการพัฒนา

สรุปได้ว่า จากการสัมภาษณ์ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 ได้ให้ข้อเสนอแนะไว้ว่า “ควรมีการประเมินผลจากการปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูลเพิ่มขึ้น” ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2 (10 มีนาคม 2565) ได้มีความเห็นที่น่าสนใจต่อประเด็นนี้ไว้ว่า “ควรมีการประเมินผลโดยใช้การสะท้อนคิด (Reflection) เกี่ยวกับค่าตอบแทนที่ได้รับในการทำงานกับองค์กรในปัจจุบัน” ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3 (15 มีนาคม 2565) ได้กล่าวว่า “ควรมีการประเมินผลจากการประเมินความพึงพอใจ” และผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4 (15 มีนาคม 2565) ได้กล่าวว่า “ควรหาแนวทางร่วมกันในการหาเงินหรือสวัสดิการให้มีเพิ่มขึ้น”

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการประเมินผลและสะท้อนผล การพัฒนาในด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล สรุปได้ว่า แนวทางการพัฒนา ควรมีประเมินผลจากการปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูลเพิ่มขึ้น มีการประเมินผลโดยใช้การสะท้อนคิด (Reflection) มีการประเมินผลจากการประเมินความพึงพอใจ และควรมีการหาแนวทางร่วมกันในการหาเงินหรือสวัสดิการให้มีเพิ่มขึ้น

3.4 บรรยากาศการทำงานของบุคลากร จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ องค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมของบุคคลเกี่ยวกับบรรยากาศการทำงานของบุคลากร ตามกระบวนการในการพัฒนาประสิทธิภาพของอาจารย์พยาบาล มีดังนี้

3.4.1 การออกแบบกิจกรรมการพัฒนา ในการออกแบบกิจกรรมการพัฒนา จากการสัมภาษณ์ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 (10 มีนาคม 2565) ได้มีความเห็นที่น่าสนใจต่อประเด็นนี้ไว้ว่า “ควรมีการส่งเสริมบรรยากาศการทำงานของบุคลากร เช่น จัดกิจกรรมเสริมสร้างบรรยากาศของบุคลากร” ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2 (10 มีนาคม 2565) ได้กล่าวว่า “ควรมีการจัดโครงการอบรมสุนทรียสนทนา” ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3 (15 มีนาคม 2565) ได้กล่าวว่า “ควรมี

การส่งเสริมสุขภาพกายใจด้วยการจัดสถานที่ให้เหมาะสม” และผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4 (15 มีนาคม 2565) ได้ให้แนวทางไว้ว่า “ควรมีการส่งเสริมความรักตัวเองและความเชื่อมั่น”

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการออกแบบกิจกรรมการพัฒนาในด้านบรรยากาศการทำงานของบุคลากร สรุปได้ว่า แนวทางการพัฒนา ควรส่งเสริมบรรยากาศการทำงานของบุคลากร เช่น จัดกิจกรรมเสริมสร้างบรรยากาศของบุคลากร จัดโครงการอบรมสุนทรียสนทนา ส่งเสริมสุขภาพกายใจด้วยการจัดสถานที่ให้เหมาะสม ส่งเสริมความรักตัวเองและความเชื่อมั่น เป็นต้น

3.4.2 การนำแผนกิจกรรมไปปฏิบัติ ในการนำแผนกิจกรรมไปปฏิบัติ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 (10 มีนาคม 2565) ได้ให้แนวทางไว้ว่า “ผู้บริหารควรสร้างความสมดุลระหว่างการบริหารงานที่มุ่งงานกับมุ่งคน ควรมีการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ส่งเสริมการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของสมาชิก และควรมีการจัดสวัสดิการสร้างขวัญกำลังใจ” ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2 (10 มีนาคม 2565) ได้กล่าวว่า “ควรมีการส่งเสริมความเอื้ออาทร ความเป็นพี่น้อง และส่งเสริมบรรยากาศการพูดคุยที่เป็นกัลยาณมิตร” ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3 (15 มีนาคม 2565) ได้กล่าวว่า “ควรส่งเสริมการอยู่ร่วมกันแบบพี่น้อง การมีความจริงใจต่อกันไม่เอาเปรียบ และมีรับผิดชอบในหน้าที่ของตนเอง” และผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4 (15 มีนาคม 2565) ได้มีความเห็นที่น่าสนใจต่อประเด็นนี้ไว้ว่า “ควรมีการส่งเสริมสุขภาพกายใจด้วยการจัดสถานที่ให้เหมาะสม จัดสถานที่ให้เป็นสัดส่วน มีอุปกรณ์เอื้อต่อการปฏิบัติงาน เช่น มีคอมพิวเตอร์ประจำโต๊ะทำงาน ควรมีการจัดห้องเรียนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ มีการบริหารบุคลากรสายสนับสนุนให้สนับสนุนอาจารย์ในการทำงานให้มากที่สุด ควรจัดให้มีมุมพักผ่อน ห้องรับประทานอาหาร รวมถึงควรมีการจัดสิ่งแวดล้อมภายนอก มีพื้นที่สีเขียว สถานที่สะอาด สบายตา มีการสร้างบรรยากาศในการทำงานไม่ให้เกิดเครียด และมีการจัดกิจกรรมสภากาแฟในหน่วยงานเดือนละ 1 ครั้ง”

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการออกแบบกิจกรรมการพัฒนา นำแผนกิจกรรมไปปฏิบัติในด้านบรรยากาศการทำงานของบุคลากร สรุปได้ว่า แนวทางการพัฒนาควรมีการสร้างสมดุลระหว่างการบริหารงานที่มุ่งงานกับมุ่งคน ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และส่งเสริมการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของสมาชิก และควรมีการจัดสวัสดิการเพื่อสร้างขวัญกำลังใจ

3.4.3 การประเมินผลและสะท้อนผลการพัฒนา ในการการประเมินผล และสะท้อนผลการพัฒนา



สรุปได้ว่า จากการสัมภาษณ์ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 ได้ให้แนวทางไว้ว่า "ควรมีการประเมินผลโดยการสะท้อนคิดถึงสิ่งที่ได้รับในทางบวกจากองค์กรและแนวทางการทำให้องค์กรมีความยั่งยืน" ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2 (10 มีนาคม 2565) ได้กล่าวว่า "ควรมีการประเมินผลโดยการสะท้อนคิดถึงสิ่งที่ได้รับในทางบวกจากองค์กร" ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3 (15 มีนาคม 2565) ได้กล่าวว่า "ควรมีการประเมินผลจากสีหน้า ท่าทางในการเข้าร่วมกิจกรรม" และผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4 (15 มีนาคม 2565) ได้ให้แนวทางไว้ว่า "ควรมีการทบทวนหลังเข้าร่วมกิจกรรม"

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการประเมินผลและสะท้อนผลการพัฒนาในด้านบรรยากาศการทำงานของบุคลากร สรุปได้ว่า แนวทางการพัฒนาควรมีการสะท้อนคิดถึงสิ่งที่ได้รับในทางบวกจากองค์กร

### **ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาล เพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก โดยการศึกษา ดูงานจากหน่วยงานที่มีผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นเลิศ (Best Practice)**

ผลการศึกษาทางการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก จากการการศึกษาดูงานจากหน่วยงานที่มีผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นเลิศ โดยมีเกณฑ์การคัดเลือก เป็นองค์กรที่ได้รับรางวัล ในด้านการบริหารจัดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รวมจำนวน 2 แห่ง ซึ่งสอบถามเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ทั้ง 3 องค์กรประกอบ ได้แก่ 1) องค์กรประกอบด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล 2) องค์กรประกอบด้านความพยายามในการทำงาน และ 3) องค์กรประกอบด้านสภาพแวดล้อมของบุคคล วิเคราะห์ข้อมูล โดยวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ผลการวิจัยมีดังนี้

สามารถสรุปแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก จากการการศึกษาดูงานจากหน่วยงานที่มีผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นเลิศ ดังตาราง 19



ตาราง 19 แสดงสรุปแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของ  
วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก จากการศึกษาดูงานหน่วยงาน  
ที่มีผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นเลิศ

แนวทางการพัฒนา ประสิทธิภาพ อาจารย์	ผลการศึกษาดูงานจากหน่วยงานที่มีผลการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นเลิศ (Best Practice)		สรุปแนวทางการพัฒนา
	หน่วยงานที่ 1	หน่วยงานที่ 2	
1. ด้านทัศนคติ			
1) การออกแบบ กิจกรรมการพัฒนา	- จัดกิจกรรมทุกคน มีส่วนร่วมขับเคลื่อนองค์กร ทำให้รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของ องค์กร	- สร้างค่านิยมร่วม ชี้แจง นโยบาย เป้าหมายองค์กร อย่างสม่ำเสมอ	- จัดกิจกรรมทุกคนมีส่วนร่วม ขับเคลื่อนองค์กร และสร้าง ค่านิยมร่วม
2) การนำแผน กิจกรรมไปปฏิบัติ	1. สนับสนุนการสร้าง ทัศนคติที่ดี โดยผู้บริหาร เป็นแบบอย่างที่ดี 2. สนับสนุนส่งเสริม การสร้างบรรยากาศเชิงบวก ให้แก่งคิดโดยนำพระราชดำรัส ร. 9 มาเติมเต็ม 3. ผู้บริหารมีหน้าที่แจ้ง ข่าวสารสถานการณ์ รอบด้านแก่บุคลากร เน้นการให้ข้อมูลข่าวสาร อย่างมีประสิทธิภาพ และ หาวิธี Approach แต่ละงาน 4. ปรับ Mindset ให้เข้ากับ สถานการณ์กับ ความต่างรุ่น (Generation)	1. มีค่านิยมองค์กรร่วม 2. ชี้แจงวัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมายของ องค์กรให้บุคลากรเข้าใจ อย่างต่อเนื่อง	1. สนับสนุนการสร้างทัศนคติที่ดี โดยผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดี 2. ชี้แจงวัตถุประสงค์นโยบาย เป้าหมายขององค์กรให้บุคลากร เข้าใจอย่างต่อเนื่อง 3. สนับสนุนส่งเสริมการสร้าง บรรยากาศเชิงบวก 4. มีการปรับ mindset ให้เข้ากับ สถานการณ์กับ ความต่างรุ่น (Generation)
3) การประเมินผล และสะท้อนผลการ พัฒนา	- ประเมินผลทัศนคติ โดยผ่านการสะท้อน จากบุคคลอื่น	- ประเมินโดยการใช้ แบบสอบถาม	- ประเมินผลโดยผ่านการ สะท้อนคิดจากบุคคลอื่นและ ประเมินโดยใช้แบบสอบถาม
2. สุขภาพ			
1) การออกแบบ กิจกรรมการพัฒนา	- การส่งเสริมสุขภาพการจัด อาหารสุขภาพ	- สร้างแรงบันดาลใจ เพื่อให้ความรักและภักดี กับองค์กร	- การส่งเสริมและป้องกัน สุขภาพ กาย และใจ

## ตาราง 19 (ต่อ)

แนวทางการพัฒนา ประสิทธิภาพ อาจารย์	ผลการศึกษาดูงานจากหน่วยงานที่มีผลการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นเลิศ (Best Practice)		สรุปแนวทางการพัฒนา
	หน่วยงานที่ 1		
	หน่วยงานที่ 1	หน่วยงานที่ 2	
2) การนำแผน กิจกรรมไปปฏิบัติ	1. มีนโยบายส่งเสริมสุขภาพ โดยมีโครงการส่งเสริม สุขภาพ ด้วย 3 อ. 1.1 อาหาร เน้นให้ความรู้ ออกกำลังกาย เน้นยืด เหยียด สัปดาห์ละ 3 วัน 1.2 ไซ้ผลการออกกำลังกาย ภายในกลุ่มไลน์ - ให้รางวัลกับผู้ที่ประสบ ความสำเร็จในการดูแล สุขภาพ	1. สร้างบรรยากาศเป็นที่ เป็นน่อง 2. องค์กรใหญ่อยู่ให้รอด 3. มีวินัยในการทำงาน	1. มีนโยบายส่งเสริมสุขภาพ โดยมีโครงการส่งเสริมสุขภาพ 2. เน้นการการทำงานและ สิ่งแวดล้อมในการทำงาน โดยใช้หลัก ป้องกัน ส่งเสริม รักษา และฟื้นฟู
3) การประเมินผล และสะท้อนผล การพัฒนา	-	- สรุปผลการป้องกัน รักษาสุขภาพ อย่างเป็น รูปธรรม	1. สรุปผลการป้องกัน รักษา สุขภาพ อย่างเป็นรูปธรรม 2. ให้รางวัลกับผู้ที่ประสบ ความสำเร็จในการดูแลสุขภาพ
3. การสำรวจตนเอง	-	-	-
1) การออกแบบ กิจกรรมการพัฒนา	- สำรวจความต้องการ พัฒนาตนเองและวางแผน	- ออกแบบวางแผน การพัฒนาตนเองของ อาจารย์พยาบาล	- สำรวจและวางแผน ความต้องการพัฒนาตนเอง
2) การนำแผน กิจกรรมไปปฏิบัติ	1. วิเคราะห์ตนเอง เพื่อให้ เกิดการยอมรับ ในเรื่อง ที่เกี่ยวข้องกับตนเอง ตัวบุคลากรจะสนใจ 2. ผู้บริหารแนะนำ ใช้คน ให้เป็น สนับสนุนให้แสดง ศักยภาพ 3. จัดกิจกรรมให้บุคลากร วิเคราะห์ตนเอง การยอมรับ จะมีมากกว่า เพราะได้ พิจารณาด้วยตนเอง ผู้บริหารจะส่งเสริม ให้คิดเป็น ยอมรับ และ หาแนวทางในการพัฒนา แนวทางพัฒนาจะตรงกับ ความต้องการ	1. ใช้หลัก Individual Development Program (IDP) 1.1 ประเมินความรู้ ความสามารถ เช่น ความรู้ เกี่ยวกับกฎหมายแรงงาน กฎระเบียบบริษัท 1.2 ประเมินการปฏิบัติ ทักษะต่าง ประเมินเพื่อ พัฒนา 1) พนักงานประเมิน ตนเอง 2) ผู้บังคับบัญชา ประเมินลูกน้อง 3) Gap และมี แนวทางการพัฒนา	1. วิเคราะห์ตนเอง เพื่อให้เกิด การยอมรับในเรื่องที่เกี่ยวข้อง กับตนเอง ตัวบุคลากรจะสนใจ 2. ผู้บริหารแนะนำ ใช้คนให้ เป็น สนับสนุนให้แสดงศักยภาพ 3. ใช้หลัก Individual Development Program (IDP)

## ตาราง 19 (ต่อ)

แนวทางการพัฒนา	ผลการศึกษาดูงานจากหน่วยงานที่มีผลการพัฒนา		สรุปแนวทางการพัฒนา
ประสิทธิภาพ	ทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นเลิศ (Best Practice)		
อาจารย์	หน่วยงานที่ 1	หน่วยงานที่ 2	
		3.1 Self-learning 70% เช่น ทำ Project, เรียนนอก ระบบ ไปเรียนภาษาอังกฤษ ตามสถาบันภาษา	
		3.2 Coaching 20% โดยนายจ้าง	
		3.3 On Class Room มีทุน Scholarship ในต่างประเทศกำหนดจาก ระยะเวลาการทำงานกับ บริษัท จะต่อยอดในสาขา ที่เมืองไทยขาดแคลน	
3) การประเมินผล และสะท้อนผลการ พัฒนา	- ประเมินผลด้วยตนเอง หรือผ่านการสะท้อนจาก บุคคลอื่น	- ทำการประเมินผล โดยการทบทวนหลัง เข้าร่วมโครงการฝึกอบรม (After Action Review = AAR)	
4. ปรัชญาและ อุดมการณ์ในการ พัฒนาตนเอง			
1) การออกแบบ กิจกรรมการพัฒนา	- ศึกษาดูงานเพื่อสร้างแรง บันดาลใจในการพัฒนา ตนเอง	- การส่งเสริมการวางแผน พัฒนาตามช่วงอายุ	- ศึกษาดูงานเพื่อสร้างแรง บันดาลใจในการพัฒนาตนเอง
2) การนำแผน กิจกรรมไปปฏิบัติ	1. ด้านตัวของบุคลากร ให้วิเคราะห์ตนเอง เพราะจะเกิดความสนใจและ การยอมรับ 2. ผู้บริหารทำให้อูให้เห็น ตัวอย่าง ให้บุคลากรเห็นเป็น ประจักษ์ มีเวทีรับฟังร่วมกับ กรรมการบริหาร และบุคลากร	1. ประเมิน Individual Development Program (IDP) 2. เจ้านายพูดคุยกับ ลูกน้อง 3. ส่งเสริมความรู้พื้นฐาน 3.1 อายุ 35-45 ปี ให้รู้จัก การวางแผน การเงิน 3.2 อายุ 50 ปี เรียนรู้งานที่เกี่ยวข้อง	1. บุคลากร ให้วิเคราะห์ตนเอง เพราะจะเกิดความสนใจและ การยอมรับ 2. ประเมิน Individual Development Program (IDP) 3. ผู้บริหารทำให้อูให้เห็น ตัวอย่าง 4. จัดทำโครงการ OD ไปดูงาน ในส่วนที่สนใจ แลกเปลี่ยน เรียนรู้ และนำมาพัฒนาต่อยอด

## ตาราง 19 (ต่อ)

แนวทางการพัฒนา ประสิทธิภาพ อาจารย์	ผลการศึกษาดูงานจากหน่วยงานที่มีผลการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นเลิศ (Best Practice)		สรุปแนวทางการพัฒนา
	หน่วยงานที่ 1		
	หน่วยงานที่ 1	หน่วยงานที่ 2	
	3. สอดแทรกกระแสพระราชดำริส และหลักธรรมะ	3.3 อายุ 58-60 ปีเตรียมตัวอ่อนเกษียณ	
	4. จัดทำโครงการ OD ไปดูงานในส่วนที่สนใจ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ พัฒนาต่อยอด		
3) การประเมินผลและสะท้อนผลการพัฒนา	- บันทึกผลการศึกษาดูงาน	- ประเมินผลจากความพึงพอใจในการจัดกิจกรรม	- ประเมินผลจากความพึงพอใจในการจัดกิจกรรม
5. การจัดการความรู้	- กิจกรรมแลกเปลี่ยนนอกเครือข่ายทั้ง Onsite และ Online	- ส่งเสริมการเพิ่มความรู้ตามสมรรถนะ	- ส่งเสริมการเพิ่มความรู้ตามสมรรถนะ และจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนนอกเครือข่ายทั้ง Onsite และ Online
1) การออกแบบกิจกรรมการพัฒนา			
2) การนำแผนกิจกรรมไปปฏิบัติ	1. จัดโครงการ KM ภายในองค์กร และ ร่วมกับเครือข่าย 2. แลกเปลี่ยนเรียนรู้ 3. Benchmarking ในเครือข่าย นำมาประยุกต์ใช้ในหน่วยงาน	1. Self-learning 70% เช่น ทำ Project, เรียนนอกระบบ ไปเรียนภาษาอังกฤษ ตามสถาบันภาษา 2. Coaching 20% โดยนายจ้าง 3. On Class Room 10%	1. จัดโครงการ KM ภายในองค์กร และ ร่วมกับเครือข่าย 2. มีการพัฒนาโดยใช้หลัก 70:20:10 3. Benchmarking ในเครือข่ายนำมาประยุกต์ใช้ในหน่วยงาน
3) การประเมินผลและสะท้อนผลการพัฒนา	- ให้การเสริมแรงยกย่องยอมรับผู้ที่มีการนำการจัดการความรู้มาปรับปรุงการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการมอบเกียรติบัตรโล่รางวัล	- ประเมินผลโดยใช้สมรรถนะ	1. ประเมินผลโดยใช้สมรรถนะ 2. ให้การเสริมแรงยกย่องยอมรับผู้ที่มีการนำการจัดการความรู้มาปรับปรุงการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
6. ชีตความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร	- การปฏิบัติงานตามพันธกิจ ทั้งอาจารย์พยาบาลและสายสนับสนุน พัฒนาคอนให้ตรงตามพันธกิจ	- ประเมินอัตรากำลัง	ประเมินอัตรากำลังและพัฒนาการปฏิบัติงานตามพันธกิจ ทั้งอาจารย์พยาบาลและสายสนับสนุน พัฒนาคอนให้ตรงตามพันธกิจ
1) การออกแบบกิจกรรมการพัฒนา			

ตาราง 19 (ต่อ)

แนวทางการพัฒนา ประสิทธิภาพ อาจารย์	ผลการศึกษาดูงานจากหน่วยงานที่มีผลการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นเลิศ (Best Practice)		สรุปแนวทางการพัฒนา
	หน่วยงานที่ 1	หน่วยงานที่ 2	
	2) การนำแผน กิจกรรมไปปฏิบัติ	1. วิเคราะห์อัตราค่าจ้าง 2. ทำแผนอัตราค่าจ้าง วิเคราะห์ทั้งงานและคนที่มีอยู่ 3. พัฒนาคนตามโครงสร้าง ขององค์กร (HRM, HRD) โดยการทำให้โครงการพัฒนา 4. ผลิต ส่งเสริม ให้อุ่น ให้มี ขีดความสามารถรองรับตาม ตัวบ่งชี้ของสภาการพยาบาล 5. บำรุงขวัญกำลังใจ	
3) การประเมินผล และสะท้อนผล การพัฒนา	- ทำการทบทวนหลังเข้าร่วม โครงการฝึกอบรม (After Action Review = AAR)	- ประเมินผล การปฏิบัติงาน	- ทำการทบทวนหลังเข้าร่วม โครงการฝึกอบรม (After Action Review = AAR)
7. คำตอบแทนและ ผลประโยชน์เกื้อกูล	- นำหลักความพอเพียง มาส่งเสริมให้บุคลากรใช้เป็น แนวทาง	- ส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดี	- นำหลักความพอเพียง มาส่งเสริมให้บุคลากรใช้เป็น แนวทาง
1) การออกแบบ กิจกรรมการพัฒนา			
2) การนำแผน กิจกรรมไปปฏิบัติ	1. นำบุคลากรใช้หลัก ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง 2. วางแผนการใช้จ่ายเงิน	1. ทำ Benchmark กับ องค์กรอื่นที่มีลักษณะงาน ใกล้เคียงกัน เพิ่มเงินให้ ใกล้เคียงกับที่อื่นที่เป็นงาน ลักษณะเดียวกัน รวมทั้ง ค่าอื่น ๆ ทั้ง Cash และ Noncash เล่น ทำงานนอก เวลาค่าเช่าบ้าน จัดบ้านพักให้ ยูนิฟอร์ม ค่ารักษาพยาบาล ซื้อในรูปแบบประกัน ประกันอุบัติเหตุ	1. ทำ Benchmark กับองค์กรอื่น ที่มีลักษณะงานใกล้เคียงกัน เพิ่มเงินให้ใกล้เคียงกับที่อื่น ที่เป็นงานลักษณะเดียวกัน 2. นำบุคลากรใช้หลักปรัชญา เศรษฐกิจพอเพียง

## ตาราง 19 (ต่อ)

แนวทางการพัฒนา ประสิทธิภาพ อาจารย์	ผลการศึกษาดูงานจากหน่วยงานที่มีผลการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นเลิศ (Best Practice)		สรุปแนวทางการพัฒนา
	หน่วยงานที่ 1	หน่วยงานที่ 2	
3) การประเมินผล และสะท้อนผล การพัฒนา 8. บรรยายภาค การทำงานของ บุคลากร	ประเมินจากความสมดุลของ เงินเก็บและค่าใช้จ่าย	- ประเมินผลจากความ พึงพอใจ	1. การประเมินผลและสะท้อนผล การพัฒนา 2. ประเมินผลจากความพึงพอใจ
1) การออกแบบ กิจกรรมการพัฒนา	- ส่งเสริมความรักตัวเอง และความเชื่อมั่น	- สร้างแรงบันดาลใจ เพื่อให้มีความรักและภักดี กับองค์กร	- สร้างแรงบันดาลใจเพื่อให้มี ความรักและภักดีกับองค์กร
2) การนำแผน กิจกรรมไปปฏิบัติ	1. เคารพตนเอง 2. เคารพผู้อื่น 3. ไม่ตีตราคนอื่น 4. ไม่แบ่งแยก 5. สร้างความไว้วางใจ 6. เคารพในคุณค่าของกัน และกัน 7. บูรณาการข้ามสาขา	1. สร้างบรรยากาศ เป็นที่เป็นที่น่า 2. องค์กรใหญ่อยู่ให้รอด 3. มีวินัยในการทำงาน	- สร้างบรรยากาศเป็นที่ เป็นห้อง
3) การประเมินผล และสะท้อนผล การพัฒนา	- การสะท้อนคิด	- การสะท้อนคิด	- ประเมินผลโดยการใช้ การสะท้อนคิด



ตาราง 20 แสดงสรุปแนวทางทางการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืน  
ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

แนวทาง การพัฒนา ประสิทธิภาพ	ผลการศึกษาแนวทาง การพัฒนาประสิทธิภาพ จากการสัมภาษณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิ	ผลการศึกษาดูงาน จากหน่วยงานที่มีผลการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นเลิศ (Best Practice)	สรุปผลการพัฒนา ประสิทธิภาพ
1. ด้านทัศนคติ แนวทางการ พัฒนา			
1) การออกแบบ กิจกรรมการพัฒนา	- การศึกษาจากต้นแบบ (Role Model) / หน่วยงานต้นแบบ ในการพัฒนาตนเอง การพัฒนา ส่วนรวม และการเสียสละต่อ องค์กร จัดกิจกรรมให้ทุกคน มีส่วนร่วมขับเคลื่อนองค์กร ทำให้รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของ องค์กร	- จัดกิจกรรมทุกคนมีส่วนร่วม ขับเคลื่อนองค์กร และสร้าง ค่านิยมร่วม	- ศึกษาจากต้นแบบ (Role Model) ในการ พัฒนาตนเอง การพัฒนา ส่วนรวม และการเสียสละ ต่อสังคมประเทศชาติ
2) การนำแผน กิจกรรมไปปฏิบัติ	1. สร้างทัศนคติเชิงบวกต่อ วิชาชีพ และองค์กร บอกว่า เราอะไรจากองค์กร และเราทำ อะไรตอบแทนองค์กร 2. นำทฤษฎี นักการศึกษา มาช่วยนำองค์การ เช่น Senge 3. ศึกษา Role Model ด้วยวิธีการที่หลากหลาย 4. จัดโครงการศึกษาดูงาน ด้านการมีส่วนร่วมและ การพัฒนาสังคมที่ดีในการ ทำงาน เช่น จัดกิจกรรม ธรรมะบรรยาย	1. สนับสนุนการสร้างทัศนคติที่ดี โดยผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดี 2. ชี้แจงวัตถุประสงค์นโยบาย เป้าหมายขององค์กรให้บุคลากร เข้าใจอย่างต่อเนื่อง 3. สนับสนุนส่งเสริมการสร้าง บรรยากาศเชิงบวก 4. มีการปรับ Mindset ให้เข้ากับ สถานการณ์กับ ความต่างรุ่น (Generation)	1. มีค่านิยมองค์กรร่วม 2. ชี้แจงวัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมายของ บริษัทให้บุคลากรเข้าใจ อย่างต่อเนื่อง 3. จัดโครงการศึกษาดูงาน ด้านการมีส่วนร่วมและ การพัฒนาสังคม ที่ดีในการทำงาน เช่น จัดกิจกรรมธรรมะ บรรยาย
3) การประเมินผล และสะท้อนผล การพัฒนา	- ประเมินผลทัศนคติ ด้วยตนเอง โดยเปรียบเทียบ ทัศนคติของตนเองก่อน และหลังเข้าร่วมกิจกรรม	- ประเมินผลผ่านการสะท้อน คิดจากบุคคลอื่นและประเมิน โดยใช้แบบสอบถาม	1. ประเมินผลทัศนคติ ด้วยตนเอง 2. ประเมินผลผ่านการ สะท้อนคิดจากบุคคลอื่น

## ตาราง 20 (ต่อ)

แนวทาง การพัฒนา ประสิทธิภาพ	ผลการศึกษานำทาง การพัฒนาประสิทธิภาพ จากการสัมภาษณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิ	ผลการศึกษาดูงาน จากหน่วยงานที่มีผลการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นเลิศ (Best Practice)	สรุปผลการพัฒนา ประสิทธิภาพ
2. ด้านสุขภาพ			
แนวทางการพัฒนา			
1) การออกแบบ กิจกรรมการพัฒนา	- การส่งเสริมสุขภาพของ บุคลากร เช่น การตรวจ สุขภาพประจำปี การออก กำลังกาย การส่งเสริม สุขภาพใจ การจัดอาหาร สุขภาพ เป็นต้น	- การส่งเสริมและป้องกัน สุขภาพ กาย และใจ	- การส่งเสริมสุขภาพของ บุคลากร เช่น การตรวจ สุขภาพประจำปี การออก กำลังกาย การส่งเสริม สุขภาพใจ เป็นต้น
2) การนำแผน กิจกรรมไปปฏิบัติ	1. บุคลากรเข้ารับการตรวจ สุขภาพตามแผนที่วางไว้ 2. เข้าร่วมออกกำลังกาย ร่วมกิจกรรมออกกำลังกาย ตามเวลาที่หน่วยงานกำหนด 3. การส่งเสริมสุขภาพใจ 4. กำหนดการส่งเสริม สุขภาพเป็นตัวชี้วัดผล การปฏิบัติราชการ โดยให้ บุคลากรเลือกวิธีการส่งเสริม สุขภาพอย่างอิสระ	1. มีนโยบายส่งเสริมสุขภาพ โดยมีโครงการส่งเสริมสุขภาพ 2. เน้นการทำงานและ สิ่งแวดล้อมในการทำงาน โดยใช้หลักป้องกันการ ส่งเสริม รักษา และฟื้นฟู	1. บุคลากรเข้ารับ การตรวจสุขภาพตามแผน ที่วางไว้ ตรวจสุขภาพ ประจำปี มีโปรแกรมตรวจ ตามอายุ 2. การส่งเสริมสุขภาพ มีโปรแกรม BMI โปรแกรม ส่งเสริมสุขภาพ ประเมิน ความเสี่ยงจากโปรแกรม IT 3. การส่งเสริมสุขภาพใจ โดยจัดบริการให้คำปรึกษา ด้านจิตวิทยา 4. กำหนดการส่งเสริม สุขภาพเป็นตัวชี้วัดผล การปฏิบัติราชการ โดยให้ บุคลากรเลือกวิธีการ ส่งเสริมสุขภาพอย่างอิสระ
3) การประเมินผล และสะท้อนผล การพัฒนา	1. ใช้การสะท้อนคิดจาก ผู้ที่ประสบความสำเร็จตาม เป้าหมายในการดูแลสุขภาพ 2. ให้รางวัลกับผู้ประสบ ความสำเร็จในการปฏิบัติ กิจกรรมการส่งเสริมสุขภาพ ให้ได้ตามเป้าหมาย	- ประเมินผลความพึงพอใจผ่าน Google Form แล้วสรุปผลแจ้งให้ บุคลากรรับทราบ	1. ใช้การสะท้อนคิดจาก ผู้ที่ประสบความสำเร็จ ตามเป้าหมายในการดูแล สุขภาพ 2. ให้รางวัลกับผู้ประสบ ความสำเร็จในการปฏิบัติ กิจกรรมการส่งเสริม สุขภาพให้ได้ตามเป้าหมาย

## ตาราง 20 (ต่อ)

แนวทาง การพัฒนา ประสิทธิภาพ	ผลการศึกษาแนวทาง การพัฒนาประสิทธิภาพ จากการสัมภาษณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิ	ผลการศึกษาดูงาน จากหน่วยงานที่มีผลการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นเลิศ (Best Practice)	สรุปผลการพัฒนา ประสิทธิภาพ
3. ด้านการสำรวจ ตนเอง แนวทางการพัฒนา 1) การออกแบบ กิจกรรมการพัฒนา	3. ประเมินผลความพึงพอใจ ผ่าน Google Form แล้ว สรุปผลแจ้งให้บุคลากร รับทราบ 4. นำผลการประเมินกิจกรรม ส่งเสริมสุขภาพทั้งหมดไป ปรับปรุงการออกแบบ กิจกรรมการส่งเสริมสุขภาพ		3. นำผลการประเมิน กิจกรรมส่งเสริมสุขภาพ ทั้งหมดไปปรับปรุง การออกแบบกิจกรรม การส่งเสริมสุขภาพ
2) การนำแผน กิจกรรมไปปฏิบัติ	- สำรวจปัญหาและวิธีการ แก้ปัญหาที่ จัดเวทีเพื่อ ทบทวนถึงสิ่งที่ตั้งใจปฏิบัติ และเปิดโอกาสให้แสดง ความคิดเห็น ประเมิน Gap เพื่อวางแผนการพัฒนา ตนเองตามความต้องการ ที่สอดคล้องกับเป้าหมาย ขององค์กร 1. สำรวจความต้องการการ พัฒนา และปัญหาอุปสรรค ในการทำงานของอาจารย์ พยาบาล 2. สรุปผลการสำรวจ จัดทำแผนพัฒนาบุคลากร รายบุคคล (IDP) 3. เปิดโอกาสให้ทำงาน ตามวิธีการที่เลือก และ ทุก 3 เดือน มีกิจกรรม เปิดเวทีให้นำมาพูดคุย ปรึกษาหารือกัน	- สำรวจและวางแผน ความต้องการพัฒนาตนเอง 1. วิเคราะห์ตนเอง เพื่อให้เกิด การยอมรับ ในเรื่องที่เกี่ยวข้อง กับตนเอง ตัวบุคลากรจะสนใจ 2. ผู้บริหารแนะนำใช้คนให้เป็น สนับสนุนให้แสดงศักยภาพ 3. ใช้หลัก Individual Development Program (IDP)	- การสำรวจ ความต้องการการพัฒนา และปัญหาอุปสรรคในการ ทำงานของอาจารย์ พยาบาล 1. สำรวจความต้องการ การพัฒนา และปัญหา อุปสรรคในการทำงานของ อาจารย์พยาบาล 2. สรุปผลการสำรวจ จัดทำแผนพัฒนาบุคลากร รายบุคคล (IDP) 3. เปิดโอกาสให้ทำงาน ตามวิธีการที่เลือก และ ทุก 3 เดือน มีกิจกรรม เปิดเวทีให้นำมาพูดคุย ปรึกษาหารือกัน

ตาราง 20 (ต่อ)

แนวทาง การพัฒนา ประสิทธิภาพ	ผลการศึกษานำทาง การพัฒนาประสิทธิภาพ จากการสัมภาษณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิ	ผลการศึกษาดูงาน จากหน่วยงานที่มีผลการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นเลิศ (Best Practice)	สรุปผลการพัฒนา ประสิทธิภาพ
3) การประเมินผล และสะท้อนผล การพัฒนา	1. ประเมินจากความสำเร็จ 2. โดยการทบทวนหลังเข้า ร่วมโครงการฝึกอบรม (After Action Review = AAR) 3. ใช้การสะท้อนคิด (Reflection)	- ศึกษาดูงานเพื่อสร้างแรง บันดาลใจในการพัฒนาตนเอง	1. ทำการประเมินผล โดยการทบทวนหลังเข้า ร่วมโครงการฝึกอบรม (After Action Review = AAR) 2. ใช้การสะท้อนคิด (Reflection)
4. ด้านปรัชญาและ อุดมการณ์ในการ พัฒนาตนเอง แนวทางการพัฒนา	- การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ปรัชญาและอุดมการณ์ในการ พัฒนาตนเอง จัดโครงการ อบรมด้านอุดมการณ์ เข้ากลุ่มร่วมวางแผน การปฏิบัติตามปรัชญาและ อุดมการณ์ และสนับสนุนให้ ทำตามอัตลักษณ์ ที่ร่วมกัน กำหนด	- ศึกษาดูงานเพื่อสร้างแรง บันดาลใจในการพัฒนาตนเอง	- การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ปรัชญาและอุดมการณ์ ในการพัฒนาตนเอง และ การส่งเสริมการวางแผน พัฒนาตามช่วงอายุ
1) การออกแบบ กิจกรรมการพัฒนา			
2) การนำแผน กิจกรรมไปปฏิบัติ	1. ใช้แนวคิดผู้บริหาร เป็นแบบอย่างที่ดี 2. ผู้บริหารจุดไฟ จุดประกาย (Cheer Up) นื่อง ๆ เข้าสู่ ตำแหน่งบริหาร 3. ส่งเสริมการเข้าสู่ตำแหน่ง ทางวิชาการ จัดทีม หาแนวทางช่วยเหลือ 4. ส่งเสริมการทำงานแบบ New Normal	1. บุคลากร ให้อิโระหาตนเอง เพราะจะเกิดความสนใจและ การยอมรับ 2. ประเมิน Individual Development Program (IDP) 3. ผู้บริหารทำให้ดูให้เห็นตัวอย่าง ในส่วนที่สนใจ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และนำมาพัฒนาต่อยอด	1. ใช้แนวคิดผู้บริหาร เป็นแบบอย่างที่ดี 2. ส่งเสริมการเข้าสู่ ตำแหน่งทางวิชาการ จัดทีม หาแนวทาง ช่วยเหลือ 3. ส่งเสริมการทำงาน แบบ New Normal

## ตาราง 20 (ต่อ)

แนวทาง การพัฒนา ประสิทธิภาพ	ผลการศึกษานโยบาย การพัฒนาประสิทธิภาพ จากการสัมภาษณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิ	ผลการศึกษาดูงาน จากหน่วยงานที่มีผลการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นเลิศ (Best Practice)	สรุปผลการพัฒนา ประสิทธิภาพ
3) การประเมินผล และสะท้อนผลการ พัฒนา	1. ให้การเสริมแรงยกย่อง ยอมรับผู้ที่มีการเปลี่ยนแปลง ปรัชญา และอุดมการณ์ที่พึง ปรารถนา 2. ทำการทบทวนหลังเข้าร่วม โครงการฝึกอบรม (After Action Review = AAR) 3. การประเมินจากผลการ ปฏิบัติงานที่โดดเด่น และ การมีผลงานอย่างต่อเนื่อง ตามพันธกิจ	- ประเมินผลจากความพึงพอใจ ในการจัดกิจกรรม	1. ทำการทบทวน หลังเข้าร่วมโครงการ ฝึกอบรม (After Action Review = AAR) 2. ใช้การสะท้อนคิด (Reflection) เพื่อให้เกิด การเปลี่ยนแปลง การจัดการความรู้
5. ด้านการจัดการ ความรู้ แนวทางการพัฒนา			
1) การออกแบบ กิจกรรมการพัฒนา	- กิจกรรมการจัดการความรู้ แบ่งออกเป็น กิจกรรม แลกเปลี่ยนภายในและ ภายนอกเครือข่าย สนับสนุน การจัดการความรู้ในการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน ส่งเสริมการทำ KM ทุกกลุ่ม งานและจัดประกวด เป็นต้น	- ส่งเสริมการเพิ่มความรู้ ตามสมรรถนะ และจัดกิจกรรม แลกเปลี่ยนนอกเครือข่าย ทั้ง Onsite และ Online	- การจัดการความรู้ มีขั้นตอนหลัก 7 ขั้นตอน และส่งเสริมการเพิ่ม ความรู้ตามสมรรถนะ
2) การนำแผน กิจกรรมไปปฏิบัติ	1. กิจกรรมการจัดการความรู้ แบ่งออกเป็น กิจกรรม แลกเปลี่ยนภายในและ ภายนอกเครือข่าย 2. สนับสนุนการจัดการ ความรู้ในการประเมินผล การปฏิบัติงาน 3. ส่งเสริมการทำ KM ทุกกลุ่มงานและจัดประกวด	1. จัดโครงการ KM ภายใน องค์กร และ ร่วมกับเครือข่าย 2. มีการพัฒนาโดยใช้หลัก 70:20:10 3. Benchmarking ในเครือข่าย นำมาประยุกต์ใช้ในหน่วยงาน	1. กิจกรรมการจัดการ ความรู้ แบ่งออกเป็น กิจกรรมแลกเปลี่ยน ภายในและภายนอก เครือข่าย 2. สนับสนุนการจัดการ ความรู้ในการประเมินผล การปฏิบัติงาน

## ตาราง 20 (ต่อ)

แนวทาง การพัฒนา ประสิทธิภาพ	ผลการศึกษานโยบาย การพัฒนาประสิทธิภาพ จากการสัมภาษณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิ	ผลการศึกษาดูงาน จากหน่วยงานที่มีผลการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นเลิศ (Best Practice)	สรุปผลการพัฒนา ประสิทธิภาพ
3) การประเมินผล และสะท้อนผลการ พัฒนา	1. ใช้การสะท้อนคิด (Reflection) 2. การทบทวนหลังเข้าร่วม โครงการฝึกอบรม (After Action Review = AAR) 3. ประเมินผลจากแบบประเมิน ตามหัวข้อการจัดการความรู้	- ทำการทบทวนหลังเข้าร่วม โครงการฝึกอบรม (After Action Review = AAR)	1. ใช้การสะท้อนคิด (Reflection) 2. การทบทวนหลังเข้าร่วม โครงการฝึกอบรม (After Action Review = AAR) 3. ประเมินผลจากแบบ ประเมินตามหัวข้อการ จัดการความรู้
6. ด้านขีด ความสามารถและ อัตรากำลังของ บุคลากร แนวทางการพัฒนา			
1) การออกแบบ กิจกรรมการพัฒนา	- การทำ Faculty Practice การ Reskill และ Upskill สำรวจความพอใจของ บุคลากรทั้งด้าน ความสามารถและ ความเพียงพอ เป็นต้น	- ประเมินอัตรากำลังและ พัฒนาการปฏิบัติงานตาม พันธกิจทั้งอาจารย์พยาบาลและ สายสนับสนุน พัฒนาคคนให้ตรง ตามพันธกิจ	- ประเมินอัตรากำลังและ พัฒนาการปฏิบัติงานตาม พันธกิจทั้งอาจารย์ พยาบาลและสายสนับสนุน พัฒนาคคนให้ตรงตาม พันธกิจ
2) การนำแผน กิจกรรมไปปฏิบัติ	1. การพัฒนาตามโครงสร้าง ขององค์กร โดยงาน HRM ประเมินความเพียงพอของ อาจารย์พยาบาลตามสาขาที่ มีการจัดการเรียนการสอน ตามค่า FTES 2. การพัฒนาความเชี่ยวชาญ ตามสาขา (Faculty Practice) 3. การพัฒนาขีด ความสามารถรองรับตามตัว บ่งชี้ของสภาการพยาบาล 4. การพัฒนาทักษะอื่น ๆ เพิ่มเติมที่จำเป็นในการเรียน การสอน เช่น พัฒนาขีด ความสามารถในการทำวิจัย พัฒนาด้านภาษาอังกฤษ	1. วิเคราะห์อัตรากำลัง โดยการ Benchmarking กับหน่วยงานอื่น 2. พัฒนาคคนตามโครงสร้างของ องค์กร (HRM, HRD) โดยการทำ โครงการพัฒนา 3. จ้างคนใหม่ในธุรกิจ ที่กำลังขยาย 4. รับจากหน่วยงานข้างนอก เช่น รพภ. แม่บ้าน 5. สัญญาจ้างชั่วคราว มีการ แลกเปลี่ยนคนมาเรียนรู้งาน 6. เชิญผู้เชี่ยวชาญ เชิญมา ทำงาน แล้วเรียนรู้งาน	1. วิเคราะห์อัตรากำลัง โดยการ Benchmarking กับหน่วยงานอื่น 2. จ้างคนใหม่ในธุรกิจ ที่กำลังขยาย 3. รับจากหน่วยงานข้าง นอก เช่น รพภ. แม่บ้าน 4. การทำธุรกิจใหม่ 4.1 ซื้อตัวมาจาก บริษัทอื่น 4.2 ยืมตัว 4.3 สัญญาจ้างชั่วคราว มีการแลกเปลี่ยนคนมา เรียนรู้งาน 5. เชิญผู้เชี่ยวชาญ เชิญมา ทำงาน 3 ปี แล้วเรียนรู้



## ตาราง 20 (ต่อ)

แนวทาง การพัฒนา ประสิทธิภาพ	ผลการศึกษาแนวทาง การพัฒนาประสิทธิภาพ จากการสัมภาษณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิ	ผลการศึกษาดูงาน จากหน่วยงานที่มีผลการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นเลิศ (Best Practice)	สรุปผลการพัฒนา ประสิทธิภาพ
	5. วิเคราะห์หัตถ์รากำลัง โดยการ Benchmark กับ หน่วยงานอื่น และวางแผน ทดแทนหัตถ์รากำลัง โดยสรรหาจากหน่วยบริการ หรือแลกเปลี่ยนอาจารย์ พยาบาลภายในเครือข่าย		
	6. จัดสรรทุนไปฝึกอบรม ศึกษาต่อ ตามเกณฑ์ของเงิน รายได้		
3) การประเมินผล และสะท้อนผลการ พัฒนา	3.1 ประเมินความเพียงพอ ของบุคลากร 3.2 จากสะท้อนคิดจาก บุคคลอื่น 3.3 ประเมินสมรรถนะ	- ทำการทบทวนหลังเข้าร่วม โครงการฝึกอบรม (After Action Review = AAR)	1. ประเมินความเพียงพอ ของบุคลากร 2. จากสะท้อนคิดจาก บุคคลอื่น 3. ประเมินสมรรถนะ
7. ด้านคำตอบแทน และผลประโยชน์ เกี่ยวเนื่อง แนวทางการพัฒนา			
1) การออกแบบ กิจกรรมการพัฒนา	- การศึกษาเกณฑ์การวัดผล การปฏิบัติงาน โดยทำ Benchmark การเพิ่มคะแนน ผลประเมินการปฏิบัติ ราชการ การจ่ายค่าตอบแทน ให้กับลักษณะการทำงานที่ เพิ่มขึ้นจากปกติ การจัดสรร งบประมาณในการพัฒนา ตนเอง การให้สวัสดิการ ในโอกาสพิเศษ เป็นต้น	- นำหลักความพอเพียงมา ส่งเสริมให้บุคลากรใช้เป็น แนวทาง	การเพิ่มคำตอบแทนและ ผลประโยชน์เกี่ยวเนื่อง ได้แก่ ศึกษาเกณฑ์การวัดผลการ ปฏิบัติงาน โดยทำ Benchmark การเพิ่ม คะแนนผลประเมิน การปฏิบัติราชการ
2) การนำแผน กิจกรรมไปปฏิบัติ	1. การตั้งเกณฑ์การวัดผล การปฏิบัติงาน โดยทำ benchmark กับองค์กรอื่นที่มี ลักษณะงานใกล้เคียงกัน	1. ทำ Benchmark กับองค์กรอื่น ที่มีลักษณะงานใกล้เคียงกัน เพิ่มเงินให้ใกล้เคียงกับที่อื่นที่เป็น งานลักษณะเดียวกัน	1. การเพิ่มคำตอบแทน และผลประโยชน์เกี่ยวเนื่อง ได้แก่ ศึกษาเกณฑ์การวัด ผลการปฏิบัติงาน โดยทำ Benchmark

ตาราง 20 (ต่อ)

แนวทาง การพัฒนา ประสิทธิภาพ	ผลการศึกษานำทาง การพัฒนาประสิทธิภาพ จากการสัมภาษณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิ	ผลการศึกษาดูงาน จากหน่วยงานที่มีผลการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นเลิศ (Best Practice)	สรุปผลการพัฒนา ประสิทธิภาพ
	2. การเพิ่มคะแนนผลประเมิน การปฏิบัติราชการ จากภาระ งานพิเศษ 3. จ่ายให้กับลักษณะ การทำงานที่เพิ่มขึ้นจากปกติ เช่น การทำงานล่วงเวลา 5. การจัดสรรงบประมาณ ในการพัฒนาตนเอง 6. การให้สวัสดิการในกับ โอกาสพิเศษ	2. นำบุคลากรใช้หลักปรัชญา เศรษฐกิจพอเพียง	2. การเพิ่มคะแนนผล ประเมินการปฏิบัติราชการ 3. การจ่ายค่าตอบแทน ให้กับลักษณะการทำงาน ที่เพิ่มขึ้นจากปกติ การจัดสรรงบประมาณ ในการพัฒนาตนเอง การให้สวัสดิการในโอกาส พิเศษ เป็นต้น
3) การประเมินผล และสะท้อนผลการ พัฒนา	1. ประเมินผลจากการ ปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิด ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ แก่ผู้เกี่ยวข้อง 2. ใช้การสะท้อนคิด (Reflection) 3. ประเมินผลความพึงพอใจ 4. หาแนวทางร่วมกันในการ หาเงินหรือสวัสดิการ	- ประเมินผลจากความพึงพอใจ	- ประเมินผลจากความ พึงพอใจ
8. ด้านบรรยากาศ การทำงานของ บุคลากร แนวทางการพัฒนา	การส่งเสริมบรรยากาศ การทำงานของบุคลากร เช่น จัดกิจกรรมเสริมสร้าง บรรยากาศของบุคลากร จัดโครงการอบรมสุนทรีย สนทนา ส่งเสริมสุขภาพกาย ใจด้วยการจัดสถานที่ให้ เหมาะสม ส่งเสริมความ รักตัวเองและความเชื่อมั่น เป็นต้น	- สร้างแรงบันดาลใจเพื่อให้มี ความรักและภักดีกับองค์กร	- การส่งเสริมบรรยากาศ การทำงานของบุคลากร เช่น จัดกิจกรรมเสริมสร้าง บรรยากาศการทำงานของ บุคลากร ระบบครอบครัว เสมือน เป็นต้น
1) การออกแบบ กิจกรรมการพัฒนา			

## ตาราง 20 (ต่อ)

แนวทาง การพัฒนา ประสิทธิภาพ	ผลการศึกษาแนวทาง การพัฒนาประสิทธิภาพ จากการสัมภาษณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิ	ผลการศึกษาดูงาน จากหน่วยงานที่มีผลการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นเลิศ (Best Practice)	สรุปผลการพัฒนา ประสิทธิภาพ
2) การนำแผน กิจกรรมไปปฏิบัติ	1. สร้างความสมดุลระหว่าง การบริหารงานที่มุ่งงานกับ มุ่งคน 2. ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม 3. ส่งเสริมการปฏิบัติตาม บทบาทหน้าที่ของสมาชิก 4 จัดสวัสดิการสร้างขวัญ กำลังใจ	1. สร้างบรรยากาศเป็นพี่เป็นน้อง 2. องค์กรใหญ่อยู่ให้รอด 3. มีวินัยในการทำงาน	1. สร้างบรรยากาศเป็นพี่ เป็นน้อง 2. องค์กรใหญ่อยู่ให้รอด 3. มีวินัยในการทำงาน
3) การประเมินผล และสะท้อนผลการ พัฒนา	1. สะท้อนคิดถึงสิ่งที่ได้รับใน ทางบวกจากองค์กร 2. ใช้การสะท้อนคิด (Reflection)	-ประเมินผลโดยการใช้การ สะท้อนคิด	- การสะท้อนคิด

จากสรุปผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาล  
จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ และการศึกษาหน่วยงานที่มีผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์  
ที่เป็นเลิศ เพื่อนำไปยกร่างรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืน  
ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ดังที่ผู้วิจัยจะได้นำเสนอต่อไปในตอนที่ 3

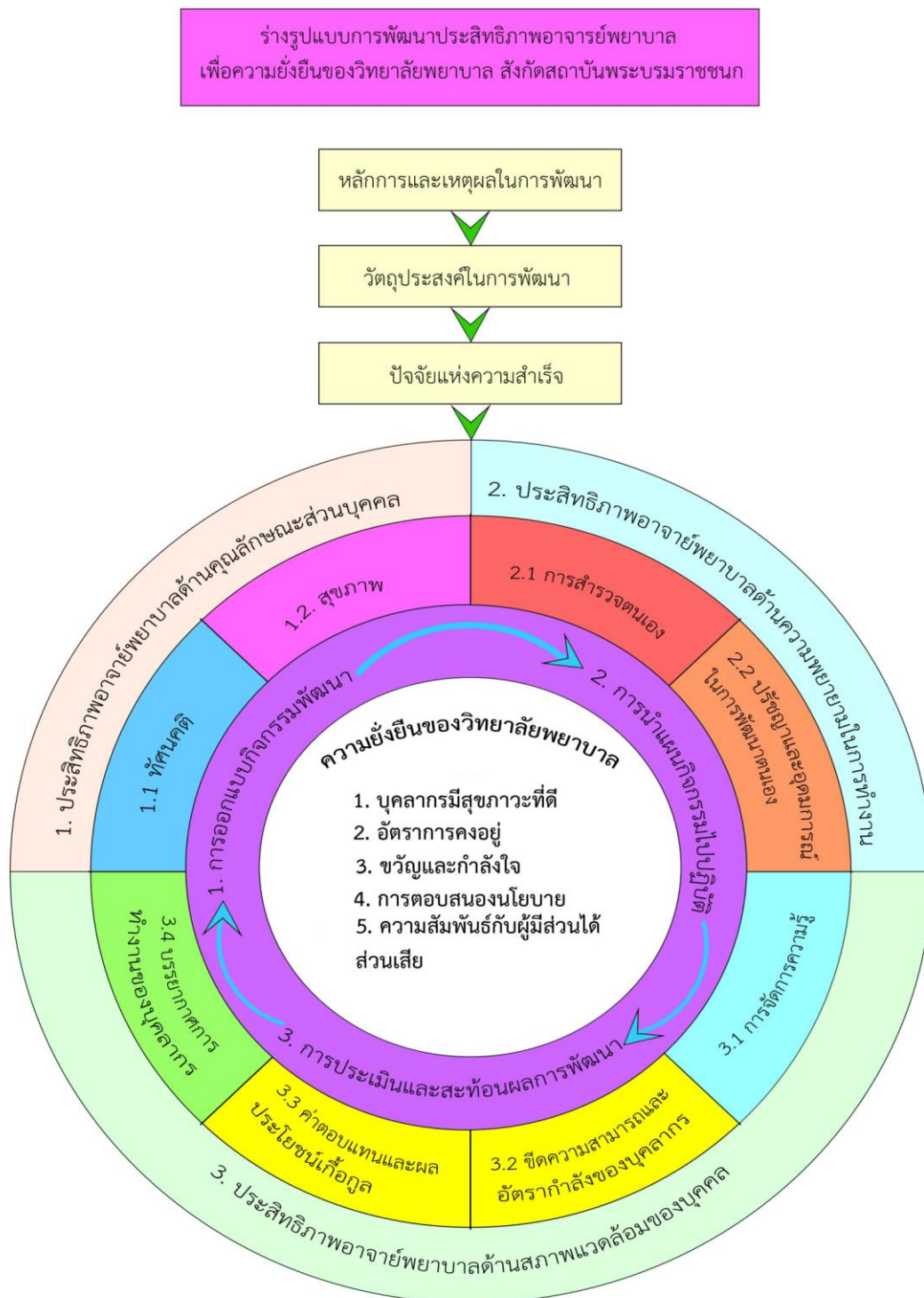
### ตอนที่ 3 ผลการสร้างรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืน ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

ผู้วิจัยได้นำผลการวิจัยในขั้นตอนที่ 1 จากการศึกษาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาล  
ที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก และขั้นตอนที่ 2  
การศึกษาแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัย  
พยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก นำมาร่างรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์  
พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก โดยนำเสนอเป็น  
2 ส่วน ดังนี้

### ผลการร่างรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืน ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

ผลการร่างรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ประกอบด้วย หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ปัจจัยแห่งความสำเร็จ องค์ประกอบประสิทธิภาพอาจารย์ และแนวทางการพัฒนา ซึ่งแบ่งแนวทางการพัฒนาออกเป็น 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การออกแบบกิจกรรมการพัฒนา 2) การนำแผนกิจกรรมไปปฏิบัติ และ 3) การประเมินผลและสะท้อนผลการพัฒนา และส่งผลให้เกิดความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล 5 ด้าน ได้แก่ 1) บุคลากรมีสุขภาวะที่ดี 2) อัตราการคงอยู่ 3) ชวัญและกำลังใจ 4) การตอบสนองนโยบาย และ 5) ความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังภาพ 4





ภาพ 4 ร่างรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

### หลักการและเหตุผลในการพัฒนา

อาจารย์พยาบาล มีบทบาทหน้าที่ในฐานะเป็นผู้สอนในวิทยาลัยพยาบาล จึงมีความสอดคล้องกับภาระหน้าที่ของสถาบันอุดมศึกษา มีบทบาทหน้าที่ในการดำเนินภารกิจสำคัญ 4 ประการ คือ การผลิตบัณฑิต การวิจัยและงานสร้างสรรค์ การบริการทางวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม (สารานุกรมไทยสำหรับเยาวชน, 2556) อาจารย์พยาบาลเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อสถาบันการศึกษาพยาบาล และคุณภาพของการศึกษา ควรที่จะได้รับการพัฒนาทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาล จากผลการศึกษาในขั้นตอนที่ 1 ซึ่งศึกษาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ได้ปัจจัยประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก จำนวน 8 ปัจจัย ดังนี้ ได้จากองค์ประกอบประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล จำนวน 2 ปัจจัย ได้แก่ 1) ด้านทัศนคติ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่จะสร้างให้บุคคลเกิดความภาคภูมิใจ มีอุดมคติ มีความพึงพอใจและมีความยึดมั่นผูกพันที่จะปฏิบัติงานในองค์กร มีกรอบความคิด (Mindset) ในการพัฒนาคุณสมบัติและคุณลักษณะของตนให้มีความพร้อมที่จะสามารถปฏิบัติงานในวิชาชีพและองค์กรได้อย่างมั่นใจ และ 2) ด้านสุขภาพ การที่อาจารย์พยาบาลมีสุขภาพทั้งทางกาย จิตใจ สังคม และจิตวิญญาณ ที่สมบูรณ์แข็งแรง ไม่เกิดความเจ็บป่วย จะส่งผลให้อาจารย์พยาบาลปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ มีปัญญาคิดไตร่ตรอง หาทงออกของปัญหาได้ดี และอยู่ร่วมกับบุคคลอื่นได้อย่างมีความสุข ต่อมาเป็นองค์ประกอบประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลด้านความพยายามในการทำงาน มีจำนวน 2 ปัจจัย ได้แก่ 1) ด้านการสำรวจตนเอง ทำให้รู้จักตนเอง การรู้จักจุดเด่นจุดด้อยของตนเอง มีแนวทางที่จะพัฒนาตนเองเป็นส่วนสำคัญที่ส่งผลให้อาจารย์พยาบาลได้วางแผนในการขึ้นสู่ตำแหน่งที่คาดหวังหรือไปพัฒนาตนเองเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพการทำงาน และ 2) ด้านปรัชญาและอุดมการณ์ในการพัฒนาตนเอง การมีความเชื่อเกี่ยวกับการพัฒนาตนเองจะส่งผลให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน ทำให้บรรลุถึงอุดมการณ์ขององค์กร และสรรหาวิธีการที่เหมาะสมที่จะนำไปพัฒนาตนเองให้ดียิ่งขึ้น และสุดท้ายคือ องค์ประกอบประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลด้านสภาพแวดล้อมของบุคคล มีจำนวน 4 ปัจจัย ได้แก่ 1) ด้านการจัดการความรู้ เมื่ออาจารย์พยาบาลมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพัฒนาการทำงานโดยเฉพาะความรู้ในตน (Tacit Knowledge) ซึ่งความรู้ที่บุคคลมีอยู่ในตัวเอง มีความชำนาญ เชี่ยวชาญในเรื่องนั้น เมื่อองค์กรมีการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ จะทำให้อาจารย์พยาบาลเป็นผู้ที่มีความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน และทำให้วิทยาลัยพยาบาลสามารถเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง



มีความได้เปรียบทางการแข่งขัน 2) ด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร การที่อาจารย์พยาบาลได้รับการพัฒนาขีดความสามารถ ให้มีความเชี่ยวชาญในสาขาที่กำลังสอนทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ ส่งผลให้นักศึกษาเกิดสมรรถนะการเรียนรู้สูง จบไปเป็นบัณฑิตที่มีสมรรถนะการปฏิบัติในการใช้องค์ความรู้ทางการพยาบาลที่โดดเด่น และการพัฒนาอัตรากำลัง เป็นเตรียมอาจารย์พยาบาลให้มีความเชี่ยวชาญตรงกับสาขาวิชาที่สอน มีจำนวนเพียงพอต่อการเรียนการสอน จะส่งผลให้นักศึกษามีองค์ความรู้และทักษะปฏิบัติสูง ทำให้วิทยาลัยพยาบาลสามารถเทียบเคียงกับองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ด้านการเรียนการสอนทางการพยาบาลเพิ่มขึ้นได้ 3) ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล การที่อาจารย์พยาบาลได้รับค่าตอบแทนสูงสุดตามลัทธิที่พึงได้ และได้รับสวัสดิการช่วยเหลือตามความเหมาะสม ส่งผลให้อาจารย์พยาบาลเกิดความมั่นใจ เกิดความรักความผูกพันต่อองค์กร ไม่ย้ายหรือลาออกไป มีความต้องการที่จะทำงานกับองค์กรตลอดไป และ 4) ด้านบรรยากาศการทำงานของบุคลากร การส่งเสริมบรรยากาศการทำงานทั้งด้านกายภาพและจิตสังคม ให้เกิดความปลอดภัย มีสัมพันธภาพที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน ทำให้อาจารย์พยาบาลเกิดขวัญกำลังใจที่ดี ทำให้ได้รับความร่วมมือในการทำงาน มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายการทำงาน และตอบสนองต่อนโยบายของหน่วยงาน เมื่ออาจารย์พยาบาลได้รับการพัฒนาตามปัจจัยประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลแล้ว ก็ส่งผลให้เป็นบุคลากรที่เป็นเลิศ ทำให้องค์กรได้รับการยอมรับทั้งในระดับชาติและสากล

#### วัตถุประสงค์ในการพัฒนา

1. เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ประกอบด้วย 2 ด้าน ได้แก่ ด้านทัศนคติและด้านสุขภาพ
2. เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลด้านความพยายามในการทำงานเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ประกอบด้วย 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการสำรวจตนเอง และด้านปรัชญาและอุดมการณ์ในการพัฒนาตนเอง
3. เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลด้านสภาพแวดล้อมของบุคคลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการจัดการความรู้ ด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล และด้านบรรยากาศการทำงานของบุคคลกร

#### ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

1. การให้ความสำคัญกับการพัฒนาอาจารย์อย่างต่อเนื่อง

2. การบริหารทรัพยากรให้เพียงพอต่อการทำงาน
3. มีระบบการบริหารจัดการที่ยืดหยุ่น
4. เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วม

### แนวทางในการพัฒนา

1. การพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ประกอบด้วย 2 ด้าน ได้แก่ ด้านทัศนคติและด้านสุขภาพ มีแนวทางในการพัฒนา ดังนี้

#### 1.1 ทัศนคติ

##### 1.1.1 การออกแบบกิจกรรมพัฒนา

ศึกษาจากต้นแบบ (Role Model) ในการพัฒนาตนเอง การพัฒนาส่วนรวม และการเสียสละต่อสังคมประเทศชาติ

##### 1.1.2 การนำแผนกิจกรรมไปปฏิบัติ

1) ศึกษา Role Model ด้วยวิธีการหลากหลาย เช่น ศึกษาด้วยตนเองทางสื่อต่าง ๆ หรือการถอดบทเรียนจากบุคคลต้นแบบ แล้วนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน ใช้การสะท้อนคิด (Reflection) ให้สะท้อนคิดถึงสิ่งที่ได้รับจากการศึกษา Role Model

2) เข้าร่วมประชุม อบรม หรือสัมมนาจากบุคคลต้นแบบเพื่อสร้างทัศนคติเชิงบวก

3) จัดโครงการศึกษาดูงาน เช่น ที่พระตำหนักดอยตุง ไปศึกษาดูงานตามรอยการทรงงานของสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 9 เช่น ศูนย์ศึกษาการพัฒนาห้วยฮ่องไคร้อันเนื่องมาจากพระราชดำริ จ.เชียงใหม่ ศูนย์ศึกษาการพัฒนาห้วยทรายอันเนื่องมาจากพระราชดำริ จ.เพชรบุรี เป็นต้น แล้วนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้

4) เข้าร่วมกิจกรรมการสร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน เช่น จัดกิจกรรมธรรมะบรรยาย จัดกิจกรรมการปรับ Mindset ให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ รวมถึงความต่างรุ่น (Generation) เป็นต้น

##### 1.1.3 การประเมินผลและสะท้อนผลการพัฒนา

1) เเมินผลด้วยตนเอง หรือผ่านการสะท้อนจากบุคคลอื่น

2) นำผลการสะท้อนคิด (Reflection) เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมุมมองและทัศนคติที่ดี ในการพัฒนาตนเอง พัฒนางานที่ปฏิบัติ ของอาจารย์ที่เข้าร่วมกิจกรรม

สรุปเพื่อนำผลการประเมินไปปรับปรุงการออกแบบกิจกรรม เพื่อวางแผนการพัฒนาด้านทัศนคติต่อไป

## 1.2 สุขภาพ

### 1.2.1 การออกแบบกิจกรรมพัฒนา

การส่งเสริมสุขภาพของบุคลากร เช่น การตรวจสุขภาพประจำปี การออกกำลังกาย การส่งเสริมสุขภาพใจ การจัดอาหารสุขภาพ เป็นต้น

### 1.2.2 การนำแผนกิจกรรมไปปฏิบัติ

1) บุคลากรเข้ารับการตรวจสุขภาพตามแผนที่วางไว้ มีการติดตามผลการตรวจสุขภาพ และวางแผนการส่งเสริมสุขภาพ ตามผลการตรวจสุขภาพ แบ่งเป็นผู้มีสุขภาพดี ผู้มีความเสี่ยง และผู้ป่วยแล้ว นำมาวางแผนการส่งเสริม ป้องกัน รักษา และฟื้นฟูสุขภาพ

2) เข้าร่วมออกกำลังกาย เช่น สร้างกลุ่มไลน์การออกกำลังกาย โดยให้เลือกกิจกรรมแนวทางที่จะปฏิบัติอย่างอิสระ ตามความสะดวก แล้วส่งผลเข้ากลุ่มไลน์ร่วมกิจกรรมออกกำลังกายตามเวลาที่หน่วยงานกำหนด

3) ส่งเสริมอาหารสุขภาพ เช่น อาหารว่างในการประชุมเน้นพวกสมุนไพร น้ำผลไม้ กาแฟดำ ไม่มีครีม ไม่มีน้ำตาล เป็นต้น

4) การส่งเสริมสุขภาพใจ เช่น จัดสถานที่ให้มีมุมพักผ่อน มีห้องสำหรับสวดมนต์ นั่งสมาธิ มีบริการให้คำปรึกษาด้านสุขภาพจิต โดยมีผู้รับผิดชอบ สามารถติดต่อได้ง่าย หลายช่องทาง เป็นต้น

5) กำหนดการส่งเสริมสุขภาพเป็นตัวชี้วัดผลการปฏิบัติราชการ โดยให้บุคลากรเลือกวิธีการส่งเสริมสุขภาพอย่างอิสระ

### 1.2.3 การประเมินผลและสะท้อนผลการพัฒนา

1) ติดตามผลการตรวจสุขภาพประจำปี และแบ่งกลุ่มการดูแลสุขภาพตามสถานะการเจ็บป่วย ประเมินผลการแก้ไขปัญหาสุขภาพ สรุปแจ้งผลให้บุคลากรได้รับทราบ

2) ใช้การสะท้อนคิด (Reflection) กับผู้ที่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายในการดูแลสุขภาพ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมุมมองและแนวคิดใหม่ในการดูแลสุขภาพ

3) ให้รางวัลกับผู้ที่ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติกิจกรรมการส่งเสริมสุขภาพให้ได้ตามเป้าหมาย

4) นำผลการประเมินกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพทั้งหมดไปปรับปรุงการออกแบบกิจกรรมการส่งเสริมสุขภาพ

2. การพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์ด้านความพยายามในการทำงานเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ประกอบด้วย 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการสำรวจตนเอง และด้านปรัชญาและอุดมการณ์ในการพัฒนาตนเอง มีแนวทางในการพัฒนา ดังนี้

### 2.1 การสำรวจตนเอง

#### 2.1.1 การออกแบบกิจกรรมพัฒนา

การสำรวจความต้องการการพัฒนาและปัญหาอุปสรรคในการทำงานของอาจารย์พยาบาล

#### 2.1.2 การนำแผนกิจกรรมไปปฏิบัติ

1) สำรวจความต้องการการพัฒนา และปัญหาอุปสรรคในการทำงานของอาจารย์พยาบาล แบ่งออก 2 องค์ประกอบ คือ สำรวจลักษณะส่วนตัวของตนเองในด้านต่าง ๆ เช่น ความสนใจ ความต้องการ องค์ประกอบอีกส่วนหนึ่ง คือ การสำรวจปัญหาอุปสรรคที่ตนเองเผชิญในการทำงาน มีหลายช่องทาง ได้แก่ แบบสำรวจความสนใจความต้องการในการพัฒนาตนเอง ปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน แบบประเมินสมรรถนะ เป็นต้น

2) สรุปผลการสำรวจ จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP) แผนพัฒนาการแก้ปัญหาในงาน วิธีการพัฒนา ได้แก่ การพัฒนาในงาน Coaching การหมุนเวียนงาน การเข้าร่วมอบรมสัมมนา การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ การสนับสนุนทุนการศึกษาต่อทั้งในประเทศและต่างประเทศ เป็นต้น

3) เปิดโอกาสให้ทำงานตามวิธีการที่เลือก และ ทุก 3 เดือน มีกิจกรรมเปิดเวทีให้นำมาพูดคุยปรึกษาหารือกัน โดยใช้วิธีสะท้อนคิด (Reflection) และวางแผนพัฒนาต่อยอด

#### 2.1.3 การประเมินผลและสะท้อนผลการพัฒนา

1) เเมินผลด้วยตนเอง หรือผ่านการสะท้อนจากบุคคลอื่น

2) ทำการประเมินผล โดยการทบทวนหลังเข้าร่วมโครงการฝึกอบรม (After Action Review = AAR)

3) ใช้การสะท้อนคิด (Reflection) เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมุมมองและแนวคิดใหม่ การทบทวนการพัฒนาที่ได้พบ ได้เห็น และได้ฟังมา เพื่อเชื่อมโยงกับ

ประสบการณ์เดิมที่มีอยู่ เพื่อนำไปสู่ความเข้าใจ และเกิดการเรียนรู้เพิ่มขึ้น และวางแผนการพัฒนางานที่ปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

## 2.2 ปรัชญาและอุดมการณ์ในการพัฒนาตนเอง

### 2.2.1 การออกแบบกิจกรรมพัฒนา

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ปรัชญาและอุดมการณ์ในการพัฒนาตนเอง

### 2.2.2 การนำแผนกิจกรรมไปปฏิบัติ

1) เข้าร่วมกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ปรัชญาและอุดมการณ์ในการพัฒนาตนเอง โดยฟังการบรรยายและเข้ากลุ่มย่อย แบ่งเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ ผู้มีปรัชญาและอุดมการณ์ ผู้มีลักษณะด้อยในปรัชญาและอุดมการณ์ และผู้ขาดปรัชญาและอุดมการณ์

2) เข้าร่วมกลุ่มทบทวนความคิด ความเชื่อ ความรู้สึกของตนเอง โดยการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้ร่วมงาน กับอาจารย์ผู้ใหญ่ที่อาจารย์พยาบาลให้ความเคารพนับถือ หรืออาจารย์พยาบาลผู้มีปรัชญาและอุดมการณ์ในการทำงานที่ดีเป็นแบบอย่าง

3) อาจารย์พยาบาล เขียนแผนพัฒนาตนเอง เกี่ยวกับความก้าวหน้าทางอาชีพ ได้แก่ ความต้องการพัฒนาตนเองว่าจะอยู่ตำแหน่งการไหนในการปฏิบัติงาน และการวางแผนเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ เป็นต้น

### 2.2.3 การประเมินผลและสะท้อนผลการพัฒนา

1) ทำการทบทวนหลังเข้าร่วมโครงการฝึกอบรม (After Action Review = AAR) นำผลไปปรับปรุงพัฒนากิจกรรมการพัฒนาปรัชญาและอุดมการณ์ในการพัฒนาตนเองในโอกาสต่อไป

2) ให้การเสริมแรงยกย่องยอมรับผู้ที่มีการเปลี่ยนแปลงปรัชญาและอุดมการณ์ที่พึงปรารถนา และมีพฤติกรรมการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

3. การพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์ด้านสภาพแวดล้อมของบุคคลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการจัดการความรู้ ด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล และด้านบรรยากาศการทำงานของบุคลากร มีแนวทางในการพัฒนา ดังนี้

## 3.1 การจัดการความรู้

### 3.1.1 การออกแบบกิจกรรมพัฒนา

การจัดการความรู้ มีขั้นตอนหลัก 7 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การบ่งชี้ความรู้ 2) การสร้างและแสวงหาความรู้ 3) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ 4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ 5) การเข้าถึงความรู้ 6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และ 7) การเรียนรู้

### 3.1.2 การนำแผนกิจกรรมไปปฏิบัติ

1) การบ่งชี้ความรู้ เป็นการค้นหาว่าองค์กรมีความรู้อะไรบ้าง รูปแบบใด อยู่ที่ใคร และความรู้อะไรบ้างที่องค์กรจำเป็นต้องมี ทำให้องค์กรทราบว่าขาดความรู้อะไรบ้าง หรือการทำแผนที่ความรู้ (Knowledge Mapping) เพื่อหาว่าความรู้ใดมีความสำคัญสำหรับองค์กร แล้วจัดลำดับความสำคัญของความรู้เหล่านั้น เพื่อให้องค์กรวางขอบเขตของการจัดการความรู้ และสามารถจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2) การสร้างและแสวงหาความรู้ จากแผนที่ความรู้ องค์กรจะทราบว่ามีความรู้ที่จำเป็นต้องมีอยู่หรือไม่ ถ้ามีแล้วองค์กรก็จะต้องหาวิธีการในการดึงความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ที่อาจอยู่กระจัดกระจายมารวมไว้ เพื่อจัดทำเนื้อหาให้เหมาะสมและตรงกับความต้องการของผู้ใช้ สำหรับความรู้ที่จำเป็นต้องมีแต่ยังไม่มีนั้น องค์กรอาจสร้างความรู้จากความรู้เดิมที่มีอยู่ หรือนำความรู้จากภายนอกองค์กรมาใช้ก็ได้ สร้างเสริมบรรยากาศและวัฒนธรรมขององค์กรที่เอื้อให้อาจารย์พยาบาลกระตือรือร้นในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อใช้ในการสร้างความรู้ใหม่ ๆ ตลอดเวลา

3) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ เพื่อให้ผู้ใช้สามารถค้นหาและนำความรู้ดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ได้ มีการจัดทำสารบัญ และจัดเก็บความรู้ประเภทต่าง ๆ เพื่อให้เก็บรวบรวม การค้นหา การนำมาใช้ทำได้ง่ายและรวดเร็ว

4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การจัดทำหรือปรับปรุงรูปแบบของเอกสารให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร มีการเรียบเรียง ตัดต่อ และการปรับปรุงเนื้อหาให้มีคุณภาพดีในแง่ต่าง ๆ เช่น ครบถ้วน เทียบตรง ทันสมัย สอดคล้อง และตรงตามความต้องการของผู้ใช้

5) การเข้าถึงความรู้ ได้แก่ ส่งความรู้ให้ผู้รับโดยไม่ได้ร้องขอ เช่น การส่งหนังสือเวียน หรือเปิดโอกาสให้เลือกใช้ความรู้ตามที่ต้องการ

6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ การแบ่งปันความรู้ประเภท Explicit วิธีที่นิยม เช่น การจัดทำเอกสาร จัดทำฐานความรู้ เป็นต้น ส่วนการแบ่งปันความรู้ประเภท Tacit สามารถทำได้สะดวก ได้แก่ กลุ่มชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ระบบพี่เลี้ยง และการเยี่ยมตัวบุคลากรมาช่วย เป็นต้น



7) การเรียนรู้ จัดเวทีการจัดการความรู้ เพื่อแลกเปลี่ยนแบ่งปันประสบการณ์กับชุมชนแห่งการเรียนรู้ในแต่ละภาควิชา รวมถึงกลุ่มการจัดการความรู้ทางด้านบุคลากรสายสนับสนุน

8) เข้าร่วมกับเวทีการจัดการความรู้ในระดับเครือข่ายหรือหน่วยงานภายนอก

### 3.1.3 การประเมินผลและสะท้อนผลการพัฒนา

1) ทำการทบทวนหลังเข้าร่วมโครงการฝึกอบรม (After Action Review = AAR)

2) ใช้การสะท้อนคิด (Reflection) เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการจัดการความรู้ และนำแนวคิดใหม่ ข้อเสนอแนะ รวมถึงการเข้าร่วมเวทีการจัดการความรู้ นำมาเชื่อมโยงกับประสบการณ์เดิมที่มีอยู่ นำไปสู่ความเข้าใจ และเกิดการเรียนรู้เพิ่มขึ้น

3) ให้การเสริมแรงยกย่องยอมรับผู้ที่มีการนำการจัดการความรู้ มาปรับปรุงการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 3.2 ชีตความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร

#### 3.2.1 การออกแบบกิจกรรมพัฒนา

การพัฒนาชิตความสามารถและอัตรากำลัง ได้แก่ การพัฒนาตามโครงสร้างขององค์กร การพัฒนาความเชี่ยวชาญตามสาขา (faculty practice) การพัฒนาชิตความสามารถรองรับตามตัวบ่งชี้ของสภาการพยาบาล การพัฒนาทักษะอื่น ๆ เพิ่ม ที่จำเป็น การวิเคราะห์อัตรากำลังโดยการ Benchmark กับหน่วยงานอื่น เป็นต้น

#### 3.2.2 การนำแผนกิจกรรมไปปฏิบัติ

1) การพัฒนาตามโครงสร้างขององค์กร โดยงาน HRM ประเมินความเพียงพอของอาจารย์พยาบาลตามสาขาที่มีการจัดการเรียนการสอนตามค่า FTES

2) การพัฒนาความเชี่ยวชาญตามสาขา (Faculty Practice) โดยหาวิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญ มาให้ความรู้และเป็นที่ปรึกษา

3) การพัฒนาชิตความสามารถรองรับตามตัวบ่งชี้ของสภาการพยาบาล

4) การพัฒนาทักษะอื่น ๆ เพิ่มเติมที่จำเป็นในการเรียนการสอน เช่น พัฒนาชิตความสามารถในการทำวิจัยในสาขาที่สอน พัฒนาด้านภาษาอังกฤษ โดยการสนับสนุนเข้าร่วมเวทีนานาชาติ แล้วนับชั่วโมงการพัฒนาภาษาอังกฤษ เป็นต้น

5) วิเคราะห์อัตรากำลัง โดยการ Benchmark กับหน่วยงานอื่น และวางแผนทดแทนอัตรากำลังโดยสรรหาจากหน่วยบริการ หรือแลกเปลี่ยนอาจารย์พยาบาลภายในเครือข่าย

6) จัดสรรทุนไปฝึกอบรม ศึกษาต่อ ตามเกณฑ์ของเงินรายได้

### 3.2.3 การประเมินผลและสะท้อนผลการพัฒนา

1) ทำการทบทวนหลังเข้าร่วมโครงการฝึกอบรม (After Action Review = AAR)  
 2) ใช้การสะท้อนคิด (Reflection) เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมุมมองและแนวคิดใหม่ รวมทั้งนำผลมาทบทวน แก้ไขการจัดทำโครงการพัฒนาขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

## 3.3 ค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล

### 3.3.1 การออกแบบกิจกรรมพัฒนา

การเพิ่มค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล ได้แก่ ศึกษาเกณฑ์การวัดผลการปฏิบัติงาน โดยทำ benchmark การเพิ่มคะแนนผลประเมินการปฏิบัติราชการ การจ่ายค่าตอบแทนให้กับลักษณะการทำงานที่เพิ่มขึ้นจากปกติ การจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาตนเอง การให้สวัสดิการในโอกาสพิเศษ เป็นต้น

### 3.3.2 การนำแผนกิจกรรมไปปฏิบัติ

1) การตั้งเกณฑ์การวัดผลการปฏิบัติงาน โดยทำ Benchmark กับองค์กรอื่นที่มีลักษณะงานใกล้เคียงกัน เพิ่มเงินให้ใกล้เคียงกับที่อื่นที่เป็นงานลักษณะเดียวกัน

2) การเพิ่มคะแนนผลประเมินการปฏิบัติราชการ เช่น เพิ่มคะแนนได้รับการตีพิมพ์วิจัยนานาชาติ หรือระดับชาติ จำนวน 2 เรื่อง, การได้รับทุนวิจัยจากภายนอก, การได้รางวัลจากการประกวดผลงานนวัตกรรมระดับชาติ หรือนานาชาติ เป็นต้น

3) จ่ายให้กับลักษณะการทำงานที่เพิ่มขึ้นจากปกติ เช่น การทำงานล่วงเวลา การทำงานในช่วงวิกฤต การร่วมทำโครงการพิเศษ เป็นโครงการที่เพิ่มขึ้นมาจากงานประจำ เป็นงานที่สำคัญกับองค์กร ที่ต้องทำงานร่วมระหว่างสายงาน หรือหน่วยงานภายนอก

4) การจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาตนเอง เช่น อาจารย์พยาบาล ผู้รับผิดชอบหลักสูตรจะได้รับงบประมาณในการไปพัฒนาตนเองมากกว่าอาจารย์ที่ไม่ใช่ผู้รับผิดชอบหลักสูตร

5) การให้สวัสดิการในกับโอกาสพิเศษ เช่น วันปีใหม่ วันเกิด หรือจัดไว้เป็นกองทุนสวัสดิการเฉพาะ งานแต่งงาน งานบวช ขึ้นบ้านใหม่ งานศพ ประสบอุทกภัยอัคคีภัย เป็นต้น

6) การเปิดโอกาสให้อาจารย์พยาบาลได้สะท้อนคิด (Reflection) มีส่วนร่วมและเสนอข้อคิดเห็นเกี่ยวกับอัตราค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรมทั้งต่อองค์กร นายจ้าง และอาจารย์พยาบาล

### 3.3.3 การประเมินผลและสะท้อนผลการพัฒนา

1) ประเมินผลจากการปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูลเพิ่มขึ้น ทั้งขณะกำลังปฏิบัติงานและสิ้นสุดการปฏิบัติงาน

2) ใช้การสะท้อนคิด (Reflection) เกี่ยวกับค่าตอบแทนที่ได้รับในการทำงานกับองค์กรในปัจจุบัน ตลอดจนหาแนวทางร่วมกันในการพัฒนาเรื่องการจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูลให้มีหลากหลายวิธีมากขึ้น

## 3.4 บรรยาภาคการทำงานของบุคลากร

### 3.4.1 การออกแบบกิจกรรมพัฒนา

การส่งเสริมบรรยาภาคการทำงานของบุคลากร เช่น จัดกิจกรรมเสริมสร้างบรรยาภาคการทำงานของบุคลากร ระบบครอบครัวเสมือน เป็นต้น

### 3.4.2 การนำแผนกิจกรรมไปปฏิบัติ

1) กิจกรรมในหน่วยงาน เช่น สภากาแฟเดือนละ 1 ครั้ง การแสดงความยินดีวันเกิดในแต่ละเดือน แสดงความยินดีผู้ที่สำเร็จการศึกษา แสดงความยินดีกับผู้ผ่านการประเมินความก้าวหน้าทางราชการในแต่ละระดับ รวมถึงมีการนำอาหารมารับประทานร่วมกัน เป็นต้น

2) กิจกรรมระบบครอบครัวเสมือน เป็นการส่งเสริมการอยู่ร่วมกันแบบพี่น้อง สมาชิกในระบบครอบครัวเสมือนประกอบด้วย แม่เถาว์ ได้แก่ อาจารย์พยาบาล นอกจากนี้ยังประกอบด้วย พี่ บ้า น้ำ อา ได้แก่ เจ้าหน้าที่สายสนับสนุนทุกระดับ และนักศึกษา ตั้งแต่ปี 1 ถึง ปีที่ 4 สำหรับการนัดหมายพบกัน เช่น การจัดกิจกรรมรับน้อง หรือจัดตามเวลาที่ระบุไว้ในแผนของงานกิจการนักศึกษา

3) ใช้การสะท้อนคิด (Reflection) ในการประเมินผลการทำกิจกรรม เพื่อปรับปรุงการจัดกิจกรรมในครั้งต่อไป

### 3.4.3 การประเมินผลและสะท้อนผลการพัฒนา

1) ทำการทบทวนหลังเข้าร่วมกิจกรรม (After Action Review = AAR) นำผลไปปรับปรุงพัฒนากิจกรรมการส่งเสริมพัฒนาบรรยากาศการทำงานของบุคลากร

2) สรุปผลการสะท้อนคิด (Reflection) นำผลไปปรับปรุงพัฒนา กิจกรรมการส่งเสริมพัฒนาบรรยากาศการทำงานของบุคลากร ให้มีความเหมาะสมมากขึ้น

จากหลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ ปัจจัยแห่งความสำเร็จ และแนวทางการพัฒนา ดังที่ได้กล่าวเบื้องต้น ถ้าหากอาจารย์พยาบาลได้พัฒนาตนเองตามปัจจัย ประสิทธิภาพการพัฒนาดังกล่าว จะช่วยส่งผลให้เกิดความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล ซึ่งสามารถดูได้จาก 1) บุคลากรมีสุขภาวะที่ดี 2) อัตราการคงอยู่ 3) ชวัญและกำลังใจ 4) การตอบสนองนโยบาย และ 5) การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งจะช่วยส่งเสริมให้ วิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง และบุคลากร มีความเป็นเลิศ สามารถพัฒนาชุมชน สังคม ให้มีความเข้มแข็งต่อไปได้

**ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของร่างรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพ อาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก โดยการสนทนากลุ่ม**

ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของร่างรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก โดยการสนทนากลุ่ม

ผู้วิจัยได้นำร่างรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก นำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 9 คน โดยทำการคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิโดยพิจารณาคุณสมบัติคือ เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และมีประสบการณ์เกี่ยวกับการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร เป็นนักวิชาการ หรือนักวิจัยที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกหรือมีตำแหน่งทางวิชาการ ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นผู้วิพากษ์รูปแบบด้วยการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิ ได้วิพากษ์ วิจารณ์ และให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม สามารถสรุปได้ตามตาราง 21 ดังนี้

ตาราง 21 แสดงข้อเสนอแนะจากการตรวจสอบความเหมาะสมของร่างรูปแบบการพัฒนา  
ประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัด  
สถาบันพระบรมราชชนก โดยการสนทนากลุ่ม

องค์ประกอบรูปแบบฯ	รูปแบบฯ ปรับแก้ตามข้อเสนอแนะ	
	คงเดิม	การปรับแก้ไข
ชื่อเรื่อง	คงเดิม	-
<b>ประเด็นที่ 1</b> การพิจารณาความเหมาะสมของ หลักการและเหตุผลในการพัฒนาของรูปแบบ การพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อ ความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบัน พระบรมราชชนก	-	<p>1) ควรเกริ่นนำให้ทราบ “ความยั่งยืนของวิทยาลัย พยาบาล สังกัดสถาบันพระบรม ราชชนก” คืออะไร (เป็นการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อย่างยั่งยืน) สำคัญอย่างไร วัดได้อย่างไร แล้วจึงเชื่อมโยงต่อ ด้วยปัจจัยที่ทำให้เกิดความยั่งยืน</p> <p>2) ควรเขียนเพื่อตอบคำถามว่า ทำไมจึงทำเรื่องนี้ เช่น มาจาก ยุทธศาสตร์การอุดมศึกษา</p> <p>3) การเขียนควรมีแบ่งเป็น Paragraph ไม่ใช่เขียนติดกันมา ตลอดหน้า</p> <p>4) เพิ่มเติมเรื่องใหม่ ๆ ประกอบด้วย</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การพัฒนาอาจารย์สู่ ความเป็นมืออาชีพ (PFS)</li> <li>- นโยบายของ Next Normal ในส่วนของนโยบายกระทรวง สาธารณสุข เรื่อง Telemedicine</li> <li>- นโยบายสภาการพยาบาล ในเรื่อง Telenursing</li> </ul>

## ตาราง 21 (ต่อ)

องค์ประกอบรูปแบบฯ	รูปแบบฯ ปรับแก้ตามข้อเสนอแนะ	
	คงเดิม	การปรับแก้ไข
<p><b>ประเด็นที่ 2</b> การพิจารณาความเหมาะสมของวัตถุประสงค์ในการพัฒนารูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก</p>		
<p>1) เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ประกอบด้วย 2 ด้าน ได้แก่ ด้านทัศนคติ และด้านสุขภาพ</p>	คงเดิม	
<p>2) เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลด้านความพยายามในการทำงานเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ประกอบด้วย 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการสำรวจตนเอง และด้านปรัชญาและอุดมการณ์ในการพัฒนาตนเอง</p>	คงเดิม	
<p>3) เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลด้านสภาพแวดล้อมของบุคคลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการจัดการความรู้ ด้านขีดความสามารถ และอัตรากำลังของบุคลากร ด้านค่าตอบแทน และผลประโยชน์เกื้อกูล และด้านบรรยากาศการทำงานของบุคลากร</p>		เพิ่ม ปัจจัยอีก 1 ด้าน คือ ด้านการพัฒนาอาจารย์สู่การเป็นมืออาชีพ



## ตาราง 21 (ต่อ)

องค์ประกอบรูปแบบฯ	รูปแบบฯ ปรับแก้ตามข้อเสนอแนะ	
	คงเดิม	การปรับแก้ไข
<p><b>ประเด็นที่ 3</b> การพิจารณาความเหมาะสมของปัจจัยแห่งความสำเร็จของรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) การให้ความสำคัญกับการพัฒนาอาจารย์อย่างต่อเนื่อง</li> <li>2) การบริหารทรัพยากรให้เพียงพอต่อการทำงาน</li> <li>3) มีระบบการบริหารจัดการที่ยืดหยุ่น</li> <li>4) เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วม</li> </ol>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1) ควรเขียนเกริ่นนำก่อนเริ่มหัวข้อปัจจัย 1-4 ว่าเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จของอะไร และควรอธิบายสรุปแต่ละปัจจัยส่งผลต่อความสำเร็จอย่างไร และปัจจัยนี้ สรุปจากแนวคิดอะไร</li> <li>2) เพิ่มปัจจัยแห่งความสำเร็จอีก 2 ด้าน รวมเป็น 6 ด้าน ดังนี้ <ol style="list-style-type: none"> <li>1. วิสัยทัศน์ เป้าหมาย นโยบายที่ชัดเจน</li> <li>2. การให้ความสำคัญกับการพัฒนาอาจารย์อย่างต่อเนื่อง</li> <li>3. การบริหารทรัพยากรให้เพียงพอต่อการทำงาน</li> <li>4. การใช้เทคโนโลยีในการขับเคลื่อน</li> <li>5. มีระบบการบริหารจัดการที่ยืดหยุ่น</li> <li>6. เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วม</li> </ol> </li> </ol>

## ตาราง 21 (ต่อ)

องค์ประกอบรูปแบบฯ	รูปแบบฯ ปรับแก้ตามข้อเสนอแนะ	
	คงเดิม	การปรับแก้ไข
<b>ประเด็นที่ 4</b> การพิจารณาความเหมาะสมของ องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพ อาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัย พยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ	คงเดิม	
4.1 องค์ประกอบของประสิทธิภาพอาจารย์ พยาบาล แบ่งออกเป็น 3 ด้าน	คงเดิม	
1) ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล		
2) ด้านความพยายามในการทำงาน		
3) ด้านสภาพแวดล้อมของบุคคล		
4.2 แนวทางในการพัฒนา	คงเดิม	
แนวทางในการพัฒนา โดยใช้กระบวนการ ดังนี้ 1. การออกแบบกิจกรรมพัฒนา 2. การนำ แผนกิจกรรมไปปฏิบัติ และ 3. การประเมินผล และสะท้อนผลการพัฒนา		
แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์ พยาบาลด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล	คงเดิม	-
ประกอบด้วย 2 ด้าน ได้แก่		
<b>4.2.1 ทศนคติ</b>		
1) การออกแบบกิจกรรมพัฒนา		เพิ่ม
ศึกษาจากต้นแบบ (Role Model) ในการ พัฒนาตนเอง การพัฒนาส่วนรวม และ การเสียสละต่อสังคมประเทศชาติ		- ศึกษาจากต้นแบบ/หน่วยงาน ต้นแบบ แก่จากเสียสละต่อสังคม เป็น เสียสละต่อองค์กร - จัดกิจกรรมทุกคนมีส่วนร่วม ขับเคลื่อนองค์กร ทำให้รู้สึกเป็น ส่วนหนึ่งขององค์กร

## ตาราง 21 (ต่อ)

องค์ประกอบรูปแบบฯ	รูปแบบฯ ปรับแก้ตามข้อเสนอแนะ	
	คงเดิม	การปรับแก้ไข
2) การนำแผนกิจกรรมไปปฏิบัติ		
2.1) ศึกษา Role Model ด้วยวิธีการหลากหลาย เช่น ศึกษาด้วยตนเองทางสื่อต่าง ๆ หรือ การถอดบทเรียนจากบุคคลต้นแบบ แล้วนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน ใช้การสะท้อนคิด (Reflection) ให้สะท้อนคิดถึงสิ่งที่ได้รับจากการศึกษา Role Model	คงเดิม	
2.2) เข้าร่วมประชุม อบรม หรือสัมมนา จากบุคคลต้นแบบเพื่อสร้างทัศนคติเชิงบวก	คงเดิม	
2.3) จัดโครงการศึกษาดูงาน เช่น ที่พระตำหนักดอยตุง ไปศึกษาดูงานตามรอยการทรงงานของสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 9 เช่น ศูนย์ศึกษาการพัฒนาห้วยฮ่องไคร้อันเนื่องมาจากพระราชดำริ จ.เชียงใหม่ ศูนย์ศึกษาการพัฒนาห้วยทรายอันเนื่องมาจากพระราชดำริ จ.เพชรบุรี เป็นต้น แล้วนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้		เพิ่ม จัดโครงการศึกษาดูงานด้านการมีส่วนร่วมและการพัฒนาสังคม
2.4) เข้าร่วมกิจกรรมการสร้างทัศนคติที่ดี ในการทำงาน เช่น จัดกิจกรรมธรรมะบรรยาย จัดกิจกรรมการปรับ Mindset ให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ รวมถึงความต่างรุ่น (Generation) เป็นต้น		แก้ไขข้อ 2.4 เป็น เข้าร่วมกิจกรรมการสร้างทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ทำให้ทุกคนรู้สึกถึงการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

## ตาราง 21 (ต่อ)

องค์ประกอบรูปแบบฯ	รูปแบบฯ ปรับแก้ตามข้อเสนอแนะ	
	คงเดิม	การปรับแก้ไข
3) การประเมินผลและสะท้อนผลการพัฒนา		ควรระบุว่าประเมินอะไร เช่น
3.1) ประเมินผลด้วยตนเอง หรือผ่านการสะท้อนจากบุคคลอื่น		ทัศนคติ อย่างไร ทั้งในส่วนของประเมินตนเองและโดยบุคคลอื่น
3.2) นำผลการสะท้อนคิด (Reflection) เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมุมมองและทัศนคติที่ดีในการพัฒนาตนเอง พัฒนางานที่ปฏิบัติของอาจารย์ที่เข้าร่วมกิจกรรมสรุปเพื่อนำผลการประเมินไปปรับปรุงการออกแบบกิจกรรมเพื่อวางแผนการพัฒนาด้านทัศนคติต่อไป	คงเดิม	
<b>4.2.2 สุขภาพ</b>		
1) การออกแบบกิจกรรมพัฒนา	คงเดิม	
การส่งเสริมสุขภาพของบุคลากร เช่น การตรวจสุขภาพประจำปี การออกกำลังกาย การส่งเสริมสุขภาพใจ การจัดอาหารสุขภาพ เป็นต้น		
2) การนำแผนกิจกรรมไปปฏิบัติ		
2.1) บุคลากรเข้ารับการตรวจสุขภาพ	คงเดิม	
ตามแผนที่วางไว้ มีการติดตามผลการตรวจสุขภาพ และวางแผนการส่งเสริมสุขภาพ ตามผลการตรวจสุขภาพ แบ่งเป็น ผู้มีสุขภาพดี ผู้มีความเสี่ยง และผู้ป่วยแล้ว นำมาวางแผนในการส่งเสริม ป้องกัน รักษา และฟื้นฟูสุขภาพ		

## ตาราง 21 (ต่อ)

องค์ประกอบรูปแบบฯ	รูปแบบฯ ปรับแก้ตามข้อเสนอแนะ	
	คงเดิม	การปรับแก้ไข
2.2) เข้าร่วมออกกำลังกาย เช่น สร้างกลุ่มไลน์การออกกำลังกาย ซึ่งโดยให้เลือกกิจกรรมแนวทางที่จะปฏิบัติอย่างอิสระ ตามความสะดวก แล้วส่งผลเข้ากลุ่มไลน์ ร่วมกิจกรรมออกกำลังกายตามเวลาที่หน่วยงานกำหนด		- เพิ่มอาจารย์เข้าร่วมออกกำลังกาย
2.3) ส่งเสริมอาหารสุขภาพ เช่น อาหารว่างในการประชุมเน้นพวกสมุนไพร น้ำผลไม้ กาแฟดำ ไม่มีครีม ไม่มีน้ำตาล เป็นต้น		- เพิ่มงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ส่งเสริมอาหารสุขภาพ
2.4) การส่งเสริมสุขภาพใจ เช่น จัดสถานที่ให้มีมุมพักผ่อน มีห้องสำหรับสวดมนต์ นั่งสมาธิ มีบริการให้คำปรึกษาด้านสุขภาพจิต โดยมีผู้รับผิดชอบ สามารถติดต่อได้ง่าย หลายช่องทาง เป็นต้น		- เพิ่มงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ส่งเสริมสุขภาพใจ
2.5) กำหนดการส่งเสริมสุขภาพเป็นตัวชี้วัดผลการปฏิบัติราชการ โดยให้บุคลากรเลือกวิธีการส่งเสริมสุขภาพอย่างอิสระ		- เพิ่มคณะกรรมการประเมินผลปฏิบัติราชการ - โดยแยกออกเป็น คนปกติ กลุ่มเสี่ยง และป่วยแล้ว
3) การประเมินผลและสะท้อนผลการพัฒนา		
3.1) ติดตามผลการตรวจสุขภาพประจำปี และแบ่งกลุ่มการดูแลสุขภาพตามสถานะการเจ็บป่วย ประเมินผลการแก้ไขปัญหาสุขภาพ สรุปแจ้งผลให้บุคลากรได้รับทราบ	คงเดิม	
3.2) ใช้การสะท้อนคิด (Reflection) ให้ผู้ที่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายในการดูแลสุขภาพ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมุมมองและแนวคิดใหม่ในการดูแลสุขภาพ	คงเดิม	

## ตาราง 21 (ต่อ)

องค์ประกอบรูปแบบฯ	รูปแบบฯ ปรับแก้ตามข้อเสนอแนะ	
	คงเดิม	การปรับแก้ไข
3.3) ให้รางวัลกับผู้ที่ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติกิจกรรมการส่งเสริมสุขภาพให้ได้ตามเป้าหมาย	คงเดิม	
3.4) นำผลการประเมินกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพทั้งหมดไปปรับปรุงการออกแบบกิจกรรมการส่งเสริมสุขภาพ	คงเดิม	
แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลด้านความพยายามในการทำงาน ประกอบด้วย 2 ด้าน ได้แก่	คงเดิม	
4.2.3 การสำรวจตนเอง		
1) การออกแบบกิจกรรมพัฒนาการสำรวจความต้องการการพัฒนาและปัญหาอุปสรรคในการทำงานของอาจารย์พยาบาล	คงเดิม	
2) การนำแผนกิจกรรมไปปฏิบัติ		
2.1) สำรวจความต้องการการพัฒนาและปัญหาอุปสรรคในการทำงานของอาจารย์พยาบาล แบ่งออก 2 องค์ประกอบ คือ สำรวจลักษณะส่วนตัวของตนเองในด้านต่าง ๆ เช่น ความสนใจ ความต้องการ องค์ประกอบอีกส่วนหนึ่ง คือ การสำรวจปัญหาอุปสรรคที่ตนเองเผชิญในการทำงาน มีหลายช่องทาง ได้แก่ แบบสำรวจความสนใจ ความต้องการในการพัฒนาตนเอง ปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน แบบประเมินสมรรถนะ เป็นต้น	คงเดิม	



## ตาราง 21 (ต่อ)

องค์ประกอบรูปแบบฯ	รูปแบบฯ ปรับแก้ตามข้อเสนอแนะ	
	คงเดิม	การปรับแก้ไข
<p>2.2) สรุปผลการสำรวจ จัดทำ แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP) แผนพัฒนาการแก้ปัญหาในงาน วิธีการพัฒนา ได้แก่ การพัฒนาในงาน Coaching การหมุนเวียนงาน การเข้าร่วมอบรมสัมมนา การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญการสนับสนุน ทุนการศึกษาต่อทั้งในประเทศและต่างประเทศ เป็นต้น</p>		เพิ่ม Upskill – Reskill
<p>2.3) เปิดโอกาสให้ทำงานตามวิธีการ ที่เลือก และ ทุก 3 เดือน มีกิจกรรมเปิดเวที ให้นำมาพูดคุยปรึกษาหารือกัน โดยใช้วิธี สะท้อนคิด (Reflection) และวางแผนพัฒนา ต่อยอด</p>	คงเดิม	
<p>3) การประเมินผลและสะท้อนผลการ พัฒนา</p>		
<p>3.1) เเมินผลด้วยตนเอง หรือผ่านการ สะท้อนจากบุคคลอื่น</p>	คงเดิม	
<p>3.2) ทำการประเมินผล โดยการ ทบทวนหลังเข้าร่วมโครงการฝึกอบรม (After Action Review = AAR)</p>		
<p>3.3) ใช้การสะท้อนคิด (Reflection) เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมุมมองและแนวคิด ใหม่ การทบทวนการพัฒนาที่ได้พบ ได้เห็น และ ได้ฟังมา เพื่อเชื่อมโยงกับประสบการณ์เดิมที่มี อยู่ เพื่อนำไปสู่ความเข้าใจ และเกิดการเรียนรู้ เพิ่มขึ้นและวางแผนการพัฒนางานที่ปฏิบัติให้มี ประสิทธิภาพมากขึ้น</p>		

## ตาราง 21 (ต่อ)

องค์ประกอบรูปแบบฯ	รูปแบบฯ ปรับแก้ตามข้อเสนอแนะ	
	คงเดิม	การปรับแก้ไข
<b>4.2.4 ปรัชญาและอุดมการณ์ในการพัฒนาตนเอง</b>		
1) การออกแบบกิจกรรมพัฒนา การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ปรัชญา และอุดมการณ์ในการพัฒนาตนเอง		เพิ่มจากบุคคลที่ประสบ ความสำเร็จในการพัฒนาตนเอง อย่างต่อเนื่อง
2) การนำแผนกิจกรรมไปปฏิบัติ		
2.1) เข้าร่วมกิจกรรมแลกเปลี่ยน เรียนรู้ปรัชญาและอุดมการณ์ในการพัฒนา ตนเอง โดยฟังการบรรยายและเข้ากลุ่มย่อย แบ่งเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ ผู้มีปรัชญาและ อุดมการณ์ ผู้มีลักษณะด้อยในปรัชญาและ อุดมการณ์ และผู้ขาดปรัชญาและอุดมการณ์		เพิ่มจำแนกจากอะไร เครื่องมือ อะไร
2.2) เข้าร่วมกลุ่มทวนความคิด ความเชื่อ ความรู้สึกของตนเอง โดยการ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้ร่วมงาน กับอาจารย์ผู้ใหญ่ที่อาจารย์พยาบาล ให้ความเคารพนับถือ หรืออาจารย์พยาบาล ผู้มีปรัชญาและอุดมการณ์ในการทำงานที่ดี เป็นแบบอย่าง	คงเดิม	
2.3) อาจารย์พยาบาล เขียนแผน พัฒนาตนเอง เกี่ยวกับความก้าวหน้าทางอาชีพ ได้แก่ ความต้องการพัฒนาตนเองว่าจะอยู่ ตำแหน่งการไหนในการปฏิบัติงาน และ การวางแผนเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ เป็นต้น		เมื่อมีข้อ 2.3 แล้ว วิทยาลัยจะ ดำเนินการสนับสนุนอย่างไรต่อ

## ตาราง 21 (ต่อ)

องค์ประกอบรูปแบบฯ	รูปแบบฯ ปรับแก้ตามข้อเสนอแนะ	
	คงเดิม	การปรับแก้ไข
3) การประเมินผลและสะท้อนผล การพัฒนา		
3.1) ทำการทบทวนหลังเข้าร่วม โครงการฝึกอบรม (After Action Review = AAR) นำผลไปปรับปรุงพัฒนากิจกรรม การพัฒนาปรัชญาและอุดมการณ์ในการพัฒนา ตนเองในโอกาสต่อไป	คงเดิม	
3.2) ให้การเสริมแรงยกย่องยอมรับ ผู้ที่มีการเปลี่ยนแปลงปรัชญา และอุดมการณ์ ที่พึงปรารถนา และมีพฤติกรรมการทำงาน อย่างมีประสิทธิภาพ		เพิ่ม 3.3 ประเมินผู้ที่มี การเปลี่ยนแปลงปรัชญา และ อุดมการณ์ที่พึงปรารถนา และ มีพฤติกรรมการทำงานอย่างมี ประสิทธิภาพ
แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์ พยาบาลด้านสภาพแวดล้อมของบุคคล ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่		
<b>4.2.5 การจัดการความรู้</b>		
1) การออกแบบกิจกรรมพัฒนา การจัดการความรู้ มีขั้นตอนหลัก 7 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การบ่งชี้ความรู้ 2) การสร้างและแสวงหาความรู้ 3) การจัดการความรู้ ให้เป็นระบบ 4) การประมวลและกลั่นกรอง ความรู้ 5) การเข้าถึงความรู้ 6) การแบ่งปัน แลกเปลี่ยนความรู้ และ 7) การเรียนรู้		ระบุให้ชัดเจนในแต่ละข้อ ว่าใคร ทำอะไร ที่เป็นรูปธรรม ข้อ 2.1- 2.7 เขียนเชิงหลักวิชา ควรเขียน How to Do

## ตาราง 21 (ต่อ)

องค์ประกอบรูปแบบฯ	รูปแบบฯ ปรับแก้ตามข้อเสนอแนะ	
	คงเดิม	การปรับแก้ไข
<p>2) การนำแผนกิจกรรมไปปฏิบัติ</p> <p>2.1) การบ่งชี้ความรู้ เป็นการค้นหาว่าองค์กรมีความรู้อะไรบ้าง รูปแบบใด อยู่ที่ใคร และความรู้อะไรบ้างที่องค์กรจำเป็นต้องมี ทำให้องค์กรทราบว่าขาดความรู้อะไรบ้าง หรือการทำแผนที่ความรู้ (Knowledge Mapping) เพื่อหาว่าความรู้ใดมีความสำคัญสำหรับองค์กร แล้วจัดลำดับความสำคัญของความรู้เหล่านั้น เพื่อให้องค์กรวางขอบเขตของการจัดการความรู้ และสามารถจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล</p> <p>2.2) การสร้างและแสวงหาความรู้ จากแผนที่ความรู้ องค์กรจะทราบว่ามีความรู้ที่จำเป็นต้องมีอยู่หรือไม่ ถ้ามีแล้วองค์กรก็จะต้องหาวิธีการในการดึงความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ที่อาจอยู่กระจัดกระจายมารวมไว้ เพื่อจัดทำเนื้อหาให้เหมาะสมและตรงกับความต้องการของผู้ใช้ สำหรับความรู้ที่จำเป็นต้องมีแต่ยังไม่มีนั้น องค์กรอาจสร้างความรู้จากความรู้เดิมที่มีอยู่ หรือนำความรู้จากภายนอกองค์กรมาใช้ก็ได้ สร้างเสริมบรรยากาศและวัฒนธรรมขององค์กรที่เอื้อให้อาจารย์พยาบาลกระตือรือร้นในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อใช้ในการสร้างความรู้ใหม่ ๆ ตลอดเวลา</p>	<p>ระบุให้ชัดเจนในแต่ละข้อ ว่าใครทำอะไร ที่เป็นรูปธรรม</p> <p>ระบุให้ชัดเจนในแต่ละข้อ ว่าใครทำอะไร ที่เป็นรูปธรรม</p>	

## ตาราง 21 (ต่อ)

องค์ประกอบรูปแบบฯ	รูปแบบฯ ปรับแก้ตามข้อเสนอแนะ	
	คงเดิม	การปรับแก้ไข
2.3) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ เพื่อให้ผู้ใช้สามารถค้นหาและนำความรู้ดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ได้ มีการจัดทำสารบัญ และจัดเก็บความรู้ประเภทต่าง ๆ เพื่อให้เก็บรวบรวม การค้นหา การนำมาใช้ทำได้ง่าย และรวดเร็ว		ระบุให้ชัดเจนในแต่ละข้อ ว่าใครทำอะไร ที่เป็นรูปธรรม
2.4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การจัดทำหรือปรับปรุงรูปแบบของเอกสารให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร มีการเรียบเรียง ตัดต่อ และการปรับปรุงเนื้อหาให้มีคุณภาพดีในแง่ต่าง ๆ เช่น ครบถ้วน เทียบตรงทันสมัย สอดคล้อง และตรงตามความต้องการของผู้ใช้		ระบุให้ชัดเจนในแต่ละข้อ ว่าใครทำอะไร ที่เป็นรูปธรรม
2.5) การเข้าถึงความรู้ ได้แก่ ส่งความรู้ให้ผู้รับโดยไม่ได้ร้องขอ เช่น การส่งหนังสือเวียน หรือเปิดโอกาสให้เลือกใช้ความรู้ตามที่ต้องการ		ระบุให้ชัดเจนในแต่ละข้อ ว่าใครทำอะไร ที่เป็นรูปธรรม
2.6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ การแบ่งปันความรู้ประเภท Explicit วิธีที่นิยม เช่น การจัดทำเอกสาร จัดทำฐานความรู้ เป็นต้น ส่วนการแบ่งปันความรู้ประเภท Tacit สามารถทำได้สะดวกได้แก่ กลุ่มชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ระบบพี่เลี้ยง และการเยี่ยมตัวบุคลากรมาช่วย เป็นต้น		ระบุให้ชัดเจนในแต่ละข้อ ว่าใครทำอะไร ที่เป็นรูปธรรม

## ตาราง 21 (ต่อ)

องค์ประกอบรูปแบบฯ	รูปแบบฯ ปรับแก้ตามข้อเสนอแนะ	
	คงเดิม	การปรับแก้ไข
2.7) การเรียนรู้ จัดเวทีการจัดการความรู้ เพื่อแลกเปลี่ยนแบ่งปันประสบการณ์ กับชุมชนแห่งการเรียนรู้ในแต่ละภาควิชา รวมถึงกลุ่มการจัดการความรู้ทางด้านบุคลากร สายสนับสนุน		ระบุให้ชัดเจนในแต่ละข้อ ว่าใคร ทำอะไรที่เป็นรูปธรรม
2.8) เข้าร่วมกับเวทีการจัดการความรู้ ในระดับเครือข่ายหรือหน่วยงานภายนอก		ระบุให้ชัดเจนในแต่ละข้อ ว่าใคร ทำอะไรที่เป็นรูปธรรม
3) การประเมินผลและสะท้อนผล การพัฒนา	คงเดิม	
3.1) ทำการทบทวนหลังเข้าร่วม โครงการฝึกอบรม (After Action Review = AAR)		
3.2) ใช้การสะท้อนคิด (Reflection) เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการจัดการความรู้ และนำแนวคิดใหม่ ข้อเสนอแนะ รวมถึง การเข้าร่วมเวทีการจัดการความรู้ นำมา เชื่อมโยงกับประสบการณ์เดิมที่มีอยู่ นำไปสู่ ความเข้าใจ และเกิดการเรียนรู้เพิ่มขึ้น		
3.3) ให้การเสริมแรงยกย่องยอมรับ ผู้ที่มีการนำการจัดการความรู้มาปรับปรุง การทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ		



## ตาราง 21 (ต่อ)

องค์ประกอบรูปแบบฯ	รูปแบบฯ ปรับแก้ตามข้อเสนอแนะ	
	คงเดิม	การปรับแก้ไข
<b>4.2.6 ขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร</b>		
1) การออกแบบกิจกรรมพัฒนา การพัฒนาขีดความสามารถและ อัตรากำลัง ได้แก่ การพัฒนาตามโครงสร้าง ขององค์กร การพัฒนาความเชี่ยวชาญตาม สาขา (Faculty Practice) การพัฒนาขีด ความสามารถรองรับตามตัวบ่งชี้ของสภา การพยาบาล การพัฒนาทักษะอื่น ๆ เพิ่มเติม ที่จำเป็น และการวิเคราะห์อัตรากำลังโดยการ Benchmark กับหน่วยงานอื่น เป็นต้น	คงเดิม	
2) การนำแผนกิจกรรมไปปฏิบัติ		
2.1) การพัฒนาตามโครงสร้างของ องค์กร โดยงาน HRM ประเมินความเพียงพอ ของอาจารย์พยาบาลตามสาขาที่มีการจัดการ เรียนการสอนตามค่า FTES		2.1) การพัฒนาตามโครงสร้าง ขององค์กร...เขียนได้ชัดเจน 2.3) การพัฒนาขีด ความสามารถ ทำอย่างไร
2.2) การพัฒนาความเชี่ยวชาญ ตามสาขา (Faculty Practice) โดยหาวิทยากร ที่มีความเชี่ยวชาญ มาให้ความรู้และเป็นที่ปรึกษา		2.1 และ 2.5 น่าจะต่อเนื่อกัน
2.3) การพัฒนาขีดความสามารถ รองรับตามตัวบ่งชี้ของสภาการพยาบาล		
2.4) การพัฒนาทักษะอื่น ๆ เพิ่มเติม ที่จำเป็นในการเรียนการสอน เช่น พัฒนา ขีดความสามารถในการทำวิจัยในสาขาที่สอน พัฒนาด้านภาษาอังกฤษ โดยการสนับสนุน เข้าร่วมเวทีนานาชาติแล้วนับชั่วโมงการพัฒนา ภาษาอังกฤษ เป็นต้น		

## ตาราง 21 (ต่อ)

องค์ประกอบรูปแบบฯ	รูปแบบฯ ปรับแก้ตามข้อเสนอแนะ	
	คงเดิม	การปรับแก้ไข
2.5) วิเคราะห์อัตราค่าจ้าง โดยการ Benchmark กับหน่วยงานอื่น และวางแผน ทดแทนอัตราค่าจ้างโดยสรรหาจากหน่วยบริการ หรือแลกเปลี่ยนอาจารย์พยาบาลภายใน เครือข่าย		
2.6) จัดสรรทุนไปฝึกอบรม ศึกษาต่อ ตามเกณฑ์ของเงินรายได้		ประเด็นนี้ควรเป็น นโยบายและ แผนของ สบช. ที่ชัดเจน
3) การประเมินผลและสะท้อนผลการ พัฒนา		
3.1) ทำการทบทวนหลังเข้าร่วม โครงการฝึกอบรม (After Action Review = AAR)		จะประเมินผลลัพธ์ที่ชัดเจนคือ อะไร เช่น อัตราค่าจ้าง คุณวุฒิ สัดส่วนอาจารย์ นักศึกษาจะ
3.2) ใช้การสะท้อนคิด (Reflection) เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมุมมองและแนวคิด ใหม่ รวมทั้งนำผลมาทบทวน แก้ไขการจัดทำ โครงการพัฒนาขีดความสามารถและ อัตราค่าจ้างของบุคลากร ให้มีประสิทธิภาพ มากขึ้น		ประเมินผลลัพธ์ที่ชัดเจนคืออะไร เช่น อัตราค่าจ้าง คุณวุฒิ สัดส่วน อาจารย์ นักศึกษา
<b>4.2.7 ค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล</b>		
1) การออกแบบกิจกรรมพัฒนา	คงเดิม	
การเพิ่มค่าตอบแทนและผลประโยชน์ เกื้อกูล ได้แก่ ศึกษาเกณฑ์การวัดผลการ ปฏิบัติงาน โดยทำ Benchmark การเพิ่มคะแนนผล ประเมินการปฏิบัติราชการ การจ่ายค่าตอบแทน ให้กับลักษณะการทำงานที่เพิ่มขึ้นจากปกติ การ จัดสรรงบประมาณในการพัฒนาตนเอง การให้ สวัสดิการในกับโอกาสพิเศษ เป็นต้น		

## ตาราง 21 (ต่อ)

องค์ประกอบรูปแบบฯ	รูปแบบฯ ปรับแก้ตามข้อเสนอแนะ	
	คงเดิม	การปรับแก้ไข
2) การนำแผนกิจกรรมไปปฏิบัติ		
2.1) การตั้งเกณฑ์การวัดผลการปฏิบัติงาน โดยทำ benchmark กับองค์กรอื่นที่มีลักษณะงานใกล้เคียงกันเพิ่มเงินให้ใกล้เคียงกับที่อื่นที่เป็นงานลักษณะเดียวกัน		- ควรเน้นการออกกระเป๋ยบของสบช ในการให้ค่าตอบแทนทุกรูปแบบที่ชัดเจน มีความเท่าเทียมและเป็นธรรม ในตำแหน่งเดียวกัน
2.2) การเพิ่มคะแนนผลประเมินการปฏิบัติราชการ เช่น เพิ่มคะแนนตีพิมพ์วิจัย นานาชาติ หรือระดับชาติ จำนวน 2 เรื่อง, การได้รับทุนวิจัยจากภายนอก, การได้รางวัลจากการประกวดผลงานนวัตกรรมระดับชาติ หรือนานาชาติ เป็นต้น		- 2.1 และ 2.2 ตัด การ และ จำนวน 2 เรื่อง ออก - ควรเขียนเป็น ACTION
2.3) จ่ายให้กับลักษณะการทำงานที่เพิ่มขึ้นจากปกติ เช่นการทำงานล่วงเวลา การทำงานในช่วงวิกฤต การร่วมทำโครงการพิเศษ เป็นโครงการที่เพิ่มขึ้นมาจากงานประจำ เป็นงานที่สำคัญกับองค์กร ที่ต้องทำงานร่วมระหว่างสายงาน หรือหน่วยงานภายนอก	คงเดิม	
2.4) การจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาตนเอง เช่น อาจารย์พยาบาล ผู้รับผิดชอบหลักสูตรจะได้รับงบประมาณในการไปพัฒนาตนเองมากกว่าอาจารย์ที่ไม่ใช่ผู้รับผิดชอบหลักสูตร	คงเดิม	

## ตาราง 21 (ต่อ)

องค์ประกอบรูปแบบฯ	รูปแบบฯ ปรับแก้ตามข้อเสนอแนะ	
	คงเดิม	การปรับแก้ไข
<p>2.5) การให้สวัสดิการในกับโอกาสพิเศษ เช่น วันปีใหม่ วันเกิด หรือจัดไว้เป็นกองทุนสวัสดิการเฉพาะ งานแต่งงาน งานบวช ขึ้นบ้านใหม่งานศพ ประสบอุทกภัยอัคคีภัย เป็นต้น</p>	คงเดิม	
<p>2.6) การเปิดโอกาสให้อาจารย์พยาบาลได้สะท้อนคิด (Reflection) มีส่วนร่วมและเสนอข้อคิดเห็นเกี่ยวกับอัตราค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรมทั้งต่อองค์กร นายจ้าง และอาจารย์พยาบาล</p>		<p>2.6 เปิดโอกาสให้อาจารย์พยาบาลความคิดเกี่ยวกับค่าตอบแทน ในประเด็นนี้ให้นำข้อเสนอจากอาจารย์ เสนอ สบช. ดำเนินการต่อไป</p>
<p>3) การประเมินผลและสะท้อนผลการพัฒนา</p>	คงเดิม	
<p>3.1) ประเมินผลจากการปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดค่าตอบแทนและผลประโยชน์แก่บุคลากรเพิ่มขึ้น ทั้งขณะกำลังปฏิบัติงานและสิ้นสุดการปฏิบัติงาน</p>		
<p>3.2) ใช้การสะท้อนคิด (Reflection) เกี่ยวกับค่าตอบแทนที่ได้รับในการทำงานกับองค์กรในปัจจุบัน ตลอดจนหาแนวทางร่วมกันในการพัฒนาเรื่องการจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์แก่บุคลากรให้มีหลากหลายวิธีมากขึ้น</p>		
<p><b>4.2.8 บรรยากาศการทำงานของบุคลากร</b></p>		
<p>1) การออกแบบกิจกรรมพัฒนา</p>	คงเดิม	
<p>การส่งเสริมบรรยากาศการทำงาน ของบุคลากร เช่น จัดกิจกรรมเสริมสร้าง บรรยากาศของบุคลากร ระบบครอบครัว เสมือน เป็นต้น</p>		

## ตาราง 21 (ต่อ)

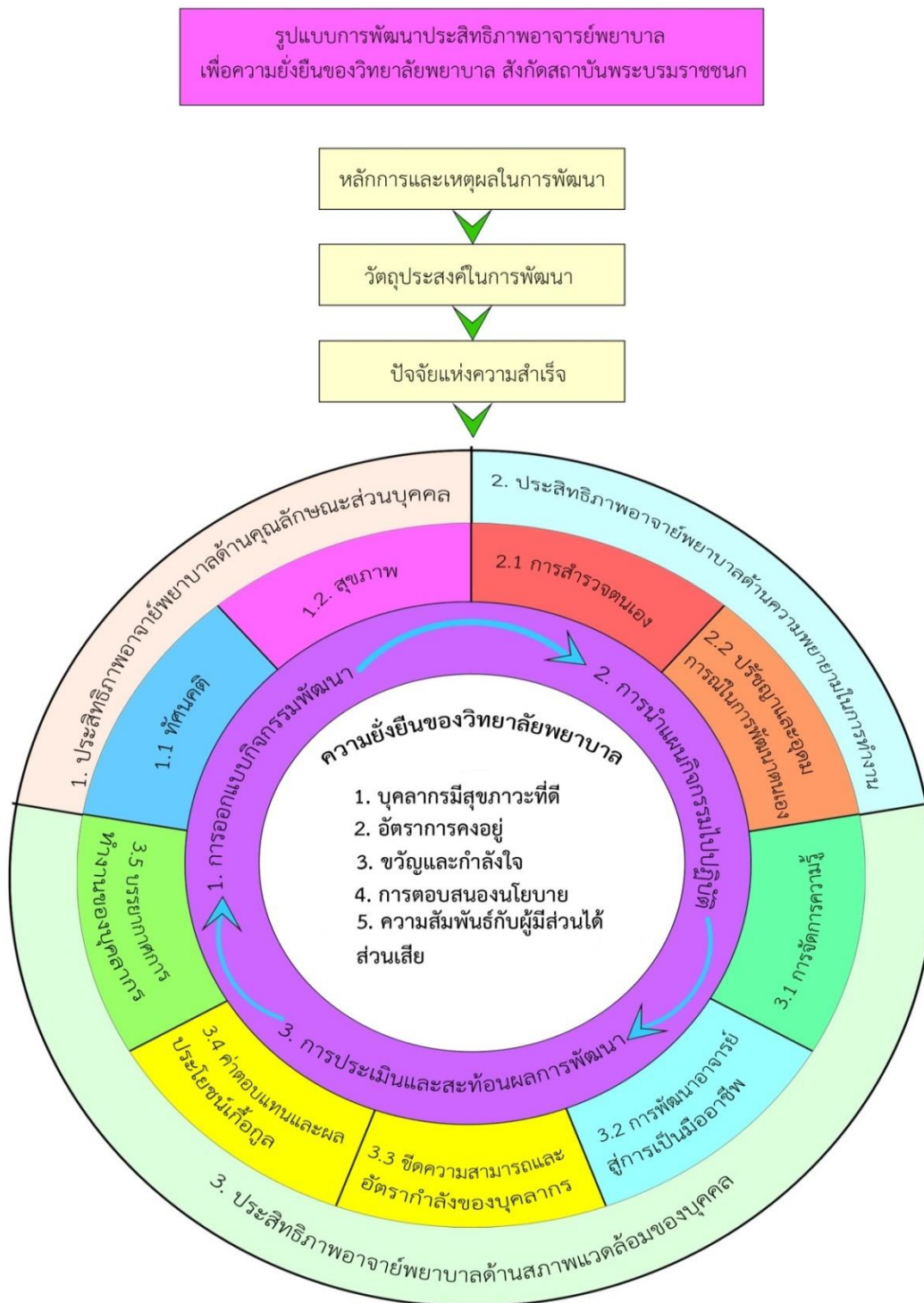
องค์ประกอบรูปแบบฯ	รูปแบบฯ ปรับแก้ตามข้อเสนอแนะ	
	คงเดิม	การปรับแก้ไข
2) การนำแผนกิจกรรมไปปฏิบัติ		
2.1) กิจกรรมในหน่วยงาน เช่น	คงเดิม	
สภากาแฟเดือนละ 1 ครั้ง การแสดงความยินดีวันเกิดในแต่ละเดือน แสดงความยินดีผู้ที่สำเร็จการศึกษา แสดงความยินดีกับผู้ผ่านการประเมินความก้าวหน้าทางราชการในแต่ละดับ รวมถึงมีการนำอาหารมารับประทานร่วมกัน เป็นต้น		
2.2) กิจกรรมระบบครอบครัวเสมือน		
เป็นการส่งเสริมการอยู่ร่วมกันแบบพี่น้องซึ่งมีสมาชิกในระบบครอบครัวเสมือนประกอบด้วย แม่เภาว์ ได้แก่ อาจารย์พยาบาล นอกจากนี้ยังประกอบด้วย พี่ บ้า น้า อา ได้แก่ เจ้าหน้าที่สายสนับสนุนทุกระดับ และนักศึกษาตั้งแต่ปี 1 ถึงปีที่ 4 สำหรับการนัดหมายพบกัน เช่น การจัดกิจกรรมรับน้อง หรือจัดตามเวลาที่ระบุไว้ในแผนของงานกิจการนักศึกษา		
2.3) ใช้การสะท้อนคิด (Reflection)		
ในการประเมินผลการทำงานกิจกรรม เพื่อปรับปรุงการจัดกิจกรรมในครั้งต่อไป		

## ตาราง 21 (ต่อ)

องค์ประกอบรูปแบบฯ	รูปแบบฯ ปรับแก้ตามข้อเสนอแนะ	
	คงเดิม	การปรับแก้ไข
<b>3) การประเมินผลและสะท้อนผลการพัฒนา</b>		
3.1) ทำการทบทวนหลังเข้าร่วมกิจกรรม (After Action Review = AAR) นำผลไปปรับปรุงพัฒนากิจกรรมการส่งเสริมพัฒนาบรรยากาศการทำงานของบุคลากร	คงเดิม	
3.2) สรุปผลการสะท้อนคิด (Reflection) นำผลไปปรับปรุงพัฒนากิจกรรมการส่งเสริมพัฒนาบรรยากาศการทำงานของบุคลากร ให้มีความเหมาะสมมากขึ้น		
<b>4.3 ความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล</b>	คงเดิม	
ประกอบด้วย		
1) บุคลากรมีสุขภาพที่ดี		
2) อัตราการคงอยู่		
3) ขวัญและกำลังใจ		
4) การตอบสนองนโยบาย		
5) ความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		

หลังจากนั้นผู้วิจัยได้ปรับปรุง แก้ไขรูปแบบฯ ตามฉันทามติของผู้ทรงคุณวุฒิ และนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อเสนอแนะปรับปรุงแก้ไขรูปแบบให้เหมาะสมถูกต้อง ได้รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนกที่ผ่านการตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิแล้ว ดังแสดงในภาพ 5





ภาพ 5 รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ประกอบด้วยหลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ซึ่งสังเคราะห์มาจากแนวทางการพัฒนาจากการสัมภาษณ์โดยใช้แบบสอบถามปลายเปิด องค์ประกอบประสิทธิภาพ สังเคราะห์จากแนวคิดทฤษฎีของนักการศึกษาและนักวิชาการต่าง ๆ ประกอบด้วยปัจจัยประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาล นำมาวิเคราะห์ด้วยสถิติ Stepwise Regression ได้ประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลที่ทำนายความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล แล้วนำมาหาแนวทางการพัฒนา เพื่อให้เกิดความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล มีรายละเอียดดังนี้

### หลักการและเหตุผลในการพัฒนา

ความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก หมายถึง การยืนหยัดอย่างต่อเนื่องไปในระยะยาว เป็นการวางรากฐานเพื่อให้องค์กรเติบโตได้ในระยะยาว การเติบโตในระยะยาวที่ได้นั้นก็ย่อมต้องมีรากฐานที่แข็งแกร่ง มีการวางแผนที่มองกาลไกล ตลอดจนคนในองค์กรให้ความร่วมมือในการขับเคลื่อนองค์กรไปในทิศทางที่วางไว้อย่างดีเยี่ยม องค์กรจะเติบโตอย่างยั่งยืนได้นั้นต้องได้รับการสนับสนุน และขับเคลื่อนจากบุคลากรที่มีประสิทธิภาพด้วย

อาจารย์พยาบาล มีบทบาทหน้าที่ในฐานะเป็นผู้สอนในวิทยาลัยพยาบาล จึงมีความสอดคล้องกับภาระหน้าที่ของสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งมีบทบาทหน้าที่ในการดำเนินภารกิจสำคัญ 4 ประการ คือ การผลิตบัณฑิต การวิจัยและงานสร้างสรรค์ การบริการทางวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม (สภามหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์, 2556) อาจารย์พยาบาลเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อสถาบันการศึกษาพยาบาล และคุณภาพของการศึกษา ควรที่จะได้รับการพัฒนาทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาล จากผลการศึกษาในขั้นตอนที่ 1 ซึ่งศึกษาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ได้ปัจจัยประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก จำนวน 8 ปัจจัย ดังนี้

อันดับแรกเป็นองค์ประกอบประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล จำนวน 2 ปัจจัย ได้แก่ 1) ด้านทัศนคติ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่จะสร้างให้บุคคลเกิดความภาคภูมิใจ มีอุดมคติ มีความพึงพอใจและมีความยึดมั่นผูกพันที่จะปฏิบัติงานในองค์กร มีกรอบความคิด (Mindset) ในการพัฒนาคุณสมบัติ และคุณลักษณะของตนให้มีความพร้อมที่จะสามารถปฏิบัติงานในวิชาชีพและองค์กรได้อย่างมั่นใจ และ 2) ด้านสุขภาพ การที่อาจารย์พยาบาลมีสุขภาพทั้งทางกาย จิตใจ สังคม และจิตวิญญาณที่สมบูรณ์แข็งแรง

จะส่งผลให้อาจารย์พยาบาลปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ มีปัญญาคิดไตร่ตรอง หาทางออกของปัญหาได้ดี และอยู่ร่วมกับบุคคลอื่นได้อย่างมีความสุข

ต่อมาเป็นองค์ประกอบประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลด้านความพยายามในการทำงาน มีจำนวน 2 ปัจจัย ได้แก่ 1) ด้านการสำรวจตนเอง ทำให้รู้จักตนเอง การรู้จักตนเอง จุดด้อยของตนเอง มีแนวทางที่จะพัฒนาตนเอง เป็นส่วนสำคัญที่ส่งผลให้อาจารย์พยาบาลได้วางแผนในการขึ้นสู่ตำแหน่งที่คาดหวัง หรือไปพัฒนาตนเอง เพื่อความก้าวหน้าในอาชีพการทำงาน และ 2) ด้านปรัชญาและอุดมการณ์ในการพัฒนาตนเอง การมีความเชื่อเกี่ยวกับการพัฒนาตนเองจะส่งผลให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน ทำให้บรรลุถึงอุดมการณ์ขององค์กร และสรรหาวิธีการที่เหมาะสมที่จะนำไปพัฒนาตนเองให้ดียิ่งขึ้น

และสุดท้าย คือ องค์ประกอบประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลด้านสภาพแวดล้อมของบุคคล มีจำนวน 4 ปัจจัย ได้แก่ 1) ด้านการจัดการความรู้ เมื่ออาจารย์พยาบาลมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพัฒนาการทำงานโดยเฉพาะความรู้ในตน (Tacit Knowledge) ซึ่งเป็นความรู้ที่บุคคลมีอยู่ในตนเอง มีความชำนาญเชี่ยวชาญในเรื่องนั้น เมื่อองค์กรมีการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ จะทำให้อาจารย์พยาบาลเป็นผู้มีความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน และทำให้วิทยาลัยพยาบาลสามารถเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง มีความได้เปรียบทางการแข่งขัน 2) ด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร การที่อาจารย์พยาบาลได้รับการพัฒนาขีดความสามารถ ให้มีความเชี่ยวชาญในสาขาที่กำลังสอนทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ ส่งผลให้นักศึกษามีทักษะในการเรียนรู้สูง จบไปเป็นบัณฑิตที่มีสมรรถนะการปฏิบัติในการใช้องค์ความรู้ทางการพยาบาลที่โดดเด่น ผู้สำเร็จการศึกษามีคุณลักษณะอย่างไร ส่วนหนึ่งก็มาจากคุณลักษณะของอาจารย์ผู้สอน ความรู้ ความสามารถในศาสตร์ที่สอน กลยุทธ์และกลวิธีการเรียนการสอน ตลอดจนเจตสำนึกของความเป็นอาจารย์มืออาชีพในสถาบันอุดมศึกษา และในส่วนของพัฒนาอัตรากำลัง เป็นการเตรียมอาจารย์พยาบาลให้มีความเชี่ยวชาญตรงกับสาขาวิชาที่สอน มีจำนวนเพียงพอต่อการเรียนการสอน จะส่งผลให้นักศึกษามีองค์ความรู้และทักษะปฏิบัติสูง ทำให้วิทยาลัยพยาบาลสามารถเทียบเคียงกับองค์กรที่มีสมรรถนะสูงด้านการเรียนการสอนทางการพยาบาลได้เพิ่มขึ้น 3) ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล การที่อาจารย์พยาบาลได้รับค่าตอบแทนสูงสุดตามลัทธิที่พึงได้ และได้รับสวัสดิการช่วยเหลือตามความเหมาะสม ส่งผลให้อาจารย์พยาบาลเกิดความมั่นใจ เกิดความรัก ความผูกพันต่อองค์กร ไม่ย้ายหรือลาออกไป มีความต้องการที่จะทำงานกับองค์กรตลอดไป และ 4) ด้านบรรยากาศการทำงานของบุคลากร การส่งเสริมบรรยากาศการทำงาน ทั้งด้านกายภาพ และจิตสังคม ให้เกิดความปลอดภัย มีสัมพันธภาพที่ดีเพื่อนร่วมงาน

ทำให้อาจารย์พยาบาลเกิดขวัญกำลังใจที่ดี ทำให้ได้รับความร่วมมือในการทำงาน มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายการทำงาน และตอบสนองต่อนโยบายของหน่วยงาน

นโยบายกระทรวงการอุดมการณ์ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาอาจารย์สู่การเป็นมืออาชีพ (Professional Standard Framework) หรือ PSF ส่งเสริมและสนับสนุนให้อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาพัฒนาตนเองให้มีสมรรถนะและประสิทธิภาพ ในการจัดการเรียนการสอน ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ดังนี้ องค์ประกอบที่ 1 องค์ความรู้ (Knowledge) ประกอบด้วย 2 มิติ คือ 1.1 ความรู้ในศาสตร์สาขาวิชา 1.2 ความรู้ในศาสตร์การสอนและการเรียนรู้ องค์ประกอบที่ 2 สมรรถนะ (Competencies) ประกอบด้วย 4 มิติ คือ 2.1 ออกแบบและวางแผนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ของผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ 2.2 ดำเนินกิจกรรมการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2.3 เสริมสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ และสนับสนุนการเรียนรู้ของผู้เรียน 2.4 วัดและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียน พร้อมทั้งสามารถให้ข้อมูลป้อนกลับอย่างสร้างสรรค์ องค์ประกอบที่ 3 ค่านิยม (Values) ประกอบด้วย 2 มิติ คือ 3.1 คุณค่าในการพัฒนาวิชาชีพอาจารย์ และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง 3.2 ชำรงไว้ซึ่งจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพอาจารย์ เนื่องจากสถานการณ์ Next Normal มีความจำเป็นที่ต้องใช้การเรียนการสอนที่เรียกว่า การเรียนรู้แบบผสมผสาน (Blended Learning) เป็นระบบการเรียนการสอนที่ผสมผสานระหว่างการเรียนแบบเผชิญหน้ากับการสอนผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ (Graham, 2012) ไม่ว่าจะเป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในห้องเรียน ผสมผสานกับการเรียนรู้นอกห้องเรียน หรือการใช้แหล่งเรียนรู้ที่มีอยู่หลากหลาย เพื่อให้เกิดประสิทธิผล ดังนั้นในขั้นตอนการพัฒนารูปแบบ จึงขอเพิ่มการพัฒนาอาจารย์สู่การเป็นมืออาชีพ (PSF) เป็นปัจจัยย่อยในองค์ประกอบประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลด้านสภาพแวดล้อมของบุคคล เพื่อให้รูปแบบมีประสิทธิภาพมากขึ้น

สภาการพยาบาลมีนโยบายในเรื่องแนวทางการพยาบาลทางไกล (Telenursing) เพื่อให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาเกี่ยวกับสุขอนามัยภายใต้กรอบความรู้แห่งวิชาชีพการพยาบาล และการผดุงครรภ์ โดยนำระบบดิจิทัลมาใช้ในการให้บริการ ซึ่งอาจารย์พยาบาลต้องนำมาวางแผนว่าจะสอนอย่างไรให้นักศึกษานำความรู้ไปสอนผู้ป่วยในระบบออนไลน์ได้เมื่อสำเร็จการศึกษา และอาจารย์ต้องพัฒนาตนเองให้สามารถสอนนักศึกษาให้มีทักษะการพยาบาลทางไกล ซึ่งจะทำให้ประชาชนสามารถเข้าถึงบริการการพยาบาลได้โดยไม่ต้องเดินทางมาโรงพยาบาล ลดค่าใช้จ่ายในการเดินทาง และได้รับการดูแลความเจ็บป่วยได้ต่อเนื่อง

เมื่ออาจารย์พยาบาลได้รับการพัฒนาตามปัจจัยประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลแล้ว ก็จะส่งผลให้เป็นบุคลากรที่เป็นเลิศ ทำให้องค์กรได้รับการยอมรับทั้งในระดับชาติและสากล



### วัตถุประสงค์ในการพัฒนา

1. เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ประกอบด้วย 2 ด้าน ได้แก่ ด้านทัศนคติและด้านสุขภาพ
2. เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลด้านความพยายามในการทำงานเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ประกอบด้วย 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการสำรวจตนเอง และด้านปรัชญาและอุดมการณ์ในการพัฒนาตนเอง
3. เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลด้านสภาพแวดล้อมของบุคคลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการจัดการความรู้ ด้านการพัฒนาอาจารย์สู่การเป็นมืออาชีพ ด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกี่ยวเนื่อง และด้านบรรยากาศการทำงานของบุคคลกร

### ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

ในการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลให้เกิดความสำเร็จนั้น มีหลายปัจจัยที่ส่งเสริม ประกอบด้วย

1. วิสัยทัศน์ เป้าหมาย นโยบายที่ชัดเจน  
เป็นแนวทางให้มีการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์ มีแผนงานและโครงการรองรับ มีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน มีการติดตามแผนงานของโครงการอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้อาจารย์ได้รับการพัฒนาตามความต้องการของตนเองและขององค์กร
2. การให้ความสำคัญกับการพัฒนาอาจารย์อย่างต่อเนื่อง  
กระทรวงการอุดมศึกษา มีนโยบาย เรื่องการพัฒนาอาจารย์สู่การเป็นมืออาชีพ (PSF) ได้ยกระดับความสำคัญในการพัฒนาอาจารย์ หรือให้อาจารย์พัฒนาตัวเองทั้งในด้านความรู้ สมรรถนะ และจิตสำนึกในวิชาชีพครู เมื่ออาจารย์ได้รับการพัฒนา ส่งผลให้นักศึกษาได้รับความรู้และประสบการณ์ที่ตรงกับสาขาการศึกษา ส่งผลให้จบไปทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
3. การบริหารทรัพยากรให้เพียงพอต่อการทำงาน  
การมีทรัพยากรที่ใช้ในการทำงานอย่างเพียงพอ เป็นสิ่งจำเป็นที่องค์กรต้องจัดสรรให้เพียงพอ เช่น ห้องสมุดมีจำนวนหนังสือเพียงพอทุกสาขาการพยาบาล มีห้องคลินิกวิจัย ห้องสอนภาคทดลองที่มีอุปกรณ์เพียงพอ และพร้อมใช้ เป็นต้น ช่วยให้อาจารย์สามารถค้นคว้าและสอนนักศึกษาได้เต็มความสามารถ

#### 4. การใช้เทคโนโลยีในการขับเคลื่อน

ในยุคที่เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (disruption) และมีการแพร่ระบาดของของโควิด19 เทคโนโลยีมีบทบาทสำคัญทั้งในการเรียนการสอน และอาจารย์ต้องมีทักษะในการใช้เทคโนโลยีในการสอนออนไลน์ รวมถึงสามารถใช้งานในระบบการประชุมออนไลน์ต่าง ๆ เช่น Zoom, Google Meet, Team เป็นต้น จึงจะทำให้อาจารย์ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### 5. มีระบบการบริหารจัดการที่ยืดหยุ่น

ระบบการบริหารจัดการที่ยืดหยุ่น ทำให้อาจารย์สามารถทำงานและจัดการเรียนการสอนได้สะดวก ได้รับการสนับสนุนการทำงานจากบุคลากรสายสนับสนุนอย่างเต็มที่มีความยืดหยุ่นในการประสานงาน ทำให้อาจารย์มีเวลาในการพัฒนาทางวิชาการ ตลอดถึงสร้างสรรค์นวัตกรรมมากขึ้น

#### 6. เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วม

การให้บุคลากรมีส่วนร่วม เช่น รับทราบนโยบายของวิทยาลัย ร่วมคิดวิสัยทัศน์ พันธกิจ มีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารงาน จะทำให้เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร บุคลากรจะปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและเต็มความสามารถ

#### แนวทางในการพัฒนา

1. การพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ประกอบด้วย 2 ด้าน ได้แก่ ด้านทัศนคติ และด้านสุขภาพ มีแนวทางในการพัฒนา ดังนี้

##### 1.1 ทัศนคติ

##### 1.1.1 การออกแบบกิจกรรมพัฒนา

ศึกษาจากต้นแบบ (Role Model) ในการพัฒนาตนเอง การพัฒนาส่วนรวม และการเสียสละต่อสังคมประเทศชาติ

##### 1.1.2 การนำแผนกิจกรรมไปปฏิบัติ

1) ศึกษา Role Model ด้วยวิธีการหลากหลาย เช่น ศึกษาด้วยตนเองทางสื่อต่าง ๆ หรือการถอดบทเรียนจากบุคคลต้นแบบ แล้วนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน ใช้การสะท้อนคิด (Reflection) ให้สะท้อนคิดถึงสิ่งที่ได้รับจากการศึกษา Role Model

2) เข้าร่วมประชุม อบรม หรือสัมมนาจากบุคคลต้นแบบเพื่อสร้างทัศนคติเชิงบวก



3) จัดโครงการศึกษาดูงานด้านการมีส่วนร่วมและการพัฒนาสังคม เช่น พระตำหนักคอดอยตุง ไปศึกษาดูงานตามรอยการทรงงานของสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 9 เช่น ศูนย์ศึกษาการพัฒนาห้วยฮ่องไคร้อันเนื่องมาจากพระราชดำริ จ.เชียงใหม่ ศูนย์ศึกษาการพัฒนาห้วยทราย อันเนื่องมาจากพระราชดำริ จ.เพชรบุรี เป็นต้น แล้วนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้

4) เข้าร่วมกิจกรรมการสร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน เช่น จัดกิจกรรมธรรมะบรรยาย จัดกิจกรรมการปรับ mindset ให้เข้ากับสถานการณ์ต่างๆ รวมถึงความต่างรุ่น (Generation) เป็นต้น

### 1.1.3 การประเมินผลและสะท้อนผลการพัฒนา

1) ประเมินผลทัศนคติ ด้วยตนเองโดยเปรียบเทียบทัศนคติของตนเอง ก่อนและหลังเข้าร่วมกิจกรรม หรือผ่านการสะท้อนจากบุคคลอื่น

2) งานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นำผลการสะท้อนคิด (Reflection) เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมุมมองและทัศนคติที่ดี ในการพัฒนาตนเอง พัฒนางานที่ปฏิบัติ ของอาจารย์ที่เข้าร่วมกิจกรรม สรุปเพื่อนำผลการประเมินไปปรับปรุงการออกแบบกิจกรรม เพื่อวางแผนการพัฒนาด้านทัศนคติต่อไป

## 1.2 สุขภาพ

### 1.2.1 การออกแบบกิจกรรมพัฒนา

การส่งเสริมสุขภาพของบุคลากร เช่น การตรวจสุขภาพประจำปี การออกกำลังกาย การส่งเสริมสุขภาพใจ การจัดอาหารสุขภาพ เป็นต้น

### 1.2.2 การนำแผนกิจกรรมไปปฏิบัติ

1) อาจารย์เข้ารับการตรวจสุขภาพตามแผนที่วางไว้ มีการติดตามผลการตรวจสุขภาพ และวางแผนการส่งเสริมสุขภาพ ตามผลการตรวจสุขภาพ แบ่งเป็นผู้มีสุขภาพดี ผู้มีความเสี่ยง และผู้ป่วยแล้ว นำมาวางแผนในการส่งเสริม ป้องกัน รักษา และฟื้นฟูสุขภาพ

2) อาจารย์เข้าร่วมออกกำลังกาย เช่น สร้างกลุ่มไลน์การออกกำลังกาย ซึ่งให้เลือกกิจกรรมแนวทางที่จะปฏิบัติอย่างอิสระ ตามความสะดวก แล้วส่งผลเข้ากลุ่มไลน์ หรือร่วมกิจกรรมออกกำลังกายตามเวลาที่หน่วยงานกำหนด เป็นต้น

3) งานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ส่งเสริมอาหารสุขภาพ เช่น การจัดอาหารว่างในการประชุมเน้นพวกสมุนไพร น้ำผลไม้ กาแฟดำ ไม่มีครีม ไม่มีน้ำตาล เป็นต้น

4) งานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ส่งเสริมสุขภาพใจ เช่น จัดสถานที่ให้มีมุมพักผ่อน มีห้องสำหรับสวดมนต์ นั่งสมาธิ มีบริการให้คำปรึกษาด้านสุขภาพจิต โดยมีผู้รับผิดชอบ สามารถติดต่อได้ง่าย หลายช่องทาง เป็นต้น

5) คณะกรรมการประเมินผลปฏิบัติราชการกำหนดการส่งเสริมสุขภาพเป็นตัวชี้วัดผลการปฏิบัติราชการ โดยให้บุคลากรเลือกวิธีการส่งเสริมสุขภาพอย่างอิสระ โดยแยกออกเป็น คนปกติ กลุ่มเสี่ยงและป่วยแล้ว

### 1.2.3 การประเมินผลและสะท้อนผลการพัฒนา

1) ติดตามผลการตรวจสุขภาพประจำปี และแบ่งกลุ่มการดูแลสุขภาพตามสภาวะการเจ็บป่วย ประเมินผลการแก้ไขปัญหาสุขภาพ สรุปแจ้งผลให้บุคลากรได้รับทราบ

2) ใช้การสะท้อนคิด (Reflection) ให้ผู้ที่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายในการดูแลสุขภาพ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมุมมองและแนวคิดใหม่ในการดูแลสุขภาพ

3) ให้อาจารย์กับผู้ที่ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติกิจกรรมการส่งเสริมสุขภาพให้ได้ตามเป้าหมาย

4) นำผลการประเมินกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพทั้งหมดไปปรับปรุงการออกแบบกิจกรรมการส่งเสริมสุขภาพ

2. การพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์ด้านความพยายามในการทำงานเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ประกอบด้วย 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการสำรวจตนเอง และด้านปรัชญาและอุดมการณ์ในการพัฒนาตนเอง มีแนวทางในการพัฒนา ดังนี้

### 2.1 การสำรวจตนเอง

#### 2.1.1 การออกแบบกิจกรรมพัฒนา

การสำรวจความต้องการการพัฒนาและปัญหาอุปสรรคในการทำงานของอาจารย์พยาบาล

#### 2.1.2 การนำแผนกิจกรรมไปปฏิบัติ

1) สำรวจความต้องการการพัฒนา และปัญหาอุปสรรคในการทำงานของอาจารย์พยาบาล แบ่งออก 2 องค์ประกอบ คือ สำรวจลักษณะส่วนตัวของตนเองในด้านต่าง ๆ เช่น ความสนใจ ความต้องการ องค์ประกอบอีกส่วนหนึ่ง คือ การสำรวจปัญหาอุปสรรคที่ตนเองเผชิญในการทำงาน มีหลายช่องทาง ได้แก่ แบบสำรวจความสนใจความต้องการในการพัฒนาตนเอง ปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน แบบประเมินสมรรถนะ เป็นต้น

2) สรุปผลการสำรวจ จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP) แผนพัฒนาการแก้ปัญหาในงาน วิธีการพัฒนา ได้แก่ การพัฒนาในงาน Coaching การ Upskill – Reskill การหมุนเวียนงาน การเข้าร่วมอบรมสัมมนา การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ การสนับสนุนทุนการศึกษาต่อทั้งในประเทศและต่างประเทศ เป็นต้น

3) เปิดโอกาสให้ทำงานตามวิธีการที่เลือก และทุก 3 เดือน มีกิจกรรมเปิดเวทีให้นำมาพูดคุยปรึกษาหารือกัน โดยใช้วิธีสะท้อนคิด (Reflection) และวางแผนพัฒนาต่อยอด

### 2.1.3 การประเมินผลและสะท้อนผลการพัฒนา

- 1) ประเมินผลด้วยตนเอง หรือผ่านการสะท้อนจากบุคคลอื่น
- 2) ทำการประเมินผล โดยการทบทวนหลังเข้าร่วมโครงการฝึกอบรม (After Action Review = AAR)
- 3) ใช้การสะท้อนคิด (Reflection) เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมุมมอง และแนวคิดใหม่ การทบทวนการพัฒนาที่ได้พบ ได้เห็น และได้ฟังมา เพื่อเชื่อมโยงกับประสบการณ์เดิมที่มีอยู่ เพื่อนำไปสู่ความเข้าใจ และเกิดการเรียนรู้เพิ่มขึ้นและวางแผนการพัฒนางานที่ปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

## 2.2 ปรัชญาและอุดมการณ์ในการพัฒนาตนเอง

### 2.2.1 การออกแบบกิจกรรมพัฒนา

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ปรัชญาและอุดมการณ์ในการพัฒนาตนเอง จากบุคคลที่ประสบความสำเร็จในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

### 2.2.2 การนำแผนกิจกรรมไปปฏิบัติ

1) เข้าร่วมกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ปรัชญาและอุดมการณ์ในการพัฒนาตนเอง โดยฟังการบรรยายและเข้ากลุ่มย่อย แบ่งเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ ผู้มีปรัชญาและอุดมการณ์ ผู้มีลักษณะด้อยในปรัชญาและอุดมการณ์ และผู้ขาดปรัชญาและอุดมการณ์ จำแนกจากการใช้แบบสอบถาม การสังเกตจากการปฏิบัติงาน

2) เข้าร่วมกลุ่มทบทวนความคิด ความเชื่อ ความรู้สึกของตนเอง โดยการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับ ผู้ร่วมงาน กับอาจารย์ผู้ใหญ่ที่อาจารย์พยาบาลให้ความเคารพนับถือ หรืออาจารย์พยาบาลผู้มีปรัชญาและอุดมการณ์ในการทำงานที่ดีเป็นแบบอย่าง

3) อาจารย์พยาบาล เขียนแผนพัฒนาตนเอง เกี่ยวกับความก้าวหน้าทางอาชีพ ได้แก่ ความต้องการพัฒนาตนเองอยู่ตำแหน่งการไหนในการปฏิบัติงาน วางแผนการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ

4) วิทยาลัยจะดำเนินการสนับสนุนในการพัฒนาตนเองของอาจารย์ โดยวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง เพื่อความก้าวหน้าทางอาชีพให้อาจารย์ที่มีความพร้อม

### 2.2.3 การประเมินผลและสะท้อนผลการพัฒนา

1) ทำการทบทวนหลังเข้าร่วมโครงการฝึกอบรม (After Action Review = AAR) นำผลไปปรับปรุงพัฒนากิจกรรมการพัฒนาปรัชญาและอุดมการณ์ในการพัฒนาตนเองในโอกาสต่อไป

2) ประเมินผู้ที่มีการเปลี่ยนแปลงปรัชญา และอุดมการณ์ที่พึงปรารถนา และมีพฤติกรรมการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการประเมินจากผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น และการมีผลงานอย่างต่อเนื่องตามพันธกิจ

3) ให้การเสริมแรงยกย่องยอมรับผู้ที่มีการเปลี่ยนแปลงปรัชญา และอุดมการณ์ที่พึงปรารถนา และมีพฤติกรรมการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

3. การพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์ด้านสภาพแวดล้อมของบุคคลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการจัดการความรู้ ด้านการพัฒนาอาจารย์สู่การเป็นมืออาชีพ ด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกี่ยวเนื่อง และด้านบรรยากาศการทำงานของบุคลากร มีแนวทางในการพัฒนา ดังนี้

#### 3.1 การจัดการความรู้

##### 3.1.1 การออกแบบกิจกรรมพัฒนา

กิจกรรมการจัดการความรู้ แบ่งออกเป็น กิจกรรมแลกเปลี่ยนภายในวิทยาลัย กิจกรรมแลกเปลี่ยนในเครือข่าย และกิจกรรมแลกเปลี่ยนในเครือข่าย

##### 3.1.2 การนำแผนกิจกรรมไปปฏิบัติ

1) กำหนดให้แต่ละงาน และกลุ่มงานในวิทยาลัย ศึกษารวบรวมความรู้ในงานอย่างเป็นระบบ

2) กำหนดตารางเวลาการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการจัดการเรียนรู้

3) จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้การจัดการความรู้ภายในวิทยาลัย มีการประกวดและมอบรางวัลตอบแทน

4) นำงานที่ได้รับรางวัลชนะเลิศ เข้าร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเวทีการจัดการความรู้ในระดับเครือข่าย หรือหน่วยงานภายนอก

5) ขยายความรู้โดยการสร้างกลุ่มชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ในแต่ละภาควิชา เพื่อให้เกิดความยั่งยืนในการจัดการความรู้

### 3.1.3 การประเมินผลและสะท้อนผลการพัฒนา

- 1) ทำการทบทวนหลังเข้าร่วมโครงการฝึกอบรม (After Action Review = AAR)
- 2) ใช้การสะท้อนคิด (Reflection) เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการจัดการความรู้และนำแนวคิดใหม่ ข้อเสนอแนะ รวมถึงการเข้าร่วมเวทีการจัดการความรู้ นำมาเชื่อมโยงกับประสบการณ์เดิมที่มีอยู่ นำไปสู่ความเข้าใจ และเกิดการเรียนรู้เพิ่มขึ้น
- 3) ให้การเสริมแรงยกย่องยอมรับผู้ที่มีการนำการจัดการความรู้ มาปรับปรุงการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการมอบเกียรติบัตร โล่รางวัล เป็นต้น

## 3.2 การพัฒนาอาจารย์สู่การเป็นมืออาชีพ (Professional Standard Framework)

### 3.2.1 การออกแบบกิจกรรมพัฒนา

การออกแบบการพัฒนาอาจารย์สู่การเป็นมืออาชีพ (PSF) เพื่อให้มีสมรรถนะและประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอน ทั้ง 3 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ความรู้ สมรรถนะ และค่านิยม ประกอบด้วย การฝึกอบรมระยะสั้นในด้านศาสตร์การสอนและการเรียนรู้ การจัดโครงการอบรมด้านการพัฒนาวิชาชีพ การอบรมออนไลน์ เป็นต้น

### 3.2.2 การนำแผนกิจกรรมไปปฏิบัติ

- 1) งานบุคลากรและงานวิชาการวางแผนและหาแนวทาง การพัฒนาอาจารย์สู่การเป็นมืออาชีพ (PSF) ในเรื่องศาสตร์สาขาวิชา และนโยบายของสภาการพยาบาลในเรื่อง การสอนนักศึกษาเรื่องการพยาบาลระยะไกล (Telenursing) การจัดการเรียนการสอนตามรุ่นอายุ (Future Skill) และการจัดการเรียนรู้แบบผสมผสาน (Blended Learning)
- 2) กำหนดระยะเวลาให้อาจารย์เข้าร่วมโครงการกิจกรรม
- 3) หลังจากเข้ารับการอบรม ให้อาจารย์ผู้ผ่านการฝึกอบรมทำหน้าที่เป็นครูแกนนำ ในเรื่องการสอนนักศึกษาเรื่องการพยาบาลระยะไกล (Telenursing) การจัดการเรียนการสอนตามรุ่นอายุ (Future Skill) การจัดการเรียนรู้แบบผสมผสาน (Blended Learning) โดยแบ่งกลุ่มให้ออกแบบการสอน
- 4) นำเสนอการออกแบบและปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ
- 5) นำรายวิชาสู่กระบวนการเรียนการสอนจริงตามตารางสอน
- 6) งานวิชาการจัดเวทีสัมมนาเกี่ยวกับการพัฒนาอาจารย์สู่การเป็นมืออาชีพ (PSF) เกี่ยวกับการสอนนักศึกษา เรื่อง การพยาบาลระยะไกล (Telenursing) การจัดการเรียนการสอนตามรุ่นอายุ (Future Skill) การจัดการเรียนรู้แบบผสมผสาน (Blended Learning) เพื่อนำมาเป็นรูปแบบการสอนเพื่อพัฒนาในรายวิชาทางการพยาบาลให้ครอบคลุมทุกรายวิชา

### 3.2.3 การประเมินผลและสะท้อนผลการพัฒนา

1) ทำการทบทวนหลังเข้าร่วมโครงการฝึกอบรม (After Action Review = AAR) ทบทวนกลุ่มแกนนำว่าจากการไปอบรมพัฒนา ทำให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ และทักษะ เป็นอย่างไรบ้าง และในการทำหน้าที่ครูแกนนำ มีปัญหาและอุปสรรคอย่างไรบ้าง

2) ใช้การสะท้อนคิด (Reflection) เพื่อให้อาจารย์พยาบาลมีการเปลี่ยนแปลงในเรื่องการจัดการเรียนการสอนให้มีคุณภาพ และนำแนวคิดใหม่ที่ได้รับมาเชื่อมโยงกับประสบการณ์เดิมที่มีอยู่จนเกิดความเข้าใจ และเกิดการเรียนรู้เพิ่มขึ้น มีปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอนให้ดีขึ้น

### 3.3 ขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร

#### 3.3.1 การออกแบบกิจกรรมพัฒนา

การพัฒนาขีดความสามารถและอัตรากำลัง ได้แก่ การพัฒนาตามโครงสร้างขององค์กร การพัฒนาความเชี่ยวชาญตามสาขา (Faculty Practice) การพัฒนาขีดความสามารถรองรับตามตัวบ่งชี้ของสภาการพยาบาล การพัฒนาทักษะอื่น ๆ เพิ่มที่จำเป็น และการวิเคราะห์อัตรากำลังโดยการ Benchmark กับหน่วยงานอื่น เป็นต้น

#### 3.3.2 การนำแผนกิจกรรมไปปฏิบัติ

1) การพัฒนาตามโครงสร้างขององค์กร โดยงาน HRM ประเมินความเพียงพอของอาจารย์พยาบาลตามสาขาที่มีการจัดการเรียนการสอน ตามค่า FTES

2) การพัฒนาความเชี่ยวชาญตามสาขา (Faculty Practice) โดยหาวิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญ มาให้ความรู้และเป็นที่ปรึกษา

3) การพัฒนาขีดความสามารถรองรับตามตัวบ่งชี้ของสภาการพยาบาล

4) การพัฒนาทักษะอื่น ๆ (Upskill และ Reskill) เพิ่มเติมที่จำเป็นในการเรียนการสอน เช่น พัฒนาขีดความสามารถในการทำวิจัยในสาขาที่สอน พัฒนาด้านภาษาอังกฤษ โดยการสนับสนุนเข้าร่วมเวทีนานาชาติ แล้วยกระดับโครงการพัฒนาภาษาอังกฤษ เป็นต้น

5) วิเคราะห์อัตรากำลัง โดยการ Benchmark กับหน่วยงานอื่น และวางแผนทดแทนอัตรากำลังโดยสรรหาจากหน่วยบริการ หรือแลกเปลี่ยนอาจารย์พยาบาลภายในเครือข่าย

6) จัดสรรทุนไปฝึกอบรม ศึกษาต่อตามนโยบายและแผนของงานพัฒนาบุคลากรคณะพยาบาลศาสตร์ สถาบันพระบรมราชชนก

### 3.3.3 การประเมินผลและสะท้อนผลการพัฒนา

1) ทำการทบทวนหลังเข้าร่วมโครงการฝึกอบรม (After Action Review = AAR)



2) ประเมินผลลัพธ์ที่ชัดเจนจาก อัตรากำลัง คุณวุฒิ สัดส่วนอาจารย์ นักศึกษา เป็นไปตามเกณฑ์

3) ใช้การสะท้อนคิด (Reflection) เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมุมมอง และแนวคิดใหม่ รวมทั้งนำผลมาทบทวน แก้ไขการจัดทำโครงการพัฒนาขีดความสามารถ และอัตรากำลังของบุคลากร ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

### 3.4 ค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล

#### 3.4.1 การออกแบบกิจกรรมพัฒนา

การเพิ่มค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล ได้แก่ ศึกษาเกณฑ์ การวัดผลการปฏิบัติงาน โดยทำ Benchmark การเพิ่มคะแนนผลประเมินการปฏิบัติราชการ การจ่ายค่าตอบแทนให้กับลักษณะการทำงานที่เพิ่มขึ้นจากปกติ การจัดสรรงบประมาณในการ พัฒนาตนเอง การให้สวัสดิการในกับโอกาสพิเศษ เป็นต้น

#### 3.4.2 การนำแผนกิจกรรมไปปฏิบัติ

1) การตั้งเกณฑ์การวัดผลการปฏิบัติงาน โดยทำ Benchmark กับ องค์การอื่นที่มีลักษณะงานใกล้เคียงกันเพิ่มเงินให้ใกล้เคียงกับที่อื่นที่เป็นงานลักษณะเดียวกัน

2) เพิ่มคะแนนผลประเมินการปฏิบัติราชการ เช่น เพิ่มคะแนนตีพิมพ์ วิทยานานาชาติ หรือระดับชาติ การได้รับทุนวิจัยจากภายนอก การได้รับรางวัลจากการประกวด ผลงานนวัตกรรมระดับชาติ หรือนานาชาติ เป็นต้น

3) จ่ายให้กับลักษณะการทำงานที่เพิ่มขึ้นจากปกติ เช่นการทำงานล่วงเวลา การทำงานในช่วงวิกฤต การร่วมทำโครงการพิเศษ เป็นโครงการที่เพิ่มขึ้นมาจากงานประจำ เป็นงานที่สำคัญกับองค์กร ที่ต้องทำงานร่วมระหว่างสายงาน หรือหน่วยงานภายนอก

4) การจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาตนเอง เช่น อาจารย์พยาบาล ผู้รับผิดชอบหลักสูตรจะได้รับงบประมาณในการไปพัฒนาตนเองมากกว่าอาจารย์ที่ไม่ใช่ ผู้รับผิดชอบหลักสูตร

5) การให้สวัสดิการในกับโอกาสพิเศษ เช่น วันปีใหม่ วันเกิด หรือจัดไว้ เป็นกองทุนสวัสดิการเฉพาะ งานแต่งงาน งานบวช ขึ้นบ้านใหม่งานศพ ประสบทฤกษ์อัศศิภัย เป็นต้น

6) การเปิดโอกาสให้อาจารย์พยาบาล มีส่วนร่วมและเสนอข้อคิดเห็น เกี่ยวกับอัตราค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรม

#### 3.4.3 การประเมินผลและสะท้อนผลการพัฒนา

1) ประเมินผลจากการปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดค่าตอบแทนและ ผลประโยชน์เกื้อกูลเพิ่มขึ้น ทั้งขณะกำลังปฏิบัติงานและสิ้นสุดการปฏิบัติงาน

2) ใช้การสะท้อนคิด (Reflection) เกี่ยวกับคำตอบแทนที่ได้รับในการทำงานกับองค์กรในปัจจุบัน ตลอดจนหาแนวทางร่วมกันในการพัฒนาเรื่องการจ่ายคำตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูลให้มีหลากหลายวิธีมากขึ้น

### 3.5 บรรยาภาศการทำงานของบุคลากร

#### 3.5.1 การออกแบบกิจกรรมพัฒนา

การส่งเสริมบรรยาภาศการทำงานของบุคลากร เช่น จัดกิจกรรมเสริมสร้างบรรยาภาศของบุคลากร ระบบครอบครัวเสมือน เป็นต้น

#### 3.5.2 การนำแผนกิจกรรมไปปฏิบัติ

1) กิจกรรมในหน่วยงาน เช่น สภากาแฟเดือนละ 1 ครั้ง การแสดงความยินดีวันเกิดในแต่ละเดือน แสดงความยินดีผู้ที่สำเร็จการศึกษา แสดงความยินดีกับผู้ผ่านการประเมินความก้าวหน้าทางราชการในแต่ละระดับ รวมถึงมีการนำอาหารมารับประทานร่วมกัน เป็นต้น

2) กิจกรรมระบบครอบครัวเสมือน เป็นการส่งเสริมการอยู่ร่วมกันแบบพี่น้อง สมาชิกในระบบครอบครัวเสมือนประกอบด้วย แม่เภาวได้แก่ อาจารย์พยาบาล นอกจากนี้ยังประกอบด้วย พี่ บ้า น้ำ อา ได้แก่ เจ้าหน้าที่สายสนับสนุนทุกระดับ และนักศึกษา ตั้งแต่ปี 1 ถึงปีที่ 4 สำหรับการนัดหมายพบกัน เช่น การจัดกิจกรรมรับน้อง หรือจัดตามเวลาที่ระบุไว้ในแผนของงานกิจการนักศึกษา

3) ใช้การสะท้อนคิด (Reflection) ในการประเมินผลการทำงานกิจกรรมเพื่อปรับปรุงการจัดกิจกรรมในครั้งต่อไป

#### 3.5.3 การประเมินผลและสะท้อนผลการพัฒนา

1) ทำการทบทวนหลังเข้าร่วมกิจกรรม (After Action Review = AAR) นำผลไปปรับปรุงพัฒนากิจกรรมการส่งเสริมพัฒนาบรรยาภาศการทำงานของบุคลากร

2) สรุปผลการสะท้อนคิด (Reflection) นำผลไปปรับปรุงพัฒนากิจกรรมการส่งเสริมพัฒนาบรรยาภาศการทำงานของบุคลากร ให้มีความเหมาะสมมากขึ้น

จากหลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ ในการพัฒนา ปัจจัยแห่งความสำเร็จ และแนวทางการพัฒนา ดังที่ได้กล่าวเบื้องต้น ถ้าหากอาจารย์พยาบาลได้พัฒนาตนเองตามปัจจัยประสิทธิภาพการพัฒนาดังกล่าว จะช่วยส่งผลให้เกิดความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลซึ่งสามารถดูได้จาก 1) บุคลากรมีสุขภาวะที่ดี 2) อัตราการคงอยู่ 3) ชำนาญและกำลังใจ 4) การตอบสนองนโยบาย และ 5) การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งจะช่วยส่งเสริม

ให้วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง และบุคลากรมีความเป็นเลิศ สามารถพัฒนาชุมชน สังคม ให้มีความเข้มแข็งต่อไปได้

ผู้วิจัยได้นำรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ที่ปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิจากการสนทนากลุ่ม แล้วจึงส่งรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ให้ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 9 คน ตรวจสอบความเหมาะสมอีกครั้ง ผลปรากฏดังตาราง 22

ตาราง 22 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ในภาพรวม

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม
1. วัตถุประสงค์ในการพัฒนา	3.71	1.11	มาก
2. ปัจจัยแห่งความสำเร็จ	3.71	0.95	มาก
3. องค์ประกอบประสิทธิภาพอาจารย์	4.14	0.69	มาก
4. แนวทางการพัฒนา	4.29	0.76	มาก
5. แนวทางการพัฒนาด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล	4.32	0.58	มาก
6. แนวทางการพัฒนาด้านความพยายามในการทำงาน	4.21	0.49	มาก
7. แนวทางการพัฒนาด้านสภาพแวดล้อมของบุคคล	4.34	0.46	มาก
8. ความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล	4.21	0.51	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.04</b>	<b>0.70</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 22 พบว่า ในภาพรวมของรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.04$ ) โดยแนวทางการพัฒนาด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X} = 4.29$ ) รองลงมา ได้แก่ แนวทางการพัฒนาด้านสภาพแวดล้อมของบุคคล

( $\bar{X} = 4.23$ ) และอันดับสุดท้าย ได้แก่ หลักการและเหตุผลในการพัฒนา มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 3.43$ ) โดยจำแนกรายละเอียด ดังตาราง 23-30

**ตาราง 23 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมของรูปแบบ การพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัย พยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก วัตถุประสงค์ในการพัฒนา**

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม
1. หลักการและเหตุผลในการพัฒนา	3.43	0.79	ปานกลาง
2. วัตถุประสงค์ในการพัฒนา			
1) เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์ ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ประกอบด้วย 2 ด้าน ได้แก่ ด้านทัศนคติ และด้านสุขภาพ	3.72	1.16	มาก
2) เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาล ด้านความพยายามในการทำงาน เพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ประกอบด้วย 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการสำรวจตนเอง และด้านปรัชญาและอุดมการณ์ในการพัฒนาตนเอง	3.70	0.99	มาก
3) เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาล ด้านสภาพแวดล้อมของบุคคล เพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการจัดการความรู้ ด้านการพัฒนาอาจารย์สู่การเป็นมืออาชีพ ด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกี่ยวกับ และด้านบรรยากาศการทำงานของบุคลากร	3.75	0.95	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.71</b>	<b>1.11</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 23 พบว่า รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาล เพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก โดยรายการ วัตถุประสงค์ในการพัฒนา มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.71$ ) โดยวัตถุประสงค์ การพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์ด้านสภาพแวดล้อมของบุคคล มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X} = 3.75$ ) รองลงมาได้แก่ วัตถุประสงค์การพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์ด้านคุณลักษณะ ส่วนบุคคล ( $\bar{X} = 3.72$ ) และอันดับสุดท้าย ได้แก่ วัตถุประสงค์การพัฒนาประสิทธิภาพ อาจารย์ด้านความพยายามในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 3.70$ )

ตาราง 24 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมของรูปแบบ การพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัย พยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความเหมาะสม
<b>ปัจจัยแห่งความสำเร็จ</b>			
1. วิสัยทัศน์ เป้าหมาย นโยบายที่ชัดเจน เป็นแนวทางให้มีการพัฒนาประสิทธิภาพ อาจารย์ มีแผนงานและโครงการรองรับ มีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน มีการติดตามแผนงาน ของโครงการอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้อาจารย์ ได้รับการพัฒนาตามความต้องการของ ตนเองและขององค์กร	3.68	0.87	มาก
2. การให้ความสำคัญกับการพัฒนาอาจารย์ อย่างต่อเนื่อง กระทรวงการอุดมศึกษา มีนโยบาย เรื่องการพัฒนาอาจารย์สู่การเป็น มืออาชีพ (PSF) ได้ยกระดับความสำคัญ ในการพัฒนาอาจารย์ ทั้งในด้านความรู้ สมรรถนะ และจิตสำนึกในวิชาชีพครู ซึ่งจะส่งผลให้นักศึกษาได้รับความรู้และ ประสบการณ์ที่ตรงกับสาขาการศึกษา	3.74	0.88	มาก

ตาราง 24 (ต่อ)

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความเหมาะสม
<b>ปัจจัยแห่งความสำเร็จ</b>			
1. วิสัยทัศน์ เป้าหมาย นโยบายที่ชัดเจน เป็นแนวทางให้มีการพัฒนาประสิทธิภาพ อาจารย์ มีแผนงานและโครงการรองรับ มีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน มีการติดตามแผนงาน ของโครงการอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้อาจารย์ ได้รับการพัฒนาตามความต้องการของ ตนเองและขององค์กร	3.68	0.87	มาก
2. การให้ความสำคัญกับการพัฒนาอาจารย์ อย่างต่อเนื่อง กระบวนการอุดมศึกษา มีนโยบาย เรื่องการพัฒนาอาจารย์สู่การเป็น มืออาชีพ (PSF) ได้ยกระดับความสำคัญ ในการพัฒนาอาจารย์ ทั้งในด้านความรู้ สมรรถนะ และจิตสำนึกในวิชาชีพครู ซึ่งจะส่งผลให้นักศึกษาได้รับความรู้และ ประสบการณ์ที่ตรงกับสาขาการศึกษา	3.74	0.88	มาก
3. การบริหารทรัพยากรให้เพียงพอต่อ การทำงาน เป็นสิ่งจำเป็นที่องค์กรต้องจัดสรร ให้เพียงพอ เช่น ห้องสมุดมีจำนวนหนังสือ เพียงพอ ทุกสาขาการพยาบาล มีห้องคลินิกวิจัย ห้องสอนภาคทดลองที่มีอุปกรณ์ เพียงพอ และพร้อมใช้ เป็นต้น	3.67	0.94	มาก



ตาราง 24 (ต่อ)

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความเหมาะสม
4. การใช้เทคโนโลยีในการขับเคลื่อน ในยุคที่ เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Disruption) และมีการแพร่ระบาดของโควิด 19 เทคโนโลยีมีบทบาทสำคัญทั้งในการเรียน การสอน และอาจารย์ต้องมีทักษะในการใช้ เทคโนโลยีในการสอนออนไลน์ รวมถึง สามารถใช้งานในระบบการประชุมออนไลน์ ต่าง ๆ จึงจะทำให้อาจารย์ทำงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	3.73	0.91	มาก
5. มีระบบการบริหารจัดการที่ยืดหยุ่น ทำให้ อาจารย์สามารถทำงานและจัดการเรียน การสอนได้สะดวก มีความยืดหยุ่นในการ ประสานงาน ทำให้อาจารย์มีเวลาในการ พัฒนาทางวิชาการ ตลอดจนสร้างสรรค์ นวัตกรรมมากขึ้น	3.70	0.97	มาก
6. เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วม การให้ บุคลากรมีส่วนร่วม เช่น รับทราบนโยบาย ของวิทยาลัย ร่วมคิดวิสัยทัศน์ พันธกิจ มีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารงาน บุคลากรจะปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ และเต็มความสามารถ	3.69	0.94	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.71</b>	<b>0.95</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 24 พบว่า รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืน  
ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก โดยรายการปัจจัยแห่งความสำเร็จ  
มีความเหมาะสมอยู่ในระดับ มาก ( $\bar{X} = 3.71$ ) โดยการให้ความสำคัญกับการพัฒนาอาจารย์  
อย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X} = 3.74$ ) รองลงมาได้แก่ การใช้เทคโนโลยีในการขับเคลื่อน

( $\bar{X} = 3.73$ ) และอันดับสุดท้าย ได้แก่ การบริหารทรัพยากรให้เพียงพอต่อการทำงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 3.67$ )

ตาราง 25 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก องค์ประกอบประสิทธิภาพอาจารย์

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม
<b>องค์ประกอบประสิทธิภาพอาจารย์</b>			
1. ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล	4.18	0.68	มาก
2. ด้านความพยายามในการทำงาน	4.15	0.67	มาก
3. ด้านสภาพแวดล้อมของบุคคล	4.13	0.66	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.14</b>	<b>0.69</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 25 พบว่า รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก โดยรายการองค์ประกอบประสิทธิภาพอาจารย์ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.14$ ) โดยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X} = 4.18$ ) รองลงมาได้แก่ ด้านความพยายามในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.15$ ) และอันดับสุดท้าย ได้แก่ ด้านสภาพแวดล้อมของบุคคล มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 4.13$ )

ตาราง 26 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก แนวทางการพัฒนา

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม
<b>แนวทางการพัฒนา</b>			
1. การออกแบบกิจกรรมการพัฒนา	4.24	0.75	มาก
2. การนำแผนกิจกรรมไปปฏิบัติ	4.32	0.77	มาก
3. การประเมินผลและสะท้อนผลการพัฒนา	4.28	0.74	มาก
<b>ภาพรวม</b>	4.29	0.76	มาก

จากตาราง 26 พบว่า รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก โดยรายการแนวทางการพัฒนา มีความเหมาะสมอยู่ในระดับ มาก ( $\bar{X} = 29$ ) โดยการนำแผนกิจกรรมไปปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X} = 4.32$ ) รองลงมาได้แก่ การประเมินผลและสะท้อนผลการพัฒนา ( $\bar{X} = 4.28$ ) และอันดับสุดท้าย ได้แก่ การออกแบบกิจกรรมการพัฒนามีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 4.24$ )

ตาราง 27 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมของรูปแบบ  
การพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัย  
พยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความเหมาะสม
<b>ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล</b>			
<b>ทัศนคติ</b>			
1. การออกแบบกิจกรรมการพัฒนา ศึกษาจาก ต้นแบบ (Role Model) ในการพัฒนา ตนเอง การพัฒนาส่วนรวม และการเสียสละต่อสังคม ประเทศชาติ	4.25	0.71	มาก
2. การนำแผนกิจกรรมไปปฏิบัติ			
2.1 ศึกษา Role Model ด้วยวิธีการ หลากหลาย เช่น ศึกษาด้วยตนเองทางสื่อ ต่าง ๆ หรือ การถอดบทเรียนจากบุคคล ต้นแบบ แล้วนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน ใช้การสะท้อนคิด (Reflection) ให้สะท้อนคิดถึง สิ่งที่ได้รับจากการศึกษา Role Model	4.13	0.64	มาก
2.2 เข้าร่วมประชุม อบรม หรือสัมมนา จากบุคคลต้นแบบเพื่อสร้างทัศนคติเชิงบวก	4.25	0.71	มาก
2.3 จัดโครงการศึกษาดูงาน เช่น ที่พระตำหนักดอยตุง ไปศึกษาดูงานตามรอย การทรงงานของสมเด็จพระเจ้า พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาล ที่ 9 เช่น ศูนย์ศึกษาการพัฒนาห้วยฮ่องไคร้ อันเนื่องมาจากพระราชดำริ จ.เชียงใหม่ ศูนย์ศึกษาการพัฒนาห้วยทราย อันเนื่องมาจาก พระราชดำริ จ.เพชรบุรี เป็นต้น แล้วนำมา แลกเปลี่ยนเรียนรู้	4.00	0.93	มาก

ตาราง 27 (ต่อ)

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความเหมาะสม
2.4 เข้าร่วมกิจกรรมการสร้างทัศนคติที่ดี ในการทำงาน เช่น จัดกิจกรรมธรรมบรรยาย จัดกิจกรรมการปรับ mindset ให้เข้ากับ สถานการณ์ต่าง ๆ รวมถึงความต่างรุ่น (Generation) เป็นต้น	4.38	0.52	มาก
3. การประเมินผลและสะท้อนผลการพัฒนา			
3.1 เมิ่นผลด้วยตนเอง หรือผ่านการสะท้อน จากบุคคลอื่น	4.38	0.74	มาก
3.2 นำผลการสะท้อนคิด (Reflection) เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมุมมองและทัศนคติ ที่ดีในการพัฒนาตนเอง พัฒนางานที่ปฏิบัติของ อาจารย์ที่เข้าร่วมกิจกรรม สรุปเพื่อนำผลการ ประเมินไปปรับปรุงการออกแบบกิจกรรม เพื่อ วางแผนการพัฒนาด้านทัศนคติต่อไป	4.25	0.71	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.23</b>	<b>0.61</b>	<b>มาก</b>
<b>สุขภาพ</b>			
1. การออกแบบกิจกรรมการพัฒนา การส่งเสริมสุขภาพของบุคลากร เช่น การตรวจสุขภาพประจำปี การออกกำลังกาย การส่งเสริมสุขภาพใจ การจัดอาหารสุขภาพ เป็นต้น	4.63	0.52	มากที่สุด
2. การนำแผนกิจกรรมไปปฏิบัติ			
2.1 บุคลากรเข้ารับการตรวจสุขภาพตาม แผนที่วางไว้ มีการติดตามผลการตรวจสุขภาพ และวางแผนการส่งเสริมสุขภาพ ตามผลการ ตรวจสุขภาพ แล้วนำมาวางแผนในการส่งเสริม ป้องกัน รักษา และฟื้นฟูสุขภาพ	4.63	0.52	มากที่สุด

ตาราง 27 (ต่อ)

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความเหมาะสม
2.2 เข้าร่วมออกกำลังกาย เช่น สร้างกลุ่ม ไลน์การออกกำลังกาย ซึ่งให้เลือกกิจกรรม แนวทางที่จะปฏิบัติอย่างอิสระ ตามความ สะดวก แล้วส่งผลเข้ากลุ่มไลน์ ร่วมกิจกรรม ออกกำลังกายตามเวลาที่หน่วยงานกำหนด	4.42	0.53	มาก
2.3 ส่งเสริมอาหารสุขภาพ เช่น การจัด อาหารว่างในการประชุมเน้นพวกสมุนไพร น้ำผลไม้ กาแฟดำ ไม่มีครีม ไม่มีน้ำตาล เป็นต้น	4.50	0.53	มาก
2.4 การส่งเสริมสุขภาพใจ เช่น จัดสถานที่ ให้มีมุมพักผ่อน มีห้องสำหรับสวดมนต์ นั่งสมาธิ มีบริการให้คำปรึกษาด้านสุขภาพจิต โดยมีผู้รับผิดชอบ สามารถติดต่อได้ง่าย และมี หลายช่องทาง เป็นต้น	4.25	0.71	มาก
2.5) กำหนดการส่งเสริมสุขภาพเป็นตัวชี้วัด ผลการปฏิบัติราชการ โดยให้บุคลากรเลือก วิธีการส่งเสริมสุขภาพอย่างอิสระ	4.13	1.13	มาก
3. การประเมินผลและสะท้อนผลการพัฒนา			
3.1 ติดตามผลการตรวจสุขภาพประจำปี และแบ่งกลุ่มการดูแลสุขภาพตามสภาวะ การเจ็บป่วย ประเมินผลการแก้ไขปัญหา สุขภาพ	4.50	0.76	มาก
3.2 ใช้การสะท้อนคิด (Reflection) ให้ผู้ที่ ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายในการดูแล สุขภาพ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมุมมองและ แนวคิดใหม่ในการดูแลสุขภาพ	4.50	0.76	มาก



ตาราง 27 (ต่อ)

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความเหมาะสม
3.3 ใช้การสะท้อนคิด (Reflection) เพื่อให้ เกิดการเปลี่ยนแปลงมุมมองและแนวคิดใหม่ ในการดูแลสุขภาพ	4.00	0.76	มาก
3.4 นำผลการประเมินกิจกรรมส่งเสริม สุขภาพทั้งหมดไปปรับปรุงการออกแบบ กิจกรรมการส่งเสริมสุขภาพ	4.25	1.04	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.38</b>	<b>0.60</b>	<b>มาก</b>
<b>ภาพรวมด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล</b>	<b>4.32</b>	<b>0.58</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 27 พบว่า ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลของรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพ  
อาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก  
ในภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.32$ ) โดยด้านสุขภาพมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด  
( $\bar{X} = 4.38$ ) และอันดับสุดท้าย ได้แก่ ด้านทัศนคติ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 4.23$ )

ตาราง 28 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมของรูปแบบ  
การพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัย  
พยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ด้านความพยายามในการทำงาน

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความเหมาะสม
<b>ด้านความพยายามในการทำงาน</b>			
<b>การสำรวจตนเอง</b>			
1. การออกแบบกิจกรรมการพัฒนา การสำรวจความต้องการการพัฒนา และปัญหาอุปสรรคในการทำงานของ อาจารย์พยาบาล	4.62	0.52	มากที่สุด
2. การนำแผนกิจกรรมไปปฏิบัติ			
2.1 สำรวจความต้องการการพัฒนา และปัญหาอุปสรรคในการทำงานของ อาจารย์พยาบาล แบ่งออกเป็น	4.37	0.52	มาก
2 องค์ประกอบ คือ สำรวจลักษณะส่วนตัว ของตนเองในด้านต่าง ๆ เช่น ความสนใจ ความต้องการ องค์ประกอบอีกส่วนหนึ่ง คือ การสำรวจปัญหาอุปสรรคที่ตนเอง เผชิญในการทำงาน			
2.2 สรุปผลการสำรวจ จัดทำ แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP) แผนพัฒนาการแก้ปัญหาในงาน วิธีการ พัฒนา ได้แก่ การพัฒนาในงาน Coaching การ Upskill – Reskill การหมุนเวียนงาน การเข้าร่วมอบรมสัมมนา การฝึกงานกับ ผู้เชี่ยวชาญ การสนับสนุนทุนการศึกษาต่อ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ เป็นต้น	4.50	0.53	มาก

ตาราง 28 (ต่อ)

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความเหมาะสม
2.3 เปิดโอกาสให้ทำงานตามวิธีการ ที่เลือก และทุก 3 เดือน มีกิจกรรมเปิดเวที ให้นำมาพูดคุยปรึกษาหารือกัน โดยใช้วิธี สะท้อนคิด (Reflection) และวาง แผนพัฒนาต่อยอด	4.38	0.74	มาก
3. การประเมินผลและสะท้อนผล การพัฒนา			
3.1 ประเมินผลด้วยตนเอง หรือผ่าน การสะท้อนจากบุคคลอื่น	3.75	1.04	มาก
3.2 ทำการประเมินผล โดยการทบทวน หลังเข้าร่วมโครงการฝึกอบรม (After Action Review = AAR)	4.38	0.52	มาก
3.3 ใช้การสะท้อนคิด (Reflection) เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมุมมองและ แนวคิดใหม่	4.25	0.89	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.32</b>	<b>0.49</b>	<b>มาก</b>
<b>ปรัชญาและอุดมการณ์ในการพัฒนา ตนเอง</b>			
1. การออกแบบกิจกรรมการพัฒนา การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ปรัชญาและ อุดมการณ์ในการพัฒนาตนเอง	4.13	0.83	มาก

ตาราง 28 (ต่อ)

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความเหมาะสม
2. การนำแผนกิจกรรมไปปฏิบัติ			
2.1 เข้าร่วมกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ปรัชญาและอุดมการณ์ในการพัฒนา ตนเอง โดยฟังการบรรยายและเข้ากลุ่ม ย่อย แบ่งเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ ผู้มีปรัชญา และอุดมการณ์ ผู้มีลักษณะด้อยในปรัชญา และอุดมการณ์ และผู้ขาดปรัชญา และอุดมการณ์ จำแนกจากการใช้ แบบสอบถาม การสังเกตจาก การปฏิบัติงาน	3.50	1.41	ปานกลาง
2.2 เข้าร่วมกลุ่มบวทวนความคิด ความเชื่อ ความรู้สึกของตนเอง โดยการ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้ร่วมงาน กับอาจารย์ผู้ใหญ่ที่อาจารย์พยาบาล ให้ความเคารพนับถือ หรืออาจารย์ พยาบาลผู้มีปรัชญาและอุดมการณ์ ในการทำงานที่ดีเป็นแบบอย่าง	4.00	0.93	มาก
2.3) อาจารย์พยาบาล เขียนแผน พัฒนาตนเอง เกี่ยวกับความก้าวหน้าทาง อาชีพ วางแผนการเข้าสู่ตำแหน่งทาง วิชาการ	4.50	0.53	มากที่สุด
2.4 วิทยาลัยสนับสนุนการพัฒนา ตนเอง การสืบทอดตำแหน่งของอาจารย์	4.25	0.71	มาก
3. การประเมินผลและสะท้อนผล การพัฒนา			

ตาราง 28 (ต่อ)

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความเหมาะสม
3.1 ทำการทบทวนหลังเข้าร่วม โครงการฝึกอบรม (After Action Review = AAR) นำผลไปปรับปรุงพัฒนากิจกรรม การพัฒนาปรัชญาและอุดมการณ์ในการ พัฒนาตนเองในโอกาสต่อไป	4.13	0.64	มาก
3.2 ประเมินผู้ที่มีการเปลี่ยนแปลง ปรัชญา และอุดมการณ์ที่พึงปรารถนา และมีพฤติกรรมการทำงานอย่างมี ประสิทธิภาพ โดยการประเมินจาก ผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น	4.00	0.93	มาก
3.3 ให้การเสริมแรงยกย่องยอมรับ ผู้ที่มีการเปลี่ยนแปลงปรัชญา และ อุดมการณ์ที่พึงปรารถนา และมี พฤติกรรมการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ	4.38	0.52	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.11</b>	<b>0.64</b>	<b>มาก</b>
<b>ภาพรวมด้านความพยายาม ในการทำงาน</b>	<b>4.21</b>	<b>0.49</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 28 พบว่า ด้านความพยายามในการทำงานของรูปแบบการพัฒนา  
ประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรม  
ราชชนก ในภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.21$ ) โดยการสำรวจ มีค่าเฉลี่ย  
สูงที่สุด ( $\bar{X} = 4.32$ ) และอันดับสุดท้าย ได้แก่ ปรัชญาและอุดมการณ์ในการพัฒนาตนเอง  
มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 4.11$ )

ตาราง 29 แสดงค่าค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ด้านสภาพแวดล้อมของบุคคล

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม
<b>ด้านสภาพแวดล้อมของบุคคล</b>			
<b>การจัดการความรู้</b>			
1. การออกแบบกิจกรรม			
กิจกรรมการจัดการความรู้แบ่งออกเป็น กิจกรรมแลกเปลี่ยนภายในวิทยาลัย กิจกรรมแลกเปลี่ยนในเครือข่าย และกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้นอกเครือข่าย โดยใช้ระบบออนไลน์	4.38	0.52	มาก
2. การนำแผนกิจกรรมไปปฏิบัติ			
2.1 กำหนดให้แต่ละงาน และกลุ่มงานในวิทยาลัย คึกษารวบรวมความรู้ในงานอย่างเป็นระบบ	4.38	0.52	มาก
2.2 กำหนดตารางเวลาการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการจัดการความรู้	4.25	0.71	มาก
2.3 จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้การจัดการความรู้ภายในวิทยาลัย มีการประกวดและมอบรางวัลตอบแทน	4.25	0.71	มาก
2.4 นำงานที่ได้รับรางวัลชนะเลิศเข้าร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเวทีการจัดการความรู้ในระดับเครือข่าย หรือหน่วยงานภายนอก	4.25	0.71	มาก
2.5 ขยายความรู้โดยการสร้างกลุ่มชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ในแต่ละภาควิชา	4.13	0.35	มาก



ตาราง 29 (ต่อ)

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความเหมาะสม
3. การประเมินผลและสะท้อนผล การพัฒนา			
3.1 การทบทวนหลังเข้าร่วมโครงการ ฝึกอบรม (After Action Review = AAR)	4.25	0.71	มาก
3.2 ใช้การสะท้อนคิด (Reflection) เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการจัดการ ความรู้และนำแนวคิดใหม่ ข้อเสนอแนะ รวมถึงการเข้าร่วมเวทีการจัดการความรู้ นำมาเชื่อมโยงกับประสบการณ์เดิมที่มีอยู่ นำไปสู่ความเข้าใจ และเกิดการเรียนรู้ เพิ่มขึ้น	4.25	0.71	มาก
3.3 ให้การเสริมแรงยกย่องยอมรับ ผู้ที่มีการนำการจัดการความรู้มาปรับปรุง การทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการมอบเกียรติบัตร โล่รางวัล เป็นต้น	4.25	0.71	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.26</b>	<b>0.46</b>	<b>มาก</b>
<b>การพัฒนาอาจารย์สู่การเป็นมืออาชีพ</b>			
1. การออกแบบกิจกรรมการพัฒนา การออกแบบการพัฒนาอาจารย์ สู่การเป็นมืออาชีพ (PSF) เพื่อให้มี สมรรถนะและประสิทธิภาพในการจัดการ เรียนการสอน ทั้ง 3 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ความรู้ สมรรถนะ และค่านิยม ประกอบด้วย การฝึกอบรมระยะสั้น ในด้านศาสตร์การสอนและการเรียนรู้ การจัดโครงการอบรมด้านการพัฒนา วิชาชีพ การอบรมออนไลน์ เป็นต้น	4.50	0.76	มาก

ตาราง 29 (ต่อ)

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความเหมาะสม
2. การนำแผนกิจกรรมไปปฏิบัติ			
2.1) งานบุคลากรและงานวิชาการ วางแผนและหาแนวทางการพัฒนา อาจารย์สู่การเป็น มืออาชีพ (PSF) ในเรื่องศาสตร์สาขาวิชา และนโยบาย ของสภาการพยาบาล ในเรื่อง การสอน นักศึกษาเรื่องการพยาบาลระยะไกล (Telenursing) การจัดการเรียนการสอน ตามรุ่นอายุ (Future Skill) และการจัดการ เรียนรู้แบบผสมผสาน (Blended Learning)	4.38	0.74	มาก
2.2 กำหนดระยะเวลาให้อาจารย์ เข้าร่วมโครงการกิจกรรม	4.25	0.89	มาก
2.3 อาจารย์ผู้ผ่านการฝึกอบรมทำ หน้าที่เป็นครูแกนนำ ในเรื่องการสอน นักศึกษา โดยแบ่งกลุ่มให้ออกแบบ การสอน	4.25	0.71	มาก
2.4 นำเสนอการออกแบบและปรับปรุง ตามข้อเสนอแนะ	4.13	0.83	มาก
2.5 นำรายวิชาสู่กระบวนการเรียน การสอนจริงตามตารางสอน	4.38	0.74	มาก
2.6) งานวิชาการจัดเวทีสัมมนา เกี่ยวกับการพัฒนาอาจารย์สู่การเป็นมือ อาชีพ (PSF) เกี่ยวกับการสอนนักศึกษา เรื่องการพยาบาลระยะไกล (Telenursing) การจัดการเรียนการสอนตามรุ่นอายุ (Future Skill) การจัดการเรียนรู้	4.25	0.71	มาก

ตาราง 29 (ต่อ)

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความเหมาะสม
แบบผสมผสาน (Blended Learning) เพื่อนำมาเป็นรูปแบบการสอนเพื่อพัฒนา ในรายวิชาทางการพยาบาลให้ครอบคลุม ทุกรายวิชา			
3. การประเมินผลและสะท้อนผล การพัฒนา			
3.1 ทำการทบทวนหลังเข้าร่วม	4.25	0.71	มาก
โครงการฝึกอบรม (After Action Review = AAR) ทบทวนกลุ่มแกนนำ ว่าจากการ ไปอบรมพัฒนา ทำให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ และทักษะ เป็นอย่างไรบ้าง และในการทำหน้าที่ครูแกนนำ มีปัญหา และอุปสรรคอย่างไรบ้าง			
3.2 ใช้การสะท้อนคิด (Reflection)	4.38	0.74	มาก
เพื่อให้อาจารย์พยาบาลมีการ เปลี่ยนแปลงในเรื่องการจัดการเรียน การสอนให้มีคุณภาพ และนำแนวคิดใหม่ ที่ได้รับมาเชื่อมโยงกับประสบการณ์เดิม ที่มีอยู่จนเกิดความเข้าใจ และเกิด การเรียนรู้เพิ่มขึ้น มีปรับปรุงกระบวนการ เรียนการสอนให้ดีขึ้น			
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.31</b>	<b>0.70</b>	<b>มาก</b>

ตาราง 29 (ต่อ)

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความเหมาะสม
<b>ขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร</b>			
1. การออกแบบกิจกรรมการพัฒนา การพัฒนาขีดความสามารถและ อัตรากำลัง ได้แก่ การพัฒนาตาม โครงสร้างขององค์กร การพัฒนา ความเชี่ยวชาญตามสาขา (Faculty Practice) การพัฒนาขีดความสามารถ รองรับตามตัวบ่งชี้ของสภาการพยาบาล การพัฒนาทักษะอื่น ๆ เพิ่มเติมที่จำเป็น การวิเคราะห์อัตรากำลังโดยการ Benchmark กับหน่วยงานอื่น เป็นต้น	4.25	0.71	มาก
2. การนำแผนกิจกรรมไปปฏิบัติ			
2.1 การพัฒนาตามโครงสร้างของ องค์กร โดยงาน HRM ประเมินความ เพียงพอของอาจารย์พยาบาลตามสาขาที่ มีการจัดการเรียนการสอน ตามค่า FTES	4.38	0.52	มาก
2.2 การพัฒนาความเชี่ยวชาญตาม สาขา (Faculty Practice) โดยหาวิทยากรที่ มีความเชี่ยวชาญ มาให้ความรู้ และเป็น ที่ปรึกษา	4.38	0.52	มาก
2.3 การพัฒนาขีดความสามารถ รองรับตามตัวบ่งชี้ของสภาการพยาบาล	4.25	0.71	มาก

ตาราง 29 (ต่อ)

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความเหมาะสม
2.4 การพัฒนาทักษะอื่น ๆ Upskill และ Reskill) เพิ่มเติมที่จำเป็นในการเรียนการสอน เช่น พัฒนาขีดความสามารถในการทำวิจัยในสาขาที่สอน พัฒนาด้านภาษาอังกฤษ โดยการสนับสนุนเข้าร่วมเวทีนานาชาติแล้วนับชั่วโมงการพัฒนาภาษาอังกฤษ เป็นต้น	4.50	0.53	มาก
2.5 วิเคราะห์อัตรากำลัง โดยการ Benchmark กับหน่วยงานอื่น และวางแผนทดแทนอัตรากำลังโดยสรรหาจากหน่วยบริการ หรือแลกเปลี่ยนอาจารย์พยาบาลภายในเครือข่าย	4.38	0.52	มาก
2.6 จัดสรรทุนไปฝึกอบรม ศึกษาต่อ ตามนโยบายและแผนของงานพัฒนาบุคลากรคณะพยาบาลศาสตร์ สถาบันพระบรมราชชนก	4.50	0.53	มาก
3. การประเมินผลและสะท้อนผลการพัฒนา			
3.1 ทำการทบทวนหลังเข้าร่วมโครงการฝึกอบรม (After Action Review = AAR)	4.50	0.53	มาก
3.2 ประเมินผลลัพธ์ที่ชัดเจนจากอัตรากำลัง คุณวุฒิ สัดส่วนอาจารย์นักศึกษา เป็นไปตามเกณฑ์	4.38	0.74	มาก

ตาราง 29 (ต่อ)

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความเหมาะสม
3.3 ใช้การสะท้อนคิด (Reflection) เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมุมมองและแนวคิดใหม่ รวมทั้งนำผลมาทบทวน แก้ไข การจัดทำโครงการพัฒนาขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น	4.38	0.52	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.39</b>	<b>0.49</b>	<b>มาก</b>
<b>คำตอบแทนและผลประโยชน์เกี่ยวกับ</b>			
1. การออกแบบการพัฒนา การเพิ่มคำตอบแทนและผลประโยชน์เกี่ยวกับ ได้แก่ ศึกษาเกณฑ์การวัดผล การปฏิบัติงาน โดยทำ Benchmark การเพิ่มคะแนนผลประเมินการปฏิบัติราชการ การจ่ายคำตอบแทนให้กับลักษณะการทำงานที่เพิ่มขึ้นจากปกติ	4.50	0.53	มาก
2. การนำแผนกิจกรรมไปปฏิบัติ			
2.1 การตั้งเกณฑ์การวัดผลการปฏิบัติงาน โดยทำ benchmark กับองค์กรอื่นที่มีลักษณะงานใกล้เคียงกันเพิ่มเงินให้ใกล้เคียงกับที่อื่นที่เป็นงานลักษณะเดียวกัน	4.25	0.71	มาก
2.2 การเพิ่มคะแนนผลประเมินการปฏิบัติราชการ เช่น เพิ่มคะแนนตีพิมพ์วิทยานานาชาติ หรือระดับชาติ จำนวน 2 เรื่อง, การได้รับทุนวิจัยจากภายนอก, การได้รางวัลจากการประกวดผลงานนวัตกรรมระดับชาติ หรือนานาชาติ เป็นต้น	4.25	0.71	มาก



ตาราง 29 (ต่อ)

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความเหมาะสม
2.3 จ่ายให้กับลักษณะการทำงานที่เพิ่มขึ้นจากปกติ เช่นการทำงานล่วงเวลา การทำงานในช่วงวิกฤต การร่วมทำโครงการพิเศษ เป็นโครงการที่เพิ่มขึ้นมาจากงานประจำ เป็นงานที่สำคัญกับองค์กร ที่ต้องทำงานร่วมระหว่างสายงานหรือหน่วยงานภายนอก	4.50	0.53	มาก
2.4 การจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาตนเอง เช่น อาจารย์พยาบาล ผู้รับผิดชอบหลักสูตรจะได้รับงบประมาณในการไปพัฒนาตนเองมากกว่าอาจารย์ที่ไม่ใช่ผู้รับผิดชอบหลักสูตร	4.25	0.71	มาก
2.5 การให้สวัสดิการในกับโอกาสพิเศษ เช่น วันปีใหม่ วันเกิด หรือจัดไว้เป็นกองทุนสวัสดิการเฉพาะ งานแต่งงาน งานบวช ขึ้นบ้านใหม่งานศพ ประสบอุทกภัยอัคคีภัย เป็นต้น	4.38	0.52	มาก
2.6) การเปิดโอกาสให้อาจารย์พยาบาลได้สะท้อนคิด (Reflection) มีส่วนร่วม และเสนอข้อคิดเห็นเกี่ยวกับอัตราค่าตอบแทนที่เหมาะสม และประมวลข้อคิดเห็นเสนอต่อสถาบันพระบรมราชชนก ดำเนินการต่อไป	4.50	0.53	มาก
3. การประเมินผลและสะท้อนผล การพัฒนา			

ตาราง 29 (ต่อ)

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความเหมาะสม
3.1 ทำการทบทวนหลังเข้าร่วม โครงการฝึกอบรม (After Action Review = AAR)	4.50	0.53	มาก
3.2 ใช้การสะท้อนคิด (Reflection) เกี่ยวกับคำตอบแทนที่ได้รับในการทำงาน กับองค์กรในปัจจุบัน ตลอดจนหาแนวทาง ร่วมกันในการพัฒนาเรื่องการจ่าย คำตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูลให้มี หลากหลายวิธีมากขึ้น	4.25	0.46	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.38</b>	<b>0.45</b>	<b>มาก</b>
<b>บรรยากาศการทำงานของบุคลากร</b>			
1. การออกแบบการพัฒนา การส่งเสริมบรรยากาศการทำงานของ บุคลากร เช่น จัดกิจกรรมเสริมสร้าง บรรยากาศของบุคลากร ระบบครอบครัว เสมือน เป็นต้น	4.38	0.52	มาก
2. การนำแผนกิจกรรมไปปฏิบัติ 2.1 กิจกรรมในหน่วยงาน เช่น สภากาแฟเดือนละ 1 ครั้ง การแสดง ความยินดีวันเกิดในแต่ละเดือน แสดงความยินดีผู้ที่สำเร็จการศึกษา แสดงความยินดีกับผู้ผ่านการประเมิน ความก้าวหน้าทางราชการในแต่ละระดับ รวมถึงมีการนำอาหารมารับประทาน ร่วมกัน	4.38	0.52	มาก

ตาราง 29 (ต่อ)

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความเหมาะสม
2.2 กิจกรรมระบบครอบครัวเสมือน เป็นการส่งเสริมการอยู่ร่วมกันแบบพี่น้อง สมาชิกในระบบครอบครัวเสมือน ประกอบด้วย แม่เฝ้าไว้ได้แก่ อาจารย์ พยาบาล นอกจากนี้ยังประกอบด้วย พี่ ป้า น้า อา ได้แก่ เจ้าหน้าที่สายสนับสนุน ทุกระดับ และนักศึกษาตั้งแต่ปี 1 ถึงปีที่ 4 สำหรับการนัดหมายพบกัน เช่น การจัด กิจกรรมรับน้อง หรือจัดตามเวลาที่ระบุไว้ ในแผนของงานกิจกรรมนักศึกษา	4.25	0.71	มาก
2.3 ใช้การสะท้อนคิด (Reflection) ในการประเมินผลการทำกิจกรรม เพื่อปรับปรุงการจัดกิจกรรมในครั้งต่อไป	4.38	0.52	มาก
3. การประเมินผลและสะท้อนผลการ พัฒนา			
3.1 ทำการทบทวนหลังเข้าร่วม กิจกรรม (After Action Review = AAR) นำผลไปปรับปรุงพัฒนากิจกรรมการ ส่งเสริมพัฒนาบรรยากาศการทำงาน ของบุคลากร	4.38	0.74	มาก
3.2 สรุปผลการสะท้อนคิด (Reflection) นำผลไปปรับปรุงพัฒนากิจกรรม การส่งเสริมบรรยากาศการทำงานของ บุคลากรให้มีความเหมาะสมมากขึ้น	4.38	0.74	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.35</b>	<b>0.52</b>	<b>มาก</b>
<b>ภาพรวมด้านสภาพแวดล้อมของบุคคล</b>	<b>4.34</b>	<b>0.46</b>	<b>มาก</b>
<b>ภาพรวมประสิทธิภาพ 3 ด้าน</b>	<b>4.04</b>	<b>0.45</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 29 พบว่า ด้านสภาพแวดล้อมของบุคคลของรูปแบบการพัฒนา  
ประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรม  
ราชชนก ในภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.34$ ) โดยชี้ความสามารถ  
และอัตรากำลังของบุคลากรมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X} = 4.39$ ) รองลงมา ได้แก่ ค่าตอบแทน  
และผลประโยชน์เกี่ยวกับ (  $\bar{X} = 4.38$ ) และอันดับสุดท้าย ได้แก่ การพัฒนาอาจารย์สู่การเป็น  
มืออาชีพ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 4.26$ )

ตาราง 30 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมของรูปแบบ  
การพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัย  
พยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความเหมาะสม
<b>ความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล</b>			
1. บุคลากรมีสุขภาวะที่ดี	4.27	0.62	มาก
2. อัตราการคงอยู่	4.24	0.54	มาก
3.ขวัญและกำลังใจ	4.36	0.63	มาก
4. การตอบสนองนโยบาย	4.23	0.66	มาก
5. ความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.25	0.68	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.21</b>	<b>0.51</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 30 พบว่า ความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลของรูปแบบการพัฒนา  
ประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรม  
ราชชนก ในภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.21$ ) โดยขวัญและกำลังใจ  
มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X} = 4.36$ ) รองลงมา ได้แก่ บุคลากรมีสุขภาวะที่ดี ( $\bar{X} = 4.27$ ) และ  
อันดับสุดท้าย ได้แก่ การตอบสนองนโยบาย มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 4.23$ )

#### ตอนที่ 4 ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืน ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

ผู้วิจัยได้นำรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ไปให้ผู้เชี่ยวชาญ ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล รองผู้อำนวยการ หัวหน้างาน และอาจารย์ระดับปฏิบัติ วิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ในเขตภาคเหนือ ทำการประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก สำหรับแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ที่ได้รับกลับคืนมาจำนวน 156 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 82.54

#### ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตาราง 31 แสดงความถี่ และร้อยละ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลส่วนบุคคล	ความถี่ (n = 156)	ร้อยละ
<b>เพศ</b>		
ชาย	22	14.10
หญิง	134	85.90
<b>อายุ</b>		
ต่ำกว่า 30 ปี	10	6.41
31-35 ปี	28	17.95
36-40 ปี	24	15.38
41-45 ปี	24	15.38
46-50 ปี	36	23.08
51-60 ปี	34	21.80
<b>วุฒิการศึกษาสูงสุด</b>		
ปริญญาตรี	11	7.05
ปริญญาโท	108	69.23
ปริญญาเอก	37	23.72

ตาราง 31 (ต่อ)

ข้อมูลส่วนบุคคล	ความถี่ (n = 156)	ร้อยละ
<b>ระยะเวลาการปฏิบัติงานในวิทยาลัยพยาบาล</b>		
ต่ำกว่า 10 ปี	32	20.52
10-19 ปี	62	39.74
20-29 ปี	41	26.28
30 ปีขึ้นไป	21	13.46
<b>ตำแหน่ง</b>		
ผู้อำนวยการ	4	2.56
รองผู้อำนวยการ	13	8.33
หัวหน้างาน	34	21.79
อาจารย์ระดับปฏิบัติ	103	67.32

จากตาราง 31 พบว่า ข้อมูลโดยทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 85.90) ส่วนมากมีอายุอยู่ในช่วง 46-50 ปี (ร้อยละ 23.08) วุฒิการศึกษาปริญญาโท (ร้อยละ 69.23) ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานที่วิทยาลัยพยาบาลอยู่ระหว่าง 10-19 ปี (ร้อยละ 39.74) ส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งอาจารย์ระดับปฏิบัติ (ร้อยละ 67.32)

ผลการประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ผู้วิจัยได้จัดส่งแบบประเมินความคิดเห็นที่มีต่อความเป็นไปได้ของการนำรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนกไปใช้ กลุ่มผู้ให้ข้อมูลเป็น ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล รองผู้อำนวยการ หัวหน้างาน และอาจารย์ระดับปฏิบัติ วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ในเขตภาคเหนือ จำนวน 189 คน สรุปได้ว่า ผลการประเมินความคิดเห็นที่มีต่อความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก อยู่ในระดับมากรายละเอียด ดังตาราง 32



ตาราง 32 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ในภาพรวม

รายการ	ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. วัตถุประสงค์ในการพัฒนา	4.05	0.65	มาก	4.35	0.57	มาก
2. ปัจจัยแห่งความสำเร็จ	4.09	0.65	มาก	4.41	0.57	มาก
3. องค์ประกอบประสิทธิภาพอาจารย์	4.12	0.75	มาก	4.41	0.68	มาก
4. แนวทางการพัฒนา	4.05	0.82	มาก	4.40	0.70	มาก
5. แนวทางการพัฒนา ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล	4.07	0.6	มาก	4.30	0.60	มาก
6. แนวทางการพัฒนาด้านความ พยายามในการทำงาน	4.06	0.64	มาก	4.28	0.67	มาก
7. แนวทางการพัฒนา ด้านสภาพแวดล้อมของบุคคล	4.07	0.61	มาก	4.34	0.60	มาก
8. ความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล	3.91	0.87	มาก	4.31	0.68	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.11</b>	<b>0.58</b>	<b>มาก</b>	<b>4.33</b>	<b>0.56</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 32 พบว่า รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก มีความเป็นไปได้ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.11$ ) โดยองค์ประกอบประสิทธิภาพอาจารย์มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X} = 4.12$ ) รองลงมา ได้แก่ ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ( $\bar{X} = 4.09$ ) และอันดับสุดท้าย ได้แก่ ความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 3.91$ ) สำหรับความเป็นประโยชน์ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.33$ ) โดยปัจจัยแห่งความสำเร็จและองค์ประกอบประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X} = 4.41$ ) รองลงมา ได้แก่ แนวทางการพัฒนา ( $\bar{X} = 4.40$ ) และอันดับสุดท้าย ได้แก่ แนวทางการพัฒนาด้านความพยายามในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 4.28$ ) โดยจำแนกรายละเอียด ดังตาราง 33-40

ตาราง 33 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก หลักการและเหตุผลในการพัฒนา และวัตถุประสงค์ในการพัฒนา

รายการ	ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. หลักการและเหตุผลในการพัฒนา	4.04	0.68	มาก	4.30	0.67	มาก
2. วัตถุประสงค์ในการพัฒนา						
1) เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์ ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลเพื่อความยั่งยืน ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบัน พระบรมราชชนก ประกอบด้วย 2 ด้าน ได้แก่ ด้านทัศนคติ และด้านสุขภาพ	4.04	0.73	มาก	4.36	0.66	มาก
2) เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์ พยาบาลด้านความพยายามในการทำงาน เพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบัน พระบรมราชชนก ประกอบด้วย 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการ สำรวจตนเอง และด้านปรัชญาและ อุดมการณ์ในการพัฒนาตนเอง	4.05	0.70	มาก	4.27	0.71	มาก
3) เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์ พยาบาลด้านสภาพแวดล้อมของบุคคล เพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการ จัดการความรู้ ด้านการพัฒนาอาจารย์ สู่การเป็นมืออาชีพ ด้านขีดความสามารถ และอัตรากำลังของบุคลากรด้าน ค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกี่ยวกูล และ ด้านบรรยากาศการทำงานของบุคลากร	4.06	0.76	มาก	4.41	0.66	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.05</b>	<b>0.65</b>	<b>มาก</b>	<b>4.35</b>	<b>0.61</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 33 พบว่า รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาล เพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก โดยหลักการและเหตุผล ในการพัฒนามีความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.04, 0.68$ ) วัตถุประสงค์ในการพัฒนามีความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.05, 4.35$ ) โดยวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลด้านสภาพแวดล้อมของบุคคล มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.06$ ) รองลงมา ได้แก่ วัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาล ด้านความพยายามในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.05$ ) และอันดับสุดท้าย ได้แก่ วัตถุประสงค์เพื่อ พัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 4.04$ ) สำหรับความเป็นประโยชน์ของหลักการและเหตุผลในการพัฒนา อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.30, 0.67$ ) และความเป็นประโยชน์ของวัตถุประสงค์ในการพัฒนา ภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.35$ ) โดยวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาล ด้านสภาพแวดล้อมของบุคคลมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.41$ ) รองลงมา ได้แก่ วัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล ( $\bar{X} = 4.36$ ) และอันดับสุดท้าย ได้แก่ วัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลด้านสภาพแวดล้อม มีค่าเฉลี่ย ต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 4.27$ )

ตาราง 34 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความเป็นไปได้และความเป็น  
ประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืน  
ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

รายการ	ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
<b>ปัจจัยแห่งความสำเร็จ</b>						
1. วิสัยทัศน์ เป้าหมาย นโยบาย ที่ชัดเจน เป็นแนวทางให้มีการพัฒนา ประสิทธิภาพอาจารย์ มีแผนงาน และโครงการรองรับ มีผู้รับผิดชอบ ที่ชัดเจน มีการติดตามแผนงานของ โครงการอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้อาจารย์ ได้รับการพัฒนาตามความต้องการของ ตนเองและขององค์กร	4.12	0.71	มาก	4.25	0.70	มาก
2. การให้ความสำคัญกับการพัฒนา อาจารย์อย่างต่อเนื่อง กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมมีนโยบาย เรื่อง การพัฒนาอาจารย์สู่การเป็นมืออาชีพ (PSF) ได้ยกระดับความสำคัญในการ พัฒนาอาจารย์ หรือให้อาจารย์พัฒนา ตัวเอง ทั้งในด้านความรู้ สมรรถนะ และ จิตสำนึกในวิชาชีพครู เมื่ออาจารย์ได้รับ การพัฒนา จะช่วยให้นักศึกษาได้รับ ความรู้และประสบการณ์ที่ตรงกับ สาขาการศึกษา ประกอบด้วย 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการสำรวจตนเอง และ ด้านปรัชญาและอุดมการณ์ในการพัฒนา ตนเอง	4.18	0.69	มาก	4.38	0.73	มาก

ตาราง 34 (ต่อ)

รายการ	ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
3. การบริหารทรัพยากรให้เพียงพอต่อการทำงาน การมีทรัพยากรที่ใช้ในการทำงานอย่างเพียงพอ เป็นสิ่งจำเป็นที่องค์กรต้องจัดสรรให้เพียงพอ เช่น ห้องสมุด มีจำนวนหนังสือทั้งในรูปแบบเอกสาร และ E-book เพียงพอทุกสาขา การพยาบาล รวมทั้งมีฐานข้อมูลวารสารที่ผู้เรียนและผู้สอนสามารถเข้าศึกษา ค้นคว้าได้อย่างกว้างขวาง มีห้องคลินิกวิจัย ห้องสอนภาคทดลองที่มีอุปกรณ์เพียงพอ และพร้อมใช้ เป็นต้น จะช่วยให้อาจารย์สามารถค้นคว้าและสอนนักศึกษาได้เต็มความสามารถ	4.08	0.73	มาก	4.45	0.63	0.63
4. การใช้เทคโนโลยีในการขับเคลื่อนในยุคที่เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Disruption) และมีการแพร่ระบาดของโควิด 19 เทคโนโลยีมีบทบาทสำคัญทั้งในการเรียนการสอน และอาจารย์ต้องมีทักษะในการใช้เทคโนโลยีในการสอนออนไลน์ รวมถึงสามารถใช้งานในระบบการประชุมออนไลน์ต่าง ๆ เช่น Zoom, Google Meet, MS teams เป็นต้น จึงจะทำให้อาจารย์ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.30	0.69	มาก	4.49	0.66	0.66

ตาราง 34 (ต่อ)

รายการ	ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
5. มีระบบการบริหารจัดการที่ยืดหยุ่น ทำให้อาจารย์สามารถทำงานและจัดการ เรียนการสอนได้สะดวก มีความยืดหยุ่น ในการประสานงาน ยืดหยุ่นเวลาทำงาน และสถานที่ ทำให้อาจารย์มีเวลาในการ พัฒนาทางวิชาการ ตลอดถึงสร้างสรรค์ นวัตกรรมมากขึ้น	3.87	0.81	มาก	4.43	0.87	0.87
6. เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วม การให้บุคลากรมีส่วนร่วม เช่น รับทราบ นโยบายของวิทยาลัย ร่วมคิดวิสัยทัศน์ พันธกิจ มีส่วนร่วมในกระบวนการ บริหารงาน จะทำให้เกิดความรู้สึก เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร บุคลากร จะปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ และเต็มความสามารถ	4.01	0.78	มาก	4.46	0.67	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.09</b>	<b>0.57</b>	<b>มาก</b>	<b>4.41</b>	<b>0.67</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 34 พบว่า รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก โดยปัจจัยแห่งความสำเร็จ มีความเป็นไปได้ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.09$ ) โดยการใช้เทคโนโลยีในการขับเคลื่อน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.30, 4.49$ ) รองลงมา ได้แก่ ปัจจัยการให้ความสำคัญกับการพัฒนาอาจารย์อย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 4.18$ ) และอันดับสุดท้าย มีระบบการบริหารจัดการที่ยืดหยุ่น มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 3.87$ ) สำหรับความเป็นประโยชน์ ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.41$ ) โดยปัจจัยการใช้เทคโนโลยีในการขับเคลื่อน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.49$ ) รองลงมา ได้แก่ รายการปัจจัยเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วม การให้บุคลากรมีส่วนร่วม ( $\bar{X} = 4.46$ ) และอันดับสุดท้าย ได้แก่ รายการปัจจัยวิสัยทัศน์ เป้าหมาย นโยบายที่ชัดเจน มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 4.25$ )



ตาราง 35 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก องค์ประกอบประสิทธิภาพอาจารย์

องค์ประกอบประสิทธิภาพอาจารย์	ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล	4.20	0.81	มาก	4.44	0.68	มาก
2. ด้านความพยายามในการทำงาน	4.15	0.82	มาก	4.44	0.75	มาก
3. ด้านสภาพแวดล้อมของบุคคล	4.00	0.83	มาก	4.34	0.79	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.12</b>	<b>0.75</b>	<b>มาก</b>	<b>4.41</b>	<b>0.68</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 35 พบว่า รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก โดยองค์ประกอบประสิทธิภาพอาจารย์ มีความเป็นไปได้ ภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.12$ ) โดยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X} = 4.20$ ) รองลงมา ได้แก่ ด้านความพยายามในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.15$ ) และอันดับสุดท้าย ได้แก่ ด้านสภาพแวดล้อมของบุคคล มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 4.00$ ) สำหรับความเป็นประโยชน์ขององค์ประกอบประสิทธิภาพอาจารย์ ภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.41$ ) โดยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล และด้านความพยายามในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด เท่ากัน ( $\bar{X} = 4.44$ ) และอันดับสุดท้าย ได้แก่ ด้านสภาพแวดล้อมของบุคคล มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 4.34$ )

ตาราง 36 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก แนวทางการพัฒนา

แนวทางการพัฒนา	ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. การออกแบบกิจกรรมการพัฒนา	4.08	0.86	มาก	4.39	0.72	มาก
2. การนำแผนกิจกรรมไปปฏิบัติ	4.06	0.84	มาก	4.44	0.69	มาก
3. การประเมินผลและสะท้อนผล การพัฒนา	4.01	0.85	มาก	4.36	0.76	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.05</b>	<b>0.82</b>	<b>มาก</b>	<b>4.40</b>	<b>0.47</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 36 พบว่า รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก แนวทางการพัฒนา ภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.05$ ) โดยการออกแบบกิจกรรมการพัฒนามีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X} = 4.08$ ) รองลงมา ได้แก่ การนำแผนกิจกรรมไปปฏิบัติมี ( $\bar{X} = 4.06$ ) อันดับสุดท้าย ได้แก่ การประเมินผลและสะท้อนผลการพัฒนามีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 4.01$ , 4.36) สำหรับความความเป็นประโยชน์ภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.40$ ) โดยการนำแผนกิจกรรมไปปฏิบัติมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X} = 4.44$ ) รองลงมา ได้แก่ การออกแบบกิจกรรมการพัฒนา ( $\bar{X} = 4.39$ ) และอันดับสุดท้าย ได้แก่ การประเมินผลและสะท้อนผลการพัฒนามีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 4.36$ )

ตาราง 37 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล

รายการ	ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
<b>ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล</b>						
<b>ทัศนคติ</b>						
1. การออกแบบกิจกรรมการพัฒนา ศึกษาจากต้นแบบ (Role Model) / หน่วยงานต้นแบบ ในการพัฒนาตนเอง การพัฒนาส่วนรวม และการเสียสละ ต่อองค์กร จัดกิจกรรมให้ทุกคน มีส่วนร่วมขับเคลื่อนองค์กร ทำให้รู้สึก เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร	4.04	0.71	มาก	4.36	0.74	มาก
2. การนำแผนกิจกรรมไปปฏิบัติ						
2.1 ศึกษา Role Model ด้วยวิธีการ ที่หลากหลาย เช่น ศึกษาด้วยตนเอง ทางสื่อต่าง ๆ หรือการถอดบทเรียน จากบุคคลต้นแบบแล้วนำมา แลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน ใช้การสะท้อน คิด (Reflection) ให้สะท้อนคิดถึง สิ่งที่ได้รับจากการศึกษา Role Model	4.05	0.70	มาก	4.34	0.69	มาก
2.2 เข้าร่วมประชุม อบรม หรือ สัมมนาจากบุคคลต้นแบบเพื่อสร้าง ทัศนคติเชิงบวก	4.14	0.68	มาก	4.30	0.71	

ตาราง 37 (ต่อ)

รายการ	ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
2.3 จัดโครงการศึกษาดูงาน ด้านการมีส่วนร่วมและการพัฒนาสังคม เช่น พระตำหนักดอยตุง ไปศึกษาดูงาน ตามรอยการทรงงานของสมเด็จพระ โครงการพัฒนาของพระบาทสมเด็จพระ เจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 9 เช่น ศูนย์ศึกษาการพัฒนาห้วยฮ่องไคร้ อันเนื่องมาจากพระราชดำริ จ.เชียงใหม่ ศูนย์ศึกษาการพัฒนาห้วยทราย อันเนื่องมาจากพระราชดำริ จ.เพชรบุรี เป็นต้น แล้วนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้	4.04	0.70	มาก	4.11	0.73	มาก
2.4 เข้าร่วมกิจกรรมการสร้าง ทัศนคติที่ดีในการทำงาน เช่น จัดกิจกรรม ธรรมบรรยายจัดกิจกรรมการปรับ Mindset ให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ รวมถึงความต่างรุ่น (Generotian) เป็นต้น	4.06	0.74	มาก	4.27	0.73	มาก
3. การประเมินผลและสะท้อนผล การพัฒนา	4.15	0.76	มาก	4.28	0.74	มาก
3.1 ประเมินผลทัศนคติ ด้วยตนเอง โดยเปรียบเทียบทัศนคติของตนเอง ก่อนและหลังเข้าร่วมกิจกรรม หรือ ผ่านการสะท้อนจากบุคคลอื่น ประเมินผลทัศนคติ ด้วยตนเอง โดยเปรียบเทียบทัศนคติของตนเอง ก่อนและหลังเข้าร่วมกิจกรรม หรือ ผ่านการสะท้อนจากบุคคลอื่น						

ตาราง 37 (ต่อ)

รายการ	ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
3.2 งานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นำผลการสะท้อนคิด (Reflection) เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมุมมอง และทัศนคติที่ดีในการพัฒนาตนเอง พัฒนางานที่ปฏิบัติของอาจารย์ ที่เข้าร่วมกิจกรรม สรุปเพื่อนำ ผลการประเมินไปปรับปรุง การออกแบบกิจกรรมเพื่อวางแผน การพัฒนาด้านทัศนคติต่อไป	4.08	0.77	มาก	4.27	0.72	มาก
<b>สุขภาพ</b>						
1. การออกแบบกิจกรรมการพัฒนา การส่งเสริมสุขภาพของบุคลากร เช่น การตรวจสุขภาพประจำปี การออกกำลังกาย การส่งเสริม สุขภาพใจ การส่งเสริมอาหารสุขภาพ เป็นต้น	4.21	0.78	มาก	4.42	0.70	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.08</b>	<b>0.60</b>	<b>มาก</b>	<b>4.28</b>	<b>0.60</b>	<b>มาก</b>
2. การนำแผนกิจกรรมไปปฏิบัติ						
2.1 อาจารย์เข้ารับการตรวจ สุขภาพตามแผนที่วางไว้ มีการติดตาม ผลการตรวจสุขภาพ และวางแผนการ ส่งเสริมสุขภาพตามผลการตรวจ สุขภาพ แบ่งเป็น ผู้มีสุขภาพดี ผู้มีความเสี่ยง และผู้ป่วยแล้ว นำมาวางแผนในการส่งเสริม ป้องกัน รักษา และฟื้นฟูสุขภาพ		0.74	มาก	4.39	0.71	มาก

ตาราง 37 (ต่อ)

รายการ	ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
2.2 อาจารย์เข้าร่วมออกกำลังกาย เช่น สร้างกลุ่มไลน์การออกกำลังกาย ซึ่งให้เลือกกิจกรรม แนวทางที่จะปฏิบัติอย่างอิสระตามความสะดวก แล้วส่งผลเข้ากลุ่มไลน์ หรือร่วมกิจกรรมออกกำลังกายตามเวลาที่หน่วยงานกำหนด เป็นต้น	3.90	0.89	มาก	4.31	0.75	มาก
2.3 งานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ส่งเสริมสุขภาพใจ เช่น จัดสถานที่ให้มีมุมพักผ่อน มีห้องสำหรับสวดมนต์ นั่งสมาธิ มีบริการให้คำปรึกษาด้านสุขภาพจิต โดยมีผู้รับผิดชอบ สามารถติดต่อได้ง่าย และมีหลายช่องทาง เป็นต้น	3.90	0.84	มาก	4.36	0.74	มาก
2.4 คณะกรรมการประเมินผลปฏิบัติราชการกำหนดการส่งเสริมสุขภาพเป็นตัวชี้วัดผลการปฏิบัติราชการ โดยให้บุคลากรเลือกวิธีการส่งเสริมสุขภาพอย่างอิสระ โดยแยกออกเป็น คนปกติ กลุ่มเสี่ยง และป่วยแล้ว	3.87	0.84	มาก	4.22	0.85	มาก
3. การประเมินผลและสะท้อนผลการพัฒนา						
3.1 ติดตามผลการตรวจสุขภาพประจำปี และแบ่งกลุ่มการดูแลสุขภาพตามสภาวะการเจ็บป่วย ประเมินผลการแก้ไขปัญหาสุขภาพ สรุปแจ้งผลให้บุคลากรได้รับทราบ	4.24	0.75	มาก	4.35	0.77	มาก



ตาราง 37 (ต่อ)

รายการ	ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
3.2 ใช้การสะท้อนคิด (Reflection) จากผู้ที่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายในการดูแลสุขภาพ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมุมมองและแนวคิดใหม่ในการดูแลสุขภาพ	4.03	0.77	มาก	4.24	0.82	มาก
3.3 ให้รางวัลกับผู้ที่ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพให้ได้ตามเป้าหมาย	4.21	0.78	มาก	4.35	0.76	มาก
3.4 นำผลการประเมินกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพทั้งหมดไปปรับปรุงการออกแบบกิจกรรมการส่งเสริมสุขภาพ	4.15	0.80	มาก	4.33	0.78	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.07</b>	<b>0.67</b>	<b>มาก</b>	<b>4.33</b>	<b>0.66</b>	<b>มาก</b>
<b>ภาพรวมด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล</b>	<b>4.07</b>	<b>0.60</b>	<b>มาก</b>	<b>4.30</b>	<b>0.60</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 37 พบว่า ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลของรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ในภาพรวมมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.07$ ) โดยทัศนคติมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X} = 4.08$ ) และอันดับสุดท้าย ได้แก่ สุขภาพ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 4.07$ ) สำหรับความเป็นประโยชน์ ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.30$ ) โดยด้านสุขภาพมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X} = 4.33$ ) และอันดับสุดท้าย ได้แก่ ทัศนคติ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 4.28$ )

ตาราง 38 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ด้านความพยายามในการทำงาน

รายการ	ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
<b>ด้านความพยายามในการทำงาน</b>						
<b>การสำรวจตนเอง</b>						
1. การออกแบบกิจกรรมการพัฒนา การสำรวจความต้องการการพัฒนา และปัญหาอุปสรรคในการทำงาน ของอาจารย์พยาบาล	4.23	0.75	มาก	4.42	0.72	มาก
2.1 สำรวจความต้องการการพัฒนา และปัญหาอุปสรรคในการทำงาน ของอาจารย์พยาบาล แบ่งออกเป็น	4.21	0.76	มาก	4.43	0.71	มาก
2 องค์ประกอบ คือ ความต้องการ ส่วนบุคคล เช่น ความสนใจ ความต้องการ องค์ประกอบ อีกส่วนหนึ่ง คือ ปัญหาอุปสรรค ในการทำงานมีหลายช่องทาง ได้แก่ แบบสำรวจความสนใจ ความต้องการ ในการพัฒนาตนเอง ปัญหาและ อุปสรรคในการทำงาน แบบประเมิน สมรรถนะ เป็นต้น						

ตาราง 38 (ต่อ)

รายการ	ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
2.2 จัดทำแผนพัฒนาบุคลากร รายบุคคล (IDP) แผนพัฒนา การแก้ปัญหาในงาน วิธีการพัฒนา ได้แก่ การพัฒนาในงาน Coaching การ Upskill – Reskill การหมุนเวียน งาน การเข้าร่วมอบรมสัมมนา การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ การสนับสนุนทุนการศึกษาต่อ ทั้งในประเทศ และต่างประเทศ เป็นต้น	4.15	0.78	มาก	4.33	0.75	มาก
2.3 เปิดโอกาสให้ทำงานตาม วิธีการที่เลือก และ ทุก 3 เดือน มีกิจกรรมเปิดเวทีให้นำมาพูดคุย ปรึกษาหารือกัน โดยใช้วิธีสะท้อนคิด (Reflection) และวางแผนพัฒนา ต่อยอด	3.92	0.77	มาก	4.23	0.79	มาก
3. การประเมินผลและสะท้อนผล การพัฒนา						
3.1 ประเมินผลด้วยตนเอง หรือ ผ่านการสะท้อนจากบุคคลอื่น	4.01	0.79	มาก	4.27	0.79	มาก
3.2 ทำการประเมินผล โดยการ ทบทวนหลังเข้าร่วมโครงการ ฝึกอบรม (After Action Review = AAR)	4.04	0.78	มาก	4.27	0.80	มาก

ตาราง 38 (ต่อ)

รายการ	ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
3.3 ใช้การสะท้อนคิด (Reflection) เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมุมมอง และแนวคิดใหม่ การทบทวนการพัฒนา ที่ได้พบ ได้เห็น และได้ฟังมาเชื่อมโยง กับประสบการณ์เดิมที่มีอยู่ เพื่อนำ ไปสู่ความเข้าใจ และเกิดการเรียนรู้ เพิ่มขึ้นและวางแผนการพัฒนางาน ที่ปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น	4.07	0.78	มาก	4.25	0.77	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.09</b>	<b>0.66</b>	<b>มาก</b>	<b>4.32</b>	<b>0.68</b>	<b>มาก</b>
<b>ปรัชญาและอุดมการณ์ในการพัฒนาตนเอง</b>						
1. การออกแบบกิจกรรมการพัฒนา การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ปรัชญา และอุดมการณ์ในการพัฒนาตนเอง จากบุคคลที่ประสบความสำเร็จ ในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	4.03	0.74	มาก	4.26	0.79	มาก
2. การนำแผนกิจกรรมไปปฏิบัติ 2.1 เข้าร่วมกิจกรรมแลกเปลี่ยน เรียนรู้ปรัชญาและอุดมการณ์ในการ พัฒนาตนเอง โดยฟังการบรรยาย และเข้ากลุ่มย่อย แบ่งเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ ผู้มีปรัชญาและอุดมการณ์ ผู้มีลักษณะด้อยในปรัชญาและ อุดมการณ์ และผู้ขาดปรัชญา และอุดมการณ์ จำแนกจากการใช้ แบบสอบถาม การสังเกตจากการ ปฏิบัติงาน	3.99	0.74	มาก	4.24	0.79	มาก

ตาราง 38 (ต่อ)

รายการ	ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
2.2 เข้าร่วมกลุ่มทบทวนความคิด ความเชื่อ ความรู้สึกของตนเอง โดยการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับ ผู้ร่วมงาน กับอาจารย์ผู้ใหญ่ที่ อาจารย์พยาบาลให้ความเคารพ นับถือ หรืออาจารย์พยาบาล ผู้มีปรัชญาและอุดมการณ์ในการ ทำงานที่ดีเป็นแบบอย่าง	3.93	0.76	มาก	4.24	0.79	มาก
2.3 อาจารย์พยาบาลเขียน แผนพัฒนาตนเองเกี่ยวกับ ความก้าวหน้าทางอาชีพ ได้แก่ ความต้องการพัฒนาตนเองว่า อยากจะทำตำแหน่งไหนในการ ปฏิบัติงาน วางแผนการเข้าสู่ ตำแหน่งทางวิชาการ เป็นต้น	4.04	0.83	มาก	4.20	0.83	มาก
2.4 วิทยาลัยสนับสนุนการพัฒนา ตนเอง การสืบทอดตำแหน่งของ อาจารย์ เพื่อความก้าวหน้า อาชีพให้กับอาจารย์ที่มีความพร้อม	4.07	0.86	มาก	4.32	0.79	มาก
3. การประเมินผลและสะท้อนผล การพัฒนา						
3.1 ทำการทบทวนหลังเข้าร่วม โครงการฝึกอบรม (After Action Review = AAR) นำผลไปปรับปรุง พัฒนากิจกรรมการพัฒนาปรัชญา และอุดมการณ์ในการพัฒนาตนเอง ในโอกาสต่อไป	4.11	0.71	มาก	4.27	0.76	มาก

ตาราง 38 (ต่อ)

รายการ	ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
3.2 ประเมินผู้ที่มีการเปลี่ยนแปลง ปรัชญา และอุดมการณ์ที่พึงปรารถนา และมีพฤติกรรมการทำงานอย่างมี ประสิทธิภาพ โดยการประเมิน จากผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น และ การมีผลงานอย่างต่อเนื่องตาม พันธกิจ	4.00	0.73	มาก	4.27	0.72	มาก
3.3 ให้การเสริมแรงยกย่อง ยอมรับผู้ที่มีการเปลี่ยนแปลงปรัชญา และอุดมการณ์ที่พึงปรารถนา และ มีพฤติกรรมการทำงานอย่างมี ประสิทธิภาพ	4.08	0.74	มาก	4.35	0.70	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.03</b>	<b>0.68</b>	<b>มาก</b>	<b>4.31</b>	<b>0.68</b>	<b>มาก</b>
<b>ภาพรวมด้านความพยายาม ในการทำงาน</b>	<b>4.06</b>	<b>0.64</b>	<b>มาก</b>	<b>4.28</b>	<b>0.67</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 38 พบว่า ด้านความพยายามในการทำงานของรูปแบบการพัฒนา  
ประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรม  
ราชชนก ในภาพรวมมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.06, 4.32$ ) โดยการสำรวจ  
มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X} = 4.09, 4.32$ ) และอันดับสุดท้าย ได้แก่ ปรัชญาและอุดมการณ์  
ในการพัฒนาตนเอง มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 4.03, 4.31$ )



ตาราง 39 แสดงค่าค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ด้านสภาพแวดล้อมของบุคคล

รายการ	ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
<b>ด้านสภาพแวดล้อมของบุคคล</b>						
<b>การจัดการความรู้</b>						
1. การออกแบบกิจกรรม	4.21	0.70	มาก	4.28	0.77	มาก
กิจกรรมการจัดการความรู้						
แบ่งออกเป็น กิจกรรมแลกเปลี่ยน						
ภายในวิทยาลัย กิจกรรมแลกเปลี่ยน						
ในเครือข่าย และกิจกรรมแลกเปลี่ยน						
เรียนรู้นอกเครือข่าย โดยใช้ระบบออนไลน์						
2. การนำแผนกิจกรรมไปปฏิบัติ						
2.1 กำหนดให้แต่ละงาน และ	4.00	0.70	มาก	4.26	0.74	มาก
กลุ่มงานในวิทยาลัย คีถษารวบรวม						
ความรู้ในงานอย่างเป็นระบบ						
2.2 กำหนดตารางเวลา	4.00	0.79	มาก	4.25	0.75	มาก
การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการจัดการ						
ความรู้						
2.3 จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้						
การจัดการความรู้ภายในวิทยาลัย						
มีการประกวดและมอบรางวัล						
ตอบแทน						
2.4 นำงานที่ได้รับรางวัลชนะเลิศ	4.09	0.78	มาก	4.27	0.76	มาก
เข้าร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเวที						
การจัดการความรู้ในระดับเครือข่าย						
หรือหน่วยงานภายนอก						

ตาราง 39 (ต่อ)

รายการ	ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
2.5 ขยายความรู้โดยการสร้าง กลุ่มชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ในแต่ละภาควิชา เพื่อให้เกิด ความยั่งยืนในการจัดการความรู้	3.99	0.77	มาก	4.26	0.71	มาก
3. การประเมินผลและสะท้อนผล การพัฒนา						
3.1 การทบทวนหลังเข้าร่วม โครงการฝึกอบรม (After Action Review = AAR)	4.08	0.76	มาก	4.27	0.72	มาก
3.2 ใช้การสะท้อนคิด (Reflection) เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการจัดการ ความรู้และนำแนวคิดใหม่ ข้อเสนอแนะ รวมถึงการเข้าร่วมเวทีการจัดการ ความรู้ นำมาเชื่อมโยงกับประสบการณ์ เดิมที่มีอยู่ นำไปสู่ความเข้าใจ และ เกิดการเรียนรู้เพิ่มขึ้น	4.07	0.74	มาก	4.29	0.72	มาก
3.3 ให้การเสริมแรงยกย่อง ยอมรับผู้ที่มีการนำการจัดการ ความรู้มาปรับปรุงการทำงานได้ อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการมอบ เกียรติบัตร โล่รางวัล เป็นต้น	4.13	0.77	มาก	4.27	0.73	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.06</b>	<b>0.67</b>	<b>มาก</b>	<b>4.27</b>	<b>0.66</b>	<b>มาก</b>

ตาราง 39 (ต่อ)

รายการ	ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
<b>การพัฒนาอาจารย์สู่การเป็นมืออาชีพ</b>						
1. การออกแบบกิจกรรมการพัฒนา การออกแบบการพัฒนาอาจารย์ สู่การเป็นมืออาชีพ (PSF) เพื่อให้มี สมรรถนะและประสิทธิภาพในการจัด การเรียนการสอน ทั้ง 3 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ความรู้ มีสมรรถนะและ ความเชี่ยวชาญเฉพาะสาขาเพื่อ พัฒนาตนเองไปสู่การดำรงตำแหน่ง ทางวิชาการ และค่านิยม ประกอบด้วย การฝึกอบรมระยะสั้นในด้าน ศาสตร์การสอนและการเรียนรู้ การจัดโครงการอบรมด้านการ พัฒนาวิชาชีพ การอบรมออนไลน์ เป็นต้น ในการสร้างการเรียนรู้แก่ ผู้เรียนให้สอดคล้องกับนโยบาย Telenursing ของสภาการพยาบาล และ Telemedicine ของกระทรวง สาธารณสุข	4.15	0.76	มาก	4.41	0.72	มาก

ตาราง 39 (ต่อ)

รายการ	ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
2. การนำแผนกิจกรรมไปปฏิบัติ						
2.1 งานบุคลากรและงานวิชาการ วางแผนและหาแนวทางการพัฒนา อาจารย์สู่การเป็น มืออาชีพ (PSF) ในเรื่องศาสตร์สาขาวิชา และ นโยบายของสภาการพยาบาล ในเรื่อง การสอนนักศึกษา เรื่อง การ พยาบาลระยะไกล (Telenursing) การจัดการเรียนการสอนตามรุ่นอายุ (Future Skill) และการจัดการเรียนรู้ แบบผสมผสาน (Blended Learning) ของกระทรวงสาธารณสุข	4.08	0.79	มาก	4.36	0.72	มาก
2.2 จัดทำแผนให้อาจารย์เข้าร่วม โครงการกิจกรรมการพัฒนา	4.22	0.74	มาก	4.39	0.71	มาก
2.3 หลังจากเข้าร่วมกิจกรรม ให้อาจารย์ ผู้ผ่านการฝึกอบรม ทำหน้าที่เป็นครูแกนนำในเรื่องการสอน นักศึกษาเรื่องการพยาบาลระยะไกล (Telenursing) การจัดการเรียน การสอนตามรุ่นอายุ (Future Skill) การจัดการเรียนรู้แบบผสมผสาน (Blended Learning) โดยแบ่งกลุ่ม ให้ออกแบบการสอน	4.01	0.80	มาก	4.29	0.78	มาก
2.4 นำเสนอการออกแบบและ ปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ	4.08	0.76	มาก	4.31	0.72	มาก

ตาราง 39 (ต่อ)

รายการ	ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
2.5 งานวิชาการจัดเวทีสัมมนา เกี่ยวกับการพัฒนาอาจารย์สู่การเป็น มืออาชีพ (PSF) เกี่ยวกับการสอน นักศึกษาเรื่องการพยาบาลระยะไกล (Telenursing) การจัดการเรียนการสอน ตามรุ่นอายุ (Future Skill) การจัดการ เรียนรู้แบบผสมผสาน (Blended Learning) เพื่อนำมาเป็นรูปแบบ การสอนเพื่อพัฒนาในรายวิชาทาง การพยาบาลให้ครอบคลุมทุกรายวิชา	4.03	0.77	มาก	4.32	0.74	มาก
3. การประเมินผลและสะท้อนผลการพัฒนา						
3.1 ทบทวนหลังเข้าร่วมโครงการ พัฒนา (After Action Review = AAR) ทบทวนกลุ่มแกนนำว่าจากการไปอบรม พัฒนา ทำให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ และทักษะ เป็นอย่างไรบ้าง และในการ ทำหน้าที่ครูแกนนำ มีปัญหาและ อุปสรรคอย่างไรบ้าง	4.09	0.72	มาก	4.29	0.75	มาก
3.2 ใช้การสะท้อนคิด (Reflection) เพื่อให้อาจารย์พยาบาลมีการ เปลี่ยนแปลงในเรื่องการจัดการเรียน การสอนให้มีคุณภาพ และนำแนวคิด ใหม่ที่ได้รับมาเชื่อมโยงกับประสบการณ์ เดิมที่มีอยู่จนเกิดความเข้าใจ และเกิด การเรียนรู้เพิ่มขึ้น มีปรับปรุง กระบวนการเรียนการสอนให้ดีขึ้น	4.06	0.70	มาก	4.35	0.73	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.10</b>	<b>0.66</b>	<b>มาก</b>	<b>4.34</b>	<b>0.65</b>	<b>มาก</b>

ตาราง 39 (ต่อ)

รายการ	ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
<b>ขีดความสามารถและอัตรากำลัง</b>						
<b>ของบุคลากร</b>						
1. การออกแบบกิจกรรมการพัฒนา การออกแบบการพัฒนาขีด ความสามารถและอัตรากำลัง ได้แก่ การพัฒนาตามโครงสร้างขององค์กร การพัฒนาความเชี่ยวชาญตามสาขา (Faculty Practice) การพัฒนาขีด ความสามารถรองรับตามตัวบ่งชี้ของ สภาการพยาบาล การพัฒนาทักษะ อื่น ๆ เพิ่มเติมที่จำเป็น การวิเคราะห์ อัตรากำลังโดยการ Benchmark กับ หน่วยงานอื่น เป็นต้น	4.06	0.70	มาก	4.32	0.73	มาก
2. การนำแผนกิจกรรมไปปฏิบัติ						
2.1 การพัฒนาตามโครงสร้างของ องค์กร โดยงาน HRM ประเมิน ความเพียงพอของอาจารย์พยาบาล ตามสาขาที่มีการจัดการเรียน การสอน ตามค่า FTES	4.06	0.72	มาก	4.32	0.72	มาก
2.2 จัดให้มีวิทยากรที่มี ความเชี่ยวชาญมาให้ความรู้และ เป็นที่ปรึกษาในการพัฒนา ความเชี่ยวชาญตามสาขา (Faculty Practice)	4.23	0.67	มาก	4.35	0.68	มาก



ตาราง 39 (ต่อ)

รายการ	ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
2.3 การพัฒนาขีดความสามารถ รองรับตามตัวบ่งชี้ของสภา การพยาบาล	4.19	0.68	มาก	4.35	0.70	มาก
2.4 การพัฒนาทักษะอื่น ๆ (Upskill และ Reskill) เพิ่มเติมที่จำเป็น ในการเรียนการสอน เช่น พัฒนา ขีดความสามารถในการทำวิจัย ในสาขาที่สอน พัฒนาด้านภาษาอังกฤษ โดยการสนับสนุนเข้าร่วมเวทีนานาชาติ แล้วนับชั่วโมงการพัฒนาภาษาอังกฤษ	4.20	0.68	มาก	4.41	0.64	มาก
2.5 วิเคราะห์อัตรากำลัง โดยการ Benchmark กับหน่วยงานอื่น และ วางแผนทดแทนอัตรากำลัง โดยสรร หาจากหน่วยบริการ หรือแลกเปลี่ยน อาจารย์พยาบาลภายในเครือข่าย	4.07	0.72	มาก	4.42	0.68	มาก
2.6 จัดสรรทุนไปฝึกอบรม ศึกษา ต่อตามนโยบายและแผนของงาน พัฒนาบุคลากรคณะพยาบาลศาสตร์ สถาบันพระบรมราชชนก	4.08	0.75	มาก	4.45	0.65	มาก
3. การประเมินผลและสะท้อนผล การพัฒนา						
3.1 ทำการทบทวนหลังเข้าร่วม โครงการฝึกอบรม (After Action Review = AAR)	4.08	0.76	มาก	4.36	0.71	มาก
3.2 ประเมินผลลัพธ์ที่ชัดเจน จากอัตรากำลัง คุณวุฒิ สัดส่วน อาจารย์ นักศึกษา เป็นไปตามเกณฑ์	4.13	0.74	มาก	4.38	0.71	มาก

ตาราง 39 (ต่อ)

รายการ	ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
3.3 ใช้การสะท้อนคิด (Reflection) เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมุมมอง และแนวคิดใหม่ รวมทั้งนำผลมา ทบทวน แก้ไขการจัดทำโครงการ พัฒนาขีดความสามารถและ อัตรากำลังของบุคลากร ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น	4.11	0.73	มาก	4.32	0.71	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.12</b>	<b>0.61</b>	<b>มาก</b>	<b>4.37</b>	<b>0.61</b>	<b>มาก</b>
<b>ค่าตอบแทนและผลประโยชน์</b>						
<b>เกื้อกูล</b>	4.00	0.88	มาก	4.42	0.68	มาก
1. การออกแบบกิจกรรมการพัฒนา การเพิ่มค่าตอบแทนและ ผลประโยชน์เกื้อกูล ได้แก่ ศึกษา เกณฑ์การวัดผลการปฏิบัติงาน โดยทำ Benchmark การเพิ่มคะแนน ผลประเมินการปฏิบัติราชการ การจ่ายค่าตอบแทนให้กับลักษณะ การทำงานที่เพิ่มขึ้นจากปกติ การจัดสรรงบประมาณในการพัฒนา ตนเอง การให้สวัสดิการในกับโอกาส พิเศษ เป็นต้น						

ตาราง 39 (ต่อ)

รายการ	ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
2. การนำแผนกิจกรรมไปปฏิบัติ						
2.1 การตั้งเกณฑ์การวัดผล การปฏิบัติงาน โดยทำ Benchmark กับองค์กรอื่นที่มีลักษณะงาน ใกล้เคียงกัน เพิ่มเงินให้ใกล้เคียง กับที่อื่นที่เป็นงานลักษณะเดียวกัน	4.00	0.79	มาก	4.35	0.73	มาก
2.2 เพิ่มคะแนนผลประเมิน การปฏิบัติราชการ เช่น เพิ่มคะแนน ตีพิมพ์วิจัยนานาชาติ หรือระดับชาติ, การได้รับทุนวิจัยจากภายนอก, การได้รางวัลจากการประกวด ผลงานนวัตกรรมระดับชาติ หรือนานาชาติ เป็นต้น ตามเวลา ที่หน่วยงานกำหนด เป็นต้น	4.00	0.79	มาก	4.31	0.67	มาก
2.3 จ่ายให้กับลักษณะการทำงาน ที่เพิ่มขึ้นจากปกติ เช่น การทำงาน ล่วงเวลา การทำงานในช่วงวิกฤต การร่วมทำโครงการพิเศษ เป็นโครงการที่เพิ่มขึ้นมาจากงาน ประจำ เป็นงานที่สำคัญกับองค์กร ที่ต้องทำงานร่วมระหว่าง สายงาน หรือหน่วยงานภายนอก	3.93	0.85	มาก	4.42	0.67	มาก

ตาราง 39 (ต่อ)

รายการ	ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
2.4 จัดสรรงบประมาณในการพัฒนาตนเอง เช่น อาจารย์พยาบาล ผู้รับผิดชอบหลักสูตรจะได้รับงบประมาณในการไปพัฒนาตนเองมากกว่าอาจารย์ที่ไม่ได้เป็นอาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตร	4.13	0.76	มาก	4.44	0.65	มาก
2.5 การให้สวัสดิการในกับโอกาสพิเศษ เช่น วันปีใหม่ วันเกิด หรือจัดไว้เป็นกองทุนสวัสดิการเฉพาะงานแต่งงาน งานบวช ขึ้นบ้านใหม่ งานศพ ประสบอุทกภัยอัคคีภัย เป็นต้น	4.10	0.84	มาก	4.35	0.77	มาก
2.6 การเปิดโอกาสให้อาจารย์พยาบาลได้สะท้อนคิด (Reflection) มีส่วนร่วม และเสนอข้อคิดเห็นเกี่ยวกับอัตราค่าตอบแทนที่เหมาะสม และประมวลข้อคิดเห็นเสนอต่อสถาบันพระบรมราชชนก ดำเนินการต่อไป	4.12	0.87	มาก	4.41	0.73	มาก
3. การประเมินผลและสะท้อนผลการพัฒนา						
3.1 ประเมินผลจากการปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดค่าตอบแทนและผลประโยชน์แก่กุลเพิ่มขึ้น ทั้งขณะกำลังปฏิบัติงานและสิ้นสุดการปฏิบัติงาน	4.09	0.78	มาก	4.38	0.69	มาก

ตาราง 39 (ต่อ)

รายการ	ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
3.2 ใช้การสะท้อนคิด (Reflection) เกี่ยวกับคำตอบแทนที่ได้รับในการทำงานกับองค์กรในปัจจุบัน ตลอดจนหาแนวทางร่วมกันในการพัฒนาเรื่องการจ่ายคำตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูลให้มีหลากหลายวิธีมากขึ้น	4.11	0.82	มาก	4.35	0.73	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.91</b>	<b>0.87</b>	<b>มาก</b>	<b>4.36</b>	<b>0.73</b>	<b>มาก</b>
<b>บรรยากาศการทำงานของบุคลากร</b>						
1. การออกแบบกิจกรรมการพัฒนาการส่งเสริมบรรยากาศการทำงานของบุคลากร เช่น จัดกิจกรรมเสริมสร้างบรรยากาศของบุคลากรระบบครอบครัวเสมือน เป็นต้น	4.13	0.87	มาก	4.37	0.72	มาก
2. การนำแผนกิจกรรมไปปฏิบัติ						
2.1 กิจกรรมในหน่วยงาน เช่น สภากาแฟเดือนละ 1 ครั้ง การแสดงความยินดีวันเกิดในแต่ละเดือน แสดงความยินดีผู้ที่สำเร็จการศึกษา แสดงความยินดีกับผู้ผ่านการประเมิน ความก้าวหน้าทางราชการในแต่ละระดับ	4.11	0.79	มาก	4.30	0.81	มาก

ตาราง 39 (ต่อ)

รายการ	ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
2.2 กิจกรรมระบบครอบครัว เสมือน เป็นการส่งเสริมการอยู่ร่วมกัน แบบพี่น้อง สมาชิกในระบบครอบครัว เสมือนประกอบด้วย แม่เภาว ได้แก่ อาจารย์พยาบาล นอกจากนี้ยัง ประกอบด้วย พี่ ป้า น้า อา ได้แก่ เจ้าหน้าที่สายสนับสนุนทุกระดับ และนักศึกษาตั้งแต่ปี 1 ถึง ปีที่ 4 สำหรับการนัดหมายพบกัน เช่น การจัดกิจกรรมรับน้อง หรือจัดตาม เวลาที่ระบุไว้ในแผนของงานกิจการ นักศึกษา	4.11	0.78	มาก	4.37	0.73	มาก
2.3 ใช้การสะท้อนคิด (Reflection) ในการประเมินผลการทำกิจกรรม เพื่อปรับปรุงการจัดกิจกรรมในครั้ง ต่อไป	4.15	0.78	มาก	4.34	0.72	มาก
3. การประเมินผลและสะท้อนผล การพัฒนา						
3.1 ทำการทบทวนหลังเข้าร่วม กิจกรรม (After Action Review = AAR) นำผลไปปรับปรุงพัฒนากิจกรรม การส่งเสริมพัฒนาบรรยาภาค การทำงานของบุคลากร	4.13	0.75	มาก	4.36	0.71	มาก



ตาราง 39 (ต่อ)

รายการ	ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
3.2 สรุปผลการสะท้อนคิด (Reflection) นำผลไปปรับปรุงพัฒนา กิจกรรมการส่งเสริมพัฒนา บรรยากาศการทำงานของบุคลากร ให้มีความเหมาะสมมากขึ้น	4.15	0.78	มาก	4.29	0.70	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.13</b>	<b>0.70</b>	<b>มาก</b>	<b>4.33</b>	<b>0.67</b>	<b>มาก</b>
<b>ภาพรวมด้านสภาพแวดล้อม ของบุคคล</b>	<b>4.08</b>	<b>0.60</b>	<b>มาก</b>	<b>4.34</b>	<b>0.60</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 39 พบว่า ด้านสภาพแวดล้อมของบุคคลของรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพ  
อาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก  
ในภาพรวมมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.07$ ) โดยบรรยากาศการทำงานของ  
บุคลากรมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X} = 4.13$ ) รองลงมา ได้แก่ ชีตความสามารถและอัตรากำลัง  
ของบุคลากร ( $\bar{X} = 12$ ) และอันดับสุดท้าย ได้แก่ การพัฒนาอาจารย์สู่การเป็นมืออาชีพ  
มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 06$ ) สำหรับความเป็นประโยชน์ ในภาพรวมมีความเป็นประโยชน์อยู่ใน  
ระดับมาก ( $\bar{X} = 4.34$ ) โดยค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกือบมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X} = 4.38$ )  
รองลงมา ได้แก่ ชีตความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร ( $\bar{X} = 4.37$ ) และอันดับสุดท้าย  
ได้แก่ การจัดการความรู้ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 4.27$ )

ตาราง 40 แสดงค่าค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล

รายการ	ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. บุคลากรมีสุขภาวะที่ดี	4.06	0.84	มาก	4.44	0.73	มาก
2. ประสิทธิภาพ	3.72	1.00	มาก	4.30	0.84	มาก
3. ชำนาญและกำลังใจ	3.87	1.08	มาก	4.37	0.81	มาก
4. การตอบสนองนโยบาย	3.96	0.91	มาก	4.34	0.76	มาก
5. ความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.92	0.92	มาก	4.36	0.77	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.91</b>	<b>0.87</b>	<b>มาก</b>	<b>4.36</b>	<b>0.73</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 40 พบว่า ความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลของรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ในภาพรวมมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.91$ ) โดยบุคลากรมีสุขภาวะที่ดีมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X} = 4.06$ ) รองลงมา ได้แก่ การตอบสนองนโยบาย ( $\bar{X} = 3.96$ ) และอันดับสุดท้าย ได้แก่ อัตราการคงอยู่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 3.72$ ) สำหรับความเป็นประโยชน์ภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.36$ ) โดยบุคลากรมีสุขภาวะที่ดีมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X} = 4.44$ ) รองลงมา ได้แก่ ชำนาญและกำลังใจ ( $\bar{X} = 4.37$ ) และอันดับสุดท้าย ได้แก่ อัตราการคงอยู่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 4.30$ )

## บทที่ 5

### บทสรุป

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods) โดยการเก็บข้อมูลทั้งเชิงปริมาณ (Quantitative) และเชิงคุณภาพ (Qualitative) มีวัตถุประสงค์ ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก 2) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก 3) เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก และ 4) เพื่อประเมินรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

#### **ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก**

ผู้วิจัยศึกษาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก โดยประชากร ได้แก่ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ หัวหน้างาน และอาจารย์ระดับปฏิบัติ วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก จำนวน 30 วิทยาลัย รวมประชากรทั้งสิ้น 1,481 คน แบ่งออกเป็น 4 ภาค ดังนี้ ภาคเหนือ จำนวน 7 วิทยาลัย ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 6 วิทยาลัย ภาคกลาง จำนวน 12 วิทยาลัย ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Sampling) ตามตำแหน่งการปฏิบัติงานของวิทยาลัยในแต่ละภาค เมื่อกำหนดความเชื่อมั่น 95% ความคลาดเคลื่อน ไม่เกิน 5% โดยใช้สูตร ตามแนวทางของ Yamane (1973, p. 125) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 315 คน เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาล และความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ค่าร้อยละ (%) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) รวมทั้ง การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)

#### **ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก**

1. การศึกษาแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกโดยการสัมภาษณ์

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล เป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวข้องกับ การพัฒนาประสิทธิภาพ รวมจำนวน 4 คน มาจากวิทยาลัยพยาบาล ภาคละ 1 คน ได้มาโดย การเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง และแบบวิเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาล โดยนำ องค์ประกอบประสิทธิภาพที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรม ราชชนก มาหาแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาล การวิเคราะห์ข้อมูลใช้วิธีการ วิเคราะห์เนื้อหา

2. การศึกษาแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของ วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก จากการศึกษาจากหน่วยงานที่มีผลการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นเลิศ (Best Practice)

แหล่งข้อมูล ได้แก่ หน่วยงานที่มีผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นเลิศ (Best Practice) จำนวน 2 แห่ง ประกอบด้วย หน่วยงานเอกชนจำนวน 1 แห่ง และวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก จำนวน 1 แห่ง ได้มาโดยมีเกณฑ์การคัดเลือก คือ เป็นองค์กร ที่ได้รับรางวัลในด้านการบริหารจัดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบบันทึกรายการ และแบบศึกษาเอกสารเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์ พยาบาล โดยนำปัจจัยประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก มาหาแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาล การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา

### **ขั้นตอนที่ 3 การสร้างรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาล เพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก**

1. การยกร่างรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของ วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ผู้วิจัยนำผลการศึกษาประสิทธิภาพอาจารย์ พยาบาลและแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลที่ได้จากการศึกษาในขั้นตอนที่ 1 และขั้นตอนที่ 2 มายกร่างรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืน ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก จากนั้น เสนออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อพิจารณาความเหมาะสมและการใช้ภาษา และปรับปรุง แก้ไขตามข้อเสนอแนะ

2. การตรวจสอบความเหมาะสมของร่างรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์ พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กลุ่มผู้ให้ข้อมูล เป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์เกี่ยวกับการพัฒนาประสิทธิภาพ มีคุณวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาเอก จำนวน 9 คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง

(Purposive Selection) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือ ประเด็นการสนทนากลุ่ม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา

#### ขั้นตอนที่ 4 การประเมินรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาล เพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

ขั้นตอนดังกล่าวนี้ เป็นการประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ประชากร ได้แก่ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ หัวหน้างาน และอาจารย์ระดับปฏิบัติ วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ในเขตภาคเหนือ จำนวน 7 วิทยาลัย ประกอบด้วย ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล 7 คน รองผู้อำนวยการ 24 คน หัวหน้างาน 68 คน และอาจารย์ระดับปฏิบัติ 260 คน รวมประชากรทั้งสิ้น 359 คน ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Sampling) เมื่อกำหนดความเชื่อมั่น 95% ความคลาดเคลื่อนไม่เกิน 5% โดยใช้สูตรตามแนวทางของ Yamane (1973, p. 125) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 189 คน เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบสอบถามเพื่อประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ค่าร้อยละ (%) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

#### สรุปผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

1.1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลสู่ความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.40$ ) โดยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X} = 4.55$ ) รองลงมา ได้แก่ ด้านความพยายามในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.49$ ) และอันดับสุดท้าย ได้แก่ ด้านสภาพแวดล้อมของบุคคล มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 4.30$ )

1.2 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล จำนวน 8 ด้าน พบว่า ภาพรวมมีประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาล อยู่ในระดับมากที่สุด

1.3 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาล ด้านความพยายามในการทำงาน จำนวน 5 ด้าน พบว่า ภาพรวมมีประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาล อยู่ในระดับมาก



1.4 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลด้านสภาพแวดล้อมของบุคคล จำนวน 6 ด้าน พบว่า ภาพรวมมีประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาล อยู่ในระดับมาก

1.5 ผลการวิเคราะห์ความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก จำนวน 5 ด้าน พบว่า ภาพรวม ความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก อยู่ในระดับมาก

1.6 ผลวิเคราะห์อิทธิพลของปัจจัย มีปัจจัย 8 ปัจจัยที่ร่วมกันส่งผลต่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ ด้านการจัดการความรู้ ( $X_{19}$ ) รองลงมาได้แก่ ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล ( $X_{18}$ ), ด้านบรรยากาศการทำงานของบุคลากร ( $X_{15}$ ), ด้านการสำรวจตนเอง ( $X_{10}$ ), ด้านขีดความสามารถและอัตราการกำลังของบุคลากร ( $X_{14}$ ), ปรัชญาและอุดมการณ์ในการพัฒนาตนเอง ( $X_9$ ), ด้านทัศนคติ ( $X_3$ ) และด้านสุขภาพ ( $X_1$ )

2. ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและการศึกษาจากหน่วยงานที่มีผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Best Practice) สรุปแนวทางการพัฒนาตามประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาล 3 องค์ประกอบ และมีปัจจัยประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลตามองค์ประกอบได้แก่ 1) ประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล มี 2 ปัจจัย ได้แก่ 1.1) ทัศนคติ 1.2) สุขภาพ 2) ประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลด้านความพยายามในการทำงาน มี 2 ปัจจัย ได้แก่ 2.1) การสำรวจตนเอง 2.2) ปรัชญาและอุดมการณ์ในการพัฒนาตนเอง 3) ประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลด้านสภาพแวดล้อมของบุคคล มี 5 ปัจจัย ได้แก่ 3.1) การจัดการความรู้ 3.2) การพัฒนาอาจารย์สู่การเป็นมืออาชีพ 3.3) ขีดความสามารถและอัตราการกำลัง 3.4) ค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล และ 3.5) บรรยากาศการทำงานของบุคลากร

3. ผลการสร้างรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

3.1 ผลการยกร่างรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกรูปแบบการบริหารการประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันการอาชีวศึกษา ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) หลักการและเหตุผล 2) วัตถุประสงค์ในการพัฒนา 3) ปัจจัยแห่งความสำเร็จ 4) องค์ประกอบประสิทธิภาพ 3 ด้าน 5) แนวทางการพัฒนา ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ 5.1) การออกแบบ



กิจกรรมการพัฒนา 5.2) การนำแผนกิจกรรมไปปฏิบัติ และ 5.3) การประเมินผลและสะท้อนผลการพัฒนา 6) ความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล แบ่งออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ 6.1) บุคลากรมีสุขภาพที่ดี 6.2) อัตราการคงอยู่ 6.3) ชวัญและกำลังใจ 6.4) การตอบสนองนโยบาย และ 6.5) ความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3.2 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก โดยการสนทนากลุ่ม จากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 9 คน ในภาพรวม พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

4. ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก เป็นการประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ในภาพรวม พบว่า มีความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมาก

### อภิปรายผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก 3 องค์ประกอบ มีดังนี้

1.1 คุณลักษณะส่วนบุคคล มี 2 ด้าน ได้แก่ 1) ทักษะคิด มีผลการวิจัยอยู่ในระดับมากที่สุด อาจเนื่องมาจาก การที่อาจารย์พยาบาลมีทัศนคติที่ดี มีกรอบความคิด (Mindset) ในการพัฒนาตนเองให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงานอย่างมั่นใจ ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานบริการ และมีส่วนเกี่ยวข้องกับขวัญกำลังใจในการทำงานบริการอีกด้วย ดังนั้น หัวหน้าหรือผู้บริหาร ควรจะต้องพัฒนาทัศนคติในการทำงานของอาจารย์พยาบาล และ 2) สุขภาพมีผลการวิจัยอยู่ในระดับมากที่สุด อาจเนื่องมาจากอาจารย์พยาบาลเป็นผู้ที่มีความรู้ในเรื่องการดูแลสุขภาพ มีความเข้าใจสาเหตุ ตลอดจนความเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นผลมาจากภาวะสุขภาพ จากผลดังกล่าว สอดคล้องกับแนวคิดของ Pender (1966) ผู้ที่มีความตระหนัก มีความรู้ และประสบการณ์ในการดูแลสุขภาพของตนเอง ย่อมใส่ใจในการดูแลสุขภาพบุคคลรอบข้าง ตลอดจนผู้รับบริการได้เป็นอย่างดี

1.2 ความพยายามในการทำงาน มี 2 ด้าน ได้แก่ 1) การสำรวจตนเอง มีผลการวิจัยอยู่ในระดับมาก อาจเนื่องมาจาก การที่บุคคลมีการสำรวจตนเองถึงปัญหา ตลอดจนความต้องการในการพัฒนาตนเอง หรือความก้าวหน้าในอาชีพ อย่างสม่ำเสมอ จะช่วยให้คิดวางแผนในการยกระดับความรู้ความสามารถตนเองให้มีความโดดเด่น สอดคล้องกับแนวคิดของ สมใจ ลักษณะ (2552)

ที่ได้กล่าวไว้ว่า การหมั่นสำรวจตนเอง ส่งผลให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจตนเองในทุกด้าน ที่สนใจและปรารถนาจะรู้จักตนเอง ช่วยให้บุคคลสามารถพัฒนาพฤติกรรมของตนเอง เพื่อแก้ไขปรับปรุงจุดบกพร่องให้เป็นบุคคลที่มีคุณลักษณะที่เหมาะสมยิ่งขึ้น 2) ปรัชญา และอุดมการณ์ในการพัฒนาตนเอง มีผลการวิจัยอยู่ในระดับมาก อาจเนื่องมาจากวิชาชีวพยาบาล กำหนด บทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของพยาบาลวิชาชีพไว้อย่างชัดเจน รวมถึงกำหนด แนวทางในการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ สอดคล้องกับ แนวคิดของ ดิน ปรัชญพฤทธิ (2548) ที่กล่าวไว้ว่า การกำหนดปรัชญาและอุดมการณ์ร่วมกันจะเป็นที่มาของพลังกลุ่มและ พลังของความมุ่งมั่นที่สอดคล้องกัน จะเป็นผลดีต่อองค์กรโดยรวมด้วย

1.3 ด้านสภาพแวดล้อมของบุคคล มี 5 ด้าน ได้แก่ 1) การจัดการความรู้ มีผลการวิจัย อยู่ในระดับมาก อาจเนื่องมาจากการเรียนการสอนทางการศึกษาพยาบาล แบ่งเป็นเฉพาะ สาขาวิชาที่มีเนื้อหาแยกกันชัดเจน มีการถ่ายทอดสู่ผู้เรียนอย่างเป็นระบบทั้งความรู้ที่ได้มาจาก หนังสือ ตำรา รวมถึงความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์ หรือความชำนาญเฉพาะบุคคล สอดคล้องกับแนวคิดของ สุประภาดา โชติมณี (2554) ที่กล่าวไว้ว่า การจัดการความรู้เป็นสิ่งสำคัญ โดยเฉพาะความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน สามารถนำความเก่งหรือความเชี่ยวชาญของแต่ละคน มาพัฒนาองค์กรให้เกิดความยั่งยืน 2) การพัฒนาอาจารย์สู่ความเป็นมืออาชีพ มีผลการวิจัย อยู่ในระดับมาก อาจเนื่องมาจากอาจารย์พยาบาลเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อการศึกษา พยาบาล อาจารย์พยาบาลควรได้รับการพัฒนาทั้งจากการพัฒนาตนเองและหน่วยงานช่วยพัฒนา สอดคล้องกับแนวคิดจาก กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (2562) ที่ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาอาจารย์สู่ความเป็นมืออาชีพ มีความสำคัญเนื่องจากการพัฒนา อาจารย์ทั้งทางด้านองค์ความรู้ สมรรถนะ และจรรยาบรรณวิชาชีพ 3) ชีตความสามารถและ อัตรากำลังของบุคลากร มีผลการวิจัยอยู่ในระดับมาก อาจเนื่องมาจาก ภาระงานสอนของ อาจารย์พยาบาลมีระเบียบกำหนดตามค่า FTES ซึ่งมีการประเมินอย่างต่อเนื่องตามเกณฑ์ การประเมินคุณภาพการศึกษา จึงทำให้หน่วยงานมีการประเมินอัตรากำลัง และขีดความสามารถ ให้มีความเพียงพอ สอดคล้องกับแนวคิดของ ทายาท ศรีปลั่ง (2556) ที่กล่าวไว้ว่า การประมาณ การลาออก การโอนย้าย การเลื่อนตำแหน่ง การเวียนงาน และการจ้างบุคลากร รวมทั้งเรื่องคุณภาพ ของบุคคลในเชิงความรู้ความสามารถ และความเข้มแข็งที่องค์กรต้องการให้มี ต้องทำอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายในอนาคต 4) ค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล มีผลการวิจัย อยู่ในระดับมาก อาจเนื่องมาจาก ค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล เป็นปัจจัยที่จำเป็น และส่งเสริมความพึงพอใจในงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ เพชราวลัย ธีระวณัฐพงศ์ และปัญญ์พัชรกร บุญพร้อม (2558) ที่กล่าวไว้ว่า การมีรายได้พิเศษจะช่วยเพิ่มคุณภาพชีวิต

ของอาจารย์พยาบาลให้ดีขึ้น และส่งผลต่อการทำงานให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ค่าตอบแทนและสวัสดิการส่งผลเชิงบวกในระดับปานกลางกับประสิทธิภาพในการ

5) บรรยากาศการทำงานของบุคลากร มีผลการวิจัยอยู่ในระดับมาก อาจเนื่องมาจาก บุคลากรในวิทยาลัยพยาบาลมีการทำงานแบบร่วมมือกัน มีการดูแลช่วยเหลือซึ่งกันและกัน แบบพี่น้อง ให้การเคารพนับถือตามวัยวุฒิ ทำให้บุคลากรทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข สอดคล้องกับแนวคิดของ ดัชนีวรรณ สัตย์ธรรม และชนะพล ศรีฤชา (2562) ที่กล่าวไว้ว่า การส่งเสริมบรรยากาศในการทำงานที่ดี การสนับสนุนจากองค์กร ด้านการบริหารจัดการ บรรยากาศขององค์กร มิติความรับผิดชอบ และมิติความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน สามารถร่วมกัน พยายามการปฏิบัติงานตามเกณฑ์คุณภาพและผลงานบริการปฐมภูมิของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดชัยภูมิ

สำหรับในยุคศตวรรษที่ 21 สิ่งสำคัญที่อาจารย์พยาบาลควรที่จะพัฒนาตนเอง หรือได้รับการพัฒนาจากองค์กร คือการพัฒนาความเป็นมืออาชีพ ให้มีความเชี่ยวชาญ ทั้งทางด้านความรู้ในสาขาวิชาชีพ และความเชี่ยวชาญในด้านการจัดการเรียนการสอน สอดคล้องกับแนวคิดจากกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (2562) ที่กล่าวไว้ว่า การพัฒนาอาจารย์สู่การเป็นอาจารย์มืออาชีพ (PSF) เป็นการพัฒนาศาสตร์ ความรู้ของตัวอาจารย์เอง รวมถึงได้รับการพัฒนาสมรรถนะ และการพัฒนาวิชาชีพอาจารย์ รวมถึงการรักษาจรรยาบรรณวิชาชีพ จากหน่วยงาน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Graham (2012) ที่กล่าวไว้ว่า อาจารย์พยาบาลต้องสามารถออกแบบการเรียนรู้แบบผสมผสาน (Blended Learning) ซึ่งเป็นระบบการเรียนการสอนที่ผสมผสานระหว่างการเรียนแบบเผชิญหน้า กับการสอนผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ และสอดคล้องกับข้อกำหนดของสภาการพยาบาล (2561) ได้เสนอแนวทางการพยาบาลทางไกล (Telenursing) เพื่อให้คำปรึกษาและแก้ปัญหา เกี่ยวกับสุขอนามัยภายใต้กรอบความรู้แห่งวิชาชีพการพยาบาลและการครุฑ โดยนำระบบดิจิทัล มาใช้ในการให้บริการ ซึ่งอาจารย์พยาบาลต้องสามารถสอนนักศึกษาให้สามารถนำความรู้ไปสอน ผู้ป่วยในระบบออนไลน์ได้เมื่อสำเร็จการศึกษา

2. รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 6 องค์ประกอบ มีผลประเมิน ผลการวิจัยอยู่ที่องค์ประกอบอยู่ในระดับมาก ดังนี้

หลักการและเหตุผลและวัตถุประสงค์ จากหลักการและเหตุผลในการพัฒนา รูปแบบนี้ เพื่อให้เกิดความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก องค์กร จะเติบโตอย่างยั่งยืนได้นั้นต้องได้รับการสนับสนุน และขับเคลื่อนจากบุคลากรที่มีประสิทธิภาพด้วย

ซึ่งเมื่อวิทยาลัยพยาบาลนำรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์เพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกไปใช้ จะทำให้มีแนวทางในพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์อย่างเป็นรูปธรรม และมีการประเมินผลเฉพาะด้าน มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลด้านสภาพแวดล้อมของบุคคลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก อาจเนื่องจากปัจจัยประสิทธิภาพอาจารย์ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการจัดการความรู้ มีความสำคัญกับการพัฒนาองค์กร ทั้งความรู้ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) เป็นการดึงความเก่งหรือทักษะความสามารถในตัวบุคคล มาพัฒนาองค์กรตามความเชี่ยวชาญของแต่ละบุคคล ประกอบกับการนำความรู้ภายนอก (Explicit Knowledge) ซึ่งได้จากการเรียนรู้ด้วยตนเองหรือหน่วยงานพัฒนาให้ ทำให้เกิดความเชี่ยวชาญแล้วบุคคลจะปฏิบัติงานด้วยสมรรถนะสูง นำองค์กรสู่ความเป็นเลิศ ด้านการพัฒนาอาจารย์สู่การเป็นมืออาชีพมีความสำคัญ เนื่องจากอาจารย์ต้องมีความรู้ในศาสตร์การพยาบาล และความรู้ในการออกแบบการเรียนการสอนที่ เหมาะสมกับสถานการณ์ที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ตลอดจนต้องออกแบบการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับคนแต่ละช่วงวัย (Generation) ด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร งานพัฒนาบุคลากร ต้องมีการประเมินเพียงพอของอาจารย์พยาบาลในด้านความเชี่ยวชาญตามสาขา การวางแผนรับอาจารย์ใหม่ รวมถึงการส่งพัฒนาตามระบบเพื่อให้มีความเหมาะสมกับภาระงาน ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์ก็ถือว่ามีค่าสำคัญมาก ที่หน่วยงานต้องหาแนวทางการเพิ่มรายได้กับอาจารย์พยาบาลเพื่อให้เพียงพอในการดำรงชีพ และมีความเหมาะสมกับภาระงาน ซึ่งจะทำให้วิทยาลัยพยาบาลยังคงอยู่ปฏิบัติงานกับองค์กร ไม่โอนย้ายไปทำงานที่อื่นที่มีรายได้มากกว่า หรือไม่ลาออก และด้านบรรยากาศการทำงานของบุคลากรที่ดีส่งผลให้บุคลากรทำงานอย่างมีความสุข มีความเป็นพี่น้องช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน เมื่อประสิทธิภาพด้านสภาพแวดล้อมของบุคคล ได้รับการส่งเสริมหรือพัฒนาให้ดีขึ้น จะส่งผลให้เกิดความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์ เป้าหมาย นโยบายที่ชัดเจน ซึ่งจะช่วยให้หาแนวทาง การพัฒนาอาจารย์ได้ตรงกับความต้องการขององค์กร ด้านการให้ความสำคัญกับการพัฒนาอาจารย์อย่างต่อเนื่อง อาจารย์พยาบาลมีความสำคัญในการจัดการศึกษา เมื่อผู้สอนได้รับการพัฒนาจนมีความเชี่ยวชาญเฉพาะสาขา จะนำความรู้มาสอนนักศึกษาให้มีความรู้ มีทักษะในการปฏิบัติหน้าที่อย่างดี ทำให้องค์กรมีความเข้มแข็งทางวิชาการ ได้รับความชื่นชม มีความโดดเด่น การบริหารทรัพยากรให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน เช่น ห้องสอนภาคทดลองที่มีอุปกรณ์เพียงพอ และพร้อมใช้ มีเจ้าหน้าที่ประจำห้องแล็บที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญ จะส่งผลทำให้วิทยาลัยพยาบาลมีความสะดวก การใช้เทคโนโลยี



ในการขับเคลื่อน มีความสำคัญซึ่งในยุคในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วทุกด้าน เทคโนโลยีทำให้เข้าถึงข้อมูลและสารสนเทศต่าง ๆ ได้ง่าย การมีระบบการบริหารจัดการที่ยืดหยุ่น ช่วยให้เกิดความสะดวก ลดขั้นตอนการปฏิบัติที่ซ้ำซ้อน ที่สำคัญคือการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วม ในทุกกระบวนการของการบริหารองค์กร ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรยอมรับถึงนโยบาย หรือข้อตกลง ทำให้การขับเคลื่อนนโยบายหรือแนวปฏิบัติต่าง ๆ ได้ง่ายและรวดเร็ว

2.1 องค์ประกอบประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาล ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล อาจเนื่องจากการที่อาจารย์พยาบาลมีทัศนคติที่ดี จะส่งผลมีความตั้งใจในการปฏิบัติงาน รวมถึงมีความคิดเชิงบวกกับคนอื่น ทำให้สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความสุข สอดคล้องกับแนวคิดของ สุปิต รุ่งเรืองศรี (2562) ที่กล่าวไว้ว่า ทัศนคติจะเป็นตัวกำหนดทิศทางการตอบสนองต่อสิ่งเร้าและส่งผลให้แสดงพฤติกรรมออกมา ทัศนคติจะมีความมั่นคง และเกิดขึ้นจากความเชื่อหลาย ๆ ประการ ทำให้เกิดกระบวนการประเมินสิ่งที่ผ่านเข้ามา ถ้ามีทัศนคติเชิงบวก ส่งผลให้บุคคลให้บุคคลตั้งใจปฏิบัติงานเพื่อไปให้ถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ และในด้านสุขภาพ บุคลากรที่มีสุขภาพสมบูรณ์แข็งแรงทั้งทางด้านกาย จิตใจ จิตสังคม จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ หน่วยงานควรมีแนวทางในการสร้างเสริมสุขภาพ และติดตามภาวะสุขภาพอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับแนวคิดของ เพ็ญ สุขมาก (2554) ที่กล่าวไว้ว่า บุคลากรที่มีสุขภาพสมบูรณ์ ทั้งทางกาย จิต สังคม และจิตวิญญาณ หรือปัญญา เชื่อมโยงกัน เป็นองค์รวม และสุขภาพจะมีความเกี่ยวข้องกับปัจจัยกำหนดสุขภาพ ผลจากการดำเนินงานตามนโยบาย แผนงาน โครงการ กิจกรรมต่าง ๆ ย่อมส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงปัจจัยกำหนดสุขภาพ และส่งผลกระทบต่อสุขภาพในที่สุด

แนวทางในการพัฒนา ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนได้แก่ 1) การออกแบบกิจกรรมพัฒนา 2) การนำแผนกิจกรรมไปปฏิบัติ และ 3) การประเมินผลและสะท้อนผลการพัฒนา ด้านที่มีค่าเฉลี่ยความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์สูงสุด คือ การนำแผนกิจกรรมไปปฏิบัติ ซึ่งประสิทธิภาพอาจารย์ทั้ง 8 ด้าน มีความสำคัญกับอาจารย์พยาบาล เมื่อมีการวางแผนการพัฒนาแล้ว ต้องนำแผนไปปฏิบัติซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพให้กับอาจารย์พยาบาล ส่งผลให้องค์กรมีความยั่งยืน

ความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล มี 5 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) บุคลากรมีสุขภาพะที่ดี 2) อัตราการคงอยู่ 3) ขวัญและกำลังใจ 4) การตอบสนองนโยบาย และ 5) ความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตัวชี้วัดความยั่งยืนที่มีค่าเฉลี่ยความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์สูงสุด คือ บุคลากรมีสุขภาพะที่ดี เนื่องจากเมื่อมีสุขภาพแข็งแรง ทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจ สังคม มีความปลอดภัยในการทำงาน จะเป็นพลังให้มีความมุ่งมั่น ตั้งใจปฏิบัติงาน ส่งผลให้องค์กร

มีสมรรถนะสูง สำหรับตัวชี้วัดความยั่งยืนด้านอัตราการคงอยู่ มีค่าเฉลี่ยความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ต่ำสุด เนื่องจากภาวการณ์สอนมีมากและอาจารย์พยาบาลที่ปฏิบัติงานมานาน เกิดความเหนื่อยล้า เบื่อหน่าย และมีประสบการณ์ในการทำงานครบตามระเบียบที่จะได้รับเงินบำนาญ จะลาออก สำหรับอาจารย์รุ่นใหม่ เกิดความไม่มั่นใจในตำแหน่งปฏิบัติงาน และความก้าวหน้าในอาชีพ เนื่องจากมีพระราชบัญญัติสถาบันพระบรมราชชนก มีขั้นตอนอยู่ในระหว่างการใช้ปฏิบัติ ยังไม่มีความชัดเจนในด้านความก้าวหน้าในอาชีพ

2.2 ผลการตรวจสอบความเหมาะสม ผลการวิจัยพบว่า มีความเหมาะสมของรูปแบบอยู่ในระดับมาก ซึ่งมีความสอดคล้องกับหลักการสร้างรูปแบบ ของ Keeves (1988) ที่อธิบายว่าเป็นรูปแบบที่เป็นแผนภูมิแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบสำคัญเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่มีผลต่อกัน รวมทั้งมีการตรวจสอบความเหมาะสมของกลยุทธ์จากผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญ โดยการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) พร้อมให้ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงรูปแบบให้มีความเหมาะสมและถูกต้องตามหลักวิชาการ ดังที่ Eisner (1976) ได้เสนอแนวคิดของการทดสอบหรือการประเมินโดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิ กล่าวว่า การวิจัยทางการศึกษาส่วนใหญ่ดำเนินการตามหลักการทางวิทยาศาสตร์ หรือเชิงปริมาณมากเกินไป และในบางเรื่องก็ต้องการความละเอียดอ่อนกว่าการได้ตัวเลขแล้วนำผลที่ได้มาสรุป จึงได้เสนอแนวคิดการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิไว้ดังนี้ การประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิจะเน้นวิเคราะห์อย่างลึกซึ้งเฉพาะในประเด็นที่ถูกลำมาพิจารณาต่าง ๆ เข้าด้วยกันตามวิจารณ์ญาณประสบการณ์และความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้ข้อสรุปที่มีคุณภาพ

3. ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก พบว่า รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก มีความเป็นเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมาก สำหรับด้านความเป็นไปได้ เพราะรูปแบบนี้เป็นรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์ ทำให้หน่วยงานต้นสังกัดได้แนวทางเพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาล สำหรับความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมาก เนื่องจากอาจารย์พยาบาลต้องมีการพัฒนาตนเอง และหน่วยงานต้นสังกัดได้แนวทางในการพัฒนาอาจารย์เพื่อให้เกิดความยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับการประเมินประสิทธิภาพของรูปแบบตามแนวความคิดของ Madaus, Scriven and Stufflebeam (1983, pp. 399-402) ที่พบว่า การประเมินความเป็นประโยชน์เป็นมาตรฐานที่ต้องการประกันถึงความเป็นประโยชน์ของรูปแบบที่สนองต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง และการประเมินความเป็นไปได้เป็นมาตรฐานที่ต้องการประกันถึงความสอดคล้องของรูปแบบกับความเป็นจริง ปฏิบัติได้ ยอมรับได้



ประหยัดและคุ้มค่าจริง ตลอดจนมีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริงและมีความเป็นประโยชน์ในการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ผู้บริหารสถานศึกษา รวมทั้ง หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรนำรูปแบบที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทของตนเอง รวมทั้ง สร้างความรู้ความเข้าใจแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนปฏิบัติการ ดำเนินงานตามแผน ควบคุมติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานในการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์ ตลอดจนใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายและวางแผนพัฒนาคุณภาพของบุคลากรทางการศึกษาของประเทศชาติให้สูงขึ้นต่อไป

2. จากผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาล ได้แก่ การจัดการความรู้ ค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล บรรยากาศการทำงานของบุคลากร การสำรวจตนเอง ชีตความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร ปรัชญาและอุดมการณ์ในการพัฒนาตนเอง ทักษะคติ และสุขภาพ สามารถร่วมกันทำนายความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ มีข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนา ดังนี้

2.1 การจัดการความรู้ ควรมีการพัฒนาด้านการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง เช่น มีเวทีนำเสนอถ่ายทอดการจัดการความรู้ ทั้งในและนอกหน่วยงาน และควรสนับสนุนด้วยการคัดเลือกการจัดการความรู้ที่มีคุณภาพส่งเข้าประกวดทั้งในระดับหน่วยงานของสถาบันพระบรมราชชนก และนอกหน่วยงาน

2.2 ค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล สถาบันพระบรมราชชนก ควรเพิ่มระเบียบการให้ค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูลแก่บุคลากรในสังกัด โดยการศึกษาจากองค์กรในระดับเดียวกัน เพื่อให้มีความเหมาะสมกับภาระงาน และเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจ ตลอดจนช่วยให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีแก่บุคลากร

2.3 บรรยากาศการทำงานของบุคลากร วิทยาลัยพยาบาลควรส่งเสริมบรรยากาศการทำงานของบุคลากร ทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจ ได้แก่ การจัดมุมพักผ่อนที่เป็นส่วนตัว มีห้องสำหรับรับประทานอาหารร่วมกัน มีห้องสวดมนต์และทำสมาธิ เป็นต้น

2.4 การสำรวจตนเอง งานพัฒนาบุคลากรควรมีการสำรวจความต้องการในการพัฒนาตนเอง มีแผนเพื่อพัฒนาบุคลากรรายบุคคล และติดตามให้บุคลากรไปพัฒนาตามความต้องการ และติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

2.5 ชีตความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร ควรมีการประเมินอัตรากำลังเพื่อให้ทราบว่า มีการขาดอาจารย์พยาบาลที่มีความเชี่ยวชาญสาขาใด และสรรหาเข้ามาทดแทนให้เพียงพอ หรือมีการใช้ทรัพยากรบุคคลร่วมกัน หรือวางแผนทดแทนอัตรากำลังจากหน่วยบริการ

2.6 ปรัชญาและอุดมการณ์ในการพัฒนาตนเอง วิทยาลัยควรจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นหรือมีแรงบันดาลใจในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ได้แก่ เชิญผู้ที่มีปรัชญาและอุดมการณ์ทางบวกหรือเป็นตัวอย่างการพัฒนาตนเองที่ประสบความสำเร็จ มาบรรยายและทำกิจกรรมกลุ่มเป็นประจำ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้บุคลากรเกิดแรงบันดาลใจ มีความคิดเชิงบวกในการพัฒนางาน

2.7 ทักษะคติ ควรส่งเสริมบุคลากรให้มีทัศนคติที่ดีในการทำงาน รวมถึงมีทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานหรือบุคลากรรอบข้าง เพื่อส่งเสริมให้มีความร่วมมือในการทำงาน

2.8 สุขภาพ มีแผนตรวจสุขภาพประจำปี และติดตามผลการตรวจ วางแผนการส่งเสริม ป้องกัน รักษาและฟื้นฟูสุขภาพแก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง สนับสนุนสถานที่และเวลาในการออกกำลังกาย

2.9 การพัฒนาอาจารย์สู่การเป็นมืออาชีพ ควรสนับสนุนให้อาจารย์พัฒนาความรู้ในศาสตร์ของตนเองให้มีความเชี่ยวชาญ ทั้งที่เกิดจากการพัฒนาตนเองและหน่วยงานพัฒนาให้ นอกจากนี้จัดโครงการพัฒนาความรู้ด้านการจัดการเรียนการสอน เพื่อให้อาจารย์สามารถจัดการเรียนรู้ที่มีคุณภาพแก่ผู้เรียน ได้แก่ จัดการอบรมการจัดการเรียนการสอนแบบ Blended Learning เพื่อให้ตอบสนองต่อภาวะ next normal ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน

3. หน่วยงานต้นสังกัดทุกภาคส่วน ควรนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายและจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์

4. สถาบันพระบรมราชชนก ควรให้มีการแข่งขันด้านการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์ มีการให้รางวัลและค่าตอบแทนวิทยาลัยพยาบาลที่ประสบผลสำเร็จ และควรมีการเทียบเคียงกับองค์กรในระดับเดียวกัน เพื่อการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

5. ควรส่งเสริมหรือสนับสนุนจัดหาให้มีการนำเครื่องมือ อุปกรณ์หรือนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานในหน่วยงาน

6. ควรให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาบุคลากรอันเป็นการสร้างความคิดสร้างสรรค์หรือนวัตกรรมใหม่ ๆ ในวิทยาลัยพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ สถาบันพระบรมราชชนก

#### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาเป็นโครงการนำร่อง เพื่อทดลองนำรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก อันเป็นการยืนยันรูปแบบการพัฒนาบุคลากรที่พิสูจน์ข้อเท็จจริงจากงานวิจัย เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาสภาวะการณ์แบบไม่มีการทดลอง
2. ควรทำวิจัยเรื่องกลยุทธ์การพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์เพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล เพื่อนำเสนอเป็นนโยบาย ในการพัฒนาอาจารย์ประสิทธิภาพอย่างเป็นรูปธรรม
3. ควรศึกษารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก



## บรรณานุกรม

- กมลรัตน์ เทอร์เนอร์, ดวงเนตร ธรรมกุล, มาสรีน ศุกลปักษ์ และรัชนี ศุจิจันทร์รัตน์. (2558). คุณภาพชีวิตในการทำงานและปัจจัยที่เกี่ยวข้องของอาจารย์พยาบาลเครือข่ายภาคกลาง 1 สถาบันพระบรมราชชนก. **วารสารพยาบาลกระทรวงสาธารณสุข**, 25(3), 184–198.
- กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม. (2562). **แผนพัฒนาความยั่งยืนในการจัดการเรียนการสอนระดับอุดมศึกษา**. กรุงเทพฯ: ธนาเพรส การพิมพ์.
- กระทรวงสาธารณสุข. (2562). **แผนยุทธศาสตร์ กระทรวงสาธารณสุข ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 ภายใต้แผนยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (ด้านสาธารณสุข)**. ม.ป.ท.: ม.ป.พ.
- กระทรวงอุตสาหกรรม. (2561). **เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2563–2564**. กรุงเทพฯ: ตะวันออก.
- กฤษดา แสงวงดี. (2551). สถานการณ์กำลังคนพยาบาลวิชาชีพในประเทศไทย. **วารสารวิจัยระบบสาธารณสุข**, 2(1), 40–46.
- กลุ่ม ปตท. (2562). **นโยบายในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล**. กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊ค.
- กลุ่มบริษัทในกลุ่มไทยออยล์. (ม.ป.ป.). **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**. สืบค้นเมื่อ 5 ตุลาคม 2563, จาก [https://www.thaioilgroup.com//home/contact\\_main.aspx](https://www.thaioilgroup.com//home/contact_main.aspx)
- กัญญา ประจุศิลป์. (2562). **การจัดการทางการพยาบาลและภาวะผู้นำ** (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กัญญนันท์ ยุกต์แผน. (2552). **รูปแบบการพัฒนาอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชนไทย**. วิทยานิพนธ์ กศ.ด., มหาวิทยาลัยสยาม, กรุงเทพฯ.
- กันตยา เพิ่มผล. (2552). **การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน**. กรุงเทพฯ: บุญศิริ การพิมพ์.
- การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค. (2562). **ระเบียบการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคว่าด้วยการฝึกอบรมและสัมมนา พ.ศ. 2560**. สืบค้นเมื่อ 2 พฤษภาคม 2563, จาก <https://www.pea.co.th/Portals/0/HR/ระเบียบฝึกอบรม.PDF?ver=2019-03-27-110817-600>.
- คณะรัฐมนตรี. (8 ตุลาคม 2561). ประกาศ เรื่อง ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี พ.ศ. 2561–2580. **ราชกิจจานุเบกษา**, 135(82), 1–71.
- ศศิญา อายุยีน. (2559). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยหลักพุทธธรรมเพื่อการพัฒนาองค์กรที่ยั่งยืน. **วารสารธรรมทรรศน์**, 16(2), 149–162.

- จรูญลักษณ์ ป้องเจริญ. (2559). องค์ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร  
วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข. **วารสาร  
การพยาบาลและการศึกษา**, 9(3), 67-79.
- จิตติมา อัครดิติพงศ์. (2556). **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**. พระนครศรีอยุธยา: คณะวิทยาการ  
จัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา อยุธยา.
- จิตราวรรณ ถาวรวงศ์สกุล. (2554). **การศึกษาปัจจัยกระบวนการบริหารที่ส่งผล  
ต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค  
สำนักงานใหญ่**. วิทยานิพนธ์ รป.ม., มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพฯ.
- จิรายุ อิศรางกูร ณ อยุธยา. (2561). **นโยบายการบริหารการพัฒนาตามหลักปรัชญาของ  
เศรษฐกิจพอเพียงเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน**. หอประชุมเฉลิมพระเกียรติ 6 รอบ  
พระชนมพรรษา: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (นิด้า).
- จุมพล หนิมพานิช (2554). **การนำนโยบายสู่การปฏิบัติมุมมองในทัศนะทางรัฐศาสตร์  
การเมือง**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชัยวัฒน์ สุทธิรัตน์. (2554). **การจัดการเรียนรู้ตามสภาพจริง**. กรุงเทพฯ: สหมิตรพรินต์ติ้ง  
แอนด์พับลิชชิง.
- โชติชวัล พุกิจกาญจน์. (2559). **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ: วี.พรีน (1991).
- ณัฐกร ลิมสุวรรณโรจน์, ทวีศักดิ์ กฤษเจริญ และวินัย หอมสมบัติ. (2558). เส้นทางของ  
การพัฒนาองค์กรแห่งนวัตกรรมอย่างยั่งยืนกรณีศึกษา: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี  
พระจอมเกล้าธนบุรี. **วารสารวิทยาลัยบัณฑิตศึกษากิจการ มข**, 8(1), 1-18.
- ณรงค์ฤทธิ์ ประสานตรี. (2559). **การพัฒนางานให้สำเร็จทันยุค**. กรุงเทพฯ: สหมิตรพรินต์ติ้ง  
แอนด์พับลิชชิง.
- ดนัย เทียนพุด. (2551). **บริหารคนในศวรรษหน้า** (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: เอกซ์เปอร์เน็ท.
- ดวงเดือน พันธุมนาวิน. (2553). **ทฤษฎีต้นไม้อัจฉริยะ: การวิจัยและการพัฒนาบุคคล  
(พิมพ์ครั้งที่ 3)**. กรุงเทพฯ: บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ดัชนีวรรณ สัตย์ธรรม และชนะพล ศรีถาษา. (2562). **บรรยากาศองค์กรและการสนับสนุนจาก  
องค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานตามเกณฑ์คุณภาพและผลงานบริการปฐมภูมิของ  
เจ้าหน้าที่สาธารณสุข โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดชัยภูมิ**. **วารสารวิจัย  
สาธารณสุขศาสตร์มหาวิทยาลัยขอนแก่น**, 12(1), 41-50.



- ดาวศิริ เฝ้าพันธ์ และพีรพงษ์ พุศิริ. (2556). การศึกษาลักษณะงานที่ปฏิบัติและทัศนคติ ที่มีต่อความผูกพันองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุน. **วารสารการเงิน การลงทุน การตลาด และการบริหารธุรกิจ**, 3(4), 135-147.
- ติน ปรัชญพฤทธิ. (2548). **ทฤษฎีองค์การ**. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิชย์.
- ทายาท ศรีปลั่ง. (2556). อนาคตของทรัพยากรบุคคลกับการสร้างความยั่งยืนของธุรกิจ. **Journal of HR intelligence**, 8(1), 68-73.
- ทีศนา แหมมณี. (2555). **ศาสตร์การสอน** (พิมพ์ครั้งที่ 15). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธเนศ ยุคันตวนิชชัย. (2559). กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายวิชาการสาขาวิชา  
ประศาสนศาสตร์ของมหาวิทยาลัยในจังหวัดสงขลา คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์  
มหาวิทยาลัยทักษิณ. **วารสารการเมือง การบริหาร และกฎหมาย**, 8(2), 12-21.
- บทบาทของผู้สอนในศตวรรษที่ 21**. (2558). สืบค้นเมื่อ 15 กรกฎาคม 2564,  
จาก <http://www.genesis.co.th>.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2553). **วิจัยเบื้องต้น** (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สุริยาสาส์น.
- ปณิธาน สีนะกิตติ. (2559). **แนวทางการพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งความยั่งยืน**.  
วิทยานิพนธ์ บธ.ม., มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- ปรมฤดี ศรีวิชัย และพินทอง ปินใจ. (2560). ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของ  
พยาบาลหัวหน้าเวร โรงพยาบาลทั่วไป จังหวัดพะเยา. **วารสารการพยาบาลและ  
การดูแลสุขภาพ**, 35(3), 78-87.
- ประเวศ ะสี. (2541). **สุขภาพองค์กรรวม: ในองค์กรรวมแห่งสุขภาพ**. กรุงเทพฯ: มูลนิธิโกมลคีมทอง.
- ปริตภา รุ่งเรืองกุล. (2561). ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างยั่งยืนเพื่อธุรกิจ  
อสังหาริมทรัพย์ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. **วารสารมนุษยศาสตร์และ  
สังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์**, 4(1), 29-43.
- เปมิกา คู่ย์ไทรป่า. (2560). **สภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน  
ของพนักงานธนาคารพาณิชย์ในเขตกรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์ บ.ธ.ม.,  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.
- แผนพัฒนาบุคลากรกระทรวงสาธารณสุข**. (2562). นนทบุรี: กองบริหารทรัพยากรบุคคล  
แผนยุทธศาสตร์สถาบันพระบรมราชชนก.
- แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12**. (2559). สืบค้นเมื่อ 21 สิงหาคม 2565,  
จาก [https://www.nesdc.go.th/ewt\\_dl\\_link.php?nid=6422](https://www.nesdc.go.th/ewt_dl_link.php?nid=6422).



- แผนยุทธศาสตร์สถาบันพระบรมราชชนก.** (2561). นนทบุรี: สถาบันพระบรมราชชนก  
แผนยุทธศาสตร์สถาบันพระบรมราชชนก.
- พรชนก ทองลาด, ไพฑูรย์ อินตะชั้น และบัณฑิต บุษบา. (2559). แนวทางการพัฒนาธุรกิจ  
ให้มีความยั่งยืน ตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม  
ในจังหวัดลำปาง ลำพูน และเชียงใหม่. **วารสารสมาคมนักวิจัยในความอุปถัมภ์ของ  
สภาวิจัยแห่งชาติ**, 21(1), 74-87.
- พระปลัดคำภา สิมปีดา. (2552). **การใช้หลักธรรมพรหมวิหาร 4 ในการบริหารงานของ  
ผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของ ครูโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนสามัญ  
ศึกษาในกลุ่ม 7.** วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, เลย.
- พระมิถุ มติดีโต. (2560). **กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษา  
ของพุทธิกมหาวิทยาลัยในราชอาณาจักรกัมพูชา.** วิทยานิพนธ์ พศ.ด.,  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- พวงพยอม ชิตทอง และปวีณา ไชลิโต. (2560). บทบาทของอาจารย์ในการส่งเสริมทักษะ  
การเรียนรู้ ในศตวรรษที่ 21 สำหรับบัณฑิตไทย. **วารสารพิษเนศวร์สาร**, 13(1), 1-11.
- พิกุล พิมโคตร. (2553). **ความคาดหวังกับการรับรู้จริงต่อการจัดการความรู้ที่มีผลต่อ  
ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)  
สำนักงานใหญ่ กลุ่มธุรกิจน้ำมัน.** กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย  
ศรีนครินทรวิโรฒ.
- พิชามญชู่ กาหลง. (2554). **การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน.** นนทบุรี: ธนาเพรส.
- พิชิต เทพวรรณ. (2555). **A-Z เครื่องมือการจัดการทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่.** กรุงเทพฯ:  
วี.พี.รีน.
- เพชรวัลย์ ธีระวัฒน์วงศ์ และปัญญาพัชรกร บุญพร้อม. (2558). การพัฒนาศักยภาพอาจารย์  
ในสถาบันอุดมศึกษา. **วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา**, 8(1), 1-14.
- เพ็ญ สุขมาก (ผู้บรรยาย). (2554). **หลักคิด: สุขภาพ สุขภาวะ ปัจจัยกำหนดสุขภาพ  
การสร้างเสริมสุขภาพ.** เอกสารประกอบการประชุมเชิงปฏิบัติการ: การประเมินผล  
งานสร้างเสริมสุขภาพเครือข่ายนักประเมินผลงานสร้างเสริมสุขภาพภาคเหนือ.  
สืบค้นเมื่อ 5 ตุลาคม 2563, จาก  
[https://mehealthpromotion.com/upload/forum/paper\\_ch3.pdf](https://mehealthpromotion.com/upload/forum/paper_ch3.pdf).

- ไพฑูริย์ พงศบุตร. (2544). **คู่มือการอบรมมัคคุเทศก์**. กรุงเทพฯ: ศูนย์การศึกษาต่อเนื่อง แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พาริตา อิบราฮิม. (2554). **สาระทางการพยาบาลเพื่อความรักและความภาคภูมิใจในวิชาชีพ**. นนทบุรี: ธนาเพรส.
- มัณฑรา ธรรมบุศย์. (2551). **คุณภาพในการทำงาน**. สืบค้นเมื่อ 2 พฤษภาคม 2563, จาก <http://edu.chan/teacherAll//mdra/data/q.doc>.
- รัชยา รัตนถาวร. (2554). **รูปแบบการนำนโยบายส่งเสริมสุขภาพไปปฏิบัติในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน**. วิทยานิพนธ์ กศ.ด., มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย, ปทุมธานี.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2546). **พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542**. กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คส์พับลิเคชันส์.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2556). **พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554**. กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คส์พับลิเคชันส์.
- ลักขณา ศิริถิรกุล และวาสนา อุบป้อ. (2556). **คุณภาพชีวิตในการทำงานและความสุขในการทำงานของอาจารย์พยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข**. **วารสารวิทยาลัยพยาบาลพระปกเกล้า จันทบุรี**, 24(1), 10-21.
- ว.วชิรเมธี. (2551). **คนสำราญงานสำเร็จ** (พิมพ์ครั้งที่ 16). กรุงเทพฯ: อมรินทร์ธรรมะ.
- วรเดช จันทรศร. (2551). **การนำนโยบายไปปฏิบัติ** (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: สหายบลิ๊อค และการพิมพ์.
- วรรณกร แพงกระโทก และสงกรานต์ กลั่นดวง. (2563). **การคงอยู่ของบุคลากรสายสนับสนุน โรงพยาบาลขอนแก่น**. **วารสารสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดขอนแก่น**, 2(2), 231-245.
- วสันต์ ทัพวงศ์. (2561). **แนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและความรู้สู่ความยั่งยืน มั่นคงของประเทศ: กรณีศึกษามณฑลทหารบกที่ 16**. กรุงเทพฯ: วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร.
- วารุณี มลิณฑปัญญา. (2561). **ปัจจัยที่สัมพันธ์กับการคงอยู่ในงานของบุคลากรโรงพยาบาล มหาวิทยาลัย**. **วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยธนบุรี**, 12(28), 244-255.
- วิจารณ์ พานิช. (2555). **วิธีสร้างการเรียนรู้เพื่อศิษย์ในศตวรรษที่ 21**. กรุงเทพฯ: มูลนิธิสดศรี-สฤษดิ์วงศ์.
- วิจิตร อวระกุล. (ม.ป.ป.). **เทคนิคมนุษยสัมพันธ์**. กรุงเทพฯ: โอ.เอส. พรินติ้งเฮาส์.

- วิษณุภา เมธีวรฉัตร. (2557). **รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธของ มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนล่าง 2**. วิทยานิพนธ์ พธ.ด., มหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, พระนครศรีอยุธยา.
- วิชัย โชควิวัฒน์. (2550). การศึกษาว่าด้วย 4 มิติของสุขภาพ. **วิจัยระบบสาธารณสุข**, 3(3), 323-335.
- วิทย์ วิศทเวทย์. (2544). **ปรัชญา**. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิชย์.
- วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี จังหวัดนนทบุรี. (2557). **รายงานผลการประเมินคุณภาพ การศึกษาภายในระดับสถาบัน ประจำปีการศึกษา 2557**. กรุงเทพฯ: สถาบัน พระบรมราชชนก สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข กระทรวงสาธารณสุข.
- วิญญา ลือเลื่อง และวิภาพร วรหาญ. (2555). **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน ตามบทบาทของพยาบาลวิชาชีพห้องผ่าตัด โรงพยาบาลศูนย์ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ**. วิทยานิพนธ์ พย.ม., มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- ศจี อนันต์นพคุณ. (2551). **ขวัญในการทำงาน**. สืบค้นเมื่อ 20 มีนาคม 2564, จาก [www.moph.go.th/ops/thrd/thrd7/artical171.htm](http://www.moph.go.th/ops/thrd/thrd7/artical171.htm).
- ศรีเรือน แก้วกังวลา. (2561). **ทฤษฎีจิตวิทยาบุคลิกภาพ (รู้เรา รู้เขา)** (พิมพ์ครั้งที่ 17). กรุงเทพฯ: หมอชาวบ้าน.
- ศุสิทธิ์ เพชรเรียง และศุสิทธิ์ เพชรเรียง. (2562). คุณลักษณะอาจารย์พยาบาลที่ส่งผลต่อ อัตลักษณ์การพยาบาลด้วยหัวใจมนุษย์ของนักศึกษาพยาบาล ตามการรับรู้ของ อาจารย์พยาบาลในวิทยาลัยพยาบาลเครือข่ายภาคใต้. **วารสารมหาวิทยาลัย นราธิวาสราชนครินทร์**, 11(2), 71-82.
- ศูนย์วิชาการบูรณาการ. (2555). **ไทยศึกษา**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สถาบันพระบรมราชชนก. (2560). **การบริหารทรัพยากรบุคคล**. นนทบุรี: สถาบันพระบรมราชชนก.
- สภาการพยาบาล. (2560). **แนวทางส่งเสริมการปฏิบัติการพยาบาลตามจรรยาบรรณวิชาชีพ (ฉบับปรับปรุง)** (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: จุดทอง.
- สภาการพยาบาล. (2561). ประกาศสภาการพยาบาล เรื่องการแต่งกายของบุคลากรที่ปฏิบัติงาน ด้านการพยาบาลและการผดุงครรภ์. **ราชกิจจานุเบกษา**. 136(223 ง). หน้า 1-23.
- สมเกียรติ แก้วหอม. (2555). **แนวคิดทฤษฎีการประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน**. สืบค้นเมื่อ 5 ตุลาคม 2563, จาก [http://sukanrat.blogspot.com/2012/09/blog-post\\_804.html](http://sukanrat.blogspot.com/2012/09/blog-post_804.html).

- สมใจ ลักษณะ. (2547). **การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน** (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: คณะวิทยาการจัดการ, มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- สมใจ ลักษณะ. (2552). **การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน** (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: คณะวิทยาการจัดการ, มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- สมชาติ กิจยรรยง. (2549). **อ่านใจลูกค้า**. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ทบุ๊คส์.
- สมชาติ กิจยรรยง. (2556). **เทคนิคเสริมสร้างพัฒนาบุคลากรให้บริการเป็นเลิศ**. กรุงเทพฯ: สมาร์ท ไลฟ์.
- สมเด็จพระพุทธโฆษาจารย์ (ป.อ.ปยุตฺโต). (2561). **การพัฒนาอย่างยั่งยืน** (พิมพ์ครั้งที่ 21). นครปฐม: มจร.
- สมพิศ สุขแมน. (ม.ป.ป.). **คนที่มีประสิทธิภาพมีลักษณะอย่างไร**. สืบค้นเมื่อ 26 เมษายน 2563. จาก <http://www.thailandindustry.com/onlinemag/view2.php?id=771&section=17&issues=74>.
- สารานุกรมไทยสำหรับเยาวชน. (2556). **สารานุกรมไทยสำหรับเยาวชน โดยพระราชประสงค์ในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เล่ม 38**. กรุงเทพฯ : สำนักงานโครงการสารานุกรมไทย.
- สำนักงาน ก.พ. (2561). **การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล**. กรุงเทพฯ: ธารสารการพิมพ์.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2558). **เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ฉบับปีที่ 2558-2561**. กรุงเทพฯ: สำนักมาตรฐานและประเมินผลอุดมศึกษา.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2561). **การวางแผนเชิงกลยุทธ์**. เอกสารประกอบการอบรมการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานสำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2559). **แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579**. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษากระทรวงศึกษาธิการ. (2561). **มาตรฐานการศึกษาของชาติ พ.ศ. 2561**. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- สำนักงานเลขาธิการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ. (2562). **ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561-2580** (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ.

- สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ กระทรวงสาธารณสุข. (2554). **การสาธารณสุขไทย พ.ศ. 2554–2558**. นนทบุรี: สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ กระทรวงสาธารณสุข.
- สิริพร เจริญผ่อง. (2552). **ความสัมพันธ์ระหว่างจรรยาบรรณในการปฏิบัติงานกับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 10**. วิทยานิพนธ์ กจ.ม., มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.
- สิวลี ศิริไล. (2555). **จริยศาสตร์สำหรับพยาบาล** (พิมพ์ครั้งที่ 12). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุประภาดา ไซติมณี. (2554). **จัดการความรู้อย่างไรให้ใช้ได้ผลกับทุกระบบ**. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- สุพิศ รุ่งเรืองศรี. (2562). **ปฐมนิเทศวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์**. เชียงใหม่: คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- สุมิตร สุวรรณ. (2561). **กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร**. นครปฐม: เพชรเกษมพรินติ้ง กรู๊ป.
- สุรชาติ ณ หนองคาย. (2545). **จิตวิทยาการทำงาน**. กรุงเทพฯ: ศูนย์ตำราอาจารย์นิมิตรฯ.
- สุรพล เครือมโนรมย์. (2551). **การใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่**. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.
- สุริวัลย์ เงินพูลทรัพย์ และรัชยา ภัคดีจิตฺต. (2564). รูปแบบการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ในยุคประเทศไทย 4.0. **วารสารนวัตกรรมการบริหารและการจัดการ**, 9(1), 68–78.
- อัครเดช ไม้จันทร์ และนุจรีย์ แซ่จิว. (2561). ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน กลุ่มอุตสาหกรรมติดตั้งเครื่องจักรสายการผลิตในจังหวัดสงขลา. **วารสารราชภัฏสุราษฎร์ธานี**, 5(1), 63.
- AACN. (2005). **AACN Standards for Establishing and Sustaining Health Work Environments** (2<sup>nd</sup> ed.). Columbia: Aliso Viejo.
- Bandura, A. (1977). **Social Learning Theory**. New Jersey: Prentice–Hall.
- Bartal, K. M. and Martin, D. C. (1991). **Management**. New York: McGraw–Hill.



- Bruce, J. A., David, A. and Mcdaniel, A. W. M. (1990). **Age and work performance in Non-Managerial Jobs : The Effects of Experience and Occupational Type.** Academy of Management.
- Caldwell, M. S. and Spinks, J. M. (1990). **The Self-Managing School.** London: Taylor and Francis Printer.
- Cameron, K. S. (1984). The Effectiveness of Ineffectiveness. In Barry, M. S. and Cummings, I. L. (Eds). **Research in Organizational Behavior** (pp. 235–286). Greenwich, CT: JIT Press.
- Certo, S. C. (2000). **The Efficiency Development of Operation.** Retrieved November 23, 2019 from <http://www.thailandindustry.com/onlinemag/view2.php?id=771&section=17&issues=74>.
- Collins Portuguese Dictionary. (2006). **English-Portuguese, Portugues-Ingles, Collins pocket Portuguese dictionary.** London: Collins.
- Corsini, R. J. and Marsella, A. J. (1983). **Personality Theory, Itasca Research and Assessment.** Itasca, IL: F. E. Peacock.
- Dibeiiia, A. J. and Nevis, E. C. (1998). **How Organization Learn: An Integrated Strategy for Building Learning Capability.** California: Jossey-Bass.
- Eisner, E. (1976). Education connoisseiship and criticism, their form and function in education evaluation. **Journal of Aesthetic Education**, 39(2), 192–193.
- French, W. L. and Bell, C. H. (1999). **Organization Development: Behavioural Science Interventions for Organization Improvement.** Upper Saddle River: Prentice-Hall.
- Getzels, J. W. and Guba, E. G. (1957). **Social systems involve two major classes of phenomena, which are at once conceptually and phenomenally interactive.** N. P.: n.p.
- Good, C. V. (1973). **Dictionary of Education.** New York: McGraw-Hill.
- Graham, C. R. (2012). Emerging practice and research in blended learning. In Moore, M. G. (Eds), **Handbook of distance education** (3<sup>rd</sup> ed.). New York: Routledge.
- Graham, C. R., Allen, S. and Ure, D. (2003). **Blended Learning Environments: A Review of the Research Literature.** Unpublished Manuscript, Provo, UT.
- Hall, J. K. (1996). **Nursing ethics and law.** Philadelphia: W.B. Saunders.



- Herzberg, F. (1966). **Work and the Nature of Man**. New York: The World Publishing.
- Hoy, W. K. and Miskel, C. G. (1991). **Educational administration: Theory, research and practice**. Singapore: McGraw–Hill.
- International Council of Nurses (ICN). (2007). **Positive practice environments: Quality workplaces quality patient care**. Retrieved July 15, 2021, from <http://www.icn.ch/images/stories/documents/publications/ind/indkit2007.pdf>.
- JobsDB.com. (ม.ป.ป.). **เศรษฐกิจพอเพียง' ปรัชญาของในหลวง กับการบริหารคน**. สืบค้นเมื่อ 2 พฤศจิกายน 2562, จาก [http://www.thaijobcenter.com/id\\_board.php?qid=528](http://www.thaijobcenter.com/id_board.php?qid=528).
- John, W. (1999). **Strategic Human Resource Development**. New Jersey: Prentice Hall.
- Joyce, B. and Weil, M. (1972). **Information Processing Model of Teaching**. New Jersey: Prentice–Hall.
- Keeves, P. J. (1988). **Educational research. (Methodology and measurement: An international handbook)**. Oxford: Pergamon.
- Kiziltas, S., Dikmen, I. and Birgonu, M. T. (2003). Organization Effectiveness in Construction: A Conceptual Framework. **Association of Researchers in Construction Management, 2**, 523–532.
- Kreitner, R. and Kinicki, A. (2010). **Organizational Behavior** (9<sup>nd</sup> ed.). New York: McGraw–Hil.
- Lawrence, T. B., Michael, K. M. and Robert, F. K. (2005). Barriers to Organizational Learning: An Integration of Theory and Research. **Academy of Management Review, 30**(1), 180–191.
- Longman, C. (2009). **Longman Dictionary of contemporary English**. England: Pearson Education.
- Lyle, Y. (2005). **Strategic Human Resource Development In Organizations**. Mason. Ohio: south–western college publishing.
- Madaus, G. F., Scriven, M. S. and Stufflebeam, D. I. (1983). **Evaluation model (viewpoints on education and human service evaluation)**. Boston: Kluwer–Nijhoff.

- Mazmanian, D. A. and Sabatier, P. A. (1981). **The Implementation of Public Policy: A Framework of Analysis Effective Policy Implementation.** Lexington, Massachusetts: D.C.Heath.
- Morris, S. (1990). Cost and Time Overruns in Public Sector Projects. **Economic and Political Weekly**, 25, 154–168.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. and Porter, L. W. (1982). **Employee–Organization Linkages the Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover.** New York: Academic.
- Mrayyan, M. T. (2008). Nurse job satisfaction and retention; Comparing public to private hospital in Jordan. **Journal of Nursing Management**, 13, 40–50.
- Nadler, L. (1990). **The Handbook of Human Resource Development** (2<sup>nd</sup> ed.). Wiley: New York.
- Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995). **The Knowledge–Creating Company How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation.** New York: Oxford University Press.
- Pender, N. J. (1966). **Health promotion in Nursing practice** (3<sup>rd</sup> ed.). Norwalk Connecticut: Appleton and Lange.
- Price, J. L. (1972). The Study of Organizational Effectiveness. **Sociological Quarterly**, 13, 3–15.
- R., D. (1962). **The Fundamentals of Top Management.** New York: Harper and Brothers.
- Richard, A. S. and Elwood, F. H. (2009). **Foundations of Human Resource Development.** Oakland, U.S.A.: Berrett–Koehler Publishers.
- Robbins, S. P. and Judge, T. A. (2011). **Organizational Behavior** (14<sup>th</sup> ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Secord, P. F. and Backman, C. W. (1974). **Social Psychology** (2<sup>nd</sup> ed.). Tokyo: McGraw–Hill Kogakusha.
- Skager, R. (1977). **Curriculum Evaluation for Lifelong Education.** Toronto: Pergamon Press.
- Smith, R. H., Gerald, F., Koser, R., Wettach, H. and Carol, S. (1980). **Management: Making organizations perform.** New York: Macmillan.
- Stoner, A. W. and Wankel, C. (1986). **Management** (2<sup>nd</sup> ed.). New Delhi: Prenticce–Hill.

- Tosi, H. L. and Carroll, S. J. (1982). **Management** (2<sup>nd</sup> ed.). New York: John Wiley and Sons.
- Vroom, V. H. (1964). **Work and motivation**. New York: John Wiley and Sons.
- Vroom, V. H. and Deci, E. L. (1970). **Management and Motivation**. UK: Penguin.
- World Health Organization. (1996). **The World health report: 1996: fighting disease, fostering development/report of the Director-General**. Retrieved October 5, 2021, from <https://apps.who.int/iris/handle/10665/36848>.
- Yamane, T. (1973). **Statistics: An introductory analysis** (3<sup>rd</sup> ed.). New York: Harper and Row publication.
- Yang, J., Geoffrey, Q. S., Manfong, H., Derek S. D. and Xue., X. (2011). Stakeholder management in construction: An empirical study to address research gaps in previous studies. **International Journal of Project Management**, 29(7), 900–910.





ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยพะเยา  
UNIVERSITY OF PHAYAO

## ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือ

1. ศาสตราจารย์ นพ.ทินกร วงศ์ปการันย์ หัวหน้าหน่วยจิตบำบัด ภาควิชาจิตเวชศาสตร์ คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
2. รองศาสตราจารย์ ดร.สุจิตรา เทียนสวัสดิ์ ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุนทร คล้ายอ่ำ รองคณบดีฝ่ายกิจการนิสิต วิทยาลัยการศึกษ มหาวิทยาลัยพะเยา
4. ดร.พิมพิมล วงศ์ไชยา บรรณาธิการวารสารวิจัยการพยาบาลและสุขภาพ วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี พะเยา
5. ดร.อัศนี วันชัย รองผู้อำนวยการกลุ่มงานวิจัย บรมราชชนนี พุทธชินราช



## ภาคผนวก ข รายชื่อบุคคลผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่ม

1. ศ.ดร.บุญทิพย์ สิริธรงค์ศรี ศาสตราจารย์เกียรติคุณ เกษียณอายุราชการ  
ปัจจุบันเป็นนักวิชาการอิสระ
  2. รศ.ดร.เทียมจันทร์ พานิชย์ผลินไชย ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการวิจัยและประเมินผล  
การศึกษา อดีตอาจารย์คณะศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยนเรศวร
  3. ผศ.ดร.ธิดาวัลย์ อุ๋นกอง รองคณบดีฝ่ายวิชาการ วิทยาลัยการศึกษา  
มหาวิทยาลัยพะเยา
  4. ดร.สุภาภรณ์ อุดมลักษณ์ อดีตผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี พะเยา  
คณะพยาบาลศาสตร์ สถาบันพระบรมราชชนก  
คณบดีคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเนชั่น
  5. ผศ.ดร.ประวาลี โอภาสนันท์ คณบดีคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยพะเยา
  6. ดร.ปัทมา ทองสม อดีตรองอธิการบดี สถาบันพระบรมราชชนก
  7. ดร.จุรีรัตน์ กิจสมพร อดีต ผอ.สำนักวิชาการ  
ผอ.สำนักงานสภาสถาบันพระบรมราชชนก  
ผอ.กองวิจัยและพัฒนานวัตกรรม สถาบันพระบรม  
ราชชนก
  8. ดร.ปิ่นนเรศ กาศอุดม ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี แพร่  
คณะพยาบาลศาสตร์ สถาบันพระบรมราชชนก
  9. ดร.ทัศนีย์ เกริกกุลธร อดีตรักษาการคณบดีคณะพยาบาลศาสตร์  
อดีตผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี  
สระบุรี คณะพยาบาลศาสตร์ สถาบันพระบรมราชชนก
- ผู้ดำเนินรายการ** ดร.พิมพ์มล วงศ์ไชยา บรรณาธิการวารสารวิจัยการพยาบาลและสุขภาพ  
วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีพะเยา



ภาคผนวก ค แบบสอบถามที่ใช้ในงานวิจัย

แบบสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาล วิทยาลัยพยาบาล  
สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

1. ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ให้สัมภาษณ์

- 1.1 ชื่อ-สกุล ผู้ให้สัมภาษณ์.....
- 1.2 ตำแหน่ง.....
- 1.3 หน่วยงานผู้ให้สัมภาษณ์.....
- 1.4 สัมภาษณ์วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....
- 1.5 สถานที่สัมภาษณ์.....
- เริ่มสัมภาษณ์เวลา.....น. สิ้นสุดการสัมภาษณ์เวลา.....

2. ประเด็นในการสัมภาษณ์

แนวทางในการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาล วิทยาลัยพยาบาลสังกัดพระบรมราชชนก  
ควรเป็นอย่างไร

องค์ประกอบที่ 1 องค์ประกอบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล  
วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก แต่ละปัจจุบันควรมีแนวทางในการพัฒนา  
ประสิทธิภาพอาจารย์อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

องค์ประกอบที่ 2 องค์ประกอบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์ด้านความพยายามในการทำงาน  
วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก แต่ละปัจจุบันควรมีแนวทางในการพัฒนา  
ประสิทธิภาพอาจารย์อย่างไรบ้าง

.....

.....

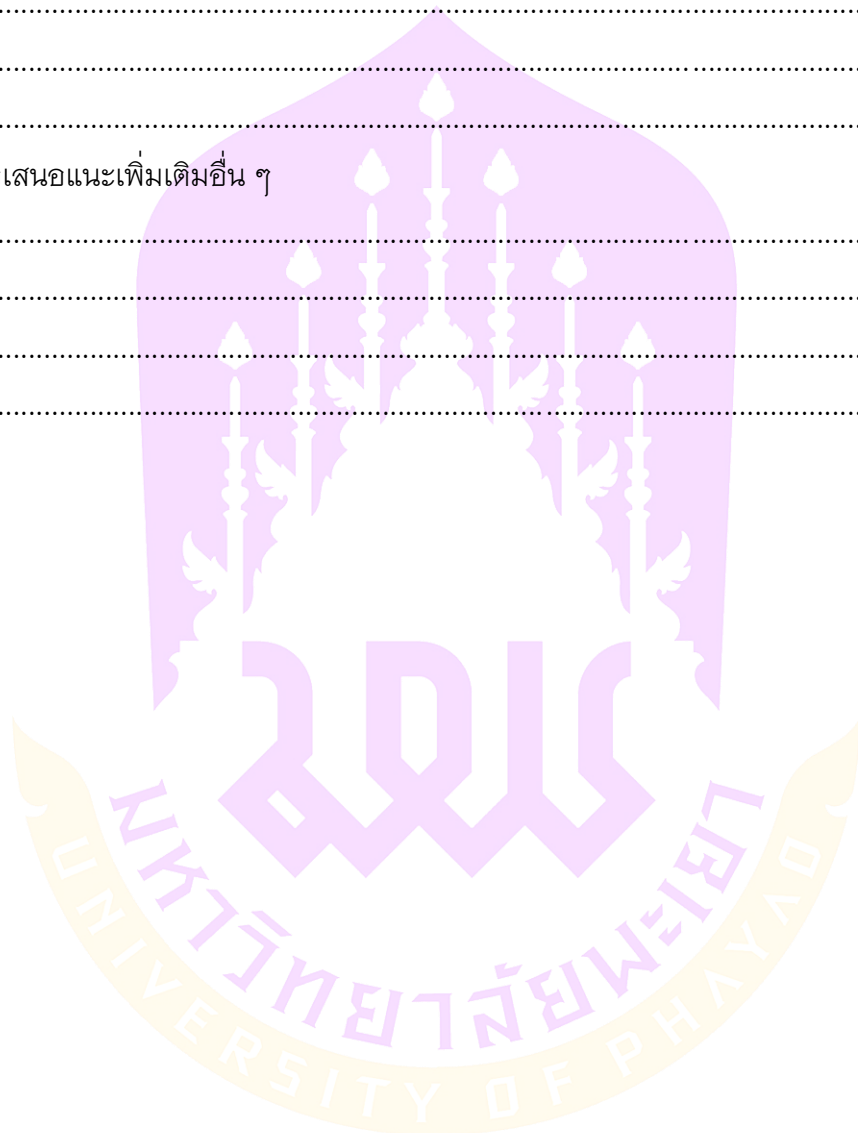
.....

องค์ประกอบที่ 3 องค์ประกอบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์ด้านสภาพแวดล้อมของบุคคล  
วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก แต่ละปัจจุบันควรมีแนวทางในการพัฒนา  
ประสิทธิภาพอาจารย์อย่างไรบ้าง

.....  
.....  
.....

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอื่น ๆ

.....  
.....  
.....



**แบบฟอร์มวิเคราะห์เอกสาร พหุกรณี**  
**การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาล**  
**เพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก**

เอกสารลำดับที่ .....

ชื่อเอกสาร/รายการเอกสาร/ข้อมูลเชิงประจักษ์.....

ชนิดของเอกสาร.....

แหล่งที่มา.....

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

**ประเด็นที่ศึกษา เนื้อหาโดยย่อ/ข้อมูลที่พบ**

1. ศึกษาเอกสาร

.....

.....

.....

.....

2. โครงการ

.....

.....

.....

.....

3. กิจกรรม

.....

.....

.....

.....

4. อื่น ๆ

.....

.....

.....

.....

หมายเหตุ แผนปฏิบัติการประจำปีแผนพัฒนาบุคลากร รายงานประจำปี รายงานการประเมินตนเอง  
รายงานการประเมินคุณภาพภายนอก รวมทั้งเอกสารตีพิมพ์เผยแพร่อื่น ๆ





## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลสู่ความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล  
สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

### คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

1. แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพของอาจารย์พยาบาล และความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก
2. แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังต่อไปนี้
  - ตอนที่ 1 ข้อมูลโดยทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 6 ข้อ
  - ตอนที่ 2 สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก จำนวน 74 ข้อ
  - ตอนที่ 3 สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก จำนวน 30 ข้อ
3. แบบสอบถามฉบับนี้ใช้สำหรับเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาริวิจัยเท่านั้น โดยข้อมูลที่ทุกท่านตอบจะเก็บไว้เป็นความลับ และจะนำเสนอผลการวิจัยในภาพรวม ซึ่งไม่ส่งผลกระทบต่อ การปฏิบัติงานของท่าน ขอให้ท่านได้โปรดกรุณาตอบแบบสอบถามให้ครบ และตรงกับสภาพความเป็นจริงทุกข้อ เพื่อผลการวิจัยครั้งนี้จะได้มีความสมบูรณ์และเกิดประโยชน์อย่างแท้จริง หากท่านมีข้อสงสัย โปรดติดต่อ **ผ่านทางทางโทรศัพท์หมายเลข (054) 431779 ต่อ 104 โทรศัพท์มือถือ 086-9108365**

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูง ที่ได้ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามฉบับนี้มา ณ โอกาสนี้



ผู้วิจัย เปรมฤดี ศรีวิชัย

นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา

### ตอนที่ 1 ข้อมูลโดยทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง: โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน หรือกรอกข้อความรายละเอียดของท่านในช่องว่าง

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. อายุ

ต่ำกว่า 30 ปี

31-35 ปี

36-40 ปี

41-45 ปี

46-50 ปี

51-60 ปี

3. วุฒิการศึกษาสูงสุด

ปริญญาตรี

ปริญญาโท

ปริญญาเอก

อื่น ๆ ระบุ.....

4. ระยะเวลาการปฏิบัติงานในวิทยาลัยพยาบาล

ต่ำกว่า 10 ปี

10-19 ปี

20-29 ปี

30 ปีขึ้นไป

5. ตำแหน่ง

ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล

รองผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล

หัวหน้างาน

อาจารย์ระดับปฏิบัติ

6. วิทยาลัยพยาบาล (โปรดระบุ) .....



**ตอนที่ 2** สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลวิทยาลัยพยาบาล

สังกัดสถาบัน พระบรมราชชนก

**คำชี้แจง:** สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาล วิทยาลัยพยาบาล

สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก โปรดพิจารณาข้อความแต่ละข้ออย่างละเอียด และทำเครื่องหมาย

✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน เพียงข้อละหนึ่งเครื่องหมายเท่านั้น โดยมีหลักเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

5 คะแนน หมายถึง อาจารย์พยาบาลมีประสิทธิภาพในระดับมากที่สุด

4 คะแนน หมายถึง อาจารย์พยาบาลมีประสิทธิภาพในระดับมาก

3 คะแนน หมายถึง อาจารย์พยาบาลมีประสิทธิภาพในระดับปานกลาง

2 คะแนน หมายถึง อาจารย์พยาบาลมีประสิทธิภาพในระดับน้อย

1 คะแนน หมายถึง อาจารย์พยาบาลมีประสิทธิภาพในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	ประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาล	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
<b>1. ปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล</b>							
<b>1.1 ด้านสุขภาพ</b>							
1	การมีสุขภาพสมบูรณ์แข็งแรงทั้งด้านร่างกายและจิตใจ ส่งผลให้ปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ						( ) 1
2	การมีร่างกายและจิตใจที่สมบูรณ์แข็งแรง ทำให้อยู่ในสังคมอย่างมีความสุข						( ) 2
3	การมีสุขภาพทางจิตวิญญาณที่สมบูรณ์ทำให้มีปัญญาคิดไตร่ตรอง หาทางออกของปัญหาได้ดีขึ้น						( ) 3
4	การมีสุขภาพทางสังคม ทำให้ท่านมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน และอยู่ร่วมกับบุคคลอื่นได้อย่างมีความสุข						( ) 4
<b>1.2 ด้านบุคลิกภาพ</b>							
5	การมีกิจกรรมรยาทที่สุภาพแสดงถึงการให้เกียรติบุคคลอื่น						( ) 5
6	การสื่อสารกับผู้อื่นอย่างมีเหตุผล และรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ทำให้สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี						( ) 6

ข้อ	ประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาล	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
7	การมีบุคลิกภาพที่ดีก่อให้เกิดความน่าเชื่อถือ ศรัทธาและความไว้วางใจ						( ) 7
8	การพัฒนาบุคลิกภาพทั้งภายนอกและภายในเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน						( ) 8
<b>1.3 ด้านทัศนคติ</b>							
9	การมีความภาคภูมิใจและมีอุดมคติที่ดีในการปฏิบัติงานย่อมก่อให้เกิดความสำเร็จในองค์การ						( ) 9
10	การมีความตระหนักและเห็นคุณค่าของงานที่ปฏิบัติ						( ) 10
11	การมีกรอบความคิด (Mindset) ในการพัฒนาคุณสมบัติและคุณลักษณะของตนให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงานอย่างมั่นใจ						( ) 11
12	การเห็นคุณค่าของการวิจัยที่จะช่วยให้เกิดการนำผลการวิจัย หรือหลักฐานเชิงประจักษ์ มาพัฒนางานและองค์การ						( ) 12
13	การมีความรู้สึกที่ดีต่อตนเอง ผู้ร่วมงาน ผู้รับบริการ ตลอดจนชุมชน และสังคม						( ) 13
<b>1.4 ด้านความคาดหวัง</b>							
14	ความตั้งใจในการทำงานส่งผลให้ได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสม						( ) 14
15	ความต้องการความสำเร็จในงาน จะเป็นแรงผลักดันให้ท่านได้ดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล						( ) 15
16	การได้รับการตอบสนองของความต้องการปัจจัยที่สนับสนุนการปฏิบัติงานจากองค์การ ทำให้มีขวัญและกำลังใจในปฏิบัติงาน						( ) 16
<b>1.5 ด้านการตั้งเป้าหมายของชีวิตและการทำงาน</b>							
17	การมีความมุ่งมั่นพยายามปฏิบัติทุกวิถีทางที่จะทำให้ประสบความสำเร็จในชีวิตตามที่ได้วางแผนไว้						( ) 17
18	การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจนทำให้มีทิศทางในการทำงานมากขึ้น						( ) 18

ข้อ	ประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาล	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
19	การมีแผนในการพัฒนาวิชาชีพของตนเองทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้						( ) 19
<b>1.6 ด้านประสบการณ์</b>							
20	การพัฒนาประสบการณ์วิชาชีพของตนเองในด้านความรู้ ทักษะ สมรรถนะ และคุณลักษณะอย่างสม่ำเสมอ เพื่อส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การ						( ) 20
21	การพัฒนาตามแผนพัฒนาประสบการณ์และแผนพัฒนาความเชี่ยวชาญรายบุคคลให้สอดคล้องกับนโยบายขององค์การ						( ) 21
22	การประเมินผลการพัฒนาตามแผนพัฒนาประสบการณ์และนำมาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน ส่งผลให้งานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล						( ) 22
<b>1.7 ด้านคุณธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพ</b>							
23	การมีคุณธรรม ส่งเสริมให้มีการช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันอย่างสร้างสรรค์ ก่อให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะ						( ) 23
24	การมีจรรยาบรรณวิชาชีพ ทำให้เกิดความรัก ศรัทธา ชื่อสัตย์สุจริต รับผิดชอบต่อวิชาชีพ และเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ						( ) 24
25	การให้บริการด้วยความจริงใจและเสมอภาค โดยไม่เรียกรับผลประโยชน์จากตำแหน่งหน้าที่ เป็นการรักษาและส่งเสริมเกียรติภูมิ ชื่อเสียงของวิชาชีพ						( ) 25
26	การพัฒนาคุณธรรมอย่างสม่ำเสมอ ช่วยส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ มีทักษะ และคุณลักษณะที่เหมาะสม						( ) 26
27	การนำหลักธรรมาภิบาล มาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน เช่น ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ การมีส่วนร่วม และสามารถตรวจสอบได้						( ) 27

ข้อ	ประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาล	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
28	การจัดการกับความขัดแย้งทางจริยธรรม เช่น ความยึดมั่นต่อกฎหมาย กฎเกณฑ์กับความกตัญญู เช่น ผู้มีพระคุณกระทำความผิด จะช่วยให้บุคคล มีความเข้าใจตนเองและบุคคลรอบข้างว่าควรแสดง พฤติกรรมที่เหมาะสมอย่างไร						( ) 28
<b>1.8 ด้านความคิดสร้างสรรค์</b>							
29	ความสามารถในการประดิษฐ์คิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อช่วยในการแก้ปัญหา และเพิ่มประสิทธิภาพในการ ปฏิบัติงาน						( ) 29
30	การเข้าร่วมประกวดผลงานการคิดสร้างสรรค์ ในระดับชาติและนานาชาติ เพื่อส่งเสริมความสามารถ ในการประดิษฐ์คิดค้น และได้นวัตกรรมใหม่ มาช่วยพัฒนาองค์การ						( ) 30
<b>2. ปัจจัยด้านความพยายามในการทำงาน</b>							
<b>.1 ด้านปรัชญาและอุดมการณ์ในการพัฒนาตนเอง</b>							
31	การมีความเชื่อเกี่ยวกับชีวิตที่มีความสมบูรณ์ ควรประกอบด้วย ชีวิตส่วนตน ชีวิตครอบครัว ชีวิตการทำงาน และชีวิตในสังคม						( ) 31
32	การมีกรอบความประพฤติและปฏิบัติอย่างเหมาะสม เป็นที่มาของพลังกลุ่ม และพลังของความมุ่งมั่น ที่สอดคล้องกัน						( ) 32
33	การมีความเชื่อเกี่ยวกับการพัฒนาตนเองจะส่งผลให้ เกิดความร่วมมือในการทำงาน และบรรลุถึงอุดมการณ์ ขององค์การ						( ) 33
34	การประเมินตรวจสอบผลการพัฒนาตนเอง โดยนำไป เปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ และสรรหา วิธีที่เหมาะสมที่จะนำไปพัฒนาตนเองให้ดียิ่งขึ้น						( ) 34

ข้อ	ประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาล	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
<b>2.2 ด้านการสำรวจตนเอง</b>							
35	การสำรวจปัญหาและอุปสรรคที่กำลังเผชิญอยู่ เพื่อให้รู้จักตนเอง และทราบแนวทางที่จะพัฒนาตนเอง						( ) 35
36	การวิเคราะห์ตนเองด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การใช้แบบสำรวจ และการรับฟังข้อเสนอแนะจากผู้อื่น เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการปรับปรุง และพัฒนาตนเอง						( ) 36
37	การรู้จักจุดเด่น จุดด้อยของตนเองเพื่อนำไปใช้ในการวางแผนดำเนินชีวิต และการทำงาน						( ) 37
38	การรู้จักตนเองและผู้อื่น ทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีในการปฏิบัติงาน						( ) 38
<b>2.3 ด้านการพิชิตปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน</b>							
39	การมีความคิดยืดหยุ่น ไม่ยึดติดกับความคิดหรือวิธีการเดียว จะช่วยแก้ปัญหา และอุปสรรคที่เกิดขึ้นได้						( ) 39
40	การเห็นคุณค่าและรับรู้ตนเองอย่างถูกต้องตรงตามความเป็นจริง เพื่อช่วยแก้ปัญหา และอุปสรรคในการปฏิบัติงาน						( ) 40
41	การเผชิญกับความจริงและไม่ทอดทิ้งต่ออุปสรรค จะส่งผลให้ประสบความสำเร็จในการทำงาน						( ) 41
42	การใฝ่รู้ใฝ่เรียนตลอดชีวิตเพื่อช่วยให้พัฒนาตนเองในทางที่ดีขึ้นอยู่เสมอ						( ) 42
43	การมีค่านิยมพื้นฐาน เช่น ชยัน อดทน รับผิดชอบ ซื่อสัตย์ มีวินัย และยึดถือความเป็นอยู่อย่างพอเพียง สมฐานะแห่งตน						( ) 43
44	การแก้ปัญหาโดยใช้เหตุผลและสร้างสรรค์ เพื่อช่วยปรับวิธีการทำงานให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ง่ายขึ้น						( ) 44
<b>2.4 ด้านการสร้างเชื่อมั่นในตนเอง</b>							
45	ความสามารถในการแสดงออกในการสื่อสาร เช่น การฟัง การพูด การอ่าน การเขียน และการปฏิบัติกิจกรรมในสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างมั่นใจ						( ) 45

ข้อ	ประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาล	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
46	การรับรู้ เข้าใจตนเองในทางบวก เห็นว่าตนเองมีความเด่น มีความสามารถ มีคุณค่า และกล้าแสดงออก						( ) 46
47	ความสามารถในการผลิตผลงานอย่างมีประสิทธิภาพ และได้ผลผลิตที่เป็นประโยชน์ต่อตนเอง และองค์การ						( ) 47
48	การไม่วิตกกังวลหรือเป็นทุกข์เรื่องในอดีตที่ผ่านมา ส่งผลให้มีสุขภาพจิตที่ดี						( ) 48
<b>2.5 ด้านทักษะการเรียนรู้ด้วยตนเอง</b>							
49	การสร้างกระบวนการเรียนรู้ด้วยตนเอง ตามความสนใจ ความต้องการ และความถนัด ส่งผลให้เกิดการเรียนรู้ที่แท้จริง						( ) 49
50	การประเมินความก้าวหน้าในการเรียนรู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งด้วยตนเองได้						( ) 50
51	การแสวงหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ เช่น ห้องสมุด หรือสถานที่สำหรับการศึกษาค้นคว้า						( ) 51
<b>3. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมของบุคคล</b>							
<b>3.1 ด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร</b>							
52	การประเมินด้านความรู้ ทักษะ สมรรถนะ และคุณลักษณะ เพื่อนำไปใช้ในการวางแผนพัฒนาตนเอง						( ) 52
53	การมีส่วนร่วมในการวางแผนอัตรากำลังของบุคลากร เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้าง และระบบการบริหารจัดการ						( ) 53
54	การมีส่วนร่วมในการบริหารอัตรากำลังของบุคลากร เพื่อให้ได้คุณภาพตรงกับที่องค์การต้องการ เช่น การประมาณการลาออก การเลื่อนตำแหน่ง การหมุนเวียนงาน และการจ้างบุคลากรในระยะ 1 ถึง 3 ปีข้างหน้า เป็นต้น						( ) 54
55	การมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง และหาแนวทางในการพัฒนาร่วมกัน						( ) 55



ข้อ	ประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาล	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
<b>3.2 ด้านบรรยากาศการทำงานของบุคลากร</b>							
56	มีแรงจูงใจในการทำงานเนื่องจากมีบรรยากาศที่ดี เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ส่งผลให้การทำงานเป็นไป ด้วยความเรียบร้อย และมีคุณภาพชีวิตที่ดี						( ) 56
57	การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เช่น การประชุม ปรึกษาหารือ ช่วยส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศ การทำงานที่ดี						( ) 57
58	การมีค่านิยมในการทำงานร่วมกัน ช่วยเพิ่มคุณค่า ของงานได้มากขึ้น						( ) 58
<b>3.3 ด้านความผูกพันของบุคลากร</b>							
59	การมีความเชื่อมั่น ยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมของ องค์การ และพร้อมที่ปฏิบัติงานอย่างมุ่งมั่นในทิศทาง เดียวกับเป้าหมายขององค์การ						( ) 59
60	การยินดีและเต็มใจที่จะทำงานเพื่อองค์การ โดยใช้ความรู้ ความสามารถที่มีอยู่ให้องค์การประสบ ความสำเร็จ						( ) 60
61	การยินดีทำงานเพื่อองค์การแม้ว่าจะมีปัญหาอุปสรรค มากเพียงไร						( ) 61
62	การมีความปรารถนาที่จะปฏิบัติงานให้กับองค์การ อย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดความยั่งยืน						( ) 62
<b>3.4 ด้านการจัดการผลการปฏิบัติงานและการพัฒนา</b>							
63	มีการวัดผลการปฏิบัติงาน และประเมินความพร้อม ในด้านความรู้ความสามารถ เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการ เลื่อนระดับงานหรือตำแหน่งที่สูงขึ้น						( ) 63
64	การปรับปรุงพัฒนาทักษะทางด้านวิชาชีพอย่างสม่ำเสมอ เพื่อส่งเสริมให้มีความชำนาญเพิ่มขึ้น						( ) 64
65	การมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบการประเมินและ ติดตามผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำมาพัฒนาปรับปรุง ให้ดีขึ้น						( ) 65

ข้อ	ประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาล	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
66	มีการบูรณาการผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงานหรือองค์การ						( ) 66
<b>3.5 ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล</b>							
67	การได้รับค่าตอบแทนที่สอดคล้องกับผลประกอบการขององค์การ และเชื่อมโยงผลการปฏิบัติงานของบุคลากร						( ) 67
68	การได้รับการสื่อสารจากองค์การให้ทราบถึงระบบการจัดการค่าตอบแทนที่เหมาะสม และเป็นธรรม						( ) 68
69	การมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับค่าตอบแทนที่เหมาะสม และสอดคล้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบ และสถานการณ์ในปัจจุบัน						( ) 69
70	การให้ความสำคัญต่อคุณค่าของบุคลากรด้วยการให้รางวัล ยกย่องชมเชย เพื่อสร้างแรงจูงใจให้เกิดผลงานที่เป็นเลิศต่อสาธารณชน						( ) 70
<b>3.6 ด้านการจัดการความรู้</b>							
71	การมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM)						( ) 71
72	การสร้างสรรคัณฑ์นวัตกรรมเพื่อพัฒนาความเป็นเลิศทางวิชาการพยาบาล ตามสาขาที่มีความเชี่ยวชาญ						( ) 72
73	การถ่ายทอด สื่อสาร แลกเปลี่ยนความรู้ และแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศกับองค์การภายนอกอย่างต่อเนื่อง						( ) 73
74	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพัฒนาการทำงาน และทำให้องค์กรสามารถเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้						( ) 74

### ตอนที่ 3 สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบัน

#### พระบรมราชชนก

**คำชี้แจง** สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก โปรดพิจารณาข้อความแต่ละข้อ อย่างละเอียด และทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน เพียงข้อละหนึ่งเครื่องหมายเท่านั้น โดยมีหลักเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

- 5 คะแนน หมายถึง เป็นความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลมากที่สุด
- 4 คะแนน หมายถึง เป็นความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลมาก
- 3 คะแนน หมายถึง เป็นความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลปานกลาง
- 2 คะแนน หมายถึง เป็นความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลน้อย
- 1 คะแนน หมายถึง เป็นความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลน้อยที่สุด

ข้อ	ความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบัน พระบรมราชชนก	ระดับ ความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
<b>1. ด้านบุคลากรมีสุขภาพที่ดี</b>							
1	การจัดสวัสดิการที่ตอบสนองความต้องการของชีวิตความเป็นอยู่ และการส่งเสริมสุขภาพอนามัยที่ดี เช่น การตรวจสุขภาพ มีศูนย์สุขภาพ เป็นต้น จะช่วยส่งเสริมสุขภาพของคนในองค์การ						( ) 1
2	การส่งเสริมความปลอดภัยของสิ่งแวดล้อม ได้แก่ ส่งเสริมให้เกิดความสุข และความมั่นใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น						( ) 2
3	การมีนโยบายและการบริหารจัดการที่ส่งเสริมให้บุคลากรออกกำลังกาย						( ) 3
4	การมีระบบการจัดการสิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัยในการทำงาน						( ) 4
5	การมีวัฒนธรรมเน้นการส่งเสริมสุขภาพเพื่อเป็นแบบอย่างการสร้างสุขภาพให้ชุมชนและสังคม						( ) 5
6	การมีแหล่งทรัพยากรสุขภาพส่วนบุคคล ได้แก่ ห้องฟิตเนส มีจักรยาน และมีห้องสุขภาพ ไว้บริการบุคลากร						( ) 6

ข้อ	ความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบัน พระบรมราชชนก	ระดับ ความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
<b>2. ด้านอัตรการคงอยู่</b>							
7	การจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความรักและความมั่นใจให้บุคลากรส่วนใหญ่เลือกปฏิบัติงานอยู่กับหน่วยงานต่อไป						( ) 7
8	บุคลากรปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มศักยภาพและด้วยความเต็มใจส่งเสริมการคงอยู่ในงาน						( ) 8
9	การได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรมทำให้บุคลากรยังคงทำงานกับองค์กรและไม่ย้ายงาน						( ) 9
10	การมีกระบวนการจรรงรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถให้อยู่กับองค์กร						( ) 10
11	ผู้บริหารมีการสื่อสารและแก้ปัญหาในการทำงานแก่อาจารย์พยาบาล ทำให้เกิดความมั่นใจในกา รที่จะปฏิบัติงานในองค์กรแห่งนี้						( ) 11
<b>3. ด้านขวัญและกำลังใจ</b>							
12	การมีสวัสดิการช่วยเหลือบุคลากรและคนในครอบครัวจะช่วยส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานแก่บุคลากร						( ) 12
13	การประกาศเกียรติคุณ/ยกย่องผลงาน/ความสำเร็จอย่างเหมาะสม และเป็นธรรมเพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน						( ) 13
14	การปรับปรุงระบบสวัสดิการของบุคลากรให้เหมาะสมต้องครอบคลุมบุคลากรทุกคน						( ) 14
15	การใช้หลักธรรมาภิบาลในการพิจารณารางวัลและค่าตอบแทนผลการปฏิบัติงาน ทำให้บุคคลเกิดความมั่นใจในผลตอบแทนที่ได้รับ						( ) 15
16	การส่งเสริมการปฏิบัติงานของอาจารย์พยาบาล โดยจัดกิจกรรมเสริมสร้างสัมพันธภาพซึ่งแสดงออกถึงความรัก และความสามัคคี						( ) 16
17	ผู้บริหารกระตุ้นบุคลากรสร้างสรรค์ผลงานที่โดดเด่นเพื่อให้บริการพันธกิจวิทยาลัย โดยมีเกณฑ์ค่าตอบแทนที่ชัดเจนสอดคล้องกับผลงาน						( ) 17
18	การเปิดช่องทางให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็น และหรือสะท้อนความรู้สึกรู้สึกนึกคิดเกี่ยวกับการทำงาน โดยปกปิดเป็นความลับ						( ) 18

ข้อ	ความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบัน พระบรมราชชนก	ระดับ ความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
<b>4. ด้านการตอบสนองนโยบาย</b>							
19	ผู้บริหารใช้ข้อมูลและสารสนเทศในการวางแผน และการตัดสินใจในการปฏิบัติตามนโยบาย						( ) 19
20	การแจ้งเป้าหมายการดำเนินงานของวิทยาลัยอย่างชัดเจน						( ) 20
21	ผู้ปฏิบัติมีความรู้ความเข้าใจในระบบการประเมินผล การดำเนินงานของนโยบายทุกขั้นตอน						( ) 21
22	การผลักดันให้การดำเนินงานเป็นไปตามกลไก ส่งผลให้ หน่วยงานได้บรรลุผลตามนโยบายที่ได้ตั้งเป้าหมายเอาไว้						( ) 22
23	ผู้บริหารให้ความไว้วางใจบุคลากรในการปฏิบัติตามนโยบาย						( ) 23
24	การให้ผลตอบแทนแก่บุคลากรที่มีผลงานเป็นที่ประจักษ์ว่า สอดคล้องหรือตอบสนองนโยบายของวิทยาลัย						( ) 24
<b>5. ด้านความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</b>							
25	การนำข้อมูลหรือข้อเสนอแนะจากชุมชนและสังคมมาปรับปรุง การดำเนินงาน						( ) 25
26	การได้รับความน่าเชื่อถือเป็นที่ไว้วางใจแก่ชุมชนและสังคม						( ) 26
27	ภาพลักษณ์ที่ดีขององค์การเกิดจากการมีความสัมพันธ์ที่ดี กับชุมชนและสังคม						( ) 27
28	การเปิดโอกาสให้บุคลากร นักศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องหรือมีผลกระทบ ต่อสังคม						( ) 28
29	การส่งเสริมการจัดกิจกรรมในชุมชนของวิทยาลัย เป็นการสร้างประโยชน์ และรักษาความสัมพันธ์ที่ดี						( ) 29
30	การสนับสนุนการประสานความร่วมมือกับสถาบันการศึกษา พยาบาล/หน่วยงานภายในประเทศ และระดับนานาชาติ						( ) 30

## ภาคผนวก ง ประเด็นการสนทนากลุ่ม

### ประเด็นการสนทนากลุ่ม

#### เพื่อพิจารณา (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืน ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

การสนทนากลุ่มในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิ พิจารณา ตรวจสอบ วิพากษ์ และให้ข้อเสนอแนะ (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ใน 5 ประเด็น ดังนี้

**ประเด็นที่ 1** การพิจารณาความเหมาะสมของหลักการและเหตุผลในการพัฒนาของรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

**ประเด็นที่ 2** การพิจารณาความเหมาะสมของวัตถุประสงค์ในการพัฒนาของรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

**ประเด็นที่ 3** การพิจารณาความเหมาะสมของปัจจัยแห่งความสำเร็จของรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

**ประเด็นที่ 4** การพิจารณาความเหมาะสมขององค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ

1. องค์ประกอบของประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาล
2. แนวทางในการพัฒนา
3. ความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล

**ประเด็นที่ 5** ข้อเสนอแนะอื่น ๆ ในการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ที่ทำให้ประสบผลสำเร็จ

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากผู้ทรงคุณวุฒิในการพิจารณาและลงความเห็นตามประเด็นการสนทนากลุ่มในครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

นางเปรมฤดี ศรีวิชัย

ผู้วิจัย



รายการตรวจสอบ (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความ ยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	คงเดิม	ข้อเสนอแนะ เพื่อการปรับปรุง
<b>ประเด็นที่ 1</b> การพิจารณาความเหมาะสมของหลักการและเหตุผล ในการพัฒนาของรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาล เพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก		
<b>ประเด็นที่ 2</b> การพิจารณาความเหมาะสมของวัตถุประสงค์ในการ พัฒนาของรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาล เพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก 1. เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล เพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ประกอบด้วย 2 ด้าน ได้แก่ ด้านทัศนคติ และด้านสุขภาพ 2. เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลด้านความพยายาม ในการทำงานเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบัน พระบรมราชชนก ประกอบด้วย 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการสำรวจตนเอง และด้านปรัชญาและอุดมการณ์ในการพัฒนาตนเอง เพื่อพัฒนา ประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลด้านสภาพแวดล้อมของบุคคล เพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการจัดการความรู้ ด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร ด้านค่าตอบแทน และผลประโยชน์เกี่ยวกับ และด้านบรรยากาศการทำงานของบุคลากร		
<b>ประเด็นที่ 3</b> การพิจารณาความเหมาะสมของปัจจัยแห่งความสำเร็จ ของรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความ ยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ดังนี้ 1. การให้ความสำคัญกับการพัฒนาอาจารย์อย่างต่อเนื่อง 2. การบริหารทรัพยากรให้เพียงพอต่อการทำงาน 3. มีระบบการบริหารจัดการที่ยืดหยุ่น 4. เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วม		
<b>ประเด็นที่ 4</b> การพิจารณาความเหมาะสมขององค์ประกอบของ รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืน ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ		

รายการตรวจสอบ (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความ ยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	คงเดิม	ข้อเสนอแนะ เพื่อการปรับปรุง
<b>4.1 องค์ประกอบของประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาล</b> แบ่งออกเป็น 3 ด้าน 1. ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล 2. ด้านความพยายามในการทำงาน 3. ด้านสภาพแวดล้อมของบุคคล		
<b>4.2 แนวทางในการพัฒนา</b> แนวทางในการพัฒนา โดยใช้กระบวนการ ดังนี้ 1) การออกแบบ กิจกรรมพัฒนา 2) การนำแผนกิจกรรมไปปฏิบัติ และ 3) การประเมินผล และสะท้อนผลการพัฒนา		
<b>แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลด้าน คุณลักษณะส่วนบุคคล</b> ประกอบด้วย 2 ด้าน ได้แก่		
<b>4.2.1 ทักษะ</b>		
<b>1) การออกแบบกิจกรรมพัฒนา</b> ศึกษาจากต้นแบบ (Role Model) ในการพัฒนาตนเอง การพัฒนาส่วนรวม และการเสียสละต่อสังคมประเทศชาติ		
<b>2) การนำแผนกิจกรรมไปปฏิบัติ</b> 2.1) ศึกษา Role Model ด้วยวิธีการหลากหลาย เช่น ศึกษาด้วยตนเองทางสื่อต่าง ๆ หรือ การถอดบทเรียนจากบุคคล ต้นแบบ แล้วนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน ใช้การสะท้อนคิด (Reflection) ให้สะท้อนคิดถึงสิ่งที่ได้รับจากการศึกษา Role Model 2.2) เข้าร่วมประชุม อบรม หรือสัมมนาจากบุคคล ต้นแบบเพื่อสร้างทัศนคติเชิงบวก 2.3) จัดโครงการศึกษาดูงาน เช่น ที่พระตำหนัก ดอยตุง ไปศึกษาดูงานตามรอยการทรงงานของสมเด็จพระเจ้า พัฒนาของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 9 เช่น ศูนย์ศึกษา การพัฒนาห้วยฮ่องไคร้อันเนื่องมาจากพระราชดำริ จ.เชียงใหม่ ศูนย์ศึกษาการพัฒนาห้วยทราย อันเนื่องมาจากพระราชดำริ จ.เพชรบุรี เป็นต้น แล้วนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 2.4) เข้าร่วมกิจกรรมการสร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน เช่น จัดกิจกรรมธรรมะบรรยาย จัดกิจกรรมการปรับ Mindset ให้เข้ากับ สถานการณ์ต่าง ๆ รวมถึงความต่างรุ่น (Generation) เป็นต้น		

รายการตรวจสอบ (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความ ยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	คงเดิม	ข้อเสนอแนะ เพื่อการปรับปรุง
<p><b>3) การประเมินผลและสะท้อนผลการพัฒนา</b></p> <p>3.1) เมินผลด้วยตนเอง หรือผ่านการสะท้อนจากบุคคลอื่น</p> <p>3.2) นำผลการสะท้อนคิด (Reflection) เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมุมมองและทัศนคติที่ดีในการพัฒนาตนเอง พัฒนางานที่ปฏิบัติของอาจารย์ที่เข้าร่วมกิจกรรมสรุปเพื่อนำผลการประเมินไปปรับปรุงการออกแบบกิจกรรม เพื่อวางแผนการพัฒนาด้านทัศนคติต่อไป</p>		
<b>4.2.2 สุขภาพ</b>		
<p><b>1) การออกแบบกิจกรรมพัฒนา</b></p> <p>การส่งเสริมสุขภาพของบุคลากร เช่น การตรวจสุขภาพประจำปี การออกกำลังกาย การส่งเสริมสุขภาพใจ การจัดอาหารสุขภาพ เป็นต้น</p>		
<p><b>2) การนำแผนกิจกรรมไปปฏิบัติ</b></p> <p>2.1) บุคลากรเข้ารับการตรวจสุขภาพตามแผนที่วางไว้ มีการติดตามผลการตรวจสุขภาพ และวางแผนการส่งเสริมสุขภาพ ตามผลการตรวจสุขภาพ แบ่งเป็นผู้มีสุขภาพดี ผู้มีความเสี่ยง และผู้ป่วยแล้ว นำมาวางแผนในการส่งเสริมป้องกัน รักษา และฟื้นฟูสุขภาพ</p> <p>2.2) เข้าร่วมออกกำลังกาย เช่น สร้างกลุ่มไลน์ การออกกำลังกาย ซึ่งโดยให้เลือกกิจกรรมแนวทางที่จะปฏิบัติอย่างอิสระ ตามความสะดวก แล้วส่งผลเข้ากลุ่มไลน์ ร่วมกิจกรรมออกกำลังกายตามเวลาที่หน่วยงานกำหนด</p> <p>2.3) ส่งเสริมอาหารสุขภาพ เช่น อาหารว่างในการประชุมเน้นพวกสมุนไพร น้ำผลไม้ กาแฟดำ ไม่มีครีม ไม่มีน้ำตาล เป็นต้น</p> <p>2.4) การส่งเสริมสุขภาพใจ เช่น จัดสถานที่ให้มีมุมพักผ่อน มีห้องสำหรับสวดมนต์ นั่งสมาธิ มีบริการให้คำปรึกษาด้านสุขภาพจิต โดยมีผู้รับผิดชอบ สามารถติดต่อได้ง่าย หลายช่องทาง เป็นต้น</p>		

รายการตรวจสอบ (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความ ยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	คงเดิม	ข้อเสนอแนะ เพื่อการปรับปรุง
2.5) กำหนดการส่งเสริมสุขภาพเป็นตัวชี้วัดผล การปฏิบัติราชการ โดยให้บุคลากรเลือกวิธีการส่งเสริมสุขภาพ อย่างอิสระ		
<b>3) การประเมินผลและสะท้อนผลการพัฒนา</b> 3.1) ติดตามผลการตรวจสุขภาพประจำปี และแบ่งกลุ่มการดูแลสุขภาพตามสภาวะการเจ็บป่วย ประเมินผล การแก้ไขปัญหาสุขภาพ สรุปแจ้งผลให้บุคลากรได้รับทราบ 3.2) ใช้การสะท้อนคิด (Reflection) ให้ผู้ที่ประสบ ความสำเร็จตามเป้าหมายในการดูแลสุขภาพ เพื่อให้เกิด การเปลี่ยนแปลงมุมมองและแนวคิดใหม่ในการดูแลสุขภาพ 3.3) ให้อาจารย์กับผู้ที่ประสบความสำเร็จในการ ปฏิบัติกิจกรรมการส่งเสริมสุขภาพให้ได้ตามเป้าหมาย 3.4) นำผลการประเมินกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพ ทั้งหมดไปปรับปรุงการออกแบบกิจกรรมการส่งเสริมสุขภาพ		
<b>แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลด้านความ พยายามในการทำงาน ประกอบด้วย 2 ด้าน ได้แก่</b>		
<b>4.2.3 การสำรวจตนเอง</b>		
<b>1) การออกแบบกิจกรรมพัฒนา</b> การสำรวจความต้องการการพัฒนาและปัญหา อุปสรรคในการทำงานของอาจารย์พยาบาล		
<b>2) การนำแผนกิจกรรมไปปฏิบัติ</b> 2.1) สำรวจความต้องการการพัฒนา และปัญหา อุปสรรคในการทำงานของอาจารย์พยาบาล แบ่งออก 2 องค์ประกอบ คือ สำรวจลักษณะส่วนตัวของตนเองในด้านต่าง ๆ เช่น ความสนใจ ความต้องการ องค์ประกอบอีกส่วนหนึ่ง คือ การสำรวจปัญหาอุปสรรคที่ตนเองเผชิญในการทำงาน มีหลาย ช่องทาง ได้แก่ แบบสำรวจความสนใจ ความต้องการในการ พัฒนาตนเอง ปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน แบบประเมิน สมรรถนะ เป็นต้น		

รายการตรวจสอบ	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	คงเดิม	ข้อเสนอแนะ เพื่อการปรับปรุง
(ร่าง) รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก		
<p>2.2) สรุปผลการสำรวจ จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP) แผนพัฒนาการแก้ปัญหาในงาน วิธีการพัฒนา ได้แก่ การพัฒนาในงาน Coaching การหมุนเวียนงาน การเข้าร่วมอบรมสัมมนา การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ การสนับสนุนทุนการศึกษาต่อทั้งในประเทศและต่างประเทศ เป็นต้น</p> <p>2.3) เปิดโอกาสให้ทำงานตามวิธีการที่เลือก และทุก 3 เดือน มีกิจกรรมเปิดเวทีให้นำมาพูดคุยปรึกษาหารือกัน โดยใช้วิธีสะท้อนคิด (Reflection) และวางแผนพัฒนาต่อยอด</p>		
<p><b>3) การประเมินผลและสะท้อนผลการพัฒนา</b></p> <p>3.1) เเมินผลด้วยตนเอง หรือผ่านการสะท้อนจากบุคคลอื่น</p> <p>3.2) ทำการประเมินผล โดยการทบทวนหลังเข้าร่วมโครงการฝึกอบรม (After action review=AAR)</p> <p>3.3) ใช้การสะท้อนคิด (Reflection) เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมุมมองและแนวคิดใหม่ การทบทวนการพัฒนาที่ได้พบ ได้เห็น และได้ฟังมา เพื่อเชื่อมโยงกับประสบการณ์เดิมที่มีอยู่ เพื่อนำไปสู่ความเข้าใจ และเกิดการเรียนรู้เพิ่มขึ้น และวางแผนการพัฒนางานที่ปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น</p>		
<b>4.2.4 ปรัชญาและอุดมการณ์ในการพัฒนาตนเอง</b>		
<p><b>1) การออกแบบกิจกรรมพัฒนา</b></p> <p>การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ปรัชญาและอุดมการณ์ในการพัฒนาตนเอง</p>		
<p><b>2) การนำแผนกิจกรรมไปปฏิบัติ</b></p> <p>2.1) เข้าร่วมกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ปรัชญาและอุดมการณ์ในการพัฒนาตนเอง โดยฟังการบรรยายและเข้ากลุ่มย่อย แบ่งเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ ผู้มีปรัชญาและอุดมการณ์ ผู้มีลักษณะด้อยในปรัชญาและอุดมการณ์ และผู้ขาดปรัชญาและอุดมการณ์</p> <p>2.2) เข้าร่วมกลุ่มทบทวนความคิด ความเชื่อ ความรู้สึกของตนเอง โดยการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้ร่วมงานกับอาจารย์ผู้ใหญ่ที่อาจารย์พยาบาลให้ความเคารพ</p>		

รายการตรวจสอบ	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	คงเดิม	ข้อเสนอแนะ เพื่อการปรับปรุง
(ร่าง) รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก		
2.3) อาจารย์พยาบาล เขียนแผนพัฒนาตนเองเกี่ยวกับความก้าวหน้าทางอาชีพ ได้แก่ ความต้องการพัฒนาตนเองอยู่ตำแหน่งการไหนในการปฏิบัติงาน วางแผนการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ		
<b>3) การประเมินผลและสะท้อนผลการพัฒนา</b> 3.1) ทำการทบทวนหลังเข้าร่วมโครงการฝึกอบรม (After action review=AAR) นำผลไปปรับปรุงพัฒนากิจกรรมการพัฒนาปรัชญาและอุดมการณ์ในการพัฒนาตนเองในโอกาสต่อไป 3.2) ให้การเสริมแรงยกย่องยอมรับผู้ที่มีการเปลี่ยนแปลงปรัชญา และอุดมการณ์ที่พึงปรารถนา และมีพฤติกรรมการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ		
<b>แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาล</b> ด้านสภาพแวดล้อมของบุคคล ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่		
<b>4.2.5 การจัดการความรู้</b>		
<b>1) การออกแบบกิจกรรมพัฒนา</b> การจัดการความรู้ มีขั้นตอนหลัก 7 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การบ่งชี้ความรู้ 2) การสร้างและแสวงหาความรู้ 3) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ 4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ 5) การเข้าถึงความรู้ 6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และ 7) การเรียนรู้		
<b>2) การนำแผนกิจกรรมไปปฏิบัติ</b> 2.1) การบ่งชี้ความรู้ เป็นการค้นหาว่าองค์กรมีความรู้อะไรบ้าง รูปแบบใด อยู่ที่ใคร และความรู้อะไรบ้างที่องค์กรจำเป็นต้องมี ทำให้องค์กรทราบว่าขาดความรู้อะไรบ้าง หรือการทำแผนที่ความรู้ (Knowledge Mapping) เพื่อหาว่าความรู้ใดมีความสำคัญสำหรับองค์กร แล้วจัดลำดับความสำคัญของความรู้เหล่านั้น เพื่อให้องค์กรวางขอบเขตของการจัดการความรู้ และสามารถจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล		



รายการตรวจสอบ	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	คงเดิม	ข้อเสนอแนะ เพื่อการปรับปรุง
<p>(ร่าง) รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก</p> <p>2.2) การสร้างและแสวงหาความรู้ จากแผนที่ความรู้ องค์การจะทราบว่ามีความรู้ที่จำเป็นต้องมีอยู่หรือไม่ ถ้ามีแล้วองค์การก็จะต้องหาวิธีการในการดึงความรู้จากแหล่งต่างๆ ที่อาจอยู่กระจัดกระจายมารวมไว้ เพื่อจัดทำเนื้อหาให้เหมาะสมและตรงกับความต้องการของผู้ใช้ สำหรับความรู้ที่จำเป็นต้องมีแต่ยังไม่เป็นนั้น องค์การอาจสร้างความรู้จากความรู้เดิมที่มีอยู่ หรือนำความรู้จากภายนอกองค์กรมาใช้ก็ได้ สร้างเสริมบรรยากาศและวัฒนธรรมขององค์กรที่เอื้อให้อาจารย์พยาบาลกระตือรือร้นในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อใช้ในการสร้างความรู้ใหม่ๆ ตลอดเวลา</p> <p>2.3) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ เพื่อให้ผู้ใช้สามารถค้นหาและนำความรู้ดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ได้ มีการจัดทำสารบัญ และจัดเก็บความรู้ประเภทต่าง ๆ เพื่อให้เก็บรวบรวม การค้นหา การนำมาใช้ทำได้ง่ายและรวดเร็ว</p> <p>2.4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การจัดทำหรือปรับปรุงรูปแบบของเอกสารให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน ทั้งทั้งองค์กร มีการเรียบเรียง ตัดต่อ และการปรับปรุงเนื้อหาให้มีคุณภาพดีในแง่ต่าง ๆ เช่น ครบถ้วน เทียบตรง ทันสมัย สอดคล้อง และตรงตามความต้องการของผู้ใช้</p> <p>2.5) การเข้าถึงความรู้ ได้แก่ ส่งความรู้ให้ผู้ใช้ โดยไม่ได้ร้องขอ เช่น การส่งหนังสือเวียน หรือเปิดโอกาสให้เลือกใช้ความรู้ตามที่ต้องการ</p> <p>2.6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ การแบ่งปันความรู้ประเภท Explicit วิธีที่นิยม เช่น การจัดทำเอกสาร จัดทำฐานความรู้ เป็นต้น ส่วนการแบ่งปันความรู้ประเภท Tacit สามารถทำได้สะดวกได้แก่ กลุ่มชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ระบบพี่เลี้ยง และการเยี่ยมตัวบุคคลากรมาช่วย เป็นต้น</p>		

รายการตรวจสอบ (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความ ยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	คงเดิม	ข้อเสนอแนะ เพื่อการปรับปรุง
<p>2.7) การเรียนรู้ จัดเวทีการจัดการความรู้ เพื่อแลกเปลี่ยนแบ่งปันประสบการณ์กับชุมชนแห่งการเรียนรู้ ในแต่ละภาควิชา รวมถึงกลุ่มการจัดการความรู้ทางด้านบุคลากร สายสนับสนุน</p> <p>2.8) เข้าร่วมกับเวทีการจัดการความรู้ในระดับ เครือข่ายหรือหน่วยงานภายนอก</p>		
<p><b>3) การประเมินผลและสะท้อนผลการพัฒนา</b></p> <p>3.1) ทำการทบทวนหลังเข้าร่วมโครงการฝึกอบรม (After action review=AAR)</p> <p>3.2) ใช้การสะท้อนคิด (Reflection) เพื่อให้เกิด การเปลี่ยนแปลงการจัดการความรู้และนำแนวคิดใหม่ ข้อเสนอแนะ รวมถึงการเข้าร่วมเวทีการจัดการความรู้ นำมาเชื่อมโยงกับ ประสบการณ์เดิมที่มีอยู่ นำไปสู่ความเข้าใจ และเกิดการเรียนรู้ เพิ่มขึ้น</p> <p>3.3) ให้การเสริมแรงยกย่องยอมรับผู้ที่มีการนำ การจัดการความรู้มาปรับปรุงการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p>		
<b>4.2.6 ชีตความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร</b>		
<p><b>1) การออกแบบกิจกรรมพัฒนา</b></p> <p>การพัฒนาขีดความสามารถและอัตรากำลัง ได้แก่ การพัฒนาตามโครงสร้างขององค์กร การพัฒนาความเชี่ยวชาญ ตามสาขา (faculty practice) การพัฒนาขีดความสามารถรองรับ ตามตัวบ่งชี้ของสภาการพยาบาล การพัฒนาทักษะอื่น ๆ เพิ่มเติม ที่จำเป็น และการวิเคราะห์อัตรากำลังโดยการ Benchmark กับหน่วยงานอื่น เป็นต้น</p>		
<p><b>2) การนำแผนกิจกรรมไปปฏิบัติ</b></p> <p>2.1) การพัฒนาตามโครงสร้างขององค์กร โดยงาน HRM ประเมินความเพียงพอของอาจารย์พยาบาลตามสาขาที่มี การจัดการเรียนการสอน ตามค่า FTES</p> <p>2.2) การพัฒนาความเชี่ยวชาญตามสาขา (Faculty Practice) โดยหาวิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญ มาให้ความรู้ และเป็นพี่ปรึกษา</p>		

รายการตรวจสอบ	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	คงเดิม	ข้อเสนอแนะ เพื่อการปรับปรุง
(ร่าง) รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความ ยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก		
<p>2.3) การพัฒนาขีดความสามารถรองรับตามตัว บ่งชี้ของสภาการพยาบาล</p> <p>2.4) การพัฒนาทักษะอื่น ๆ เพิ่มเติมที่จำเป็นในการ เรียนการสอน เช่น พัฒนาขีดความสามารถในการทำวิจัยในสาขา ที่สอน พัฒนาด้านภาษาอังกฤษ โดยการสนับสนุนเข้าร่วมเวที นานาชาติแล้วนับชั่วโมงการพัฒนาภาษาอังกฤษ เป็นต้น</p> <p>2.5) วิเคราะห์อัตรากำลัง โดยการ Benchmark กับหน่วยงานอื่น และวางแผนทดแทนอัตรากำลังโดยสรรหา จากหน่วยบริการ หรือแลกเปลี่ยนอาจารย์พยาบาลภายใน เครือข่าย</p> <p>2.6) จัดสรรทุนไปฝึกอบรม ศึกษาต่อ ตามเกณฑ์ ของเงินรายได้</p>		
<p><b>3) การประเมินผลและสะท้อนผลการพัฒนา</b></p> <p>3.1) ทำการทบทวนหลังเข้าร่วมโครงการฝึกอบรม (After action review=AAR)</p> <p>3.2) ใช้การสะท้อนคิด (Reflection) เพื่อให้เกิด การเปลี่ยนแปลงมุมมองและแนวคิดใหม่ รวมทั้งนำผลมาทบทวน แก้ไขการจัดทำโครงการพัฒนาขีดความสามารถและอัตรากำลัง ของบุคลากร ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น</p>		
<b>4.2.7 ค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล</b>		
<p><b>1) การออกแบบกิจกรรมพัฒนา</b></p> <p>การเพิ่มค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล ได้แก่ ศึกษาเกณฑ์การวัดผลการปฏิบัติงาน โดยทำ benchmark การเพิ่ม คะแนนผลประเมินการปฏิบัติราชการ การจ่ายค่าตอบแทนให้กับ ลักษณะการทำงานที่เพิ่มขึ้นจากปกติ การจัดสรรงบประมาณ ในการพัฒนาตนเอง การให้สวัสดิการในกับโอกาสพิเศษ เป็นต้น</p>		

รายการตรวจสอบ (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความ ยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	คงเดิม	ข้อเสนอแนะ เพื่อการปรับปรุง
<p><b>2) การนำแผนกิจกรรมไปปฏิบัติ</b></p> <p>2.1) การตั้งเกณฑ์การวัดผลการปฏิบัติงาน โดยทำ benchmark กับองค์กรอื่นที่มีลักษณะงานใกล้เคียงกัน เพิ่มเงินให้ใกล้เคียงกับที่อื่นที่เป็นงานลักษณะเดียวกัน</p> <p>2.2) การเพิ่มคะแนนผลประเมินการปฏิบัติราชการ เช่น เพิ่มคะแนนตีพิมพ์วิทยานานาชาติ หรือระดับชาติ จำนวน 2 เรื่อง, การได้รับทุนวิจัยจากภายนอก, การได้รางวัลจากการประกวดผลงานนวัตกรรมระดับชาติ หรือนานาชาติ เป็นต้น</p> <p>2.3) จ่ายให้กับลักษณะการทำงานที่เพิ่มขึ้น จากปกติ เช่นการทำงานล่วงเวลา การทำงานในช่วงวิกฤต การร่วมทำโครงการพิเศษ เป็นโครงการที่เพิ่มขึ้นมาจากงานประจำ เป็นงานที่สำคัญกับองค์กร ที่ต้องทำงานร่วมระหว่างสายงาน หรือ หน่วยงานภายนอก</p> <p>2.4) การจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาตนเอง เช่น อาจารย์พยาบาลผู้รับผิดชอบหลักสูตรจะได้รับงบประมาณ ในการไปพัฒนาตนเองมากกว่าอาจารย์ที่ไม่ใช่ผู้รับผิดชอบหลักสูตร</p> <p>2.5) การให้สวัสดิการในกับโอกาสพิเศษ เช่น วันปีใหม่ วันเกิด หรือจัดไว้เป็นกองทุนสวัสดิการเฉพาะ งานแต่งงาน งานบวช ขึ้นบ้านใหม่งานศพ ประสบอุทกภัยอัคคีภัย เป็นต้น</p> <p>2.6) การเปิดโอกาสให้อาจารย์พยาบาลได้สะท้อนคิด (Reflection) มีส่วนร่วมและเสนอข้อคิดเห็นเกี่ยวกับอัตรา ค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรมทั้งต่อองค์กร นายจ้าง และอาจารย์พยาบาล</p>		
<p><b>3) การประเมินผลและสะท้อนผลการพัฒนา</b></p> <p>3.1) ประเมินผลจากการปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิด ค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูลเพิ่มขึ้น ทั้งขณะกำลัง ปฏิบัติงานและสิ้นสุดการปฏิบัติงาน</p>		

รายการตรวจสอบ	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	คงเดิม	ข้อเสนอแนะ เพื่อการปรับปรุง
(ร่าง) รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก		
3.2) ใช้การสะท้อนคิด (Reflection) เกี่ยวกับคำตอบแทนที่ได้รับในการทำงานกับองค์กรในปัจจุบัน ตลอดจนหาแนวทางร่วมกันในการพัฒนาเรื่องการจ่ายคำตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูลให้มีหลากหลายวิธีมากขึ้น		
<b>4.2.8 บรรยายภาคการทำงานของบุคลากร</b>		
1) การออกแบบกิจกรรมพัฒนา การส่งเสริมบรรยากาศการทำงานของบุคลากร เช่น จัดกิจกรรมเสริมสร้างบรรยากาศของบุคลากร ระบบครอบครัวเสมือน เป็นต้น		
2) การนำแผนกิจกรรมไปปฏิบัติ 2.1) กิจกรรมในหน่วยงาน เช่น สภากาแฟเดือนละ 1 ครั้ง การแสดงความยินดีวันเกิดในแต่ละเดือน แสดงความยินดี ผู้ที่สำเร็จการศึกษา แสดงความยินดีกับผู้ผ่านการประเมิน ความก้าวหน้าทางราชการในแต่ละระดับ รวมถึงมีการนำอาหาร มารับประทานร่วมกัน เป็นต้น 2.2) กิจกรรมระบบครอบครัวเสมือน เป็นการ ส่งเสริมการอยู่ร่วมกันแบบพี่น้องซึ่งมีสมาชิกในระบบครอบครัว เสมือนประกอบด้วย แม่เภาว ได้แก่ อาจารย์พยาบาล นอกจากนี้ ยังประกอบด้วย พี่ ป้า น้า อา ได้แก่ เจ้าหน้าที่สายสนับสนุน ทุกระดับ และนักศึกษาตั้งแต่ปี 1 ถึงปีที่ 4 สำหรับการนัดหมาย พบกัน เช่น การจัดกิจกรรมรับน้อง หรือจัดตามเวลาที่ระบุไว้ใน แผนของงานกิจการนักศึกษา 2.3) ใช้การสะท้อนคิด (Reflection) ในการ ประเมินผลการทำกิจกรรม เพื่อปรับปรุงการจัดกิจกรรม ในครั้งต่อไป		
3) การประเมินผลและสะท้อนผลการพัฒนา 3.1) ทำการทบทวนหลังเข้าร่วมกิจกรรม (After action review=AAR) นำผลไปปรับปรุงพัฒนากิจกรรม การส่งเสริมพัฒนาบรรยากาศการทำงานของบุคลากร		





## ภาคผนวก จ แบบประเมินความเหมาะสม



### แบบสอบถามเพื่อตรวจสอบความเหมาะสม

(ร่าง) รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัย  
พยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

.....

#### คำชี้แจง

ขอความกรุณาจากท่านได้พิจารณา (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืน ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับใด โดยทำเครื่องหมาย / ในช่องตามความคิดเห็นของท่าน โดยแบบสอบถามเพื่อตรวจสอบความเหมาะสม (Suitability) ของ (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1 สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสม (Suitability) ของ (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืน ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก โดยแต่ละข้อเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ซึ่งกำหนดค่าระดับคะแนน ดังนี้**

ระดับ 5 หมายถึง มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีความเหมาะสมอยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีความเหมาะสมอยู่ในระดับน้อยที่สุด

**ตอนที่ 2 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม** เกี่ยวกับ(ร่าง) รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก โดยแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบปลายเปิด (Open Form)

ตอนที่ 1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสม (Suitability) ของ (ร่าง) รูปแบบการพัฒนา  
ประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบัน  
พระบรมราชชนก

รายการตรวจสอบ	ระดับความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
(ร่าง) รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก และมีแนวทางการพัฒนา ดังนี้					
<b>ประเด็นที่ 1</b> การพิจารณาความเหมาะสมของหลักการและเหตุผล ในการพัฒนาของรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์ พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบัน พระบรมราชชนก					
<b>ประเด็นที่ 2</b> การพิจารณาความเหมาะสมของวัตถุประสงค์ในการ พัฒนาของรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาล เพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก 1. เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล เพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ประกอบด้วย 2 ด้าน ได้แก่ ด้านทัศนคติ และด้านสุขภาพ 2. เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลด้านความ พยายามในการทำงานเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ประกอบด้วย 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการสำรวจตนเอง และด้านปรัชญาและอุดมการณ์ในการ พัฒนาตนเอง 3. เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาล ด้านสภาพแวดล้อมของบุคคลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัย พยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการจัดการความรู้ ด้านขีดความสามารถและ อัตรากำลังของบุคลากร ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกี่ยว และด้านบรรยากาศการทำงานของบุคลากร					

รายการตรวจสอบ	ระดับความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
<p><b>ประเด็นที่ 3</b> การพิจารณาความเหมาะสมของปัจจัยแห่งความสำเร็จของรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การให้ความสำคัญกับการพัฒนาอาจารย์อย่างต่อเนื่อง</li> <li>2. การบริหารทรัพยากรให้เพียงพอต่อการทำงาน</li> <li>3. มีระบบการบริหารจัดการที่ยืดหยุ่น</li> <li>4. เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วม</li> </ol>					
<p><b>ประเด็นที่ 4</b> การพิจารณาความเหมาะสมขององค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ</p>					
<p><b>4.1 องค์ประกอบของประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาล</b> แบ่งออกเป็น 3 ด้าน ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4.1.1 ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล</li> <li>4.1.2 ด้านความพยายามในการทำงาน</li> <li>4.1.3 ด้านสภาพแวดล้อมของบุคคล</li> </ol>					
<p><b>4.2 แนวทางในการพัฒนา</b> แนวทางในการพัฒนา โดยใช้กระบวนการ ดังนี้ 1) การออกแบบกิจกรรมพัฒนา 2) การนำแผนกิจกรรมไปปฏิบัติ และ 3) การประเมินผลและสะท้อนผลการพัฒนา</p>					
<p><b>แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล</b> ประกอบด้วย 2 ด้าน ได้แก่</p>					
<p><b>4.2.1 ทักษะคนดี</b></p>					
<p>1) <b>การออกแบบกิจกรรมพัฒนา</b> ศึกษาจากต้นแบบ (Role Model) ในการพัฒนาตนเอง การพัฒนาส่วนรวม และการเสียสละต่อสังคมประเทศชาติ</p>					

รายการตรวจสอบ	ระดับความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
<b>2) การนำแผนกิจกรรมไปปฏิบัติ</b>					
2.1) ศึกษา Role Model ด้วยวิธีการหลากหลาย เช่น ศึกษาดูด้วยตนเองทางสื่อต่าง ๆ หรือ การถอดบทเรียนจากบุคคลต้นแบบ แล้วนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน ใช้การสะท้อนคิด (Reflection) ให้สะท้อนคิดถึงสิ่งที่ได้รับจากการศึกษา Role Model					
2.2) เข้าร่วมประชุม อบรม หรือสัมมนาจากบุคคลต้นแบบเพื่อสร้างทัศนคติเชิงบวก					
2.3) จัดโครงการศึกษาดูงาน เช่น ที่พระตำหนัก ดอยตุง ไปศึกษา ดูงานตามรอยการทรงงานของสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวมหาวชิราลงกรณ บดินทรเทพยวรางกูร โครงการพัฒนาของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 9 เช่น ศูนย์ศึกษาการพัฒนาห้วยฮ่องไคร้อันเนื่องมาจากพระราชดำริ จ.เชียงใหม่ ศูนย์ศึกษาการพัฒนาห้วยทรายอันเนื่องมาจากพระราชดำริ จ.เพชรบุรี เป็นต้น แล้วนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้					
2.4) เข้าร่วมกิจกรรมการสร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน เช่น จัดกิจกรรมธรรมะบรรยาย จัดกิจกรรมการปรับ Mindset ให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ รวมถึงความต่างรุ่น (Generation) เป็นต้น					
<b>3) การประเมินผลและสะท้อนผลการพัฒนา</b>					
3.1) เเมินผลด้วยตนเอง หรือผ่านการสะท้อนจากบุคคลอื่น					
3.2) นำผลการสะท้อนคิด (Reflection) เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมุมมองและทัศนคติที่ดี ในการพัฒนาตนเอง พัฒนางานที่ปฏิบัติของอาจารย์ที่เข้าร่วมกิจกรรม สรุปเพื่อนำผลการประเมินไปปรับปรุงการออกแบบกิจกรรม เพื่อวางแผนการพัฒนาด้านทัศนคติต่อไป					
<b>4.2.2 สุขภาพ</b>					
<b>1) การออกแบบกิจกรรมพัฒนา</b> การส่งเสริมสุขภาพของบุคลากร เช่น การตรวจสุขภาพประจำปี การออกกำลังกาย การส่งเสริมสุขภาพใจ การจัดอาหารสุขภาพ เป็นต้น					

รายการตรวจสอบ	ระดับความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
<b>2) การนำแผนกิจกรรมไปปฏิบัติ</b>					
2.1) บุคลากรเข้ารับการตรวจสุขภาพตามแผน ที่วางไว้ มีการติดตามผลการตรวจสุขภาพ และวางแผน การส่งเสริมสุขภาพ ตามผลการตรวจสุขภาพ แบ่งเป็น ผู้มีสุขภาพดี ผู้มีความเสี่ยง และผู้ป่วยแล้ว นำมาวางแผนในการส่งเสริม ป้องกัน รักษา และฟื้นฟูสุขภาพ					
2.2) เข้าร่วมออกกำลังกาย เช่น สร้างกลุ่มไลน์ การออกกำลังกาย ซึ่งโดยให้เลือกกิจกรรมแนวทางที่จะปฏิบัติ อย่างอิสระ ตามความสะดวก แล้วส่งผลเข้ากลุ่มไลน์ ร่วมกิจกรรม ออกกำลังกายตามเวลาที่หน่วยงานกำหนด					
2.3) ส่งเสริมอาหารสุขภาพ เช่น อาหารว่างในการ ประชุมเน้นพวกสมุนไพร น้ำผลไม้ กาแฟดำ ไม่มีครีม ไม่มีน้ำตาล เป็นต้น					
2.4) การส่งเสริมสุขภาพใจ เช่น จัดสถานที่ให้มี มุมพักผ่อน มีห้องสำหรับสวดมนต์ นั่งสมาธิ มีบริการให้คำปรึกษา ด้านสุขภาพจิต โดยมีผู้รับผิดชอบ สามารถติดต่อได้ง่าย หลายช่องทาง เป็นต้น					
2.5) กำหนดการส่งเสริมสุขภาพเป็นตัวชี้วัดผล การปฏิบัติราชการ โดยให้บุคลากรเลือกวิธีการส่งเสริมสุขภาพ อย่างอิสระ					
<b>3) การประเมินผลและสะท้อนผลการพัฒนา</b>					
3.1) ติดตามผลการตรวจสุขภาพประจำปี และแบ่งกลุ่มการดูแลสุขภาพตามสภาวะการเจ็บป่วย ประเมินผล การแก้ไขปัญหาสุขภาพ สรุปแจ้งผลให้บุคลากรได้รับทราบ					
3.2) ใช้การสะท้อนคิด (Reflection) ให้ผู้ที่ประสบ ความสำเร็จตามเป้าหมายในการดูแลสุขภาพ เพื่อให้เกิด การเปลี่ยนแปลงมุมมองและแนวคิดใหม่ในการดูแลสุขภาพ					
3.3) ให้รางวัลกับผู้ที่ประสบความสำเร็จในการ ปฏิบัติกิจกรรมการส่งเสริมสุขภาพให้ได้ตามเป้าหมาย					

รายการตรวจสอบ	ระดับความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
3.4) นำผลการประเมินกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพทั้งหมดไปปรับปรุงการออกแบบกิจกรรมการส่งเสริมสุขภาพ					
แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลด้านความพยายามในการทำงาน ประกอบด้วย 2 ด้าน ได้แก่					
4.2.3 การสำรวจตนเอง					
1) การออกแบบกิจกรรมพัฒนา การสำรวจความต้องการการพัฒนาและปัญหาอุปสรรคในการทำงานของอาจารย์พยาบาล					
2) การนำแผนกิจกรรมไปปฏิบัติ					
2.1) สำรวจความต้องการการพัฒนา และปัญหาอุปสรรคในการทำงานของอาจารย์พยาบาล แบ่งออกเป็น 2 องค์ประกอบ คือ สำรวจลักษณะส่วนตัวของตนเองในด้านต่าง ๆ เช่น ความสนใจ ความต้องการ องค์ประกอบอีกส่วนหนึ่ง คือ การสำรวจปัญหาอุปสรรคที่ตนเองเผชิญในการทำงาน มีหลายช่องทาง ได้แก่ แบบสำรวจความสนใจ ความต้องการในการพัฒนาตนเอง ปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน แบบประเมินสมรรถนะ เป็นต้น					
2.2) สรุปผลการสำรวจ จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP) แผนพัฒนาการแก้ปัญหาในงาน วิธีการพัฒนา ได้แก่ การพัฒนาในงาน Coaching การหมุนเวียนงาน การเข้าร่วมอบรมสัมมนา การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ การสนับสนุนทุนการศึกษาต่อทั้งในประเทศและต่างประเทศ เป็นต้น					
2.3) เปิดโอกาสให้ทำงานตามวิธีการที่เลือก และ ทุก 3 เดือน มีกิจกรรมเปิดเวทีให้นำมาพูดคุยปรึกษาหารือกัน โดยใช้วิธีสะท้อนคิด (Reflection) และวางแผนพัฒนาต่อยอด					
3) การประเมินผลและสะท้อนผลการพัฒนา					
3.1) เเมินผลด้วยตนเอง หรือผ่านการสะท้อนจากบุคคลอื่น					
3.2) ทำการประเมินผล โดยการทบทวนหลังเข้าร่วมโครงการฝึกอบรม (After action review=AAR)					



รายการตรวจสอบ	ระดับความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
3.3) ใช้การสะท้อนคิด (Reflection) เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมุมมองและแนวคิดใหม่ การทบทวนการพัฒนาที่ได้พบได้เห็น และได้ฟังมา เพื่อเชื่อมโยงกับประสบการณ์เดิมที่มีอยู่ เพื่อนำไปสู่ความเข้าใจ และเกิดการเรียนรู้เพิ่มขึ้นและวางแผนการพัฒนางานที่ปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น					
<b>4.2.4 ปรัชญาและอุดมการณ์ในการพัฒนาตนเอง</b>					
<b>1) การออกแบบกิจกรรมพัฒนา</b> การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ปรัชญาและอุดมการณ์ในการพัฒนาตนเอง					
<b>2) การนำแผนกิจกรรมไปปฏิบัติ</b>					
2.1) เข้าร่วมกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ปรัชญาและอุดมการณ์ในการพัฒนาตนเอง โดยฟังการบรรยายและเข้ากลุ่มย่อย แบ่งเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ ผู้มีปรัชญาและอุดมการณ์ ผู้มีลักษณะด้อยในปรัชญาและอุดมการณ์ และผู้ขาดปรัชญาและอุดมการณ์					
2.2) เข้าร่วมกลุ่มทบทวนความคิด ความเชื่อ ความรู้สึกของตนเอง โดยการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้ร่วมงาน กับอาจารย์ผู้ใหญ่ที่อาจารย์พยาบาลให้ความเคารพนับถือ หรืออาจารย์พยาบาลผู้มีปรัชญาและอุดมการณ์ในการทำงานที่ดีเป็นแบบอย่าง					
2.3) อาจารย์พยาบาล เขียนแผนพัฒนาตนเองเกี่ยวกับความก้าวหน้าทางอาชีพ ได้แก่ ความต้องการพัฒนาตนเองอยู่ตำแหน่งการไหนในการปฏิบัติงาน วางแผนการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ					
<b>3) การประเมินผลและสะท้อนผลการพัฒนา</b>					
3.1) ทำการทบทวนหลังเข้าร่วมโครงการฝึกอบรม (After action review=AAR) นำผลไปปรับปรุงพัฒนากิจกรรมการพัฒนาปรัชญาและอุดมการณ์ในการพัฒนาตนเองในโอกาสต่อไป					

รายการตรวจสอบ	ระดับความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
3.2) ให้การเสริมแรงยกย่องยอมรับผู้ที่มี การเปลี่ยนแปลงปรัชญา และอุดมการณ์ที่พึงปรารถนา และมีพฤติกรรมการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ					
แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์ด้านสภาพแวดล้อมของบุคคล ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่					
4.2.5 การจัดการความรู้					
1) การออกแบบกิจกรรมพัฒนา การจัดการความรู้ มีขั้นตอนหลัก 7 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การบ่งชี้ความรู้ 2) การสร้างและแสวงหาความรู้ 3) การจัด ความรู้ให้เป็นระบบ 4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ 5) การเข้าถึงความรู้ 6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และ 7) การเรียนรู้					
2) การนำแผนกิจกรรมไปปฏิบัติ					
2.1) การบ่งชี้ความรู้ เป็นการค้นหาว่าองค์กรมีความรู้ อะไรบ้าง รูปแบบใด อยู่ที่ใคร และความรู้อะไรบ้างที่องค์กรจำเป็นต้องมี ทำให้องค์กรทราบว่าขาดความรู้อะไรบ้าง หรือการทำแผน ที่ความรู้ (Knowledge Mapping) เพื่อหาว่าความรู้ใดมีความสำคัญ สำหรับองค์กร แล้วจัดลำดับความสำคัญของความรู้เหล่านั้น เพื่อให้องค์กรวางแผนขอบเขตของการจัดการความรู้และสามารถ จัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล					
2.2) การสร้างและแสวงหาความรู้ จากแผนที่ความรู้ องค์กรจะทราบว่ามีความรู้ที่จำเป็นต้องมีอยู่หรือไม่ ถ้ามีแล้ว องค์กรก็ต้องหาวิธีการในการดึงความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ที่อาจอยู่กระจัดกระจายมารวมไว้ เพื่อจัดทำเนื้อหาให้เหมาะสม และตรงกับความต้องการของผู้ใช้ สำหรับความรู้ที่จำเป็นต้องมี แต่ยังไม่มีนั้น องค์กรอาจสร้างความรู้จากความรู้เดิมที่มีอยู่ หรือนำความรู้จากภายนอกองค์กรมาใช้ก็ได้ สร้างเสริมบรรยากาศ และวัฒนธรรมขององค์กรที่เอื้อให้อาจารย์พยาบาลกระตือรือร้น ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อใช้ในการสร้างความรู้ใหม่ ๆ ตลอดเวลา					

รายการตรวจสอบ	ระดับความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
2.3) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ เพื่อให้ผู้ใช้สามารถค้นหาและนำความรู้ดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ได้ มีการจัดทำสารบัญญัตินำหน้าและจัดเก็บความรู้ประเภทต่าง ๆ เพื่อให้เก็บรวบรวม การค้นหาการนำมาใช้ทำได้ง่ายและรวดเร็ว					
2.4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การจัดทำหรือปรับปรุงรูปแบบของเอกสารให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร มีการเรียบเรียง ตัดต่อ และการปรับปรุงเนื้อหาให้มีคุณภาพดีในแง่ต่าง ๆ เช่น ครบถ้วน เทียบตรง ทันสมัยสอดคล้อง และตรงตามความต้องการของผู้ใช้					
2.5) การเข้าถึงความรู้ ได้แก่ ส่งความรู้ให้ผู้รับโดยไม่ได้ ร้องขอ เช่น การส่งหนังสือเวียน หรือเปิดโอกาสให้เลือกใช้ความรู้ตามที่ต้องการ					
2.6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ การแบ่งปันความรู้ประเภท Explicit วิธีที่นิยม เช่น การจัดทำเอกสารจัดทำฐานความรู้ เป็นต้น ส่วนการแบ่งปันความรู้ประเภท Tacit สามารถทำได้สะดวกได้แก่ กลุ่มชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ระบบพี่เลี้ยง และการยืมตัวบุคลากรมาช่วย เป็นต้น					
2.7) การเรียนรู้ จัดเวทีการจัดการความรู้ เพื่อแลกเปลี่ยนแบ่งปันประสบการณ์กับชุมชนแห่งการเรียนรู้ในแต่ละภาควิชา รวมถึงกลุ่มการจัดการความรู้ทางด้านบุคลากรสายสนับสนุน					
2.8) เข้าร่วมกับเวทีการจัดการความรู้ในระดับเครือข่ายหรือหน่วยงานภายนอก					
<b>3) การประเมินผลและสะท้อนผลการพัฒนา</b>					
3.1) การทบทวนหลังเข้าร่วมโครงการฝึกอบรม (After action review=AAR)					

รายการตรวจสอบ	ระดับความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
3.2) ใช้การสะท้อนคิด (Reflection) เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการจัดการความรู้และนำแนวคิดใหม่ ข้อเสนอแนะ รวมถึงการเข้าร่วมเวทีการจัดการความรู้ นำมาเชื่อมโยงกับประสบการณ์เดิมที่มีอยู่ นำไปสู่ความเข้าใจ และเกิดการเรียนรู้เพิ่มขึ้น					
3.3) ให้การเสริมแรงยกย่องยอมรับผู้ที่มีการนำการจัดการความรู้มาปรับปรุงการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
<b>4.2.6 ชีตความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร</b>					
<b>1) การออกแบบกิจกรรมพัฒนา</b> การพัฒนาขีดความสามารถและอัตรากำลัง ได้แก่ การพัฒนาตามโครงสร้างขององค์กร การพัฒนาความเชี่ยวชาญตามสาขา (Faculty Practice) การพัฒนาขีดความสามารถรองรับตามตัวบ่งชี้ของสภาการพยาบาล การพัฒนาทักษะอื่น ๆ เพิ่มเติมที่จำเป็น การวิเคราะห์อัตรากำลังโดยการ Benchmark กับหน่วยงานอื่น เป็นต้น					
<b>2) การนำแผนกิจกรรมไปปฏิบัติ</b>					
2.1) การพัฒนาตามโครงสร้างขององค์กร โดยงาน HRM ประเมินความเพียงพอของอาจารย์พยาบาลตามสาขา ที่มีการจัดการเรียนการสอน ตามค่า FTES					
2.2) การพัฒนาความเชี่ยวชาญตามสาขา (Faculty Practice) โดยหาวิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญ มาให้ความรู้ และเป็นพี่ปรึกษา					
2.3) การพัฒนาขีดความสามารถรองรับตามตัวบ่งชี้ของสภาการพยาบาล					
2.4) การพัฒนาทักษะอื่น ๆ เพิ่มเติมที่จำเป็นในการเรียนการสอน เช่น พัฒนาขีดความสามารถในการทำวิจัยในสาขาที่สอน พัฒนาด้านภาษาอังกฤษ โดยการสนับสนุนเข้าร่วมเวทีนานาชาติแล้วนับชั่วโมงการพัฒนาภาษาอังกฤษ เป็นต้น					

รายการตรวจสอบ	ระดับความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
2.5) วิเคราะห์ข้อดีที่กล่าวถึง โดยการ Benchmark กับหน่วยงานอื่น และวางแผนทดแทนข้อดีที่กล่าวถึงโดยสรรหาจากหน่วยบริการ หรือแลกเปลี่ยนอาจารย์พยาบาลภายในเครือข่าย 2.6) จัดสรรทุนไปฝึกอบรม คึกษาต่อ ตามเกณฑ์ของเงินรายได้					
<b>3) การประเมินผลและสะท้อนผลการพัฒนา</b>					
3.1) ทำการทบทวนหลังเข้าร่วมโครงการฝึกอบรม (After action review=AAR)					
3.2) ใช้การสะท้อนคิด (Reflection) เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมุมมองและแนวคิดใหม่ รวมทั้งนำผลมาทบทวน แก้ไขการจัดทำโครงการพัฒนาขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น					
<b>4.2.7 ค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกี่ยวกับ</b>					
<b>1) การออกแบบกิจกรรมพัฒนา</b> การเพิ่มค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกี่ยวกับ ได้แก่ ศึกษาเกณฑ์การวัดผลการปฏิบัติงาน โดยทำ Benchmark การเพิ่มคะแนนผลประเมินการปฏิบัติราชการ การจ่ายค่าตอบแทนให้กับลักษณะการทำงานที่เพิ่มขึ้นจากปกติ การจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาตนเอง การให้สวัสดิการในกับโอกาสพิเศษ เป็นต้น					
<b>2) การนำแผนกิจกรรมไปปฏิบัติ</b>					
2.1) การตั้งเกณฑ์การวัดผลการปฏิบัติงาน โดยทำ Benchmark กับองค์กรอื่นที่มีลักษณะงานใกล้เคียงกันเพิ่มเงินให้ใกล้เคียงกับที่อื่นที่เป็นงานลักษณะเดียวกัน					
2.2) การเพิ่มคะแนนผลประเมินการปฏิบัติราชการ เช่น เพิ่มคะแนนตีพิมพ์วิจัยนานาชาติ หรือระดับชาติ จำนวน 2 เรื่อง, การได้รับทุนวิจัยจากภายนอก, การได้รับรางวัลจากการประกวดผลงานนวัตกรรมระดับชาติ หรือนานาชาติ เป็นต้น					

รายการตรวจสอบ	ระดับความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
2.3) จ่ายให้กับลักษณะการทำงานที่เพิ่มขึ้นจากปกติ เช่นการทำงานล่วงเวลา การทำงานในช่วงวิกฤต การร่วมทำโครงการพิเศษ เป็นโครงการที่เพิ่มขึ้นมาจากงานประจำ เป็นงานที่สำคัญกับองค์กร ที่ต้องทำงานร่วมระหว่างสายงาน หรือหน่วยงานภายนอก					
2.4) การจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาตนเอง เช่น อาจารย์พยาบาลผู้รับผิดชอบหลักสูตรจะได้รับงบประมาณในการไปพัฒนาตนเองมากกว่าอาจารย์ที่ไม่ใช่ผู้รับผิดชอบหลักสูตร					
2.5) การให้สวัสดิการในกับโอกาสพิเศษ เช่น วันปีใหม่ วันเกิด หรือจัดไว้เป็นกองทุนสวัสดิการเฉพาะ งานแต่งงาน งานบวช ขึ้นบ้านใหม่งานศพ ประสบอุทกภัยอัคคีภัย เป็นต้น					
2.6) การเปิดโอกาสให้อาจารย์พยาบาลได้สะท้อนคิด (Reflection) มีส่วนร่วมและเสนอข้อคิดเห็นเกี่ยวกับอัตราค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรมทั้งต่อองค์กร นายจ้าง และอาจารย์พยาบาล					
<b>3) การประเมินผลและสะท้อนผลการพัฒนา</b>					
3.1) ประเมินผลจากการปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิด ค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูลเพิ่มขึ้น ทั้งขณะกำลังปฏิบัติงาน และสิ้นสุดการปฏิบัติงาน					
3.2) ใช้การสะท้อนคิด (Reflection) เกี่ยวกับค่าตอบแทนที่ได้รับในการทำงานกับองค์กรในปัจจุบัน ตลอดจนหาแนวทาง ร่วมกันในการพัฒนาเรื่องการจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์ เกื้อกูลให้มีหลากหลายวิธีมากขึ้น					
<b>4.2.8 บรรยากาศการทำงานของบุคลากร</b>					
1) การออกแบบกิจกรรมพัฒนา การส่งเสริมบรรยากาศการทำงานของบุคลากร เช่น จัดกิจกรรมเสริมสร้างบรรยากาศของบุคลากร ระบบครอบครัวเสมือน เป็นต้น					



รายการตรวจสอบ	ระดับความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
<b>2) การนำแผนกิจกรรมไปปฏิบัติ</b>					
2.1) กิจกรรมในหน่วยงาน เช่น สภากาแฟเดือนละ 1 ครั้ง การแสดงความยินดีวันเกิดในแต่ละเดือน แสดงความยินดีผู้ที่สำเร็จการศึกษา แสดงความยินดีกับผู้ผ่านการประเมิน ความก้าวหน้าทางราชการในแต่ละดับ รวมถึงมีการนำอาหารมารับประทานร่วมกัน เป็นต้น					
2.2) กิจกรรมระบบครอบครัวเสมือน เป็นการส่งเสริมการอยู่ร่วมกันแบบพี่น้อง สมาชิกในระบบครอบครัวเสมือน ประกอบด้วย แม่เภาวได้แก่ อาจารย์พยาบาล นอกจากนี้ยังประกอบด้วย พี่ บ้า น้ำ อา ได้แก่ เจ้าหน้าที่สายสนับสนุนทุกระดับ และนักศึกษาตั้งแต่ปี 1 ถึงปีที่ 4 สำหรับการนัดหมายพบกัน เช่น การจัดกิจกรรมรับน้อง หรือจัดตามเวลาที่ระบุไว้ในแผนของงานกิจการนักศึกษา					
2.3) ใช้การสะท้อนคิด (Reflection) ในการประเมินผลการทำงานกิจกรรม เพื่อปรับปรุงการจัดกิจกรรมในครั้งต่อไป					
<b>3) การประเมินผลและสะท้อนผลการพัฒนา</b>					
3.1) ทำการทบทวนหลังเข้าร่วมกิจกรรม (After action review=AAR) นำผลไปปรับปรุงพัฒนากิจกรรมการส่งเสริมพัฒนาบรรยากาศการทำงานของบุคลากร					
3.2) สรุปผลการสะท้อนคิด (Reflection) นำผลไปปรับปรุงพัฒนากิจกรรมการส่งเสริมพัฒนาบรรยากาศการทำงานของบุคลากร ให้มีความเหมาะสมมากขึ้น					



ภาคผนวก ฉ แบบประเมินความเป็นไปได้ความเป็นประโยชน์

แบบสอบถามเพื่อตรวจสอบความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบ  
การพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล  
สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

\*\*\*\*\*

คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

1. แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นไปได้  
และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืน  
ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

2. แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังต่อไปนี้

**ตอนที่ 1** ข้อมูลโดยทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

**ตอนที่ 2** ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบ  
การพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบัน  
พระบรมราชชนก

3. แบบสอบถามฉบับนี้ใช้สำหรับเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาวิจัยเท่านั้น โดยข้อมูลที่ทุกท่าน  
ตอบจะเก็บไว้เป็นความลับ และจะนำเสนอผลการวิจัยในภาพรวม ซึ่งไม่ส่งผลกระทบต่อ  
ต่อการปฏิบัติงานของท่าน

4. ขอให้ท่านได้โปรดกรุณาตอบแบบสอบถามให้ครบและตรงกับความคิดเห็นของ  
ท่านมากที่สุด เพื่อผลการวิจัยครั้งนี้จะได้มีความสมบูรณ์และเกิดประโยชน์อย่างแท้จริง

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูง ที่ได้ให้ความร่วมมือในการ  
ตอบแบบสอบถามฉบับนี้มา ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัย เปรมฤดี ศรีวิชัย

นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยพะเยา

### ตอนที่ 1 ข้อมูลโดยทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน  
หรือกรอกข้อความรายละเอียดของท่านในช่องว่าง

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. อายุ

ต่ำกว่า 30 ปี

31-35 ปี

36-40 ปี

41-45 ปี

46-50 ปี

51-60 ปี

3. วุฒิการศึกษาสูงสุด

ปริญญาตรี

ปริญญาโท

ปริญญาเอก

อื่น ๆ ระบุ.....

4. ระยะเวลาการปฏิบัติงานในวิทยาลัยพยาบาล

ต่ำกว่า 10 ปี

10-19 ปี

20-29 ปี

30 ปีขึ้นไป

5. ตำแหน่ง

ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล

รองผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล

หัวหน้างาน

อาจารย์ระดับปฏิบัติ

6. วิทยาลัยพยาบาล (โปรดระบุ) .....

























รายการ	ระดับ ความเป็นไปได้					ระดับ ความเป็นประโยชน์				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3.3) ให้การเสริมแรงยกย่องยอมรับ ผู้ที่มีการเปลี่ยนแปลงปรัชญา และอุดมการณ์ ที่พึงปรารถนา และมีพฤติกรรมการทำงาน อย่างมีประสิทธิภาพ										





















รายการ	ระดับ ความเป็นไปได้					ระดับ ความเป็นประโยชน์				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	<b>3) การประเมินผลและสะท้อนผลการพัฒนา</b>									
3.1) ทบทวนหลังเข้าร่วมกิจกรรม (After Action Review = AAR) นำผลไปปรับปรุง พัฒนากิจกรรมการส่งเสริมพัฒนาบรรยากาต การทำงานของบุคลากร										
3.2) สรุปผลการสะท้อนคิด (Reflection) นำผลไปปรับปรุงพัฒนากิจกรรมการส่งเสริม พัฒนาบรรยากาตการทำงานของบุคลากร ให้มีความเหมาะสมมากขึ้น										





## 4. ความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

รายการ	ระดับ ความเป็นไปได้					ระดับ ความเป็นประโยชน์				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	<b>ความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล</b>									
จากหลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ ในการพัฒนา ปัจจัยแห่งความสำเร็จ และ แนวทางการพัฒนา ดังที่ได้กล่าวเบื้องต้น จะช่วยส่งผลให้เกิดความยั่งยืนของวิทยาลัย พยาบาล ดังนี้										
1) บุคลากรมีสุขภาพะที่ดี										
2) อัตราการคงอยู่										
3) ขวัญและกำลังใจ										
4) การตอบสนองนโยบาย										
5) การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย										



ภาคผนวก ช การสนทนากลุ่ม

กำหนดการสนทนากลุ่ม (Focus group discussion)

เพื่อประกอบการพิจารณา

เรื่อง รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัย

พยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

วันอาทิตย์ ที่ 30 มกราคม 2565 เวลา 09.00 น. –12.00 น.

เวลา

08.00–08.30 น.	ผู้วิจัยและผู้ช่วยผู้วิจัยจัดเตรียมและทดสอบระบบ Zoom meeting
08.31–09.00 น.	ผู้ทรงคุณวุฒิเข้าระบบ Zoom meeting
09.01–09.30 น.	ผู้ดำเนินรายการ แนะนำผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัยนำเสนอผลการศึกษาค้นคว้าและนำเสนอร่างรูปแบบการพัฒนา ประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลเพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก
09.31–11.30 น.	ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อคิดเห็น และข้อเสนอตามประเด็นการสนทนากลุ่ม
11.31 – 12.00 น.	สรุปผลการสนทนากลุ่ม

หมายเหตุ กำหนดการอาจมีการเปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสม

ภาคผนวก ข ประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามตำแหน่งปฏิบัติงาน วิทยาลัยพยาบาล  
สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

ภาค	ตำแหน่ง	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
<b>ภาคเหนือ</b>			
	ผู้อำนวยการ	7	3
1. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนี พะเยา	รองผู้อำนวยการ	3	1
	หัวหน้างาน	11	2
	อาจารย์ระดับปฏิบัติ	37	8
	รวม	51	11
2. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนี เชียงใหม่	รองผู้อำนวยการ	3	1
	หัวหน้างาน	14	3
	อาจารย์ระดับปฏิบัติ	37	7
	รวม	54	11
3. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนี ลำปาง	รองผู้อำนวยการ	4	1
	หัวหน้างาน	10	2
	อาจารย์ระดับปฏิบัติ	43	9
	รวม	57	12
4. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนี แพร่	รองผู้อำนวยการ	3	1
	หัวหน้างาน	7	1
	อาจารย์ระดับปฏิบัติ	21	5
	รวม	31	7
5. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนี อุตรดิตถ์	รองผู้อำนวยการ	3	1
	หัวหน้างาน	10	2
	อาจารย์ระดับปฏิบัติ	23	5
	รวม	36	8
6. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนี พุทธชินราช	รองผู้อำนวยการ	4	1
	หัวหน้างาน	8	2
	อาจารย์ระดับปฏิบัติ	43	9
	รวม	55	12

ภาค	ตำแหน่ง	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
<b>ภาคเหนือ (ต่อ)</b>			
7. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สวรรคตประชารักษ์	รองผู้อำนวยการ	4	1
	หัวหน้างาน	8	2
	อาจารย์ระดับปฏิบัติ	56	12
	รวม	68	15
	<b>รวมทั้งหมด</b>	<b>359</b>	<b>79</b>
<b>ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ</b>			
	ผู้อำนวยการ	6	2
1. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี นครราชสีมา	รองผู้อำนวยการ	5	1
	หัวหน้างาน	14	3
	อาจารย์ระดับปฏิบัติ	49	10
	รวม	68	14
2. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ขอนแก่น	รองผู้อำนวยการ	3	1
	หัวหน้างาน	14	3
	อาจารย์ระดับปฏิบัติ	26	4
	รวม	43	8
3. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี อุดรธานี	รองผู้อำนวยการ	4	1
	หัวหน้างาน	10	2
	อาจารย์ระดับปฏิบัติ	43	9
	รวม	64	12
4. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี มหาสารคาม	รองผู้อำนวยการ	4	1
	หัวหน้างาน	10	2
	อาจารย์ระดับปฏิบัติ	38	8
	รวม	52	11
5. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สรรพสิทธิประสงค์	รองผู้อำนวยการ	3	1
	หัวหน้างาน	19	4
	อาจารย์ระดับปฏิบัติ	35	7
	รวม	57	12

ภาค	ตำแหน่ง	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
<b>ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ต่อ)</b>			
6. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สุรินทร์	รองผู้อำนวยการ	4	1
	หัวหน้างาน	8	2
	อาจารย์ระดับปฏิบัติ	43	9
	รวม	55	12
	<b>รวมทั้งหมด</b>	<b>338</b>	<b>71</b>
<b>ภาคกลาง</b>			
	ผู้อำนวยการ	12	3
1. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ชัยนาท	รองผู้อำนวยการ	5	1
	หัวหน้างาน	14	3
	อาจารย์ระดับปฏิบัติ	15	3
	รวม	34	7
2. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สระบุรี	รองผู้อำนวยการ	3	1
	หัวหน้างาน	11	2
	อาจารย์ระดับปฏิบัติ	26	6
	รวม	40	9
3. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี พุทธรบาท (จ. สระบุรี)	รองผู้อำนวยการ	4	1
	หัวหน้างาน	10	2
	อาจารย์ระดับปฏิบัติ	30	6
	รวม	44	9
4. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี กรุงเทพ	รองผู้อำนวยการ	6	1
	หัวหน้างาน	14	2
	อาจารย์ระดับปฏิบัติ	33	7
	รวม	53	10
5. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี นพรัตน์วชิระ	รองผู้อำนวยการ	3	1
	หัวหน้างาน	10	3
	อาจารย์ระดับปฏิบัติ	17	5
	รวม	30	9

ภาค	ตำแหน่ง	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
<b>ภาคกลาง (ต่อ)</b>			
6. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี จังหวัดนนทบุรี	รองผู้อำนวยการ	5	1
	หัวหน้างาน	13	3
	อาจารย์ระดับปฏิบัติ	58	12
	รวม	76	16
7. วิทยาลัยพยาบาลพระจอมเกล้า จังหวัดเพชรบุรี	รองผู้อำนวยการ	3	1
	หัวหน้างาน	8	2
	อาจารย์ระดับปฏิบัติ	24	4
	รวม	35	7
8. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ราชบุรี	รองผู้อำนวยการ	6	1
	หัวหน้างาน	16	4
	อาจารย์ระดับปฏิบัติ	15	3
	รวม	37	8
9. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี จักรีรัช (อ. บ้านโป่ง จ. ราชบุรี)	รองผู้อำนวยการ	4	1
	หัวหน้างาน	8	2
	อาจารย์ระดับปฏิบัติ	24	5
	รวม	36	8
10. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สุพรรณบุรี	รองผู้อำนวยการ	6	1
	หัวหน้างาน	10	2
	อาจารย์ระดับปฏิบัติ	30	26
	รวม	46	9
11. วิทยาลัยพยาบาล พระปกเกล้า จันทบุรี	รองผู้อำนวยการ	4	1
	หัวหน้างาน	7	1
	อาจารย์ระดับปฏิบัติ	48	10
	รวม	59	12
12. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ชลบุรี	รองผู้อำนวยการ	5	1
	หัวหน้างาน	19	4
	อาจารย์ระดับปฏิบัติ	26	6
	รวม	50	10
	<b>รวมทั้งหมด</b>	<b>552</b>	<b>117</b>



ภาค	ตำแหน่ง	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
<b>ภาคใต้</b>			
	ผู้อำนวยการ	5	1
1. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สงขลา	รองผู้อำนวยการ	3	1
	หัวหน้างาน	16	3
	อาจารย์ระดับปฏิบัติ	37	8
	รวม	56	12
2. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สุราษฎร์ธานี	รองผู้อำนวยการ	5	1
	หัวหน้างาน	14	3
	อาจารย์ระดับปฏิบัติ	26	5
	รวม	45	9
3. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี นครศรีธรรมราช	รองผู้อำนวยการ	4	1
	หัวหน้างาน	17	4
	อาจารย์ระดับปฏิบัติ	32	6
	รวม	53	11
4. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ตรัง	รองผู้อำนวยการ	3	1
	หัวหน้างาน	6	1
	อาจารย์ระดับปฏิบัติ	29	26
	รวม	38	8
5. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ตรัง	รองผู้อำนวยการ	3	1
	หัวหน้างาน	10	2
	อาจารย์ระดับปฏิบัติ	22	4
	รวม	35	7
	<b>รวมทั้งหมด</b>	<b>232</b>	<b>48</b>
	<b>รวม 30 วิทยาลัย</b>	<b>1,481</b>	<b>315</b>

ที่มา: แผนยุทธศาสตร์สถาบันพระบรมราชชนก, 2561

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	เปรมฤดี ศรีวิชัย
วัน เดือน ปี เกิด	23 มิถุนายน 2515
สถานที่เกิด	จังหวัดพะเยา
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2544 พย.ม. (การบริหารการพยาบาล), มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
ที่อยู่ปัจจุบัน	1 หมู่ที่ 6 บ้านร้อง ถนนพะเยา-ป่าแดด ตำบลดงเจน อำเภอภูกามยาว จังหวัดพะเยา
ผลงานตีพิมพ์	เปรมฤดี ศรีวิชัย. (2565). ประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาลที่ส่งผลต่อ ความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล. วารสารการพยาบาลและการศึกษา, 15(2), 14-25. เปรมฤดี ศรีวิชัย. (อยู่ระหว่างการตีพิมพ์). รูปแบบการพัฒนา ประสิทธิภาพอาจารย์พยาบาล เพื่อความยั่งยืนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก. วารสารเครือข่ายวิทยาลัยพยาบาล และสาธารณสุขภาคใต้, 10(2).

