

กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์
ในสถาบันการศึกษาพยาบาล



นางสาวรุจิรา สืบสุข

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

CHULALONGKORN UNIVERSITY

บทคัดย่อและแฟ้มข้อมูลฉบับเต็มของวิทยานิพนธ์ตั้งแต่ปีการศึกษา 2554 ที่ให้บริการในคลังปัญญาจุฬาฯ (CUIR)
เป็นแฟ้มข้อมูลของนิสิตเจ้าของวิทยานิพนธ์ ที่ส่งผ่านทางบัณฑิตวิทยาลัย

The abstract and full text of theses from the academic year 2011 in Chulalongkorn University Intellectual Repository (CUIR)
are the thesis authors' files submitted through the University Graduate School.

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2558

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

MANAGEMENT STRATEGIES TO ENHANCE ACTION LEARNING
ABILITIES OF INSTRUCTORS IN NURSING SCHOOLS

Miss Rujira Suebsook



A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Doctor of Philosophy Program in Educational Administration
Department of Educational Policy Management and Leadership

Faculty of Education

Chulalongkorn University

Academic Year 2015

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์	กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล
โดย	นางสาวรุจิรา สืบสุข
สาขาวิชา	บริหารการศึกษา
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	อาจารย์ ดร.วลัยพร ศิริภิรมย์
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม	ศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาคุชฎีบัณฑิต

.....คณบดีคณะครุศาสตร์
(รองศาสตราจารย์ ดร.ปัญญา ชลาภิรมย์)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ)
.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(อาจารย์ ดร.วลัยพร ศิริภิรมย์)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม
(ศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์)

.....กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อุสาโท)

.....กรรมการ
(อาจารย์ ดร.ธีรภัทร กุโลภาส)

.....กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย
(พันเอกหญิง ดร.ประอร พิมพายน)

รุจิรา สืบสุข : กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษายาพยาบาล (MANAGEMENT STRATEGIES TO ENHANCE ACTION LEARNING ABILITIES OF INSTRUCTORS IN NURSING SCHOOLS) อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก: อ. ดร.วัลย์พร ศิริภิมรมย์, อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม: ศ. ดร.พฤษณี ศิริบรรณพิทักษ์, 314 หน้า.

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษายาพยาบาล 2) วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษายาพยาบาล 3) พัฒนากลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษายาพยาบาล โดยใช้วิธีวิจัยแบบผสมผสาน กลุ่มตัวอย่าง คือ สถาบันการศึกษายาพยาบาล 26 แห่ง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม และแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าดัชนี PNI_{modified}

ผลการวิจัย พบว่า 1) สภาพปัจจุบันของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษายาพยาบาลในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง พันธกิจด้านการเรียนการสอนมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ด้านการทํานุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด เป้าหมายการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อเรียนรู้กระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์ทำงานมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด การเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ของบุคคลและองค์กรมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด การวางแผนเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด การประเมินผลเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษายาพยาบาลในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด พันธกิจด้านการเรียนการสอนมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ด้านการทํานุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด การเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อเรียนรู้กระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์ทำงานมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด การเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ของบุคคลและองค์กรมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด การวางแผนเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด การประเมินผลเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด 2) จุดแข็งของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษายาพยาบาล คือ การวางแผนเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติ การเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อแก้ไขปัญหาจากการทำงาน การเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อเรียนรู้กระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์ทำงาน จุดอ่อน คือ การนำแผนสู่การปฏิบัติและการประเมินผลเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติ การเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อพัฒนาการเรียนรู้เป็นรายบุคคล, เพื่อเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ของบุคคลและองค์กร โอกาส คือ สภาพสังคม และเทคโนโลยี ภาวะคุกคาม คือ สภาพการเมืองและนโยบายของรัฐ และสภาพเศรษฐกิจ 3) กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษายาพยาบาล มี 3 กลยุทธ์ คือ(1) ออกแบบและวางแผน การเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ตามพันธกิจและเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ขององค์กร (2) ยกระดับการปฏิบัติการในการเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ตามพันธกิจและเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ขององค์กร (3) ยกระดับการประเมินการเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ตามพันธกิจและเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ขององค์กร

ภาควิชา นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทาง การศึกษา ลายมือชื่อนิสิต
 ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก

สาขาวิชา บริหารการศึกษา ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาร่วม

ปีการศึกษา 2558

กิตติกรรมประกาศ

การทำวิทยานิพนธ์ในระดับดุษฎีบัณฑิต เป็นการเดินทางของชีวิตช่วงหนึ่งที่ได้เรียนรู้ ได้รับความอนุเคราะห์ ไม่ใช่เฉพาะในการปรึกษาและชี้แนวทางในเชิงวิชาการ เท่านั้น หากแต่ยัง ได้รับทั้งกำลังใจ ความเมตตา และไมตรีจิตในการส่งเสริมสนับสนุนจากผู้มีอุปการะคุณทุกท่าน จนสามารถบรรลุผลสำเร็จได้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ อาจารย์ ดร.วลัยพร ศิริภรณ์มัย ศาสตราจารย์ ดร.พทุทธ์ ศิริบรรณพิทักษ์ เป็นอย่างสูง และขอกราบขอบพระคุณ พันเอกหญิง ดร. ประอร พิมพายน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อุสาโท และอาจารย์ ดร.ธีรภัทร กุโลภาส ที่กรุณาตรวจสอบความถูกต้องและให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์

ขอกราบขอบพระคุณผู้บริหารและอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล ที่ให้ความร่วมมือในการทดลองใช้เครื่องมือในการวิจัย และเก็บรวบรวมข้อมูล ตลอดจนผู้ทรงคุณวุฒิในการ ตรวจสอบเครื่องมือวิจัยและประเมินร่างกลยุทธ์ทุกท่าน และขอขอบคุณผู้ร่วมงานทุกท่าน เพื่อน และน้องร่วมสาขาวิชาบริหารการศึกษาและเจ้าหน้าที่ทุกท่านที่มีส่วนช่วยให้การดำเนินงานตาม ขั้นตอน ให้มีความราบรื่นและสำเร็จเรียบร้อยด้วยดี

งานวิจัยนี้ได้รับการสนับสนุนทุนจาก “ทุน 90 ปี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย” กองทุน รัชดาภิเษกสมโภช จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

คุณประโยชน์ที่เกิดจากวิทยานิพนธ์นี้ ผู้วิจัยขอกราบบูชาพระคุณของคุณพ่อ ยรรยง และ คุณแม่สุดใจ สีสสุข ผู้อบรมเลี้ยงดู เป็นครูคนแรก เป็นต้นแบบที่ดี ให้ความสว่างทางปัญญาและ จิตใจที่ตีงาม และขอกราบบูชาครูอาจารย์ทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ให้กับผู้วิจัยตั้งแต่ ต้นจนถึงวันนี้

สุดท้ายนี้ ขอระลึกถึงความซาบซึ้งในพระคุณของคุณแม่ และครอบครัว สีสสุข ที่อยู่ เคียงข้างเสมอมาและเป็นเบื้องหลังความสำเร็จในครั้งนี้

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญภาพ.....	ต
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของการวิจัย.....	1
1.2 คำถามการวิจัย.....	7
1.3 วัตถุประสงค์.....	7
1.4 นิยามศัพท์.....	7
1.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	8
1.6 ขอบเขตการวิจัย.....	14
1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	14
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	15
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติของอาจารย์.....	16
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้จากการปฏิบัติ.....	18
2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร.....	51
2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์.....	55
2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	66
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	73
3.1 ระเบียบวิธีวิจัย.....	73

3.2 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	73
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	85
4.1 ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างสถาบันการศึกษาพยาบาลและผู้ตอบแบบสอบถาม	86
4.2 สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล.....	88
4.3 ความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล	122
4.4 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล	144
4.5 กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล.....	153
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	199
5.1 สรุปผลการวิจัย	199
5.2 อภิปรายผลการวิจัย	212
5.3 ข้อเสนอแนะ	220
รายการอ้างอิง.....	224
ภาคผนวก	231
ภาคผนวก ก เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	232
ภาคผนวก ข สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบัน การศึกษาพยาบาลเป็นรายข้อ.....	278
ภาคผนวก ค สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล ภาพรวมและจำแนกตามกลุ่มสถาบัน.....	292
ภาคผนวก ง รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ.....	307

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์ 314



สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1 ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมายการเรียนรู้กับลักษณะการเรียนรู้จากการปฏิบัติ	11
ตารางที่ 2 ลักษณะการเรียนรู้จากการปฏิบัติจำแนกตามสำนัก (School of Action Learning)	28
ตารางที่ 3 เปรียบเทียบลักษณะการเรียนรู้จากการปฏิบัติตามแนวคิดของสำนักต่างๆ.....	35
ตารางที่ 4 บทบาทของผู้ชี้แนะการเรียนรู้ตามแนวคิดของสำนักต่างๆ.....	36
ตารางที่ 5 สรุปลักษณะการเรียนรู้จากการปฏิบัติตามแนวคิดของสำนักต่าง ๆ	38
ตารางที่ 6 คำถามเพื่อตัดสินใจว่ามีความจำเป็นต้องใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติในองค์กร	42
ตารางที่ 7 เกณฑ์ในการเลือกลักษณะการเรียนรู้จากการปฏิบัติ	43
ตารางที่ 8 ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมายการเรียนรู้กับลักษณะการเรียนรู้จากการปฏิบัติ	44
ตารางที่ 9 TOWS Matrix สำหรับการกำหนดยุทธศาสตร์	64
ตารางที่ 10 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของสถาบันการศึกษาพยาบาลจำแนกตามสังกัด	74
ตารางที่ 11 จำนวนผู้บริหารและอาจารย์ผู้ให้ข้อมูลจำแนกตามสังกัด.....	76
ตารางที่ 12 เกณฑ์การพิจารณาและการแปลผลสภาพขององค์ของสถาบันการศึกษาพยาบาล	80
ตารางที่ 13 ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างสถาบันการศึกษาพยาบาล	86
ตารางที่ 14 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	87
ตารางที่ 15 สภาพองค์กรของสถาบันการศึกษาพยาบาลในภาพรวม	89
ตารางที่ 16 สภาพองค์กรของสถาบันการศึกษาพยาบาลจำแนกตามกลุ่มสถาบัน.....	94
ตารางที่ 17 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในตามพันธกิจ.....	97
ตารางที่ 18 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในตามเป้าหมายการเรียนรู้จากการปฏิบัติ.....	98

<p>ตารางที่ 55 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความต้องการจำเป็นของการบริหารเพื่อเสริมสร้าง ความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษายาบาล จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกจำแนกตามกลุ่มสถาบัน</p>	<p>144</p>
<p>ตารางที่ 56 จุดแข็ง จุดอ่อน ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการ ปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษายาบาลตามเป้าหมายการเรียนรู้จากการ ปฏิบัติ</p>	<p>146</p>
<p>ตารางที่ 57 โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้ จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษายาบาลตามเป้าหมายการเรียนรู้จาก การปฏิบัติ</p>	<p>148</p>
<p>ตารางที่ 58 จุดแข็ง จุดอ่อน ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการ ปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษายาบาลตามการบริหารพันธกิจ</p>	<p>150</p>
<p>ตารางที่ 59 โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้ จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษายาบาลตามการบริหารพันธกิจ</p>	<p>152</p>
<p>ตารางที่ 60 SWOT Matrix ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ของ อาจารย์ในสถาบันการศึกษายาบาลตามเป้าหมายการเรียนรู้จากการปฏิบัติ</p>	<p>155</p>
<p>ตารางที่ 61 SO / ST / WO / WT ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จาก การปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษายาบาลตามเป้าหมายการเรียนรู้จากการ ปฏิบัติ</p>	<p>158</p>
<p>ตารางที่ 62 SWOT Matrix ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการ ปฏิบัติ ของอาจารย์ในสถาบันการศึกษายาบาลตามการบริหารพันธกิจ</p>	<p>161</p>
<p>ตารางที่ 63 SO / ST / WO / WT การบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จาก การปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษายาบาลตามการบริหารพันธกิจ</p>	<p>164</p>
<p>ตารางที่ 64 ร่างกลยุทธ์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ของอาจารย์ในสถาบันการศึกษายาบาลตามเป้าหมายการเรียนรู้จากการปฏิบัติ</p>	<p>168</p>
<p>ตารางที่ 65 ร่างกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และวิธีดำเนินงาน ของการบริหารเพื่อเสริมสร้าง ความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษายาบาล ฉบับที่ 1</p>	<p>170</p>

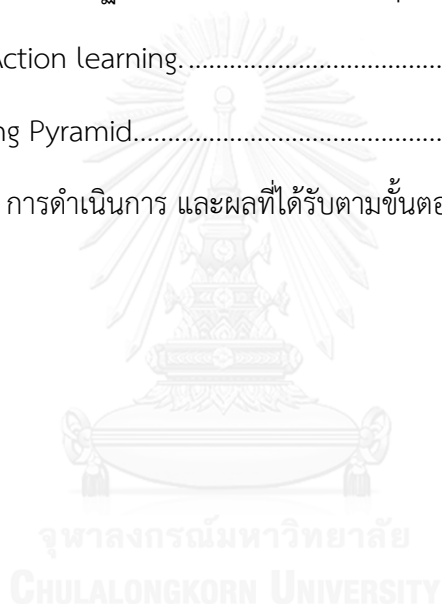
ตารางที่ 66 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้าง ความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล ฉบับที่ 1.....	176
ตารางที่ 67 ร่างกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และวิธีดำเนินงาน ของการบริหารเพื่อเสริมสร้าง ความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล ฉบับที่ 2.....	188
ตารางที่ 68 กลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และวิธีดำเนินงาน ของการบริหารเพื่อเสริมสร้าง ความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล ฉบับสมบูรณ์	195
ตารางที่ 69 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถใน การเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล เป็นรายชื่อ	279
ตารางที่ 70 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการบริหารเพื่อ เสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษา พยาบาลภาพรวม	293
ตารางที่ 71 สภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการบริหารเพื่อ เสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษา พยาบาลกลุ่มที่ 1.....	294
ตารางที่ 72 สภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการบริหารเพื่อ เสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษา พยาบาลกลุ่มที่ 2.....	295
ตารางที่ 73 สภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการบริหารเพื่อ เสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษา พยาบาลกลุ่มที่ 3.....	296
ตารางที่ 74 สภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการบริหารเพื่อ เสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษา พยาบาลกลุ่มที่ 4.....	297

ตารางที่ 75 สภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการบริหารเพื่อ เสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษา พยาบาลกลุ่มที่ 5.....	298
ตารางที่ 76 สภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการบริหารเพื่อ เสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษา พยาบาลกลุ่มที่ 6.....	299



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 แสดงเป้าหมายการเรียนรู้จากการปฏิบัติตามแนวคิดของ O’Neil, and Marsick.....	9
ภาพที่ 2 กรอบแนวคิดในการวิจัย	13
ภาพที่ 3 องค์ประกอบของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ	20
ภาพที่ 4 วงจรการเรียนรู้จากการปฏิบัติตามแนวคิดของ Pedler	23
ภาพที่ 5 วงจรการเรียนรู้จากการปฏิบัติตามแนวคิดของ Marquardt.....	23
ภาพที่ 6 A model of Action learning.....	24
ภาพที่ 7 Action Learning Pyramid.....	39
ภาพที่ 8 ขั้นตอนการวิจัย การดำเนินการ และผลที่ได้รับตามขั้นตอน	84



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของการวิจัย

การเรียนรู้จากการปฏิบัติถือว่าเป็นกลยุทธ์ทางการศึกษา (educational strategy) อย่างหนึ่ง และเกิดขึ้นทั้งในการศึกษาในระบบและการพัฒนาการบริหารองค์กร (Raelin, 2008) ที่สามารถใช้ในการจัดตั้งกลุ่มเพื่อแก้ไขปัญหาจากการทำงานที่เป็นจริงในขณะนั้น และวิธีการเรียนรู้ทั่วทั้งระบบที่มีประสิทธิผลที่สุดก็คือ การส่งเสริมและสนับสนุนให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) คนที่เข้าร่วมการเรียนรู้แบบนี้ จะสนับสนุนและสร้างเสริมการเรียนรู้ของบุคคลและทีม ซึ่งสิ่งที่แสดงถึงการเรียนรู้ที่แท้จริง ได้แก่ การที่ทีมสามารถตั้งสมมติฐานร่วมกันเข้าใจปัญหาเหมือน ๆ กัน และสร้างสรรค์ความรู้ใหม่ ๆ ได้ จากนั้นทุกคนในทีมจะเริ่มค้นหาวิธีการนำสิ่งที่ตนได้เรียนรู้ไปประยุกต์ใช้ในองค์กรและนั่นจะทำให้เกิดความรู้ระดับองค์กรต่อไป ซึ่งการเรียนรู้จากการปฏิบัติ นอกจากจะมีประโยชน์ดังที่กล่าวแล้ว การเรียนรู้จากการปฏิบัติยังจะช่วยสามารถใช้แก้ปัญหา ส่งเสริมความคิดที่ชาญฉลาดและสร้างสรรค์ในสถานการณ์ที่ท้าทาย เป็นเครื่องมือในการพัฒนาภาวะผู้นำและพัฒนาทีม พัฒนาวิชาชีพ สร้างแรงจูงใจการเรียนรู้ ช่วยก่อให้เกิดวัฒนธรรมความร่วมมือ และสร้างเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปพร้อม ๆ กันด้วย

โลกปัจจุบันนี้มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วมากทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม อีกทั้งความเป็นโลกาภิวัตน์ ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและข้อมูลข่าวสารมากมาย ในเรื่องการเปลี่ยนของสังคมโลกที่เปลี่ยนแปลงไป Marquardt (1994) ได้กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงหลายด้านทำให้องค์กรและสังคมต้องมีการปรับเปลี่ยนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการอยู่รอด คนในศตวรรษที่ 21 นี้จะต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาตนเองให้มีลักษณะที่ก้าวทันรับกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ลักษณะที่ควรจะเป็นของคนในศตวรรษที่ 21 จะต้องมีความสามารถ (Ability) สมรรถนะ (Competence) ความเชี่ยวชาญเป็นมืออาชีพ (Professional) อย่างแท้จริง โดยจะต้องมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเอง เพิ่มพูนความรู้และทักษะอย่างต่อเนื่อง ด้วยกระบวนการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อนำพาตนเองและองค์กรสู่ความสามารถในการแข่งขันและ สร้างความได้เปรียบอย่างยั่งยืน (เจษฎา นกน้อย, 2552) องค์กรที่จะประสบความสำเร็จจะต้องปรับเปลี่ยนสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่มีการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ทั่วทั้งองค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นแนวคิดในการพัฒนาองค์กรและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญ ที่ทำให้คนในองค์กรกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้และสร้างองค์ความรู้ให้เกิดขึ้น มีความมุ่งมั่นที่จะขยายขีดความสามารถของตนผ่านกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง องค์กร

แห่งการเรียนรู้มีความสามารถในการปรับตัวใหม่และต้นตัวที่จะตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมซึ่งเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง (Marquardt,2002)

สถาบันการศึกษาซึ่งมีหน้าที่สร้างคนที่มีคุณภาพสอดคล้องกับความต้องการของสังคม จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องปรับเปลี่ยนและปรับปรุงโดยเฉพาะอย่างยิ่งสถาบันการศึกษาในระดับอุดมศึกษา ดังที่ปรากฏอยู่ในกรอบพัฒนาอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ.2551-2565) ที่ว่า “ มหาวิทยาลัยหรือสถาบันอุดมศึกษามีหน้าที่สอนและถ่ายทอดความรู้ให้แก่เยาวชนและผู้เรียนพร้อม ๆ กับทำหน้าที่รวบรวม สังเคราะห์วิเคราะห์ สร้างและเผยแพร่ “ ความรู้ ” ผ่านกระบวนการศึกษาวิจัยในอดีต สิ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และสิ่งที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ผลที่สังคมควรได้รับจากมหาวิทยาลัย คือ บัณฑิต ที่มีความรู้ สามารถเข้าสู่ชีวิตทำงาน เป็นพลเมืองที่ได้รับการขัดเกลาทางสังคมและวัฒนธรรมมาเป็นอย่างดี ในบรรดาองค์กรประเภทต่าง ๆ สถานศึกษาจึงควรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่าองค์กรประเภทใดๆ นอกจากนี้ Ubben และคณะ (2004) ได้ให้ความเห็นว่าเป็นสิ่งที่ท้าทายต่อความรับผิดชอบของผู้บริหารในการที่จะทำให้สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่ง Razik และ Swanson (2001) ได้กล่าวถึงโรงเรียนในฐานะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า องค์กรประกอบที่สำคัญที่จะทำให้โรงเรียนมีลักษณะเช่นนั้นได้ ผู้บริหารต้องมองโรงเรียนเป็นระบบขององค์กร (Organizational System) ซึ่งส่วนต่าง ๆ ต้องมีความเชื่อมโยงสัมพันธ์และส่งผลซึ่งกันและกันไม่ว่าจะเป็นเรื่องขนาด ความซับซ้อนขององค์กร เรื่องการตัดสินใจ เรื่องอำนาจในองค์กร เรื่องวัฒนธรรมในองค์กรเรื่องการเปลี่ยนแปลงในองค์กร เรื่องความมีประสิทธิภาพในองค์กร เรื่องการติดต่อสื่อสาร การปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์กร เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Cunningham และ Cordeiro (2000) ซึ่งกล่าวว่า ต้องอาศัยปัจจัยหลายประการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนแปลงกระบวนการบริหารและการจัดการเรียนการสอน และสิ่งสำคัญที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนั้นขึ้นอยู่กับภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหาร

สถาบันการศึกษาพยาบาลเป็นสถาบันในระดับอุดมศึกษาที่มีพันธกิจในการผลิตวิชาชีพพยาบาล เพื่อตอบสนองความต้องการของสังคม ซึ่งเป็นที่คาดหวังว่าจะต้องมีมาตรฐานวิชาชีพพยาบาลที่จบในระดับปริญญาตรีอย่างน้อยต้องมีสมรรถนะผู้ประกอบการพยาบาลและผดุงครรภ์ ที่จะทำให้สามารถปฏิบัติการพยาบาลได้ตามขอบเขตของวิชาชีพอย่างปลอดภัย มีความรับผิดชอบ เป็นผู้ร่วมงานที่มีประสิทธิภาพ มีศักยภาพในการพัฒนาตัวเอง และพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง เป็นสมาชิกที่ดีของสังคม ซึ่งสมรรถนะบัณฑิตตามที่สภาการพยาบาลกำหนดไว้ มี 8 ด้าน ประกอบด้วย 1.ด้านจริยธรรม จรรยาบรรณ และกฎหมาย 2.ด้านการปฏิบัติการพยาบาลและผดุงครรภ์ 3. ด้านคุณลักษณะวิชาชีพ 4.ด้านภาวะผู้นำ การจัดการ และการพัฒนาคุณภาพ 5.ด้านวิชาการและการวิจัย 6. ด้านการสื่อสารและสัมพันธภาพ 7.ด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศ และ 8.

ด้านสังคม (สภาการพยาบาล, 2553) ซึ่งการจะผลิตบัณฑิตทางการพยาบาลที่มีมาตรฐานย่อมต้องเกิดจากคุณภาพของสถาบันการศึกษา ซึ่งบุคลากรที่สำคัญก็คือ อาจารย์พยาบาลที่ทำงานสอนทั้งในภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ แต่ในปัจจุบัน พบว่า มีวิกฤติเกิดขึ้น ดังที่ ศ. เกียรติคุณ วิจิตร ศรีสุพรรณ นายกสภาการพยาบาล ได้กล่าวไว้ในวารสารทางการแพทย์ เมื่อวันที่ 20 ธันวาคม 2555 เนื่องจากความต้องการพยาบาลเพิ่มสูงขึ้น ยิ่งประเทศไทยกำลังเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ และการขยายบริการสุขภาพภาคเอกชน รวมทั้งการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในปี 2558 ซึ่งจะเชื่อมโยงกับนโยบายส่งเสริมเมดิคัลฮับ หรือศูนย์กลางทางการแพทย์ จึงจำเป็นต้องเพิ่มบุคลากรทางการแพทย์ รวมทั้งพยาบาลมากขึ้นด้วย วิชาชีพพยาบาลปัจจุบันยังไม่เพียงพอ ซึ่งจากการประมาณการ พบว่า อัตราส่วนพยาบาลต่อประชากรอยู่ที่ 1 คนต่อ 400 คน ขณะที่สิงคโปร์มีพยาบาล 1 คนต่อประชากร 200 คน หากเปรียบเทียบแล้วไทยยังขาดแคลนพยาบาลอยู่อีก 40,000 คน แม้ปัจจุบันประเทศไทยผลิตได้ 8,000 คนต่อปีก็ยังไม่เพียงพอ เพราะผลิตได้เท่าไรก็จะมีอีกร้อยละ 20 ที่ทยอยเกษียณอายุราชการ ที่สำคัญ อาจารย์พยาบาลก็ไม่เพียงพอในการสอนลูกศิษย์ โดยมีอยู่ประมาณ 4,417 คน ทั้งๆ ที่ต้องเพิ่มอีกประมาณ 1,200-1,500 คน จึงจะเพียงพอ โดยปัจจุบันอัตราการสอนของอาจารย์พยาบาลอยู่ที่ 1 คนต่อนักศึกษา 8 คน นอกจากนี้ หากมองไปข้างหน้าถึงผลกระทบที่เกิดจากการเปิดเสรีอาเซียน ทั้งในแง่ขององค์ความรู้ที่จะเกิดจากโรคอุบัติใหม่จากการเคลื่อนย้ายคนอย่างเสรี ตลอดจนความสามารถในการรองรับผู้ป่วยจากประเทศเพื่อนบ้าน เราจึงได้ปรับหลักสูตรการเรียนการสอนที่มีความเป็นสากลมากขึ้น โดยให้ความสำคัญกับบริบทความเป็นอาเซียน ไม่ว่าจะเป็นการสนับสนุนให้เกิดโครงการแลกเปลี่ยนนักศึกษา กับสถาบันการศึกษาพยาบาลในกลุ่มประเทศอาเซียน เพื่อเปิดวิสัยทัศน์ให้นักศึกษามีมุมมองที่กว้างไกลมากขึ้น การปรับตัวรับมือกับการเปิดเสรีอาเซียน จึงไม่ได้มีคำตอบสุดท้ายอยู่แต่เพียงการ เพิ่มจำนวนการผลิตพยาบาลวิชาชีพ ทว่ายังขึ้นอยู่กับ การปรับตัวของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ทั้งในระดับนโยบายด้านสาธารณสุขของประเทศ พร้อมไปกับการแสวงหาโอกาสและความร่วมมือ ระหว่างประเทศในอาเซียน ที่จะนำไปสู่การยกระดับด้านสาธารณสุขและพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนในประชาคมอาเซียน ให้ก้าวหน้าอย่างยั่งยืนไปด้วยกัน (จริยา วิหะศุภกร, 2555)

สถาบันการศึกษาพยาบาลซึ่งมีความรับผิดชอบในการผลิตพยาบาลวิชาชีพซึ่งเป็นที่ต้องการของสังคมปัจจัยสำคัญที่ผู้ที่ทำหน้าที่ในผลิตบัณฑิตพยาบาลจะต้องปรับตัวอย่างมาก เพื่อให้ได้บุคลากรทางการพยาบาลที่มีความรู้คู่คุณธรรม โดยเฉพาะเมื่อต้องปรับตัวต่อวิกฤติการณ์หลายประการดังที่กล่าวมา มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการจัดการความรู้ที่ดี และพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสถาบันการศึกษาพยาบาลในประเทศไทยมีจำนวนมากกว่า 80 สถาบัน อาจารย์พยาบาลที่ปฏิบัติงานในการสอนนักศึกษาพยาบาลจึงจำเป็นต้องเป็นผู้ที่มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนารู ความสามารถในการปฏิบัติงาน ซึ่งในการปฏิบัติงานนั้นอาจารย์แต่ละคนก็ได้สั่งสม

ประสบการณ์จากการปฏิบัติมาในช่วงเวลานั้นๆ และประสบการณ์ ที่สะสมอยู่ในแต่ละคนจากการทำงานในวิชาชีพ จะสามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ ในการเรียนรู้และพัฒนาาร่วมกันโดยใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติ ซึ่งการพัฒนาการปฏิบัติของครูเป็นรายบุคคล ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานในภาพรวมของสถาบันการศึกษาได้ ชุมชนนักปฏิบัติ เป็นทางเลือกที่ทำให้ การเรียนรู้และการพัฒนาจะกระจายทั่วทั้งสถาบันการศึกษาได้ การพูดคุย แลกเปลี่ยน และร่วมกันสะท้อนกลับในปัญหาเชิงวิชาชีพ (Professional issues) เป็นกุญแจของกิจกรรมความร่วมมือที่สำคัญที่จะพัฒนาและเชื่อมโยงกับชุมชนนักปฏิบัติ เพราะครูที่จะทำงานได้อย่างมีคุณภาพในระดับสูง จะต้องมี ความสามารถในการเรียนรู้ ในการสืบสอบ สามารถเปลี่ยนแปลงและปฏิรูปได้ (Robertson, Timperley, 2011) แต่ในความเป็นจริงแล้วยังมีปัญหาเกี่ยวกับการจัดการความรู้อยู่อีกมาก ดังที่ ผุสดี ศิริวัฒนา (2552) ได้ศึกษาเรื่อง สภาพและปัญหาการจัดการความรู้ของสถานศึกษาสังกัดกองทัพเรือ พบว่า การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์ ของโรงเรียนนายเรืออยู่ในระดับน้อย ส่วนวิทยาลัยพยาบาลกองทัพเรือมีการแสวงหาความรู้ ด้วยการร่วมประชุม วิชาการ การฝึกอบรม ร่วมสัมมนา และสร้างความรู้จากการศึกษาด้วยตนเอง การถ่ายโอนความรู้ และการใช้ประโยชน์ ด้วยการจัดประชุม สัมมนา และยังพบว่า ปัญหาการจัดการความรู้ของวิทยาลัยพยาบาลกองทัพเรือ พบว่า ทุกด้านมีปัญหาอยู่ในระดับค่อนข้างมาก จะเห็นว่าการสร้างสรรค์ความรู้ ยังมีข้อจำกัดอยู่โดยเฉพาะอย่างยิ่งวิธีการได้มาซึ่งการแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้และการถ่ายโอน ความรู้ ดังที่ Nonaka, Toyama and Konno (2000) ได้กล่าวไว้ว่า การสร้างความรู้เป็น สิ่งจำเป็นที่ต้องปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง โดยที่ความรู้ใหม่ที่เกิดขึ้นภายในองค์กรนั้น เกิดจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างความรู้ชัดแจ้ง (Explicit knowledge) กับความรู้ฝังลึก (Tacit knowledge) โดยเริ่มจากการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ฝังลึกผ่านกระบวนการทางสังคม (Socialization) ที่เกิดจากความสัมพันธ์ใกล้ชิด การฝึกโดยการทำงานร่วมกัน จัดประชุมกลุ่มระดมความคิด แล้วทำให้เกิดเป็นความรู้ที่ชัดแจ้ง (Externalization) ซึ่งกระบวนการที่เกิดขึ้นทั้งหมดนี้ จะทำให้ความรู้มีการยกระดับขึ้นเรื่อยๆ ซึ่งปรากฏการณ์นี้เรียกว่า เกลียวความรู้ (Knowledge spiral) ซึ่งกิจกรรมที่สร้างสรรค์ความรู้สามารถใช้กิจกรรมจากการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning), การแก้ไขปัญหอย่างเป็นระบบ (Systematic Problem Solving) การทดลอง (Experimentation) การเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต (Learning from Past Experience) และวิธีการเรียนรู้ทั่วทั้งระบบที่มีประสิทธิผลที่สุดก็คือ การส่งเสริมและสนับสนุนให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) คนที่เข้าร่วมการเรียนรู้แบบนี้ จะสนับสนุนและสร้างเสริมการเรียนรู้ของบุคคลและทีม ซึ่งสิ่งที่แสดงถึงการเรียนรู้ที่แท้จริง ได้แก่ การที่ทีมสามารถตั้งสมมติฐานร่วมกันเข้าใจปัญหาเหมือน ๆ กัน และสร้างสรรค์ความรู้ใหม่ ๆ ได้ จากนั้นทุกคนในทีมจะเริ่มค้นหาวิธีการนำสิ่งที่ตนได้เรียนรู้ไปประยุกต์ใช้ในองค์กรและนั่นจะทำให้เกิดความรู้ระดับองค์กรต่อไป ทั้งนี้ การเรียนรู้จากการปฏิบัตินอกจากจะมี

ประโยชน์ดังที่กล่าวแล้ว การเรียนรู้จากการปฏิบัติยังจะช่วย สามารถใช้แก้ปัญหา ส่งเสริมความคิดที่ชาญฉลาดและสร้างสรรค์ในสถานการณ์ที่ท้าทาย เป็นเครื่องมือในการพัฒนาภาวะผู้นำและพัฒนาทีมพัฒนาวิชาชีพ สร้างแรงจูงใจการเรียนรู้ ช่วยก่อให้เกิดวัฒนธรรมความร่วมมือและสร้างเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปพร้อม ๆ กันด้วย ซึ่งการเรียนรู้เชิงปฏิบัติอาจจะเริ่มจากหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งและค่อย ๆ ขยายวงกว้างออกไปทั่วทั้งองค์กร ซึ่งโดยทั่วไปแล้วการเรียนรู้เชิงปฏิบัติจะมีประสิทธิผลที่สุด หากเริ่มจากที่ที่ต้องการเรียนรู้ (Marquardt,1996) โดยสรุปก็คือการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้นั้นมีค่านิยมทางวัฒนธรรมหลายประการที่ผู้นำจะต้องปลูกฝังลงในองค์กร ค่านิยมหนึ่งที่สำคัญ คือ การสร้างวัฒนธรรมในการเรียนรู้และวัฒนธรรมในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ Marquardt (1996) วิธีการหนึ่งที่เป็นที่นิยมในการจัดการความรู้ ก็คือ การเรียนรู้จากการปฏิบัติ ซึ่งการเรียนรู้จากการปฏิบัติเป็นการเรียนรู้จากการทำงานร่วมกัน วิเคราะห์และหาทางแก้ปัญหาในสถานการณ์ปัญหาจริงที่เกิดขึ้น โดยกลุ่มบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับปัญหานั้นๆ เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากประสบการณ์ผ่านการปฏิบัติและการสะท้อนความคิด

นอกจากการเรียนรู้จากการปฏิบัติจะนำมาใช้ในการจัดการความรู้ได้แล้ว ยังสามารถใช้ประโยชน์ในการพัฒนาบุคคล กลุ่มและองค์กร ได้อีกด้วย ดังเช่น Revans (1969), Mumford (1995), Marquardt (1999), Marquardt (2009) ได้กล่าวไว้ พอสรุปได้ว่าการเรียนรู้จากการปฏิบัติทำให้พนักงานสามารถเรียนรู้และจัดการกับสถานการณ์ในการทำงานจริงได้ ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยน ความคิดเห็นและการสื่อสารในทีม เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน ถ่ายโอนทักษะและประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ ช่วยเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นเครื่องมือพัฒนาบุคคล ทีมงาน และองค์กร เอื้อต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง และสร้างประโยชน์แก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ดังที่ Judy O' Neil, Lyle s and Victoria J. Marsick (2007) ได้ระบุความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ในการเรียนรู้จากการปฏิบัติในลักษณะที่แตกต่างกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายการเรียนรู้ (Learning Goals) ขององค์กร ซึ่งแบ่งระดับของเป้าหมายการเรียนรู้ขององค์กรเป็น 4 ระดับ ได้แก่ เป้าหมายการเรียนรู้ระดับที่ 1 คือ การแก้ปัญหาและการนำแนวทางการแก้ปัญหาไปปฏิบัติ เป้าหมายการเรียนรู้ระดับที่ 2 คือ การปรับมุมมองและการระบุปัญหา การแก้ปัญหาและการนำแนวทางการแก้ปัญหาไปปฏิบัติ รวมถึงการเรียนรู้กระบวนการเพื่อการเรียนรู้จากประสบการณ์ทำงาน เป้าหมายการเรียนรู้ระดับที่ 3 คือ การปรับมุมมองและการระบุปัญหา การแก้ปัญหาและการนำแนวทางการแก้ปัญหาไปปฏิบัติ การเรียนรู้กระบวนการเพื่อการเรียนรู้จากประสบการณ์ทำงานรวมถึงเป้าหมายการเรียนรู้รายบุคคล โดยให้ความสำคัญกับ การสะท้อนกลับ และ แบบแผนการเรียนรู้ ส่วนเป้าหมายการเรียนรู้ระดับที่ 4 คือ การปรับมุมมองและการระบุปัญหา การแก้ปัญหาและการนำแนวทางการแก้ปัญหาไปปฏิบัติ การเรียนรู้กระบวนการเพื่อการเรียนรู้จากประสบการณ์ทำงานและเป้าหมายการเรียนรู้รายบุคคล โดยให้ความสำคัญกับ การสะท้อนกลับ และ แบบแผนการเรียนรู้ ตลอดจนเกิดการ

เปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ของบุคคลและการเรียนรู้ขององค์กร โดยที่เป้าหมายการเรียนรู้ของแต่ละองค์กรอาจอยู่ในระดับเดียวกันหรือแตกต่างกันไป

การที่จะสามารถนำการเรียนรู้จากการปฏิบัติมาใช้ในการจัดการความรู้ การพัฒนาบุคลากร และการพัฒนาองค์กรได้อย่างดี มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น มีปัจจัยที่เกี่ยวข้องหลายประการ ดังที่ O'Neil, s and Marsick (2007) ว่าประกอบด้วย ผู้บริหารสูงสุดปฏิบัติตามวิสัยทัศน์และค่านิยมของโปรแกรม สิ่งแวดล้อมที่มีความไว้วางใจ การออกแบบโปรแกรมที่มี ที่ปรึกษาฝ่ายทรัพยากรบุคคล ที่ปรึกษาการเรียนรู้จากการปฏิบัติและองค์กรธุรกิจที่เป็นผู้สนับสนุนเข้ามามีส่วนร่วม โปรแกรมเหมาะสมกับผู้มีส่วนร่วม และเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ โปรแกรมถูกสร้างขึ้นจากภาระงานจริงซึ่งสำคัญต่อองค์กร การสะท้อนกลับของผู้ชี้แนะการเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญในกระบวนการ ผู้มีส่วนร่วมเข้าใจบทบาท และเปิดรับการเรียนรู้และความคิดที่แตกต่าง ซึ่งจากปัจจัยดังกล่าว ผู้บริหารสูงสุดในสถาบันนับเป็นบุคคลที่เป็นกุญแจของความสำเร็จในการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติที่เกิดผลในการปฏิบัติภายในองค์กร ซึ่งในฐานะผู้บริหารสูงสุดขององค์กร จำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ มีกลยุทธ์ ที่จะเป็นแผนที่ในการบริหารให้เกิดการใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติ เพื่อพัฒนา ความรู้ในองค์กร คนในองค์กร อย่างต่อเนื่องได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลได้

จากที่กล่าวมา จะเห็นได้ว่าการเรียนรู้จากการปฏิบัติจะเป็นเครื่องมือที่ดีในการจัดการความรู้ การพัฒนาบุคลากร และการพัฒนาองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถาบันการศึกษาพยาบาลสำหรับ ผู้บริหารสถาบันการศึกษาเป็นกุญแจสำคัญในฐานะผู้นำองค์กรมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการบริหาร เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติในสถานศึกษา ผู้วิจัยตระหนักในความสำคัญของการบริหารที่มีกลยุทธ์ว่าจะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ต้องการได้ จึงสนใจศึกษาในการพัฒนา กลยุทธ์เพื่อส่งเสริมความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ด้วยการนำศาสตร์ทางการบริหาร การศึกษากับแนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้จากการปฏิบัติ และแนวคิดในการจัดการเชิงกลยุทธ์ มาเป็นกรอบในการพิจารณาเพื่อการได้มาซึ่งกลยุทธ์อย่างเป็นระบบโดยคำนึงถึงปัจจัยแวดล้อมที่เกี่ยวข้องที่จะนำสู่ความสำเร็จจึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง ผู้บริหารต้องเข้าใจกระบวนการและจำเป็นต้องใช้แนวคิดในการกำหนดกลยุทธ์โดยคำนึงถึงสภาพ แวดล้อมและมีการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบก่อน เพราะการ กำหนดกลยุทธ์ซึ่งมีการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม จะนำไปสู่การกำหนด กลยุทธ์ที่จะเสริมจุดแข็งและลดจุดอ่อน เพื่อนำไปสู่การพัฒนากลยุทธ์ที่มีความเหมาะสมและเป็นไปได้มากที่สุดในการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ใน สถาบันการศึกษาพยาบาลต่อไป

1.2 คำถามการวิจัย

1. สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลเป็นอย่างไร
2. จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลเป็นอย่างไร
3. กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลควรเป็นอย่างไร

1.3 วัตถุประสงค์

1. ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล
2. วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล
3. พัฒนากลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล

1.4 นิยามศัพท์

กลยุทธ์การบริหาร หมายถึง แนวทางเชิงรุกในการวางแผน การนำแผนสู่การปฏิบัติ และการประเมินผล ที่คำนึงถึงสถานะแวดล้อมเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย

การบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติ หมายถึง การดำเนินกิจกรรมซึ่งประกอบไปด้วยการวางแผน การนำแผนสู่การปฏิบัติ และการประเมินผล เพื่อให้เกิดผลลัพธ์การเรียนรู้จากการปฏิบัติ

การเรียนรู้จากการปฏิบัติ หมายถึง การเรียนรู้จากการทำงานร่วมกันโดยมีลักษณะการเรียนรู้ตามแนวคิดของ O'Neil and Marsick (2007) ซึ่งแบ่งเป็น 4 สำนักได้แก่ สำนักนัยแฝง สำนักวิทยาศาสตร์ สำนักประสบการณ์ และสำนักสะท้อนกลับเชิงวิพากษ์ โดยมีเป้าหมายการเรียนรู้ 4 ระดับ ตามลำดับคือ เป้าหมายระดับที่ 1) เพื่อแก้ไขปัญหาจากการทำงาน เป้าหมายระดับที่ 2) เพื่อเรียนรู้กระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์ เป้าหมายระดับที่ 3) เพื่อการพัฒนาการเรียนรู้เป็นรายบุคคล และเป้าหมายระดับที่ 4) เพื่อเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ของบุคคลและการเรียนรู้ขององค์กร

การเรียนรู้จากการปฏิบัติตามแนวคิดสำนักนัยแฝง หมายถึง การเรียนรู้จากการทำงานร่วมกันโดยมีเป้าหมายเพื่อแก้ไขปัญหาจากการทำงาน ซึ่งเป็นการเรียนรู้จากเหตุการณ์

การเรียนรู้จากการปฏิบัติตามแนวคิดสำนักวิทยาศาสตร์ หมายถึง การเรียนรู้จากการทำงานร่วมกันโดยมีเป้าหมายเพื่อเรียนรู้กระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์ ซึ่งเป็นการเรียนรู้จากโปรแกรมการเรียนรู้และการใช้คำถาม

การเรียนรู้จากการปฏิบัติตามแนวคิดสำนักประสบการณ์ หมายถึง การเรียนรู้จากการทำงานร่วมกันโดยมีเป้าหมายเพื่อการพัฒนาการเรียนรู้เป็นรายบุคคล ซึ่งเป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์โดยให้ความสำคัญกับแบบแผนการเรียนรู้ของสมาชิกในกลุ่ม

การเรียนรู้จากการปฏิบัติตามแนวคิดสำนักสะท้อนกลับเชิงวิพากษ์ หมายถึง การเรียนรู้จากการทำงานร่วมกันโดยมีเป้าหมายเพื่อการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ของบุคคลและการเรียนรู้ขององค์กรผ่านการสะท้อนกลับเชิงวิพากษ์

สถาบันการศึกษาพยาบาล หมายถึง สถาบันที่มีการผลิตพยาบาลในหลักสูตรพยาบาลศาสตรบัณฑิต

การปฏิบัติของอาจารย์พยาบาล หมายถึง การทำงานของอาจารย์พยาบาลตามพันธกิจของสถาบันการศึกษาพยาบาลการศึกษา ซึ่งประกอบด้วย การเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคม การทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรมของชาติ

1.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย

1.5.1 การเรียนรู้จากการปฏิบัติ

ใช้แนวคิดเรื่อง การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) ของ O'Neil and Marsick (2007) ประกอบด้วย เป้าหมายการเรียนรู้จากการปฏิบัติ และลักษณะการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

ก. เป้าหมายการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

เป้าหมายการเรียนรู้จากการปฏิบัติตามแนวคิดของ ของ O'Neil and Marsick (2007) เรียกว่า พีระมิตการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning Pyramid) เป็นการแสดงความสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมายการเรียนรู้จากการปฏิบัติกับลักษณะการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ซึ่งเป้าหมายมี 4 ระดับ ดังภาพนี้



ภาพที่ 1 แสดงเป้าหมายการเรียนรู้จากการปฏิบัติตามแนวคิดของ O'Neil, and Marsick
ที่มา : O'Neil and Marsick (2007).

เป้าหมายการเรียนรู้ระดับที่ 1 คือ การแก้ปัญหาและการนำแนวทางการแก้ปัญหาไปปฏิบัติ
เป้าหมายการเรียนรู้ระดับที่ 2 คือ การปรับมุมมองและการระบุปัญหา การแก้ปัญหาและการนำแนวทางการแก้ปัญหาไปปฏิบัติ รวมถึงการเรียนรู้กระบวนการเพื่อการเรียนรู้จากประสบการณ์ทำงาน

เป้าหมายการเรียนรู้ระดับที่ 3 คือ การปรับมุมมองและการระบุปัญหา การแก้ปัญหาและการนำแนวทางการแก้ปัญหาไปปฏิบัติ การเรียนรู้กระบวนการเพื่อการเรียนรู้จากประสบการณ์ทำงาน รวมถึงเป้าหมายการเรียนรู้รายบุคคล โดยให้ความสำคัญกับ การสะท้อนกลับ และ แบบแผนการเรียนรู้

เป้าหมายการเรียนรู้ระดับที่ 4 คือ การปรับมุมมองและการระบุปัญหา การแก้ปัญหาและการนำแนวทางการแก้ปัญหาไปปฏิบัติ การเรียนรู้กระบวนการเพื่อการเรียนรู้จากประสบการณ์ทำงาน และเป้าหมายการเรียนรู้รายบุคคล โดยให้ความสำคัญกับ การสะท้อนกลับ และ แบบแผนการเรียนรู้ ตลอดจนเกิดการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ของบุคคลและการเรียนรู้ขององค์กร

ข. ลักษณะการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

ลักษณะการเรียนรู้จากการปฏิบัติตามแนวคิดของ O'Neil and Marsick (2007) ประกอบด้วย การเรียนรู้จากการปฏิบัติ 4 แนวคิด ได้แก่

1. การเรียนรู้จากการปฏิบัติตามแนวคิดของสำนักนัยแฝง (Tacit School) หมายถึง การเรียนรู้จากการปฏิบัติตามแนวทางของ Dotlich & Noel, Tichy มีเป้าหมาย วิธีการและโปรแกรมการเรียนรู้เพื่อแก้ปัญหาและการนำแนวทางการแก้ปัญหาไปปฏิบัติในงานจริงซึ่งเป็นการเรียนรู้จากเหตุการณ์เน้นการร่วมกันทำงานในสถานการณ์จริง

2. การเรียนรู้จากการปฏิบัติตามแนวคิดของสำนักวิทยาศาสตร์ (Scientific School) หมายถึง การเรียนรู้ตามแนวทางของ Revans, Boshyk มีเป้าหมาย วิธีการและโปรแกรมการเรียนรู้เพื่อแก้ปัญหาและการนำแนวทางการแก้ปัญหาไปปฏิบัติในงานจริงและก่อให้เกิดการเรียนรู้กระบวนการเพื่อการเรียนรู้จากประสบการณ์ทำงาน ซึ่งเป็นการเรียนรู้จากโปรแกรมการเรียนรู้และการใช้คำถาม

3. การเรียนรู้จากการปฏิบัติตามแนวคิดของสำนักประสบการณ์ (Experimental School) หมายถึง การเรียนรู้ตามแนวทางของ McGill & Beaty, Mumford มีเป้าหมาย วิธีการและโปรแกรมการเรียนรู้เพื่อแก้ปัญหาและการนำแนวทางการแก้ปัญหาไปปฏิบัติในงานจริงก่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์ทำงานและพัฒนาการเรียนรู้รายบุคคล ซึ่งเป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ โดยให้ความสำคัญกับแบบแผนการเรียนรู้ของสมาชิกในกลุ่ม

4. การเรียนรู้จากการปฏิบัติตามแนวคิดของสำนักสะท้อนกลับเชิงวิพากษ์ (Critical Reflection School) หมายถึง การเรียนรู้ตามแนวทางของ Marsick, O'Neil, Raelin มีเป้าหมาย วิธีการและโปรแกรมการเรียนรู้เพื่อแก้ปัญหาและการนำแนวทางการแก้ปัญหาไปปฏิบัติในงานจริง และก่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์ทำงาน รวมถึงพัฒนาการเรียนรู้ทั้งของบุคคล และการเรียนรู้ขององค์กรซึ่งเป็นการเรียนรู้ผ่านการสะท้อนกลับเชิงวิพากษ์

ตารางที่ 1 ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมายการเรียนรู้กับลักษณะการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

เป้าหมายการเรียนรู้	ลักษณะการเรียนรู้จากการปฏิบัติ
ระดับที่ 4	ตามแนวคิดสำนักสะท้อนกลับเชิงวิพากษ์
ระดับที่ 3	ตามแนวคิดสำนักประสบการณ์
ระดับที่ 2	ตามแนวคิดสำนักวิทยาศาสตร์
ระดับที่ 1	ตามแนวคิดสำนักนัยแฝง

1.5.2 การบริหาร

การศึกษาครั้งนี้ ใช้แนวคิดเรื่องกระบวนการบริหาร โดยการสังเคราะห์แนวคิดของ Fayol (1971), Bovee et al (1993) และ Kinichi and Williams (2009) สรุปได้ดังนี้

1. การวางแผน หมายถึง การกำหนดเป้าหมาย วิธีการปฏิบัติ ให้บรรลุตามเป้าหมาย
2. การนำแผนสู่การปฏิบัติ หมายถึง การดำเนินกิจกรรมต่างๆ ตามที่ได้กำหนดไว้ในแผน
3. การประเมินผล หมายถึง การติดตามและตรวจสอบผลของการปฏิบัติตามที่ได้กำหนดไว้

1.5.3 การปฏิบัติของอาจารย์

การปฏิบัติของอาจารย์ในการศึกษาครั้งนี้ ใช้แนวคิดของสภาการพยาบาล (2556) โดยสรุปเป็นการปฏิบัติของอาจารย์ตามพันธกิจ 4 ด้าน ประกอบด้วย การเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคม การทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรมของชาติ ดังนี้

1. การเรียนการสอน หมายถึง การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ให้ผู้เรียนมีความรู้ในวิชาการและวิชาชีพ มีคุณลักษณะตามหลักสูตรที่กำหนด ผลิตบัณฑิตอย่างมีคุณภาพ ได้ตามคุณลักษณะ จุดเน้นของสถาบัน และเป้าหมายที่กำหนด มีการเรียนการสอนที่พัฒนาการเรียนรู้ทั้งในและนอกหลักสูตร
2. การวิจัย หมายถึง การศึกษาค้นคว้าเพื่อให้ได้องค์ความรู้แนวคิดใหม่ตามขั้นตอนทางวิทยาศาสตร์ การดำเนินการวิจัยอย่างมีคุณภาพ มีการสร้างเครือข่ายการทำวิจัยกับหน่วยงานภายนอกสถาบันเพื่อให้ได้งานวิจัยที่มีประโยชน์ต่อสังคมได้ในวงกว้าง
3. การให้บริการวิชาการแก่สังคม หมายถึง การให้บริการปรึกษา การให้บริการฝึกอบรม หลักสูตรระยะสั้นต่าง ๆ กิจกรรมหรือโครงการที่สถาบันได้จัดขึ้น เพื่อให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ชุมชน และประเทศชาติ

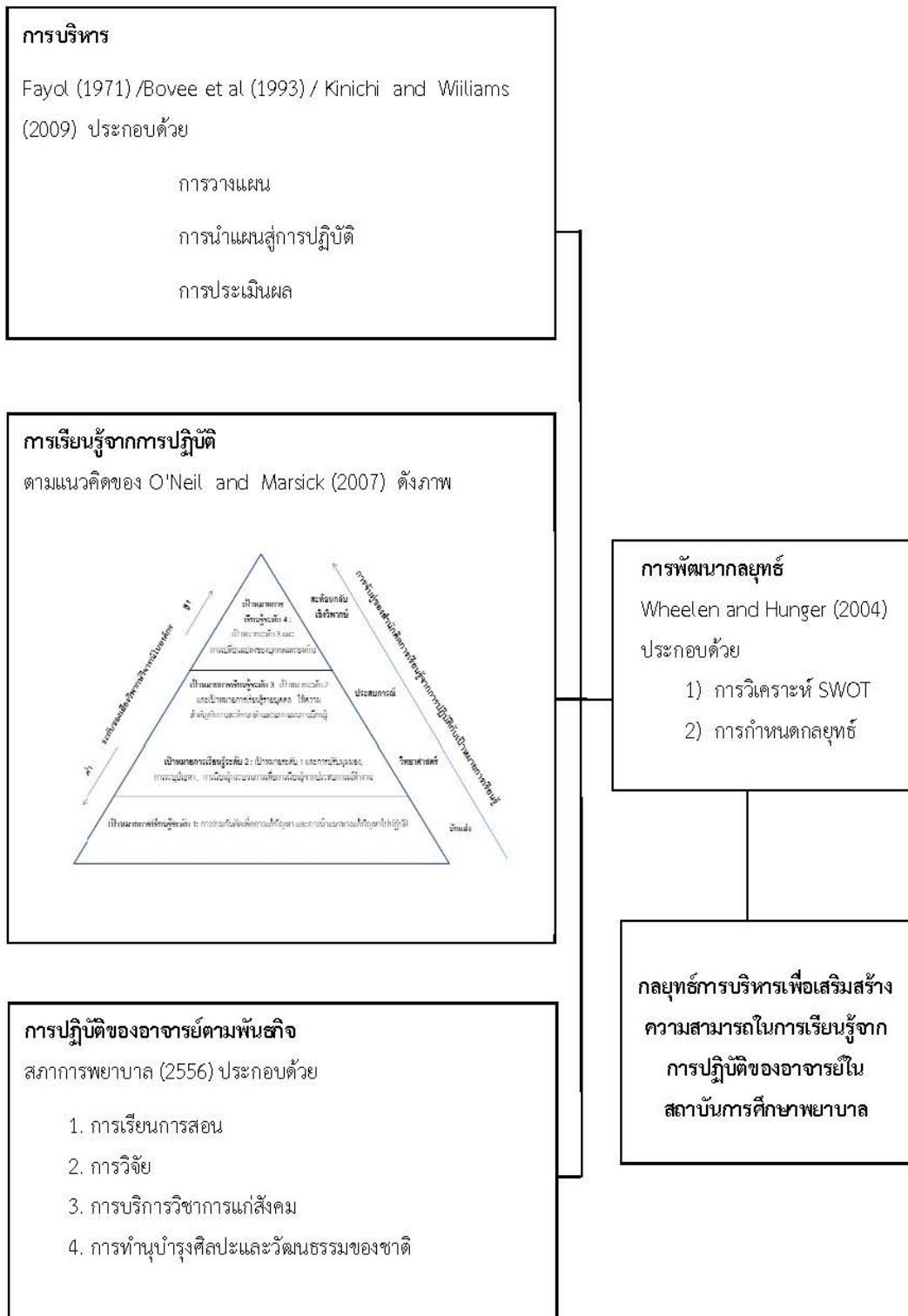
4. การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ หมายถึง การดำเนินงานของคณะพยาบาล ศาสตร์ในการอนุรักษ์ สืบสาน พัฒนา เผยแพร่เอกลักษณ์ ศิลปและวัฒนธรรม ภูมิปัญญาไทย ภูมิปัญญาท้องถิ่นอันเป็นมรดกไทย และสนับสนุนศิลปะและวัฒนธรรมเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการเรียน การสอนโดยตรงหรือโดยอ้อม เพื่อให้ผู้เรียนและบุคลากรของสถาบันตระหนักในคุณค่าของศิลปะ และวัฒนธรรมของชาติ เรียนรู้วิธีการจัดการวัฒนธรรมที่ไม่พึงประสงค์

1.5.4 การพัฒนากลยุทธ์

การพัฒนากลยุทธ์ใช้แนวคิดการพัฒนากลยุทธ์ของ Wheelen and Hunger (2004) ประกอบด้วย

- 1) การวิเคราะห์ SWOT หมายถึงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรเพื่อให้ทราบจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม
- 2) การกำหนดกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดวิธีการดำเนินงานที่ผ่านการวางแผนอย่างรอบคอบ โดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย

จากแนวคิดดังกล่าวจึงนำมาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 กรอบแนวคิดในการวิจัย

1.6 ขอบเขตการวิจัย

1. สถาบันการศึกษาพยาบาลในการศึกษาครั้งนี้ จะศึกษาในสถาบันการศึกษาพยาบาลที่เปิดสอนหลักสูตรพยาบาลศาสตรบัณฑิตที่มีผู้จบการศึกษาแล้วและได้รับการรับรองสถาบันการศึกษาจากสภาการพยาบาล ในปีการศึกษา 2558 จำนวน 78 สถาบัน

2. ผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยแบ่งเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้คือ กลุ่มที่ 1 ผู้บริหารของสถาบันการศึกษา ได้แก่ คณบดี หรือผู้อำนวยการ รองคณบดี รองผู้อำนวยการ หัวหน้าภาควิชา หัวหน้างาน หรือหัวหน้าฝ่าย และกลุ่มที่ 2 เป็นอาจารย์พยาบาล

1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ผู้บริหารสถาบันการศึกษาสามารถนำผลการวิจัยทั้งในส่วนของสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์และกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติในสถาบันการศึกษาพยาบาลมาประกอบการตัดสินใจสำหรับการกำหนดนโยบายและแผนในการจัดให้มีการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

2. ผู้บริหารสถาบันการศึกษาสามารถนำผลการวิจัยในส่วนของกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติในสถาบันการศึกษาพยาบาล มาเป็นกรอบในการกำหนดกลยุทธ์การบริหารสถาบันการศึกษาพยาบาลให้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละแห่งช่วยส่งเสริมให้สถาบัน การศึกษาพยาบาลเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

3. อาจารย์พยาบาลและบุคลากรทางการศึกษาสามารถนำผลการวิจัยในส่วนของกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติในสถาบันการศึกษาพยาบาลมาพัฒนา การจัดกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองและบุคคลกรในสถาบันได้

4. หน่วยงานด้านวิชาการ และนักวิชาการในสาขาบริหารการศึกษาและสาขาอื่นๆ สามารถนำข้อค้นพบของงานวิจัยทั้งในส่วนของภาวะวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสถาบันการศึกษา และกลยุทธ์การบริหารสถาบันการศึกษาเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติ มาใช้ประกอบการจัดการเรียนการสอนให้กับนิสิตในระดับมหาบัณฑิตและนิสิตระดับดุขุภักดิ์บัณฑิตในรุ่นต่อไป

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของ อาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติของอาจารย์
- 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้จากการปฏิบัติ
 - 2.2.1 แนวคิดทฤษฎีพื้นฐานเกี่ยวกับการเรียนรู้จากการปฏิบัติ
 - 2.2.2 ความหมายของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ
 - 2.2.3 องค์ประกอบของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ
 - 2.2.4 วงจรและกระบวนการของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ
 - 2.2.5 ลักษณะการเรียนรู้จากการปฏิบัติจำแนกตามสำนัก
 - 2.2.6 เป้าหมายของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ
 - 2.2.7 ความสำคัญของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ
 - 2.2.8 ประโยชน์ของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ
 - 2.2.9 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ
- 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร
 - 2.3.1 ความหมายของการบริหาร (Defining management)
 - 2.3.2 หลักการบริหาร (Management principles)
- 2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์
 - 2.4.1 ความหมายของกลยุทธ์ และการจัดการเชิงกลยุทธ์
 - 2.4.2 ความสำคัญของกลยุทธ์และการจัดการเชิงกลยุทธ์
 - 2.4.3 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์
- 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 2.5.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 2.5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

มีรายละเอียด มีดังนี้

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติของอาจารย์

สถาบันการศึกษาพยาบาลที่เปิดสอนในระดับปริญญาตรีหลักสูตรพยาบาลศาสตร์ หรือเทียบเท่า ถือเป็นสถาบันการศึกษาในระดับอุดมศึกษา ดังนั้น พันธกิจของสถาบันจึงต้องดำเนินไปตามมาตรฐานของคณะกรรมการการอุดมศึกษา ตามที่มาตรา 34 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดย แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติฉบับที่ 2 (2545) กำหนดให้คณะกรรมการอุดมศึกษา เสนอมาตรฐานการอุดมศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติและแผนการศึกษาแห่งชาติโดยคำนึงถึงความเป็นอิสระและความเป็นเลิศทางวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาระดับปริญญาตามกฎหมายว่าด้วยการจัดตั้งสถานศึกษาแต่ละแห่ง และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง คณะกรรมการอุดมศึกษา จึงได้จัดทำมาตรฐานสถาบันอุดมศึกษาเพื่อนำไปสู่การพัฒนาสถาบันตามกลุ่มที่มีปรัชญา วัตถุประสงค์ พันธกิจ ในการจัดตั้งที่แตกต่างกัน เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อาศัยอำนาจในมาตรา 8 และมาตรา 16 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการโดยคำแนะนำของคณะกรรมการการอุดมศึกษาจึงประกาศมาตรฐานสถาบันอุดมศึกษา ด้านการดำเนินการตามพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วย มาตรฐานย่อยด้านต่าง ๆ 4 ด้าน ดังนี้

1) ด้านการผลิตบัณฑิต

การอุดมศึกษารับนักศึกษาเข้าเรียนที่มีคุณสมบัติและจำนวนตรงตามแผนการรับนักศึกษา และสอดคล้องกับเป้าหมายการผลิตบัณฑิตอย่างมีคุณภาพ สถาบันผลิตบัณฑิตได้ตามคุณลักษณะจุดเน้นของสถาบัน และเป้าหมายที่กำหนดและจัดให้มีข้อสนเทศที่ชัดเจนเผยแพร่ต่อสาธารณะในเรื่องหลักสูตร การเรียนการสอน คณาจารย์ที่ส่งเสริมการจัดกิจกรรมที่พัฒนาการเรียนรู้ทั้งในและนอกหลักสูตร และตอบสนองความต้องการของนักศึกษา

2) ด้านการวิจัย

สถาบันอุดมศึกษา มีการดำเนินพันธกิจด้านการวิจัยอย่างมีคุณภาพ ประสิทธิภาพ และภายใต้จุดเน้นเฉพาะโดยมีการดำเนินการตามนโยบายแผน งบประมาณ มีการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมสนับสนุนคณาจารย์ นักวิจัย บุคลากรให้มีสมรรถนะในการทำวิจัย ส่งเสริมและสร้างเครือข่ายการทำวิจัยกับหน่วยงานภายนอกสถาบันเพื่อให้ได้ งานวิจัย ผลงานประดิษฐ์ และงานริเริ่มสร้างสรรค์ที่มีคุณภาพและมีประโยชน์ สนองยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ สามารถตอบสนองความต้องการของสังคมได้ในวงกว้างและก่อให้เกิดประโยชน์แก่สาธารณชน

3) ด้านการให้บริการวิชาการแก่สังคม

สถาบันมีการให้บริการที่ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายทั้งในวงกว้างและกลุ่มเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงทั้งในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งอาจให้บริการโดยใช้ทรัพยากรร่วมกันทั้งในระดับสถาบันและในระดับบุคคลได้ในหลายลักษณะ อาทิ การให้คำปรึกษา การศึกษาวิจัย การค้นคว้าเพื่อแสวงหาคำตอบให้กับสังคม การให้บริการฝึกอบรมหลักสูตรระยะสั้นต่าง ๆ การจัดให้มีการศึกษาต่อเนื่องบริการแก่ประชาชนทั่วไป การให้บริการวิชาการนี้สามารถจัดในรูปแบบของบริการให้เปล่าหรือเป็นการให้บริการเชิงพาณิชย์ที่ให้ผลตอบแทนเป็นรายเดือน หรือเป็นข้อมูลย้อนกลับมาพัฒนาและปรับปรุงเพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่

4) ด้านการทํานุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ

สถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการทํานุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติทั้งในระดับหน่วยงานและระดับสถาบัน มีระบบและกลไกในการสนับสนุนที่ศิลปะและวัฒนธรรมเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการเรียนการสอนโดยตรงหรือโดยอ้อม เพื่อให้ผู้เรียนและบุคลากรของสถาบันได้รับการปลูกฝังให้มีความรู้ ตระหนักถึงคุณค่า เกิดความซาบซึ้งและมีสุนทรียะต่อศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ สามารถนำไปใช้เป็นเครื่องจรรโลงความดีงามในการดำรงชีวิตและประกอบอาชีพ มีวิถีชีวิตที่ปรารถนาและเรียนรู้วิธีการจัดการวัฒนธรรมและวิถีชีวิตที่ไม่พึงประสงค์ได้ สถาบันมีการควบคุมการดำเนินงานด้านนี้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพตามเป้าหมายของแผนยุทธศาสตร์การดำเนินงานด้านการทํานุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของสถาบัน

สภาการพยาบาล (2556) ได้กล่าวถึง พันธกิจของสถาบันไว้ 4 ด้าน ประกอบด้วย การเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคม การทํานุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ ดังนี้

1) การเรียนการสอน หมายถึง การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ให้ผู้เรียนมีความรู้ในวิชาการและวิชาชีพ มีคุณลักษณะตามหลักสูตรที่กำหนด ผลิตบัพัฒนิตต่ออย่างมีคุณภาพได้ตามคุณลักษณะจุดเน้นของสถาบัน และเป้าหมายที่กำหนด มีการเรียนการสอนที่พัฒนาการเรียนรู้อยู่ทั้งในและนอกหลักสูตร

2) การวิจัย หมายถึง การศึกษาค้นคว้าเพื่อให้ได้องค์ความรู้แนวคิดใหม่ตามขั้นตอนทางวิทยาศาสตร์ การดำเนินการวิจัยอย่างมีคุณภาพ มีการสร้างเครือข่ายการทำวิจัยกับหน่วยงานภายนอกสถาบันเพื่อให้ได้งานวิจัยที่มีประโยชน์ต่อสังคมได้ในวงกว้าง

3) การให้บริการวิชาการแก่สังคม หมายถึง การให้บริการปรึกษา การให้บริการฝึกอบรมหลักสูตร ระยะสั้นต่าง ๆ กิจกรรมหรือโครงการที่สถาบันได้จัดขึ้น เพื่อให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ชุมชน และประเทศชาติ

4) การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ หมายถึง การดำเนินงานของคณะพยาบาล ศาสตร์ในการอนุรักษ์ สืบสาน พัฒนา เผยแพร่เอกลักษณ์ ศิลปและวัฒนธรรม ภูมิปัญญาไทย ภูมิปัญญาท้องถิ่นอันเป็นมรดกไทย และสนับสนุนศิลปะและวัฒนธรรมเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการเรียน การสอนโดยตรงหรือโดยอ้อม เพื่อให้ผู้เรียนและบุคลากรของสถาบัน ตระหนักในคุณค่าของศิลปะ และวัฒนธรรมของชาติ เรียนรู้วิธีการจัดการวัฒนธรรมที่ไม่พึงประสงค์

จากที่กล่าวมานี้ อาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล ย่อมมีหน้าที่เพื่อให้การดำเนินงานของ สถาบันเป็นไปตามพันธกิจของสถาบันดังกล่าว ดังนั้น อาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลจึงมีการ ปฏิบัติในขอบข่ายงานทั้ง 4 ด้านนี้ ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ เมื่อกกล่าวถึงการปฏิบัติของอาจารย์จึง ประกอบด้วย

1. การเรียนการสอน
2. การวิจัย
3. การให้บริการวิชาการแก่สังคม
4. การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ

2.2. แนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

2.2.1 แนวคิดทฤษฎีพื้นฐานเกี่ยวกับการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

การเรียนรู้จากการปฏิบัติ ริเริ่มขึ้นโดย Reg Revans เมื่อราว ค.ศ.1920 ที่ประเทศอังกฤษ จากการทำงานเป็นผู้จัดการของเหมืองถ่านหิน เมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน จึงจัดให้มีการพูดคุยกัน ในหมู่ผู้ทำงานร่วมกันด้วยการตั้งคำถาม และสะท้อนความคิดเพื่อให้ได้แนวทางในการแก้ปัญหา หลังจากนั้นมาก็มีการพัฒนาการเรียนรู้ร่วมกันมากขึ้นเป็นลำดับในปัจจุบันนี้ โดยมีการใช้การเรียนรู้ จากการปฏิบัติ เพื่อช่วยให้เกิดการแก้ปัญหาที่องค์กรในปัจจุบันต้องเผชิญในภาวะโลกาภิวัตน์ การ แข่งขันและการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ในขณะเดียวกันก็ทำให้เกิดการพัฒนาทั้งในระดับบุคคล ทีม และองค์กรไปพร้อมๆ กัน (Marquardt, 2004)

2.2.2 ความหมายของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

การเรียนรู้จากการปฏิบัติมีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

Inglis (1994) ให้ความหมายการเรียนรู้จากการปฏิบัติว่า เป็นกระบวนการที่นำคนมารวมกัน เพื่อหาทางแก้ปัญหา ซึ่งจะทำให้เกิดการพัฒนาทั้งในส่วนของรายบุคคล และองค์กร โดยใช้ประเด็น

ปัญหาสำคัญที่องค์กรเผชิญอยู่ ในการเรียนรู้จากการปฏิบัติจะประกอบด้วย การเติบโตและพัฒนา ขององค์กรและสมาชิกในองค์กรและกระตุ้นให้หาแนวทางในการแก้ปัญหาไปพร้อมๆ กัน

McGill and Beaty (1995) กล่าวว่า การเรียนรู้จากการปฏิบัติเป็นกระบวนการต่อเนื่องของ การเรียนรู้และการสะท้อนกลับ โดยการสนับสนุนกลุ่มผู้ร่วมงาน ด้วยความตั้งใจที่จะทำงานให้สำเร็จ โดยผ่านการเรียนรู้จากการปฏิบัติของกันและกัน ปัจเจกบุคคลเรียนรู้กับผู้อื่นและเรียนรู้จากผู้อื่นโดย ทำงานในสถานการณ์ปัญหาที่แท้จริง และการสะท้อนประสบการณ์ทั้งหมดของกลุ่ม

Pedler (1997) นิยามว่า การเรียนรู้โดยการลงมือปฏิบัติ คือ วิธีการสำหรับปัจเจกบุคคลและ การพัฒนาองค์กร มีการทำงานในกลุ่มเล็กๆ เพื่อจัดการกับประเด็นที่สำคัญๆ และปัญหาขององค์กร อีกทั้งเรียนรู้จากความพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ

Dotlich and Noel (1998) กล่าวว่า การเรียนรู้โดยการลงมือปฏิบัติ นั้น เป็นการเรียนรู้โดย การลงมือปฏิบัติ (Learning by doing) ในสภาพแวดล้อมที่ได้รับการควบคุม

Marquardt (1999) กล่าวว่า การเรียนรู้จากการปฏิบัติเป็นทั้งกระบวนการและโครงการที่มี พลังในการช่วยให้กลุ่มเล็ก ๆ สามารถแก้ปัญหาจริงที่เกิดในการทำงาน ในขณะที่เดียวกันก็เน้นไปที่ วิธีการเรียนรู้และสิ่งที่ได้เรียนรู้ที่ให้ประโยชน์ทั้งแก่สมาชิกแต่ละคนและแก่องค์กรโดยรวมด้วย

การเรียนรู้จากการปฏิบัติคือ กระบวนการสะท้อนความคิดจากการทำงานและความเชื่อของ บุคคลในสภาพแวดล้อมที่ได้รับการสนับสนุน กับเพื่อนร่วมงานโดยมีวัตถุประสงค์ที่จะสร้างความ เข้าใจอย่างลึกซึ้งและการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานการณ์จริง (Dilworth and Willis, 2003)

Marsick, Cederholm, Tuner and Pearson ได้อธิบาย การเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบ สะท้อนกลับโดยผ่านการลงมือปฏิบัติ (Action Reflection Learning) คือ การทำงานในกลุ่มเล็กๆ เพื่อแก้ปัญหา เรียนรู้วิธีการในการเรียนรู้และคิดอย่างวิเคราะห์สร้างเสริมทักษะต่างๆ เพื่อสนองตอบ ต่อความต้องการในการฝึกอบรมซึ่งเกิดขึ้นในโครงการ (O'Neil & Marsick, 2007)

เนาวนิตย์ สงคราม (2550) ได้ให้ความหมายการเรียนรู้จากการปฏิบัติว่า เป็นวิธีการเรียนรู้ ระหว่างการทำงานโดยการรวมกลุ่มคน เพื่อร่วมกันขบคิด แลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ และ ประสบการณ์ แนวคิดใหม่ ๆ ทำความเข้าใจ ร่วมกันพัฒนา แก้ปัญหาที่แท้จริงเกี่ยวกับงาน

อรพรรณ บุตรกัตถุญ (2549) กล่าวว่า การเรียนรู้จากการปฏิบัติหมายถึง การเรียนรู้และการ สะท้อนความคิดจากประสบการณ์อย่างต่อเนื่องเป็นรายบุคคลผ่านกลุ่มการเรียนรู้ที่มีในประเด็นที่ สนใจศึกษาร่วมกัน ด้วยการสร้างสรรค์ทางปัญญาพร้อมทั้งการลงมือปฏิบัติภายใต้สถานการณ์และ บริบทของการทำงานในช่วงระยะเวลาหนึ่ง

จากที่กล่าวมานี้ พอสรุปได้ว่า การเรียนรู้จากการปฏิบัติ หมายถึง การเรียนรู้จากการทำงานร่วมกัน วิเคราะห์และหาทางแก้ปัญหาในสถานการณ์ปัญหาจริงที่เกิดขึ้น โดยกลุ่มบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับปัญหานั้นๆ เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากประสบการณ์ผ่านการปฏิบัติและการสะท้อนความคิด

2.2.3 องค์ประกอบของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

Marquardt (2004) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้การเรียนรู้จากการปฏิบัติประสบผลสำเร็จ 6 ประการ ดังนี้



ภาพที่ 3 องค์ประกอบของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

ที่มา : Marquardt (2004)

จากภาพที่ 3 แสดงถึงองค์ประกอบของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ ดังนี้

1. ปัญหา (A problem) ซึ่งรวมถึง โครงการ ประเด็น หรืองาน ที่มีความสำคัญเร่งด่วน โดยกลุ่มมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการแก้ปัญหานั้น และเป็นโอกาสที่จะสร้างความรู้และพัฒนาทักษะของบุคลากร ทีม และองค์กร

2. กลุ่มหรือทีม (An action learning group or team) กลุ่มควรมีสมาชิก 4-8 คน ซึ่งสามารถบ่งชี้ปัญหาได้อย่างชัดเจน และมีประสบการณ์ที่หลากหลายแตกต่างกัน เพื่อให้เกิดมุมมองและแนวคิดที่หลากหลาย

3. กระบวนการตั้งคำถามและการสะท้อนความคิด (A process of insightful questioning and reflective listening) เน้นการถามที่ตรงประเด็น เพื่อจะได้รับคำตอบที่ตรงประเด็น

4. ลงมือปฏิบัติ (An action taken on the problem) เมื่อแสดงความคิดเห็นและเสนอแนะแล้วต้องนำไปปฏิบัติ

5. พันธะสัญญาต่อการเรียนรู้ (A commitment to learning) การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจะช่วยพัฒนาบุคคล กลุ่ม และองค์กร ซึ่งกลุ่มที่มีความสามารถมาก ย่อมมีคุณภาพในการตัดสินใจและปฏิบัติมาก

6. ผู้ชี้แนะ (An action learning coach) ผู้ให้คำชี้แนะในการเรียนรู้มีความสำคัญช่วยให้กลุ่มดำเนินการไปตามแนวทางที่ถูกต้องเหมาะสมเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เช่น แนะนำการวางแผนการทำงาน การสะท้อนความคิด

Marquardt, Leonard, Freedman and Hill (2009) กล่าวว่า องค์กรประกอบที่จำเป็น มี 6 องค์ประกอบ คือ

1. ภาระงานที่สำคัญและเร่งด่วน, ปัญหา หรือโครงการ (important and urgent task, problem, or project) การเรียนรู้จากการปฏิบัติมีจุดสำคัญ ที่ปัญหา โครงการ ความท้าทาย โอกาส สำคัญ หรือภาระงาน ซึ่งมีความสำคัญและเร่งด่วนและเป็นควารับผิดชอบของทีมที่จะแก้ปัญหา โดยเปิดโอกาสให้ได้เรียนรู้และพัฒนาทักษะทั้งระดับรายบุคคล ทีม และองค์กร กลุ่มอาจจะให้ความสำคัญกับปัญหาเดียว หรือ หลายปัญหาก็ได้

2. กลุ่มที่มีความหลากหลาย (diverse group of four to eight member) สมาชิก 4-8 คน นี้จะต้องมีความหลากหลายของภูมิหลังและประสบการณ์ เพื่อให้เกิดมุมมองใหม่ๆ ซึ่งอาจจะประกอบด้วยบุคคลจากต่างแผนก หรืออาจเป็นบุคคลอื่นจากภายนอก หรือ ผู้เชี่ยวชาญ รวมถึงลูกค้าด้วย

3. กระบวนการสื่อสารของการถามและสะท้อนกลับ (questioning and reflective communications process)

4. การพัฒนายุทธศาสตร์ในการปฏิบัติและนำไปใช้ (development and implementation of action strategies)

5. พันธะสัญญาในการเรียนรู้ (commitment to learning)

6. ผู้ชี้แนะทีม (An action learning coach)

Webster (2001) กล่าวว่า การเรียนรู้จากการปฏิบัติ มีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

1. กลุ่ม

2. ปัญหา

3. เทคโนโลยี

4. ผู้ชี้แนะ
5. การเรียนรู้

Barker (1993) ได้ศึกษาการเรียนรู้จากการปฏิบัติโดยการทำโครงการ พบว่า องค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

1. กลุ่ม
2. ปัญหา
3. โครงการ
4. การลงมือปฏิบัติ

Dotlich and James (1998) กล่าวถึงองค์ประกอบ 12 ประการของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ไว้ดังนี้

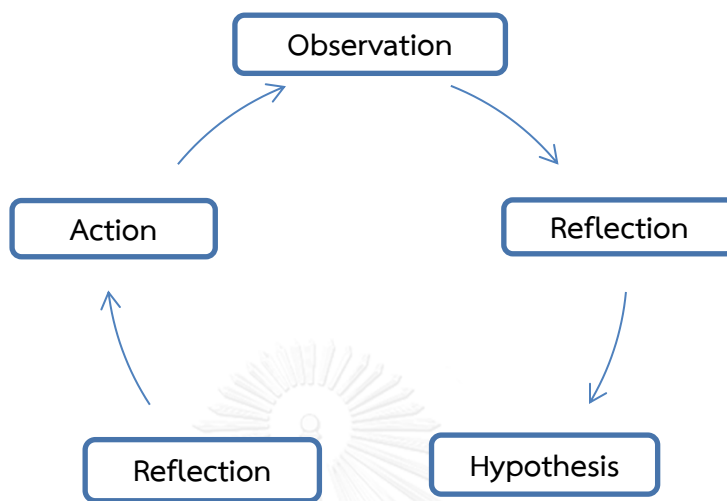
1. ผู้สนับสนุน
2. การบังคับเชิงยุทธศาสตร์
3. กระบวนการเรียนรู้
4. การเลือกผู้เข้าร่วม
5. การก่อร่างทีมร่วมเรียนรู้
6. การสอนงาน
7. การปฐมนิเทศประเด็นปัญหา
8. การรวบรวมข้อมูล
9. การวิเคราะห์ข้อมูล
10. การร่างสิ่งที่จะนำเสนอ
11. การนำเสนอ
12. การสะท้อนความคิด

จากแนวความคิดที่กล่าวมาข้างต้น อาจกล่าวได้ว่า การเรียนรู้จากการปฏิบัติ ควรมีองค์ประกอบ ดังนี้ คือ

1. กลุ่ม หรือทีม
2. ประเด็นปัญหา
3. กระบวนการถามและสะท้อนกลับ
4. การพัฒนายุทธศาสตร์ในการปฏิบัติและนำไปใช้
5. พันธะสัญญาในการเรียนรู้
6. ผู้ชี้แนะทีม

2.2.4 วงจรและกระบวนการของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

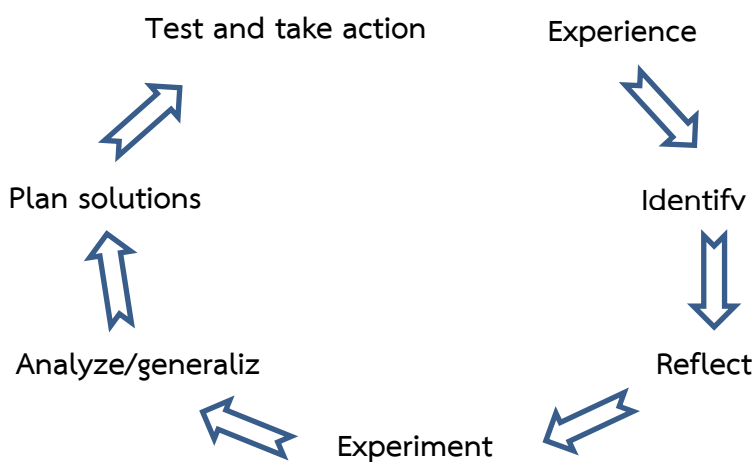
Pedler (1997) ได้นำเสนอ Action learning cycle ไว้ดังแผนภาพนี้



ภาพที่ 4 วงจรการเรียนรู้จากการปฏิบัติตามแนวคิดของ Pedler

ที่มา: Pedler (1997)

จากภาพที่ 4 แสดงให้เห็นถึงวงจรของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ซึ่งประกอบด้วย การสังเกต การสะท้อนคิด การตั้งสมมติฐาน การสะท้อนคิด และการปฏิบัติ



ภาพที่ 5 วงจรการเรียนรู้จากการปฏิบัติตามแนวคิดของ Marquardt

ที่มา : Marquardt (1999)

จากภาพที่ 5 วงจรของการเรียนรู้จากการปฏิบัติของ Marquardt ประกอบด้วย การนำประสบการณ์ มาระบุปัญหา มีการสะท้อนคิด ทดลองแก้ปัญหา จากนั้นก็วิเคราะห์และสรุปเพื่อวางแผนแก้ปัญหา แล้วจึงนำไปทดสอบและปฏิบัติ

Rothwel (2005) ได้นำเสนอรูปแบบของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ไว้ดังนี้



ภาพที่ 6 A model of Action learning.

ที่มา: Rothwel (2005)

ภาพที่ 6 นี้ แสดงให้เห็นถึงวงจรของการเรียนรู้เชิงปฏิบัติซึ่งประกอบด้วย ลำดับขั้นทั้งสิ้น 8 ขั้นตอน โดยย่อประกอบด้วย การสร้างทีม กำหนดวิสัยทัศน์ และเป้าหมาย โดยเลือกสมาชิกกลุ่มที่มีความสามารถ ให้ทีมทราบถึงปัญหา วิสัยทัศน์ เป้าหมาย และกำหนดตัวชี้วัด ซึ่งจะมีการเสริมพลังอำนาจในการทดลองแก้ปัญหาหรือทดลองปฏิบัติ และจะบอกให้ทีมทราบเมื่อประสบความสำเร็จตามตัวบ่งชี้ที่กำหนด และนำผลที่ได้ไปใช้ในโครงการต่อไปในอนาคต ซึ่งในลำดับขั้นทั้งแปดนี้ จะมีการแต่งตั้งผู้เอื้ออำนวยเพื่อช่วยให้ทีมทำงานร่วมกันอย่างเหนียวแน่น

Revans (1969) กล่าวถึงขั้นตอนของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ว่ามีดังนี้

1. ระบุวัตถุประสงค์ (Clarify the Objective) นำเสนอปัญหาหรือพันธกิจของกลุ่ม ซึ่งอาจมีประเด็นปัญหาเดียว หรือ หลายปัญหาก็ได้
2. การรวมกลุ่ม (Group Formation) ประกอบด้วยบุคคลที่มาจาก การแต่งตั้งและอาสาสมัครซึ่งมีประสบการณ์ที่หลากหลาย ทำการพูดคุยแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ซึ่งอาจใช้เวลาครั้งเดียว หรือหลายครั้งขึ้นอยู่กับความซับซ้อนของปัญหา
3. วิเคราะห์ประเด็น (Analyze the Issue (s)) วิเคราะห์ประเด็นและกำหนดข้อบ่งชี้ในการแก้ปัญหา
4. นำเสนอปัญหา (Presents the Problem) สมาชิกกลุ่มนำเสนอปัญหา
5. หามุมมองใหม่ในประเด็นปัญหาเพื่อลงฉันทามติ (Reframe the Problem) เพื่อสรุปปัญหาที่สำคัญที่สุดที่ควรดำเนินการแก้ไข ซึ่งอาจจะต่างไปจากปัญหาที่นำเสนอในเบื้องต้น
6. ระบุเป้าหมาย (Determine Goals) กลุ่มจะร่วมกันระบุเป้าหมายของการแก้ปัญหาในทิศทางที่เป็นบวก
7. พัฒนายุทธศาสตร์ในการปฏิบัติ (Develop Action Strategies) เป็นการกำหนดยุทธศาสตร์ที่จะนำไปดำเนินการ
8. ลงมือปฏิบัติ (Take Action) รวบรวมข้อมูล ผลที่ได้ระหว่าง การลงมือปฏิบัติ
9. ดำเนินการซ้ำเพื่อให้เกิดวงจรที่ต่อเนื่อง (Repeat the Circle) ดำเนินการปฏิบัติต่อเนื่องจนกว่าปัญหาจะได้รับการแก้ไข หรือมีหนทางใหม่ในการแก้ปัญหา
10. จับความรู้ (Capture Learning) ในระหว่างการดำเนินการ ผู้ให้คำแนะนำอาจลงมาช่วยโดยการถาม เกี่ยวกับ ปัญหา การแก้ปัญหา บทบาทของสมาชิก เพื่อให้เกิดการรวบรวมบทเรียนที่ได้รับจากการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

Ivergard (2545) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการเรียนรู้จากการปฏิบัติไว้ในหนังสือ การพัฒนาโดยการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน ไว้ดังนี้

1. แบ่งกลุ่มผู้เข้าร่วมออกเป็นทีม ทีมละ 5-7 คน และควรมีมากกว่า 2 กลุ่ม
2. แต่ละกลุ่มหาฉันทามติในการระบุปัญหา ซึ่งสมาชิกทุกคนในกลุ่มเข้าใจและยอมรับ
3. งานของกลุ่ม คือ การบรรยายสภาพปัญหา อธิบายสาเหตุของปัญหา เสนอแนวทางแก้ปัญหา และระบุแผนดำเนินการ อย่างน้อยในขั้นทดลองแก้ปัญหา
4. แต่ละกลุ่มจัดทำแผนในลักษณะเป็นโครงการ ระบุเป้าหมาย ผลผลิต การดำเนินการ ระยะเวลาดำเนินการและงบประมาณ
5. การนำเสนอแผนและอภิปรายในกลุ่มใหญ่ ระดมสมองเพื่อกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ วิธีตรวจสอบความสำเร็จ และความเสี่ยงที่จะทำให้เกิดความล้มเหลว

6. ช่วงของการให้ข้อมูลย้อนกลับจะต้องครอบคลุมตั้งแต่การอธิบายสาเหตุของปัญหา แนวทางแก้ปัญหา และระบุแผนดำเนินการ

7. ผู้ทำหน้าที่อำนวยความสะดวก ควรแนะนำระบบให้เกรตมาใช้ในช่วงของการให้ข้อมูลย้อนกลับ

Marquardt (2004) ระบุถึงขั้นตอนและวิธีการของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ว่ามีดังนี้

1. จัดทีม อาจเป็นทีมจากการแต่งตั้ง หรืออาสาสมัคร ซึ่งเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับปัญหาขององค์กร

2. นำเสนอปัญหาต่อกลุ่ม เมื่อนำเสนอปัญหาแล้ว สมาชิกสามารถสอบถามเพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและพันธกิจมากขึ้น

3. หามุมมองใหม่ๆ ในปัญหา ซึ่งจะได้รับการชี้แนะจากผู้ชี้แนะในการเรียนรู้ เพื่อหาฉันทามติ ในปัญหาที่สำคัญและวิกฤติที่สุด ซึ่งอาจจะแตกต่างจากปัญหาที่นำเสนอมาในเบื้องต้น

4. กำหนดเป้าหมาย กลุ่มจะตั้งเป้าหมาย ซึ่งแสดงถึงการบรรลุการแก้ปัญหาในระยะยาวซึ่งจะเกิดผลทางบวกมากกว่าผลทางลบต่อบุคคล ทีม และองค์กร

5. พัฒนากลยุทธ์การปฏิบัติ กลุ่มจะใช้เวลาและพลังในการกำหนดและทดสอบกลยุทธ์การเรียนรู้จากการปฏิบัติที่เป็นไปได้ ซึ่งพัฒนาด้วยการสะท้อนกลับและการสนทนา

6. ลงมือปฏิบัติ ระหว่างการเรียนรู้จากการปฏิบัติ กลุ่มจะรวบรวมข้อมูล ระบุสิ่งสนับสนุน และพัฒนากลยุทธ์ในการปฏิบัติที่ได้รับความเห็นชอบจากกลุ่ม

วีระวัฒน์ ปันนิตมัย (2543) กล่าวว่าปกติแล้วขั้นตอนในการพบปะแต่ละครั้งของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ได้แก่

1. สรุปการปฏิบัติงาน หรือประสบการณ์ครั้งก่อน ๆ ว่าได้เรียนรู้อะไรบ้าง

2. ระบุปัญหาที่เกิดขึ้น เกิดวิกฤติอะไร แก้ไขอย่างไร ผลเป็นอย่างไร

3. ใครเป็นเจ้าของประสบการณ์นั้น เป็นผู้มีหน้าที่ปรับปรุงการเรียนรู้แนวปฏิบัติให้ดีขึ้น

4. สร้างระบบสนับสนุนการเรียนรู้เพื่อเอื้อให้เกิดการแสวงหาแนวทางและโอกาสใหม่ๆ เพื่อ

ถ่ายโอน

5. ให้โอกาสทำงานร่วมกัน เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและมุมมอง แนวทางอย่างใกล้ชิด

6. ระบุความขัดแย้ง พฤติกรรม ผลการแก้ไข ที่เกิดขึ้นในแต่ละระยะของการดำเนินงานใน

กลุ่ม

7. พัฒนาเอกลักษณ์ในการเรียนรู้เมื่อกลุ่มมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

8. สรุปผลการเรียนรู้ของกลุ่มของสมาชิกแต่ละคนเมื่อเสร็จสิ้นการเรียนรู้หรือการทำงาน

โครงการ

9. วางแผนเพื่อการเรียนรู้ในอนาคต เพื่อให้ตอบรับกับความต้องการใหม่ๆ ได้

ประจวบ แผลมหลัก (2547) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ไว้ดังนี้

1. ชั้นปฐมนิเทศ ขั้นตอนในการเตรียมความพร้อมผู้เรียน ได้แก่ การแนะนำตัว การแบ่งกลุ่ม และทำความเข้าใจถึงกระบวนการที่จะดำเนินการ
2. ชั้นระบุปัญหาที่แท้จริงของการปฏิบัติงาน ขั้นตอนให้ผู้ดำเนินการตั้งคำถามเพื่อให้กลุ่มระดมสมองเพื่อระบุปัญหาที่แท้จริงในการปฏิบัติงาน
3. ชั้นค้นหาสาเหตุของปัญหา ขั้นตอนให้ผู้ดำเนินการตั้งคำถามเพื่อให้กลุ่มระดมสมองเพื่อระบุสาเหตุของปัญหาที่แท้จริงในการปฏิบัติงาน
4. ชั้นค้นหาทางเลือกและตัดสินใจทางเลือกในการแก้ปัญหา ขั้นตอนให้ผู้ดำเนินการตั้งคำถามกลุ่มระดมสมองเพื่อค้นหาทางเลือกและตัดสินใจทางเลือกในการแก้ปัญหา
5. ชั้นวางแผนปฏิบัติการ ขั้นตอนให้ผู้ดำเนินการตั้งคำถามเพื่อให้กลุ่มระดมสมองเพื่อกำหนดแนวทางในการวางแผนการปฏิบัติงาน ตามทางเลือกในการแก้ปัญหาที่กลุ่มตัดสินใจเลือกแล้ว รวมถึงการพิจารณาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแผน
6. ชั้นปฏิบัติตามแผน ขั้นตอนให้ผู้เรียนปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ รวมถึงการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการ
7. ชั้นนำเสนอผลการปฏิบัติงาน ขั้นตอนให้ผู้ดำเนินการให้กลุ่มนำเสนอผลการปฏิบัติงาน การคิดใคร่ครวญและการตัดสินใจดำเนินการในขั้นต่อไป

จากการวิเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับ วงจร กระบวนการ ของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ จากนักวิชาทั้งในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งสรุปได้ว่า วงจรของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ

1. การระบุปัญหา
2. การวิเคราะห์ปัญหาและเสนอแนวทางแก้ปัญหา
3. การทดสอบปฏิบัติตามทางเลือก
4. การวิเคราะห์และสรุปหลักการ
5. การลงมือปฏิบัติ

ส่วนกระบวนการในการเรียนรู้จากการปฏิบัติ พอสรุปได้เป็น ขั้นตอน คือ

1. การปฐมนิเทศ
2. การจัดกลุ่มการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

3. การคัดเลือกและเตรียมผู้ชี้แนะในการเรียนรู้จากการปฏิบัติ
4. การระบุปัญหา
5. การวิเคราะห์ปัญหาที่แท้จริง
6. การค้นหาทางเลือกและตัดสินใจเลือกในการแก้ปัญหา
7. การวางแผนเพื่อการปฏิบัติตามทางเลือก
8. การทดสอบปฏิบัติตามทางเลือก
9. สรุปผลการเรียนรู้จากการปฏิบัติตามทางเลือก
10. การนำเสนอผลการเรียนรู้จากการปฏิบัติในองค์กร

2.2.5 ลักษณะการเรียนรู้จากการปฏิบัติจำแนกตามสำนัก (School of Action Learning)

นักวิชาการด้านการเรียนรู้จากการปฏิบัติต่างมีมุมมองและแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ในหลายลักษณะ ซึ่ง O'Neil & Marsick (2007) ได้แบ่งลักษณะการเรียนรู้จากการปฏิบัติเป็น 4 สำนัก ดังแสดงในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ลักษณะการเรียนรู้จากการปฏิบัติจำแนกตามสำนัก (School of Action Learning)

สำนัก (School)	สำนักนัยแฝง (Tacit School)	สำนักวิทยาศาสตร์ (Scientific School)	สำนักประสบการณ์ (Experiential School)	สำนักสะท้อนกลับเชิง วิพากษ์ (Critical Reflection School)
ผู้นำเสนอ	Dotlich&Noel; Tichy	Revans; Boshyk	McGill and Beaty; Mumford	Marsick; O'Neil; Raelin
แนวคิด ทฤษฎี	การเรียนรู้จาก เหตุการณ์	การเรียนรู้จาก โปรแกรมการเรียนรู้ และการใช้คำถาม	เรียนรู้จากประสบการณ์	เรียนรู้ผ่านการสะท้อน กลับเชิงวิพากษ์

1) ลักษณะการเรียนรู้จากการปฏิบัติตามแนวคิดสำนักนัยแฝง (Tacit School)

สำนักนัยแฝงของการเรียนรู้การปฏิบัติ จะมุ่งเน้น ไปที่การลงมือปฏิบัติและบรรลุผลโดยผ่านโครงการ สำนักนัยแฝงได้รับการกำหนดคุณลักษณะโดยสมมุติฐานที่ว่า การเรียนรู้จะเกิดขึ้นอย่างเป็นธรรมชาติเมื่อผู้เข้าร่วมได้รับการคัดเลือกมาอย่างรอบคอบเพื่อที่จะทำงานร่วมกัน ผู้เข้าร่วมได้เข้าร่วมในการสร้างทีมและได้รับข้อมูลโดยผู้เชี่ยวชาญทั้งจากในและนอกองค์กร การเรียนรู้เกิดขึ้นได้เองจากเหตุการณ์และสิ่งที่แฝงอยู่

ในหลักสูตรด้านการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (AL program) สามารถกำหนดคุณลักษณะให้เป็น การเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการ (informal learning) เราสามารถแยกความแตกต่างของสำนักนัย แฝงออกจากสำนักอื่นๆ ได้โดยดูในเรื่องของการขาดความตั้งใจเฉพาะ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารใน การเรียนรู้ ถึงแม้ว่าตัวหลักสูตรเองจะเป็นเหตุการณ์ที่วางแผนเอาไว้ การขาดในเรื่องของการเน้นให้ ความสำคัญเกี่ยวกับการวางแผนเพื่อการเรียนรู้ที่ดูเหมือนว่าจะช่วยจัดให้การเรียนรู้ใดๆเข้าไปอยู่ใน ประเภทของการเรียนรู้จากเหตุการณ์ (incidental category)

ในสำนักนี้ การมุ่งเน้นให้ความสำคัญที่ปัญหาหรือโครงการมากกว่า ในขณะที่สำนัก ประสบการณ์ (Experiential) และสำนักสะท้อนกลับเชิงวิพากษ์ (Critical Reflection) จะเน้นหนัก ไปที่ธรรมชาติของการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบจัดลำดับ (positioning action) และการสะท้อน กลับ (reflection) ในฐานะที่เท่าเทียมของการประชุมทีมการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (AL team meeting)

ข้อดีของหลักสูตรการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบนี้แฝง คือบทเรียนต่างๆจากการทำงาน เป็นทีม กลยุทธ์ทางธุรกิจ และภาวะความเป็นผู้นำ ผู้เข้าร่วมอาจรู้สึกว่าคุณเขาได้เรียนรู้มากมาย ดังที่แสดงให้เห็นจากผู้เข้าร่วมจากหลักสูตรของสำนักนัยแฝง (Tacit School program) ผู้เข้าร่วมที่ จบหลักสูตรซึ่งมีระยะเวลา 4 สัปดาห์รู้สึกว่าคุณกลุ่มที่ไม่เคยรู้จักกันมาก่อน ได้รับมอบหมายให้จัดการกับ ปัญหาของบริษัทที่มีอยู่จริงและในช่วงเวลาของหลักสูตร กลุ่มต่างๆก็ได้กลายมาเป็นทีม

แง่มุมอื่นที่สนับสนุนธรรมชาติของการเรียนรู้ในทีมด้านการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (AL teams) คือ วิธีการที่หลักสูตรได้ใช้ที่ปรึกษาทางธุรกิจ นักวิชาการจากโรงเรียนสอนธุรกิจและ เครื่องมือที่หลากหลายในการนำเสนอการเรียนรู้แบบ “P” learning ในขณะที่ผู้เขียนบางคนได้ทำ การอ้างอิงไปสู่การฝึกสอนในการปฏิบัติ (action coaching) และบทบาทหน้าที่ของผู้ฝึกสอน (role of a coach) พวกเขาได้อธิบายบทบาทหน้าที่โดยมีการประชุมกับบุคคลและทีม ในการริเริ่ม และ ประสานในกิจกรรมสร้างเสริมทีม หลักสูตรต่างๆในสำนักนัยแฝงมักจะไม่ใช่ผู้ฝึกสอนด้านการเรียนรู้ และไม่ใช่เจ้าหน้าที่คนอื่นในการช่วยเหลือทีมด้านการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

ถึงแม้ว่าการเรียนรู้จากเหตุการณ์ (incidental learning) นั้นอาจจะเกิดขึ้นโดยปราศจาก การให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบ “การเรียนรู้แบบลองผิดลองถูก (trial-and-error learning) จากงานที่ได้รับมอบหมายนั้นเต็มไปด้วยปัญหาและอันตราย การลงมือปฏิบัติให้ สำเร็จคือการหมกมุ่นอยู่กับความต้องการแก้ปัญหา ผู้บริหารอาจไม่มีเวลาที่จะให้ผลสะท้อนกลับ” สำนักนัยแฝงจะมุ่งเน้นไปที่การเรียนรู้ด้วยการลงมือปฏิบัติ (learning by doing) “การลงมือปฏิบัติ” ถือเป็นหลักสำคัญสำหรับการเรียนรู้ แต่อาจไม่เพียงพอ กระบวนการที่สมบูรณ์นั้นต้องการการสะท้อน ผลกลับ การตั้งทฤษฎี และการรื้อฟื้นประสบการณ์

5. ลักษณะการเรียนรู้จากการปฏิบัติตามแนวคิดสำนักวิทยาศาสตร์ (Scientific School)

สำนักวิทยาศาสตร์ มีรากฐานมาจากงานของ Revans และทฤษฎีต่างๆที่เขาได้พัฒนาไว้ในช่วงแรกๆ Revans ได้จัดประเภททฤษฎีบทหนึ่งให้เป็น “วิธีการเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการบริหาร” และเรียกวิธีการนี้ว่าระบบอัลฟา เบตา และแกมมา (Systems Alpha, Beta, and Gamma) ภูมิหลังในช่วงแรกๆของเขาคือ นักฟิสิกส์ ระบบเหล่านี้มีรากฐานมาจากวิธีการทางวิทยาศาสตร์ ระบบอัลฟา (System Alfa) ได้อ้างอิงถึงกลยุทธ์ที่ผู้จัดการต้องสร้างขึ้นเมื่อต้องเผชิญกับการตัดสินใจ Revans กล่าวว่าม็อดประกอบหลักอยู่สามประการในการตัดสินใจนั้นๆซึ่งก็คือธรรมชาติของระบบค่านิยมของผู้บริหาร (the nature of the value system of the manager) ระบบภายนอกที่ส่งผลต่อการตัดสินใจที่ได้กระทำลงไป (the external system that affects the decision being made) และการบริหารระบบภายในของผู้บริหาร (the internal system in which the manager works) ระบบอัลฟาได้อ้างอิงถึงความสัมพันธ์ทางโครงสร้างของส่วนต่างๆ 3 ส่วนของการตัดสินใจด้านกลยุทธ์

ระบบเบตา คือ การประนีประนอมและการดำเนินการสนับสนุนกลยุทธ์ที่ได้รับการออกแบบ ระบบเบตานี้ใกล้เคียงกับระบบอัลฟาในขั้นตอนแรก ระบบเบตาซึ่ง Revans ได้อ้างอิงในฐานะ SHEAR ที่มีเนื้อหาดังต่อไปนี้

- ขั้นตอนการสำรวจ (Survey stage) ซึ่งข้อมูลสำหรับระบบอัลฟา ได้รับการระบุชี้ชัด
- สมมุติฐาน (Hypothesis)- เป็นขั้นตอนในการทดลองตัดสินใจ ซึ่งหนึ่งในการออกแบบทางเลือก (Alternative designs) จากระบบอัลฟาได้รับการคัดเลือก
- การทดลอง (Experiment)-เป็นขั้นตอนในการลงมือปฏิบัติซึ่งมีการดำเนินการตัดสินใจแบบลองกระทำดู (Trial decision)
- การตรวจสอบ (Audit)-เป็นขั้นตอนในการตรวจสอบที่ผลลัพธ์จากการสังเกต (observed outcome) ถูกเปรียบเทียบกับผลลัพธ์ที่คาดหวัง (expected outcome)
- การทบทวนพิจารณา (Review)-เป็นขั้นตอนควบคุมให้มีการลงมือปฏิบัติที่เหมาะสมถูกนำมาเป็นข้อสรุป

Revans ได้นำเอาระบบนี้มาจากวิธีการเชิงวิทยาศาสตร์และมีขั้นตอนเท่ากับระบบเบตาซึ่งมีกระบวนการเรียนรู้ “การจดจำได้ การยอมรับในตอนแรก การฝึกซ้อม การระบุ การเชื่ออย่างจริงจัง”

ระบบแกมมากล่าวถึงความโน้มเอียงทางจิตใจของผู้บริหารซึ่งผู้บริหารได้นำมาสู่สถานการณ์ ผู้บริหารได้ตรวจสอบความคาดหวังของตัวเองอย่างต่อเนื่องในสิ่งที่จะเกิดขึ้น ที่ตรงข้ามกับสิ่งที่เกิดขึ้นจริง “เมื่อเขาสามารถระบุถึงความผิดแผกกระหว่างสิ่งที่เขาเลือกกับสิ่งที่ได้จากประสบการณ์ และสามารถเปลี่ยนแปลงมุมมองของเขาในที่สุด เราอาจกล่าวได้ว่า ผู้บริหารกำลังเกิดการเรียนรู้

หนึ่งในวิธีการหลักๆ ที่มีการเรียนรู้เกิดขึ้นคือ การเรียนรู้โดยผ่านการถามคำถาม แนวคิดนี้ นำไปสู่ส่วนที่สองของทฤษฎีด้านการเรียนรู้ของ Revans อยู่เบื้องหลัง AL:L=P&Q (L=Learning-การเรียนรู้, P=programmed instruction-การสอนในหลักสูตร, Q=Questioning insight- การใช้คำถามที่ชัดเจน ลุ่มลึก) การใช้คำถามที่ชัดเจน ลุ่มลึก “คำถามที่มีการแบ่งแยก สร้างความแตกต่าง” “เป็นคำถามใหม่ๆ” ผู้คนจะถามคำถามเกี่ยวกับประสบการณ์ตรง “ลางสังหรณ์ สิ่งต่างๆที่แวบเข้ามา ในความคิด ภายใน” Revans รู้สึกว่าการเรียนรู้ที่แท้จริงคือ การผสมผสานของ “Q”บวก “P” “P” คือ ความรู้จากหลักสูตร “ความรู้ด้านความเชี่ยวชาญ ความรู้ในหนังสือ สิ่งที่เราถูกบอกให้ทำ เนื่องจากนั้นคือวิธีการที่ปฏิบัติต่อกันมาเป็นหลายช่วงทศวรรษ” การเรียนรู้จากการปฏิบัติ เกิดขึ้น เพียงแค่บางส่วนในการหาคำตอบ กุญแจก็คือการหาคำถามที่ถูกต้อง เหมาะสมที่จะถามออกไป Revans ได้สนับสนุนให้มีการริเริ่มคิดคำถาม เช่น เราพยายามที่จะทำอะไร? อะไรที่หยุดไม่ให้เรา กระทำ? เราจะทำอะไรได้บ้างเกี่ยวกับสิ่งนี้ ?

เนื่องจากการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ต้องการให้มีการถามคำถามขึ้นในสภาพของความไม่รู้ ความเพิกเฉย ความเสี่ยงและความสับสน Revans ได้มองเห็นบทบาทสำหรับผู้ฝึกสอนด้านการเรียนรู้ในช่วงแรกของหลักสูตร “เพื่อช่วยให้กลุ่มพัฒนาความเป็นหนึ่งเดียวที่ไว้วางใจได้ในแรกเริ่ม โดยผ่านการอภิปรายตามลำดับ การเร่งปฏิกิริยา (catalyst) แบบนี้ทำให้มีการเร่งความเร็วด้านการบูรณาการตนเองของกลุ่ม จะต้องมีการวางแผนว่ากลุ่มจะดำเนินต่อไปได้อย่างอิสระโดยเร็วที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

จากความเชื่อของ Revans ที่มีการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ซึ่งทำงานโดยจัดการกับปัญหา จะเข้าถึงจุดที่จะสามารถถามคำถามใหม่ๆ ที่ไม่ธรรมดาด้วยตนเอง บทบาทหน้าที่ของผู้ฝึกสอนด้านการเรียนรู้ในสำนักการเรียนรู้จากการปฏิบัติจึงถูกจำกัด

3) ลักษณะการเรียนรู้จากการปฏิบัติตามแนวคิดสำนักประสบการณ์ (Experiential School)

นักวิชาการด้านการเรียนรู้จากการปฏิบัติหลายคนได้พัฒนาวงจรการเรียนรู้ของ Kolb (Kolb's learning cycle) เพื่อให้เข้าใจและนำมาสู่การเรียนรู้จากประสบการณ์ วงจรการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ของ Kolb ประกอบด้วยขั้นตอน 4 ขั้นตอน โดยเริ่มจากการที่ ผู้เรียนมีประสบการณ์

ขั้นตอนต่อไปคือ ผู้เรียนให้การสะท้อนกลับจากประสบการณ์ ในขั้นตอนที่สามผู้เรียนได้ดึงเอาความคิด และแนวคิดใหม่ๆจากการสะท้อนกลับนั้น และในขั้นตอนสุดท้ายผู้เรียนได้ทดลองแนวคิดใหม่ๆซึ่งช่วย สร้างประสบการณ์และอื่นๆ

การเรียนรู้เกิดขึ้นเนื่องจากโอกาสในการสะท้อนกลับจากประสบการณ์กับการสนับสนุนจาก ผู้อื่นซึ่งตามมาด้วยการลงมือปฏิบัติ นั้น หมายถึง การที่บรรดาสมาชิกมีส่วนในการเรียนรู้จาก ประสบการณ์เพื่อที่จะเปลี่ยนแปลงมากกว่าที่จะทำอะไรที่เป็นรูปแบบซ้ำๆแบบก่อนหน้านี้ การ เรียนรู้จากการปฏิบัติ ทำให้มีการเรียนรู้ในแต่ละขั้นของวงจรการเรียนรู้เชิงประสบการณ์

สำนักประสบการณ์สร้างความแตกต่างให้แก่ตนเอง สำนักนี้แตกต่างในแง่ของเจตนา ความ ตั้งใจ การเรียนรู้ผ่านการลงมือปฏิบัติและการสะท้อนกลับในการประชุมกลุ่ม ความเป็นทางการของ เหตุการณ์ในช่วงเวลาซึ่งมีสมาชิกทีมที่ไม่เปลี่ยนแปลง เช่นเดียวกันกับการปรึกษาหารือกันอย่างไม่ เปิดเผยเกี่ยวกับกระบวนการเรียนรู้ การบรรลุผลทางการเรียนรู้ และอื่นๆ ที่ทำหน้าที่ในการสนับสนุน กระตุ้นความตั้งใจด้านการเรียนรู้ หลักสูตรด้านการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ได้รับการออกแบบเพื่อช่วย สร้างความสามารถในการเรียนรู้ถึงวิธีการในการเรียนรู้ มีการลงมือกระทำโดยผ่านการกำหนด ตารางเวลาสำหรับการพิจารณาทบทวนการเรียนรู้ในการประชุมแต่ละครั้ง ไม่เพียงแต่มีการพิจารณา ทบทวนปัญหาและโครงการ/ปัญหาในการเรียนรู้ แต่ยังมีมีการพิจารณาถึงสิ่งที่ผู้เข้าร่วมได้เรียนรู้ มี การเขียนบันทึกการเรียนรู้ (learning logs) แผนการพัฒนาส่วนบุคคล และสัญญาหรือข้อตกลงใน การเรียนรู้อีกด้วย

นักวิชาการในสำนักประสบการณ์ก็จะเห็นด้วยกับ Revans ที่ว่า $L = \text{สมการ } P \& Q$ ผู้ที่เชื่อใน สำนักประสบการณ์บางคนได้พัฒนาสมการดั้งเดิมของ Revans ให้ก้าวไกลไปอีก เนื่องจากการเรียนรู้ จากการปฏิบัติ ต้องการให้มีการลงมือทำ ไม่เพียงแค่นำเท่านั้น โดยที่ Inglis (1994) ได้เสนอ สมการ ดังนี้ $L = P + Q + I$ โดยที่ “I” คือ การดำเนินการ (Implementation)

ส่วน Mumford (1997) ได้มองเห็นโอกาสมากกว่าหนึ่งโอกาสสำหรับ “Q” การเรียนรู้ที่มี ประสิทธิภาพมากที่สุดนั้นถูกขับเคลื่อนโดยความต้องการที่จะแก้ปัญหาด้านการบริหารจัดการ Q (1) สิ่งนี้นำไปสู่การได้มาซึ่งความรู้ที่เกี่ยวข้อง (P)-ซึ่งกระตุ้นถึงการระบุชี้ขยายโอกาสด้านการบริหาร จัดการ Q (2) สมการที่ได้รับการแก้ไขคือ:

$$Q (1) + P + Q (2) = L$$

ในสำนักประสบการณ์ ผู้ฝึกสอนด้านการเรียนรู้คือกุญแจสำคัญสู่การเรียนรู้ของทีมด้านการ เรียนรู้จากการปฏิบัติโดยผ่านวงจร เหมือนกับสำนักวิทยาศาสตร์ที่ ผู้ฝึกสอนมีความสำคัญเป็นพิเศษ ในการเริ่มต้นของทีม ผู้ฝึกสอนด้านการเรียนรู้จะส่งผ่านทักษะสู่ทีม และในบางกรณี เพื่อคิด ใคร่ครวญเกี่ยวกับงาน บทบาทหน้าที่ในการอำนวยความสะดวกกระบวนการของกลุ่ม และช่วยให้มี การเรียนรู้ บทบาทหน้าที่ดังกล่าวมีความแตกต่างจากผู้สอนฝึกอบรมด้านการบริหารจัดการแบบ

ดั้งเดิมที่ผู้ฝึกสอนไม่ได้สอนแต่จะสร้างสภาพต่างๆ ที่ผู้บริหารอาจเรียนรู้ด้วยตนเองจากโครงการ งาน และเรียนรู้จากกันและกัน ในเบื้องต้น ผู้ฝึกสอนด้านการเรียนรู้พยายามที่จะใช้คำถามกับทีมเพื่อที่จะสร้างโลกทัศน์เกี่ยวกับการใช้คำถาม

การสะท้อนกลับก็เป็นกุญแจสำคัญในการที่จะช่วยให้แน่ใจได้ว่า ได้เรียนรู้อะไรไปบ้างโดยผ่านประสบการณ์การทำงานในโครงการที่เป็นจริงซึ่งเปิดเผยให้เห็นและได้รับการวางแผนไว้แล้ว

4) ลักษณะการเรียนรู้จากการปฏิบัติตามแนวคิดสำนักสะท้อนกลับเชิงวิพากษ์ (Critical Reflection School)

นักวิชาการหลายคนในสำนักนี้ยังเชื่อว่า การเรียนรู้จากการปฏิบัติ จำเป็นต้องไปไกลกว่าธรรมชาติของการสะท้อนกลับที่พบในสำนักประสบการณ์ไปจนถึงประเภทของการสะท้อนกลับที่แตกต่างจากการแก้ไขปัญหา Mezirow (1990) เรียกสิ่งนี้ว่า “การสะท้อนกลับ” บนหลักฐานเบื้องต้นที่แฝงอยู่ภายใต้การคิดที่เป็น “การสะท้อนกลับเชิงวิพากษ์” คือสิ่งที่แตกต่างในเบื้องต้นของสำนักนี้ที่ต่างจากสำนักประสบการณ์

ในการสะท้อนกลับเชิงวิเคราะห์ ผู้คนรับรู้ว่าการมองของตนอาจผิดพลาดไปเนื่องจากพวกเขาได้รับสืบทอดมาจากครอบครัว โรงเรียน และสังคมของตน การมองที่ผิดพลาดเหล่านี้มักบิดเบือนความเข้าใจเกี่ยวกับปัญหาและสถานการณ์ การใช้เวลาในการสะท้อนกลับแม้แต่เพียงผิวเผินถือว่าเป็นสิ่งที่ทรงพลัง และการสะท้อนกลับเชิงวิพากษ์นั้นก็ยิ่งมีพลังที่มากกว่าเนื่องจากความใส่ใจที่มุ่งตรงไปสู่รากฐานของปัญหา

นักวิชาการในสำนักสะท้อนกลับเชิงวิพากษ์ได้อธิบายถึงกระบวนการและผลของการคิดเชิงวิเคราะห์ในวิธีที่ต่างต่างกัน Weinstein (1995) ได้กล่าวถึงการที่ผู้เข้าร่วมได้ตรวจสอบความเชื่อและค่านิยมของพวกเขา การที่พวกเขาเปลี่ยนแปลง และได้รับความเข้าใจที่ดีขึ้นจากมุมมองภายในของพวกเขา เมื่อการสะท้อนกลับเช่นนี้เกิดขึ้น ก็จะรู้สึกว่าการสร้างความปลอดภัยอยู่ลึกๆ สำหรับคนที่ไม่ต้องการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้าง สถานภาพ และความเชื่อที่มีอยู่ Rohlin และ Marsick ได้กล่าวถึงการนำประเด็นที่แท้จริงในอันดับต้นๆ มาพิจารณา ปล่อยให้ผู้เข้าร่วมถามคำถามที่มีเหตุผลแฝงอยู่ในการกระทำของพวกเขา บรรทัดฐานความท้าทาย และตรวจสอบปัญหาจากมุมมองที่หลากหลาย ในขณะที่ Dilworth และ Willis (2003) ได้พูดถึงการถามคำถามใหม่ๆ เพื่อนำไปสู่การดำเนินการต่อในเรื่องสมมุติฐานที่แฝงอยู่และการสร้างโลกทัศน์ใหม่ การสะท้อนกลับเชิงวิพากษ์ในการเรียนรู้จากการปฏิบัตินำไปสู่การตรวจสอบบรรทัดฐานขององค์กร การปฏิรูป การสร้างกรอบขึ้นใหม่ และการเปลี่ยนแปลงในการนำเสนอโครงการ/ปัญหาที่เกิดขึ้นเนื่องจากผู้เข้าร่วมได้ลงมือกระทำ จากนั้นก็สะท้อนกลับเกี่ยวกับการกระทำนั้นๆ และเปิดเผยถึงการรับรู้ที่ผิดพลาด บรรทัดฐาน และความคาดหวังที่มักจะซ่อนอยู่ก่อนการลงมือกระทำและสะท้อนกลับเชิงวิพากษ์

ผู้ฝึกสอนด้านการเรียนรู้มีบทบาทที่สำคัญในสำนักการสะท้อนกลับเชิงวิพากษ์ เนื่องจากผู้ฝึกสอนไม่ใช่สมาชิกในทีม และมักจะมาจากภายนอก จึงมักจะมีอิสระมากกว่าในการถามคำถามจากมุมมองของคนภายนอก ผู้ฝึกสอนช่วยให้ทีมเรียนรู้สิ่งต่างๆดังต่อไปนี้

- เรียนรู้วิธีการสร้างกรอบ สร้างกรอบขึ้นใหม่ หรือจัดให้มีกรอบทางเลือกสำหรับโครงการ/ปัญหา เนื่องจากประเด็นที่ซับซ้อนในทีแรกนั้นดูเหมือนจะมีน้อยมาก
- เรียนรู้วิธีการระบุงบชี้ สร้างความชัดเจนและทดสอบมุมมองภายในส่วนบุคคลของผู้เข้าร่วมและทฤษฎีเกี่ยวกับโครงการ/ปัญหา
- เรียนรู้ที่จะสะท้อนกลับเกี่ยวกับวิธีที่โครงการ/ปัญหาได้ก่อตัวขึ้นมา ได้ถูกทดสอบและแก้ไข

นักวิชาการในสำนักนี้เชื่อว่า การที่ไม่มีผู้ฝึกสอนนั้น นำไปสู่ปัญหา หรืออุปสรรคสำหรับทีมอย่างแน่นอน ประการแรกเมื่อไม่มีผู้ฝึกสอนการเรียนรู้มาทำงานกับทีม “การมุ่งเน้นทั้งหมดของกลุ่มมีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนไปสู่การแก้ไขของปัญหาต่างๆ...” ประการที่สอง “มีอันตรายในการสูญเสียมิติการเรียนรู้และทีม ในขณะที่แนวคิดของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ” นั้นง่ายที่จะเข้าใจในเรื่องของหลักการ ผู้บริหารอาจคิดว่าง่ายมากที่ผู้คนจะสามารถเรียนรู้จากประสบการณ์โดยปราศจากความช่วยเหลือจากภายนอก หรือไม่ก็อาจยุ่งยากซับซ้อนมากจนโครงการอาจทำได้ยากในองค์กรของตน

O'Neil & Marsick (2007) ได้สรุปจากสาระเกี่ยวกับลักษณะการเรียนรู้จากการปฏิบัติตามแนวคิดของสำนักต่าง ๆ ไว้ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 เปรียบเทียบลักษณะการเรียนรู้จากการปฏิบัติตามแนวคิดของสำนักต่างๆ

สำนัก (School)	สำนักนัยแฝง (Tacit School)	สำนัก วิทยาศาสตร์ (Scientific School)	สำนัก ประสบการณ์ (Experiential School)	สำนักสะท้อนกลับ เชิงวิพากษ์ (Critical Reflection School)
ผู้นำเสนอ	Dotlich&No el; Tichy	Revans; Boshyk	McGill and Beaty; Mumford	Marsick; O’Neil; Raelin
บทบาทของผู้สอนหรือผู้ ชี้แนะการเรียนรู้		(1)	/	/
การสะท้อนกลับ		/	/	/
มีการทำงานเป็น กลุ่ม / ทีม	/	/	/	/
การทำงานจริงโดยใช้ โครงการหรือปัญหาเป็นฐาน	/	/	/	/
เน้นกระบวนการกลุ่ม	/	(2)	/	/
การใช้คำถามที่ลุ่มลึก ชัดเจน		/	/	/
ใช้บทเรียนแบบโปรแกรม	/	(3)	/	/
การเรียนรู้ที่ทันต่อเหตุการณ์	/	/	/	/
ปัญหาปัจเจกบุคคล	/	/	/	(4)
ปัญหาหรือโครงการของ กลุ่ม	/		/	/

ที่มา : แปลจาก O’ Neil, The Role of Learning Advisor in Action Learning. P.20

หมายเหตุ : จากตาราง

(1) Revans กล่าวว่า ผู้แนะนำการเรียนรู้ จะช่วยให้สมาชิกในทีม พบจุดยืนที่จะ ทำงานต่อได้เอง โดยช่วยให้เกิด
การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ใน ช่วงเริ่มแรกของโปรแกรม

(2) Revans กล่าวว่า การเรียนรู้จากการปฏิบัติไม่ใช่พลวัตกลุ่ม เพียงแต่ต้องการให้ผู้เข้าร่วม เข้าถึงกระบวนการ
ทางสังคม (social process of the set)

(3) Revans กล่าวว่า การเรียนรู้จากการปฏิบัติไม่ได้ปฏิเสธการสอนอย่างเป็นทางการ ซึ่งถ้ามีความจำเป็นก็ใช้ได้

(4) ผู้เข้าร่วมอาจจะมีโครงการรายบุคคล แต่โดยทั่วไปแล้วมักจะเป็นโครงการของกลุ่ม หรือทีม

นอกจากนี้ ลักษณะการเรียนรู้จากการปฏิบัติตามแนวคิดของแต่ละสำนักยังให้ความสำคัญในตัวผู้ฝึกสอน
การเรียนรู้และบทบาทต่างกันไป ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 บทบาทของผู้ชี้แนะการเรียนรู้ตามแนวคิดของสำนักต่างๆ

ข้อเปรียบเทียบ	สำนักนัยแฝง (Tacit School)	สำนักวิทยาศาสตร์ (Scientific School)	สำนักประสบการณ์ (Experiential School)	สำนักสะท้อนกลับ เชิงวิพากษ์ (Critical Reflection School)
จุดเน้นของผู้ชี้แนะการเรียนรู้	เข้าใจการเรียนรู้ขององค์กรให้มากขึ้น	นำสู่การถกแถลง วิเคราะห์สถานการณ์อย่างละเอียด	โอกาสในการเรียนรู้จากความผิดพลาด และการพัฒนาบุคคลในด้านการเลือกและทักษะ	มุ่งเน้นไปที่ค่านิยมและความเชื่อที่ฝังลึกในปัจจุบันบุคคลและระบบ
บทบาทผู้ชี้แนะการเรียนรู้ก่อนการประชุมทีม	ช่วยให้ทีมเล่นบทบาทสมมติเพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการปฏิสัมพันธ์ที่กำลังจะเริ่มขึ้นในกลุ่ม	สะท้อนให้ทีมและแนะนำให้ทีมเห็นช่องว่างหรือข้อมูลที่ต้องการ	การสะท้อนกลับเกี่ยวกับสถานการณ์ สนับสนุนให้มีการกระทำเพื่อตรวจสอบความเข้าใจกับผู้บริหาร มีการวางแผนและเล่นบทบาทสมมติ	ช่วยให้ตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นขององค์กร สนับสนุนคำถามในการสร้างพลังอำนาจวางแผนและเล่นบทบาทสมมติ
บทบาทผู้ชี้แนะการเรียนรู้ระหว่างการประชุมทีม	ถามผู้บริหารว่าคาดหวังในผลลัพธ์ของทีมเพียงใด	(1) ไม่มีการแทรกแซง (2)ขอให้ผู้บริหารเข้าร่วมทีมในการวิเคราะห์สถานการณ์	(1) ไม่มีการแทรกแซง (2)ขอให้ทุกคนร่วมกันคิดเกี่ยวกับสถานการณ์ และเรียนรู้ร่วมกัน	(1) ไม่มีการแทรกแซง (2)ให้นำประเด็นที่ยังยากออกมาเปิดเผยและถามคำถามอย่างเป็นระบบ แบ่งปันมุมมอง
บทบาทผู้ชี้แนะการเรียนรู้หลังจากการประชุมทีม	ช่วยให้ทีมหาวิธีที่จะตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้บริหาร	กำหนดกรอบปัญหาและพิจารณาขั้นตอนต่อไปในการเก็บรวบรวมข้อมูลของสิ่งที่ได้เรียนรู้	ตรวจสอบพฤติกรรมและสิ่งที่แสดงถึงการพัฒนารายบุคคลและความเข้าใจในการกำหนดกรอบปัญหาในขั้นตอนต่อไป	วิเคราะห์ข้อมูลจากการวิเคราะห์ของทีมเกี่ยวกับแรงผลักดันที่ก่อร่างสร้างพฤติกรรมและวัฒนธรรมของระบบในการกำหนดกรอบปัญหาในขั้นตอนต่อไป

ที่มา : O'Neil & Marsick (2007)

ลักษณะการเรียนรู้จากการปฏิบัติของทุกสำนัก (All Schools)

จากตารางที่ 2-4 เป็นการเปรียบเทียบลักษณะการเรียนรู้จากการปฏิบัติตามแนวคิดของสำนักต่างๆ ซึ่งมีความคล้ายคลึงกันและมีข้อแตกต่างกันมากในสำนักทั้ง 4 สำนัก ความคล้ายคลึงกันนั้นคือ ผู้เข้าร่วมได้มาพบปะกันในทีมเล็กๆ เป็นกลุ่ม โดยมีสมาชิกจำนวน 4-6 คน ในกระบวนการทางสังคมของทีมเหล่านี้ที่ “เป็นสหายกันในความหลากหลาย” ซึ่งสามารถช่วยให้การเรียนรู้แบบกลุ่มเพื่อนเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ในแต่ละสำนัก กลุ่มหรือทีมได้ทำงานเกี่ยวกับโครงการ/ปัญหาที่ขึ้นอยู่กับงานที่แท้จริง ตัวเลือกของปัญหาที่ถูกต้องนั้นจำเป็นต่อความสำเร็จของโครงการด้านการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ในทุกสำนัก สำหรับความคล้ายคลึงกันอื่นๆ จากสำนักทั้ง 4 สำนักนั้นมุ่งเน้นไปที่กระบวนการกลุ่มตามตารางที่ 3 Revans ยังไม่มีความชัดเจนว่าทางทีมด้านการเรียนรู้จากการปฏิบัติควรจะมีกระบวนการทำงานร่วมกันมากแค่ไหน

นักวิชาการในสำนักประสบการณ์ (Experiential) และสำนักสะท้อนกลับเชิงวิพากษ์ (Critical Reflection School) เน้นการทำงานกับกระบวนการกลุ่ม บางกระบวนการที่ได้กล่าวถึงจะรวมถึง การสื่อสาร ความขัดแย้ง การสร้างความสอดคล้อง และภาวะด้านความเป็นผู้นำ มุมมองที่ได้รับการเสนอขึ้นมา ก็คือการทำทีมต่างๆ ต้องการการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อที่จะสามารถเรียนรู้ร่วมกัน และผู้ฝึกสอนด้านการเรียนรู้ต้องการมีบทบาทในการทำให้ทีมพัฒนากระบวนการที่มีประสิทธิภาพ สำนักนี้ยังแย้งก็เชื่อว่ากระบวนการกลุ่มได้รับการพัฒนาในโปรแกรมด้านการเรียนรู้จากการปฏิบัติ แต่กระบวนการต่างๆ ที่ได้รับการพัฒนามักจะผ่านกิจกรรมการสร้างทีมโดยเฉพาะ มีโครงสร้างในการให้และผลตอบรับกลับมา ทีมด้านการเรียนรู้จากการปฏิบัติสามารถทำงานและก่อให้เกิดผลผลิตร่วมกัน

ความคล้ายคลึงประการสุดท้ายที่สำนักทั้ง 4 สำนักมีส่วนร่วมก็คือ ข้อตกลงเกี่ยวกับความต้องการที่จะจัดให้มี “P” ในการเชื่อมโยงกับการใช้งานด้านการเรียนรู้จากการปฏิบัติสำนักเหล่านี้มีความแตกต่างในเรื่องของ การที่ความรู้โครงการถูกนำไปสู่โครงการด้านการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ด้วยวิธีการอย่างไรและเกิดขึ้นเมื่อใด

ในกรณีของสำนักวิทยาศาสตร์ (Scientific School) ความเชื่อ คือ “P” ทั้งหมด (มีการยกเว้นบทแนะนำสั้นๆ ในแนวคิดพื้นฐานการเรียนรู้จากการปฏิบัติ และประมวลศัพท์) ควรจะจัดให้เป็น การเรียนรู้แบบทันการณ์ (just-in-time learning) แต่ภายหลังจากที่ผู้เข้าร่วมได้ระบุถึงความต้องการในการสอน ในสำนักประสบการณ์ (Experiential School) และสำนักสะท้อนกลับเชิงวิพากษ์ (Critical Reflection School) นั้นมีข้อตกลงกับแนวคิดปรัชญาของการทันการณ์ แต่ก็ยังมีความเชื่อว่าการสอนบางอย่าง เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการด้านการเรียนรู้จากการปฏิบัติ หรือ

ความเป็นพลวัต ของกลุ่ม (group dynamics) นั้นมีความจำเป็น ดังนั้น ควรมีการสร้างไว้ในหลักสูตรในสำนักนัยแฝง (Tacit School) ความรู้ “P” สามารถได้รับการกำหนดไว้ก่อน และมีเวลาให้ก่อนในการเริ่มต้นหลักสูตร ก่อนที่ทีมจะถูกสร้างขึ้นเพื่อเข้าสู่กระบวนการแก้ปัญหาด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

จากที่กล่าวมาทั้งหมด ผู้วิจัยได้สรุปลักษณะการเรียนรู้จากการปฏิบัติตามแนวคิดของทั้ง 4 สำนัก ได้ดังตารางข้างล่างนี้

ตารางที่ 5 สรุปลักษณะการเรียนรู้จากการปฏิบัติตามแนวคิดของสำนักต่าง ๆ

สำนัก (School)	สำนักนัยแฝง (Tacit School)	สำนักวิทยาศาสตร์ (Scientific School)	สำนักประสบการณ์ (Experiential School)	สำนักสะท้อนกลับเชิงวิพากษ์ (Critical Reflection School)
มีการทำงานเป็นกลุ่ม	มี	มี	มี	มี
การทำงานจริงโดยใช้โครงการหรือปัญหาเป็นฐาน	มี	มี	มี	มี
การเรียนรู้ที่ทันต่อเหตุการณ์	มี	มี	มี	มี
บทเรียนที่จัดไว้ในโปรแกรม	ตอนเริ่มต้น	ตอนเริ่มต้น	ระหว่างโปรแกรม	ระหว่างโปรแกรม
การเข้าร่วมของผู้บริหารอาวุโส	ไม่จำเป็น	เข้าร่วม	เข้าร่วม	เข้าร่วม
ให้ความสำคัญกับผู้ชี้แนะการเรียนรู้	ไม่จำเป็น	ในตอนเริ่มต้น	ตลอดกระบวนการ	ตลอดกระบวนการ
บทบาทผู้ชี้แนะการเรียนรู้ในการประชุมกลุ่ม	ตอนเริ่มต้น	ตลอดการประชุม	ตลอดการประชุม	ตลอดการประชุม
การใช้คำถามที่ลุ่มลึก ชัดแจ้ง	ไม่มี	มีบ้าง	มี	มี
เน้นการสะท้อนกลับให้คิดวิเคราะห์	ไม่มี	ไม่มี	มี	มีมากที่สุด
มีการประเมินวิธีเรียนรู้รายบุคคล	ไม่มี	ไม่มี	มี	มี

2.2.6 เป้าหมายของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

ในการใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัตินั้น O'Neil, s and Marsick (2007) ได้สร้างพีระมิตการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ซึ่งแสดงความสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมายการเรียนรู้กับลักษณะการเรียนรู้จากการปฏิบัติ เพื่อช่วยให้ผู้ปฏิบัติสามารถเลือกโปรแกรมการเรียนรู้จากการปฏิบัติที่เหมาะสมอยู่บนพื้นฐานของความพร้อมและผลลัพธ์ที่ปรารถนาขององค์กร ดังภาพที่ 7



ภาพที่ 7 Action Learning Pyramid

ที่มา : แปลจาก O'Neil and Marsick (2007)

ภาพที่ 7 แสดงพีระมิตซึ่งแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมายการเรียนรู้ของแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติทั้ง 4 สำนัก ซึ่งจะช่วยในการเลือกกระบวนทัศน์ที่เหมาะสม เพราะทุกองค์กรมีปัญหาและมีแนวทางในการพัฒนาผู้นำและแก้ปัญหาขององค์กร ซึ่งจากการตอบข้อคำถาม 15 ข้อ ในตารางที่ 7 ถ้าตอบไขในข้อใดข้อหนึ่งของข้อคำถาม 1-5 การเรียนรู้จากการปฏิบัติก็มีความเหมาะสมที่จะใช้แก้ปัญหาในองค์กร ถ้าตอบไขในข้อ 6 หรือข้อ 7 การแก้ปัญหาที่มากกว่าทำเนียมปฏิบัติเดิมจะเหมาะสมกว่าและถ้าตอบไขในข้อ 8- 15 มากกว่า 4 ข้อ องค์กรของท่าน อาจจะต้องพิจารณาใช้การ

เรียนรู้จากการปฏิบัติที่เหมาะสมโดยเลือกจากพีระมิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ซึ่ง O'Neil, s and Marsick 2007) ได้สร้างพีระมิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติ เพื่อช่วยให้ผู้ปฏิบัติสามารถเลือกโปรแกรมการเรียนรู้จากการปฏิบัติที่เหมาะสมอยู่บนพื้นฐานของความพร้อมและผลลัพธ์ที่ปรารถนา ซึ่งการใช้พีระมิดนี้มีองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ คือ

1. พิจารณาความพร้อมขององค์กรสำหรับการเรียนรู้จากการปฏิบัติ
2. ระบุผลการเรียนรู้ที่ต้องการสำหรับโปรแกรม ผู้เข้าร่วมและองค์กร
3. ระบุผลกระทบต่อองค์กรที่ต้องการจากผลลัพธ์ของโปรแกรม

สำหรับเป้าหมายการเรียนรู้ตามแนวคิดของ O'Neil, and Marsick (2007) ประกอบด้วยเป้าหมาย 4 ระดับ ดังนี้

เป้าหมายการเรียนรู้ในระดับที่ 1 เน้นการแก้ปัญหาในสถานการณ์ปัญหา หรือในงาน ใช้ยุทธศาสตร์และพัฒนามุมมองยุทธศาสตร์เชิงธุรกิจ ซึ่งสำนักแบบนัยแฝงเหมาะสมที่สุด ซึ่งเป็นการนำเอาปัญหาในสถานการณ์จริงมาหาทางแก้โดยมีผู้ชำนาญการมาคอยชี้แนะ นักทฤษฎีและนักปฏิบัติของสำนักนี้ได้แก่ Jim Noel, David Dotlich, and Noel Tichi ซึ่งประยุกต์ใช้ที่ GE เน้นการร่วมกันทำงานในสถานการณ์จริงเพื่อแก้ปัญหาโดยใช้ข้อมูลใหม่และวิธีการทำงานใหม่ ๆ โดยมีผู้ชำนาญการคอยชี้แนะ ซึ่งจะใช้ความรู้ชัดแจ้งมาใช้ในงาน และการแก้ปัญหามากกว่าการสะท้อนกลับว่ากำลังเรียนรู้อะไร

เป้าหมายการเรียนรู้ในระดับที่ 2 ให้ความสำคัญกับการวางกรอบและตั้งคำถาม เพื่อหาแนวทางแก้ปัญหา และนำไปปฏิบัติ ซึ่งคาดหวังว่าผู้เข้าร่วมจะได้รับการประยุกต์ทักษะในการเรียนรู้จากงานของเขา ซึ่งทั้งสำนักเชิงวิทยาศาสตร์ สำนักเชิงประสบการณ์ และ สำนักสะท้อนคิดเชิงวิพากษ์สามารถทำให้เกิดการเรียนรู้เช่นนี้ได้ แต่ สำนักเชิงวิทยาศาสตร์ ของ Revans จะมีความเหมาะสมที่สุด

เป้าหมายการเรียนรู้ในระดับที่ 3 เพิ่มเป้าหมายและผลลัพธ์ที่ชัดแจ้งที่สัมพันธ์กับการพัฒนาปัจเจกบุคคล ความรู้เฉพาะตน และแบบแผนการเรียนรู้สู่เป้าหมาย โครงการ ปรับมุมมองการตั้งปัญหา และแก้ปัญหา แต่ได้เพิ่มคุณค่าให้กับผู้ชี้แนะการเรียนรู้และการสะท้อนกลับของเป้าหมายการเรียนรู้ที่ได้ทำงาน และการพัฒนาปัจเจกบุคคล สำนักที่เหมาะสม คือ สำนักเชิงประสบการณ์ ตัวอย่างเช่น co -designed ของ PSE & G and VNU ซึ่ง Mumford (1997) เชื่อว่า โปรแกรมการเรียนรู้จากการปฏิบัติที่ออกแบบมาไม่ได้ช่วยให้เกิดการเรียนรู้เท่านั้น แต่จะทำให้เกิดการเรียนรู้วิธีเรียน หรือจะเรียนรู้อย่างไร อีกด้วย ซึ่ง แบบแผนการเรียนรู้ (Learning Styes) ได้ถูกสร้างขึ้นโดย Peter Honey และได้ถูกใช้ในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของสำนักนี้ด้วย

เป้าหมายการเรียนรู้ในระดับที่ 4 เป้าหมายนั้นนอกจาก นอกจากเป้าหมายในระดับ3 แล้วส่วนที่เพิ่มเติม คือ การเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ (Transformational Learning) ของบุคคลและองค์กร ซึ่งจะมีผู้ชี้แนะในการเรียนรู้ (Learning coach) มาช่วยเสริมสร้างบรรยากาศของโปรแกรมซึ่งทำให้ผู้เข้าร่วมรู้สึกผ่อนคลายในการตรวจสอบความเชื่อ การปฏิบัติ และบรรทัดฐาน ซึ่งเชื่อว่าการใช้เวลาในการพูดคุยเพื่อสะท้อนคิดนั้น มีพลังทำให้เกิดการสะท้อนคิดเชิงวิพากษ์ ซึ่งจะมีพลังมากขึ้น เพราะมันตรงไปที่รากหรือต้นตอของปัญหา ซึ่งส่วนใหญ่ปกปิดไว้ด้วยการรับรู้ที่ผิดของบรรทัดฐานและความคาดหวัง

Raelin (2000) ตั้งข้อสังเกตว่า การสะท้อนคิดนั้นเป็นหัวใจของผลกระทบที่เกิดจากการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ซึ่งการพัฒนาความสามารถ ในการสะท้อนคิดนั้น มีความสำคัญเนื่องจากประการแรก ผู้บริหารมักไม่ตระหนักถึงผลที่ตามมาจากการดำเนินการของพวกเขา ประการที่สอง ผู้บริหารไม่เข้าใจถึงช่องว่างระหว่างสิ่งที่ทำอยู่ กับสิ่งที่ควรทำ ประการที่สาม ความอคติจากการทำงานซึ่งทำให้เกิดความผิดพลาดซึ่งอยากที่จะค้นพบและทำให้ถูกต้อง โดยปราศจากการสะท้อนคิด ประการที่สี่ สถานการณ์ใหม่ ๆ ทำให้บุคคลต้องการหนทางใหม่ ๆ ในการคิดถึงสิ่งที่เคยทำ ในอดีต ซึ่งการสะท้อนคิดต้องใช้ร่วมกับการสนทนา เพื่อให้เกิด คำถามที่ชัดเจน และการสนทนาที่จะช่วยให้ผู้บริหารได้เกิดการจัดกรอบความคิดใหม่

อย่างไรก็ตามผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ขึ้นอยู่กับการขยายความพร้อมของผู้เรียนที่กล้าจะเผชิญมากกว่าต่อต้าน และเชื่อว่า การเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ขององค์กร จะถูกกระตุ้นโดยโปรแกรมซึ่งเกิดจากระดับสูงสุดของพีระมิดมากกว่าระดับล่างของพีระมิด

O'Neil and Marsick (2007) ได้กำหนดข้อคำถามเกี่ยวกับสภาพขององค์กรที่ควรใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติมาใช้ในองค์กร ดังนี้

ตารางที่ 6 คำถามเพื่อตัดสินใจว่ามีความจำเป็นต้องใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติในองค์กร

ข้อความเกี่ยวกับปัญหาในองค์กร	ใช่	ไม่ใช่
1.ปัญหาที่ไม่มีใครรู้แนวทางแก้ปัญหา		
2.วิกฤติทางธุรกิจที่จำเป็นเร่งด่วน		
3.ปัญหาที่ส่งผลต่อธุรกิจ		
4.การถูกบีบบังคับ คำถามที่ไม่มีโครงสร้าง		
5.ปัญหาที่ไม่มีใครรู้วิธีแก้ แต่คนจำนวนมากมีความคิดเห็น		
6.ปัญหาที่ใช้เทคนิคการแก้ปัญหาปกติ อาจจะได้คำตอบที่เป็นที่ยอมรับ		
7.ปัญหาที่สามารถถูกแก้ไขได้โดยผ่านการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ		
8.องค์กรของท่านเชื่อว่ามีความต้องการเพื่อให้ผู้นำได้เรียนรู้วิธีการเรียนรู้		
9.องค์กรของท่านต้องการการเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปได้		
10.สมาชิกในองค์กรของท่านยอมรับอย่างกว้างขวางว่าต้องการพัฒนาการเรียนรู้ขององค์กร		
11.สมาชิกในองค์กรของท่านได้รับการส่งเสริมให้เกิดการถามที่ดี		
12.สมาชิกในองค์กรของท่านช่วยเหลือเอื้ออำนวยที่จะใช้เวลาเพื่อสะท้อนประสบการณ์ของพวกเขา		
13.มีการสื่อสารอย่างอิสระระหว่างการจัดการและพนักงานข้ามกลุ่มหรือแผนก		
14.การดึงเอาความขัดแย้งออกมาและจัดการกับความขัดแย้งดีกว่าปกปิดเอาไว้		
15.องค์กรของท่านต้องการพัฒนาทักษะผู้นำในผู้บริหาร		

O'Neil, and Marsick (2007) ได้กำหนดเกณฑ์การแปลความหมายข้อความไว้ดังนี้

ข้อ 1-5 เป็นคำถามที่แสดงถึงความจำเป็นที่จะต้องใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติมาใช้ในองค์กร

ข้อ 6-7 เป็นคำถามที่แสดงให้เห็นว่าต้องมีการแก้ปัญหาที่มากกว่าเดิม

ข้อ 8-15 เป็นคำถามเพื่อนำมาพิจารณาใช้พิธีมิตการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อเลือกสำนักงานการเรียนรู้จากการปฏิบัติที่เหมาะสมกับเป้าหมายขององค์กร

ข้อพิจารณาเพื่อตัดสินใจเลือกสำนักงานการเรียนรู้จากการปฏิบัติที่เหมาะสม

- ก. องค์กรมีวัฒนธรรมภาวะผู้นำที่ไม่เอื้อต่อสิ่งท้าทาย
- ข. ผลลัพธ์ที่ปรารถนาขององค์กร เน้นการพัฒนากลยุทธ์ในการคิด ถามและหาคำตอบเป็นศูนย์กลาง
- ค. ผลลัพธ์ที่ปรารถนาขององค์กรในข้อ ข ร่วมกับการหามุมมองของปัญหา การตั้งปัญหา และการเรียนรู้ในกระบวนการแก้ปัญหา
- ง. ผลลัพธ์ที่ปรารถนาขององค์กรในข้อ ข และข้อ ค รวมถึงการพัฒนาบุคคลของผู้ร่วมทีม
- จ. ผลลัพธ์ที่ปรารถนาขององค์กรในข้อ ข และข้อ ค รวมถึง การเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้รายบุคคล และการเรียนรู้ขององค์กร
- ฉ. มีการเตรียมการบริหารเพื่อยอมรับความไม่แน่นอนและความคลุมเครือในระดับสูงเกี่ยวกับผลลัพธ์การเรียนรู้
- ช. องค์กรมีความยุติธรรมพอในการจัดการกับเสียงเรียกร้องภายในองค์กร
- ซ ผู้บริหารในระดับสูงได้รับการเตรียมตัวพร้อมเพื่อการเรียนรู้

O'Neil and Marsick (2007) ได้กำหนดเกณฑ์ในการเลือกลักษณะการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (สำนัก) จากการตอบคำถาม ก -ซ ที่ตอบว่าใช่ /ไม่ใช่ ดังแสดงในตารางที่ 7

ตารางที่ 7 เกณฑ์ในการเลือกลักษณะการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

ข้อคำถาม								สำนักงานการเรียนรู้จากการปฏิบัติที่เหมาะสม
ก	ข	ค	ง	จ	ฉ	ช	ซ	
/	/							สำนักนัยแฝง
×		/						สำนักวิทยาศาสตร์
×			/					สำนักประสบการณ์
×				/	×	×		สำนักประสบการณ์
×				/	/	/	/	สำนักสะท้อนคิดเชิงวิพากษ์

อย่างไรก็ตาม สำนักสะท้อนคิดเชิงวิพากษ์ จะมีความเหมาะสมมากที่สุด ถ้าจะมองหาสำนักเพื่อพัฒนาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เพราะข้อคำถาม ซ. เป็นการยืนยันว่า ผู้บริหารอาวุโสขององค์กรจะต้องพร้อมที่จะเรียนรู้ไปกับผู้เข้าร่วม ซึ่งจะเป็นแบบอย่างและสนับสนุนให้เกิดการคิดที่หลากหลาย และการกระทำที่คาดหวังจากผู้เข้าร่วมโปรแกรมนี้ และผู้บริหารอาวุโสจะต้องพร้อมตอบคำถามจากผู้เข้าร่วม เกี่ยวกับสิ่งที่เกิดขึ้นในองค์กรซึ่งผู้เข้าร่วมเข้าใจว่าอาจจะ ตรงกันข้ามเป้าหมายใหม่ขององค์กร กลยุทธ์ หรือ วิสัยทัศน์

จากการศึกษาแนวคิดของ s, O’Neil and Marsick (2007) ผู้วิจัยจึงได้นำแนวคิดในเรื่อง เป้าหมายการเรียนรู้จากการปฏิบัติมาเป็นกรอบหนึ่งของการวิจัยในครั้งนี้ ซึ่งสรุปได้ ดังนี้

เป้าหมายของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ มี 4 ระดับ คือ

เป้าหมายการเรียนรู้ระดับที่ 1 คือ การแก้ปัญหาและการนำแนวทางการแก้ปัญหาไปปฏิบัติ

เป้าหมายการเรียนรู้ระดับที่ 2 คือ การปรับมุมมองและการระบุปัญหา การแก้ปัญหาและการนำแนวทางการแก้ปัญหาไปปฏิบัติ รวมถึงการเรียนรู้กระบวนการเพื่อการเรียนรู้จากประสบการณ์ทำงาน

เป้าหมายการเรียนรู้ระดับที่ 3 คือ การปรับมุมมองและการระบุปัญหา การแก้ปัญหาและการนำแนวทางการแก้ปัญหาไปปฏิบัติ การเรียนรู้กระบวนการเพื่อการเรียนรู้จากประสบการณ์ทำงาน รวมถึงเป้าหมายการเรียนรู้รายบุคคล โดยให้ความสำคัญกับ การสะท้อนกลับ และ แบบแผนการเรียนรู้

เป้าหมายการเรียนรู้ระดับที่ 4 คือ การปรับมุมมองและการระบุปัญหา การแก้ปัญหาและการนำแนวทางการแก้ปัญหาไปปฏิบัติ การเรียนรู้กระบวนการเพื่อการเรียนรู้จากประสบการณ์ทำงาน และเป้าหมายการเรียนรู้รายบุคคล โดยให้ความสำคัญกับ การสะท้อนกลับ และ แบบแผนการเรียนรู้ ตลอดจนเกิดการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ของบุคคลและองค์กร

และความสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมายการเรียนรู้กับลักษณะการเรียนรู้จากการปฏิบัติ เป็นดังนี้

ตารางที่ 8 ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมายการเรียนรู้กับลักษณะการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

เป้าหมายการเรียนรู้	ลักษณะการเรียนรู้จากการปฏิบัติ
ระดับที่ 4	ตามแนวคิดสำนักสำนักสะท้อนกลับเชิงวิพากษ์
ระดับที่ 3	ตามแนวคิดสำนักประสบการณ์
ระดับที่ 2	ตามแนวคิดสำนักวิทยาศาสตร์
ระดับที่ 1	ตามแนวคิดสำนักนัยแฝง

นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้ปรับข้อความคำถามสภาพขององค์กรที่ควรใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติมาใช้ในองค์กรและข้อพิจารณาเพื่อตัดสินใจเลือกสำนักการเรียนรู้จากการปฏิบัติที่เหมาะสม เป็นส่วนหนึ่งของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อของการวิเคราะห์สภาพองค์กรของสถาบันการศึกษาพยาบาลที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้จากการปฏิบัติด้วย

2.2.7 ความสำคัญของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

องค์กรในปัจจุบันเผชิญปัญหาที่ทำนายหลายประการเนื่องจากโลกในปัจจุบันนี้มีกระแสของ โลกาภิวัตน์ การแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและข้อมูลข่าวสารอย่างรวดเร็ว ปัญหาต่าง ๆ ยากขึ้น ซับซ้อนขึ้น ต้องการนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่แก้ปัญหาได้ในระยะเวลาสั้น ๆ และมีเครือข่ายของ ความร่วมมือ ดังนั้น ผู้นำและการดำเนินงานแบบเดิมไม่สามารถใช้ได้ผลอีกต่อไปแล้ว ผู้นำต้องเป็น ผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีทักษะการเรียนรู้ที่ดีย่อม มีความฉลาดทางอารมณ์ มีมาตรฐานทางจริยธรรม ในขณะที่เดียวกันองค์กรต้องพัฒนาผลิตภัณฑ์ และบริการที่สนองต่อความต้องการทั้งภายในและ ภายนอกองค์กร ความรู้เป็นคุณค่าที่สำคัญที่สุดขององค์กร ซึ่งยังมีความรู้ที่ซ่อนเร้นอยู่ จำเป็นต้อง นำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำมาใช้ได้มากขึ้น ในขณะที่เรารู้ว่าเราต้องการการเรียนรู้มากขึ้น ใน ขณะเดียวกันเราก็ต้องจัดการกับงานที่มีมากมายอย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลมากขึ้น ซึ่ง การเรียนรู้จากการปฏิบัติ จะสามารถตอบสนองปัญหาเหล่านี้ได้ เนื่องจาก การเรียนรู้จากการปฏิบัติ ช่วยในการแก้ปัญหา พัฒนาผู้นำ สร้างทีม ช่วยเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ช่วยให้คนฉลาดขึ้น ประยุกต์ทักษะใหม่ ๆ มีประสบการณ์ที่ทำให้เกิดการพัฒนาความเชื่อ ทศนคติ นั้นหมายความว่า การ เรียนรู้จากการปฏิบัติ ช่วยพัฒนาทั้งบุคลิกภาพ สติปัญญา อารมณ์ และสังคมด้วย

องค์กรต่าง ๆ ปรับใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติด้วยเหตุผลที่แตกต่างกัน แต่ส่วนใหญ่แล้ว เพราะการเรียนรู้จากการปฏิบัติสามารถทำให้เกิดการเรียนรู้อย่างมีกลยุทธ์ สอดคล้องกับเป้าหมาย ทางธุรกิจ

Revans (1982) กล่าวว่า การเรียนรู้เชิงปฏิบัติจะช่วยสร้างโอกาสในการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา ซึ่งมันจะช่วยสร้างวัฒนธรรมและขวัญกำลังใจในการเรียนรู้ แม้ว่าการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ จะถูก ออกแบบมา เพื่อกระบวนการในการเรียนรู้เชิงบริหาร แต่มันช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ขององค์กรใน เชิงกลยุทธ์ ทั้งนี้กลุ่มการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ จะช่วยทำให้เกิดการเรียนรู้ขององค์กรได้ใน 2 ลักษณะ คือ

1. สมาชิกในทีมร่วมกันแก้ปัญหาให้แก่ลูกค้า ในขณะที่เดียวกันพวกเขาก็ได้ข้อมูลและความรู้ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการแก้ปัญหาในอนาคต

2. เนื้อหาของความรู้ขององค์กรจะเพิ่มมากขึ้นและทำให้องค์กรสามารถเรียนรู้ได้เร็วขึ้น นอกจากนี้ การเรียนรู้จากการปฏิบัติ เป็นกระบวนการเรียนรู้ที่แท้จริง ที่ต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ ที่เริ่มจากภายในหน่วยงานเพื่อการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กร การเรียนรู้จากการ ปฏิบัติจะให้ความสำคัญกับประเด็นที่กลุ่มเห็นว่าเป็นปัญหาหรืออุปสรรคจริงในการปฏิบัติงานให้บรรลุ เป้าหมาย ควรแก่การพิจารณาแก้ไข ดังนั้นขอบเขตการศึกษาจะแคบและชัดกว่า สมาชิกกลุ่มต้อง สมารถใจ เรียนรู้เพื่อแก้ไข ต้องใฝ่รู้สู่สิ่งยาก ต้องพัฒนาตนเพื่อเข้าไปดำเนินการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น และสืบเนื่องจากกระแสความสนใจเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการจัดการความรู้ที่เป็นความ ผันในมานหมอกของผู้บริหารและองค์กรหลายแห่งที่ยังมีงงอยู่ว่าจะหาทางสร้างองค์กรแห่งการ

เรียนรู้ได้อย่างไร ส่งผลให้มีความสนใจการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพิ่มขึ้น เพราะขั้นตอน และกระบวนการของการเรียนรู้จากการปฏิบัติสอดคล้องกับวินัยห้าประการของ Peter Senge เป็นอย่างดี (วิระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2543)

สถานที่ทำงานสามารถใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติเป็นเครื่องมือในการบริหาร พัฒนาบุคลากรและพัฒนาองค์กร สมาชิกในองค์กรมีเป้าหมายช่วยเหลือเกื้อกูลกันในการเรียนรู้ร่วมกันโดยกระบวนการค้นหาทางแก้ไขปัญหาของตนเองด้วยตนเอง โดยกระบวนการเช่นนี้ สมาชิกกลุ่มสามารถเพิ่มความตระหนักในตนเองในการพัฒนาความรู้ ทักษะ เจตคติ และพฤติกรรมใหม่เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและนิยามบทบาทใหม่ของตนในสภาพแวดล้อมใหม่ การเรียนรู้จากการปฏิบัติจึงเป็นกระบวนการเรียนรู้ของบุคลากรในสถานที่ทำงานของตนที่เหมาะสมกับสังคมแห่งการเรียนรู้ (Learning society) อย่างยิ่ง (วารินทร์ สิ้นสูงสุด, 2546)

จากที่กล่าวมานี้จะเห็นได้ว่า การเรียนรู้จากการปฏิบัติมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อทุกองค์กร เพราะสามารถนำมาใช้ได้ทั้งในแง่ของการสร้างเสริมกระบวนการเรียนรู้ พัฒนาทั้งความรู้ ทักษะ และเจตคติ ใช้ในการแก้ปัญหา สร้างการทำงานเป็นทีม พัฒนากภาวะผู้นำ เกิดการพัฒนาองค์กรได้อย่างต่อเนื่อง

2.2.8 ประโยชน์ของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

การเรียนรู้จากการปฏิบัตินับว่า เป็นการเรียนรู้ที่เป็นประโยชน์อย่างมากทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กร ดังที่มิ้นท์กวีวิชาการกล่าวไว้ดังนี้

Revans (1969) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการเรียนรู้จากการปฏิบัติไว้ ดังนี้

1. ส่งเสริมความคิดที่ชาญฉลาดและสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการทำงานในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงและท้าทาย

2. ช่วยแก้ปัญหาที่ซับซ้อนและเร่งด่วน
3. เป็นเครื่องมือในการพัฒนากภาวะผู้นำและพัฒนาทีม
4. ช่วยก่อให้เกิดวัฒนธรรมความร่วมมือและสร้างเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้
5. สร้างแรงจูงใจการเรียนรู้

Marquardt (1999) กล่าวถึงประโยชน์ของการเรียนรู้จากการปฏิบัติไว้ ดังนี้

1. เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในทุกระดับขององค์กร
2. สร้างความตระหนักและเชื่อมั่นด้วยการรู้แจ้งสิ่งใหม่ๆ และการสะท้อนกลับ
3. เพิ่มความสามารถในการถามและสะท้อนคิด
4. เพิ่มประสิทธิภาพของการสื่อสารและการทำงานเป็นทีม

Marquardt (2009) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องการความสามารถในการสร้าง จัดเก็บ แลกเปลี่ยน ประยุกต์ และทดสอบความรู้ ซึ่งการเรียนรู้จากการปฏิบัติช่วยสร้างระบบความรู้ ได้ดังนี้

1. การแสวงหาความรู้ (Acquiring Knowledge) การเรียนรู้จากการปฏิบัติทำให้ตระหนักถึง ข้อมูลภายนอก และภูมิปัญญาภายในและประสบการณ์ของแต่ละคนด้วย เครือข่ายภายในถูกพัฒนา ให้ตระหนักถึงแหล่งทรัพยากรขององค์กร เอื้อให้เกิดการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความคิดและความรู้

2. การสร้างความรู้ (Creating Knowledge) ผู้มีส่วนในการเรียนรู้จากการปฏิบัติ จะหาทาง ใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาเดิม ที่ความรู้เดิม ไม่มีประสิทธิผลในการแก้ปัญหาอีกต่อไปแล้ว จึงมีการ สร้างความรู้ใหม่ ๆ ช่วยให้ทีมมีความคิดเชิงนวัตกรรมมากขึ้น ให้อิสระในการผสมผสานความคิด และ การปฏิบัติ สามารถรับรองได้ว่าความรู้กับการปฏิบัติเป็นหนึ่งเดียวกัน

3. การจัดเก็บความรู้ (Storing Knowledge) ขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์กรที่จะทำให้เกิด การถอดรหัสข้อมูล และสร้างคุณค่าเพิ่มของความรู้ การเรียนรู้จากการปฏิบัติจะพัฒนาความ สามารถที่จะสร้างความหมายของการรวบรวมข้อมูลและการเก็บรักษาไว้

4. การถ่ายโอนและการทดสอบความรู้ (Transferring and Knowledge) ในช่วงระหว่าง การสะท้อนกลับการเรียนรู้ของตนเอง จะเกิดความขัดแย้ง สมาชิกจะสามารถจับและเก็บความรู้และ ภูมิปัญญาที่จะช่วยให้ดีขึ้นทั้งเชิงวิชาชีพ และชีวิตส่วนตัว กลุ่มการเรียนรู้จากการปฏิบัติ จะค้นหา หนทางที่จะถ่ายโอนการเรียนรู้ ภูมิปัญญาและประสบการณ์ในการแก้ปัญหาในองค์กรและชุมชนที่พวกเขาปฏิบัติอยู่

Marquardt (2004) ได้ระบุถึงทักษะและความสามารถที่ถูกพัฒนาขึ้นได้จากการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ว่ามีดังนี้

1. ทักษะการสะท้อนกลับอย่างมีวิจารณญาณ
2. ทักษะในการถามและการสืบสอบ
3. การคิดเชิงระบบ
4. ความสามารถในการปรับตัวและเปลี่ยนแปลง
5. ทักษะการฟังอย่างกระตือรือร้นและความตระหนักในตนเอง
6. การมีความรู้สึกร่วม เป็นความสามารถในการเชื่อมโยงกับบุคคลอื่น
7. ทักษะการเลือกกลยุทธ์และการแก้ปัญหา
8. ทักษะการนำเสนอและการเอื้ออำนวย

Mumford (1995) ได้ระบุถึงพฤติกรรมการเรียนรู้ ซึ่งองค์กรที่ต้องการจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สามารถพัฒนาด้วยโปรแกรมการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ ได้ดังนี้

1. ตั้งคำถาม (Asking questions)
2. ให้อธิบายเสนอแนะ (Suggesting ideas)
3. การพิจารณาทางเลือก (Exploring options)
4. กล้าที่จะเสี่ยงหรือทดลองสิ่งใหม่ๆ (Taking risks and experimenting)
5. เปิดกว้างหรือเปิดเผย (Being open about the way things are)
6. แปลงข้อผิดพลาดให้เป็นการเรียนรู้ (Converting mistakes into learning)
7. สะท้อนกลับและทบทวน (Reflecting and reviewing)
8. พูดคุยเกี่ยวกับการเรียนรู้ (Talking about learning)
9. รับผิดชอบในการเรียนรู้และการพัฒนาของตนเอง (Taking responsibility for one own learning and development)
10. ยอมรับในความบกพร่องและความผิดพลาด (Admitting to inadequacies and mistakes)

วิระวัฒน์ ปันนิตามัย (2543) กล่าวถึงประโยชน์ของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ไว้ดังนี้

1. ช่วยในการแก้ไขปัญหาการทำงานที่ยาก แก้ไม่ตกและทำลายสร้างความเชี่ยวชาญแก่ผู้ปฏิบัติ
2. ช่วยสร้างทีมงานที่เหนียวแน่นร่วมกันแก้ไขปัญหาอย่างตรงจุด ประหยัดและคุ้มค่า
3. พัฒนาระบบการคิด การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิก ของทีม ให้ความคิดสร้างสรรค์
4. สร้างสายสัมพันธ์ การสื่อสารที่ดีต่อกัน มีส่วนในการสร้างภาวะผู้นำในองค์กร
5. ช่วยสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ตอบรับกับการเปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี
6. มีส่วนช่วยในการปรับบทบาทของนักพัฒนาบุคคลให้เข้าสู่บทบาทของผู้มีส่วนร่วมผลักดันการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้ให้คำปรึกษา แนะนำเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาได้

จากที่กล่าวมานี้ สามารถสรุปได้ว่าการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) มีประโยชน์ ดังนี้

1. พนักงานสามารถเรียนรู้และจัดการกับสถานการณ์ในการทำงานจริงได้
2. ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยน ความคิดเห็นและการสื่อสารในทีม
3. เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน ถ่ายโอนทักษะและประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์
4. ช่วยเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

5. เป็นเครื่องมือพัฒนาบุคคล ทีมงาน และองค์กร
6. เอื้อต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงสร้างประโยชน์แก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

2.2.9 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ นั้น มีปัจจัยที่เกี่ยวข้องหลายประการ ดังมีนักวิชาการกล่าวไว้ ดังนี้

O'Neil and Marsick (2007) กล่าวถึงปัจจัยสนับสนุนที่ทำให้โปรแกรมการเรียนรู้จากการปฏิบัติประสบความสำเร็จ ไว้ดังนี้

1. ผู้บริหารสูงสุดปฏิบัติตามวิสัยทัศน์และค่านิยมของโปรแกรม
2. สิ่งแวดล้อมที่มีความไว้วางใจ
3. การออกแบบโปรแกรมที่มี ที่ปรึกษาฝ่ายทรัพยากรบุคคล ที่ปรึกษาการเรียนรู้จากการปฏิบัติและองค์กรธุรกิจที่เป็นผู้สนับสนุนเข้ามามีส่วนร่วม
4. โปรแกรมเหมาะสมกับผู้มีส่วนร่วม
5. โปรแกรมเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์
6. โปรแกรมถูกสร้างขึ้นจากภาระงานจริงซึ่งสำคัญต่อองค์กร
7. การสะท้อนกลับของผู้ชี้แนะการเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญในกระบวนการ
8. ผู้ให้การสนับสนุนเป็นสิ่งสำคัญในกระบวนการ
9. องค์กรเข้าใจและเชี่ยวชาญลักษณะของการเปลี่ยนแปลงในโปรแกรม
10. ผู้มีส่วนร่วมเข้าใจบทบาท และเปิดรับการเรียนรู้และความคิดที่แตกต่าง

Marquardt (1999) ระบุถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความล้มเหลวของการผลักดันให้เกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติไว้ 10 ประการ ดังนี้

1. การเลือกประเด็นปัญหาที่ไม่เหมาะสม ปัญหาเล็ก ง่าย แคบ ไม่สมจริง หรือเกินอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของกลุ่ม หรือมีโอกาสเรียนรู้ หรือปรับใช้ได้ยาก
2. ผู้บริหารระดับสูงไม่ให้การสนับสนุน ไม่เข้ามามีส่วนร่วม ริเริ่ม ผลักดัน
3. ข้ออ้างเกี่ยวกับเวลา สมาชิกอ้างว่าไม่มีเวลาที่จะทำตามแผนปฏิบัติ ระยะพบปะถี่มากเกินไป ดังนั้น ควรมีการตกลงเรื่องเวลา ปริมาณงานในปัจจุบันของสมาชิกให้ดี
4. องค์กรประกอบของกลุ่มที่ไม่ดีพอ ระดับ ตำแหน่ง วัย เพศ ประสบการณ์ อุปนิสัย บุคลิกภาพ รูปแบบการเรียนรู้ แนวความคิดของสมาชิกกลุ่มแตกต่างกันมาก ก่อให้เกิดความขัดแย้งทำงานร่วมกันไม่ได้

5. สมาชิกขาดการอุทิศ พุ่มเทเอาจริงเอาจ้งในการแก้ปัญหา การร่วมกันผลักดัน ขาดความรู้สึกร่วมกันเป็นเจ้าของ ขาดความกล้าเสี่ยง

6. ปัญหาด้านการวางกรอบปัญหาและกลยุทธ์การแก้ไข

7. ขาดความยึดมั่นต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ไม่คิดทดสอบสมมติฐาน คล้อยตามโดยไม่คิดวิเคราะห์ก่อน ขาดการใคร่ครวญ

8. ขาดการร่วมผลักดันอย่างจริงจัง ครบถ้วน การเรียนรู้จะไม่เกิดเต็มที่

9. บทบาทของผู้สนับสนุนการเรียนรู้ไม่เข้มแข็งพอ ขาดทักษะที่ดี ขาดการมีส่วนร่วม

10. รูปแบบและโครงสร้างของการเรียนรู้จากการปฏิบัติที่มากหรือน้อยเกินไป เป็นทางการหรือเป็นอิสระมากเกินไป ไม่มีการวางแผนที่ดี ปัญหาสถานที่ เวลา ความถี่ของการพบปะ

O'Neil and Marsick (2007) กล่าวถึงปัจจัยสนับสนุนที่ทำให้โปรแกรมการเรียนรู้จากการปฏิบัติประสบความสำเร็จล้มเหลว ไว้ดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสูงไม่มีพันธสัญญาร่วม
2. ไม่สามารถรับได้กับความเสี่ยงและความผิดพลาด
3. ออกแบบโปรแกรมโดยปราศจากการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
4. ไม่มีความสม่ำเสมอในการเข้าร่วม
5. โปรแกรมไม่ต่อเนื่อง ทำแล้วก็ปล่อยผ่านไป
6. โปรแกรมที่ไม่มีความสำคัญต่อองค์กร
7. วัฒนธรรมไม่เปิดกว้าง ไม่มีความตรงไปตรงมาเอื้อต่อการให้ข้อมูลย้อนกลับ
8. ผู้ให้การสนับสนุนไม่สนใจ ไม่เข้าร่วมและไม่เข้าใจบทบาทของตน
9. องค์กรสนับสนุนแต่เพียงในนาม
10. ผู้เข้าร่วมไม่ได้รับการเตรียมพร้อมและไม่เปิดใจ
11. พลวัตกลุ่มไม่มีประสิทธิภาพ

Kate Hoepfner – Karle Human Capital Consulting (อ้างถึงใน Marquardt,2009)ได้ระบุการปฏิบัติเพื่อความสำเร็จของโปรแกรมการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ว่ามีดังนี้

1. การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง
2. การร่วมกันออกแบบโปรแกรม
3. การเตรียมความพร้อมของผู้ให้การสนับสนุน
4. การเตรียมความพร้อมของผู้เข้าร่วม
5. กระบวนการระบุปัญหาและหาฉันทามติด้วยมุมมองใหม่
6. ปัญหาและกระบวนการตั้งเป้าหมายการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล

7. การใช้คำถามในกระบวนการ

8. การสะท้อนกลับ

อย่างไรก็ดีปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งคือผู้บริหาร ดังที่ Cunningham (2000) ระบุว่า ภายใต้การเรียนรู้จากการปฏิบัติ บทบาทของผู้บริหาร คือ การเปิดโอกาสให้พนักงานได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

จากที่กล่าวมานี้ สรุปได้ว่าปัจจัยเอื้อต่อความสำเร็จของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ มีดังนี้

1. ปัจจัยด้านบุคลากร

1.1 ผู้บริหาร หมายถึง การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง

1.2 สมาชิกในทีม หมายถึง การเลือกสมาชิกที่มีมุมมองหลากหลาย และมีทักษะ

ในการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในทีม

1.3 ผู้ชี้แนะการเรียนรู้ของกลุ่ม ที่มีทักษะการตั้งคำถามและการสะท้อนกลับ

1.4 การได้รับการสนับสนุนจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2. ด้านกระบวนการหรือขั้นตอนในการดำเนินงาน

2.1 การมีส่วนร่วมในการวางแผนการดำเนินงานของผู้เกี่ยวข้อง

2.2 การมีส่วนร่วมในการออกแบบโปรแกรม

2.3 การเตรียมความพร้อมของผู้เข้าร่วม

2.4 การเอื้ออำนวยความสะดวกในการทำงานร่วมกัน

3. ด้านการเรียนรู้ขององค์กร

3.1 วัฒนธรรมองค์กรเอื้อต่อการเข้าร่วมกลุ่ม

3.2 การมีบรรยากาศและแรงจูงใจในการเรียนรู้จากการปฏิบัติร่วมกัน

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร

2.3.1 ความหมายของการบริหาร (Defining management)

การบริหาร (Management) หมายถึง ขบวนการที่ทำให้งานกิจกรรมต่างๆสำเร็จลงได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลด้วยคนและทรัพยากรขององค์กร (Robbins and DeCenzo, 2004; Certo, 2009) ซึ่งตามความหมายนี้องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ ได้แก่ ขบวนการ (process) ประสิทธิภาพ (efficiency) และประสิทธิผล (effectiveness)

2.3.2 หลักการบริหาร (Management principles)

Fayol (1971) ได้วางหลักทั่วไปที่ใช้ในการบริหารไว้ 14 ข้อ ซึ่งใช้สำหรับเป็นแนวทางปฏิบัติ (guides) สำหรับผู้บริหาร หลักต่าง ๆ ดังกล่าวมีดังนี้คือ

1. หลักที่เกี่ยวกับอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Authority & responsibility) เป็นสิ่งที่แยกจากกันมิได้ ผู้ซึ่งมีอำนาจหน้าที่ที่จะออกคำสั่งได้นั้น ต้องมีความรับผิดชอบต่อผลงานที่คนนำไปทำด้วย

2. หลักของการมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว (Unity of command) ในการกระทำใดๆ คนงานควรได้รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวเท่านั้น ทั้งนี้เพื่อป้องกันมิให้เกิดความสับสนในคำสั่งด้วยการปฏิบัติตามหลักข้อนี้ ย่อมจะช่วยให้สามารถจัดสาเหตุแห่งการเกิดข้อขัดแย้งระหว่างแผนงานและระหว่างบุคคลในองค์กรให้หมดไป

3. หลักของการมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Unity of direction) กิจกรรมของกลุ่มที่มีเป้าหมายอันเดียวกันควรจะต้องดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน และสอดคล้องกัน เป็นไปตามแผนงานเดียวร่วมกัน

4. หลักของสายงาน (Scalar chain) สายงานอันนี้คือสายการบังคับบัญชาจากระดับสูงมายังระดับต่ำสุด ด้วยสายการบังคับบัญชาดังกล่าวจะอำนวยความสะดวกให้การบังคับบัญชาเป็นไปตามหลักของการมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวและช่วยให้เกิดระเบียบในการส่งทอดข่าวสารข้อมูลระหว่างกันอีกด้วย

5. หลักของการแบ่งงานกันทำ (Division of work or specialization) คือ การแบ่งแยกงานกันทำตามความถนัด เพื่อให้เกิดการใช้ประโยชน์ของบุคลากรในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดตามหลักเศรษฐศาสตร์

6. หลักเกี่ยวกับระเบียบวินัย (Discipline) โดยถือว่าระเบียบวินัยในการทำงานนั้น เกิดจากการปฏิบัติตามข้อตกลงในการทำงาน ทั้งนี้โดยมุ่งที่จะก่อให้เกิดการเคารพเชื่อฟัง และทำงานตามหน้าที่ด้วยความตั้งใจ เรื่องดังกล่าวนี้ จะทำได้ก็โดยที่ผู้บังคับบัญชาต้องมีความซื่อสัตย์สุจริต และเป็นตัวอย่างที่ดี ข้อตกลงระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา จะต้องเป็นไปอย่างยุติธรรมมากที่สุดและจะต้องยึดถือเป็นหลักปฏิบัติอย่างคงเส้นคงวา

7. หลักของการถือประโยชน์ส่วนบุคคลเป็นรองประโยชน์ส่วนรวม (Subordination of individual to general interest) หลักข้อนี้ระบุว่าส่วนรวมย่อมสำคัญกว่าส่วนย่อย เพื่อที่จะให้สำเร็จผลตามเป้าหมายของกลุ่ม (องค์กร) นั้น ผลประโยชน์ส่วนได้เสียของกลุ่มย่อมต้องสำคัญเหนืออื่นใดทั้งหมด

8. หลักของการให้ผลประโยชน์ตอบแทน (Remuneration) การให้และวิธีการจ่ายผลประโยชน์ตอบแทนที่ควรจะยุติธรรม และให้ความพอใจมากที่สุดทั้งแก่ฝ่ายลูกจ้างและนายจ้าง

9. หลักของการรวมอำนาจไว้ส่วนกลาง (Centralization) หมายถึงว่าในการบริหารจะมีการรวมอำนาจไว้ที่จุดศูนย์กลาง เพื่อให้ควบคุมส่วนต่าง ๆ ขององค์กรไว้ได้เสมอ และการกระจายอำนาจจะมาน้อยเพียงใดก็ยอมแล้วแต่กรณี

10. หลักของความมีระเบียบเรียบร้อย (Order) ทุกสิ่งทุกอย่างไม่ว่าสิ่งของหรือคนต่างต้องมีระเบียบและรู้ว่าคนอยู่ในที่ใดของส่วนรวม หลักนี้ก็คือหลักมูลฐานที่ใช้ในการจัดสิ่งของและตัวคนในการจัดองค์กรนั่นเอง

11. หลักของความเสมอภาค (Equity) ผู้บริหารต้องยึดถือความเอื้ออารีและความยุติธรรมเป็นหลักปฏิบัติต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้เพื่อให้ได้มาซึ่งความจงรักภักดีและการอุทิศตนเพื่องาน

12. หลักของความมั่นคง (Stability of tenure) ทั้งผู้บริหารและคนงานต้องใช้เวลาระยะหนึ่ง เพื่อเรียนรู้งานจนทำงานได้ดี การที่คนเข้าออกมากย่อมเป็นสาเหตุให้ต้องสิ้นเปลือง และเป็นผลของการบริหารงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ

13. หลักของความคิดริเริ่ม (Initiative) เนื่องจากว่าคนฉลาดย่อมต้องการที่จะได้รับความพอใจจากการที่คนได้ทำอะไรด้วยตัวเอง ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาควรจะต้องเปิดโอกาสให้ผู้น้อยได้ใช้ความคิดริเริ่มของตนบ้าง

14. หลักของความสามัคคี (Esprit de corps) เน้นถึงความจำเป็นที่คนต้องทำงานเป็นกลุ่มที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (teamwork) และชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการติดต่อสื่อสาร (communication) เพื่อให้ได้มาซึ่งกลุ่มงานที่ดี

2.3.3 กระบวนการบริหาร (Management process)

กระบวนการ (process) ในความหมายของการจัดการนี้หมายถึง หน้าที่ต่างๆ ด้านการจัดการ เพื่อให้เกิดการทำงานขององค์กรอย่างมีเป้าหมาย มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ในช่วงต้นของศตวรรษที่ 20 Fayol ได้เสนอไว้ว่า ผู้จัดการหรือผู้บริหารทุกคนต้องทำกิจกรรมเกี่ยวกับการจัดการ หรือที่เรียกว่า ขบวนการจัดการ 5 อย่าง (เขียนย่อว่า POCCC) ได้แก่ การวางแผน (planning) การจัดองค์กร (organizing) การสั่งการ (commanding) การประสานงาน (coordinating) และการควบคุม (controlling) ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง ภาระหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องทำการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงเหตุการณ์ต่างๆ ที่จะมีความกระทบต่อธุรกิจ และกำหนดขึ้นเป็นแผนการปฏิบัติงานหรือวิถีทางที่จะปฏิบัติเอาไว้ เพื่อสำหรับเป็นแนวทางของการทำงานในอนาคต

2. การจัดการองค์กร (Organizing) หมายถึง ภาระหน้าที่ที่ผู้บริหารจำต้องให้มีโครงสร้างของงานต่าง ๆ และอำนาจหน้าที่ ทั้งนี้เพื่อให้เครื่องจักร สิ่งของ และตัวคน อยู่ในส่วนประกอบที่เหมาะสมในอันที่จะช่วยให้งานขององค์กรบรรลุผลสำเร็จได้

3. การบังคับบัญชาสั่งการ (Commanding) หมายถึง หน้าที่ในการสั่งงานต่าง ๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งกระทำให้สำเร็จผลด้วยดี โดยที่ผู้บริหารจะต้องกระทำตนเป็นตัวอย่างที่ดี จะต้องเข้าใจคนงานของตน

4. การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง ภาระหน้าที่ที่จะต้องเชื่อมโยงของทุกคนให้เข้ากันได้ และกำกับให้ไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน

5. การควบคุม (Controlling) หมายถึง การที่จะต้องกำกับให้สามารถประกันได้ว่ากิจกรรมต่าง ๆ ที่ทำไปนั้นสามารถเข้ากันได้กับแผนที่ได้วางไว้ล่วงหน้า

จากแนวความคิดของ Fayol ถือได้ว่าเป็นวิถีทางที่จะให้ผู้บริหารทุกคนสามารถบริหารงานของตนให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้

ต่อมาในช่วงกลางพุทธศวรรษ 1950 นักวิชาการจาก UCLA ได้ปรับมาเป็น การวางแผน (planning) การจัดองค์กร (organizing) การจัดการพนักงาน (staffing) การสั่งการ (directing) และการควบคุม (controlling) (เขียนย่อว่า POSDC) ซึ่งขบวนการจัดการ 5 ประการ (POSDC) นี้เป็นที่นิยมใช้เป็นกรอบในการเขียนตำรามากกว่า 20 ปี และต่อมาในช่วงหลังนี้ได้ย่อขบวนการจัดการ 5 ประการนี้ เป็นหน้าที่พื้นฐาน 4 ประการ ซึ่ง Bovee et al (1993) และ Kinichi and Williams (2009) ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหาร ว่าประกอบด้วย 4 ประการ ได้แก่ การวางแผน (planning) การจัดองค์กร (organizing) การโน้มนำ (leading/influencing) และการควบคุม (controlling) ดังนี้

1. การวางแผน (planning) หมายถึง การกำหนดเป้าหมายและวิธีการปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จ เป็นกิจกรรมเกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมายขององค์กร สร้างกลยุทธ์ เพื่อแนวทางในการดำเนินไปสู่เป้าหมายในส่วนของตนและเป้าหมายรวมขององค์กรด้วย ซึ่งในปัจจุบันเน้นให้ทุกในระดับในองค์กรเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนมากขึ้น

2. การจัดองค์กร (organizing) หมายถึง การเตรียมงาน คน และ ทรัพยากรอื่น เพื่อดำเนินการให้ได้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ เป็นการจัดโครงสร้างขององค์กร กำหนดงานที่ต้องทำ ผู้รับผิดชอบในแต่ละส่วนงานนั้น ขอบเขตอำนาจหน้าที่ของแต่ละตำแหน่ง

3. การโน้มนำพนักงาน (leading/influencing) หมายถึง การจูงใจ การสั่งการ และการมีอิทธิพลเพื่อโน้มน้าวคนให้ทำงานอย่างเต็มที่เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งต้องใช้การประสานงาน การติดต่อสื่อสารที่ดี การจูงใจในการทำงาน ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำที่เหมาะสม

4. การควบคุม (controlling) หมายถึง การควบคุมประสิทธิภาพในการทำงาน ผู้บริหารต้องมีการควบคุม ติดตามผลการปฏิบัติงาน และ เปรียบเทียบผลงานจริงกับเป้าหมายหรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ เพื่อให้แน่ใจว่าการดำเนินการไปตามเป้าหมาย

เอกชัย บุญยาพิษฐาน (2553) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่เป็นศาสตร์เชิงรุกจะมีขั้นตอนที่สำคัญอยู่ 3 ขั้นตอน คือ

1. การวางแผน
2. การนำแผนไปปฏิบัติ
3. การควบคุมและประเมินผล

จากการวิเคราะห์แนวคิดข้างต้น กล่าวโดยสรุปได้ว่า กระบวนการบริหาร ประกอบด้วย

1. การวางแผน หมายถึง การกำหนดเป้าหมาย วิธีการปฏิบัติ ให้บรรลุตามเป้าหมาย
2. การนำแผนสู่การปฏิบัติ หมายถึง การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่ได้กำหนดไว้ในแผน
3. การประเมินผล หมายถึง การติดตามและตรวจสอบผลของการปฏิบัติตามที่ได้กำหนดไว้

2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์

แนวความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาภูมิลยุทธ์นั้น เป็นแนวคิดที่มีความเชื่อมโยงกับการกำหนดกลยุทธ์ เมื่อมีการกำหนดกลยุทธ์แล้วจะต้องมีขั้นตอนของการประเมินและปรับปรุงกลยุทธ์ที่กำหนด เพื่อให้ได้กลยุทธ์ที่เหมาะสมและเป็นไปได้มากที่สุด ซึ่งการกำหนดกลยุทธ์เป็นขั้นตอนหนึ่งของการจัดการเชิงกลยุทธ์ ดังนั้นจึงต้องทำความเข้าใจในเรื่องกลยุทธ์ การจัดการเชิงกลยุทธ์ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและ การกำหนดกลยุทธ์ จึงได้ศึกษาในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

- 2.4.1 ความหมายของกลยุทธ์และการจัดการเชิงกลยุทธ์
- 2.4.2 ความสำคัญของกลยุทธ์และการจัดการเชิงกลยุทธ์
- 2.4.3 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์
- 2.4.4 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และการกำหนดกลยุทธ์

2.4.1 ความหมายของกลยุทธ์ และการจัดการเชิงกลยุทธ์

คำว่า “Strategy” มาจากคำว่า “Strategos” ในภาษากรีก ที่เกิดจากคำว่า “Stratos” ซึ่งหมายถึง “army” หรือ “กองทัพ” ผสมกับคำว่า “agein” ซึ่งหมายถึง “lead” หรือ “นำหน้า” จึงทำให้เกิดการตีความว่าหมายถึง “leading the total organization” หรือ “การนำทางให้องค์กรโดยรวม” ซึ่งมีนัยทั้งเชิงจุดมุ่งหมายและวิธีการว่าต้องการจะทำอะไรให้สำเร็จและทำอย่างไร (วิวัฒนาการวงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ, 2548)

Certo and Peter (1991) ให้นิยามว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการดำเนินงานที่มั่นใจได้ว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร และนิยามการจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการที่ต่อเนื่องและมีการทบทวนกระบวนการเวียนไปมาตลอดเวลา เพื่อให้องค์กรโดยรวมสามารถดำรงอยู่ในสภาพแวดล้อมได้อย่างเหมาะสม

Wright et.al (1992) ให้นิยาม กลยุทธ์ หมายถึง แผนของผู้บริหารระดับสูงที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ต่างๆ ที่สอดคล้องกับพันธกิจและเป้าประสงค์ขององค์กร ส่วนการจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการต่อเนื่องในการกำหนดพันธกิจและเป้าประสงค์ขององค์กรภายใต้บริบทของสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร การกำหนดกลวิธีที่เหมาะสม การปฏิบัติงานตามกลวิธีที่กำหนดไว้ การใช้อำนาจในการควบคุมกลยุทธ์ เพื่อให้มั่นใจว่ากลวิธีขององค์กรที่นำมาใช้สามารถนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์ (2544) ให้ความหมายกลยุทธ์ ว่าหมายถึง การกำหนดทิศทาง (Direction) และขอบเขต (Scope) ของความต้องการระยะยาวขององค์กร เพื่อที่จะจัดสรรทรัพยากรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Expectations)

เอกชัย บุญยาพิชฐาน (2553) ให้ความหมาย กลยุทธ์ ว่าหมายถึง แผนที่กำหนดขึ้นเพื่อสร้างหรือคงไว้ซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขัน

การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดการดำเนินการขององค์กรในระยะยาว ซึ่งมีการตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อหาโอกาสและอุปสรรค ประเมินสภาพแวดล้อมภายในเพื่อหาจุดเด่น และจุดด้อย รวมไปถึง การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการประเมินและควบคุมกลยุทธ์ (Wheelen and Hunger, 2004)

ไพโรจน์ ปิยวงศ์วัฒนา (2545) ให้ความหมายของ การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การวางแผนและศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร รวมทั้งการตัดสินใจเกี่ยวกับทิศทางการดำเนินงานขององค์กรที่มีทรัพยากรอย่างจำกัด เพื่อให้ดำเนินการไปยังจุดมุ่งหมายภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

จากแนวคิดข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง แนวทางเชิงรุกในการวางแผนที่คำนึงถึงสภาวะแวดล้อมเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย

ส่วนการจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการดำเนินงานที่มีความต่อเนื่องเพื่อให้มั่นใจว่าจะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมายขององค์กรภายใต้บริบทของสภาพแวดล้อม การกำหนดกลวิธีการปฏิบัติงาน และการควบคุมกลยุทธ์

2.4.2 ความสำคัญของกลยุทธ์และการจัดการเชิงกลยุทธ์

จากสภาพแวดล้อมและบริบทการดำเนินงานที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและรุนแรงขึ้นทุกขณะ ทำให้ผู้บริหารในองค์กรต่างๆ ไม่สามารถบริหารองค์กรโดยขาดทิศทางและแผนงานที่ชัดเจนได้ การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์เริ่มเข้ามามีบทบาทในองค์กร ถ้าเปรียบองค์กรเป็นเรือลำใหญ่ลำหนึ่ง กลยุทธ์ก็เปรียบเสมือนหางเสือเรือที่ช่วยในการกำหนดและกำกับทิศทางของเรือ รวมทั้งเปรียบเสมือนเครื่องยนต์ที่ช่วยให้การขับเคลื่อนเรือไปถึงจุดหมายที่ต้องการ (พสุ เดชะรินทร์ และชัยวัฒน์ หลุทัยพันธุ์, 2553) การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นวิธีบริหารที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อผู้บริหารในยุคปัจจุบัน เมื่อสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และมีความสลับซับซ้อนมากยิ่งขึ้น ผู้บริหารจึงต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถตัดสินใจเรื่องต่างๆ ได้ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นทั้งในระยะสั้นและระยะยาวต่อองค์กรได้อย่างเหมาะสม ดังที่ สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2540) กล่าวไว้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์กลายเป็นหัวใจสำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจสมัยใหม่ ดังนั้น ผู้บริหารที่จะประสบความสำเร็จในการแข่งขันสำหรับอนาคต จะต้องเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ดีด้วย

จินตนา บุญบงการ และณัฐพันธุ์ เขจรนนท์ (2546) กล่าวถึงประโยชน์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มีต่อองค์กร 4 ประการ ดังนี้

- 1) กำหนดทิศทางขององค์กร (Set Direction) กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยให้ผู้บริหารเกิดความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงและมีวิสัยทัศน์ต่ออนาคต ทำให้สามารถกำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางการดำเนินงานได้อย่างเป็นรูปธรรม
- 2) สร้างความสอดคล้องในการปฏิบัติ (Harmony) การจัดการเชิงกลยุทธ์ให้ความสนใจกับการกำหนด การประยุกต์ การตรวจสอบ และควบคุมกลยุทธ์ในฐานะที่เป็นระบบหนึ่ง ซึ่งแนวคิดนี้ก่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันของสมาชิกในองค์กร ทำให้การจัดสรรทรัพยากรและการดำเนินงานเป็นเอกภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร
- 3) สร้างความพร้อมให้แก่องค์กร (Provide Readiness) การศึกษาและวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ซึ่งเป็นกระบวนการหนึ่งในการจัดการเชิงกลยุทธ์ จะช่วยให้ผู้บริหาร และสมาชิกขององค์กรเกิดความเข้าใจในภาพรวมและศักยภาพขององค์กร ตลอดจนอิทธิพลของปัจจัยแวดล้อมที่มีต่อองค์กร ทำให้องค์กรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงหรือความท้าทายของสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้น
- 4) สร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน (Improve Competitive Efficiency) เนื่องจากการจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยพัฒนาความสามารถของผู้บริหาร ขณะเดียวกันก็ช่วยพัฒนาศักยภาพแก่สมาชิก ตลอดจนช่วยสร้างความเข้าใจและแนวทางรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและ

คู่แข่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าใจภาพรวม ความต้องการขององค์กร และความสามารถปัจจุบันขององค์กร จึงทำให้สามารถจัดลำดับความสำคัญในการดำเนินงานและเป้าหมาย ทำให้สามารถใช้ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.4.3 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยองค์ประกอบพื้นฐานหลายองค์ประกอบ ตามทฤษฎีของนักวิชาการแต่ละท่าน ดังต่อไปนี้

Wheelen and Hunger (2004) เสนอองค์ประกอบพื้นฐานของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ 4 องค์ประกอบซึ่งมีความสัมพันธ์ในลักษณะที่เป็นกระบวนการต่อเนื่องดังนี้

1) การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environmental scanning)

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์เริ่มต้นจากการวิเคราะห์ ตรวจสอบและประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อระบุปัจจัยเชิงกลยุทธ์ (Strategic factors) ทั้งปัจจัยที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อเป็นตัวกำหนดอนาคตขององค์กร ซึ่งวิธีการตรวจสอบสภาพแวดล้อมที่นิยมใช้กันมาก คือ การวิเคราะห์ SWOT (SWOT analysis) โดยการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunities) และภาวะคุกคาม (Threats)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยตัวแปร 2 ตัว คือ โอกาสและอุปสรรค ซึ่งอยู่ภายนอกองค์กร เป็นปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ในระยะสั้น มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และมีผลกระทบเกี่ยวข้องกับองค์กรโดยตรง ได้แก่ ปัจจัยเกี่ยวกับงาน (ลูกค้า กลุ่มผลประโยชน์ คู่แข่ง ชุมชน ฯลฯ) และปัจจัยทางสังคม (เศรษฐกิจ การเมือง กฎหมาย เทคโนโลยี สังคมและวัฒนธรรม)

ส่วนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยอีก 2 ตัว คือ จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร ซึ่งได้แก่ โครงสร้าง วัฒนธรรม และทรัพยากรขององค์กร ซึ่งจุดแข็งที่สำคัญจะกลายเป็นความสามารถหลัก (core competencies) ที่สามารถนำมาใช้สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้

2) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation)

การกำหนดกลยุทธ์ คือ การจัดทำแผนระยะยาวเพื่อนำมาใช้บริหารงาน ให้เหมาะสมกับโอกาสและปัญหาอุปสรรคที่เป็นอยู่ในขณะนั้น รวมทั้งจะต้องสอดคล้องกับจุดแข็งจุดอ่อนขององค์กร โดยมักจะกำหนดเป็นพันธกิจ (Mission) ขององค์กร กำหนดวัตถุประสงค์ (Objective) การพัฒนากลยุทธ์ (Strategies) และการกำหนดนโยบาย (Policy) เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน

3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy implementation)

การปฏิบัติตามกลยุทธ์เป็นกระบวนการดำเนินงานโดยนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้มาสู่การปฏิบัติ ด้วยการจัดทำเป็นโปรแกรมการดำเนินงาน การจัดทำงบประมาณ และวิธีการดำเนินงาน ในขั้นนี้อาจเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างและระบบการจัดการทั้งหมดทั่วทั้งองค์กรก็ได้ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ โดยทั่วไปจะเป็นหน้าที่ของสมาชิกองค์กรในระดับกลางและระดับล่าง โดยที่ผู้บริหารระดับสูงทำหน้าที่เป็นผู้ตรวจสอบ เนื่องจากเป็นแผนปฏิบัติการ การปฏิบัติตามกลยุทธ์จึงเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจประจำวันในการจัดสรรทรัพยากรเพื่อไปใช้ในการดำเนินงาน

4) การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and control)

การประเมินผลและการควบคุม เป็นการตรวจสอบกิจกรรมและผลการปฏิบัติงานทั้งหมด เพื่อเปรียบเทียบค่าผลการปฏิบัติงานจริงกับที่ตั้งความมุ่งหวังไว้ บรรลุผลตามเป้าหมายหรือไม่ เพื่อที่จะนำข้อมูลที่ได้รับจากการประเมินไปแก้ไขต่อไป

นอกจากนี้ มีนักวิชาการได้กล่าวถึงองค์ประกอบของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ ดังนี้ ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา (2545) กล่าวว่าไว้ว่า กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์มีองค์ประกอบ 3 ส่วนที่สำคัญ ได้แก่

1. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์
2. ทางเลือกเชิงกลยุทธ์
3. การดำเนินกลยุทธ์และการควบคุม

จินตนา บุญบงการ และณัฐพันธ์ เขจรนนท์ (2546) วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ (2548) ได้กำหนดองค์ประกอบของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ 5 ขั้นตอน ได้แก่

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
2. การกำหนดทิศทางองค์กร
3. การกำหนดกลยุทธ์
4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
5. การควบคุมและการประเมิน

บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ (2549) กล่าวว่า กระบวนการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ มีองค์ประกอบที่สำคัญอยู่ 4 ประการ คือ

1. การตรวจสอบปัจจัยแวดล้อม
2. การจัดทำยุทธศาสตร์
3. การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ
4. การประเมินผลและควบคุม

เอกชัย บุญยาพิชฐาน (2553) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่เป็นศาสตร์เชิงรุกจะมีขั้นตอนที่สำคัญอยู่ 3 ขั้นตอน คือ

1. การวางแผน
2. การนำแผนไปปฏิบัติ
3. การควบคุมและประเมินผล

จากที่กล่าวมาจะเห็นว่ากระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อให้ได้มาซึ่งกลยุทธ์นั้น ต้องอาศัยการดำเนินการใน 2 ขั้นตอนแรกที่ Wheelen and Hunger (2004) ได้เสนอไว้ จึงต้องทำความเข้าใจขั้นตอนทั้งสองนี้ นั่นคือ การตรวจสอบสภาพแวดล้อม และการกำหนดกลยุทธ์

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นขั้นตอนที่จะต้องทำเพื่อให้ได้ข้อมูลที่จะนำมาวิเคราะห์ และกำหนดกลยุทธ์ต่อไป ซึ่งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม แบ่งเป็นสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน ซึ่งเทคนิคที่เป็นที่นิยมทำกัน คือ การทำ SWOT analysis และการทำ SWOT matrix

SWOT Analysis หรือการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง ขององค์กร ซึ่งเครื่องมือนี้ได้รับการวิพากษ์ว่าเป็นเครื่องมือที่ใช้ทำแผนยุทธศาสตร์ที่นิยมที่สุด การวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง (SWOT Analysis) มาจากตัวย่อของคำ 4 คำ คือ (1) S – Strengths หรือ จุดแข็ง (2) W – Weaknesses หรือจุดอ่อน (3) O – Opportunities หรือ โอกาส (4) T – Threats หรือ ภาวะคุกคาม มีพัฒนาการมาตั้งแต่ช่วงปี ค.ศ.1950-1960 โดยมีการใช้อย่างแพร่หลายใน Harvard Business School เพื่อทำการวิเคราะห์กรณีศึกษาที่ใช้ในการเรียนการสอน เนื่องจาก SWOT Analysis เป็นเครื่องมือที่ใช้วิเคราะห์สภาวะของบริบทสถานศึกษาทั้งภายในและภายนอก ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของการวิเคราะห์บริบทอย่างเป็นระบบก่อนการวางแผนการบริหารการศึกษา ผู้บริหารควรจัดทำ SWOT Analysis อย่างมีประเด็นในการวิเคราะห์ เช่น การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกใช้หลักการวิเคราะห์ที่เรียกว่า C-PEST ส่วนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในใช้หลัก 7Ss (McKinsey) ประกอบการวิเคราะห์ เพื่อให้ครอบคลุมทุกเรื่องที่จะพิจารณาในการจัดทำยุทธศาสตร์ มิฉะนั้นแล้วผู้บริหารส่วนใหญ่จะคิดถึงแต่เรื่องที่น่าสนใจและมีข้อมูลเท่านั้น แต่อาจละเลยบางเรื่องที่มีประเด็นสำคัญเกี่ยวกับองค์กรหรือหน่วยงานของเราในการกำหนดยุทธศาสตร์

C- PEST ใช้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร โดยมี 5 ประเด็นต่อไปนี้ควรพิจารณา และหาข้อที่เป็นโอกาส (Opportunities) และภาวะคุกคาม (Threats) มาประกอบการพิจารณา ดังนี้

C- Customer, Competitors ลูกค้า หรือผู้รับบริการ (Customer) คู่แข่ง (Competitors) เป็นอย่างไร ซึ่งในที่นี้หมายถึง นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชนที่อยู่โดยรอบสถานศึกษา

P- Politics สถานการณ์ทางการเมือง นโยบายต่าง ๆ

E- Environment, Economics สภาพแวดล้อม (Environment) หรือ สภาพเศรษฐกิจ (Economics) ของชุมชนที่อยู่โดยรอบสถานศึกษาเป็นอย่างไร

S- Society สภาพสังคม (Society) วัฒนธรรม (Culture) ค่านิยม (Value) ของประชาชนที่อยู่โดยรอบสถานศึกษาเป็นอย่างไร

T- Technology เทคโนโลยี (Technology) ระบบสารสนเทศ (Information Technology) เทคโนโลยีทางการบริหาร (Management Technology) การศึกษาใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรด้วย 7Ss ตามแนวคิดของ McKinsey 7-S Framework ใช้วิเคราะห์สภาพภายในองค์กร สามารถแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่เป็นรูปธรรม ประกอบด้วยยุทธศาสตร์ (Strategy) โครงสร้าง (Structure) และระบบ (Systems) ซึ่งพิจารณาได้จาก วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ โครงสร้างองค์กร ระบบงานต่าง ๆ ส่วนอีกกลุ่มหนึ่ง คือ กลุ่มที่เป็นรูปธรรมน้อยกว่า ประกอบด้วยทักษะ (Skill) ค่านิยม (Shared Value) บุคลากร (Staffs) รูปแบบการบริหารจัดการ (Style) ซึ่งทั้ง 7 ประเด็นนี้ เป็นประเด็นที่ควรพิจารณาว่าเป็นจุดแข็ง หรือจุดอ่อนขององค์กร โดยใช้ข้อมูลและหลักฐานประกอบการพิจารณาก่อนจัดทำยุทธศาสตร์ ดังนี้

S - Strategy ยุทธศาสตร์ การวางทิศทางและพันธกิจขององค์กร

S - Structure โครงสร้างองค์กร การแบ่งหน่วยงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ

S - Systems ระบบงานที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการในการดำเนินงานขององค์กร เช่น ระบบการเงิน ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบการติดตามประเมินผล ฯลฯ

S - Skills ทักษะความสามารถ หรือปัจจุบันในระบบราชการใช้คำว่า สมรรถนะ (Competency) ของบุคลากร ซึ่งแบ่งออกเป็น สมรรถนะด้านงาน (Technical/Functional Competency) และสมรรถนะด้านการบริหาร (Managerial Competency)

S - Shared Value ค่านิยมร่วม หมายถึง สิ่งที่บุคลากรส่วนใหญ่ในองค์กรเห็นว่าเป็นสิ่งดีพึงปฏิบัติจนกลายเป็นวัฒนธรรมในการทำงาน ทำให้เกิดปทัสถาน (Norm) ขององค์กร

S - Staff บุคลากรในองค์กร มีจำนวนเพียงพอ และเหมาะสมกับความต้องการ และมีบุคลากรที่จะตอบสนองการเติบโตขององค์กรในอนาคตหรือไม่

S - Style รูปแบบการบริหารจัดการองค์กรของผู้บริหาร

การวิเคราะห์ 7Ss เพื่อวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง ขององค์กร จะเน้นประเด็นใดประเด็นหนึ่งไม่ได้ และเมื่อประเด็นใดประเด็นหนึ่งเกิดการเปลี่ยนแปลงก็จะส่งผลกระทบต่อประเด็นอื่น ๆ ด้วย เช่น เมื่อต้องการสร้างค่านิยมร่วมให้กับวัฒนธรรมใหม่ในองค์กร ในหลายๆ ครั้ง โครงสร้างองค์กรอาจต้องมีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้อง และระบบการบริหารงานบุคคล การพัฒนาสมรรถนะอาจมีความจำเป็นต้องปรับให้ส่งเสริมค่านิยมร่วมใหม่นี้

นอกจากนี้ เอกชัย บุญยาภิษฐาน กล่าวไว้ว่า SWOT คือ เทคนิคอย่างหนึ่งที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อนำผลที่ได้ในรูปแบบของจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และภัยคุกคาม (Threat) มากำหนดเป็นกลยุทธ์ที่ชี้ในการวางแผนและพัฒนาองค์กร และแม้ว่า SWOT จะถูกคิดค้นมาด้วยปัญหาของธุรกิจ แต่ก็เหมือนกับทุก ๆ เรื่อง ที่วิชาการหรือเทคนิคใด ๆ ที่พัฒนาขึ้นมา สุดท้ายก็สามารถที่จะนำไปประยุกต์ต่อในภาคอื่น หรือสาขาอื่นได้อีกด้วย ดังนั้นในยุคต่อมา ก็มีผู้นำ SWOT ใ้กับองค์กรที่ไม่ใช่ธุรกิจคือองค์กรภาครัฐ และองค์กรที่ไม่หวังผลกำไรอื่น ๆ ปรากฏว่า สามารถนำไปใช้ได้เป็นอย่างดี

สำหรับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นโอกาส(O) หรือภาวะคุกคาม (T) ซึ่งเอกชัย บุญยาภิษฐาน (2553) ได้รวบรวมการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในจากรูปแบบต่าง ๆ ที่มีผู้นิยมใช้หลายรูปแบบ เช่น STEP analysis, PESTE analysis, STEER analysis, DESTEP analysis, SPEELED analysis, SPECTACLES analysis สรุปเป็นปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก ที่นำมาวิเคราะห์ 12 ปัจจัย ดังนี้

1. Political Factors ปัจจัยทางการเมือง
2. Economic Factors ปัจจัยทางเศรษฐกิจ
3. Social Factors ปัจจัยทางสังคม
4. Technological Factors ปัจจัยทางเทคโนโลยี
5. Legal Factors หรือ Regulatory Factors ปัจจัยทางกฎระเบียบ หรือกฎหมาย
6. Environmental Factors หรือ Ecology Factors ปัจจัยสภาพแวดล้อม
7. Demographic ประชากร
8. Ethical ปัจจัยทางจริยธรรม
9. Culture ปัจจัยทางวัฒนธรรม
10. Aesthetic ปัจจัยทางความเป็นระเบียบเรียบร้อย ความดีงาม
11. Customer ปัจจัยด้านลูกค้า
12. Sectorial ปัจจัยด้านกลุ่มที่องค์กรสังกัดอยู่

ส่วนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นจุดแข็ง (S) หรือจุดอ่อน (W) ซึ่ง เอกชัย บุญยาภิษฐาน (2553) ได้รวบรวมการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในจากรูปแบบต่าง ๆ ที่มีผู้นิยมใช้หลายรูปแบบ ประกอบด้วย PRIMO-F analysis, 4P, Seven-S Framework of McKinsey, MMPF สรุปเป็นปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน ที่นำมาวิเคราะห์ประกอบด้วยปัจจัย ดังนี้

1. People ปัจจัยด้านบุคลากร
2. Resource ปัจจัยด้านทรัพยากร
3. Innovations and Ideas ปัจจัยด้านนวัตกรรมและความคิด

4. Management ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ
5. Marketing ปัจจัยด้านการตลาด
6. Operations ปัจจัยด้านการปฏิบัติการ
7. Finance ปัจจัยด้านการเงิน
8. Properties ปัจจัยด้านทรัพย์สิน
9. Processes ปัจจัยด้านกระบวนการ
10. Products and service ปัจจัยด้านผลิตภัณฑ์และบริการ
11. Strategy ปัจจัยด้านกลยุทธ์
12. Structure ปัจจัยด้านโครงสร้าง

เมื่อได้ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในแล้ว วิเคราะห์โดยใช้จัดทำเป็นตาราง ที่เรียกว่า SWOT matrix หรือ เรียกอีกอย่างว่า TOWS matrix ซึ่งจะจับคู่ระหว่าง SO, WO, ST และ WT เพื่อกำหนดกลยุทธ์ต่อไป

การกำหนดยุทธศาสตร์จากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทำได้โดยใช้ TOWS Matrix จากการศึกษาวิธีการของ Wehrich and Koontz (2005) พบว่ามีแนวคิดที่สำคัญสรุป ได้ดังนี้

การประเมินสถานการณ์โดยใช้ TOWS Matrix มีขอบเขตที่กว้างและให้ความสำคัญกับมุมมองที่ต่างออกไป ตารางการคิดแบบ TOWS นี้ เป็นกรอบการวิเคราะห์การคิดอย่างเป็นระบบที่ช่วยในการจับคู่เอาโอกาสและภาวะคุกคามภายนอกกับจุดอ่อนและจุดแข็งภายในองค์กรเข้าด้วยกัน เป็นเรื่องธรรมดาที่บริษัทจะระบุจุดแข็งจุดอ่อนของตนเอง เช่นเดียวกับการระบุโอกาสกับภาวะคุกคามสภาพแวดล้อมจากภายนอก แต่สิ่งที่เรามักจะมองข้ามคือการเชื่อมโยงปัจจัยที่สำคัญเหล่านี้ ซึ่งต้องการกลยุทธ์ในการดำเนินการที่แตกต่างกันในการจัดการทางเลือกที่จะนำไปสู่ยุทธศาสตร์อย่างเป็นระบบ

ยุทธศาสตร์ถูกกำหนดจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก คือ โอกาสและภาวะคุกคาม และสภาพแวดล้อมภายใน คือ จุดแข็งและจุดอ่อน ดังนี้

1. ยุทธศาสตร์ WT เป็นยุทธศาสตร์ที่มีเป้าหมายเพื่อลดจุดอ่อนและภาวะคุกคาม ซึ่งองค์กรอาจต้องดำเนินการ เช่น รวมบริษัทเข้าด้วยกัน ตัดทอนค่าใช้จ่าย หรือสะสางหนี้ชำระ

2. ยุทธศาสตร์ WO เป็นความพยายามที่จะลดจุดอ่อนและเพิ่มโอกาสในการพัฒนาโดยอาศัยความสามารถหรือสมรรถนะจากภายนอก เช่น เทคโนโลยีหรือคนที่มีความสามารถตามที่ต้องการที่จะช่วยให้บรรลุความสำเร็จจากการใช้ประโยชน์ในโอกาสจากสภาพแวดล้อมภายนอก

3. ยุทธศาสตร์ ST อยู่บนพื้นฐานของจุดแข็งองค์กรที่จะจัดการกับภาวะคุกคามภายนอก โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะเพิ่มศักยภาพก่อน แล้วค่อยลดข้อที่เป็นภาวะคุกคามภายหลังซึ่งองค์กรอาจใช้

เทคโนโลยี การเงิน การจัดการ หรือความเข้มแข็งทางการตลาดเพื่อจัดการภาวะคุกคามมาจากคู่แข่ง

4. ยุทธศาสตร์ SO สภาวะการณ์ที่องค์กรต้องการจะเกิดขึ้นเมื่อองค์กรสามารถใช้จุดแข็งภายในเพื่อสร้างประโยชน์จากโอกาสภายนอก สิ่งนี้คือ เป้าหมายของการประกอบการในการเปลี่ยนจุดยืนตามข้อมูลในตาราง หากมีจุดอ่อนองค์กรจะต้องพยายามต่อสู้เพื่อเอาชนะให้ได้ ซึ่งจะทำให้เข้มแข็งขึ้น หากเผชิญกับภาวะคุกคามก็ต้องรับมือให้ได้เพื่อมุ่งจัดการให้เป็นโอกาสสำหรับองค์กร ทางเลือกดังกล่าวสามารถสรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 9 TOWS Matrix สำหรับการกำหนดยุทธศาสตร์

	จุดแข็งภายใน(S) เช่น ด้านการบริหารจัดการ การปฏิบัติงาน การเงิน การตลาด การวิจัยและ พัฒนาการดำเนินงานต่างๆ เป็นต้น	จุดอ่อนภายใน(W) เช่น ด้านการบริหารจัดการ การปฏิบัติงาน การเงิน การตลาด การวิจัยและ พัฒนาการดำเนินงานต่างๆ เป็นต้น
โอกาสภายนอก(O) รวมถึงความเสี่ยงด้วย เช่น สภาพเศรษฐกิจและการเมืองใน ปัจจุบันและอนาคต การ เปลี่ยนแปลงทางสังคม ผลิตภัณฑ์ใหม่ การให้บริการ และเทคโนโลยี	SO เป็นยุทธศาสตร์ที่มีศักยภาพใน การประสบความสำเร็จสูงสุด โดยการใช้ประโยชน์จากจุดแข็ง ขององค์กรเพื่อให้ได้ประโยชน์ จากโอกาสภายนอกมากที่สุด	WO Mini-Maxi เป็นยุทธศาสตร์เพื่อ เอาชนะจุดอ่อนให้ได้รับ ประโยชน์จากโอกาสภายนอก
ภาวะคุกคามภายนอก(T) เช่นการขาดแคลนพลังงาน การ แข่งขันสภาพเศรษฐกิจและ การเมือง การเปลี่ยนแปลงทาง สังคม ผลิตภัณฑ์ใหม่ การ ให้บริการและเทคโนโลยี	ST Maxi-Mini เป็นยุทธศาสตร์ที่ใช้ จุดแข็งเพื่อจัดการกับภาวะ คุกคามหรือหลีกเลี่ยงปัญหา	WT Mini-Mini เป็นยุทธศาสตร์เพื่อ ลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงภาวะ คุกคาม เช่น การลดค่าใช้จ่าย การสะสมหนี้สินหรือการรวม ธุรกิจ

ที่มา : Wehrich, Heinz. and Koontz, Harold. (2005).

Wheelen and Hunger (2004) ได้กล่าวว่า การประเมินสถานการณ์องค์กรด้วยการ SWOT Analysis สามารถใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมได้จำนวนมาก การใช้ TOWS Matrix (TOWS เป็นคำเรียกอีกคำหนึ่งของ SWOT) จะช่วยอธิบายถึงวิธีการในการเชื่อมโยงสภาพแวดล้อมภายนอกทั้งโอกาส ภาวะคุกคามที่องค์กรเผชิญอยู่กับจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายในเพื่อนำไปสู่ผลการกำหนดยุทธศาสตร์ 4 ด้าน เป็นการดีที่จะใช้การระดมสมองเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ที่อาจจะไม่ได้คำนึงถึง และยังผลักดันให้ผู้บริหารฝ่ายยุทธศาสตร์ได้สร้างสรรค์วิธีการไปสู่ความสำเร็จก้าวหน้าพอกๆกับยุทธศาสตร์การชะลอตัวและยังสามารถนำไปกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ระดับองค์กรและยุทธศาสตร์ระดับฝ่ายได้อีกด้วย

การคิดชุดของยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมกับองค์กรนั้น Wheelen and Hunger กล่าวว่าจะต้องอยู่บนพื้นฐานของการเชื่อมโยงมุมมองทั้ง 4 ด้านเข้าด้วยกัน ดังนี้

ยุทธศาสตร์ SO กำหนดขึ้นโดยการพิจารณาถึงวิธีการที่องค์กรจะใช้จุดแข็งภายในเพื่อให้ได้รับประโยชน์จากโอกาส

ยุทธศาสตร์ ST พิจารณาถึงจุดแข็งขององค์กรหรือหน่วยงานเพื่อหาวิธีหลีกเลี่ยงภาวะคุกคาม

ยุทธศาสตร์ WO เป็นความพยายามที่จะเอาประโยชน์จากโอกาสโดยการหาทางเอาชนะจุดอ่อน

ยุทธศาสตร์ WT พิจารณาถึงการตั้งรับหรือลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงภาวะคุกคาม

TOWS Matrix เป็นประโยชน์มากในการกำหนดชุดทางเลือกที่จะใช้เป็นยุทธศาสตร์สำหรับผู้ที่มีความอดทนใจซึ่งอาจเป็นประเด็นที่ไม่ได้คำนึงถึง TOWS Matrix สามารถใช้กับหน่วยงานในภาพรวมทั้งหมดหรืออาจใช้สำหรับหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งในองค์กรเท่านั้น อย่างไรก็ตาม TOWS Matrix เป็นเพียงวิธีการเดียวในหลายๆวิธีการที่จะกำหนดเป็นทางเลือกสำหรับสร้างยุทธศาสตร์ได้ วิธีการอื่นเป็นการประเมินแต่ละหน่วยงานในองค์กรตามกรอบกลยุทธ์ที่เกี่ยวกับความเป็นไปได้

จากการศึกษาแนวคิดการกำหนดยุทธศาสตร์โดยใช้ตาราง TOWS Matrix สรุปได้ว่า การเชื่อมโยงผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในเข้าด้วยกันเพื่อนำไปสู่การกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กรนั้น เป็นการสังเคราะห์ข้อมูลที่ครอบคลุมทุกมิติที่ส่งผลทำให้ได้ยุทธศาสตร์ที่ตรงประเด็น ชัดเจนและท้าทายต่อการพัฒนาศักยภาพเชิงรุกขององค์กร โดยยุทธศาสตร์ SO นั้นเป็นยุทธศาสตร์ที่เน้นการใช้จุดแข็งในองค์กรร่วมกับโอกาสที่เอื้อจากภายนอก เป็นการคิดในเชิงรุกที่ดึงเอกลักษณ์ความโดดเด่นขององค์กรมาใช้ได้อย่างเต็มที่ ยุทธศาสตร์ WO เป็นวิธีการที่จะลดจุดอ่อนภายในองค์กรให้หมดไปหรือให้เหลือน้อยที่สุด โดยใช้ข้อได้เปรียบหรือโอกาสจากภายนอกมาช่วยแก้ไข เช่น กำลังคน เทคโนโลยี ฯลฯ ยุทธศาสตร์ ST เป็นวิธีดำเนินการในลักษณะที่เสริมจุดแข็ง

ภายในก่อนเพื่อป้องกันภาวะคุกคามจากภายนอก ส่วนยุทธศาสตร์ WT นั้น เป็นยุทธศาสตร์ที่แสดงถึงความพยายามที่จะลดจุดอ่อนภายในองค์กร ซึ่งเป็นการดำเนินการในเชิงรับและในเวลาเดียวกันจะต้องคิดหาวิธีที่จะหลีกเลี่ยงภาวะคุกคามหรือข้อจำกัดจากภายนอกให้ได้ ซึ่งอาจเป็นวิธีการใหม่ๆ เพื่อใช้ในการแก้ไขจุดอ่อนขององค์กร

จากแนวคิดที่กล่าวมานี้ ผู้วิจัยจึงใช้แนวคิดของวิลเลนและฮังเกอร์ (Wheelen and Hunger, 2004) เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล ประกอบด้วย

1) การวิเคราะห์ SWOT หมายถึง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรเพื่อให้ทราบจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม

2) การกำหนดกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดวิธีการดำเนินงานที่ผ่านการวางแผนอย่างรอบคอบ โดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.5.1 งานวิจัยในประเทศ

1) งานวิจัยในประเทศเกี่ยวกับการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

ประจวบ แหลมหลัก (2547) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ทางการศึกษานอกระบบโรงเรียนโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติ เพื่อส่งเสริมการปฏิบัติของอาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้าน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ปัญหาในการปฏิบัติงานบทบาทหน้าที่ของอาสาสมัครประจำหมู่บ้าน และพัฒนากระบวนการเรียนทางการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมการปฏิบัติของอาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้าน (อสม.) และศึกษาปัญหาของการดำเนินการตามกระบวนการเรียนรู้ทางการศึกษานอกระบบโรงเรียนที่ได้พัฒนาขึ้น ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ อสม. ที่ปฏิบัติงานใน 7 จังหวัดภาคเหนือตอนล่าง ผลการวิจัย พบว่า กระบวนการเรียนรู้แบ่งออกเป็น 8 ขั้นตอน คือ การเตรียมความพร้อม การปฐมนิเทศ การระบุปัญหาที่แท้จริง การค้นหาสาเหตุของปัญหา การค้นหาและตัดสินใจเลือกในการแก้ปัญหา การจัดทำแผนปฏิบัติการ การดำเนินการตามแผน และการนำเสนอผลการปฏิบัติงานระหว่างการดำเนินการแต่ละขั้นตอน โดยที่ผู้วิจัย ผู้อำนวยการความสะอาดประจำกลุ่ม และเจ้าหน้าที่สถานีอนามัย จะเป็นผู้สนับสนุนการดำเนินการ หลังการทดลอง พบว่า อสม. มีความรู้เรื่องโรคความดันโลหิตสูง มีทักษะในการคัดกรองและดูแลผู้ป่วยสูงกว่าก่อนการดำเนินการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการดำเนินการที่พบ ได้แก่ ผู้ดำเนินรายการสรุปผลของการดำเนินการไม่ชัดเจน ผู้อำนวยการความสะอาดประจำกลุ่มมีพฤติกรรมครอบงำความคิดผู้อื่น การติดพันอภิปรายส่วนตัวยาวร่วมกระบวนการเรียนรู้

การใช้เวลาเกินกำหนด แผนการดำเนินการขาดความยืดหยุ่น ไม่สอดคล้องกับวิถีการดำเนินชีวิตของ
 อสม. และข้อจำกัดของการสนับสนุนจากเจ้าหน้าที่สถานีอนามัยและองค์กรส่วนท้องถิ่น

อรพรรณ บุตรกัตัญญ (2549) ได้ศึกษาการพัฒนากระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติฝึสาน
 การชี้แนะ เพื่อเสริมสร้างการรับรู้ความสามารถของตนของครูอนุบาล มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนา
 กระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติฝึสานการชี้แนะเพื่อเสริมสร้างการรับรู้ความสามารถของตนของครู
 อนุบาล กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยครูในระดับชั้นอนุบาลจำนวน 60 จากโรงเรียน 10 แห่งที่สังกัด
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2 แบ่งเป็นกลุ่มทดลอง 30 คน กลุ่มควบคุม 30 คน มี
 บุคลิกภาพแบบแสดงตัวและแบบเก็บตัว กลุ่มละ 15 คน การดำเนินการวิจัยแบ่งเป็น 3 ชั้น คือ ชั้นที่
 1 พัฒนาการเรียนรู้จากการปฏิบัติฝึสานการชี้แนะและเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ชั้นที่ 2 การ
 ทดลองใช้เพื่อหาประสิทธิภาพของกระบวนการ ชั้นที่ 3 การปรับปรุงกระบวนการหลังจากทดลองใช้
 ผลการวิจัยมีดังนี้ กระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติฝึสานการสอนแนะประกอบด้วย แนวคิด
 องค์ประกอบ หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กิจกรรม และการประเมินผล ขั้นตอนการดำเนินงาน
 ของกระบวนการมี 4 ชั้น คือ ชั้นเตรียมการ ชั้นประสานไมตรี ชั้นสร้างวิถีการเรียนรู้ และชั้น
 ประเมินผล โดยชั้นสร้างวิถีเรียนรู้แบ่งออกเป็น 7 ชั้น คือ 1) การระบุปัญหา 2) การหาวิธีแก้ปัญหา 3)
 การวางแผนและการใช้ในชั้นเรียน 4) การนำผลการใช้มาแลกเปลี่ยนเพื่อเรียนรู้ 5) การหาวิธีการใหม่
 แทนวิธีการเดิมที่ไม่ได้ผล 6) การสะท้อนความคิด 7) การสรุปความรู้ ผลการทดลองใช้กระบวนการ ฯ
 พบว่า 1) ครูกลุ่มทดลองมีคะแนนการรับรู้ความสามารถของตนของครูและคะแนนความสามารถของ
 ครูในการประเมิน ฯ หลังการทดลองสูงกว่าก่อนการทดลองใช้กระบวนการฯ อย่างมีนัยสำคัญทาง
 สถิติที่ระดับ .05 2) หลังการทดลองครูกลุ่มทดลองมีคะแนนการรับรู้ความสามารถของตนของครูและ
 คะแนนความสามารถของครูในการประเมินฯ สูงกว่ากลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
 3) ไม่มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติฝึสานการสอนแนะกับบุคลิกภาพของครู
 2 แบบ คือ แบบเก็บตัวและแบบแสดงตัวที่มีต่อการรับรู้ความสามารถของตนของครูอนุบาล
 ประสิทธิภาพของกระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติฝึสานการชี้แนะ คือ เมื่อใช้กระบวนการฯ ครู
 ผู้เข้าร่วมไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 มีผลคะแนนการรับรู้ความสามารถของตนและคะแนนความสามารถ
 ในการประเมินพัฒนาการและการเรียนรู้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของการประเมิน การเปลี่ยนแปลง
 ของการรับรู้ความสามารถของตนของครูจากข้อมูลเชิงบรรยายพบว่า ครูมีการตัดสินใจว่าตนมี
 ความสามารถมากขึ้น โดยแสดงให้เห็นถึงการตัดสินใจ โดยมีเงื่อนไขต่างๆ ลดลง ไม่มีเงื่อนไขในการ
 ตัดสินใจ และแสดงแนวทางในการกระทำสิ่งต่างๆ ให้สำเร็จ โดยพึ่งพาตนเองมากขึ้น โดยเฉพาะการ
 ตัดสินใจว่าตนมีความสามารถในด้านการประเมินพัฒนาการและการเรียนรู้ของเด็กวัยอนุบาล

เนาวนิตย์ สงคราม (2550) ได้ศึกษาการพัฒนาารูปแบบการสร้างความรู้ด้วยการเรียนรู้จาก
 การปฏิบัติและการเรียนรู้ร่วมกันสำหรับบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา : กรณีศึกษา คณะครุศาสตร์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการสร้างความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการเรียนรู้ร่วมกัน การสร้างรูปแบบ ทดลองใช้ และการนำเสนอรูปแบบ กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้เชี่ยวชาญในด้านการจัดการความรู้และบุคลากรฝ่ายสนับสนุนด้านวิชาการ จำนวน 47 คน ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบการสร้างความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการเรียนรู้ร่วมกันสำหรับบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) วัฒนธรรมองค์กร 2) เทคโนโลยีสารสนเทศ 3) ภาวะผู้นำ 4) บรรยากาศ 5) ผู้ประสานงาน 6) กลุ่ม 7) ปัญหา 8) โครงการ 9) การประเมินผล และประกอบด้วย 8 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การเตรียมความพร้อมสำหรับบุคลากร 2) การกำหนดประเด็นปัญหา 3) การแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์และความคิดเห็น 4) การสร้างความรู้และการพิจารณาความถูกต้องของความรู้ 5) การสร้างผลงานที่เป็นนวัตกรรม 6) การตรวจสอบความก้าวหน้าของผลงานที่เป็นนวัตกรรม 7) การทดลองใช้ผลงานที่เป็นนวัตกรรม 8) การประเมินผลและการสรุปผล

วารินทร์ สิ้นสูงสุด (2550) ได้ศึกษาการพัฒนาแบบการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อส่งเสริมระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอ/เขต สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงศึกษาธิการมีวัตถุประสงค์ เพื่อวิเคราะห์ความจำเป็นในการส่งเสริมระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา พัฒนารูปแบบของการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อการส่งเสริมระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในของศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียน และเพื่อวิเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการใช้รูปแบบ คัดเลือกกลุ่มตัวอย่างอย่างเฉพาะเจาะจง 2 แห่ง คือ ศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนเขตคลองสานกับศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอบ้านบึง จังหวัดชลบุรี โดยแต่ละแห่งจัดกลุ่มการเรียนรู้จากการปฏิบัติแห่งละกลุ่ม เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลประกอบด้วย 1. แบบสำรวจความจำเป็นในการดำเนินงานระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน 2. แบบทดสอบก่อนการดำเนินการทดลอง 3. แบบทดสอบหลังดำเนินการทดลอง 4. แบบคำถามเชิงลึกการใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อการส่งเสริมระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา 5. แบบทดสอบเพื่อตรวจสอบระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา 6. แบบวิเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการดำเนินการส่งเสริมระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้ 1. มีความจำเป็นในการส่งเสริมระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา 2. รูปแบบของการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อส่งเสริมระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาที่พัฒนาได้ ประกอบด้วย 1) เรียนรู้หลักการ 2) ประสานแผนประชุม 3) พบกลุ่มร่วมเรียนรู้ 4) ถามดูให้ชัด 5) จัดการแลกเปลี่ยน 6) เรียนรู้แนวทาง 7) จัดสร้างจัดก่อ 8) ต่อเติมเสริมประสาน 9) สรุปผลการเรียนรู้ 10) ผู้คนชื่นชมผลงาน 3. ได้ผลจากการทดลองใช้รูปแบบของการเรียนรู้จากการปฏิบัติว่า ผู้ปฏิบัติงานในศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียน

ทั้งสองแห่งมีความรู้ และเจตคติต่อระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาสูงขึ้น 4. ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการใช้รูปแบบของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ประกอบด้วย บุคลากรมีความรู้ในระบบการประกันคุณภาพ บุคลากรทุกคนให้ความร่วมมือ ความมุ่งมั่นของผู้บริหาร มีทรัพยากรสนับสนุน และได้รับคำชมเชย โดยศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอบ้านบึง จังหวัดชลบุรี มีค่าเฉลี่ยแห่งปัจจัยของความสำเร็จสูงกว่าศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนเขตคลองสาน

วิชิต เทพประสิทธิ์ (2552) ได้ศึกษาการพัฒนาสมรรถนะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศด้วยระบบปรับเหมาะการเรียนรู้แบบปฏิบัติจริงตามวิธีการคอนสตรัคติวิสต์สำหรับข้าราชการกระทรวงพลังงาน การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา พัฒนา ตรวจสอบคุณภาพและนำเสนอระบบพัฒนาสมรรถนะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศด้วยระบบปรับเหมาะการเรียนรู้แบบปฏิบัติจริงตามวิธีการคอนสตรัคติวิสต์สำหรับข้าราชการกระทรวงพลังงาน ขั้นตอนการวิจัยและพัฒนาแบ่งออกเป็น 4 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การศึกษาทฤษฎี แนวคิดและการวิจัย การวิเคราะห์สังเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบปรับเหมาะ การเรียนรู้แบบปฏิบัติจริง และทฤษฎีคอนสตรัคติวิสต์ ระยะที่ 2 การพัฒนาระบบพัฒนาสมรรถนะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศด้วยระบบปรับเหมาะการเรียนรู้แบบปฏิบัติจริงตามวิธีการคอนสตรัคติวิสต์ สำหรับข้าราชการกระทรวงพลังงาน ระยะที่ 3 การศึกษาผลการใช้ระบบพัฒนาสมรรถนะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศด้วยระบบปรับเหมาะการเรียนรู้แบบปฏิบัติจริงตามวิธีการคอนสตรัคติวิสต์ สำหรับข้าราชการกระทรวงพลังงาน ใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน ระยะที่ 4 การนำเสนอระบบพัฒนาสมรรถนะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศด้วยระบบปรับเหมาะการเรียนรู้ฯ ผลการวิจัยพบว่า 1. ระบบพัฒนาสมรรถนะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศด้วยระบบปรับเหมาะการเรียนรู้แบบปฏิบัติจริงตามวิธีการคอนสตรัคติวิสต์ที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วย 1) หลักการของระบบ ใช้หลักการวัดและประเมินสมรรถนะ การเรียนรู้แบบปฏิบัติจริง การเรียนรู้แบบคอนสตรัคติวิสต์ ระบบปรับเหมาะการเรียนรู้ 2) วัตถุประสงค์ของระบบ 3) กระบวนการพัฒนาสมรรถนะ แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน คือ ขั้นก่อนเรียน ขั้นวัดและประเมินผลสมรรถนะ ขั้นการเรียนรู้แบบปรับเหมาะ 4) การวัดและประเมินผล ใช้แบบทดสอบแบบปรนัย แบบสังเกต และแบบบันทึกผลงาน 2. ผลการวิเคราะห์คะแนนด้วยค่าเฉลี่ย พบว่าผู้เรียนที่ผ่านระบบการพัฒนาสมรรถนะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศฯ มีคะแนนผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนหลังเรียนสูงกว่าก่อนเรียนในทุกระดับสมรรถนะ และมีคะแนนผ่านเกณฑ์ร้อยละ 80 3. ผู้เรียนมีพฤติกรรมการทำงานที่สังเกตได้จากแบบสังเกตอยู่ในระดับดี 4. ผู้เรียนมีผลงานเป็นที่ปรากฏน้อยกว่าเกณฑ์ที่กำหนดที่ร้อยละ 80 ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน

จุฑารัตน์ พงษ์ภัทรินทร์ (2555) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมตามแนวคิด การเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานสำหรับผู้ให้คำปรึกษาด้านการศึกษานานาชาติ พบว่า รูปแบบการฝึกอบรมที่พัฒนาขึ้นจากการนำขั้นตอนการพัฒนาการฝึกอบรมเชิงสมรรถนะของ Blank (Blank,1982) และขั้นตอนการเรียนรู้จากการปฏิบัติของ Marquardt (Marquardt,2004) มาผสมผสานองค์ความรู้โดยสังเคราะห์ขั้นตอนทั้งสองแนวคิดผนวกเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีจำนวนทั้งสิ้น 10 ขั้นตอน ได้แก่ 1) กำหนดและอธิบายค่านิยมเฉพาะของวิชาชีพผู้ให้คำปรึกษาด้านการศึกษานานาชาติ 2) กำหนดพื้นฐานที่จำเป็นของผู้ให้คำปรึกษาด้านการศึกษานานาชาติ ก่อนการปฏิบัติงาน 3) กำหนดภาระงานในการปฏิบัติงานของผู้ให้คำปรึกษาด้านการศึกษานานาชาติ 4) วิเคราะห์ภาระงานของผู้ให้คำปรึกษาด้านการศึกษานานาชาติและเพิ่มเติมสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน 5) กำหนดเป้าหมายสุดท้ายที่ต้องการในการปฏิบัติงานของผู้ให้คำปรึกษาด้านการศึกษานานาชาติ 6) เรียงลำดับภาระงานและเป้าหมายสุดท้ายที่ต้องการสำหรับการปฏิบัติงานของผู้ให้คำปรึกษาด้านการศึกษานานาชาติ 7) พัฒนาแบบวัดสมรรถนะการปฏิบัติงานของผู้ให้คำปรึกษาด้านการศึกษานานาชาติ 8) พัฒนาคู่มือการเรียนรู้ที่ใช้ในการฝึกอบรม 9) นำคู่มือการเรียนรู้ไปใช้ในการฝึกอบรม 10) สรุปประเมินผลการดำเนินการฝึกอบรม

ผลการทดลองใช้รูปแบบการฝึกอบรมตามแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานสำหรับผู้ให้คำปรึกษาด้านการศึกษานานาชาติ พบว่า ผู้ให้คำปรึกษาด้านการศึกษานานาชาติที่เข้ารับการฝึกอบรม มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้บริการเพิ่มขึ้น / ดีขึ้น ซึ่งเป็นผลมาจากการเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานด้านทักษะการสื่อสาร ทักษะการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า บุคลิกลักษณะที่เหมาะสมสำหรับผู้ให้คำปรึกษาด้านการศึกษานานาชาติ จิตบริการ และหลักจริยธรรมในการให้บริการ

ภาณุมาศ มหาทรัพย์สกุล (2555) ได้ศึกษาเรื่อง ผลของการจัดกิจกรรมการเรียนรู้จากการปฏิบัติที่มีต่อจิตสำนึกสาธารณะของนักศึกษาการศึกษานอกระบบ พบว่า กิจกรรมการเรียนรู้จากการปฏิบัติที่มีต่อจิตสำนึกสาธารณะของนักศึกษาการศึกษานอกระบบ ได้แก่ การจัดตั้งกลุ่มทำแผนที่ชุมชนออกสำรวจถ่ายภาพเพื่อค้นหาปัญหา วางแผนร่วมกันโดยแผนภาพความคิด ลงมือเรียนรู้ มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรม แลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์อภิปรายเชิงวิพากษ์ซึ่งกันและกัน สร้างเป็นองค์ความรู้ใหม่ของแต่ละบุคคล เชื่อมโยงประสบการณ์เดิมกับปัญหาด้วยการสร้างภาพฝัน และผู้เข้าร่วมกิจกรรมประเมินตนเอง ผลการวิจัยยังพบว่า กลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยความรู้ พฤติกรรม และทัศนคติจิตสำนึกสาธารณะหลังการทดลองสูงกว่าก่อนทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=3.95, S.D.= 0.53$)

2) งานวิจัยในประเทศเกี่ยวกับกลยุทธ์

สุพิตรา เศลวัฒนะกุล (2550) วิจัยเรื่องการพัฒนากลยุทธ์การบริหารงานกิจการนิสิตนักศึกษาตามแนวทศพิธราชธรรม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและวิเคราะห์สภาพการบริหารงานกิจการนิสิตนักศึกษาตามแนวทศพิธราชธรรม และพัฒนากลยุทธ์การบริหารงานกิจการนิสิตนักศึกษาตามแนวทศพิธราชธรรม ซึ่งผลการวิจัยพบว่า สภาพการบริหารงานกิจการนิสิตนักศึกษาของสถาบันอุดมศึกษามีการนำ “ทศพิธราชธรรม” ประกอบด้วยหลักธรรม 10 ประการ คือ ทาน ศีล บริจาคะ อาชชวะ มัททวะ ตบะ อักโกธะ อวิหิงสา ขันติ และอวิโรธนะ มาใช้ในการบริหารงานกิจการนักศึกษาในระดับไม่สูงสุดหรือ ยังไม่เต็มเปี่ยม ในขณะที่กลยุทธ์การบริหารงานกิจการนิสิตนักศึกษาตามแนวทศพิธราชธรรมที่พัฒนาขึ้น ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์ มีกลยุทธ์ระดับองค์กรหรือกลยุทธ์หลัก 1 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์การน้อมนำ หลักทศพิธราชธรรมเพื่อการบริหารงานกิจการนิสิตนักศึกษา และมีกลยุทธ์รองหรือกลยุทธ์ระดับแผนงาน 4 กลยุทธ์ ประกอบด้วย กลยุทธ์การพัฒนานิสิตนักศึกษา กลยุทธ์ส่งเสริมกิจกรรมนิสิตนักศึกษา กลยุทธ์การเสริมสร้างความพร้อมในการศึกษา และกลยุทธ์ในการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

จุฬารัตน์ บุชชงก์ (2553) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยใช้กระบวนการวิจัยแบบผสมผสาน ที่ใช้วิธีดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพ ร่วมกับการวิจัยเชิงปริมาณ ผลการวิจัยพบว่า ไม่พบความสอดคล้องระหว่างกรอบนโยบายการจัดการความรู้ ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาและสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ กับแผนกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ พบว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏยังไม่มีแผนกลยุทธ์เกี่ยวกับการจัดการความรู้ การดำเนินงานด้านการจัดการความรู้เป็นเพื่อรองรับการประเมินการประกันคุณภาพการศึกษา นอกจากนี้ยังพบว่า ผู้บริหารระดับสูงมหาวิทยาลัยราชภัฏและเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบงานด้านการจัดการความรู้ ส่วนใหญ่เห็นว่ากลยุทธ์ที่สำคัญของการจัดการความรู้ คือ ต้องมียุทธศาสตร์และวิสัยทัศน์ด้านการจัดการความรู้อย่างชัดเจน มีการส่งเสริมและสนับสนุนการสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และมีโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีมาตรฐาน ส่วนแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏประกอบด้วย 12 ยุทธศาสตร์ ดังนี้ 1) สร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้บนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น 2) พัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะด้านการจัดการความรู้ 3) สร้างแรงจูงใจบุคลากรเพื่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมและองค์ความรู้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน 4) พัฒนาระบบสนับสนุนการสร้างและพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษาให้ได้มาตรฐาน 5) พัฒนาระบบการส่งเสริมการเผยแพร่นวัตกรรม/งานวิจัย 6) สร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือระหว่างเครือข่ายองค์กรแห่งนวัตกรรม 7) พัฒนาเครือข่ายความร่วมมือสร้างนวัตกรรมเพื่อพัฒนา

ท้องถิ่นกับหน่วยงานภาครัฐและเอกชน ทั้งในและต่างประเทศ 8) ส่งเสริมการศึกษาวิจัยการสร้างนวัตกรรมองค์ความรู้/นวัตกรรมที่เพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถในการแข่งขัน 9) พัฒนาชุมชนนวัตกรรมต้นแบบบนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น 10) ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน 11) สร้างเครือข่ายสังคมแห่งการเรียนรู้และการสร้างสรรค์นวัตกรรม โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือ 12) พัฒนาระบบการจัดเก็บและเผยแพร่ความรู้

2.5.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

Waddill (2004) ได้ศึกษาผลกระทบของกระบวนการการเรียนรู้จากการปฏิบัติที่มีต่อความมีประสิทธิภาพระดับฝ่ายจัดการของหลักสูตร e-learning เป็นลักษณะโมดูลในแบบการสร้างสรรค์ความรู้ (Constructionist approach) ออกแบบการสอนแบบมีการสนทนาที่มีการถามแบบสะท้อนความคิด โดยมีกลุ่มผู้เข้าร่วมจำนวน 12 คน ประเมินผลโดยใช้การประเมิน 4 ระดับของ Kirkpatrick (1994) ซึ่งประกอบด้วย 1) ปฏิกริยา 2) การเรียนรู้ 3) พฤติกรรม 4) ผลลัพธ์ พบว่า การเรียนรู้จากการปฏิบัติโดยใช้หลักสูตรนี้มีความเหมาะสม

Kim, Sung Hae (2003) ได้ศึกษาผลของการเรียนรู้จากการปฏิบัติในการพัฒนาทักษะหรือคุณลักษณะพฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงการกลายเปลี่ยน (Transformational Leadership Behaviors) โดยศึกษาในผู้บริหารจำนวน 24 คนที่ทำงานในหลายประเทศในเอเชีย โดยใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติ จัดเป็น 4 กลุ่ม มีการทดสอบก่อนและหลัง ผลการทดสอบ พบว่า มีคะแนนเพิ่มขึ้น แต่ไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล 2) วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล และ 3) พัฒนากลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล มีระเบียบวิธีวิจัย และ ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ดังนี้

3.1 ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method Research) โดยใช้การวิจัยเชิงปริมาณร่วมกับการวิจัยเชิงคุณภาพ

3.2 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

การศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล โดยมีขั้นตอนการวิจัย 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล

ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล

ขั้นตอนที่ 3 ร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล

ขั้นตอนที่ 4 ประเมินร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล ครั้งที่ 1

ขั้นตอนที่ 5 ประเมินร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล ครั้งที่ 2

โดยขั้นตอนและการดำเนินการวิจัย มีดังรายละเอียดดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล

ประชากร เป็นสถาบันการศึกษาพยาบาลที่เปิดสอนในหลักสูตรพยาบาลศาสตรบัณฑิตที่มีผู้จบการศึกษาแล้วและได้รับการรับรองสถาบันการศึกษาจากสภาการพยาบาล จำนวนทั้งสิ้น 78 สถาบัน

กลุ่มตัวอย่าง การเลือกกลุ่มตัวอย่างเมื่อประชากรเป็นจำนวนหลักร้อย ใช้จำนวนกลุ่มตัวอย่างอย่างน้อยร้อยละ 25 (สำนักนโยบายและวิชาการสถิติแห่งชาติ, ม.ป.ป.) เพื่อการเป็นตัวแทนที่ดีของกลุ่มตัวอย่างจึงจำแนกตามสังกัด และที่ตั้งสถาบัน โดยการสุ่มเลือกสถาบันของแต่ละสังกัดตามที่ตั้งโดย จะได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 26 สถาบัน ดังนี้

ตารางที่ 10 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของสถาบันการศึกษาพยาบาลจำแนกตามสังกัด

สังกัด	ที่ตั้งสถาบัน	ประชากร (สถาบัน)	กลุ่ม ตัวอย่าง (สถาบัน)
1. สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (24 สถาบัน)	กรุงเทพฯ และปริมณฑล	8	2
	ภาคเหนือ	3	1
	ภาคกลาง	2	1
	ภาคตะวันตก	-	-
	ภาคตะวันออก	1	1
	ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	6	2
	ภาคใต้	4	1
2. กระทรวงสาธารณสุข (29 สถาบัน)	กรุงเทพฯ และปริมณฑล	3	1
	ภาคเหนือ	4	1
	ภาคกลาง	6	2
	ภาคตะวันตก	3	1
	ภาคตะวันออก	2	1
	ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	6	2
	ภาคใต้	5	1

ตารางที่ 10 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของสถาบันการศึกษาพยาบาลจำแนกตามสังกัด
(ต่อ)

สังกัด	ที่ตั้งสถาบัน	ประชากร (สถาบัน)	กลุ่ม ตัวอย่าง (สถาบัน)
3. สถาบันการศึกษาเอกชน (20 สถาบัน)	กรุงเทพฯ และปริมณฑล	10	2
	ภาคเหนือ	2	1
	ภาคกลาง	2	1
	ภาคตะวันตก	1	1
	ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	5	1
	ภาคใต้	-	-
4. กระทรวงกลาโหม (3 สถาบัน)	กรุงเทพมหานคร	3	1
5. สำนักงานตำรวจแห่งชาติ (1 สถาบัน)	กรุงเทพมหานคร	1	1
6. กรุงเทพมหานคร (1 สถาบัน)	กรุงเทพมหานคร	1	1
รวม		78	26

เมื่อได้จำนวนสถาบันที่เป็นกลุ่มตัวอย่างแล้ว จึงสุ่มรายชื่อสถาบันตามสัดส่วนของแต่ละสังกัดและที่ตั้ง ให้ได้รายชื่อ ครบ 26 สถาบัน เพื่อดำเนินการติดต่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

ผู้ให้ข้อมูล ประชากรผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วยผู้บริหารและอาจารย์พยาบาลทั่วประเทศ จำนวน 4,284 คน เมื่อกำหนดผู้ให้ข้อมูลจากการคำนวณตามสูตร Yamane ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% จะได้กลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลจำนวน 366 คน แต่เนื่องด้วยบางสังกัดมีสถาบันเดียวจึงกำหนดผู้ให้ข้อมูล อย่างน้อย 30 คน กลุ่มผู้ให้ข้อมูลจึงมีทั้งสิ้น 430 คน ดังแสดงในตารางที่ 11

ตารางที่ 11 จำนวนผู้บริหารและอาจารย์ผู้ให้ข้อมูลจำแนกตามสังกัด

สังกัด	จำนวนผู้บริหารและ อาจารย์	จำนวนผู้บริหารและ อาจารย์ผู้ให้ข้อมูล
สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา	1,358	116
กระทรวงสาธารณสุข	1,497	127
สถาบันการศึกษาเอกชน	1,146	97
กระทรวงกลาโหม	156	30
สำนักงานตำรวจแห่งชาติ	49	30
กรุงเทพมหานคร	78	30
รวม	4,284	430

โดยแบ่งผู้ให้ข้อมูลเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

1. ผู้บริหารของสถาบันการศึกษาพยาบาล ซึ่งประกอบด้วย คณบดี/ผู้อำนวยการของสถาบัน รองคณบดี/รองผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้างาน หัวหน้าภาควิชา/หัวหน้ากลุ่มวิชา จำนวน 172 คน

2. อาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล จำนวน 258 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล ประกอบด้วย แบบสอบถาม 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 สภาพองค์กรของสถาบันการศึกษาพยาบาล

ตอนที่ 3 การบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติในสถาบันการศึกษาพยาบาล

การสร้างเครื่องมือในการวิจัย

1. ศึกษากรอบแนวคิดและคำจำกัดความของการวิจัย นำไปสู่การสร้างข้อคำถาม ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นการถามข้อมูลส่วนบุคคลโดยเป็นการตรวจสอบรายการและเติมคำในช่องว่าง

ตอนที่ 2 สภาพองค์กรของสถาบันการศึกษาพยาบาล ใช้แนวคิดของ O'Neil, and Marsick (2007) เป็นข้อคำถามที่ประกอบด้วย สภาพองค์กรที่มีปัญหาอุปสรรคที่มีความจำเป็นต้องใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติในองค์กร สภาพองค์กรที่มีความพร้อมที่จะใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติ และผลลัพธ์การเรียนรู้จากการปฏิบัติที่ปรารถนาขององค์กร โดยเป็นข้อคำถามแบบตรวจสอบรายการใช่ / ไม่ใช่ จำนวน 21 ข้อ

ตอนที่ 3 การบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบัน การศึกษาพยาบาล โดยผนวกแนวคิดการบริหารของ Fayol(1971) / Bovee et al (1993)/ Kinichi and Williams (2009) เป็นการบริหาร 3 ขั้นตอน พันธกิจของสถาบันการศึกษาพยาบาลตามแนวคิดของสภาการศึกษาพยาบาล 4 ด้าน และแนวคิดเกี่ยวกับผลลัพธ์การเรียนรู้จากการปฏิบัติของ O'Neil and Marsick (2007) เป็นข้อคำถาม จำนวน 96 ข้อโดยใช้รูปแบบการให้ตอบข้อมูลแบบตอบสองคู่ (Dual-response format) เป็นมาตรประมาณค่า (Rating Scale) 5 อันดับ ดังนี้

เกณฑ์ระดับคะแนนในช่อง “สภาพปัจจุบัน”

ระดับ 5 หมายถึง สภาพที่ตรงกับความเป็นจริง (สภาพปัจจุบัน) ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง สภาพที่ตรงกับความเป็นจริง (สภาพปัจจุบัน) ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง สภาพที่ตรงกับความเป็นจริง (สภาพปัจจุบัน) ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง สภาพที่ตรงกับความเป็นจริง (สภาพปัจจุบัน) ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง สภาพที่ตรงกับความเป็นจริง (สภาพปัจจุบัน) ในระดับน้อยที่สุด

เกณฑ์ระดับคะแนนในช่อง “สภาพที่พึงประสงค์”

ระดับ 5 หมายถึง สภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้น (สภาพที่พึงประสงค์) ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง สภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้น (สภาพที่พึงประสงค์) ในระดับมากที่สุด

ระดับ 3 หมายถึง สภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้น (สภาพที่พึงประสงค์) ในระดับมากที่สุด

ระดับ 2 หมายถึง สภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้น (สภาพที่พึงประสงค์) ในระดับมากที่สุด

ระดับ 1 หมายถึง สภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้น (สภาพที่พึงประสงค์) ในระดับมากที่สุด

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติในสถาบันการศึกษาพยาบาล เป็นคำถามปลายเปิด ถามในประเด็น เกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติในสถาบันการศึกษา

พยาบาลในด้านการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปะ และวัฒนธรรมของชาติ รวมทั้งข้อเสนอแนะเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ในสถาบันการศึกษาพยาบาล

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ดำเนินการดังนี้

1. การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ดังนี้

1.1 ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) ของแบบสอบถามที่สร้างขึ้น โดยผู้เชี่ยวชาญด้านการเรียนรู้จากการปฏิบัติ และผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารสถาบันการศึกษาพยาบาล จำนวน 5 คน เกณฑ์การให้คะแนนค่าดัชนีความสอดคล้องมีดังนี้

+1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อความวัดได้ตามเนื้อหา/จุดประสงค์

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อความวัดได้ตามเนื้อหา/จุดประสงค์

-1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อความวัดไม่ตรงเนื้อหา/จุดประสงค์

1.2 นำผลการตรวจสอบแบบสอบถามจากผู้ทรงคุณวุฒิ มาคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) (วรณีย์ แกมเกตุ, 2551) จากสูตร ดังนี้

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

เมื่อ IOC แทน ดัชนีความสอดคล้องที่มีค่าอยู่ระหว่าง -1 ถึง +1

$\sum R$ แทน ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

N แทน จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิ

เกณฑ์การตัดสินความสอดคล้องของข้อความวัดกับเนื้อหา/จุดประสงค์ ดังนี้

ถ้า $IOC > .50$ ถือว่าข้อความนั้นวัดได้สอดคล้องกับเนื้อหา/จุดประสงค์

ถ้า $IOC \leq .50$ ถือว่าข้อความนั้นวัดได้ไม่สอดคล้องกับเนื้อหา/จุดประสงค์

1.3. คัดเลือกข้อความที่อยู่ในเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกข้อความที่เหมาะสม มีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาที่ใช้ได้ คือ ค่าดัชนี IOC รายข้อต้องมีค่ามากกว่า 0.50

เกณฑ์ในการพิจารณาโดยเลือกข้อความที่มีค่า IOC เท่ากับ 0.6 ขึ้นไป และแก้ไขปรับปรุงข้อความตามข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ มีรายละเอียด ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ไม่มีการปรับแก้ไข

ส่วนที่ 2 สภาพองค์การของสถาบันการศึกษาพยาบาล ทั้งหมด 21 ข้อคำถาม ผ่านเกณฑ์ โดยมีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.6 – 1.0 จำนวน 20 ข้อ และข้อคำถามที่มีค่า IOC น้อยกว่า 0.6 จำนวน 1 ข้อ จึงตัดข้อคำถามดังกล่าวออก ซึ่งพิจารณาแล้วว่าการตัดข้อดังกล่าวออกไม่กระทบต่อโครงสร้างและเนื้อหาของแบบสอบถามฉบับนี้ ส่วนที่ 2 จึงประกอบด้วยข้อคำถาม จำนวน 20 ข้อ

ส่วนที่ 3 การบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบัน การศึกษาพยาบาล ข้อคำถามทั้งหมด 96 ข้อ มีค่า IOC อยู่ในช่วง 0.6 -1.0 จำนวน 96 ข้อ ส่วนที่ 3 จึงประกอบด้วยข้อคำถาม จำนวน 96 ข้อ

2. การตรวจสอบความเที่ยง (Reliability) ของแบบสอบถาม

2.1 ส่งแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา พร้อมหนังสือขอความร่วมมือในการขอทดลองใช้เครื่องมือจากบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ถึงผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาล ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง โดยผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารสถาบันการศึกษา จำนวน 12 คน อาจารย์พยาบาล จำนวน 18 คน รวมทั้งสิ้น 30 คน

2.2 นำข้อมูลที่ได้จากการสอบถามมาวิเคราะห์หาความเที่ยง (Reliability) ด้วยวิธีการประมาณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) คำนวณโดยใช้โปรแกรม SPSS ซึ่งผลการตรวจสอบความเที่ยงของแบบสอบถามทั้งฉบับ สำหรับสภาพปัจจุบันมีค่าเท่ากับ 0.94 และสภาพที่พึงประสงค์มีค่าเท่ากับ 0.96

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ติดต่อผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาล เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

2. ทำหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัยไปยังผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาลเพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3. ส่งโครงร่างวิจัยและเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยให้กับกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในคน กลุ่มสหสถาบัน ชุดที่ 1 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมในการวิจัยของสถาบันการศึกษาพยาบาลที่ต้องการเก็บรวบรวมข้อมูล

4. เมื่อโครงร่างวิจัยและเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมแล้ว ผู้วิจัยจึงส่งแบบสอบถามพร้อมหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยทางไปรษณีย์ถึงผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาลจำนวน 26 สถาบัน โดยแนบซองติดแสตมป์พร้อมที่อยู่เพื่อส่งกลับมายังผู้วิจัยทางไปรษณีย์

5. ตรวจสอบจำนวนแบบสอบถามและตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม ได้รับแบบสอบถามจำนวน 354 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 82.33

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows ดังนี้

1. ข้อมูลตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์เป็นความถี่และร้อยละ
2. ข้อมูลตอนที่ 2 สภาพองค์กรของสถาบันการศึกษาพยาบาล วิเคราะห์เป็นความถี่ ร้อยละ และค่าเฉลี่ย มีการแปลผล ดังนี้

ตารางที่ 12 เกณฑ์การพิจารณาและการแปลผลสภาพขององค์กรของสถาบันการศึกษาพยาบาล

เรื่อง	ข้อคำถามที่	เกณฑ์พิจารณา	แปลผล
สภาพปัญหาขององค์กร	1-4	ตอบใช่ข้อใดข้อหนึ่งจากข้อ 1-4	องค์กรมีสภาพปัญหาที่ควรใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติมาช่วยแก้ปัญหาในองค์กร (กรณีมากกว่าร้อยละ 25)
สภาพความพร้อมขององค์กรในการใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติ	5-12	ตอบใช่ 4 ข้อ ใน 8 ข้อ	องค์กรมีสภาพความพร้อมที่จะใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (กรณีมากกว่าร้อยละ 50)
ลักษณะผู้นำ	13	ตอบใช่ข้อ 13	ลักษณะผู้นำที่ไม่เอื้อต่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติในเป้าหมายระดับที่ 2-4 (กรณีมากกว่าร้อยละ 50)
		ตอบไม่ใช่ข้อ 13	ลักษณะผู้นำที่เอื้อต่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติในเป้าหมายระดับที่ 2-4 (กรณีมากกว่าร้อยละ 50)
เป้าหมายการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ขององค์กร	14-17	ตอบใช่ข้อ 14	เป้าหมายการเรียนรู้ระดับที่ 1
		ตอบใช่ข้อ 15	เป้าหมายการเรียนรู้ระดับที่ 2
		ตอบใช่ข้อ 16	เป้าหมายการเรียนรู้ระดับที่ 3
		ตอบใช่ข้อ 17	เป้าหมายการเรียนรู้ระดับที่ 4
สภาพองค์กรที่มีความพร้อมสำหรับเป้าหมายการเรียนรู้ระดับที่ 4	18-20	ตอบใช่ข้อ 18-20	สภาพขององค์กรที่พร้อมสำหรับเป้าหมายการเรียนรู้เพื่อเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้รายบุคคลและการเรียนรู้ขององค์กร

3. ข้อมูลตอนที่ 3 การบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล วิเคราะห์เป็นค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลภาพรวม วิเคราะห์รายด้าน และวิเคราะห์จำแนกตามกลุ่มของสถาบัน มีเกณฑ์ในการแปลความหมาย (ศิริชัย กาญจนวาสี, ทวีวัฒน์ ปิตยานนท์ และดิเรก ศรีสุข, 2551) ดังนี้

ค่าเฉลี่ยคะแนน 4.50-5.00 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/มีสภาพที่พึงประสงค์ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ยคะแนน 3.50-4.49 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/มีสภาพที่พึงประสงค์ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ยคะแนน 2.50-3.49 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/มีสภาพที่พึงประสงค์ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ยคะแนน 1.50-2.49 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/มีสภาพที่พึงประสงค์ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ยคะแนน 1.00-1.49 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/มีสภาพที่พึงประสงค์ในระดับน้อยที่สุด

ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล มีการดำเนินการ ดังนี้

2.1. นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล จากขั้นตอนที่ 1 ด้วยการคำนวณหาค่าดัชนี Modified Priority Need Index ($PNI_{Modified}$) เพื่อระบุความต้องการจำเป็นจากสูตร $PNI_{Modified}$ (สุวิมล ว่องวานิช, 2550) ดังนี้

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

I = สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล

D = สภาพปัจจุบันของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล

2.2 กำหนดเกณฑ์การพิจารณาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล โดยใช้การอิงเกณฑ์และแปลผลตามเกณฑ์ ดังนี้

2.2.1 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยนำข้อมูลจากแบบสอบถามมาจัดกลุ่ม

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

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

2.2. วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม ของการบริหารที่เสริมสร้างการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล จากเกณฑ์ที่คำนวณได้ มาพิจารณาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล

ขั้นตอนที่ 3 ร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล

มีการดำเนินการ ดังนี้

3.1. วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ TOWS Matrix ดังนี้

3.1.1 จับคู่จุดแข็ง –โอกาส (SO) กำหนดกลยุทธ์ที่เสริมจุดแข็ง และเสริมโอกาส

3.1.2 จับคู่จุดแข็ง –ภาวะคุกคาม (ST) กำหนดกลยุทธ์ที่เสริมจุดแข็งและหลีกเลี่ยงภาวะคุกคาม

3.1.3 จับคู่จุดอ่อน –โอกาส (WO) กำหนดกลยุทธ์เพื่อลดจุดอ่อนและ เสริมโอกาส

3.1.4 จับคู่จุดอ่อน –ภาวะคุกคาม (WT) กำหนดกลยุทธ์เพื่อลดจุดอ่อน และหลีกเลี่ยงภาวะคุกคาม

3.2. ร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล ฉบับที่ 1

ขั้นตอนที่ 4 ประเมินร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล ครั้งที่ 1

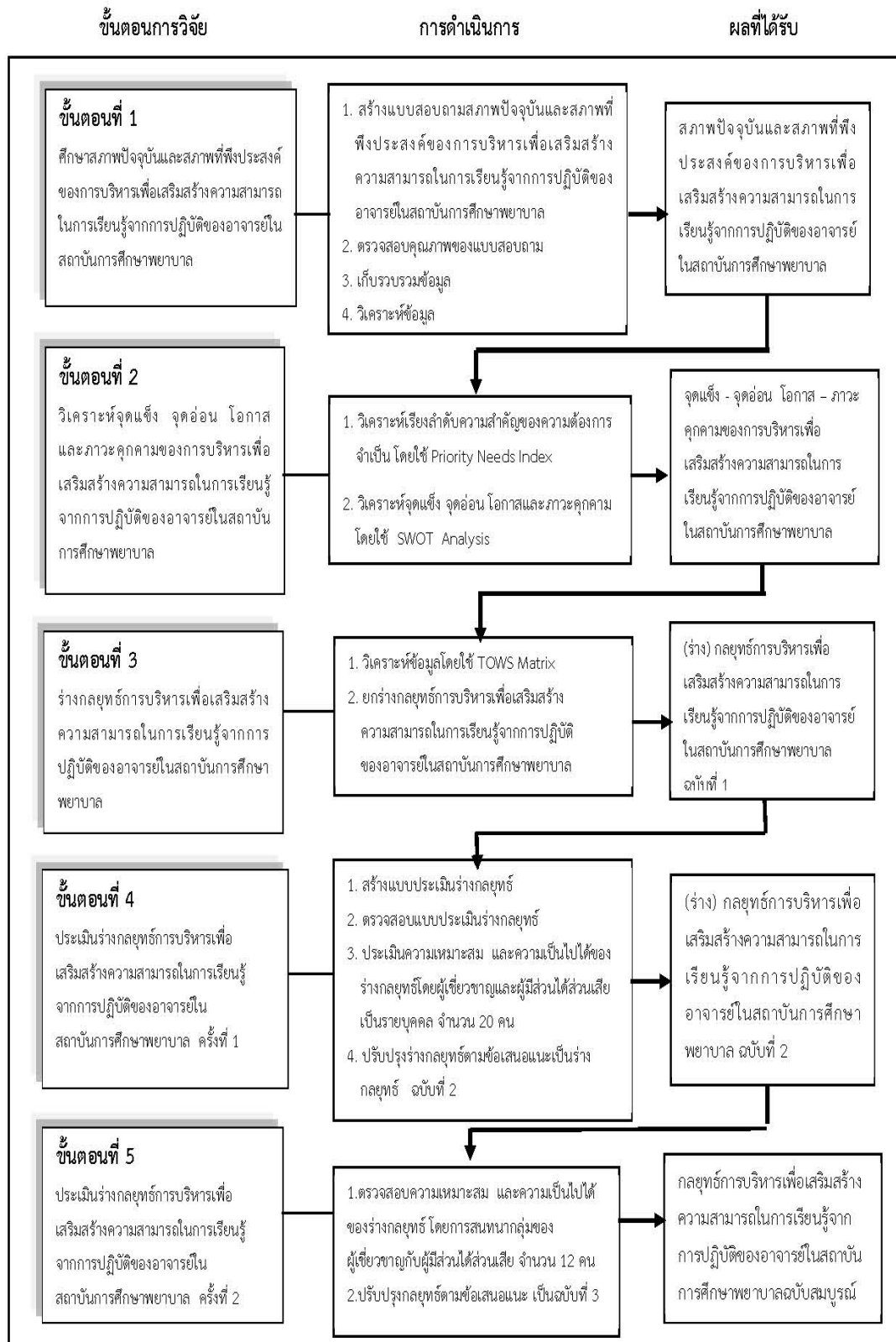
มีการดำเนินการ ดังนี้

- 4.1. สร้างแบบประเมินร่างกลยุทธ์แบบตรวจสอบรายการ
- 4.2. ประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์โดยผู้เชี่ยวชาญและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นรายบุคคล จำนวน 20 คน
- 4.3. นำข้อมูลที่ได้จากการประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์เป็นร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล ฉบับที่ 2

ขั้นตอนที่ 5 ประเมินร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล ครั้งที่ 2

มีการดำเนินการ ดังนี้

- 5.1 จัดสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำนวน 12 คน เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล ฉบับที่ 2
 - 5.2 นำผลการสนทนากลุ่มมาปรับปรุงแก้ไขกลยุทธ์ตามที่ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มเสนอแนะมาจัดทำกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลฉบับสมบูรณ์
- โดยผู้วิจัยได้แสดงขั้นตอนการดำเนินการวิจัยดังภาพที่ 8



ภาพที่ 8 ขั้นตอนการวิจัย การดำเนินการ และผลที่ได้รับตามขั้นตอน

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษายาบาล ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลและนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปแบบของตารางและการบรรยายความเรียง ดังนี้

4.1 ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างและผู้ตอบแบบสอบถาม

4.2 สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษายาบาล

4.2.1 สภาพองค์กรของสถาบันการศึกษายาบาล

4.2.2 สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษายาบาล

4.3 ความต้องการจำเป็นของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษายาบาล

4.4 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษายาบาล

4.5 กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษายาบาล

รายละเอียดแต่ละตอนมีดังต่อไปนี้

4.1 ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างสถาบันการศึกษาพยาบาลและผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 13 ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างสถาบันการศึกษาพยาบาล

สถาบันการศึกษาพยาบาล	กลุ่มตัวอย่าง (สถาบัน)	ร้อยละ
กระทรวงสาธารณสุข	9	34.61
สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา	8	30.77
สำนักงานตำรวจแห่งชาติ	1	3.85
กระทรวงกลาโหม	1	3.85
กรุงเทพมหานคร	1	3.85
สถาบันการศึกษาเอกชน	6	23.07
รวม	26	100

จากตารางที่ 13 พบว่า สถาบันการศึกษาพยาบาลที่ให้ข้อมูลมีจำนวน 26 สถาบัน เป็นสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขมากที่สุด (ร้อยละ34.61) รองลงมา คือสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (ร้อยละ30.77) และน้อยที่สุดคือ สถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัดสำนักงานตำรวจชาติสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม และสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัดกรุงเทพมหานครมีจำนวนเท่ากัน (ร้อยละ3.85)

ตารางที่ 14 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลพื้นฐาน	จำนวน	ร้อยละ
ตำแหน่ง		
คณบดี/ผู้อำนวยการ	21	5.93
รองคณบดี/รองผู้อำนวยการ	39	11.02
ผู้ช่วยคณบดี/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ	12	3.39
หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้างาน	28	7.91
หัวหน้าภาควิชา/กลุ่มวิชา	58	16.38
อาจารย์ประจำภาควิชา	196	55.37
เพศ		
ชาย	0	0
หญิง	354	100
อายุ		
น้อยกว่า 30 ปี	13	3.67
30 – 39 ปี	83	23.44
40 – 49 ปี	119	33.62
50 ปี ขึ้นไป	139	39.27
ระดับการศึกษา		
ปริญญาโท	241	68.08
ปริญญาเอก	113	31.92
ประสบการณ์การทำงาน		
1-5 ปี	84	23.73
6 – 10 ปี	51	14.41
11 – 20 ปี	90	25.42
มากกว่า 20 ปีขึ้นไป	105	29.66
ไม่ระบุ	24	6.77
สังกัด		
สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา	72	20.34
กระทรวงสาธารณสุข	119	33.62
สำนักงานตำรวจแห่งชาติ	25	7.06
กระทรวงกลาโหม	29	8.19
กรุงเทพมหานคร	30	8.47
สถาบันการศึกษาเอกชน	79	22.32

จากตารางที่ 14 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นอาจารย์ประจำภาควิชา (ร้อยละ 55.37) รองลงมาเป็นหัวหน้าภาควิชา/กลุ่มวิชา (ร้อยละ 16.38) รองคณบดี/รองผู้อำนวยการ (ร้อยละ 11.02) และน้อยที่สุด คือ ผู้ช่วยคณบดี/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ (ร้อยละ 3.39) ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดเป็นหญิง (ร้อยละ 100) เมื่อพิจารณาตามอายุ พบว่า มีอายุ 50 ปีขึ้นไปมากที่สุด (ร้อยละ 39.27) รองลงมา คือ อายุ 40-49 ปี (ร้อยละ 33.62) และน้อยที่สุดคือ อายุต่ำกว่า 30 ปี (ร้อยละ 3.67) เมื่อพิจารณาระดับการศึกษา พบว่า ส่วนใหญ่จบการศึกษาสูงสุดในระดับปริญญาโท (ร้อยละ 68.08) ปริญญาเอก (ร้อยละ 31.92) ในด้านประสบการณ์การทำงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 20 ปีขึ้นไปมากที่สุด (ร้อยละ 29.66) รองลงมาคือ 11-20 ปี (ร้อยละ 25.42) และ 6-10 ปี (ร้อยละ 14.41) เมื่อพิจารณาตามสังกัด พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามอยู่ในสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขมากที่สุด (ร้อยละ 33.62) รองลงมา คือ สถาบันการศึกษาเอกชน (ร้อยละ 22.32) และน้อยที่สุด คือ สถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติ (ร้อยละ 7.06)

4.2 สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล

4.2.1 สภาพองค์กรของสถาบันการศึกษาพยาบาล

4.2.2 สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล

มีรายละเอียดดังนี้

4.2.1 สภาพองค์กรของสถาบันการศึกษาพยาบาล

สภาพองค์กรของสถาบันการศึกษาพยาบาลได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพองค์กรของสถาบันการศึกษาพยาบาล ซึ่งแบ่งเป็นด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับการใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติในสถาบัน และมีการแปลผลตามเกณฑ์ตามแนวคิดของ O'Neil & Marsick (2007) ประกอบด้วย ด้านสภาพปัญหาขององค์กร ด้านสภาพความพร้อมขององค์กรในการใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติ ด้านลักษณะผู้นำ ด้านเป้าหมายการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ขององค์กร และด้านสภาพองค์กรที่มีความพร้อมสำหรับเป้าหมายเพื่อเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้รายบุคคลและการเรียนรู้ขององค์กรเป็นดังนี้

การนำเสนอผลการวิจัยจะนำเสนอเป็นภาพรวม และแยกเป็นกลุ่มสถาบันโดยไม่ระบุชื่อสถาบันและสถาบันต้นสังกัด

ตารางที่ 15 สภาพองค์กรของสถาบันการศึกษาพยาบาลในภาพรวม

ข้อที่	ข้อความเกี่ยวกับ สภาพองค์กรของ สถาบันการศึกษา พยาบาล	ความคิดเห็น				แปลผลรายชื่อ	แปลผล รายด้าน
		ไม่ใช่		ใช่			
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		
ด้านสภาพปัญหาขององค์กร							
1	องค์กรของท่านยังขาด แนวทางในการแก้ไข ปัญหาเกี่ยวกับการ บริหารจัดการ	236	66.67	118	33.33	33.33% เห็นว่า องค์กรยังขาด แนวทางในการแก้ไข ปัญหาเกี่ยวกับการ บริหารจัดการ	สถาบัน การศึกษา พยาบาล โดยรวม ยังมี ปัญหาที่
2	องค์กรของท่านกำลัง ประสบภาวะวิกฤตใน การดำเนินงานของ องค์กร	265	74.86	89	25.14	25.14% เห็นว่า องค์กรกำลังประสบ ภาวะวิกฤตในการ ดำเนินงานของ องค์กร	ควรใช้ แนวคิด ของการ เรียนรู้
3	องค์กรของท่านมี ปัญหาบางอย่างที่ ส่งผลกระทบต่อผลการ ดำเนินงานขององค์กร	133	37.58	221	62.44	62.42% เห็นว่า องค์กรมีปัญหา บางอย่างที่ส่งผล กระทบต่อผลการ ดำเนินงานของ องค์กร	จากการ ปฏิบัติมา ช่วยแก้ไข
4	สมาชิกในองค์กรของ ท่านมีความคิดเห็น เกี่ยวกับปัญหาที่ เกิดขึ้นในองค์กร แต่ ยังไม่มีข้อสรุปเกี่ยวกับ วิธีแก้ไขปัญหาที่ เหมาะสม	146	41.24	208	58.76	58.76% เห็นว่า สมาชิกในองค์กรมี ความคิดเห็นเกี่ยวกับ ปัญหาที่เกิดขึ้นใน องค์กร แต่ยังมี ข้อสรุปเกี่ยวกับ วิธีแก้ไขปัญหาที่ เหมาะสม	
ค่าเฉลี่ยด้านสภาพปัญหาขององค์กร ข้อ 1 - 4 เท่ากับ 44.91							

ตารางที่ 15 สภาพองค์กรของสถาบันการศึกษาพยาบาลในภาพรวม (ต่อ)

ข้อที่	ข้อความเกี่ยวกับสภาพ องค์กรของ สถาบันการศึกษาพยาบาล	ความคิดเห็น				แปลผลรายชื่อ	แปลผล รายด้าน	
		ไม่ใช่		ใช่				
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ			
ด้านสภาพความพร้อมขององค์กรในการใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติ								
5	องค์กรของท่านจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงและการเปลี่ยนผ่านที่เป็นไปได้	76	21.47	278	78.53	78.53% เห็นว่าองค์กรจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลง และการเปลี่ยนผ่านที่เป็นไปได้	สถาบัน การศึกษา โดยรวมมี ความพร้อม ในการใช้ การเรียนรู้ จากการ ปฏิบัติ	
6	สมาชิกในองค์กรของท่านยอมรับในความจำเป็นที่จะต้องพัฒนา การเรียนรู้ของผู้นำและสมาชิกในองค์กร	50	14.14	304	85.86	85.86% เห็นว่าสมาชิกในองค์กรยอมรับในความจำเป็นว่าจะต้องพัฒนาการเรียนรู้ของผู้นำและสมาชิกในองค์กร		
7	สมาชิกในองค์กรของท่านได้รับการส่งเสริมให้ตั้งคำถามและอภิปรายอย่างสร้างสรรค์	103	29.10	251	70.90	70.9% เห็นว่าสมาชิกในองค์กรได้รับการส่งเสริมให้ตั้งคำถามและอภิปรายอย่างสร้างสรรค์		
8	สมาชิกในองค์กรของท่านได้รับการส่งเสริมให้ใช้เวลาเพื่อแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ร่วมกัน	74	20.90	280	79.10	79.10% เห็นว่า สมาชิกในองค์กรได้รับการส่งเสริมให้ใช้เวลาเพื่อแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ร่วมกัน		
9	ผู้บริหารและสมาชิกในองค์กรของท่านมีการสื่อสารระหว่างฝ่าย/แผนก/กลุ่มต่าง ๆ อย่างอิสระ	89	25.14	265	74.86	74.86% เห็นว่า ผู้บริหารและสมาชิกในองค์กรมีการสื่อสารระหว่างฝ่าย/แผนก/กลุ่มต่าง ๆ อย่างอิสระ		
10	องค์กรของท่านมีการจัดการความขัดแย้งมากกว่าการปกปิดความขัดแย้งเอาไว้	140	39.55	214	60.45	60.45% เห็นว่า องค์กรมีการจัดการความขัดแย้งมากกว่าการปกปิดความขัดแย้งเอาไว้		
11	องค์กรของท่านต้องการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในกลุ่มผู้บริหาร	66	18.64	288	81.36	81.36% เห็นว่า องค์กรต้องการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในกลุ่มผู้บริหาร		
12	ผู้บริหารองค์กรของท่านเตรียมความพร้อมเพื่อเป็นผู้สนับสนุนโครงการต่างๆ	80	22.60	274	77.40	77.40% เห็นว่า ผู้บริหารองค์กรของเตรียมความพร้อมเพื่อเป็นผู้สนับสนุนโครงการต่างๆ		
ค่าเฉลี่ยสภาพความพร้อมขององค์กรในการใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติ เท่ากับ 76.06								

ตารางที่ 15 สภาพองค์กรของสถาบันการศึกษาพยาบาลในภาพรวม (ต่อ)

ข้อที่	ข้อความเกี่ยวกับสภาพ องค์กรของ สถาบันการศึกษา พยาบาล	ความคิดเห็น				แปลผลรายชื่อ	แปลผล รายด้าน
		ไม่ใช่		ใช่			
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		
ด้านลักษณะผู้นำ							
13	องค์กรของท่านมี วัฒนธรรมภาวะผู้นำแบบ ชี้แนะซึ่งไม่เอื้อต่อสิ่งทำ ทนาย	192	54.2	162	45.8	45.8% เห็นว่า องค์กรมี วัฒนธรรมภาวะผู้นำแบบ ชี้แนะไม่เอื้อต่อสิ่งทำทนาย	ผู้นำเอื้อต่อ การเรียนรู้ จากการ ปฏิบัติน้อย
ด้านเป้าหมายการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ขององค์กร							
14	ผลลัพธ์การเรียนรู้ที่พึง ประสงค์ขององค์กร เน้น พัฒนาการคิดเชิงกลยุทธ์ และ/หรือหาคำตอบ เชิงกลยุทธ์	97	27.40	257	72.60	72.60% เห็นว่า ผลลัพธ์ การเรียนรู้ที่พึงประสงค์ ขององค์กร เน้น พัฒนาการคิดเชิงกลยุทธ์ และ/หรือหาคำตอบเชิงกล ยุทธ์	สถาบัน การศึกษา ในภาพรวม มีเป้าหมาย การเรียนรู้ ที่พึง
15	ผลลัพธ์การเรียนรู้ที่พึง ประสงค์ขององค์กรคือ การปรับมุมมองต่อปัญหา การกำหนดปัญหาและ การเรียนรู้กระบวนการ แก้ปัญหา	66	18.64	288	81.36	81.36% เห็นว่า ผลลัพธ์ การเรียนรู้ที่พึงประสงค์ ขององค์กรคือ การปรับ มุมมองต่อปัญหา กำหนด ปัญหาและการเรียนรู้ กระบวนการแก้ปัญหา	ประสงค์ทั้ง 4 ระดับ ใกล้เคียง กัน แต่ การเน้น พัฒนาการ คิดเชิง
16	ผลลัพธ์การเรียนรู้ที่พึง ประสงค์ขององค์กร คือ เพื่อให้เกิดการพัฒนาการ เรียนรู้กับสมาชิกแต่ละคน อย่างเหมาะสม	61	17.23	293	82.77	82.77% เห็นว่า ผลลัพธ์ การเรียนรู้ที่พึงประสงค์ ขององค์กร คือ เพื่อให้เกิด การพัฒนาการเรียนรู้กับ สมาชิกแต่ละคนอย่าง เหมาะสม	กลยุทธ์ และ/หรือ หาคำตอบ เชิงกลยุทธ์ น้อยกว่า
17	ผลลัพธ์การเรียนรู้ที่พึง ประสงค์ขององค์กร คือ เปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ รายบุคคลและการเรียนรู้ ขององค์กร	69	19.49	285	80.51	80.51%เห็นว่าการผลลัพธ์การ เรียนรู้ที่พึงประสงค์ของ องค์กร คือ เปลี่ยนแปลง การเรียนรู้รายบุคคลและ การเรียนรู้ขององค์กร	เป้าหมาย อื่น

ตารางที่ 15 สภาพองค์กรของสถาบันการศึกษาพยาบาลในภาพรวม (ต่อ)

ข้อที่	ข้อความเกี่ยวกับสภาพองค์กรของสถาบันการศึกษาพยาบาล	ความคิดเห็น				แปลผล	สภาพองค์กร
		ไม่ใช่		ใช่			
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		
ด้านสภาพองค์กรที่มีความพร้อมสำหรับเป้าหมายเพื่อเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้รายบุคคลและการเรียนรู้ขององค์กร							
18	องค์กรของท่านมีการบริหารเพื่อเตรียมพร้อมที่จะเผชิญกับความไม่แน่นอนเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์การเรียนรู้ขององค์กร	128	36.16	226	63.84	63.84% เห็นว่า องค์กรมีการบริหารเพื่อเตรียมพร้อมที่จะเผชิญกับความไม่แน่นอนเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์การเรียนรู้ขององค์กร	สถาบันในภาพรวมยังไม่มีความพร้อมอย่างเต็มที่สำหรับเป้าหมายการเรียนรู้เพื่อเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้รายบุคคลและการเรียนรู้ขององค์กร
19	องค์กรของท่านมีความยุติธรรมเพียงพอต่อการจัดการกับความไม่พึงพอใจและเสียงวิพากษ์วิจารณ์ของสมาชิกในองค์กร	132	37.29	222	62.71	62.71% เห็นว่า องค์กรมีความยุติธรรมเพียงพอต่อการจัดการกับความไม่พึงพอใจและเสียงวิพากษ์วิจารณ์ของสมาชิกในองค์กร	
20	ผู้บริหารระดับสูงในองค์กรของท่านเตรียมพร้อมที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	78	22.03	276	77.97	77.97% เห็นว่า บริหารระดับสูงในองค์กรของท่านเตรียมพร้อมที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	
ค่าเฉลี่ยด้านสภาพองค์กรที่มีความพร้อมสำหรับเป้าหมายเพื่อเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้รายบุคคลและการเรียนรู้ขององค์กร = 68.17							

จากตารางที่ 15 แสดงให้เห็นว่าภาพรวมของสถาบันการศึกษาพยาบาลด้านสภาพปัญหาขององค์กร ข้อที่มีค่าสูงที่สุด คือ ว่าองค์กรมีปัญหาบางอย่างที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (ร้อยละ 62.42) รองลงมา คือ สมาชิกในองค์กรของท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร แต่ยังไม่มีความพร้อมเกี่ยวกับวิธีแก้ไขปัญหาที่เหมาะสม (ร้อยละ 58.76) และ ข้อที่มีค่าต่ำสุด คือ องค์กรกำลังประสบปัญหาภาวะวิกฤติในการดำเนินงานขององค์กร (ร้อยละ 25.14) เมื่อพิจารณา สภาพความพร้อมขององค์กรในการใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติ ข้อที่มีค่าสูงที่สุดคือ สมาชิกในองค์กรยอมรับในความจำเป็นว่าต้องพัฒนาการเรียนรู้ของผู้บริหารและสมาชิกในองค์กร (ร้อยละ 85.86) รองลงมา คือ องค์กรต้องการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในกลุ่มผู้บริหาร (ร้อยละ 81.36) และข้อ

ที่มีค่าต่ำสุด คือองค์กรของท่านมีการจัดการความขัดแย้งมากกว่าการปกปิดความขัดแย้งเอาไว้ (ร้อยละ 60.45) เมื่อพิจารณาด้านลักษณะผู้นำ พบว่า องค์กรมีวัฒนธรรมภาวะผู้นำแบบขึ้นนำซึ่งไม่เอื้อต่อสิ่งทำลาย (ร้อยละ 45.76) เมื่อพิจารณาด้านเป้าหมายการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ขององค์กร พบว่าข้อที่มีค่าสูงที่สุดคือ เพื่อให้เกิดการพัฒนาการเรียนรู้กับสมาชิกแต่ละคนอย่างเหมาะสม (ร้อยละ 82.77) รองลงมา คือ การปรับมุมมองต่อปัญหา การกำหนดปัญหาและการเรียนรู้กระบวนการแก้ปัญหา (ร้อยละ 81.36) ส่วนผลลัพธ์การเรียนรู้ที่พึงประสงค์ขององค์กรที่เน้นพัฒนาการคิดเชิงกลยุทธ์ และ/หรือหาคำตอบเชิงกลยุทธ์ มีค่าน้อยที่สุด (ร้อยละ 72.60) เมื่อพิจารณาด้านสภาพองค์กรที่มีความพร้อมสำหรับเป้าหมายการเรียนรู้เพื่อเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้รายบุคคลและการเรียนรู้ขององค์กร พบว่าข้อที่มีค่าสูงที่สุด คือ ผู้บริหารระดับสูงในองค์กรเตรียมพร้อมที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (ร้อยละ 77.97) รองลงมา คือ องค์กรของท่านมีการบริหารเพื่อเตรียมพร้อมที่จะเผชิญกับความไม่แน่นอน เพื่อให้บรรลุผลลัพธ์การเรียนรู้ขององค์กร (ร้อยละ 63.84) ข้อที่มีค่าต่ำสุด คือ องค์กรมีความยุติธรรมเพียงพอต่อการจัดการกับความไม่พึงพอใจและเสียงวิพากษ์ วิจัยของสมาชิกในองค์กร (ร้อยละ 62.71)

เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า สภาพองค์กรของสถาบันการศึกษาพยาบาลยังมีปัญหาที่ควรใช้แนวคิดของการเรียนรู้จากการปฏิบัติมาช่วยแก้ไข (ร้อยละ 44.91) สถาบันการศึกษาโดยรวมมีความพร้อมในการใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติในการแก้ไขปัญหา (ร้อยละ 76.06) ในขณะที่องค์กรมีวัฒนธรรมภาวะผู้นำแบบขึ้นนำซึ่งไม่เอื้อต่อสิ่งทำลาย (ร้อยละ 45.76) และเอื้อต่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติในระดับที่น้อย สถาบันการศึกษาในภาพรวมมีเป้าหมายการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ทั้ง 4 ระดับใกล้เคียงกัน โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาการเรียนรู้กับสมาชิกแต่ละคนอย่างเหมาะสม แต่การเน้นพัฒนาการคิดเชิงกลยุทธ์และ/หรือหาคำตอบเชิงกลยุทธ์น้อยกว่าเป้าหมายอื่น สถาบันในภาพรวมยังไม่มีความพร้อมอย่างเต็มที่สำหรับเป้าหมายการเรียนรู้เพื่อเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้รายบุคคลและการเรียนรู้ขององค์กร

การนำเสนอผลการวิจัยต่อไปนี ผู้วิจัยคำนึงถึงจริยธรรมในการวิจัย จึงจะนำเสนอโดยไม่ระบุสถาบันและสถาบันต้นสังกัด แต่จะนำเสนอเป็นกลุ่มสถาบัน โดยแบ่งเป็นสถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 1- 6

ตารางที่ 16 สภาพองค์กรของสถาบันการศึกษาพยาบาลจำแนกตามกลุ่มสถาบัน

สภาพองค์กรของสถาบันการศึกษาพยาบาล	ร้อยละของความคิดเห็นของคนในองค์กร						
	สถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 1	สถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 2	สถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 3	สถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 4	สถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 5	สถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 6	ภาพรวม
ด้านสภาพปัญหาขององค์กร							
1. องค์กรยังขาดแนวทางในการแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการ	22	32	56	17	80	27	33
2. องค์กรกำลังประสบภาวะวิกฤตในการดำเนินงานขององค์กร	18	21	48	10	63	22	25
3. องค์กรมีปัญหาบางอย่างที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร	52	58	92	62	93	57	62
4. สมาชิกในองค์กรมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร แต่ยังไม่มีส่วนช่วยเกี่ยวกับวิธีแก้ไขปัญหาที่เหมาะสม	44	58	88	43	93	58	59
ค่าเฉลี่ยด้านสภาพปัญหาขององค์กร	34	42	71	33	82	41	45
ด้านสภาพความพร้อมขององค์กรในการใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติ							
5. องค์กรจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลง และการเปลี่ยนผ่านที่เป็นไปได้	82	75	88	82	100	67	79
6. สมาชิกในองค์กรยอมรับในความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาการเรียนรู้ของผู้นำและสมาชิกในองค์กร	93	78	92	93	90	85	86
7. สมาชิกในองค์กรได้รับการส่งเสริมให้ตั้งคำถามและอภิปรายอย่างสร้างสรรค์	78	71	28	83	37	87	71
8. สมาชิกในองค์กรได้รับการส่งเสริมให้ใช้เวลาเพื่อแบ่งปันความรู้ และประสบการณ์ร่วมกัน	84	83	64	90	47	81	79
9. ผู้บริหารและสมาชิกในองค์กรมีการสื่อสารระหว่างฝ่าย/แผนก/กลุ่มต่าง ๆ อย่างอิสระ	74	80	60	83	40	83	75
10. องค์กรมีการจัดการความขัดแย้งมากกว่าการปกปิดความขัดแย้งเอาไว้	68	55	60	72	30	70	61
11. องค์กรต้องการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในกลุ่มผู้บริหาร	81	86	92	66	77	77	81
12. ผู้บริหารองค์กรของเตรียมความพร้อมเพื่อเป็นผู้สนับสนุนโครงการต่างๆ	78	82	44	93	50	85	77
ค่าเฉลี่ยด้านสภาพความพร้อมขององค์กรในการใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติ	80	76	66	83	59	79	76

ตารางที่ 16 สภาพองค์กรของสถาบันการศึกษาพยาบาลภาพรวมและจำแนกตามกลุ่มสถาบัน
(ต่อ)

สภาพองค์กรของสถาบันการศึกษาพยาบาล	ร้อยละของความคิดเห็นของคนในองค์กร						
	สถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 1	สถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 2	สถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 3	สถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 4	สถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 5	สถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 6	ภาพรวม
ด้านลักษณะผู้นำ							
13. องค์กรมีวัฒนธรรมภาวะผู้นำแบบชี้หน้าที่ไม่เอื้อต่อสิ่งทำลาย	36	47	76	31	77	67	46
ด้านเป้าหมายการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ขององค์กร							
14. ผลลัพธ์การเรียนรู้ที่พึงประสงค์ขององค์กร เน้นพัฒนาการคิดเชิงกลยุทธ์และ/หรือหาคำตอบเชิงกลยุทธ์	71	78	80	90	23	77	73
15. ผลลัพธ์การเรียนรู้ที่พึงประสงค์ขององค์กรคือ การปรับมุมมองต่อปัญหา การกำหนดปัญหาและการเรียนรู้กระบวนการแก้ปัญหา	82	82	88	86	53	86	81
16. ผลลัพธ์การเรียนรู้ที่พึงประสงค์ขององค์กร คือ เพื่อให้เกิดการพัฒนาการเรียนรู้กับสมาชิกแต่ละคนอย่างเหมาะสม	89	83	72	90	57	87	83
17. ผลลัพธ์การเรียนรู้ที่พึงประสงค์ขององค์กร คือ ปรับเปลี่ยนการเรียนรู้รายบุคคลและการเรียนรู้ขององค์กร	90	82	72	83	53	81	81
ด้านสภาพองค์กรที่มีความพร้อมสำหรับเป้าหมายเพื่อเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้รายบุคคลและการเรียนรู้ขององค์กร							
18. องค์กรมีการบริหารเพื่อเตรียมพร้อมที่จะเผชิญกับความไม่แน่นอนเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์การเรียนรู้ขององค์กร	68	62	52	79	27	75	64
19. องค์กรมีความยุติธรรมเพียงพอต่อการจัดการกับความไม่พึงพอใจและเสียงวิพากษ์ วิจารณ์ของสมาชิกในองค์กร	65	66	48	76	20	72	63
20. ผู้บริหารระดับสูงในองค์กรเตรียมพร้อมที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	82	80	60	93	37	87	78
ค่าเฉลี่ยด้านสภาพองค์กรที่มีความพร้อมสำหรับเป้าหมายเพื่อเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้รายบุคคลและการเรียนรู้ขององค์กร	72	69	53	83	28	78	68

จากตารางที่ 16 พบว่า สภาพองค์กรของสถาบันการศึกษาพยาบาลด้านสภาพปัญหาขององค์กรภาพรวมมีค่าร้อยละ 45 สถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 5 มีค่าสูงที่สุด (ร้อยละ82) รองลงมา คือ สถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 3 (ร้อยละ71) ส่วนสถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 4 มีค่าต่ำที่สุด (ร้อยละ33) เมื่อพิจารณาด้านสภาพความพร้อมในการใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติภาพรวมมีค่าร้อยละ 76 สถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 4 มีค่าสูงที่สุด (ร้อยละ83) รองลงมา คือ สถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 1 (ร้อยละ80) ส่วนสถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 5 มีค่าต่ำที่สุด (ร้อยละ59) เมื่อพิจารณาด้านลักษณะผู้นำภาพรวมมีค่าร้อยละ 46 สถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 5 มีค่าสูงที่สุด (ร้อยละ77) รองลงมา คือ สถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 3 (ร้อยละ76) ส่วนสถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 4 มีค่าต่ำที่สุด (ร้อยละ31) เมื่อพิจารณาด้านเป้าหมายการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ขององค์กร (1) ผลลัพธ์การเรียนรู้ที่พึงประสงค์ขององค์กรเน้นพัฒนาการคิดเชิงกลยุทธ์ และ/หรือหาคำตอบเชิงกลยุทธ์ภาพรวมมีค่าร้อยละ 73 สถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 4 มีค่าสูงที่สุด(ร้อยละ90) รองลงมา คือ สถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 3 (ร้อยละ80) ส่วนสถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 5 มีค่าต่ำที่สุด (ร้อยละ23) (2) ผลลัพธ์การเรียนรู้ที่พึงประสงค์ขององค์กรคือ การปรับมุมมองต่อปัญหา การกำหนดปัญหาและการเรียนรู้กระบวนการแก้ปัญหา ภาพรวมมีค่าร้อยละ 81 สถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 3 มีค่าสูงที่สุด (ร้อยละ88) รองลงมา คือ สถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 4 (ร้อยละ86) ส่วนสถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 5 มีค่าต่ำที่สุด (ร้อยละ53) (3) ผลลัพธ์การเรียนรู้ที่พึงประสงค์ขององค์กร คือ เพื่อให้เกิดการพัฒนาการเรียนรู้กับสมาชิกแต่ละคนอย่างเหมาะสม ภาพรวมมีค่าร้อยละ83 สถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 4 มีค่าสูงที่สุด (ร้อยละ90) รองลงมา คือ สถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 1 (ร้อยละ89) ส่วนสถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 5 มีค่าต่ำที่สุด (ร้อยละ57) (4) ผลลัพธ์การเรียนรู้ที่พึงประสงค์ขององค์กร คือ ปรับเปลี่ยนการเรียนรู้รายบุคคลและการเรียนรู้ขององค์กร ภาพรวมมีค่าร้อยละ 81 สถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 1 มีค่าสูงที่สุด (ร้อยละ90) รองลงมา คือ สถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 4 (ร้อยละ83) ส่วนสถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 5 มีค่าต่ำที่สุด (ร้อยละ53) เมื่อพิจารณาด้านสภาพองค์กรที่มีความพร้อมสำหรับเป้าหมายการเรียนรู้ระดับที่ 4 ภาพรวมมีค่าร้อยละ68 สถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 4 มีค่าสูงที่สุด (ร้อยละ83) รองลงมา คือ สถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 6 (ร้อยละ78) ส่วนสถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 4 มีค่าต่ำที่สุด (ร้อยละ28)

4.2.2 สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล

การวิเคราะห์ข้อมูลในตอนนี้เป็นการวิเคราะห์จากสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล แบ่งเป็น 2 ส่วน ได้แก่

4.2.2.1 สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

4.2.2.2 สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก รายละเอียดของแต่ละส่วน มีดังนี้

4.2.2.1 สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

นำเสนอในรูปแบบตารางประกอบความเรียง โดยนำเสนอการวิเคราะห์ในภาพรวม และจำแนกตามกลุ่มสถาบัน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตารางที่ 17 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในตามพันธกิจ

การบริหารเพื่อเสริมสร้าง ความสามารถในการเรียนรู้จาก การปฏิบัติของอาจารย์ใน สถาบันการศึกษาพยาบาล	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
ด้านการเรียนการสอน	3.41	.78	ปานกลาง	1	4.69	.76	มากที่สุด	1
ด้านการวิจัย	3.33	.75	ปานกลาง	2	4.62	.74	มากที่สุด	2
ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม	3.22	.76	ปานกลาง	3	4.53	.78	มากที่สุด	3
ด้านการทำนุบำรุงศิลปะ และวัฒนธรรมของชาติ	3.10	.72	ปานกลาง	4	4.42	.78	มาก	4
รวมเฉลี่ย	3.26		ปานกลาง		4.56		มากที่สุด	

จากตารางที่ 17 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในตามพันธกิจ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x}=3.26$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการเรียนการสอนมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงที่สุด ($\bar{x}=3.41$) รองลงมาคือ ด้านการวิจัย ($\bar{x}=3.33$) และด้านการบริการวิชาการแก่สังคม ($\bar{x}=3.22$) ส่วนด้านการทำนุศิลปะและวัฒนธรรมของชาติมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันต่ำที่สุด ($\bar{x}=3.10$)

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x}=4.56$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการเรียนการสอนมีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงที่สุด คือ ($\bar{x}=4.69$) รองลงมาคือ ด้านการวิจัย ($\bar{x}=4.62$) และด้านการบริการวิชาการแก่สังคม ($\bar{x}=4.53$) ส่วนด้านการทำนุศิลปะและวัฒนธรรมของชาติมีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ต่ำที่สุด ($\bar{x}=4.42$)

ตารางที่ 18 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในตามเป้าหมายการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

การบริหารเพื่อเสริมสร้าง ความสามารถในการเรียนรู้จากการ ปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบัน การศึกษาพยาบาล	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	\bar{x}	S.D.	แปลผล	ลำดับ	\bar{x}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
การเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อแก้ไข ปัญหาจากการทำงาน (school1)	3.29	.78	ปานกลาง	2	4.56	.49	มากที่สุด	2
ด้านการเรียนการสอน	3.48	.78	ปานกลาง	1	4.69	.42	มากที่สุด	1
ด้านการวิจัย	3.29	.88	ปานกลาง	2	4.58	.54	มากที่สุด	2
ด้านการบริการวิชาการ	3.26	.90	ปานกลาง	3	4.54	.58	มากที่สุด	3
ด้านการทำนุบำรุงศิลปะ และวัฒนธรรมของชาติ	3.12	.93	ปานกลาง	4	4.43	.64	มาก	4
การเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อเรียนรู้ กระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์ ทำงาน (school2)	3.31	.79	ปานกลาง	1	4.57	.48	มากที่สุด	1
ด้านการเรียนการสอน	3.50	.79	ปานกลาง	1	4.71	.41	มากที่สุด	1
ด้านการวิจัย	3.35	.87	ปานกลาง	2	4.60	.52	มากที่สุด	2
ด้านการบริการวิชาการ	3.26	.91	ปานกลาง	3	4.55	.58	มากที่สุด	3
ด้านการทำนุบำรุงศิลปะ และวัฒนธรรมของชาติ	3.12	.93	ปานกลาง	4	4.43	.65	มาก	4

ตารางที่ 18 สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในตามเป้าหมายการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (ต่อ)

การบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
การเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อพัฒนาการเรียนรู้เป็นรายบุคคล (school3)	3.26	.82	ปานกลาง	3	4.55	.49	มากที่สุด	3
ด้านการเรียนการสอน	3.38	.81	ปานกลาง	1	4.67	.44	มากที่สุด	1
ด้านการวิจัย	3.32	.89	ปานกลาง	2	4.62	.51	มากที่สุด	2
ด้านการบริการวิชาการ	3.23	1.17	ปานกลาง	3	4.52	.59	มากที่สุด	3
ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ	3.09	.92	ปานกลาง	4	4.41	.65	มาก	4
การเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ของบุคคลและองค์กร (school4)	3.20	.79	ปานกลาง	4	4.46	.64	มาก	4
ด้านการเรียนการสอน	3.29	.84	ปานกลาง	2	4.67	1.03	มากที่สุด	2
ด้านการวิจัย	3.33	.88	ปานกลาง	1	4.69	1.40	มากที่สุด	1
ด้านการบริการวิชาการ	3.14	.92	ปานกลาง	3	4.51	.61	มากที่สุด	3
ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ	3.06	.92	ปานกลาง	4	3.96	.64	มาก	4
เฉลี่ย	3.26	.78	ปานกลาง		4.54	.50	มากที่สุด	

หมายเหตุ : school1 หมายถึง สำนักนัยแฝง (Tacit School)

school2 หมายถึง สำนักวิทยาศาสตร์ (Scientific School)

school3 หมายถึง สำนักประสบการณ์ (Experiential School)

school4 หมายถึง สำนักสะท้อนคิด (Critical Reflection School)

จากตารางที่ 18 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในตามเป้าหมายการเรียนรู้จากการปฏิบัติ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง (\bar{x} =3.26) เมื่อพิจารณาตามเป้าหมายการเรียนรู้จากการปฏิบัติ พบว่า การเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อเรียนรู้กระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์ทำงานมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด (\bar{x} =3.31) รองลงมา คือ การเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อแก้ไขปัญหาจากการทำงาน (\bar{x} =3.29) ส่วนการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ของบุคคลและองค์กร มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด (\bar{x} =3.20)

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x}=5.54$) เมื่อพิจารณาตามเป้าหมายการเรียนรู้จากการปฏิบัติพบว่า การเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อเรียนรู้กระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์ทำงานมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{x}=4.57$) รองลงมา คือ การเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อแก้ไขปัญหาจากการทำงาน ($\bar{x}=4.56$) ส่วนการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ของบุคคลและองค์กร มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{x}=4.46$)

ตารางที่ 19 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในตามกระบวนการบริหาร

การบริหารเพื่อเสริมสร้าง ความสามารถในการเรียนรู้จาก การปฏิบัติของอาจารย์	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
การวางแผนเพื่อการเรียนรู้จาก การปฏิบัติ	3.38	0.86	ปานกลาง	1	4.61	.63	มากที่สุด	1
ด้านการเรียนการสอน	3.59	.78	มาก	1	4.77	.80	มากที่สุด	1
ด้านการวิจัย	3.43	.84	ปานกลาง	2	4.64	.51	มากที่สุด	2
ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม	3.32	.88	ปานกลาง	3	4.58	.58	มากที่สุด	3
ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและ วัฒนธรรมของชาติ	3.18	.95	ปานกลาง	4	4.45	.65	มาก	4
การนำแผนสู่การปฏิบัติเพื่อการ เรียนรู้จากการปฏิบัติ	3.23	.91	ปานกลาง	2	4.54	.58	มากที่สุด	2
ด้านการเรียนการสอน	3.37	.85	ปานกลาง	1	4.66	.47	มากที่สุด	1
ด้านการวิจัย	3.34	.94	ปานกลาง	2	4.61	.56	มากที่สุด	2
ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม	3.16	.92	ปานกลาง	3	4.51	.62	มากที่สุด	3
ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและ วัฒนธรรมของชาติ	3.04	.92	ปานกลาง	4	4.41	.67	มาก	4
การประเมินผลเพื่อการเรียนรู้จาก การปฏิบัติ	3.19	.98	ปานกลาง	3	4.54	.74	มากที่สุด	3
ด้านการเรียนการสอน	3.28	.88	ปานกลาง	1	4.63	.51	มากที่สุด	1
ด้านการวิจัย	3.20	.95	ปานกลาง	2	4.61	.85	มากที่สุด	2
ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม	3.19	.99	ปานกลาง	3	4.50	.62	มากที่สุด	3
ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและ วัฒนธรรมของชาติ	3.06	.95	ปานกลาง	4	4.41	.68	มาก	4

จากตารางที่ 19 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในตามกระบวนการบริหาร โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x}=3.27$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า การวางแผนเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{x}=3.38$) รองลงมา คือ การนำแผนสู่การปฏิบัติเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ($\bar{x}=3.23$) ส่วนการประเมินผลเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{x}=3.19$)

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x}=4.56$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า การวางแผนเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{x}=4.61$) รองลงมา คือ การนำแผนสู่การปฏิบัติเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติ และการประเมินผลเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{x}=4.54$)

ทั้งนี้ ยังพบว่าทั้งสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ให้ความสำคัญกับการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการปฏิบัติด้านการเรียนการสอนมาเป็นลำดับแรก

ตารางที่ 20 สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 1 จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในตามกระบวนการบริหาร

การบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
การวางแผนเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติ	3.51	.84	มาก	1	4.59	.56	มากที่สุด	1
ด้านการเรียนการสอน	3.71	.78	มากที่สุด	1	4.70	.45	มากที่สุด	1
ด้านการวิจัย	3.57	.84	มาก	2	4.65	.45	มากที่สุด	2
ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม	3.53	.86	มาก	3	4.64	.63	มากที่สุด	3
ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ	3.25	.86	ปานกลาง	4	4.38	.70	มาก	4
การนำแผนสู่การปฏิบัติเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติ	3.37	.85	ปานกลาง	2	4.57	.58	มากที่สุด	2
ด้านการเรียนการสอน	3.54	.79	มาก	1	4.68	.42	มากที่สุด	1
ด้านการวิจัย	3.48	.91	ปานกลาง	2	4.66	.63	มากที่สุด	2
ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม	3.34	.87	ปานกลาง	3	4.59	.59	มากที่สุด	3
ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ	3.12	.81	ปานกลาง	4	4.36	.69	มาก	4
การประเมินผลเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติ	3.30	.96	ปานกลาง	3	4.52	.63	มากที่สุด	3
ด้านการเรียนการสอน	3.39	.88	ปานกลาง	1	4.65	.49	มากที่สุด	1
ด้านการวิจัย	3.34	1.04	ปานกลาง	3	4.56	.68	มากที่สุด	2
ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม	3.38	1.03	ปานกลาง	2	4.54	.60	มากที่สุด	3
ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ	3.11	.89	ปานกลาง	4	4.35	.75	มาก	4
เฉลี่ย	3.39	.88	ปานกลาง		4.56	.59	มากที่สุด	

จากตารางที่ 20 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่1 จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x}=3.39$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าการวางแผนเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{x}=3.51$) รองลงมา คือ การนำแผนสู่การปฏิบัติเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ($\bar{x}=3.37$) ส่วนการประเมินผลเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{x}=3.30$)

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่1 จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x}=4.56$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า การวางแผนเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{x}=4.59$) รองลงมา คือ การนำแผนสู่การปฏิบัติเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ($\bar{x}=4.57$) และการประเมินผลเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{x}=4.52$)

ทั้งนี้ ยังพบว่าทั้งสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ให้ความสำคัญกับการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการปฏิบัติด้านการเรียนการสอนมาเป็นลำดับแรก

ตารางที่ 21 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 2 จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในตามกระบวนการบริหาร

การบริหารเพื่อเสริมสร้าง ความสามารถในการเรียนรู้จาก การปฏิบัติของอาจารย์	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
การวางแผนเพื่อการเรียนรู้จาก การปฏิบัติ	3.41	.81	ปานกลาง	1	4.60	.56	มากที่สุด	1
ด้านการเรียนการสอน	3.55	.71	มาก	1	4.72	.44	มากที่สุด	1
ด้านการวิจัย	3.46	.77	ปานกลาง	2	4.63	.54	มากที่สุด	2
ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม	3.40	.82	ปานกลาง	3	4.58	.59	มากที่สุด	3
ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและ วัฒนธรรมของชาติ	3.25	.95	ปานกลาง	4	4.47	.67	มาก	4
การนำแผนสู่การปฏิบัติเพื่อการ เรียนรู้จากการปฏิบัติ	3.35	.82	ปานกลาง	2	4.56	.58	มากที่สุด	2
ด้านการเรียนการสอน	3.43	.75	ปานกลาง	2	4.66	.51	มากที่สุด	1
ด้านการวิจัย	3.51	.82	มาก	1	4.65	.53	มากที่สุด	2
ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม	3.31	.84	ปานกลาง	3	4.52	.62	มากที่สุด	3
ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและ วัฒนธรรมของชาติ	3.10	.89	ปานกลาง	4	4.43	.67	มาก	4

ตารางที่ 21 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 2 จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในตามกระบวนการบริหาร (ต่อ)

การบริหารเพื่อเสริมสร้าง ความสามารถในการเรียนรู้จาก การปฏิบัติของอาจารย์	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
การประเมินผลเพื่อการเรียนรู้จาก การปฏิบัติ	3.30	.94	ปานกลาง	3	4.53	.61	มากที่สุด	3
ด้านการเรียนการสอน	3.37	.76	ปานกลาง	2	4.63	.51	มากที่สุด	1
ด้านการวิจัย	3.32	.81	ปานกลาง	3	4.54	.61	มากที่สุด	2
ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม	3.41	1.25	ปานกลาง	1	4.55	.62	มากที่สุด	3
ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและ วัฒนธรรมของชาติ	3.10	.94	ปานกลาง	4	4.40	.70	มาก	4
เฉลี่ย	3.35	.86	ปานกลาง		4.56	.58	มากที่สุด	

จากตารางที่ 21 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 2 จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.35$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าการวางแผนเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X}=3.41$) รองลงมา คือ การนำแผนสู่การปฏิบัติเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ($\bar{X}=3.35$) ส่วนการประเมินผลเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X}=3.30$)

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 2 จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.56$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า การวางแผนเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X}=4.60$) รองลงมา คือ การนำแผนสู่การปฏิบัติเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ($\bar{X}=4.56$) และการประเมินผลเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{X}=4.53$)

ทั้งนี้ ยังพบว่า สภาพที่พึงประสงค์ ให้ความสำคัญกับการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการปฏิบัติด้านการเรียนการสอนมาเป็นลำดับแรก

ตารางที่ 22 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 3 จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในตามกระบวนการบริหาร

การบริหารเพื่อเสริมสร้าง ความสามารถในการเรียนรู้จาก การปฏิบัติของอาจารย์	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	\bar{X}	S.D	แปลผล	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
การวางแผนเพื่อการเรียนรู้จาก การปฏิบัติ	3.00	.81	ปานกลาง	1	4.75	.39	มากที่สุด	1
ด้านการเรียนการสอน	3.31	.67	ปานกลาง	1	4.82	.28	มากที่สุด	2
ด้านการวิจัย	3.05	.84	ปานกลาง	2	4.83	.37	มากที่สุด	1
ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม	2.79	.87	ปานกลาง	4	4.65	.44	มากที่สุด	4
ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและ วัฒนธรรมของชาติ	2.84	.83	ปานกลาง	3	4.68	.45	มากที่สุด	3
การนำแผนสู่การปฏิบัติเพื่อการ เรียนรู้จากการปฏิบัติ	2.91	.81	ปานกลาง	2	4.72	.45	มากที่สุด	2
ด้านการเรียนการสอน	3.30	.85	ปานกลาง	1	4.81	.37	มากที่สุด	1
ด้านการวิจัย	2.94	.78	ปานกลาง	2	4.72	.46	มากที่สุด	2
ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม	2.66	.77	ปานกลาง	4	4.68	.48	มากที่สุด	3
ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและ วัฒนธรรมของชาติ	2.72	.84	ปานกลาง	3	4.68	.48	มากที่สุด	3
การประเมินผลเพื่อการเรียนรู้จาก การปฏิบัติ	2.84	.75	ปานกลาง	3	4.70	.49	มากที่สุด	3
ด้านการเรียนการสอน	3.22	.68	ปานกลาง	1	4.84	.37	มากที่สุด	1
ด้านการวิจัย	2.95	.76	ปานกลาง	2	4.66	.59	มากที่สุด	2
ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม	2.46	.74	น้อย	4	4.64	.49	มากที่สุด	3
ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและ วัฒนธรรมของชาติ	2.74	.83	ปานกลาง	3	4.64	.49	มากที่สุด	3
เฉลี่ย	2.92	.79	ปานกลาง		4.72	.44	มากที่สุด	

จากตารางที่ 22 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 3 จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x}=2.92$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า การวางแผนเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{x}=3.00$) รองลงมา คือ การนำแผนสู่การปฏิบัติเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ($\bar{x}=2.91$) ส่วนการประเมินผลเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{x}=2.84$)

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่3 จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x}=4.72$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า การวางแผนเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{x}=4.75$) รองลงมา คือ การนำแผนสู่การปฏิบัติเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ($\bar{x}=4.72$)และการประเมินผลเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{x}=4.70$)

ทั้งนี้ ยังพบว่า สภาพปัจจุบัน ให้ความสำคัญกับการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการปฏิบัติด้านการเรียนการสอนมาเป็นลำดับแรก

ตารางที่ 23 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 4 จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในตามกระบวนการบริหาร

การบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	\bar{X}	S.D	แปลผล	ลำดับ	\bar{X}	S.D	แปลผล	ลำดับ
การวางแผนเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติ	3.77	.73	มาก	1	4.56	.51	มากที่สุด	1
ด้านการเรียนการสอน	4.04	.70	มาก	1	4.76	.36	มากที่สุด	1
ด้านการวิจัย	3.81	.57	มาก	2	4.63	.52	มากที่สุด	2
ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม	3.57	.79	มาก	4	4.48	.53	มาก	3
ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ	3.65	.86	มาก	3	4.39	.63	มาก	4
การนำแผนสู่การปฏิบัติเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติ	3.57	.79	มาก	2	4.45	.58	มาก	3
ด้านการเรียนการสอน	3.63	.69	มาก	2	4.62	.45	มากที่สุด	1
ด้านการวิจัย	3.72	.80	มาก	1	4.52	.57	มากที่สุด	2
ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม	3.52	.81	มาก	3	4.39	.60	มาก	3
ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ	3.41	.87	ปานกลาง	4	4.28	.72	มาก	4
การประเมินผลเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติ	3.56	.83	มาก	3	4.49	.57	มาก	2
ด้านการเรียนการสอน	3.61	.75	มาก	1	4.63	.46	มากที่สุด	1
ด้านการวิจัย	3.61	.79	มาก	1	4.50	.55	มากที่สุด	2
ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม	3.49	.85	ปานกลาง	3	4.43	.58	มาก	3
ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ	3.53	.92	มาก	2	4.41	.69	มาก	4
เฉลี่ย	3.63	.78	มาก		4.50	.55	มากที่สุด	

จากตารางที่ 23 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่4 จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=3.63$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า การวางแผนเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{x}=3.77$) รองลงมา คือ การนำแผนสู่การปฏิบัติเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ($\bar{x}=3.57$) ส่วนการประเมินผลเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{x}=3.56$)

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่4 จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x}=4.50$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า การวางแผนเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{x}=4.56$) รองลงมา คือ การประเมินผลเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ($\bar{x}=4.49$) ส่วนการนำแผนสู่การปฏิบัติเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{x}=4.45$)

ทั้งนี้ ยังพบว่าสภาพที่พึงประสงค์ ให้ความสำคัญกับการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการปฏิบัติด้านการเรียนการสอนมาเป็นลำดับแรก

ตารางที่ 24 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 5 จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในตามกระบวนการบริหาร

การบริหารเพื่อเสริมสร้าง ความสามารถในการเรียนรู้จาก การปฏิบัติของอาจารย์	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
การวางแผนเพื่อการเรียนรู้จาก การปฏิบัติ	2.48	.81	น้อย	1	4.65	.42	มากที่สุด	1
ด้านการเรียนการสอน	2.98	.87	ปานกลาง	1	4.84	.27	มากที่สุด	1
ด้านการวิจัย	2.49	.79	น้อย	2	4.66	.46	มากที่สุด	2
ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม	2.32	.75	น้อย	3	4.63	.46	มากที่สุด	3
ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและ วัฒนธรรมของชาติ	2.14	.83	น้อย	4	4.48	.50	มาก	4
การนำแผนสู่การปฏิบัติเพื่อการ เรียนรู้จากการปฏิบัติ	2.15	.86	น้อย	2	4.51	.53	มากที่สุด	3
ด้านการเรียนการสอน	2.41	.93	น้อย	1	4.62	.45	มากที่สุด	1
ด้านการวิจัย	2.20	.86	น้อย	2	4.58	.47	มากที่สุด	2
ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม	2.00	.81	น้อย	3	4.42	.63	มาก	3
ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและ วัฒนธรรมของชาติ	1.98	.82	น้อย	4	4.42	.56	มาก	3

ตารางที่ 24 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 5 จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในตามกระบวนการบริหาร (ต่อ)

การบริหารเพื่อเสริมสร้าง ความสามารถในการเรียนรู้จาก การปฏิบัติของอาจารย์	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
การประเมินผลเพื่อการเรียนรู้จาก การปฏิบัติ	2.12	.90	น้อย	3	4.52	.53	มากที่สุด	2
ด้านการเรียนการสอน	2.27	.84	น้อย	1	4.66	.45	มากที่สุด	1
ด้านการวิจัย	2.05	.89	น้อย	4	4.59	.49	มากที่สุด	2
ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม	2.06	.98	น้อย	3	4.45	.62	มาก	3
ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและ วัฒนธรรมของชาติ	2.09	.90	น้อย	2	4.39	.55	มาก	4
เฉลี่ย	2.25	.86	น้อย		4.56	.49	มากที่สุด	

จากตารางที่ 24 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 5 จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อย ($\bar{x}=2.25$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า การวางแผนเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{x}=2.48$) รองลงมา คือ การนำแผนสู่การปฏิบัติเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ($\bar{x}=2.15$) ส่วนการประเมินผลเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{x}=2.12$)

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 5 จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x}=4.56$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า การวางแผนเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{x}=4.65$) รองลงมา คือ การประเมินผลเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}=4.52$) ส่วนการนำแผนสู่การปฏิบัติเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{x}=4.51$)

ทั้งนี้ ยังพบว่าทั้งสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ให้ความสำคัญกับการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการปฏิบัติด้านการเรียนการสอนมาเป็นลำดับแรก

ตารางที่ 25 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 6 จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในตามกระบวนการบริหาร

การบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
การวางแผนเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติ	3.53	.79	มาก	1	4.59	.84	มากที่สุด	1
ด้านการเรียนการสอน	3.69	.76	มาก	1	4.85	1.52	มากที่สุด	1
ด้านการวิจัย	3.60	.76	มาก	2	4.57	.54	มากที่สุด	2
ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม	3.47	.77	ปานกลาง	3	4.52	.60	มากที่สุด	3
ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ	3.34	.86	ปานกลาง	4	4.41	.68	มาก	4
การนำแผนสู่การปฏิบัติเพื่อเรียนรู้จากการปฏิบัติ	3.31	.86	ปานกลาง	2	4.48	.62	มาก	2
ด้านการเรียนการสอน	3.41	.83	ปานกลาง	1	4.60	.48	มากที่สุด	1
ด้านการวิจัย	3.39	.91	ปานกลาง	2	4.53	.57	มากที่สุด	2
ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม	3.23	.82	ปานกลาง	3	4.43	.69	มาก	3
ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ	3.21	.88	ปานกลาง	4	4.37	.72	มาก	4
การประเมินผลเพื่อเรียนรู้จากการปฏิบัติ	3.28	.88	ปานกลาง	3	4.46	.64	มาก	3
ด้านการเรียนการสอน	3.31	.91	ปานกลาง	1	4.55	.58	มากที่สุด	1
ด้านการวิจัย	3.28	.90	ปานกลาง	2	4.47	.63	มาก	2
ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม	3.25	.84	ปานกลาง	3	4.40	.68	มาก	3
ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ	3.27	.86	ปานกลาง	4	4.40	.68	มาก	3
เฉลี่ย	3.37	.84	ปานกลาง		4.51	.70	มากที่สุด	

จากตารางที่ 25 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 6 จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x}=3.37$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าการวางแผนเพื่อเรียนรู้จากการปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{x}=3.53$) รองลงมา คือ การนำแผนสู่การปฏิบัติเพื่อเรียนรู้จากการปฏิบัติ ($\bar{x}=3.31$) ส่วนการประเมินผลเพื่อเรียนรู้จากการปฏิบัติมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{x}=3.28$)

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 6 จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x}=4.51$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า การวางแผนเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{x}=4.59$) รองลงมา คือ การนำแผนสู่การปฏิบัติเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ($\bar{x}=4.48$) ส่วนการประเมินผลเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{x}=4.46$)

ทั้งนี้ ยังพบว่าทั้งสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ให้ความสำคัญกับการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการปฏิบัติด้านการเรียนการสอนมาเป็นลำดับแรก

การวิเคราะห์ สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติเป็นรายชื่อในภาพรวม และแยกตามกลุ่มสถาบัน มีรายละเอียดอยู่ในภาคผนวก (ตารางที่ 69-76)

4.2.2.2 สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

นำเสนอในรูปแบบตารางประกอบความเรียง โดยนำเสนอการวิเคราะห์ในระดับภาพรวม การวิเคราะห์จำแนกตามกลุ่มสถาบัน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตารางที่ 26 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโดยภาพรวม

สภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อต่อการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติ	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1. สภาพการเมืองและนโยบายของรัฐ	3.25	.71	ปานกลาง	3	4.45	.72	มาก	1
2. สภาพเศรษฐกิจ	3.23	.73	ปานกลาง	4	4.46	.72	มาก	2
3. สภาพสังคม	3.33	.70	ปานกลาง	2	4.50	.72	มากที่สุด	3
4. เทคโนโลยี	3.41	.70	ปานกลาง	1	4.60	.70	มากที่สุด	4
เฉลี่ย	3.31		ปานกลาง		4.50		มากที่สุด	

จากตารางที่ 26 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x}=3.31$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า สภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อต่อการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ เทคโนโลยี ($\bar{x}=3.41$) รองลงมาคือ สภาพสังคม ($\bar{x}=3.33$) สภาพการเมืองและนโยบายของรัฐ ($\bar{x} =3.25$) ส่วนสภาพเศรษฐกิจมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{x}=3.23$)

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} =4.50$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า สภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อต่อการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ เทคโนโลยี ($\bar{x} =4.60$) รองลงมา คือ สภาพสังคม ($\bar{x}=4.50$) สภาพเศรษฐกิจ ($\bar{x} =4.46$) ส่วนสภาพการเมืองและนโยบายของรัฐมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{x}= 4.45$)

เมื่อเปรียบเทียบสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า สภาพการเมืองและนโยบายของรัฐ สภาพเศรษฐกิจ สภาพสังคม เทคโนโลยีเอื้อต่อการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลแตกต่างกัน โดยเฉพาะสภาพสังคมและเทคโนโลยี พบว่าสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด

ตารางที่ 27 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกตามพันธกิจ

สภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อต่อการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติ	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
สภาพการเมืองและนโยบายของรัฐ	3.25		ปานกลาง	3	4.45		มาก	4
การเรียนการสอน	3.29	.74	ปานกลาง	1	4.46	.58	มาก	2
การวิจัย	3.28	.98	ปานกลาง	2	4.48	.63	มาก	1
การบริการวิชาการแก่สังคม	3.22	.86	ปานกลาง	3	4.45	.65	มาก	3
การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ	3.22	.88	ปานกลาง	3	4.43	.68	มาก	4
สภาพเศรษฐกิจ	3.23		ปานกลาง	4	4.46		มาก	3
การเรียนการสอน	3.28	.72	ปานกลาง	1	4.46	.57	มาก	3
การวิจัย	3.25	.80	ปานกลาง	2	4.48	.61	มาก	1
การบริการวิชาการแก่สังคม	3.20	.84	ปานกลาง	3	4.47	.63	มาก	2
การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ	3.19	.86	ปานกลาง	4	4.42	.67	มาก	4

ตารางที่ 27 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล จากการศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกตามพันธกิจ (ต่อ)

สภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อต่อการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติ	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
สภาพสังคม	3.33		ปานกลาง	2	4.50		มากที่สุด	2
การเรียนการสอน	3.41	.76	ปานกลาง	1	4.53	.54	มากที่สุด	1
การวิจัย	3.32	.82	ปานกลาง	3	4.52	.58	มากที่สุด	2
การบริการวิชาการแก่สังคม	3.33	.87	ปานกลาง	2	4.52	.60	มากที่สุด	2
การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ	3.28	.88	ปานกลาง	4	4.45	.65	มาก	3
เทคโนโลยี	3.41		ปานกลาง	1	4.60		มากที่สุด	1
การเรียนการสอน	3.50	.867	ปานกลาง	1	4.69	.44	มากที่สุด	1
การวิจัย	3.44	.890	ปานกลาง	2	4.62	.71	มากที่สุด	2
การบริการวิชาการแก่สังคม	3.39	.918	ปานกลาง	3	4.59	.91	มากที่สุด	3
การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ	3.30	.921	ปานกลาง	4	4.49	.65	มาก	4
เฉลี่ย	3.31		ปานกลาง		4.50		มากที่สุด	

จากตารางที่ 27 พบว่า สภาพปัจจุบันของสภาพแวดล้อมภายนอกของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติในภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x}=3.31$) โดยเทคโนโลยีมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{x}=3.41$) รองลงมา คือ สภาพสังคม ($\bar{x}=3.33$) และสภาพการเมืองและนโยบายของรัฐ ($\bar{x}=3.25$) ส่วนสภาพเศรษฐกิจ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{x}=3.23$)

สภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติในภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x}=4.50$) โดยเทคโนโลยีมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{x}=4.60$) รองลงมา คือ สภาพสังคม ($\bar{x}=4.50$) ส่วนสภาพการเมืองและนโยบายของรัฐ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{x}=4.45$)

เมื่อเปรียบเทียบสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า เทคโนโลยีมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ สภาพสังคม

ตารางที่ 28 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล จากการศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกตามการบริหาร

สภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อต่อการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติ	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
สภาพการเมืองและนโยบายของรัฐ	3.25	.75	ปานกลาง	3	4.46	.57	มาก	3
การวางแผน	3.28	.75	ปานกลาง	1	4.48	.57	มาก	1
การนำแผนสู่การปฏิบัติ	3.25	.92	ปานกลาง	2	4.46	.58	มาก	2
การประเมินผล	3.23	.78	ปานกลาง	3	4.43	.62	มาก	3
สภาพเศรษฐกิจ	3.23	.73	ปานกลาง	4	4.45	.57	มาก	4
การวางแผน	3.26	.72	ปานกลาง	1	4.48	.56	มาก	1
การนำแผนสู่การปฏิบัติ	3.22	.75	ปานกลาง	2	4.47	.58	มาก	2
การประเมินผล	3.21	.78	ปานกลาง	3	4.43	.61	มาก	3
สภาพสังคม	3.33	.75	ปานกลาง	2	4.50	.54	มาก	2
การวางแผน	3.38	.75	ปานกลาง	1	4.53	.53	มากที่สุด	1
การนำแผนสู่การปฏิบัติ	3.31	.77	ปานกลาง	2	4.50	.56	มากที่สุด	2
การประเมินผล	3.31	.79	ปานกลาง	2	4.47	.58	มาก	3
เทคโนโลยี	3.41	.82	ปานกลาง	1	4.60	.52	มากที่สุด	1
การวางแผน	3.42	.83	ปานกลาง	1	4.63	.58	มากที่สุด	1
การนำแผนสู่การปฏิบัติ	3.39	.84	ปานกลาง	3	4.61	.74	มากที่สุด	2
การประเมินผล	3.41	.85	ปานกลาง	2	4.55	.54	มากที่สุด	3
เฉลี่ย	3.30	.72	ปานกลาง		4.50	.53	มากที่สุด	

จากตารางที่ 28 พบว่า สภาพปัจจุบันของสภาพแวดล้อมภายนอกของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง (\bar{x} = 3.30) โดยเทคโนโลยีมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด (\bar{x} =3.41) รองลงมา คือ สภาพสังคม (\bar{x} =3.33) สภาพการเมืองและนโยบายของรัฐ (\bar{x} =3.25) ส่วนสภาพเศรษฐกิจ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด (\bar{x} =3.23)

สภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x}=4.50$) โดยเทคโนโลยีมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{x}=4.60$) รองลงมา คือ สภาพสังคม ($\bar{x}=4.50$) ส่วนสภาพเศรษฐกิจ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{x}=4.45$)

การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก จำแนกตามกลุ่มสถาบัน ทั้งหมด 6 กลุ่ม เป็นดังนี้



ตารางที่ 29 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้ จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 1 จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

สภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อต่อการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติ	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
สภาพการเมืองและนโยบายของรัฐ	3.33	.77	ปานกลาง	3	4.45	.65	มาก	2
การวางแผน	3.39	.78	ปานกลาง	1	4.47	.65	มาก	1
การนำแผนสู่การปฏิบัติ	3.30	.76	ปานกลาง	3	4.45	.63	มาก	2
การประเมินผล	3.31	.76	ปานกลาง	2	4.42	.66	มาก	3
สภาพเศรษฐกิจ	3.32	.72	ปานกลาง	4	4.43	.62	มาก	3
การวางแผน	3.38	.69	ปานกลาง	1	4.46	.60	มาก	1
การนำแผนสู่การปฏิบัติ	3.25	.73	ปานกลาง	3	4.42	.63	มาก	2
การประเมินผล	3.32	.74	ปานกลาง	2	4.42	.64	มาก	2
สภาพสังคม	3.41	.77	ปานกลาง	2	4.45	.65	มาก	2
การวางแผน	3.51	.75	มาก	1	4.53	.54	มากที่สุด	1
การนำแผนสู่การปฏิบัติ	3.34	.79	ปานกลาง	3	4.50	.58	มาก	2
การประเมินผล	3.38	.78	ปานกลาง	2	4.47	.58	มาก	3
เทคโนโลยี	3.54	.77	มาก	1	4.61	.77	มากที่สุด	1
การวางแผน	3.59	.76	มาก	1	4.60	.49	มากที่สุด	2
การนำแผนสู่การปฏิบัติ	3.49	.79	ปานกลาง	3	4.71	1.28	มากที่สุด	1
การประเมินผล	3.54	.76	มาก	2	4.53	.55	มากที่สุด	3
เฉลี่ย	3.40	.76	ปานกลาง		4.49	.67	มาก	

จากตารางที่ 29 พบว่า สภาพปัจจุบันของสภาพแวดล้อมภายนอกของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 1 มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง (\bar{X} = 3.40) โดยเทคโนโลยีมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด (\bar{X} = 3.54) รองลงมา คือ สภาพสังคม (\bar{X} = 3.41) สภาพการเมืองและนโยบายของรัฐ (\bar{X} = 3.33) ส่วนสภาพเศรษฐกิจ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด (\bar{X} = 3.32) สภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 1 มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (\bar{X} = 4.49) โดยเทคโนโลยีมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด (\bar{X} = 4.61) รองลงมา คือ สภาพสังคม (\bar{X} = 4.45) สภาพการเมืองและนโยบายของรัฐเศรษฐกิจ (\bar{X} = 4.45) ส่วนสภาพเศรษฐกิจ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด (\bar{X} = 4.43)

ตารางที่ 30 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 2 จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

สภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อต่อการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติ	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
สภาพการเมืองและนโยบายของรัฐ	3.39	.71	ปานกลาง	3	4.49	.57	มาก	3
การวางแผน	3.41	.70	ปานกลาง	1	4.49	.54	มาก	1
การนำแผนสู่การปฏิบัติ	3.39	.70	ปานกลาง	2	4.49	.57	มาก	1
การประเมินผล	3.38	.74	ปานกลาง	3	4.48	.59	มาก	2
สภาพเศรษฐกิจ	3.39	.72	ปานกลาง	3	4.49	.56	มาก	3
การวางแผน	3.40	.69	ปานกลาง	1	4.49	.55	มาก	2
การนำแผนสู่การปฏิบัติ	3.38	.72	ปานกลาง	3	4.51	.55	มากที่สุด	1
การประเมินผล	3.39	.74	ปานกลาง	2	4.48	.59	มาก	3
สภาพสังคม	3.44	.75	ปานกลาง	2	4.52	.56	มากที่สุด	2
การวางแผน	3.44	.74	ปานกลาง	1	4.52	.54	มากที่สุด	2
การนำแผนสู่การปฏิบัติ	3.44	.75	ปานกลาง	1	4.53	.55	มากที่สุด	1
การประเมินผล	3.43	.77	ปานกลาง	2	4.51	.59	มากที่สุด	3
เทคโนโลยี	3.54	.76	มาก	1	4.59	.51	มากที่สุด	1
การวางแผน	3.56	.74	มาก	1	4.61	.48	มากที่สุด	1
การนำแผนสู่การปฏิบัติ	3.55	.74	มาก	2	4.59	.51	มากที่สุด	2
การประเมินผล	3.52	.80	มาก	3	4.58	.53	มากที่สุด	3
เฉลี่ย	3.44	.74	ปานกลาง		4.52	.51	มากที่สุด	

จากตารางที่ 30 พบว่า สภาพปัจจุบันของสภาพแวดล้อมภายนอกของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 2 มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.44$) โดยเทคโนโลยีมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X}=3.54$) รองลงมา คือ สภาพสังคม ($\bar{X}=3.44$) ส่วนสภาพเศรษฐกิจ และสภาพการเมืองและนโยบายของรัฐมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X}=3.39$)

สภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 2 มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.52$) โดยเทคโนโลยีมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X}=4.59$) รองลงมา คือ สภาพสังคม ($\bar{X}=4.52$) ส่วนสภาพเศรษฐกิจ และสภาพการเมืองและนโยบายของรัฐมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X}=3.49$)

ตารางที่ 31 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 3 จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

สภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อต่อการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติ	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
สภาพการเมืองและนโยบายของรัฐ	2.71	.64	ปานกลาง	2	4.65	.46	มากที่สุด	4
การวางแผน	2.64	.67	ปานกลาง	3	4.65	.47	มากที่สุด	2
การนำแผนสู่การปฏิบัติ	2.72	.61	ปานกลาง	2	4.66	.47	มากที่สุด	1
การประเมินผล	2.78	.64	ปานกลาง	1	4.65	.44	มากที่สุด	2
สภาพเศรษฐกิจ	2.63	.66	ปานกลาง	3	4.66	.47	มากที่สุด	3
การวางแผน	2.59	.70	ปานกลาง	3	4.66	.48	มากที่สุด	2
การนำแผนสู่การปฏิบัติ	2.64	.60	ปานกลาง	2	4.66	.47	มากที่สุด	2
การประเมินผล	2.67	.68	ปานกลาง	1	4.67	.45	มากที่สุด	1
สภาพสังคม	2.88	.66	ปานกลาง	1	4.69	.45	มากที่สุด	2
การวางแผน	2.89	.68	ปานกลาง	1	4.70	.45	มากที่สุด	1
การนำแผนสู่การปฏิบัติ	2.85	.58	ปานกลาง	2	4.69	.45	มากที่สุด	2
การประเมินผล	2.89	.71	ปานกลาง	1	4.68	.45	มากที่สุด	3
เทคโนโลยี	2.76	.71	ปานกลาง	2	4.73	.41	มากที่สุด	1
การวางแผน	2.71	.71	ปานกลาง	3	4.75	.40	มากที่สุด	1
การนำแผนสู่การปฏิบัติ	2.77	.68	ปานกลาง	2	4.75	.40	มากที่สุด	1
การประเมินผล	2.79	.75	ปานกลาง	1	4.70	.43	มากที่สุด	2
เฉลี่ย	2.75	.67	ปานกลาง		4.69	.45	มากที่สุด	

จากตารางที่ 31 พบว่า สภาพปัจจุบันของสภาพแวดล้อมภายนอกของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 3 มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง (\bar{X} =2.75) โดยสภาพสังคมมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด (\bar{X} =2.88) รองลงมา คือ เทคโนโลยี (\bar{X} =2.76) สภาพการเมืองและนโยบายของรัฐ (\bar{X} =2.71) ส่วนสภาพเศรษฐกิจ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด (\bar{X} =2.63)

สภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 3 มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด (\bar{X} =4.69) โดยเทคโนโลยีมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด (\bar{X} =4.73) รองลงมา คือ สภาพสังคม (\bar{X} =4.69) สภาพเศรษฐกิจ (\bar{X} =4.66) ส่วนสภาพการเมืองและนโยบายมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด (\bar{X} =4.65)

ตารางที่ 32 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 4 จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

สภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อต่อการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติ	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
สภาพการเมืองและนโยบายของรัฐ	3.46	.60	ปานกลาง	3	4.37	.59	มาก	3
การวางแผน	3.53	.55	มาก	1	4.42	.52	มาก	1
การนำแผนสู่การปฏิบัติ	3.45	.58	ปานกลาง	2	4.37	.57	มาก	2
การประเมินผล	3.40	.67	ปานกลาง	3	4.32	.67	มาก	3
สภาพเศรษฐกิจ	3.43	.54	ปานกลาง	4	4.35	.57	มาก	4
การวางแผน	3.51	.51	มาก	1	4.41	.50	มาก	1
การนำแผนสู่การปฏิบัติ	3.43	.52	ปานกลาง	2	4.36	.60	มาก	2
การประเมินผล	3.35	.59	ปานกลาง	3	4.29	.62	มาก	3
สภาพสังคม	3.57	.59	มาก	1	4.46	.51	มาก	2
การวางแผน	3.63	.60	มาก	1	4.52	.48	มากที่สุด	1
การนำแผนสู่การปฏิบัติ	3.58	.56	มาก	2	4.47	.52	มาก	2
การประเมินผล	3.49	.62	ปานกลาง	3	4.38	.54	มาก	3
เทคโนโลยี	3.54	.62	มาก	2	4.55	.48	มากที่สุด	1
การวางแผน	3.55	.58	มาก	1	4.57	.47	มากที่สุด	1
การนำแผนสู่การปฏิบัติ	3.53	.62	มาก	2	4.55	.48	มากที่สุด	2
การประเมินผล	3.53	.65	มาก	2	4.52	.50	มากที่สุด	3
เฉลี่ย	3.50	.59	มาก		4.43	.54	มาก	

จากตารางที่ 32 พบว่า สภาพปัจจุบันของสภาพแวดล้อมภายนอกของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 4 มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (\bar{X} =3.50) โดยสภาพสังคมมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด (\bar{X} =3.57) รองลงมา คือ เทคโนโลยี (\bar{X} =3.54) สภาพการเมืองและนโยบายของรัฐ (\bar{X} =3.46) ส่วนสภาพเศรษฐกิจมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด (\bar{X} =3.43)

สภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 4 มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (\bar{X} =4.43) โดยเทคโนโลยีมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด (\bar{X} =4.55) รองลงมา คือ สภาพสังคม (\bar{X} =4.46) สภาพการเมืองและนโยบายของรัฐ (\bar{X} =4.37) ส่วนสภาพเศรษฐกิจ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด (\bar{X} =4.35)

ตารางที่ 33 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 5 จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

สภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อต่อการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติ	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
สภาพการเมืองและนโยบายของรัฐ	2.68	.84	ปานกลาง	2	4.52	.45	มากที่สุด	3
การวางแผน	2.75	.80	ปานกลาง	1	4.58	.44	มากที่สุด	1
การนำแผนสู่การปฏิบัติ	2.68	.88	ปานกลาง	2	4.50	.43	มาก	2
การประเมินผล	2.61	.84	ปานกลาง	3	4.48	.48	มาก	3
สภาพเศรษฐกิจ	2.63	.75	ปานกลาง	3	4.50	.47	มากที่สุด	4
การวางแผน	2.73	.74	ปานกลาง	1	4.55	.44	มากที่สุด	1
การนำแผนสู่การปฏิบัติ	2.64	.77	ปานกลาง	2	4.52	.40	มากที่สุด	2
การประเมินผล	2.51	.73	ปานกลาง	3	4.43	.56	มาก	3
สภาพสังคม	2.75	.76	ปานกลาง	1	4.53	.43	มากที่สุด	2
การวางแผน	2.85	.74	ปานกลาง	1	4.60	.41	มากที่สุด	1
การนำแผนสู่การปฏิบัติ	2.72	.79	ปานกลาง	2	4.51	.41	มากที่สุด	2
การประเมินผล	2.68	.76	ปานกลาง	3	4.49	.47	มาก	3
เทคโนโลยี	2.52	.97	ปานกลาง	4	4.67	.37	มากที่สุด	1
การวางแผน	2.52	.97	ปานกลาง	2	4.72	.34	มากที่สุด	1
การนำแผนสู่การปฏิบัติ	2.47	.98	น้อย	3	4.61	.39	มากที่สุด	3
การประเมินผล	2.58	.96	ปานกลาง	1	4.68	.37	มากที่สุด	2
เฉลี่ย	2.65	.83	ปานกลาง		4.56	.43	มากที่สุด	

จากตารางที่ 33 พบว่า สภาพปัจจุบันของสภาพแวดล้อมภายนอกของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 5 มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง (\bar{X} = 2.65) โดยสภาพสังคมมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด (\bar{X} = 2.75) รองลงมา คือ สภาพการเมืองและนโยบายของรัฐ (\bar{X} = 2.68) สภาพเศรษฐกิจ (\bar{X} = 2.63) ส่วนเทคโนโลยีมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด (\bar{X} = 2.52)

สภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 5 มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด (\bar{X} = 4.56) โดยเทคโนโลยีมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด (\bar{X} = 4.67) รองลงมา คือ สภาพสังคม (\bar{X} = 4.53) สภาพการเมืองและนโยบายของรัฐ (\bar{X} = 4.52) ส่วนสภาพเศรษฐกิจ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด (\bar{X} = 4.50)

ตารางที่ 34 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 6 จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

สภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อต่อการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติ	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
สภาพการเมืองและนโยบายของรัฐ	3.28	.71	ปานกลาง	3	4.36	.65	มาก	4
การวางแผน	3.28	.68	ปานกลาง	2	4.41	.62	มาก	1
การนำแผนสู่การปฏิบัติ	3.33	.69	ปานกลาง	1	4.37	.63	มาก	2
การประเมินผล	3.24	.77	ปานกลาง	3	4.30	.69	มาก	3
สภาพเศรษฐกิจ	3.26	.73	ปานกลาง	4	4.37	.64	มาก	3
การวางแผน	3.28	.67	ปานกลาง	1	4.40	.61	มาก	1
การนำแผนสู่การปฏิบัติ	3.26	.76	ปานกลาง	2	4.40	.64	มาก	1
การประเมินผล	3.24	.77	ปานกลาง	3	4.31	.67	มาก	2
สภาพสังคม	3.39	.74	ปานกลาง	2	4.42	.63	มาก	2
การวางแผน	3.44	.71	ปานกลาง	1	4.46	.59	มาก	1
การนำแผนสู่การปฏิบัติ	3.36	.76	ปานกลาง	3	4.43	.63	มาก	2
การประเมินผล	3.38	.76	ปานกลาง	2	4.37	.66	มาก	3
เทคโนโลยี	3.58	.77	มาก	1	4.54	.70	มากที่สุด	1
การวางแผน	3.60	.72	มาก	1	4.64	.88	มากที่สุด	1
การนำแผนสู่การปฏิบัติ	3.57	.78	มาก	3	4.53	.60	มากที่สุด	2
การประเมินผล	3.58	.79	มาก	2	4.46	.62	มาก	3
เฉลี่ย	3.38	.74	ปานกลาง		4.42	.65	มาก	

จากตารางที่ 34 พบว่า สภาพปัจจุบันของสภาพแวดล้อมภายนอกของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 6 มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง (\bar{X} =3.38) โดยเทคโนโลยีมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด (\bar{X} =3.58) รองลงมา คือ สภาพสังคม (\bar{X} =3.39) สภาพการเมืองและนโยบายของรัฐ (\bar{X} =3.28) ส่วนสภาพเศรษฐกิจ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด (\bar{X} =3.26)

สภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 6 มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (\bar{X} =4.42) โดยเทคโนโลยีมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด (\bar{X} =4.54) รองลงมา คือ สภาพสังคม (\bar{X} =4.42) สภาพเศรษฐกิจ (\bar{X} =4.37) ส่วนสภาพการเมืองและนโยบายของรัฐ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด (\bar{X} =3.36)

4.3 ความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล

ความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล แบ่งเป็น 2 ส่วน ได้แก่

4.3.1 ความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

4.3.2 ความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

รายละเอียดของแต่ละส่วนมีดังนี้

4.3.1 ความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

การหาความต้องการจำเป็น โดยใช้ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ จากสภาพแวดล้อมภายใน แล้วนำมาจัดลำดับความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลนำเสนอในระดับภาพรวมและจำแนกตามกลุ่มสถาบัน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตารางที่ 35 ความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้
จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลในภาพรวม จากการ
วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในตามเป้าหมายการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

ความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารเพื่อเสริมสร้าง ความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ใน สถาบันการศึกษาพยาบาล	PNI _{modified}	ลำดับ
1. การเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อแก้ไขปัญหาจากการทำงาน	.387	3
ด้านการเรียนการสอน	.345	4
ด้านการวิจัย	.390	3
ด้านการบริการวิชาการ	.391	2
ด้านการทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรมของชาติ	.423	1
2. การเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อเรียนรู้กระบวนการเรียนรู้ จากประสบการณ์ทำงาน	.384	4
ด้านการเรียนการสอน	.344	4
ด้านการวิจัย	.376	3
ด้านการบริการวิชาการ	.395	2
ด้านการทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรมของชาติ	.420	1
3. การเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อพัฒนาการเรียนรู้เป็น รายบุคคล	.399	1
ด้านการเรียนการสอน	.384	4
ด้านการวิจัย	.393	3
ด้านการบริการวิชาการ	.400	2
ด้านการทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรมของชาติ	.419	1

ตารางที่ 35 ความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลในภาพรวม จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในตามเป้าหมายการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (ต่อ)

ความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารเพื่อเสริมสร้าง ความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ใน สถาบันการศึกษาพยาบาล	PNI _{modified}	ลำดับ
4. การเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ของ บุคคลและการเรียนรู้ขององค์กร	.395	2
ด้านการเรียนการสอน	.421	1
ด้านการวิจัย	.408	3
ด้านการบริการวิชาการ	.434	2
ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ	.316	4
เฉลี่ย	.391	

จากตารางที่ 35 ความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในตามเป้าหมายการเรียนรู้จากการปฏิบัติในภาพรวม มีค่าเฉลี่ย PNI_{Modified} = .391 เมื่อพิจารณาตามเป้าหมายของการเรียนรู้จากการปฏิบัติพบว่า มีสองประเด็นที่สูงกว่าค่าเฉลี่ย คือ ความต้องการจำเป็นของการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อพัฒนาการเรียนรู้เป็นรายบุคคลมีค่าเฉลี่ยสูงสุด (PNI_{Modified} = .399) และ ความต้องการจำเป็นของการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ของบุคคลและการเรียนรู้ขององค์กร (PNI_{Modified} = .395) ส่วนประเด็นที่ต่ำกว่าค่าเฉลี่ย คือ การเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อแก้ไขปัญหาจากการทำงาน (PNI_{Modified} = .387) และการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อเรียนรู้กระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์ทำงาน (PNI_{Modified} = .383) โดยที่ ความต้องการจำเป็นของการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ของบุคคลและการเรียนรู้ขององค์กรสูงทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านการบริการวิชาการ ด้านการเรียนการสอน ด้านการวิจัย (PNI_{Modified} = .434, .421, .408) ตามลำดับ

ตารางที่ 36 ความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในตามการบริหารพันธกิจ

ความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล	PNI _{Modified}	ลำดับ
การวางแผนเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติ	.377	3
ด้านการเรียนการสอน	.327	4
ด้านการวิจัย	.353	3
ด้านการบริการวิชาการ	.427	2
ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ	.400	1
การนำแผนสู่การปฏิบัติเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติ	.409	2
ด้านการเรียนการสอน	.382	4
ด้านการวิจัย	.379	3
ด้านการบริการวิชาการ	.427	2
ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ	.447	1
การประเมินผลเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติ	.426	1
ด้านการเรียนการสอน	.414	3
ด้านการวิจัย	.439	1
ด้านการบริการวิชาการ	.411	4
ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ	.438	2
เฉลี่ย	.404	

จากตารางที่ 36 พบว่า ความต้องการจำเป็นของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในตามพันธกิจในภาพรวมมีค่าเฉลี่ย $PNI_{Modified} = .404$ ประเด็นที่มีค่าสูงกว่าค่าเฉลี่ย มี 2 ประเด็น คือ ความต้องการจำเป็นของการประเมินผลเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ($PNI_{Modified} = .426$) และการนำแผนสู่การปฏิบัติเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ($PNI_{Modified} = .409$) ส่วนประเด็นที่มีค่าต่ำกว่าค่าเฉลี่ย คือ การวางแผนเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ($PNI_{Modified} = .377$)

ความต้องการจำเป็นตามการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน จำแนกตามกลุ่มสถาบัน เป็นดังนี้

ตารางที่ 37 ความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 1 จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

ความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล	PNI _{modified}	ลำดับ
การวางแผนเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติ	.309	3
ด้านการเรียนการสอน	.266	4
ด้านการวิจัย	.305	3
ด้านการบริการวิชาการ	.313	2
ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ	.350	1
การนำแผนสู่การปฏิบัติเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติ	.358	2
ด้านการเรียนการสอน	.320	4
ด้านการวิจัย	.339	3
ด้านการบริการวิชาการ	.373	2
ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ	.398	1
การประเมินผลเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติ	.369	1
ด้านการเรียนการสอน	.371	2
ด้านการวิจัย	.363	3
ด้านการบริการวิชาการ	.343	4
ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ	.399	1
เฉลี่ย	.345	

จากตารางที่ 37 พบว่า ความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 1 มีค่าเฉลี่ย PNI_{modified}=.345 ประเด็นที่มีค่าสูงกว่าค่าเฉลี่ยคือ การประเมินผลเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (PNI_{modified}=.369) และการนำแผนสู่การปฏิบัติเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (PNI_{modified}=.358) ส่วนประเด็นที่มีค่าต่ำกว่าค่าเฉลี่ย คือ การวางแผนเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (PNI_{modified}=.309)

ตารางที่ 38 ความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้
จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 2 จากการวิเคราะห์
สภาพแวดล้อมภายใน

ความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถ ในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล	PNI _{modified} (1)	ลำดับ
การวางแผนเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติ	.349	3
ด้านการเรียนการสอน	.329	4
ด้านการวิจัย	.340	3
ด้านการบริการวิชาการ	.347	2
ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ	.379	1
การนำแผนสู่การปฏิบัติเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติ	.365	2
ด้านการเรียนการสอน	.361	3
ด้านการวิจัย	.324	4
ด้านการบริการวิชาการ	.366	2
ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ	.410	1
การประเมินผลเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติ	.374	1
ด้านการเรียนการสอน	.373	2
ด้านการวิจัย	.368	3
ด้านการบริการวิชาการ	.335	4
ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ	.418	1
เฉลี่ย	.363	

จากตารางที่ 38 พบว่า ความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารเพื่อเสริมสร้าง
ความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 2 มี
ค่าเฉลี่ย $PNI_{modified} = .363$ ประเด็นที่มีค่าสูงกว่าค่าเฉลี่ย คือ การประเมินผลเพื่อการเรียนรู้จากการ
ปฏิบัติ ($PNI_{modified} = .374$) และการนำแผนสู่การปฏิบัติเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ($PNI_{modified} = .365$)
ส่วนประเด็นที่มีค่าต่ำกว่าค่าเฉลี่ย คือ การวางแผนเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ($PNI_{modified} = .349$)

ตารางที่ 39 ความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้
จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 3 จากการวิเคราะห์
สภาพแวดล้อมภายใน

ความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถ ในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล	PNI _{modified}	ลำดับ
การวางแผนเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติ	.589	3
ด้านการเรียนการสอน	.456	4
ด้านการวิจัย	.584	3
ด้านการบริการวิชาการ	.667	1
ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ	.648	2
การนำแผนสู่การปฏิบัติเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติ	.636	2
ด้านการเรียนการสอน	.458	4
ด้านการวิจัย	.605	3
ด้านการบริการวิชาการ	.759	1
ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ	.721	2
การประเมินผลเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติ	.666	1
ด้านการเรียนการสอน	.503	4
ด้านการวิจัย	.580	3
ด้านการบริการวิชาการ	.886	1
ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ	.693	2
เฉลี่ย	.630	

จากตารางที่ 39 พบว่า ความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารเพื่อเสริมสร้าง
ความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 3 มีค่าเฉลี่ย
PNI_{modified} = .630 ประเด็นที่มีค่าสูงกว่าค่าเฉลี่ย คือ การประเมินผลเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติ
(PNI_{modified} = .666) และการนำแผนสู่การปฏิบัติเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (PNI_{modified} = .636) ส่วน
ประเด็นที่มีค่าต่ำกว่าค่าเฉลี่ย คือ การวางแผนเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (PNI_{modified} = .589)

ตารางที่ 40 ความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้
จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 4 จากการวิเคราะห์
สภาพแวดล้อมภายใน

ความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถ ในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล	PNI _{modified}	ลำดับ
การวางแผนเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติ	.213	3
ด้านการเรียนการสอน	.177	4
ด้านการวิจัย	.215	2
ด้านการบริการวิชาการ	.256	1
ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ	.203	3
การนำแผนสู่การปฏิบัติเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติ	.247	2
ด้านการเรียนการสอน	.273	1
ด้านการวิจัย	.213	4
ด้านการบริการวิชาการ	.248	3
ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ	.253	2
การประเมินผลเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติ	.262	1
ด้านการเรียนการสอน	.282	1
ด้านการวิจัย	.246	4
ด้านการบริการวิชาการ	.269	2
ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ	.249	3
เฉลี่ย	.240	

จากตารางที่ 40 พบว่า ความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารเพื่อเสริมสร้าง
ความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 4 มี
ค่าเฉลี่ย PNI_{modified} = .240 ประเด็นที่มีค่าสูงกว่าค่าเฉลี่ยคือ การประเมินผลเพื่อการเรียนรู้จากการ
ปฏิบัติ (PNI_{modified} = .262) และการนำแผนสู่การปฏิบัติเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (PNI_{modified} = .247)
ส่วนประเด็นที่มีค่าต่ำกว่าค่าเฉลี่ย คือ การวางแผนเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (PNI_{modified} = .213)

ตารางที่ 41 ความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้
จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 5 จากการวิเคราะห์
สภาพแวดล้อมภายใน

ความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถ ในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล	$PNI_{modified}$	ลำดับ
การวางแผนเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติ	.897	2
ด้านการเรียนการสอน	.627	4
ด้านการวิจัย	.870	3
ด้านการบริการวิชาการ	1.000	2
ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ	1.089	1
การนำแผนสู่การปฏิบัติเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติ	1.108	3
ด้านการเรียนการสอน	.917	1
ด้านการวิจัย	1.080	4
ด้านการบริการวิชาการ	1.208	3
ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ	1.227	2
การประเมินผลเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติ	1.139	1
ด้านการเรียนการสอน	1.055	4
ด้านการวิจัย	1.240	1
ด้านการบริการวิชาการ	1.162	2
ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ	1.100	3
เฉลี่ย	1.048	

จากตารางที่ 41 พบว่า ความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารเพื่อเสริมสร้าง
ความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 5 มี
ค่าเฉลี่ย $PNI_{modified}=1.048$ ประเด็นที่มีค่าสูงกว่าค่าเฉลี่ย คือ การประเมินผลเพื่อการเรียนรู้จากการ
ปฏิบัติ ($PNI_{modified}=1.139$) และการนำแผนสู่การปฏิบัติเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ($PNI_{modified}=$
1.108) ส่วนประเด็นที่มีค่าต่ำกว่าค่าเฉลี่ย คือ การวางแผนเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติ
($PNI_{modified}=.897$)

ตารางที่ 42 ความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้
จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 6 จากการวิเคราะห์
สภาพแวดล้อมภายใน

ความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถ ในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล	PNI _{modified}	ลำดับ
การวางแผนเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติ	.302	3
ด้านการเรียนการสอน	.314	2
ด้านการวิจัย	.270	4
ด้านการบริการวิชาการ	.302	3
ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ	.320	1
การนำแผนสู่การปฏิบัติเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติ	.355	2
ด้านการเรียนการสอน	.350	3
ด้านการวิจัย	.335	4
ด้านการบริการวิชาการ	.373	1
ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ	.362	2
การประเมินผลเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติ	.361	1
ด้านการเรียนการสอน	.374	1
ด้านการวิจัย	.366	2
ด้านการบริการวิชาการ	.356	3
ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ	.346	4
เฉลี่ย	.339	

จากตารางที่ 42 พบว่า ความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารเพื่อเสริมสร้าง
ความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 6 มี
ค่าเฉลี่ย PNI_{modified} = .339 ประเด็นที่มีค่าสูงกว่าค่าเฉลี่ย คือ การประเมินผลเพื่อการเรียนรู้จากการ
ปฏิบัติ (PNI_{modified} = .361) และการนำแผนสู่การปฏิบัติเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (PNI_{modified} = .355)
ส่วนประเด็นที่มีค่าต่ำกว่าค่าเฉลี่ย คือ การวางแผนเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (PNI_{modified} = .302)

ตารางที่ 43 ความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้ การปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล จากการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายในของสถาบันการศึกษาพยาบาลแยกตามกลุ่มสถาบัน

ความต้องการจำเป็นของการบริหารเพื่อการเรียนรู้ จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษา พยาบาล	PNI _{modified}	ลำดับ
สถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 1	.345	5
สถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 2	.363	4
สถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 3	.630	2
สถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 4	.240	6
สถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 5	1.048	1
สถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 6	.339	3
เฉลี่ย	.494	

จากตารางที่ 43 พบว่า ความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลจากการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายในของสถาบันการศึกษาพยาบาลโดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย $PNI_{modified} = .494$ กลุ่มสถาบันที่มีค่าความต้องการจำเป็นสูงกว่าค่าเฉลี่ย ได้แก่ สถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 5 ($PNI_{modified} = 1.048$) และสถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 3 ($PNI_{modified} = .630$) ส่วนกลุ่มสถาบันที่มีค่าความต้องการจำเป็นต่ำกว่าค่าเฉลี่ย ได้แก่ สถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 2 ($PNI_{modified} = .363$) สถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 1 ($PNI_{modified} = .345$) สถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 6 ($PNI_{modified} = .339$) และสถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 4 ($PNI_{modified} = .240$)

ตารางที่ 44 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความต้องการจำเป็นของการบริหารเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในจำแนกตามกลุ่มสถาบัน

รายการ	PNI _{modified} (1)	
	F	Sig.
กลุ่มสถาบัน	22.929*	.000

(* หมายถึง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05)

จากตารางที่ 44 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความต้องการจำเป็นจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน พบว่า ความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) ของสถาบันการศึกษาพยาบาลต่างกลุ่มสถาบัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05

4.3.2 ความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

การหาความต้องการจำเป็น โดยใช้ค่าดัชนี PNI_{Modified} จากสภาพแวดล้อมภายนอก แล้วนำมาจัดลำดับความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล นำเสนอในภาพรวม และจำแนกตามกลุ่มสถาบัน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตารางที่ 45 ความต้องการจำเป็นของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโดยภาพรวม

ความต้องการจำเป็นของการบริหารเพื่อส่งเสริมความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล	PNI _{Modified}	ลำดับ
1. สภาพการเมืองและนโยบายของรัฐ	.370	2
2. สภาพเศรษฐกิจ	.380	1
3. สภาพสังคม	.351	3
4. เทคโนโลยี	.350	4
เฉลี่ย	.363	

จากตารางที่ 45 ความต้องการจำเป็นที่พึงประสงค์ของสภาพการบริหารเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล มีค่าเฉลี่ยของ PNI_{Modified} เท่ากับ .363 โดยมี 2 ประเด็นที่สูงกว่าค่า PNI_{Modified} เฉลี่ย ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ (PNI_{Modified} =.380) สภาพการเมืองและนโยบายของรัฐ (PNI_{Modified} = .370) และมี 2 ประเด็นที่ต่ำกว่าค่าเฉลี่ย ได้แก่ สภาพสังคม (PNI_{Modified} =.351) และเทคโนโลยี (PNI_{Modified} =.350)

ตารางที่ 46 ความต้องการจำเป็นของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในรายด้าน

ความต้องการจำเป็นของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล	PNI _{Modified}	ลำดับ
สภาพการเมืองและนโยบายของรัฐ	.370	2
การเรียนการสอน	.356	4
การวิจัย	.366	3
การบริหารวิชาการแก่สังคม	.383	1
การทำงานบูรณาการศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ	.374	2

ตารางที่ 46 ความต้องการจำเป็นของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกรายด้าน (ต่อ)

ความต้องการจำเป็นของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล	PNI _{Modified}	ลำดับ
สภาพเศรษฐกิจ	.380	1
การเรียนการสอน	.362	4
การวิจัย	.377	3
การบริการวิชาการแก่สังคม	.394	1
การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ	.385	2
เทคโนโลยี	.350	4
การเรียนการสอน	.340	4
การวิจัย	.344	3
การบริการวิชาการแก่สังคม	.356	2
การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ	.359	1
เฉลี่ย	.363	

จากตารางที่ 46 ความต้องการจำเป็นของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก มีค่าเฉลี่ยของ PNI_{Modified} = .363) โดยจำแนกตามองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมภายนอก พบว่า ประเด็นที่มีความต้องการจำเป็นสูงกว่าค่าเฉลี่ย ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ (PNI_{Modified} = .380) และสภาพการเมืองและนโยบายของรัฐ (PNI_{Modified} = .370) และประเด็นที่มีความต้องการจำเป็นต่ำกว่าค่าเฉลี่ย ได้แก่ สภาพสังคม (PNI_{Modified} = .351) และเทคโนโลยี (PNI_{Modified} = .350)

ตารางที่ 47 ความต้องการจำเป็นของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จาก การปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล จากการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายนอกตามการบริหารพันธกิจ

ความต้องการจำเป็นของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้ จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล	PNI _{Modified}	ลำดับ
สภาพการเมืองและนโยบายของรัฐ	.371	2
การวางแผน	.369	2
การนำแผนสู่การปฏิบัติ	.369	2
การประเมินผล	.372	1
สภาพเศรษฐกิจ	.380	1
การวางแผน	.372	3
การนำแผนสู่การปฏิบัติ	.389	1
การประเมินผล	.378	2
สภาพสังคม	.350	3
การวางแผน	.340	3
การนำแผนสู่การปฏิบัติ	.361	1
การประเมินผล	.350	2
เทคโนโลยี	.348	4
การวางแผน	.353	2
การนำแผนสู่การปฏิบัติ	.359	1
การประเมินผล	.336	3
เฉลี่ย	.363	

จากตารางที่ 47 ความต้องการจำเป็นของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายนอกตามการบริหารพันธกิจ มีค่าเฉลี่ยของ PNI_{Modified} =.363) โดยจำแนกตามองค์ประกอบของ สภาพแวดล้อมภายนอก พบว่า ประเด็นที่มีความต้องการจำเป็นในระดับสูงกว่าค่าเฉลี่ย ได้แก่ สภาพ เศรษฐกิจ (PNI_{Modified} =.380) และสภาพการเมืองและนโยบายของรัฐ (PNI_{Modified} =.371) และประเด็นที่มี ความต้องการจำเป็นต่ำกว่าค่าเฉลี่ย ได้แก่สภาพสังคม (PNI_{Modified} =.350) และเทคโนโลยี (PNI_{Modified} =.348)

ความต้องการจำเป็นของการบริหารเพื่อส่งเสริมความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ของกลุ่มสถาบัน เป็นดังนี้

ตารางที่ 48 ความต้องการจำเป็นของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จาก
การปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 1 จากการวิเคราะห์
สภาพแวดล้อมภายนอก

ความต้องการจำเป็นของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล	PNI _{modified} (1)	ลำดับ
สภาพการเมืองและนโยบายของรัฐ	.333	2
การวางแผน	.320	3
การนำแผนสู่การปฏิบัติ	.345	1
การประเมินผล	.335	2
สภาพเศรษฐกิจ	.337	1
การวางแผน	.320	3
การนำแผนสู่การปฏิบัติ	.360	1
การประเมินผล	.331	2
สภาพสังคม	.320	3
การวางแผน	.291	3
การนำแผนสู่การปฏิบัติ	.348	1
การประเมินผล	.322	2
เทคโนโลยี	.303	4
การวางแผน	.280	2
การนำแผนสู่การปฏิบัติ	.350	1
การประเมินผล	.279	3
เฉลี่ย	.323	

จากตารางที่ 48 พบว่า ความต้องการจำเป็นของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 1 จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกตามการบริหารพันธกิจ มีค่าเฉลี่ยของ PNI_{Modified}=.323 โดยจำแนกตามองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมภายนอก พบว่า ประเด็นที่มีความต้องการจำเป็นในระดับสูงกว่าค่าเฉลี่ย ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ (PNI_{Modified}=.337) และสภาพการเมืองและนโยบายของรัฐ (PNI_{Modified}=.333) ส่วนประเด็นที่มีความต้องการจำเป็นต่ำกว่าค่าเฉลี่ย ได้แก่ สภาพสังคม (PNI_{Modified}=.320) และเทคโนโลยี (PNI_{Modified}=.303)

ตารางที่ 49 ความต้องการจำเป็นของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จาก
การปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 2 จากการวิเคราะห์
สภาพแวดล้อมภายนอก

ความต้องการจำเป็นของการบริหารเพื่อเสริมสร้าง ความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ใน สถาบันการศึกษาพยาบาล	PNI _{modified} (1)	ลำดับ
สภาพการเมืองและนโยบายของรัฐ	.324	2
การวางแผน	.317	3
การนำแผนสู่การปฏิบัติ	.326	2
การประเมินผล	.328	1
สภาพเศรษฐกิจ	.327	1
การวางแผน	.322	3
การนำแผนสู่การปฏิบัติ	.336	1
การประเมินผล	.323	2
สภาพสังคม	.315	3
การวางแผน	.316	1
การนำแผนสู่การปฏิบัติ	.316	1
การประเมินผล	.313	2
เทคโนโลยี	.297	4
การวางแผน	.298	2
การนำแผนสู่การปฏิบัติ	.294	3
การประเมินผล	.299	1
เฉลี่ย	.316	

จากตารางที่ 49 พบว่า ความต้องการจำเป็นของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 2 จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกตามการบริหารพันธกิจ มีค่าเฉลี่ยของ PNI_{Modified}=.316 โดยจำแนกตามองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมภายนอก พบว่า ประเด็นที่มีความต้องการจำเป็นในระดับสูงกว่าค่าเฉลี่ย ได้แก่ สภาพการเมืองและนโยบายของรัฐ (PNI_{Modified}=.324) และสภาพเศรษฐกิจ (PNI_{Modified}=.327) ส่วนประเด็นที่มีความต้องการจำเป็นต่ำกว่าค่าเฉลี่ย ได้แก่ สภาพสังคม (PNI_{Modified}=.315) และเทคโนโลยี (PNI_{Modified}=.297)

ตารางที่ 50 ความต้องการจำเป็นของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 3 จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

ความต้องการจำเป็นของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล	PNI _{modified} (1)	ลำดับ
สภาพการเมืองและนโยบายของรัฐ	.716	3
การวางแผน	.761	1
การนำแผนสู่การปฏิบัติ	.713	2
การประเมินผล	.673	3
สภาพเศรษฐกิจ	.771	1
การวางแผน	.799	1
การนำแผนสู่การปฏิบัติ	.765	2
การประเมินผล	.749	3
สภาพสังคม	.630	4
การวางแผน	.626	2
การนำแผนสู่การปฏิบัติ	.646	1
การประเมินผล	.619	3
เทคโนโลยี	.718	2
การวางแผน	.753	1
การนำแผนสู่การปฏิบัติ	.715	2
การประเมินผล	.685	3
เฉลี่ย	.709	

จากตารางที่ 50 พบว่า ความต้องการจำเป็นของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 3 จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกตามการบริหารพันธกิจ มีค่าเฉลี่ยของ PNI_{Modified}=.709 โดยจำแนกตามองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมภายนอก พบว่า ประเด็นที่มีความต้องการจำเป็นในระดับสูงกว่าค่าเฉลี่ย ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ (PNI_{Modified}=.771) เทคโนโลยี (PNI_{Modified}=.718) และสภาพการเมืองและนโยบายของรัฐ (PNI_{Modified}=.716) ส่วนประเด็นที่มีความต้องการจำเป็นต่ำกว่าค่าเฉลี่ย ได้แก่ สภาพสังคม (PNI_{Modified}=.630)

ตารางที่ 51 ความต้องการจำเป็นของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 4 จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

ความต้องการจำเป็นของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล	PNI _{modified} (1)	ลำดับ
สภาพการเมืองและนโยบายของรัฐ	.265	3
การวางแผน	.254	3
การนำแผนสู่การปฏิบัติ	.268	2
การประเมินผล	.272	1
สภาพเศรษฐกิจ	.270	2
การวางแผน	.258	3
การนำแผนสู่การปฏิบัติ	.271	2
การประเมินผล	.280	1
สภาพสังคม	.249	4
การวางแผน	.245	3
การนำแผนสู่การปฏิบัติ	.248	2
การประเมินผล	.254	1
เทคโนโลยี	.285	1
การวางแผน	.286	2
การนำแผนสู่การปฏิบัติ	.288	1
การประเมินผล	.281	3
เฉลี่ย	.267	

จากตารางที่ 51 พบว่า ความต้องการจำเป็นของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 4 จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกตามการบริหารพันธกิจ มีค่าเฉลี่ยของ PNI_{Modified}=.267 โดยจำแนกตามองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมภายนอก พบว่า ประเด็นที่มีความต้องการจำเป็นในระดับสูงกว่าค่าเฉลี่ย ได้แก่ เทคโนโลยี (PNI_{Modified}=.285) และสภาพเศรษฐกิจ (PNI_{Modified}=.270) ส่วนประเด็นที่มีความต้องการจำเป็นต่ำกว่าค่าเฉลี่ย ได้แก่ สภาพการเมืองและนโยบายของรัฐ (PNI_{Modified}=.265) และสภาพสังคม (PNI_{Modified}=.249)

ตารางที่ 52 ความต้องการจำเป็นของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 5 จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

ความต้องการจำเป็นของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล	PNI _{modified} (1)	ลำดับ
สภาพการเมืองและนโยบายของรัฐ	.687	3
การวางแผน	.664	3
การนำแผนสู่การปฏิบัติ	.682	2
การประเมินผล	.716	1
สภาพเศรษฐกิจ	.714	2
การวางแผน	.665	3
การนำแผนสู่การปฏิบัติ	.710	2
การประเมินผล	.767	1
สภาพสังคม	.651	4
การวางแผน	.614	3
การนำแผนสู่การปฏิบัติ	.660	2
การประเมินผล	.679	1
เทคโนโลยี	.854	1
การวางแผน	.874	1
การนำแผนสู่การปฏิบัติ	.868	2
การประเมินผล	.819	3
เฉลี่ย	.727	

จากตารางที่ 52 พบว่า ความต้องการจำเป็นของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 5 จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกตามการบริหารพันธกิจ มีค่าเฉลี่ยของ PNI_{Modified}=.727 โดยจำแนกตามองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมภายนอก พบว่า ประเด็นที่มีความต้องการจำเป็นในระดับสูงกว่าค่าเฉลี่ย ได้แก่ เทคโนโลยี (PNI_{Modified}=.854) ส่วนประเด็นที่มีความต้องการจำเป็นต่ำกว่าค่าเฉลี่ย ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ (PNI_{Modified}=.714) สภาพการเมืองและนโยบายของรัฐ (PNI_{Modified}=.687) และสภาพสังคม (PNI_{Modified}=.651)

ตารางที่ 53 ความต้องการจำเป็นของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 6 จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

ความต้องการจำเป็นของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล	PNI _{modified} (1)	ลำดับ
สภาพการเมืองและนโยบายของรัฐ	.329	2
การวางแผน	.347	1
การนำแผนสู่การปฏิบัติ	.310	3
การประเมินผล	.329	2
สภาพเศรษฐกิจ	.341	1
การวางแผน	.342	2
การนำแผนสู่การปฏิบัติ	.349	1
การประเมินผล	.333	3
สภาพสังคม	.303	3
การวางแผน	.296	3
การนำแผนสู่การปฏิบัติ	.319	1
การประเมินผล	.295	2
เทคโนโลยี	.267	4
การวางแผน	.290	1
การนำแผนสู่การปฏิบัติ	.268	2
การประเมินผล	.244	3
เฉลี่ย	.310	

จากตารางที่ 53 พบว่า ความต้องการจำเป็นของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 6 จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกตามการบริหารพันธกิจ มีค่าเฉลี่ยของ PNI_{Modified}=.310 โดยจำแนกตามองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมภายนอก พบว่า ประเด็นที่มีความต้องการจำเป็นในระดับสูงกว่าค่าเฉลี่ย ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ (PNI_{Modified}= .341) และสภาพการเมืองและนโยบายของรัฐ (PNI_{Modified}=.329) ส่วนประเด็นที่มีความต้องการจำเป็นต่ำกว่าค่าเฉลี่ย ได้แก่ สภาพสังคม (PNI_{Modified}=.303) และเทคโนโลยี (PNI_{Modified}=.267)

ตารางที่ 54 ความต้องการจำเป็นของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก จำแนกตามกลุ่มสถาบัน

ความต้องการจำเป็นของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ ในสถาบันการศึกษาพยาบาล	PNI _{modified}	ลำดับ
สถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 1	.323	3
สถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 2	.316	5
สถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 3	.709	2
สถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 4	.267	6
สถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 5	.727	1
สถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 6	.310	4
เฉลี่ย	.442	

จากตารางที่ 54 พบว่า ความต้องการจำเป็นของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก มีค่า PNI_{modified}เฉลี่ยเท่ากับ.442 โดยสถาบันที่มีค่าความต้องการจำเป็นสูงกว่าค่าเฉลี่ย ได้แก่ สถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 5 (PNI_{modified}=.727) และ สถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 3 (PNI_{modified}=.709) ส่วนสถาบันที่มีค่าความต้องการจำเป็นต่ำกว่าค่าเฉลี่ย ได้แก่ สถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 1(PNI_{modified}=.323) สถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 2 (PNI_{modified}=.316) สถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 6 (PNI_{modified}=.310) และสถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 4 (PNI_{modified}=.267)

ตารางที่ 55 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความต้องการจำเป็นของการบริหารเพื่อเสริมสร้าง
ความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล
จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกจำแนกตามกลุ่มสถาบัน

รายการ	PNI _{modified} (1)	
	F	Sig.
กลุ่มสถาบัน	14.285*	.000

(* หมายถึง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05)

จากตารางที่ 55 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความต้องการจำเป็นของการบริหารเพื่อเสริมสร้าง
ความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล จากการวิเคราะห์
สภาพแวดล้อมภายนอก พบว่า ค่าเฉลี่ยความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) สถาบันการศึกษาพยาบาล
ที่ต่างกลุ่มสถาบันกัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4.4 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหารเพื่อเสริมสร้าง ความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล

การนำเสนอจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารเพื่อเสริมสร้าง
ความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล จากการวิเคราะห์
สภาพแวดล้อมที่พึงประสงค์ นำเสนอเป็นตารางประกอบความเรียง ประกอบด้วย 2 ส่วน มีดังนี้

4.4.1 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหารเพื่อเสริมสร้าง
ความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลตามเป้าหมายการ
เรียนรู้จากการปฏิบัติ ประกอบด้วย

4.4.1.1 จุดแข็ง จุดอ่อน ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้
จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลตามเป้าหมายการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

4.4.1.2 โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการ
เรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลตามเป้าหมายการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

4.4.2 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารเพื่อเสริมสร้าง
ความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลตามการบริหาร
พันธกิจ ประกอบด้วย

4.4.2.1 จุดแข็ง จุดอ่อน ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลตามการบริหารพันธกิจ

4.4.2.2 โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลตามการบริหารพันธกิจ

มีรายละเอียด ดังนี้

4.4.1 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลตามเป้าหมายการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

4.4.1.1 จุดแข็ง จุดอ่อน ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลตามเป้าหมายการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยนำค่าความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) มาจัดกลุ่มค่าดัชนีเป็น 2 กลุ่ม โดยนำค่าดัชนี PNI_{modified} สูงที่สุด ลบด้วยค่าดัชนี PNI_{modified} ต่ำที่สุด แล้วนำผลต่างที่ได้มาหารด้วย 2 จะได้ข้อมูล 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่มีค่าดัชนี PNI_{modified} สูง และกลุ่มที่มีค่าดัชนี PNI_{modified} ต่ำ

กำหนดให้ กลุ่มที่มีค่าดัชนี PNI_{modified} สูง เป็นจุดอ่อนของความต้องการจำเป็นของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล เพื่อเป็นข้อมูลในการนำเสนอกลยุทธ์ในการจัดหรือลดจุดอ่อน สำหรับกลุ่มที่มีค่าดัชนี PNI_{modified} ต่ำ เป็นจุดแข็งของความต้องการจำเป็นของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล เพื่อเป็นข้อมูลในการนำเสนอกลยุทธ์ที่จะเสริมจุดแข็ง แล้วนำผลมาสังเคราะห์เป็นข้อมูลในการจัดทำร่างกลยุทธ์ (ฉบับที่ 1)

เมื่อนำค่าดัชนี PNI_{modified} เฉลี่ยในแต่ละด้าน มาจัดกลุ่มค่าดัชนี PNI_{modified} $[(.399-.384) \div 2 = .0075]$ สามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่มีค่าดัชนี PNI_{modified} สูง คือ PNI_{modified} เท่ากับ .392-3.99

กลุ่มที่มีค่าดัชนี PNI_{modified} ต่ำ คือ PNI_{modified} เท่ากับ .384-.391

ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 56

ตารางที่ 56 จุดแข็ง จุดอ่อน ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติ
ของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลตามเป้าหมายการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

การบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้ จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษา พยาบาล	ความต้องการจำเป็น		การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม
	PNI _{modified}	ผลการ จัดกลุ่ม	
การเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อแก้ไขปัญหาจากการ ทำงาน (school1)	.387	ต่ำ	จุดแข็ง
ด้านการเรียนการสอน	.345	ต่ำ	จุดแข็ง
ด้านการวิจัย	.390	ต่ำ	จุดแข็ง
ด้านการบริการวิชาการ	.391	ต่ำ	จุดแข็ง
ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ	.423	สูง	จุดอ่อน
การเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อเรียนรู้กระบวนการ เรียนรู้จากประสบการณ์ทำงาน (school2)	.384	ต่ำ	จุดแข็ง
ด้านการเรียนการสอน	.344	ต่ำ	จุดแข็ง
ด้านการวิจัย	.376	ต่ำ	จุดแข็ง
ด้านการบริการวิชาการ	.395	สูง	จุดอ่อน
ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ	.420	สูง	จุดอ่อน
การเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อพัฒนาการเรียนรู้เป็น รายบุคคล (school3)	.399	สูง	จุดอ่อน
ด้านการเรียนการสอน	.384	ต่ำ	จุดแข็ง
ด้านการวิจัย	.393	สูง	จุดอ่อน
ด้านการบริการวิชาการ	.400	สูง	จุดอ่อน
ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ	.419	สูง	จุดอ่อน
การเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลงการ เรียนรู้ของบุคคลและการเรียนรู้ขององค์กร (school4)	.395	สูง	จุดอ่อน
ด้านการเรียนการสอน	.421	สูง	จุดอ่อน
ด้านการวิจัย	.408	สูง	จุดอ่อน
ด้านการบริการวิชาการ	.434	สูง	จุดอ่อน
ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ	.316	ต่ำ	จุดแข็ง
เฉลี่ย	.391		

จากตารางที่ 56 จุดแข็งและจุดอ่อนของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน พบว่า การเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อแก้ไขปัญหาจากการทำงาน (school1) และการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อเรียนรู้กระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์ทำงาน (school2) เป็นจุดแข็ง ส่วนการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อพัฒนาการเรียนรู้เป็นรายบุคคล (school3) และการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ของบุคคลและการเรียนรู้ขององค์กร (school4) เป็นจุดอ่อน

4.4.1.2 โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกตามเป้าหมายการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

ผู้วิจัยวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโดยนำข้อมูลมาจัดกลุ่มค่าดัชนี $PNI_{modified}$ เป็น 2 กลุ่ม โดยนำค่าดัชนี $PNI_{modified}$ สูงที่สุด ลบด้วยค่าดัชนี $PNI_{modified}$ ต่ำที่สุด แล้วนำผลต่างที่ได้มาหารด้วย 2 จะได้ข้อมูล 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่มีค่าดัชนี $PNI_{modified}$ สูง และกลุ่มที่มีค่าดัชนี $PNI_{modified}$ ต่ำ กำหนดให้กลุ่มที่มีค่าดัชนี $PNI_{modified}$ สูง เป็นภาวะคุกคามของความจำเป็นของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลเพื่อเป็นข้อมูลในการนำเสนอกลยุทธ์ในการขจัดหรือลดภาวะคุกคาม สำหรับกลุ่มที่มีค่าดัชนี $PNI_{modified}$ ต่ำ เป็นโอกาสของความจำเป็นของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล เพื่อเป็นข้อมูลในการนำเสนอกลยุทธ์ที่จะเสริมโอกาส แล้วนำผลมาสังเคราะห์เป็นข้อมูลในการจัดทำร่างกลยุทธ์

เมื่อนำค่าดัชนี $PNI_{modified}$ เฉลี่ยในแต่ละด้าน มาจัดกลุ่มค่าดัชนี $PNI_{modified}$ $[(.380 - .350) \div 2 = .015]$ สามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่มีค่าดัชนี $PNI_{modified}$ สูง คือ $PNI_{modified}$ เท่ากับ .366-.380

กลุ่มที่มีค่าดัชนี $PNI_{modified}$ ต่ำ คือ $PNI_{modified}$ เท่ากับ .350-.365

ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 57

ตารางที่ 57 โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จาก
การปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลตามเป้าหมายการเรียนรู้จากการ
ปฏิบัติ

สภาพแวดล้อมภายนอกของเพื่อเสริมสร้าง ความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ ในสถาบันการศึกษาพยาบาล	ความต้องการจำเป็น		การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม
	PNI _{modified}	ผลการ จัดกลุ่ม	
1. สภาพการเมืองและนโยบายของรัฐ	.370	สูง	ภาวะคุกคาม
ด้านการเรียนการสอน	.356	ต่ำ	โอกาส
การวิจัย	.366	สูง	ภาวะคุกคาม
การบริการวิชาการแก่สังคม	.383	สูง	ภาวะคุกคาม
การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ	.374	สูง	ภาวะคุกคาม
2. สภาพเศรษฐกิจ	.380	สูง	ภาวะคุกคาม
ด้านการเรียนการสอน	.362	ต่ำ	โอกาส
การวิจัย	.377	สูง	ภาวะคุกคาม
การบริการวิชาการแก่สังคม	.394	สูง	ภาวะคุกคาม
การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ	.385	สูง	ภาวะคุกคาม
3. สภาพสังคม	.351	ต่ำ	โอกาส
ด้านการเรียนการสอน	.329	ต่ำ	โอกาส
การวิจัย	.361	ต่ำ	โอกาส
การบริการวิชาการแก่สังคม	.354	ต่ำ	โอกาส
การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ	.359	ต่ำ	โอกาส
4. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี	.350	ต่ำ	โอกาส
ด้านการเรียนการสอน	.340	ต่ำ	โอกาส
การวิจัย	.344	ต่ำ	โอกาส
การบริการวิชาการแก่สังคม	.356	ต่ำ	โอกาส
การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ	.359	ต่ำ	โอกาส

จากตารางที่ 57 โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการ
เรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลตามเป้าหมายการเรียนรู้จากการปฏิบัติ มี
2 ด้าน ได้แก่ สภาพสังคม และเทคโนโลยี จัดเป็นโอกาส และมี 2 ด้าน ได้แก่ สภาพการเมืองและ
นโยบายของรัฐ และสภาพเศรษฐกิจเป็นภาวะคุกคาม

4.4.2 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลตามการบริหารพันธกิจ ประกอบด้วย

4.4.2.1 จุดแข็ง จุดอ่อนของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลตามการบริหารพันธกิจ

4.4.2.2 โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลตามการบริหารพันธกิจ มีรายละเอียดดังนี้

4.4.2.1 จุดแข็ง จุดอ่อนของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลตามการบริหารพันธกิจ

ผู้วิจัยวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในที่พึงประสงค์โดยนำข้อมูลมาจัดกลุ่มค่าดัชนี PNI_{modified} เป็น 2 กลุ่ม โดยนำค่าดัชนี PNI_{modified} สูงที่สุด ลบด้วยค่าดัชนี PNI_{modified} ต่ำที่สุด แล้วนำผลต่างที่ได้มาหารด้วย 2 จะได้ข้อมูล 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่มีค่าดัชนี PNI_{modified} สูง และกลุ่มที่มีค่าดัชนี PNI_{modified} ต่ำ

กำหนดให้ กลุ่มที่มีค่าดัชนี PNI_{modified} สูง เป็นจุดอ่อนของความจำเป็นของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล เพื่อเป็นข้อมูลในการนำเสนอกลยุทธ์ในการจัดหรือลดจุดอ่อน สำหรับกลุ่มที่มีค่าดัชนี PNI_{modified} ต่ำ เป็นจุดแข็งของความจำเป็นของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล เพื่อเป็นข้อมูลในการนำเสนอกลยุทธ์ที่จะเสริมจุดแข็ง แล้วนำผลมาสังเคราะห์เป็นข้อมูลในการจัดทำร่างกลยุทธ์ (ฉบับที่ 1)

เมื่อนำค่าดัชนี PNI_{modified} เฉลี่ยในแต่ละด้าน มาจัดกลุ่มค่าดัชนี PNI_{modified} $[(.426-.377) \div 2 = .0245]$ สามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่มีค่าดัชนี PNI_{modified} สูง คือ PNI_{modified} เท่ากับ.402-.426

กลุ่มที่มีค่าดัชนี PNI_{modified} ต่ำ คือ PNI_{modified} เท่ากับ.377-.401

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกดังตารางที่ 58

ตารางที่ 58 จุดแข็ง จุดอ่อน ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลตามการบริหารพันธกิจ

การบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล	ความต้องการจำเป็น		การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
	PNI _{modified}	ผลการจัดกลุ่ม	
การวางแผนเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติ	.377	ต่ำ	จุดแข็ง
ด้านการเรียนการสอน	.327	ต่ำ	จุดแข็ง
ด้านการวิจัย	.353	ต่ำ	จุดแข็ง
ด้านการบริการวิชาการ	.427	สูง	จุดอ่อน
ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ	.400	ต่ำ	จุดแข็ง
การนำแผนสู่การปฏิบัติเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติ	.409	สูง	จุดอ่อน
ด้านการเรียนการสอน	.382	ต่ำ	จุดแข็ง
ด้านการวิจัย	.379	ต่ำ	จุดแข็ง
ด้านการบริการวิชาการ	.427	สูง	จุดอ่อน
ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ	.447	สูง	จุดอ่อน
การประเมินผลเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติ	.426	สูง	จุดอ่อน
ด้านการเรียนการสอน	.414	สูง	จุดอ่อน
ด้านการวิจัย	.439	สูง	จุดอ่อน
ด้านการบริการวิชาการ	.411	สูง	จุดอ่อน
ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ	.438	สูง	จุดอ่อน

จากตารางที่ 58 จุดแข็งและจุดอ่อนของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในตามการบริหารพันธกิจ พบว่า การวางแผนเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติเป็นจุดแข็ง ส่วนการนำแผนสู่การปฏิบัติและการประเมินผลเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติ เป็นจุดอ่อน

4.4.2.2 โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลตามการบริหารพันธกิจ มีรายละเอียดดังนี้

ผู้วิจัยวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโดยนำข้อมูลมาจัดกลุ่มค่าดัชนี PNI_{modified} เป็น 2 กลุ่ม โดยนำค่าดัชนี PNI_{modified} สูงที่สุด ลบด้วยค่าดัชนี PNI_{modified} ต่ำที่สุด แล้วนำผลต่างที่ได้มาหารด้วย 2 จะได้ข้อมูล 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่มีค่าดัชนี PNI_{modified} สูง และกลุ่มที่มีค่าดัชนี PNI_{modified} ต่ำ กำหนดให้กลุ่มที่มีค่าดัชนี PNI_{modified} สูง เป็นภาวะคุกคามของความต้องการจำเป็นของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษา พยาบาล เพื่อเป็นข้อมูลในการนำเสนอกลยุทธ์ในการจัดหรือลดภาวะคุกคาม สำหรับกลุ่มที่มีค่าดัชนี PNI_{modified} ต่ำ เป็นโอกาสของความต้องการจำเป็นของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษา พยาบาล เพื่อเป็นข้อมูลในการนำเสนอกลยุทธ์ที่จะเสริมโอกาส แล้วนำผลมาสังเคราะห์เป็นข้อมูลในการจัดทำร่างกลยุทธ์

เมื่อนำค่าดัชนี PNI_{modified} เฉลี่ยในแต่ละด้าน มาจัดกลุ่มค่าดัชนี PNI_{modified} $[(.380 - .349) \div 2 = .0155]$ สามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่มีค่าดัชนี PNI_{modified} สูง คือ PNI_{modified} เท่ากับ .365-.380

กลุ่มที่มีค่าดัชนี PNI_{modified} ต่ำ คือ PNI_{modified} เท่ากับ .349-.364

ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 59

ตารางที่ 59 โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จาก
การปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลตามการบริหารพันธกิจ

ความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหาร เพื่อส่งเสริมความสามารถในการเรียนรู้จาก การปฏิบัติ	ความต้องการจำเป็น		การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม
	PNI _{Modified}	ผลการ จัดกลุ่ม	
สภาพการเมืองและนโยบายของรัฐ	.370	สูง	ภาวะคุกคาม
การวางแผน	.369	สูง	ภาวะคุกคาม
การนำแผนสู่การปฏิบัติ	.369	สูง	ภาวะคุกคาม
การประเมินผล	.372	สูง	ภาวะคุกคาม
สภาพเศรษฐกิจ	.380	สูง	ภาวะคุกคาม
การวางแผน	.372	สูง	ภาวะคุกคาม
การนำแผนสู่การปฏิบัติ	.389	สูง	ภาวะคุกคาม
การประเมินผล	.378	สูง	ภาวะคุกคาม
สภาพสังคม	.350	ต่ำ	โอกาส
การวางแผน	.340	ต่ำ	โอกาส
การนำแผนสู่การปฏิบัติ	.361	ต่ำ	โอกาส
การประเมินผล	.350	ต่ำ	โอกาส
เทคโนโลยี	.349	ต่ำ	โอกาส
การวางแผน	.353	ต่ำ	โอกาส
การนำแผนสู่การปฏิบัติ	.359	ต่ำ	โอกาส
การประเมินผล	.336	ต่ำ	โอกาส

จากตารางที่ 59 โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลตามการบริหารพันธกิจ มี 2 ด้าน ได้แก่ สภาพสังคม และเทคโนโลยี จัดเป็นโอกาส และมี 2 ด้าน ได้แก่ สภาพการเมืองและนโยบายของรัฐ และสภาพเศรษฐกิจ จัดเป็นภาวะคุกคาม

4.5 กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล

ผู้วิจัยพัฒนากลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล แบ่งเป็น 5 ส่วน ดังนี้

4.5.1 ร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล ฉบับที่ 1 โดยนำข้อมูลจากวิธี SWOT Matrix

4.5.2 ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลฉบับที่ 1 โดยผู้ทรงคุณวุฒิเป็นรายบุคคล

4.5.3 ปรับปรุงร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล เป็นฉบับที่ 2

4.5.4 ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล ฉบับที่ 2 โดยผู้ทรงคุณวุฒิเป็นกลุ่ม

4.5.5 ปรับปรุงร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล เป็นฉบับสมบูรณ์

รายละเอียดของแต่ละส่วนมีดังนี้

4.5.1 ร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล

การร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอนต่อไปนี้

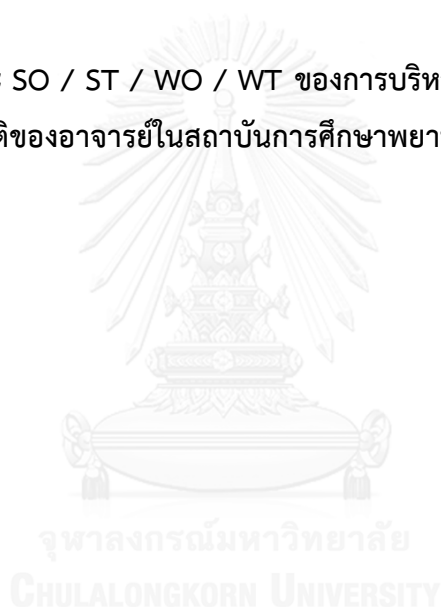
ขั้นที่ 1 นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามโดยใช้วิธี SWOT Matrix จะได้ จุดแข็ง – โอกาส (SO) , จุดอ่อน – โอกาส (WO), จุดแข็ง – ภาวะคุกคาม (ST) และ จุดอ่อน – ภาวะคุกคาม (WT)

ขั้นที่ 2 นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากวิธี SWOT Matrix มาจำแนกตามองค์ประกอบของการการเรียนรู้จากการปฏิบัติพันธกิจ

ทั้งนี้ในขั้นตอนที่ 1 และขั้นตอนที่ 2 นำเสนอเป็น 2 ส่วน คือ

1. SWOT Matrix และ SO / ST / WO / WT ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลตามเป้าหมายการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ดังตารางที่ 60-61
2. SWOT Matrix SO / ST / WO / WT ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลตามการบริหารพันธกิจ ดังตารางที่ 62-63

1. SWOT Matrix และ SO / ST / WO / WT ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลตามเป้าหมายการเรียนรู้จากการปฏิบัติ



ตารางที่ 60 SWOT Matrix ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของ
อาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลตามเป้าหมายการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

จุดแข็ง – จุดอ่อน	จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
โอกาส – ภาวะคุกคาม	<p>1. การเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อแก้ไขปัญหามาจากการทำงาน (school 1) (PNIModified = .387)</p> <p>1.1 การเรียนการสอน (PNIModified = .345)</p> <p>1.2 การวิจัย (PNIModified = .390)</p> <p>1.3 การบริการวิชาการแก่สังคม (PNIModified = .391)</p> <p>2. การเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อเรียนรู้กระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์ทำงาน (school 2) (PNIModified = .384)</p> <p>2.1 การเรียนการสอน (PNIModified = .344)</p> <p>2.2 การวิจัย (PNIModified = .376)</p> <p>3. การเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อพัฒนาการเรียนรู้เป็นรายบุคคล (school 3) (PNIModified = .399)</p> <p>3.1 การเรียนการสอน (PNIModified = .384)</p> <p>4. การเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ของบุคคลและการเรียนรู้ขององค์กร (school 4) (PNIModified = .395)</p> <p>4.1 การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ (PNIModified = .316)</p>	<p>1. การเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อแก้ไขปัญหามาจากการทำงาน (school 1) (PNIModified = .387)</p> <p>1.1 การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ (PNIModified = .432)</p> <p>2. การเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อเรียนรู้กระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์ทำงาน (school 2) (PNIModified = .384)</p> <p>2.1 การบริการวิชาการแก่สังคม (PNIModified = .395)</p> <p>2.2 การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ (PNIModified = .420)</p> <p>3. การเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อพัฒนาการเรียนรู้เป็นรายบุคคล (school 3) (PNIModified = .399)</p> <p>3.1 การวิจัย (PNIModified = .393)</p> <p>3.2 การบริการวิชาการแก่สังคม (PNIModified = .400)</p> <p>3.3 การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ (PNIModified = .419)</p> <p>4. การเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ของบุคคลและการเรียนรู้ขององค์กร (school 4) (PNIModified = .390)</p> <p>4.1 การเรียนการสอน (PNIModified = .421)</p> <p>4.2 การวิจัย (PNIModified = .408)</p> <p>4.1 การบริการวิชาการแก่สังคม (PNIModified = .434)</p>

โอกาส (O)	จุดแข็ง – โอกาส (SO)	จุดอ่อน – โอกาส (WO)
<p>1. สภาพการเมืองและนโยบายของรัฐ (PNIModified = .370)</p> <p>1.1 การเรียนการสอน (PNIModified =.356)</p> <p>2. สภาพเศรษฐกิจ (PNIModified = .380)</p> <p>2.1 การเรียนการสอน (PNIModified =.362)</p> <p>3. สภาพสังคม (PNIModified =.351)</p> <p>3.1 การเรียนการสอน (PNIModified =.329)</p> <p>3.2 การวิจัย (PNIModified =.361)</p> <p>3.3 การบริการวิชาการแก่สังคม (PNIModified =.354)</p> <p>3.4 การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ (PNIModified =.359)</p> <p>4. เทคโนโลยี (PNIModified = .350)</p> <p>4.1 การเรียนการสอน (PNIModified =.340)</p> <p>4.2 การวิจัย (PNIModified =.344)</p> <p>4.3 การบริการวิชาการแก่สังคม (PNIModified =.356)</p> <p>4.4 การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ (PNIModified =.359)</p>	<p>จุดแข็ง – โอกาส (SO)</p> <p>1.สภาพการเมืองและนโยบายของรัฐ เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี เป็นโอกาสที่ช่วยเสริมจุดแข็งของ school 1 ในด้านการเรียนการสอน</p> <p>2.สภาพการเมืองและนโยบายของรัฐ เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี เป็นโอกาสที่ช่วยเสริมจุดแข็งของ school 2 ในด้านการเรียนการสอน</p> <p>3.สภาพการเมืองและนโยบายของรัฐ เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี เป็นโอกาสที่ช่วยเสริมจุดแข็งของ school 3 ในด้านการเรียนการสอน</p> <p>4.สภาพสังคม และเทคโนโลยี เป็นโอกาสที่ช่วยเสริมจุดแข็ง ของ school 1 ในด้านการวิจัย</p> <p>5.สภาพสังคม และเทคโนโลยี เป็นโอกาสที่ช่วยเสริมจุดแข็ง ของ school 2 ในด้านการวิจัย</p> <p>6.สภาพสังคม และเทคโนโลยี เป็นโอกาสที่ช่วยเสริมจุดแข็ง ของ school 3 ในด้านการวิจัย</p> <p>7.สภาพสังคม และเทคโนโลยี เป็นโอกาสที่ช่วยเสริมจุดแข็ง ของ school 1 ในด้านการบริการวิชาการแก่สังคม</p> <p>8.สภาพสังคม และเทคโนโลยี เป็นโอกาสที่ช่วยเสริมจุดแข็ง ของ school 4 ในด้านการทำนุบำรุง ศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ</p>	<p>จุดอ่อน – โอกาส (WO)</p> <p>1.สภาพการเมืองและนโยบายของรัฐ สภาพทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี เป็นโอกาสที่ช่วยลดจุดอ่อน ของ school 4 ในด้านการเรียนการสอน</p> <p>2.สภาพทางสังคม เทคโนโลยี เป็นโอกาสที่ช่วยลดจุดอ่อนของ school 4 ด้านการวิจัย</p> <p>3.สภาพทางสังคม เทคโนโลยี เป็นโอกาสที่ช่วยลดจุดอ่อน ของ school 4 ในด้านการบริการวิชาการแก่สังคม</p> <p>4.สภาพทางสังคม และเทคโนโลยี เป็นโอกาสที่ช่วยลดจุดอ่อน ของ school 2 ในด้านการบริการวิชาการแก่สังคม</p> <p>5.สภาพทางสังคม และเทคโนโลยี เป็นโอกาสที่ช่วยลดจุดอ่อน ของ school 3 ในด้านการบริการวิชาการแก่สังคม</p> <p>6.สภาพทางสังคม เทคโนโลยี เป็นโอกาสที่ช่วยลดจุดอ่อน ของ school 1 ในด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ</p> <p>7.สภาพทางสังคม เทคโนโลยี เป็นโอกาสที่ช่วยลดจุดอ่อน ของ school 2 ในด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ</p> <p>8. สภาพทางสังคม เทคโนโลยี เป็นโอกาสที่ช่วยลดจุดอ่อน ของ school 3 ในด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ</p>

ตารางที่ 60 SWOT Matrix ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติ
ของ อาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลตามเป้าหมายการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (ต่อ)

ภาวะคุกคาม (T)	จุดแข็ง – ภาวะคุกคาม (ST)	จุดอ่อน – ภาวะคุกคาม (WT)
<p>1. สภาพการเมืองและนโยบายของรัฐ (PNI_{Modified} =.370)</p> <p>1.1 การวิจัย (PNI_{Modified} =.366)</p> <p>1.2 การบริการวิชาการแก่สังคม (PNI_{Modified} =.383)</p> <p>1.3 การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ (PNI_{Modified} =.374)</p> <p>2. สภาพเศรษฐกิจ (PNI_{Modified} =.380)</p> <p>2.1 การวิจัย (PNI_{Modified} =.377)</p> <p>2.2 การบริการวิชาการแก่สังคม (PNI_{Modified} =.394)</p> <p>2.3 การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ (PNI_{Modified} =.385)</p>	<p>1.สภาพทางการเมืองและนโยบายและสภาพทางเศรษฐกิจเป็นภาวะคุกคามต่อจุดแข็งของ school 1 ในด้านการวิจัย และการบริการวิชาการแก่สังคม</p> <p>2.สภาพทางการเมืองและนโยบายและสภาพทางเศรษฐกิจเป็นภาวะคุกคามต่อจุดแข็งของ school 2 ในด้านการวิจัย</p> <p>3.สภาพทางการเมืองและนโยบายและสภาพทางเศรษฐกิจเป็นภาวะคุกคามต่อจุดแข็งของ school 3 ในด้านการวิจัย</p> <p>4.สภาพทางการเมืองและนโยบายและสภาพทางเศรษฐกิจเป็นภาวะคุกคามต่อจุดแข็งของ school 4 ในด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ</p>	<p>1.สภาพการเมือง นโยบายของรัฐ สภาพเศรษฐกิจ เป็นภาวะคุกคามต่อจุดอ่อนของ school 4 ในด้านการวิจัย</p> <p>2.สภาพการเมือง นโยบายของรัฐ สภาพเศรษฐกิจ เป็นภาวะคุกคามต่อจุดอ่อนของ school 2 ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม</p> <p>3.สภาพการเมือง นโยบายของรัฐ สภาพเศรษฐกิจ เป็นภาวะคุกคามต่อจุดอ่อนของ school 3 ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม</p> <p>4.สภาพการเมือง นโยบายของรัฐ สภาพเศรษฐกิจ เป็นภาวะคุกคามต่อจุดอ่อน ของ school 4ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม</p> <p>5.สภาพการเมือง นโยบายของรัฐ สภาพเศรษฐกิจ เป็นภาวะคุกคามต่อจุดอ่อนของ school 1 ในด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ</p> <p>6.สภาพการเมือง นโยบายของรัฐ สภาพเศรษฐกิจ เป็นภาวะคุกคามต่อจุดอ่อน ของ school 2 ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ</p> <p>7.สภาพการเมือง นโยบายของรัฐ สภาพเศรษฐกิจ เป็นภาวะคุกคามต่อจุดอ่อน ของ school 3 ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ</p>

ตารางที่ 61 SO / ST / WO / WT ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จาก
การปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลตามเป้าหมายการเรียนรู้จาก
การปฏิบัติ

<p>การบริหารเพื่อ เสริมสร้าง ความสามารถ ในการเรียนรู้ จากการปฏิบัติ</p>	<p>SO / ST / WO / WT</p>
<p>การเรียนรู้จาก การปฏิบัติเพื่อ แก้ไขปัญหาจาก การทำงาน (school1)</p>	<p>จุดแข็ง – โอกาส (SO) สภาพการเมืองและนโยบายของรัฐเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี เป็นโอกาส ที่ช่วยเสริมจุดแข็งของ school 1 ในด้านการเรียนการสอน สภาพสังคมและเทคโนโลยี เป็นโอกาสที่ช่วยเสริมจุดแข็ง ของ school 1 ในด้าน การวิจัย สภาพสังคมและเทคโนโลยี เป็นโอกาสที่ช่วยเสริมจุดแข็ง ของ school 1 ในด้าน การบริการวิชาการแก่สังคม</p> <p>จุดแข็ง – ภาวะคุกคาม (ST) สภาพทางการเมืองและนโยบายและสภาพทางเศรษฐกิจเป็นภาวะคุกคามต่อจุด แข็งของ school 1 ในด้านการวิจัยและการบริการวิชาการแก่สังคม</p> <p>จุดอ่อน – โอกาส (WO) สภาพทางสังคมและเทคโนโลยี เป็นโอกาสที่ช่วยลดจุดอ่อน ของ school 1 ใน ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ</p> <p>จุดอ่อน – ภาวะคุกคาม (WT) สภาพการเมืองและนโยบายของรัฐ และสภาพเศรษฐกิจเป็นภาวะคุกคามต่อ จุดอ่อน ของ school 1 ในด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ</p>

ตารางที่ 61 SO / ST / WO / WT ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้
จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลตามเป้าหมายการเรียนรู้
จากการปฏิบัติ (ต่อ)

<p>การบริหารเพื่อ เสริมสร้าง ความสามารถ ในการเรียนรู้ จากการปฏิบัติ</p>	<p>SO / ST / WO / WT</p>
<p>การเรียนรู้จาก การปฏิบัติเพื่อ เรียนรู้ กระบวนการ เรียนรู้จาก ประสบการณ์ ทำงาน (school 2)</p>	<p>จุดแข็ง – โอกาส (SO) สภาพการเมืองและนโยบายของรัฐ เศรษฐกิจ สังคมและเทคโนโลยี เป็นโอกาสที่ ช่วยเสริมจุดแข็งของ school 2 ในด้านการเรียนการสอน สภาพสังคม และเทคโนโลยีเป็นโอกาสที่ช่วยเสริมจุดแข็ง ของ school 2 ในด้าน การวิจัย</p> <p>จุดแข็ง – ภาวะคุกคาม (ST) สภาพทางการเมืองและนโยบายและสภาพทางเศรษฐกิจเป็นภาวะคุกคามต่อจุด แข็งของ school 2 ในด้านการวิจัย</p> <p>จุดอ่อน – โอกาส (WO) สภาพทางสังคมและเทคโนโลยี เป็นโอกาสที่ช่วยลดจุดอ่อน ของ school 2 ใน ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม สภาพทางสังคมและเทคโนโลยี เป็นโอกาสที่ช่วยลดจุดอ่อน ของ school 2 ใน ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ</p> <p>จุดอ่อน – ภาวะคุกคาม (WT) สภาพการเมืองและนโยบายของรัฐ และสภาพเศรษฐกิจเป็นภาวะคุกคามต่อ จุดอ่อน ของ school 2 ในด้านการบริการวิชาการแก่สังคม สภาพการเมืองและนโยบายของรัฐ และสภาพเศรษฐกิจเป็นภาวะคุกคามต่อ จุดอ่อน ของ school 2 ในด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ</p>

ตารางที่ 61 SO / ST / WO / WT ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้
จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลตามเป้าหมายการเรียนรู้
จากการปฏิบัติ (ต่อ)

<p>การเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อพัฒนาการเรียนรู้เป็นรายบุคคลทำงาน (school3)</p>	<p>จุดแข็ง – โอกาส (SO) สภาพการเมืองและนโยบายของรัฐ เศรษฐกิจ สังคมและเทคโนโลยี เป็นโอกาสที่ช่วยเสริมจุดแข็งของ school 3 ในด้านการเรียนการสอน</p> <p>สภาพสังคม และเทคโนโลยีเป็นโอกาสที่ช่วยเสริมจุดแข็ง ของ school 3 ในด้านการวิจัย</p> <p>จุดแข็ง – ภาวะคุกคาม (ST) สภาพทางการเมืองและนโยบายและสภาพทางเศรษฐกิจเป็นภาวะคุกคามต่อจุดแข็งของ school 3 ในด้านการวิจัย</p> <p>จุดอ่อน – โอกาส (WO) สภาพทางสังคมและเทคโนโลยี เป็นโอกาสที่ช่วยลดจุดอ่อน ของ school 3 ในด้านการบริการวิชาการแก่สังคม</p> <p>และในด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ</p> <p>จุดอ่อน – ภาวะคุกคาม (WT) สภาพการเมืองและนโยบายของรัฐ และสภาพเศรษฐกิจเป็นภาวะคุกคามต่อจุดอ่อน ของ school 3 ในด้านการวิจัย</p> <p>ในด้านการบริการวิชาการแก่สังคม และในด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ</p>
<p>การเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ของบุคคลและการเรียนรู้ขององค์กร (school4)</p>	<p>จุดแข็ง – โอกาส (SO) สภาพสังคม และเทคโนโลยีเป็นโอกาสที่ช่วยเสริมจุดแข็ง ของ school 4 ในด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ</p> <p>จุดแข็ง – ภาวะคุกคาม (ST) สภาพทางการเมืองและนโยบายและสภาพทางเศรษฐกิจเป็นภาวะคุกคามต่อจุดแข็งของ school 4 ในด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ</p> <p>จุดอ่อน – โอกาส (WO) สภาพการเมืองและนโยบายของรัฐสภาพทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี เป็นโอกาสที่ช่วยลดจุดอ่อน ของ school 4 ในด้านการเรียนการสอน</p> <p>สภาพทางสังคมและเทคโนโลยี เป็นโอกาสที่ช่วยลดจุดอ่อนของ school 4 ในด้านการวิจัย</p> <p>สภาพทางสังคมและเทคโนโลยี เป็นโอกาสที่ช่วยลดจุดอ่อน ของ school 4 ในด้านการบริการวิชาการแก่สังคม</p> <p>จุดอ่อน – ภาวะคุกคาม (WT) สภาพการเมืองและนโยบายของรัฐ และสภาพเศรษฐกิจเป็นภาวะคุกคามต่อจุดอ่อน ของ school 4 ในด้านการวิจัย</p> <p>และในด้านการบริการวิชาการแก่สังคม</p>

2. SWOT Matrix SO / ST / WO / WT ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลตามการบริหารพันธกิจ

ตารางที่ 62 SWOT Matrix ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลตามการบริหารพันธกิจ

จุดแข็ง - จุดอ่อน	จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
โอกาส - ภาวะคุกคาม	<p>1. การวางแผนเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (PNI_{Modified} = .377)</p> <p>1.1 การเรียนการสอน (PNI_{Modified} = .327)</p> <p>1.2 การวิจัย (PNI_{Modified} = .353)</p> <p>1.3 การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ (PNI_{Modified} = .400)</p> <p>2.การนำแผนสู่การปฏิบัติเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (PNI_{Modified} = .409)</p> <p>2.1การเรียนการสอน (PNI_{Modified} = .382)</p> <p>2.2 การวิจัย (PNI_{Modified} = .379)</p>	<p>1. การวางแผนเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (PNI_{Modified} = .377)</p> <p>1.1 การบริการวิชาการแก่สังคม (PNI_{Modified} = 0.427)</p> <p>2. การนำแผนสู่การปฏิบัติเพื่อการเรียนรู้สู่การปฏิบัติ (PNI_{Modified} = .409)</p> <p>2.1 การบริการวิชาการแก่สังคม(PNI_{Modified} = .427)</p> <p>2.2 การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ (PNI_{Modified} = .447)</p> <p>3. การประเมินผลเพื่อการเรียนรู้สู่การปฏิบัติ (PNI_{Modified} = .426)</p> <p>3.1 การเรียนการสอน (PNI_{Modified} = .414)</p> <p>3.2 การวิจัย (PNI_{Modified} = .439)</p> <p>3.3 การบริการวิชาการแก่สังคม (PNI_{Modified} = .411)</p> <p>3.4 การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ (PNI_{Modified} = .438)</p>

ตารางที่ 62 SWOT Matrix ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลตามการบริหารพันธกิจ (ต่อ)

โอกาส (O)	จุดแข็ง – โอกาส (SO)	จุดอ่อน – โอกาส (WO)
<p>1. สภาพสังคม (PNI_{Modified} = .351)</p> <p>1.1 การวางแผนเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (PNI_{Modified} =.340</p> <p>1.2 การนำแผนสู่การปฏิบัติเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (PNI_{Modified} =.361)</p> <p>1.3 การประเมินผลเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (PNI_{Modified} =.350)</p> <p>2 เทคโนโลยี (PNI_{Modified} = .349)</p> <p>2.1 การวางแผน (PNI_{Modified} =.353)</p> <p>2.2 การนำแผนสู่การปฏิบัติเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (PNI_{Modified} =.359)</p> <p>2.3 การประเมินผลเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (PNI_{Modified} =.336)</p>	<p>จุดแข็ง – โอกาส (SO)</p> <p>1.สภาพสังคม และเทคโนโลยี เป็นโอกาสที่เอื้อต่อจุดแข็งด้านการวางแผนเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ในด้านการเรียนการสอน การวิจัย และการบริการวิชาการแก่สังคม</p> <p>2.สภาพสังคม และเทคโนโลยี เป็นโอกาสที่เอื้อต่อจุดแข็งด้านการนำแผนสู่การปฏิบัติเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ในด้านการเรียนการสอน และการวิจัย</p>	<p>จุดอ่อน – โอกาส (WO)</p> <p>1.สภาพสังคมและเทคโนโลยี เป็นโอกาสที่จะช่วยลดจุดอ่อนด้านการวางแผนเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ในด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ</p> <p>2.สภาพสังคมและเทคโนโลยี เป็นโอกาสที่จะช่วยลดจุดอ่อนด้านการนำแผนสู่การปฏิบัติเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ในด้านการบริการวิชาการแก่สังคม และด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ</p> <p>3.สภาพสังคมและเทคโนโลยี เป็นโอกาสที่จะช่วยลดจุดอ่อนด้านการประเมินผลเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ในด้านการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคม และด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ</p>

ตารางที่ 62 SWOT Matrix ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลตามการบริหารพันธกิจ (ต่อ)

ภาวะคุกคาม (T)	จุดแข็ง – ภาวะคุกคาม (<u>ST</u>)	จุดอ่อน – ภาวะคุกคาม (WT)
<p>1. สภาพการเมืองและนโยบายของรัฐ ($PNI_{Modified} = .370$)</p> <p>1.1 การวางแผน ($PNI_{Modified} = .369$)</p> <p>1.2 ปฏิบัติ ($PNI_{Modified} = .369$)</p> <p>1.3 การประเมินผลเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ($PNI_{Modified} = .372$)</p> <p>2. สภาพเศรษฐกิจ ($PNI_{Modified} = .380$)</p> <p>2.1 การวางแผน ($PNI_{Modified} = .372$)</p> <p>2.2 การนำแผนสู่การปฏิบัติเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ($PNI_{Modified} = .389$)</p> <p>2.3 การประเมินผลเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ($PNI_{Modified} = .378$)</p>	<p>1.สภาพการเมืองและนโยบายของรัฐ และสภาพเศรษฐกิจ เป็นภาวะคุกคามต่อจุดแข็ง ด้านการวางแผนเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ในด้านการเรียนการสอน การวิจัย และการบริการวิชาการแก่สังคม</p> <p>2.สภาพการเมืองและนโยบายของรัฐ และสภาพเศรษฐกิจ เป็นภาวะคุกคามต่อจุดแข็ง ด้านการนำแผนสู่การปฏิบัติเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติในด้านการเรียนการสอน และการวิจัย</p>	<p>1.สภาพการเมืองและนโยบายของรัฐ และสภาพเศรษฐกิจ เป็นภาวะคุกคามต่อจุดอ่อนด้านการวางแผนเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ในด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ</p> <p>2.สภาพการเมืองและนโยบายของรัฐ และสภาพเศรษฐกิจ เป็นภาวะคุกคามต่อจุดอ่อนด้านการนำแผนสู่การปฏิบัติเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ในด้านการบริการวิชาการแก่สังคม และด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ</p> <p>3.สภาพการเมืองและนโยบายของรัฐ และสภาพเศรษฐกิจ เป็นภาวะคุกคามต่อจุดอ่อนด้านการประเมินผลเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ในด้านการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคม และด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ</p>

ตารางที่ 63 SO / ST / WO / WT การบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลตามการบริหารพันธกิจ

<p>การบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล</p>	<p>SO / ST / WO / WT</p>
<p>การวางแผน</p>	<p>จุดแข็ง – โอกาส (SO) สภาพสังคม และเทคโนโลยีเป็นโอกาสที่เอื้อต่อจุดแข็งด้านการวางแผนเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ในด้านการเรียนการสอน การวิจัยและการบริการวิชาการแก่สังคม</p> <p>จุดแข็ง – ภาวะคุกคาม (ST) สภาพการเมืองและนโยบายของรัฐและสภาพเศรษฐกิจ เป็นภาวะคุกคามต่อจุดแข็ง ด้านการวางแผนเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ในด้านการเรียนการสอนการวิจัย และการบริการวิชาการแก่สังคม</p> <p>จุดอ่อน – โอกาส (WO) สภาพสังคมและเทคโนโลยี เป็นโอกาสที่จะช่วยลดจุดอ่อนด้านการวางแผนเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ในด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ</p>
	<p>จุดอ่อน – ภาวะคุกคาม (WT) สภาพการเมืองและนโยบายของรัฐ และสภาพเศรษฐกิจ เป็นภาวะคุกคามต่อจุดอ่อนด้านการวางแผนเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ในด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ</p>

ตารางที่ 63 SO / ST / WO / WT การบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลตามการบริหารพันธกิจ (ต่อ)

<p>การบริหารเพื่อเสริมสร้าง ความสามารถในการ เรียนรู้จากการปฏิบัติ ของอาจารย์ในสถาบัน การศึกษาพยาบาล</p>	<p>SO / ST / WO / WT</p>
<p>การนำแผนสู่การปฏิบัติ</p>	<p>จุดแข็ง – โอกาส (SO) สภาพสังคมและเทคโนโลยี เป็นโอกาสที่เอื้อต่อจุดแข็งด้านการนำแผนสู่การปฏิบัติเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติในด้านการเรียนการสอน และการวิจัย</p> <p>จุดแข็ง – ภาวะคุกคาม (ST) สภาพการเมืองและนโยบายของรัฐ และสภาพเศรษฐกิจเป็นภาวะคุกคามต่อจุดแข็ง ด้านการนำแผนสู่การปฏิบัติเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติในด้านการเรียนการสอนและการวิจัย</p> <p>จุดอ่อน – โอกาส (WO) สภาพสังคมและเทคโนโลยี เป็นโอกาสที่จะช่วยลดจุดอ่อนด้านการนำแผนสู่การปฏิบัติเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ในด้านการบริการวิชาการแก่สังคม และด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ</p> <p>จุดอ่อน – ภาวะคุกคาม (WT) สภาพการเมืองและนโยบายของรัฐ และสภาพเศรษฐกิจ เป็นภาวะคุกคามต่อจุดอ่อนด้านการนำแผนสู่การปฏิบัติเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ในด้านการบริการวิชาการแก่สังคม และด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ</p>
<p>การประเมินผล</p>	<p>จุดแข็ง – โอกาส (SO) -</p> <p>จุดแข็ง – ภาวะคุกคาม (ST) -</p> <p>จุดอ่อน – โอกาส (WO) สภาพสังคมและเทคโนโลยี เป็นโอกาสที่จะช่วยลดจุดอ่อนด้านการประเมินผลเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ในด้านการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคม และด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ</p> <p>จุดอ่อน – ภาวะคุกคาม (WT) สภาพการเมืองและนโยบายของรัฐ และสภาพเศรษฐกิจ เป็นภาวะคุกคามต่อจุดอ่อนด้านการประเมินผลเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ในด้านการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคม และด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ</p>

ขั้นที่ 3 นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลจาก SWOT Matrix และ TOWS Matrix จากตารางที่ 60-63 มาร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล ฉบับที่ 1 โดยใช้ผลการวิจัยที่พบ คือ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามที่เชื่อมโยงกับค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ โดยมีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

3.1 กำหนดกลยุทธ์หลักจากกรอบแนวคิดการบริหารและการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ประกอบด้วย

3.1.1 กลยุทธ์หลักจาก SO / ST / WO / WT ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลตามเป้าหมายการเรียนรู้จากการปฏิบัติ พบว่า การเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อพัฒนาการเรียนรู้เป็นรายบุคคลทำงาน (school3) เป็นจุดอ่อน 3 ด้าน คือ ด้านการวิจัย ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม และด้านการทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรมของชาติ และการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ของบุคคลและการเรียนรู้ขององค์กร (school4) เป็นจุดอ่อน 3 ด้าน คือ ด้านการเรียนการสอน ด้านการวิจัย และด้านบริการวิชาการแก่สังคม ผู้วิจัยจึงกำหนดกลยุทธ์หลักเป็น 2 กลยุทธ์หลัก คือ

กลยุทธ์หลัก1 เสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อการยกระดับขีดความสามารถในการเรียนรู้เป็นรายบุคคล(school3)

กลยุทธ์หลัก 2 เสริมสร้างการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ของบุคคลและการเรียนรู้ขององค์กร(school4)

3.1.2 กลยุทธ์หลักจาก SO / ST / WO / WT ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลตามการบริหารพันธกิจ 1 กลยุทธ์หลัก คือ

กลยุทธ์ที่ 3 เพิ่มประสิทธิภาพของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

นอกจากนี้ยังพบว่า ผลการศึกษาสภาพองค์กรของสถาบันการศึกษาพยาบาลที่ยังไม่เอื้อต่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติ แต่ต้องการใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อนำไปแก้ไขปัญหาในการทำงาน ผู้วิจัย จึงนำเสนอกลยุทธ์หลักที่ 4 สำหรับสถาบันที่กำลังเริ่มต้นใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติ คือ

กลยุทธ์ที่ 4 สร้างก้าวแรกของความสำเร็จในการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (school1)

3.2 กำหนดกลยุทธ์รองจากกรอบแนวคิดที่เป็นองค์ประกอบย่อยของความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ดังนี้

กลยุทธ์หลัก1 เสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อการยกระดับ
ขีดความสามารถในการเรียนรู้เป็นรายบุคคล (school3)

ประกอบด้วยกลยุทธ์รอง ดังนี้

กลยุทธ์รอง 1.1 เพิ่มขีดความสามารถในการเรียนรู้ด้านการเรียนการสอนเป็น
รายบุคคล

กลยุทธ์รอง 1.2 เพิ่มขีดความสามารถในการเรียนรู้ด้านการวิจัยเป็นรายบุคคล

กลยุทธ์รอง 1.3 เพิ่มขีดความสามารถในการเรียนรู้ด้านการบริการวิชาการแก่
สังคมเป็นรายบุคคล

กลยุทธ์รอง 1.4 เพิ่มขีดความสามารถในการเรียนรู้ด้านการทำนุศิลปะและ
วัฒนธรรมของชาติเป็นรายบุคคล

กลยุทธ์รอง 1.5 ยกระดับขีดความสามารถในการเรียนรู้เพื่อบูรณาการการวิจัย
และการบริการวิชาการให้เป็นส่วนหนึ่งของการเรียนการสอน

กลยุทธ์หลัก 2 สร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติในการเปลี่ยนแปลง
การเรียนรู้ของบุคคลและการเรียนรู้ขององค์กร ประกอบด้วยกลยุทธ์รอง ดังนี้

กลยุทธ์รอง 2.1 สร้างพลังขับเคลื่อนในการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ของบุคคล
และการเรียนรู้ขององค์กรพันธกิจของสถาบัน

กลยุทธ์รอง 2.2 เสริมสร้างความคิดเชิงกลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้
ของบุคคลและการเรียนรู้ขององค์กร

กลยุทธ์รอง 2.3 เน้นย้ำการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้และวัฒนธรรมที่พึงประสงค์
ขององค์กร

กลยุทธ์ที่ 3 เพิ่มประสิทธิภาพของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการ
เรียนรู้จากการปฏิบัติ ประกอบด้วยกลยุทธ์รอง ดังนี้

กลยุทธ์รอง 3.1 มุ่งเน้นประสิทธิภาพของการวางแผนในการเรียนรู้จากการ
ปฏิบัติ

กลยุทธ์รอง 3.2 ยกระดับประสิทธิภาพของการนำแผนสู่การปฏิบัติในการเรียนรู้
จากการปฏิบัติพันธกิจของสถาบัน

กลยุทธ์รอง 3.3 ยกระดับประสิทธิภาพของการประเมินผลในการเรียนรู้จากการ
ปฏิบัติพันธกิจของสถาบัน

กลยุทธ์ที่ 4 สร้างก้าวแรกของความสำเร็จในการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ประกอบด้วยกลยุทธ์รอง ดังนี้

กลยุทธ์รอง 4.1 สร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการแสดงความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเป็นกัลยาณมิตร

กลยุทธ์รอง 4.2 สร้างประสิทธิภาพของการเรียนรู้จากการปฏิบัติของสถาบัน อย่างยั่งยืน

3.3 กำหนดวิธีดำเนินการจากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ประกอบด้วย

3.3.1 สภาพแวดล้อมภายนอก คือ ด้านสภาพการเมืองและนโยบายของรัฐ ด้านสภาพเศรษฐกิจ ด้านสภาพสังคม และด้านสภาพเทคโนโลยี

3.3.2 สภาพแวดล้อมภายใน คือ การบริหารตามเป้าหมายของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ตามพันธกิจ

ตารางที่ 64 ร่างกลยุทธ์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลตามเป้าหมายการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

ผลสรุป SWOT Matrix	กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง
SO, ST, WO, WT (จากตารางที่ 61)	1.เสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อยกระดับขีดความสามารถในการเรียนรู้เป็นรายบุคคล (school3)	1.1เพิ่มขีดความสามารถในการเรียนรู้ด้านการเรียนการสอนเป็นรายบุคคล
		1.2เพิ่มขีดความสามารถในการเรียนรู้ด้านการวิจัยเป็นรายบุคคล
		1.3เพิ่มขีดความสามารถในการเรียนรู้ด้านการบริการวิชาการแก่สังคมเป็นรายบุคคล
		1.4เพิ่มขีดความสามารถในการเรียนรู้ด้านการทำนุ ศิลปะและวัฒนธรรมของชาติเป็นรายบุคคล
		1.5ยกระดับขีดความสามารถในการเรียนรู้เพื่อบูรณาการการวิจัยและการบริการวิชาการให้เป็นส่วนหนึ่งของการเรียนการสอน

ตารางที่ 64 ร่างกลยุทธ์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติ
ของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลตามเป้าหมายการเรียนรู้จากการปฏิบัติ
(ต่อ)

ผลสรุป SWOT Matrix	กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง
WO, WT (จากตารางที่ 61)	2. สร้างความสามารถ ในการเรียนรู้จากการ ปฏิบัติในการ เปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ ของบุคคลและการ เรียนรู้ขององค์กร (school4)	2.1เสริมสร้างความคิดเชิงกลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลง การเรียนรู้ของบุคคลและการเรียนรู้ขององค์กร
		2.2 สร้างพลังขับเคลื่อนในการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ ของบุคคลและการเรียนรู้ขององค์กรพันธกิจของ สถาบัน
		2.3 เน้นย้ำการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้และวัฒนธรรม ที่พึงประสงค์ขององค์กร
SO, ST, WO, WT (จากตารางที่ 63)	3. เพิ่มประสิทธิภาพ ของการบริหารเพื่อ เสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้ จากการปฏิบัติ	3.1 มุ่งเน้นประสิทธิภาพของการวางแผนในการเรียนรู้ จากการปฏิบัติ
		3.2 ยกระดับประสิทธิภาพของการนำแผนสู่การปฏิบัติ ในการเรียนรู้จากการปฏิบัติพันธกิจของสถาบัน
		3.3 ยกระดับประสิทธิภาพของการประเมินผลในการ เรียนรู้จากการปฏิบัติพันธกิจของสถาบัน
WO, WT (จากตารางที่ 61)	4.สร้างก้าวแรกของ ความสำเร็จในการ เรียนรู้จากการปฏิบัติ (school1)	4.1 สร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการแสดงความคิดเห็น และแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเป็นกัลยาณมิตร
		4.2 สร้างประสิทธิภาพของการเรียนรู้จากการปฏิบัติของ สถาบันอย่างยั่งยืน

จากตารางที่ 64 กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล จากการใช้วิธี SWOT Matrix ประกอบด้วย กลยุทธ์หลัก 4 กลยุทธ์ และกลยุทธ์รอง 12 กลยุทธ์ จากนั้นจึงกำหนดวิธีดำเนินการในแต่ละกลยุทธ์รอง เป็นกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล ฉบับที่ 1 มีดังนี้

ตารางที่ 65 ร่างกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และวิธีดำเนินงาน ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล ฉบับที่ 1

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
1. เสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อยกระดับขีดความสามารถในการเรียนรู้เป็นรายบุคคล (school3)	1.1 เพิ่มขีดความสามารถในการเรียนรู้ด้านการเรียนการสอนเป็นรายบุคคล	1.1.1 ผู้บริหารและอาจารย์ร่วมกันกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดขีดความสามารถด้านการเรียนการสอนเป็นรายบุคคล 1.1.2 สถาบันจัดอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อสร้างความตระหนักและเข้าใจในแบบแผนการเรียนรู้ (Learning Style) ของอาจารย์เป็นรายบุคคล 1.1.3 ผู้บริหารและอาจารย์ร่วมกันสร้างระบบกลุ่มการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านการเรียนการสอน 1.1.4 มีระบบอาจารย์พี่เลี้ยง / ผู้เชี่ยวชาญคอยชี้แนะและประเมินเชิงวิพากษ์เป็นรายบุคคล 1.1.5 เสริมประสิทธิภาพการทำงานของฝ่ายสนับสนุนเพื่อลดภาระงานบางอย่างลง 1.1.6 ผู้บริหารจัดสรรเวลาและทรัพยากรเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
	1.2 เพิ่มขีดความสามารถในการวิจัยเป็นรายบุคคล	1.2.1 ตั้งคณะกรรมการและวางระบบกลไก ขั้นตอนการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยให้รวดเร็ว 1.2.2 สถาบันร่วมกับสาขาวิชาชีพและชุมชนร่วมกันกำหนดเป้าหมายและขอบเขตของการวิจัยที่ตอบสนองความต้องการของสังคมและมีความเป็นไปได้ 1.2.3 จัดประชุมอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถให้กับอาจารย์อย่างต่อเนื่อง 1.2.4 สถาบันสนับสนุนงบประมาณและทรัพยากรให้อาจารย์ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านการวิจัยทั้งในสถาบันและสถาบันภายนอก 1.2.5 สร้างเครือข่ายกับสถาบันการศึกษาพยาบาลในการทำวิจัย 1.2.6 สรรหาผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัยเป็นที่ปรึกษาให้กับอาจารย์ 1.2.7 สร้างทีมวิจัยและระบบพี่เลี้ยงในการวิจัยขึ้นในสถาบัน
	1.3 ยกระดับความสามารถในการบริการวิชาการแก่สังคมเป็นรายบุคคล	1.3.1 ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจให้อาจารย์มุ่งมั่นในการเพิ่มพูนความเชี่ยวชาญด้านวิชาชีพที่ผสมผสานสอดคล้องกันทั้งภาคทฤษฎีและปฏิบัติ 1.3.2 สร้างทีมผู้เชี่ยวชาญการพยาบาลเฉพาะทางเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน 1.3.3 จัดพบปะกับหน่วยงาน/ชุมชน/ภูมิภาค เพื่อระบุความต้องการจำเป็นของชุมชนและสังคมในด้านการป้องกันและส่งเสริมสุขภาพ 1.3.4 จัดทำแผนในการบริการวิชาการแก่สังคมทั้งแผนระยะสั้นและระยะยาว 3.5 ให้บริการวิชาการแก่หน่วยงาน/ชุมชนเป้าหมาย 1.3.6 คณะกรรมการติดตามประเมินผลและการสะท้อนคิดเชิงวิพากษ์เชิงบวกเพื่อการปรับปรุง

ตารางที่ 65 ร่างกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และวิธีดำเนินงาน ของการบริหารเพื่อเสริมสร้าง
ความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล
ฉบับที่ 1 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
1 เสริมสร้าง ความ สามารถใน การเรียนรู้ จากการ ปฏิบัติเพื่อกา ยระดับขีด ความสามารถ ในการเรียนรู้ เป็น รายบุคคล (school3)	1.4 ยกระดับ ความสามารถ ในการเรียนรู้ ด้านการทำ ศิลปะและ วัฒนธรรม ของชาติเป็น รายบุคคล	1.4.1 สถาบันมีนโยบายให้อาจารย์ทุกคนทำพันธกิจด้านการทำ บำรุงศิลปะและวัฒนธรรม 1.4.2 สถาบันกำหนดแผนงานด้านการทำบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ที่สอดคล้องกับสังคม 1.4.3 เปิดโอกาสให้ชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง วางแผนร่วมกัน เพื่อกำหนดแนวทางการปฏิบัติที่ดีในการส่งเสริมศิลปะและวัฒนธรรม ท้องถิ่นและของชาติ 1.4.4 จัดสรรงบประมาณ และแบ่งปันการใช้ทรัพยากรระหว่าง สถาบันการศึกษาพยาบาลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง 1.4.5 สถาบันใช้เทคโนโลยีในการประชาสัมพันธ์ ประสานงาน ใน ด้านการทำบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม 1.4.6 ผู้บริหารและอาจารย์ร่วมกันประเมินการเรียนรู้ร่วมกันโดยใช้ PDCA เชิงวิพากษ์อย่างเป็นกัลยาณมิตร
	1.5 ยกระดับขีด ความสามารถ ในการเรียนรู้ เพื่อบูรณา การการวิจัย และการ บริการ วิชาการให้ เป็นส่วนหนึ่ง ของการเรียน การสอน	1.5.1 สถาบันการศึกษาพยาบาลร่วมกับสหวิชาชีพ และประชาชนใน ระดับชุมชน/ภูมิภาค รวมถึงแหล่งฝึกปฏิบัติร่วมกันระดมสมองและ วางแผนในการวิจัยและบริการวิชาการแก่สังคม 1.5.2 ผู้บริหารและอาจารย์ร่วมกันวางแผนการจัดการเรียนการสอน โดยให้การวิจัยและบริการวิชาการเป็นส่วนหนึ่งของการเรียนการ สอนทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ 1.5.3 สถาบันสนับสนุนงบประมาณและทรัพยากรในการบูรณาการ งานทั้ง 3 ด้านเข้าด้วยกัน 1.5.4 สถาบันจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อติดตามประเมินผลและ ปรับปรุง 1.5.5 สถาบันให้คุณค่า รางวัลและผลตอบแทนที่เหมาะสมกับขีด ความสามารถในการบูรณาการการเรียนการสอนการวิจัย การบริการ วิชาการแก่สังคม

ตารางที่ 65 ร่างกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และวิธีดำเนินงาน ของการบริหารเพื่อเสริมสร้าง
ความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล
ฉบับที่ 1 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
2 เสริมสร้าง ความสามารถ ในการเรียนรู้ จากการ ปฏิบัติในการ เปลี่ยนแปลง การเรียนรู้ ของบุคคล และการ เรียนรู้ของ องค์กร (school4)	2.1 เสริมสร้าง ความคิด เชิงกลยุทธ์ เพื่อการ เปลี่ยนแปลง การเรียนรู้ ของบุคคล และการ เรียนรู้ของ องค์กร	2.1.1 จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อเสริมแนวคิดและทักษะการคิด เชิงกลยุทธ์ 2.1.2 ระดมความคิดให้ได้เป้าหมายร่วมและผลลัพธ์การ เปลี่ยนแปลงที่พึงประสงค์ของสถาบัน 2.1.3 ใช้แนวคิดในการศึกษาสภาพแวดล้อมภายในและ สภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อวางกลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลงการ เรียนรู้ของบุคคลและการเรียนรู้ขององค์กร 2.1.4 ฝายยุทธศาสตร์ของสถาบันเปิดเวทีเพื่อให้ระดมความคิดใน การแก้ปัญหาและปลูกฝังวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ของสถาบัน 2.1.5 คัดสรรผู้เชี่ยวชาญเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรเกิดการ สะท้อนคิดเชิงวิพากษ์ในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลง การเรียนรู้ของบุคคลและการเรียนรู้ขององค์กร
	2.2 สร้าง พลังขับเคลื่อน ในการ เปลี่ยนแปลง การเรียนรู้ ของบุคคล และการ เรียนรู้ของ องค์กรพันธ กิจของ สถาบัน	2.2.1 ระดมความคิดเพื่อกำหนดกลไกของการจัดการความรู้ตาม พันธกิจของสถาบัน 2.2.2 จัดโครงการนำร่องเพื่อให้เกิดความสำเร็จเป็นต้นแบบและ แนวทางการดำเนินงานต่อไป 2.2.3 ผู้บริหารมุ่งมั่นและสนับสนุนทรัพยากรในการเข้าร่วม กิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกันของสถาบัน 2.2.4 จัดอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาทัศนคติ ทักษะและ พฤติกรรมที่สอดคล้องกับพันธกิจของสถาบัน 2.2.5 จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อให้เกิดการสะท้อนคิดเชิง วิพากษ์ในการปรับปรุงกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันของสถาบัน 2.2.6 เพิ่มประสิทธิภาพของระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีที่เอื้อ ต่อการเรียนรู้

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
	2.3 เน้นย้ำ การ เปลี่ยนแปลง การเรียนรู้ ของบุคคล และการ เรียนรู้ของ องค์กร	2.3.1 สถาบันกำหนดคณะทำงานเพื่อติดตามตรวจสอบการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ของบุคคลและการเรียนรู้ขององค์กร 2.3.2 สถาบันจัดเวทีนำเสนอความสำเร็จของการสร้างพลังขับเคลื่อน 2.3.3 ผู้บริหารให้เกียรติและสร้างขวัญกำลังใจให้กับสมาชิก/กลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ 2.3.4 จัดกิจกรรมโดยใช้ PDCA มากำกับในทุกพันธกิจของสถาบัน 2.3.5 จัดสัมมนาเพื่อสร้างบรรยากาศของความร่วมมือและความสามัคคีระหว่างผู้บริหารและอาจารย์

ตารางที่ 65 ร่างกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และวิธีดำเนินงาน ของการบริหารเพื่อเสริมสร้าง
ความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษายาบาล
ฉบับที่ 1 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
3. เพิ่ม ประสิทธิภาพ ของการบริหาร เพื่อเสริมสร้าง ความสามารถใน การเรียนรู้จาก การปฏิบัติ	3.1 มุ่งเน้นประสิทธิภาพ ของการวางแผนในการ เรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อ การบริการวิชาการแก่ สังคม	3.1.1 สถาบันมีนโยบายในการใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติมาใช้เพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาองค์กร 3.1.2 สถาบันจัดอบรมเพื่อให้อาจารย์เข้าใจและพัฒนาทักษะที่ต้องใช้ในการเรียนรู้จากการปฏิบัติ 3.1.3 ผู้บริหารและอาจารย์ระดมความคิดเพื่อนำเสนอปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติ และวิธีแก้ไข 3.1.4 ผู้บริหารและอาจารย์ร่วมกันวางแผนทั้งแผนระยะสั้นและแผนระยะยาวในการเรียนรู้จากการปฏิบัติร่วมกัน 3.1.5 สถาบันจัดเทคโนโลยีที่ทันสมัยและบุคลากรที่เหมาะสมมาใช้ในการวางแผน 3.1.6 ผู้บริหารมีวิธีบริหารจัดการในการลดภาระงานของอาจารย์เพื่อให้มีเวลาสำหรับการเรียนรู้จากการปฏิบัติได้อย่างต่อเนื่อง 3.1.7 สถาบันเปิดเวทีเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบสะท้อนกลับเชิงวิพากษ์แผนและวิธีดำเนินการอย่างเป็นกัลยาณมิตร เพื่อให้ได้แผนที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กรและมีความเป็นไปได้

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
	3.2 มุ่งเน้นประสิทธิภาพของการนำแผนสู่การปฏิบัติในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของสถาบันในการบริการวิชาการแก่สังคมและการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ	3.2.1 แต่งตั้งคณะทำงานเพื่อกำกับดูแลนำสู่แผนการปฏิบัติ 3.2.2 จัดประชุมเพื่อทำความเข้าใจในแผนปฏิบัติการในการใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติพันธกิจของสถาบัน 3.2.3 กำหนดขั้นตอน การกำกับดูแลในการจัดกิจกรรมและการใช้ทรัพยากรที่ใช้ในการเรียนรู้จากการปฏิบัติให้เป็นไปตามแผน 3.2.4 ผู้บริหารและอาจารย์ระดมความคิดเพื่อนำเสนอปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานของสถาบันที่สามารถแก้ไขได้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติ 3.2.5 ติดตาม กำกับดูแล และจัดประชุมเพื่อร่วมกันระดมสมองเพื่อแก้ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานที่ไม่เป็นไปตามแผน
	3.3 ยกระดับประสิทธิภาพของการประเมินผลในการเรียนรู้จากการปฏิบัติพันธกิจของสถาบัน	3.3.1 แต่งตั้งคณะทำงานเพื่อติดตามประเมินผลในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของสถาบัน 3.3.2 กำหนดเกณฑ์ ผลลัพธ์ ตัวชี้วัด ที่ชัดเจนในการประเมินผลการเรียนรู้จากการปฏิบัติในทุกกิจกรรม/พันธกิจ ทั้งในระดับรายบุคคล รายกลุ่ม และระดับสถาบัน 3.3.3 วางกรอบเวลาในการประเมินทั้งในระยะสั้นและระยะยาว 3.3.4 มีระบบสารสนเทศและผู้รับผิดชอบในการประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ 3.3.5 คณะทำงานและสมาชิกในสถาบันร่วมกันประเมินผลในการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบสะท้อนคิดเชิงวิพากษ์อย่างเป็นกัลยาณมิตร 3.3.6 นำผลการประเมินที่ได้ไปปรับปรุงให้ดีขึ้นโดยใช้กระบวนการ PDCA ในทุกกิจกรรม/พันธกิจของสถาบัน

ตารางที่ 65 ร่างกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และวิธีดำเนินงาน ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล ฉบับที่ 1 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
4 สร้างก้าวแรกของความสำเร็จในการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (school1)	4.1 สร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการแสดงความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเป็นกัลยาณมิตร	4.1.1 สถาบันมีระบบ กลไกการฝึกอบรม เพิ่มพูนทักษะภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมและผู้นำเชิงสร้างสรรค์ 4.1.2 ผู้บริหารมีแผนในการจัดสัมมนาเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีของคนในองค์กร 4.1.3 ผู้บริหารและอาจารย์สร้างกิจกรรมสุนทรียสนทนาการแก้ปัญหา เล็กก่อน 4.1.4 สถาบันจัดอบรมเพื่อให้ผู้บริหารและอาจารย์เข้าใจและพัฒนาทักษะที่ต้องใช้ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน 4.1.5 ผู้บริหารและอาจารย์ร่วมกันวางแผนทั้งแผนระยะสั้นและแผนระยะยาวในการเรียนรู้จากการปฏิบัติร่วมกัน 4.1.7 สถาบันสนับสนุนงบประมาณและเทคโนโลยีที่ทันสมัยและบุคลากรที่เหมาะสมมาใช้ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
	4.2 สร้างความพร้อมในการเริ่มต้นใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติในสถาบัน	<p>4.2.1 สถาบันกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัด ให้มีกิจกรรมการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ในกิจกรรม/พันธกิจของสถาบัน</p> <p>4.2.2 สรรหาผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ชี้แนะการเรียนรู้จากการปฏิบัติเป็นที่ปรึกษา</p> <p>4.2.3 จัดอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อให้ผู้บริหารและอาจารย์เข้าใจ และมีทักษะของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ</p> <p>4.2.4 จัดประชุมเพื่อทำความเข้าใจในแผนปฏิบัติการในการใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติพันธกิจของสถาบัน</p> <p>4.2.5 กำหนดขั้นตอน การกำกับดูแลในการจัดกิจกรรมและการใช้ทรัพยากรที่ใช้ในการเรียนรู้จากการปฏิบัติให้เป็นไปตามแผน</p> <p>4.2.6 ติดตาม กำกับดูแล และจัดประชุมเพื่อร่วมกันระดมสมองเพื่อแก้ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานที่ไม่เป็นไปตามแผน</p>
	4.3 สร้างประสิทธิภาพของการเรียนรู้จากการปฏิบัติของสถาบัน	<p>4.3.1 แต่งตั้งคณะทำงานเพื่อติดตามประเมินผลในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของสถาบัน</p> <p>4.3.2 กำหนดเกณฑ์ ผลลัพธ์ ตัวชี้วัด ที่ชัดเจนในการประเมินผลการเรียนรู้จากการปฏิบัติในทุกกิจกรรม/พันธกิจ ทั้งในระดับรายบุคคล รายกลุ่ม และระดับสถาบัน</p> <p>4.3.3 ผู้บริหารและอาจารย์ระดมความคิดเพื่อนำเสนอปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานของสถาบันที่สามารถแก้ไขได้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติ</p> <p>4.3.4 วางกรอบเวลาในการประเมินทั้งในระยะสั้นและระยะยาว</p> <p>4.3.5 เสริมสร้างระบบ กลไก ขั้นตอน การใช้เทคโนโลยี ที่รวดเร็ว ทันสมัย</p> <p>4.3.6 ผู้บริหารจัดงบประมาณ และทรัพยากรการเรียนรู้สนับสนุน การเรียนรู้จากการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง</p> <p>4.3.7 ผู้บริหารและอาจารย์เข้าร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้จากการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง</p>

4.5.2 ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์ของการบริหาร เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษายาบาล ฉบับที่ 1 โดยผู้ทรงคุณวุฒิเป็นรายบุคคล

นำเสนอผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการนำร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษายาบาล ฉบับที่ 1 ให้ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษายาบาล(Stakeholders) ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ เป็นรายบุคคล ดังแสดงในตารางที่ 66

ตารางที่ 66 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้าง
ความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล
ฉบับที่ 1

กลยุทธ์หลัก/ กลยุทธ์รอง/ วิธีดำเนินการ		ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
		\bar{X}	ระดับ	\bar{X}	ระดับ
กลยุทธ์หลัก 1	เสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติ เพื่อยกระดับขีดความสามารถในการเรียนรู้เป็น รายบุคคล(School3)	4.20	มาก	4.00	มาก
กลยุทธ์รอง	1.1 เพิ่มขีดความสามารถในการเรียนรู้เป็นรายบุคคล ด้านการเรียนการสอนของอาจารย์	4.40	มาก	3.80	มาก
วิธีดำเนินการ	1.1.1ผู้บริหารและอาจารย์ร่วมกันกำหนดเป้าหมาย และตัวชี้วัดขีดความสามารถด้านการเรียนการสอน	4.10	มาก	3.90	มาก
	1.1.2 สถาบันจัดอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อสร้างความ ตระหนักและเข้าใจในแบบแผนการเรียนรู้ (Learning Style) ของอาจารย์เป็นรายบุคคล	4.20	มาก	4.20	มาก
	1.1.3 ผู้บริหารและอาจารย์ร่วมกันสร้างระบบกลุ่มการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านการเรียนการสอน	4.60	มากที่สุด	4.40	มาก
	1.1.4 มีระบบอาจารย์พี่เลี้ยง /ผู้เชี่ยวชาญคอยชี้แนะ แลประเมินเชิงวิพากษ์เป็นรายบุคคล	4.60	มากที่สุด	4.00	มาก
	1.1.5 เสริมประสิทธิภาพการทำงานของฝ่ายสนับสนุน เพื่อลดภาระงานบางอย่างลง	3.50	มาก	3.50	มาก
	1.1.6 ผู้บริหารจัดสรรเวลาและทรัพยากรเพื่อให้เกิด การแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	4.20	มาก	4.80	มากที่สุด

ตารางที่ 66 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้าง
ความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล
ฉบับที่ 1 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก/ กลยุทธ์รอง/ วิธีดำเนินการ		ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
		\bar{X}	ระดับ	\bar{X}	ระดับ
กลยุทธ์รอง	1.2 เพิ่มขีดความสามารถในการเรียนรู้เป็นรายบุคคล ด้านการวิจัย	4.20	มาก	4.20	มาก
วิธีดำเนินการ	1.2.1 ตั้งคณะกรรมการและวางระบบกลไก ขั้นตอน การพิจารณาจริยธรรมการวิจัยให้รวดเร็ว	4.00	มาก	4.00	มาก
	1.2.2 สถาบันร่วมกับสาขาวิชาชีพและชุมชนร่วมกัน กำหนดเป้าหมายและขอบเขตของการวิจัยที่ตอบสนอง ความต้องการของสังคมและมีความเป็นไปได้	3.60	มาก	3.55	ปานกลาง
	1.2.3 จัดประชุมอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถให้กับอาจารย์อย่างต่อเนื่อง	4.00	มาก	4.00	มาก
	1.2.4 สถาบันสนับสนุนงบประมาณและทรัพยากรให้ อาจารย์ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านการวิจัยทั้งในสถาบัน และสถาบันภายนอก	4.15	มาก	4.05	มาก
	1.2.5 สร้างเครือข่ายกับสถาบันการศึกษาพยาบาลใน การทำวิจัย	4.10	มาก	4.10	มาก
	1.2.6 สรรหาผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัยเป็นที่ปรึกษา ให้กับอาจารย์	4.15	มาก	4.15	มาก
	1.2.7 สร้างทีมวิจัยและระบบพี่เลี้ยงในการวิจัยขึ้นใน สถาบัน	4.10	มาก	3.60	มาก
กลยุทธ์รอง	1.3 ยกกระดับขีดความสามารถในการเรียนรู้เป็น รายบุคคลด้านการบริการวิชาการแก่สังคม	4.25	มาก	4.00	มาก
วิธีดำเนินการ	1.3.2 สร้างทีมผู้เชี่ยวชาญการพยาบาลเฉพาะทางเพื่อ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน	4.00	มาก	4.00	มาก
	1.3.3 จัดพบปะกับหน่วยงาน/ชุมชน/ภูมิภาค เพื่อระบุ ความต้องการจำเป็นของชุมชนและสังคมในด้านการ ป้องกันและส่งเสริมสุขภาพ	4.35	มาก	4.05	มาก
	1.3.4 จัดทำแผนในการบริการวิชาการแก่สังคมทั้งแผน ระยะสั้นและระยะยาว	3.80	มาก	3.80	มาก
	1.3.5 ให้บริการวิชาการแก่หน่วยงาน/ชุมชนเป้าหมาย	3.10	ปานกลาง	3.10	ปานกลาง
	1.3.6 คณะกรรมการติดตามประเมินผลและการ สะท้อนคิดเชิงวิพากษ์เชิงบวกเพื่อการปรับปรุง	4.15	มาก	4.15	มาก

ตารางที่ 66 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้าง
ความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล
ฉบับที่ 1 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก/ กลยุทธ์รอง/ วิธีดำเนินการ		ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
		\bar{X}	ระดับ	\bar{X}	ระดับ
กลยุทธ์รอง	1.4 ยกระดับขีดความสามารถในเรียนรู้เป็นรายบุคคลด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม	3.75	มาก	3.50	มาก
วิธีดำเนินการ	1.4.1 สถาบันมีนโยบายให้อาจารย์ทุกคนทำพันธกิจด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ	4.60	มากที่สุด	4.60	มากที่สุด
	1.4.2 สถาบันกำหนดแผนงานด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมที่สอดคล้องกับสังคม	4.40	มาก	4.00	มาก
	1.4.3 เปิดโอกาสให้ชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องวางแผนร่วมกันเพื่อกำหนดแนวปฏิบัติที่ดีในการส่งเสริมศิลปะและวัฒนธรรมท้องถิ่นและของชาติ	4.75	มากที่สุด	4.20	มาก
	1.4.4 จัดสรรงบประมาณ และแบ่งปันการใช้ทรัพยากรระหว่างสถาบันการศึกษาพยาบาลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	4.35	มาก	4.35	มาก
	1.4.5 สถาบันใช้เทคโนโลยีในการประชาสัมพันธ์ประสานงาน ในด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม	3.00	ปานกลาง	3.00	ปานกลาง
	1.4.6 ผู้บริหารและอาจารย์ร่วมกันประเมินการเรียนรู้ร่วมกันโดยใช้ PDCA เชิงวิพากษ์อย่างเป็นกัลยาณมิตร	4.60	มากที่สุด	4.50	มากที่สุด
กลยุทธ์รอง	1.5 ยกระดับขีดความสามารถในเรียนรู้เพื่อบูรณาการการวิจัยและการบริการวิชาการแก่สังคมให้เป็นส่วนหนึ่งของการเรียนการสอน	4.60	มากที่สุด	4.20	มาก
วิธีดำเนินการ	1.5.1 สถาบันการศึกษาพยาบาลร่วมกับสหวิชาชีพ และประชาชนในระดับชุมชน/ภูมิภาค รวมถึงแหล่งฝึกปฏิบัติ ร่วมกันระดมสมองและวางแผนในการวิจัยและบริการวิชาการแก่สังคม	4.40	มาก	3.80	มาก
	1.5.2 ผู้บริหารและอาจารย์ร่วมกันวางแผนการจัดการเรียนการสอน โดยให้การวิจัยและการบริการวิชาการเป็นส่วนหนึ่งของการเรียนการสอนทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ	4.80	มากที่สุด	4.20	มาก
	1.5.3 สถาบันสนับสนุนงบประมาณและทรัพยากรในการบูรณาการงานทั้ง 3 ด้านเข้าด้วยกัน	4.60	มากที่สุด	4.40	มาก
	1.5.4 สถาบันจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อติดตามประเมินผลและปรับปรุง	4.85	มากที่สุด	4.50	มากที่สุด
	1.5.5 สถาบันให้คุณค่า รางวัลและผลตอบแทนที่เหมาะสมกับขีดความสามารถในการบูรณาการการเรียนการสอนการวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคม	4.60	มากที่สุด	4.35	มาก

ตารางที่ 66 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้าง
ความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล
ฉบับที่ 1 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก/ กลยุทธ์รอง/ วิธีดำเนินการ		ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
		\bar{X}	ระดับ	\bar{X}	ระดับ
กลยุทธ์หลัก 2	พัฒนาการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติในการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้และวัฒนธรรมองค์กร (School4)	4.35	มากที่สุด	4.35	มากที่สุด
กลยุทธ์รอง	2.1 เสริมสร้างความคิดเชิงกลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ของบุคคลและการเรียนรู้ขององค์กร	4.60	มากที่สุด	3.65	มากที่สุด
วิธีดำเนินการ	2.1.1 จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อเสริมแนวคิดและทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์	4.05	มากที่สุด	4.05	มากที่สุด
	2.1.2 ระดมความคิดให้ได้เป้าหมายร่วมและผลลัพธ์การเปลี่ยนแปลงที่พึงประสงค์ของสถาบัน	4.60	มากที่สุด	4.40	มากที่สุด
	2.1.3 ใช้แนวคิดในการศึกษาสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อวางกลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ขององค์กร	3.80	มากที่สุด	3.80	มากที่สุด
	2.1.4 ฝ่ายยุทธศาสตร์ของสถาบันเปิดเวทีเพื่อให้ระดมความคิดในการแก้ปัญหาและปลูกฝังวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ของสถาบัน	3.75	มากที่สุด	3.70	มากที่สุด
	2.1.5 คัดสรรผู้เชี่ยวชาญเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรเกิดการสะท้อนคิดเชิงวิพากษ์ในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ของบุคคลและการเรียนรู้ขององค์กร	3.80	มากที่สุด	3.50	มากที่สุด
กลยุทธ์รอง	2.2 สร้างพลังขับเคลื่อนในการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ของบุคคลและการเรียนรู้ขององค์กรพันธกิจของสถาบัน	4.60	มากที่สุด	4.20	มากที่สุด
วิธีดำเนินการ	2.2.1ระดมความคิดเพื่อกำหนดคถลไกของการจัดการความรู้พันธกิจของสถาบัน	4.65	มากที่สุด	4.55	มากที่สุด
	2.2.2 จัดโครงการนำร่องเพื่อให้เกิดความสำเร็จเป็นต้นแบบและแนวทางการดำเนินงานต่อไป	4.00	มากที่สุด	3.60	มากที่สุด
	2.2.3 ผู้บริหารมุ่งมั่นและสนับสนุนทรัพยากรในการเข้าร่วมกิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกันของสถาบัน	4.35	มากที่สุด	4.35	มากที่สุด
	2.2.4 จัดอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาทัศนคติ ทักษะและพฤติกรรมที่สอดคล้องกับพันธกิจของสถาบัน	4.30	มากที่สุด	4.20	มากที่สุด
	2.2.5 จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อให้เกิดการสะท้อนคิดเชิงวิพากษ์ในการปรับปรุงกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันของสถาบัน	4.40	มากที่สุด	4.40	มากที่สุด
	2.2.6 เพิ่มประสิทธิภาพของระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการเรียนรู้	4.75	มากที่สุด	4.25	มากที่สุด

ตารางที่ 66 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของ
อาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล ฉบับที่ 1 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก/ กลยุทธ์รอง/ วิธีดำเนินการ		ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
		\bar{X}	ระดับ	\bar{X}	ระดับ
กลยุทธ์รอง	2.3 เน้นย้ำการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ของบุคคลและการเรียนรู้ขององค์กรที่พึงประสงค์	4.35	มาก	4.35	มาก
วิธีดำเนินการ	2.3.1 สถาบันกำหนดคณะทำงานเพื่อติดตามตรวจสอบการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ของบุคคลและการเรียนรู้ขององค์กร	3.70	มาก	3.60	มาก
	2.3.2 สถาบันจัดเวทีนำเสนอความสำเร็จของการสร้างพลังขับเคลื่อน	3.80	มาก	3.60	มาก
	2.3.3 ผู้บริหารให้เกียรติและสร้างขวัญกำลังใจให้กับสมาชิก/กลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ที่พึงประสงค์	4.60	มากที่สุด	4.60	มากที่สุด
	2.3.4 จัดกิจกรรมโดยใช้ PDCA มากำกับในทุกพันธกิจของสถาบัน	3.80	มาก	3.80	มาก
	2.3.5 จัดสัมมนาเพื่อสร้างบรรยากาศของความร่วมมือและความสามัคคีระหว่างผู้บริหารและอาจารย์	3.75	มาก	3.55	มาก
กลยุทธ์หลัก 3	เพิ่มประสิทธิภาพของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติ	4.20	มาก	4.00	มาก
กลยุทธ์รอง	3.1 มุ่งเน้นประสิทธิภาพของการวางแผนในการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อการบริหารวิชาการแก่งคม	4.45	มาก	4.20	มาก
วิธีดำเนินการ	3.1.1 สถาบันมีนโยบายในการใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติมาใช้เพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาองค์กร	4.60	มากที่สุด	4.60	มากที่สุด
	3.1.2 สถาบันจัดอบรมเพื่อให้อาจารย์เข้าใจและพัฒนาทักษะที่ต้องใช้ในการเรียนรู้จากการปฏิบัติ	3.55	มาก	3.55	มาก
	3.1.3 ผู้บริหารและอาจารย์ระดมความคิดเพื่อนำเสนอปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติ และวิธีแก้ไข	4.20	มาก	3.80	มาก
	3.1.4 ผู้บริหารและอาจารย์ร่วมกันวางแผนทั้งแผนระยะสั้นและแผนระยะยาวในการเรียนรู้จากการปฏิบัติร่วมกัน	4.55	มากที่สุด	4.40	มาก
	3.1.5 สถาบันจัดเทคโนโลยีที่ทันสมัยและบุคลากรที่เหมาะสมมาใช้ในการวางแผน	4.35	มาก	3.90	มาก
	3.1.6 ผู้บริหารมีวิธีบริหารจัดการในการลดภาระงานของอาจารย์เพื่อให้มีเวลาสำหรับการเรียนรู้จากการปฏิบัติได้อย่างต่อเนื่อง	3.75	มาก	3.60	มาก
	3.1.7 สถาบันเปิดเวทีเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบสะท้อนกลับเชิงวิพากษ์แผนและวิธีดำเนินการอย่างเป็นกัลยาณมิตรเพื่อให้ได้แผนที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กรและมีความเป็นไปได้	4.35	มาก	4.00	มาก

ตารางที่ 66 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้าง
ความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล
ฉบับที่ 1 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก/ กลยุทธ์รอง/ วิธีดำเนินการ		ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
		\bar{X}	ระดับ	\bar{X}	ระดับ
กลยุทธ์รอง	3.2 มุ่งเน้นประสิทธิภาพของการนำแผนสู่การปฏิบัติในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของสถาบันในการบริการวิชาการแก่สังคมและการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ	4.50	มากที่สุด	4.25	มาก
วิธีดำเนินการ	3.2.1 แต่งตั้งคณะทำงานเพื่อกำกับดูแลนำสู่แผนการปฏิบัติ	3.60	มาก	3.60	มาก
	3.2.2 จัดประชุมเพื่อทำความเข้าใจในแผนปฏิบัติการในการใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติพันธกิจของสถาบัน	4.50	มากที่สุด	4.20	มาก
	3.2.3 กำหนดขั้นตอน การกำกับดูแลในการจัดกิจกรรมและการใช้ทรัพยากรที่ใช้ในการเรียนรู้จากการปฏิบัติให้เป็นไปตามแผน	4.75	มากที่สุด	4.50	มากที่สุด
	3.2.4 ผู้บริหารและอาจารย์ระดมความคิดเพื่อนำเสนอปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานของสถาบันที่สามารถแก้ไขได้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติ	4.20	มาก	4.00	มาก
	3.2.5 ติดตาม กำกับดูแล และจัดประชุมเพื่อร่วมกันระดมสมองเพื่อแก้ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานที่ไม่เป็นไปตามแผน	4.25	มาก	4.25	มาก
กลยุทธ์รอง	3.3 ยกระดับประสิทธิภาพของการประเมินผลในการเรียนรู้จากการปฏิบัติพันธกิจของสถาบัน	4.40	มาก	4.25	มาก
วิธีดำเนินการ	3.3.1 แต่งตั้งคณะทำงานเพื่อติดตามประเมิน ผลในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของสถาบัน	3.70	มาก	3.70	มาก
	3.3.2 กำหนดเกณฑ์ ผลลัพธ์ ตัวชี้วัด ที่ชัดเจนในการประเมินผลการเรียนรู้จากการปฏิบัติในทุกกิจกรรม/พันธกิจ ทั้งในระดับรายบุคคล รายกลุ่ม และระดับสถาบัน	4.75	มากที่สุด	4.40	มาก
	3.3.3 วางกรอบเวลาในการประเมินทั้งในระยะสั้นและระยะยาว	4.20	มาก	4.20	มาก
	3.3.4 มีระบบสารสนเทศและผู้รับผิดชอบในการประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ	4.20	มาก	4.20	มาก
	3.3.5 คณะทำงานและสมาชิกในสถาบันร่วมกันประเมินผลในการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบสะท้อนคิดเชิงวิพากษ์อย่างเป็นกัลยาณมิตร	4.65	มากที่สุด	4.20	มาก
	3.3.6 นำผลการประเมินที่ได้ไปปรับปรุงให้ดีขึ้นโดยใช้กระบวนการ PDCA. ในทุกกิจกรรม/พันธกิจของสถาบัน	4.65	มากที่สุด	4.40	มาก

ตารางที่ 66 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล ฉบับที่ 1 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก/ กลยุทธ์รอง/ วิธีดำเนินการ		ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
		\bar{X}	ระดับ	\bar{X}	ระดับ
กลยุทธ์หลัก 4	สร้างก้าวแรกของความสำเร็จในการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (School1)	4.40	มาก	4.20	มาก
กลยุทธ์รอง	4.1 สร้างบรรยากาศสถาบันให้เอื้อต่อการแสดงความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนเรียนรู้	4.80	มากที่สุด	4.60	มากที่สุด
วิธีดำเนินการ	4.1.1 สถาบันมีระบบ กลไกการฝึกอบรม เพิ่มพูนทักษะภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมและผู้นำเชิงสร้างสรรค์	3.90	มาก	3.50	มาก
	4.1.2 ผู้บริหารมีแผนในการจัดสัมมนาเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีของคนในองค์กร	4.20	มาก	4.00	มาก
	4.1.3 ผู้บริหารและอาจารย์สร้างกิจกรรมสุนทรียสนทนาในการแก้ปัญหาเล็ก ๆ ก่อน	4.20	มาก	3.80	มาก
	4.1.4 สถาบันจัดอบรมเพื่อให้ผู้บริหารและอาจารย์เข้าใจและพัฒนาทักษะที่ต้องใช้ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน	4.60	มากที่สุด	4.60	มากที่สุด
	4.1.5 ผู้บริหารและอาจารย์ร่วมกันวางแผนทั้งแผนระยะสั้นและแผนระยะยาวในการเรียนรู้จากการปฏิบัติร่วมกัน	4.40	มาก	4.00	มาก
	4.1.6 สถาบันสนับสนุนงบประมาณและเทคโนโลยีที่ทันสมัยและบุคลากรที่เหมาะสมมาใช้ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน	4.40	มาก	4.40	มาก
	4.1.7 ผู้บริหารมีวิธีบริหารจัดการในการลดภาระงานของอาจารย์เพื่อให้มีเวลาสำหรับการเรียนรู้จากการปฏิบัติได้อย่างต่อเนื่อง	3.60	มาก	3.50	มาก
	4.1.8 สถาบันสรรหาผู้ชี้แนะการเรียนรู้ เพื่อให้การดำเนินการในระยะเริ่มต้นประสบความสำเร็จ	4.60	มากที่สุด	4.00	มาก
กลยุทธ์รอง	4.2 สร้างความพร้อมในการเริ่มต้นใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติในสถาบัน	4.00	มาก	3.80	มาก
วิธีดำเนินการ	4.2.1 สถาบันกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัด ให้มีกิจกรรมการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ในกิจกรรม/พันธกิจของสถาบัน	3.80	มาก	3.80	มาก
	4.2.2 สรรหาผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ชี้แนะการเรียนรู้จากการปฏิบัติเป็นที่ปรึกษา	3.60	มาก	3.60	มาก
	4.2.3 จัดอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อให้ผู้บริหารและอาจารย์เข้าใจและมีทักษะของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ	4.00	มาก	4.00	มาก
	4.2.4 จัดประชุมเพื่อทำความเข้าใจในแผนปฏิบัติการในการใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติพันธกิจของสถาบัน	3.60	มาก	3.55	มาก
	4.2.5 กำหนดขั้นตอน การกำกับดูแลในการจัดกิจกรรมและการใช้ทรัพยากรที่ใช้ในการเรียนรู้จากการปฏิบัติให้เป็นไปตามแผน	3.60	มาก	3.55	มาก
	4.2.6 ติดตาม กำกับดูแล และจัดประชุมเพื่อร่วมกันระดมสมองเพื่อแก้ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานที่ไม่เป็นไปตามแผน	3.70	มาก	3.70	มาก

ตารางที่ 66 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้าง
ความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล
ฉบับที่ 1 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก/ กลยุทธ์รอง/ วิธีดำเนินการ		ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
		\bar{X}	ระดับ	\bar{X}	ระดับ
กลยุทธ์รอง	4.3 สร้างประสิทธิภาพของการเรียนรู้จากการปฏิบัติของสถาบัน	4.75	มากที่สุด	4.40	มาก
วิธีดำเนินการ	4.3.1 แต่งตั้งคณะทำงานเพื่อติดตามประเมินผลในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของสถาบัน	3.80	มาก	3.80	มาก
	4.3.2 กำหนดเกณฑ์ ผลลัพธ์ ตัวชี้วัด ที่ชัดเจนในการประเมินผลการเรียนรู้จากการปฏิบัติในทุกกิจกรรม/พันธกิจ ทั้งในระดับรายบุคคล รายกลุ่ม และระดับสถาบัน	4.65	มากที่สุด	4.65	มากที่สุด
	4.3.3 ผู้บริหารและอาจารย์ระดมความคิดเพื่อนำเสนอปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานของสถาบันที่สามารถแก้ไขได้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติ	4.60	มากที่สุด	4.40	มาก
	4.3.4 วางกรอบเวลาในการประเมินทั้งในระยะสั้นและระยะยาว	4.40	มาก	4.25	มาก
	4.3.5 เสริมสร้างระบบ กลไก ขั้นตอน การใช้เทคโนโลยีที่รวดเร็ว ทันสมัย	4.00	มาก	3.50	มาก
	4.3.6 ผู้บริหารจัดงบประมาณ และทรัพยากรการเรียนรู้ สนับสนุน การเรียนรู้จากการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง	4.40	มาก	4.40	มาก
	4.3.7 ผู้บริหารและอาจารย์เข้าร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้จากการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง	4.60	มากที่สุด	3.80	มาก

จากตารางที่ 66 พบว่า ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล ฉบับที่ 1 ความเหมาะสมของกลยุทธ์มีค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.00 - 4.85 ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ความเหมาะสมในระดับปานกลางมี 2 ข้อ คือ 1.3.5 ให้บริการวิชาการแก่หน่วยงาน/ชุมชนเป้าหมายและ 1.4.5 สถาบันใช้เทคโนโลยีในการประชาสัมพันธ์ ประสานงาน ในด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ส่วนความเป็นไปได้มีค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.00-4.65 ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ความเหมาะสมในระดับปานกลางมี 2 ข้อ คือ 1.3.5 ให้บริการวิชาการแก่หน่วยงาน/ชุมชนเป้าหมายและ 1.4.5 สถาบันใช้เทคโนโลยีในการประชาสัมพันธ์ ประสานงาน ในด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม

นอกจากนี้ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะในการปรับแก้กลยุทธ์ฉบับที่ 1 ดังนี้

กลยุทธ์หลักที่ 1

- 1.1.1 เปลี่ยนจากคำว่า "ขีดความสามารถด้านการเรียนการสอน" เป็น "ระดับสมรรถนะด้านการสอนเป็นรายบุคคล
- 1.1.3 เพิ่มคำว่า "ชุมชนนักปฏิบัติ" หลังคำว่า "กลุ่ม"
- 1.1.6 เพิ่มคำว่า "สนับสนุน" หน้าคำว่า "ทรัพยากร"
เพิ่มคำว่า "คณาจารย์" หลังคำว่า "ให้"
- 1.2.3 เพิ่มคำว่า "ด้านการวิจัย" หลังคำว่า "ความสามารถ"
- 1.2.5 เปลี่ยนเป็น 1.2.6
- 1.2.6 กับ 1.2.7 ให้รวมกันและเปลี่ยนเป็น สร้างระบบที่ปรึกษาโดยการสรรหาผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัยเป็นที่ปรึกษาให้กับอาจารย์
- 1.3 เปลี่ยนจากคำว่า "ยกระดับ" เป็นคำว่า "เพิ่ม"
 - 1.3.1 เพิ่มคำว่า "เพื่อนำไปสู่การบริการวิชาการแก่สังคม
 - 1.3.2 เพิ่มคำว่า " เกี่ยวกับการบริการวิชาการแก่สังคม หลังคำว่า "ร่วมกัน"
 - 1.3.3 เปลี่ยนคำว่า "จากในด้านการป้องกันและส่งเสริมสุขภาพ" เป็นคำว่า "ในการสร้างเครือข่ายการบริการวิชาการแก่สังคม"
 - 1.3.5 ตัดออก
 - 1.4.1 เพิ่มคำว่า " กำหนด" หลังคำว่า "สถาบัน"
 - 1.4.3 เปลี่ยนคำว่า " ร่วมกัน" เป็นคำว่า "ร่วมกับสถาบัน"
 - 1.4.4 เปลี่ยนเป็นจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรของสถาบันอย่างมีธรรมาภิบาล
 - 1.4.5 ควรตัดออกเพราะไม่น่าจะตอบสนองต่อกลยุทธ์รอง
 - 1.4.7 ข้อนี้อาจเป็นวิธีดำเนินการของข้ออื่นๆ ได้ทุกข้อ
- 1.5 เพิ่มคำว่า "เรียนรู้เพื่อ" หน้าคำว่า "บูรณาการ"
 - 1.5.1 เปลี่ยนเป็น 1.5.2
 - 1.5.2 เปลี่ยนเป็น 1.5.1 ผู้บริหารกำหนดนโยบายให้มีการบูรณาการงานวิจัยและการบริการวิชาการแก่สังคมเข้ากับการจัดการเรียนการสอนภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ
 - 1.5.3 เปลี่ยนคำว่า " สนับสนุน" เป็นคำว่า "จัดสรร" และเพิ่มคำว่า " สนับสนุน" หลังคำว่า "และ"
 - 1.5.4 เปลี่ยนคำว่า " เพื่อติดตามประเมินผลและปรับปรุง" เป็นคำว่า "และการวิพากษ์อย่างเป็นกัลยาณมิตร เพื่อประเมินผลและปรับปรุงด้านการบูรณาการงานทั้ง 3 ด้าน"

กลยุทธ์หลักที่ 2

- 2.1.2 เปลี่ยนคำว่า "ระดมความคิดให้ได้" เป็นคำว่า "ระดมสมองเพื่อสร้าง"
- 2.1.3 ตัดคำว่า " ใช้แนวคิดในการ" ออก
- 2.1.4 ตัดคำว่า "ฝ่ายยุทธศาสตร์ของ" ออก
- 2.1.5 ตัดคำว่า "ให้" ออก
- 2.1.6 ตัดออก
- 2.2.5 ปรับเป็น จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการสะท้อนคิดเชิงวิพากษ์อย่าง เป็นกัลยาณมิตรทุกพันธกิจของสถาบันอย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้ให้ปรับกลยุทธ์รอง 3 กลยุทธ์ ให้เป็นกลยุทธ์รอง 2 กลยุทธ์ โดยให้นำ วิธีดำเนินการที่ร่างไว้เดิมปรับให้อยู่ในกลยุทธ์รอง 2 กลยุทธ์นี้

กลยุทธ์รอง 2.1 สร้างพลังขับเคลื่อนในการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ของบุคคลและการเรียนรู้ ขององค์กรพันธกิจของสถาบัน โดยมีการปรับวิธีดำเนินการดังนี้

- ปรับจากวิธีการดำเนินการเดิมในข้อ 2.1.1 เป็น 2.1.1.
- ปรับจากวิธีการดำเนินการเดิมในข้อ 2.1.2 เป็น 2.1.2
- ปรับจากวิธีการดำเนินการเดิมในข้อ 2.1.3 เป็น 2.1.3
- ปรับจากวิธีการดำเนินการเดิมในข้อ 2.1.4 เป็น 2.1.4
- ปรับจากวิธีการดำเนินการเดิมในข้อ 2.1.5 เป็น 2.1.5
- ปรับจากวิธีการดำเนินการเดิมในข้อ 2.2.5 เป็น 2.1.6
- ปรับจากวิธีการดำเนินการเดิมในข้อ 2.1.1 เป็น 2.1.7
- ปรับจากวิธีการดำเนินการเดิมในข้อ 2.2.2 เป็น 2.1.8
- ปรับจากวิธีการดำเนินการเดิมในข้อ 2.2.6 เป็น 2.1.9

กลยุทธ์รอง 2.2 สร้างความยั่งยืนในการเปลี่ยนการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ ขององค์กรที่พึงประสงค์ โดยมีการปรับวิธีดำเนินการดังนี้

- ปรับจากวิธีการดำเนินการเดิมในข้อ 2.3.1 เป็น 2.2.1
- ปรับจากวิธีการดำเนินการเดิมในข้อ 2.2.4 เป็น 2.2.2
- ปรับจากวิธีการดำเนินการเดิมในข้อ 2.3.2 เป็น 2.2.3
- ปรับจากวิธีการดำเนินการเดิมในข้อ 2.2.3 เป็น 2.2.4
- ปรับจากวิธีการดำเนินการเดิมในข้อ 2.3.3 เป็น 2.2.5
- ปรับจากวิธีการดำเนินการเดิมในข้อ 2.3.4 เป็น 2.2.6
- ปรับจากวิธีการดำเนินการเดิมในข้อ 2.3.5 เป็น 2.2.7

กลยุทธ์หลักที่ 3

กลยุทธ์รอง 3.1 เปลี่ยนจากคำว่า " เพื่อการบริการวิชาการแก่สังคม" เป็นคำว่า " ในภารกิจหลักของสถาบัน" โดยมีการปรับวิธีดำเนินการดังนี้

3.1.2 ปรับเป็น “ผู้บริหารและอาจารย์ระดมความคิดเพื่อนำเสนอปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติและวิธีแก้ไข”

ปรับจากวิธีการดำเนินการเดิมในข้อ 3.1.2 เป็น 3.1.2

ปรับจากวิธีการดำเนินการเดิมในข้อ 3.1.4 เป็น 3.1.3

ปรับจากวิธีการดำเนินการเดิมในข้อ 3.1.5 เป็น 3.1.4

ปรับจากวิธีการดำเนินการเดิมในข้อ 3.1.6 เป็น 3.1.5

ปรับจากวิธีการดำเนินการเดิมในข้อ 3.1.7 เป็น 3.1.6

กลยุทธ์รอง 3.2 ตัดคำว่า " ในการบริการวิชาการแก่สังคมและการทำงานบำรูศิลปะและวัฒนธรรมของชาติออก

3.2.6 ตัดออก

กลยุทธ์รอง 3.3

3.3.3 เปลี่ยนคำว่า "วางกรอบเวลา" เป็นคำว่า "วางแผน" และเพิ่มคำว่า "การเรียนรู้จากการปฏิบัติ" หลังคำว่า "ประเมิน"

กลยุทธ์หลักที่ 4

กลยุทธ์หลักที่ 4 เปลี่ยนคำว่า "สร้างก้าวแรก" เป็นคำว่า "สร้างจุดเปลี่ยน"

กลยุทธ์ที่ 4.1 ตัดคำว่าสถาบันออก

4.1.2 เพิ่มคำว่า "กิจกรรม" หลังคำว่า "สัมมนา"

4.1.3 ปรับเป็น 4.1.4 ผู้บริหารและอาจารย์จัดกิจกรรมสุนทรยสนสัมมนาเพื่อร่วมกันพัฒนาองค์กร

4.1.4 ตัดคำว่า " เข้าใจและพัฒนา" ออก ปรับเป็น 4.1.3

4.1.6 เปลี่ยนจากคำว่า "สนับสนุน" เป็นคำว่า "จัดสรร" และเติมคำว่า "ทรัพยากร"

หลังคำว่า "งบประมาณ " และตัดคำว่า "บุคลากร" ออก

4.1.8 เปลี่ยนจากคำว่า "ผู้ชี้แนะการเรียนรู้" เป็นคำว่า "ผู้เชี่ยวชาญด้านการเรียนรู้จากการปฏิบัติมาชี้แนะ"

กลยุทธ์รอง 4.2 และ 4.3 ให้รวมกันเป็น 1 กลยุทธ์รองและเปลี่ยนชื่อกลยุทธ์รอง 4.2 สร้างประสิทธิภาพของการเรียนรู้จากการปฏิบัติอย่างยั่งยืน โดยมีการปรับวิธีดำเนินการดังนี้

ปรับจากวิธีการดำเนินการเดิมในข้อ 4.3.2 เป็น 4.2.1

ปรับจากวิธีการดำเนินการเดิมในข้อ 4.2.4 เป็น 4.2.2

ปรับจากวิธีการดำเนินการเดิมในข้อ 4.3.1 เป็น 4.2.3

ปรับจากวิธีการดำเนินการเดิมในข้อ 4.2.5 เป็น 4.2.4

ปรับจากวิธีการดำเนินการเดิมในข้อ 4.3.7 เป็น 4.2.5

ปรับจากวิธีการดำเนินการเดิมในข้อ 4.2.2 เป็น 4.2.6

ปรับจากวิธีการดำเนินการเดิมในข้อ 4.3.6 เป็น 4.2.7

และเพิ่มเติม 4.2.8 จัดประกวดและให้รางวัลผู้ที่นำเสนอผลการเรียนรู้จากการปฏิบัติที่มี
ประสิทธิภาพ

4.5.3 ปรับปรุงร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จาก การปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล เป็นฉบับที่ 2

ผู้วิจัยได้นำข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาพยาบาล (Stakeholders) มาปรับปรุงกลยุทธ์หลัก / กลยุทธ์รอง และวิธีดำเนินการ ของกลยุทธ์การบริหาร เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล ฉบับที่ 1 เพื่อพัฒนาเป็นร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของ อาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล ฉบับที่ 2 ดังแสดงในตารางที่ 67

ตารางที่ 67 ร่างกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และวิธีดำเนินงาน ของการบริหารเพื่อเสริมสร้าง
ความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล
ฉบับที่ 2

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
1.เสริมสร้าง ความ สามารถ ในการเรียนรู้ จากการปฏิบัติ เพื่อยกระดับขีด ความ สามารถในการ เรียนรู้เป็น รายบุคคล (school3)	1.1 เพิ่มขีด ความสามารถ ในการเรียนรู้ ด้านการเรียน การสอนของ อาจารย์เป็น รายบุคคล	1.1.1 ผู้บริหารและอาจารย์ร่วมกันกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดขีดความสามารถด้าน การเรียนการสอนเป็นรายบุคคล 1.1.2 สถาบันจัดอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อสร้างความตระหนักและเข้าใจในแบบแผนการ เรียนรู้ (Learning Style) ของอาจารย์เป็นรายบุคคล 1.1.3 ผู้บริหารและอาจารย์ร่วมกันสร้างระบบกลุ่มการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านการเรียน การสอน 1.1.4 มีระบบอาจารย์พี่เลี้ยง / ผู้เชี่ยวชาญคอยชี้แนะและประเมินเชิงวิพากษ์เป็น รายบุคคล 1.1.5 เสริมประสิทธิภาพการทำงานของฝ่ายสนับสนุนเพื่อลดภาระงานบางอย่างลง 1.1.6 ผู้บริหารจัดสรรเวลาและทรัพยากรเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านการเรียน การสอนอย่างต่อเนื่อง
	1.2 เพิ่มขีด ความสามารถ ในการเรียนรู้ ด้านการวิจัย ของอาจารย์ เป็นรายบุคคล	1.2.1 ตั้งคณะกรรมการและสร้างระบบกลไก ขั้นตอนการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยให้ รวดเร็ว 1.2.2 สถาบันร่วมกับสาขาวิชาชีพและชุมชนร่วมกันกำหนดเป้าหมายและขอบเขตของ การวิจัยที่ตอบสนองความต้องการของสังคมและมีความเป็นไปได้ 1.2.3 จัดประชุมอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถด้านการวิจัยให้กับ อาจารย์อย่างต่อเนื่อง 1.2.4 สถาบันสนับสนุนงบประมาณและทรัพยากรให้อาจารย์ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้าน การวิจัยทั้งในสถาบันและสถาบันภายนอก 1.2.5 สร้างระบบที่ปรึกษาโดยการสรรหาผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัยเป็นที่ปรึกษาให้กับ อาจารย์ 1.2.6 สร้างเครือข่ายกับสถาบันการศึกษาพยาบาลในการทำวิจัย
	1.3 เพิ่มขีด ความสามารถ ในการเรียนรู้ ด้านการบริการ วิชาการแก่ สังคมของ อาจารย์เป็น รายบุคคล	1.3.1 ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจให้อาจารย์มุ่งมั่นในการเพิ่มพูนความเชี่ยวชาญด้านวิชาชีพ ที่ผสมผสานสอดคล้องกันทั้งภาคทฤษฎีและปฏิบัติเพื่อนำไปสู่การบริการวิชาการแก่ สังคม 1.3.2 สร้างทีมผู้เชี่ยวชาญการพยาบาลเฉพาะทางเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันเกี่ยวกับ การบริการวิชาการแก่สังคม 1.3.3 จัดพบปะกับหน่วยงาน/ชุมชน/ ภูมิภาคเพื่อระบุความต้องการจำเป็นของชุมชน และสังคมในการสร้างเครือข่ายการบริการวิชาการแก่สังคม 1.3.4 ผู้บริหารและอาจารย์ร่วมจัดทำแผนในการบริการวิชาการแก่สังคมทั้งแผนระยะ สั้นและระยะยาว 1.3.5 คณะกรรมการติดตามประเมินผลและการสะท้อนคิดเชิงวิพากษ์อย่างเป็น กัลยาณมิตรเพื่อการปรับปรุง

ตารางที่ 67 ร่างกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และวิธีดำเนินงาน ของการบริหารเพื่อเสริมสร้าง
ความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล
ฉบับที่ 2 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
1.เสริมสร้าง ความสามารถ ในการเรียนรู้ จากการปฏิบัติ เพื่อยกระดับขีด ความ สามารถในการ เรียนรู้ของ อาจารย์เป็น รายบุคคล (school3)	1.4 ยกระดับขีด ความสามารถใน เรียนรู้ด้านการทำนุ บำรุงศิลปะและ วัฒนธรรมของชาติ ของอาจารย์เป็น รายบุคคล	1.4.1 สถาบันกำหนดนโยบายให้อาจารย์ทุกคนปฏิบัติพันธกิจด้านการทำนุบำรุงศิลปะ และวัฒนธรรมของชาติ 1.4.2 สถาบันกำหนดแผนงานด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติที่สอดคล้อง กับความต้องการของสังคม 1.4.3 เปิดโอกาสให้ชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง วางแผนร่วมกับสถาบันเพื่อกำหนด แนวทางการปฏิบัติที่ดีในการส่งเสริมศิลปะและวัฒนธรรมท้องถิ่นและของชาติ 1.4.4 จัดสรรงบประมาณ และทรัพยากรของสถาบันอย่างมีธรรมาภิบาล
2.เสริมสร้าง ความสามารถ ในการเรียนรู้ จากการปฏิบัติ ในการ เปลี่ยนแปลง การเรียนรู้ของ อาจารย์และ การเรียนรู้ของ องค์กร (School4)	1.5 ยกระดับขีด ความสามารถใน การเรียนรู้เพื่อ บูรณาการการวิจัย และการบริการ วิชาการแก่สังคมให้ เป็นส่วนหนึ่งของ การเรียนการสอน	1.5.1 ผู้บริหารกำหนดนโยบายให้มีการบูรณาการงานวิจัยและการบริการวิชาการแก่ สังคมเข้ากับการจัดการเรียนการสอนภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ 1.5.2 สถาบันการศึกษาพยาบาลร่วมกับสหวิชาชีพ และประชาชนในระดับชุมชน/ ภูมิภาค รวมถึงแหล่งฝึกปฏิบัติร่วมกันระดมสมองและวางแผนในการวิจัยและบริการ วิชาการแก่สังคม 1.5.3สถาบันจัดสรรงบประมาณและสนับสนุนทรัพยากรในการบูรณาการงานทั้ง 3 ด้าน 1.5.4 สถาบันจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการวิพากษ์อย่างเป็นกัลยาณมิตรเพื่อ ประเมินผลและปรับปรุงด้านการบูรณาการงานทั้ง 3 ด้าน 1.5.5 สถาบันให้คุณค่า รางวัลและผลตอบแทนที่เหมาะสมกับขีดความสามารถในการ บูรณาการการเรียนการสอน การวิจัยและการบริการวิชาการแก่สังคม
	2.1 สร้างพลัง ขับเคลื่อนในการ เปลี่ยนแปลงการ เรียนรู้ของ อาจารย์และการ เรียนรู้ขององค์กร ในพันธกิจของ สถาบัน	2.1.1 จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อเสริมแนวคิดและทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์ 2.1.2.ระดมสมองเพื่อสร้างเป้าหมายร่วมและผลลัพธ์การเปลี่ยนแปลงที่พึงประสงค์ของ สถาบัน 2.1.3 สถาบันเปิดเวทีเพื่อให้ระดมความคิดในการแก้ปัญหาและปลูกฝังวัฒนธรรมที่พึง ประสงค์ของสถาบัน 2.1.4 คัดสรรผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้เกิดการสะท้อนคิดเชิงวิพากษ์เพื่อการเปลี่ยนแปลงการ เรียนรู้ของบุคคลและการเรียนรู้ขององค์กร 2.1.5 จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการสะท้อนคิดเชิงวิพากษ์อย่างเป็น กัลยาณมิตรทุกพันธกิจของสถาบันอย่างต่อเนื่อง 2.1.6 ระดมความคิดเพื่อกำหนดกลไกของการจัดการความรู้พันธกิจของสถาบัน 2.1.7 จัดโครงการนำร่องเพื่อให้เกิดความสำเร็จเป็นต้นแบบและแนวทางการดำเนินงาน ต่อไป 2.1.8 เพิ่มประสิทธิภาพของระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการเรียนรู้

ตารางที่ 67 ร่างกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และวิธีดำเนินงาน ของการบริหารเพื่อเสริมสร้าง
ความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล
ฉบับที่ 2 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
2. เสริมสร้าง ความสามารถใน การเรียนรู้จาก การปฏิบัติในการ เปลี่ยนแปลงการ เรียนรู้ของ อาจารย์และการ เรียนรู้ของ องค์กร (School4)	2.2 สร้างความ ยั่งยืนในการ เปลี่ยนแปลงการ เรียนรู้ของ อาจารย์และการ เรียนรู้ของ องค์กร	2.2.1 สถาบันกำหนดคณะทำงานเพื่อติดตามตรวจสอบการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ของ บุคคลและการเรียนรู้ขององค์กร 2.2.2 จัดอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาทัศนคติ ทักษะและพฤติกรรมที่สอดคล้องกับพันธ กิจของสถาบัน 2.2.3 สถาบันจัดเวทีนำเสนอความสำเร็จของการสร้างพลังขับเคลื่อน 2.2.4 ผู้บริหารมุ่งมั่นและสนับสนุนทรัพยากรในการเข้าร่วมกิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกันของ สถาบัน 2.2.5 ผู้บริหารให้เกียรติและสร้างขวัญกำลังใจให้กับสมาชิก/กลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงการ เรียนรู้ที่พึงประสงค์ 2.2.6 จัดกิจกรรมโดยใช้ PDCA มากำกับในทุกพันธกิจของสถาบัน 2.2.7 จัดสัมมนาเพื่อสร้างบรรยากาศของความร่วมมือและความสามัคคีระหว่างผู้บริหาร และอาจารย์
3. เพิ่ม ประสิทธิภาพ ของการบริหาร เพื่อเสริมสร้าง ความสามารถใน การเรียนรู้จาก การปฏิบัติ	3.1 มุ่งเน้น ประสิทธิภาพ ของการวางแผน ในการเรียนรู้จาก การปฏิบัติพันธ กิจของสถาบัน	3.1.1 สถาบันมีนโยบายในการใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติมาใช้เพื่อแก้ปัญหาและพัฒนา องค์กร 3.1.2 ผู้บริหารและอาจารย์ระดมความคิดเพื่อนำเสนอปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ จากการปฏิบัติ และวิธีแก้ไข 3.1.3 ผู้บริหารและอาจารย์ร่วมกันวางแผนทั้งแผนระยะสั้นและแผนระยะยาวในการเรียนรู้ จากการปฏิบัติร่วมกัน 3.1.4 สถาบันสนับสนุนเทคโนโลยีที่ทันสมัยและบุคลากรที่เหมาะสมมาใช้ในการวางแผน 3.1.5 ผู้บริหารมีวิธียุทธศาสตร์ในการลดภาระงานของอาจารย์เพื่อให้มีเวลาสำหรับการ เรียนรู้จากการปฏิบัติได้อย่างต่อเนื่อง 3.1.6 สถาบันเปิดเวทีเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบสะท้อนกลับเชิงวิพากษ์แผนและ วิธีดำเนินการอย่างเป็นกัลยาณมิตร เพื่อให้ได้แผนที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กรและมี ความเป็นไปได้
	3.2 มุ่งเน้น ประสิทธิภาพ ของการนำแผนสู่ การปฏิบัติในการ เรียนรู้จากการ ปฏิบัติตามพันธ กิจของสถาบัน	3.2.1 แต่งตั้งคณะทำงานเพื่อกำกับดูแลการนำแผนสู่การปฏิบัติ 3.2.2 จัดประชุมเพื่อทำความเข้าใจในแผนปฏิบัติการในการใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติ ตามพันธกิจของสถาบัน 3.2.3 กำหนดขั้นตอน การกำกับดูแลในการจัดกิจกรรมและการใช้ทรัพยากรที่ใช้ในการ เรียนรู้จากการปฏิบัติให้เป็นไปตามแผน 3.2.4 ผู้บริหารและอาจารย์ระดมความคิดเพื่อนำเสนอปัญหาและอุปสรรคในการ ดำเนินงานของสถาบันที่สามารถแก้ไขได้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติ 3.2.5 ติดตาม กำกับดูแล และจัดประชุมเพื่อร่วมกันระดมสมองเพื่อแก้ปัญหาและอุปสรรค ในการดำเนินงานที่ไม่เป็นไปตามแผน

ตารางที่ 67 ร่างกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และวิธีดำเนินงาน ของการบริหารเพื่อเสริมสร้าง
ความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล
ฉบับที่ 2 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
3. เพิ่มประสิทธิภาพของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติ	3.3 ยกระดับประสิทธิภาพของการประเมินผลการเรียนรู้จากการปฏิบัติตามพันธกิจของสถาบัน	3.3.1 แต่งตั้งคณะทำงานเพื่อติดตามประเมินผลในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของสถาบัน 3.3.2 กำหนดเกณฑ์ ผลลัพธ์ ตัวชี้วัด ที่ชัดเจนในการประเมินผลการเรียนรู้จากการปฏิบัติในทุกกิจกรรม/ พันธกิจ ทั้งในระดับรายบุคคล รายกลุ่มและระดับสถาบัน 3.3.3 วางแผนในการประเมินกระบวนการและผลลัพธ์การเรียนรู้จากการปฏิบัติ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว 3.3.4 มีระบบสารสนเทศและผู้รับผิดชอบในการประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ 3.3.5 คณะทำงานและสมาชิกในสถาบันร่วมกันประเมินผลในการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบสะท้อนคิดเชิงวิพากษ์อย่างเป็นกัลยาณมิตร 3.3.6 นำผลการประเมินที่ได้ไปปรับปรุงให้ดีขึ้นโดยใช้กระบวนการ PDCA ในทุกกิจกรรม/ พันธกิจของสถาบัน
4. สร้างจุดเปลี่ยนของความสำเร็จในการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (School1)	4.1 สร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการแสดงความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเป็นกัลยาณมิตร	4.1.1 สถาบันมีระบบ กลไก การฝึกอบรม เพิ่มพูนทักษะภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมและผู้นำเชิงสร้างสรรค์ 4.1.2 ผู้บริหารมีแผนในการจัดสัมมนา/ กิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีของคนในองค์กร 4.1.3 สถาบันจัดอบรมเพื่อให้ผู้บริหารและอาจารย์มีทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน 4.1.4 ผู้บริหารและอาจารย์จัดกิจกรรมสุนทรียสนทนาเพื่อร่วมกันพัฒนาองค์กร 4.1.5 ผู้บริหารและอาจารย์ร่วมกันวางแผนทั้งแผนระยะสั้นและแผนระยะยาวในการเรียนรู้จากการปฏิบัติร่วมกัน 4.1.6 สถาบันจัดสรรงบประมาณ ทรัพยากรและเทคโนโลยีที่ทันสมัยและเหมาะสมมาใช้ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน 4.1.7 ผู้บริหารมีวิธีบริหารจัดการในการลดภาระงานของอาจารย์เพื่อให้มีเวลาสำหรับการเรียนรู้จากการปฏิบัติได้อย่างต่อเนื่อง 4.1.8 สถาบันสรรหาผู้เชี่ยวชาญด้านการเรียนรู้ในการปฏิบัติมาชี้แนะ เพื่อให้การดำเนินการในระยะเริ่มต้นประสบความสำเร็จ

ตารางที่ 67 ร่างกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และวิธีดำเนินงาน ของการบริหารเพื่อเสริมสร้าง
ความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล
ฉบับที่ 2 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
4. สร้างจุด เปลี่ยนของ ความสำเร็จใน การเรียนรู้จาก การปฏิบัติ (School1)	4.2 สร้าง ประสิทธิภาพ ของการ เรียนรู้จาก การปฏิบัติ ของสถาบัน อย่างยั่งยืน	4.2.1 สถาบันกำหนดเกณฑ์ ผลลัพธ์ ตัวชี้วัด ที่ชัดเจนในการประเมินผลการเรียนรู้จาก การปฏิบัติในทุกกิจกรรม/ พันธกิจ ทั้งในระดับรายบุคคล รายกลุ่ม ภาควิชา สถาบัน 4.2.2 จัดประชุมเพื่อทำความเข้าใจในแผนปฏิบัติการในการใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติ พันธกิจของสถาบัน 4.2.3 แต่งตั้งคณะทำงานเพื่อติดตามประเมินผลในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของสถาบัน 4.2.4 กำหนดขั้นตอน การกำกับดูแลในการจัดกิจกรรมและการใช้ทรัพยากรที่ใช้ในการ เรียนรู้จากการปฏิบัติให้เป็นไปตามแผน 4.2.5 จัดเวที/ จัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้พันธกิจของสถาบันอย่างต่อเนื่อง 4.2.6 สรรหาผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ชี้แนะการเรียนรู้จากการปฏิบัติเป็นที่ปรึกษาอย่างต่อเนื่อง 4.2.7 ผู้บริหารจัดสรรงบประมาณ และสนับสนุนทรัพยากรการเรียนรู้จากการปฏิบัติ อย่างต่อเนื่อง 4.2.8 จัดประกวดและให้รางวัลผู้ที่นำเสนอผลการเรียนรู้ การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ

4.5.4 ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อ
เสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล
ฉบับที่ 2 โดยผู้ทรงคุณวุฒิเป็นกลุ่ม

จากการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้าง
ความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล ฉบับที่ 2 โดย
การสนทนากลุ่ม ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะในการปรับแก้กลยุทธ์ฉบับที่ 2 ดังนี้

กลยุทธ์หลักที่ 1 ปรับวิธีดำเนินการ ดังนี้

1.1.5 ตัดออก เพราะเห็นว่าไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์รอง 1.1

1.2.1 ตัดออก

1.2.3 เพิ่มคำว่า "จรรยาบรรณและจริยธรรมในการวิจัย" หลังคำว่า "ด้านการวิจัย"

1.2.6 เปลี่ยนจากคำว่า " สถาบันการศึกษาพยาบาล" เป็นคำว่า " สถาบันภายนอก"

1.3.5 ปรับเป็น “นำความรู้ที่ได้จากการบริการวิชาการมาให้ความรู้แลกเปลี่ยนกับ
คนในสถาบัน”

- 1.4.1, 1.4.2, 1.4.3 ปรับภาษาให้เป็น "สถาบันกำหนดนโยบายแผนงานร่วมกับ
ชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดแนวทางการปฏิบัติที่ดีในการ
ส่งเสริมศิลปะและวัฒนธรรมท้องถิ่นและของชาติ

กลยุทธ์รอง 1.5 ปรับภาษาเป็น “เพิ่มขีดความสามารถของอาจารย์ในการบูรณาการงานด้าน
การเรียนการสอน การวิจัย และการบริการวิชาการ”

- 1.5.1 ให้ตัดออกเพราะอยู่ในเกณฑ์ประกันคุณภาพแล้ว และให้เปลี่ยนเป็น
"สถาบันการศึกษาพยาบาลกำหนดแนวทาง/จัดอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อให้
อาจารย์มีทักษะในการบูรณาการงานด้านการเรียนการสอน การวิจัยและการ
บริการวิชาการแก่สังคม

กลยุทธ์หลักที่ 2 ปรับเป็น "เสริมสร้างการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ขององค์กรแห่งการเรียนรู้จากการ
ปฏิบัติ"

กลยุทธ์รอง 2.1 ปรับเป็น "สร้างพลังขับเคลื่อนในการเปลี่ยนแปลงเป็นองค์กรแห่งการ
เรียนรู้

2.1.1 ปรับเป็น " สถาบันจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อวางกลยุทธ์ในการเป็นองค์กร
แห่งการเรียนรู้"

2.1.5 เพิ่มคำว่า " เข้าร่วม" หลังคำว่า "เชี่ยวชาญ"

2.1.2 รวมกับ 2.1.7 ปรับเป็น "สถาบันร่วมกันระดมความคิดเพื่อกำหนดประเด็น
ความรู้ เป้าหมายและกลไกของการจัดการความรู้ พันธกิจของสถาบัน"

2.1.4 รวมกับ 2.1.6 ปรับเป็น "สถาบันเปิดเวที/ จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้และ
การสะท้อนคิดเชิงวิพากษ์อย่างเป็นกัลยาณมิตรทุกพันธกิจของสถาบันอย่าง
ต่อเนื่อง"

2.1.8 เพิ่มคำว่า " ด้านการจัดการความรู้" หลังคำว่า "โครงการนำร่อง"

2.1.9 เพิ่มคำว่า " และการจัดการความรู้" หลังคำว่า " การเรียนรู้"

2.2.4 ตัดคำว่า " มุ่งมั่นและ" ออก

2.2.5 ปรับจาก "เกียรติและสร้างขวัญกำลังใจ" เป็น " ยกย่องและให้รางวัล"

2.2.2 รวมกับ 2.2.7 ปรับเป็น "จัดสัมมนา/อบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อเสริมสร้างความ
ร่วมมือและพัฒนาทักษะที่สอดคล้องกับพันธกิจของสถาบัน

กลยุทธ์หลักที่ 3

3.1.5 ปรับจาก "มีวิธี" เป็น "ออกแบบ"

3.1.6 เพิ่มคำว่า "ช่องทางที่หลากหลาย" หลังคำว่า "เวที"

3.2.3 นำไปเป็นวิธีดำเนินการของกลยุทธ์รอง 3.1

3.3.1 ปรับจาก "ติดตามประเมินผล" เป็น " ประเมินผลและติดตาม"

3.3.2 นำไปเป็นวิธีดำเนินการของกลยุทธ์รอง 3.1

นอกจากนี้ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอแนะให้รวบเนื้อหาที่มีประเด็นใกล้เคียงกันไว้ด้วยกัน และเรียงลำดับให้เป็นขั้นตอนที่กระชับขึ้นในแต่ละกลยุทธ์ และให้มี PDCA กำกับในทุกกลยุทธ์ด้วย

4.5.5 ปรับปรุงร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จาก การปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล เป็นฉบับสมบูรณ์

จากการประเมินกลยุทธ์ฉบับที่ 2 ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่า ในภาพรวมของกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และวิธีการดำเนินการ มีความเป็นไปได้ที่เหมาะสม แต่มีการซ้ำซ้อนกันในวิธีดำเนินการในแต่ละกลยุทธ์ ผู้วิจัยจึงปรับและเรียบเรียงใหม่ เพื่อบูรณาการพันธกิจ และทำให้เห็นกระบวนการที่ชัดเจนขึ้น เป็นกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบัน การศึกษาพยาบาล ฉบับสมบูรณ์ ดังนี้



ตารางที่ 68 กลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และวิธีดำเนินงาน ของการบริหารเพื่อเสริมสร้าง
ความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษายาบาล
ฉบับสมบูรณ์

<p>กลยุทธ์หลัก 1</p>	<p>ออกแบบและวางแผนในการเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ตามพันธกิจและเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ขององค์กร</p>
<p>กลยุทธ์รอง</p>	<p>1.1 วางแผนเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติด้านการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรมของชาติ เป็นรายบุคคล</p>
<p>วิธีดำเนินการ</p>	<p>1.1.1 ผู้บริหารมีนโยบาย และ กำหนดแผนในการใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อเพิ่มขีดความสามารถด้านการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการและการทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรมของชาติ ทั้งในระยะสั้น และระยะยาว</p> <p>1.1.2 สถาบันการศึกษายาบาลสรรหาผู้เชี่ยวชาญด้านการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ผู้เชี่ยวชาญด้านการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคม จัดระบบพี่เลี้ยง ให้กับกลุ่มการเรียนรู้จากการปฏิบัติ เพื่อให้คำปรึกษาที่เหมาะสมกับอาจารย์เป็นรายบุคคล</p> <p>1.1.3 สถาบันกำหนดให้อาจารย์ทำแผนการพัฒนาการเรียนรู้เป็นรายบุคคล (Individual plan) เพื่อให้อาจารย์มีเป้าหมาย วิธีการ และระยะเวลา ในการพัฒนาการเรียนรู้จากการปฏิบัติของตนเองอย่างต่อเนื่อง</p> <p>1.1.4 สถาบันการศึกษายาบาลกำหนดแนวทาง/การจัดอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อให้อาจารย์มีทักษะในการบูรณาการงานด้านการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ เข้าด้วยกัน</p> <p>1.1.5 สถาบันการศึกษายาบาลร่วมกับชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกำหนดแนวปฏิบัติที่ดีในการบริการวิชาการแก่สังคม และการส่งเสริมศิลปและวัฒนธรรมของชาติ</p> <p>1.1.6 จัดตั้งคณะทำงานเพื่อรับผิดชอบในการนำการเรียนรู้จากการปฏิบัติไปสอดแทรกในกิจกรรม/พันธกิจของสถาบัน</p> <p>1.1.7 ผู้บริหารสนับสนุนงบประมาณ เวลา เทคโนโลยี และทรัพยากรอื่น ๆ ในการวางแผนการใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของอาจารย์ยาบาล</p>

ตารางที่ 68 กลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และวิธีดำเนินงาน ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล ฉบับสมบูรณ์ (ต่อ)

<p>กลยุทธ์หลัก</p> <p>1</p>	<p>ออกแบบและวางแผนในการเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ตามพันธกิจและเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ขององค์กร</p>
<p>กลยุทธ์รอง</p>	<p>1.2 ออกแบบและวางแผนในการเสริมสร้างการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ขององค์กร</p>
<p>วิธีดำเนินการ</p>	<p>1.2.1 ผู้บริหารมีนโยบายให้สถาบันใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติเป็นเครื่องมือนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้</p> <p>1.2.2 ผู้บริหารคัดสรรทีมผู้เชี่ยวชาญด้านการเรียนรู้จากการปฏิบัติ และผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์มาเป็นที่ปรึกษาในการวางแผนจัดการเรียนรู้จากการปฏิบัติ การจัดการความรู้และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้</p> <p>1.2.3 จัดสัมมนา/ประชุม เพื่อร่วมกันวางเป้าหมาย และประเด็นที่ต้องการจัดการความรู้ ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการเรียนรู้ขององค์กร</p> <p>1.2.4 ผู้บริหาร ทีมผู้เชี่ยวชาญการเรียนรู้จากการปฏิบัติและคณะทำงานร่วมกัน ออกแบบโปรแกรมการเรียนรู้จากการปฏิบัติที่ตอบสนองต่อความต้องการของสถาบันการศึกษาพยาบาล</p> <p>1.2.5 สร้างเครือข่ายของสถาบันการศึกษาพยาบาล หน่วยงานและชุมชนที่เกี่ยวข้อง เพื่อแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่ดีในการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ขององค์กร</p> <p>1.2.6 ผู้บริหารจัดสรรงบประมาณเพื่อนำเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพมาใช้ในการวางแผนการเรียนรู้จากการปฏิบัติ และการจัดการความรู้</p>

ตารางที่ 68 กลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และวิธีดำเนินงาน ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล ฉบับสมบูรณ์ (ต่อ)

<p>กลยุทธ์หลัก 2</p>	<p>ยกระดับการปฏิบัติการ ในการเสริมสร้างการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ตามพันธกิจ และเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ขององค์กร</p>
<p>กลยุทธ์รอง</p>	<p>2.1 สนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในพันธกิจของสถาบันทั้งในระดับบุคคล และภาควิชา</p>
<p>วิธีดำเนินการ</p>	<p>2.1.1 สถาบันจัดอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อให้ผู้บริหารและอาจารย์ ให้เข้าใจในแบบแผนการเรียนรู้ของตนเอง และมีทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในการเรียนรู้จากการปฏิบัติ</p> <p>2.1.2 คณะทำงานจัดเวที /กิจกรรม ให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติในพันธกิจของสถาบัน ทั้งในระดับกลุ่ม และภาควิชา อย่างต่อเนื่อง</p> <p>2.1.3 คณะทำงานจัดเวที/กิจกรรมให้มีความคิดเห็นเชิงวิพากษ์โดยผู้เชี่ยวชาญ เพื่อพัฒนาทักษะการวิเคราะห์เชิงวิพากษ์ในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์เป็นรายบุคคล กลุ่ม และภาควิชา อย่างต่อเนื่อง</p> <p>2.1.4 ผู้บริหารเสริมพลังอำนาจบุคคล โดยวิธีการต่าง ๆ อย่างเหมาะสมและต่อเนื่อง</p> <p>2.1.5 ผู้บริหารจัดสรรงบประมาณ เวลา เทคโนโลยี และทรัพยากรที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้รายบุคคล กลุ่ม และภาควิชา อย่างต่อเนื่อง</p>
<p>กลยุทธ์รอง</p>	<p>2.2 สร้างความต่อเนื่องในการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ขององค์กร</p>
<p>วิธีดำเนินการ</p>	<p>2.2.1 ผู้บริหารและอาจารย์ร่วมกันสร้างระบบกลุ่ม/ชุมชนนักปฏิบัติ และใช้กระบวนการของการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญของกลุ่ม</p> <p>2.2.2 ชุมชนนักปฏิบัติ ขยายความเชี่ยวชาญโดยใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติไปยัง ภาควิชา สถาบัน และหน่วยงาน/สถาบันที่เกี่ยวข้อง</p> <p>2.2.3 สถาบันสร้างระบบ กลไก ขั้นตอน การสร้าง การจัดเก็บ การถ่ายโอน การใช้ความรู้ ให้อาจารย์มีความสะดวกในการเข้าถึงได้ง่าย</p> <p>2.2.4 สถาบันจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับชุมชนและหน่วยงานที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับสถาบัน เพื่อขยายการเรียนรู้จากการปฏิบัติ และการจัดการความรู้</p> <p>2.2.5 ผู้บริหารให้รางวัลตอบแทนกับผู้ที่ประสบความสำเร็จในการพัฒนาการเรียนรู้เป็นรายบุคคล และในการสร้างแนวปฏิบัติที่ดีจากการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม ระดับภาควิชา และระดับสถาบัน อย่างต่อเนื่อง</p> <p>2.2.6 ผู้บริหารจัดสรรงบประมาณ เวลา เทคโนโลยี และทรัพยากรที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของสถาบันอย่างต่อเนื่อง</p> <p>2.2.7 ผู้บริหารและอาจารย์ร่วมกันทำตามค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติ และเอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ขององค์กร</p>

ตารางที่ 68 กลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และวิธีดำเนินงาน ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล ฉบับสมบูรณ์ (ต่อ)

<p>กลยุทธ์หลัก 3</p>	<p>ยกระดับการประเมินการเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติตามพันธกิจ และเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ขององค์กร</p>
<p>กลยุทธ์รอง</p>	<p>3.1 สร้างระบบ กลไก ขั้นตอนการประเมิน เพื่อพัฒนาการเรียนรู้พันธกิจเป็นรายบุคคล</p>
<p>วิธีดำเนินการ</p>	<p>3.1.1 สถาบันมีการกำหนดเกณฑ์ ผลลัพธ์ ตัวชี้วัด ที่ชัดเจนในการเรียนรู้จากการปฏิบัติใน ทุกกิจกรรม/พันธกิจของสถาบัน</p> <p>3.1.2 มีการแต่งตั้งคณะกรรมการ กำหนดขั้นตอน และวิธีการประเมินอย่างเป็น กัลยาณมิตร ในการประเมินผลและติดตามการเรียนรู้เป็นรายบุคคลอย่างชัดเจนและ ต่อเนื่อง</p> <p>3.1.3 สถาบันนำวงจรคุณภาพ PDCA มาใช้ในการประเมินการเรียนรู้จากการปฏิบัติใน ทุกกิจกรรม/พันธกิจของสถาบัน</p> <p>3.1.4 ผู้บริหารจัดสรรงบประมาณและสนับสนุนทรัพยากร และสร้างบรรยากาศการ ประเมินเชิงวิพากษ์อย่างเป็นกัลยาณมิตร</p> <p>3.1.5 ทีมผู้เชี่ยวชาญการประเมินการเรียนรู้จากการปฏิบัติรับผิดชอบในการประเมินเชิง วิพากษ์อย่างเป็นกัลยาณมิตรกับอาจารย์เป็นรายบุคคล และรายกลุ่ม</p>
<p>กลยุทธ์รอง</p>	<p>3.2 สร้างระบบ กลไก ขั้นตอนการประเมินเพื่อการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ขององค์กร</p>
<p>วิธีดำเนินการ</p>	<p>3.2.1 สถาบันมีการคณะกรรมการรับผิดชอบ ในการประเมินผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ และ ตัวชี้วัดของการเรียนรู้ขององค์กร ที่ชัดเจนในการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ขององค์กร และ การเรียนรู้จากการปฏิบัติในทุกกิจกรรม/พันธกิจของสถาบัน อย่างต่อเนื่อง</p> <p>3.2.2 สถาบันสร้างหรือพัฒนาเครื่องมือ และสำรวจ ค่านิยม พฤติกรรม ของคนใน สถาบัน เพื่อตรวจสอบความก้าวหน้าของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ และการเรียนรู้ของ องค์กรในทุกมิติ อย่างสม่ำเสมอ</p> <p>3.2.3 ผู้บริหารจัดสรรงบประมาณและสนับสนุนทรัพยากร และสร้างบรรยากาศการ ประเมินเชิงวิพากษ์อย่างเป็นกัลยาณมิตร ให้เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานหลักของ สถาบัน</p> <p>3.2.4 จัดเวทีประเมินความก้าวหน้าของการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการเรียนรู้ของ องค์กร ระหว่างทีมผู้เชี่ยวชาญและอาจารย์ในสถาบันอย่างเหมาะสมและต่อเนื่อง</p> <p>3.2.5 สถาบันนำวงจรคุณภาพ PDCA มาใช้ในการประเมินการเรียนรู้จากการปฏิบัติใน ทุกกิจกรรม/พันธกิจของสถาบันอย่างต่อเนื่อง</p>

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหาร เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล 2) วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล และ 3) พัฒนากลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ สถาบันการศึกษาพยาบาลที่ได้รับการรับรองสถาบัน จากสภาการพยาบาล ในปีการศึกษา 2558 ที่กระจายอยู่ในภาคต่างๆ กรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวน 78 สถาบัน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ สถาบันการศึกษาพยาบาล 26 สถาบัน ผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย ผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาลจำนวน 158 คน และอาจารย์พยาบาล จำนวน 196 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งหมด 354 คน

เครื่องมือที่ใช้ประกอบด้วย แบบสอบถาม และแบบประเมินร่างกลยุทธ์ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยการใช้สถิติเชิงพรรณนา คือ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าดัชนี PNI_{Modified} และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสนทนากลุ่มเพื่อประเมินร่างกลยุทธ์

สำหรับบทนี้ นำเสนอเกี่ยวกับการสรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ โดยมีรายละเอียดดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.1.1 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล

1) สภาพองค์กรของสถาบันการศึกษาพยาบาล

ภาพรวมของสถาบันการศึกษาพยาบาลด้านสภาพปัญหาขององค์กร ข้อที่มีค่าสูงที่สุด คือ ว่าองค์กรมีปัญหาบางอย่างที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (ร้อยละ 62.42) รองลงมา คือ สมาชิกในองค์กรของท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร แต่ยังไม่มีส่วนสรุปเกี่ยวกับวิธีแก้ไขปัญหาที่เหมาะสม (ร้อยละ 58.76) และ ข้อที่มีค่าต่ำสุด คือ องค์กรกำลังประสบปัญหาภาวะวิกฤติในการดำเนินงานขององค์กร (ร้อยละ 25.14) เมื่อพิจารณา สภาพความพร้อมขององค์กรในการใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติ ข้อที่มีค่าสูงสุดคือ สมาชิกในองค์กรยอมรับในความจำเป็นว่าต้องพัฒนาการเรียนรู้ของผู้นำและสมาชิกในองค์กร (ร้อยละ 85.86) รองลงมา คือ

องค์กรต้องการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในกลุ่มผู้บริหาร (ร้อยละ 81.36) และข้อที่มีค่าต่ำสุด คือองค์กรของท่านมีการจัดการความขัดแย้งมากกว่าการปกปิดความขัดแย้งเอาไว้ (ร้อยละ 60.45) เมื่อพิจารณาด้านลักษณะผู้นำ พบว่า องค์กรมีวัฒนธรรมภาวะผู้นำแบบชี้แนะซึ่งไม่เอื้อต่อสิ่งท้าทาย (ร้อยละ 45.76) เมื่อพิจารณาด้านเป้าหมายการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ขององค์กร พบว่าข้อที่มีค่าสูงที่สุดคือ เพื่อให้เกิดการพัฒนาการเรียนรู้กับสมาชิกแต่ละคนอย่างเหมาะสม (ร้อยละ 82.77) รองลงมา คือ การปรับมุมมองต่อปัญหา การกำหนดปัญหาและการเรียนรู้กระบวนการแก้ปัญหา (ร้อยละ 81.36) ส่วนผลลัพธ์การเรียนรู้ที่พึงประสงค์ขององค์กรที่เน้นพัฒนาการคิดเชิงกลยุทธ์ และ/หรือหาคำตอบเชิงกลยุทธ์ มีค่าน้อยที่สุด (ร้อยละ 72.60) เมื่อพิจารณาด้านสภาพองค์กรที่มีความพร้อมสำหรับเป้าหมายการเรียนรู้เพื่อเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้รายบุคคลและการเรียนรู้ขององค์กร พบว่าข้อที่มีค่าสูงที่สุด คือ ผู้บริหารระดับสูงในองค์กรเตรียมพร้อมที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (ร้อยละ 77.97) รองลงมา คือ องค์กรของท่านมีการบริหารเพื่อเตรียมพร้อมที่จะเผชิญกับความไม่แน่นอนเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์การเรียนรู้ขององค์กร (ร้อยละ 63.84) ข้อที่มีค่าต่ำสุด คือ องค์กรมีความยุติธรรมเพียงพอต่อการจัดการกับความไม่พึงพอใจและเสียงวิพากษ์วิจารณ์ของสมาชิกในองค์กร (ร้อยละ 62.71)

เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า สภาพองค์กรของสถาบันการศึกษาพยาบาลยังมีปัญหาที่ควรใช้แนวคิดของการเรียนรู้จากการปฏิบัติมาช่วยแก้ไข (ร้อยละ 44.91) และ สถาบันการศึกษาโดยรวมมีความพร้อมในการใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติในการแก้ไขปัญหา (ร้อยละ 76.06) ในขณะที่องค์กรมีวัฒนธรรมภาวะผู้นำแบบชี้แนะซึ่งไม่เอื้อต่อสิ่งท้าทาย (ร้อยละ 45.76) และเอื้อต่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติในระดับที่น้อย สถาบันการศึกษาในภาพรวมมีเป้าหมายการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ทั้ง 4 ระดับใกล้เคียงกัน โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาการเรียนรู้กับสมาชิกแต่ละคนอย่างเหมาะสม แต่การเน้นพัฒนาการคิดเชิงกลยุทธ์และ/หรือหาคำตอบเชิงกลยุทธ์น้อยกว่าเป้าหมายอื่น สถาบันการศึกษาพยาบาลในภาพรวมยังไม่มีความพร้อมอย่างเต็มที่สำหรับเป้าหมายการเรียนรู้เพื่อเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ของบุคคลและการเรียนรู้ขององค์กร

เมื่อพิจารณาสภาพองค์กรของสถาบันการศึกษาพยาบาลจำแนกตามกลุ่มสถาบัน พบว่าด้านสภาพปัญหาขององค์กร สถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 5 มีค่าสูงที่สุด (ร้อยละ 82) รองลงมา คือ สถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 3 (ร้อยละ 71) ส่วนสถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 4 มีค่าต่ำที่สุด (ร้อยละ 33) เมื่อพิจารณาด้านสภาพความพร้อมในการใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติ ภาพรวมมีค่าร้อยละ 76 สถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 4 มีค่าสูงที่สุด (ร้อยละ 83) รองลงมา คือ สถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 1 (ร้อยละ 80) ส่วนสถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 5 มีค่าต่ำที่สุด (ร้อยละ 59) เมื่อพิจารณาด้านลักษณะผู้นำภาพรวมมีค่าร้อยละ 46 สถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 5 มีค่าสูงที่สุด (ร้อยละ 77) รองลงมา คือ สถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 3 (ร้อยละ 76) ส่วนสถาบันการศึกษา

พยาบาลกลุ่มที่ 4 มีค่าต่ำที่สุด (ร้อยละ31) เมื่อพิจารณาด้านเป้าหมายการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ขององค์กร (1) ผลลัพธ์การเรียนรู้ที่พึงประสงค์ขององค์กรเน้นพัฒนาการคิดเชิงกลยุทธ์และ/หรือหาคำตอบเชิงกลยุทธ์ภาพรวมมีค่าร้อยละ 73 สถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 4 มีค่าสูงที่สุด(ร้อยละ 90) รองลงมา คือ สถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 3 (ร้อยละ80) ส่วนสถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 5 มีค่าต่ำที่สุด (ร้อยละ23) (2) ผลลัพธ์การเรียนรู้ที่พึงประสงค์ขององค์กรคือ การปรับมุมมองต่อปัญหา การกำหนดปัญหาและการเรียนรู้กระบวนการแก้ปัญหา ภาพรวมมีค่าร้อยละ 81 สถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 3 มีค่าสูงที่สุด (ร้อยละ88) รองลงมา คือ สถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 4 (ร้อยละ86) ส่วนสถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 5 มีค่าต่ำที่สุด (ร้อยละ53) (3) ผลลัพธ์การเรียนรู้ที่พึงประสงค์ขององค์กร คือ เพื่อให้เกิดการพัฒนาการเรียนรู้กับสมาชิกแต่ละคนอย่างเหมาะสม ภาพรวมมีค่าร้อยละ83 สถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 4 มีค่าสูงที่สุด (ร้อยละ90) รองลงมา คือ สถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 1 (ร้อยละ89) ส่วนสถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 5 มีค่าต่ำที่สุด (ร้อยละ57) (4) ผลลัพธ์การเรียนรู้ที่พึงประสงค์ขององค์กร คือ ปรับเปลี่ยนการเรียนรู้รายบุคคลและการเรียนรู้ขององค์กร ภาพรวมมีค่าร้อยละ 81 สถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 1 มีค่าสูงที่สุด (ร้อยละ90) รองลงมา คือ สถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 4 (ร้อยละ83) ส่วนสถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 5 มีค่าต่ำที่สุด (ร้อยละ53) เมื่อพิจารณาด้านสภาพองค์กรที่มีความพร้อมสำหรับเป้าหมายการเรียนรู้ระดับที่ 4 ภาพรวมมีค่าร้อยละ68 สถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 4 มีค่าสูงที่สุด (ร้อยละ83) รองลงมา คือ สถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 6 (ร้อยละ78) ส่วนสถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 4 มีค่าต่ำที่สุด (ร้อยละ28)

2) สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล

2.1) สภาพปัจจุบันของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ สภาพปัจจุบันของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และ สภาพปัจจุบันของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

2.1.1) สภาพปัจจุบันของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

สภาพปัจจุบันของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน พบว่า ภาพรวมอยู่ใน

ระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.26$) เมื่อพิจารณาตามพันธกิจหลัก พบว่า ด้านการเรียนการสอนมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงที่สุด ($\bar{X}=3.41$) รองลงมาคือ ด้านการวิจัย ($\bar{X}=3.33$) และด้านการบริการวิชาการแก่สังคม ($\bar{X}=3.22$) และด้านการทำนุศิลปะและวัฒนธรรมของชาติมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันต่ำที่สุด ($\bar{X}=3.10$)

สภาพปัจจุบันของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เมื่อพิจารณาตามการเป้าหมายการเรียนรู้จากการปฏิบัติ พบว่า การเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อเรียนรู้กระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์ทำงานมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X}=3.31$) รองลงมา คือ การเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อแก้ไขปัญหาจากการทำงาน ($\bar{X}=3.29$) และการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ของบุคคลและการเรียนรู้ขององค์กร มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X}=3.20$)

สภาพปัจจุบันของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในตามกระบวนการบริหาร โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=4.56$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า การวางแผนเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=3.38$) รองลงมา คือ การนำแผนสู่การปฏิบัติเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ($\bar{X}=3.23$) และการประเมินผลเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X}=3.19$)

ส่วนสภาพปัจจุบันของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ของกลุ่มสถาบันต่างๆ เป็นดังนี้

สภาพปัจจุบันของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 1 จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.39$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า การวางแผนเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=3.51$) รองลงมา คือ การนำแผนสู่การปฏิบัติเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ($\bar{X}=3.37$) และการประเมินผลเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X}=3.30$)

สภาพปัจจุบันของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 2 จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.35$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า การวางแผนเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=3.41$) รองลงมา คือ การนำแผนสู่การปฏิบัติเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ($\bar{X}=3.35$) และการประเมินผลเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X}=3.30$)

สภาพปัจจุบันของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 5 จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=2.65$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า สภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อต่อการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลมากที่สุด คือ สภาพสังคม ($\bar{X}=2.75$) รองลงมาคือสภาพการเมืองและนโยบายของรัฐ ($\bar{X}=2.68$) และเทคโนโลยีมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X}=2.52$)

สภาพปัจจุบันของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 6 จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.38$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า สภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อต่อการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลมากที่สุด คือ เทคโนโลยี ($\bar{X}=3.58$) รองลงมา คือ สภาพสังคม ($\bar{X}=3.39$) สภาพการเมืองและนโยบายของรัฐ ($\bar{X}=3.28$) และสภาพเศรษฐกิจมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X}=3.26$)

2.2) สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และ สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

2.2.1) สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.56$) เมื่อพิจารณาตามพันธกิจหลัก พบว่า ด้านการเรียนการสอนมีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงสุด คือ ($\bar{X}=4.69$) รองลงมา คือ ด้านการวิจัย ($\bar{X}=4.62$) และด้านการบริการวิชาการแก่สังคม ($\bar{X}=4.53$) ส่วนด้านการทำนุศิลปะและวัฒนธรรมของชาติมีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ต่ำที่สุด ($\bar{X}=4.42$) เมื่อพิจารณาตามเป้าหมายการเรียนรู้จากการปฏิบัติ พบว่า การเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อเรียนรู้กระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์ทำงานมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X}=4.57$) รองลงมา คือ การเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อแก้ไขปัญหาจากการทำงาน ($\bar{X}=4.56$) และการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ของบุคคลและการเรียนรู้ขององค์กร มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X}=4.46$) และเมื่อพิจารณาตามกระบวนการบริหาร พบว่า

การปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=4.65$) รองลงมา คือ การประเมินผลเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.52$) และการนำแผนสู่การปฏิบัติเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X}=4.51$)

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 6 จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.51$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า การวางแผนเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=4.59$) รองลงมา คือ การนำแผนสู่การปฏิบัติเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ($\bar{X}=4.48$) และการประเมินผลเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X}=4.46$)

ทั้งนี้ ยังพบว่าสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลทุกกลุ่มสถาบันให้ความสำคัญกับการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการปฏิบัติด้านการเรียนการสอนมาเป็นลำดับแรก

2.2.2) สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

สภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติตามพันธกิจหลักในภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=4.50$) โดยเทคโนโลยีมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=4.60$) รองลงมา คือ สภาพสังคม ($\bar{X}=4.50$) ส่วนสภาพเศรษฐกิจมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X}=4.45$)

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลของกลุ่มที่ 1 จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.50$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า สภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อต่อการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลมากที่สุด คือ เทคโนโลยี ($\bar{X}=4.61$) รองลงมาคือ สภาพสังคม ($\bar{X}=4.50$) และสภาพเศรษฐกิจมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X}=4.43$)

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลของกลุ่มที่ 2 จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ในภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.52$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า สภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อต่อการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล มากที่สุด คือ เทคโนโลยี ($\bar{X}=4.59$) รองลงมา คือ สภาพสังคม ($\bar{X}=4.52$)

สภาพเศรษฐกิจและสภาพการเมืองและนโยบายของรัฐมีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ต่ำที่สุด ($\bar{X}=4.49$)

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 3 จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.69$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า สภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อต่อการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล มากที่สุด คือ เทคโนโลยี ($\bar{X}=4.73$) รองลงมา คือ สภาพสังคม ($\bar{X}=4.69$) และสภาพการเมืองและนโยบายของรัฐมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X}=4.65$)

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 4 จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.43$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า สภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อต่อการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลมากที่สุด คือ เทคโนโลยี ($\bar{X}=4.55$) รองลงมา คือ สภาพสังคม ($\bar{X}=4.45$) และสภาพเศรษฐกิจ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X}=4.36$)

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลของกลุ่มที่ 5 จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.55$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า สภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อต่อการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลมากที่สุด คือ เทคโนโลยี ($\bar{X}=4.67$) รองลงมา คือ สภาพสังคม ($\bar{X}=4.53$) และสภาพเศรษฐกิจมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X}=4.50$)

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลของกลุ่มที่ 6 จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.42$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า สภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อต่อการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล มากที่สุด คือ เทคโนโลยี ($\bar{X}=4.55$) รองลงมา คือ สภาพสังคม ($\bar{X}=4.41$) และสภาพการเมืองและนโยบายของรัฐมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X}=4.36$)

5.1.2 ความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล

ความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในตามเป้าหมายการเรียนรู้จากการปฏิบัติในภาพรวม มีค่าเฉลี่ย $PNI_{Modified} = .391$ เมื่อพิจารณาตามเป้าหมายของการเรียนรู้จากการปฏิบัติพบว่า มีสองประเด็นที่สูงกว่าค่าเฉลี่ย คือ ความต้องการจำเป็นของการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อพัฒนาการเรียนรู้เป็นรายบุคคลมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($PNI_{Modified} = .399$) และ ความต้องการจำเป็นของการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ของคุณคนและการเรียนรู้ขององค์กร ($PNI_{Modified} = .395$) ส่วนประเด็นที่ต่ำกว่าค่าเฉลี่ย คือ การเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อแก้ไขปัญหาจากการทำงาน ($PNI_{Modified} = .387$) และการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อเรียนรู้กระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์ทำงาน ($PNI_{Modified} = .383$) โดยที่ความต้องการจำเป็นของการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ของคุณคนและการเรียนรู้ขององค์กรสูงทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านการบริการวิชาการ ด้านการเรียนการสอน ด้านการวิจัย ($PNI_{Modified} = .434, .421$ และ $.408$) ตามลำดับ

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

ความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของสถาบันการศึกษาพยาบาลโดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย $PNI_{modified} = .494$ กลุ่มสถาบันที่มีค่าความต้องการจำเป็นสูงกว่าค่าเฉลี่ย ได้แก่ สถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 5 ($PNI_{modified} = 1.048$) และสถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 3 ($PNI_{modified} = .630$) ส่วนกลุ่มสถาบันที่มีค่าความต้องการจำเป็นต่ำกว่าค่าเฉลี่ย ได้แก่ สถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 2 ($PNI_{modified} = .363$) สถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 1 ($PNI_{modified} = .345$) สถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 6 ($PNI_{modified} = .339$) และสถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 4 ($PNI_{modified} = .240$) เมื่อการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความต้องการจำเป็นจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน พบว่า ความต้องการจำเป็นของสถาบันการศึกษาพยาบาลต่างกลุ่มสถาบัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ความต้องการจำเป็นที่พึงประสงค์ของสภาพการบริหารเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก มีค่าเฉลี่ยของ $PNI_{Modified}$ เท่ากับ $.363$ โดยมี 2 ประเด็นที่สูงกว่าค่า $PNI_{Modified}$ เฉลี่ย ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ

($PNI_{Modified} = .380$) สภาพการเมืองและนโยบายของรัฐ ($PNI_{Modified} = .370$) และมี 2 ประเด็นที่ต่ำกว่าค่าเฉลี่ย ได้แก่ สภาพสังคม ($PNI_{Modified} = .351$) และเทคโนโลยี ($PNI_{Modified} = .350$)

ความต้องการจำเป็นของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก เมื่อจำแนกตามองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมภายนอก พบว่า ประเด็นที่มีความต้องการจำเป็นสูงกว่าค่าเฉลี่ย ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ ($PNI_{Modified} = .380$) และสภาพการเมืองและนโยบายของรัฐ ($PNI_{Modified} = .370$) และประเด็นที่มีความต้องการจำเป็นต่ำกว่าค่าเฉลี่ย ได้แก่ สภาพสังคม ($PNI_{Modified} = .351$) และเทคโนโลยี ($PNI_{Modified} = .350$)

ความต้องการจำเป็นของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลในภาพรวม จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก มีค่า $PNI_{modified}$ เฉลี่ยเท่ากับ .442 โดยสถาบันที่มีค่าความต้องการจำเป็นสูงกว่าค่าเฉลี่ย ได้แก่ สถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 5 ($PNI_{modified} = .727$) และ สถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 3 ($PNI_{modified} = .709$) ส่วนสถาบันที่มีค่าความต้องการจำเป็นต่ำกว่าค่าเฉลี่ย ได้แก่ สถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 1 ($PNI_{modified} = .323$) สถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 2 ($PNI_{modified} = .316$) สถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 6 ($PNI_{modified} = .310$) และสถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 4 ($PNI_{modified} = .267$) เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความต้องการจำเป็นของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก พบว่า ค่าเฉลี่ยความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) สถาบันการศึกษาพยาบาลที่ต่างกลุ่มสถาบันกัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

5.1.3 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล

5.1.3.1 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลตามเป้าหมายการเรียนรู้จากการปฏิบัติ พบว่า การเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อแก้ไขปัญหาจากการทำงาน (school1) และการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อเรียนรู้กระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์ทำงาน (school2) เป็นจุดแข็ง ส่วนการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อพัฒนาการเรียนรู้เป็นรายบุคคล (school3) และการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ของบุคคลและการเรียนรู้ขององค์กร (school4) เป็นจุดอ่อน

ส่วนโอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลตามเป้าหมายการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

พบว่า สภาพสังคม และเทคโนโลยี จัดเป็นโอกาส ส่วน สภาพการเมืองและนโยบายของรัฐ และสภาพเศรษฐกิจเป็นภาวะคุกคาม

5.1.3.2 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลตามการบริหารพันธกิจ พบว่า การวางแผนเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติเป็นจุดแข็ง ส่วนการนำแผนสู่การปฏิบัติ และการประเมินผลเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติ เป็นจุดอ่อน

ส่วนโอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลตามการบริหารพันธกิจ พบว่าสภาพสังคม และเทคโนโลยี จัดเป็นโอกาส ส่วนสภาพการเมืองและนโยบายของรัฐ และสภาพเศรษฐกิจจัดเป็นภาวะคุกคาม

5.1.4 กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล

กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์หลัก และ 6 กลยุทธ์รอง ดังนี้

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง
1. ออกแบบและวางแผนในการเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ตามพันธกิจและเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ขององค์กร	1.1 วางแผนเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติด้านการเรียนการสอนการวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรมของชาติเป็นรายบุคคล
	1.2 ออกแบบและวางแผนในการเสริมสร้างการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ขององค์กร
2. ยกระดับการปฏิบัติการ ในการเสริมสร้างการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ตามพันธกิจและเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ขององค์กร	2.1 สนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในพันธกิจของสถาบันทั้งในระดับบุคคล และภาควิชา
	2.2 สร้างความต่อเนื่องในการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ขององค์กร
3. ยกระดับการประเมินการเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติตามพันธกิจและเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ขององค์กร	3.1 สร้างระบบ กลไก ขั้นตอนการประเมิน เพื่อพัฒนาการเรียนรู้พันธกิจเป็นรายบุคคล
	3.2 สร้างระบบ กลไก ขั้นตอนการประเมินเพื่อการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ขององค์กร

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

5.2.1 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล

5.2.1.1 ผลการวิจัย สภาพปัจจุบันของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง แสดงว่ายังมีปัญหาอุปสรรคบางประการที่ทำให้การใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติในสถาบันอยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากกระบวนการของการเรียนรู้จากการปฏิบัติมีหลายขั้นตอน คือ 1) การปฐมนิเทศ 2) การจัดกลุ่มการเรียนรู้จากการปฏิบัติ 3) การคัดเลือกและเตรียมผู้ชี้แนะในการเรียนรู้จากการปฏิบัติ 4) การระบุปัญหา 5) การวิเคราะห์ปัญหาที่แท้จริง 6) การค้นหาทางเลือกและตัดสินทางเลือกในการแก้ปัญหา 7) การวางแผนเพื่อการปฏิบัติตามทางเลือก 8) การทดสอบปฏิบัติตามทางเลือก 9) สรุปผลการเรียนรู้จากการปฏิบัติตามทางเลือก 10) การนำเสนอผลการเรียนรู้จากการปฏิบัติในองค์กร (Marquardt, 1999) รวมทั้ง ปัจจัยความสำเร็จมีหลายปัจจัย คือ 1) ผู้บริหารสูงสุดปฏิบัติตามวิสัยทัศน์และค่านิยมของโปรแกรม 2) สิ่งแวดล้อมที่มีความไว้วางใจ 3) การออกแบบโปรแกรมที่มีที่ปรึกษาฝ่ายทรัพยากรบุคคล ที่ปรึกษาการเรียนรู้จากการปฏิบัติและองค์กรธุรกิจที่เป็นผู้สนับสนุนเข้ามามีส่วนร่วม 4) โปรแกรมเหมาะสมกับผู้มีส่วนร่วม 5) โปรแกรมเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ 6) โปรแกรมถูกสร้างขึ้นจากภาระงานจริงซึ่งสำคัญต่อองค์กร 7) การสะท้อนกลับของผู้ชี้แนะการเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญในกระบวนการ 8) ผู้ให้การสนับสนุนเป็นสิ่งสำคัญในกระบวนการ 9) องค์กรเข้าใจและเชี่ยวชาญลักษณะของการเปลี่ยนแปลงในโปรแกรม 10) ผู้มีส่วนร่วมเข้าใจบทบาท และเปิดรับการเรียนรู้และความคิดที่แตกต่าง (O'Neil and Marsick, 2007) ซึ่งจากสภาพขององค์กรของสถาบันการศึกษาจากการวิจัยครั้งนี้ พบว่า สถาบันการศึกษาพยาบาลยังไม่พร้อมสำหรับการเรียนรู้จากการปฏิบัติ และองค์กรมีวัฒนธรรมภาวะผู้นำแบบชี้แนะซึ่งไม่เอื้อต่อสิ่งท้าทาย ดังที่ O'Neil and Marsick (2007), Marquardt (1999) ได้ระบุถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ-ล้มเหลว ของการผลักดันให้เกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ว่า ส่วนสำคัญเกิดจากการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง สอดคล้องกับที่ Cunningham (2000) ได้กล่าวไว้ว่า ภายใต้การการเรียนรู้จากการปฏิบัติ บทบาทของผู้บริหาร คือ การเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

ผลการวิจัยสภาพปัจจุบันของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลตามเป้าหมายของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ พบว่าการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อเรียนรู้กระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์ทำงานมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด อาจเนื่องมาจากโดยธรรมชาติของวิชาชีพพยาบาลและการศึกษาพยาบาลโดยมากใช้การถ่ายทอด

ประสบการณ์การทำงานกันระหว่างรุ่นพี่รุ่นน้อง ซึ่ง Marquardt (1996) ได้แบ่งระดับของการเรียนรู้ว่ามี 3 ระดับ คือ ระดับรายบุคคล (Individual level) ระดับทีม (Team level) และระดับองค์กร (Organizational level) ส่วนการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ของบุคคลและการเรียนรู้ขององค์กร จากการวิจัยมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ซึ่งแสดงให้เห็นว่า กระบวนการเรียนรู้ยังมีอยู่ในระดับบุคคล แต่ยังไม่กระจายทั่วทั้งองค์กร

ผลการวิจัยสภาพปัจจุบันของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในตามกระบวนการบริหาร โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง อาจเนื่องมาจากสถาบันการศึกษาพยาบาลยังขาดการมีส่วนร่วมในการออกแบบโปรแกรมการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ซึ่ง O'Neil and Marsick (2007) ได้กล่าวถึงปัจจัยความสำเร็จของการเรียนรู้จากการปฏิบัติว่าจะต้องออกแบบโปรแกรมโดยมีที่ปรึกษาฝ่ายทรัพยากรบุคคล ที่ปรึกษาการเรียนรู้จากการปฏิบัติ และองค์กรที่เป็นผู้สนับสนุนเข้ามามีส่วนร่วม

5.2.1.2 ผลการวิจัย สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล อยู่ในระดับมากที่สุด แสดงให้เห็นว่าสถาบันการศึกษาพยาบาลเห็นความจำเป็นของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ โดยผู้ให้ข้อมูลให้ความสำคัญกับการพัฒนาการเรียนรู้เป็นรายบุคคลมากที่สุด อาจเป็นผลมาจากตัวชี้วัดในการประเมินอาจารย์ในการประกันคุณภาพการศึกษามีหลายประเด็นที่อาจารย์ต้องพยายามพัฒนาให้ถึงเกณฑ์ที่สภาการพยาบาลกำหนด เช่น คุณวุฒิการศึกษา ตำแหน่งวิชาการ การผลิตผลงานวิชาการ ซึ่งหลาย ๆ สถาบันใช้ การประเมินการปฏิบัติงาน หรือ การทำข้อตกลงในการปฏิบัติงาน (Performance agreement) มาเป็นเครื่องมือในการผลักดันให้อาจารย์ต้องพัฒนาตนเองให้ได้ตามเกณฑ์ดังกล่าวนี้

5.2.1.3 ผลการวิจัย สภาพปัจจุบันของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกตามพันธกิจหลัก โดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า สภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อต่อการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลมากที่สุด คือ เทคโนโลยี ซึ่งนักศึกษาด้านการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการจัดการความรู้ระบุไว้ชัดเจนว่า เทคโนโลยี เป็นระบบย่อยในตัวแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ สอดคล้องกับ วิจารณ์ พานิช (2549) ได้กล่าวถึงหลักสำคัญในการจัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารก็คือ ให้เทคโนโลยีรับใช้คน รับใช้พฤติกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของคน เป็น

ระบบที่ใช้เทคโนโลยีตามความจำเป็น ซึ่งในช่วงวางแผนระบบจะต้องมีผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมาร่วมวางแผนระบบ

5.2.1.4 ผลการวิจัย สภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล พบว่าด้านสภาพเทคโนโลยี มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงสุด แสดงให้เห็นว่า บุคลากรมีความคาดหวังสถาบันการศึกษาพยาบาลนำเทคโนโลยีมาเสริมการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อพัฒนาตนเองและองค์กร ซึ่งเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงเร็วมาก ควรเน้นให้ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้และให้ง่ายต่อการใช้งาน (user friendly) (วิจารณ์ พานิช, 2549)

5.2.1 ความต้องการจำเป็นของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล

5.2.1.1 ผลการวิจัย ความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล เมื่อพิจารณาตามเป้าหมายของการเรียนรู้จากการปฏิบัติพบว่า มีสองประเด็นที่สูงกว่าค่าเฉลี่ย คือ ความต้องการจำเป็นของการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อพัฒนาการเรียนรู้เป็นรายบุคคลมี และ ความต้องการจำเป็นของการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ของบุคคลและการเรียนรู้ขององค์กร โดยที่ความต้องการจำเป็นของการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ของบุคคลและการเรียนรู้ขององค์กรสูงทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านการบริการวิชาการ ด้านการเรียนการสอน ด้านการวิจัย เป็นการแสดงให้เห็นว่าอาจารย์ให้ความสำคัญกับพันธกิจทั้ง 3 ด้านนี้ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญจำเป็นที่อาจารย์ต้องทำให้ได้ตามตัวชี้วัดของสถาบัน และในการเตรียมรับการประเมินการรับรองสถาบันการศึกษา

5.2.1.2 ผลการวิจัยพบว่า ความต้องการจำเป็นของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในตามพันธกิจใน ประเด็นที่มีค่าสูงกว่าค่าเฉลี่ย มี 2 ประเด็น คือ ความต้องการจำเป็นของการประเมินผลเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติ และการนำแผนสู่การปฏิบัติเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ซึ่งในเรื่องนี้ Roger Plant (1987) อ้างถึงใน Inglis (1994) ว่าการดำเนินกิจกรรม 6 กิจกรรมที่เป็นหัวใจของการเปลี่ยนแปลงการนำแผนสู่การปฏิบัติในการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ประกอบด้วย 1) การสื่อสาร 2) การสร้างพันธะสัญญา 3) การแปลความหมายของโอกาสและภาวะคุกคาม 4) การดึงคนเข้าร่วมในระยะเริ่มต้น 5) การช่วยให้สมาชิกเผชิญกับความเปลี่ยนแปลง 6) มีความยืดหยุ่นในกระบวนการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับที่ Inglis (1994) ให้ความสำคัญกับการสื่อสารว่า ถ้าต้องการให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วม มีพันธะสัญญาและความกระตือรือร้น ก็ต้องให้ข้อมูล

ว่า การเรียนรู้จากการปฏิบัติ มีความจำเป็นอย่างไร มีวัตถุประสงค์อย่างไร และมีความจำเป็นที่จะต้องจัดทำรายงานความก้าวหน้าด้วย

5.2.1.3 ผลการวิจัยพบว่า ความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของสถาบันการศึกษาพยาบาล เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความต้องการจำเป็นจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน พบว่า ความต้องการจำเป็นของสถาบันการศึกษาพยาบาลต่างกลุ่มสถาบัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 ซึ่งสถาบันการศึกษาพยาบาลแต่ละกลุ่มสถาบันย่อมมีนโยบาย วิสัยทัศน์ และการดำเนินงานที่แตกต่างกันตามบริบทของสถาบัน ดังนั้น จึงทำให้ต้องมีการกำหนดกลยุทธ์เฉพาะเพิ่มขึ้นสำหรับสถาบันที่มีค่าความต้องการจำเป็นแตกต่างจากกลุ่มสถาบันอื่น ๆ

5.2.1.4 ผลการวิจัยพบว่า ความต้องการจำเป็นของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลในภาพรวม จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความต้องการจำเป็นของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก พบว่า ค่าเฉลี่ยความต้องการจำเป็นสถาบันการศึกษาพยาบาลที่ต่างกลุ่มสถาบันกัน แตกต่างกัน 05 ซึ่งสถาบันการศึกษาพยาบาลแต่ละกลุ่มสถาบันอาจมีนโยบายและการดำเนินงานที่แตกต่างกันตามบริบทของสถาบัน ดังนั้น อาจทำให้ต้องมีการกำหนดกลยุทธ์เฉพาะเพิ่มขึ้นสำหรับสถาบันที่มีค่าความต้องการจำเป็นแตกต่างจากกลุ่มสถาบันอื่น ๆ

5.2.3. จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล

5.2.3.1 ผลการวิจัยจุดแข็งของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลตามเป้าหมายการเรียนรู้จากการปฏิบัติพบว่า การเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อแก้ไขปัญหาจากการทำงาน (school1) และการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อเรียนรู้กระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์ทำงาน (school2) เป็นจุดแข็ง ส่วนการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อพัฒนาการเรียนรู้เป็นรายบุคคล (school3) และการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ของบุคคลและการเรียนรู้ขององค์กร (school4) เป็นจุดอ่อน แสดงให้เห็นว่าสถาบันการศึกษาพยาบาลมีการร่วมกันคิดแก้ไขปัญหาต่างๆ จากการทำงานและมีการเรียนรู้จากประสบการณ์การทำงานเป็นกิจกรรมที่สอดแทรกอยู่กับการดำเนินการในพันธกิจหลักปกติ ส่วนการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อพัฒนาการเรียนรู้เป็นรายบุคคล (school3) ซึ่ง O'Neil and Marsick

(2007) ให้ความสำคัญกับแบบแผนการเรียนรู้ แต่ในความเป็นจริงสถาบันการศึกษาพยาบาลยังไม่ได้ให้ความสำคัญและยังไม่ได้นำมาใช้ เพราะแบบแผนการเรียนรู้ จะเป็นสิ่งบ่งบอกได้ว่า คนที่มีแบบแผนการเรียนรู้แบบใด จะเรียนรู้ได้ดีมีประสิทธิภาพด้วยวิธีเรียนรู้แบบใด นอกจากนี้ Mezirow (1991) ได้กล่าวไว้ว่า ทักษะการสะท้อนกลับเชิงวิพากษ์ (Critical reflection skills) เป็นกุญแจสำคัญที่จะเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้เป็นรายบุคคล นอกจากนี้ การเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ของบุคคลและองค์กร (school4) ก็เป็นจุดอ่อนแสดงให้เห็นว่า น่าจะมีปัญหาอุปสรรคที่เกี่ยวข้องของหลายประการ ซึ่งสอดคล้องกับที่ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ให้ข้อมูลได้ให้ความเห็นไว้ว่า ด้วยภาระงานอาจารย์พยาบาลมีมากส่วนใหญ่จะใช้เวลาเกือบทั้งหมดกับการเรียนการสอนด้านทฤษฎีและภาคปฏิบัติ จึงขาดโอกาสในการเข้ากลุ่มเรียนรู้จากการปฏิบัติ ซึ่งเมื่อโอกาสที่จะได้เข้ากลุ่มเรียนรู้จากการปฏิบัติไม่สามารถทำได้อย่างต่อเนื่องก็ทำให้การเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ของบุคคลและการเรียนรู้ขององค์กร (school4) ก็เป็นไปได้ยาก นอกจากนี้การใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อเสริมสร้างการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ขององค์กร หรือการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ Marquardt (2009) ได้กล่าวไว้ว่า ต้องมีองค์ประกอบย่อยพื้นฐาน คือ 1) การเพิ่มความสามารถและทักษะในการเรียนรู้ 2) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร 3) สร้างการมีส่วนร่วมของห่วงโซ่ทางธุรกิจในกระบวนการเรียนรู้ 4) เสริมสร้างความสามารถในการจัดการความรู้ จึงยังคงเป็นจุดอ่อนที่ผู้บริหารและอาจารย์พยาบาลควรตระหนักและหาวิธีแก้ไขปัญหาและส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อให้องค์ประกอบดังกล่าวมีความเข้มแข็งขึ้นอย่างต่อเนื่องในสถาบันการศึกษาพยาบาล

5.2.3.2 ผลการวิจัยโอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลตามเป้าหมายการเรียนรู้จากการปฏิบัติ พบว่า สภาพสังคม และเทคโนโลยี จัดเป็นโอกาส ส่วน สภาพการเมืองและนโยบายของรัฐ และสภาพเศรษฐกิจเป็นภาวะคุกคาม ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารควรเสริมจุดแข็งด้านเทคโนโลยีซึ่งสอดคล้องกับที่ Marquardt (2009) กล่าวไว้ว่า เทคโนโลยีเป็นองค์ประกอบสำคัญของการเรียนรู้จากการปฏิบัติและสอดคล้องกับสภาพ กริธธาธ (2553) ที่ได้ศึกษาขององค์ประกอบของคุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อวินัย 5 ประการพบว่า องค์ประกอบที่สำคัญมากที่สุดในการบ่งบอกคุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมได้แก่ องค์ประกอบด้านการบริหารจัดการเรียนรู้ รองลงมาคือ ด้านการปรับใช้เทคโนโลยี ด้านการเสริมอำนาจบุคคล ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ และด้านการปรับเปลี่ยนองค์การที่มีค่าองค์ประกอบน้อยที่สุด นอกจากนี้การที่มีสภาพสังคมเป็นจุดแข็ง ผู้บริหารสามารถเสริมจุดแข็งด้วยการเปิดโอกาสให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง แหล่งฝึกปฏิบัติ โรงพยาบาล ศูนย์บริการสาธารณสุข และชุมชนได้มีส่วนร่วมช่วยเสริมให้เกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติที่เข้มแข็งขึ้นได้อีกด้วย

5.2.3.3 ผลการวิจัยจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลตามการบริหารพันธกิจ พบว่า การวางแผนเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติเป็นจุดแข็ง ส่วนการนำแผนสู่การปฏิบัติและการประเมินผลเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติ เป็นจุดอ่อน ซึ่งสอดคล้องกับ ฌ็อง-ฌัก เซอร์นันทน์ (2545) ที่กล่าวไว้ว่าผู้บริหารระดับสูงมีความสำคัญต่อความสำเร็จ หรือความล้มเหลวในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ขององค์กร แต่ผู้บริหารระดับสูงมักจะมีข้อจำกัดด้านระยะเวลาในการดำเนินงาน และการปฏิบัติงานในรายละเอียด จึงต้องมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้กับบุคคลอื่นปฏิบัติงานแทน อย่างไรก็ตามผู้บริหารจะต้องคอยให้การสนับสนุนและแสดงภาพของการปรับเปลี่ยนองค์กรเพื่อให้สมาชิกยอมรับและปฏิบัติตาม

5.2.3.4 โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลตามการบริหารพันธกิจ คือ สภาพสังคม และเทคโนโลยี จัดเป็นโอกาส ส่วน สภาพการเมืองและนโยบายของรัฐ และสภาพเศรษฐกิจ จัดเป็นภาวะคุกคาม ซึ่งแสดงให้เห็นว่า สถาบันควรให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีและสังคมที่เกี่ยวข้อง เพื่อเสริมจุดแข็งในการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้จากการปฏิบัติในพันธกิจหลักของสถาบัน โดยการจัดสรรเทคโนโลยีที่ทันสมัย ในรูปของ Action learning web ตามแนวคิดของ Pedler (1997) และสามารถใช้โปรแกรมใหม่ ๆ เพื่อช่วยให้เกิดการวางแผน การนำแผนสู่การปฏิบัติ และการประเมินผลเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติในพันธกิจทั้ง 4 ด้านคือ ด้านการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรมของชาติ ได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น นอกจากนี้ สภาพสังคมที่เป็นจุดแข็งก็ควรเปิดโอกาสให้หน่วยงานต่างๆ ชุมชน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เข้ามาร่วมส่งเสริมการเรียนรู้จากการปฏิบัติและเป็นโอกาสที่ดีที่สถาบันการศึกษาพยาบาลจะบูรณาการทั้งงานด้านการเรียนการสอน การวิจัย และการบริการวิชาการเข้าด้วยกัน

5.2.4. กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล

ผลการวิจัย กลยุทธ์หลักที่พัฒนาขึ้น มี 3 กลยุทธ์หลัก ซึ่งกลยุทธ์หลักที่ 1 คือ 1.ออกแบบและวางแผนในการเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ตามพันธกิจและเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษา ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2557) ที่กล่าวว่า อาจารย์เป็นปัจจัยป้อนที่สำคัญของการผลิตบัณฑิต ควรให้มีการพัฒนายิ่งขึ้นด้วยการวางแผน และการลงทุนงบประมาณและทรัพยากร เพื่อให้ อัตรากำลังอาจารย์มีจำนวนเหมาะสมกับจำนวนนักศึกษาที่เข้าในหลักสูตร มีจำนวนอาจารย์ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญทางสาขาวิชาของหลักสูตร และมีประสบการณ์

ที่เหมาะสมกับการผลิตบัณฑิต อันสะท้อนจากคุณวุฒิการศึกษา ตำแหน่งทางวิชาการ และ ความก้าวหน้าในการผลิตผลงานทางวิชาการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งก็สะท้อนให้เห็นว่า อาจารย์พยาบาลก็ ต้องพัฒนาตนเอง ทั้งด้านการเรียนการสอน การวิจัย และการศึกษาต่อเพื่อเพิ่มคุณวุฒิทางการศึกษา โดยเฉพาะในสาขาที่ขาดแคลน ซึ่งเกณฑ์ของสภาการพยาบาลกำหนด ให้สัดส่วนของอาจารย์พยาบาล กับนักศึกษา เป็น 1:8 และในหลักสูตรระดับปริญญาตรี ต้องมีอาจารย์ประจำหลักสูตรที่มีคุณวุฒิ ปริญญาเอกร้อยละ 20 ขึ้นไป โดยในคู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษา ได้ ระบุถึงการส่งเสริมและพัฒนาอาจารย์ไว้ว่า สถาบันให้โอกาสอาจารย์ทุกคนได้พัฒนาตนเองให้มี คุณภาพมาตรฐานทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง และการควบคุม กำกับ ส่งเสริมให้อาจารย์พัฒนาตนเอง ในการสร้างผลงานทางวิชาการอย่างต่อเนื่อง มีอาจารย์อาวุโส หรือ อาจารย์ที่มีเทคนิคการสอนดีเด่น มีการถ่ายทอดประสบการณ์สู่อาจารย์ในสาขา/ในหลักสูตร ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่า ปัจจุบันมีอาจารย์ที่ เกษียณอายุราชการเป็นจำนวนมาก และมีการรับอาจารย์ใหม่เข้ามาทดแทนเป็นจำนวนมาก พอสมควร จากข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม ก็สะท้อนให้เห็นว่า อาจารย์ที่มีอายุ 50 ปีขึ้นไป มีร้อย ละ 39.27 และมีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 20 ปี ร้อยละ 29.66 ในขณะที่ ผู้มีประสบการณ์ ทำงาน 1-5 ปี มีถึง 23.73 ซึ่งอาจารย์ใหม่เหล่านี้จำเป็นต้องพัฒนาตนเองในทุก ๆ ด้าน ดังนั้นการใช้ การเรียนรู้จากการปฏิบัติจะช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการพัฒนาการเรียนรู้ของอาจารย์ ได้ตามความต้องการและความเหมาะสมของแต่ละบุคคล เพื่อตอบสนองความต้องการของสาขาวิชา และสถาบันการศึกษาพยาบาลได้ในเวลาเดียวกัน และสอดคล้องกับ กรอบพัฒนาอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551-2565) ที่ว่า “ มหาวิทยาลัยหรือสถาบันอุดมศึกษามีหน้าที่สอนและ ถ่ายทอดความรู้ให้แก่เยาวชนและผู้เรียน พร้อม ๆ กับทำหน้าที่รวบรวม สังเคราะห์ วิเคราะห์ สร้าง และเผยแพร่ “ ความรู้ ” ผ่านกระบวนการศึกษาวิจัยในอดีต สิ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และสิ่งที่อาจ เกิดขึ้นในอนาคต ผลที่สังคมควรได้รับจากมหาวิทยาลัย คือ บัณฑิต ที่มีความรู้ สามารถเข้าสู่ชีวิต ทำงาน เป็นพลเมืองที่ได้รับการขัดเกลาทางสังคมและวัฒนธรรมมาเป็นอย่างดี นอกจากนี้ยังสอดคล้อง กับแผนยุทธศาสตร์พัฒนาการศึกษาสำหรับบุคคลากรด้านสุขภาพในศตวรรษที่ 21 ที่กล่าวถึง Transformative learning ว่าเป็นกระบวนการเรียนรู้ที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงตนเองอย่างลึกซึ้ง ผ่านประสบการณ์ตรงที่สร้างสำนึกใหม่และการเปลี่ยนแปลงโลกทัศน์ ก่อให้เกิดความเข้าใจในตนเอง เข้าใจโลกและความสัมพันธ์ทางสังคม มีความตื่นรู้ มีสมรรถนะของชีวิตมีทักษะในการค้นคว้า วิเคราะห์ สังเคราะห์ สะท้อนย้อนคิด มีความคิดสร้างสรรค์และจินตนาการ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและ สามารถสร้างทีมสุขภาพเพื่อสังคมสุขภาพที่เป็นธรรมและสันติสุข ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวนี้ต้อง อาศัยการบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งในเรื่องนี้ ฌ็อง-ฌัก แอ็องท์ (2545) ได้กล่าวไว้ว่า ตัวแทนการเปลี่ยนแปลง (Change Agents) หรือผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leader) หมายถึง บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่เป็นสมาชิกขององค์กร หรือมาจากภายนอกองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์หลัก

ที่จะใช้ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และประสบการณ์ เพื่ออำนวยความสะดวกในการเปลี่ยนแปลงขององค์กรให้เกิดขึ้นและดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งแบ่งตัวแทนภายในองค์กรตามกลุ่มบุคคลที่สามารถเข้าร่วมสร้างการเปลี่ยนแปลงขององค์กรออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการระดับกลาง ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยที่ผู้บริหารระดับสูงมีความสำคัญต่อความสำเร็จ หรือความล้มเหลวในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ขององค์กร จากที่กล่าวมานี้ เมื่อพิจารณาตามโครงสร้างของสถาบันการศึกษาพยาบาล ผู้บริหารสถาบันการศึกษาระดับสูงก็หมายถึงผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล หรือ คณบดีคณะพยาบาลศาสตร์ ผู้บริหารระดับกลาง เทียบได้กับหัวหน้างาน/หัวหน้าฝ่าย หัวหน้ากลุ่มวิชา และสถาบันการศึกษาพยาบาลยังขาดหน่วยงานหรือผู้เชี่ยวชาญที่รับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งสอดคล้องกับ การเรียนรู้จากการปฏิบัติ จะประสบความสำเร็จได้ ต้องอาศัยความร่วมมือ ในการวางแผนร่วมกัน สำหรับแนวปฏิบัติที่ดีในการวางแผนและการจัดโปรแกรมการเรียนรู้จากการปฏิบัติ นั้น Marquardt (2009) ได้ระบุองค์ประกอบไว้ 7 ประการ คือ 1) ตั้งเป้าหมายของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ 2) สร้างทีมในการบริหารจัดการ 3) ออกแบบโปรแกรมการเรียนรู้จากการปฏิบัติ 4) ระบุปัญหาที่แท้จริงขององค์กร 5) จัดทีมการเรียนรู้จากการปฏิบัติ 6) สร้างแรงกระตุ้นและแรงจูงใจอย่างต่อเนื่อง และประการสำคัญ คือ 7) ผู้บริหารระดับสูงเข้าร่วมโปรแกรมและให้การสนับสนุน ซึ่งต้องอาศัยการวางแผนการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ ซึ่งประกอบด้วยขบวนการ 5 ขั้นตอน คือ 1) การสร้างทีมเจ้าภาพ 2) การพัฒนาวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลง 3) การวางแผนและกำหนดตัวชี้วัด 4) การพัฒนาโครงสร้างที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง 5) ดำเนินการและหยั่งรากการเปลี่ยนแปลง (คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2553) จากที่กล่าวมานี้ จะเห็นได้ว่าผู้บริหารระดับสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาลมีบทบาทอย่างมากหากต้องการประสบความสำเร็จในการใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของอาจารย์พยาบาลและสถาบันการศึกษาพยาบาล

กลยุทธ์หลักที่ 2 คือ ยกระดับการปฏิบัติการในการเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ตามพันธกิจและเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ขององค์กร ซึ่งจากการวิจัยพบว่า การนำแผนสู่การปฏิบัติ เป็นจุดอ่อน อาจเกี่ยวเนื่องกับการจัดสรรเวลาของผู้บริหารและอาจารย์พยาบาล ผู้ทรงคุณวุฒิไว้ว่า ด้วยภาระงานของผู้บริหาร และโดยเฉพาะการที่อาจารย์พยาบาลต้อง สอนภาคปฏิบัติในโรงพยาบาล ศูนย์สาธารณสุข หรือในชุมชน อย่างน้อย สัปดาห์ละ 3 วัน และภาระงานด้านอื่น ๆ ก็ทำให้ไม่มีเวลาเข้ากลุ่มเรียนรู้ร่วมกัน หรือไม่สามารถทำได้อย่างต่อเนื่อง จึงมีโอกาประสบความสำเร็จได้ยาก ซึ่ง Marquardt (2009) ได้เสนอการนำขั้นตอนการนำรูปแบบการเรียนรู้จากการปฏิบัติมาใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ในขั้นตอนหนึ่งไว้ว่า คือ การกำหนดสมาชิก และการจัดตั้งกลุ่มการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ดังนั้นหากอาจารย์ไม่สามารถจัดสรรเวลาได้ โอกาสของการจัดตั้งกลุ่มของการเรียนรู้จากการปฏิบัติก็

เกิดขึ้นได้ยาก นอกจากนี้เปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ขององค์กรจำเป็นต้องอาศัยการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรร่วมด้วย ดังที่ จอมพล มงคลวนิช (2555) กล่าวไว้ว่า กระบวนการสร้างวัฒนธรรมองค์กรประกอบด้วย 4 ระยะ คือ 1) การกำหนดค่านิยมองค์กร เป็นการวิเคราะห์ รับฟังความเห็น และลงมติกำหนดค่านิยมองค์กรเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการและเป็นวิถีแห่งองค์กร 2) การสื่อสารค่านิยมองค์กร เป็นการประชาสัมพันธ์และสื่อสารให้บุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรรับทราบ 3) การเสริมแรง เป็นการพัฒนาและปรับปรุงวิถีบุคคลและค่านิยมองค์กรไปในวิถีเดียวกันสามารถทำได้โดยการอบรม พัฒนา กิจกรรม ประโยชน์ตอบแทน และการสร้างความภาคภูมิใจ 4) การรักษาความต่อเนื่อง เป็นการดำรงไว้ซึ่งวัฒนธรรมองค์กร อาจทำได้โดยการสื่อสาร กิจกรรม และการสร้างความภูมิใจในวิถีองค์กรอย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์หลักที่ 3 คือ ยกระดับการประเมินการเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ตามพันธกิจและเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับการประเมินการเรียนรู้ที่จะต้องมีทั้งการประเมินในระดับบุคคล กลุ่ม / ภาควิชา และระดับสถาบัน ซึ่งสถาบันการศึกษาพยาบาล มีความจำเป็นที่จะต้องสร้างระบบ กลไก ขั้นตอนและเครื่องมือในการประเมิน ที่มีประสิทธิภาพ โดยการใช่วงจรคุณภาพ PDCA เพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ต่อเนื่อง โดยอาจใช้เครื่องมือในการประเมินการเรียนรู้จากการปฏิบัติตามแนวคิดของ Inglis (1994) ซึ่งประกอบด้วย 1) ความพร้อมขององค์กรในการใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติ 2) กิจกรรมที่ต้องทำก่อนเริ่มต้น 3) การเตรียมพร้อมในการประชุมเชิงปฏิบัติการ 4) การสื่อสารโปรแกรมการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ส่วนเครื่องมือที่สามารถช่วยตรวจสอบการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ขององค์กร ดังที่ Marquardt (2009) และนักวิชาการหลายท่านเสนอให้ ประเมินองค์กรประกอบ 5 ประการ คือ 1) พลวัตแห่งการเรียนรู้ระดับบุคคล กลุ่ม/ทีม และองค์กร 2) การปฏิรูปองค์กร วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์และโครงสร้าง 3) การเอื้ออำนาจให้แก่บุคคล ลูกค้ำ หุ้นส่วน และชุมชน 4) การจัดการความรู้ และ 5) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ซึ่งเมื่อประเมินได้ข้อมูลในทุกมิติ ก็จะสามารถนำผลการประเมินนั้นมาปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้เกิดพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

5.3.1.1 ผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาลควรให้ความสำคัญของการนำการเรียนรู้จากการปฏิบัติมาใช้ในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาการเรียนรู้เป็นรายบุคคลของอาจารย์พยาบาล เนื่องจากผลการวิจัย พบว่า อาจารย์พยาบาลมีความต้องการพัฒนาการเรียนรู้เป็นรายบุคคลมากที่สุด

5.3.1.2 ผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาลควรให้ความสำคัญของการนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนในการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ทั้งในการแก้ปัญหาในการทำงาน การสนับสนุนการเรียนรู้เป็นรายบุคคล ของกลุ่ม และองค์กร

เนื่องจากผลการวิจัย พบว่า เทคโนโลยี เป็นโอกาสของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล ดังนั้น ผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาลจึงควรนำโอกาสด้านเทคโนโลยีมาเสริมจุดแข็งด้านการเสริมสร้างการเรียนรู้จากการปฏิบัติให้เข้มแข็งมากยิ่งขึ้น ทั้งในการแก้ปัญหาจากการทำงาน การพัฒนาการเรียนรู้เป็นรายบุคคล หรือ การจัดการความรู้ เช่น การนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในงานบริหารงาน ในการจัดเก็บหรือถ่ายโอนความรู้ อีกทั้งจัดอบรมการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ให้กับอาจารย์เพื่อให้สามารถใช้เทคโนโลยีนั้น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด

5.3.1.3 กลยุทธ์หลักที่สถาบันการศึกษาพยาบาลที่เน้นการพัฒนาการเรียนรู้เป็นรายบุคคลสามารถนำกลยุทธ์รองที่ 1.1 วางแผนเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการเรียนรู้ในการปฏิบัติด้านการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคมและการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของชาติเป็นรายบุคคล, กลยุทธ์รองที่ 2.1 สนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในพันธกิจหลักของสถาบันทั้งในระดับบุคคลและภาควิชา และ กลยุทธ์รองที่ 3.1 สร้างระบบ กลไก ขั้นตอนการประเมินการเรียนรู้ของอาจารย์ตามพันธกิจไปใช้ในการยกระดับขีดความสามารถของอาจารย์ในการปฏิบัติพันธกิจหลักทั้ง 4 ด้าน

เนื่องจากผลการวิจัย พบว่า การพัฒนาการเรียนรู้เป็นรายบุคคลเป็นจุดอ่อนของการเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติ จึงแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาล ควรให้ความสำคัญในเรื่องนี้ โดยให้อาจารย์ที่มีความต้องการในเป้าหมายเดียวกันได้รวมกลุ่มกันเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากการปฏิบัติ เพื่อตอบสนองความต้องการของอาจารย์พยาบาลและบรรลุเป้าหมายการเรียนรู้ที่พึงประสงค์เป็นรายบุคคลได้ดียิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสนับสนุนให้อาจารย์เกิดการบูรณาการการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคม เข้าด้วยกันและผู้บริหารควรสรรหาผู้เชี่ยวชาญการเรียนรู้ที่จะสามารถให้ข้อมูลย้อนกลับที่เป็นประโยชน์และให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

5.3.1.4 กลยุทธ์หลักที่สถาบันการศึกษาพยาบาลที่เน้นการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ของบุคคลและองค์กร สามารถนำกลยุทธ์หลักทั้ง 3 ไปใช้ ในการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้จากการปฏิบัติให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ของบุคคลและองค์กร

เนื่องจากผลการวิจัย พบว่า การพัฒนาการเรียนรู้เป็นรายบุคคลเป็นจุดอ่อนของการเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติ จึงแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาล ควรให้ความสำคัญในเรื่องนี้ โดยเฉพาะพันธกิจสำคัญในการผลิตพยาบาลที่เก่งและดี จำเป็นที่สถาบันการศึกษาพยาบาลจะต้องเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้เกิดการ

เรียนรู้ขององค์กรที่พึงประสงค์ขึ้น ซึ่งการเรียนรู้จากการปฏิบัติไม่ได้เพียงเอื้อให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้เท่านั้น แต่ยังสามารถเป็นทั้งเครื่องมือและวิธีที่มีประสิทธิภาพในการปลูกฝัง หรือเปลี่ยนแปลงให้เกิดการเรียนรู้ขององค์กรที่พึงประสงค์อีกด้วย

5.3.1.5 เมื่อสถาบันการศึกษาพยาบาลต้องการส่งเสริมการใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติ จำเป็นต้องมีการศึกษาสภาพปัญหา ความพร้อม ของสถาบันซึ่งสามารถนำแบบสอบถามในการวิจัยตอนที่ 2 ไปปรับใช้ให้เข้ากับบริบทสถาบันได้เพื่อให้เข้าใจสภาพขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมองปัญหา การรับรู้ปัญหาและเป้าหมายองค์กร ระหว่างผู้บริหารกับอาจารย์พยาบาลอาจจะแตกต่างกันทำให้ไม่เกิดการระบุปัญหา สภาพและความต้องการแท้จริงขององค์กรได้ ดังนั้น ผู้บริหารและอาจารย์จำเป็นต้องมีความเข้าใจที่ตรงกันเกี่ยวกับสภาพองค์กร ปัญหา และเป้าหมายองค์กรที่ต้องการอย่างแท้จริงก่อนเนื่องจากการวิเคราะห์ข้อมูลเพิ่มเติมพบว่า ผู้บริหารและอาจารย์พยาบาลตอบแบบสอบถามในตอนต้นที่ 2 ของเครื่องมือวิจัยในครั้งนี้ในมุมมองที่ต่างกัน ตัวอย่างเช่น ผู้บริหารมองว่า สถาบันไม่มีปัญหา ในข้อ 1-4 ในขณะที่ อาจารย์พยาบาลส่วนใหญ่ตอบว่าองค์กรมีปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน และในข้อ 13 องค์กรของท่านมีวัฒนธรรมภาวะผู้นำแบบชี้หน้าซึ่งไม่เอื้อต่อสิ่งท้าทาย ผู้บริหารตอบว่าไม่ใช่ ในขณะที่อาจารย์พยาบาลส่วนใหญ่ตอบว่าใช่ เป็นต้น

5.3.1.6 ผู้บริหารควรเน้นให้ความสำคัญกับการนำแผนสู่การปฏิบัติและการประเมินผลในการเรียนรู้จากการปฏิบัติให้มากขึ้นเนื่องจากผลการวิจัยพบว่า การนำแผนสู่การปฏิบัติและการประเมินผลเป็นจุดอ่อนของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล

5.3.1.7 ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้หน่วยงานต่างๆ ชุมชน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามาร่วมส่งเสริมการเรียนรู้จากการปฏิบัติและเป็นโอกาสที่ดีที่สถาบันการศึกษาพยาบาลจะบูรณาการทั้งงานด้านการเรียนการสอน การวิจัย และการบริการวิชาการเข้าด้วยกัน เช่น การพานักศึกษาไปฝึกปฏิบัติในชุมชนก็ถือว่าเป็นงานด้านการเรียนการสอน ในขณะที่เดียวกันก็วางโครงการให้บริการวิชาการแก่ชุมชนและทำงานวิจัยไปด้วย ทั้งนี้เมื่อทำสำเร็จและเกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติร่วมกันมากขึ้นก็จะทำให้สถาบันการศึกษาพยาบาลมีความเข้มแข็งในพันธกิจทั้ง 3 ด้านนี้ ในขณะที่การทำนุบำรุง ศิลปะวัฒนธรรมของชาติก็ควรร่วมกับหน่วยงานและชุมชนที่เกี่ยวข้องเพื่อความเข้มแข็งในการทำนุบำรุง ศิลปะวัฒนธรรมที่สอดคล้องกับชุมชน ภูมิภาค และของชาติ เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า สภาพสังคมเป็นโอกาสในการเสริมจุดแข็ง และลดจุดอ่อนของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล

5.3.2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

5.3.2.1 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการนำการเรียนรู้จากการปฏิบัติมาใช้เพื่อพัฒนาบุคลากร หน่วยงาน ภาควิชา และสถาบันการศึกษาพยาบาล เพื่อตอบสนองความต้องการของสถาบันการศึกษาพยาบาล ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยที่พบว่า การเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อพัฒนาการเรียนรู้เป็นรายบุคคล (school3) และการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ของบุคคลและการเรียนรู้ขององค์กร (school4) มีค่าความต้องการจำเป็นสูงและเป็นจุดอ่อน

5.3.2.2 ควรมีการศึกษารูปแบบการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติโดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำแผนสู่การปฏิบัติและการประเมินผล ซึ่งผลการวิจัยพบว่าเป็นจุดอ่อน

5.3.2.3 ควรมีการศึกษารูปแบบการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมมาใช้ในการวางแผนการนำแผนสู่การปฏิบัติ และการประเมินผลเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติในสถาบันการศึกษาพยาบาลตามบริบทของสถาบัน ซึ่งผลการวิจัยพบว่า เทคโนโลยี เป็นโอกาสของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, สำนักงาน. (2546). **คู่มือคำอธิบายและแนวปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546.** กรุงเทพฯ : สิริบุตรการพิมพ์.
- คณะกรรมการการอุดมศึกษา. **ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่องมาตรฐานสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2554 เล่ม 128 ตอนพิเศษ 47 ง หน้า 45.** ออนไลน์ สืบค้นวันที่ 4 มกราคม 2556
- คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (2553). **การนำองค์กรและเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา.** กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย .
- คินิกิ แองเจโล และ ไบรอัน วิลเลียม. (2009). **องค์กรและการจัดการ.** แปลโดย กิ่งกาญจน์ วรนิทัศน์ และคณะ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แมคกรอ-ฮิล.
- จรัส สุวรรณเวลา. (2545). **อุดมศึกษาไทย.** กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จรรยา วิหะระศุภร. (2555, 30 พฤศจิกายน). **วิกฤติพยาบาล: ความท้าทายของไทยในการรับมือAEC.** กรุงเทพธุรกิจ, 6.
- จินตนา บุญบงการ และ ณีฐพันธ์ เขจรนนท์. (2544) . **การจัดการกลยุทธ์.** กรุงเทพฯ ฯ : บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน).
- เจษฎา นกน้อย. (2552) . **แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย.** กรุงเทพฯ ฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย .
- เจษฎา นกน้อย และคณะ. (2552) . **นานาทรรศนะการจัดการความรู้และการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้.** กรุงเทพฯ ฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จอมพล มงคลวนิช. (2555). **การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา.** กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณีฐพันธ์ เขจรนนท์. (2544) . **ยอดกลยุทธ์การบริหารสำหรับองค์การยุคใหม่.** กรุงเทพฯ ฯ : บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด.
- ณีฐพันธ์ เขจรนนท์ (2545). **กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ.** กรุงเทพฯ ฯ : บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ .(2549). **องค์การแห่งการเรียนรู้: จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ.** (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ ฯ : สำนักพิมพ์รัตนไตร.

- เนาวนิตย์ สงคราม. (2550). การพัฒนารูปแบบการสร้างความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการเรียนรู้ร่วมกันสำหรับบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา : กรณีศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บุญส่ง หาญพานิช. (2546). การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประจวบ แผลมหลัก. (2547). การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ทางการศึกษานอกระบบโรงเรียนโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติ เพื่อส่งเสริมการปฏิบัติของอาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้าน. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษานอกระบบโรงเรียน ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประพันธ์ ผาสุกยี่ด. (2550). การจัดการความรู้ KM ฉบับขับเคลื่อน LO. (พิมพ์ครั้งที่ 4) กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ใยไหม.
- พสุ เดชะรินทร์ และชัยวัฒน์ หฤทัยพันธุ์. (2553). การวางแผนและกำหนดยุทธศาสตร์. ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเองด้านการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา. (2545). การจัดการเชิงกลยุทธ์. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไมเคิล มาร์ควอตท์. (2554). การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้. (พิมพ์ครั้งที่ 8). แปลโดย บดินทร์ วิจารณ์. กรุงเทพฯ : บริษัท แอคทีฟ พรินท์ จำกัด.
- วันชัย มีชาติ. (2554). การบริหารองค์การ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วารินทร์ สิ้นสูงสุด. (2546). พัฒนาศักยภาพบุคคลและองค์การ. กรุงเทพฯ : สถาบันเพิ่มผลผลิตบัณฑิตธรรม.
- วารินทร์ สิ้นสูงสุด. (2550). การพัฒนารูปแบบการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อส่งเสริมระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอ/เขต สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงศึกษาธิการ. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษานอกระบบโรงเรียน ภาควิชา นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- วิจารณ์ พานิช. (2549). **การจัดการความรู้ฉบับนักปฏิบัติ.** (พิมพ์ครั้งที่ 3) กรุงเทพฯ: ฝ่ายโรงพิมพ์ บริษัทตลาดตา พับลิเคชั่น จำกัด.
- วิจิต เทพประสิทธิ์. (2552). **การพัฒนาสมรรถนะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศด้วยระบบปรับเหมาะ การเรียนแบบปฏิบัติจริงตามวิธีการคอนสตรัคติวิสต์สำหรับข้าราชการกระทรวงพลังงาน.** วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วีระวัฒน์ ปันนิตมัย. (2544). **การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้.** กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- วรรณภา ขำละเอียด. (2551). **การวิเคราะห์ปัจจัยพระระดับที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของ คณาจารย์คณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ .** วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิตสาขาวิจัยการศึกษา ภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วรรณิ แกมเกตุ. (2551). **วิธีวิทยาการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์.**(พิมพ์ครั้งที่2). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริชัย กาญจนวาสี, ทวีวัฒน์ ปิตยานนท์ และดิเรก ศรีสุขโข. (2551). **การเลือกใช้สถิติที่เหมาะสม สำหรับการวิจัย.** (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา. (2548). **การจัดการความรู้ในสถานศึกษา.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ ครุสภาลาดพร้าว.
- สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.). (2549). **บทสรุปมทรรมการจัดการความรู้ แห่งชาติ.** (พิมพ์ครั้งที่ 2) กรุงเทพฯ : บริษัท ไชเบอร์เพรส จำกัด.
- สภาการพยาบาล. (2553). **สมรรถนะผู้ประกอบการวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์.** กรุงเทพฯ: ศิริยอดการพิมพ์.
- สายใจ รัตนพันธ์. (2549). **ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มงานการ พยาบาล ตามการรับรู้ของกลุ่มงานการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลชุมชน เขต 16.** วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการ พยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สิริพร ทองบุญเกื้อ. (2547). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วย แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์กับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลตาม การรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ.** วิทยานิพนธ์ ปริญญา มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.
- สุชาดา รังสินันท์. (2545). **บรรณาธิการ. การพัฒนาโดยการเรียนรู้จากการปฏิบัติ.** กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.

- สุพานี สฤกษ์วานิช. (2552). **พฤติกรรมสมัยใหม่ : แนวคิดและทฤษฎี**. (พิมพ์ครั้งที่2). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2550). **การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น**. (พิมพ์ครั้งที่2). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. (2544). **กลยุทธ์การแข่งขันของธุรกิจ**. (พิมพ์ครั้งที่6). กรุงเทพฯ: มติชน. สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2548). **คู่มือจัดทำแผนการจัดการความรู้**. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด (มหาชน).
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา.(2557). **คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษา**. นนทบุรี : ห้างหุ้นส่วนจำกัดภาพพิมพ์.
- สำนักนโยบายและวิชาการสถิติ สำนักงานสถิติแห่งชาติ. (ม.ป.ป.). **เทคนิคการสุ่มตัวอย่างและการประมาณค่า**. (ออนไลน์) แหล่งที่มา:<http://service.nso.go.th/nso/nsopublish/Toneminute/files/55/A3-16.pdf>.
- เอกชัย บุญยาทิษฐาน. (2553). **คู่มือวิเคราะห์ SWOT อย่างมืออาชีพ**. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- อรพรรณ บุตรกัตัญญ. (2549). **การพัฒนากระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติสถานการณ์ชี้แนะเพื่อเสริมสร้างการรับรู้ความสามารถของตนของครูอนุบาล**. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต. สาขาวิชาการศึกษาระดับมัธยมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อำนวยการ คงสาคร. (2550). **บทบาทในการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตบวรวิทย์บางปะกง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทราเขต 1**. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยบูรพา.

ภาษาอังกฤษ

- Bovee, C. L. et al. (1993). **Management : international edition**. New York: McGraw – Hill, Inc.
- Cunningham, W. G. & Cordeiro, P. A. (2000). **Educational Administration: A Problem - Based Approach**. Boston: Allyn and Bacon.
- Dilworth, R. L. & Verna, J. W.(2003). **Action Learning: Images and Pathways**. Malabar, FL : Krieger.
- Dotlich, D. L.& Noel, J. L. (1998). **Action Learning : How the world's Top Companies Are Re-Creating Their Leader and Themselves**. San Francisco: Jossey - Bass.

- Dulworth, Michael & Bordonaro, Frank. (2005). **Corporate Learning: proven and practical guidelines for building a sustainable Learning strategy.** San Francisco: Pfeiffer.
- Dotlich, David L. & Noel, Jame L. (1998). **Action learning: How the world's Top companies are re-creating their leader and themselves.** San Francisco :Jossey-Bass.
- Garvin, D. A. (1993). **Hardvard Business Review on Knowledge Management.** Boston: Hardvard Business School Publishing.
- Ubben, G. C., Highers, L. W. & Norrls, C. J. (2004). **The prinal : creative leadership for excellence in schools.** (ed 5TH) .Boston: Person: Lllyn and Bacon.
- Henri Fayol. (1971). **General and industrial management.** Toronto:Pitman Publishing.
- Hoy, W.K. & Miskel, C.G. (2001). **Educational Administration:Theory, Research and Practice.** (6th ed) . Singapore : Mc Graw – Hill.
- Inglis, Scott. (1994). **Making the Most of Action Learning.** Vermont: Gower.
- Jackson, D. & Temperley, J. (2006). **From Professional Learning Community to Networked learning Community.** Nottingham: National College of School Leadership.
- Kinichi, Angelo & Williams, Brian. (2009). **Management.** New York: McGraw – Hill.
- Lunenberg, F. C & Ornstein, A. C. (1996). **Educational Administration: Concepts and Practices.** (2th ed). California: Wadsworth Publishing Company.
- Marquardt, M. J. (1996). **Building the Learning Organization : A system Approach to Quantum Improvement and Global Success.** New York: McGraw – Hill.
- _____. (1999). **Action Learning in Action : Transforming Problems and People for World- Class Organizational Learning.** California: David – Black Publishing.
- _____. (2002). **Bluiding the Learning Organization: Mastering the Elements for Corporate Learning** .Boston: Davies– Black an imprint of Nicolas Breadley Publishing.

- _____. (2004). **Optimizing the Power of Action Learning : Solving Problems and Building Leader in the Real time.** London: Davies – Black.
- Marquardt, M. J., Leonard, H. S., Freedman, A. M.& Hill, C. C. (2009). **Action Learning for Developing Leaders and Organizations: Principles, strategies and Cases.** Washington: American Psychological Association.
- Marquardt, M. J. & Reynolds, Angus. (1994). **The Global Learning Organization.** New York: Irwin.
- Marsick , V. J. and Watkin, K.E. (1993). **Sculpting the Learning Organization : Lessons in the art and science of systematic change .**San Francisco. CA: Jossey- Bass.
- McGill, Ian and Beaty, Liz. (1995). **Action Learning : A guide for professional, management and educational development.** 2nd. London: Kogan Page Limited.
- McGill, Ian & Brockbank, Anne. (2004). **The action learning handbook: powerful techniques for education, professional development and training** New York: Routledge Falmer.
- Mezirow, Jack. (1991).**Tranformative dimensions of adult learning.** San Francisco: Jossey-Bass. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- Mezirow, Jack. & Associates. (1990). **Fostering Critical Reflection in Adulthood.** San Francisco: Jossey Bass.
- Mumford, Alan. (editor). (1997). **Action Learning at Work.** Hampshire : Gower.
- O’Neil, Judy. & Marsick, V. J. (2007). **Understanding Action Learning.** New York: American Management Association.
- O’Neil, Judy., Yorks, Lyle and Marsick, V. J. (2007). **Action Learning: Successful Strategies for Individual, Team, and Organizational Development.** San Francisco: Berrett – Koehler.
- Owens, R. G. (2001). **Organizational Behavior in Education: Instructional Leadership and School Reform.** (7th ed). Boston : Allyn and Bacon.
- Pedler, Mike. (1997). **Action Learning in Practice.** 3rd ed. Hampshire : Gower.

- Raelin, Joseph A. (2008). **Work-based learning : bridging knowledge and action in the workplace.** San Francisco: Jossey-Bass.
- Razik, T. A. & Swanson, A. D. (2001). **Fundamental Concepts of Educational Leadership.** 2th ed. New Jersey : Merrill Prentice – Hall.
- Revens, R.W. (1982). **The Origins and Growth of action learning.** London: Charwell–Bratt.
- Robertson, Jan & Timperley, Helen. (2011). **Leadership and Learning.** London: Sage Publications Ltd.
- Rothwell, W.J. (1996). **Beyond Training and development: State-of-the-Art Strategies for Enhancing Human Performance.** New York: American Management Association.
- Samuel C. Certo. (2009). **Modern management : concepts and skills.** (11th ed). NJ: Pearson Education.
- Stephen P. Robbins & David A. DeCenzo. (2004). **Fundamentals of management: essential concepts and applications.** (4th ed). NJ: Pearson Prentice Hall.
- Samuel C. Certo & J. Paul Peter. (1991). **Strategic management : concepts and applications.** (2nd ed) . New York : McGraw-Hill.
- Wehrich, Heinz. & Koontz, Harold. (2005). **Management:a global perspective.** (11th ed). Singapore: McGraw-Hill.
- Weinstein, Krystyna. (1995). **Actionlearning: A journey in discovery and development.** London: Harper Collin.
- Wheelen, T. L. & Hunger, D. J. (2004). **Strategic Management and Business Policy.** (6th ed). New York: Addison Wesley.
- Senge, P. M. (1992). **The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization.** New York : Doubleday.



ภาคผนวก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ใน

สถาบันการศึกษาพยาบาล

คำชี้แจง

1. การวิจัยครั้งนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษาศาสตรบัณฑิต การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสอบถามความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล

2. การเรียนรู้จากการปฏิบัติ หมายถึง การเรียนรู้จากการทำงานร่วมกัน วิเคราะห์และหาทางแก้ปัญหาในสถานการณ์ปัญหาจริงที่เกิดขึ้น โดยกลุ่มบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับปัญหานั้นๆ เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากประสบการณ์ผ่านการปฏิบัติและการสะท้อนคิด

3. แบบสอบถามชุดนี้เป็นข้อมูลที่ผู้วิจัยต้องนำมาวิเคราะห์ เพื่อจะจัดทำร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติ โดยระบุถึงภารกิจหลักของสถาบันการศึกษาพยาบาล 4 ด้าน คือ การเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคม การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ และระบุถึงกระบวนการบริหาร 3 ขั้นตอน คือ การวางแผน การนำแผนสู่การปฏิบัติ และการประเมินผล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการเรียนรู้จากการปฏิบัติของบุคลากรและองค์กร ซึ่งแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 สภาพองค์กรของสถาบันการศึกษาพยาบาล

ตอนที่ 3 การบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติในสถาบันการศึกษาพยาบาล

4. ในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้ ความคิดเห็นของท่านมีคุณค่าและความสำคัญต่อการวิจัยเป็นอย่างยิ่ง และข้อมูลที่ท่านตอบจะถูกนำเสนอในภาพรวม ซึ่งจะไม่มีผลกระทบใดๆ ทั้งสิ้นต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ของท่าน ดังนั้น จึงขอความกรุณาท่านตอบแบบสอบถามตามสภาพความเป็นจริงและตามความต้องการที่แท้จริงของท่านให้ครบทุกข้อ เพื่อผู้วิจัยสามารถนำข้อมูลไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการจัดทำกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นต่อไป

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

นางสาวรุจิรา สืบสุข

นิสิตดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษาศาสตรบัณฑิต

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์
ในสถาบันการศึกษายาบาล

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง กรุณากรอกข้อมูลและทำเครื่องหมาย ✓ ในช่อง ที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

1. ตำแหน่ง

- 1) คณบดี/ผู้อำนวยการ.....
- 2) รองคณบดี/รองผู้อำนวยการฝ่าย.....
- 3) ผู้ช่วยคณบดีฝ่าย.....
- 4) หัวหน้าฝ่าย/งาน.....
- 5) หัวหน้าภาควิชา/กลุ่มวิชา.....
- 6) อาจารย์ภาควิชา.....

2. เพศ

- 1) หญิง 2) ชาย

3. อายุ

- 1) น้อยกว่า 30 ปี 2) 30 – 39 ปี 3) 40 – 49 ปี 4) 50 ปี ขึ้นไป

4. ระดับการศึกษาสูงสุด

- 1)ปริญญาโท สาขา
- 2) ปริญญาเอก สาขา.....

5. ประสบการณ์การทำงาน

- 1) 1– 5 ปี 2) 6-10 ปี 3) 11-20 ปี 4) มากกว่า 20 ปี ขึ้นไป

6. หน่วยงานต้นสังกัด

- 1) สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา 2) กระทรวงสาธารณสุข
- 3) สำนักงานตำรวจแห่งชาติ 4) กระทรวงกลาโหม
- 5) กรุงเทพมหานคร 6) สถาบันการศึกษาเอกชน

ตอนที่ 2 สภาพองค์กรของสถาบันการศึกษาพยาบาล

คำชี้แจง ขอให้ท่านพิจารณาสภาพองค์กรของท่านตามสภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน และทำเครื่องหมาย ✓

ลงใน ช่อง ใช่ หรือ ไม่ใช่

ข้อที่	สภาพองค์กรของสถาบันการศึกษาพยาบาล	ใช่	ไม่ใช่
1	องค์กรของท่านยังขาดแนวทางในการแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการ		
2	องค์กรของท่านกำลังประสบภาวะวิกฤตในการดำเนินงานขององค์กร		
3	องค์กรของท่านมีปัญหาบางอย่างที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร		
4	สมาชิกในองค์กรของท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร แต่ยังไม่มียุทธศาสตร์เกี่ยวกับวิธีแก้ไขปัญหาที่เหมาะสม		
5	องค์กรของท่านจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงและการเปลี่ยนผ่านที่เป็นไปได้		
6	สมาชิกในองค์กรของท่านยอมรับในความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาการเรียนรู้ของผู้นำและสมาชิกในองค์กร		
7	สมาชิกในองค์กรของท่านได้รับการส่งเสริมให้ตั้งคำถามและอภิปรายอย่างสร้างสรรค์		
8	สมาชิกในองค์กรของท่านได้รับการส่งเสริมให้ใช้เวลาเพื่อแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ร่วมกัน		
9	ผู้บริหารและสมาชิกในองค์กรของท่านมีการสื่อสารระหว่างฝ่าย/แผนก/กลุ่มต่างๆ อย่างอิสระ		
10	องค์กรของท่านมีการจัดการความขัดแย้งมากกว่าการปกปิดความขัดแย้งเอาไว้		
11	องค์กรของท่านต้องการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในกลุ่มผู้บริหาร		
12	ผู้บริหารองค์กรของท่านเตรียมความพร้อมเพื่อเป็นผู้สนับสนุนโครงการต่างๆ		
13	องค์กรของท่านมีวัฒนธรรมภาวะผู้นำแบบขึ้นๆลงๆซึ่งไม่เอื้อต่อสิ่งท้าทาย		
14	ผลลัพธ์การเรียนรู้ที่พึงประสงค์ขององค์กร เน้นพัฒนาการคิดเชิงกลยุทธ์และ/หรือหาคำตอบเชิงกลยุทธ์		
15	ผลลัพธ์การเรียนรู้ที่พึงประสงค์ขององค์กรคือ การปรับมุมมองต่อปัญหา การกำหนดปัญหาและการเรียนรู้กระบวนการแก้ปัญหา		
16	ผลลัพธ์การเรียนรู้ที่พึงประสงค์ขององค์กร คือ เพื่อให้เกิดการพัฒนาการเรียนรู้กับสมาชิกแต่ละคนอย่างเหมาะสม		
17	ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ขององค์กร คือ การปรับเปลี่ยนการเรียนรู้รายบุคคลและการเรียนรู้ขององค์กร		
18	องค์กรของท่านมีการบริหารเพื่อเตรียมพร้อมที่จะเผชิญกับความไม่แน่นอนเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์การเรียนรู้ขององค์กร		
19	องค์กรของท่านมีความยุติธรรมเพียงพอต่อการจัดการกับความไม่พึงพอใจและเสียงวิพากษ์วิจารณ์ของสมาชิกในองค์กร		
20	ผู้บริหารระดับสูงในองค์กรเตรียมพร้อมที่จะเรียนรู้		

ตอนที่ 3 การบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษายาวาล

คำชี้แจง ขอให้ท่านพิจารณาข้อความที่ตรงกับความคิดเห็น โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง “สภาพปัจจุบัน” และ “สภาพที่พึงประสงค์”

สภาพปัจจุบัน หมายถึง สภาพที่ตรงกับความเป็นจริงในปีการศึกษา 2558

สภาพที่พึงประสงค์ หมายถึง สภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอีก 5 ปีข้างหน้า

เกณฑ์การระดับคะแนน

ระดับ 5 หมายถึง สภาพที่ตรงกับความเป็นจริง (สภาพปัจจุบัน) / ต้องการให้เกิดขึ้น (สภาพที่พึงประสงค์) ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง สภาพที่ตรงกับความเป็นจริง (สภาพปัจจุบัน) / ต้องการให้เกิดขึ้น (สภาพที่พึงประสงค์) ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง สภาพที่ตรงกับความเป็นจริง (สภาพปัจจุบัน) / ต้องการให้เกิดขึ้น (สภาพที่พึงประสงค์) ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง สภาพที่ตรงกับความเป็นจริง (สภาพปัจจุบัน) / ต้องการให้เกิดขึ้น (สภาพที่พึงประสงค์) ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง สภาพที่ตรงกับความเป็นจริง (สภาพปัจจุบัน) / ต้องการให้เกิดขึ้น (สภาพที่พึงประสงค์) ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	การบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติ	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ก. ด้านการเรียนการสอน											
1) การวางแผน											
1	มีการวางแผนให้บุคลากรนำปัญหาในสถานการณ์จริงเกี่ยวกับการเรียนการสอนมาร่วมกันคิดและหาทางแก้ปัญหา	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2	มีการวางแผนให้บุคลากรปรับมุมมองและประยุกต์กระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์การทำงานเพื่อนำมาใช้ในการแก้ปัญหาในด้านการเรียนการสอน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3	มีการวางแผนเพื่อให้บุคลากรเกิดการพัฒนารับรู้เป็นรายบุคคลจากประสบการณ์การทำงานด้านการเรียนการสอน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
4	มีการวางแผนให้มีผู้ชี้แนะมาช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ของบุคลากรเป็นรายบุคคลและการเรียนรู้ขององค์กรด้านการเรียนการสอน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5	สภาพการเมืองและนโยบายของรัฐเอื้อต่อการวางแผนให้มีการเรียนรู้จากการปฏิบัติในด้านการเรียนการสอน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
6	สภาพเศรษฐกิจเอื้อต่อการวางแผนให้มีการเรียนรู้จากการปฏิบัติในด้านการเรียนการสอน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
7	สภาพสังคมเอื้อต่อการวางแผนให้มีการเรียนรู้จากการปฏิบัติในด้านการเรียนการสอน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
8	เทคโนโลยีเอื้อต่อการวางแผนให้มีการเรียนรู้จากการปฏิบัติในด้านการเรียนการสอน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

ข้อ	การบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถ ในการเรียนรู้จากการปฏิบัติ	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ก. ด้านการเรียนการสอน(ต่อ)											
2) การนำแผนสู่การปฏิบัติ											
9	มีการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้บุคลากรนำปัญหาในสถานการณ์จริง เกี่ยวกับการเรียนการสอนมาร่วมกันคิดและหาทางแก้ปัญหา	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
10	มีการจัดประชุมเพื่อให้บุคลากรปรับมุมมองและประยุกต์กระบวนการ เรียนรู้จากประสบการณ์การทำงานเพื่อนำมาใช้ในการแก้ปัญหาด้านการ เรียนการสอน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
11	มีการจัดกลุ่มและมีผู้ชี้แนะการเรียนรู้เพื่อให้บุคลากรเกิดการพัฒนาการ เรียนรู้เป็นรายบุคคลจากประสบการณ์การทำงานด้านการเรียนการสอน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
12	มีการจัดกลุ่มและมีผู้ชี้แนะมาช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ของ บุคลากรเป็นรายบุคคลและการเรียนรู้ขององค์กรด้านการเรียนการสอน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
13	สภาพการเมืองและนโยบายของรัฐเอื้อต่อการนำแผนสู่การปฏิบัติเพื่อให้ มีการเรียนรู้จากการปฏิบัติในด้านการเรียนการสอน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
14	สภาพเศรษฐกิจเอื้อต่อการนำแผนสู่การปฏิบัติเพื่อให้มีการเรียนรู้จาก การปฏิบัติในด้านการเรียนการสอน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
15	สภาพสังคมเอื้อต่อการนำแผนสู่การปฏิบัติเพื่อให้มีการเรียนรู้จากปฏิบัติ ในด้านการเรียนการสอน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
16	เทคโนโลยีเอื้อต่อการนำแผนสู่การปฏิบัติเพื่อให้มีการเรียนรู้จากการ ปฏิบัติในด้านการเรียนการสอน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3) การประเมินผล											
17	มีการประเมินผลการดำเนินการของการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้ บุคลากรนำปัญหาในสถานการณ์จริงเกี่ยวกับการเรียนการสอนมาร่วม กันคิดและหาทางแก้ปัญหา	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
18	มีการประเมินผลการดำเนินการของการจัดประชุมเพื่อให้บุคลากรปรับ มุมมองและประยุกต์กระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์การทำงาน เพื่อนำมาใช้ในการแก้ปัญหาด้านการเรียนการสอน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
19	มีการประเมินผลการดำเนินการของการจัดกลุ่มและมีผู้ชี้แนะการเรียนรู้ เพื่อให้บุคลากรเกิดการพัฒนาการเรียนรู้เป็นรายบุคคลจากประสบการณ์ การทำงานด้านการเรียนการสอน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
20	มีการประเมินผลการดำเนินการของการจัดกลุ่มและมีผู้ชี้แนะมาช่วยให้ เกิดการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ของบุคลากรเป็นรายบุคคลและการ เรียนรู้ขององค์กรด้านการเรียนการสอน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

ข้อ	การบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถ ในการเรียนรู้จากการปฏิบัติ	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ก. ด้านการเรียนการสอน (ต่อ)											
3) การประเมินผล											
21	สภาพการเมืองและนโยบายของรัฐเอื้อต่อการประเมินผลการดำเนินการเพื่อให้มีการเรียนรู้จากการปฏิบัติในด้านการเรียน การสอน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
22	สภาพเศรษฐกิจเอื้อต่อการประเมินผลการดำเนินการเพื่อให้มีการเรียนรู้จากการปฏิบัติในด้านการเรียนการสอน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
23	สภาพสังคมเอื้อต่อการประเมินผลการดำเนินการเพื่อให้มีการเรียนรู้จากการปฏิบัติในด้านการเรียนการสอน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
24	เทคโนโลยีเอื้อต่อการประเมินผลการดำเนินการเพื่อให้มีการเรียนรู้จากการปฏิบัติในด้านการเรียนการสอน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ข. ด้านการวิจัย											
1) การวางแผน											
25	มีการวางแผนให้บุคลากรนำปัญหาในสถานการณ์จริงเกี่ยวกับการวิจัย มาร่วมกันคิดและหาทางแก้ปัญหา	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
26	มีการวางแผนให้บุคลากรปรับมุมมองและประยุกต์กระบวนการเรียนรู้ จากประสบการณ์การทำงานเพื่อนำมาใช้ในการแก้ปัญหาในด้านการวิจัย	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
27	มีการวางแผนเพื่อให้บุคลากรเกิดการพัฒนาการเรียนรู้เป็นรายบุคคล จากประสบการณ์การทำงานด้านการวิจัย	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
28	มีการวางแผนให้มีผู้ชี้แนะมาช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ ของบุคลากรเป็นรายบุคคลและการเรียนรู้ขององค์กรในด้านการวิจัย	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
29	สภาพการเมืองและนโยบายของรัฐเอื้อต่อการวางแผนให้มีการเรียนรู้ จากการปฏิบัติในด้านการวิจัย	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
30	สภาพเศรษฐกิจเอื้อต่อการวางแผนให้มีการเรียนรู้จากการปฏิบัติใน ด้านการวิจัย	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
31	สภาพสังคมเอื้อต่อการวางแผนให้มีการเรียนรู้จากการปฏิบัติในด้านการ วิจัย	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
32	เทคโนโลยีเอื้อต่อการวางแผนให้มีการเรียนรู้จากการปฏิบัติใน ด้าน การวิจัย	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

ข้อ	การบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถ ในการเรียนรู้จากการปฏิบัติ	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ข. ด้านการวิจัย											
2) การนำแผนสู่การปฏิบัติ											
33	มีการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้บุคลากรนำปัญหาในสถานการณ์จริง เกี่ยวกับการวิจัยมาร่วมกันคิดและหาทางแก้ปัญหา	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
34	มีการจัดประชุมเพื่อให้บุคลากรปรับมุมมองและประยุกต์กระบวนการ เรียนรู้จากประสบการณ์การทำงานเพื่อนำมาใช้ในการแก้ปัญหาด้านการ วิจัย	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
35	มีการจัดกลุ่มและมีผู้ชี้แนะการเรียนรู้เพื่อให้เกิดการพัฒนาการ เรียนรู้เป็นรายบุคคลจากประสบการณ์การทำงานด้านการวิจัย	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
36	มีการจัดกลุ่มและมีผู้ชี้แนะมาช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ของ บุคลากรเป็นรายบุคคลและการเรียนรู้ขององค์กรด้านการวิจัย	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
37	สภาพการเมืองและนโยบายของรัฐเอื้อต่อการนำแผนสู่การปฏิบัติเพื่อให้ มีการเรียนรู้จากการปฏิบัติในด้านการวิจัย	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
38	สภาพเศรษฐกิจเอื้อต่อการนำแผนสู่การปฏิบัติเพื่อให้มีการเรียนรู้จาก การปฏิบัติในด้านการวิจัย	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
39	สภาพสังคมเอื้อต่อการนำแผนสู่การปฏิบัติเพื่อให้มีการเรียนรู้จากการ ปฏิบัติในด้านการวิจัย	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
40	เทคโนโลยีเอื้อต่อการนำแผนสู่การปฏิบัติเพื่อให้มีการเรียนรู้จากการ ปฏิบัติในด้านการวิจัย	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3) การประเมินผล											
41	มีการประเมินผลการดำเนินการของการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้ บุคลากรนำปัญหาในสถานการณ์จริงเกี่ยวกับการวิจัยมาร่วมกันคิดและ หาทางแก้ปัญหา	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
42	มีการประเมินผลการดำเนินการของการจัดประชุมเพื่อให้บุคลากรปรับ มุมมองและประยุกต์กระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์การทำงาน เพื่อนำมาใช้ในการแก้ปัญหาด้านการวิจัย	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
43	มีการประเมินผลการดำเนินการของการจัดกลุ่มและมีผู้ชี้แนะการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดการพัฒนาการเรียนรู้เป็นรายบุคคลจากประสบการณ์ การทำงานด้านการวิจัย	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
44	มีการประเมินผลการดำเนินการของการจัดกลุ่มและมีผู้ชี้แนะมาช่วยให้ เกิดการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ของบุคลากรเป็นรายบุคคลและการ เรียนรู้ขององค์กรในด้านการวิจัย	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
45	สภาพการเมืองและนโยบายของรัฐเอื้อต่อการประเมินผลการดำเนินการ เพื่อให้มีการเรียนรู้จากการปฏิบัติในด้านการวิจัย	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

ข้อ	การบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถ ในการเรียนรู้จากการปฏิบัติ	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ข. ด้านการวิจัย (ต่อ)											
3) การประเมินผล											
46	สภาพเศรษฐกิจเอื้อต่อการประเมินผลการดำเนินการเพื่อให้มีการเรียนรู้จากการปฏิบัติในด้านการวิจัย	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
47	สภาพสังคมเอื้อต่อการประเมินผลการดำเนินการเพื่อให้มีการเรียนรู้จากปฏิบัติในด้านการวิจัย	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
48	เทคโนโลยีเอื้อต่อการประเมินผลการดำเนินการเพื่อให้มีการเรียนรู้จากการปฏิบัติในด้านการวิจัย	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ค. ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม											
1) การวางแผน											
49	มีการวางแผนให้บุคลากรนำปัญหาในสถานการณ์จริงเกี่ยวกับการบริการวิชาการแก่สังคมมาร่วมกันคิดและหาทางแก้ปัญหา	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
50	มีการวางแผนให้บุคลากรปรับมุมมองและประยุกต์กระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์การทำงานเพื่อนำมาใช้ในการแก้ปัญหาด้านการบริการวิชาการแก่สังคม	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
51	มีการวางแผนเพื่อให้บุคลากรเกิดการพัฒนาการเรียนรู้เป็นรายบุคคลจากประสบการณ์การทำงานด้านการบริการวิชาการแก่สังคม	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
52	มีการวางแผนให้มีผู้ชี้แนะมาช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ของบุคลากรเป็นรายบุคคลและการเรียนรู้ขององค์กรด้านการบริการวิชาการแก่สังคม	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
53	สภาพการเมืองและนโยบายของรัฐเอื้อต่อการวางแผนให้มีการเรียนรู้จากการปฏิบัติในด้านการบริการวิชาการแก่สังคม	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
54	สภาพเศรษฐกิจเอื้อต่อการวางแผนให้มีการเรียนรู้จากการปฏิบัติในด้านการบริการวิชาการแก่สังคม	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
55	สภาพสังคมเอื้อต่อการวางแผนให้มีการเรียนรู้จากปฏิบัติในด้านการบริการวิชาการแก่สังคม	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
56	เทคโนโลยีเอื้อต่อการวางแผนให้มีการเรียนรู้จากการปฏิบัติในด้านการบริการวิชาการแก่สังคม	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2) การนำแผนสู่การปฏิบัติ											
57	มีการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้บุคลากรนำปัญหาในสถานการณ์จริงเกี่ยวกับการบริการวิชาการแก่สังคมมาร่วมกันคิดและหาทางแก้ปัญหา	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
58	มีการจัดประชุมเพื่อให้บุคลากรปรับมุมมองและประยุกต์กระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์การทำงานเพื่อนำมาใช้ในการแก้ปัญหาด้านการบริการวิชาการแก่สังคม	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

ข้อ	การบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถ ในการเรียนรู้จากการปฏิบัติ	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ข. ด้านบริการวิชาการแก่สังคม (ต่อ)											
2) การนำแผนสู่การปฏิบัติ											
59	มีการจัดกลุ่มและมีผู้ชี้แนะการเรียนรู้เพื่อให้บุคลากรเกิดการพัฒนาการเรียนรู้เป็นรายบุคคลจากประสบการณ์การทำงานด้านการบริการวิชาการแก่สังคม	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
60	มีการจัดกลุ่มและมีผู้ชี้แนะมาช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ของบุคลากรเป็นรายบุคคลและการเรียนรู้ขององค์กรด้านการบริการวิชาการแก่สังคม	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
61	สภาพการเมืองและนโยบายของรัฐเอื้อต่อการนำแผนสู่การปฏิบัติเพื่อให้มีการเรียนรู้จากการปฏิบัติในด้านการบริการวิชาการแก่สังคม	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
62	สภาพเศรษฐกิจเอื้อต่อการนำแผนสู่การปฏิบัติเพื่อให้มีการเรียนรู้จากการปฏิบัติในด้านการบริการวิชาการแก่สังคม	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
63	สภาพสังคมเอื้อต่อการนำแผนสู่การปฏิบัติเพื่อให้มีการเรียนรู้จากการปฏิบัติในด้านการบริการวิชาการแก่สังคม	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
64	เทคโนโลยีเอื้อต่อการนำแผนสู่การปฏิบัติเพื่อให้มีการเรียนรู้จากการปฏิบัติในด้านการบริการวิชาการแก่สังคม	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3) การประเมินผล											
65	มีการประเมินผลการดำเนินการของการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้บุคลากรนำปัญหาในสถานการณ์จริงเกี่ยวกับ การบริการวิชาการแก่สังคมมาร่วมกันคิดและหาทางแก้ปัญหา	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
66	มีการประเมินผลการดำเนินการของการจัดประชุมเพื่อให้บุคลากรปรับมุมมองและประยุกต์กระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์การทำงานเพื่อนำมาใช้ในการแก้ปัญหาด้านการบริการวิชาการแก่สังคม	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
67	มีการประเมินผลการดำเนินการของการจัดกลุ่มและมีผู้ชี้แนะการเรียนรู้เพื่อให้บุคลากรเกิดการพัฒนาการเรียนรู้เป็นรายบุคคลจากประสบการณ์การทำงานด้านการบริการวิชาการแก่สังคม	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
68	มีการประเมินผลการดำเนินการของการจัดกลุ่มและมีผู้ชี้แนะมาช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ของบุคลากรเป็นรายบุคคลและการเรียนรู้ขององค์กรด้านการบริการวิชาการแก่สังคม	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
69	สภาพการเมืองและนโยบายของรัฐเอื้อต่อการประเมินผลการดำเนินการเพื่อให้มีการเรียนรู้จากการปฏิบัติในด้านการบริการวิชาการแก่สังคม	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
70	สภาพเศรษฐกิจเอื้อต่อการประเมินผลการดำเนินการเพื่อให้มีการเรียนรู้จากการปฏิบัติในด้านการบริการวิชาการแก่สังคม	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

ข้อ	การบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถ ในการเรียนรู้จากการปฏิบัติ	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ค. ด้านบริการวิชาการแก่สังคม (ต่อ)											
3) การประเมินผล											
71	สภาพสังคมเอื้อต่อการประเมินผลการดำเนินการเพื่อให้มีการเรียนรู้จากปฏิบัติในด้านการบริการวิชาการแก่สังคม	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
72	เทคโนโลยีเอื้อต่อการประเมินผลการดำเนินการเพื่อให้มีการเรียนรู้จากปฏิบัติในด้านการบริการวิชาการแก่สังคม	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ง. ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ											
1) การวางแผน											
73	มีการวางแผนให้บุคลากรนำปัญหาในสถานการณ์จริงเกี่ยวกับการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติมาร่วมกันคิดและหาทางแก้ปัญหา	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
74	มีการวางแผนให้บุคลากรปรับมุมมองและประยุกต์กระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์การทำงานเพื่อนำมาใช้ในการแก้ปัญหาด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
75	มีการวางแผนเพื่อให้บุคลากรเกิดการพัฒนาการเรียนรู้เป็นรายบุคคลจากประสบการณ์การทำงานด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
76	มีการวางแผนให้มีผู้ชี้แนะมาช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ของบุคลากรเป็นรายบุคคลและการเรียนรู้ขององค์กรด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
77	สภาพการเมืองและนโยบายของรัฐเอื้อต่อการวางแผนให้มีการเรียนรู้จากการปฏิบัติในด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
78	สภาพเศรษฐกิจเอื้อต่อการวางแผนให้มีการเรียนรู้จากการปฏิบัติในด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
79	สภาพสังคมเอื้อต่อการวางแผนให้มีการเรียนรู้จากปฏิบัติในด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
80	เทคโนโลยีเอื้อต่อการวางแผนให้มีการเรียนรู้จากการปฏิบัติในด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2) การนำแผนสู่การปฏิบัติ											
81	มีการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้บุคลากรนำปัญหาในสถานการณ์จริงเกี่ยวกับการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติมาร่วมกันคิดและหาทางแก้ปัญหา	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
82	มีการจัดประชุมเพื่อให้บุคลากรปรับมุมมองและประยุกต์กระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์การทำงานเพื่อนำมาใช้ในการแก้ปัญหาด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

ข้อ	การบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถ ในการเรียนรู้จากการปฏิบัติ	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
จ. ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ (ต่อ)											
2) การนำแผนสู่การปฏิบัติ											
83	มีการจัดกลุ่มและมีผู้ชี้แนะการเรียนรู้เพื่อให้เกิดการพัฒนาการเรียนรู้เป็นรายบุคคลจากประสบการณ์การทำงานด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
84	มีการจัดกลุ่มและมีผู้ชี้แนะมาช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ของบุคลากรเป็นรายบุคคลและการเรียนรู้ขององค์กรด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
85	สภาพการเมืองและนโยบายของรัฐเอื้อต่อการนำแผนสู่การปฏิบัติเพื่อให้มีการเรียนรู้จากการปฏิบัติในด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
86	สภาพเศรษฐกิจเอื้อต่อการนำแผนสู่การปฏิบัติเพื่อให้มีการเรียนรู้จากการปฏิบัติในด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
87	สภาพสังคมเอื้อต่อการนำแผนสู่การปฏิบัติเพื่อให้มีการเรียนรู้จากปฏิบัติในด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
88	เทคโนโลยีเอื้อต่อการนำแผนสู่การปฏิบัติเพื่อให้มีการเรียนรู้จากการปฏิบัติในด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3) การประเมินผล											
89	มีการประเมินผลการดำเนินการของการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้บุคลากรนำปัญหาในสถานการณ์จริงเกี่ยวกับการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติมาร่วมกันคิดและหาทางแก้ปัญหา	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
90	มีการประเมินผลการดำเนินการของการจัดประชุมเพื่อให้บุคลากรปรับมุมมองและประยุกต์กระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์การทำงานเพื่อนำมาใช้ในการแก้ปัญหาในงานด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
91	มีการประเมินผลการดำเนินการของการจัดกลุ่มและมีผู้ชี้แนะการเรียนรู้เพื่อให้เกิดการพัฒนาการเรียนรู้เป็นรายบุคคลจากประสบการณ์การทำงานด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
92	มีการประเมินผลการดำเนินการของการจัดกลุ่มและมีผู้ชี้แนะมาช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ของบุคลากรเป็นรายบุคคลและการเรียนรู้ขององค์กรในด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

ข้อ	การบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถ ในการเรียนรู้จากการปฏิบัติ	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
จ. ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ											
3) การประเมินผล (ต่อ)											
93	สภาพการเมืองและนโยบายของรัฐเอื้อต่อการประเมินผลการดำเนินการเพื่อให้มีการเรียนรู้จากการปฏิบัติในด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
94	สภาพเศรษฐกิจเอื้อต่อการประเมินผลการดำเนินการเพื่อให้มีการเรียนรู้จากการปฏิบัติในด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
95	สภาพสังคมเอื้อต่อการประเมินผลการดำเนินการเพื่อให้มีการเรียนรู้จากการปฏิบัติในด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
96	เทคโนโลยีเอื้อต่อการประเมินผลการดำเนินการเพื่อให้มีการเรียนรู้จากการปฏิบัติในด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา /อุปสรรคของการเสริมสร้างการเรียนรู้จากการปฏิบัติในองค์กรของท่าน

1. ด้านการเรียนการสอน.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
2. ด้านการวิจัย.....
.....
.....
.....
.....
.....

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา /อุปสรรคของการเสริมสร้างการเรียนรู้จากการปฏิบัติใน
องค์กรของท่าน (ต่อ)

3. ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4. ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ

.....

.....

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะในการเสริมสร้างการเรียนรู้จากการปฏิบัติในสถาบันการศึกษาพยาบาล

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณที่ท่านสละเวลาเพื่อให้ข้อมูลในครั้งนี้

แบบประเมินร่างกลยุทธ์ ครั้งที่ 1

เรื่อง

กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติ
ของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล

นางสาวรุจิรา สืบสุข

นิติศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา

ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างความสำเร็จในการเรียนรู้จากกรณีศึกษาสถาบันการศึกษาพยาบาล

คำชี้แจง

1. แบบประเมินนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาวิจัยเรื่องกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างความสำเร็จในการเรียนรู้จากกรณีศึกษาสถาบันการศึกษาพยาบาล (เอกสารหมายเลข 1) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสอบถามความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างความสำเร็จในการเรียนรู้จากกรณีศึกษาสถาบันการศึกษาพยาบาล
2. ผู้วิจัยได้ร่างกลยุทธ์ขึ้นจากการศึกษาข้อมูล 2 ส่วน คือ การทำ TOW Matrix (เอกสารหมายเลข 2) และข้อมูลเกี่ยวกับสภาพองค์กรของสถาบันการศึกษาพยาบาล(เอกสารหมายเลข 3) เพื่อร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างความสำเร็จในการเรียนรู้จากกรณีศึกษาสถาบันการศึกษาพยาบาล
3. แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างความสำเร็จในการเรียนรู้จากกรณีศึกษาสถาบันการศึกษาพยาบาลนี้ แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบประเมิน

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์หลัก/กลยุทธ์รอง และวิธีดำเนินการ กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านทั้งข้อที่เป็น กลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รองและวิธีดำเนินการ พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะ

4. ในการประเมินครั้งนี้ ผู้วิจัยตระหนักดีว่าท่านมีภารกิจที่ต้องปฏิบัติจำนวนมาก แต่ความคิดเห็นของท่านมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง จึงขอความกรุณาท่านประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์ตามความต้องการที่แท้จริงของท่านให้ครบทุกข้อ เพื่อให้ผู้วิจัยสามารถนำข้อมูลไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาการบริหารสถาบันการศึกษาพยาบาลของประเทศไทยให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นต่อไป
5. ขอความกรุณาให้ความอนุเคราะห์ส่งแบบประเมินกลับคืนผู้วิจัย เพื่อรวบรวมผลการประเมินจากท่าน เพื่อนำเสนอร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างความสำเร็จในการเรียนรู้จากกรณีศึกษาของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล สำหรับใช้ประกอบการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ ครั้งที่ 2 ด้วยความยินดีเป็นอย่างสูง

ด้วยความนับถืออย่างสูง
นางสาวรุจิรา สืบสุข
นิติตดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบประเมิน

รหัสผู้ประเมิน..... ตำแหน่งปัจจุบัน.....
 วุฒิการศึกษาระดับสูงสุด ปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก สาขาวิชา.....
 สังกัด/หน่วยงาน.....

ตอนที่ 2

คำชี้แจง แบบประเมินนี้เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โปรดทำเครื่องหมาย / ในระดับคะแนนซึ่งตรงกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ
 ร่างกลยุทธ์ ตามเกณฑ์การให้คะแนน 5 ระดับ ดังนี้

ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
ระดับ	หมายถึง	ระดับ	หมายถึง
5	มีความเหมาะสมมากและมีความจำเป็นเร่งด่วนในการปฏิบัติ	5	แนวปฏิบัติชัดเจนมากสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงและประสบความสำเร็จสูง
4	มีความเหมาะสมค่อนข้างมากควรนำไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จ	4	แนวปฏิบัติชัดเจนมีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ
3	มีความเหมาะสมปานกลางปฏิบัติได้ดี ไม่ปฏิบัติก็ไม่เกิด ความเสียหาย	3	แนวปฏิบัติชัดเจนพอสมควรมีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ ความสำเร็จในระดับปานกลาง
2	มีความเหมาะสมค่อนข้างน้อยสามารถนำไปปฏิบัติได้ตาม สถานการณ์	2	แนวปฏิบัติชัดเจนพอสมควรแต่มีความเป็นไปได้น้อยในการนำไปปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ ความสำเร็จ
1	มีความเหมาะสมน้อยอาจไม่คุ้มค่าในการนำไปปฏิบัติ	1	แนวปฏิบัติไม่ชัดเจนและมีความเป็นไปได้น้อยในการนำไปปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ ความสำเร็จ

กลยุทธ์รอง	กลยุทธ์หลัก/ กลยุทธ์รอง/ วิธีดำเนินการ	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
กลยุทธ์รอง	1.2 เพิ่มขีดความสามารถในการเรียนรู้เป็นรายบุคคลด้านการวิจัย	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
วิธีดำเนินการ	1.2.1 ตั้งคณะกรรมการและวางระบบกลไกขั้นตอนการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยให้รวดเร็ว	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
	1.2.2 สถาบันร่วมกับสาขาวิชาชีพและชุมชนร่วมกันกำหนดเป้าหมายและขอบเขตของการวิจัยที่ตอบสนองความต้องการของสังคมและมีความเป็นไปได้	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
	1.2.3 จัดประชุมอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถให้กับอาจารย์อย่างต่อเนื่อง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
	1.2.4 สถาบันสนับสนุนงบประมาณและทรัพยากรให้อาจารย์ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านการวิจัยทั้งในสถาบันและสถาบันภายนอก	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
	1.2.5 สร้างเครือข่ายกับสถาบันการศึกษาพยาบาลในการทำวิจัย	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
	1.2.6 สรรหาผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัยเชิงปฏิบัติการให้กับอาจารย์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
	1.2.7 สร้างทีมวิจัยและระบบพี่เลี้ยงในการวิจัยชั้นในสถาบัน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
กลยุทธ์รอง	1.3 ยกระดับขีดความสามารถในการเรียนรู้เป็นรายบุคคลด้านบริการวิชาการแก่สังคม	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	

6

กลยุทธ์หลัก/ กลยุทธ์รอง/ วิธีดำเนินการ	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
วิธีดำเนินการ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
1.3.1 ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจให้อาจารย์มุ่งมั่นในการเพิ่มพูนความเชี่ยวชาญด้านวิชาชีพที่ผสมผสานสอดคล้องกันทั้งภาคทฤษฎีและปฏิบัติ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
1.3.2 สร้างทีมผู้เชี่ยวชาญการพยาบาลเฉพาะทางเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
1.3.3 จัดพบปะกับหน่วยงาน/ชุมชน/ภูมิภาค เพื่อระบุมความต้องการจำเป็นของชุมชนและสังคมในด้านการป้องกันและส่งเสริมสุขภาพ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
1.3.4 จัดทำแผนในการบริการวิชาการแก่สังคมทั้งแผนระยะสั้นและระยะยาว	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
1.3.5 ให้บริการวิชาการแก่หน่วยงาน/ชุมชนเป้าหมาย	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
1.3.6 คณะกรรมการติดตามประเมินผลและกลั่นกรองมติเชิงวิพากษ์เชิงบวกเพื่อการปรับปรุง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
กลยุทธ์รอง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
1.4 ยกกระดับขีดความสามารถในเรียนรู้เป็นรายบุคคลด้านการทำธุรกิจศิลปะและวัฒนธรรม	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
วิธีดำเนินการ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
1.4.1 สถาบันมีนโยบายให้อาจารย์ทุกคนทำพันธกิจด้านการทำธุรกิจศิลปะและวัฒนธรรม	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
1.4.2 สถาบันกำหนดแผนงานด้านการทำธุรกิจศิลปะและวัฒนธรรมที่สอดคล้องกับสังคม	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	

กลยุทธ์หลัก/ กลยุทธ์รอง/ วิธีดำเนินการ	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
วิธีดำเนินการ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
1.4.3 เปิดโอกาสให้ชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องวางแผนร่วมกันเพื่อกำหนดแนวทางการปฏิบัติที่ดีในการส่งเสริมศิลปะและวัฒนธรรมท้องถิ่นและของชาติ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
1.4.4 จัดสรรงบประมาณ และแบ่งปันการใช้ทรัพยากรระหว่างสถาบันการศึกษาพยาบาลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
1.4.5 สถาบันใช้เทคโนโลยีในการประชาสัมพันธ์ประสานงาน ในด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
1.4.6 ผู้บริหารและอาจารย์ร่วมกันประเมินการเรียนรู้ร่วมกันโดยใช้ PDCA เจริญก้าวหน้าอย่างเป็นกัลยาณมิตร	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
กลยุทธ์รอง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
1.5 ยกกระดับขีดความสามารถในการเรียนรู้เพื่อบูรณาการการวิจัยและการบริการวิชาการแก่สังคมให้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการสอน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
วิธีดำเนินการ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
1.5.1 สถาบันการศึกษาพยาบาลร่วมกับสหวิชาชีพและประชาชนในระดับชุมชน/ภูมิภาค รวมถึงแหล่งฝึกปฏิบัติร่วมกันระดมสมองและวางแผนในการวิจัยและบริการวิชาการแก่สังคม	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	

กลยุทธ์หลัก/ กลยุทธ์รอง/ วิธีดำเนินการ	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
วิธีดำเนินการ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
1.5.2 ผู้บริหารและอาจารย์ร่วมกันวางแผนการจัดการเรียนรู้การสอน โดยให้การวิจัยและการบริการวิชาการเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการสอนทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
1.5.3 สถาบันสนับสนุนงบประมาณและทรัพยากรในการบูรณาการงานทั้ง 3 ด้านเข้าด้วยกัน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
1.5.4 สถาบันจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อติดตามประเมินผลและปรับปรุง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
1.5.5 สถาบันให้คุณค่า รางวัลและผลตอบแทนที่เหมาะสมกับขีดความสามารถในการบูรณาการเรียนการสอนการวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคม	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
กลยุทธ์หลัก 2	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
เสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากกรปฏิบัติในการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ของบุคคลและการเรียนรู้ขององค์กร (School4)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
กลยุทธ์รอง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
2.1 เสริมสร้างความคิดเชิงกลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ของบุคคลและการเรียนรู้ขององค์กร	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
วิธีดำเนินการ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
2.1.1 จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อเสริมแนวคิดและทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	

กลยุทธ์หลัก/ กลยุทธ์รอง/ วิธีดำเนินการ	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ	
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1		
วิธีดำเนินการ												
2.1.2.ระดมความคิดเห็นได้เป้าหมายร่วมและผลลัพธ์การเปลี่ยนแปลงที่พึงประสงค์ของสถาบัน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1		
2.1.3 ใช้แนวคิดในการศึกษาสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อวางกลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้และวัฒนธรรมองค์กร	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1		
2.1.4 ฝ่ายยุทธศาสตร์ของสถาบันเปิดเวทีเพื่อให้ระดมความคิดเห็นในการแก้ปัญหาและปลูกฝังวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ของสถาบัน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1		
2.1.5 คัดสรรผู้เชี่ยวชาญเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรเกิดการสะท้อนคิดเชิงวิพากษ์ในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้และวัฒนธรรมองค์กร	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1		
กลยุทธ์รอง												
2.2 สร้างพลังขับเคลื่อนในการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ของบุคคลและการเรียนรู้ขององค์กรในพื้นที่หลักของสถาบัน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1		
วิธีดำเนินการ												
2.2.1 ระดมความคิดเห็นเพื่อกำหนดกลไกของการจัดการความรู้ในพื้นที่หลักของสถาบัน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1		
2.2.2 จัดโครงการนำร่องเพื่อให้เกิดความสำเร็จเป็นต้นแบบและแนวทางการดำเนินงานต่อไป	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1		
2.2.3 ผู้บริหารมุ่งมั่นและสนับสนุนทรัพยากรในการเข้าร่วมกิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกันของสถาบัน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1		

กลยุทธ์หลัก/ กลยุทธ์รอง/ วิธีดำเนินการ	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ	
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1		
วิธีดำเนินการ												
2.2.4 จัดอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาทัศนคติทักษะและพฤติกรรมที่สอดคล้องกับพันธกิจหลักของสถาบัน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1		
2.2.5 จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อให้เกิดการสะท้อนคิดเชิงวิพากษ์ในการปรับปรุงกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันของสถาบัน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1		
2.2.6 เพิ่มประสิทธิภาพของระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการเรียนรู้	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1		
2.3 เน้นย้ำการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ของบุคคลและการเรียนรู้ขององค์กร	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1		
วิธีดำเนินการ												
2.3.1 สถาบันกำหนดคณะทำงานเพื่อติดตามตรวจสอบการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ของบุคคลและการเรียนรู้ขององค์กร	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1		
2.3.2 สถาบันจัดเวทีนำเสนอความสำเร็จของการสร้างพลังขับเคลื่อน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1		
2.3.3 ผู้บริหารให้เกียรติและสร้างขวัญกำลังใจให้กับสมาชิก/กลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ที่พึงประสงค์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1		
2.3.4 จัดกิจกรรมโดยใช้ PDCA มากำกับในทุกพันธกิจของสถาบัน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1		

กลยุทธ์หลัก/ กลยุทธ์รอง/ วิธีดำเนินการ	กลยุทธ์หลัก/ กลยุทธ์รอง/ วิธีดำเนินการ					ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
วิธีดำเนินการ	2.3.5 จัดสัมมนาเพื่อสร้างบรรยากาศของความร่วมมือและความสามัคคีระหว่างผู้บริหารและอาจารย์					5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
กลยุทธ์หลัก 3	เพิ่มประสิทธิภาพของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากกรณีปฏิบัติ					5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
กลยุทธ์รอง	3.1 มุ่งเน้นประสิทธิภาพของกรวางแผนในการเรียนรู้จากกรณีปฏิบัติเพื่อการบริหารจัดการแม่สังคม					5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
วิธีดำเนินการ	3.1.1 สถาบันมีนโยบายในการใช้การเรียนรู้จากกรณีปฏิบัติมาใช้เพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาองค์กร					5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
	3.1.2 สถาบันจัดอบรมเพื่อให้อาจารย์เข้าใจและพัฒนากิจกรรมที่ต้องใช้ในการเรียนรู้จากกรณีปฏิบัติ					5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
	3.1.3 ผู้บริหารและอาจารย์ระดมความคิดเพื่อนำเสนอปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้จากกรณีปฏิบัติ และวิธีแก้ไข					5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
	3.1.4 ผู้บริหารและอาจารย์ร่วมกันวางแผนทั้งแผนระยะสั้นและแผนระยะยาวในการเรียนรู้จากกรณีปฏิบัติร่วมกัน					5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
	3.1.5 สถาบันจัดเทคโนโลยีที่ทันสมัยและบุคลากรที่เหมาะสมมาใช้ในการวางแผน					5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	

12

กลยุทธ์หลัก/ กลยุทธ์รอง/ วิธีดำเนินการ	ความเหมาะสม					ข้อเสนอแนะ					
	5	4	3	2	1						
วิธีดำเนินการ	3.1.6 ผู้บริหารมีวิธีการจัดการในการลดภาระงานของอาจารย์เพื่อให้มีเวลาสำหรับรับการเรียนรู้จากกาปฏิบัติได้อย่างต่อเนื่อง					5	4	3	2	1	
	3.1.7 สถาบันเปิดเวทีเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบสะท้อนกลับเชิงวิพากษ์แผนและวิธีดำเนินการอย่างเป็นกัลยาณมิตร เพื่อให้ได้แผนที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กรและมีความเป็นไปได้					5	4	3	2	1	
กลยุทธ์รอง	3.2 มุ่งเน้นประสิทธิภาพของการนำแผนสู่การปฏิบัติในการเรียนรู้จากกาปฏิบัติของสถาบัน ในการบริการวิชาการแก่สังคมและการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ					5	4	3	2	1	
	3.2.1 แต่งตั้งคณะทำงานเพื่อกำกับดูแลสู่แผนการปฏิบัติ					5	4	3	2	1	
วิธีดำเนินการ	3.2.2 จัดประชุมเพื่อทำความเข้าใจในแผนปฏิบัติการในการใช้การเรียนรู้จากกาปฏิบัติในพันธกิจหลักของสถาบัน					5	4	3	2	1	
	3.2.3 กำหนดขั้นตอน การกำกับดูแลในการจัดการเรียนและการใช้ทรัพยากรที่ใช้ในการเรียนรู้จากกาปฏิบัติให้เป็นไปตามแผน					5	4	3	2	1	
วิธีดำเนินการ	3.2.4 ผู้บริหารและอาจารย์ระดมความคิดเพื่อนำเสนอปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานของสถาบันที่สามารถแก้ไขได้ด้วยการเรียนรู้จากกาปฏิบัติ					5	4	3	2	1	

กลยุทธ์หลัก/ กลยุทธ์รอง/ วิธีดำเนินการ	กลยุทธ์หลัก/ กลยุทธ์รอง/ วิธีดำเนินการ					ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
วิธีดำเนินการ	3.2.5 ติดตาม กำกับดูแล และจัดประชุมเพื่อร่วมกันระดมสมองเพื่อแก้ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานที่ไม่เป็นไปตามแผน															
กลยุทธ์รอง	3.3 ยกระดับประสิทธิภาพของการประเมินผลในการเรียนรู้จากกรณีปฏิบัติในพื้นที่หลักของสถาบัน															
วิธีดำเนินการ	3.3.1 แต่งตั้งคณะทำงานเพื่อติดตามประเมินผลในการเรียนรู้จากกรณีปฏิบัติของสถาบัน															
	3.3.2 กำกับดูแลการดำเนินงานที่ชัดเจนไป การประเมินผลการเรียนรู้จากกรณีปฏิบัติในทุกกิจกรรม/พื้นที่หลัก ทั้งในระดับรายบุคคล รายกลุ่ม และระดับสถาบัน															
	3.3.3 วางกรอบเวลาในการประเมินทั้งในระยะสั้นและระยะยาว															
	3.3.4 มีระบบสารสนเทศและผู้รับผิดชอบในการประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ															
	3.3.5 คณะทำงานและสมาชิกในสถาบันร่วมกันประเมินผลในการเรียนรู้จากกรณีปฏิบัติแบบสะท้อนคิดเชิงวิพากษ์อย่างเป็นกัลยาณมิตร															
	3.3.6 นำผลการประเมินที่ได้ไปปรับปรุงให้ดีขึ้น															

14

กลยุทธ์หลัก/ กลยุทธ์รอง/ วิธีดำเนินการ	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ	
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1		
วิธีดำเนินการ												
	โดยใช้กระบวนการ PDCA ในทุกกิจกรรม/พันธกิจหลักของสถาบัน											
กลยุทธ์หลัก 4	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1		
กลยุทธ์รอง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1		
วิธีดำเนินการ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1		
	<p>4.1 สร้างบรรยากาศสถาบันให้เอื้อต่อการแสดงความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนเรียนรู้</p> <p>4.1.1 สถาบันมีระบบ กลไกการฝึกอบรม เพิ่มพูนทักษะภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมและผู้นำเชิงสร้างสรรค์</p> <p>4.1.2 ผู้บริหารมีแผนในการจัดสัมมนาเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีของคนในองค์กร</p> <p>4.1.3 ผู้บริหารและอาจารย์สร้างกิจกรรมสุนทรียสนทนาในการแก้ปัญหาเล็ก ๆ ก่อน</p> <p>4.1.4 สถาบันจัดอบรมเพื่อให้ผู้บริหารและอาจารย์เข้าใจและพัฒนาทักษะที่ต้องใช้ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน</p> <p>4.1.5 ผู้บริหารและอาจารย์ร่วมกันวางแผนทั้งแผนระยะสั้นและแผนระยะยาวในการเรียนรู้จากการทำงานร่วมกัน</p>											

กลยุทธ์หลัก/ กลยุทธ์รอง/ วิธีดำเนินการ	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
วิธีดำเนินการ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
4.1.7 สถาบันสนับสนุนงบประมาณและเทคโนโลยีที่ทันสมัยและบุคลากรที่เหมาะสมมาใช้ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
4.1.8 ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์การจัดการในสถานการณ์ของอาจารย์เพื่อให้มีเวลาสำหรับการเรียนรู้จากกรปฏิบัติได้อย่างต่อเนื่อง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
4.1.9 สถาบันสรรหาผู้รู้และผู้แนะนำการเรียนรู้ เพื่อให้การดำเนินการในระยะเริ่มต้นประสบความสำเร็จ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
4.2 สร้างความพร้อมในการเริ่มต้นใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติในสถาบัน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
วิธีดำเนินการ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
4.2.1 สถาบันกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัด ให้มีกิจกรรมการเรียนรู้จากกรปฏิบัติ ในกิจกรรม/พันธกิจหลักของสถาบัน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
4.2.2 สรรหาผู้เชี่ยวชาญ/ผู้แนะนำการเรียนรู้จากกรปฏิบัติเป็นที่ปรึกษา	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
4.2.3 จัดอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อให้ผู้บริหารและอาจารย์เข้าใจ และมีทักษะของการเรียนรู้จากกรปฏิบัติ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
4.2.4 จัดประชุมเพื่อทำความเข้าใจแผนปฏิบัติการในการใช้การเรียนรู้จากกรปฏิบัติในพันธกิจหลักของสถาบัน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	

กลยุทธ์หลัก/ กลยุทธ์รอง/ วิธีดำเนินการ	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
วิธีดำเนินการ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
4.2.5 กำหนดขั้นตอน การกำกับดูแลในการจัดกิจกรรมและการใช้ทรัพยากรที่ใช้ในการเรียนรู้จาก การปฏิบัติให้เป็นไปตามแผน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
4.2.6 ติดตาม กำกับดูแล และจัดประชุมเพื่อร่วมกันระดมสมองเพื่อแก้ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานที่ไม่เป็นไปตามแผน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
กลยุทธ์รอง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
4.3 สร้างประสิทธิภาพของการเรียนรู้จาก การปฏิบัติของสถาบัน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
วิธีดำเนินการ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
4.3.1 แต่งตั้งคณะทำงานเพื่อติดตามประเมินผลใน การเรียนรู้จาก การปฏิบัติของสถาบัน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
4.3.2 กำหนดเกณฑ์ ผลลัพธ์ ตัวชี้วัด ที่ชัดเจนใน การประเมินผลการเรียนรู้จาก การปฏิบัติในทุก กิจกรรม/พันธกิจหลัก ทั้งในระดับรายบุคคล ราย กลุ่ม และระดับสถาบัน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
4.3.3 ผู้บริหารและอาจารย์ระดมความคิดเพื่อ นำเสนอปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานของ สถาบันที่สามารถแก้ไขได้ด้วยการเรียนรู้จาก การปฏิบัติ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	

กลยุทธ์หลัก/ กลยุทธ์รอง/ วิธีดำเนินการ	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ	
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1		
วิธีดำเนินการ												
4.3.4 วางกรอบเวลาในการประเมินทั้งในระยะสั้นและระยะยาว	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1		
4.3.5 เสริมสร้างระบบ กลไก ขึ้นตอน การไร้ขีดค้นโมเดล ที่รวดเร็ว ทันสมัย	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1		
4.3.6 ผู้บริหารจัดงบประมาณ และทรัพยากรการเรียนรู้สนับสนุน การเรียนรู้จากการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1		
4.3.7 ผู้บริหารและอาจารย์เข้าร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้จากการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1		

ขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง
นางสาวรุจิรา สืบสุข

แบบประเมินร่างกลยุทธ์ ครั้งที่ 2

ร่าง

กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากกรณีปฏิบัติ
ของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล

นางสาวรุจิรา สืบสุข

นิสิตครูศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา
ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างความรู้จากกาปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบประเมิน

รหัสผู้ประเมิน..... ตำแหน่งปัจจุบัน
 วิชาการศึกษาระดับสูงที่สุด ปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก สาขาวิชา
 สังกัด/ หน่วยงาน.....

ตอนที่ 2

คำชี้แจง แบบประเมินนี้เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โปรดทำเครื่องหมาย / ในระดับคะแนนซึ่งตรงกับความต้องการและความเป็นไปได้ของ
 ร่างกลยุทธ์ ตามเกณฑ์การให้คะแนน 5 ระดับ ดังนี้

ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
ระดับ	หมายถึง	ระดับ	หมายถึง
5	มีความเหมาะสมมากและมีควมจำเป็นเร่งด่วนในการปฏิบัติ	5	แนวปฏิบัติชัดเจนมากสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงและประสบความสำเร็จสูง
4	มีความเหมาะสมค่อนข้างมากควรนำไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จ	4	แนวปฏิบัติชัดเจนมีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติจนประสบความสำเร็จ
3	มีความเหมาะสมปานกลางปฏิบัติได้บ้าง ไม่ปฏิบัติก็ไม่เกิดความเสียหาย	3	แนวปฏิบัติชัดเจนพอสมควรมีความเป็นไปได้ปานกลางในการนำไปปฏิบัติจนประสบความสำเร็จ
2	มีความเหมาะสมค่อนข้างน้อยสามารถนำไปปฏิบัติได้ตามสถานการณ์	2	แนวปฏิบัติชัดเจนพอสมควรแต่มีความเป็นไปได้ค่อนข้างน้อยในการนำไปปฏิบัติจนประสบความสำเร็จ
1	มีความเหมาะสมน้อยอาจไม่คุ้มค่าในการนำไปปฏิบัติ	1	แนวปฏิบัติไม่ชัดเจนและมีควมเป็นไปได้ค่อนข้างน้อยในการนำไปปฏิบัติจนประสบความสำเร็จ

2. (ร่าง) กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถานบันการศึกษาพยาบาล

กลยุทธ์หลัก/ กลยุทธ์รอง/ วิธีดำเนินการ	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
กลยุทธ์หลัก 1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
กลยุทธ์รอง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
วิธีดำเนินการ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
เสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อยกระดับขีดความสามารถในการเรียนรู้ของอาจารย์เป็นรายบุคคล (School3)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
1.1 เพิ่มขีดความสามารถในการเรียนรู้ด้านการเรียนการสอนของอาจารย์เป็นรายบุคคล	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
1.1.1 ผู้บริหารและอาจารย์ร่วมกันกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดระดับสมรรถนะด้านการเรียนการสอนเป็นรายบุคคล	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
1.1.2 สถาบันจัดอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อสร้างความตระหนักและเข้าใจในแบบแผนการเรียนรู้ (Learning Style) ของอาจารย์เป็นรายบุคคล	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
1.1.3 ผู้บริหารและอาจารย์ร่วมกันสร้างระบบกลุ่มชุมชนนักปฏิบัติเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านการเรียนการสอน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
1.1.4 มีระบบอาจารย์ที่เลี้ยง/ ผู้เชี่ยวชาญคอยชี้แนะและประเมินเชิงวิพากษ์อย่างเป็นัลัยยมีตรเป็นรายบุคคล	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
1.1.5 เสริมประสิทธิภาพการทำงานของฝ่ายสนับสนุนเพื่อลดภาระงานบางอย่างลง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	

วิธีดำเนินการ	กลยุทธ์หลัก/ กลยุทธ์รอง/ วิธีดำเนินการ	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
กลยุทธ์รอง	1.1.6 ผู้บริหารจัดสรรเวลาและสนับสนุนทรัพยากรเพื่อให้อาจารย์เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
กลยุทธ์รอง	1.2 เพิ่มขีดความสามารถในการเรียนรู้ด้านภาควิชาของอาจารย์เป็นรายบุคคล	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
วิธีดำเนินการ	1.2.1 ตั้งคณะกรรมการและสร้างระบบกลไก ขั้นตอนการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยให้รวดเร็ว	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
กลยุทธ์รอง	1.2.2 สถาบันร่วมกับสาขาวิชาชีพและชุมชนร่วมกันกำหนดเป้าหมายและขอเสนอของโครงการวิจัยที่ตอบสนองความต้องการของสังคมและมีความเป็นไปได้	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
กลยุทธ์รอง	1.2.3 จัดประชุมอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถด้านภาควิชาวิจัยให้กับอาจารย์อย่างต่อเนื่อง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
กลยุทธ์รอง	1.2.4 สถาบันสนับสนุนงบประมาณและทรัพยากรให้อาจารย์ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านภาควิชาวิจัยในสถาบันและสถาบันภายนอก	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
กลยุทธ์รอง	1.2.5 สร้างระบบที่ปรึกษาโดยการสรรหาผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัยเป็นที่ปรึกษาให้กับอาจารย์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
กลยุทธ์รอง	1.2.6 สร้างเครือข่ายกับสถาบันการศึกษาพยาบาลในการทำวิจัย	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
กลยุทธ์รอง	1.3 เพิ่มขีดความสามารถในการเรียนรู้ด้านการบริการวิชาการแก่สังคมของอาจารย์เป็นรายบุคคล	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	

วิธีดำเนินการ	กลยุทธ์หลัก/ กลยุทธ์รอง/ วิธีดำเนินการ	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
วิธีดำเนินการ	1.3.1 ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจให้อาจารย์มุ่งมั่นในการเพิ่มพูนความเชี่ยวชาญด้านวิชาชีพที่ผสมผสานสอดคล้องกับทฤษฎีและปฏิบัติเพื่อนำไปสู่การบริการวิชาการแก่สังคม	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
	1.3.2 สร้างทีมผู้เชี่ยวชาญการพยาบาลเฉพาะทางเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันเกี่ยวกับการบริการวิชาการแก่สังคม	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
	1.3.3 จัดพบปะกับหน่วยงาน/ชุมชน/ ภูมิภาคเพื่อระดมความต้องการจำเป็นของชุมชนและสังคมในการสร้างเครือข่ายการบริการวิชาการแก่สังคม	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
	1.3.4 ผู้บริหารและอาจารย์ร่วมจัดทำแผนในการบริการวิชาการแก่สังคมทั้งแผนระยะสั้นและระยะยาว	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
	1.3.6 คณะกรรมการติดตามประเมินผลและการสะท้อนคิดเชิงวิพากษ์อย่างเป็นกัลยาณมิตรเพื่อการปรับปรุง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
	กลยุทธ์รอง	1.4 ยกระดับขีดความสามารถในเรียนรู้สถานการณ์ทางการทำบารุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติของอาจารย์เป็นรายบุคคล	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

กลยุทธ์หลัก/ กลยุทธ์รอง/ วิธีดำเนินการ	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
วิธีดำเนินการ 1.4.1 สถาบันกำหนดนโยบายให้อาจารย์ทุกคนปฏิบัติพันธกิจด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ 1.4.2 สถาบันกำหนดแผนงานด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคม	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
1.4.3 เปิดโอกาสให้ชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องวางแผนร่วมกับสถาบันเพื่อกำหนดแนวทางการปฏิบัติที่ดีในการส่งเสริมศิลปะและวัฒนธรรมท้องถิ่นและของชาติ 1.4.4 จัดสร้างงบประมาณ และทรัพยากรของสถาบันอย่างมีธรรมาภิบาล	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
กลยุทธ์รอง 1.5 ยกระดับขีดความสามารถในการเรียนรู้เพื่อบูรณาการการวิจัยและการบริการวิชาการแก่สังคมให้เป็นส่วนหนึ่งของการเรียนการสอน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	

กลยุทธ์หลัก/ กลยุทธ์รอง/ วิธีดำเนินการ	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ	
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1		
วิธีดำเนินการ												
1.5.1 ผู้บริหารกำหนดนโยบายให้มีการบูรณาการงานวิจัยและการบริการวิชาการแก่สังคมเข้ากับการจัดการเรียนการสอนภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1		
1.5.2 สถาบันการศึกษาพยาบาลร่วมกับสหวิชาชีพ และประชาชนในระดับชุมชน/ ภูมิภาค รวมถึงแหล่งฝึกปฏิบัติ ร่วมกันระดมสมองและวางแผนในการวิจัยและบริการวิชาการแก่สังคม	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1		
1.5.3 สถาบันจัดสรรงบประมาณและสนับสนุนทรัพยากรในการบูรณาการงานทั้ง 3 ด้าน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1		
1.5.4 สถาบันจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการวิพากษ์อย่างเป็นกัลยาณมิตรเพื่อประเมินผลและปรับปรุงด้านการบูรณาการงานทั้ง 3 ด้าน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1		
1.5.5 สถาบันให้คุณค่า รางวัลและผลตอบแทนที่เหมาะสมกับขีดความสามารถในการบูรณาการการเรียนการสอน การวิจัยและการบริการวิชาการแก่สังคม	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1		
กลยุทธ์หลัก 2	เสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติในการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ของอาจารย์และการเรียนรู้ขององค์กร (School4)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
กลยุทธ์รอง	2.1 สร้างพลังขับเคลื่อนในการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ของอาจารย์ตามพันธกิจและการเรียนรู้ขององค์กร	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	

วิธีดำเนินการ	กลยุทธ์หลัก/ กลยุทธ์รอง/ วิธีดำเนินการ	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
	2.1.1 จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อเสริมแนวคิดและทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
	2.1.2.ระดมสมองเพื่อสร้างเป้าหมายร่วมและผลลัพธ์การเปลี่ยนแปลงที่พึงประสงค์ของสถาบัน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
	2.1.3 สถาบันเปิดเวทีเพื่อให้ระดมความคิดเห็นในการแก้ปัญหาและปลูกฝังวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ของสถาบัน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
	2.1.4 คัดสรรผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้เกิดการสะท้อนคิดเชิงวิพากษ์เพื่อการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ของบุคคลและการเรียนรู้และการเรียนรู้ขององค์กร	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
	2.1.5 จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการสะท้อนคิดเชิงวิพากษ์อย่างเป็นกัลยาณมิตรทุกพื้นที่ระดับของสถาบันอย่างต่อเนื่อง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
	2.1.6 ระดมความคิดเพื่อกำหนดกลไกของการจัดการความรู้ตามพันธกิจหลักของสถาบัน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
	2.1.7 จัดโครงการนำร่องเพื่อให้เกิดความสำเร็จเป็นต้นแบบและแนวทางการดำเนินงานต่อไป	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
	2.1.8 เพิ่มประสิทธิภาพของระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการเรียนรู้	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
กลยุทธ์รอง	2.2 สร้างความยั่งยืนในการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ของอาจารย์และการเรียนรู้ขององค์กร	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	

วิธีดำเนินการ	กลยุทธ์หลัก/ กลยุทธ์รอง/ วิธีดำเนินการ	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
วิธีดำเนินการ	2.2.1 สถาบันกำหนดคณะทำงานเพื่อติดตามตรวจสอบการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้และวัฒนธรรมองค์กร	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
	2.2.2 จัดอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาทัศนคติ ทักษะ และพฤติกรรมที่สอดคล้องกับพันธกิจหลักของสถาบัน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
	2.2.3 สถาบันจัดเวทีนำเสนอความสำเร็จของการสร้างพลังขับเคลื่อน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
	2.2.4 ผู้บริหารมุ่งมั่นและสนับสนุนทรัพยากรในการเข้าร่วมกิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกันของสถาบัน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
	2.2.5 ผู้บริหารให้เกียรติและสร้างขวัญกำลังใจให้กับสมาชิก/กลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ที่พึงประสงค์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
	2.2.6 จัดกิจกรรมโดยใช้ PDCA มากำกับในทุกพันธกิจของสถาบัน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
	2.2.7 จัดสัมมนาเพื่อสร้างบรรยากาศของความร่วมมือและความสามัคคีระหว่างผู้บริหารและอาจารย์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
กลยุทธ์หลัก 3	เพิ่มประสิทธิภาพของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากปฏิบัติ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
กลยุทธ์รอง	3.1 มุ่งเน้นประสิทธิภาพของการวางแผนในการเรียนรู้จากปฏิบัติในพันธกิจหลักของสถาบัน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
วิธีดำเนินการ	3.1.1 สถาบันมีนโยบายในการใช้การเรียนรู้จากกรปฏิบัติมาใช้เพื่อแก้ปัญหและพัฒนาองค์กร	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	

วิธีดำเนินการ	กลยุทธ์หลัก/ กลยุทธ์รอง/ วิธีดำเนินการ	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
วิธีดำเนินการ	3.1.2 ผู้บริหารและอาจารย์ระดมความคิดเพื่อนำเสนอปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้จากกการปฏิบัติ และวิธีแก้ไข 3.1.3 ผู้บริหารและอาจารย์ร่วมกันวางแผนทั้งแผนระยะสั้นและแผนระยะยาวในการเรียนรู้จากการปฏิบัติร่วมกัน 3.1.4 สถาบันสนับสนุนเทคโนโลยีที่ทันสมัยและบุคลากรที่เหมาะสมมาใช้ในการวางแผน 3.1.5 ผู้บริหารมีวิธีการจัดการในกรณีการระงับของอาจารย์เพื่อให้เร่งส่สำหรับการเรียนรู้จากการปฏิบัติได้อย่างต่อเนื่อง 3.1.6 สถาบันเปิดเวทีเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบสะท้อนกลับเชิงวิพากษ์แผนและวิธีดำเนินการอย่างเป็นกัลยาณมิตร เพื่อให้ได้แผนที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กรและมีความเป็นไปได้	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
กลยุทธ์รอง	3.2 มุ่งเน้นประสิทธิภาพของการนำแผนสู่การปฏิบัติในการเรียนรู้จากการปฏิบัติตามพันธกิจหลักของสถาบัน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
วิธีดำเนินการ	3.2.1 แต่งตั้งคณะทำงานเพื่อกำกับดูแลการนำแผนสู่การปฏิบัติ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
	3.2.2 จัดประชุมเพื่อทำความเข้าใจในแผนปฏิบัติการในการใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติตามพันธกิจหลักของสถาบัน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	

กลยุทธ์หลัก/ กลยุทธ์รอง/ วิธีดำเนินการ	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
วิธีดำเนินการ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
3.2.3 กำหนดขั้นตอน การกำกับดูแลในการจัดกิจกรรม และการใช้ทรัพยากรที่ใช้ในการเรียนรู้จากกาปฏิบัติให้เป็นไปตามแผน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
3.2.4 ผู้บริหารและอาจารย์ระดมความคิดเพื่อนำเสนอ ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานของสถาบันที่สามารถแก้ไขด้วยการเรียนรู้จากกาปฏิบัติ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
3.2.4 ติดตาม กำกับดูแล และจัดประชุมเพื่อร่วมกันระดมสมองเพื่อแก้ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานที่ไม่เป็นไปตามแผน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
กลยุทธ์รอง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
3.3 ยกกระดับประสิทธิภาพของการประเมินผลการเรียนรู้ จากกาปฏิบัติในพื้นที่ของสถาบัน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
วิธีดำเนินการ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
3.3.1 แต่งตั้งคณะทำงานเพื่อติดตามประเมินผลในการเรียนรู้จากกาปฏิบัติของสถาบัน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
3.3.2 กำหนดเกณฑ์ ผลลัพธ์ ตัวชี้วัด ที่ชัดเจนในการประเมินผลการเรียนรู้จากกาปฏิบัติในทุกกิจกรรม / พื้นที่ ทั้งในระดับรายบุคคล รายกลุ่มและระดับสถาบัน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	

วิธีดำเนินการ	กลยุทธ์หลัก/ กลยุทธ์รอง/ วิธีดำเนินการ	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
วิธีดำเนินการ	3.3.3 วางแผนในการประเมินกระบวนการและผลลัพธ์การเรียนรู้จากการปฏิบัติทั้งในระยะสั้นและระยะยาว	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
กลยุทธ์หลัก	4.1 สร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการแสดงความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเป็นกัลยาณมิตร	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	

กลยุทธหลัก/ กลยุทธรอง/ วิธีดำเนินการ	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ	
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1		
วิธีดำเนินการ												
4.1.1 สถาบันมีระบบ กลไก การฝึกอบรม เพิ่มพูนทักษะภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1		
4.1.2 ผู้บริหารมีแผนในการจัดสัมมนา/ กิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีของคนในองค์กร	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1		
4.1.3 สถาบันจัดอบรมเพื่อให้ผู้บริหารและอาจารย์มีทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1		
4.1.4 ผู้บริหารและอาจารย์จัดกิจกรรมสุนทรียสนทนาเพื่อร่วมกันพัฒนาองค์กร	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1		
4.1.5 ผู้บริหารและอาจารย์ร่วมกันวางแผนทั้งแผนระยะสั้นและแผนระยะยาวในการเรียนรู้จากการปฏิบัติร่วมกัน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1		
4.1.6 สถาบันจัดสร้างงบประมาณ ทรัพยากรและเทคโนโลยีที่ทันสมัยและเหมาะสมมาใช้ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1		

วิธีดำเนินการ	กลยุทธ์หลัก/ กลยุทธ์รอง/ วิธีดำเนินการ	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
วิธีดำเนินการ	4.1.7 ผู้บริหารมีวิธีบริหารจัดการในการลดภาระงานของอาจารย์เพื่อให้มีเวลาสำหรับการเรียนรู้จากการปฏิบัติได้อย่างต่อเนื่อง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
	4.1.8 สถาบันสรรหาผู้เชี่ยวชาญด้านการเรียนรู้ในการปฏิบัติมาชี้แนะ เพื่อให้การดำเนินงานในระยะเริ่มต้นประสบความสำเร็จ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
กลยุทธ์รอง	4.2 สร้างประสิทธิภาพของการเรียนรู้จากการปฏิบัติของสถาบันอย่างยั่งยืน											
วิธีดำเนินการ	4.2.1 สถาบันกำหนดเกณฑ์ ผลลัพธ์ ตัวชี้วัด ที่ชัดเจนในการประเมินผลการเรียนรู้จากการปฏิบัติในทุกกิจกรรม/ พันธกิจ ทั้งในระดับรายบุคคล รายกลุ่ม ภาควิชา สถาบัน											
	4.2.2 จัดประชุมเพื่อทำความเข้าใจในแผนปฏิบัติการในการใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติในพันธกิจหลักของสถาบัน											
	4.2.3 แต่งตั้งคณะทำงานเพื่อติดตามประเมินผลในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของสถาบัน											

วิธีดำเนินการ	กลยุทธ์หลัก/ กลยุทธ์รอง/ วิธีดำเนินการ	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ	
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1		
	4.2.4 กำหนดขั้นตอน การกำกับดูแลในการจัดกิจกรรมและการใช้ทรัพยากรที่ใช้ในการเรียนรู้จาก การปฏิบัติให้เป็นไปตามแผน												
	4.2.5 จัดเวที/ จัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ใน พันธกิจหลักของสถาบันอย่างต่อเนื่อง												
	4.2.6 สรรหาผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ชี้แนะการเรียนรู้จาก การปฏิบัติเป็นที่ปรึกษาอย่างต่อเนื่อง												
	4.2.7 ผู้บริหารจัดสรรงบประมาณ และสนับสนุน ทรัพยากรการเรียนรู้จาก การปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง												
	4.2.8 จัดประกวดและให้รางวัลผู้นำเสนอผลการ เรียนรู้ การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ												

ขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง
นางสาวรุจิรา สืบสุข

ภาคผนวก ข

สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถ
ในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบัน การศึกษาพยาบาลเป็นรายข้อ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ตารางที่ 69 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล เป็นรายชื่อ

ข้อ	การบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติ	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์	
		\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
ก. ด้านการเรียนการสอน					
1) การวางแผน					
1	มีการวางแผนให้บุคลากรนำปัญหาในสถานการณ์จริงเกี่ยวกับการเรียนการสอนมาร่วมกันคิดและหาทางแก้ปัญหา	3.70	.89	4.77	.46
2	มีการวางแผนให้บุคลากรปรับมุมมองและประยุกต์กระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์การทำงานเพื่อนำมาใช้ในการแก้ปัญหาด้านการเรียนการสอน	3.65	.88	4.77	.43
3	มีการวางแผนเพื่อให้บุคลากรเกิดการพัฒนาการเรียนรู้เป็นรายบุคคลจากประสบการณ์การทำงานด้านการเรียนการสอน	3.56	.97	4.73	.50
4	มีการวางแผนให้มีผู้ชี้แนะมาช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ของบุคลากรเป็นรายบุคคลและการเรียนรู้ขององค์กรด้านการเรียนการสอน	3.44	.97	4.80	.75
5	สภาพการเมืองและนโยบายของรัฐเอื้อต่อการวางแผนให้มีการเรียนรู้จากการปฏิบัติด้านการเรียนการสอน	3.31	.90	4.47	.70
6	สภาพเศรษฐกิจเอื้อต่อการวางแผนให้มีการเรียนรู้จากการปฏิบัติด้านการเรียนการสอน	3.31	.81	4.49	.65
7	สภาพสังคมเอื้อต่อการวางแผนให้มีการเรียนรู้จากการปฏิบัติด้านการเรียนการสอน	3.46	.88	4.57	.59
8	เทคโนโลยีเอื้อต่อการวางแผนให้มีการเรียนรู้จากการปฏิบัติด้านการเรียนการสอน	3.50	.97	4.74	.46

ข้อ	การบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถ ในการเรียนรู้จากการปฏิบัติ	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์	
		\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
ก. ด้านการเรียนการสอน					
2) การนำแผนสู่การปฏิบัติ					
9	มีการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้บุคลากรนำปัญหาในสถานการณ์จริงเกี่ยวกับการเรียนการสอนมาร่วมกันคิดและหาทางแก้ปัญหา	3.43	.93	4.66	.53
10	มีการจัดประชุมเพื่อให้บุคลากรปรับมุมมองและประยุกต์กระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์การทำงานเพื่อนำมาใช้ในการแก้ปัญหาด้านการเรียนการสอน	3.54	.93	4.71	.49
11	มีการจัดกลุ่มและมีผู้ชี้แนะการเรียนรู้เพื่อให้บุคลากรเกิดการพัฒนาการเรียนรู้เป็นรายบุคคลจากประสบการณ์การทำงานด้านการเรียนการสอน	3.31	.96	4.66	.53
12	มีการจัดกลุ่มและมีผู้ชี้แนะมาช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ของบุคลากรเป็นรายบุคคลและการเรียนรู้ขององค์กรด้านการเรียนการสอน	3.21	.95	4.60	.58
13	สภาพการเมืองและนโยบายของรัฐเอื้อต่อการนำแผนสู่การปฏิบัติเพื่อให้มีการเรียนรู้จากการปฏิบัติด้านการเรียนการสอน	3.26	.88	4.47	.64
14	สภาพเศรษฐกิจเอื้อต่อการนำแผนสู่การปฏิบัติเพื่อให้มีการเรียนรู้จากการปฏิบัติด้านการเรียนการสอน	3.26	.84	4.48	.64
15	สภาพสังคมเอื้อต่อการนำแผนสู่การปฏิบัติเพื่อให้มีการเรียนรู้จากปฏิบัติด้านการเรียนการสอน	3.39	.85	4.53	.60
16	เทคโนโลยีเอื้อต่อการนำแผนสู่การปฏิบัติเพื่อให้มีการเรียนรู้จากการปฏิบัติด้านการเรียนการสอน	3.50	.94	4.69	.51
3) การประเมินผล					
17	มีการประเมินผลการดำเนินการของการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้บุคลากรนำปัญหาในสถานการณ์จริงเกี่ยวกับการเรียนการสอนมาร่วมกันคิดและหาทางแก้ปัญหา	3.32	.95	4.63	.52

ข้อ	การบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถ ในการเรียนรู้จากการปฏิบัติ	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์	
		\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
ก. ด้านการเรียนการสอน					
3) การประเมินผล (ต่อ)					
18	มีการประเมินผลการดำเนินการของการจัดประชุมเพื่อให้บุคลากรปรับมุมมองและประยุกต์กระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์การทำงานเพื่อนำมาใช้ในการแก้ปัญหาด้านการเรียนการสอน	3.32	.95	4.64	.54
19	มีการประเมินผลการดำเนินการของการจัดกลุ่มและมีผู้ชี้แนะการเรียนรู้เพื่อให้บุคลากรเกิดการพัฒนาการเรียนรู้เป็นรายบุคคลจากประสบการณ์การทำงานด้านการเรียนการสอน	3.26	.92	4.64	.53
20	มีการประเมินผลการดำเนินการของการจัดกลุ่มและมีผู้ชี้แนะมาช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ของบุคลากรเป็นรายบุคคลและการเรียนรู้ขององค์กรด้านการเรียนการสอน	3.21	.93	4.62	.55
21	สภาพการเมืองและนโยบายของรัฐเอื้อต่อการประเมินผลการดำเนินการเพื่อให้มีการเรียนรู้จากการปฏิบัติด้านการเรียนการสอน	3.29	.86	4.43	.68
22	สภาพเศรษฐกิจเอื้อต่อการประเมินผลการดำเนินการเพื่อให้มีการเรียนรู้จากการปฏิบัติด้านการเรียนการสอน	3.28	.81	4.43	.70
23	สภาพสังคมเอื้อต่อการประเมินผลการดำเนินการเพื่อให้มีการเรียนรู้จากปฏิบัติด้านการเรียนการสอน	3.38	.83	4.47	.66
24	เทคโนโลยีเอื้อต่อการประเมินผลการดำเนินการเพื่อให้มีการเรียนรู้จากการปฏิบัติด้านการเรียนการสอน	3.50	.92	4.64	.59
ข. ด้านการวิจัย					
1) การวางแผน					
25	มีการวางแผนให้บุคลากรนำปัญหาในสถานการณ์จริงเกี่ยวกับการวิจัยมาร่วมกันคิดและหาทางแก้ปัญหา	3.39	.91	4.62	.56

ข้อ	การบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถ ในการเรียนรู้จากการปฏิบัติ	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์	
		\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
ข. ด้านการวิจัย					
1) การวางแผน (ต่อ)					
26	มีการวางแผนให้บุคลากรปรับมุมมองและประยุกต์กระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์การทำงานเพื่อนำมาใช้ในการแก้ปัญหา ด้านการวิจัย	3.42	.90	4.64	.54
27	มีการวางแผนเพื่อให้บุคลากรเกิดการพัฒนารายบุคคลจากประสบการณ์การทำงานด้านการวิจัย	3.44	.94	4.65	.52
28	มีการวางแผนให้มีผู้ชี้แนะมาช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ของบุคลากรเป็นรายบุคคลและการเรียนรู้ขององค์กร ด้านการวิจัย	3.47	.95	4.64	.57
29	สภาพการเมืองและนโยบายของรัฐเอื้อต่อการวางแผนให้มีการเรียนรู้จากการปฏิบัติด้านการวิจัย	3.28	.96	4.51	.67
30	สภาพเศรษฐกิจเอื้อต่อการวางแผนให้มีการเรียนรู้จากการปฏิบัติด้านการวิจัย	3.29	.89	4.50	.65
31	สภาพสังคมเอื้อต่อการวางแผนให้มีการเรียนรู้จากปฏิบัติ ด้านการวิจัย	3.38	.90	4.53	.63
32	เทคโนโลยีเอื้อต่อการวางแผนให้มีการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ด้านการวิจัย	3.47	.98	4.71	.62
ข. ด้านการวิจัย					
2) การนำแผนสู่การปฏิบัติ					
33	มีการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้บุคลากรนำปัญหาใน สถานการณ์จริงเกี่ยวกับการวิจัยมาร่วมกันคิดและหาทาง แก้ปัญหา	3.32	.99	4.59	.61
34	มีการจัดประชุมเพื่อให้บุคลากรปรับมุมมองและประยุกต์ กระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์การทำงานเพื่อนำมาใช้ในการ การแก้ปัญหาด้านการวิจัย	3.36	.98	4.62	.58

ข้อ	การบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถ ในการเรียนรู้จากการปฏิบัติ	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์	
		\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
ข. ด้านการวิจัย					
2) การนำแผนสู่การปฏิบัติ (ต่อ)					
35	มีการจัดกลุ่มและมีผู้ชี้แนะการเรียนรู้เพื่อให้บุคลากรเกิดการพัฒนารการเรียนรู้เป็นรายบุคคลจากประสบการณ์การทำงานด้านการวิจัย	3.35	.98	4.61	.58
36	มีการจัดกลุ่มและมีผู้ชี้แนะมาช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ของบุคลากรเป็นรายบุคคลและการเรียนรู้ขององค์กรด้านการวิจัย	3.34	.99	4.62	.58
37	สภาพการเมืองและนโยบายของรัฐเอื้อต่อการนำแผนสู่การปฏิบัติเพื่อให้มีการเรียนรู้จากการปฏิบัติด้านการวิจัย	3.37	.98	4.49	.66
38	สภาพเศรษฐกิจเอื้อต่อการนำแผนสู่การปฏิบัติเพื่อให้มีการเรียนรู้จากการปฏิบัติด้านการวิจัย	3.26	.88	4.50	.66
39	สภาพสังคมเอื้อต่อการนำแผนสู่การปฏิบัติเพื่อให้มีการเรียนรู้จากการปฏิบัติด้านการวิจัย	3.31	.91	4.54	.61
40	เทคโนโลยีเอื้อต่อการนำแผนสู่การปฏิบัติเพื่อให้มีการเรียนรู้จากการปฏิบัติด้านการวิจัย	3.41	.97	4.59	.59
3) การประเมินผล					
41	มีการประเมินผลการดำเนินการของการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้บุคลากรนำปัญหาในสถานการณ์จริงเกี่ยวกับการวิจัยมาร่วมกันคิดและหาทางแก้ปัญหา	3.18	.99	4.54	.64
42	มีการประเมินผลการดำเนินการของการจัดประชุมเพื่อให้บุคลากรปรับมุมมองและประยุกต์กระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์การทำงานนำมาใช้ในการแก้ปัญหาด้านการวิจัย	3.25	.98	4.55	.62
43	มีการประเมินผลการดำเนินการของการจัดกลุ่มและมีผู้ชี้แนะการเรียนรู้เพื่อให้บุคลากรเกิดการพัฒนารการเรียนรู้เป็นรายบุคคลจากประสบการณ์การทำงานด้านการวิจัย	3.18	.99	4.54	.62
44	มีการประเมินผลการดำเนินการของการจัดกลุ่มและมีผู้ชี้แนะมาช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ของบุคลากรเป็นรายบุคคลและการเรียนรู้ขององค์กรด้านการวิจัย	3.18	.98	4.81	.86

ข้อ	การบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถ ในการเรียนรู้จากการปฏิบัติ	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์	
		\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
ค. ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม					
1) การวางแผน					
45	สภาพการเมืองและนโยบายของรัฐเอื้อต่อการประเมินผลการดำเนินการเพื่อให้มีการเรียนรู้จากการปฏิบัติด้านการวิจัย	3.19	.95	4.45	.72
46	สภาพเศรษฐกิจเอื้อต่อการประเมินผลการดำเนินการเพื่อให้มีการเรียนรู้จากการปฏิบัติด้านการวิจัย	3.21	.90	4.44	.69
47	สภาพสังคมเอื้อต่อการประเมินผลการดำเนินการเพื่อให้มีการเรียนรู้จากปฏิบัติด้านการวิจัย	3.27	.89	4.47	.66
48	เทคโนโลยีเอื้อต่อการประเมินผลการดำเนินการเพื่อให้มีการเรียนรู้จากการปฏิบัติด้านการวิจัย	3.44	.96	4.57	.60
49	มีการวางแผนให้บุคลากรนำปัญหาในสถานการณ์จริงเกี่ยวกับการบริการวิชาการแก่สังคมมาร่วมกันคิดและหาทางแก้ปัญหา	3.39	.91	4.60	.60
50	มีการวางแผนให้บุคลากรปรับมุมมองและประยุกต์กระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์การทำงานเพื่อนำมาใช้ในการแก้ปัญหาด้านการบริการวิชาการแก่สังคม	3.36	.96	4.59	.61
51	มีการวางแผนเพื่อให้บุคลากรเกิดการพัฒนารับรู้เป็นรายบุคคลจากประสบการณ์การทำงานด้านการบริการวิชาการแก่สังคม	3.30	.94	4.59	.60
52	มีการวางแผนให้มีผู้ชี้แนะมาช่วยทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ของบุคลากรเป็นรายบุคคลและการเรียนรู้ขององค์กรด้านการบริการวิชาการแก่สังคม	3.23	.95	4.55	.63
53	สภาพการเมืองและนโยบายของรัฐเอื้อต่อการวางแผนให้มีการเรียนรู้จากการปฏิบัติด้านการบริการวิชาการแก่สังคม	3.29	.91	4.49	.67
54	สภาพเศรษฐกิจเอื้อต่อการวางแผนให้มีการเรียนรู้จากการปฏิบัติด้านการบริการวิชาการแก่สังคม	3.26	.86	4.49	.66
55	สภาพสังคมเอื้อต่อการวางแผนให้มีการเรียนรู้จากปฏิบัติด้านการบริการวิชาการแก่สังคม	3.37	.90	4.55	.61
56	เทคโนโลยีเอื้อต่อการวางแผนให้มีการเรียนรู้จากการปฏิบัติด้านการบริการวิชาการแก่สังคม	3.39	.95	4.57	.60

ข้อ	การบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถ ในการเรียนรู้จากการปฏิบัติ	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์	
		\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
ค. ด้านบริการวิชาการแก่สังคม					
2) การนำแผนสู่การปฏิบัติ					
57	มีการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้บุคลากรนำปัญหาใน สถานการณ์จริงเกี่ยวกับการบริการวิชาการแก่สังคมมาร่วม กันคิดและหาทางแก้ปัญหา	3.21	.97	4.52	.64
58	มีการจัดประชุมเพื่อให้บุคลากรปรับมุมมองและประยุกต์ กระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์การทำงานเพื่อนำมาใช้ ในการแก้ปัญหาด้านการบริการวิชาการแก่สังคม	3.21	.95	4.53	.64
59	มีการจัดกลุ่มและมีผู้ชี้แนะการเรียนรู้เพื่อให้บุคลากรเกิดการ พัฒนาการเรียนรู้เป็นรายบุคคลจากประสบการณ์การทำงาน ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม	3.14	1.00	4.50	.67
60	มีการจัดกลุ่มและมีผู้ชี้แนะมาช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการ เรียนรู้ของบุคลากรเป็นรายบุคคลและการเรียนรู้ขององค์กร ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม	3.07	1.00	4.48	.68
61	สภาพการเมืองและนโยบายของรัฐเอื้อต่อการนำแผนสู่การ ปฏิบัติเพื่อให้มีการเรียนรู้จากการปฏิบัติด้านการบริการ วิชาการแก่สังคม	3.19	.92	4.45	.70
62	สภาพเศรษฐกิจเอื้อต่อการนำแผนสู่การปฏิบัติเพื่อให้มีการ เรียนรู้จากการปฏิบัติด้านการบริการวิชาการแก่สังคม	3.18	.92	4.48	.64
63	สภาพสังคมเอื้อต่อการนำแผนสู่การปฏิบัติเพื่อให้มีการเรียนรู้ จากปฏิบัติด้านการบริการวิชาการแก่สังคม	3.30	.94	4.50	.63
64	เทคโนโลยีเอื้อต่อการนำแผนสู่การปฏิบัติเพื่อให้มีการเรียนรู้ จากการปฏิบัติด้านการบริการวิชาการแก่สังคม	3.39	.99	4.68	.64
65	มีการประเมินผลการดำเนินการของการจัดเวทีแลกเปลี่ยน เรียนรู้ให้บุคลากรนำปัญหาในสถานการณ์จริงเกี่ยวกับการ บริการวิชาการแก่สังคมมาร่วมกันคิดและหาทางแก้ปัญหา	3.19	1.02	4.51	.63

ข้อ	การบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถ ในการเรียนรู้จากการปฏิบัติ	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์	
		\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
ค. ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม					
1) การวางแผน					
45	สภาพการเมืองและนโยบายของรัฐเอื้อต่อการประเมินผลการดำเนินการเพื่อให้มีการเรียนรู้จากการปฏิบัติด้านการวิจัย	3.19	.95	4.45	.72
46	สภาพเศรษฐกิจเอื้อต่อการประเมินผลการดำเนินการเพื่อให้มีการเรียนรู้จากการปฏิบัติด้านการวิจัย	3.21	.90	4.44	.69
47	สภาพสังคมเอื้อต่อการประเมินผลการดำเนินการเพื่อให้มีการเรียนรู้จากปฏิบัติด้านการวิจัย	3.27	.89	4.47	.66
48	เทคโนโลยีเอื้อต่อการประเมินผลการดำเนินการเพื่อให้มีการเรียนรู้จากการปฏิบัติด้านการวิจัย	3.44	.96	4.57	.60
49	มีการวางแผนให้บุคลากรนำปัญหาในสถานการณ์จริงเกี่ยวกับการบริการวิชาการแก่สังคมมาร่วมกันคิดและหาทางแก้ปัญหา	3.39	.91	4.60	.60
50	มีการวางแผนให้บุคลากรปรับมุมมองและประยุกต์กระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์การทำงานเพื่อนำมาใช้ในการแก้ปัญหาด้านการบริการวิชาการแก่สังคม	3.36	.96	4.59	.61
51	มีการวางแผนเพื่อให้บุคลากรเกิดการพัฒนาการเรียนรู้เป็นรายบุคคลจากประสบการณ์การทำงานด้านการบริการวิชาการแก่สังคม	3.30	.94	4.59	.60
52	มีการวางแผนให้มีผู้ชี้แนะมาช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ของบุคลากรเป็นรายบุคคลและการเรียนรู้ขององค์กรด้านการบริการวิชาการแก่สังคม	3.23	.95	4.55	.63
53	สภาพการเมืองและนโยบายของรัฐเอื้อต่อการวางแผนให้มีการเรียนรู้จากการปฏิบัติด้านการบริการวิชาการแก่สังคม	3.29	.91	4.49	.67
54	สภาพเศรษฐกิจเอื้อต่อการวางแผนให้มีการเรียนรู้จากการปฏิบัติด้านการบริการวิชาการแก่สังคม	3.26	.86	4.49	.66
55	สภาพสังคมเอื้อต่อการวางแผนให้มีการเรียนรู้จากปฏิบัติด้านการบริการวิชาการแก่สังคม	3.37	.90	4.55	.61
56	เทคโนโลยีเอื้อต่อการวางแผนให้มีการเรียนรู้จากการปฏิบัติด้านการบริการวิชาการแก่สังคม	3.39	.95	4.57	.60

ข้อ	การบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถ ในการเรียนรู้จากการปฏิบัติ	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์	
		\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
ค. ด้านบริการวิชาการแก่สังคม					
2) การนำแผนสู่การปฏิบัติ					
57	มีการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้บุคลากรนำปัญหาในสถานการณ์จริงเกี่ยวกับการบริการวิชาการแก่สังคมมาร่วมกันคิดและหาทางแก้ปัญหา	3.21	.97	4.52	.64
58	มีการจัดประชุมเพื่อให้บุคลากรปรับมุมมองและประยุกต์กระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์การทำงานเพื่อนำมาใช้ในการแก้ปัญหาด้านการบริการวิชาการแก่สังคม	3.21	.95	4.53	.64
59	มีการจัดกลุ่มและมีผู้ชี้แนะการเรียนรู้เพื่อให้บุคลากรเกิดการพัฒนาการเรียนรู้เป็นรายบุคคลจากประสบการณ์การทำงานด้านการบริการวิชาการแก่สังคม	3.14	1.00	4.50	.67
60	มีการจัดกลุ่มและมีผู้ชี้แนะมาช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ของบุคลากรเป็นรายบุคคลและการเรียนรู้ขององค์กรด้านการบริการวิชาการแก่สังคม	3.07	1.00	4.48	.68
61	สภาพการเมืองและนโยบายของรัฐเอื้อต่อการนำแผนสู่การปฏิบัติเพื่อให้มีการเรียนรู้จากการปฏิบัติด้านการบริการวิชาการแก่สังคม	3.19	.92	4.45	.70
62	สภาพเศรษฐกิจเอื้อต่อการนำแผนสู่การปฏิบัติเพื่อให้มีการเรียนรู้จากการปฏิบัติด้านการบริการวิชาการแก่สังคม	3.18	.92	4.48	.64
63	สภาพสังคมเอื้อต่อการนำแผนสู่การปฏิบัติเพื่อให้มีการเรียนรู้จากปฏิบัติด้านการบริการวิชาการแก่สังคม	3.30	.94	4.50	.63
64	เทคโนโลยีเอื้อต่อการนำแผนสู่การปฏิบัติเพื่อให้มีการเรียนรู้จากการปฏิบัติด้านการบริการวิชาการแก่สังคม	3.39	.99	4.68	.64
65	มีการประเมินผลการดำเนินการของการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้บุคลากรนำปัญหาในสถานการณ์จริงเกี่ยวกับการบริการวิชาการแก่สังคมมาร่วมกันคิดและหาทางแก้ปัญหา	3.19	1.02	4.51	.63

ข้อ	การบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถ ในการเรียนรู้จากการปฏิบัติ	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์	
		\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
ค. ด้านบริการวิชาการแก่สังคม					
3) การประเมินผล					
66	มีการประเมินผลการดำเนินการของการจัดประชุมเพื่อให้บุคลากรรับมุมมองและประยุกต์กระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์การทำงานเพื่อนำมาใช้ในการแก้ปัญหาด้านการบริการวิชาการแก่สังคม	3.20	1.01	4.53	.63
67	มีการประเมินผลการดำเนินการของการจัดกลุ่มและมีผู้ชี้แนะการเรียนรู้เพื่อให้บุคลากรเกิดการพัฒนารับรู้เป็นรายบุคคลจากประสบการณ์การทำงานด้านการบริการวิชาการแก่สังคม	3.25	.93	4.49	.64
68	มีการประเมินผลการดำเนินการของการจัดกลุ่มและมีผู้ชี้แนะมาช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ของบุคลากรเป็นรายบุคคลและการเรียนรู้ขององค์กรด้านการบริการวิชาการแก่สังคม	3.13	.99	4.49	.65
69	สภาพการเมืองและนโยบายของรัฐเอื้อต่อการประเมินผลการดำเนินการเพื่อให้มีการเรียนรู้จากการปฏิบัติด้านการบริการวิชาการแก่สังคม	3.18	.93	4.43	.69
70	สภาพเศรษฐกิจเอื้อต่อการประเมินผลการดำเนินการเพื่อให้มีการเรียนรู้จากการปฏิบัติด้านการบริการวิชาการแก่สังคม	3.17	.92	4.43	.70
71	สภาพสังคมเอื้อต่อการประเมินผลการดำเนินการเพื่อให้มีการเรียนรู้จากปฏิบัติด้านการบริการวิชาการแก่สังคม	3.33	.97	4.50	.65
72	เทคโนโลยีเอื้อต่อการประเมินผลการดำเนินการเพื่อให้มีการเรียนรู้จากปฏิบัติด้านการบริการวิชาการแก่สังคม	3.37	.99	4.52	.63
ง. ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ					
1) การวางแผน					
73	มีการวางแผนให้บุคลากรนำปัญหาในสถานการณ์จริงเกี่ยวกับการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติมาร่วมกันคิดและหาทางแก้ปัญหา	3.23	1.01	4.48	.65

ข้อ	การบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถ ในการเรียนรู้จากการปฏิบัติ	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์	
		\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
ง. ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ					
1) การวางแผน (ต่อ)					
74	มีการวางแผนให้บุคลากรปรับมุมมองและประยุกต์กระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์การทำงานเพื่อนำมาใช้ในการแก้ปัญหาด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ	3.22	1.01	4.46	.67
75	มีการวางแผนเพื่อให้บุคลากรเกิดการพัฒนาการเรียนรู้เป็นรายบุคคลจากประสบการณ์การทำงานด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ	3.16	.97	4.44	.67
76	มีการวางแผนให้มีผู้ชี้แนะมาช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ของบุคลากรเป็นรายบุคคลและการเรียนรู้ขององค์กรด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ	3.10	.98	4.42	.69
77	สภาพการเมืองและนโยบายของรัฐเอื้อต่อการวางแผนให้มีการเรียนรู้จากการปฏิบัติด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ	3.23	.94	4.46	.69
78	สภาพเศรษฐกิจเอื้อต่อการวางแผนให้มีการเรียนรู้จากการปฏิบัติด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ	3.22	.91	4.44	.69
79	สภาพสังคมเอื้อต่อการวางแผนให้มีการเรียนรู้จากปฏิบัติด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ	3.32	.93	4.47	.67
80	เทคโนโลยีเอื้อต่อการวางแผนให้มีการเรียนรู้จากการปฏิบัติด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ	3.33	.96	4.50	.66
2) การนำแผนสู่การปฏิบัติ					
81	มีการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้บุคลากรนำปัญหาในสถานการณ์จริงเกี่ยวกับการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติมาร่วมกันคิดและหาทางแก้ปัญหา	3.04	.98	4.41	.69
82	มีการจัดประชุมเพื่อให้บุคลากรปรับมุมมองและประยุกต์กระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์การทำงานเพื่อนำมาใช้ในการแก้ปัญหาด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ	3.06	.97	4.42	.70

ข้อ	การบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถ ในการเรียนรู้จากการปฏิบัติ	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์	
		\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
ง. ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ					
2) การนำแผนสู่การปฏิบัติ (ต่อ)					
83	มีการจัดกลุ่มและมีผู้ชี้แนะการเรียนรู้เพื่อให้บุคลากรเกิดการ พัฒนาการเรียนรู้เป็นรายบุคคลจากประสบการณ์การทำงาน ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ	3.05	.96	4.39	.71
84	มีการจัดกลุ่มและมีผู้ชี้แนะมาช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการ เรียนรู้ของบุคลากรเป็นรายบุคคลและการเรียนรู้ขององค์กร ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ	3.03	.96	4.40	.71
85	สภาพการเมืองและนโยบายของรัฐเอื้อต่อการนำแผนสู่การ ปฏิบัติเพื่อให้มีการเรียนรู้จากการปฏิบัติในด้านการทำนุบำรุง ศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ	3.20	.95	4.42	.70
86	สภาพเศรษฐกิจเอื้อต่อการนำแผนสู่การปฏิบัติ เพื่อให้มีการเรียนรู้จากการปฏิบัติด้านการทำนุบำรุงศิลปะ และวัฒนธรรมของชาติ	3.16	.92	4.42	.69
87	สภาพสังคมเอื้อต่อการนำแผนสู่การปฏิบัติเพื่อให้มีการเรียนรู้ จากปฏิบัติด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ	3.24	.95	4.45	.68
88	เทคโนโลยีเอื้อต่อการนำแผนสู่การปฏิบัติเพื่อให้มีการเรียนรู้ จากการปฏิบัติด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของ ชาติ	3.25	.96	4.48	.68
3) การประเมินผล					
89	มีการประเมินผลการดำเนินการของการจัดเวทีแลกเปลี่ยน เรียนรู้ให้บุคลากรนำปัญหาในสถานการณ์จริงเกี่ยวกับการ ทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติมาร่วมกันคิดและ หาทางแก้ปัญหา	3.09	1.00	4.42	.70
90	มีการประเมินผลการดำเนินการของการจัดประชุมเพื่อให้ บุคลากรปรับมุมมองและประยุกต์กระบวนการเรียนรู้จาก ประสบการณ์การทำงานเพื่อนำมาใช้ในการแก้ปัญหาด้านการ ทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ	3.08	.98	4.42	.69

ข้อ	การบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถ ในการเรียนรู้จากการปฏิบัติ	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์	
		\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
ง. ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ					
3) การประเมินผล (ต่อ)					
91	มีการประเมินผลการดำเนินการของการจัดกลุ่มและมีผู้ชี้แนะการเรียนรู้เพื่อให้บุคลากรเกิดการพัฒนารายบุคคลจากประสบการณ์การทำงานด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ	3.05	.97	4.40	.69
92	มีการประเมินผลการดำเนินการของการจัดกลุ่มและมีผู้ชี้แนะมาช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ของบุคลากรเป็นรายบุคคลและการเรียนรู้ขององค์กรด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ	3.04	.97	4.39	.70
93	สภาพการเมืองและนโยบายของรัฐเอื้อต่อการประเมินผลการดำเนินการเพื่อให้มีการเรียนรู้จากการปฏิบัติด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ	3.23	.95	4.39	.75
94	สภาพเศรษฐกิจเอื้อต่อการประเมินผลการดำเนินการเพื่อให้มีการเรียนรู้จากการปฏิบัติด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ	3.19	.93	4.40	.71
95	สภาพสังคมเอื้อต่อการประเมินผลการดำเนินการเพื่อให้มีการเรียนรู้จากปฏิบัติด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ	3.27	.95	4.43	.69
96	เทคโนโลยีเอื้อต่อการประเมินผลการดำเนินการเพื่อให้มีการเรียนรู้จากการปฏิบัติด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ	3.32	1.00	4.48	.68

ภาคผนวก ค

สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการบริหารเพื่อเสริมสร้าง
ความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาล
ภาพรวมและจำแนกตามกลุ่มสถาบัน

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ตารางที่ 20 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากทฤษฎีปฏิบัติของอาจารย์
ในสถาบันการศึกษาพยาบาลรวม

การบริหารเพื่อเสริมสร้าง ความสามารถในการเรียนรู้ จากการปฏิบัติ	ด้านการเรียนการสอน			ด้านการวิจัย			ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม			ด้านการทำนุบำรุงศิลปะ และวัฒนธรรมของชาติ			
	สภาพ ปัจจุบัน	สภาพที่พึง ประสงค์	PNI	สภาพ ปัจจุบัน	สภาพที่พึง ประสงค์	PNI	สภาพ ปัจจุบัน	สภาพที่พึง ประสงค์	PNI	สภาพ ปัจจุบัน	สภาพที่พึง ประสงค์	PNI	
	\bar{X}	\bar{X}		\bar{X}	\bar{X}		\bar{X}	\bar{X}		\bar{X}	\bar{X}		
การวางแผน	S1	3.70	4.77	.288	3.39	4.62	.364*	3.39	4.60	.355	3.23	4.48	.388
	S2	3.65	4.77	.306	3.42	4.64	.358*	3.36	4.59	.364	3.22	4.46	.385
	S3	3.56	4.73	.330	3.44	4.65	.352	3.30	4.59	.389	3.16	4.44	.404
	S4	3.44	4.80	.396*	3.47	4.64	.335	3.23	4.55	.409*	3.10	4.42	.424*
ค่าเฉลี่ยของกรวางแผน	3.59	4.77	.330	3.43	4.64	.352	3.32	4.58	.379	3.18	4.45	.400	
การนำแผนสู่การปฏิบัติ	S1	3.43	4.66	.357	3.32	4.59	.383*	3.21	4.52	.407	3.04	4.41	.450
	S2	3.54	4.71	.333	3.36	4.62	.372	3.21	4.53	.412	3.06	4.42	.443
	S3	3.31	4.66	.408	3.35	4.61	.377*	3.14	4.50	.434	3.05	4.39	.439
	S4	3.21	4.60	.431*	3.34	4.62	.383*	3.07	4.48	.457*	3.03	4.40	.455*
ค่าเฉลี่ยของการนำแผนฯ	3.37	4.66	.382	3.34	4.61	.379	3.16	4.51	.428	3.05	4.41	.447	
การประเมินผล	S1	3.32	4.63	.396	3.18	4.54	.427	3.19	4.51	.414	3.09	4.42	.430
	S2	3.32	4.64	.399	3.25	4.55	.402	3.20	4.53	.413	3.08	4.42	.434
	S3	3.26	4.64	.421	3.18	4.54	.425	3.25	4.49	.379	3.05	4.40	.444*
	S4	3.21	4.62	.439*	3.18	4.81	.511*	3.13	4.49	.437*	3.04	4.39	.444*
ค่าเฉลี่ยของการประเมินผล	3.28	4.63	.414	3.20	4.61	.441	3.19	4.50	.411	3.06	4.41	.438	
ค่าเฉลี่ยของการบริหาร	3.41	4.69	.375	3.32	4.62	.391	3.22	4.53	.406	3.10	4.42	.428	

หมายเหตุ : S1 หมายถึง สำนักนั้ยแผน (Tactic School) การเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อแก้ไขปัญหาการทำงาน

S2 หมายถึง สำนักวิทยาศาสตร์ (Scientific School) การเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อเรียนรู้กระบวนการเรียนรู้อาจารย์จากการทำงาน

S3 หมายถึง สำนักประสบการณ์ (Experiential School) การเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อพัฒนาการเรียนรู้อาจารย์รายบุคคล

S4 หมายถึง สำนักสะท้อนคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Reflection School) การเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้อาจารย์รายบุคคลและการเรียนรู้ขององค์กร

ตารางที่ 21 สภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากทฤษฎีปฏิบัติของอาจารย์
ในสถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 1

การบริหารเพื่อเสริมสร้าง ความสามารถในการเรียนรู้ จากการปฏิบัติ	ด้านการเรียนการสอน			ด้านการวิจัย			ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม			ด้านการทำนุบำรุงศิลปะ และวัฒนธรรมของชาติ			
	สภาพ ปัจจุบัน	สภาพที่พึง ประสงค์	PNI	สภาพ ปัจจุบัน	สภาพที่พึง ประสงค์	PNI	สภาพ ปัจจุบัน	สภาพที่พึง ประสงค์	PNI	สภาพ ปัจจุบัน	สภาพที่พึง ประสงค์	PNI	
													\bar{X}
การวางแผน	S1	3.83	4.70	.227	3.60	4.56	.267	3.51	4.51	.285	3.44	4.45	.295
	S2	3.75	4.73	.260	3.60	4.55	.263	3.54	4.54	.283	3.44	4.44	.291
	S3	3.64	4.71	.295	3.58	4.59	.283*	3.45	4.53	.312	3.27	4.40	.345*
	S4	3.46	5.27	.523*	3.62	4.58	.266	3.37	4.49	.331*	3.23	4.37	.353*
ค่าเฉลี่ยของการวางแผน		3.67	4.85	.326	3.60	4.57	.270	3.47	4.52	.303	3.34	4.41	.321
การนำแผนสู่การปฏิบัติ	S1	3.44	4.58	.332	3.41	4.50	.320	3.26	4.44	.362	3.25	4.37	.347
	S2	3.59	4.68	.304	3.45	4.53	.312	3.27	4.49	.373	3.21	4.38	.368*
	S3	3.42	4.63	.352	3.38	4.55	.345	3.23	4.44	.373	3.21	4.36	.360
	S4	3.19	4.53	.418*	3.33	4.55	.365*	3.15	4.37	.386*	3.18	4.36	.371*
ค่าเฉลี่ยของการนำมาแผนฯ		3.41	4.60	.351	3.39	4.53	.335	3.23	4.43	.373	3.21	4.37	.361
การประเมินผล	S1	3.35	4.54	.356	3.29	4.45	.350	3.24	4.40	.356*	3.32	4.44	.336
	S2	3.38	4.56	.348	3.32	4.47	.347	3.28	4.46	.359*	3.32	4.42	.332
	S3	3.31	4.55	.376	3.22	4.49	.394*	3.22	4.38	.363	3.24	4.38	.352
	S4	3.21	4.54	.416*	3.27	4.49	.373	3.24	4.37	.348	3.21	4.37	.364*
ค่าเฉลี่ยของการประเมินผล		3.31	4.55	.374	3.28	4.47	.366	3.25	4.40	.356	3.27	4.40	.346
ค่าเฉลี่ยของการบริหาร		3.46	4.67	.351	3.42	4.53	.324	3.31	4.45	.344	3.27	4.40	.343

หมายเหตุ : S1 หมายถึง สำนักวิทยบริการ (Tacit School) การเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อแก้ไขปัญหาการทำงาน

S2 หมายถึง สำนักวิทยาศาสตร์ (Scientific School) การเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อเรียนรู้กระบวนการเรียนรู้อบรมการทำงาน

S3 หมายถึง สำนักประสบการณ์ (Experiential School) การเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อพัฒนาการเรียนรู้เป็นรายบุคคล

S4 หมายถึง สำนักสะท้อนคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Reflection School) การเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ของบุคคลและการเรียนรู้ขององค์กร

ตารางที่ 22 สภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์
 ใจสถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 2

การบริหารเพื่อเสริมสร้าง ความสามารถในการเรียนรู้ จากการปฏิบัติ	ด้านการเรียนการสอน				ด้านการวิจัย				ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม				ด้านการทำนุบำรุงศิลปะ และวัฒนธรรมของชาติ			
	สภาพ ปัจจุบัน	สภาพที่พึง ประสงค์	PNI	X̄	สภาพ ปัจจุบัน	สภาพที่พึง ประสงค์	PNI	X̄	สภาพ ปัจจุบัน	สภาพที่พึง ประสงค์	PNI	X̄	สภาพ ปัจจุบัน	สภาพที่พึง ประสงค์	PNI	X̄
การวางแผน	S1	3.64	4.73	.300	3.46	4.62	.337	3.47	4.59	.321	3.31	4.51	.365			
	S2	3.59	4.77	.327	3.42	4.65	.361*	3.41	4.58	.345	3.28	4.49	.368			
	S3	3.49	4.72	.353*	3.45	4.63	.343	3.39	4.57	.349	3.25	4.46	.375			
	S4	3.48	4.66	.337	3.51	4.62	.314	3.33	4.57	.373*	3.15	4.44	.407*			
ค่าเฉลี่ยของตารางแผน		3.55	4.72	.329	3.46	4.63	.339	3.40	4.58	.347	3.25	4.47	.379			
การนำแผนสู่การปฏิบัติ	S1	3.50	4.67	.333	3.49	4.62	.324	3.35	4.52	.349	3.17	4.44	.402			
	S2	3.63	4.75	.308	3.52	4.68	.329*	3.31	4.49	.355	3.16	4.44	.406			
	S3	3.31	4.64	.402	3.52	4.64	.320	3.31	4.55	.376	3.12	4.40	.411			
	S4	3.26	4.59	.407*	3.51	4.64	.323	3.26	4.52	.386*	3.10	4.41	.422*			
ค่าเฉลี่ยของตารางนำแผนฯ		3.43	4.66	.363	3.51	4.65	.324	3.31	4.52	.367	3.14	4.43	.410			
การประเมินผล	S1	3.44	4.64	.350	3.28	4.56	.389*	3.38	4.57	.352	3.11	4.41	.418			
	S2	3.40	4.65	.366	3.34	4.54	.359	3.34	4.56	.367	3.12	4.41	.414			
	S3	3.35	4.64	.384	3.31	4.54	.371	3.65	4.54	.243	3.08	4.40	.427*			
	S4	3.31	4.61	.394*	3.27	4.52	.381	3.27	4.54	.387*	3.10	4.38	.414			
ค่าเฉลี่ยของตารางประเมินผล		3.37	4.63	.374	3.30	4.54	.375	3.41	4.55	.337	3.10	4.40	.418			
ค่าเฉลี่ยของการบริหาร		3.45	4.67	.355	3.42	4.61	.346	3.37	4.55	.350	3.16	4.43	.402			

หมายเหตุ : S1 หมายถึง สำนักนิยาม (Tacit School) การเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อแก้ไขปัญหาการทำงาน

S2 หมายถึง สำนักวิทยาศาสตร์ (Scientific School) การเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อเรียนรู้กระบวนการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ

S3 หมายถึง สำนักประสบการณ์ (Experiential School) การเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อพัฒนาการเรียนรู้เป็นรายบุคคล

S4 หมายถึง สำนักสะท้อนคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Reflection School) การเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ของบุคคลและการเรียนรู้ขององค์กร

ตารางที่ 73. สภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของบริการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากประสบการณ์ของอาจารย์
ในสถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 3

การบริหารเพื่อเสริมสร้าง ความสามารถในการเรียนรู้ จากการปฏิบัติ	ด้านการเรียนการสอน				ด้านการวิจัย				ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม				ด้านการทำนุบำรุงศิลปะ และวัฒนธรรมของชาติ			
	สภาพ ปัจจุบัน	สภาพที่พึง ประสงค์	PNI	สภาพ ปัจจุบัน	สภาพที่พึง ประสงค์	PNI	สภาพ ปัจจุบัน	สภาพที่พึง ประสงค์	PNI	สภาพ ปัจจุบัน	สภาพที่พึง ประสงค์	PNI	สภาพ ปัจจุบัน	สภาพที่พึง ประสงค์	PNI	
	\bar{X}	\bar{X}		\bar{X}	\bar{X}		\bar{X}	\bar{X}		\bar{X}	\bar{X}		\bar{X}	\bar{X}		
การวางแผน	S1 3.60	4.80	.333	3.08	4.80	.558	2.76	4.64	.681	2.76	4.72	.710	2.76	4.72	.710	
	S2 3.28	4.72	.439	2.92	4.84	.658*	2.72	4.60	.691*	3.00	4.72	.573	3.00	4.72	.573	
	S3 3.24	4.84	.494	3.16	4.84	.532	2.80	4.68	.671	2.92	4.64	.589	2.92	4.64	.589	
	S4 3.12	4.92	.577*	3.04	4.84	.592	2.88	4.68	.625	2.68	4.64	.731*	2.68	4.64	.731*	
ค่าเฉลี่ยของตารางแผน	3.31	4.82	.461	3.05	4.83	.585	2.79	4.65	.667	2.84	4.68	.651	2.84	4.68	.651	
การนำแผนสู่การปฏิบัติ	S1 3.44	4.84	.407	2.92	4.72	.616*	2.76	4.68	.796	2.64	4.68	.773*	2.64	4.68	.773*	
	S2 3.44	4.84	.407	3.00	4.72	.573	2.84	4.68	.648	2.64	4.68	.773*	2.64	4.68	.773*	
	S3 3.20	4.76	.488	2.92	4.72	.616*	2.52	4.68	.857*	2.80	4.68	.671	2.80	4.68	.671	
	S4 3.12	4.80	.538*	2.92	4.72	.616*	2.52	4.68	.857*	2.80	4.68	.671	2.80	4.68	.671	
ค่าเฉลี่ยของการนำแผนฯ	3.30	4.81	.460	2.94	4.72	.606	2.66	4.68	.764	2.72	4.68	.722	2.72	4.68	.722	
การประเมินผล	S1 3.12	4.84	.551*	2.80	4.64	.657	2.40	4.64	.933*	2.72	4.64	.706*	2.72	4.64	.706*	
	S2 3.20	4.84	.513	3.08	4.72	.532	2.64	4.64	.758	2.80	4.64	.657	2.80	4.64	.657	
	S3 3.28	4.84	.476	3.00	4.64	.547	2.40	4.64	.933*	2.72	4.64	.706*	2.72	4.64	.706*	
	S4 3.28	4.84	.476	2.92	4.64	.959*	2.40	4.64	.933*	2.72	4.64	.706*	2.72	4.64	.706*	
ค่าเฉลี่ยของการประเมินผล	3.22	4.84	.504	2.95	4.66	.924	2.46	4.64	.889	2.74	4.64	.694	2.74	4.64	.694	
ค่าเฉลี่ยของการบริหาร	3.28	4.82	.475	2.98	4.74	.705	2.64	4.66	.774	2.77	4.67	.689	2.77	4.67	.689	

หมายเหตุ : S1 หมายถึง สำนักนัวย่อม (Tacit School) การเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อแก้ไขปัญหาการทำงาน

S2 หมายถึง สำนักวิทยาศาสตร์ (Scientific School) การเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อเรียนรู้กระบวนการเรียนรู้ออกการทำงาน

S3 หมายถึง สำนักประสบการณ์ (Experiential School) การเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ออกเป็นรายบุคคล

S4 หมายถึง สำนักสะท้อนคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Reflection School) การเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ออกบุคคลและการเรียนรู้ออกองค์กร

ตารางที่ 7.4 สภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์
ในสถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 4

การบริหารเพื่อเสริมสร้าง ความสามารถในการเรียนรู้ จากการปฏิบัติ	ด้านการเรียนการสอน			ด้านการวิจัย			ด้านการบริการวิชาการแก่ สังคม			ด้านการทำนุบำรุงศิลปะ และวัฒนธรรมของชาติ			
	สภาพ ปัจจุบัน	สภาพที่พึง ประสงค์	PNI	สภาพ ปัจจุบัน	สภาพที่พึง ประสงค์	PNI	สภาพ ปัจจุบัน	สภาพที่พึง ประสงค์	PNI	สภาพ ปัจจุบัน	สภาพที่พึง ประสงค์	PNI	
	\bar{X}	\bar{X}		\bar{X}	\bar{X}		\bar{X}	\bar{X}		\bar{X}	\bar{X}		
การวางแผน	S1	4.07	4.83	.186	3.59	4.59	.279*	3.66	4.55	.245	3.69	4.41	.196
	S2	4.00	4.79	.198*	3.83	4.69	.225	3.79	4.59	.209	3.72	4.45	.194
	S3	4.24	4.86	.146	3.86	4.66	.205	3.48	4.48	.287*	3.62	4.34	.200
	S4	3.86	4.57	.184	3.97	4.59	.157	3.34	4.31	.289*	3.55	4.34	.223*
ค่าเฉลี่ยของการวางแผน	4.04	4.76	.179	3.81	4.63	.216	3.57	4.48	.258	3.65	4.39	.204	
การนำแผนสู่การปฏิบัติ	S1	3.52	4.62	.314*	3.59	4.52	.260*	3.45	4.38	.270	3.38	4.24	.255
	S2	3.66	4.66	.274	3.69	4.55	.234	3.72	4.48	.204	3.41	4.24	.242
	S3	3.72	4.66	.250	3.93	4.55	.158	3.52	4.34	.235	3.48	4.28	.228
	S4	3.62	4.55	.257	3.69	4.45	.206	3.38	4.34	.286*	3.38	4.34	.286*
ค่าเฉลี่ยของการนำแผนฯ	3.63	4.62	.274	3.72	4.52	.214	3.52	4.39	.249	3.41	4.28	.253	
การประเมินผล	S1	3.69	4.66	.262	3.55	4.52	.272*	3.52	4.48	.275	3.52	4.34	.235
	S2	3.62	4.62	.276	3.62	4.59	.267	3.52	4.45	.265	3.41	4.38	.283*
	S3	3.55	4.59	.291	3.62	4.45	.229	3.48	4.38	.257	3.59	4.45	.240
	S4	3.59	4.66	.298*	3.66	4.45	.217	3.45	4.41	.280*	3.59	4.45	.240
ค่าเฉลี่ยของการประเมินผล	3.61	4.63	.282	3.61	4.50	.246	3.49	4.43	.269	3.53	4.41	.250	
ค่าเฉลี่ยของการบริหาร	3.76	4.67	.245	3.72	4.55	.226	3.53	4.43	.258	3.53	4.36	.235	

หมายเหตุ : S1 หมายถึง สำนักนั้ยแ่ง (Tacit School) การเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อแก้ไขปัญหากจากการทำงาน

S2 หมายถึง สำนักวิทยาศาสตร์ (Scientific School) การเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อเรียนรู้กระบวนการเรียนรู้อาจการทำงาน

S3 หมายถึง สำนักประสบการณ์ (Experiential School) การเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อพัฒนาการเรียนรู้อเป็นรายบุคคล

S4 หมายถึง สำนักสะท้อนคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Reflection School) การเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้อของบุคคลและการเรียนรู้ขององค์กร

ตารางที่ Z5 สภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากกาปฏิบัติของอาจารย์
ในสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษา

การบริหารเพื่อเสริมสร้าง ความสามารถในการเรียนรู้ จากการปฏิบัติ	ด้านการเรียนการสอน			ด้านการวิจัย			ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม			ด้านการทำนุบำรุงศิลป และวัฒนธรรมของชาติ				
	สภาพ ปัจจุบัน	สภาพที่พึง ประสงค์	PNI	สภาพ ปัจจุบัน	สภาพที่พึง ประสงค์	PNI	สภาพ ปัจจุบัน	สภาพที่พึง ประสงค์	PNI	สภาพ ปัจจุบัน	สภาพที่พึง ประสงค์	PNI		
	\bar{X}	\bar{X}		\bar{X}	\bar{X}		\bar{X}	\bar{X}		\bar{X}	\bar{X}			
การวางแผน	S1	3.10	4.93	.591	2.33	4.63	.986*	2.50	4.70	.880	2.23	4.50	1.015	
	S2	3.23	4.87	.505	2.63	4.63	.759	2.37	4.63	.958	2.03	4.50	1.213*	
	S3	2.83	4.83	.706	2.43	4.67	.918	2.30	4.63	1.014	2.17	4.47	1.062	
	S4	2.73	4.73	.732*	2.57	4.70	.831	2.10	4.57	1.175*	2.13	4.43	1.078	
ค่าเฉลี่ยของการวางแผน		2.98	4.84	.634	2.49	4.66	.874	2.32	4.63	1.007	2.14	4.48	1.092	
	การนำแผนสู่การปฏิบัติ	S1	2.67	4.60	.725	2.07	4.47	1.161	2.13	4.47	1.094	1.87	4.43	1.375*
		S2	2.47	4.63	.878	2.23	4.60	1.060	2.07	4.47	1.161	2.10	4.47	1.127
		S3	2.23	4.67	1.090*	2.10	4.57	1.175*	1.93	4.37	1.259	2.00	4.37	1.183
S4		2.27	4.57	1.015	2.40	4.67	.944	1.87	4.37	1.339*	1.97	4.40	1.237	
ค่าเฉลี่ยของการนำแผนฯ		2.41	4.62	.927	2.20	4.58	1.085	2.00	4.42	1.213	1.98	4.42	1.231	
	การประเมินผล	S1	2.37	4.63	.958	2.00	4.57	1.283	2.03	4.40	1.164	2.17	4.37	1.015
		S2	2.20	4.63	1.106*	2.03	4.60	1.262	2.13	4.47	1.094	2.07	4.40	1.129*
		S3	2.27	4.70	1.074	2.00	4.60	1.300*	2.03	4.43	1.180	2.07	4.40	1.129*
S4		2.23	4.67	1.090	2.17	4.60	1.123	2.03	4.50	1.213*	2.07	4.40	1.129*	
ค่าเฉลี่ยของการประเมินผล		2.27	4.66	1.057	2.05	4.59	1.242	2.06	4.45	1.163	2.09	4.39	1.101	
	ค่าเฉลี่ยของการบริหาร		2.55	4.71	.872	2.25	4.61	1.067	2.13	4.50	1.128	2.07	4.43	1.141

หมายเหตุ : S1 หมายถึง สำนักนัยแฝง (Tacit School) การเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อแก้ไขปัญหากิจการทางาน

S2 หมายถึง สำนักวิทยาศาสตร์ (Scientific School) การเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อเรียนรู้กระบวนการเรียนรู้อิงจากการทำงาน

S3 หมายถึง สำนักประสบการณ์ (Experiential School) การเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อพัฒนาการเรียนรู้อิงรายบุคคล

S4 หมายถึง สำนักสะท้อนคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Reflection School) การเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้อิงบุคคลและการเรียนรู้ขององค์กร

ตารางที่ 76 สภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์
ในสถาบันการศึกษาพยาบาลกลุ่มที่ 6

การบริหารเพื่อเสริมสร้าง ความสามารถในการเรียนรู้ จากการปฏิบัติ	ด้านการเรียนการสอน			ด้านกาวิจัย			ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม			ด้านการทำนุบำรุงศิลป และวัฒนธรรมของชาติ			
	สภาพ ปัจจุบัน	สภาพที่พึง ประสงค์	PNI	สภาพ ปัจจุบัน	สภาพที่พึง ประสงค์	PNI	สภาพ ปัจจุบัน	สภาพที่พึง ประสงค์	PNI	สภาพ ปัจจุบัน	สภาพที่พึง ประสงค์	PNI	
	\bar{X}	\bar{X}		\bar{X}	\bar{X}		\bar{X}	\bar{X}		\bar{X}	\bar{X}		
การวางแผน	S1	3.83	4.70	.227	3.60	4.56	.267	3.51	4.51	.285	3.44	4.45	.295
	S2	3.75	4.73	.260	3.60	4.55	.263	3.54	4.54	.283	3.44	4.44	.291
	S3	3.64	4.71	.295	3.58	4.59	.283*	3.45	4.53	.312	3.27	4.40	.345
	S4	3.46	5.27	.523*	3.62	4.58	.266	3.37	4.49	.331*	3.23	4.37	.353*
ค่าเฉลี่ยของกรวางแผน		3.67	4.85	.326	3.60	4.57	.270	3.47	4.52	.303	3.34	4.41	.321
	S1	3.44	4.58	.332	3.41	4.50	.320	3.26	4.44	.362	3.25	4.37	.347
	S2	3.59	4.68	.304	3.45	4.53	.312	3.27	4.49	.373	3.21	4.38	.368*
	S3	3.42	4.63	.352	3.38	4.55	.345	3.23	4.44	.373	3.21	4.36	.360
ค่าเฉลี่ยของกรนำแผนฯ	S4	3.19	4.53	.418*	3.33	4.55	.365*	3.15	4.37	.386*	3.18	4.36	.371*
		3.41	4.60	.351	3.39	4.53	.335	3.23	4.43	.373	3.21	4.37	.361
	S1	3.35	4.54	.356	3.29	4.45	.350	3.24	4.40	.356	3.32	4.44	.336
	S2	3.38	4.56	.348	3.32	4.47	.347	3.28	4.46	.359	3.32	4.42	.332
ค่าเฉลี่ยของกรประเมินผล	S3	3.31	4.55	.376	3.22	4.49	.394*	3.22	4.38	.363*	3.24	4.38	.352
	S4	3.21	4.54	.416*	3.27	4.49	.373	3.24	4.37	.348	3.21	4.37	.364*
		3.31	4.55	.374	3.28	4.47	.366	3.25	4.40	.356	3.27	4.40	.346
		3.46	4.67	.351	3.42	4.53	.324	3.31	4.45	.344	3.27	4.40	.343

หมายเหตุ : S1 หมายถึง สำนักนั้อย่าง (Tacit School) การเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อแก้ไขปัญหากิจการทางาน

S2 หมายถึง สำนักวิทยาศาสตร์ (Scientific School) การเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อเรียนรู้กระบวนการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพทางาน

S3 หมายถึง สำนักประสบการณ์ (Experiential School) การเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อพัฒนาการเรียนรู้เป็นรายบุคคล

S4 หมายถึง สำนักสะท้อนคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Reflection School) การเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ของบุคคลและการเรียนรู้ขององค์กร

ภาคผนวก ง
รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

1. รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

รายนาม	ตำแหน่ง/สถาบัน
1.รศ. ดร. เนาวนิตย์ สงคราม	รองคณบดี คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการเรียนรู้จากการปฏิบัติ)
2.อาจารย์ ดร. มนต์ชัย พินิจจิตรสมุทร	อาจารย์ประจำคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และที่ปรึกษาอาวุโสสถาบันส่งเสริมการจัดการ ความรู้เพื่อสังคม (สคส.) (ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการเรียนรู้จากการปฏิบัติ)
3.ผศ.ดร. วรวรรณ วาณิชย์เจริญชัย	ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายสารสนเทศ คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล (ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการเรียนรู้จากการปฏิบัติ และการบริหารสถาบันการศึกษาพยาบาล)
4.รศ.ดร. กัญญาดา ประจุศิลป์	อาจารย์ประจำคณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (ผู้ทรงคุณวุฒิด้านบริหารการศึกษาพยาบาล)
5.ผศ.ดร. อำภาพร นามวงศ์พรหม	คณบดีคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยรังสิต (ผู้ทรงคุณวุฒิด้านบริหารสถาบันการศึกษา พยาบาล)

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์ ฉบับที่ 1

ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง/สถาบัน
1. รศ.ดร. เนาวนิตย์ สงคราม	รองคณบดีคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการเรียนรู้จากการปฏิบัติ)
2. อ.ดร. มนต์ชัย พิณจิตรสมุทร	อาจารย์ภาควิชาเศรษฐศาสตร์เกษตรและทรัพยากร คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการเรียนรู้จากการปฏิบัติ)
3. ผศ.ดร. วรพรรณ วาณิชย์เจริญชัย	ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายสารสนเทศ คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล (ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการเรียนรู้จากการปฏิบัติ และการบริหารสถาบันการศึกษาพยาบาล)
4. อ.ดร. ราชนีย์ บุญธิมา	อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร (ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา)
5. ผศ.ดร.วิชุดา กิจธรรรม	อาจารย์ประจำสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร (ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา)
6. รศ.ดร. กัญญาดา ประจุศิลป์	อาจารย์ประจำคณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษาพยาบาล)
7. อ.ดร. เบญจา เตากล้า	คณบดีคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสวนดุสิต (ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารสถาบันการศึกษาพยาบาล)
8. รศ.กัญญา ออประเสริฐ	รองคณบดีฝ่ายยุทธศาสตร์และประกันคุณภาพ คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล (ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารสถาบันการศึกษาพยาบาล)
9. ดร.ศรีดา ตันทะอธิพานิช	ผู้จัดการมูลนิธิอินเทอร์เน็ตร่วมพัฒนาไทย (ผู้ทรงคุณวุฒิด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ)

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์ ฉบับที่ 1(ต่อ)

ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง/สถาบัน
10. รศ. ดร. ยุวดี วัฒนานนท์	อาจารย์ประจำคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล (ตัวแทนสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัดคณะกรรมการ การอุดมศึกษา)
11. ผศ.ดร. ศรีสุตา วงศ์วิเศษกุล	หัวหน้าสาขาวิชาการพยาบาลชุมชน คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสวนดุสิต (ตัวแทนสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัดคณะกรรมการ การอุดมศึกษา)
12. ผศ.ดร. รัชนี นามจันทร์	รองคณบดีฝ่ายวิจัย คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยรังสิต (ตัวแทนสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัดคณะกรรมการ การอุดมศึกษา)
13. อ.ดร. ศุภรใจ เจริญศุภร์	ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี จักรีรัช (ตัวแทนสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัดกระทรวง สาธารณสุข)
14. ดร. ศิริพร ครุฑภาค	หัวหน้างานวิจัยและวารสาร กลุ่มงานวิจัยและวิเทศ สัมพันธ์ วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี นนทบุรี (ตัวแทนสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัดกระทรวง สาธารณสุข)
15. พ.อ. วัชรภรณ์ เปาโรหิตย์	รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ วิทยาลัยพยาบาลกองทัพอากาศ (ตัวแทนสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัด กระทรวงกลาโหม)
16. พ.ท. หญิง ดร. สรินทร เชี่ยวโสธร	อาจารย์ประจำภาควิชาจิตเวชศาสตร์ วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก (ตัวแทนสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัด กระทรวงกลาโหม)

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์ ฉบับที่ 1(ต่อ)

ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง/สถาบัน
17. พ.ต.อ.หญิง รศ.ดร. ปราณี เสนีย์	หัวหน้าภาคหลักการพยาบาล วิทยาลัยพยาบาลตำรวจ (ตัวแทนสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัดสำนักงาน ตำรวจแห่งชาติ)
18. ผศ.ดร. สุมิตตา สว่างทุกข์	รองคณบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา คณะพยาบาลศาสตร์ เกื้อการุณย์ มหาวิทยาลัยนวมินทราชิราช (ตัวแทนสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัด กรุงเทพมหานคร)
19. ผศ.ดร. สมศิริ นนทสวัสดิ์ศรี	หัวหน้าภาควิชาการพยาบาลสาธารณสุขศาสตร์และเวช ศาสตร์เขตเมือง คณะพยาบาลศาสตร์เกื้อการุณย์ มหาวิทยาลัยนวมินทราชิราช (ตัวแทนสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัด กรุงเทพมหานคร)
20. อ.ดร. พรทิพย์ กวินสุพร	คณบดีคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยคริสเตียน (ตัวแทนสถาบันการศึกษาพยาบาลเอกชน)

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์ ฉบับที่ 2

ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง/สถาบัน
1. รศ.ดร. เนาวนิตย์ สงคราม	รองคณบดีคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการเรียนรู้จากการปฏิบัติ)
2. อ.ดร. ราชนัย บุญธิมา	อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร (ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา)
3. ผศ.ดร.วิชุดา กิจธรรรม	อาจารย์ประจำสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร (ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา)
4. รศ.ดร. กัญญาดา ประจุศิลป์	อาจารย์ประจำคณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษพยาบาล)
5. ดร.ศรีดา ตันทะอธิพานิช	ผู้จัดการมูลนิธิอินเทอร์เน็ตร่วมพัฒนาไทย (ผู้ทรงคุณวุฒิด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ)
6. ผศ.ดร. ศรีสุดา วงศ์วิเศษกุล	หัวหน้าสาขาวิชาการพยาบาลชุมชน คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสวนดุสิต (ตัวแทนสถาบันการศึกษพยาบาลสังกัดคณะกรรมการ การอุดมศึกษา)
7.ดร. ศิริพร ครุชกาศ	หัวหน้างานวิจัยและวารสาร กลุ่มงานวิจัยและวิเทศ สัมพันธ์ วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี นนทบุรี (ตัวแทนสถาบันการศึกษพยาบาลสังกัดกระทรวง สาธารณสุข)
8. พ.อ. วัชรภรณ์ เปาโรหิตย์	รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ วิทยาลัยพยาบาลกองทัพอากาศ (ตัวแทนสถาบันการศึกษพยาบาลสังกัด กระทรวงกลาโหม)

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์ ฉบับที่ 2

ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง/สถาบัน
9. พ.ท. หญิง ดร. สรินทร เชี่ยวโสธร	อาจารย์ประจำภาควิชาจิตเวชศาสตร์ วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก (ตัวแทนสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัด กระทรวงกลาโหม)
10. พ.ต.อ.หญิง รศ.ดร. ปราณี เสนีย์	หัวหน้าภาคหลักการพยาบาล วิทยาลัยพยาบาลตำรวจ (ตัวแทนสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัดสำนักงาน ตำรวจแห่งชาติ)
11. อ.ดร. พรทิพย์ กวินสุพร	คณบดีคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยคริสเตียน (ตัวแทนสถาบันการศึกษาพยาบาลเอกชน)
12. ผศ.ดร. สมศิริ นนทสวัสดิ์ศรี	หัวหน้าภาควิชาการพยาบาลสาธารณสุขศาสตร์และ เวชศาสตร์เขตเมือง คณะพยาบาลศาสตร์เกื้อการุณย์ มหาวิทยาลัยนวมินทราธิราช (ตัวแทนสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัด กรุงเทพมหานคร)



1. รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

รายนาม	ตำแหน่ง/สถาบัน
1.รศ. ดร. เนาวนิตย์ สงคราม	รองคณบดี คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการเรียนรู้จากการปฏิบัติ)
2.อาจารย์ ดร. มนต์ชัย พินิจจิตรสมุทร	อาจารย์ประจำคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และที่ปรึกษาอาวุโสสถาบันส่งเสริมการจัดการ ความรู้เพื่อสังคม (สคส.) (ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการเรียนรู้จากการปฏิบัติ)
3.ผศ.ดร. วรวรรณ วาณิชย์เจริญชัย	ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายสารสนเทศ คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล (ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการเรียนรู้จากการปฏิบัติ และการบริหารสถาบันการศึกษาพยาบาล)
4.รศ.ดร. กัญญาดา ประจุศิลป์	อาจารย์ประจำคณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (ผู้ทรงคุณวุฒิด้านบริหารการศึกษาพยาบาล)
5.ผศ.ดร. อำภาพร นามวงศ์พรหม	คณบดีคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยรังสิต (ผู้ทรงคุณวุฒิด้านบริหารสถาบันการศึกษา พยาบาล)

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์ ฉบับที่ 1

ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง/สถาบัน
1. รศ.ดร. เนาวนิตย์ สงคราม	รองคณบดีคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการเรียนรู้จากการปฏิบัติ)
2. อ.ดร. มนต์ชัย พิณจิตรสมุทร	อาจารย์ภาควิชาเศรษฐศาสตร์เกษตรและทรัพยากร คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการเรียนรู้จากการปฏิบัติ)
3. ผศ.ดร. วรพรรณ วาณิชย์เจริญชัย	ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายสารสนเทศ คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล (ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการเรียนรู้จากการปฏิบัติ และการบริหารสถาบันการศึกษาพยาบาล)
4. อ.ดร. ราชนีย์ บุญธิมา	อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร (ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา)
5. ผศ.ดร. วิชชุดา กิจธรรรม	อาจารย์ประจำสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร (ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา)
6. รศ.ดร. กัญญาดา ประจุศิลป์	อาจารย์ประจำคณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษาพยาบาล)
7. อ.ดร. เบญจา เตากล้า	คณบดีคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสวนดุสิต (ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารสถาบันการศึกษาพยาบาล)
8. รศ.กัญญา ออประเสริฐ	รองคณบดีฝ่ายยุทธศาสตร์และประกันคุณภาพ คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล (ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารสถาบันการศึกษาพยาบาล)
9. ดร.ศรีตา ตันทะอธิพานิช	ผู้จัดการมูลนิธิอินเทอร์เน็ตร่วมพัฒนาไทย (ผู้ทรงคุณวุฒิด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ)

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์ ฉบับที่ 1(ต่อ)

ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง/สถาบัน
10. รศ. ดร. ยุวดี วัฒนานนท์	อาจารย์ประจำคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล (ตัวแทนสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัดคณะกรรมการ การอุดมศึกษา)
11. ผศ.ดร. ศรีสุดา วงศ์วิเศษกุล	หัวหน้าสาขาวิชาการพยาบาลชุมชน คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสวนดุสิต (ตัวแทนสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัดคณะกรรมการ การอุดมศึกษา)
12. ผศ.ดร. รัชนี นามจันทร์	รองคณบดีฝ่ายวิจัย คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยรังสิต (ตัวแทนสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัดคณะกรรมการ การอุดมศึกษา)
13. อ.ดร. ศุภรีใจ เจริญศุภร์	ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี จักรีรัช (ตัวแทนสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัดกระทรวง สาธารณสุข)
14. ดร. ศิริพร ครุฑภาค	หัวหน้างานวิจัยและวารสาร กลุ่มงานวิจัยและวิเทศ สัมพันธ์ วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี นนทบุรี (ตัวแทนสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัดกระทรวง สาธารณสุข)
15. พ.อ. วัชรภรณ์ เปาโรหิตย์	รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ วิทยาลัยพยาบาลกองทัพอากาศ (ตัวแทนสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัด กระทรวงกลาโหม)
16. พ.ท. หญิง ดร. สรินทร เชี่ยวโสธร	อาจารย์ประจำภาควิชาจิตเวชศาสตร์ วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก (ตัวแทนสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัด กระทรวงกลาโหม)

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์ ฉบับที่ 1(ต่อ)

ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง/สถาบัน
17. พ.ต.อ.หญิง รศ.ดร. ปราณี เสนีย์	หัวหน้าภาคหลักการพยาบาล วิทยาลัยพยาบาลตำรวจ (ตัวแทนสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัดสำนักงาน ตำรวจแห่งชาติ)
18. ผศ.ดร. สุมิตตา สว่างทุกข์	รองคณบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา คณะพยาบาลศาสตร์ เกื้อการุณย์ มหาวิทยาลัยนวมินทราธิราช (ตัวแทนสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัด กรุงเทพมหานคร)
19. ผศ.ดร. สมศิริ นนทสวัสดิ์ศรี	หัวหน้าภาควิชาการพยาบาลสาธารณสุขศาสตร์และเวช ศาสตร์เขตเมือง คณะพยาบาลศาสตร์เกื้อการุณย์ มหาวิทยาลัยนวมินทราธิราช (ตัวแทนสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัด กรุงเทพมหานคร)
20. อ.ดร. พรทิพย์ กวินสุพร	คณบดีคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยคริสเตียน (ตัวแทนสถาบันการศึกษาพยาบาลเอกชน)

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์ ฉบับที่ 2

ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง/สถาบัน
1. รศ.ดร. เนาวนิตย์ สงคราม	รองคณบดีคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการเรียนรู้จากการปฏิบัติ)
2. อ.ดร. ราชนัย บุญธิมา	อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร (ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา)
3. ผศ.ดร.วิชุดา กิจธรรรม	อาจารย์ประจำสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร (ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา)
4. รศ.ดร. กัญญาดา ประจุศิลป์	อาจารย์ประจำคณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษพยาบาล)
5. ดร.ศรีดา ตันทะอธิพานิช	ผู้จัดการมูลนิธิอินเทอร์เน็ตร่วมพัฒนาไทย (ผู้ทรงคุณวุฒิด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ)
6. ผศ.ดร. ศรีสุดา วงศ์วิเศษกุล	หัวหน้าสาขาวิชาการพยาบาลชุมชน คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสวนดุสิต (ตัวแทนสถาบันการศึกษพยาบาลสังกัดคณะกรรมการ การอุดมศึกษา)
7.ดร. ศิริพร ครุชกาศ	หัวหน้างานวิจัยและวารสาร กลุ่มงานวิจัยและวิเทศ สัมพันธ์ วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี นนทบุรี (ตัวแทนสถาบันการศึกษพยาบาลสังกัดกระทรวง สาธารณสุข)
8. พ.อ. วัชรภรณ์ เปาโรหิตย์	รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ วิทยาลัยพยาบาลกองทัพอากาศ (ตัวแทนสถาบันการศึกษพยาบาลสังกัด กระทรวงกลาโหม)

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์ ฉบับที่ 2

ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง/สถาบัน
9. พ.ท. หญิง ดร. สรินทร เชี่ยวโสธร	อาจารย์ประจำภาควิชาจิตเวชศาสตร์ วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก (ตัวแทนสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัด กระทรวงกลาโหม)
10. พ.ต.อ.หญิง รศ.ดร. ปราณี เสนีย์	หัวหน้าภาคหลักการพยาบาล วิทยาลัยพยาบาลตำรวจ (ตัวแทนสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัดสำนักงาน ตำรวจแห่งชาติ)
11. อ.ดร. พรทิพย์ กวินสุพร	คณบดีคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยคริสเตียน (ตัวแทนสถาบันการศึกษาพยาบาลเอกชน)
12. ผศ.ดร. สมศิริ นนทสวัสดิ์ศรี	หัวหน้าภาควิชาการพยาบาลสาธารณสุขศาสตร์และ เวชศาสตร์เขตเมือง คณะพยาบาลศาสตร์เกื้อการุณย์ มหาวิทยาลัยนวมินทราธิราช (ตัวแทนสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัด กรุงเทพมหานคร)

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางสาวรุจิรา สืบสุข เกิดวันที่ 15 มกราคม 2509 ที่อำเภอดำเนินสะดวก จังหวัดราชบุรี สำเร็จการศึกษาประกาศนียบัตรพยาบาลศาสตร์ (เทียบเท่าปริญญาตรี) จากวิทยาลัยพยาบาลเกื้อการุณย์ เมื่อปี พ.ศ. 2531 สำเร็จการศึกษาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิตจากคณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปีการศึกษา 2537 และในปีการศึกษา 2553 เข้าศึกษาระดับดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

