

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การนำเสนอผลการวิจัยแบ่งเป็นสองส่วนตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ได้แก่

- 1) การศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับภาควิชา สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ สังกัดมหาวิทยาลัยของรัฐ
- 2) การสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับภาควิชา สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ สังกัดมหาวิทยาลัยของรัฐ

ผลการดำเนินการวิจัย

ผลการดำเนินการวิจัยมีดังนี้

1. การศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับภาควิชา สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ สังกัดมหาวิทยาลัยของรัฐ

การวิเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับภาควิชา สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยของรัฐ วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามด้วยวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ แบบวิธีองค์ประกอบหลัก หมุนแกนด้วยวิธีเวรีแมกซ์ เพื่อจัดหมวดหมู่ข้อมูลใหม่ โดยพิจารณาจากกลุ่มองค์ประกอบที่มีค่าไอเกน มากกว่า 1 ขึ้นไป ได้องค์ประกอบ 11 ด้าน โดยมีค่าไอเกนสูงสุด 9.113 และ ค่าต่ำสุด 1.365 แต่ผู้วิจัยเลือกข้อย่อยเข้าเป็นตัวแปรย่อยแต่ละองค์ประกอบ ด้วยการพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ซึ่งเป็นค่าที่แสดงถึงความสัมพันธ์ของตัวแปรย่อยในองค์ประกอบที่อธิบายถึงความหมายหรือคุณลักษณะขององค์ประกอบนั้น ด้วยค่า น้ำหนักองค์ประกอบที่มีค่า .45 ขึ้นไป (Johnstone, 1981 อ้างถึงใน สุนทราวดี เชียรพิเชฐ, 2539, หน้า 86) และเลือกเฉพาะองค์ประกอบที่มีตัวแปรย่อย 4 ข้อขึ้นไปเพื่อให้มีสาระที่เพียงพอต่อการอธิบายองค์ประกอบนั้น (Munro, 2001; Osborne & Costello, 2004, pp. 115-117) ได้ องค์ประกอบสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับภาควิชา สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ ทั้งหมด 10 ด้าน ส่วนด้านที่ 11 ไม่เข้าเกณฑ์ดังกล่าวจึงตัดออกไป ผู้วิจัยกำหนดชื่อองค์ประกอบให้มีความสอดคล้องกับความหมายหรือคุณลักษณะของตัวแปรย่อยในองค์ประกอบนั้น

องค์ประกอบสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับภาควิชา สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยของรัฐ ที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) เป็นดังนี้

1.1 สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับภาควิชา สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ สังกัดมหาวิทยาลัยของรัฐ ประกอบด้วยสมรรถนะหลัก 10 ด้าน เรียงตามลำดับค่าน้ำหนัก องค์ประกอบจากมากไปน้อย ดังนี้ 1) สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ 2) สมรรถนะด้านการพัฒนาอาจารย์ 3) สมรรถนะด้านการพัฒนาวิชาชีพ 4) สมรรถนะด้านการบริหารการวิจัยและบริการวิชาการ 5) สมรรถนะด้านการบริหารการสอน 6) สมรรถนะด้านการบริหารงบประมาณ 7) สมรรถนะด้านการวางแผนกลยุทธ์ 8) สมรรถนะด้านการประเมินและพัฒนางาน 9) สมรรถนะด้านการสื่อสาร 10) สมรรถนะด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กร แต่ละด้านประกอบด้วยสมรรถนะย่อย 4-13 ข้อ รวมทั้งสิ้น 69 ข้อ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาแต่ละด้านอยู่ระหว่าง .78 - .95 และมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาทั้งหมดเท่ากับ .97 ซึ่งแสดงว่าแบบสอบถามที่ประกอบด้วยสมรรถนะทั้ง 10 ด้าน จำนวน 69 ข้อดังกล่าวเป็นเครื่องมือที่มีค่าความเชื่อมั่นสูง มีความคงเส้นคงวาในการวัดหรือมีความสอดคล้องภายในสูง (บุญใจ ศรีสถิตยัณรากร, 2547, หน้า 232-236; ประคอง กรรณสูตร, 2542, หน้า 45-46; McMillan & Schumacher, 1997, pp. 242-245) เมื่อนำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารและอาจารย์สถาบันการศึกษาพยาบาล องค์กรก็ตามการนำไปใช้ควรหาค่าความเชื่อมั่นใหม่ทุกครั้งเนื่องจากการวัดภายใต้บริบทที่มีความแตกต่างจากกลุ่มตัวอย่างเดิมอาจทำให้ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือเปลี่ยนแปลงได้

เมื่อพิจารณาสมรรถนะรายด้านขององค์ประกอบสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับภาควิชาแล้วพบว่า สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ และสมรรถนะด้านการพัฒนาอาจารย์ เป็นสมรรถนะที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับภาควิชาอยู่ในระดับสูง คือ สามารถอธิบายสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับภาควิชา ได้ร้อยละ 13 และ ร้อยละ 12 ตามลำดับ ในขณะที่สมรรถนะด้านการพัฒนาวิชาชีพ ด้านการบริหารการวิจัยและการบริการ และด้านการบริหารการสอน มีค่าร้อยละความแปรปรวนของแต่ละด้านเพียงครึ่งหนึ่งของ สมรรถนะด้านภาวะผู้นำและสมรรถนะด้านการพัฒนาอาจารย์ ส่วนสมรรถนะที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับภาควิชาได้ค่อนข้างน้อยได้แก่ สมรรถนะด้านการบริหารงบประมาณ สมรรถนะด้านการวางแผนกลยุทธ์ สมรรถนะด้านการประเมินและพัฒนางาน สมรรถนะด้านการสื่อสาร และสมรรถนะด้านการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร อย่างไรก็ตาม สมรรถนะทั้ง 10 ด้านสามารถอธิบายองค์ประกอบสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับภาควิชาได้ ร้อยละ 67 (ตารางที่ 2)

ตารางที่ 2 องค์ประกอบสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับภาควิชา สาขาวิชา
พยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยของรัฐ

สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับ ภาควิชา (เรียงตามลำดับค่าน้ำหนัก องค์ประกอบจากมากไปน้อย)	ค่า ไอเกน	ค่าร้อยละ ความ แปรปรวน	ค่าร้อยละ ความ แปรปรวน สะสม	ค่าความ เชื่อมั่น รายด้าน
1. ด้านภาวะผู้นำ ประกอบด้วย 13 ข้อ 102,97,100,101,99,98,95,96,90,91,94,93,92	9.113	13.208	13.208	.95
2. ด้านการพัฒนาอาจารย์ ประกอบด้วย 11 ข้อ 58,61,59,60,56,62,57,55,67,49,54	8.305	12.036	25.243	.94
3. ด้านการพัฒนาวิชาชีพ ประกอบด้วย 10 ข้อ 80,81,79,82,83,85,84,74,76,75	5.235	7.586	32.830	.90
4. ด้านการบริหารการวิจัยและบริการวิชาการ ประกอบด้วย 7 ข้อ 64, 63,72,73,66, 65, 71	4.592	6.654	39.484	.89
5. ด้านการบริหารการสอน ประกอบด้วย 8 ข้อ 40,39,41,38,36,42,35,37	4.578	6.635	46.120	.89
6. ด้านการบริหารงบประมาณ ประกอบด้วย 4 ข้อ 45,46,44,43	3.519	5.101	51.220	.90
7. ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย 4 ข้อ 6,5,7,4	3.102	4.496	55.717	.84
8. ด้านการประเมินและพัฒนางาน ประกอบด้วย 4 ข้อ 18,17,19,20	3.038	4.403	60.120	.87
9. ด้านการสื่อสาร ประกอบด้วย 4 ข้อ 50,53,52,51	2.720	3.942	64.062	.91
10. ด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วย 4 ข้อ 11,10,9,12	2.590	3.754	67.815	.78
รวมจำนวนข้อ 69 ข้อ ค่าความเชื่อมั่น				.97

จากตารางที่ 2 พบว่าสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับภาควิชา ประกอบด้วยสมรรถนะ 10 ด้าน เรียงตามลำดับค่าน้ำหนักองค์ประกอบจากมากไปน้อย ดังนี้

- 1) สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ
- 2) สมรรถนะด้านการพัฒนาอาจารย์
- 3) สมรรถนะด้านการพัฒนาวิชาชีพ
- 4) สมรรถนะด้านการบริหารการวิจัยและบริการวิชาการ
- 5) สมรรถนะด้านการบริหารการสอน
- 6) สมรรถนะด้านการบริหารงบประมาณ
- 7) สมรรถนะด้านการวางแผนกลยุทธ์
- 8) สมรรถนะด้านการประเมินและพัฒนางาน
- 9) สมรรถนะด้านการสื่อสาร
- 10) สมรรถนะด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กร

แต่ละด้านประกอบด้วยสมรรถนะย่อย 4-13 ข้อ รวมทั้งสิ้น 69 ข้อ ซึ่งแต่ละองค์ประกอบมีค่าความเชื่อมั่น ระหว่าง .78 - .95 และค่าความเชื่อมั่นโดยรวมเท่ากับ .97 แสดงว่าองค์ประกอบแต่ละด้านมีความคงเส้นคงวาหรือมีความสอดคล้องภายในสูง

สมรรถนะด้านภาวะผู้นำและสมรรถนะด้านการพัฒนาอาจารย์เป็นสมรรถนะที่อธิบายสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับภาควิชา ได้ร้อยละ 13 และ ร้อยละ 12 ตามลำดับ สมรรถนะทั้ง 10 ด้าน ค่าไอเกนสูงสุด 9.113 และ ค่าต่ำสุด 1.365 มีค่าร้อยละความแปรปรวนอยู่ระหว่าง 3.375 – 13.208 และ สามารถอธิบายองค์ประกอบสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับภาควิชาโดยรวมได้ร้อยละ 67

1.2 สมรรถนะแต่ละด้านประกอบด้วยสมรรถนะย่อยดังนี้

1.2.1 สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ ประกอบด้วยสมรรถนะย่อย 13 ข้อ ข้อที่อธิบายสมรรถนะด้านภาวะผู้นำได้สูง มี 7 ข้อ ได้แก่

- 1) ความจริงใจ และเอื้ออาทรต่อผู้ร่วมงาน
- 2) ความรับผิดชอบ
- 3) การสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ร่วมงาน
- 4) การเปิดใจรับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่าย
- 5) การเป็นแบบอย่างที่ดีและเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน
- 6) ความเสียสละ
- 7) คุณธรรมจริยธรรมในการใช้และเผยแพร่ข้อมูล

ส่วนข้อที่อธิบายสมรรถนะด้านภาวะผู้นำได้ค่อนข้างน้อย ได้แก่ ข้อ 12) การจูงใจให้อาจารย์เข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน และ 13) การให้อาจารย์มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (ตารางที่ 3)

ตารางที่ 3 คำนวณน้ำหนักองค์ประกอบ ค่าร้อยละความแปรปรวน และค่าไอเกนขององค์ประกอบที่ 1
สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ

องค์ประกอบที่ 1 สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
1. ความจริงใจและเอื้ออาทรต่อผู้ร่วมงาน	.852
2. ความรับผิดชอบ	.830
3. การสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ร่วมงาน	.820
4. การเปิดใจรับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่าย	.800
5. การเป็นแบบอย่างที่ดีและเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน	.800
6. ความเสียสละ	.794
7. คุณธรรมจริยธรรมในการใช้และเผยแพร่ข้อมูล	.695
8. ความมั่นใจ กล้าที่จะพูดตรงไปตรงมา	.643
9. การตัดสินใจด้วยข้อมูล หลักการและเหตุผล	.638
10. การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้เหมาะสมและทันเหตุการณ์	.629
11. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	.561
12. การจูงใจให้อาจารย์เข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน	.542
13. การให้อาจารย์มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	.490
ค่าร้อยละความแปรปรวน	13.208
ค่าไอเกน	9.113

จากตารางที่ 3 พบว่าสมรรถนะด้านภาวะผู้นำ ประกอบด้วยสมรรถนะย่อย 13 ข้อ แต่ละข้อมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ .490-.852 ข้อที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงคือ .7 ขึ้นไป มี 7 ข้อ ได้แก่ 1) ความจริงใจ และเอื้ออาทรต่อผู้ร่วมงาน 2) ความรับผิดชอบ 3) การสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ร่วมงาน 4) การเปิดใจรับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่าย 5) การเป็นแบบอย่างที่ดีและเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน 6) ความเสียสละ 7) คุณธรรมจริยธรรมในการใช้และเผยแพร่ข้อมูล

ส่วนข้อที่อธิบายสมรรถนะด้านภาวะผู้นำได้ค่อนข้างน้อย ได้แก่ ข้อ 12) การจูงใจให้อาจารย์เข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน และ 13) การให้อาจารย์มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และ

สมรรถนะทั้ง 13 ข้อ มีค่าไอเคน 9.113 และ ค่าร้อยละความแปรปรวน เท่ากับ 13.208 นั่นคือ สามารถอธิบายสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับภาควิชาได้ร้อยละ 13

1.2.2 สมรรถนะด้านการพัฒนาอาจารย์ ประกอบด้วยสมรรถนะย่อย 11 ข้อ ข้อที่อธิบายสมรรถนะด้านการพัฒนาอาจารย์ได้สูง มี 7 ข้อ ได้แก่ 1) การพัฒนาอาจารย์ตามแผนที่กำหนด 2) การให้อาจารย์มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน 3) การจัดสรรเวลาให้อาจารย์สร้างความเป็นเลิศทางวิชาการ 4) การสร้างโอกาสให้อาจารย์ได้ใช้ศักยภาพ 5) การกำหนดแผนการพัฒนาอาจารย์ 6) การประเมินและติดตามผลการพัฒนาทางวิชาการ 7) การวางแผนสร้างผลงานทางวิชาการ ส่วนข้อที่อธิบายสมรรถนะด้านการพัฒนาอาจารย์ได้ค่อนข้างน้อย ได้แก่ ข้อ 10) การถ่ายทอดนโยบาย/ข้อมูลข่าวสาร และ 11) การเจรจาต่อรอง (ดังตารางที่ 4)

ตารางที่ 4 คำนวณน้ำหนักองค์ประกอบ ค่าร้อยละความแปรปรวนขององค์ประกอบ และค่าไอเคนของ องค์ประกอบที่ 2 สมรรถนะด้านการพัฒนาอาจารย์

องค์ประกอบที่ 2 สมรรถนะด้านการพัฒนาอาจารย์	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
1. การพัฒนาอาจารย์ตามแผนที่กำหนด	.731
2. การให้อาจารย์มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน	.727
3. การจัดสรรเวลาให้อาจารย์สร้างความเป็นเลิศทางวิชาการ	.724
4. การสร้างโอกาสให้อาจารย์ได้ใช้ศักยภาพ	.718
5. การกำหนดแผนการพัฒนาอาจารย์	.714
6. การประเมินและติดตามผลการพัฒนาทางวิชาการ	.713
7. การวางแผนสร้างผลงานทางวิชาการ	.688
8. การสรรหาอาจารย์ใหม่	.622
9. สนับสนุนให้อาจารย์ทำวิจัยด้านการเรียนการสอน	.589
10. การถ่ายทอดนโยบาย /ข้อมูลข่าวสาร	.510
11. การเจรจาต่อรอง	.490
ค่าร้อยละความแปรปรวน	12.036
ค่าไอเคน	8.305

จากตารางที่ 4 พบว่า องค์ประกอบสมรรถนะด้านการพัฒนาอาจารย์ ประกอบด้วยสมรรถนะย่อย 11 ข้อ แต่ละข้อมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ .490-731 ข้อที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงคือ .7 ขึ้นไป มี 7 ข้อ ได้แก่ 1) การพัฒนาอาจารย์ตามแผนที่กำหนด 2) การให้อาจารย์มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน 3) การจัดสรรเวลาให้อาจารย์สร้างความเป็นเลิศทางวิชาการ 4) การสร้างโอกาสให้อาจารย์ได้ใช้ศักยภาพ 5) การกำหนดแผนการพัฒนาอาจารย์ 6) การประเมินและติดตามผลการพัฒนาทางวิชาการ 7) การวางแผนสร้างผลงานทางวิชาการ

ส่วนข้อที่อธิบายสมรรถนะด้านการพัฒนาอาจารย์ได้ค่อนข้างน้อยได้แก่ ข้อ 10) การถ่ายทอดนโยบาย/ ข้อมูลข่าวสาร และ 11) การเจรจาต่อรอง และสมรรถนะทั้ง 11 ข้อ มีค่าไอเคน 8.305 และ ค่าร้อยละความแปรปรวนเท่ากับ 12.036 นั่นคือ สามารถอธิบายสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับภาควิชาได้ร้อยละ 12

1.2.3 สมรรถนะด้านการพัฒนาวิชาชีพ ประกอบด้วยสมรรถนะย่อย 10 ข้อ ข้อที่สามารถอธิบายสมรรถนะด้านการพัฒนาวิชาชีพได้สูง ได้แก่ 1) ความรอบรู้ในเรื่องระบบทิศทางและแนวโน้มของวิชาชีพ 2) ความเชี่ยวชาญทางการพยาบาลเฉพาะสาขา รองลงมา คือ ข้อ 3) ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมายวิชาชีพ และ 4) การพัฒนานวัตกรรมทางการพยาบาลนำสู่การปฏิบัติ และ ข้อ 5) การมีส่วนร่วมและเป็นแบบอย่างในการพัฒนาวิชาชีพ

ส่วนข้อที่อธิบายสมรรถนะด้านการพัฒนาวิชาชีพได้ค่อนข้างน้อย ได้แก่ 8) การเป็นวิทยากรทางวิชาการแก่หน่วยงานต่าง ๆ 9) การเผยแพร่ผลงานทางวิชาการในระดับสากล 10) การจัดบริการวิชาการเชิงรุกเพื่อพัฒนาและชี้นำสังคม (ดังตารางที่ 5)

ตารางที่ 5 คำนำน้หนักองค์ประกอบ ค่าร้อยละความแปรปรวนขององค์ประกอบ และค่าไอเกนของ
องค์ประกอบที่ 3 สมรรถนะด้านการพัฒนาวิชาชีพ

องค์ประกอบที่ 3 สมรรถนะด้านการพัฒนาวิชาชีพ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
1. ความรอบรู้ในเรื่องระบบ ทิศทางและแนวโน้มของวิชาชีพ	.725
2. ความเชี่ยวชาญทางการพยาบาลเฉพาะสาขา	.669
3. ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมายวิชาชีพ	.648
4. การพัฒนานวัตกรรมทางการพยาบาลและนำสู่การปฏิบัติ	.634
5. การมีส่วนร่วมและเป็นแบบอย่างในการพัฒนาวิชาชีพ	.575
6. การเป็นผู้นำและกระตุ้นให้มีการจัดตั้งคลินิกการบำบัดทางการพยาบาล	.560
7. การมีส่วนร่วมและส่งเสริมให้อาจารย์ในการเป็นกรรมการในองค์กรวิชาชีพ	.558
8. การเป็นวิทยากรให้แก่หน่วยงานต่าง ๆ	.511
9. การเผยแพร่ผลงานทางวิชาการได้ในระดับสากล	.511
10. การจัดบริการวิชาการเชิงรุกเพื่อพัฒนาและชี้นำสังคม	.485
ค่าร้อยละความแปรปรวน	7.586
ค่าไอเกน	5.235

จากตารางที่ 5 พบว่า สมรรถนะด้านการพัฒนาวิชาชีพ ประกอบด้วยสมรรถนะย่อย 10 ข้อ แต่ละข้อมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ .485-.725 ข้อที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงคือ .7 ขึ้นไป มี 2 ข้อ ได้แก่ 1) ความรอบรู้ในเรื่องระบบ ทิศทางและแนวโน้มของวิชาชีพ 2) ความเชี่ยวชาญทางการพยาบาลเฉพาะสาขา รองลงมา คือ ข้อ 3) ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมายวิชาชีพ และ 4) การพัฒนานวัตกรรมทางการพยาบาลและนำสู่การปฏิบัติ และข้อ 5) การมีส่วนร่วมและเป็นแบบอย่างในการพัฒนาวิชาชีพ

ส่วนข้อที่อธิบายสมรรถนะด้านการพัฒนาวิชาชีพได้ค่อนข้างน้อย ได้แก่ ข้อ 8) การเป็นวิทยากรทางวิชาการแก่หน่วยงานต่าง ๆ 9) การเผยแพร่ผลงานทางวิชาการในระดับสากล 10) การจัดบริการวิชาการเชิงรุกเพื่อพัฒนาและชี้นำสังคม สมรรถนะทั้ง 10 ข้อ มีค่าไอเกน 5.235 และ ค่าร้อยละความแปรปรวน เท่ากับ 7.586 นั่นคือสามารถอธิบายสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับภาคีวิชาได้ร้อยละ 7 (ดังตารางที่ 5)

1.2.4 สมรรถนะด้านการบริหารการวิจัยและบริการวิชาการ ประกอบด้วย

สมรรถนะย่อย 7 ข้อ ข้อที่สามารถอธิบายสมรรถนะด้านการบริหารการวิจัยและบริการวิชาการได้ก่อนข้างสูง มี 5 ข้อ ได้แก่ 1) การเป็นผู้นำในการทำวิจัยในสาขาวิชาที่รับผิดชอบ 2) การเป็นแกนนำในการกำหนดแผนกลยุทธ์ด้านการวิจัย 3) การเป็นแกนนำในการจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านการบริการวิชาการ 4) การเป็นผู้นำในการสร้างงานบริการวิชาการ 5) การจัดหาทุนสนับสนุนการทำวิจัยของอาจารย์ (ดังตารางที่ 6)

ตารางที่ 6 คำนวณน้ำหนักองค์ประกอบ ค่าร้อยละความแปรปรวนขององค์ประกอบ และค่าไอเกนขององค์ประกอบที่ 4 สมรรถนะด้านการบริหารการวิจัยและบริการวิชาการ

องค์ประกอบที่ 4 สมรรถนะด้านการบริหารการวิจัยและบริการวิชาการ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
1. การเป็นผู้นำในการทำวิจัยในสาขาวิชาที่รับผิดชอบ	.686
2. การเป็นแกนนำในการกำหนดแผนกลยุทธ์ด้านการวิจัย	.646
3. การเป็นแกนนำในการจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านการบริการวิชาการ	.616
4. การเป็นผู้นำในการสร้างงานบริการวิชาการ	.606
5. การจัดหาทุนสนับสนุนการทำวิจัยของอาจารย์	.601
6. การให้อาจารย์ร่วมกำหนดประเด็นหลักการวิจัยในสาขาวิชา	.576
7. การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานด้านวิจัย	.483
ค่าร้อยละความแปรปรวน	6.654
ค่าไอเกน	4.592

จากตารางที่ 6 พบว่า สมรรถนะด้านการบริหารการวิจัยและบริการวิชาการ ประกอบด้วยสมรรถนะย่อย 7 ข้อ แต่ละข้อมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ .483-.686 ข้อที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่ค่อนข้างสูงคือ .6 ขึ้นไป มี 5 ข้อ ได้แก่ 1) การเป็นผู้นำในการทำวิจัยในสาขาวิชาที่รับผิดชอบ 2) การเป็นแกนนำในการกำหนดแผนกลยุทธ์ด้านการวิจัย 3) การเป็นแกนนำในการจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านการบริการวิชาการ 4) การเป็นผู้นำในการสร้างงานบริการวิชาการ 5) การจัดหาทุนสนับสนุนการทำวิจัยของอาจารย์ สมรรถนะย่อยทั้ง 7 ข้อมีค่าไอเกน 4.578 และค่า

ร้อยละความแปรปรวน 6.635 นั่นคือสามารถอธิบายสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับ
ภาควิชาได้ร้อยละ 6

1.2.5 สมรรถนะด้านการบริหารการสอน ประกอบด้วย สมรรถนะย่อย 8 ข้อ
ข้อที่อธิบายสมรรถนะด้านการบริหารการสอนได้สูง มี 4 ข้อ ได้แก่ 1) การส่งเสริมให้อาจารย์มี
จริยธรรมในการสอน 2) การส่งเสริมให้อาจารย์สอดแทรกจริยธรรมในการสอน 3) การกำกับและ
ติดตามประเมินผลการจัดการเรียนการสอน 4) การกำกับและติดตามการสอนของอาจารย์ ส่วนข้อ
ที่อธิบายสมรรถนะด้านการบริหารการสอนได้ค่อนข้างน้อย คือ ข้อ 7) การพัฒนาเทคนิคการสอน
ให้ทันสมัยทั้งในชั้นเรียนและในคลินิกและข้อ 8) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและคอมพิวเตอร์
ช่วยสอน (ดังตารางที่ 7)

ตารางที่ 7 คำนวณน้ำหนักองค์ประกอบ ค่าร้อยละความแปรปรวนขององค์ประกอบ และค่าไอเกนของ
องค์ประกอบที่ 5 สมรรถนะด้านการบริหารการสอน

องค์ประกอบที่ 5 สมรรถนะด้านการบริหารการสอน	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
1. การส่งเสริมให้อาจารย์มีจริยธรรมในการสอน	.758
2. การส่งเสริมให้อาจารย์สอดแทรกจริยธรรมในการสอน	.735
3. การกำกับและติดตามประเมินผลการจัดการเรียนการสอน	.669
4. การกำกับและติดตามการสอนของอาจารย์	.651
5. การส่งเสริมให้มีพัฒนาการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง	.624
6. การจัดให้มีการวัดและประเมินผลการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ	.566
7. การพัฒนาเทคนิคการสอนให้ทันสมัยทั้งในชั้นเรียนและในคลินิก	.542
8. การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและคอมพิวเตอร์ช่วยสอน	.537
ค่าร้อยละความแปรปรวน	6.635
ค่าไอเกน	4.578

จากตารางที่ 7 พบว่า สมรรถนะด้านการบริหารการสอน ประกอบด้วย สมรรถนะ
ย่อย 8 ข้อ แต่ละข้อมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ .537-.758 ข้อที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงคือ

.7 ขึ้นไป มี 4 ข้อ ได้แก่ 1) การส่งเสริมให้อาจารย์มีจริยธรรมในการสอน 2) การส่งเสริมให้อาจารย์สอดแทรกจริยธรรมในการสอน 3) การกำกับและติดตามประเมินผลการจัดการเรียนการสอน 4) การกำกับและติดตามการสอนของอาจารย์ ส่วนข้อที่อธิบายสมรรถนะด้านการบริหาร การสอนได้ค่อนข้างน้อย คือ ข้อ 7) การพัฒนาเทคนิคการสอนให้ทันสมัยทั้งในชั้นเรียนและในคลินิก และข้อ 8) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและคอมพิวเตอร์ช่วยสอน สมรรถนะย่อยทั้ง 8 ข้อ มีค่าไอเคน 4.578 และค่าร้อยละความแปรปรวน 6.635 นั่นคือสามารถอธิบายองค์ประกอบ สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับภาควิชาได้ร้อยละ 6

1.2.6 สมรรถนะด้านการบริหารงบประมาณ สมรรถนะด้านการบริหาร

งบประมาณ ประกอบด้วย สมรรถนะย่อย 4 ข้อ ทุกข้อสามารถอธิบายสมรรถนะด้านการบริหาร งบประมาณได้สูง ได้แก่ 1) การจัดหารายได้ 2) การติดตามและประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณ 3) การวิเคราะห์ต้นทุนการผลิตบัณฑิตแต่ละรายวิชาที่รับผิดชอบ 4) การวางแผนการบริหาร งบประมาณ (ดังตารางที่ 8)

ตารางที่ 8 คำนวณน้ำหนักองค์ประกอบ ค่าร้อยละความแปรปรวนขององค์ประกอบ และค่าไอเคนของ องค์ประกอบที่ 6 สมรรถนะด้านการบริหารงบประมาณ

องค์ประกอบที่ 6 - สมรรถนะด้านการบริหารงบประมาณ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
1. การจัดหารายได้จากงานบริการวิชาการ งานวิจัยและงานอื่น ๆ	.815
2. การติดตามและประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณ	.800
3. การวิเคราะห์ต้นทุนการผลิตบัณฑิตของแต่ละรายวิชาที่รับผิดชอบ	.793
4. การวางแผนการบริหารงบประมาณประจำปีให้สอดคล้องกับแผนงานของภาควิชา	.759
ค่าร้อยละความแปรปรวน	5.101
ค่าไอเคน	3.519

จากตารางที่ 8 พบว่า สมรรถนะด้านการบริหารงบประมาณ ประกอบด้วย สมรรถนะย่อย 4 ข้อ แต่ละข้อมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ .759-.815 ทุกข้อมีค่าน้ำหนัก องค์ประกอบสูงคือ .7 ขึ้นไป ได้แก่ 1) การจัดหารายได้ 2) การติดตามและประเมินผลการใช้จ่าย งบประมาณ 3) การวิเคราะห์ต้นทุนการผลิตบัณฑิตแต่ละรายวิชาที่รับผิดชอบ 4) การวางแผนการ

บริหารงบประมาณ สมรรถนะย่อยทั้ง 4 ข้อมีค่าไอเกน 3.519 และค่าร้อยละความแปรปรวน 5.101 นั่นคือสามารถอธิบายองค์ประกอบสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับภาควิชา ได้ร้อยละ 5

1.2.7 สมรรถนะด้านการวางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วยสมรรถนะย่อย 4 ข้อ ข้อที่สามารถอธิบายสมรรถนะด้านการวางแผนกลยุทธ์ได้สูง มี 3 ข้อ ได้แก่ 1) การจัดทำแผนกลยุทธ์ภาควิชา 2) การวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อย โอกาส และภาวะคุกคาม 3) การปรับแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติสอดคล้องกับนโยบายและระบบงานประกันคุณภาพการศึกษาของคณะ (ดังตารางที่ 9)

ตารางที่ 9 คำนวณน้ำหนักองค์ประกอบ ค่าร้อยละความแปรปรวนขององค์ประกอบและค่าไอเกนขององค์ประกอบที่ 7 สมรรถนะด้านการวางแผนกลยุทธ์

องค์ประกอบที่ 7 สมรรถนะด้านการวางแผนกลยุทธ์	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
1. การจัดทำแผนกลยุทธ์ภาควิชา	.727
2. การวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อย โอกาส และภาวะคุกคาม	.718
3. การปรับแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติสอดคล้องกับนโยบายและระบบงานประกันคุณภาพการศึกษาของคณะ	.694
4. การจัดระบบงาน	.524
ค่าร้อยละความแปรปรวน	4.496
ค่าไอเกน	3.102

จากตารางที่ 9 พบว่า สมรรถนะด้านการวางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วยสมรรถนะย่อย 4 ข้อ แต่ละข้อมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ .524-.727 ข้อที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงคือ .7 ขึ้นไป มี 3 ข้อ ได้แก่ 1) การจัดทำแผนกลยุทธ์ภาควิชา 2) การวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อย โอกาส และภาวะคุกคาม 3) การปรับแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติสอดคล้องกับนโยบายและระบบงานประกันคุณภาพการศึกษาของคณะ สมรรถนะย่อยทั้ง 4 ข้อมีค่าไอเกน 3.102 และค่าร้อยละความแปรปรวน 4.496 นั่นคือสามารถอธิบายองค์ประกอบสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับภาควิชา ได้ร้อยละ 4

1.2.8 สมรรถนะด้านการประเมินและพัฒนางาน ประกอบด้วยสมรรถนะย่อย

4 ข้อ ข้อที่สามารถอธิบายสมรรถนะด้านการประเมินและพัฒนางานได้สูง มี 2 ข้อ ได้แก่ 1) การประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ 2) การกำกับกรปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติงานของอาจารย์ (ดังตารางที่ 10)

ตารางที่ 10 คำนวณน้ำหนักองค์ประกอบ ค่าร้อยละความแปรปรวนขององค์ประกอบ และค่าไอเกน องค์ประกอบที่ 8 สมรรถนะด้านการประเมินและพัฒนางาน

องค์ประกอบที่ 8 สมรรถนะด้านการประเมินและพัฒนางาน	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
1. การประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์	.725
2. การกำกับการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติงานของอาจารย์	.677
3. การให้อาจารย์นำผลการประเมินมาปรับปรุงการปฏิบัติงาน	.625
4. การให้อาจารย์ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับภาควิชา	.613
ค่าร้อยละความแปรปรวน	4.403
ค่าไอเกน	3.038

จากตารางที่ 10 พบว่า สมรรถนะด้านการประเมินและพัฒนางาน ประกอบด้วยสมรรถนะย่อย 4 ข้อ แต่ละข้อมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ .613-.725 ข้อที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ .7 ขึ้นไป มี 2 ข้อ ได้แก่ 1) การประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ 2) การกำกับการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติงานของอาจารย์ สมรรถนะย่อยทั้ง 4 ข้อมีค่าไอเกน 3.038 และค่าร้อยละความแปรปรวน 4.403 นั่นคือสามารถอธิบายองค์ประกอบสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับภาควิชา ได้ร้อยละ 4

1.2.9 สมรรถนะด้านการสื่อสาร สมรรถนะด้านการสื่อสาร ประกอบด้วย

สมรรถนะย่อย 4 ข้อ ข้อที่อธิบายสมรรถนะด้านการสื่อสารได้ค่อนข้างสูง มี 3 ข้อ ได้แก่

1) การแสดงความคิดเห็นได้ตรงประเด็น 2) การนำเสนอประเด็นได้อย่างชัดเจน 3) การจัดเตรียมข้อมูลและวิเคราะห์ทิศทางก่อนการประชุม (ดังตารางที่ 11)

ตารางที่ 11 คำนำน้หนักองค์ประกอบ คำร้อยละความแปรปรวนขององค์ประกอบ และค่าไอเกนขององค์ประกอบที่ 9 สมรรถนะด้านการสื่อสาร

องค์ประกอบที่ 9 สมรรถนะด้านการสื่อสาร	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
1. การแสดงความคิดเห็นตรงประเด็น	.620
2. การนำเสนอประเด็นได้อย่างชัดเจน	.610
3. การจัดเตรียมข้อมูลและวิเคราะห์ทิศทางก่อนการประชุม	.569
4. การรับฟังความคิดเห็นด้วยหลักการและเหตุผล	.535
คำร้อยละความแปรปรวน	3.942
ค่าไอเกน	2.720

จากตารางที่ 11 พบว่า สมรรถนะด้านการสื่อสาร ประกอบด้วยสมรรถนะย่อย 4 ข้อ แต่ละข้อมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ .535-.620 ข้อที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบได้ค่อนข้างสูงคือ .6 ขึ้นไป มี 3 ข้อ ได้แก่ 1) การแสดงความคิดเห็นได้ตรงประเด็น 2) การนำเสนอประเด็นได้อย่างชัดเจน 3) การจัดเตรียมข้อมูลและวิเคราะห์ทิศทางก่อนการประชุม สมรรถนะย่อยทั้ง 4 ข้อมีค่าไอเกน 2.720 และคำร้อยละความแปรปรวน 3.942 นั่นคือสามารถอธิบายองค์ประกอบสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับภาควิชาได้ประมาณร้อยละ 4

1.2.10 สมรรถนะด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วยสมรรถนะย่อย 4 ข้อ ข้อที่สามารถอธิบายสมรรถนะด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กรได้สูง มี 1 ข้อ ได้แก่ 1) การจัดหาสิ่งเอื้ออำนวยและจูงใจการปฏิบัติงานของอาจารย์ รองลงมา ได้แก่ ข้อ 2) การส่งเสริมและจัดสภาพแวดล้อมในที่ทำงานให้เป็นองค์กรแห่งสุขภาพ 3) การสร้างบรรยากาศการทำงานร่วมกันอย่างเอื้ออาทร (ดังตารางที่ 12)

ตารางที่ 12 คำนำน้หนักองค์ประกอบ ค่าร้อยละความแปรปรวนขององค์ประกอบ และค่าไอเกน
ขององค์ประกอบที่ 10 สมรรถนะด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์การ

องค์ประกอบที่ 10 สมรรถนะด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์การ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
1. การจัดหาสิ่งเอื้ออำนวยและจูงใจการปฏิบัติงานของอาจารย์	.713
2. การส่งเสริมและจัดสภาพแวดล้อมในที่ทำงานให้เป็นองค์กรแห่งสุขภาพ	.623
3. การสร้างบรรยากาศการทำงานร่วมกันอย่างเอื้ออาทร	.577
4. การจัดการให้ภาควิชา/กลุ่มวิชาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	.506
ค่าร้อยละความแปรปรวน	3.754
ค่าไอเกน	2.590

จากตารางที่ 12 พบว่า สมรรถนะด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์การ ประกอบด้วย สมรรถนะย่อย 4 ข้อ แต่ละข้อมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ .506-.713 ข้อที่มีค่าน้ำหนัก องค์ประกอบสูงคือ .7 ขึ้นไป มี 1 ข้อ ได้แก่ 1) การจัดหาสิ่งเอื้ออำนวยและจูงใจการปฏิบัติงานของ อาจารย์ รองลงมามีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ .6 ขึ้นไป มี 2 ข้อ คือ ข้อ 2) การส่งเสริมและจัด สภาพแวดล้อมในที่ทำงานให้เป็นองค์กรแห่งสุขภาพ และ 3) การสร้างบรรยากาศการทำงาน ร่วมกันอย่างเอื้ออาทร สมรรถนะย่อยทั้ง 4 ข้อมีค่าไอเกน 2.590 และ ค่าร้อยละความแปรปรวน 3.754 นั่นคือสามารถอธิบายของค์ประกอบสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับภาควิชาได้ ประมาณร้อยละ 4

ตอนที่ 2 การสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับ ภาควิชาสาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ สังกัดมหาวิทยาลัยของรัฐ

การสังเคราะห์รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับภาควิชา ใช้แนวคิดการสังเคราะห์เชิงระบบและการวางแผนเชิงกลยุทธ์ เพื่อสร้างเป็นข้อสรุปเชิงอุปนัยเป็น รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับภาควิชา สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยของรัฐ ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 2 ส่วน ได้แก่

2.1 การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ใช้ในวิเคราะห์เนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับ
การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับภาควิชา

2.2 การสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับภาควิชา

2.1 การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ใช้ในวิเคราะห์เนื้อหา 5 สาระ คือ 1) บริบทการบริหารงานภายในภาควิชา 2) ปัจจัยที่เอื้อต่อการพัฒนา 3) ขั้นตอนการพัฒนาสมรรถนะ 4) เทคนิคการพัฒนาสมรรถนะ 5) ผลลัพธ์ของการพัฒนา โดยผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพที่รวบรวมได้ในทุกขั้นตอนของการวิจัยเพื่อนำไปสู่การสังเคราะห์รูปแบบพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับภาควิชา

สรุปผลการวิเคราะห์ได้ดังนี้

2.1.1 บริบทการบริหารงานภายในภาควิชา

2.1.1.1 โครงสร้างงานการบริหารภายในภาควิชา การบริหารภายในภาควิชา มีการจัดโครงสร้างงานให้สอดคล้องกับการแบ่งส่วนงานของคณะ มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของภาควิชา แบ่งงานเป็นงานวิชาการ งานวิจัย งานบริการวิชาการ งานประกันคุณภาพ บางภาควิชาอาจรวมงานหรือกำหนดชื่อของงานแตกต่างกันไปบ้างแต่ยังคงเป็นไปตามพันธกิจหลักและงานประกันคุณภาพการศึกษา อาจารย์ในภาควิชาจะได้รับการมอบหมายให้เป็นผู้แทนของภาควิชาไปเป็นกรรมการฝ่ายต่าง ๆ ของคณะ แต่บางแห่งไม่ถึงเป็นตัวแทนภาควิชา แต่อาจารย์ในภาควิชาสามารถไปทำงานเป็นกรรมการฝ่ายต่าง ๆ ของคณะได้ตามที่สนใจและได้รับการขานรับ อย่างไรก็ตามในภาควิชาที่มีจำนวนอาจารย์มากจะมีการจัดระบบงานเป็นกรรมการประจำภาควิชา โดยทีมบริหารภาควิชาหรือกรรมการประจำภาควิชามาจากหัวหน้างานย่อย ๆ ในภาควิชา และมีอาจารย์ในภาควิชาบางส่วนร่วมเป็นกรรมการ แต่บางแห่งจัดระบบงานตามหลักสูตร คือกลุ่มงานหลักสูตรระดับปริญญาตรี และกลุ่มงานหลักสูตรระดับปริญญาโท การมอบหมายงานในภาควิชาจึงเป็นการมอบหมายงานให้อาจารย์ในภาควิชา/กลุ่มวิชารับผิดชอบงานเป็นงานหรือฝ่าย ตามโครงสร้างการบริหารงานของภาควิชาและคณะ และอาจมีรองหัวหน้าภาควิชาซึ่งจะกำหนดตำแหน่งไว้ตามพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัย และทุกภาควิชามีการแต่งตั้งอาจารย์เป็นเลขานุการภาควิชา

การแบ่งงานในภาควิชาจึงขึ้นกับการจัดโครงสร้างการบริหารภายในภาควิชา และจำนวนอาจารย์ของแต่ละภาควิชา เนื่องจากจำนวนอาจารย์ในภาควิชาต่าง ๆ ในคณะพยาบาลศาสตร์มีจำนวนอาจารย์แตกต่างกันมาก บางแห่งมีไม่ถึง 10 คน ในขณะที่บางแห่งภาควิชาเดียวมีเกือบ 30 คน การบริหารงานจะเน้นให้อาจารย์มีส่วนร่วมมากที่สุด และใช้การประชุมภาควิชาเป็นที่พิจารณาการดำเนินงานหรือแจ้งข้อมูล ขึ้นกับงานที่จะต้องดำเนินการ ประเด็น หรือปัญหาต่าง ๆ

การบริหารงานด้านบุคคลได้แก่ การบริหารอาจารย์ เริ่มจากการร่วมเป็นกรรมการสรรหาอาจารย์ของภาควิชา การพัฒนาอาจารย์โดยการจัดปฐมนิเทศ การมอบหมายงาน

สอนให้อาจารย์ได้เรียนรู้ รับผิดชอบและพัฒนาความสามารถทางวิชาการ ได้แก่ความรู้ความเข้าใจ ในหลักสูตรของคณะ ความสามารถในการสอนทั้งในชั้นเรียนและคลินิก เน้นความเป็นเฉพาะ สาขา นอกจากนี้ในการมอบงานให้อาจารย์รับผิดชอบบางแห่งจัดทำเป็นการมอบพันธะสัญญา การทำงาน กำหนดเป้า ใ้เงื่อนไขเวลาการสำเร็จของงาน โดยผู้บริหารระดับภาควิชาเช่นสัญญา มอบงานอย่างชัดเจน มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ในแต่ละรอบการประเมิน เพื่อ การพิจารณาเลื่อนขั้นหรือให้ความดีความชอบ และภาระงานที่สำคัญอีกประการหนึ่งของผู้บริหาร ระดับภาควิชาคือจัดการให้อาจารย์ได้มีการพัฒนาผลงานทางวิชาการที่มีคุณภาพและมีปริมาณ เพียงพอที่จะนำไปประเมินผลงานเพื่อการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ

ส่วนการบริหารงบประมาณ หัวหน้าภาควิชามีบทบาทค่อนข้างน้อย เนื่องจาก ส่วนใหญ่คณะดำเนินการเองในระบบรวมศูนย์บริหารทรัพยากรไว้ที่ส่วนกลาง เว้นแต่งบประมาณ ที่เกี่ยวข้องกับค่าตอบแทน หรือค่าสอนในรายวิชาที่ภาควิชารับผิดชอบ ที่ต้องเตรียมงบประมาณ สำหรับค่าสอนของอาจารย์และอาจารย์พิเศษ หรือ ค่าตอบแทนการฝึกประสบการณ์วิชาชีพ การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารระดับภาควิชาได้แก่ การจัดการให้มีการ เรียนการสอนในรายวิชาที่ภาควิชาหรือกลุ่มวิชารับผิดชอบ โดยพิจารณาเนื้อหาวิชา พิจารณาผู้สอน มอบหมายงานให้อาจารย์ตามความถนัดหรือความเชี่ยวชาญ ประสานงานกับภาควิชาอื่นและ หน่วยงานภายนอก กรณีการจัดการจัดการเรียนการสอนในคลินิกที่จะต้องประสานงานกับแหล่งฝึก ประสบการณ์วิชาชีพ และจัดให้มีการประเมินผลการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้ง การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อนำข้อมูลไปใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอน และพัฒนาอาจารย์ โดยจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานทุกภาคการศึกษาและเมื่อสิ้นสุดการเรียนการสอนในแต่ละปีการศึกษา

หัวหน้าภาควิชาที่ให้สัมภาษณ์หลายท่านได้กล่าวถึงภาระงานที่หัวหน้าภาควิชา ต้องรับผิดชอบซึ่งมีหลากหลาย ใช้เวลามาก จนไม่มีเวลาพัฒนางานวิชาการหรือทำวิจัย และส่วน ใหญ่ใช้เวลาในการประชุม และงานธุรการ ซึ่งสอดคล้องกับหัวหน้าภาควิชาท่านหนึ่งที่กล่าวว่า “หัวหน้าภาค คือ หัวหน้าธุรการของภาควิชา เพราะไม่ได้บริหารงานวิชาการ โดยเฉพาะการบริหาร วิชาการเชิงรุก แต่เป็นการบริหารงานธุรการ” ดังนั้นจึงควรเตรียมเจ้าหน้าที่ธุรการของภาควิชาให้ มีคุณภาพเพียงพอที่ช่วยงานธุรการได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงจะทำให้หัวหน้าภาควิชาสามารถที่จะ พัฒนาความเข้มแข็งทางวิชาการในสาขาวิชานั้นได้ตามที่คาดหวัง

กล่าวโดยสรุป กระบวนการบริหารงานระดับภาควิชา มีผู้บริหารที่รับผิดชอบ การบริหารภาควิชา คือ หัวหน้าภาควิชา หัวหน้ากลุ่มวิชา และประธานสาขา ซึ่งบางแห่งใน ภาควิชาจะมีทั้งหัวหน้าภาควิชาและประธานสาขา บางแห่งมีตำแหน่งรองหัวหน้าภาควิชา และ

ทุกแห่งมีตำแหน่งเลขานุการภาควิชา ประธานสาขาจะรับผิดชอบดูแลการจัดการเรียนการสอน ในรายวิชาหลักสูตรปริญญาโท ส่วนหัวหน้าภาควิชาเน้นการดูแลการเรียนการสอนรายวิชา ในหลักสูตรปริญญาตรี และการบริหารจัดการภายในภาควิชาทั้งหมด

คั้งนั้นการบริหารงานที่ระดับภาควิชาจึงคงมีจุดเน้นที่การบริหารวิชาการ ซึ่งเป็นงานที่เกี่ยวกับการดำเนินการจัดการเรียนการสอนในรายวิชาที่ภาควิชารับผิดชอบ และมีการบริหารงานโดยจัดทำแผนกลยุทธ์ มีการกำกับกำกับการดำเนินงาน และประเมินติดตามผลงานในแต่ละภาคการศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับระบบการประกันคุณภาพการศึกษาของคณะ ทั้งระบบบริหารงาน และระบบบริหารคน มีการรายงานการประเมินตนเองเพื่อขอรับการประเมินคุณภาพ มีการตรวจสอบงานโดยคณะกรรมการตรวจสอบคุณภาพภายในคณะและของมหาวิทยาลัย และคณะกรรมการประเมินคุณภาพจากภายนอก อย่างไรก็ตามมีผู้บริหารกล่าวว่า งานของภาควิชาทำให้ทำงานไม่ทัน ส่งผลให้กระบวนการดำเนินการตามความเป็นจริงไม่สอดคล้องกับแผนการประกันคุณภาพการศึกษาที่เน้นกระบวนการดำเนินงานและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพราะยังคงมุ่งเน้นที่งานเอกสารหรือการจัดทำรายงานไม่ได้เน้นที่กระบวนการพัฒนาระบบงาน ทำให้ต้องเร่งทำในช่วงของการตรวจสอบคุณภาพหรือประเมินคุณภาพ

2.1.1.2 ปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารงานระดับภาควิชา ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและอาจารย์ในขั้นตอนที่ 2 พบว่า ปัญหาที่พบในการบริหารภาควิชา/กลุ่มวิชาสามารถจัดกลุ่มได้ 5 ลักษณะคือ

2.1.1.2.1 ปัญหาด้านการจัดการ ได้แก่ ไม่สามารถบริหารเวลาได้ ภาระงานมาก ใช้เวลาในการประชุมมาก ขาดระบบการสนับสนุนด้านธุรการที่มีประสิทธิภาพ ระบบฐานข้อมูลของภาควิชาไม่มีประสิทธิภาพ ขาดอำนาจในการสั่งการ

2.1.1.2.2 ปัญหาด้านการสื่อสาร ได้แก่ ขาดทักษะการประชุมทำให้ต้องใช้เวลานาน

2.1.1.2.3 ปัญหาด้านความรู้สึกละแฉงและเจตคติ ได้แก่ ผู้ที่มีคุณสมบัติครบถ้วน ไม่อยากเป็นผู้บริหารระดับภาควิชา ดังคำให้สัมภาษณ์ที่ว่า “รู้สึกเหมือนคนรับใช้” “รู้สึกว่าจะไม่ใช่ส่วนหนึ่งของทีมบริหารของคณะ แต่เวลาทำงานหัวหน้าภาควิชาเป็นคนลงมือทำ” “เป็นเหมือนการผลัดเปลี่ยนกันรับตำแหน่ง” “อยากให้อาจารย์ทุกคนเข้ามามีประสบการณ์การเป็นหัวหน้าภาควิชา” “เป็นเหมือนอาสาสมัคร”

อย่างไรก็ตามมีผู้บริหารระดับภาควิชาบางท่านให้ความเห็นว่า ประสบการณ์การเป็นผู้บริหารงานระดับภาควิชาทำให้เกิดการเรียนรู้ในเรื่องราวต่าง ๆ มากมาย ทำให้เข้าใจระบบงาน เข้าใจคน และยังรู้สึกว่าเป็นงานที่ทำหายและคิดว่าเป็นตำแหน่งงานที่สำคัญ

ที่จะทำให้งานของคณะเกิดผลสำเร็จ ประสบการณ์การบริหารงานระดับภาควิชาเป็นบันไดขั้นแรกที่จะทำให้การก้าวสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับคณะ และสามารถบริหารงานระดับคณะได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.1.1.2.4 ปัญหาด้านความรู้ความสามารถ ได้แก่ การขาดความรู้ ความเชี่ยวชาญทางวิชาการ เนื่องจากมีความจำเป็นต้องรับตำแหน่งทั้ง ๆ ที่มีอาวุโสน้อย และขาดความรู้ความสามารถด้านการบริหาร เช่น การบริหารเชิงกลยุทธ์ รวมทั้งขาดความเชี่ยวชาญทางวิชาการในสาขา ซึ่งมีผลต่อการชี้นำทางวิชาการ

2.1.1.2.5 ปัญหาอื่น ๆ เช่น ไม่มีเงินค่าตอบแทนการบริหารงาน การไม่ได้รับการพัฒนาที่เป็นระบบจริงจัง ไม่ได้รับการจัดสรรงบประมาณเพื่อการพัฒนาเป็นการเฉพาะ ยกเว้นมีหนึ่งสถาบันที่จัดสรรงบประมาณให้มากกว่าอาจารย์ทั่วไปสองเท่าสำหรับให้ผู้บริหารไปเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการ การไปประชุมวิชาการสัมมนา นอกจากนี้ยังไม่มีเส้นทางอาชีพที่ชัดเจนของสายงานบริหาร เนื่องเป็นการสรรหาผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมจึงเป็นการเตรียมการหรือความสนใจเฉพาะบุคคลที่จะก้าวสู่การเป็นผู้บริหารมากกว่าที่จะเตรียมการอย่างเป็นระบบ

2.1.1.3 ข้อเสนอแนะ เป็นข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารงานระดับภาควิชา และอื่น ๆ จัดกลุ่มได้ดังนี้

2.1.1.3.1 การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารแก่อาจารย์อย่างเป็นระบบ ได้แก่ การกำหนดเป็นนโยบายที่ชัดเจนทั้งระดับคณะและมหาวิทยาลัย และควรที่จะจัดอย่างต่อเนื่อง การเพิ่มความรู้ความสามารถในการจัดการ เช่น การบริหารกลยุทธ์ การบริหารทรัพยากร การเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการบริหารวิชาการ การจัดการเรียนการสอน การจัดระบบพี่เลี้ยง อาจารย์พี่-อาจารย์น้อง

2.1.1.3.2 การเพิ่มปัจจัยจูงใจ ได้แก่ การกำหนดค่าตอบแทนการบริหารงานที่เหมาะสม การจัดรางวัล ยกย่อง ชมเชย เมื่อสร้างผลงานสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด การมอบอำนาจการบริหารและการตัดสินใจ การจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร ขณะที่ดำรงตำแหน่ง

2.1.1.3.3 การจัดระบบงาน ได้แก่ การใช้การบริหารหลักสูตรเป็นฐานในการบริหารคน การพัฒนาศักยภาพพนักงานธุรการภาควิชา การกำหนดภาระงานที่เหมาะสม การจัดโครงสร้างกลุ่มวิชาตามความถนัด การจัดระบบงานที่เน้นการบริหารงานเชิงผลลัพธ์และการพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อใช้สารสนเทศในการบริหารจัดการทุกระดับอย่างมีประสิทธิภาพ

2.1.2 ปัจจัยเอื้อต่อการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับ

ภาควิชา

การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับภาควิชาตามความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์พยาบาล (รายละเอียดคั่งภาคผนวก ข) จะเกิดผลสำเร็จได้ต้องประกอบด้วยปัจจัยที่เอื้อต่อการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับภาควิชา มีการจัดสรรปัจจัยหรือทรัพยากรสนับสนุนการพัฒนาให้เพียงพอ และต่อเนื่อง ดังนี้

2.1.2.1 มีหน่วยงานหลักรับผิดชอบในการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับภาควิชา หน่วยงานรับผิดชอบในการพัฒนาที่สำคัญมี 2 หน่วยงานหลัก คือ หน่วยงานระดับคณะและหน่วยงานระดับมหาวิทยาลัย หน่วยงานระดับคณะอาจดำเนินการพัฒนาในส่วนที่เป็นลักษณะเฉพาะของสาขาวิชานั้น เช่น การพัฒนาด้านการสอนในคลินิก ส่วนหน่วยงานระดับมหาวิทยาลัย ควรดำเนินการพัฒนาในด้านที่เกี่ยวข้องอาจารย์โดยรวม เช่น การพัฒนาการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง

2.1.2.2 มีการกำหนดกลุ่มเป้าหมายเพื่อการพัฒนาที่ชัดเจน กลุ่มเป้าหมายที่ควรได้รับการพัฒนาเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับภาควิชา คือ ประธานกรรมการฝ่ายต่าง ๆ ในคณะ ประธานกรรมการฝ่ายต่าง ๆ ในภาควิชา รองหัวหน้าภาควิชาและประธานรายวิชา เป็นกลุ่มเป้าหมายที่ผู้บริหารและอาจารย์พยาบาลที่เป็นกลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญมากเป็นลำดับต้น

2.1.2.3 ปัจจัยสนับสนุนด้านองค์กร ได้แก่ การกำหนดนโยบายการพัฒนาอย่างชัดเจนทั้งในระดับคณะและมหาวิทยาลัย การจัดระบบงานที่เอื้อต่อการพัฒนา การสนับสนุนเวลา จัดสิ่งเอื้ออำนวยเพื่อสนับสนุนการพัฒนาวิชาการ การสนับสนุนอาจารย์ในการพัฒนาตนเองทางวิชาการจะต้องมีการปรับภาระงาน การแจ้งข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการพัฒนาอาจารย์ การสนับสนุนงบประมาณ การจัดระบบการเตรียมผู้บริหาร การจัดทำหลักสูตร การจัดระบบที่เอื้อถึงความร่วมมือในภาควิชา การสนับสนุนการพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารที่มีประสิทธิภาพ การจัดทำพันธะสัญญาการทำงาน (Term of Reference: TOR) เป็นการนำระบบการประเมินการปฏิบัติงานที่มุ่งผลลัพธ์ เป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะ

2.1.2.4 ปัจจัยสนับสนุนด้านอาจารย์ ได้แก่ ความพร้อมด้านความรู้ ความสามารถด้านวิชาการและบริหาร บุคลิกภาพและมนุษย์สัมพันธ์ คุณธรรม จริยธรรม ความเป็นผู้นำ วิสัยทัศน์ ความสนใจ การเตรียมตนเอง ประสบการณ์การบริหาร การมีส่วนร่วม การมีเจตคติที่ดีต่องานบริหาร

2.1.2.5 ปัจจัยสนับสนุนจากสิ่งแวดล้อมภายนอก ได้แก่ นโยบายการปฏิรูประบบราชการและการปฏิรูปการศึกษาของประเทศ ซึ่งสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาต้อง

มีการจัดเตรียมระบบเพื่อการพัฒนาทั้งผู้บริหารและอาจารย์

2.1.3 ขั้นตอนการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับภาควิชา สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์

การเตรียมอาจารย์เข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับภาควิชาหรือการพัฒนาอาจารย์ให้เป็นผู้บริหารระดับภาควิชาที่มีประสิทธิภาพ ส่วนใหญ่ในทุกสถาบันยังไม่ได้มีการเตรียมการอย่างเป็นระบบแต่สามารถแบ่งกลุ่มการพัฒนาออกเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่

2.1.3.1 การพัฒนาก่อนการเข้าสู่ตำแหน่งหรือการเตรียมการก่อนเข้าสู่ตำแหน่ง ผู้บริหารระดับภาควิชา

การเตรียมเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับภาควิชาในแต่ละสถาบันไม่ได้กำหนดไว้แน่นอนชัดเจนแต่มีกิจกรรมที่เสมือนหนึ่งเป็นการเตรียมการ โดย 1) การสร้างประสบการณ์การบริหารงาน เช่น อาจารย์ที่เข้าทำงานใหม่จะได้รับกรมอบหมายให้เป็นเลขานุการภาควิชาแล้วพัฒนาไปเป็นผู้บริหารรายวิชา เป็นรองหัวหน้าภาควิชา ซึ่งมีการกำหนดตำแหน่งรองหัวหน้าภาควิชาในบางสถาบัน 2) การสร้างความรู้ความเชี่ยวชาญทางวิชาการ ซึ่งเป็นสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับอาจารย์ ผู้ให้ข้อมูลหลักหลายท่านให้ความสำคัญว่า... “อาจารย์ที่สนใจงานบริหาร ควรมีฐานความเชี่ยวชาญทางวิชาการมาก่อน จะแสดงถึงความเป็นผู้รอบรู้หรือเชี่ยวชาญทางวิชาการหรือเนื้อหาสาระในสาขาวิชานั้น” ...จึงมีข้อเสนอแนะว่าผู้ที่เข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับภาควิชาควรมีตำแหน่งทางวิชาการอย่างน้อยระดับรองศาสตราจารย์

การพัฒนาก่อนเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับภาควิชา จึงเป็นลักษณะของการพัฒนาตนเอง ภาควิชาหรือคณะให้การสนับสนุนในด้านงบประมาณบางส่วน หรือการให้โอกาสเข้าเป็นกรรมการทำงานในฝ่ายต่าง ๆ การเป็นกรรมการของภาควิชา การเป็นเลขานุการภาควิชา เป็นประธานรายวิชา ซึ่งเป็นการเรียนรู้ประสบการณ์บริหารงานจากอาจารย์รุ่นพี่หรืออาจารย์ที่เลี้ยงเป็นการพัฒนาแบบไม่เป็นทางการ

ถึงแม้ว่าการดำเนินการเพื่อพัฒนาความสามารถในการบริหารที่ควรมีการเตรียมการไว้ล่วงหน้า เช่น การมอบหมายให้ทำหน้าที่ในตำแหน่งรองหัวหน้าภาควิชา นั้น ในทางปฏิบัติจริง เมื่อมีการสรรหาหัวหน้าภาควิชาผู้ที่ทำหน้าที่ในตำแหน่งรองหัวหน้าภาควิชาดังกล่าว อาจไม่ใช่ผู้ที่ถูกเสนอชื่อให้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา จึงเหมือนกับเป็นการเตรียมประสบการณ์แก่อาจารย์ เพื่อเป็นทางเลือกที่หลากหลายเมื่อมีการสรรหาหัวหน้าภาควิชา ซึ่งในการสรรหา นั้นถึงแม้จะมีการกำหนดเกณฑ์ไว้ แต่มักไม่ได้เป็นไปตามเกณฑ์และอาจเป็นอาจารย์ที่อ่อนอาวุโสที่เป็นผู้ต้องรับผิดชอบบริหารภาควิชาตามที่อาจารย์ในภาควิชาตกลงกันเอง หรือเป็นไปในลักษณะการผลัดเปลี่ยนกันดำรงตำแหน่ง สำหรับการพัฒนาอาจารย์เพื่อเตรียมการก่อนดำรง

ตำแหน่งผู้บริหารระดับภาควิชานั้น ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่าผู้บริหารระดับภาควิชาควรได้รับการพัฒนา ดังนี้

2.1.3.1.1 การพัฒนาระยะแรกเข้าทำงานตำแหน่งอาจารย์ เป็นการพัฒนา อาจารย์ให้มีความสามารถด้านการเรียนการสอน โดยการปฐมนิเทศและการจัดให้อาจารย์อาวุโส เป็นผู้สอนแนะอาจารย์ใหม่ ดังคำให้สัมภาษณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิ

“จริง ๆ ก็ควรพัฒนาตั้งแต่แรกเข้าทำงานเป็นอาจารย์ เพราะอาจารย์ทุกคน ต้องมีภาวะผู้นำ ในช่วงแรกต้องเน้นด้านวิชาการ การสอน การวิจัย ให้ลองทำ อาจารย์ที่เลี้ยงจะช่วย สอนงานการสอนในคลินิกให้”

“อาจารย์ใหม่ต้องมีการปฐมนิเทศทั้งงานสอนในชั้นเรียนและในหอผู้ป่วย ต้องหมุนเวียนฝึกปฏิบัติเป็นปี บางคนอาจใช้เวลา 6 เดือน ถ้าจำเป็น”

“อาจารย์ใหม่ต้องไปปฏิบัติงานในหอผู้ป่วยเหมือนพยาบาลประจำการ อาจารย์อาวุโสประจำแต่ละตึกจะเป็นพี่เลี้ยงให้”

“อาจารย์ต้องไปสังเกตการสอนในชั้นเรียนด้วย”

2.1.3.1.2 การพัฒนาความเข้มแข็งทางวิชาการ เป็นระยะของการสร้าง ผลงานทางวิชาการ การเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการจนถึงระดับรองศาสตราจารย์เพื่อเป็นฐานในการทำงานด้านการบริหารวิชาการ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังคำให้สัมภาษณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิ

“ผู้บริหารระดับภาควิชาควรมีตำแหน่งทางวิชาการระดับรองศาสตราจารย์”

“ควรพัฒนาวิชาการก่อนค่อยเข้าสู่สายบริหารถ้ามีความสนใจ ไม่ต้องเก่ง บริหารแต่เก่งด้านการสอน”

“ผู้บริหารระดับภาควิชาควรมีตำแหน่งทางวิชาการอย่างน้อยระดับผู้ช่วย ศาสตราจารย์ เนื่องจากเป็นผู้บริหารงานวิชาการต้องมีความเชี่ยวชาญในเนื้อหาวิชาการ มีความแม่นยำ ในเนื้อหาในสาขาวิชาที่รับผิดชอบ”

แต่ในความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิบางท่านเห็นว่าไม่จำเป็นที่จะต้อง มี ตำแหน่งทางวิชาการก่อนรับตำแหน่งผู้บริหารระดับภาควิชา

2.1.3.1.3 การเตรียมก่อนเข้ารับตำแหน่งผู้บริหารระดับภาควิชา เป็นการ จัด ประสพการณ์การเรียนรู้งานบริหาร โดยการจัดประสพการณ์การเรียนรู้จากการทำงาน การจัดให้ ฝึกงานบริหารตามลำดับตั้งแต่แรกเข้า เช่น การให้เรียนรู้งานเป็นเลขานุการภาควิชา การจัดให้ รับผิดชอบรายวิชา การจัดให้เข้าร่วมเป็นกรรมการฝ่ายต่าง ๆ ของคณะ การเรียนรู้จากการประชุม กรรมการคณะ การเป็นตัวแทนเข้าร่วมประชุมกรรมการชุดต่าง ๆ การฝึกนำประชุม การกล้า แสดงออก และควรมีการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ วิธีการพัฒนาเหล่านี้จะทำให้เข้าใจขั้นตอนการ

ทำงาน เข้าใจงานบริหาร และเข้าใจวิสัยทัศน์ของคณะมากขึ้น นอกจากนี้ผู้ทรงคุณวุฒิได้เน้นการพัฒนาความสามารถในการบริหารของอาจารย์ตั้งแต่เริ่มเข้าทำงานในระยะ 1-3 ปีแรกซึ่งบางคนที่สนใจจะเรียนรู้ได้เร็ว เช่น คำให้สัมภาษณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ว่า

“คูแหวผู้บริหาร ถ้ามีความสนใจก็จะมอบหมายงานที่ยากให้ลองทำมากขึ้นตามลำดับ”

“ควรพัฒนาบุคลากรก่อน ไม่ใช่เป็นผู้บริหารแล้วค่อยพัฒนา”

“ไม่ต้องมาเรียนรู้งานแบบลองผิดลองถูกจะทำให้ไม่เสียเวลาในการเรียนรู้งาน”

ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิให้ความเห็นว่า การให้โอกาสอาจารย์เข้ามาร่วมทำงานจะเป็นการสนับสนุนให้อาจารย์มีความก้าวหน้าในงาน ตามสายงานที่สนใจหรือถนัด อาจารย์ที่มีความสนใจงานด้านบริหารจะสามารถสร้างสมประสบการณ์การบริหารจนกระทั่งมีความพร้อมที่จะดำรงตำแหน่งบริหารได้ การพัฒนาความสามารถด้านการบริหารให้แก่อาจารย์จึงเน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์การทำงาน

อย่างไรก็ตามมีบางท่านเห็นว่า ถ้าเป็นผู้บริหารแล้วไม่ต้องพัฒนา ถือว่าเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติครบถ้วนตามเกณฑ์ที่กำหนดของกระบวนการสรรหาผู้บริหารระดับภาควิชา

ผู้ทรงคุณวุฒิ กล่าวถึงความสำคัญของการเตรียมผู้บริหารระดับภาควิชาว่า นอกจากจะเป็นการเตรียมผู้บริหารให้กับสถาบันการศึกษาพยาบาลนั้นแล้ว การเตรียมผู้บริหารอย่างเป็นระบบจะเป็นการเตรียมผู้นำให้แก่วิชาชีพด้วย เมื่อเข้ารับตำแหน่งผู้บริหารระดับภาควิชา จะทำให้สามารถทำงานจะเร็วขึ้น

2.1.3.2 การพัฒนาขณะดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับภาควิชา

การพัฒนาขณะดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับภาควิชาส่วนใหญ่เป็นการจัดให้เข้าร่วมกิจกรรมเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการที่มหาวิทยาลัยหรือคณะเป็นผู้จัดโดยตรง อาจมีอาจารย์ที่สนใจร่วมประชุม อบรมในเนื้อหาสาระด้านการบริหารแต่มีค่อนข้างน้อย เนื่องจากติดขัดที่เหตุผลอันสำคัญคือไม่ตรงกับเนื้อหาของภาควิชา ยกเว้นอาจารย์ที่อยู่ในสาขาการบริหารการพยาบาล การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับภาควิชาในระหว่างการดำรงตำแหน่ง ส่วนใหญ่เป็นการจัดให้ไปประชุม หรืออบรมระยะสั้น ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิได้สนับสนุนการจัดโครงการในลักษณะนี้ของคณะหรือมหาวิทยาลัย เนื่องจากจะช่วยให้ผู้บริหารระดับภาควิชาได้ปรับกระบวนการที่เกี่ยวกับงานบริหาร ปรับวิสัยทัศน์ ในการบริหารจัดการและจัดระบบงาน จะทำให้การพัฒนางานวิชาการในภาควิชาดำเนินการไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดีกว่าการ

เรียนรู้แบบลองผิดลองถูก ทำให้การพัฒนางานเริ่มได้ช้าเนื่องจากต้องเสียเวลาในการเรียนรู้งานใหม่

การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของอาจารย์แต่ละคนจึงเป็นความสนใจที่จะพัฒนาตนเองเข้าสู่งานบริหาร แสดงถึงความมุ่งมั่นที่จะบริหารงาน รวมทั้งมีเจตคติที่ดีต่องานบริหาร ดังนั้นอาจารย์ที่สนใจงานบริหารจึงต้องเตรียมตัวเองเพื่อสร้างคุณค่าในตนเองให้เป็นที่ประจักษ์ว่ามีความรู้ความสามารถในการบริหารงาน เพื่อสร้างความเชื่อมั่นว่าสามารถที่จะนำพาภาควิชาให้เกิดการพัฒนาทางวิชาการได้อย่างต่อเนื่อง การพัฒนาขณะดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับภาควิชา ซึ่งอาจแบ่งได้ ดังนี้

2.1.3.2.1 การพัฒนาเมื่อแรกรับตำแหน่ง ได้แก่ การจัดทำมีการปฐมนิเทศ โดยคณะบดีเกี่ยวกับทิศทาง นโยบายการบริหารงานของคณะและเป้าหมายที่ต้องการความร่วมมือจากผู้บริหารระดับภาควิชา การจัดทำมีการประชุมเชิงปฏิบัติการสำหรับผู้บริหารระดับภาควิชาที่รับตำแหน่งใหม่หรือในทีมบริหาร การจัดระบบพี่เลี้ยง และการสร้างเครือข่ายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันระหว่างกลุ่มเพื่อนที่เป็นผู้บริหารระดับภาควิชาภายในมหาวิทยาลัย การอบรมหลักสูตรแบบเข้มก่อนรับตำแหน่ง เช่นใน มหาวิทยาลัยแห่งหนึ่ง ได้จัดให้มีการสรรหาก่อนที่ผู้บริหารระดับภาควิชาคนเดิมจะหมดวาระ ประมาณ 6 เดือน เมื่อได้ชื่อผู้ที่จะดำรงตำแหน่งแล้วส่งไปอบรมหลักสูตรบริหารระยะสั้น 3 เดือน หลังจากนั้นให้ทดลองทำงานร่วมกับหัวหน้าภาคคนเดิมเพื่อเรียนรู้งาน สังเกตและช่วยงานบริหารในสภาพที่เป็นจริง จึงเป็นการเรียนรู้ที่มีคุณค่าเนื่องจากได้รับพัฒนาและถ่ายทอดประสบการณ์ตรง และเมื่อครบกำหนดวาระของผู้บริหารระดับภาควิชาคนเดิม มีการส่งมอบงานอย่างเป็นทางการจะทำให้ได้ผู้บริหารระดับภาควิชาที่มีความพร้อมทั้งในด้านวิชาการและด้านการบริหารจัดการ เป็นการสร้างทีมงานและทำให้การพัฒนางานวิชาการของภาควิชาเป็นไปอย่างต่อเนื่อง

2.1.3.2.2 การพัฒนาขณะดำรงตำแหน่ง ได้แก่ การให้ไปรับการอบรมหลักสูตรเฉพาะทางด้านการบริหารจัดการ การจัดให้ศึกษาดูงานซึ่งมีทั้งการจัดให้ไปศึกษาดูงานในประเทศและต่างประเทศ การจัดงบประมาณให้ไปร่วมการประชุมสัมมนาวิชาการในเรื่องที่เกี่ยวข้องซึ่งบางแห่งได้จัดสรรงบประมาณมากกว่าอาจารย์ที่ไม่ได้เป็นผู้บริหารระดับภาควิชาประมาณหนึ่งเท่า

2.1.4 เทคนิคการพัฒนาสมรรถนะ หมายถึง วิธีและกิจกรรมการพัฒนา สรุปประเด็นสำคัญของวิธีการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับภาควิชา ที่ผู้บริหารและอาจารย์พยาบาลให้สำคัญและเห็นว่ามีความเป็นไปได้ เทคนิคการพัฒนาสมรรถนะ ซึ่งเป็นข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารเกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะในภาพรวมและการ

พัฒนาสมรรถนะรายด้านและข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม จากการวิเคราะห์เนื้อหา สรุปเทคนิคการพัฒนาในภาพรวมได้ดังนี้ 1) การพัฒนาระบบการจัดการความรู้ 2) การสร้างเวทีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 3) การเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ และ 4) ข้อเสนอสำหรับการพัฒนาสมรรถนะรายด้าน

2.1.4.1 การพัฒนาระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management)

ซึ่งหมายถึงการจัดให้มีการพัฒนาความรู้ ใช้ความรู้ในการปฏิบัติงาน และสร้างการเรียนรู้จากประสบการณ์ทำงาน การจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน (Socialization) เป็นการจัดการให้อาจารย์มีปฏิสัมพันธ์กันในรูปแบบต่าง ๆ ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในแต่ละคนด้วยวิธีการที่หลากหลาย อาจารย์ บุคลากร เกิดการพัฒนาตน มีการเรียนรู้เกิดขึ้นตามลำดับ มีการพัฒนาการเรียนรู้และเกิดความรู้เชิงประจักษ์ที่ชัดเจน ซึ่งจะส่งผลให้คณะหรือภาควิชาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ดังคำให้สัมภาษณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้ความเห็นว่า “ให้นำแนวคิดการจัดการความรู้มาใช้ในการพัฒนา จะครอบคลุมทุกเรื่อง” หรือ “ควรเน้นที่กระบวนการ Socialization”

ดังนั้นการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับภาควิชา ควรใช้แนวคิดการจัดการความรู้เป็นเทคนิคหรือเครื่องมือในการพัฒนาสมรรถนะของบุคคลและองค์กร กิจกรรมการกระบวนการพัฒนามีดังนี้

2.1.4.2 การสร้างเวทีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีดังนี้

2.1.4.2.1 การจัดระบบที่เอื้อต่อการจัดให้มีที่ปรึกษาโดยอาจารย์อาวุโส เพื่อช่วยสอนงาน ตามที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งทำให้เกิดสร้างการมีส่วนร่วมและการให้โอกาสทำงาน ดังคำสัมภาษณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ว่า “การสอนงาน การให้โอกาสทำงาน เป็นการสร้างระบบการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการจะทำให้เข้าใจภาษาบริหารมากขึ้น”

2.1.4.2.2 การสร้างเครือข่ายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันระหว่างกลุ่มผู้บริหารระดับภาควิชาหรือระดับกลางในมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นการเรียนรู้ระหว่างกลุ่มเพื่อนจะทำให้เกิดความคุ้นเคยกัน มีการช่วยเหลือสนับสนุนประคับประคองซึ่งกันและกัน เป็นการรวมกลุ่มวิชาการ หรือชุมชนวิชาการในกลุ่มอาจารย์ที่มีความสนใจคล้ายกัน

2.1.4.3 การเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ มีดังนี้

2.1.4.3.1 การฝึกอบรม (Training) การจัดอบรมระยะสั้น ซึ่งเป็นการพัฒนาเฉพาะด้านมีการจัดหลักสูตรและดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอน เน้นการจัดหลักสูตรพัฒนาผู้บริหารระดับภาควิชาโดยเฉพาะ อาจจัด 3-5 วัน หรือจัดเป็นช่วง ๆ ในช่วงวันศุกร์ เสาร์ หลักสูตรที่จัดให้ควรเน้นสาระที่สำคัญ คือ การพัฒนาภาวะผู้นำ แนวคิดและหลักการบริหารจัดการ การบริหาร

กลยุทธ์ การบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณ การพัฒนาเทคนิคการสื่อสาร การบริหาร วิชาการ เทคโนโลยีสารสนเทศ และการบริหารจัดการที่ดี

2.1.4.3.2 การศึกษาคูงาน โดยเฉพาะการคูงานต่างประเทศ

2.1.4.3.3 การจัดประชุมพัฒนาวิชาการเป็นระยะ เช่น การจัดประชุม วิชาการในหัวข้อที่เป็นประเด็นใหม่ ๆ ครั้งละครึ่งวัน การประชุมวิชาการภายในหน่วยงาน การจัด อบรมที่คณะหรือมหาวิทยาลัยจัดซึ่งการจัดอบรมจัดเป็น 2 ครั้ง เพื่อเป็นทางเลือกสำหรับผู้ที่เข้า อบรมสามารถจัดสรรเวลาเข้ามาเข้าอบรมได้มากขึ้น

2.4.1.3.4 การจัด โครงการพัฒนาหน่วยงานระดับภาควิชาตามความต้องการ ของอาจารย์

2.4.1.3.5 การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารควรเน้นสาระด้านการพัฒนาทั้ง ด้าน พุทธิปัญญา ด้านเจตคติ และด้านทักษะ โดยมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องครอบคลุมทั้ง สาระสำคัญที่เกี่ยวข้องกับคนและงาน ดังที่ผู้ทรงคุณวุฒิกล่าวว่า

“ต้องพัฒนา EQ อย่างสม่ำเสมอ การพัฒนาสมองซีกขวา เช่น การจัด กิจกรรมฝึกด้านสุนทรียภาพ ความงามทางจิตใจ ให้คิดถึงคนอื่นก่อนตนเอง”

“ต้องพัฒนาจิตใจให้มีจิตใจที่ดี เป็นเรื่องสมาธิ และปัญญา”

“การพัฒนาด้านปัญญาคือการวิเคราะห์ตน รอบรู้ตน รอบรู้งาน รอบรู้คน”

2.1.4.4 ข้อเสนอเพื่อการพัฒนาสมรรถนะรายด้าน เป็นข้อเสนอของ ผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งสามารถสรุปเป็นสาระสำคัญได้ดังนี้

2.1.4.4.1 การพัฒนาด้านภาวะผู้นำ ได้แก่ การพัฒนาความสามารถในการ เป็นผู้นำ โดยการให้เรียนรู้จากสถานการณ์จริง โดยการมอบหมายงานให้ทำในตำแหน่งรองหัวหน้า ภาควิชา การทำงานในตำแหน่งเป็นกรรมการฝ่ายต่าง ๆ การฝึกนำการประชุม การกล้าแสดงออก การฝึกประสบการณ์การบริหารตามลำดับตั้งแต่แรกเข้าทำงาน การพัฒนาการคิดอย่างเป็นระบบ พัฒนาด้านจิตใจและอารมณ์อย่างสม่ำเสมอ การพัฒนาจิตใจที่เน้นการทำงานเพื่อส่วนรวมให้คิดถึง คนอื่นก่อนตนเอง การพัฒนาเทคนิคการสื่อสาร การพัฒนาตนเอง การสร้างความสำเร็จในงาน ด้วยตนเอง เป็นต้น

2.1.4.4.2 การพัฒนาสมรรถนะด้านการพัฒนาอาจารย์ ได้แก่ การพัฒนา ความรู้ความเข้าใจในกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความเติบโตในสายงานอาจารย์ ตามลำดับ ตั้งแต่การร่วมเป็นกรรมการในการรับบุคคลเข้าทำงานในตำแหน่งอาจารย์ การพัฒนา อาจารย์อย่างต่อเนื่อง วิธีการพัฒนามีทั้งการเรียนรู้จากประสบการณ์การทำงานเพื่อสร้างความ

เข้าใจในวงจรชีวิตงานอาชีพอาจารย์ การเรียนรู้จากการเพื่อนร่วมงาน และการพัฒนาสาระทางวิชาการที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

2.1.4.4.3 การพัฒนาสมรรถนะด้านการพัฒนาวิชาชีพ ได้แก่ การสร้างความตระหนักและความรับผิดชอบในการพัฒนาวิชาชีพ โดย การจัดให้มีโอกาสและสนับสนุนงบประมาณร่วมเป็นกรรมการในองค์กรวิชาชีพ เช่น การสมัครเป็นกรรมการสภาการพยาบาลหรือสมาคมพยาบาลและคณะกรรมการสนับสนุนงบประมาณสนับสนุนและเวลา การพัฒนาตามมาตรฐานวิชาชีพ การพัฒนาด้านวิชาชีพจะเชื่อมโยงกับวิชาการ และการศึกษาหาความรู้ด้านการพัฒนาวิชาชีพ

2.1.4.4.4 การพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารการวิจัยและบริการวิชาการ ได้แก่ การจัดเวลาให้ไปทำผลงานทางวิชาการ การทำวิจัยอย่างจริงจัง ซึ่งเป็นการพัฒนาตนเองตามแนวทางของระเบียบและกฎเกณฑ์ที่กำหนดให้ การกำหนดความเชี่ยวชาญสาขาที่ชัดเจนของตนเอง ซึ่งเป็นการพัฒนาจากความสามารถในการทำวิจัย และการนำอาจารย์ทำวิจัย การติดตามเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย นอกจากนี้หน่วยงานระดับคณะควรได้จัดสิ่งเอื้ออำนวยเพื่อสนับสนุนการพัฒนาวิชาการเช่น การจัดหาคอมพิวเตอร์ให้เพียงพอ

2.1.4.4.5 การพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารการสอน ได้แก่ การพัฒนาความรู้ความสามารถทางวิชาการด้วยตนเอง โดยเฉพาะการจัดการเรียนการสอนแบบใหม่ ๆ ที่ผู้บริหารระดับภาควิชาสามารถที่จะนำเสนอรูปแบบการสอนแบบใหม่ ๆ แก่อาจารย์ได้ รวมทั้งการนำการทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน เช่นผู้บริหารระดับภาควิชาต้องเข้าใจแนวคิดเกี่ยวกับการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญอย่างถูกต้อง เพื่อที่ชี้แนะให้อาจารย์ในภาควิชาสามารถกำหนดกิจกรรมการเรียนการสอนได้อย่างเหมาะสม

2.1.4.4.6 การพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารงบประมาณ เช่น การเข้ารับการอบรม หรือการประชุมการจัดทำแผนงบประมาณ เน้นการบริหารทั้งคน เงิน เวลา วัสดุสิ่งของ การวางแผนและวิเคราะห์ผู้ที่จะเข้าอบรมในแต่ละหลักสูตร ซึ่งเป็นการเรียนรู้จากการฝึกหัดทำจากประสบการณ์จริง

2.1.4.4.7 การพัฒนาสมรรถนะด้านการวางแผนกลยุทธ์ ได้แก่ การดำเนินการตามแผนหรือการนำแผนไปปฏิบัติ การร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดทำแผนและการบริหารกลยุทธ์ เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง

2.1.4.4.8 การพัฒนาสมรรถนะด้านการประเมินและพัฒนางาน ได้แก่ การเข้ารับการอบรมรูปแบบการประเมินผลต่าง ๆ เช่น การวางแผนงาน การบริหารและประเมินผลงาน

2.1.4.4.9 การพัฒนาสมรรถนะด้านการสื่อสาร ได้แก่ การพัฒนาความสามารถในการพูดการฟังและการเขียนด้วยตนเอง การพัฒนาการคิดอย่างเป็นระบบ การประชุมร่วมกับบุคลากร การกำหนดกิจกรรมร่วมกัน การใช้ตัวแบบ การฝึกปฏิบัติ การเรียนรู้จากผู้อื่น

2.1.4.4.10 การพัฒนาสมรรถนะด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ การสร้างการมีส่วนร่วม การสร้างสัญลักษณ์ของภาควิชาหรือกลุ่มวิชา การเรียนรู้ร่วมกันจากทีมงานในภาควิชาโดยใช้แนวคิดการจัดการความรู้ การใช้ระบบที่เลี้ยง การใช้ระบบย้อนกลับในการประเมิน การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การสร้างบรรยากาศการทำงานในภาควิชาที่ทุกคนมีส่วนร่วม

2.1.5 ผลลัพธ์การพัฒนา ประกอบด้วยสมรรถนะ 10 สมรรถนะ คือ 1) สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ 2) สมรรถนะด้านการพัฒนาอาจารย์ 3) สมรรถนะด้านการพัฒนาวิชาชีพ 4) สมรรถนะด้านการบริหารการวิจัยและบริการวิชาการ 5) สมรรถนะด้านการบริหารการสอน 6) สมรรถนะด้านการบริหารงบประมาณ 7) สมรรถนะด้านการวางแผนกลยุทธ์ 8) สมรรถนะด้านการประเมินและพัฒนางาน 9) สมรรถนะด้านการสื่อสาร 10) สมรรถนะด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กร

กล่าวโดยสรุปเกี่ยวกับการสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับภาควิชาแต่ละด้านเป็นรายละเอียดของกิจกรรมและเนื้อหาที่สามารถดำเนินการภายใต้กระบวนการพัฒนาสมรรถนะในภาพรวมที่ใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือ โดยการพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ การสร้างเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์เป็นแนวทางในการปฏิบัติ

2.2 การสร้างข้อสรุปรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับภาควิชา

แนวทางการสังเคราะห์ ใช้แนวคิดการวางแผนเชิงกลยุทธ์ โดยใช้ข้อมูลแนวทางการเตรียมผู้บริหารที่ได้จากการเก็บรวบรวมในทุกขั้นตอน กำหนดเป็นรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับภาควิชา ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์ที่สำคัญ 3 ยุทธศาสตร์ดังนี้

2.2.1 ยุทธศาสตร์เชิงนโยบาย เป็นยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดวิสัยทัศน์ การพัฒนาระบบและการดำเนินการเชิงนโยบาย เน้นปัจจัยนำเข้ารวมทั้งบริบทที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย 4 ปัจจัย ดังนี้

2.2.1.1 ปัจจัยด้านองค์กร ได้แก่

2.2.1.1.1 การจัดให้มีหน่วยพัฒนาผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัย

2.2.1.1.2 การกำหนดนโยบายการพัฒนาผู้บริหารอย่างชัดเจน

2.2.1.1.3 การวางแผนการดำเนินงาน ทั้งระยะสั้นและระยะยาว

2.2.1.1.4 กระบวนการจัดการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

2.2.1.1.5 การเตรียมการด้านหลักสูตร หลักสูตรก่อนเข้าสู่ตำแหน่ง ได้แก่ สาระด้านการพัฒนาด้านการบริหารวิชาการ ซึ่งรวมถึง การพัฒนาทักษะด้านการสอน การพัฒนาทักษะด้านการวิจัย การพัฒนาด้านการเขียนผลงานทางวิชาการ หลักสูตรแรกเข้าสู่ตำแหน่ง และ ขณะดำรงตำแหน่ง ได้แก่ สาระด้านการพัฒนาภาวะผู้นำ การพัฒนาทักษะการสื่อสาร การพัฒนาทักษะด้านการบริหารทรัพยากร ซึ่งระยะเวลาที่เหมาะสมที่ควรจัดอบรมให้กับผู้ที่เข้าสู่ตำแหน่ง ประมาณ 2-4 สัปดาห์

2.2.1.1.6 การจัดให้มีการติดตามประเมินผลอย่างเป็นระบบ โดยการ ประเมินผลตามแผนการดำเนินงาน แผนพัฒนาอาจารย์ และตามรอบการประเมินการปฏิบัติงานปี ละ 2 ครั้ง

2.2.1.2 ปัจจัยด้านผู้บริหาร ได้แก่ ทัศนคติผู้บริหาร การจัดสรรงบประมาณ และดำเนินการสนับสนุนการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

2.2.1.3 ปัจจัยด้านอาจารย์ ได้แก่ ความพร้อมที่จะเข้ารับตำแหน่ง ความต้องการที่จะเป็นผู้บริหาร สามารถจัดสรรเวลาและมีภาระงานสอนเหมาะสม เจตคติที่ดีต่องาน บริหารการได้รับการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานหรืออาจารย์ในภาควิชา

2.2.1.4 ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ได้แก่ การดำเนินการที่สอดคล้องกับกระแส การเปลี่ยนแปลงเชิงนโยบายภาครัฐ การปฏิรูประบบราชการ

2.2.2 ยุทธศาสตร์เชิงกระบวนการพัฒนา ประกอบด้วย กระบวนการทางเทคนิค การพัฒนาตนเองของอาจารย์ และขั้นตอนการพัฒนา

2.2.2.1 กระบวนการทางเทคนิคการพัฒนา ประกอบเทคนิคการพัฒนา 3 แบบ คือ

2.2.2.1.1 การพัฒนาระบบการจัดการความรู้ ได้แก่ การสร้างระบบและ กลไกการพัฒนาด้านการจัดการความรู้ในองค์กรทั้งในระดับคณะและภาควิชา ใช้แนวคิด กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

2.2.2.1.2 การจัดเวทีแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ ได้แก่

2.2.2.1.2.1 การจัดระบบพี่เลี้ยง

2.2.2.1.2.2 การสร้างเครือข่ายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

2.2.2.1.2.3 การกลุ่มวิชาการ

2.2.2.1.3 การเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ ได้แก่

- 2.2.2.1.3.1 การฝึกอบรม
- 2.2.2.1.3.2 การศึกษาดูงาน
- 2.2.2.1.3.3 การจัดประชุมพัฒนาวิชาการ
- 2.2.2.1.3.4 การจัดโครงการพัฒนาหน่วยงาน

2.2.2.2 กระบวนการพัฒนาดนของอาจารย์ ได้แก่

บริหารจัดการ

2.2.2.2.1 การวิเคราะห์ความต้องการการพัฒนาตนของอาจารย์ด้านการ

2.2.2.2.2 การวางแผนพัฒนาผลงานทางวิชาการให้เป็นที่ยอมรับ

2.2.2.2.3 การแสวงหาประสบการณ์การทำงานและเรียนรู้จากการทำงาน
จากกลุ่มเพื่อน กลุ่มผู้บริหาร การสร้างเครือข่ายในการทำงาน

2.2.2.2.4 การสร้างเจตคติทางบวกต่องานบริหาร

2.2.2.2.5 การเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

2.2.2.3 ขั้นตอนการพัฒนาสมรรถนะ มีขั้นตอนการพัฒนา 5 ระยะ ดังนี้

2.2.2.3.1 ระยะแรกเข้าปฏิบัติงาน ได้แก่ ระยะ 1 ปีแรกที่เริ่มเข้าปฏิบัติงาน

ในตำแหน่งอาจารย์

2.2.2.3.2 ระยะพัฒนาความเข้มแข็งทางวิชาการ

2.2.2.3.3 ระยะก่อนเข้าสู่ตำแหน่งบริหาร

2.2.2.3.4 ระยะแรกรับตำแหน่งทางการบริหาร

2.2.2.3.5 ระยะดำรงตำแหน่งบริหาร

2.2.3 ยุทธศาสตร์เชิงผลลัพธ์ ประกอบด้วย ผลลัพธ์จากดำเนินการให้มีการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับภาคีวิทยาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง มีการประเมินผลและติดตามผลสำเร็จในการบริหารงานของผู้บริหารระดับภาคีวิทยา สามารถวัดได้ว่าผู้บริหารระดับภาคีวิทยามีสมรรถนะทางการบริหารหลักทั้ง 10 สมรรถนะ คือ

2.2.3.1 สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ

2.2.3.2 สมรรถนะด้านการพัฒนาอาจารย์

2.2.3.3 สมรรถนะด้านพัฒนาวิชาชีพ

2.2.3.4 สมรรถนะด้านการบริหารการวิจัยและบริการวิชาการ

2.2.3.5 สมรรถนะด้านการบริหารการสอน

2.2.3.6 สมรรถนะด้านการบริหารงบประมาณ

2.2.3.7 สมรรถนะด้านการวางแผนกลยุทธ์

2.2.3.8 สมรรถนะด้านการประเมินและพัฒนางาน

2.2.3.9 สมรรถนะด้านการสื่อสาร

2.2.3.10 สมรรถนะด้านการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การ

สรุปแผนภาพรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับภาควิชา สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ ดังภาพที่ 3

ผู้วิจัยสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการวิจัยทุกขั้นตอนการดำเนินการวิจัย โดยใช้กรอบแนวคิดการวิเคราะห์เชิงระบบ และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ศาสตร์ กำหนดให้ระบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับภาควิชา เป็น 1 ระบบใหญ่ ที่ประกอบด้วย 3 ระบบย่อย คือ ปัจจัยนำเข้าโดยกำหนดเป็นยุทธศาสตร์เชิงนโยบาย ปัจจัยกระบวนการกำหนดเป็นยุทธศาสตร์เชิงกระบวนการพัฒนา และปัจจัยผลลัพธ์กำหนดเป็นยุทธศาสตร์เชิงผลลัพธ์ตามสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับภาควิชาทั้ง 10 ด้านที่ได้จากการวิเคราะห์ห้องค้ำประกอบเป็นผลลัพธ์ของการพัฒนา ซึ่งในระบบของรูปแบบการพัฒนาดังกล่าวต้องมีการติดตามประเมินผลการพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่องทั้ง 3 ยุทธศาสตร์ เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับภาควิชา สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยของรัฐ สามารถอธิบายถึงความสัมพันธ์ของยุทธศาสตร์ดังนี้

1. ยุทธศาสตร์เชิงนโยบาย ประกอบด้วย

1.1 ปัจจัยด้านองค์กร ได้แก่ มีหน่วยงานรองรับและดำเนินการการพัฒนาอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง

1.2 ปัจจัยด้านผู้บริหาร ที่ต้องกำหนดนโยบายและวิสัยทัศน์อย่างชัดเจนในการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับภาควิชา มีการสนับสนุนทรัพยากรการพัฒนา

1.3 ปัจจัยด้านอาจารย์ ได้แก่ ความพร้อมและมีคุณสมบัติครบถ้วนที่จะได้รับที่จะดำรงตำแหน่ง มีความต้องการที่จะเป็นผู้บริหาร สามารถจัดสรรเวลา และมีภาระงานสอนเหมาะสม มีเจตคติต่องานบริหารและวิชาชีพ การได้รับการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน

1.4 ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ได้แก่ นโยบายภาครัฐ การปฏิรูประบบราชการ

ปัจจัยนำเข้าทั้ง 4 ปัจจัยเป็นเงื่อนไขที่สำคัญ ที่จะทำให้การดำเนินการพัฒนาสมรรถนะเกิดขึ้นได้ และบรรลุเป้าหมายสมรรถนะตามที่กำหนด โดยเฉพาะปัจจัยด้านนโยบายและปัจจัยด้านอาจารย์ เนื่องจากเป็นปัจจัย ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานและการบริหารคน ซึ่งหากอาจารย์บรรลุสมรรถนะหลักทั้ง 10 ด้านจะส่งผลให้คณะหรือมหาวิทยาลัยมีการพัฒนางานตามพันธกิจได้อย่างครบถ้วน

2. ยุทธศาสตร์เชิงกระบวนการพัฒนา ประกอบด้วย ขั้นตอนการพัฒนาทั้ง 5 ระยะ ได้แก่

- 2.1 ระยะแรกเข้าปฏิบัติงาน
- 2.2 ระยะพัฒนาความเข้มแข็งทางวิชาการ
- 2.3 ระยะก่อนเข้าสู่ตำแหน่งบริหาร
- 2.4 ระยะแรกรับตำแหน่งทางการบริหาร
- 2.5 ระยะดำรงตำแหน่งบริหาร

โดยใช้กระบวนการจัดการความรู้ เน้นวิธีจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติ การสร้างความรู้และการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานที่มีอย่างต่อเนื่องเป็นวงจร ประกอบด้วย การสร้างเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เช่น การจัดระบบพี่เลี้ยง การสร้างเครือข่าย การจัดกลุ่มวิชาการ การเพิ่มพูนความรู้อย่างเป็นทางการ เช่น การฝึกอบรม การประชุมสัมมนาวิชาการ การศึกษาดูงาน โดยอาจารย์ที่เข้าสู่กระบวนการพัฒนาจะต้องมีการวิเคราะห์สมรรถนะตนเอง กำหนดเป้าหมาย สมรรถนะของตนในแต่ละขั้นตอน การวางแผนสร้างผลงาน การแสวงหาประสบการณ์ การสร้างเจตคติทางบวก การเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ในแต่ละขั้นตอนอาจใช้กระบวนการจัดการความรู้ที่สามารถปรับวิธีการและกิจกรรมที่เหมาะสมกับความต้องการการพัฒนา ได้ทุกระยะของขั้นตอนการพัฒนา

3. ยุทธศาสตร์เชิงผลลัพธ์ ประกอบด้วยสมรรถนะ 10 สมรรถนะ คือ

- 3.1 สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ
- 3.2 สมรรถนะด้านการพัฒนาอาจารย์
- 3.3 สมรรถนะด้านการพัฒนาวิชาชีพ
- 3.4 สมรรถนะด้านการบริหารการวิจัยและบริการวิชาการ
- 3.5 สมรรถนะด้านการบริหารการสอน
- 3.6 สมรรถนะด้านการบริหารงบประมาณ
- 3.7 สมรรถนะด้านการวางแผนกลยุทธ์
- 3.8 สมรรถนะด้านการประเมินและพัฒนางาน
- 3.9 สมรรถนะด้านการสื่อสาร
- 3.10 สมรรถนะด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์การ

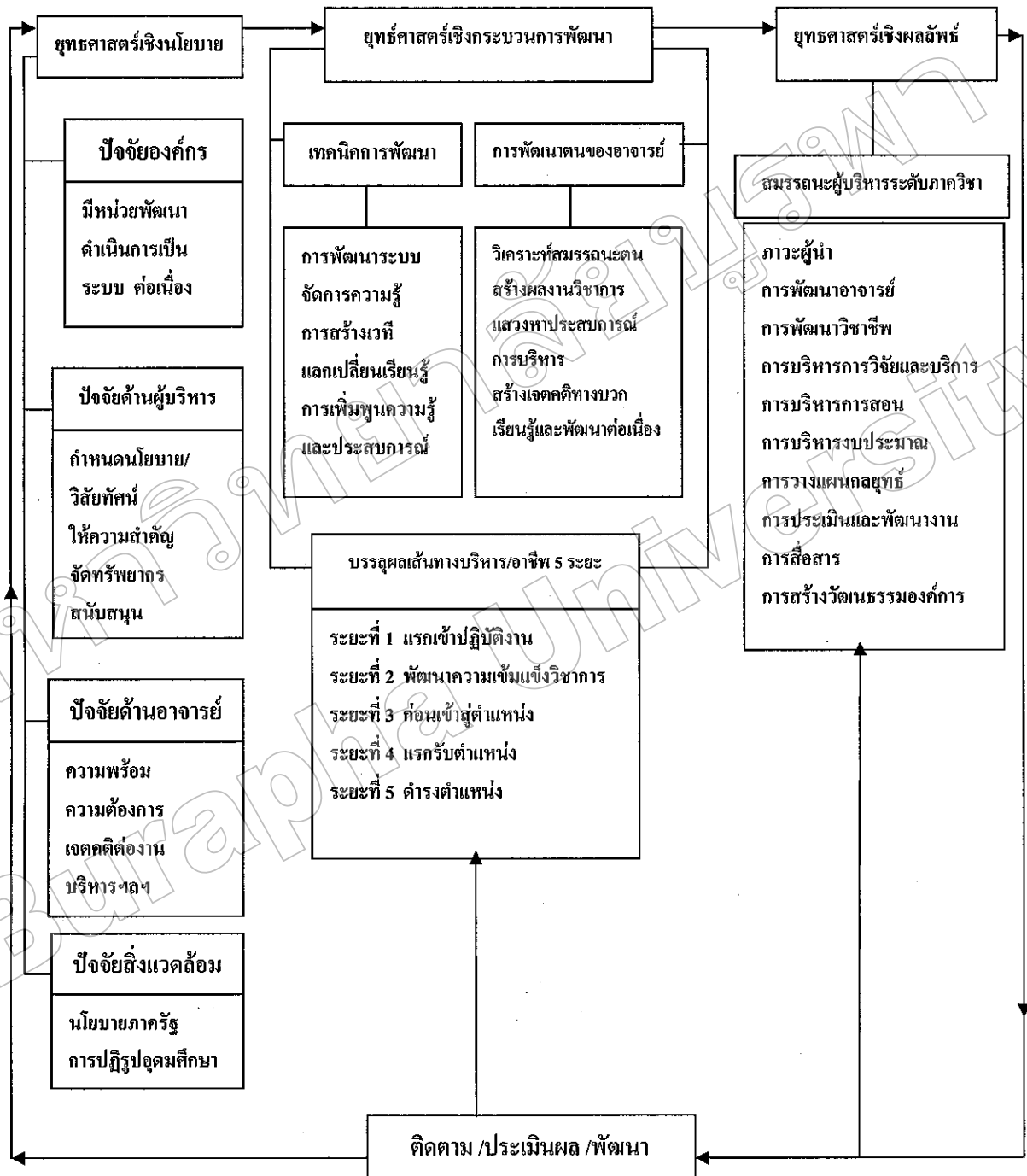
โดยผู้บริหารระดับภาควิชาต้องมีความสามารถในการเป็นผู้นำในการพัฒนางานทั้ง 4 พันธกิจ ทั้งการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ รวมทั้งการพัฒนาวิชาชีพ ใช้ความสามารถในการบริหารจัดการที่เน้นการบริหารกลยุทธ์ มีการประเมินและพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง มีการ

สื่อสารที่มีประสิทธิภาพ สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งผลการประเมินสมรรถนะจะได้ข้อมูลย้อนกลับไปพิจารณาว่าจะปรับยุทธศาสตร์ใด อย่างไร จึงจะทำให้เกิดผลการพัฒนาสมรรถนะตามที่ต้องการ

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับภาควิชาที่ประกอบด้วยยุทธศาสตร์ดังกล่าวจะทำให้อาจารย์พยาบาลได้รับการเตรียมอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลให้ผู้บริหารระดับภาควิชาที่มีสมรรถนะทางการบริหารทั้ง 10 ด้าน มีการติดตามประเมินผลอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องเพื่อนำไปสู่การพัฒนาและปรับยุทธศาสตร์ให้มีความเหมาะสมกับบริบททุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง ดังภาพที่ 3

มหาวิทยาลัยบูรพา
Burapha University

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับภาควิชา
สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยของรัฐ



ภาพที่ 3 รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับภาควิชา สาขาวิชา
พยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยของรัฐ