

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในการวิจัยนี้ประกอบด้วย ประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

1. ตอนที่ 1 การบริหารงานของมหาวิทยาลัยระดับภาควิชา

1.1 ความหมายและความสำคัญของการบริหารจัดการระดับภาควิชา

1.2 บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารมหาวิทยาลัยระดับภาควิชา

1.3 การเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารมหาวิทยาลัยระดับภาควิชา

2. ตอนที่ 2 การจัดการศึกษาสาขาวิชาพยาบาลศาสตร์

2.1 การบริหารการจัดการศึกษาสาขาวิชาพยาบาลศาสตร์

2.2 ปัจจัยทางสังคมที่มีผลกระทบต่อจัดการศึกษาสาขาวิชาพยาบาลศาสตร์

3. ตอนที่ 3 สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับภาควิชา

3.1 แนวคิดสมรรถนะ

3.2 การพัฒนารอบแนวคิดองค์ประกอบสมรรถนะ

3.3 การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร

4. ตอนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4.1 งานวิจัยในประเทศ

4.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

ตอนที่ 1 การบริหารงานของมหาวิทยาลัยระดับภาควิชา

การปฏิรูประบบราชการ และการปฏิรูปการศึกษาอันเนื่องมาจากการประกาศใช้รัฐธรรมนูญ พ.ศ. 2540 และการประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในวงการศึกษาระดับ รวมทั้งการจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษาได้มีการบูรณาการรวมทบทวนมหาวิทยาลัยกับกระทรวงศึกษาธิการ จัดโครงสร้างการบริหารการศึกษาใหม่ โดยให้มีการบริหารจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาภายใต้คณะกรรมการอุดมศึกษา และมีการประกาศใช้พระราชบัญญัติข้าราชการพลเรือนอุดมศึกษา พ.ศ. 2546 เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารจัดการ (ทบวงมหาวิทยาลัย, 2545, หน้า 3) ซึ่งกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญคือพัฒนาความเป็นอิสระในการบริหารจัดการและนำมหาวิทยาลัยออกนอกระบบราชการตามความพร้อมอย่างเป็น

ขั้นตอน มีการพัฒนาดัชนีชี้วัดความพร้อม สร้างระบบการบริหารจัดการที่ดี และเน้นการพัฒนาผู้บริหาร คณาจารย์และบุคลากรอุดมศึกษา

การจัดโครงสร้างการบริหารงานในมหาวิทยาลัย ในปัจจุบันส่วนใหญ่ยังคงแบ่งเป็น 2 หน่วยงานหลัก ได้แก่

1. งานที่เอื้อต่อการบริหารจัดการระดับมหาวิทยาลัย
2. งานระดับคณะฯ สำนักวิชา หรือวิทยาลัย ซึ่งเป็นงานวิชาการ และมีหน่วยงานสำคัญที่เล็กที่สุดของการบริหารวิชาการได้แก่ภาควิชา

ในปัจจุบันบางมหาวิทยาลัยบางคณะ ไม่ได้จัดแบ่งงานเป็นภาควิชาแต่เรียกเป็นสาขาวิชา หรือกลุ่มวิชา แต่ส่วนใหญ่ที่ระบุไว้ในพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยมักจัดตั้งเป็นภาควิชา โดยมีหัวหน้าภาควิชาเป็นผู้รับผิดชอบบริหารงานของภาควิชา ซึ่งพบว่าในมหาวิทยาลัยของรัฐ จำนวน 16 แห่ง มีภาควิชาถึง 809 ภาควิชา (สุธรรม อารีกุล, 2541, หน้า 118) ส่วนมหาวิทยาลัยในกำกับที่เปิดใหม่ 3 แห่ง หรือในมหาวิทยาลัยที่จัดโครงสร้างแบบเดิม แต่มีคณะวิชาที่จัดตั้งใหม่ในบางแห่งใช้วิธีการแบ่งโครงสร้างเป็นกลุ่มวิชา โดยมีประธานกลุ่มวิชาหรือสาขาวิชาเป็นผู้บริหารกลุ่มวิชาหรือสาขาวิชา ไม่ว่าจะจัดโครงสร้างแบบใด หรือมีชื่อเรียกที่แตกต่างกันก็ยังคงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการบริหารงานกลุ่มวิชาที่เทียบเคียงกันได้กับหัวหน้าภาควิชา

ความหมายและความสำคัญของการบริหารจัดการระดับภาควิชา

วิจิตร ศรีสะอ้าน (2518, หน้า 72) ให้ความสำคัญกับภาควิชาว่า เป็นหน่วยงานแรกที่อาจารย์จะเข้าไปสัมผัส และเป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนาความเป็นอาจารย์มหาวิทยาลัยให้เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถกลุ่มเล็กในสาขาวิชานั้น ๆ ซึ่งจะส่งผลต่อภาพรวมของความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัย

จรัส สุวรรณเวลา (2538, หน้า 66-68; 2540, หน้า 217) กล่าวว่า ภาควิชาเป็นศูนย์ความเป็นเลิศทางวิชาการ อาจารย์ในภาควิชาเป็นผู้เชี่ยวชาญรู้ลึก เป็นขุมปัญญาในสาขานั้น ๆ ภาควิชาจึงต้องเป็นหน่วยบริหารวิชาการที่มีประสิทธิภาพ เป็นหน่วยงานวิชาการระดับปฏิบัติที่สำคัญเพราะเป็นหน่วยกำหนดบทบาทและทิศทางด้านวิชาการ

เบนเน็ตต์ (Bennett, 1988, p. 57) กล่าวว่า มหาวิทยาลัยจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวมากน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถของหัวหน้าภาควิชา

เกรสเวลล์, วีเลอร์, ซีเกรน, อิกลิ, และไบเยอร์ (Creswell, Wheeler, Seagren, Egly, & Beyer, 1990, pp. 4-5) กล่าวถึงธรรมชาติของภาควิชา ดังนี้ 1) เป็นแหล่งที่มีสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมที่จะพัฒนา คบไว้และถ่ายทอดความรู้ 2) เป็นแหล่งที่พบปะของคณาจารย์และนิสิต 3) เป็นหน่วยที่สามารถสื่อสารความเข้าใจในด้านต่าง ๆ ของคณะฯ ให้แก่คณาจารย์ 4) เป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่

ดูแลปกป้องคณาจารย์ 5) เป็นแหล่งสร้างเสริมความเข้าใจและจัดระบบงานให้กับคณาจารย์ซึ่งคณาจารย์สามารถที่จะได้รับการพัฒนาในเชิงวิชาชีพ

ไบรท์ และริชาร์ด (Bright & Richard, 2001, p. 84) ให้ความหมายว่า ภาควิชาเป็นหน่วยงานในมหาวิทยาลัยที่ทำหน้าที่เป็นแหล่งวิชาการ เป็นหน่วยบริหารวิชาการ เป็นแหล่งสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมในการทำงาน เป็นที่อยู่และที่ทำงานของอาจารย์

เอกชัย แสงอินทร์ (2545) กล่าวถึงคุณลักษณะและภารกิจของภาควิชาว่า ควรประกอบด้วย 1) การบริหารหลักสูตรระดับปริญญาตรีอย่างน้อย 1 สาขาวิชา 2) มีภารกิจของภาควิชาคือจัดการเรียนการสอน และกำหนดเงื่อนไข จำนวนการรับนักศึกษา 3) มีงานวิจัยหลักที่มีทิศทางวิจัยที่ชัดเจน 4) มีงานบริการวิชาการแก่สังคมในขนาดและวิธีการที่เหมาะสม 5) รูปแบบการบริหารภาควิชาควรจัดอาจารย์ในภาควิชาออกเป็นกลุ่มงานหรือทีมงาน 6) คุณลักษณะของหัวหน้าภาควิชาประกอบด้วย มีภาระงานสอนและ/หรืองานวิจัยในปริมาณที่เหมาะสม มีนโยบายและเป้าหมายของงานที่ชัดเจน ซึ่งจะใช้ในการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานต่อไป ต้องผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรต่าง ๆ ที่กำหนด

ผู้วิจัยได้สรุปความสำคัญของหน่วยงานระดับภาควิชา รวมถึงกลุ่มวิชา และสาขาวิชา ทั้งนี้แล้วแต่การจัดแบ่งส่วนงานของแต่ละสถาบันซึ่งบทบาทของภาควิชาเหล่านี้นำไปสู่การกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจและวัตถุประสงค์ของภาควิชา กล่าวโดยสรุปภาควิชาเป็นหน่วยงานที่มีความสำคัญและทำหน้าที่ดังนี้

1. เป็นหน่วยบริหารวิชาการ พัฒนาหลักสูตร จัดการเรียนการสอน
2. เป็นหน่วยพัฒนานวัตกรรมทางวิชาการ
3. เป็นหน่วยผลิตบัณฑิตที่มีความเฉพาะของแต่ละสาขาวิชา
4. เป็นแหล่งพัฒนาความเป็นผู้เชี่ยวชาญของอาจารย์ในสาขาวิชา
5. เป็นที่ถ่ายทอดความรู้ทางวิชาการสู่สังคม
6. เป็นหน่วยชี้นำเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อสังคม
7. เป็นที่อยู่และที่ทำงานหรือหน่วยต้นสังกัดของอาจารย์
8. เป็นที่สื่อสารและสร้างเสริมความเข้าใจในระบบงานของคณะและมหาวิทยาลัย
9. เป็นที่พบปะแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดทางวิชาการระหว่างคณาจารย์ และนักศึกษา
10. เป็นแหล่งสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมในการทำงาน
11. เป็นแหล่งถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรและวัฒนธรรมการทำงานของอาจารย์
12. เป็นแหล่งเบี่ยงต้นที่จะพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารระดับภาควิชา

1. ตำแหน่งผู้บริหารภาควิชา

การบริหารมหาวิทยาลัยระดับภาควิชา มีหัวหน้างานที่ดูแลรับผิดชอบงานของภาควิชา ซึ่งเรียกว่า หัวหน้าภาควิชา หรืออาจจะเรียกชื่อเป็น หัวหน้าสาขาวิชา หรือหัวหน้าโปรแกรม หรือประธานสาขาวิชา (Chairman, Chairperson) หรือหัวหน้าภาควิชา (Heads of Department) ไบรท์และริชาร์ด (Bright & Richard, 2001, p. 83) เห็นว่าถ้าจะใช้ในความหมายที่เป็นกลาง ๆ ควรใช้คำว่า ผู้บริหารสำนักงาน (Department Executive Officer: DEO) ในการวิจัยนี้ผู้วิจัยใช้คำว่า ผู้บริหารระดับภาควิชา

2. บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ

บทบาทคือแบบแผนของพฤติกรรมที่คาดหวังอย่างมีเหตุผลตามตำแหน่งที่กำหนดขึ้นในหน่วยงาน ซึ่งมักเป็นความคาดหวังของผู้อื่นที่มีต่อผู้ดำรงตำแหน่งนั้น ๆ ว่าควรจะแสดงบทบาทอย่างไร (Gibson, Ivancevich, & Donnelly, 1988, p. 292; Owens, 1987, pp. 62-65) ส่วนผู้ที่อยู่ในตำแหน่ง จะเป็นการรับรู้ต่อบทบาท (Role Perception) หมายถึง การรับรู้ของบุคคลที่ถูกคาดหวังจากบุคคลอื่นตามบทบาทที่แสดงอยู่เป็นสิ่งที่ผู้ดำรงตำแหน่งคิดว่าคนอื่นคาดหวังว่าตนเองควรจะปฏิบัติ อย่างไรก็ตามการกำหนดบทบาทของผู้บริหารระดับภาควิชาจะกำหนดตามลักษณะงานในตำแหน่งที่รับผิดชอบ แต่อาจมีบทบาทอื่นที่ไม่ได้กำหนดไว้ชัดเจน ซึ่งสังคม หรืออาจารย์ที่เป็นสมาชิกในภาควิชา มักคาดหวังให้ผู้บริหารระดับภาควิชาได้ปฏิบัติบทบาทให้ครอบคลุมในทุกด้านที่เกี่ยวข้อง

ผู้ที่เข้าสู่ตำแหน่งนี้จึงต้องเรียนรู้ที่จะปฏิบัติบทบาทตามที่กำหนด ซึ่งในแต่ละมหาวิทยาลัยจะกำหนดไว้ใน พ.ร.บ.มหาวิทยาลัย ให้หัวหน้าภาควิชาเป็นกรรมการประจำคณะ โดยตำแหน่ง บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับภาควิชาสรุปได้ดังนี้ (ชาญชัย อาจินสมาจาร, 2541; ประนอม โอทกานนท์, 2543; มหาวิทยาลัยบูรพา, 2541; Bright & Richard, 2001; Delmont, 2002; Lewis & Smith, 1994, p. 20)

2.1 การบริหารภาควิชา ผู้บริหารระดับภาควิชา มีหน้าที่บริหารงานให้ภาควิชา มีคุณภาพ ซึ่งต้องตระหนักถึงการวิเคราะห์งาน กำหนดว่ามีใครเกี่ยวข้องกับภาควิชาบ้าง การสร้างวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และการพัฒนาภาควิชา กำหนดพันธกิจที่เฉพาะเจาะจงของภาควิชา ชี้นำยุทธศาสตร์ของภาควิชาและทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การบริหารจัดการและรับผิดชอบงานภายใต้แผนกลยุทธ์ของคณะและมหาวิทยาลัย สร้างเกณฑ์การวัดคุณภาพภายในและความเป็นเลิศของสาขาวิชา พิจารณามอบหมายงาน สร้างแรงจูงใจในการนำไปสู่คุณภาพและความเป็นเลิศ สร้างทีมพัฒนาคุณภาพ

2.2 การพัฒนาและบริหารจัดการเกี่ยวกับบุคลากร หรือคณาจารย์ในภาควิชา ผู้บริหารระดับภาควิชา มีหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคลตั้งแต่การสรรหา

อาจารย์ การคัดเลือก การประเมินผลการปฏิบัติงาน การปฐมนิเทศ แนะนำให้อาจารย์เข้าใจต่อบทบาทและการให้ความร่วมมือในงานของมหาวิทยาลัย การกำหนดบทบาท การมอบหมายงานสำหรับอาจารย์ สนับสนุนให้คณาจารย์ในภาควิชามีความสามารถในการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ ทำวิจัยและให้บริการวิชาการ ทบทวนแผนการปฏิบัติงานในภาควิชาและสื่อสารให้เข้าใจตรงกัน ในด้านพัฒนาความเป็นนักวิชาการ สร้างความมั่นใจแก่อาจารย์ในการทำงาน การเรียนการสอน และการวิจัย ให้ความเป็นธรรมกับทุกคน

2.3 การบริหารวิชาการ ได้แก่การพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การจัดการกิจกรรมทางวิชาการ การกระตุ้นการสร้างผลงานทางวิชาการให้เป็นที่ยอมรับของสังคม การกำกับ การเป็นพี่เลี้ยงการปฏิบัติงานของอาจารย์และเจ้าหน้าที่ การประเมินผลและให้ข้อมูลย้อนกลับแก่อาจารย์และเจ้าหน้าที่ หน้าที่ที่รับผิดชอบหลักคือ 1) สร้างเสริมความเป็นเลิศในการเรียนการสอน การวิจัยและกิจกรรมทางวิชาชีพ 2) สร้างเสริมความร่วมมือระหว่างภาควิชาและหน่วยงานวิชาการอย่างเหมาะสม 3) เป็นตัวแทนทางวิชาการของภาควิชาและสื่อแสดงถึงความเฉพาะเจาะจงทางวิชาการของภาควิชาต่อสังคม รัฐบาล ชุมชนและต่างประเทศ 4) เป็นสื่อแสดงความเป็นวิชาการของภาควิชาในที่ประชุมของมหาวิทยาลัยและหน่วยงานอื่น ๆ อย่างเหมาะสม

2.4 การบริหารงบประมาณและทรัพยากร เช่น การเตรียมวางแผนและบริหารงบประมาณ การดูแลด้านอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อมและสร้างวัฒนธรรมการอยู่ร่วมกัน การจัดหาจัดซื้ออุปกรณ์ เครื่องมือ วัสดุต่าง ๆ ที่ใช้ในภาควิชา การประสานงานกับหน่วยงานภายนอก การบริหารวิชาการและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การปฏิบัติตามนโยบายและกฎหมาย การใช้ข้อมูลสารสนเทศและสื่อต่าง ๆ การบริการที่เอื้อต่อความต้องการและตอบสนองภาควิชา การสร้างโอกาสในการเข้าถึงรายได้และรายจ่าย การจัดสถานที่และสิ่งแวดล้อมภายในภาควิชา

2.5 การปฏิบัติบทบาทการเป็นอาจารย์ เช่น การสอน การพัฒนาหลักสูตร หรือรายวิชา การเป็นอาจารย์ที่ปรึกษา การเป็นกรรมการสอบ การแสวงหาทุนวิจัย การทำวิจัยและงานวิชาการ

2.6 การบริการและสนับสนุนงานต่าง ๆ ของคณะและมหาวิทยาลัยหรือชุมชน เช่น การมีส่วนร่วมเป็นกรรมการ หรือสหการกรรมการ เป็นผู้นำทางวิชาชีพ และการสร้างเครือข่าย การให้บริการปรึกษา

2.7 การส่งเสริมการพัฒนาคนและวิชาชีพ เช่น การทำงานอย่างมีความสมดุลในบทบาทหัวหน้าภาควิชาและความรับผิดชอบต่อบุคคล ครอบครัวและชุมชน การมีส่วนร่วมในการพัฒนาวิชาชีพและการสร้างเครือข่าย การขึ้นนำกิจกรรมความก้าวหน้าของบุคคล

2.8 กำกับดูแลด้านวิชาการกิจกรรมการบริการของภาควิชา รวมทั้งการเรียนการสอน การติดตามและประเมินผลบัณฑิต การจัดการบริการข้อมูลสารสนเทศแก่ผู้เรียนอย่างมีคุณภาพ และการปรับกลยุทธ์ นโยบายของมหาวิทยาลัยให้เกิดการปฏิบัติในภาควิชา

การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบเป็นการบอกหน้าที่ที่เป็นกิจกรรมการปฏิบัติ หรือ งานที่จะต้องทำที่มีความละเอียดชัดเจนมากขึ้น แต่อย่างไรก็ตามยังคงมีความคาบเกี่ยวกันในบาง หน้าที่ หรืออาจต้องทำหน้าที่นอกเหนือจากที่กำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษร และเป็นไปตาม หน้าที่หลักของการบริหาร คือการบริหารงานที่เน้นงานวิชาการ หลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การพัฒนาองค์ความรู้ และการบริการความรู้ อีกส่วนหนึ่งได้แก่การบริหารคนซึ่งหมายถึงอาจารย์ หรือบุคลากรอื่นในภาควิชา เพื่อกระตุ้น ส่งเสริม กำกับการทำงานให้เกิดผลสำเร็จมีคุณภาพ และ การบริหารทรัพยากรและงบประมาณเพื่อให้บัณฑิตพยาบาลมีสมรรถนะตามที่กำหนดไว้ใน วัตถุประสงค์ของหลักสูตร สามารถสร้างผลงานทางวิชาการของภาควิชาหรือสาขาวิชา หรือ ทำการวิจัยที่บูรณาการกับการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. การกำหนดบทบาทผู้บริหารระดับภาควิชาในมหาวิทยาลัยไทย

การปฏิบัติบทบาทของผู้บริหารมหาวิทยาลัยระดับภาควิชา เป็นบทบาททางสังคมอย่าง หนึ่ง ที่มีลักษณะงานที่เฉพาะเจาะจง 2 ประการหลักคือ

ประการที่ 1 บทบาทในฐานะผู้บังคับบัญชาของข้าราชการพนักงานในภาควิชาและ รับผิดชอบงานของภาควิชา ได้แก่ การวางแผนและบริหารการดำเนินงานของภาควิชา การจัดทำ งบประมาณ และควบคุมการใช้จ่าย การประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การติดตามและ ประเมินผลการเรียนการสอนของแต่ละรายวิชาที่ภาควิชารับผิดชอบ การรวบรวมข้อสอบมาตรฐาน ประเมินผลการทดสอบปฏิบัติราชการของอาจารย์ในภาควิชา การพิจารณาและลงนามการ ประเมินผลการเรียนของนิสิตในวิชาที่ภาควิชารับผิดชอบ การพิจารณาผลงานทางวิชาการของ อาจารย์ในการประเมินผลเพื่อเลื่อนระดับ การลงนามในเอกสารต่าง ๆ ที่จะเสนอขออนุมัติจาก คณะบดี การตรวจสอบครุภัณฑ์ประจำปี การพิจารณาความดีความชอบของอาจารย์ในภาควิชาตาม นโยบายของมหาวิทยาลัยและการเป็นกรรมการประจำคณะ โดยตำแหน่ง

ประการที่ 2 บทบาทในฐานะเป็นกรรมการประจำคณะ โดยตำแหน่งซึ่งจะครอบคลุม ตั้งแต่การกำหนดนโยบายและแผนงานให้สอดคล้องกับนโยบายของสภามหาวิทยาลัย การพิจารณา หลักสูตร การวางระเบียบและออกข้อบังคับภายในคณะ การพิจารณานำเสนอเกี่ยวกับการดำรง ตำแหน่งทางวิชาการของคณาจารย์ในคณะต่อมหาวิทยาลัย การวัดผลประเมินผลและการควบคุม มาตรฐานการศึกษาของคณะ การให้คำปรึกษาและเสนอความเห็นแก่คณะบดี การปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ เกี่ยวกับกิจการของคณะ บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารระดับภาควิชาในแต่ละมหาวิทยาลัยจะมี

ความคล้ายกันแต่อาจเพิ่มรายละเอียดบางประเด็นเช่น ดำเนินการอื่นใดตามที่สภามหาวิทยาลัย
สภาวิชาการ หรืออธิการบดีมอบหมาย หรือแต่งตั้งคณะกรรมการหรือบุคคลใดบุคคลหนึ่ง
เพื่อกระทำการใด ๆ อันอยู่ในอำนาจและหน้าที่ของคณะกรรมการประจำคณะ

จะเห็นได้ว่าหน้าที่หรือบทบาทที่กำหนดโดยกฎหมายนั้น จะบอกขอบเขตไว้ชัดเจนว่า
เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับงานวิชาการเป็นส่วนใหญ่องลงมาเป็นเรื่องการบริหารงบประมาณและ
การบริหารบุคลากรซึ่งหมายถึงตัวอาจารย์ การบริหารงานโดยทั่วไปยังเป็นการทำงานประจำที่
มุ่งเน้นงานเอกสาร และยังไม่ครอบคลุมในบางส่วนที่สำคัญ เช่น การกำหนดควมวิสัยทัศน์ พันธกิจ
และวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายของภาควิชา หรือ การพัฒนาของภาควิชา หรือไม่แสดงพันธกิจที่
มุ่งสู่นาคต การพัฒนางานวิชาการและความรู้ต่าง ๆ หรืองานวิจัย รวมทั้งงานในด้านการบริการ
วิชาการเพื่อร่วมพัฒนาสังคมและการพัฒนาวิชาชีพและเครือข่าย

บทบาทและพันธกิจในการบริหารภาควิชาของผู้บริหารมหาวิทยาลัยระดับภาควิชาจึงมี
ความหลากหลาย โดยมุ่งเน้นที่การบริหารวิชาการ (Bowman, 2002, pp. 158-162; Tucker, 1993,
p. 40) ผู้วิจัยสรุปบทบาทที่สำคัญเพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดกรอบสมรรถนะทางการบริหาร
ของผู้บริหารระดับภาควิชาที่ควรจะเป็นดังนี้

3.1 การบริหารวิชาการ ได้แก่ จัดการเรียนการสอนในรายวิชาต่าง ๆ ที่ภาควิชา
รับผิดชอบการตัดสินใจเกี่ยวกับการพัฒนาการเรียนการสอน นิเทศการสอน การประเมินผล
การสอน การพัฒนาหลักสูตรที่สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน การควบคุมคุณภาพ
มาตรฐานของผลผลิตทางวิชาการ ทั้งคุณภาพบัณฑิต คุณภาพผลงานทางวิชาการ และคุณภาพ
อาจารย์ (มณีวรรณ ฉัตรอุทัย, 2542, หน้า 83-10; Bowman, 2002; Hammond, 2000)

3.2 การบริหารอาจารย์ ได้แก่ การสรรหาอาจารย์ การพัฒนาอาจารย์ การเป็นพี่เลี้ยง
อาจารย์ใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งอาจารย์ใหม่ควรได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบ ผู้บริหารระดับ
ภาควิชาจะเป็นผู้ที่มีความสำคัญที่จะกำกับติดตามหรือจัดการ กระตุ้น ช่วยสอนแนะ ปรับแต่งให้
อาจารย์ ได้พัฒนาการเรียนการสอนการปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ รวมทั้งการดูแลให้อาจารย์
ได้รับสวัสดิการ ค่าตอบแทนที่เหมาะสม มีการธำรงรักษาอาจารย์ให้มีความสุขในการทำงาน การ
สนับสนุนและปกป้องรักษาสีทธิประโยชน์ของอาจารย์ในภาควิชา (Creswell et al., 1990, p. 3;
Gold, 1998; Koehler, 1993; Turner, 1996)

3.3 การบริหารงบประมาณและทรัพยากร ได้แก่การวางแผนการประมาณการใช้จ่าย
ประจำปี การสร้างรายได้ การจัดหาทุน หรือแหล่งทุนที่จะใช้ในการพัฒนาอาจารย์หรือการทำวิจัย
หรือการพัฒนาภาควิชา

3.4 การบริการวิชาการ ได้แก่การเผยแพร่ผลงานทางวิชาการเพื่อขึ้นำสังคม ที่จะต้องบูรณาการเข้ากับการเรียนการสอน การวิจัย และการสร้างรายได้ การพัฒนาวิชาชีพ

3.5 การจัดการสิ่งแวดล้อมและสร้างบรรยากาศในการทำงาน ได้แก่ การจัดสิ่งแวดล้อมในการทำงานทั้งเชิงกายภาพและเชิงคุณภาพ เช่น การลดความขัดแย้งภายในภาควิชา การสร้างความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันของคณาจารย์ในภาควิชา การสร้างวัฒนธรรมการทำงานและการร่วมอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมไทย

3.6 การปฏิบัติบทบาทการเป็นอาจารย์ได้แก่ 1) การสอน การพัฒนาวิธีสอนแบบใหม่ ๆ และเป็นต้นแบบการสอนที่มีประสิทธิภาพและการทำหน้าที่สอน 2) การวิจัย การเป็นพี่เลี้ยงสำหรับอาจารย์ที่เป็นนักวิจัยหน้าใหม่ กระตุ้นและชี้นำให้มีการกำหนดทิศทาง แผนการวิจัย และกลยุทธ์การส่งเสริมให้อาจารย์ได้มีการทำวิจัยอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งทำการวิจัย

3.7 บทบาทด้านกิจการนิสิต การให้คำแนะนำ ปรึกษาแก่นักศึกษา และอาจารย์ในกรณีที่มีปัญหาเกี่ยวกับนักศึกษา

3.8 บทบาทการพัฒนาวิชาชีพ ได้แก่ การพัฒนาหรือการมีส่วนร่วมในการพัฒนางานตามความรับผิดชอบในวิชาชีพ

3.9 การปฏิบัติบทบาทผู้นำ (Delmont, 2002; Sergiovanni, Burlingame, Coombs, & Therstone, 1992, p. 77) ได้แก่

3.9.1 การผลักดัน การเอื้ออำนวย ประสานงานให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

3.9.2 การวางแผนกลยุทธ์ระดับภาควิชา การนำกลยุทธ์ระดับคณะไปสู่การปฏิบัติ

3.9.3 การประสานและให้ข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของอาจารย์และภาควิชา

3.9.4 การให้คำปรึกษาแก่คณาจารย์ในด้านต่าง ๆ

3.9.5 การตัดสินใจและแก้ไขปัญหาคัดแย้งในภาควิชา

3.9.6 การเป็นตัวแทนหรือผู้ประสานงาน ทั้งกับผู้บริหารระดับสูงหรือเป็นตัวแทนในการสื่อสารโดยตรงกับคณบดี และการติดต่อกับหน่วยงานภายนอก

3.9.7 การมีส่วนร่วมในการพัฒนานโยบายของคณะและมหาวิทยาลัย การเชื่อมโยงและนำแผน หรือนโยบายไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของคณะและมหาวิทยาลัย

3.9.8 การเป็นตัวแทนที่สื่อแสดงความเป็นวิชาการของภาควิชา

การเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารมหาวิทยาลัยระดับภาควิชา

โบยัน (Boyan, 1988, pp. 53-54) กล่าวถึงการสรรหาหรือการคัดเลือกผู้บริหารว่าการเข้าสู่ตำแหน่งทางการบริหารสามารถทำได้โดยการสรรหา การคัดเลือก หรือการเข้าเรียนในหลักสูตรที่กำหนดขึ้นโดยตรง ซึ่งมีแนวคิดหลัก ๆ คือ การกำหนดนโยบายในการสรรหาหรือการคัดเลือก การกำหนดเกณฑ์ที่มีความเที่ยงตรง การกำจัดปัจจัยแทรกซ้อนที่มีอิทธิพลต่อการสรรหาหรือการคัดเลือกและการพัฒนาวิธีการคัดเลือก การเข้าสู่ตำแหน่งของผู้บริหารมหาวิทยาลัยระดับภาควิชา ในแต่ละมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ใช้วิธีการสรรหา ซึ่งมีความคล้ายคลึงกันจะแตกต่างกันในประเด็นปลีกย่อย เช่น การกำหนดผู้มีสิทธิเสนอชื่อ การมีประสบการณ์ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของคุณสมบัติของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่ง เป็นต้น

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2540, หน้า 70) ให้ความหมายของการสรรหาดังนี้ การสรรหาเป็นกระบวนการเลือกสรรบุคคลมาใช้ประโยชน์ในหน่วยงาน การดำเนินการต่าง ๆ เพื่อให้ได้คนดี มีความรู้ความสามารถ โดยการประชาสัมพันธ์ การรับสมัคร การเลือกใช้ข้อสอบ คัดเลือก บุคคลทั้งจากภายในและภายนอก นอกจากนี้ยังหมายถึงการเสาะหาบุคคลและจูงใจให้เข้าทำงานในหน่วยงาน ซึ่งทราบแน่ชัดว่ามีความต้องการบุคคลเข้ามาทำงานในตำแหน่งอะไร

ปัญหาการสรรหาผู้บริหารมหาวิทยาลัยระดับภาควิชามักพบว่า ไม่มีผู้ใดอยากเป็นหัวหน้าภาควิชา จึงอาจใช้กระบวนการเลือกตั้งจากเสียงส่วนมากหรือการขอร้องให้รับตำแหน่ง ทำให้ได้ผู้บริหารมหาวิทยาลัยระดับภาควิชาที่อ่อนอาวุโส หรือขาดบารมี ขาดประสบการณ์ ขาดความตั้งใจเกิดสภาพอ่อนแอทางวิชาการ ขาดบรรยากาศการมีส่วนร่วมในการทำงานรวมทั้งปัญหาในการกระจายอำนาจการตัดสินใจ การกระจายทรัพยากร ในด้านต่าง ๆ ไปยังภาควิชา (จิรัส สุวรรณเวลา, 2538, หน้า 48; วิจารย์ พานิช, 2542, หน้า 33-34)

มหาวิทยาลัยจึงต้องมีการปรับตัวในด้านการปรับระบบการบริหารงานระดับภาควิชาให้มีความเป็นอิสระ ใช้ระบบการสรรหาผู้บริหารแทน ระบบเลือกตั้งและระบบอุปถัมภ์ การสรรหาบุคคลที่จะเข้ามาดำรงตำแหน่งควรเป็นกระบวนการสรรหาที่มีความเที่ยงธรรม สามารถคัดกรองผู้ที่เข้ามาบริหารงานวิชาการในส่วนงานที่สำคัญที่จะทำให้เกิดการขับเคลื่อนทางวิชาการได้อย่างเชิงรุก (ลีปนันท์ เกตุทัต, 2539, หน้า 56-57)

1. วิธีการและขั้นตอนการสรรหา

การสรรหาผู้บริหารมีกระบวนการที่เฉพาะเจาะจงที่จะเสาะหาบุคคลที่มีคุณสมบัติตรงตามที่กำหนดไว้ ตามข้อบังคับว่าด้วยการสรรหาหัวหน้าภาควิชา เช่น มีความรู้ความสามารถ มีตำแหน่งทางวิชาการ มีประสบการณ์ในการบริหาร ถึงแม้ว่าการบริหารจัดการในระดับภาควิชา

จะมีความหลากหลายซับซ้อนและท้าทาย แต่การสรรหาบุคคลเข้ารับตำแหน่งผู้บริหารมหาวิทยาลัยระดับภาควิชา ยังเป็นการสรรหาหรือเลือกตั้งอาจารย์คนใดคนหนึ่งในภาควิชาให้เข้ามาบริหาร หรือเป็นการขอร้องให้รับตำแหน่ง หรือมักจะเลือกจากคุณสมบัติด้านวิชาการมากกว่าประสบการณ์ หรือความสามารถด้านการบริหาร (จรัส สุวรรณเวลา, 2540; วิจารณ์ พานิช, 2542; Tucker, 1993) ผู้บริหารมหาวิทยาลัยระดับภาควิชาจึงมีข้อจำกัดทางด้านการความสามารถในการบริหารงาน

การกำหนดเกณฑ์การสรรหาหรือคัดเลือก มักกำหนดไว้อย่างกว้าง ๆ คือ 1) ความรู้ความสามารถในด้านวิชาชีพ 2) คุณสมบัติส่วนบุคคล และ 3) คุณลักษณะตามหน้าที่ ซึ่งมีรายละเอียดเช่น ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ความรู้ความสามารถในการจัดองค์การ ทักษะการสื่อสาร และความสามารถในการประสานความร่วมมือต่าง ๆ นอกจากนี้ยังมีคุณลักษณะหรือความสามารถด้านสติปัญญา ความสามารถด้านภาวะผู้นำ การตัดสินใจ บุคลิกภาพ ความใจกว้าง สุขุม สุขภาพกาย สุขภาพจิต อารมณ์ขัน ภูมิหลังทางวัฒนธรรม สัมพันธภาพกับบุคคลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่นกับนักศึกษา เพื่อนร่วมงาน หรือผู้บริหารระดับสูง หรือชุมชน (Boyan, 1988, p. 54)

การคัดเลือกหัวหน้าภาควิชาพบว่าการทดสอบความสามารถในด้านหน้าที่ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งได้แก่ความเข้าใจในการปฏิบัติหน้าที่ ความสัมพันธ์กับกลุ่มผู้บริหาร ผู้ร่วมงาน การบริหารการเงินและความสัมพันธ์กับชุมชน ซึ่งการสรรหาผู้บริหารระดับภาควิชาในต่างประเทศ จะเป็นการประกาศรับสมัครจากทั่วไปและมหาวิทยาลัยจะดำเนินการแต่งตั้งโดยคำแนะนำของคณบดี (Bright & Richard, 2001)

สำหรับขั้นตอนและวิธีการสรรหาผู้บริหารมหาวิทยาลัยระดับภาควิชาในประเทศไทย ส่วนใหญ่จะใช้วิธีการสรรหา จากการศึกษาพบว่ามิมมหาวิทยาลัย 4 แห่งที่ไม่มีข้อบังคับว่าด้วยการสรรหา จึงมักดำเนินการ โดยให้อาจารย์ในภาควิชาประชุมร่วมกัน และเลือกอาจารย์ในภาควิชาซึ่งเป็นการเลือกโดยใช้เสียงข้างมาก ส่วนในมหาวิทยาลัยที่มีข้อบังคับว่าด้วยการสรรหาหัวหน้าภาควิชาจะมีการกำหนดองค์ประกอบของกรรมการสรรหา ซึ่งอาจประกอบด้วย ผู้แทนจากมหาวิทยาลัย 1 คน ผู้แทนจากกรรมการประจำคณะ 2 คน หรือหัวหน้าภาควิชาอื่นที่ หรืออาจเป็นผู้แทนคณาจารย์และมีคณบดีเป็นประธานกรรมการสรรหา

ขั้นตอนการสรรหา มักมีขั้นตอนดังนี้ คณาจารย์ประจำภาควิชาพิจารณาผู้ที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสม แล้วเสนอชื่อและข้อมูลเกี่ยวกับผู้ที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมให้กรรมการสรรหาพิจารณากลับกรองประธานกรรมการเสนอชื่อให้อธิการบดีแต่งตั้งหรือบางแห่งอาจเสนอให้สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้ง (มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2538, หน้า 2; หน้า 2; มหาวิทยาลัยบูรพา, 2541; มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2533) โดยมีระยะเวลาดำรงตำแหน่ง 2-4 ปี ซึ่งแตกต่างกันไปในแต่ละมหาวิทยาลัย

2. คุณสมบัติของผู้ที่สมควรจะดำรงตำแหน่งผู้บริหารมหาวิทยาลัยระดับภาควิชา

การกำหนดคุณสมบัติของผู้ที่สมควรจะดำรงตำแหน่งผู้บริหารมหาวิทยาลัยระดับ

ภาควิชา ในแต่ละมหาวิทยาลัยมีความแตกต่างกัน แต่ส่วนใหญ่ต้องเป็นอาจารย์ประจำ บางแห่งอาจกำหนดให้มีคุณสมบัติเป็นผู้ช่วยศาสตราจารย์ หรือในบางประเทศกำหนดเป็นศาสตราจารย์ อย่างไรก็ตามมักกำหนดเกณฑ์เบื้องต้นว่า ผู้บริหารระดับภาควิชาต้องเป็นคนที่มีความสามารถ สรุปเป็นคุณลักษณะที่สำคัญดังนี้ (ลีปนันท์ เกตุทัต, 2539, หน้า 14-15; Tucker & Bryan, 1988, pp. 67-68)

2.1 มีความเป็นผู้นำ มีทัศนคติที่ถูกต้องต่อบทบาทมหาวิทยาลัยและความรับผิดชอบของตนและสถาบันที่มีต่อสังคมเป็นส่วนรวม เพราะการมีทักษะภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาส่งผลต่อความเป็นเลิศทางวิชาการและผลสำเร็จในการบริหารงานของภาควิชา (อาทิตยา ดวงมณี, 2541) ซึ่งทักษะภาวะผู้นำประกอบด้วย ความรู้ในการจัดหาทรัพยากรในการบริหารภาควิชาและความเข้าใจในเป้าหมายของภาควิชา รวมทั้งการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพกับคนอื่น ๆ

2.2 มีวิสัยทัศน์กว้างไกลมีความสามารถที่จะคาดการณ์ มองเห็นปัญหาในอนาคตได้

2.3 มีการตัดสินใจที่ถูกต้อง มีความกล้าที่จะปรับเปลี่ยนและปรับปรุง กล้าที่จะปฏิรูปองค์กรบริหารให้มีประสิทธิภาพสูงสุดเมื่อจำเป็น

2.4 มีผลงานทางวิชาการที่อยู่ระดับดีเลิศ เช่น บทบทความทางวิชาการ งานวิจัย ผลงานด้านการสอนที่มีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับ รวมทั้งผลงานด้านการบริการวิชาการแก่สังคม ซึ่งความสามารถในการสอนและการวิจัยนั้น จัดลำดับความสำคัญไว้เป็นอันดับแรกในการประเมินบุคคลเข้าดำรงตำแหน่งประธานสาขาวิชา (Metwalli & Tang, 2002, pp. 131-136)

2.5 มีทักษะการบริหาร การร่วมทำงานเป็นทีมกับอาจารย์ในภาควิชา การสร้างความมีส่วนร่วม เป็นเพื่อนร่วมงาน สามารถชี้นำ ทักษะที่สำคัญเช่น

2.5.1 มีความสามารถในการมอบหมายงาน การสร้างความมีส่วนร่วม การสร้างอำนาจและใช้อำนาจหน้าที่ มีความรู้ในเชิงวิชาการ

2.5.2 มีความสามารถเชื่อมโยงปัญหาของภาควิชา ซึ่งเป็นข้อมูลระดับล่างสุดขององค์กรไปสู่ผู้บริหารระดับสูง และถ่ายทอดปรับแผนนโยบายมาสู่การปฏิบัติได้อย่างเหมาะสมเป็นที่ไว้วางใจของทั้งคณาจารย์และคณบดี

2.5.3 มีความสามารถกำกับ ติดตาม งานที่มอบหมายให้ มีความสามารถในการตัดสินใจ และกระตุ้นหรือสร้างความมีส่วนร่วมคณาจารย์ในภาควิชาให้มีความเห็นพ้องต้องกันต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของภาควิชาได้

ตอนที่ 2 การจัดการศึกษาสาขาพยาบาลศาสตร์ในประเทศไทย

สถาบันการศึกษาพยาบาลในประเทศไทยค่อนข้างหลากหลายสังกัดมีทั้งสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ภายใต้การกำกับของสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา กระทรวงสาธารณสุข กระทรวงกลาโหม และกระทรวงมหาดไทย และกรุงเทพมหานคร ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดศึกษาเฉพาะสถาบันการศึกษาพยาบาลที่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา หรือที่สังกัดทบวงมหาวิทยาลัยเดิม ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐที่เปิดสอนตั้งแต่ระดับปริญญาตรีขึ้นไป ประกอบด้วยสถาบันการศึกษาพยาบาล 10 แห่ง ซึ่งมีปรัญญาการจัดการศึกษาสาขาวิชาพยาบาลศาสตร์คล้ายคลึงกันคือมีการจัดการเรียนการสอนทั้งภาคทฤษฎี และเน้นการจัดการเรียนการสอนภาคปฏิบัติ และมีการควบคุมคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาโดยหน่วยงานกลางคือสภาการพยาบาล ทุกสถาบันมีระบบการประกันคุณภาพการศึกษา โดยมีกระบวนการบริหารที่มีการกำหนดโครงสร้าง พันธกิจ และการบริหารจัดการที่คล้ายคลึงกันภายใต้ปัจจัยเงื่อนไขที่เป็นบริบทของแต่ละสถาบัน จึงอาจมีความแตกต่างกันในรายละเอียด ดังนี้

1. การกำหนดโครงสร้างการบริหารจัดการสาขาวิชาพยาบาลศาสตร์

การจัดโครงสร้างการบริหารจัดการภายในคณะพยาบาลศาสตร์ส่วนใหญ่จัดแบ่งโครงสร้างเป็นระดับคณะและภาควิชาซึ่งมีผู้บริหาร 2 ระดับคือระดับสูงหมายถึงผู้บริหารสูงสุดอาจเรียกชื่อเป็น คณบดี หรือหัวหน้าสำนักวิชา ผู้อำนวยการหรืออย่างอื่น และผู้บริหารระดับกลางหมายถึงผู้บริหารระดับรองจากผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ หัวหน้าภาควิชา รองคณบดี หรือ หัวหน้าฝ่าย การจัดโครงสร้างระดับภาควิชาในสถาบันการศึกษาในสถาบันการศึกษาพยาบาลที่สังกัดมหาวิทยาลัยของรัฐปัจจุบันมีการจัดแบ่งเป็น ตั้งแต่ 5 ถึง 8 ภาควิชา ในแต่ละแห่งมีจำนวนอาจารย์ในภาควิชาแตกต่างกันตั้งแต่ภาควิชาละ 5-6 คน ถึงภาควิชาละ 30-40 คน ส่วนคณะหรือสำนักพยาบาลศาสตร์ที่มีระบบการบริหารแบบมหาวิทยาลัยในกำกับ หรือในบางมหาวิทยาลัยที่มีการเปิดสอนในช่วง 5 ปี ที่ผ่านมามีนโยบายให้มีการบริหารที่ไม่เป็นภาควิชา โดยจะแบ่งเป็นกลุ่มวิชาใหม่ที่มีจำนวนกลุ่มวิชาเป็นประมาณ 4 กลุ่มวิชา เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารจัดการ

การกำหนดโครงสร้างและชื่อเรียกตำแหน่งผู้บริหารระดับภาควิชา พบว่าคณะพยาบาลศาสตร์แต่ละแห่งมีการจัดโครงสร้างแตกต่างกันเป็น 3 กลุ่มใหญ่ คือ มีการกำหนดโครงสร้างแบบมีภาควิชา แบบเสมือนมีภาควิชา และไม่มีภาควิชาโดยกฎหมาย

1.1 โครงสร้างแบบมีภาควิชา ผู้รับผิดชอบในการบริหารงานระดับภาควิชา มีชื่อเรียกตามกฎหมายหรือพระราชบัญญัติการจัดตั้งของแต่ละมหาวิทยาลัย ว่า หัวหน้าภาควิชา เป็นผู้บริหารที่ได้รับการแต่งตั้งจากกระบวนการสรรหาตามข้อบังคับว่าด้วยการสรรหาหัวหน้าภาควิชาของแต่ละมหาวิทยาลัย มีวาระการดำรงตำแหน่ง ส่วนใหญ่ 4 ปี จำนวนหัวหน้าภาควิชา ของ

สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์แต่ละแห่งมีจำนวนแตกต่างกัน ขึ้นกับการแบ่งส่วนราชการของแต่ละแห่งที่กำหนดจำนวนภาควิชาหรือกลุ่มวิชาไม่เหมือนกัน ทั้งนี้มีการแบ่งจำนวนภาควิชา เป็น 6-8 ภาควิชา ซึ่งความแตกต่างที่พบเนื่องจากการแยกหรือรวมภาควิชาการพยาบาลอายุรศาสตร์และ ศัลยศาสตร์ และการแยกภาควิชาการพยาบาลกุมารเวชศาสตร์ออกจากภาควิชาการพยาบาลแม่และ เด็ก ส่วนภาควิชาการพยาบาลชุมชน อาจมีชื่อเรียกแตกต่างกันคือ ภาควิชาการพยาบาลชุมชน หรือ ภาควิชาการพยาบาลสาธารณสุขศาสตร์ ส่วนภาควิชาบริหารการพยาบาลพบได้ใน 5 มหาวิทยาลัย และในบางแห่งจะรวมอยู่ในภาควิชาการพยาบาลรากฐาน

การจัดโครงสร้างการบริหารแบบภาควิชาพบในมหาวิทยาลัยต่อไปนี้

1.1.1 มหาวิทยาลัยขอนแก่น คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

เป็นคณะแรกที่ประกาศยุบรวมภาควิชา โดยกำหนดโครงสร้างของคณะเป็นเพียงสายวิชา พยาบาลศาสตร์ สายเดียว (สำนักงานเลขาธิการคณะรัฐมนตรี, 2547) ซึ่งในขณะที่รายงาน ผลการวิจัยคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ได้จัดโครงสร้างการแบ่งส่วนงานออกเป็น หลักสูตร ปริญญาตรี และบัณฑิตศึกษา โดยหลักสูตรปริญญาตรี มีคณะกรรมการหลักสูตรเป็นผู้รับผิดชอบ มีคณบดีเป็นประธานกรรมการ ปริญญาโทมีประธานสาขาวิชาเป็นผู้รับผิดชอบตาม โครงสร้างและการบริหารแบบเดิม จำนวนประธานสาขาขึ้นกับจำนวนสาขาที่เปิดสอน และ ปริญญาเอก มีคณะกรรมการหลักสูตรปริญญาเอกเป็นผู้รับผิดชอบบริหารหลักสูตร และสำหรับการ จัดการเรียนการสอนมีการมอบหมายงานเป็นรายวิชาที่มีกลุ่มอาจารย์ รับผิดชอบในการจัดการ เรียนการสอน ส่วนใหญ่จะเป็นไปตามความถนัดหรือกลุ่มที่ผู้สอนเดิมตามที่เคยปฏิบัติ

1.1.2 มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มีการจัดโครงสร้างเป็น 8 ภาควิชา ได้แก่ ภาควิชา การพยาบาล การพยาบาลพื้นฐาน ภาควิชาการพยาบาลสูติศาสตร์นรีเวชวิทยา ภาควิชาการ พยาบาลกุมารเวชศาสตร์ ภาควิชาการพยาบาลอายุรศาสตร์ ภาควิชาการพยาบาลศัลยศาสตร์ ภาควิชาการพยาบาลสาธารณสุขศาสตร์ ภาควิชาการพยาบาลจิตเวช ภาควิชาการบริหารการ พยาบาล เว็บไซต์คือ http://intraserver.nurse.cmu.ac.th/mis/manage/view_manage.asp

1.1.3 มหาวิทยาลัยบูรพา จัดโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการเป็น 6 ภาควิชา ได้แก่ ภาควิชาการพยาบาลพื้นฐาน ภาควิชาการพยาบาลชุมชน ภาควิชาการพยาบาลแม่และเด็ก ภาควิชา การพยาบาลอายุรศาสตร์และศัลยศาสตร์ ภาควิชาสุขภาพจิตและการพยาบาลจิตเวช ภาควิชาวิจัย ประเมินผลและการบริหารทางการพยาบาล เว็บไซต์คือ <http://nurse.buu.ac.th/partoffice.htm>

1.1.4 มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ คณะพยาบาลศาสตร์มหาวิทยาลัย สงขลา นครินทร์ มีการจัดโครงสร้างงานเป็น 8 ภาควิชา ได้แก่ ภาควิชาการพยาบาลเบื้องต้น ภาควิชาการ พยาบาลสูติ-นรีเวชและผดุงครรภ์ ภาควิชาการพยาบาลสาธารณสุขศาสตร์ ภาควิชาการพยาบาล

ศัลยศาสตร์ ภาควิชาการพยาบาลอายุรศาสตร์ ภาควิชาการพยาบาลจิตเวช ภาควิชาการพยาบาล
กุมารเวชศาสตร์ ภาควิชาการพบิหารการศึกษาพยาบาลและบิรการการพยาบาล ในขณะที่
ศึกษาวิจัยในระยะแรก มีการเตรียมการที่จะปรับยุบรวมภาควิชา และได้ดำเนินการได้ปรับชื่อใหม่
ในปี การศีกษา 2548 โดยยุบรวม เป็นเป็น 4 ภาควิชา ได้แก่ ภาควิชาการพยาบาลสตรีและเด็ก
ภาควิชาการพยาบาลผู้ใหญ่และผู้สูงอายุ ภาควิชาการพยาบาลจิตเวชและชุมชน ภาควิชาศาสตร์
ประยุกต์ทางการพยาบาล เว็บไซต์ คือ <http://www.nur.psu.ac.th/contact/sub.php>

1.1.5 มหาวิทยาลัยมหิดล คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล มีการจัด
โครงสร้างเป็น 7 ภาควิชา ได้แก่ ภาควิชาการพยาบาลรากฐาน ภาควิชาการพยาบาลศัลยศาสตร์
ภาควิชาการพยาบาลอายุรศาสตร์ ภาควิชาการพยาบาลสูติ-นรีเวชศาสตร์ ภาควิชาการพยาบาล
กุมารเวชศาสตร์ ภาควิชาสุขภาพจิตและการพยาบาลจิตเวชศาสตร์ และภาควิชาการพยาบาล
สาธารณสุขศาสตร์ เว็บไซต์คือ http://www.nu.mahidol.ac.th/frame_department.htm

1.1.6 มหาวิทยาลัยนเรศวร การแบ่งภาควิชาแบ่งเป็นภาควิชาการพยาบาลพื้นฐาน
และภาควิชาการบิรการการพยาบาลและการศีกษาพยาบาล เว็บไซต์คือ [http://www.nurse.nu.ac.th/
images/plan.jpg](http://www.nurse.nu.ac.th/images/plan.jpg)

1.2 โครงสร้างแบบเสมือนมีภาควิชา แต่บริหารจัดการคล้ายภาควิชาโดยเรียกผู้ที่
บริหารระดับนี้ว่า หัวหน้ากลุ่มวิชา เป็นผู้บริหารที่ได้รับการแต่งตั้งจากกระบวนการสรรหาตาม
ข้อบังคับการสรรหาของมหาวิทยาลัยโดยอนุโลม เนื่องจากเป็นชื่อเรียกตำแหน่งผู้บริหารระดับ
ภาควิชาที่ใช้ในสถาบันการศึกษาพยาบาลที่จัดตั้งขึ้นใหม่ในช่วงที่กำลังผลักดันนโยบายการออก
นอกระบบไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ การกำหนดชื่อกลุ่มภาควิชามักเป็นไปตามสาขาวิชาที่
รับผิดชอบ เช่น กลุ่มวิชาพยาบาลผู้ใหญ่และผู้สูงอายุ กลุ่มวิชาพยาบาลชุมชน กลุ่มวิชา
สุขภาพจิตและการพยาบาลจิตเวช การจัดโครงสร้างแบบนี้ พบใน 3 มหาวิทยาลัย ได้แก่

1.2.1 คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม มีการจัดตั้งคณะเป็น
หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย ไม่ได้กำหนดเป็นภาควิชา แต่จัดกลุ่มเป็นกลุ่มวิชา 4 กลุ่ม ได้แก่
กลุ่มวิชาพยาบาลผู้ใหญ่และผู้สูงอายุ กลุ่มวิชาพยาบาลชุมชนและสุขภาพจิต กลุ่มวิชาการ
พยาบาลครอบครัว และกลุ่มวิชาศาสตร์และเทคโนโลยีทางการพยาบาล เว็บไซต์คือ [http://www.
nu.msu.ac.th/stew/structure_nu.gif](http://www.nu.msu.ac.th/stew/structure_nu.gif)

1.2.2 คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มีการแบ่งงานเป็นกลุ่มวิชา
ได้แก่ กลุ่มวิชาพยาบาลผู้ใหญ่และผู้สูงอายุ กลุ่มวิชาพยาบาลอนามัยชุมชน กลุ่มวิชาการ
พยาบาลครอบครัวและผดุงครรภ์ กลุ่มวิชาพยาบาลเด็กและวัยรุ่น กลุ่มวิชาพยาบาล

สุขภาพจิตและจิตเวช และมีรายวิชาที่ไม่ได้จัดเข้ากลุ่มเช่น การพยาบาลพื้นฐาน จัดเป็นรายวิชาที่ ส่วนกลางรับผิดชอบ เว็บไซต์คือ <http://www.nu.tu.ac.th>

1.2.3 คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จัดกลุ่มงานภายในเป็น สาขาวิชา ได้แก่ สาขาวิชาการพยาบาลผู้ใหญ่ สาขาวิชาการพยาบาลมารดา ทารกและผดุงครรภ์ สาขาวิชาสุขภาพจิตและการพยาบาลจิตเวชศาสตร์ สาขาวิชาการพยาบาลอนามัยชุมชน สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล เว็บไซต์คือ <http://nurse.swu.ac.th> สำหรับการแบ่งโครงสร้างงานของ คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ในทางกฎหมายกำหนดชื่อภาควิชาตามที่ระบุ ในโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการตามการจัดตั้งคณะพยาบาลศาสตร์ จะมีชื่อเรียกคล้ายกับ มหาวิทยาลัยบูรพา ตามโครงสร้างเดิมของคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ วิทยาเขตบางแสน แต่ในทางปฏิบัติคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้กำหนด โครงสร้างใหม่โดยกำหนดชื่อเรียกสาขาวิชาตามชื่อสาขาที่รับผิดชอบดังที่กล่าวมาข้างต้น

1.3 โครงสร้างแบบไม่มีภาควิชา สถาบันการศึกษาที่บริหาร โดยไม่มีภาควิชาแต่ บริหารเป็นรายวิชา และบริหารเป็นหลักสูตร มี 2 แห่ง ได้แก่

1.3.1 สำนักวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์

1.3.2 คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

เนื่องจากกระแสแห่งการปฏิรูประบบราชการทำให้ คณะพยาบาลศาสตร์หลายแห่งกำลัง ดำเนินการหาแนวทางที่จะบริหารจัดการ จัดระบบงานใหม่ให้สอดคล้องกับนโยบายภาครัฐมากที่สุด อย่างไรก็ตามในการบริหารจัดการยังคงใช้โครงสร้างกลุ่มวิชาหรือสาขาวิชาที่มีอยู่เดิมเป็น แนวทางในการบริหารวิชาการ และอนุ โลมใช้ข้อบังคับการสรรหาหัวหน้าภาควิชามาอนุ โลมใช้กับ หัวหน้ากลุ่มวิชา

นอกจากนี้พบว่าบางสถาบันมีผู้บริหารอีกประเภทหนึ่งคือประธานสาขาวิชาที่รับผิดชอบ ดูแลการจัดการเรียนการสอนระดับบัณฑิตศึกษา ทำให้ผู้ที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาส่วนใหญ่ จะเน้นความรับผิดชอบการจัดการเรียนการสอนระดับปริญญาตรีเป็นหลักและบริหารจัดการทั้ง ภาควิชา ในบางสถาบันมีตำแหน่งรองหัวหน้าภาควิชา และทุกสถาบันมีตำแหน่งเลขานุการ ภาควิชา ซึ่งเป็นมักพบว่าเป็นอาจารย์ที่มีอาวุโสหน่อย เป็นผู้ที่เข้ามาช่วยทำงานธุรการให้ภาควิชา หรือช่วยงานหัวหน้าภาควิชาหรือกลุ่มวิชาตามที่คณะกำหนด หรือตามที่ได้รับมอบหมาย

ส่วนการจัดการศึกษาระดับปริญญาเอก มีการบริหารจัดการในรูปแบบของ คณะกรรมการที่คัดสรรอาจารย์จากภาควิชาต่าง ๆ ที่มีคุณสมบัติตามที่กำหนดตามเกณฑ์สำนักงาน กรรมการอุดมศึกษา เป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการบริหารจัดการการเรียนการสอน

2. การบริหารงานของสถาบันการศึกษาพยาบาล

การบริหารงานของสถาบันการศึกษาที่สำคัญคือ งานงบประมาณ งานบุคคล งานบริหารวิชาการ และงานระบบข้อมูลและสารสนเทศ (ประนอม โอทกานนท์, 2543, หน้า 37-39)

2.1 การบริหารงบประมาณ การบริหารงบประมาณของสถาบันการศึกษาพยาบาล ส่วนใหญ่มาจากงบประมาณแผ่นดิน งบประมาณรายได้ และงบบริจาค การบริหารงบประมาณ หมายถึงการที่จะต้องจัดทำแผนและจัดสรรงบประมาณ ที่ครอบคลุมทุกภารกิจของสถาบัน และมีการประเมินผลการใช้งบประมาณและการตรวจสอบ

2.2 การบริหารบุคคล การบริหารงานบุคคลหมายถึงการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ ขอบข่ายงานแต่ละตำแหน่ง มีระบบสรรหา ระบบการพัฒนารักษามูลค่า และระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและเป็นธรรม

2.3 การบริหารวิชาการ การบริหารงานวิชาการเป็นงานที่มีความสำคัญซึ่งเกี่ยวข้องกับหลักสูตรหรือโปรแกรมของสถาบัน มีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบได้แก่ มีการกำหนดโครงสร้างการบริหารงาน แผนงานที่ชัดเจน มีคณะกรรมการหรือกลุ่มบุคคลรับผิดชอบแต่ละหลักสูตร หรือ จัดโปรแกรมการศึกษา การจัดทำเอกสารหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน รายวิชาต่างที่จะต้องมีการประมวลรายวิชา มีสื่อการสอน มีการผลิตตำรา เอกสารคำสอน รวมทั้งการจัดทำแผนการสอน การวางแผนการวัดและประเมินผลทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ

2.4 การบริหารงานระบบข้อมูลและสารสนเทศ งานระบบข้อมูลและสารสนเทศ หมายถึงการจัดทำระบบฐานข้อมูลทางการพยาบาลของสถาบัน เพื่อประโยชน์ในการบริหารองค์กร การจัดการเรียนการสอน การวิจัย และการบริการวิชาการ

3. ภารกิจหลักของสถาบันการศึกษาพยาบาล

บทบาทของสถาบันการศึกษาพยาบาลศาสตร์ตามพันธกิจหลัก 4 ด้านคือ ด้านการผลิตบัณฑิตหรือการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ซึ่งจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาล ได้กล่าวถึงภารกิจ หรือความรับผิดชอบในการบริหารภาควิชาหรือกลุ่มวิชานั้นได้ดำเนินการสอดคล้องกับภารกิจของมหาวิทยาลัย ดังนี้

3.1 ด้านการผลิตบัณฑิต เป็นงานหลักของภาควิชา เน้นการจัดการเรียนการสอน ในรายวิชาที่ภาควิชารับผิดชอบ การมอบหมายผู้สอน การกำกับติดตาม การประเมินผลการเรียนการสอน ปัจจุบันสถาบันการศึกษาพยาบาล ที่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษามีการจัดการศึกษาทั้งระดับปริญญาตรีปริญญาโทเกือบทุกแห่งและที่เปิดสอนถึงระดับปริญญาเอกมี 4 แห่งคือ มหาวิทยาลัยมหิดล มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยขอนแก่น มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ทั้งนี้เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของสังคมและการพัฒนาอาจารย์และผู้อำนวยการด้านการ

ปฏิบัติการพยาบาลสาขาต่าง ๆ ตามที่สภาการพยาบาลกำหนด ณ ปัจจุบันมี 6 สาขา ได้แก่ สาขาการพยาบาลผู้ใหญ่ การพยาบาลครอบครัว สุขภาพจิตและการพยาบาลจิตเวช การพยาบาลชุมชน การพยาบาลเด็ก และสาขาการพยาบาลผู้สูงอายุ

ดังนั้นหัวหน้าภาควิชาหรือหัวหน้ากลุ่มวิชา หรือ หัวหน้าสาขา หรือประธานสาขา จึงต้องมีบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบในการจัดการเรียนการสอนให้ผู้เรียนทั้งระดับปริญญาตรีและปริญญาโทหรือปริญญาเอกมีสมรรถนะตามมาตรฐานกลางที่สภาการพยาบาลกำหนดไว้ การจัดการเรียนการสอนในแต่ละภาควิชา หรือสาขาวิชาส่วนใหญ่มีรายวิชาที่ต้องรับผิดชอบประมาณไม่น้อยกว่า 5 รายวิชาในระดับปริญญาตรี หรือ 5-6 รายวิชาหรือประมาณ 15-20 หน่วยกิต ในระดับปริญญาโททั้งนี้ไม่นับรวมวิทยานิพนธ์ (วิเคราะห์จากข้อมูลคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา)

3.2 ด้านการวิจัย งานวิจัยเป็นงานด้านคุณภาพที่สำคัญของสถาบันการศึกษา เป็น การสร้างองค์ความรู้และใช้ความรู้ในการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะการบูรณาการผลการวิจัยสู่ การเรียนการสอน ผู้บริหารระดับภาควิชาจะต้องสามารถในการทำวิจัยและชี้นำ สนับสนุนการทำ วิจัยของอาจารย์ มีการตีพิมพ์เผยแพร่และนำไปใช้ในการพัฒนาวิชาชีพ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร พบว่าภาควิชาจะมีการจัดทำแผนการดำเนินงานด้านการวิจัย มีการทำวิจัยโดยอาจารย์ทำวิจัยตนเอง ตามความสนใจ แต่มีบางแห่งที่หัวหน้าภาควิชาพยายามที่จะกระตุ้นและนำอาจารย์ในภาควิชา ทำวิจัยร่วมกัน การทำวิจัยและการตีพิมพ์เผยแพร่โดยเฉพาะในวารสารระดับนานาชาติยังมี ค่อนข้างน้อย ภาระงานด้านการวิจัยขึ้นกับการจัดหาทุนและการจัดสรรเวลาให้อาจารย์ทำวิจัย ส่วนใหญ่ทุกสถาบันจะเน้นให้อาจารย์ทำวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ทางการพยาบาลและสุขภาพและ การเรียนการสอน แต่สัดส่วนของอาจารย์ที่ทำวิจัยค่อนข้างน้อยทั้งนี้เนื่องภาระงานด้านการสอน และมีบางภาควิชาที่มีอาจารย์ในภาควิชาทำวิจัยค่อนข้างมากทำให้ส่งผลกระทบต่อภาระงานสอน จึงเห็นว่าควรกำหนดสัดส่วนงานให้เหมาะสมระหว่างงานสอนกับงานวิจัย

3.3 ด้านบริการวิชาการ การให้บริการวิชาการแก่สังคมเป็นบทบาทที่สำคัญที่จะต้อง มีการกำหนดนโยบาย แผนงานการสร้างงานที่ชัดเจนสอดคล้องกับวิชาชีพ เพื่อให้บริการทาง วิชาการแก่สังคมทั้งภายในและภายนอกสถาบัน ผู้บริหารระดับภาควิชาจึงต้องมีวิสัยทัศน์ในการที่ จะชี้นำและร่วมพัฒนาวิชาชีพและสังคมโดยเฉพาะการสร้างเสริมสุขภาพของประชาชน งานบริการ วิชาการมีทั้งจัด โครงการบริการสำหรับประชาชนผู้ด้อยโอกาส และการจัดประชุมวิชาการ การฝึกอบรมที่เป็นการสร้างรายได้ให้แก่ภาควิชาและคณะ นอกจากนี้ส่วนหนึ่งของงานบริการ วิชาการคือ การเป็นวิทยากรให้กับหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสาขาวิชา

3.4 การทำนุศิลปวัฒนธรรม บทบาทของสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาในการทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม คือ การถ่ายทอดศิลปและวัฒนธรรมของชาติสู่ผู้เรียน เพื่อการดำรงรักษาไว้ ผู้บริหารระดับภาควิชาจึงควรตระหนักและให้ความสำคัญ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารพบว่าการบริหารงานด้านการทำนุศิลปวัฒนธรรม ยังคงเน้นการกระตุ้นให้อาจารย์ในภาควิชาได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมของคณะและมหาวิทยาลัย

ผู้บริหารระดับวิชายังคงต้องทำหน้าที่สอนและนิเทศ ซึ่งตามเกณฑ์สภาการพยาบาลและสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษากำหนดให้ผู้บริหารระดับภาควิชาต้องมีการงานสอนขั้นต่ำไม่น้อยกว่า 6 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ นอกจากนี้ผู้บริหารงานระดับภาควิชา ยังต้องใช้เวลาส่วนที่เหลือในการบริหารงานการวิจัย การบริการวิชาการและการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม การบริหารจัดการงานทั่วไปของภาควิชา การบริหารอาจารย์ นอกจากนี้ยังต้องดูแลด้านงบประมาณและจัดหาทรัพยากรที่จะเอื้ออำนวยความสะดวกในการทำงานของอาจารย์ การพัฒนานักศึกษา การพัฒนาวิชาชีพในฐานะที่เป็นพยาบาล อาจารย์พยาบาลต้องมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติการพยาบาล เป็นแบบอย่างที่ดีกับพยาบาลในแหล่งฝึกและนักศึกษาพยาบาล ต้องมีคุณลักษณะของความเป็นครูพยาบาลที่ดี มีความเข้าใจนักศึกษา ต้องพัฒนาตนให้ทันกระแสการเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าด้านการแพทย์และเทคโนโลยีและปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารวิชาการตามแนวทางการปฏิรูปการอุดมศึกษา ที่ต้องมีการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบและโครงสร้างที่เน้นการบริหารงานแบบการบริหารจัดการที่ดี การปรับสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ ความคาดหวังในความสามารถเหล่านี้จึงเป็นสิ่งท้าทายผู้บริหารระดับภาควิชาและท้าทายผู้บริหารระดับคณะในการที่จะพัฒนาและเตรียมการให้ได้ผู้บริหารระดับภาควิชาอย่างมีคุณภาพ มีประสิทธิภาพและดำเนินการอย่างเป็นระบบ

4. ปัจจัยทางสังคมที่มีผลกระทบต่อการจัดการสาขาวิชาพยาบาลศาสตร์

สถาบันการศึกษาพยาบาลในประเทศไทยกำลังอยู่ในกระแสของการเปลี่ยนผ่าน การปฏิรูปการศึกษา ที่เน้นการจัดการเรียนการสอนแบบผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง เน้นการสร้างระบบการประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อสร้างความเชื่อมั่นและรองรับกับการตรวจสอบของสังคม และการปฏิรูปสุขภาพที่มุ่งเน้นการสร้างเสริมสุขภาพ การให้บริการระดับปฐมภูมิ การบริการพยาบาลที่มีคุณภาพ การบริการที่ชุมชนหรือที่บ้าน การดูแลอย่างองค์รวม รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงทางกฎหมายที่กำหนดให้สุขภาพเป็นสิทธิของประชาชน การให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการดูแลสุขภาพ สิ่งเหล่านี้เป็นโจทย์สำคัญให้ผู้บริหารการศึกษาพยาบาลต้องหาคำตอบในการจัดการศึกษาพยาบาลทุกระดับให้สอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว (จรัส สุวรรณเวลา, 2546, หน้า 186-197; วิจิตร ศรีสุพรรณ และคณะ, 2544, หน้า 26-41; สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา

แห่งชาติ, 2542; Bowen et al., 2000, pp. 23-33; Sullivan, 1999) ซึ่งองค์กรวิชาชีพโดย
 สภาการพยาบาล ได้กำหนดนโยบายคุณภาพการจัดการศึกษาพยาบาลที่มุ่งให้บัณฑิตพยาบาลระดับ
 ปริญญาตรี ที่ควรมีสมรรถนะที่ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการอย่างน้อย 14 ประการ
 (ทัศนา บุญทอง, 2544, หน้า 42-48) หนึ่งใน 14 ด้านนั้น ได้แก่ การแสดงภาวะผู้นำและความสามารถ
 ในการบริหารจัดการ นอกจากนี้บัณฑิตยังต้องมีทักษะพื้นฐานของในการปฏิบัติการพยาบาล ได้แก่
 ทักษะการสื่อสารและมนุษยสัมพันธ์ ทักษะการแก้ปัญหา ทักษะการทำงานเป็นทีม ทักษะการให้
 ข้อมูลข่าวสาร ทักษะการถ่ายทอดความรู้ การสอน ทักษะการพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติ
 กลวิธีการปรับพฤติกรรมและทักษะการเสริมสร้างพลังอำนาจ (ศิริพร ขัมภลจิต, 2544, หน้า 130-
 131; Johnsen et al., 2002) ส่วนในระดับปริญญาโทและปริญญาเอกจะเน้นการปฏิบัติการพยาบาล
 ขั้นสูง การมีสมรรถนะในการบริหารจัดการ ภาวะผู้นำ การสื่อสาร การจัดการองค์กร ทักษะด้าน
 กฎหมายและนโยบาย รวมทั้งการสร้างองค์ความรู้และการพัฒนาศาสตร์ทางการพยาบาล ซึ่ง
 การจัดการเรียนการสอนในระดับบัณฑิตศึกษาจะเน้นความชำนาญการเฉพาะสาขาวิชา ผู้บริหาร
 ระดับภาควิชาหรือประธานสาขาวิชาที่ต้องรับผิดชอบในการจัดการเรียนการสอน ทั้งหลักสูตร
 ปริญญาตรีและบัณฑิตศึกษา จึงควรมีสมรรถนะทั้งด้านวิชาการ มีทักษะการสอน ทักษะการ
 ประเมินผล การขอทุนสนับสนุนการพัฒนาทางวิชาการ การวิจัยของภาควิชา การเขียนบทความ
 ตำราทางวิชาการ ซึ่งนำการสร้างผลงานวิชาการและความชำนาญเฉพาะสาขา มีสมรรถนะด้าน
 วิชาชีพหรือด้านการปฏิบัติการพยาบาลซึ่งหมายรวมถึงควรมีทักษะพื้นฐานของพยาบาลด้วย
 นอกจากนี้ผู้บริหารระดับภาควิชาสาขาวิชาพยาบาล ควรเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ด้านการศึกษา
 พยาบาล มีภาวะผู้นำ มีสัมพันธภาพที่ดีกับนักศึกษา และมีคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่เหมาะสม
 (Gormley, 2003, pp. 174-178; Johnsen et al., 2002, pp. 295-301) โดยเฉพาะภาวะผู้นำในศตวรรษ
 ที่ 21 ต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ มีมุมมองที่หลากหลาย มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ตัดสินใจบน
 หลักการ สร้างสรรค์อนาคต มีความสามารถในการปรับตัว มีความยืดหยุ่นมีความรับผิดชอบ และมี
 ความไวเชิงจริยธรรม (Spaid & Parson, 1999, pp. 13-19) เพื่อให้การจัดการเรียนการสอนที่เป็น
 การกิจหลักของอาจารย์ ได้รับการพัฒนาและเตรียมการให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว
 ผู้บริหารระดับภาควิชาจึงควรเป็นแบบอย่างที่ดี สำหรับอาจารย์ในภาควิชาและนักศึกษา สร้าง
 วัฒนธรรมในการทำงาน จัดหาทรัพยากรและสร้างบรรยากาศในภาควิชาที่เอื้ออำนวยให้อาจารย์
 สามารถทำหน้าที่สอน วิจัย บริการวิชาการ และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ
 และบูรณาการ ซึ่งจะทำให้การผลิตบัณฑิตบรรลุเป้าหมายและมีสมรรถนะตามที่มุ่งหวัง อาจารย์มี
 ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน (กอบกุล พันธุ์เจริญวรกุล และคณะ, 2544; Kraus, Morgan &
 Matteson, 2003, pp. 304-310) ประเด็นปัญหา บทบาทและสมรรถนะของผู้บริหารระดับภาควิชา
 ดังกล่าวจึงเป็นสิ่งที่ท้าทายผู้บริหารระดับภาควิชาหรือระดับปฏิบัติ ในยุคของความรู้และ

สารสนเทศที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เป็นยุคที่มีการแข่งขันสูงและใช้แนวคิดด้านเศรษฐกิจเป็นปัจจัยสำคัญ มีการออกแบบสมรรถนะที่จำเป็นขององค์การซึ่งจะต้องบูรณาการเข้าเป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน มีการปรับโครงสร้างขององค์การ ผู้นำจะต้องเรียนรู้ที่จะนำจากสภาพการณ์ที่เป็นอยู่ รวมทั้งใช้กลยุทธ์การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในการนำสู่การเปลี่ยนผ่านในการสร้างวัฒนธรรมหรือองค์แห่งการเรียนรู้ (พิเชฐ บัญญัติ, 2548; วิจารย์ พานิช, 2548; Spaid & Parson, 1999)

ดังนั้นการจัดการศึกษาสาขาพยาบาลศาสตร์ จึงต้องการผู้บริหารระดับภาคีวิชาที่มีความสามารถที่หลากหลาย มีความสามารถในการบริหารเชิงกลยุทธ์และมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสามารถในการเชิงธุรกิจหรือการเป็นผู้ประกอบการ และต้องการผู้บริหารที่มีความสามารถในการตัดสินใจซึ่งจะทำให้องค์กรปรับตัวได้ทันกับการเปลี่ยนแปลงในทุกด้าน (Hill, 1998) รวมทั้งการพัฒนาหลักสูตร การพัฒนาเทคนิคการสอนที่เหมาะสมการใช้ประโยชน์ของข้อมูลสารสนเทศในการสอน การบริหาร การกระจายโอกาสการเข้าถึงการเรียนรู้ของผู้เรียน และเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เพื่อนำไปสู่เป้าหมายการสร้างสมรรถนะของบัณฑิตให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ในแต่ละหลักสูตร มุ่งเน้นให้บัณฑิตสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้ (Bowen et al., 2000, pp. 23-33; Sullivan, 1999)

ตอนที่ 3 สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับภาคีวิชา

1. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

1.1 ความหมายของสมรรถนะ

“สมรรถนะ” ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตสถาน พ.ศ. 2525 ให้ความหมายไว้ว่าคือ “ความสามารถ” คำนี้มาจากภาษาอังกฤษว่า Competency และคำว่า Competence ซึ่งหมายถึงความสามารถในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามมาตรฐานขั้นต่ำที่พึงพอใจได้ เป็นการนำเอางานหรือบทบาทหน้าที่ที่เฉพาะเจาะจงมากำหนดสมรรถนะของผู้ปฏิบัติ (Davies & Ellison, 1997, pp. 39-41)

ลอยด์ และ คูก (Lloyd & Cook, 1993, p. 14) ให้ความหมายว่า สมรรถนะเป็นความสามารถที่จะปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ตามความคาดหวัง

กลุ่มเฮย์ของบริษัทแมคเบอร์ (Hay Group/ Mcber organization, n.d. cited in Davies & Ellison, 1997, pp. 39-40) ให้คำนิยามว่าเป็นคุณลักษณะที่ทำให้คนปฏิบัติงานได้ดีขึ้น บ่อยขึ้น หรือเกิดผลผลิตดีขึ้น สมรรถนะในมุมมองนี้จึงเป็นปัจจัยชี้นำที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จในการทำงาน เป็นปัจจัยนำเข้าที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานนำมาใช้แล้วจะเกิดผลสำเร็จของงาน

เดลมอนต์ (Delmont, 2002) ให้ความหมายว่า สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะ กล่าวได้ว่าสมรรถนะของผู้บริหารระดับภาควิชาเกี่ยวข้องกับความสามารถในการนำภาควิชาหรือหัวหน้าภาควิชาต้องมีสมรรถนะในการนำหรือบริหารตามลักษณะงานในตำแหน่งงานนั้น ๆ

แมคเคลแลนด์ (McClelland, 1973 อ้างถึงใน ศุภชัย ยาวะประภาส, 2548, หน้า 35) ได้เสนอแนวคิดเรื่อง Competency ซึ่งเป็นการมองคนในภาพรวม ทั้งสิ่งที่ปรากฏเห็นและสิ่งที่ซ่อนอยู่ภายใน และต่อ ๆ มาได้มีการนำเอาเรื่องของสมรรถนะมาใช้ในงานบริหารงานบุคคลมากขึ้น โดยเฉพาะในปัจจุบัน จะใช้มุมมองด้านสมรรถนะของบุคคลเป็นฐานในการจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์

สมรรถนะของบุคคลจึงเป็นการกำหนดคุณสมบัติส่วนบุคคลเห็นทั้งที่เป็นรูปธรรม เช่น ทักษะ ความรู้ ซึ่งง่ายต่อการพัฒนา ส่วนคุณลักษณะที่เป็นนามธรรมที่ซ่อนเร้นยังมีอีกมาก ซึ่งพัฒนาได้ค่อนข้างยาก เช่น อึดทน โน้ตสนั่น เจตคติ ค่านิยม แรงจูงใจ ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญเกี่ยวกับประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ (Spencer & Spencer, 1993, p. 11) ปัจจัยด้านต่าง ๆ เหล่านี้มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของงาน โดยเฉพาะแรงจูงใจของบุคคลทั้งแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์และแรงจูงใจใฝ่อำนาจที่จะเป็นพลังผลักดันให้เกิดการปรับแต่งของบุคคลให้มีความรู้ความสามารถที่จะขึ้นการปฏิบัติได้

ซีดานแมนลักคา (Sydanmaanlakka, 2002, pp. 1-6) กล่าวถึงความสำคัญของแนวคิดสมรรถนะและการพัฒนาสมรรถนะว่าเป็นสิ่งสำคัญที่จะนำไปสู่การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากองค์กรต้องมีการพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา การดำเนินงานขององค์กรจึงขึ้นกับสมรรถนะขององค์กร แนวคิดการบริหารงานที่จะต้องเน้นการบริหารสมรรถนะจึงเป็นการสร้างสมรรถนะขององค์กร ซึ่งหมายถึงว่าจะต้องมีการกำหนดสมรรถนะของบุคคล สมรรถนะของทีมทำงานแล้วรวมเป็นสมรรถนะขององค์กร นั่นคือสมรรถนะของบุคคลจะต้องสอดคล้องกับสมรรถนะขององค์กร สมรรถนะในที่นี้ หมายถึง ความรู้ ทักษะ เจตคติ ประสิทธิภาพและคุณลักษณะ โดยคำนึงถึงข้อมูลสารสนเทศ กระบวนการดำเนินงานขององค์กร วัฒนธรรมและรูปแบบการปฏิบัติงาน การบริหารสมรรถนะจึงเป็นองค์ประกอบหลักที่จะทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จ หากบุคลากรแต่ละคนมีเป้าหมายเชิงการแข่งขันร่วมกัน มีผลประโยชน์ร่วมกันในการปฏิบัติงานจะนำไปสู่การกำหนดเป็นสมรรถนะ ซึ่งเป็นความสามารถที่จะทำงานนั้นให้เกิดผลสำเร็จ บุคคลจึงต้องมีความรู้ มีทักษะ มีเจตคติ มีประสิทธิภาพ และคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายขององค์กรโดยเฉพาะการทำงานเป็นทีม จะทำให้เกิดการพัฒนาและการเรียนรู้ร่วมกัน เกิดการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างกันซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาสมรรถนะ

ให้เกิดขึ้นในบุคคล บุคคลและองค์การจึงเกิดการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลาจากการปฏิบัติงานที่มีเป้าหมายหลักในการพัฒนาสมรรถนะหรือการเพิ่มขีดความสามารถขององค์การ

เดลมอนต์ (Delmont, 2002) ได้ศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารระดับภาคิวิชา กำหนดรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารระดับภาคิวิชาว่า ประกอบด้วย 1) หน้าที่หลักของหน่วยวิชาการ 2) บทบาทและความรับผิดชอบตามตำแหน่ง 3) สมรรถนะ ได้แก่ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะ ตามบทบาทตำแหน่งงาน ซึ่งสมรรถนะของหัวหน้าภาควิชาที่สำคัญได้แก่ 1) สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ 2) สมรรถนะด้านมนุษยสัมพันธ์ 3) สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ ดังรายละเอียด เว็บไซต์คือ <http://www.umn.edu/ohr/adp/heads>

สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ ได้แก่ 1) มโนทัศน์ที่สร้างสรรค์และยั่งยืน 2) ตัดสินใจ และใช้ความเป็นผู้นำอย่างเหมาะสม 3) การจูงใจ การสร้างแรงบันดาลใจและการโน้มน้าว 4) การสร้างสรรค์งานและนวัตกรรม 5) การใช้ทรัพยากรที่ก่อให้เกิดรายได้ 6) การแสดงถึงพันธะที่ต้องรับผิดชอบ 7) การแสดงคุณลักษณะที่นุ่มนวล ซื่อตรงไว้วางใจได้ มีคุณธรรมและจริยธรรม 8) การแสดงถึงการเป็นผู้มีความรู้ความชำนาญทางวิชาการ

สมรรถนะด้านมนุษยสัมพันธ์ได้แก่ 1) การสื่อสาร การฟัง การพูด การเขียน และการนำเสนอในที่ชุมชน 2) ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่แสดงถึงความเข้าใจ และความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น สามารถสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น 3) การนำกลุ่ม ทีม กรรมการ หรือโครงการ หรือดำเนินการประชุม 4) การคาดการณ์ล่วงหน้า การต่อรอง การจัดการความขัดแย้ง และแก้ไข ปัญหา การจัดการความเครียดและการบริหารการเปลี่ยนแปลง

สมรรถนะด้านการบริหารจัดการได้แก่ 1) การจัดองค์การ การวางแผน การมอบหมายงาน และการจัดลำดับความสำคัญของงาน 2) การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และประสิทธิผลองค์การ 3) การตัดสินใจที่ทันเวลา เหมาะสม 4) ความรู้ความชำนาญเกี่ยวกับการอุดมศึกษา นโยบายของมหาวิทยาลัย ระเบียบ ปฏิบัติต่าง ๆ 5) การดำเนินการที่มีประสิทธิภาพ และคงทน 6) การประยุกต์เทคโนโลยีในการดำเนินงาน

ศูนย์การประเมินการศึกษาแห่งชาติ (National Educational Assessment Centre: NEAC) ของประเทศอังกฤษ กำหนดสมรรถนะที่สำคัญของผู้บริหารระดับกลางหรือระดับปฏิบัติ 4 ด้าน ดังนี้ (Davies & Ellison, 1997, p. 49) 1) สมรรถนะด้านบุคคล ได้แก่ ภาวะผู้นำ ความไวต่อการรับรู้ ความทนทานต่อความเครียด 2) สมรรถนะด้านการสื่อสาร ได้แก่ การสื่อสารทางวาจา และลายลักษณ์อักษรหรือภาษาเขียน 3) สมรรถนะด้านการบริหาร ได้แก่ การวิเคราะห์ปัญหา การตัดสินใจ การจัดองค์การ 4) สมรรถนะด้านบุคลิกภาพ ได้แก่ ความสนใจ ความเชี่ยวชาญ เฉพาะด้าน และแรงจูงใจส่วนบุคคล

สเปนเซอร์ และสเปนเซอร์ (Spencer & Spencer, 1993; Davies & Ellison, 1997, pp. 49-50) ได้กำหนดสมรรถนะที่สำคัญของผู้บริหารการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ไว้ 8 ประเด็น ได้แก่ 1) การมุ่งสู่ความสำเร็จ 2) การแสวงหาข้อมูลสารสนเทศ 3) ความเข้าใจบุคคล 4) ผลกระทบและอิทธิพล 5) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 6) ความคิดเชิงมนโทัศน์ 7) ความเชื่อมั่นในตนเอง 8) ความร่วมมือประสานงาน

จอห์นเซน และคณะ (Johnsen et al, 2002) กล่าวถึงความสำคัญของสมรรถนะของอาจารย์พยาบาลว่า มีความเกี่ยวข้องกับคุณภาพการจัดการศึกษาพยาบาล ที่มุ่งเตรียมผู้เรียนให้สามารถตอบสนองการดูแลสุขภาพในสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาได้ อาจารย์พยาบาลจึงต้องมีสมรรถนะการเป็นอาจารย์พยาบาลและมีสมรรถนะทางการพยาบาล มีคุณลักษณะของครูที่ดี มีความสนุกกับการปฏิบัติการพยาบาลและเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน ผู้วิจัยได้ศึกษาสมรรถนะที่สำคัญของนักการศึกษาพยาบาลในประเทศนอร์เวย์ ตามความคิดเห็นของอาจารย์พยาบาลโดยใช้แบบสอบถามที่พัฒนาจากแนวคิดของ โลโน และคณะ (Leino et al., 1994 cited in Johnsen et al, 2002) และของมอร์แกนและน็อกซ์ (Morgan & Knox, 1985 cited in Johnsen et al, 2002) ซึ่งแบบสอบถามประกอบด้วยคุณลักษณะอาจารย์พยาบาลที่ดี 52 ข้อรายการ จัดเป็นกลุ่มสมรรถนะอาจารย์พยาบาลได้ 5 ด้านคือ ด้านการพยาบาล ด้านทักษะการสอน ทักษะการประเมินผล ด้านบุคลิกภาพ และด้านสัมพันธภาพกับนักศึกษาพยาบาล อาจารย์พยาบาล ได้ให้ความสำคัญกับสมรรถนะด้านอาจารย์พยาบาลและด้านการพยาบาลมากที่สุด

กล่าวโดยสรุปว่าสมรรถนะที่เป็นคุณลักษณะที่สำคัญของผู้บริหารคือ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โดยผู้บริหารระดับภาควิชาจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับแหล่งทรัพยากรของภาควิชา รู้ความต้องการของภาควิชาและเข้าใจเป้าหมายที่ภาควิชาจะต้องไปให้ถึง รวมทั้งมีทักษะในการสื่อสาร (Sundburg, 2001, pp. 306-307) จะต้องการใช้หลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งมีความสำคัญในการพัฒนาการจัดการการศึกษาระดับอุดมศึกษา รวมทั้งในการจัดการศึกษาพยาบาล (Hill, 1998, pp. 25-30) เนื่องจากการบริหารกลยุทธ์เป็นการบริหารที่เป็นระบบเปิด ต้องคำนึงถึงแวดล้อมที่เป็นปัจจัยภายนอก และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ทั้งสิ่งที่เป็น โอกาสและสิ่งคุกคาม ส่วนปัจจัยทั้งภายในต้องมีการวิเคราะห์ทั้งจุดอ่อน จุดแข็ง เพื่อนำไปกำหนดเป็นกลยุทธ์ ที่จะทำให้องค์การหรือภาควิชาสามารถแข่งขันได้ในระดับสากล โดยเฉพาะความลุ่มลึกทางวิชาการและความสามารถในการชี้นำสังคม ผู้บริหารจึงต้องสามารถนำกลยุทธ์ดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติ ใช้กระบวนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่จะต้องสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้ร่วมงาน การจะตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพจะต้องอาศัยข้อมูลและสารสนเทศที่ถูกต้อง ครบคลุม รวดเร็ว ทันเวลา มีการกำกับกลยุทธ์ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุผลตามที่กำหนดและสามารถวัดผลสำเร็จได้ หากมีความจำเป็นก็สามารถที่จะปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้นั้นได้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง และการที่บริหาร

เชิงกลยุทธ์ได้ดีเพียงใดนั้น ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ สามารถนำการเปลี่ยนแปลง สร้างบรรยากาศและความร่วมมือในการทำงานได้ มีความเข้าใจตนเอง มีทักษะด้านสัมพันธภาพ การสื่อสาร มีวิสัยทัศน์ มีการคิดอย่างเป็นระบบ มองปัญหาได้ทะลุ และแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ มีการพัฒนาความรู้และใช้ความรู้หรือสารสนเทศสำหรับการบริหารจัดการ สร้างปัจจัยอิทธิพล โน้มน้าว จูงใจ ซึ่งเน้นปรับความคิดของอาจารย์และบุคลากรให้เกิดแรงบันดาลใจและมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้เป้าหมายของภาควิชาบรรลุผลตามทิศทางที่กำหนด อาจารย์ในภาควิชาต่างได้รับการพัฒนาอย่างสร้างสรรค์ ได้ผลประโยชน์และมีความสุขและพึงพอใจในการทำงาน (พัศตร์ผ่อง วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์, 2542; สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, 2546; คุณวุฒิ คนฉลาด, 2539, หน้า, 92-94)

ผู้วิจัยสรุปความหมายของสมรรถนะว่า หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่มีผลต่อความสำเร็จตามเป้าหมายของงานที่กำหนดในตำแหน่งนั้น ๆ โดยผู้ที่ดำรงตำแหน่งนั้นจะต้องมีความรู้ เจตคติ มีทักษะ ประสิทธิภาพ คุณลักษณะ ที่เป็นความสามารถสูงสุดที่จะทำให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามมาตรฐานขั้นต่ำที่พึงพอใจได้ ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่แสดงถึงขีดความสามารถของผู้บริหารระดับภาควิชา ในการบริหารภาควิชาให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

1.1.1 ประเภทของสมรรถนะ สมรรถนะอาจจำแนกเป็นกลุ่ม ๆ ได้หลายวิธี เช่น

1) สมรรถนะหลัก เป็นสมรรถนะที่ทุกคนในองค์การจะต้องมีเพื่อที่จะทำให้องค์การสามารถดำเนินงานได้สำเร็จสู่ตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย แผนงาน และโครงการต่าง ๆ ขององค์การ 2) สมรรถนะเฉพาะงาน เป็นสมรรถนะที่บุคคลที่ทำงานในสายงานนั้นต้องมีเพิ่มเติมจากสมรรถนะหลัก

สำนักงานคณะกรรมการพลเรือนภายใต้แผนแม่บทการปฏิรูประบบราชการและแผนปฏิรูประบบการบริหารงานภาครัฐ ได้นำแนวคิดสมรรถนะมาประยุกต์ในการบริหารงานบุคคลเพื่อพัฒนาให้ข้าราชการไทยมีศักยภาพที่เหมาะสมเพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอก โดยกำหนดสมรรถนะของผู้บริหารระดับสูงและสมรรถนะของข้าราชการในอนาคต (ศุภชัย ขวาทะประภาส, 2548) สมรรถนะสำหรับผู้บริหารระดับสูงซึ่งเป็นผู้ที่ดำรงตำแหน่งระดับ 9-11 ในปัจจุบันควรมีสมรรถนะ 4 ด้าน ดังนี้ 1) การบริหารคน ซึ่งประกอบด้วยสมรรถนะย่อยคือ การปรับตัวและความยืดหยุ่น ทักษะในการสื่อสาร การประสานสัมพันธ์ 2) ความรอบรู้ในการบริหาร ได้แก่ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การมีจิตมุ่งบริการและการวางแผนกลยุทธ์ 3) การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ได้แก่ ความรับผิดชอบตรวจสอบได้ การทำให้งานบรรลุผลสัมฤทธิ์ และการบริหารทรัพยากร 4) การบริหารอย่างมืออาชีพ ได้แก่ การตัดสินใจการคิดเชิงกลยุทธ์ และความเป็นผู้นำ

ส่วนสมรรถนะของข้าราชการ ในอนาคตควรมีสมรรถนะดังนี้ 1) ทักษะการใช้ความคิด 2) การทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ 3) การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า 4) ทักษะการสื่อสาร 5) ความน่าเชื่อถือและน่าไว้วางใจ 6) การมุ่งเน้นการให้บริการ 7) จริยธรรม 8) ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน 9) การทำงานเป็นทีม 10) ทักษะขั้นพื้นฐานด้านคอมพิวเตอร์

1.1.2 การกำหนดสมรรถนะ การกำหนดสมรรถนะของแต่ละวิชาชีพ กำหนดได้หลายวิธี อาจเริ่มจากการกำหนดจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมายของงานที่จะทำ จำแนกออกเป็นบทบาทต่าง ๆ จากบทบาทจะจำแนกเป็นองค์ประกอบย่อย ๆ แล้วสร้างเป็นเกณฑ์ในการปฏิบัติที่เฉพาะเจาะจง เป็นทักษะ ความรู้ ความสามารถของบุคคลที่จะทำงาน และเป็นคุณลักษณะที่กำหนดขึ้นโดยหน้าที่ตามกฎหมายตามตำแหน่งเฉพาะของงานนั้น ๆ ซึ่งอาจกำหนดเป็นลักษณะของพฤติกรรม เช่น เมื่อกล่าวถึงสมรรถนะในการแสวงหาข้อมูล จะระบุถึงพฤติกรรมที่เป็นสมรรถนะในด้านต่าง ๆ ได้แก่ การตั้งคำถาม การมีบุคลิกภาพแบบค้นหาให้ถึงความลึกของปัญหานั้น การสัมผัสกับบุคคลอื่น การทบทวน การสร้างระบบของตนเองในการใช้ข้อมูล เป็นต้น กล่าวโดยสรุป การกำหนดสมรรถนะสามารถทำได้โดย 1) การกำหนดโดยการประเมินความต้องการจากกลุ่มผู้ใช้หรือนโยบายต่าง ๆ 2) การกำหนดสมรรถนะโดยการวิเคราะห์งาน 3) การกำหนดสมรรถนะโดยการวิเคราะห์สมรรถนะอย่างเป็นระบบ 4) การกำหนดสมรรถนะ โดยผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญ 5) การกำหนดสมรรถนะโดยวิธีวิเคราะห์ตามหลักการทางทฤษฎีหรือตำรา (พนารัตน์ วิสวเทพนิมิต, 2539)

1.2 การพัฒนารอบแนวคิดสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับภาควิชา

1.2.1 การกำหนดสมรรถนะจากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาเอกสารซึ่งเป็นแนวคิดสมรรถนะของเดวิสและเอลลิสัน (Davies & Ellison, 1997) ของเดลมอนต์ (Delmont, 2002) ของศูนย์การประเมินการศึกษาแห่งชาติ (National Educational Assessment centre: NEAC) ของสเปนเซอร์ และสเปนเซอร์ (Spencer & Spencer, 1993 cited in Davies & Ellison, 1997) ของเมตวอลลีและถัง (Metwalli & Tang, 2002) และซีดานแมนลักคา (Sydanmaanlakka, 2002, pp. 1-6) ซึ่งผู้วิจัยนำเสนอเปรียบเทียบแนวคิดสมรรถนะของแต่ละคนเพื่อนำไปเป็นข้อสรุปของสมรรถนะที่ประยุกต์ในงานวิจัยดังนี้

1.2.1.1 สมรรถนะผู้บริหารระดับกลางของ ศูนย์การประเมินการศึกษาแห่งชาติ (National Educational Assessment centre: NEAC) (Davies & Ellison, 1997, p. 49)

สาระสำคัญ สมรรถนะที่สำคัญของผู้บริหารระดับกลางที่จะทำให้งานเกิดผลสำเร็จ

องค์ประกอบหลัก ประกอบด้วย ทักษะสัมพันธภาพระหว่างบุคคล ทักษะการสื่อสาร สมรรถนะด้านการบริหารสมรรถนะด้านบุคลิกภาพ

การประยุกต์ในการวิจัย ผู้บริหารระดับภาควิชาควรมีสมรรถนะ ด้านการสื่อสาร และสัมพันธภาพ เข้าใจและสามารถสื่อสาร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความสามารถส่วนบุคคล

1.2.1.2 แนวคิดสมรรถนะของเดลมอนต์ (Delmont, 2002) เว็บไซต์ คือ

<http://www.umn.edu/ohr/adp/heads>

สาระสำคัญ สมรรถนะทางการบริหารหมายถึงความรู้ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะในด้านภาวะผู้นำ ด้านการบริหารและสัมพันธภาพระหว่างบุคคล ส่วนบทบาทของผู้บริหารระดับภาควิชาประกอบด้วย บทบาทด้านการบริหาร การเป็นอาจารย์ การบริการ การสนับสนุน คณะ มหาวิทยาลัย และสังคม

องค์ประกอบหลัก ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ สมรรถนะด้านการบริหาร ทักษะสัมพันธภาพระหว่างบุคคล ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งของรูปแบบสมรรถนะ

การประยุกต์ในการวิจัย ผู้บริหารระดับภาควิชาควรมีสมรรถนะด้านการบริหาร ได้แก่ มีความรู้ความสามารถและทักษะการบริหารที่เน้นการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อให้สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารสมรรถนะและบริบทของยุคสารสนเทศและเทคโนโลยี

1.2.1.3 แนวคิดสมรรถนะการบริหารของเวลเลอร์ (Weller, 2001, pp. 73-81)

สาระสำคัญ หัวหน้าภาควิชาต้องมีความรู้ที่จำเป็นในการบริหารงานมีอำนาจในการตัดสินใจและสามารถแก้ปัญหา

องค์ประกอบหลัก ประกอบด้วย ทักษะสัมพันธภาพระหว่างบุคคล ทักษะการสื่อสาร การทำงานเป็นทีม ภาวะผู้นำ การสร้างแรงจูงใจ

การประยุกต์ในการวิจัย ผู้บริหารระดับภาควิชาควรมีสมรรถนะ การทำงานเป็นทีม ภาวะผู้นำ การสร้างแรงจูงใจ

1.2.1.4 แนวคิดสมรรถนะของ สเปนเซอร์และสเปนเซอร์ (Spencer & Spencer, 1993 cited in Davies & Ellison, 1997, p. 50)

สาระสำคัญ สมรรถนะเป็นความสามารถที่เกี่ยวข้องกับจิตใจ ความคิดที่อยู่ภายในซึ่งเป็นจิตวิทยาในการบริหารงานที่อาจมองเห็นและพัฒนาได้ยาก

องค์ประกอบหลัก ประกอบด้วย การมุ่งสู่ความสำเร็จ การแสวงหาข้อมูลสารสนเทศ ความเข้าใจบุคคล ผลกระทบและอิทธิพล ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความคิดเชิงมนทัศน์ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความร่วมมือประสานงาน

การประยุกต์ในการวิจัย ผู้บริหารระดับภาควิชาควรมีสมรรถนะด้านคุณลักษณะของภาวะผู้นำ ได้แก่ มีวิสัยทัศน์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีกระบวนการคิดเป็นระบบ และ

เชิงมนทัศน์ มีความเชื่อมั่นในตนเอง สามารถประสานความร่วมมือ และใช้ข้อมูล องค์ความรู้ สารสนเทศเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจ

1.2.1.5 สมรรถนะด้านวิชาชีพของจอห์นสัน (Johnson, 1998, pp. 24-32)

สาระสำคัญการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นการประเมิน สมรรถนะพื้นฐานที่จะต้องมีในผู้บริหารมืออาชีพซึ่งได้แก่ทักษะการสื่อสาร พฤติกรรมจริยธรรม และทักษะสัมพันธภาพและที่สำคัญต้องมีทักษะภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและการทำงานเป็นทีม

องค์ประกอบหลัก ประกอบด้วย ทักษะการสื่อสาร พฤติกรรมจริยธรรม ทักษะสัมพันธภาพระหว่างบุคคล ภาวะผู้นำ การทำงานเป็นทีม

การประยุกต์ในการวิจัย ผู้บริหารระดับภาควิชาควรมีสมรรถนะพื้นฐานทางการพยาบาลและการบริหารเพื่อให้สามารถชี้นำการพัฒนอาจารย์ และนักศึกษาพยาบาลและพัฒนาวชิชีพได้

1.2.1.6 เกณฑ์การประเมินเข้าสู่ตำแหน่งของประธานสาขาวิชาของเมตวอลลี และถัง (Metwalli & Tang, 2002, pp. 131-136)

สาระสำคัญ การกำหนดคุณสมบัติของผู้บริหารระดับภาควิชาเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อให้สามารถคัดเลือกผู้ที่มีสมรรถนะที่เหมาะสมมาดำรงตำแหน่ง ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญของการบริหารองค์กร

องค์ประกอบหลัก ประกอบด้วย ทักษะการสอน สมรรถนะด้านการวิจัย สมรรถนะด้านการบริการวิชาการ

การประยุกต์ในการวิจัย ผู้บริหารระดับภาควิชาควรมีสมรรถนะด้านการสอน การวิจัย การบริการการ และด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ตามพันธกิจหลักของการอุดมศึกษาไทย

1.2.1.7 สมรรถนะอาจารย์พยาบาลของจอห์นเซนและคณะ (Johnsen et al., 2002, pp. 295-301)

สาระสำคัญ อาจารย์พยาบาลเป็นผู้ปฏิบัติที่สำคัญในการที่จะทำให้พันธกิจของ ภาควิชาบรรลุเป้าหมายและผู้บริหารระดับภาควิชายังคงต้องทำหน้าที่สอนด้วย

องค์ประกอบหลัก ประกอบด้วย สมรรถนะการพยาบาลทักษะการสอนทักษะ การประเมินผล สัมพันธภาพกับนักศึกษา ลักษณะบุคลิกภาพ

การประยุกต์ในการวิจัย ผู้บริหารระดับภาควิชาควรมีสมรรถนะทางการพยาบาล และการสอน เพื่อเป็นต้นแบบที่สำคัญสำหรับอาจารย์และนักศึกษาพยาบาลในการพัฒนาการสอน และการพัฒนาวิชาชีพ

2. องค์ประกอบสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับภาควิชา

ผู้วิจัยใช้แนวคิดสมรรถนะและแนวคิดบทบาทผู้บริหารระดับภาควิชาที่ได้จากการศึกษาเอกสารที่ผู้บริหารระดับภาควิชาต้องรับผิดชอบและทำหน้าที่ ซึ่งครอบคลุมทั้งด้านการบริหารและด้านการสอน การวิจัย การบริการวิชาการและการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม โดยพิจารณาตามลักษณะคำหลักจากแนวคิดนักการศึกษาที่มีความสอดคล้องตรงกัน กำหนดเป็นกรอบแนวคิดสมรรถนะที่ใช้ในการวิจัยเพื่อร่างเป็นโครงคำถามในการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ดังนี้

2.1 สมรรถนะด้านทักษะสัมพันธภาพระหว่างบุคคล

2.2 สมรรถนะด้านทักษะการสื่อสาร

2.3 สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ เน้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วิสัยทัศน์ พันธกิจ จริยธรรม ความชำนาญการ การต่อรอง การคาดการณ์ การแก้ไขความขัดแย้ง การแก้ไขปัญหา การบริหารการเปลี่ยนแปลง

2.4 สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม

2.5 สมรรถนะด้านการสร้างแรงจูงใจ

2.6 สมรรถนะด้านลักษณะบุคลิกภาพ

2.7 สมรรถนะด้านทักษะการสอน

2.8 สมรรถนะด้านการวิจัย

2.9 สมรรถนะด้านการบริการวิชาการ

2.10 สมรรถนะด้านการบริหาร ได้แก่ การวิเคราะห์ปัญหา การตัดสินใจ การจัดองค์การเน้นการบริหารเชิงกลยุทธ์ การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ การควบคุมกลยุทธ์ด้านงบประมาณ ด้านอาจารย์และนิสิต ด้านกระบวนการภายในด้านการเรียนรู้ การเสริมสร้างพลังอำนาจ

2.11 สมรรถนะด้านพฤติกรรมจริยธรรม ความซื่อตรง/โปร่งใส

3. การพัฒนากรอบแนวคิดเบื้องต้นในการวิจัย

จากความหมายของสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับภาควิชา ที่ผู้วิจัยสรุปว่า หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่มีผลต่อผลสำเร็จตามเป้าหมายของงานที่กำหนดในตำแหน่งนั้น ๆ โดยผู้ที่ดำรงตำแหน่งนั้นจะต้องมีความรู้ เจตคติ มีทักษะ ประสิทธิภาพ คุณลักษณะ ที่เป็นความสามารถสูงสุดที่จะทำให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามมาตรฐานขั้นต่ำที่พึงพอใจได้ ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่แสดงถึงขีดความสามารถของผู้บริหารระดับภาควิชา ในการบริหารภาควิชาให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้และจากแนวคิดของนักการศึกษาที่ผู้วิจัยสรุปคำหลักที่เป็น

สมรรถนะร่วมของแต่ละคน สังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดเบื้องต้น กำหนดเป็นองค์ประกอบสมรรถนะ 8 ด้าน เป็นแนวทางในการตั้งคำถามเพื่อสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

3.1 สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ ได้แก่ ความสามารถในการวิเคราะห์งาน การกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจของภาควิชา การกำหนดเป้าหมายของงาน การวางแผนกลยุทธ์ และนำแผนไปสู่การปฏิบัติ การกำกับให้อาจารย์ดำเนินการตามแผน การประเมินผลการดำเนินงาน การใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศ การสร้างความร่วมมือประสานงาน ทั้งในและนอกภาควิชา ให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารจัดการ ความรู้ความชำนาญเกี่ยวกับการอุดมศึกษา นโยบายของมหาวิทยาลัย ระเบียบ ปฏิบัติต่าง ๆ การดำเนินการที่มีประสิทธิภาพและคงทน

3.2 สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ การสร้างแรงจูงใจที่มุ่งสู่ผลสำเร็จ การตัดสินใจ การแก้ปัญหา และความขัดแย้งต่าง ๆ การคิดเชิงริเริ่มสร้างสรรค์ การนำและประสานงานให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การวางแผนกลยุทธ์ระดับภาควิชา การนำกลยุทธ์ระดับคณะไปสู่การปฏิบัติ การประสานและให้ข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของอาจารย์และภาควิชา การตัดสินใจและแก้ไขปัญหาข้อขัดแย้งในภาควิชา เชื่อมโยงและนำแผนหรือนโยบายไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของคณะและมหาวิทยาลัย การมีส่วนร่วมในการพัฒนานโยบายของคณะและมหาวิทยาลัย การเป็นตัวแทนที่สื่อแสดงความเป็นวิชาการของภาควิชา

3.3 สมรรถนะด้านการสร้างสัมพันธภาพ ได้แก่ การแสดงความเข้าใจในผู้ร่วมงาน การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี รู้จักขอรอง ต่อรอง หรือปฏิเสธเมื่อจำเป็น

3.4 สมรรถนะด้านการสื่อสาร ได้แก่ การมีทักษะในการใช้ภาษาในการพูด ฟัง และนำเสนอความคิดเชิงวิชาการที่สร้างสรรค์ มีการมอบหมายงานชัดเจน มีการสื่อความหมายที่ตรงไปตรงมา มีการประชุมที่มีประสิทธิภาพ การเป็นตัวแทน การเจรจาต่อรอง หรือผู้ประสานงาน ทั้งกับผู้บริหารระดับสูงหรือเป็นตัวแทนในการสื่อสาร โดยตรงกับคณบดี และการติดต่อกับหน่วยงานภายนอก

3.5 สมรรถนะด้านวิชาการ ได้แก่ ความรู้ความสามารถในการบริหารหลักสูตรและรายวิชา การเตรียมแหล่งฝึกประสบการณ์วิชาชีพ การมีทักษะการสอนทั้งในชั้นเรียนและในคลินิก มีความสามารถในการทำวิจัย การพัฒนาองค์ความรู้ในสาขาวิชาและวิชาชีพ การเป็นพี่เลี้ยงสำหรับอาจารย์ที่เป็นนักวิจัยหน้าใหม่ การกระตุ้นและชี้แนะให้มีการกำหนดทิศทาง แผนการวิจัย และกลยุทธ์การส่งเสริมให้อาจารย์ได้มีการทำวิจัยอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการให้บริการวิชาการแก่สังคม

3.6 สมรรถนะด้านการบริหารทรัพยากร ได้แก่ ความรู้ความสามารถในการจัดสรรทรัพยากร การสรรหางบประมาณ เพื่อสนับสนุน เอื้ออำนวยความสะดวก จัดสภาพแวดล้อม

ให้การปฏิบัติงานของอาจารย์บรรลุปเป้าหมายทั้งส่วนตัวและของภาควิชา

3.7 สมรรถนะด้านการบริหารอาจารย์ ได้แก่ความรู้ ความสามารถในการสร้างทีมงานและการมีส่วนร่วมของคณาจารย์ การคัดเลือกอาจารย์ใหม่ การปฐมนิเทศ การเป็นพี่เลี้ยง การให้คำปรึกษาแก่คณาจารย์ในด้านต่าง ๆ กำกับ กระตุ้น ส่งเสริม พัฒนาและเสริมพลังอำนาจ อาจารย์ในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายในบรรยากาศแห่งความสุขและความพึงพอใจ

3.8 สมรรถนะด้านการพยาบาลและการพัฒนาวิชาชีพ สามารถทำงานประสานความร่วมมือ ร่วมกับฝ่ายบริการในการพัฒนาการเรียนการสอนในคลินิก และการพัฒนาคุณภาพการบริการพยาบาล เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ทั้งพยาบาลและนักศึกษาพยาบาล

กล่าวโดยสรุปสมรรถนะทั้ง 8 ด้านเป็นสมรรถนะหลักที่จำเป็นในการบริหารงานระดับภาควิชาที่ผู้บริหารระดับภาควิชาต้องมี ทั้งในด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะที่จำเป็นของผู้บริหารมหาวิทยาลัยระดับภาควิชาในศตวรรษที่ 21 ซึ่งจะต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ มีมุมมองที่หลากหลาย มีทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ มีการตัดสินใจที่อยู่บนหลักการ และเป็นผู้ที่มีความคิดเชิงสร้างสรรค์ และในยุคของความรู้ ข้อมูลข่าวสาร การบริหารจัดการจัดการความรู้ การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะการพัฒนาและการเสริมสร้างพลังอำนาจแก่อาจารย์ การพัฒนาภาควิชาสู่การพัฒนาชุมชน นอกจากนี้ความเป็นผู้บริหารระดับกลางจะต้องมีความสามารถในการปรับตัว มีความยืดหยุ่น มีความรับผิดชอบสูง และความไวเชิงคุณธรรมและจริยธรรม

4. การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร

4.1 กระบวนการพัฒนาสมรรถนะ

การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารมีกระบวนการดังนี้ (Davies & Ellison, 1997, pp. 54-67; Sydanmaanlakka, 2002, pp. 119-123)

4.1.1 การประเมินสมรรถนะ ควรมีการประเมินและกำหนดสมรรถนะระดับองค์กร ระดับทีม และระดับบุคคล เครื่องที่ใช้การพัฒนาสมรรถนะ อาจเป็นแบบบันทึกการพัฒนา หรืออาจใช้รูปแบบต้นไม้การพัฒนาซึ่งเหมาะที่จะใช้ในการพัฒนาสมรรถนะของทีมงาน เริ่มตั้งแต่การวางแผนการฝึกอบรมและพัฒนา การสร้างหลักสูตร การปฐมนิเทศ การบริหารการปฏิบัติงาน การบริหารสมรรถนะ และการสร้างระบบสนับสนุนการเรียนรู้

4.1.2 การวางแผนพัฒนาสมรรถนะ สมรรถนะขององค์กรขึ้นอยู่กับสมรรถนะระดับบุคคลที่จะต้องมีการวิเคราะห์งานที่ทำ โดยแปลงวิสัยทัศน์มาสู่แผนปฏิบัติย่อย แล้วกำหนดเป็นกลุ่มงานหรือสาขาย่อย ๆ กำหนดวัตถุประสงค์ที่สำคัญ กำหนดเป็นความสามารถของแต่ละบุคคลที่พึงมี แยกเป็นทักษะย่อย ๆ แล้วจัดเป็นกลุ่มทักษะ โดยผ่านกระบวนการจัดการความรู้ ซึ่ง

ขั้นตอนในการพัฒนาสมรรถนะสามารถเริ่มจากการให้อาจารย์หรือนุคลากรได้สำรวจตนเอง และบันทึกรายการสมรรถนะที่เห็นว่าสำคัญที่สุด มีจุดแข็ง และเป้าหมายอย่างไร มีวัตถุประสงค์ในแต่ละสมรรถนะอย่างไร จะวางแผนการพัฒนาในปีต่อไปอย่างไร รวมทั้งแผนการพัฒนาระยะยาว สมรรถนะระดับบุคคลจะต้องมีความสอดคล้องหรือสนับสนุนสมรรถนะหลักขององค์กรหรือแผนก ดังนั้นในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารระดับภาควิชาซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการบริหาร การปฏิบัติการณ์นั้น ผู้บริหารระดับภาควิชาจึงต้องตั้งคำถามสำหรับตนเอง 4 ข้อ คือ 1) งานที่ตนเองรับผิดชอบมีความหมายหรือความสำคัญอย่างไร 2) กิจกรรมของงานที่สำคัญที่สุดมีอะไรบ้าง 3) เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์หลักของงานในตำแหน่งผู้บริหารระดับภาควิชาคืออะไร 4) มีสมรรถนะอะไรบ้างที่มีความจำเป็นที่จะทำให้การปฏิบัติงานที่รับผิดชอบนั้นดีขึ้นหรือมีประสิทธิภาพ

4.1.3 การปฏิบัติตามแผน โดยทั่วไปใช้การฝึกอบรมและการพัฒนาตามกระบวนการพัฒนาที่กำหนดไว้

4.1.4 การประเมินความก้าวหน้าในการพัฒนาสมรรถนะ เป็นระยะ ๆ

4.2 การประเมินสมรรถนะ

การนำแนวคิดสมรรถนะมาใช้ในการบริหารงานจะทำให้เกิดผลสำเร็จได้ต้องมีการพัฒนาสมรรถนะหรือนัยหนึ่งต้องมีการประเมินสมรรถนะก่อนว่าแต่ละคนหรือผู้บริหารระดับภาควิชานั้นมีสมรรถนะเป็นอย่างไร เพื่อให้มีความมั่นใจว่าบุคคลมีความพร้อมและจะสามารถปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จได้ วิธีการประเมินสมรรถนะมีดังนี้ (Fey & Miltner, 2000 อ้างถึงใน อัจฉรา สุทธิพรณิวัฒน์, 2545)

4.2.1 การสังเกต เป็นวิธีการประเมินโดยการสังเกตการณ์ปฏิบัติงานประจำวันของบุคลากร ถ้าทำงานได้สำเร็จไม่ผิดพลาดแสดงว่ามีสมรรถนะในด้านนั้น

4.2.2 การทดสอบสมรรถนะ เป็นการประเมินสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน ให้ถูกต้องตามมาตรฐาน

4.2.3 การจำลองสถานการณ์ เป็นการจำลองสถานการณ์เพื่อประเมินการตัดสินใจที่สำคัญ โดยเฉพาะงานที่มีความซับซ้อน

4.2.4 การประเมินตนเอง เป็นการประเมินของแต่ละบุคคลเกี่ยวกับความรู้ทักษะ หรือความสามารถของตนเอง ซึ่งเป็นวิธีการที่เหมาะสมเพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดการเพื่อเสริมสร้างหรือพัฒนาสมรรถนะต่อไป

4.3 การพัฒนาผู้บริหารระดับภาควิชา

เส้นทางในการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับคณะ พบว่า จะยังไม่มีเตรียมอาจารย์อย่างระบบและเป็นทางการ แต่คาดหวังว่าการเคยเป็นผู้บริหารระดับภาควิชา และการได้มี

ประสบการณ์การทำงานที่เป็นกรรมการต่าง ๆ จะช่วยให้การบริหารงานในระดับคณะมีความคล่องตัวมากขึ้น (Wolverton & Gmelch, 2001, pp. 4-30) จะเห็นได้ว่าถึงแม้เป็นตำแหน่งผู้บริหารระดับคณะ ก็มีการเตรียมการค่อนข้างน้อย และไม่เป็นทางการ และยังเป็นผู้บริหารมหาวิทยาลัยระดับภาควิชา ที่ถูกมองว่างานในตำแหน่งนี้เป็นงานวิชาการ ยิ่งทำให้ผู้บริหารระดับสูง ยิ่งละเลยที่จะเตรียมการในด้านภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารมหาวิทยาลัยระดับภาควิชา (Bensimon, Neumann, & Baum, 1989; Tucker & Bryan, 1988, pp. 25-30 cited in Wolverton & Gmelch, 2001, pp. 30-31)

การพัฒนาผู้บริหารมหาวิทยาลัยระดับภาควิชา ถือเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งในการพัฒนาผู้นำในระบบอุดมศึกษาและเนื่องจากผู้บริหารมหาวิทยาลัยระดับภาควิชา มักเข้าสู่ตำแหน่งโดยการสรรหาที่บางครั้งก็ถูกเลือกตั้งจากคณาจารย์ในภาควิชาซึ่งเป็นนักวิชาการที่ดี และหลายท่านเมื่อหมดวาระแล้วก็ไม่อยากเป็นอีกแต่บางท่านก็ถูกสรรหาไปเป็นผู้บริหารในระดับสูงขึ้นไปส่วนหนึ่งจะไปดำรงตำแหน่งคณบดี ซึ่งในการปฏิบัติงานในตำแหน่งอาจารย์นั้นจะมีเส้นทางอาชีพที่สำคัญคือ เมื่อมีตำแหน่งทางวิชาการถึงขั้นสูงสุดแล้ว คือระดับศาสตราจารย์ จะมีอาจารย์ส่วนหนึ่งที่เข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา หรือรองคณบดี และคณบดี ซึ่งการพัฒนาและเตรียมผู้บริหารมี 3 แบบคือ (Gmelch & Miskin, 1995 cited in Wolverton & Gmelch, 2001, pp. 30-31; Tucker & Bryan, 1988 cited in Wolverton & Gmelch, 2001, pp. 30-31)

4.3.1 การเลื่อนไหลตามเส้นทางอาชีพตามลำดับ

4.3.2 การเตรียมการเข้าสู่ตำแหน่งอย่างเป็นระบบ

4.3.3 การสรรหาจากบุคคลภายนอกมหาวิทยาลัยซึ่งอาจเป็นนักบริหารธุรกิจ

หรือนักการเมือง

4.4 รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารระดับภาควิชา

รูปแบบ (Model) หมายถึง ระบบโครงสร้างและกลไกที่ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับภาควิชา สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารระดับภาควิชา อาจมีโปรแกรมที่หลากหลาย เริ่มตั้งแต่ก่อนเข้าสู่ตำแหน่ง ระหว่างอยู่ในตำแหน่งและภายหลังเมื่อพ้นจากตำแหน่งแล้ว ซึ่งวิธีการกำหนดโปรแกรมหรือรูปแบบเป็นดังนี้ (แสวง รัตนมงคลมาศ และคณะ, 2525; Robert, 1990; Seldin, 1988) 1) การพัฒนาด้วยระบบพี่เลี้ยง 2) การจัดปฐมนิเทศ 3) การจัดทำคู่มือ 4) การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ 5) การฝึกอบรม และ 6) การศึกษาดูงาน

วาร์เนอร์และครอสท์เวท (Warner & Crosthwaite, 1995, p. 140-142) กล่าวถึงรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารของการพัฒนาผู้บริหารว่าควรเริ่มที่การกำหนดกิจกรรมการบริหาร กำหนดทักษะความรู้และความเข้าใจที่จำเป็นต้องพัฒนาเพื่อให้องค์การดำเนินงานไปได้ด้วยดี มีการกำหนดความ

ต้องการที่จะพัฒนาและหาวิธีการที่เหมาะสม มีการวางแผนพัฒนาและดำเนินการตามแผน ซึ่งตัวอย่างวิธีการพัฒนา เช่น การจัดระบบพี่เลี้ยง การสังเกตการณ์บริหารของผู้บริหาร การจัดหลักสูตร การฝึกอบรม การจัดหาและพัฒนาสื่อเพื่อการพัฒนาความสามารถด้านการบริหาร การวิเคราะห์สถานการณ์สมมุติ การจัดให้มีการหมุนเวียนตำแหน่งงาน การสอนแนะ และการจัดให้ไปศึกษาต่อ

4.5 การเตรียมหลักสูตรการอบรมผู้บริหารระดับภาควิชา

การเตรียมหลักสูตรสำหรับการพัฒนาผู้บริหารขึ้นกับระยะเวลาที่กำหนด สารสำคัญมักประกอบด้วยหัวข้อหลักที่สำคัญ ที่ผู้ที่จะก้าวเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารตั้งแต่หัวหน้าภาควิชาขึ้นไป จะต้องต้องรู้ในเนื้อหาหลักสูตร (นงเยาว์ ชัยเสรี, 2543, หน้า 91-9; Warner & Crosthwaite, 1995, p. 136) สรุปได้ดังนี้ 1) ทฤษฎีการบริหาร 2) หน้าที่ของการบริหาร 3) โครงสร้างและระบบงาน 4) การเงิน ทรัพยากร และการวางแผน 5) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ 6) การบริหารเชิงกลยุทธ์ 7) การบริหารความขัดแย้ง 8) การบริหารวิกฤติ 9) การติดต่อสื่อสาร 10) การบริหารการเปลี่ยนแปลง 11) การรักษาความสมดุลและความเสมอภาคระหว่างอำนาจและวิชาการ 12) การตัดสินใจ 13) การบริหารสารสนเทศ 14) การบริหารอาคารสถานที่ 15) การบริหารโครงการ 16) บทบาทการบริหารงานระดับภาควิชา

มหาวิทยาลัยหลายแห่งได้จัดสรรงบประมาณสนับสนุนให้มีการฝึกอบรมผู้บริหารมหาวิทยาลัยระดับภาควิชา แต่การฝึกอบรมมักจะเป็นแบบชั่วคราว และบางแห่งยังคงเน้นเนื้อหาการฝึกอบรมเกี่ยวกับด้านการเงินและการจัดทำรายงานต่าง ๆ (Edward, 1999) ดังนั้นการกำหนดรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารมหาวิทยาลัยระดับภาควิชา จึงเป็นความจำเป็นที่ต้องจัดให้มีขึ้นอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่องและยังเป็นการลงทุนที่ให้ผลคุ้มค่าในระยะยาว (Green, 1994) และควรที่จะมีการพัฒนาความสามารถทางการบริหาร ตั้งแต่ในขณะที่ยังปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งอาจารย์ เนื่องประสบการณ์การปฏิบัติงานในการเป็นกรรมการฝ่ายต่าง ๆ จะทำให้เกิดการสร้างโอกาสในการทำงานเป็นทีมซึ่งจะต้องมีผู้นำทีม และจะทำให้อาจารย์เกิดการเรียนรู้ที่จะนำและตามได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. การใช้แนวคิดทฤษฎีระบบและการบริหารเชิงกลยุทธ์ในการสังเคราะห์รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับภาควิชา

5.1 ทฤษฎีระบบ

ระบบเป็นคำที่อธิบายถึงวิธีการ การปฏิบัติงานที่มีรูปแบบและขั้นตอนที่มีลักษณะเป็นวงจรอย่างไม่มีตายตัว อาจผันแปรได้ตามสภาพสภาพแวดล้อมและปัจจัยที่กำหนด เป็นการรวมตัวของสิ่งหลายสิ่งเพื่อความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยแสดงถึงความสัมพันธ์กันหรือมีผลกระทบต่อกัน ระบบจึงเป็นองค์ประกอบของสรรพสิ่งที่รวมตัวกันอย่างเป็นเอกภาพและแต่ละ

องค์ประกอบต่างมีการปฏิบัติภาระหน้าที่อย่างมีรูปแบบและมีขั้นตอน (บุญทัน ดอกไธสง, 2541, หน้า 152; ประชุม รอดประเสริฐ, 2539, หน้า 68)

ทฤษฎีระบบเป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงคุณลักษณะสำคัญของสิ่งต่าง ๆ ที่เป็น ส่วนประกอบของระบบ แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของระบบย่อยเหล่านั้น รวมทั้งการอธิบาย ให้เห็นภาพรวมของระบบใหญ่ ซึ่งองค์ประกอบของระบบประกอบด้วย 1) ปัจจัยนำเข้า (Input) รวมถึงสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ของระบบนั้น 2) กระบวนการ (Process) หมายถึงวิธีการต่าง ๆ ที่จะ นำไปสู่ผลงานหรือผลผลิตของระบบ 3) ผลงาน (Output) หรือผลผลิต (Product) เป็นองค์ประกอบ สุดท้ายของระบบ หมายถึงความสำเร็จในลักษณะต่าง ๆ ที่มีประสิทธิภาพหรือประสิทธิผล โดยทั้ง สามองค์ประกอบต่างมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม (Environment) มีความสัมพันธ์ต่อกันและกัน ทำงานร่วมกันเป็นวงจรตามลำดับและใช้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อการพัฒนาปรับปรุงในแต่ละ องค์ประกอบ (บุญทัน ดอกไธสง, 2541, หน้า 152-156; ประชุม รอดประเสริฐ, 2539, หน้า 70-71; Bertalanffy, 1968)

5.2 แนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์

การนำแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์มาเป็นกรอบการคิดและเป็นจุดเริ่มสู่การพัฒนา เนื่องจากการวางแผนหรือการบริหารเชิงกลยุทธ์ ค่อนข้างจะมีความสอดคล้อง เพราะมีหลักการ สำคัญ คือ เป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นกระบวนการ เป็นแนวคิดที่เน้นผลลัพธ์และการพัฒนาอย่าง ต่อเนื่อง มีการวางแผนที่ดีและมีการปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ มีความยืดหยุ่นและการตัดสินใจ ปฏิบัติด้วยทางเลือกที่ดีที่สุด (Drucker, 1998 cited in Sullivan, 1999, pp. 167-173) ซึ่งขั้นตอน การพัฒนาประกอบด้วย (พักตร์พจน วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์, 2542, หน้า, 12-18; สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, 2546, หน้า 29-34 ; Sullivan, 1999, pp. 167-173)

5.2.1 การกำหนดวิสัยทัศน์หรือทิศทาง ได้แก่ การกำหนดทิศทางขององค์การ ได้แก่การกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ การกิจ ปรังษญา และวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยเฉพาะ วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่บุคลากรใฝ่ฝันต้องการให้เกิดขึ้น รวมทั้งการแปลงวิสัยทัศน์สู่การกำหนดเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน

5.2.2 การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยและสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ เกี่ยวข้อง เพื่อจะารู้เข้าใจ ปัจจัยต่าง ๆ เหล่านั้นดีขึ้น รวมทั้งสถานะขององค์การ ซึ่งนิยมใช้ การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis: Strength, Weakness, Opportunities, and Threats) ได้แก่ การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนที่เกิดจากภายในองค์การ การวิเคราะห์โอกาส และข้อจำกัดที่เกิดจาก ภายนอก นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์มาจัดทำเป็นแผน เป็นแนวทาง วิธีการและกิจกรรม ซึ่ง กลยุทธ์มีหลายระดับและเป็นสิ่งไม่หยุดนิ่ง ดังนั้นผู้บริหาร ที่มบุคลากร ต้องมีการประเมิน

ปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสภาวการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

5.2.3 การปฏิบัติตามกลยุทธ์ การจะทำให้กลยุทธ์ต่าง ๆ ดำเนินการได้ต้องมี การจัดองค์การ การกำหนดกระบวนการพัฒนา การสร้างค่านิยมร่วม โดยมีกิจกรรมหลักที่สำคัญที่ จะต้องปฏิบัติได้แก่

- 5.2.3.1 การพัฒนาคน เน้นการเสริมทักษะ ความสามารถของบุคลากร
- 5.2.3.2 การจัดโครงสร้างและระบบ ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์
- 5.2.3.3 การจัดการทรัพยากรให้สอดคล้องกับแผนหรือกิจกรรมที่กำหนด
- 5.2.3.4 การจูงใจบุคลากรให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเชิงรุก
- 5.2.3.5 การดึงความสามารถหรือความเชี่ยวชาญของบุคลากรมาใช้ในการ พัฒนางาน
- 5.2.3.6 สร้างวัฒนธรรมองค์การที่จะทำให้เกิดการสนับสนุนกลยุทธ์
- 5.2.3.7 การกำกับกลยุทธ์และการประเมินผล

การสังเคราะห์รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับภาควิชา ในงานวิจัยนี้ใช้แนวคิดของทฤษฎีระบบและการบริหารกลยุทธ์ และเน้นการสังเคราะห์เชิงบูรณา การด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ได้จากการวิจัย (บุญทัน ดอกไธสง, 2541; เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2546) ทั้ง 3 ขั้นตอน ภายใต้บริบทของการบริหารจัดการของสถาบันการศึกษาพยาบาลที่สังกัด มหาวิทยาลัยของรัฐ กำหนดเป็นยุทธศาสตร์การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับ ภาควิชาที่ประกอบด้วยปัจจัยนำเข้า กระบวนการและปัจจัยผลผลิต เชื่อมโยงให้เห็นเป็นภาพรวม และวงจรการพัฒนา

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

อัญชลีรัตน์ บุญชินวุฒิกุล (2530 อ้างถึงใน พิชญาภรณ์ อิงคามระชร, 2532) พบว่า สมรรถภาพที่สำคัญที่ควรฝึกอบรมให้แก่หัวหน้าภาควิชาได้แก่ ความสามารถในการสร้างสรรค์ ความสามารถในการจูงใจเพื่อนร่วมงาน ความสามารถในการเป็นผู้นำทางวิชาการ ความสามารถในการวางแผนการปฏิบัติงาน และคุณลักษณะของหัวหน้าภาควิชาที่ควรพัฒนามีอยู่ 3 ด้านที่อยู่ใน เกณฑ์มาก ตามความต้องการของทั้งคณาบดี หัวหน้าภาควิชาและอาจารย์ คือ ด้านความเป็นผู้นำเป็น อันดับแรก รองลงมาคือ ทักษะในการบริหารงานและด้านวิชาการตามลำดับ

พิชญาภรณ์ อิงคามระชร (2532) ศึกษาความเป็นผู้นำทางวิชาการ ความพึงพอใจในงาน ของหัวหน้าภาควิชาในสถานศึกษาพยาบาล ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานภาควิชา

โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นหัวหน้าภาควิชาในสถานศึกษาพยาบาลที่เปิดสอนหลักสูตรปริญญาตรีหรือเทียบเท่าในปี 2532 จำนวน 210 คน เครื่องมือในการวิจัยเป็นแบบสอบถามวัดความเป็นผู้นำทางวิชาการที่ดัดแปลงจากแบบสอบถามของมอริส (Moris, 1981, p. 169 อ้างถึงใน พิษญาภรณ์ อิงคามระชร, 2532) และแบบวัดความพึงพอใจในงานของวอร์เร่ คูกและวอลล์ (Warr, Cook, & Wall, 1979 อ้างถึงใน พิษญาภรณ์ อิงคามระชร, 2532) และแบบสอบถามวัดความสำเร็จในการบริหารงานภาควิชา ผลการวิจัยพบว่า ความสำเร็จในการบริหารงานภาควิชาของหัวหน้าภาควิชาในสถานศึกษาพยาบาลอยู่ในระดับปานกลาง ความเป็นผู้นำทางวิชาการส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารภาควิชาและองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จคือ ความสามารถในการพัฒนางาน ความสามารถในการจัดสรรและใช้ทรัพยากร และความสามารถในการติดต่อประสานงาน

พิทยา บวรวัฒนา, อมรชัย ดันติเมธ และวัฒนพร พึ่งบุญ ณ อยุธยา (2534) ที่ศึกษาเกี่ยวกับการเพิ่มคุณภาพและคุณค่าของตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พบว่าปัจจัยสำคัญที่เป็นปัญหาในการบริหารงาน ได้แก่ ความรู้สึกไม่อยากเป็นหัวหน้าภาควิชาต่อไป ความรู้สึกไม่มีอำนาจในการให้ทุนให้โทษต่อคณาจารย์ในภาควิชา ความรู้สึกว่าถูกปล่อยเกาะให้ทำงานภาควิชาแต่เพียงผู้เดียว โดยไม่ได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจังจากคณะ ในขณะที่คณะมีการกระจายงานมาให้ภาควิชามากขึ้น และรู้สึกว่าหัวหน้าภาควิชาไม่ได้เป็นทีมงานเหมือนรองคณบดี โอกาสที่จะแลกเปลี่ยนข้อมูลติดต่อระหว่างภาควิชาโดยตรงมีน้อย และมหาวิทยาลัยไม่ได้สนับสนุนการทำงานของภาควิชาอย่างจริงจัง ไม่ว่าจะเป็นด้านอัตราค่าจ้าง การเงิน การงบประมาณ กฎระเบียบต่าง ๆ ที่จะเอื้อต่อการทำงานของภาควิชา รวมทั้งขาดความจริงจังในการแก้ไขปัญหา

พวงเพชร วัชรอยู่ (2536) ได้ศึกษาลักษณะบทบาทที่สัมพันธ์กับการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจของหัวหน้าภาควิชาที่เป็นสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ จำนวน 320 คน ผลการศึกษพบว่า หัวหน้าภาควิชาที่เป็นสตรีส่วนใหญ่ตัดสินใจโดยให้อาจารย์มีส่วนร่วม ความคลุมเครือในบทบาทภาระงานตามบทบาท และความขัดแย้งในบทบาท ทำนายการตัดสินใจของหัวหน้าภาควิชาที่เป็นสตรีที่มีพฤติกรรมความร่วมมือต่ำได้มากกว่าหัวหน้าภาควิชาสตรีที่มีพฤติกรรมความร่วมมือสูง ลักษณะชีวสังคม ลักษณะภาควิชา บทบาทและพฤติกรรมความร่วมมือสามารถทำนายการตัดสินใจของหัวหน้าภาควิชาที่เป็นสตรีได้ นั่นคือความคลุมเครือในบทบาท ภาระงานตามบทบาทและความขัดแย้งในบทบาท มีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจของหัวหน้าภาควิชาที่เป็นสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ ซึ่งผู้วิจัยเสนอว่าควรมีข้อกำหนดเกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่ของหัวหน้าภาควิชาให้ชัดเจน เพื่อป้องกันความคลุมเครือในบทบาท และความขัดแย้งในบทบาท และควรมีการปฐมนิเทศหรือฝึกอบรมก่อนที่จะดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา เพื่อให้มีความรู้เกี่ยวกับขอบเขตความ

รับผิดชอบ อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ ลักษณะงานที่จะต้องปฏิบัติ บทบาทของหัวหน้าภาควิชา ตลอดจนความคาดหวังที่ผู้อื่นมีต่อหัวหน้าภาควิชาและเสนอให้มหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง จัดโครงการ พัฒนาหัวหน้าภาควิชาเพื่อฝึกเทคนิคของการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม ซึ่งจะทำให้เกิดการตื่นตัว ต่อการพัฒนามหาวิทยาลัย

ประเสริฐพันธ์ (Prasertphan, 1997, p. 3422) ศึกษาบทบาทของหัวหน้าภาควิชาใน วิทยาลัยครูในประเทศไทย ตามการรับรู้ของคณบดีอาจารย์และหัวหน้าภาควิชา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม 74 ข้อ ที่ประเมินตามการปฏิบัติจริงและที่คาดหวัง โดยส่งแบบสอบถาม จำนวน 617 ฉบับ ได้รับคืน ร้อยละ 68 จำแนกเป็น คณบดี 15 คน หัวหน้าภาควิชา 88 คน อาจารย์ 320 คน และได้สัมภาษณ์คณบดี 4 คน หัวหน้าภาควิชา 12 คน และอาจารย์ 4 คน

หัวหน้าภาควิชา คณบดี และอาจารย์ มีการรับรู้ต่อบทบาทหัวหน้าภาควิชาคล้ายกันทั้งใน การปฏิบัติจริงและที่คาดหวัง หัวหน้าภาควิชาเห็นว่าการปฏิบัติจริงส่วนใหญ่เป็นงานประจำของ ภาควิชาเช่นงานการเงิน และการดูแลทรัพยากรต่าง ๆ ทั้ง 3 กลุ่มคาดหวังว่า หัวหน้าภาควิชาต้อง เข้าไปมีส่วนร่วมในงานด้านวิชาการมากกว่านี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานที่เกี่ยวข้องกับอาจารย์ โดยตรงและด้านหลักสูตร ควรมีการส่งเสริมความเป็นเลิศด้านการสอน ด้านการพัฒนาวิชาชีพ การวิจัย และการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการของอาจารย์ และเห็นว่าการสร้างขวัญและกำลังใจ เป็นอันดับสูงสุด หัวหน้าภาควิชา ถูกคาดหวังว่า ควรจะเป็นศูนย์รวมของการจัดหาอาจารย์ การประเมินผลและการเลื่อนขั้นและการเลื่อนตำแหน่งของอาจารย์ หัวหน้าภาควิชาส่วนใหญ่ อยู่ในตำแหน่งมาแล้ว 1 ปีขึ้นไป และมีแรงจูงใจค่อนข้างน้อยในการเข้ารับตำแหน่ง รวมทั้งไม่มี ใจจูงใจในตำแหน่ง เนื่องจากหัวหน้าภาควิชาจะถูกเลือกจากอาจารย์ในภาควิชา และอยู่ในวาระ 4 ปี ด้านคุณสมบัติพบว่าให้ความสำคัญด้านทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมากที่สุด และไม่มี การเตรียมหรือฝึกอบรมเพื่อเตรียมหัวหน้าภาควิชาคนใหม่ รวมทั้งการติดตามและการทบทวน การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของหัวหน้าภาควิชา ปัญหาสำคัญ 5 ประการที่พบคือ หัวหน้า ภาควิชาไม่รู้ขีดอำนาจการตัดสินใจ งบประมาณไม่เพียงพอ บุคลากรด้านวิชาชีพและการขาด การสนับสนุนวิชาการ ขาดเจ้าหน้าที่ระดับปฐมนิเทศรูปแบบการบริหารเป็นแบบจากบนลงล่าง และไม่มีความชัดเจนในบทบาท ไม่ได้รับการยอมรับนับถือหรือให้ความสำคัญกับตำแหน่งของ หัวหน้าภาควิชา มีข้อเสนอแนะจากผู้ให้ข้อมูลในการพัฒนาบทบาทหัวหน้าภาควิชาคือมีความ จำเป็นที่จะต้องส่งเสริมสถานภาพทางวิชาชีพและสถานภาพของหัวหน้าภาควิชา

ปริยา รอดปรีชา (2540, หน้า 132-137) ศึกษาพฤติกรรมผู้นำและความสามารถในการ บริหารภาควิชาของหัวหน้าภาควิชา สถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข โดยกลุ่ม ตัวอย่างเป็นหัวหน้าภาควิชาและอาจารย์ประจำภาควิชาจำนวนรวม 621 คน ใช้แบบสอบถาม

พฤติกรรมผู้นำที่ปรับปรุงจากแบบสอบถามพฤติกรรมผู้นำของวิจิตร ชีรกุล และแบบสอบถามความสามารถในการบริหารภาควิชา ผลการศึกษาสรุปว่า พฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าภาควิชาแบบมุ่งมั่นและแบบมุ่งสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง ความสามารถในการบริหารภาควิชาตามความคิดเห็นของหัวหน้าภาควิชาด้านการวางแผน ด้านการจัดรูปงาน ด้านการนำและด้านการประเมินผล อยู่ในระดับสูง ส่วนอาจารย์เห็นว่าหัวหน้าภาควิชามีความสามารถในการบริหารงานอยู่ในระดับสูงทุกด้าน ยกเว้น ด้านการประเมินผลที่เห็นว่าอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำ กับความสามารถในการบริหารภาควิชาพบว่า หัวหน้าภาควิชาเห็นว่าพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งมั่นมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสามารถในการบริหารภาควิชาทุกด้านอยู่ในระดับสูงและค่อนข้างสูง ยกเว้นด้านการประเมินผลมีความสัมพันธ์ อยู่ในระดับปานกลาง สอดคล้องกับความคิดเห็นของอาจารย์ ส่วนพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ หัวหน้าภาควิชาเห็นว่ามีความสัมพันธ์กับความสามารถในการบริหารภาควิชาอยู่ในระดับปานกลางยกเว้นในด้านการประเมินผลอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ ส่วนอาจารย์เห็นว่าพฤติกรรมผู้นำมุ่งสัมพันธ์ของหัวหน้าภาควิชามีความสัมพันธ์ทางบวก กับความสามารถในการบริหารภาควิชาด้านการวางแผน การจัดรูปงาน และด้านการนำ อยู่ในระดับค่อนข้างสูง ส่วนด้านการประเมินผลอยู่ในระดับปานกลาง จะเห็นได้ว่าแบบพฤติกรรมผู้นำ ที่แตกต่างกัน มีความสัมพันธ์ กับความสามารถในการบริหารภาควิชาในด้านต่าง ๆ อยู่ในระดับที่แตกต่างกัน และผู้วิจัยยังได้เสนอแนะว่าควรได้ศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของผู้นำในการบริหารภาควิชา ปัจจัยที่สัมพันธ์กับภารกิจ ของหัวหน้าภาควิชา เพื่อเป็นแนวทางในการจัดอบรมหัวหน้าภาควิชา

อาทิตยา ดวงมณี (2541, หน้า 77-93) ที่พัฒนาตัวบ่งชี้สำหรับความเป็นเลิศทางวิชาการของสาขาวิชาทางการวิจัยการศึกษาในมหาวิทยาลัยของรัฐ พบว่า ตัวบ่งชี้มีทั้งหมด 6 มิติของความเป็นเลิศทางวิชาการ ได้แก่ คุณภาพอาจารย์ การวิจัยและผลงานทางวิชาการของอาจารย์ ทรัพยากรสนับสนุนทางวิชาการ คุณภาพนิสิต/ นักศึกษา หลักสูตรที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอน และภาวะผู้นำทางวิชาการของหัวหน้าภาควิชา/ สาขาวิชา ซึ่งในด้านนี้จะมี 9 ตัวบ่งชี้ ดังนี้ 1) มีตำแหน่งทางวิชาการเป็นศาสตราจารย์ 2) มีแบบแผนการรับอาจารย์ใหม่และการพัฒนาอาจารย์ในสาขาวิชาเป็นประจำทุกปี 3) มีแผนพัฒนาสาขาวิชาที่ชัดเจนทั้งแผนระยะสั้นและแผนระยะยาว 4) มีความพยายามในการกระตุ้นความเชื่อ ทศนคติและการปฏิบัติอย่างจริงจังของอาจารย์ นักศึกษา เพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการของสาขาวิชา 5) มีการประชุมอาจารย์ในสาขาวิชาเพื่อสำรวจความต้องการ ปัญหาและปรับปรุงแผนการดำเนินงานในสาขาวิชาเป็นระยะทุกเดือน 6) มีการเผยแพร่ศาสตร์ของสาขาวิชาทางการวิจัยการศึกษาให้บุคคลภายในและบุคคลภายนอกหน่วยงานรับทราบโดยให้สาขาวิชามีการจัดทำวารสารวิชาการออกมาเผยแพร่เป็นประจำอย่างน้อยปีละ 2 ฉบับ 7) มีการ

เผยแพร่ศาสตร์ของสาขาวิชาทางวิจัยการศึกษาให้บุคลากรภายในและภายนอกหน่วยงานรับทราบ โดยให้สาขาวิชามีการจัดอบรม สัมมนาเป็นประจำ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง 8) ระดับความพึงพอใจของอาจารย์ในสาขาวิชาโดยเฉลี่ยที่มีต่อการบริหารงานของหัวหน้าภาค/ สาขาวิชา 9) หัวหน้าภาค/ สาขาวิชามีผลงานวิชาการเป็นที่ยอมรับของวงวิชาการและวิชาชีพทั้งในประเทศและต่างประเทศ

ศูนย์เครือข่ายการวิจัยการศึกษาแห่งชาติ (2542, หน้า 6-19 อ้างถึงใน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2542) ได้ประเมินพฤติกรรม การบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ จำนวน 8,881 คน โดยใช้แบบประเมินพฤติกรรมการบริหารเป็นแบบสอบถามประเภทให้ประเมินตนเอง ซึ่งแบบประเมินพฤติกรรมการบริหารประกอบด้วยข้อคำถาม ประกอบด้วย ส่วนที่ 1 เป็นแบบวัดความเป็นนักบริหารมี 8 ด้าน (แต่ละด้านวัดโดยข้อคำถาม 5 ข้อ) ดังนี้ 1) ความสามารถในการสื่อสาร 2) ความเชื่อมั่นในตนเอง 3) มนุษยสัมพันธ์ 4) นิสัยในการทำงาน 5) ความสามารถในการจัดการ 6) ความยืดหยุ่น 7) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 8) ความเป็นผู้นำ และส่วนที่ 2 เป็นแบบวัดความสามารถในการบริหาร 11 ข้อ และแบบวัดแบบของนักบริหาร 25 ข้อ ผลการวิจัยพบว่าคะแนนการประเมินพฤติกรรมด้านความสามารถในการบริหาร โดยเฉลี่ยสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน

ผดุงชาติ สุวรรณวงศ์ และไพฑูรย์ สีนลรัตน์ (2542) ได้เสนอแนวทางปฏิรูปอุดมศึกษาไทย เกี่ยวกับการบริหารจัดการอุดมศึกษาว่า ควรเน้นหลักการกระจายอำนาจ จากระดับชาติสู่ระดับสถาบัน ส่วนภายในสถาบันอุดมศึกษา ก็ต้องมีการกระจายอำนาจระหว่างการบริหารเชิงนโยบายกับการบริหารในเชิงวิชาการ การบริหารโดยส่วนกลางของมหาวิทยาลัยกับการบริหารในระดับคณะและภาควิชา ส่งเสริมให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และมีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามาช่วยในการตัดสินใจมากขึ้น จะต้องมีความเป็นธรรม โปร่งใสและชัดเจน และควรมีรูปแบบและวิธีการพัฒนาผู้บริหารอย่างเป็นระบบ มีการฝึกอบรมทางการบริหารอุดมศึกษาก่อนเข้าสู่ตำแหน่งหรือเมื่อเข้าสู่ตำแหน่งใหม่ ๆ

เพชรมณี วิริยะสีปพงศ์, รุ่งรังษิ วิบูลย์ชัย และอรุณศรี ผลเพิ่ม (2546) ศึกษาการพัฒนาตัวบ่งชี้รวมของคุณภาพการบริหารงานวิชาการ ในระดับอุดมศึกษา พบว่าตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพการบริหารงานวิชาการในระดับอุดมศึกษา มีจำนวน 55 ตัวแปร แบ่งเป็นตัวแปรคุณลักษณะของผู้บริหารงานวิชาการ 10 ตัวแปร ตัวแปรเกี่ยวกับการบริหาร การตัดสินใจและการสื่อสาร 30 ตัวแปร และตัวแปรเกี่ยวกับผลผลิตของการบริการวิชาการ และนำผลที่ได้ไปสร้างแบบสอบถามกรอบแนวคิดคุณภาพการบริหารงานวิชาการ เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษา จำนวน 480 คน ผลการวิจัยพบว่า โมเดลคุณภาพการบริหารงานวิชาการมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

รุ่งรังษิ วิบูลย์ชัย (2546) ได้ศึกษาการพัฒนาตัวบ่งชี้รวมของคุณภาพการสอนในระดับอุดมศึกษา ขั้นตอนแรก วิเคราะห์กระบวนการสอนในระดับอุดมศึกษาโดยการวิเคราะห์เนื้อหาจากเอกสารและสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการสอนในอุดมศึกษาเพื่อให้ได้ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการสอนในอุดมศึกษาในประเทศและต่างประเทศ ขั้นตอนที่สอง พัฒนาตัวบ่งชี้รวมและสร้างสเกลองค์ประกอบของตัวบ่งชี้รวมคุณภาพการสอนในระดับอุดมศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้เป็นอาจารย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐประเภทจำกัดรับนักศึกษา จำนวน 1,464 คน ทำการเลือกโดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามและใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ เพื่อจัดกลุ่มตัวแปรและการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างคุณภาพการสอนในระดับอุดมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ตัวบ่งชี้รวมคุณภาพการสอนในระดับอุดมศึกษาประกอบด้วยตัวบ่งชี้ 12 ตัวเรียงลำดับตามน้ำหนักองค์ประกอบจากมากไปน้อยดังนี้ ให้ความสำคัญกับผู้เรียนเพื่อการพัฒนาการเรียนรู้และการสอน สนับสนุนผู้เรียนเชิงรุก ยอมรับความสามารถและวิธีการเรียนรู้ที่หลากหลายของผู้เรียน ใช้ทักษะในการประเมินผลผู้เรียน สนับสนุนให้ผู้เรียนแสดงความคิดเห็น ใช้เวลาและเนื้อหาในการสอนได้อย่างเหมาะสม ใช้ทักษะในการเสริมแรงจูงใจให้ผู้เรียน มีการเตรียมความพร้อมผู้เรียนและผู้สอน ส่งเสริมการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้เรียน เน้นความสำคัญเรื่องระยะเวลากับการเรียนรู้ มีการเตรียมแผนการสอนและมีความรู้ในเนื้อหาวิชาเป็นอย่างดี ซึ่งตัวบ่งชี้รวมคุณภาพการสอน ในระดับอุดมศึกษาทั้ง 12 ตัว มีความสามารถในการร่วมกันอธิบายคุณภาพการสอน ผลการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างคุณภาพการสอนในระดับอุดมศึกษา โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าไค-สแควร์ = 2347.19 ค่าดัชนีความสอดคล้อง = .94 เมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน จำแนกตามสาขาวิชา พบว่า แต่ละสาขาวิชา ให้ความสำคัญกับตัวบ่งชี้รวมทั้ง 12 ตัว

งานวิจัยต่างประเทศ

นาร์ดี (Nardi, 1996, p. 956) ศึกษาเกี่ยวกับการรับรู้บทบาท หน้าที่และการเตรียมหัวหน้าภาควิชาในสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษา โดยศึกษาจากหัวหน้าภาควิชา 378 คนจากมหาวิทยาลัยของรัฐ ในรัฐเพนซิลวาเนีย ผลวิจัยพบว่าหัวหน้าภาควิชาที่มีบทบาทและหน้าที่ 64 ด้าน และบทบาทหน้าที่ที่สำคัญมี 13 ด้าน และหัวหน้าภาควิชาที่มีความคิดเห็นว่าบทบาททางด้านวิชาการมีความสามารถในการปฏิบัติบทบาทหน้าที่อยู่ในระดับสูง บทบาทหน้าที่เกี่ยวกับงานวิชาการ ได้แก่ การทำงานเกี่ยวกับอาจารย์ การมอบหมายงาน การกำหนดตารางสอน การบรรจุอาจารย์ การเลื่อนตำแหน่ง การประเมินผล การตรวจเยี่ยมห้องเรียนและการรับอาจารย์ใหม่ และบทบาทที่สำคัญที่สุด คือ การสื่อสารระหว่างเพื่อนร่วมงาน กับคณบดีและนักศึกษา การดูแลการให้คำปรึกษาแก่นักศึกษาและการเพิ่มทักษะการสอนของตนเอง ส่วนบทบาทและหน้าที่ที่หัวหน้าภาควิชาเห็น

ว่ามีความสำคัญระดับสูงและยังไม่สามารถปฏิบัติได้สำเร็จ ได้แก่ การกระตุ้นการสอนที่ดีสำหรับอาจารย์ การสรรหาอาจารย์ใหม่ การทำกิจกรรมทางวิชาการ การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งของอาจารย์ การต่อรองด้านงบประมาณและตำแหน่งของอาจารย์ การเตรียมและจัดหางบประมาณ การพัฒนาเป้าหมายระยะยาวการพัฒนาหลักสูตรให้ทันสมัย การมอบหมายงานที่เหมาะสมแก่อาจารย์ การคงไว้ซึ่งกิจกรรมด้านวิชาการของตนเอง การให้บริการวิชาการแก่สังคม และการพัฒนาทักษะการเป็นหัวหน้าภาควิชา

หัวหน้าภาควิชาได้พัฒนาทักษะและความรู้ของตนในการปฏิบัติงานในหน้าที่ ส่วนหนึ่งโดยการพูดคุยการอภิปรายกับคณาจารย์ หัวหน้าภาควิชาคนก่อนและคณบดี โดยให้ข้อเสนอในการพัฒนาหัวหน้าภาควิชาดังนี้ ควรเตรียมหัวหน้าภาควิชาก่อนการเข้าสู่ตำแหน่ง รวมทั้งการพัฒนา ระหว่างการดำรงตำแหน่ง โดยสร้างโปรแกรมการพัฒนาหัวหน้าภาควิชาใหม่ กำหนดแนวทาง ในการกำกับดูแลการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าภาควิชาคนใหม่ จัดโปรแกรมการพัฒนาวิชาชีพ อย่างต่อเนื่อง จัดให้มีการพัฒนาภายใต้การช่วยเหลือในการที่จะแก้ปัญหาทั้งตัวหัวหน้าและ สถาบัน จัดให้มีการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

ไวเดอร์ (Wieder, 1997, p. 2019) ศึกษากระบวนการประเมินผลการบริหารงานของ ผู้บริหารในวิทยาลัยชุมชนในลอสแอนเจลิส โดยแบ่งระยะการวิจัยเป็น 3 ระยะ คือ 1) ระยะแรก เป็นการทบทวนการวิจัยที่เกี่ยวข้อง ในด้านทักษะและความสามารถในการเป็นผู้นำ องค์ประกอบที่ จำเป็นในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลและการออกแบบระบบการประเมินผลใหม่ 2)ระยะที่สอง นำระบบการประเมินผลแบบใหม่ไปดำเนินการในวิทยาลัยชุมชน 6 แห่งโดยผู้ที่มี ส่วนร่วมได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี 3)ระยะที่สาม เป็นการประเมินผลการนำไปใช้ รูปแบบการประเมินผล ใช้แนวคิดการมีส่วนร่วมเป็นฐาน สรุปโครงสร้างรูปแบบได้แก่ 1) ทบทวน ลักษณะงานที่ผู้ถูกประเมินรับผิดชอบ 2) กำหนดคุณลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำ 3) สร้างการมี ส่วนร่วมกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมิน 4) กำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานของ บุคคลให้สอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงาน 5) มีการอภิปรายและการประเมินผลร่วมกัน ระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน

นาร์ดักชี (Narducci, 1997) ศึกษาการเตรียมผู้บริหารทางการศึกษาในศตวรรษที่ 21 : กระบวนทัศน์แห่งการเปลี่ยนแปลง โดยใช้วิธีการศึกษาเชิงคุณภาพ ด้วยการสัมภาษณ์หัวหน้า ภาควิชาจาก 4 มหาวิทยาลัย ซึ่งพบว่า การเตรียมผู้บริหารเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ด้วยการวางแผนที่ดี รวมทั้งการสร้างพันธมิตรในระหว่างกระบวนการเปลี่ยนแปลง การจะทำให้ เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ ต้องจัดขึ้นอย่างเป็นระบบ มีการสร้างระบบวัฒนธรรม เพื่อนำไปสู่

เป้าหมายของความสำเเร็จ รวมทั้งการสร้างวัฒนธรรมความร่วมมือของอาจารย์ การส่งเสริมการสร้างสรรค์สถาบันการศึกษาในแนวใหม่ที่จะนำไปสู่การพัฒนาด้านพุทธิปัญญา

ฮิลตัน (Hilton, 1997, p. 2043) ศึกษาบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารมหาวิทยาลัยระดับภาควิชาในระบบของวิทยาลัยชุมชนแคลิฟอร์เนียเหนือ พบว่าสถานภาพกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นชาย สำเเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท และไม่ได้รับการเตรียมเข้าสู่ตำแหน่ง การปฏิบัติหน้าที่แบ่งเป็น 7 กลุ่มงาน คือ 1) งานการวางแผนงบประมาณ 2) งานด้านมนุษยสัมพันธ์ 3) งานบุคคล 4) งานความสัมพันธ์กับนักศึกษา 5) งานด้านหลักสูตรและการสอน 6) งานการบริหารภายในและการบริหารภายนอก 7) งานด้านการพัฒนาบุคลากรและการพัฒนาวิชาชีพ งานที่ค่อนข้างใช้เวลามากคือ งานด้านการพัฒนาบุคลากรและการพัฒนาวิชาชีพ งานการวางแผนงบประมาณ งานด้านมนุษยสัมพันธ์ การเป็นตัวแทนประสานงานกับผู้บริหารระดับสูง การประชุมหาความต้องการของบุคลากรและการกำหนดเป้าหมาย ผู้บริหารมหาวิทยาลัยระดับภาควิชามีความต้องการพัฒนาตนเองในด้านเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ และด้านการบริหารคุณภาพในระยะแรกรับตำแหน่ง ส่วนความเห็นของอาจารย์ในภาควิชาที่มีต่อการปฏิบัติงานของหัวหน้าภาควิชาพบว่า คณาจารย์ได้สะท้อนความคิดเชิงบวกในด้านความสัมพันธ์เชิงวิชาชีพระหว่างอาจารย์และหัวหน้าภาควิชา

หวางวู (Nwangwu, 1997, p. 3371) ศึกษาการรับรู้ของอาจารย์ และหัวหน้าภาควิชาเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชา ในมหาวิทยาลัยชุมชนเทกซัส โดยศึกษาพฤติกรรมผู้นำในด้านการบริหาร การพัฒนาวิชาชีพ การสื่อสารและด้านอาจารย์ เปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่างทั้งสอง และข้อมูลส่วนบุคคลด้านอายุ เพศ เชื้อชาติ ตำแหน่งและการเป็นพนักงานประจำและระดับการศึกษา โดยการทดสอบค่าที (t-Test) เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามภาวะผู้นำที่มีค่าความเชื่อมั่นความตรง .96 และ .71 ผลการวิจัยพบว่ามีแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญที่ .05 ระหว่างความคิดเห็นของอาจารย์และหัวหน้าภาควิชาต่อแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาในทุกด้านและเมื่อเปรียบเทียบคุณลักษณะส่วนบุคคลพบว่ามีแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญที่ .05

แอนเดอร์สัน (Anderson, 1997, pp. 27-54) ได้ศึกษาโปรแกรมการฝึกอบรมภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพโดยการสังเคราะห์จากงานวิจัยที่ได้โปรแกรมการฝึกอบรมที่จัดให้กับผู้บริหาร 7 โปรแกรม วิทยาลัยชุมชน เช่น ของสถาบันการพัฒนาผู้นำแห่งชาติ โปรแกรมการพัฒนาผู้นำทางวิชาการของเคนตักกี และของซอลท์เลค ผลการสังเคราะห์พบว่า มีการกำหนดเป้าหมายและกรอบการดำเนินงานที่เน้นการพัฒนาบุคลากรและการพัฒนาเชิงวิชาชีพ ซึ่งการใช้โปรแกรมการฝึกอบรมอย่างเดียวอาจไม่สามารถพัฒนาความเป็นผู้นำของผู้บริหารได้ และควรใช้ที่เลี้ยงที่มีคุณภาพและการเรียนรู้จากการฝึกปฏิบัติ

ดูแรนด์ และจูลิโอ (Durand & Julio, 1998, p. 174) ได้ศึกษาการบริหารงานของหัวหน้างานวิชาการที่มีต่อการพัฒนามหาวิทยาลัยนาวาราในประเทศสเปน โดยศึกษาโครงสร้าง และลักษณะการบริหาร ตำแหน่งงานในมหาวิทยาลัย จากการวิเคราะห์พบประเด็นสำคัญ 3 ประการคือ ลักษณะองค์การที่มีประสิทธิภาพ ความเป็นเอกภาพของหน่วยงาน ความเข้าใจในพันธกิจ การพัฒนาความเป็นเอกภาพในการทำงานเป็นหน้าที่สำคัญของผู้นำที่จะต้องสร้างความไว้วางใจของผู้ร่วมงาน ผู้วิจัยได้วิเคราะห์งานและสาเหตุที่เกี่ยวข้องในการทำงานพบว่า มีความคลุมเครือและความขัดแย้งในบทบาทสูงมีปัญหาเกี่ยวกับผลผลิตทางวิชาการ ขาดการฝึกอบรมพัฒนาผู้บริหาร บุคลากรในหน่วยงานเมื่อคิดต่อการบริหารงานของผู้บริหาร ผู้วิจัยเสนอแนะให้มีสร้างทัศนคติที่ถูกต้องต่อตำแหน่งหัวหน้างาน มีการศึกษางานในบริบทที่เป็นจริง มีการปรับปรุงสถานภาพในการทำงานเช่น ค่าจ้าง ผลประโยชน์ตอบแทน การให้ลาเพิ่มพูนความรู้ รวมทั้งลักษณะงาน เช่นความเป็นอิสระ การให้ข้อมูลย้อนกลับ การให้ความสำคัญ และการจัดสิ่งแวดลอมอื่น ๆ ที่จะส่งผลทางบวกต่อการทำงาน และมีการติดต่อที่ใกล้ชิดกับอาจารย์ นักศึกษา และพนักงาน ตลอดจนกำหนดบทบาทหัวหน้างาน ที่จะนำไปสู่ความเป็นเอกภาพ และความสามัคคีในองค์การ

สมิท และสจวร์ต (Smith & Stewart, 1999, pp. 29-36) ศึกษาการรับรู้ของหัวหน้าภาควิชาใหม่ต่อการกระบวนการเปลี่ยนผ่านบทบาทใหม่ โดยสำรวจจากหัวหน้าภาควิชาใหม่ที่เข้าดำรงตำแหน่งครั้งแรกจำนวน 59 คนในวิทยาลัยชุมชน รัฐเท็กซัส ว่ามีการเรียนรู้เกี่ยวกับบทบาทใหม่อย่างไร ความรู้และทักษะอะไรที่เตรียมล่วงหน้า และเมื่อเข้ารับตำแหน่งแล้วมีการเรียนรู้ได้อย่างไร มีการปรับตัวและเรียนรู้จากองค์กรและบุคคลอย่างไร รวมทั้งคุณสมบัติของผู้ที่จะเข้าดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา ผลการศึกษาพบว่า หัวหน้าภาควิชาใหม่ยังขาดความรู้เกี่ยวกับการบริหาร ต้องการที่จะได้รับการพัฒนาและฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ และให้ข้อเสนอเกี่ยวกับรูปแบบการอบรมอย่างเป็นทางการว่าควรจะเป็นการฝึกอบรมที่จัดขึ้นโดยสถาบัน มีเนื้อหาเกี่ยวกับการบริหาร นโยบายกฎระเบียบ แนวคิดแนวปฏิบัติเชิงธุรกิจ รวมทั้งการบริหารงบประมาณ เป็นต้น การได้รับการฝึกอบรมและมีคู่มือในการทำงานจะทำให้หัวหน้าภาควิชาใหม่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น และจากการสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับการเรียนรู้ในช่วงของการเปลี่ยนผ่านเข้าสู่ตำแหน่งใหม่ พบว่า หัวหน้าภาควิชาใหม่ใช้เวลาในการปรับตัวประมาณ 6 เดือนเป็นส่วนใหญ่ แต่บางรายใช้เวลาถึง 2 ปี ส่วนใหญ่มีความรู้และได้รับการเตรียมอย่างเป็นทางการน้อยมาก จึงใช้วิธีการเรียนรู้ด้วยตนเองใช้ประสบการณ์จากการทำงานที่ผ่านมาจากการประชุม จากการอ่านตำราและวารสาร และจากการสังเกตจากผู้บริหารคนอื่นเป็นต้นแบบ และเมื่อเข้ารับงานจริงจะรู้สึกว่าจะต้องใช้เวลาในการบริหารจัดการค่อนข้างมาก มีงานบริหารด้านเอกสารค่อนข้างมาก และการปฏิบัติบทบาทในภาพการเป็นตัวแทนของภาควิชา อย่างไรก็ตาม

หัวหน้าภาควิชาใหม่ส่วนหนึ่งมีความพึงพอใจในการเรียนรู้จากการทำงาน และได้รับประสบการณ์ที่ดีจากเพื่อนร่วมงาน และส่วนหนึ่งยอมรับที่จะได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานในบทบาทผู้บริหารภาควิชา รวมทั้งได้เสนอให้มีหลักสูตรการพัฒนาหัวหน้าภาควิชาทั้งก่อนและขณะดำรงตำแหน่ง และหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชา เพื่อเตรียมการพัฒนาหัวหน้าภาควิชาใหม่ล่วงหน้าซึ่งวิทยาลัยหรือสถาบันควรจัดให้มีการฝึกอบรมทุก 2 ปี

จอห์นสัน (Johnson, 1998, pp. 24-32) ศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานผู้บริหารโครงการศึกษาพิเศษที่กำหนดตามลักษณะงานที่ทำ โดยเปรียบเทียบระหว่างผลงานที่คาดหวังกับการปฏิบัติจริง ในด้าน สมรรถนะวิชาชีพ ทักษะการสื่อสาร พฤติกรรมจริยธรรม และสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน การบริหารงานเกี่ยวข้องกับงานในตำแหน่ง แบบของภาวะผู้นำ ผู้ที่ควรทำหน้าที่ประเมินได้แก่ ผู้ใกล้ชิดตัวเอง กลุ่มเพื่อน ผู้ได้บังคับบัญชาและผู้รับบริการ กระบวนการประเมินผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงความตรงกับงานที่รับผิดชอบ ผลการประเมินมีความเชื่อถือได้ การประเมินมีความสำคัญทั้งต่อผู้บริหารและผู้ประเมิน การใช้ประโยชน์ นำไปสู่การสร้างเสริมคุณภาพงาน หรือชี้แนะการเปลี่ยนแปลง และการประเมินนั้นมีความเป็นไปได้ จุดมุ่งหมายของการประเมินผู้บริหารที่สำคัญคือ เพื่อปรับปรุงการบริหารงานและหาทางเลือกในการพัฒนางาน เพื่อวิเคราะห์จุดอ่อนของโปรแกรมทั้งวิธีการ โปรแกรมและลักษณะงานที่รับผิดชอบ เครื่องมือในการประเมินใช้แบบตรวจสอบ การสังเกต การสัมภาษณ์ และการใช้แฟ้มสะสมงาน โดยใช้เครื่องมือวัดพฤติกรรมวิชาชีพ พฤติกรรมภาวะผู้นำ และการบริหารงาน

แฮมมอนด์ (Hammond, 2000, pp. 2-4) ได้ศึกษาอิทธิพลของหัวหน้าภาควิชาต่อคุณภาพการเรียนการสอน กลุ่มตัวอย่างได้แก่นักศึกษา 500 คน อาจารย์ 12 คน และหัวหน้าภาควิชา 4 คน พบว่าหัวหน้าภาควิชามีความขัดแย้งในบทบาท และเห็นว่าการเตรียมตัวเองให้ได้มาตรฐานพอที่จะกำกับอาจารย์ได้ ต้องใช้เวลาในการพัฒนาระบบการสอนที่มีประสิทธิภาพมีการวางแผนระยะยาวและแนวทางที่จะพัฒนาความสามารถของอาจารย์ให้เกิดการปฏิบัติที่เป็นเลิศ และพบว่า การที่จะไปสังเกตการสอนของอาจารย์ในชั้นเรียนมักทำให้เกิดปัญหาสัมพันธภาพกับอาจารย์ จึงทำแบบไม่เป็นทางการเป็นส่วนใหญ่ และเสนอแนะว่าการกำกับการสอนของอาจารย์อย่างเป็นทางการต้องมีการสร้างวัฒนธรรมความไว้วางใจให้เกิดขึ้นในภาควิชา ส่วนนักศึกษาเสนอว่าต้องการอาจารย์ที่เข้าใจผู้เรียนและใช้วิธีการสอนที่เหมาะสม ดังนั้นหัวหน้าภาควิชาต้องมีวิสัยทัศน์ ใช้เวลาในการประชุมภาควิชาได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความเป็นผู้นำ เป็นตัวอย่างที่ดี มีทัศนคติที่ดีต่อผู้เรียน การที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ต้องให้อาจารย์มีส่วนร่วมและใช้การบริหารเชิงกลยุทธ์ สร้างโอกาสที่จะไปสังเกตการณ์ในชั้นเรียน การมีส่วนร่วมในระหว่างประชุม และการบันทึกผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารงานของหัวหน้า

ภาควิชา การสร้างความไว้วางใจและการได้รับการยอมรับจากอาจารย์ สร้างความมีสัมพันธ์ที่ดีในภาควิชา และการคงไว้ซึ่งการวัดการประกันคุณภาพ

จอยซ์ (Joyce, 2000) ศึกษาการรับรู้ของหัวหน้าภาควิชาและผู้บริหารต่อการจัดการแบบมีส่วนร่วม โดยมีแนวคิดว่าการจัดการอย่างมีส่วนร่วมจะทำให้สมาชิกองค์กรมีโอกาสร่วมในการตัดสินใจจะทำให้รู้สึกว่าได้มีการสร้างเสริมพลังอำนาจ สร้างความรับผิดชอบต่องานที่将会ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานมากขึ้น กลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยเป็นหัวหน้าภาควิชาและผู้บริหารมหาวิทยาลัยจำนวน 175 คน ผลการศึกษาพบว่าความเปิดเผย ความซื่อสัตย์ และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เป็นสิ่งสำคัญที่ส่งผลต่อการจัดการแบบมีส่วนร่วมในประเด็น การกระจายอำนาจ ในการตัดสินใจ การกำหนดกฎเกณฑ์การดำเนินงานวิชาการ การพัฒนาสถาบัน การกำหนดนโยบายของสถาบัน การกำหนดสิ่งตอบแทน สิทธิประโยชน์และเงินเดือนอาจารย์ รวมทั้งภาระงาน จำนวนนักศึกษา กฎระเบียบ และการต่อรอง

บรูสส์ (Bruess, 2000 cited in Weller, 2001) ได้เสนอแนะเกี่ยวกับการที่จะบริหารภาควิชาให้บรรลุผลสำเร็จ ของภาควิชาสู่ศึกษา หัวหน้าภาควิชาส่งเสริมสุขภาพหรือผู้ประสานงานวิชา ควรจะต้องเป็นผู้ที่มีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้บริหารคนอื่น ๆ และอาจารย์ในภาควิชา มีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บริหารหรือผู้แทนจากส่วนกลาง และรวมทั้งการเข้าใจตัวเอง จึงเป็นการทำท่ายอย่างยั่งยืนสำหรับหัวหน้าภาควิชา หรือผู้ประสานงานวิชาที่จะต้องปรับและพัฒนาตนตามข้อเสนอดังกล่าว

ยัง (Young, 2000, pp. 112-115) ศึกษาเกี่ยวกับการความต้องการการเตรียมเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารการศึกษา พบว่า อาจารย์พยาบาลมีความต้องการได้รับการเตรียมอย่างมีคุณภาพ เข้าใจบทบาท ข้อดี ข้อเสียของการทำหน้าที่บริหาร และควรเตรียมด้านการศึกษาให้พร้อม ในระยะของการเปลี่ยนผ่านเข้าสู่ตำแหน่งอาจจะทำให้เกิดความเครียดแต่ถ้าหากมีการเตรียมความพร้อมที่ดีจะทำให้สามารถปรับตัวได้ดีขึ้น โดยผู้วิจัยได้เสนอแนะให้ผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งเข้ารับการอบรมหลักสูตรด้านการบริหารการศึกษาอย่างเป็นทางการ รวมทั้งได้รับการดูแลจากพี่เลี้ยง ดังนั้น การเตรียมผู้บริหารการศึกษาพยาบาลจึงจะต้องมีการเตรียมอย่างต่อเนื่อง

เวลเลอร์ (Weller, 2001, pp.73-81) ศึกษาการปฏิบัติงานของหัวหน้าภาควิชาในฐานะที่เป็นผู้บริหารระดับกลาง จำนวน 200 คน ผลการศึกษาพบว่า หัวหน้าภาควิชามีปัญหาเกี่ยวกับความคลุมเครือในบทบาท การกำหนดลักษณะงานที่ต้องรับผิดชอบ และขาดประสิทธิภาพที่จะพัฒนาการสอนในชั้นเรียนของอาจารย์ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยอื่น ๆ ที่ทบทวน และกลุ่มตัวอย่างมากกว่าร้อยละ 90 เห็นว่าความรู้และทักษะที่จำเป็นที่จะทำให้หัวหน้าภาควิชาประสบผลสำเร็จในการบริหารภาควิชา ได้แก่ ทักษะสัมพันธภาพระหว่างบุคคล การสั่งการ การสื่อสาร ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำ การสามารถในการทำงานเป็นทีม ความยืดหยุ่นและความสามารถในการจูงใจ สิ่งจำเป็น

ที่จะทำให้หัวหน้าภาควิชาบริหารงานในตำแหน่งได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ร้อยละ 68 เห็นว่าควรให้มีอำนาจในการตัดสินใจ การแก้ปัญหาในภาควิชาที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ การจ้างงาน การให้ทุน และการจ้างอาจารย์ประจำ ส่วนในด้านการเตรียมเข้าสู่ตำแหน่ง พบว่าร้อยละ 70 ไม่ได้รับการเตรียมอย่างเป็นทางการ ทำให้ต้องเรียนรู้จากการทำงานด้วยตนเอง สำหรับการกำหนดลักษณะงานและความคาดหวังในบทบาทพบว่า ร้อยละ 77 เคยเห็นเอกสารการพรรณนางาน แต่มักมีงานที่จะต้องรับผิดชอบทำเพิ่มขึ้นจากที่กำหนดไว้ เช่นการประสานงานเกี่ยวกับการเรียนการสอน งานเอกสารต่าง ๆ และงานประชุม สิ่งที่เป็นบทบาทที่หัวหน้าภาควิชาควรจะทำนั้น ร้อยละ 85 เห็นว่าควรเน้นการปรับปรุงการสอนของอาจารย์ การพัฒนาหลักสูตร การพัฒนาบุคลากร การตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับการขยายงาน การนิเทศการสอน การตัดสินใจเกี่ยวกับงานประจำวัน การจ้างอาจารย์และเจ้าหน้าที่ และการบรรจุอาจารย์ประจำ ส่วนงานที่เกี่ยวกับการพัฒนาอาจารย์และบุคลากรพบว่า ไม่มีโอกาสที่จะได้ทำและไม่ค่อยได้ขึ้นนำอาจารย์ เพราะไม่มีเวลา ขาดสิ่งจูงใจ และขาดทรัพยากร รวมทั้งมีส่วนร่วมในการประเมินอาจารย์ค่อนข้างน้อย ซึ่งพบว่าร้อยละ 85 หัวหน้าภาควิชาไม่ได้รับผิดชอบในการประเมินผลอาจารย์โดยตรง

อีธ (Eith, 2002) ศึกษาบทบาท วิสัยทัศน์และสมรรถนะของหัวหน้าภาควิชาในศตวรรษที่ 21 ในวิทยาลัยชุมชน ในมลรัฐโอไฮโอ สหรัฐอเมริกา จำนวน 25 คน โดยการศึกษาเชิงคุณภาพ ผลการศึกษาพบว่า หัวหน้าภาควิชาที่มีวิสัยทัศน์ 3 ประการคือ 1) การสร้างโอกาสการเรียนรู้ตลอดชีวิต 2) การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง 3) และการปรับปรุงการสนับสนุนองค์การ ในด้านบทบาทพบว่ามี 3 บทบาท คือ 1) การแสดงบทบาทการเป็นทีม 2) การให้บริการ 3) การเป็นผู้นำหรือผู้จัดการ ส่วนในด้านสมรรถนะ พบว่าหัวหน้าภาควิชาในอนาคตต้องมีสมรรถนะ 4 ด้าน ดังนี้ 1) การสร้างสัมพันธภาพ 2) การสร้างนวัตกรรม 3) การจัดหาทรัพยากรสนับสนุนในการทำงาน 4) การนำและการจัดการ

จอห์นเซน และคณะ (Johnsen et al., 2002, pp. 295-301) ศึกษาความคิดเห็นของนักการศึกษาพยาบาลเกี่ยวกับความสำคัญและการประยุกต์ใช้สมรรถนะของนักการศึกษาพยาบาลในประเทศนอร์เวย์ โดยใช้แบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะของนักการศึกษาพยาบาล จากอาจารย์พยาบาลจำนวน 384 คน พบว่าสมรรถนะการเป็นอาจารย์พยาบาลและสมรรถนะด้านการพยาบาลมีค่าคะแนนสูงกว่าทักษะการประเมินผล ด้านบุคลิกภาพ และการสร้างสัมพันธภาพกับนักศึกษาพยาบาล และเชื่อว่าตนเองมีสมรรถนะด้านการสอนเพียงพอ แต่ต้องปรับปรุงสมรรถนะด้านการวิจัย และการมีภาระงานสอนมากทำให้ไม่มีเวลาเพียงพอที่จะสร้างผลงานวิชาการ มีข้อเสนอว่าควรมีการพัฒนาทักษะทางการศึกษาเพิ่มเติม อาจารย์พยาบาลควรสนับสนุนให้พยาบาลในคลินิกสร้างสภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ที่ดี เป็นตัวอย่างในการเป็นผู้สอนรวมทั้งการปฏิบัติการพยาบาลที่ดี

กอร์มเลย์ (Gormley, 2003, pp. 174-178) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของอาจารย์พยาบาล โดยวิธีวิเคราะห์เนื้อหา พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานของอาจารย์พยาบาล ได้แก่ ความเป็นเอกสิทธิ์ทางวิชาชีพ ความคาดหวังในบทบาทผู้นำ บรรยากาศองค์การ การรับรู้ต่อความคลุมเครือในบทบาท และความขัดแย้งในบทบาท พฤติกรรมภาวะผู้นำ และลักษณะองค์กร อาจารย์พยาบาลต้องสวมหมวกหลายใบในฐานะนักการศึกษา มีบทบาทสำคัญที่จะต้องรับผิดชอบ ได้แก่ การเตรียมพยาบาลเพื่อพัฒนาวิชาชีพและคุณภาพการดูแล ซึ่งหมายถึงการสอนและการผลิตบัณฑิตนั่นเอง นอกจากนี้ยังต้องปฏิบัติบทบาทการบริการสังคม การคงไว้ซึ่งสมรรถนะในการปฏิบัติการพยาบาล การเขียนโครงร่างวิจัยเพื่อขอทุนวิจัย การทำวิจัย การเขียนตำรา และบทความทางวิชาการ ซึ่งบทบาทที่หลากหลายเหล่านี้ทำให้เกิดเป็นเหตุให้เกิดความขัดแย้งในบทบาท ซึ่งย่อมจะส่งผลกระทบต่อความไม่พึงพอใจในงานได้