

บทที่ 5

สรุปและอภิปรายผล

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนาเพื่อศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะทางการบริหารและรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับภาควิชา สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยของรัฐ การวิจัยมี 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1) การพัฒนากรอบแนวคิดสมรรถนะ 2) การศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับภาควิชา ขั้นที่ 3) การสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับภาควิชา

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้ข้อมูลหลักขั้นตอนที่ 1 จำนวน 28 ราย เป็นผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 300 ราย และผู้บริหารที่ให้ความเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะในขั้นตอนที่ 3 จำนวน 17 ราย เครื่องมือการวิจัย ประกอบด้วย แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับการบริหารงานระดับภาควิชาและสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับภาควิชา แบบสอบถามสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับภาควิชา สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ และแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับภาควิชา การวิเคราะห์ข้อมูลใช้วิธีวิเคราะห์เนื้อหาและวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบ

สรุปผลการวิจัย

1. องค์ประกอบสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับภาควิชา สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยของรัฐ ประกอบด้วยสมรรถนะหลัก 10 ด้าน โดยสมรรถนะที่สำคัญที่ควรได้รับการพัฒนามี 5 ด้าน คือ 1) สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ 2) สมรรถนะด้านการพัฒนาอาจารย์ 3) สมรรถนะด้านการพัฒนาวิชาชีพ 4) สมรรถนะด้านบริหารการวิจัยและบริการวิชาการ และ 5) สมรรถนะด้านการบริหารการสอน และประกอบด้วยสมรรถนะย่อยจำนวน 69 สมรรถนะในสมรรถนะหลักทั้ง 10 ด้าน ดังนี้

1.1 สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ ประกอบด้วยสมรรถนะย่อย 13 ข้อ ข้อที่สามารถอธิบายสมรรถนะด้านภาวะผู้นำได้สูง ได้แก่ 1) ความจริงใจและเอื้ออาทรต่อผู้ร่วมงาน 2) ความรับผิดชอบ 3) การสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ร่วมงาน 4) การเปิดใจรับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่าย 5) ความเสียสละ 6) การเป็นแบบอย่างที่ดีและเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน 7) คุณธรรมจริยธรรมในการใช้และเผยแพร่ข้อมูล

1.2 สมรรถนะด้านการพัฒนาอาจารย์ ประกอบด้วยสมรรถนะย่อย 11 ข้อ ข้อที่สามารถอธิบายสมรรถนะด้านการพัฒนาอาจารย์ได้สูง ได้แก่ 1) การพัฒนาอาจารย์ตามแผนที่กำหนด 2) การให้อาจารย์มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน 3) การจัดสรรเวลาให้อาจารย์สร้างความเป็นเลิศทางวิชาการ 4) การสร้างโอกาสให้อาจารย์ได้ใช้ศักยภาพ 5) การกำหนดแผนการพัฒนาอาจารย์ 6) การประเมินและติดตามผลการพัฒนาทางวิชาการ 7) การวางแผนสร้างผลงานทางวิชาการ

1.3 สมรรถนะด้านการพัฒนาวิชาชีพ ประกอบด้วยสมรรถนะย่อย 10 ข้อ ข้อที่สามารถอธิบายสมรรถนะด้านการพัฒนาวิชาชีพได้สูง มีเพียง 2 ข้อ ได้แก่ 1) ความรอบรู้ในเรื่องระบบ ทิศทางและแนวโน้มของวิชาชีพ 2) ความเชี่ยวชาญทางการพยาบาลเฉพาะสาขา รองลงมาคือ ข้อ 3) ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมายวิชาชีพ 4) การพัฒนานวัตกรรมทางการพยาบาลและนำสู่การปฏิบัติ และข้อ 5) การมีส่วนร่วมและเป็นแบบอย่างในการพัฒนาวิชาชีพ

1.4 สมรรถนะด้านการบริหารการวิจัยและบริการวิชาการ ประกอบด้วยสมรรถนะย่อย 7 ข้อ ข้อที่สามารถอธิบายสมรรถนะด้านการบริหารการวิจัยและบริการวิชาการได้ค่อนข้างสูง ได้แก่ 1) การเป็นผู้นำในการทำวิจัยในสาขาวิชาที่รับผิดชอบ 2) การเป็นแกนนำในการกำหนดแผนกลยุทธ์ด้านการวิจัย 3) การเป็นแกนนำในการจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านการบริการวิชาการ 4) การเป็นผู้นำในการสร้างงานบริการวิชาการ 5) การจัดหาทุนสนับสนุนการทำวิจัยของอาจารย์

1.5 สมรรถนะด้านการบริหารการสอน ประกอบด้วย สมรรถนะย่อย 8 ข้อ ข้อที่สามารถอธิบายสมรรถนะด้านการบริหารการสอนได้สูง ได้แก่ 1) การส่งเสริมให้อาจารย์มีจริยธรรมในการสอน 2) การส่งเสริมให้อาจารย์สอดแทรกจริยธรรมในการสอน 3) การกำกับและติดตามประเมินผลการจัดการเรียนการสอน 4) การกำกับและติดตามการสอนของอาจารย์

1.6 สมรรถนะด้านการบริหารงบประมาณ ประกอบด้วยสมรรถนะย่อย 4 ข้อ ทุกข้อสามารถอธิบายสมรรถนะด้านการบริหารงบประมาณได้สูง ได้แก่ 1) การจัดหารายได้ 2) การติดตามและประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณ 3) การวิเคราะห์ต้นทุนการผลิตบัณฑิตแต่ละรายวิชาที่รับผิดชอบ 4) การวางแผนการบริหารงบประมาณ

1.7 สมรรถนะด้านการวางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วยสมรรถนะย่อย 4 ข้อ ข้อที่สามารถอธิบายสมรรถนะด้านการวางแผนกลยุทธ์ได้สูง ได้แก่ 1) การจัดทำแผนกลยุทธ์ภาควิชา 2) การวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อย โอกาส และภาวะคุกคาม 3) การปรับแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ สอดคล้องกับนโยบายและระบบงานประกันคุณภาพการศึกษาของคณะ

1.8 สมรรถนะด้านการประเมินและพัฒนางาน ประกอบด้วยสมรรถนะย่อย 4 ข้อ ข้อที่สามารถอธิบายสมรรถนะด้านการประเมินและพัฒนางานได้สูง ได้แก่ 1) การประเมินผล

การปฏิบัติงานของอาจารย์ 2) การกำกับกับการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติงานของอาจารย์

1.9 สมรรถนะด้านการสื่อสาร ประกอบด้วยสมรรถนะย่อย 4 ข้อ ข้อที่สามารถอธิบายถึงสมรรถนะด้านการสื่อสารได้ค่อนข้างสูง ได้แก่ 1) การแสดงความคิดเห็นได้ตรงประเด็น 2) การนำเสนอประเด็นได้อย่างชัดเจน 3) การจัดเตรียมข้อมูลและวิเคราะห์ทิศทางก่อนการประชุม

1.10 สมรรถนะด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วยสมรรถนะย่อย 4 ข้อ ข้อที่สามารถอธิบายสมรรถนะด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กรได้ค่อนข้างสูง ได้แก่ 1) การจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกและจูงใจการปฏิบัติงานของอาจารย์ 2) การส่งเสริมและจัดสภาพแวดล้อมในที่ทำงานให้เป็นองค์กรแห่งสุขภาพ 3) การสร้างบรรยากาศการทำงานร่วมกันอย่างเอื้ออาทร

2. รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับภาควิชา สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยของรัฐ ประกอบด้วย 3 ยุทธศาสตร์ได้แก่

2.1 ยุทธศาสตร์เชิงนโยบาย ประกอบด้วย 4 ปัจจัยนำเข้า คือ 1) ด้านองค์การ ได้แก่ การมีหน่วยงานรับผิดชอบอย่างต่อเนื่อง 2) ด้านผู้บริหาร ได้แก่ วิสัยทัศน์ผู้บริหาร การจัดสรรงบประมาณและดำเนินการสนับสนุนการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 3) ด้านอาจารย์ ได้แก่ ความพร้อมที่จะเข้ารับตำแหน่ง ความต้องการที่จะเป็นผู้บริหาร สามารถจัดสรรเวลาและมีภาระงานสอนเหมาะสม เจตคติที่ดีต่องานบริหารการได้รับการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานหรืออาจารย์ในภาควิชา 4) ด้านสิ่งแวดล้อม ได้แก่ นโยบายภาครัฐเกี่ยวกับการปฏิรูประบบราชการและการปฏิรูประบบการศึกษาระดับอุดมศึกษา

2.2 ยุทธศาสตร์เชิงกระบวนการพัฒนา ประกอบด้วย

2.2.1 กระบวนการทางเทคนิคการพัฒนา ได้แก่ 1) การพัฒนาระบบการจัดการความรู้ 2) การสร้างเวทีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เช่น การจัดระบบพี่เลี้ยง การสร้างเครือข่าย การจัดกลุ่มวิชาการ 3) การเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ เช่น ฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การประชุมสัมมนาวิชาการ การจัดโครงการพัฒนาหน่วยงาน

2.2.2 กระบวนการพัฒนาตนเองของอาจารย์ ได้แก่ 1) การวิเคราะห์ความต้องการการพัฒนาตนเอง 2) การวางแผนพัฒนาผลงานทางวิชาการ 3) การแสวงหาประสบการณ์ 4) การสร้างเจตคติทางบวกต่องานบริหาร 5) การเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

2.2.3 ขั้นตอนการพัฒนาสมรรถนะ มีขั้นตอนการพัฒนาสมรรถนะ 5 ระยะ ดังนี้ 1) ระยะแรกเข้าปฏิบัติงาน 2) ระยะพัฒนาความเข้มแข็งทางวิชาการ 3) ระยะก่อนเข้าสู่ตำแหน่งบริหาร 4) ระยะแรกรับตำแหน่งทางการบริหาร 5) ระยะดำรงตำแหน่งบริหาร

2.3 ยุทธศาสตร์เชิงผลลัพธ์ ประกอบด้วย การมีสมรรถนะทั้ง 10 ด้าน ได้แก่

1) สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ 2) สมรรถนะด้านการพัฒนาอาจารย์ 3) สมรรถนะด้านการพัฒนา

วิชาชีพ 4) สมรรถนะด้านการบริหารการวิจัยและบริการวิชาการ 5) สมรรถนะด้านการบริหารการสอน 6) สมรรถนะด้านการบริหารงบประมาณ 7) สมรรถนะด้านการวางแผนกลยุทธ์ 8) สมรรถนะด้านการประเมินและพัฒนางาน 9) สมรรถนะด้านการสื่อสาร 10) สมรรถนะด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กร

อภิปรายผล

1. องค์ประกอบสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับภาควิชา

1.1 องค์ประกอบสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับภาควิชา

ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก 10 ด้าน ได้แก่ 1) สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ 2) สมรรถนะด้านการพัฒนาอาจารย์ 3) สมรรถนะด้านการพัฒนาวิชาชีพ 4) สมรรถนะด้านการบริหารการวิจัยและบริการวิชาการ 5) สมรรถนะด้านการบริหารการสอน 6) สมรรถนะด้านการบริหารงบประมาณ 7) สมรรถนะด้านการวางแผนกลยุทธ์ 8) สมรรถนะด้านการประเมินและพัฒนางาน 9) สมรรถนะด้านการสื่อสาร 10) สมรรถนะด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กร มีความสอดคล้องกับกรอบแนวคิดเบื้องต้นที่ใช้ในการวิจัย แต่ชื่อองค์ประกอบและรายละเอียดของสมรรถนะย่อยมีความแตกต่างกันบ้าง ได้แก่ ด้านสัมพันธภาพ จัดเป็นสมรรถนะย่อยของด้านภาวะผู้นำ และด้านการบริหารจัดการ จะถูกจัดหมวดหมู่ใหม่เป็น 3 องค์ประกอบ ได้แก่ สมรรถนะด้านการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการประเมินและพัฒนางาน และด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ส่วนด้านการบริหารวิชาการ ถูกจัดหมวดหมู่ใหม่เป็นด้านการสอน และ ด้านการบริหารการวิจัยและบริการวิชาการ ทั้งนี้สอดคล้องกับสมรรถนะของผู้บริหารระดับภาควิชาตามแนวคิดของนักวิจัยและนักการศึกษาหลายท่านเช่น เดลมอนต์ จอห์นเซนและคณะ เมตวอลล์และถัง สเปนเซอร์และสเปนเซอร์ และเวลเดอร์ (Delmont, 2002; Johnsen et al., 2002; Metwalli & Tang, 2002; Spencer & Spencer, 1993; Weller, 2001) สำหรับสมรรถนะย่อยด้านการบริการวิชาการบางข้อถูกจัดเข้าองค์ประกอบด้านการพัฒนาวิชาชีพ ทำให้มองเห็นภาพรวมของการพัฒนาวิชาชีพอย่างบูรณาการมากขึ้น อย่างไรก็ตามสมรรถนะที่สามารถอธิบายองค์ประกอบสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับภาควิชาได้สูง มี 2 ด้านคือ สมรรถนะด้านภาวะผู้นำและสมรรถนะด้านการพัฒนาอาจารย์ และรองลงมาได้แก่ สมรรถนะด้านการพัฒนาวิชาชีพ สมรรถนะด้านการบริหารการวิจัยและบริการวิชาการและสมรรถนะด้านการบริหารการสอน

นอกจากนี้เมื่อพิจารณาความสอดคล้องของสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับภาควิชากับสมรรถนะผู้บริหารระดับสูงของข้าราชการไทยที่กำหนดโดย ก.พ. พบว่าน่าจะมี ความสอดคล้องกันได้ เนื่องจาก ก.พ. ระบุว่าผู้บริหารระดับสูง คือ ผู้ที่มีตำแหน่งระดับ 9 ถึง 11

(สุภชัย ยาวะประภาส, 2548) ซึ่งเป็นผู้บริหารมืออาชีพและมีสมรรถนะที่สำคัญคือ 1) การบริหารคน ได้แก่ การปรับตัวและความยืดหยุ่น ทักษะการสื่อสาร และการประสานสัมพันธ์ 2) ความรอบรู้ในการบริหาร ได้แก่ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การมีจิตมุ่งบริการ และการวางแผนกลยุทธ์ 3) การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ได้แก่ ความรับผิดชอบตรวจสอบได้ การทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ และการบริหารทรัพยากร 4) การบริหารอย่างมืออาชีพ ได้แก่ การตัดสินใจ การคิดเชิงกลยุทธ์ และความเป็นผู้นำ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและอาจารย์รวมทั้งข้อเสนอแนะจากแบบสอบถามพบว่า ผู้บริหารและอาจารย์มีความต้องการให้ผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับภาคีวิชาควรมีตำแหน่งทางวิชาการเป็นระดับรองศาสตราจารย์ซึ่งเทียบเคียงกับระดับ 9-11 หรืออย่างต่ำมีตำแหน่งทางวิชาการเป็นผู้ช่วยศาสตราจารย์ อาจกล่าวได้ว่า องค์ประกอบสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับภาคีวิชาที่ได้จากการวิจัยนี้สามารถเทียบเคียง กับสมรรถนะการบริหารผู้บริหารตามที่ก.พ.กำหนดในหัวข้อทักษะการสื่อสาร การบริหารการเปลี่ยนแปลงและการวางแผนกลยุทธ์ การตัดสินใจ การคิดเชิงกลยุทธ์และภาวะผู้นำ ทั้งนี้ผลการวิจัยเกี่ยวกับองค์ประกอบสมรรถนะยังสอดคล้องกับการศึกษาของกอมเลย์ และจอนท์เซน (Gormley, 2003, pp. 174-178; Johnsen et al., 2002) ที่พบว่าผู้บริหาร ระดับภาคีวิชา สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ ควรเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ด้านการศึกษาพยาบาลและมีภาวะผู้นำ

ดังนั้นสถาบันการศึกษาพยาบาลหรือมหาวิทยาลัยและจึงควรกำหนดนโยบายและสร้างระบบการพัฒนาสมรรถนะด้านภาวะผู้นำและการพัฒนาอาจารย์ให้มีประสิทธิภาพและสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง

2. การอภิปรายสมรรถนะรายด้าน

2.1 สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ ประกอบด้วยสมรรถนะย่อย 13 ข้อ ซึ่งข้อที่สามารถอธิบายสมรรถนะด้านภาวะผู้นำได้สูง คือ ข้อ 1-7 ได้แก่ 1) ความจริงใจ และเอื้ออาทรต่อผู้ร่วมงาน 2) ความรับผิดชอบ 3) การสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ร่วมงาน 4) การเปิดใจรับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่าย 5) ความเสียสละ 6) การเป็นแบบอย่างที่ดีและเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน 7) คุณธรรมจริยธรรมในการใช้และเผยแพร่ข้อมูล

ผลการวิจัยพบว่าสมรรถนะด้านภาวะผู้นำดังกล่าวมีความสอดคล้องกับคุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Bass & Avolio, 1990, p. 19; Tichy & Devanna, 1986, pp. 31-32) ได้แก่ ความจริงใจ ความรับผิดชอบ การสร้างสัมพันธภาพ การรับฟัง ความเสียสละ คุณธรรมจริยธรรม การเป็นแบบอย่าง และทักษะการปฏิบัติบทบาทผู้นำ เช่น ความมั่นใจกล้าที่จะพูดตรงไปตรงมา การตัดสินใจ การคิดริเริ่ม การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง การจูงใจ การสร้างความมีส่วนร่วม สมรรถนะด้านภาวะผู้นำจึงเป็นสมรรถนะที่สำคัญที่ผู้บริหารระดับ

ภาควิชาควรจะต้องมีเพื่อให้การดำเนินงานของภาควิชาหรือกลุ่มวิชาเกิดผลสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของเดลมอนต์ (Delmont, 2002) ที่พบว่าสมรรถนะของหัวหน้าภาควิชาที่สำคัญ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำ 2) ความสามารถด้านบุคคล 3) ความสามารถทางการบริหาร ซึ่งเดลมอนต์ กล่าวว่าความสามารถทางการบริหารประกอบด้วยสมรรถนะย่อย คือ ความสามารถในการตัดสินใจ การมุ่งใจ การสร้างแรงบันดาลใจ นอกจากนี้องค์ประกอบสมรรถนะด้านภาวะผู้นำยังสอดคล้องกับการปฏิบัติบทบาทของผู้บริหารระดับภาควิชาในฐานะผู้นำ ที่ต้องผลักดัน เอื้ออำนวย และประสานงานให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Delmont, 2002; Sergiovanni, Burlingame, Coombs & Therstone, 1992, p. 77) เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) ต้องมีคุณลักษณะเป็นผู้ที่มีบารมี เป็นผู้กล้าและเปิดเผย เชื่อมมั่นในผู้ร่วมงาน ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต สามารถที่จะเผชิญความซับซ้อน การเปลี่ยนแปลง แก้ปัญหาได้ เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มีทักษะการถ่ายทอดความคิดด้วยการติดต่อสื่อสาร มีทักษะการเสริมสร้างพลังอำนาจ และทักษะการรู้จักตนเอง (Barker & Young, 1998, pp. 70-73; Bowen et al., 2000, pp. 23-33; Bass & Avolio, 1990, p. 19; Hammond, 2000; Hein, 1998; Hill, 1998; Johnson, 1998; Tichy & Devanna, 1986, pp. 31-32; Weller, 2001, pp. 73-75) สอดคล้องกับคำกล่าวของ เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2547, หน้า 9) ที่กล่าวว่า “การปฏิรูปการศึกษาจะสำเร็จได้ผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มีความคิดสร้างสรรค์ เป็นผู้เปลี่ยนแปลงได้ทันกระแส เป็นผู้กระตือรือร้น ใฝ่รู้และปรับปรุงสิ่งใหม่อยู่เสมอ” ผู้บริหารระดับภาควิชาจึงต้องมีความสามารถในการนำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นสมรรถนะที่ผู้นำจะต้องใช้เป็นเครื่องมือในการผลักดันงานและกำกับการสร้างผลงานทางวิชาการของอาจารย์และสามารถริเริ่มวิธีการใหม่ ๆ (วิจารณ์ พานิช, 2548, หน้า 105) เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร

2.2 สมรรถนะด้านการพัฒนาอาจารย์ ประกอบด้วยสมรรถนะย่อย 11 ข้อ ข้อที่สามารถอธิบายสมรรถนะด้านการพัฒนาอาจารย์ได้สูง มี 7 ข้อ ได้แก่ 1) การพัฒนาอาจารย์ตามแผนที่กำหนด 2) การให้อาจารย์มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน 3) การจัดสรรเวลาให้อาจารย์สร้างความเป็นเลิศทางวิชาการ 4) การสร้างโอกาสให้อาจารย์ได้ใช้ศักยภาพ 5) การกำหนดแผนการพัฒนาอาจารย์ 6) การประเมินและติดตามผลการพัฒนาทางวิชาการ 7) การวางแผนสร้างผลงานทางวิชาการ

ผลการวิจัยพบว่าสมรรถนะด้านการพัฒนาอาจารย์ เป็นการบริหารงานบุคคลร่วมกับการพัฒนางานวิชาการ นั่นคือ ผู้บริหารระดับภาควิชา ต้องมีความสามารถที่จะพัฒนาอาจารย์ และผลักดันให้อาจารย์สร้างผลงานทางวิชาการซึ่งจะเป็นภาพลักษณ์ทางวิชาการของสาขาวิชา ซึ่งสมรรถนะย่อยที่เป็นองค์ประกอบของสมรรถนะด้านการพัฒนาอาจารย์ ดังกล่าว แสดงถึง

ภาพรวมของความสามารถของผู้บริหารระดับภาควิชาในการพัฒนาอาจารย์ได้ชัดเจน โดยเน้นการพัฒนาอาจารย์ตามแผนที่กำหนด การใช้กระบวนการจัดการความรู้โดยการสร้างเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน มีข้อบ่งชี้ที่แสดงถึงการสนับสนุนการพัฒนาอาจารย์ คือ การจัดสรรเวลาให้อาจารย์สร้างความเป็นเลิศทางวิชาการ และการสร้างโอกาสให้อาจารย์ได้ใช้ศักยภาพ ผู้บริหารจึงต้องกระตุ้นให้อาจารย์ได้พัฒนาตน มีการวางแผนพัฒนา กำกับการพัฒนาตามแผน การสร้างเวทีให้เกิดการบริหารจัดการความรู้ การสร้างความรู้ใหม่ด้านการเรียน การสอน และติดตามประเมินผล การพัฒนาทางวิชาการของอาจารย์ โดยเฉพาะการใช้กระบวนการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในการพัฒนา และสร้างบรรยากาศทางวิชาการ การจัดเวทีให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันระหว่างอาจารย์ในภาควิชาอย่างต่อเนื่อง จะเป็นแนวทางให้อาจารย์มีความมั่นใจ มีความเข้มแข็งทางวิชาการ มีการพัฒนาและต่อยอดความรู้ของตนอยู่ตลอดเวลา ซึ่งดัชนีที่ชัดเจนคือการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการของอาจารย์ในแต่ละปี ควรได้มีการประเมิน ทบทวนแผนและพิจารณาว่าปัญหาคืออะไร เพื่อหาทางแก้ไข กระตุ้น และกำกับ ให้อาจารย์เข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการตามแผนพัฒนาของภาควิชา เพราะความเข้มแข็งและความมีชื่อเสียงของอาจารย์ในภาควิชาเป็นจุดแข็งและความสำเร็จของการบริหารภาควิชาของผู้บริหารระดับภาควิชา (Bright & Richards, 2001, p. 86)

2.3 สมรรถนะด้านการพัฒนาวิชาชีพ ประกอบด้วยสมรรถนะย่อย 10 ข้อ ซึ่งข้อที่สามารถอธิบายสมรรถนะด้านการพัฒนาวิชาชีพได้ค่อนข้างสูง ได้แก่ 1) ความรอบรู้ในเรื่องระบบทิศทางและแนวโน้มของวิชาชีพ 2) ความเชี่ยวชาญทางการพยาบาลเฉพาะสาขา รองลงมา คือ ข้อ 3) ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมายวิชาชีพ 4) การพัฒนานวัตกรรมทางการพยาบาลและนำสู่การปฏิบัติ และข้อ 5) การมีส่วนร่วมและเป็นแบบอย่างในการพัฒนาวิชาชีพ

ผลการวิจัยพบว่าองค์ประกอบสมรรถนะด้านการพัฒนาวิชาชีพมีความชัดเจน ประกอบด้วยสมรรถนะย่อยที่เน้นเรื่องความรู้ด้านวิชาชีพและกฎหมายวิชาชีพ การแสดงออกถึงความเชี่ยวชาญเฉพาะสาขา และใช้ความเชี่ยวชาญเฉพาะสาขาในการพัฒนานวัตกรรมทางการพยาบาลในการพัฒนาวิชาชีพอย่างบูรณาการ เชื่อมโยงให้เห็นถึงความสามารถในการพัฒนาวิชาชีพ ซึ่งน่าจะเป็นภาพลักษณ์ที่สำคัญของผู้บริหารระดับภาควิชาหรือประธานสาขา เนื่องจากการที่จะสามารถให้บริการวิชาการได้ดีนั้น ผู้บริหารระดับภาควิชาต้องมีความรู้ความชำนาญในเรื่องกฎหมายวิชาชีพเนื้อหาวิชา หรือในสาขาวิชาที่ตนรับผิดชอบก่อน ซึ่งอาจได้มาด้วยการวิจัย การพัฒนาองค์ความรู้ทางคลินิก และการบำบัดทางการพยาบาลร่วมกับพยาบาลในฝ่ายบริการที่เป็นแหล่งฝึกประสบการณ์วิชาชีพ ผู้บริหารระดับภาควิชาจึงต้องพัฒนาความเชี่ยวชาญเฉพาะทางในสาขาวิชาที่ตนรับผิดชอบ การนำความรู้เชิงทฤษฎีไปสู่การปฏิบัติในคลินิก การต่อยอดความรู้ที่ได้จากการปฏิบัติการพยาบาลมาสู่การสอนในชั้นเรียนเป็นวงจรการจัดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

สอดคล้องกับการศึกษาของจอห์นเซนที่กล่าวว่า ผู้บริหารระดับภาควิชายังคงต้องทำหน้าที่เป็น ผู้สอนหรือนักเทศการฝึกประสบการณ์วิชาชีพของนักศึกษาพยาบาล ดังนั้นจึงต้องมีสมรรถนะ การพยาบาล (Johnsen et al., 2002) มีความเชี่ยวชาญทางการพยาบาลในสาขา หรือหลักสูตรที่ตน รับผิดชอบ เพื่อนำไปสู่ความสามารถในการพัฒนาวิชาชีพ

2.4 สมรรถนะด้านการบริหารการวิจัยและบริการวิชาการ ประกอบด้วยสมรรถนะ ย่อย 7 ข้อ ได้แก่ ข้อที่สามารถอธิบายสมรรถนะด้านการบริหารการวิจัยและบริการวิชาการได้สูง มี 5 ข้อ ได้แก่ 1) การเป็นผู้นำในการทำวิจัยในสาขาวิชาที่รับผิดชอบ 2) การเป็นแกนนำในการกำหนด แผนกลยุทธ์ด้านการวิจัย 3) การเป็นแกนนำในการจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านการบริการวิชาการ 4) การเป็นผู้นำในการสร้างงานบริการวิชาการ 5) การจัดหาทุนสนับสนุนการทำวิจัยของอาจารย์

ผลการวิจัยพบว่าองค์ประกอบสมรรถนะในการบริหารงานวิจัย เน้นการเป็นผู้นำใน การทำวิจัยในสาขาวิชาที่รับผิดชอบและการกำหนดแผนกลยุทธ์ด้านการวิจัย จึงเป็นสมรรถนะที่ สำคัญของผู้บริหารระดับภาควิชาที่จะต้องตระหนัก โดยสามารถชี้แนะ ช่วยเหลือ เป็นที่ปรึกษาในการ ทำวิจัยแก่อาจารย์ในภาควิชาได้ อาจเริ่มที่การให้อาจารย์มีส่วนร่วมกำหนดประเด็นการวิจัยหลัก ของสาขา การกำหนดแผนกลยุทธ์ด้านการวิจัย การติดตามและประเมินผลงานวิจัย ส่วนสมรรถนะ ด้านบริการวิชาการเน้นการจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านการบริการวิชาการและการเป็นผู้นำในการสร้าง งานบริการวิชาการ การที่สมรรถนะด้านนี้มีองค์ประกอบสมรรถนะย่อย 2 ด้านคือการบริหารการ วิจัยและการบริหารการบริการวิชาการ อาจพิจารณาในแง่มุมมองของการบูรณาการทำวิจัยกับการเรียน การสอนและการบริการวิชาการไปพร้อมกัน จึงจะเกิดประโยชน์สูงสุดต่อการผลิตบัณฑิต (Sullivan, 1999, p. 127) ส่วนการจัดหาทุนวิจัยพบว่าเป็นตัวชี้วัดความสามารถของผู้บริหารที่ สำคัญอีกประการหนึ่ง เนื่องการจัดหาทุนวิจัยจะควบคู่ไปกับการเสนอโครงร่างวิจัย ซึ่งสอดคล้อง กับความเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ที่ว่า ผู้บริหารระดับภาควิชาควรมีความสามารถเป็นผู้นำในการทำ วิจัยเป็นสมรรถนะย่อยข้อแรก อย่างไรก็ตามสถาบันการศึกษาพยาบาลแต่ละแห่งได้จัดสรร งบประมาณเงินรายได้เป็นทุนวิจัยอยู่แล้วในแต่ละปี เพียงแต่ผู้บริหารระดับภาควิชาต้องกระตุ้น และจัดสรรเวลาให้อาจารย์สามารถทำวิจัยหรือมีส่วนร่วมในการทำวิจัยอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น ผู้บริหารระดับภาควิชาจึงต้องมีความสามารถที่จะชี้แนะการทำวิจัยในสาขาวิชาที่ภาควิชารับผิดชอบ และ สามารถนำผลการวิจัยไปประยุกต์ในการบริการและการสอนและการพัฒนาพัฒนาวิชาชีพได้

2.5 สมรรถนะด้านการบริหารการสอน ประกอบด้วย สมรรถนะย่อย 8 ข้อ ข้อที่ สามารถอธิบายสมรรถนะด้านการบริหารการสอนได้สูง ได้แก่ 1) การส่งเสริมให้อาจารย์มี จริยธรรมในการสอน 2) การส่งเสริมให้อาจารย์สอดคล้องจรรยาบรรณในการสอน 3) การกำกับและ ติดตามประเมินผลการจัดการเรียนการสอน 4) การกำกับและติดตามการสอนของอาจารย์

รองลงมาคือ 5) การส่งเสริมให้มีพัฒนาการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง

ผลการวิจัยพบว่าสมรรถนะด้านการบริหารการสอน ประกอบด้วยสมรรถนะย่อยที่บ่งชี้ถึงความสามารถของผู้บริหารระดับภาควิชาได้ชัดเจน เพราะประกอบด้วยการกำกับและการพัฒนาการสอนของอาจารย์ การเน้นเรื่องจริยธรรมในการสอนแสดงถึงความตระหนักของอาจารย์พยาบาลที่มีต่อจริยธรรมวิชาชีพการพยาบาล ซึ่งจะหล่อหลอมคุณลักษณะของบัณฑิตพยาบาล อาจารย์จึงต้องเป็นแบบอย่างที่ดีสำหรับนิสิต เพราะการพัฒนาจริยธรรมเป็นสิ่งที่ต้องใช้เวลาและใช้การเรียนรู้จากตัวแบบที่ดีคืออาจารย์พยาบาล ผู้บริหารระดับภาควิชาจึงต้องมีจริยธรรมการสอนทั้งในตัวเองและยังต้องกำกับ ดูแล พัฒนาให้อาจารย์ในภาควิชาได้สอดแทรกจริยธรรมในการสอนอย่างสม่ำเสมอทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ

นอกจากนี้ผู้บริหารระดับภาควิชาต้องมีสมรรถนะในการพัฒนาเทคนิคการสอนที่ทันสมัย การสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง การใช้เทคโนโลยีช่วยสอน การกำกับและการติดตามการสอนของอาจารย์ การวัดและประเมินผลการเรียนการสอน ซึ่งเป็นสมรรถนะที่สอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูปการศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (สมหวัง พิธิยานุวัฒน์, 2544) ผู้บริหารระดับภาควิชาจึงต้องมีความรู้ความเข้าใจว่าการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญมีความหมายครอบคลุมประเด็นใดบ้าง ดังงานวิจัยของดารافر คงจา, เพชรรัตน์ เอิบบุญ, พุพิษา โอซารส และยุพภรณ์ พงษ์สิงห์ (2545) ที่ศึกษาสมรรถนะการจัดการเรียนการสอนโดยยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลางของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี อุตรธานี พบว่านักศึกษาและอาจารย์มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะการจัดการเรียนของอาจารย์ ในด้านการเตรียมสอน การดำเนินการสอน และการประเมินผล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ .05 .01 และ .01 ตามลำดับ แสดงให้เห็นว่าการรับรู้ของอาจารย์และนักศึกษาต่อสมรรถนะการจัดการเรียนที่ยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลางแตกต่างกัน ผู้บริหารระดับภาควิชาจึงควรที่จะได้รับรู้สภาพความเป็นจริงและต้องมีสมรรถนะที่จะบริหารการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางอย่างถูกต้องเพราะผู้บริหารระดับภาควิชาเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาการสอนของอาจารย์ในภาควิชา (Hammond, 2000, pp. 2-4)

สมรรถนะด้านการบริหารการสอนที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบ ไม่มีข้อรายการสมรรถนะย่อยที่ระบุเกี่ยวกับการสอนภาคปฏิบัติ อาจกล่าวได้ว่าสมรรถนะด้านการสอนในที่นี้รวมถึงการสอนทั้งภาคทฤษฎีและปฏิบัติ ผู้บริหารระดับภาควิชาต้องคำนึงถึงการบริหารการสอนทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ รวมทั้งการประสานการพัฒนาพยาบาลที่ทำหน้าที่ครูพี่เลี้ยง ซึ่งเป็นผู้ที่มีบทบาทช่วยสอนภาคปฏิบัติในคลินิก โดยเน้นการเป็นแบบอย่าง การเป็นที่ปรึกษา เป็นผู้อำนวยความสะดวกแก่ผู้เรียน (Branum, 1994) จึงเป็นสิ่งที่ท้าทายผู้บริหารระดับภาควิชาว่า นอกจากที่จะพัฒนาสมรรถนะด้านการสอนแก่อาจารย์ในภาควิชาแล้ว ยังต้องร่วมพัฒนาสมรรถนะ

ด้านการสอนในคลินิกแก่ครูพี่เลี้ยง ให้มีความรักและศรัทธาในการเป็นผู้สอน มีความรู้ที่ทันสมัย สามารถถ่ายทอดองค์ความรู้ มีความเข้าใจ มีเจตคติที่ดีต่อผู้เรียน มีความคิดสร้างสรรค์ (พรรณิ เหมือนวงษ์, 2544; Rittman, 1992) นอกจากนี้สมรรถนะด้านการบริหารการสอนยังมีความ สอดคล้อง กับแนวคิดสมรรถนะของจอห์นเซน และคณะ (Johnsen et al., 2002) ที่สรุปว่าอาจารย์ พยาบาลเป็นผู้ปฏิบัติที่สำคัญในการที่จะทำให้พันธกิจของภาควิชาบรรลุเป้าหมายและผู้บริหาร ระดับภาควิชายังคงต้องทำหน้าที่สอนด้วย จึงต้องมีสมรรถนะการพยาบาล มีทักษะการสอน มีทักษะการประเมินผล มีสัมพันธภาพที่ดีกับนักศึกษาและมีบุคลิกภาพที่เหมาะสม

2.6 สมรรถนะด้านการบริหารงบประมาณ ประกอบด้วยสมรรถนะย่อย 4 ข้อ ทุกข้อ สามารถอธิบายสมรรถนะด้านการบริหารงบประมาณได้สูง ได้แก่ 1) การจัดหารายได้ 2) การ ติดตามและประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณ 3) การวิเคราะห์ต้นทุนการผลิตบัณฑิตแต่ละรายวิชา ที่รับผิดชอบ 4) การวางแผนการบริหารงบประมาณ

ผลการวิจัยพบว่าสมรรถนะย่อยของการบริหารงบประมาณที่มีความสำคัญอันดับแรก คือการจัดหารายได้ รองลงไป ได้แก่ การติดตามการใช้จ่ายงบประมาณ การวิเคราะห์ต้นทุน และ การวางแผนงบประมาณประจำปี ซึ่งมีความครอบคลุมชัดเจน เป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญ อีกด้านหนึ่งที่ผู้บริหารระดับภาควิชาควรจะมี ถึงแม้ว่าระบบบริหารงบประมาณส่วนใหญ่ ดำเนินการโดยคณะหรือส่วนกลาง ผู้บริหารและอาจารย์หลายท่านกล่าวว่า ผู้บริหารระดับภาควิชา ยังต้องมีความรู้ความเข้าใจถึงหลักการ แนวคิด วิธีบริหาร การคิดต้นทุน เพื่อที่จะได้เข้าใจใน แนวคิดการบริหารเชิงธุรกิจด้วย สอดคล้องกับแนวคิดของประนอม โอทกานนท์ (2543) ที่กล่าวถึง หลักการบริหารงบประมาณว่าการบริหารงบประมาณของสถาบันการศึกษาพยาบาลส่วนใหญ่มาจากงบประมาณแผ่นดิน งบประมาณรายได้ และงบบริจาค การบริหารงบประมาณหมายถึง การที่จะต้องจัดทำแผนและจัดสรรงบประมาณที่ครอบคลุมทุกภารกิจของสถาบันและมีการ ประเมินผลการใช้งบประมาณ และการตรวจสอบ (ประนอม โอทกานนท์, 2543) การมีสมรรถนะ ด้านการบริหารงบประมาณดังกล่าวจะเป็นแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการ ผลิตบัณฑิตอีกทางหนึ่ง ซึ่งน่าจะตอบสนองต่อการปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับที่ต้องมี สมรรถนะการสร้างรายได้ด้วยตนเอง

2.7 สมรรถนะด้านการวางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วยสมรรถนะย่อย 4 ข้อ ข้อที่ สามารถอธิบายสมรรถนะด้านการวางแผนกลยุทธ์ได้สูง ได้แก่ 1) การจัดทำแผนกลยุทธ์ภาควิชา 2) การวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อย โอกาสและภาวะคุกคาม 3) การปรับแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ สอดคล้องกับนโยบายและระบบงานประกันคุณภาพการศึกษาของคณะ

ผลการวิจัยพบว่าองค์ประกอบสมรรถนะด้านการวางแผนกลยุทธ์ มีข้อบ่งชี้ของสมรรถนะย่อยที่ชัดเจน เป็นไปตามแนวคิดการบริหารกลยุทธ์ที่ประกอบด้วย การวางแผนกลยุทธ์หรือการบริหารกลยุทธ์ การกำหนดวิสัยทัศน์หรือทิศทางขององค์กร การนำวิสัยทัศน์ไปสู่การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ รวมทั้งการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ปัจจัยและสภาพการณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ การจะทำให้กลยุทธ์ต่าง ๆ ดำเนินการได้ ต้องมีการจัดการองค์การหรือจัดระบบงานให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ (พัศตร์พวง วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์, 2542; สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, 2546; Hill, 1998; Sullivan, 1999, pp. 167-173)

สมรรถนะด้านการวางแผนกลยุทธ์ สอดคล้องกับการกำหนดความสามารถของผู้บริหารในปัจจุบันที่ต้องเน้นการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยเฉพาะผู้บริหารระดับภาควิชาต้องเน้นการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และสอดคล้องกับดัชนีการประเมินคุณภาพการศึกษาที่เน้นให้มีการจัดทำแผนการดำเนินงานของภาควิชาตามดัชนีและเกณฑ์การประเมินคุณภาพการศึกษาด้านปรัชญา ภูมิฐาน วัตถุประสงค์และแผนการดำเนินงานโดยกำหนดเป็นแผนกลยุทธ์ของภาควิชา (มหาวิทยาลัยบูรพา, 2545)

2.8 สมรรถนะด้านการประเมินและพัฒนางาน ประกอบด้วยสมรรถนะย่อย 4 ข้อ ข้อที่สามารถอธิบายสมรรถนะด้านการประเมินและพัฒนางานได้สูง มี 2 ข้อ ได้แก่ 1) การประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ 2) การกำกับ การปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติงานของอาจารย์

ผลการวิจัยพบว่าสมรรถนะด้านการประเมินและพัฒนางานที่ประกอบด้วยสมรรถนะย่อยเกี่ยวกับการประเมิน การกำกับ การปฏิบัติงานของอาจารย์ การปรับปรุงพัฒนางานและการให้อาจารย์ร่วมประเมินผู้บริหารนั้นมีความชัดเจนตามหลักการประเมินผลการปฏิบัติงาน การที่ผู้บริหารระดับภาควิชาต้องมีความสามารถในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นสิ่งที่มีความสำคัญและจำเป็น เนื่องจากการวัดผลของการปฏิบัติงานของบุคลากรคนหนึ่งในช่วงเวลาหนึ่งโดยเทียบกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ (คณัย เทียนพุ่ม, 2547, หน้า 27) และนโยบายในปัจจุบันที่เน้นการบริหารงานเชิงผลลัพธ์ ยังต้องใช้ศักยภาพในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารระดับภาควิชาจึงต้องมีความเป็นธรรมชาติ มีความโปร่งใส โดยเฉพาะการประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์เพื่อพิจารณาให้คำติชมหรือเพื่อเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งหรือเพื่อสรรหาอาจารย์ใหม่

ดังนั้นผู้บริหารระดับภาควิชาจึงต้องมีความรู้ความสามารถในการประเมินการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี การประเมินผลการปฏิบัติงานจะทำให้ทราบถึงผลสำเร็จของปฏิบัติงานของอาจารย์ใน ภาควิชา ทั้งด้านการสอน การวิจัย การบริการวิชาการและการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ในรอบหนึ่งปีการศึกษาหรือปีงบประมาณ มีผลอย่างไร มีข้อเด่น ข้อด้อยอย่างไร เมื่อเทียบกับเกณฑ์

มาตรฐาน หรือเกณฑ์เป้าหมายที่ภาควิชาและอาจารย์แต่ละคนกำหนดไว้ และประเด็นสำคัญคือ การให้อาจารย์ในภาควิชามีส่วนร่วมในการประเมิน ซึ่งอาจจัดให้มีกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานของภาควิชา จัดให้มีการประเมิน 360 องศา โดยพิจารณาตามเกณฑ์ที่คณะกำหนด หรือตามตัวชี้วัด สถาบันการศึกษาพยาบาลบางแห่งได้นำเทคนิคการวัดผลงานแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในการกำกับและประเมินผลการปฏิบัติงาน ทำให้มีความสอดคล้องกับการทำพันธะสัญญาการทำงาน (TOR) (วีรุธ มามะศิรินันท์ และณัฐพันธ์ เจริญนันท์, 2546; ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2546) ทำให้อาจารย์มองเห็นแผนการทำงานของตน มองเห็นการจัดสรรทรัพยากร การกำกับ ติดตามและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น และเมื่อมีการประเมินผลลัพธ์ที่ได้จะทำให้ได้ความรู้หรือเกิดการ เรียนรู้จากการทำงานนั้น ๆ ทั้งในระดับบุคคลและองค์กร

2.9 สมรรถนะด้านการสื่อสาร ประกอบด้วยสมรรถนะย่อย 4 ข้อ ประกอบด้วย สมรรถนะย่อย 4 ข้อ ข้อที่สามารถอธิบายถึงสมรรถนะด้านการสื่อสารได้ได้ค่อนข้างสูง มี 3 ข้อ ได้แก่ 1) การแสดงความคิดเห็นได้ตรงประเด็น 2) การนำเสนอประเด็นได้อย่างชัดเจน 3) การจัดเตรียมข้อมูลและวิเคราะห์ทิศทางก่อนการประชุม

สมรรถนะด้านการสื่อสารประกอบด้วยสมรรถนะย่อยที่ชัดเจน เป็นไปตามแนวคิด การติดต่อสื่อสารที่เน้นการสื่อสารสองทางทั้งการสื่อสารด้วยภาษาพูดและภาษากายและวิธีการ สื่อสารที่ต้องมีทั้งการพูด การเขียน และการฟัง (Leddy, 1998 cited in Hein, 1998; Barker & Young, n.d. cited in Hein, 1998) ซึ่งสมรรถนะด้านการเขียนสามารถประเมินได้จากคุณภาพของ เอกสารที่เป็นสื่อในการนำเสนอ สมรรถนะด้านการสื่อสารจึงเป็นสมรรถนะที่สำคัญและจำเป็นซึ่ง สอดคล้องกับผลงานวิจัยหลายเรื่อง เช่น การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมของคุณภาพการบริหารงานวิชาการ ในระดับอุดมศึกษา เพชรมณี วิริยะสืบพงศ์ และคณะ (2546) ที่พบว่า การสื่อสารเป็นตัวแปรหนึ่งของตัวบ่งชี้รวมของคุณภาพการบริหารงานวิชาการ และการศึกษาของแฮมมอนด์ และของเวลเลอร์ (Hammond, 2000; Weller, 2001) ที่เสนอว่าผู้บริหารระดับภาควิชาต้องสามารถนำการประชุม ภาควิชาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับแนวคิดองค์ประกอบสมรรถนะของจอห์นสัน (Johnson, 1998) การสื่อสารจึงเป็นสมรรถนะที่สำคัญอีกด้านหนึ่งที่ผู้บริหารระดับภาควิชาควรมี อย่างไรก็ตามการสื่อสารเป็นคุณลักษณะที่สำคัญอีกประการหนึ่งของผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ ผู้บริหารสตรีจะเน้นที่กระบวนการสื่อสาร (Barker & Young, n.d. 1998 cited in Hein, 1998)

2.10 สมรรถนะด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วยสมรรถนะย่อย 4 ข้อ ข้อที่สามารถอธิบายสมรรถนะด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กรได้สูง มี 3 ข้อ ได้แก่ 1) การจัดหา สิ่งอำนวยความสะดวกและจูงใจการปฏิบัติงานของอาจารย์ 2) การส่งเสริมและจัดสภาพแวดล้อมในที่ ทำงานให้เป็นองค์กรแห่งสุขภาพ 3) การสร้างบรรยากาศการทำงานร่วมกันอย่างเอื้ออาทร

จะเห็นว่าสมรรถนะด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กร มีองค์ประกอบของสมรรถนะย่อยที่ชัดเจน คือการสร้างบรรยากาศในการทำงาน การสร้างองค์กรแห่งสุขภาพ และการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายการบริหารเชิงผลลัพธ์ หรือการบริหารสมรรถนะที่มีเป้าหมายสูงสุดคือการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งซีดานแมนลักคา (Sydanmaanlakka, 2002) กล่าวว่า การกำหนดสมรรถนะหลักที่จำเป็นและสำคัญเพื่อเป็นเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพการดำเนินงานขององค์กรนั้นต้องมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และการบริหารสมรรถนะเป็นแนวทางหนึ่งในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ นอกจากนี้ผู้บริหารระดับภาควิชายังต้องมีความสามารถในการสร้างหรือพัฒนาภาควิชาหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบให้เป็นองค์กรแห่งสุขภาพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด หลักการ และนโยบายการปฏิรูปสุขภาพ ที่มุ่งให้ประชาชนมีการสร้างเสริมสุขภาพหรือการป้องกันและส่งเสริมสุขภาพมากกว่าการรักษา ดังนั้นผู้บริหารระดับภาควิชาจึงต้องมีความสามารถในการเป็นแบบอย่างการสร้างองค์กรสุขภาพและองค์กรการเรียนรู้

การสร้างวัฒนธรรมองค์กรและการสร้างบรรยากาศองค์กร วัฒนธรรมองค์กรเป็นการแสดงถึง ภาพลักษณ์หรือเอกลักษณ์ ลักษณะบุคลิกภาพของอาจารย์ในภาควิชาหรือกลุ่มวิชา แสดงถึงความผูกพัน เป็นพลังอำนาจอย่างหนึ่งที่มีผลต่อวิถีชีวิตของคนในองค์กร บรรยากาศองค์กรแสดงถึงควมมีคุณภาพชีวิตของบุคลากรในองค์กร หรือสภาพแวดล้อมขององค์กร (สมยศ นาวิการ, 2540; Hoy & Miskel, 1991) ดังนั้นอาจารย์ในภาควิชาหรือกลุ่มวิชา ควรที่จะได้ทราบหรือมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายให้คณะหรือภาควิชาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และองค์กรแห่งสุขภาพ ตามนโยบายของสถาบันการศึกษาพยาบาลและนโยบายของชาติ จึงเป็นสิ่งที่ต้องเน้นให้ผู้บริหารระดับภาควิชาได้เข้าใจเพื่อสร้างความมีส่วนร่วมและเป็นแบบอย่าง เนื่องจากการจะสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดขึ้นตามเป้าหมายดังกล่าวต้องใช้เวลาในการหลอมรวมเป็นวิถีชีวิตประจำวันของอาจารย์เพราะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความคิดความเชื่อ ความผูกพันของคนในภาควิชา

3. การอธิบายรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับภาควิชา

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นตามภาพที่ 3 อาศัยกรอบแนวคิดทฤษฎีระบบและการแนวคิดการวางแผนกลยุทธ์ โดยสังเคราะห์รูปแบบจากข้อมูลที่ได้จากการวิจัยทุกขั้นตอน ผู้วิจัยให้ความหมายของรูปแบบว่าเป็นระบบกลไก โครงสร้างและวิธีการดำเนินงานเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับภาควิชาที่สามารถเป็น ไปได้ในทางปฏิบัติ กำหนดให้ระบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับภาควิชาเป็น 1 ระบบใหญ่ ที่ประกอบด้วย 3 ระบบย่อย คือ ปัจจัยนำเข้ากำหนดเป็นยุทธศาสตร์เชิงนโยบาย ปัจจัยกระบวนการกำหนดเป็นยุทธศาสตร์เชิงกระบวนการพัฒนา และปัจจัยเชิง

ผลลัพธ์กำหนดเป็นยุทธศาสตร์เชิงผลลัพธ์ ตามสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับภาคีฯ ทั้ง 10 ด้านที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเป็นผลลัพธ์ของการพัฒนา ซึ่งในระบบของรูปแบบการพัฒนาดังกล่าวต้องมีการติดตามประเมินผลการพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่องทั้ง 3 ยุทธศาสตร์ เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การกำหนดยุทธศาสตร์ดังกล่าวเป็นไปตามแนวคิดเชิงระบบ คือ ปัจจัยนำเข้า ปัจจัยกระบวนการและปัจจัยด้านผลลัพธ์ (บุญทัน คอกโรสง, 2541, หน้า 152-156; ประทุม รอดประเสริฐ, 2539, หน้า 70-71; Bertalanffy, 1968)

3.1 ยุทธศาสตร์เชิงนโยบาย ปัจจัยนำเข้ากำหนดเป็นยุทธศาสตร์เชิงนโยบาย ซึ่งผู้วิจัยให้ความหมายว่า เป็นทิศทางเชิงอนาคตที่มุ่งเน้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง มีการดำเนินการที่บ่งชี้ถึงการสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับภาคีฯ สามารถดำเนินการได้จริงเป็นระบบอย่างต่อเนื่อง ยุทธศาสตร์เชิงนโยบายประกอบด้วย ปัจจัยด้านองค์กร ปัจจัยด้านผู้บริหาร ปัจจัยด้านอาจารย์และปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญของการพัฒนาสมรรถนะเพราะต้องมีผู้รับผิดชอบดำเนินการ มีการสนับสนุนด้านทรัพยากรและงบประมาณรวมทั้งวิสัยทัศน์ผู้บริหารที่ต้องการสร้างอาจารย์ให้ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ เพื่อนำไปสู่การสร้างผู้นำในอนาคต เพราะการเตรียมผู้นำโดยการพัฒนาอาจารย์ให้มีความรู้ความเข้าใจในหลักการแนวคิด มีประสบการณ์การบริหาร น่าจะส่งผลดีต่อการบริหารงานของมหาวิทยาลัยคณะหรือภาควิชา ดังคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลหลักท่านหนึ่งที่กล่าวว่า ...” อาจารย์ในภาควิชาที่มีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งผู้บริหารทั้งระดับคณะและมหาวิทยาลัยมีความเข้าใจในสถานการณ์และการบริหารงานในภาควิชา รวมทั้งให้ความร่วมมือในการทำงานดีมากไม่จำเป็นที่จะต้องอธิบายรายละเอียดเหมือนอาจารย์คนอื่นที่ไม่เคยผ่านงานบริหาร” ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สุนทรวดี เขียวพิเชฐ (2535) ที่กล่าวถึงแนวคิดการเตรียมอาจารย์ให้มีความรู้ความเข้าใจในงานบริหารในขณะรับการปฐมนิเทศว่าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเพราะน่าจะเป็นการเตรียมผู้นำในอนาคตแก่มหาวิทยาลัย

ความเป็นไปได้ในเชิงนโยบายระดับคณะขึ้นกับนโยบายของมหาวิทยาลัย อย่างไรก็ตามก็สามารถที่จะดำเนินการได้เอง ซึ่งจากการสัมภาษณ์ พบว่า อาจารย์แต่ละคนมีงบประมาณที่ได้รับจัดสรรจากคณะให้ไปพัฒนาเพิ่มพูนวิชาการ เช่นการประชุมวิชาการ การสัมมนา ซึ่ง งบประมาณ มีตั้งแต่ 2,500 -14,000 บาท ต่อคน โดยส่วนใหญ่จัดให้ผู้บริหารระดับภาคีฯ เท่ากับอาจารย์คนอื่น ๆ แต่มีสถาบันการศึกษาพยาบาลแห่งหนึ่งที่จัดสรรเพิ่มเป็น 2 เท่าจากวงเงินที่อาจารย์ได้รับ นอกจากนี้ยังมีโอกาสที่จะได้รับการอบรมตามหลักสูตรด้านการบริหารจัดการหรือโครงการที่มหาวิทยาลัยดำเนินการ ประมาณปีละ 1 ครั้ง ซึ่งมีหลายมหาวิทยาลัยที่ได้ดำเนินการจัด

ให้มีการอบรมเฉพาะทางด้านการบริหารแก่ผู้บริหารระดับกลางแต่ขาดความต่อเนื่องและไม่ได้จัดอบรมทุกปี

3.2 ยุทธศาสตร์เชิงกระบวนการพัฒนา เป็นปัจจัยกระบวนการ ประกอบด้วย เทคนิคการพัฒนา การพัฒนาตนของอาจารย์ และระยะการพัฒนา เป็นยุทธศาสตร์ที่อธิบายความสัมพันธ์ของแต่ละปัจจัยย่อย โดยกำหนดให้อาจารย์ที่มีความต้องการได้รับการพัฒนาและอาจารย์ที่ได้รับการสรรหาเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับภาควิชา รวมทั้งผู้บริหารระดับภาควิชาที่ดำรงตำแหน่งในปัจจุบันเป็นเป้าหมายหลัก และกำหนดให้เทคนิคการพัฒนาหมายถึง เครื่องมือในการพัฒนา ด้วยการใช้แนวคิดการจัดการความรู้เป็นฐานของกระบวนการพัฒนา ดำเนินการตามระยะการพัฒนา ซึ่งแบ่งเป็นการพัฒนา ก่อนเข้าสู่ตำแหน่ง 3 ระยะ และกระบวนการพัฒนาขณะดำรงตำแหน่ง 2 ระยะ จะทำให้มองเห็นภาพของกระบวนการพัฒนาอย่างชัดเจน และสามารถกำหนดกิจกรรมการพัฒนาได้สอดคล้องกับเป้าหมายของการพัฒนาในแต่ละระยะ ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ รวมทั้งข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากแบบสอบถามต่างให้ความเห็นพ้องว่าควรมีกระบวนการพัฒนาอย่างเป็นระบบต่อเนื่องและเน้นการพัฒนาหรือเตรียมก่อนเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับภาควิชา สอดคล้องกับผลการศึกษาของแอนเดอร์สัน (Anderson, 1997, pp. 27-54) และ ของ ยัง (Young, 2000, pp. 112-115) ที่พบว่าอาจารย์ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งบริหารมีความต้องการการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและควรจัดให้มีการฝึกอบรมหลักสูตรการบริหารการศึกษาอย่างเป็นทางการ

การใช้แนวคิดการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับภาควิชา เนื่องจากการจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่เน้นการเรียนรู้ การแบ่งปันความรู้ การสร้างความรู้และการต่อยอดความรู้อย่างเป็นระบบ มีการพัฒนาความก้าวหน้าอยู่ตลอดเวลา (วิจารณ์ พานิช, 2548, หน้า 105-109; พิเชฐ บัญญัติ, 2548, หน้า 1-20) การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารเป็นการพัฒนาองค์ความรู้ที่สะสมจากการเรียนรู้จากประสบการณ์การทำงาน เนื่องจากในการทำงานทุกเรื่อง ทุกโครงการล้วนต้องใช้ความรู้ในการจัดการ เริ่มตั้งแต่การวางแผนการดำเนินงาน การจัดหาและใช้ทรัพยากร การกำกับ การติดตาม ประเมินผลงาน การปรับปรุงพัฒนางาน อาจารย์ที่มีโอกาสได้ทำงานตามที่ผู้บริหารมอบหมายจึงได้เรียนรู้และพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารจากประสบการณ์ตรง โดยเฉพาะสมรรถนะด้านภาวะผู้นำการพัฒนาอาจารย์ใหม่ หรือผู้บริหารใหม่ ที่ควรเน้นที่การเรียนรู้จากการประสบการณ์มากกว่าการเรียนรู้จากการเพิ่มพูนเนื้อหาสาระเพียงอย่างเดียว เน้นการใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นแนวทางในการพัฒนา (Tiemey, 1997, pp. 1-16) การกำหนดกิจกรรมในกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้สามารถทำได้ทั้งการสร้างเวทีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เช่น การเรียนรู้จากอาจารย์อาวุโสที่ช่วยสอนแนะ ช่วยเป็นพี่เลี้ยง การพูดคุยสนทนาวิชาการในกลุ่มวิชาการที่อาจารย์สนใจ

ร่วมกันเป็นกลุ่มสนทนาวิชาการ หรือการเพิ่มพูนความรู้อย่างมีแบบแผน การฝึกอบรม การประชุมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาดูงาน รวมทั้งการจัดหลักสูตรฝึกอบรมเฉพาะด้านบริหาร โดยตรง การจัดประชุมแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างผู้บริหารระดับภาควิชาภายในมหาวิทยาลัย และการปฐมนิเทศเมื่อแรกรับตำแหน่ง โดยเน้นเนื้อหาสาระ เกี่ยวกับแนวคิดหลักการการบริหารงานตามข้อมูลที่ได้จากการสอบถามความเห็นของผู้บริหารและอาจารย์ดังนี้ 1) แนวคิดและหลักการบริหารจัดการ 2) ภาวะผู้นำ 3) การบริหารกลยุทธ์ 4) การสร้างสัมพันธภาพ 5) การสื่อสาร 6) การบริหารงานบุคคล 7) การบริหารวิชาการ 8) การพัฒนาวิชาชีพ 9) การบริหารงบประมาณ และ 10) หลักสูตรและการสอน ระยะเวลาการจัดโครงการฝึกอบรมสำหรับ ผู้บริหารระดับภาควิชา เมื่อเข้ารับตำแหน่งที่มีความเหมาะสมและเป็นไปได้มากที่สุด ได้แก่ 2-4 สัปดาห์ วิธีการพัฒนาดังกล่าวสอดคล้องกับรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารของวาร์เนอร์และครอสท์เวท (Warner & Crosthwaite, 1995, pp. 140-142) ที่กล่าวถึงการพัฒนผู้บริหารว่าควรเริ่มที่การกำหนดกิจกรรมการบริหาร กำหนดทักษะ ความรู้และความเข้าใจที่จำเป็นต้องพัฒนาเพื่อให้องค์การดำเนินงานไปได้ด้วยดี มีการกำหนดความต้องการที่จะพัฒนาและหาวิธีการที่เหมาะสม มีการวางแผนพัฒนาและดำเนินการตามแผน ซึ่งตัวอย่างวิธีการพัฒนา เช่น การจัดระบบพี่เลี้ยง การสังเกตการณ์บริหารของผู้บริหาร การจัดหลักสูตรการฝึกอบรม การจัดหาและพัฒนาสื่อเพื่อการพัฒนาความสามารถด้านการบริหาร การวิเคราะห์สถานการณ์สมมุติ การจัดให้มีการหมุนเวียนตำแหน่งงาน การสอนแนะ และการจัดให้ไปศึกษาต่อ

กลุ่มเป้าหมายที่ควรได้รับการพัฒนา ได้แก่ ประธานกรรมการฝ่ายต่าง ๆ รองหัวหน้าภาควิชาและประธานรายวิชา อาจารย์ผู้สอน และผู้ที่มีคุณสมบัติครบถ้วนที่จะดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาได้ ซึ่งเป็นการเตรียมการก่อนเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับภาควิชา ซึ่งมีความเหมาะสมและเป็นไปได้ อย่างไรก็ตามจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาลแห่งหนึ่งพบว่า ได้มีการเตรียมการที่ค่อนข้างชัดเจนและเป็นระบบ โดยจัดให้มีการสรรหาผู้ที่สมควรจะเข้าสู่ตำแหน่งก่อนที่ผู้บริหารคนปัจจุบันจะหมดวาระ ประมาณ 6 เดือน เมื่อได้ชื่ออาจารย์ที่รับทราบทามจะเข้ารับตำแหน่ง คณะจะส่งไปอบรมหลักสูตรการบริหาร จัดการระยะสั้น ประมาณ 3 เดือน หลังจากนั้นจะจัดให้เข้าร่วมทำงานกับผู้บริหารคนปัจจุบันจนกว่าจะครบเวลาตามวาระที่กำหนดส่วนใหญ่เป็น 4 ปี แล้วจึงมีการมอบงานให้ผู้ที่จะดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับภาควิชาคนใหม่ ทั้งนี้สอดคล้องการพัฒนาบุคลากรของแต่ละสถาบัน ซึ่งมักใช้วิธีการฝึกอบรมเมื่ออยู่ในตำแหน่ง รวมทั้งการปฐมนิเทศและสอดคล้องกับข้อเสนอของผู้บริหารและอาจารย์ที่ให้ความเห็นว่าวิธีการพัฒนาควรประกอบด้วย การจัดหลักสูตรฝึกอบรมเฉพาะด้านบริหาร การจัดประชุมแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างผู้บริหารระดับภาควิชาภายในมหาวิทยาลัย และการปฐมนิเทศ

ขณะแรกรับตำแหน่ง สอดคล้องกับแนวคิดของผู้ทรงคุณวุฒิทางการศึกษาพยาบาลและนักรการศึกษา (Seldin, 1988; Warner & Crosthwaite, 1995) ที่เสนอว่าการพัฒนาผู้บริหารระดับภาควิชาสามารถทำได้หลายวิธี ได้แก่ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดการความรู้ การพัฒนาด้วยระบบพี่เลี้ยง การจัดปฐมนิเทศ การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน ซึ่งแนวทางดังกล่าวเหมาะสมสำหรับผู้ที่กำลังเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหาร และอาจารย์ที่จะได้รับการพัฒนาควรมีการประเมินสมรรถนะตนเอง รวมทั้งมีการกำหนดสมรรถนะระดับองค์กร ระดับทีม และระดับบุคคล ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้เสนอในกระบวนการพัฒนาสมรรถนะในข้อแรก ว่าอาจารย์จะต้องมีการประเมินสมรรถนะตนเองก่อน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เดวิส และเอลลิสัน และ แนวคิดของซิดานแมนลักคา (Davies & Ellison, 1997, pp. 54-67; Sydanmaanlakka, 2002, pp. 119-123)

ระยะการพัฒนาที่ผู้วิจัยสรุปเป็น 5 ระยะนั้นเป็นไปตามระยะความก้าวหน้าของสายงานในตำแหน่งอาจารย์ ซึ่งอาจารย์ที่แรกเริ่มเข้าตำแหน่งอาจารย์ใหม่ จะใช้เวลา 5 ปีในการสร้างผลงานวิชาการเพื่อขอรับการประเมินเป็นตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ และสร้างผลงานวิชาการต่อเนื่องอีก 3 ปี จึงจะสามารถขอรับการประเมินเพื่อเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการเป็นรองศาสตราจารย์ ดังนั้น ในช่วงระยะ 5 ปีแรกอาจารย์ทุกคนควรได้รับการเตรียมความเข้มแข็งทางวิชาการ พร้อม ๆ กับการสะสมประสบการณ์การบริหาร ซึ่งในแต่ละระยะนี้สามารถเลือกใช้กิจกรรมการเรียนรู้ได้หลากหลายตามความเหมาะสม ดังนั้น ผู้บริหารระดับภาควิชาควรได้ปฐมนิเทศอาจารย์ที่แรกเริ่มเข้ามาทำงานในตำแหน่งอาจารย์ได้เข้าใจในเส้นทางการพัฒนาผลงานทางวิชาการ การเพิ่มจำนวนอาจารย์ที่มีตำแหน่งทางวิชาการจึงต้องทำอย่างเป็นระบบจริงจัง โดยคณะจัดตั้งเอื้ออำนวยต่าง ๆ เพราะยังมีจำนวนอาจารย์ที่มีตำแหน่งทางวิชาการสูงขึ้นเท่าใด ยิ่งหมายถึงความสามารถ ความเชี่ยวชาญของอาจารย์ที่แสดงถึงต้นทุนทางปัญญาของคณะหรือมหาวิทยาลัยมีมากขึ้น และเมื่อมีตำแหน่งทางวิชาการถึงระดับรองศาสตราจารย์แสดงว่าอาจารย์มีความเข้มแข็งทางวิชาการและมีความพร้อมที่จำทำหน้าทีในการบริหารวิชาการ และอาจดำเนินการเสมือนหนึ่งเป็นการเตรียม คือการให้อาจารย์ได้รับผิดชอบงานกรรมการต่าง ๆ จะเป็นการสร้างเสริมประสบการณ์บริหาร และสามารถพิจารณาดูแลบริหารของอาจารย์แต่ละคนได้ ซึ่งจะนำไปสู่การวางตัวให้เป็นผู้บริหารระดับภาควิชาคนต่อไปและเมื่อได้รับการสรรหา คณะควรจัดโอกาสให้ไปเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการด้านบริหารแบบเข้มข้นก่อนเพื่อเตรียมรับตำแหน่งต่อไป

3.3 ยุทธศาสตร์เชิงผลลัพธ์ เป็นปัจจัยเชิงผลลัพธ์ ที่กำหนดจากองค์ประกอบสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับภาควิชาทั้ง 10 ด้าน เป็นเป้าหมายเชิงผลลัพธ์ซึ่งสถาบันการศึกษาแต่ละแห่งจะต้องกำหนดสมรรถนะที่สำคัญและจัดลำดับการพัฒนาตามความ

ต้องการขึ้นกับสถานการณ์ตามระยะของการพัฒนา และ มีการประเมินสมรรถนะเป็นระยะโดยผู้บริหารหรืออาจารย์ที่เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเอง และมีกรรมการจากส่วนกลางร่วมประเมิน จะทำให้ได้ข้อมูลป้อนกลับนำไปพิจารณาปรับปรุงการดำเนินการในแต่ละยุทธศาสตร์ได้ ซึ่งจะทำให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาองค์ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาอาจารย์ให้มีสมรรถนะทางการบริหารได้อย่างเป็นรูปธรรม

รูปแบบการพัฒนาที่สร้างขึ้นจึงมีความเหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์และความต้องการการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร เนื่องจากรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารที่กำหนดเป็นยุทธศาสตร์การพัฒนาตามแนวคิดเชิงระบบทำให้มองเห็นภาพรวมได้อย่างชัดเจน เป็นภาพรวมของระบบการพัฒนาสมรรถนะ กระบวนการพัฒนา กิจกรรมการพัฒนา และปัจจัยผลลัพธ์จากการพัฒนา ซึ่งแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารนั้นควรเน้นที่นโยบายและดำเนินการอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ โดยพัฒนาก่อนเข้าสู่ตำแหน่งและเมื่อดำรงตำแหน่ง ใช้แนวคิดการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในการพัฒนา โดยการสร้างเวทีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน การจัดระบบพี่เลี้ยง การจัดให้ฝึกอบรมหลักสูตรบริหารระยะสั้น การประชุมเชิงปฏิบัติการ การประชุมสัมมนาวิชาการ การประชุมนิเทศ และศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งการที่จะใช้เทคนิคการเรียนรู้แบบใดขึ้นกับระยะการพัฒนา และยุทธศาสตร์เชิงนโยบายที่ต้องสนับสนุนงบประมาณและเวลา วงจรการพัฒนาดังกล่าวจึงต้องมีการประเมินสมรรถนะทั้ง 10 สมรรถนะอยู่ตลอดเวลา เพื่อสร้างสมรรถนะทางการบริหารให้มีระดับสูงเพิ่มขึ้นไปเรื่อย ๆ และได้ข้อมูลป้อนกลับที่นำไปใช้ในการปรับปรุงรูปแบบหรือระบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับภาควิชาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ข้อเสนอเพื่อการพัฒนา

1. ข้อเสนอแนะต่อสถาบันการศึกษาพยาบาล

1.1 สถาบันการศึกษาพยาบาลควรได้ดำเนินการพัฒนาสมรรถนะหลักที่สำคัญ 5 ด้านเป็นลำดับแรก คือ สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ สมรรถนะด้านการพัฒนาอาจารย์ สมรรถนะด้านการพัฒนาวิชาชีพ สมรรถนะด้านการบริหารการวิจัยและบริการวิชาการ และ สมรรถนะด้านการบริหารการสอน โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านภาวะผู้นำและการพัฒนาอาจารย์ควรได้ดำเนินการอย่างโดยเร็วเป็นระบบและต่อเนื่อง เพราะเป็นสมรรถนะที่มีอิทธิพลสูงสุดต่อการอธิบายองค์ประกอบสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับภาควิชา

1.2 สถาบันการศึกษาพยาบาลควรได้จัดให้มีหน่วยงานหรือฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับงานนี้อย่างจริงจัง มีแผนพัฒนาอาจารย์เพื่อการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับ

ภาควิชา ซึ่งอาจปรับเป็นระดับผู้บริหารหลักสูตรหรือโปรแกรมในแต่ละสาขาวิชาในอนาคตในกรณีที่บางสถาบันได้ปรับรูปแบบที่ไม่มีผู้บริหารระดับภาควิชาแล้ว และรวมทั้งจัดให้มีการพัฒนาอาจารย์ให้เข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการมากขึ้น การส่งเสริมให้อาจารย์ได้พัฒนาผลงานทางวิชาการเพื่อการคงไว้ซึ่งสถานภาพในตำแหน่งนั้น ๆ ในช่วงการพัฒนาก่อนเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ ซึ่งผลลัพธ์สุดท้ายจะเป็นการเพิ่มทุนทางปัญญาให้แก่สถาบันโดยภาพรวม

1.3 สถาบันการศึกษาพยาบาลควรได้กำหนดสมรรถนะหลักของคณะว่าต้องการให้มีสมรรถนะหลักในด้านใดบ้างซึ่งเป็นการนำเอาวิสัยทัศน์ เป้าหมายและแผนกลยุทธ์ที่สถาบันกำหนดไว้แล้วมาให้อาจารย์ บุคลากรได้ร่วมคิด ร่วมวางแผน กำหนดเป็นสมรรถนะหลักต่อไป เช่นอาจารย์มีความเป็นผู้นำและเชี่ยวชาญในสาขาวิชา หรือผู้บริหารทุกระดับมีสมรรถนะด้านภาวะผู้นำและการบริหารวิชาการ ซึ่งจะเป็นทิศทางที่นำไปสู่การกำหนดแนวทางหรือแผนพัฒนาทั้งผู้ที่สนใจงานด้านบริหารและงานด้านสายวิชาการ

1.4 สถาบันการศึกษาพยาบาลควรกำหนดนโยบายการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับภาควิชาอย่างชัดเจน โดยเฉพาะการจัดสรรงบประมาณและวิธีการพัฒนาอย่าง ต่อเนื่องและเป็นระบบ เช่น การจัดระบบพี่เลี้ยง การสรรหาที่เตรียมการล่วงหน้า ซึ่งผลที่ได้ไม่เพียงแต่การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารให้กับสถาบันเท่านั้น แต่ยังเป็นการสร้างกัลยาณมิตรในการทำงานจากระบบพี่สอนน้อง และยังเป็นการสร้างผู้นำทางการศึกษาพยาบาล หรือผู้นำทางการพยาบาล ให้แก่วงการวิชาชีพการพยาบาลในอนาคตด้วย

1.5 สถาบันการศึกษาพยาบาลควรพัฒนาชุดเครื่องมือ ที่ใช้เป็นสื่อในการพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรมในทุกระยะของการพัฒนาทั้ง 5 ระยะ เพื่อเป็นคู่มือในการทำงาน เช่น คู่มือการปฐมนิเทศอาจารย์ใหม่ที่ต้องการเวลาในการพัฒนา การกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับภาควิชาที่สอดคล้องกับสมรรถนะหลัก

2. ข้อเสนอต่อมหาวิทยาลัย

2.1 มหาวิทยาลัยควรกำหนดนโยบายและดำเนินการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของ ผู้บริหารระดับภาควิชาอย่างจริงจัง ต่อเนื่อง เป็นระบบโดยจัดให้มีหน่วยพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารระดับมหาวิทยาลัย เพราะยังอาจารย์มีความเข้าใจในเรื่องการบริหารมากเท่าใดการทำงาน หรือการบริหารงานของมหาวิทยาลัยน่าจะบรรลุตามเป้าหมายหรือพันธกิจของมหาวิทยาลัยได้มากขึ้น

2.2 มหาวิทยาลัยควรจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารสำหรับผู้บริหารระดับภาควิชาอย่างเพียงพอและต่อเนื่อง ซึ่งในแต่ละปีอาจมีผู้ที่ได้รับการพัฒนาไม่ครบถ้วน แต่หากมองว่าผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นได้กับตัวอาจารย์เป็นสำคัญอาจให้อาจารย์ที่ได้รับการจัดสรรทุนการพัฒนา มีส่วนร่วมจ่าย เช่น จ่ายในสัดส่วนหนึ่งในสาม จะทำให้เพิ่มจำนวน

อาจารย์หรือผู้บริหารที่ควรได้รับการพัฒนาในแต่ละปี

2.3 มหาวิทยาลัยอาจจัดโครงการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารสำหรับผู้บริหารและอาจารย์ในลักษณะเครือข่าย เป็นการลงทุนหรือสร้างหุ้นส่วนการพัฒนาาร่วมกันโดยให้แต่ละสถาบันหมุนเวียนกันดำเนินการหรือเป็นเจ้าภาพ อาจเริ่มจากสถาบันในเครือทางาม ซึ่งมีจำนวนเพียง 4 สถาบันน่าจะสามารดดำเนินการร่วมกันได้ง่ายขึ้น

3. ข้อเสนอเพื่อการวิจัย

3.1 เนื่องจากการวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพควบคู่กับเชิงปริมาณที่เป็นการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ จึงควรที่จะได้ขยายผลการศึกษาเป็นการวิเคราะห์องค์ประกอบเพื่อยืนยันทฤษฎีหรือโครงสร้างเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับภาควิชาใหม่ โดยขยายกลุ่มตัวอย่างเป็นสถาบันการศึกษาทั้งภาครัฐและเอกชน ซึ่งน่าจะลดปัญหาความเพียงพอของจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่จะต้องใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบ ซึ่งนักวิชาการด้านสถิติยังคงยืนยันจำนวนตัวอย่างที่ดีที่สุดในการวิเคราะห์องค์ประกอบคือ 10 เท่าของจำนวนตัวแปรหรือมากกว่า 1,000 เพราะในการวิจัยนี้มีข้อจำกัดเรื่องกลุ่มตัวอย่างที่มีไม่ถึง 1,000 และยังมีปัญหาในเรื่องของจริยธรรมในการวิจัยที่กลุ่มตัวอย่างอาจไม่ยินดีที่จะตอบแบบสอบถามจะทำให้ไม่สามารถออกแบบการวิจัยด้วยวิธีวิเคราะห์ที่ต้องการกลุ่มตัวอย่างมา ๆ ได้ อย่างไรก็ตามการศึกษาเชิงขยายผลน่าจะได้นำผลการต่อเพื่อนำไปสู่การพัฒนาเครื่องมือในการประเมินผู้บริหารระดับกลางที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

3.2 ควรทำการศึกษาจากผู้เชี่ยวชาญด้วยวิธีเทคนิคเดลฟาย เพื่อแก้ปัญหาในเรื่องกลุ่มตัวอย่างแต่อาจต้องมีการวางแผนที่ดีเพื่อที่จะได้บริหารจัดการในเรื่องเวลาการเก็บรวบรวมข้อมูลให้สอดคล้องกับเวลาของผู้เชี่ยวชาญ

3.3 ควรทำการศึกษาต่อเนื่องเพื่อทดลองนำรูปแบบการพัฒนาไปสู่การปฏิบัติและศึกษาระยะยาวเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหาร โดยเฉพาะภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาพยาบาลในอนาคต มีการติดตามประเมินผล และสร้างเครือข่ายผู้บริหารระดับภาควิชาเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

3.4 ควรศึกษาวิจัยเพื่อสร้างแบบประเมินสมรรถนะย่อยในแต่ละด้านให้พร้อมที่จะนำไปสู่การปฏิบัติ