

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่องการพัฒนารูปแบบการจัดองค์การของวิทยาลัยพยาบาล กระทรวงสาธารณสุขในครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) มีวัตถุประสงค์ การวิจัย วิธีการดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผลและข้อเสนอแนะดังนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อพัฒนารูปแบบการจัดองค์การของวิทยาลัยพยาบาล กระทรวงสาธารณสุข

วิธีการดำเนินการวิจัย

1. ประชากรในการวิจัย จำนวน 315 คน จำนวนที่ได้ดังนี้

- 1.1 ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลของกระทรวงสาธารณสุข ทุกแห่ง 35 คน
- 1.2 หัวหน้าภาควิชาทุกภาควิชาของวิทยาลัยพยาบาล กระทรวงสาธารณสุข

ทุกแห่ง 280 คน

2. เครื่องมือในการวิจัย ประกอบด้วย

2.1 แบบวิเคราะห์ที่เอกสาร 1 ชุด ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นเพื่อทำดัชนีข้อมูลสภาพการจัดองค์การของวิทยาลัยพยาบาล

2.2 แบบสัมภาษณ์อย่างมีโครงสร้าง 1ชุดเพื่อใช้สำหรับสัมภาษณ์ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล เพื่อทำดัชนีข้อมูลสภาพและปัญหาการจัดองค์การ

2.3 แบบสอบถาม 1 ชุด เป็นแบบสอบถามสำหรับสอบถามหัวหน้าภาควิชา เพื่อทำดัชนีข้อมูลสภาพและปัญหาการจัดองค์การของวิทยาลัยพยาบาล เป็นแบบสอบถามปลายปิดและปลายเปิด

3. การตรวจสอบเครื่องมือและทดลองใช้เครื่องมือ

การตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย ผู้วิจัยได้ดำเนินการโดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา จากนั้นนำเครื่องมือไปทดลองใช้ โดยแบบสัมภาษณ์นั้นนำไปทดลองใช้สัมภาษณ์ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลที่เกษียณอายุราชการในวันที่ 30 กันยายน 2539 2 ท่าน แล้วนำมาแก้ไขปรับปรุง ส่วนแบบสอบถามนั้นนำไปทดลองใช้ กับหัวหน้าภาควิชาของวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร ทุกแห่ง(4 แห่ง)จำนวน 20 คน หลังจากนั้นนำมาปรับปรุงแก้ไข และใช้ในการเก็บข้อมูล

4. การรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล ทุกแห่งด้วยตนเอง ได้ข้อมูลครบ ส่วนแบบสอบถามนั้นผู้วิจัยดำเนินการส่งและเก็บด้วยตนเองเฉพาะวิทยาลัยที่ตั้งในกรุงเทพมหานครและนนทบุรี วิทยาลัยพยาบาลที่ตั้งในภูมิภาคผู้วิจัยส่งและรวบรวมทางไปรษณีย์ ได้รับแบบสอบถามที่ตอบกลับมาสมบูรณ์ รวมทั้งสิ้นร้อยละ 85.71 โดยใช้ระยะเวลาการดำเนินการตั้งแต่วันที่ 7 ธันวาคม 2539 ถึงวันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2540

วิเคราะห์ข้อมูล และประมวลผลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์โปรแกรม SPSS PC+ ๖๕ สถิติ ร้อยละ

6. การสร้างรูปแบบการจัดองค์การและการทดสอบรูปแบบการจัดองค์การ

ผู้วิจัยสร้างรูปแบบการจัดองค์การของวิทยาลัยพยาบาลในขั้นต้น 3 รูปแบบ และนำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ 11 คน เพื่อพิจารณาความเหมาะสม ความเป็นไปได้ของรูปแบบ ข้อดี ข้อเสีย ของรูปแบบ โดยการจัดสัมมนา 1 ครั้ง แล้วนำมาปรับและพัฒนา เป็นรูปแบบการจัดองค์การของวิทยาลัยพยาบาลที่เหมาะสมต่อไป

สรุปผลการวิจัย

1. สถานภาพทั่วไปของประชากร

1.1. สถานภาพทั่วไปของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล ส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในระหว่าง 56-60 ปี มากที่สุด ร้อยละ 48.57 รองลงมา มีอายุอยู่ในระหว่าง 51-55 ปี ร้อยละ 42.85 และอายุระหว่าง 45-50 ปี ร้อยละ 8.57 ตามลำดับ โสด มากกว่าสมรส คุณวุฒิของผู้บริหารวิทยาลัย อยู่ในระดับปริญญาโทมากที่สุดร้อยละ 85.71 ผู้บริหารวิทยาลัยจะมีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหาร ระหว่าง 5-10 ปี มากที่สุด ผู้บริหารวิทยาลัยส่วนใหญ่ ไม่ได้รับการอบรมหลักสูตร นักบริหารงานสาธารณสุข ระดับสูง ร้อยละ 62.85 ภูมิลำเนาของผู้บริหารวิทยาลัย ส่วนใหญ่ไม่ใช่อำเภอเดียวกับจังหวัดที่ตั้งของวิทยาลัย ร้อยละ 54.28 และมีภูมิลำเนาภาคกลางมากที่สุด ร้อยละ 51.42

1.2 สถานภาพของหัวหน้าภาควิชาที่มีอายุอยู่ในระหว่าง 36-40 ปี มากที่สุด ร้อยละ 27.91 รองลงมาอายุระหว่าง 41-45 ปี ร้อยละ 24.16 มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท มากที่สุด ร้อยละ 67.08 มีระดับตำแหน่งระดับ 7 มากที่สุด ร้อยละ 43.75 รองลงมา ระดับ 6 ร้อยละ 33.33 มีประสบการณ์การเป็นหัวหน้าภาควิชาต่ำกว่า 5 ปี มากที่สุด ร้อยละ 45.83 รองลงมา ระหว่าง 5-10 ปี ร้อยละ 23.75 มีภูมิลำเนาในจังหวัดเดียวกับที่ตั้งวิทยาลัยมากที่สุด ร้อยละ 54.58

2. สภาพทั่วไปของวิทยาลัยพยาบาล

2.1 นโยบายและแผนการผลิตและพัฒนากำลังคนด้านสาธารณสุข นั้นมีจุดเน้นที่สร้างกำลังคนด้านสุขภาพ ที่มีคุณธรรม จริยธรรม มีภาวะผู้นำ มีความรู้ ทักษะทางวิชาชีพ มีวิจรรณญาณในการตัดสินใจอย่างเหมาะสม มีความรู้ ความสามารถ ทักษะในการบริหารจัดการ การมีส่วนร่วมและการพัฒนาเครือข่าย มีพฤติกรรมที่เป็นตัวอย่างที่ดีต่อสังคม มีการ

เรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต และระบบการพัฒนากำลังคน ของกระทรวงสาธารณสุขจะสอดคล้องกับการพัฒนาระบบสาธารณสุข และการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของชาติ โดยมีแนวทางการปฏิบัติงานในวิทยาลัยพยาบาล ให้วิทยาลัยเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่ทันสมัย อยู่บนพื้นฐานความจริง นวัตกรรม เชื่อมโยงและช่วยเหลือเกื้อกูลกัน เน้นการพัฒนากาการบริหารจัดการที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ

2.2 หน้าที่ของวิทยาลัยพยาบาลทุกแห่ง ได้กำหนดไว้เหมือนกัน กล่าวคือ วิทยาลัยพยาบาล มีหน้าที่การผลิตบุคลากร การศึกษาด้านควาวิจจัย การจัดบริการสาธารณสุข สาธิต การบริการวิชาการแก่สังคม การสนับสนุน ทุนารุงศิลปวัฒนธรรม การพัฒนาสมรรถนะกำลังคนด้านสาธารณสุข

2.3 ปรัชญาของวิทยาลัยพยาบาล ในภาพรวมที่ทุกวิทยาลัยพยาบาลมีความเชื่อว่า พยาบาลจะต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ ในศาสตร์ทางการแพทย์และศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง สามารถประยุกต์ ความรู้ เพื่อการปฏิบัติงานการพยาบาล ดูแลสุขภาพให้กับผู้รับบริการ ทั้ง การส่งเสริมสุขภาพ การประกันโรค การรักษาพยาบาลเบื้องต้น และการฟื้นฟูสภาพ โดยมุ่งให้ผู้สำเร็จการศึกษามีจริยธรรม คุณธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพ มีวิจารณ์ญาณ ความคิดสร้างสรรค์ มีความรับผิดชอบ เพื่อให้บริการที่ตอบสนองต่อความต้องการของสังคม และคุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชน

2.4 สภาพทั่วไปของวิทยาลัยพยาบาล

2.4.1. ความเป็นมาขององค์กร

วิทยาลัยพยาบาลของกระทรวงสาธารณสุข เป็นหน่วยงานมีฐานะเทียบเท่ากองขึ้นตรงต่อราชการบริหารส่วนกลาง ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ภายใต้การกำกับดูแลของสถาบันพระบรมราชชนก สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงสาธารณสุข ในปัจจุบันมีจำนวนทั้งสิ้น 35 แห่ง กระจายอยู่ทั้งในส่วนกลางและภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 14 แห่ง ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 7 แห่ง ภาคเหนือ 6 แห่ง ภาคใต้ 9 แห่ง การจัดตั้งวิทยาลัยพยาบาลทั้ง

35 แห่ง มีหลักการ วัตถุประสงค์ของการจัดตั้งวิทยาลัยพยาบาลเดียวกัน คือ เพื่อแก้ปัญหาความขาดแคลนบุคลากรทางการสาธารณสุข ทั้งนี้ โดยที่วิทยาลัยพยาบาลนั้นมีการพัฒนาการที่แตกต่างกัน 5 ลักษณะ คือ วิทยาลัยพยาบาล ซึ่งพัฒนามาจากโรงเรียนพยาบาลผดุงครรภ์และอนามัย 6 แห่ง วิทยาลัยพยาบาล ซึ่งพัฒนามาจากโรงเรียนผู้ช่วยพยาบาลและผดุงครรภ์ มี 12 แห่ง วิทยาลัยพยาบาล ซึ่งพัฒนามาจากโรงเรียนผู้ช่วยพยาบาล สังกัดกรมควบคุมโรคติดต่อ 2 แห่ง วิทยาลัยพยาบาล ซึ่งพัฒนามาจากโรงเรียนผดุงครรภ์และอนามัย สังกัดกรมอนามัย มีจำนวน 7 แห่ง วิทยาลัยพยาบาล ซึ่งมีการพัฒนามาจากวิทยาลัยพยาบาลเมื่อเริ่มก่อตั้ง ภายใต้การควบคุมดูแลของกองงานวิทยาลัยพยาบาล สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข และสถาบันพระบรมราชชนก ตั้งแต่ต้น มี 8 แห่ง

2.4.2 สภาพทางกายภาพ วิทยาลัยพยาบาล ส่วนใหญ่มีระยะเวลาการเปิดดำเนินการมากกว่า 30 ปี ร้อยละ 34.28 รองลงมาระหว่าง 21-25 ปี ร้อยละ 20.00 น้อยที่สุดมีระยะเวลาการเปิดสอนน้อยกว่า 5 ปี ร้อยละ 5.71 ในส่วนของเนื้อที่การจัดตั้งวิทยาลัยพยาบาล พบว่าวิทยาลัยพยาบาลส่วนใหญ่ มีเนื้อที่การก่อสร้างวิทยาลัยพยาบาลมากกว่า 20 ไร่ ร้อยละ 45.71 รองลงมาอยู่ระหว่าง 5-10 ไร่ ร้อยละ 22.85

2.4.3 จำนวนหลักสูตรที่วิทยาลัยพยาบาลเปิดดำเนินการสอน พบว่าวิทยาลัยพยาบาลมีการเปิดหลักสูตรการศึกษามากที่สุด 3 หลักสูตร น้อยที่สุด 1 หลักสูตร วิทยาลัยพยาบาลขนาดเล็ก เปิดสอนเพียงหลักสูตรเดียว คือหลักสูตรประกาศนียบัตรพยาบาลศาสตร์ (ระดับต้น) วิทยาลัยพยาบาลขนาดกลาง จะเปิดดำเนินการ 1-3 หลักสูตรในหลักสูตรประกาศนียบัตรพยาบาลศาสตร์ หลักสูตรประกาศนียบัตรพยาบาลศาสตร์ (ระดับต้น) ในหลักสูตรประกาศนียบัตรพยาบาลศาสตร์ ต่อเนื่อง ปี 3-4 และ หลักสูตรประกาศนียบัตรพยาบาลศาสตร์ (ระดับต้น) ในขณะที่วิทยาลัยพยาบาลขนาดใหญ่เปิดดำเนินการใน 1-3 หลักสูตรในหลักสูตรประกาศนียบัตรพยาบาลศาสตร์ 4 ปี หลักสูตรประกาศนียบัตรพยาบาลศาสตร์ (ระดับต้น) หลักสูตรประกาศนียบัตรพยาบาลศาสตร์ (ต่อเนื่อง) ปี 3-4

2.4.4 จำนวนอาจารย์ที่ปฏิบัติงานจริงในวิทยาลัย เดือนมกราคม 2540 วิทยาลัยพยาบาลมีอาจารย์จำนวน 1,454 คน มีนักศึกษา(รวมทุกระดับ)จำนวนทั้งสิ้น 20,500 คน เมื่อจํานนตามขนาดของวิทยาลัย พบว่าวิทยาลัยพยาบาลขนาดเล็กมีอาจารย์เพียง 49 คน

คิดเป็นร้อยละ 3.37 วิทยาลัยพยาบาลขนาดกลาง มีอาจารย์ 515 คน คิดเป็นร้อยละ 35.41 วิทยาลัยพยาบาลขนาดใหญ่ มีอาจารย์ 890 คน คิดเป็นร้อยละ 61.21 วิทยาลัยพยาบาลทุกขนาด มีอาจารย์วุฒิการศึกษาปริญญาตรีมากที่สุด สัดส่วนคุณวุฒิการศึกษาของอาจารย์ และจำนวนอาจารย์ ต่อจำนวนนักศึกษา ของวิทยาลัยพยาบาลในภาพรวม 1 : 14 สัดส่วนวุฒิการศึกษาของอาจารย์ปริญญาตรี : ปริญญาโท : ปริญญาเอก เท่ากับ 0.2 : 4 : 6

3. สภาพการจัดองค์การวิทยาลัยพยาบาล

3.1 ลักษณะการดำเนินงานของวิทยาลัยพยาบาลส่วนใหญ่ จำนวนตามหน้าที่ภารกิจ และนโยบายที่วิทยาลัย ฯ ได้รับมอบหมายจากกระทรวงสาธารณสุข และจากสถาบันพระบรมราชชนก

3.2 ลักษณะการจัดกลุ่มงานส่วนใหญ่ จัดโดยพิจารณาจากหน้าที่ผสมผสานกับกระบวนการปฏิบัติงานของแต่ละงานและกิจกรรม วิทยาลัยทุกแห่งจะมีการจัดกลุ่มงานที่เหมือนกัน อยู่ 1 กลุ่มงาน คือกลุ่มงานบริหารหรือฝ่ายบริหาร หรือฝ่ายบริหารและแผนงาน ส่วนกลุ่มงานที่เกี่ยวข้องกับงานวิชาการนั้น จะมีการจัดที่คล้ายกัน 2 ลักษณะ คือ

3.2.1 มีกลุ่มงานวิชาการที่มีภาควิชาต่างๆ 8 ภาค อยู่ในกลุ่ม

3.2.2 จัดภาควิชาไว้เป็นกลุ่มงานที่ขึ้นตรงต่อผู้อำนวยการ ส่วนงานด้านการวิจัยและพัฒนาบุคลากร งานบริการสาธารณสุขสาริต ซึ่งเป็นหน้าที่ของวิทยาลัย นี้มีการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องในส่วนดังกล่าวไว้ ในกลุ่มงานที่แตกต่างกันหลายลักษณะ คือ กลุ่มงานวิชาการ กลุ่มงานส่งเสริมการศึกษา กลุ่มงานวิชาการและพัฒนา กลุ่มงานวิจัยและพัฒนา (หรือใช้ชื่อว่างานวิจัยและพัฒนา) กลุ่มส่งเสริมวิชาการ และงานกิจการนักศึกษานั้น วิทยาลัยมีการแบ่งเป็นกลุ่มกิจการนักศึกษา กลุ่มงานปกครองและแนะแนว กลุ่มงานปกครองและสวัสดิการโดยภาพรวมแล้วพบว่าการแบ่งกลุ่มของวิทยาลัยนั้นมีการแบ่งกลุ่มงานมากกว่า 3 กลุ่ม

3.3 ลักษณะการมอบหมายงานส่วนใหญ่วิทยาลัยในทุกระดับ ดำเนินการมอบ

หมายงาน โดยมีการกำหนดลักษณะงานของแต่ละกลุ่มงาน มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ ทั้งนี้บางวิทยาลัยจะกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบโดยละเอียดตามรายการ/กิจกรรม ที่ต้องทำ บางวิทยาลัยจะกำหนดเพียงขอบเขตงานที่ปฏิบัติอย่างกว้างๆ เท่านั้น การมอบหมายงานนั้น จะใช้การมอบหมายงานด้วยวาจามากกว่าลายลักษณ์อักษร วิทยาลัยส่วนใหญ่ กำหนดรายละเอียดการมอบหมายหน้าที่เป็นกิจกรรมละเอียด ซึ่งพิจารณา กำหนดตามความรู้ความสามารถของผู้รับมอบ มากกว่าการกำหนดตามตำแหน่งโดยหน้าที่

3.4 ลักษณะการมอบอำนาจหน้าที่ วิทยาลัยส่วนใหญ่ยังมีการมอบอำนาจและการตัดสินใจให้รองผู้อำนวยการ ผู้ปฏิบัติ ในลักษณะการมอบตามหน้าที่โดยตำแหน่งประกอบกับความสามารถของผู้รับมอบ ส่วนใหญ่มีการมอบอำนาจหน้าที่ในงานการบริหารงานบุคคล ในส่วนของการอนุมัติการลาพัก ลาพักร้อน ลาป่วย ให้ในระยะเวลาที่กำหนด การพิจารณาความดี ความชอบประจำปี การเป็นผู้บังคับบัญชาระดับต้นในการประเมินผลงาน การตัดสินใจในเรื่องการบริหารงบประมาณนั้นยังสงวนไว้ที่ผู้อำนวยการ ส่วนการมอบอำนาจหน้าที่และการตัดสินใจในเรื่องวิชาการนั้น หัวหน้าภาควิชาได้รับมอบอำนาจในส่วนของการจัดการเรียนการสอนในภาควิชา

3.5 ลักษณะการจัดสายการบังคับบัญชาของวิทยาลัยส่วนใหญ่ เป็นแบบกว้าง มีกลุ่มงานระหว่าง 4-12 กลุ่มงานมากที่สุด ทั้งนี้ทุกกลุ่มงานจะขึ้นตรงต่อผู้อำนวยการ วิทยาลัย รองผู้อำนวยการฝ่ายต่างเป็นที่ปรึกษา ไม่ได้กำหนดให้เป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรงของกลุ่มงานใด สายการบังคับบัญชาสั้น ไม่ซับซ้อน การสั่งการ และการควบคุมกำกับงานส่วนใหญ่ จะเป็นไปตามสายการบังคับบัญชา การรายงานไม่แน่นอนขึ้นกับสถานการณ์

3.6 ลักษณะการกำหนดขอบเขตการบังคับบัญชา วิทยาลัยขนาดเล็กจะมีผู้บังคับบัญชาน้อยกว่า 30 คน วิทยาลัยขนาดกลางส่วนใหญ่มีผู้บังคับบัญชา อยู่ระหว่าง 51-70 คนและวิทยาลัยขนาดใหญ่ทุกแห่ง ผู้อำนวยการวิทยาลัยมีผู้บังคับบัญชามากกว่า 90 คน และพบว่าหัวหน้าภาควิชาในวิทยาลัยทุกขนาด ส่วนใหญ่มีผู้บังคับบัญชา 1-2 คน มากที่สุด

3.7 ลักษณะการประสานงาน การประสานงานภายในวิทยาลัย จะเป็นในลักษณะประสานงานแบบไม่เป็นทางการ ผู้ปฏิบัติประสานกันเองคือเป็นการประสานงานในแนวราบ ใช้การประสานแบบใช้วาจามากกว่าการใช้ลายลักษณ์อักษร และมีการประสานงานภายนอกวิทยาลัย ในลักษณะการประสานแบบเป็นทางการและตามสายการบังคับบัญชา ในลักษณะแนวตั้งโดยลายลักษณ์อักษรมากกว่าใช้วาจา

จากสภาพการจัดองค์การดังกล่าวข้างต้นนั้น ลักษณะโครงสร้างการจัดองค์การโดยภาพรวม เป็นการจัดองค์การแบบทางการ (Formal Organization) ในลักษณะขององค์การแบบราชการวิชาชีพ (Professional Bureaucratic Organization) คือมีผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ในวิชาชีพเดียวกันส่วนใหญ่ มีการแบ่งงานกัน มอบหมายงานและมีการบังคับบัญชา และการมอบอำนาจหน้าที่ลดหลั่นกันจากผู้อำนวยการ หัวหน้าภาควิชาสู่ผู้ปฏิบัติ ตามลำดับ

4. ปัญหาการจัดองค์การวิทยาลัยพหุมาต

4.1 ปัญหาที่เกี่ยวกับการจําแนกงานและการจัดกลุ่มงาน ทั้งในภาพรวมจากการสัมภาษณ์และจากแบบสอบถาม

4.1.1 ในการจําแนกงานทั่วไป มีความซ้ำซ้อน งานไม่สามารถทำเบ็ดเสร็จในกลุ่มได้ ทำให้เสียเวลาการประสานงานและงานล่าช้า ส่วนการจําแนกงานเป็น 8 ภาควิชา มีปัญหาความซ้ำซ้อนเนื้อหาวิชา การผสมผสานเนื้อหาวิชาที่คล้ายคลึงกันทำได้ยาก ใช้อาจารย์ในการนิเทศงานนักศึกษาและใช้เวลาการสอนมาก ขาดความร่วมมือการช่วยเหลือระหว่างภาควิชาแต่ละภาค

4.1.2 การจําแนกงานย่อยมากเกินไป บางงานมีปริมาณงานน้อย และการจัดกลุ่มงานมากทำให้ไม่มีผู้ปฏิบัติเพียงพอ

4.1.3 การจัดกลุ่มงานส่งผลกระทบต่อความไม่ร่วมมือกันปฏิบัติงานในขณะที่ขาดผู้ปฏิบัติในอีกรุ่นหนึ่ง

4.1.4 ปริมาณงานในแต่ละกลุ่มไม่สมดุลกัน

4.1.5 กลุ่มงานที่จัดไม่สอดคล้องกับหน้าที่ ภารกิจของวิทยาลัย

4.1.6 ขาดผู้ปฏิบัติที่ปฏิบัติงานในกลุ่มบริหาร

4.2 ปัญหาการมอบหมายงาน

4.2.1 ผู้ปฏิบัติไม่ปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่มอบหมายให้

4.2.2 ผู้ที่ได้รับมอบหมายงานไม่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน

ทำงานซ้ำ ไม่มีประสิทธิภาพ

4.2.3 การมอบหมายให้ในลักษณะคณะกรรมการมีทำที่ต้องใช้เวลาใน

การประชุมมากขึ้น

4.2.4 ผู้ปฏิบัติจะปิดการมอบหมายงานตามคู่มือ โดยไม่มีความเชื่อเพื่อ

ซึ่งกันและกัน

4.3 ปัญหาการมอบอำนาจหน้าที่

4.3.1 เกิดความล่าช้าในการตัดสินใจ ในงานที่เกี่ยวกับงบประมาณและ

งานบุคคล ต้องรอผู้อำนวยการ

4.3.3 หัวหน้าภาควิชาไม่ได้รับมอบอำนาจเด็ดขาด ทำให้เกิดการไม่

เคารพผู้บังคับบัญชาระดับต้น

4.4 ปัญหาการจัดสายการบังคับบัญชาและการกำหนดขอบเขตการบังคับบัญชา

2.4.1 การจัดสายการบังคับบัญชาที่กว้าง ผู้อำนวยการนิเทศงานไม่ทั่วถึง

2.4.2 หัวหน้าภาควิชาไม่มีบทบาทการเป็นผู้บังคับบัญชาอย่างแท้จริง

2.4.3 หัวหน้าภาควิชาไม่มีอิสระในการบริหารจัดการในภาค

2.5.1 มีเจ้าหน้าที่ไม่เพียงพอในการปฏิบัติงาน

4.6 ปัญหาการประสานงาน

2.6.1 การประสานงานไม่เป็นทางการมาก ทำให้ขาดหลักฐานอ้างอิง

5. รูปแบบการจัดองค์การของวิทยาลัยพยาบาล กระทรวงสาธารณสุขที่พัฒนาแล้ว มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ในการนำไปใช้มากที่สุด

หลักการสำคัญเกี่ยวกับการสร้างรูปแบบการจัดองค์การวิทยาลัยพยาบาลที่พัฒนาแล้ว

1. เป็นการ จัดองค์การที่ อยู่ในระบบราชการไทย เป็นหน่วยงานของรัฐ ภายใต้การบริหารราชการของกระทรวงสาธารณสุข
2. จะต้อง สนับสนุนและ เชื้อต่อการปฏิบัติงานตามหน้าที่ ภารกิจที่กระทรวงสาธารณสุข มอบหมาย และสอดคล้องกับนโยบายตามแผนผลิตและพัฒนากำลังคนด้านสาธารณสุขตามแผนพัฒนา เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540-2544)
3. เชื้อต่อการบริหารงานแบบกระจายอำนาจ ให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับได้มี โอกาสการตัดสินใจ และปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ
4. สนับสนุนให้เกิดการปรับบทบาท ของผู้ปฏิบัติงานให้สามารถปฏิบัติงานได้หลากหลาย ปฏิบัติแทนกันได้ สอดคล้องกับนโยบายการลดขนาดกำลังคนภาครัฐ
5. สนับสนุนให้เกิดการประสานงานระหว่างเครือข่าย ของวิทยาลัยพยาบาลในพื้นที่ที่กำหนด สถานบริการสาธารณสุขและสถาบันสมทบ อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการร่วมมือในการจัดการเรียนการสอนในศาสตร์ทั่วไปที่เกี่ยวข้องการหลักสูตรการศึกษาพยาบาล
6. สนับสนุน ประสานงานให้เกิดการจัดการเรียนการสอน ที่เหมาะสมและเกิดการ เรียนรู้จากสถานการณ์จริง และ เน้นความรู้ความสามารถของผู้สำเร็จการศึกษา ให้สามารถปฏิบัติงานได้งานลักษณะพยาบาลทั่วไปมากกว่าพยาบาลเฉพาะทาง
7. ส่งเสริมให้เกิดการสร้างองค์ความรู้ในวิชา ด้วยการวิจัยและการพัฒนาตำราเรียนด้านต่างๆ และการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อการเรียนรู้ด้วยตนเองมากขึ้น มีมาตรฐาน เป็นที่ยอมรับในวิชาชีพ และพัฒนาศาสตร์ของวิชาชีพที่ก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น
8. ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญ กำลังใจ และมีโอกาสที่ทัดเทียมกันในการปฏิบัติงานตามศักยภาพ

9. ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วม ในการบริหารงานของวิทยาลัยพยาบาลเป็นองค์การที่มีความยืดหยุ่นและปรับตัวได้สูง

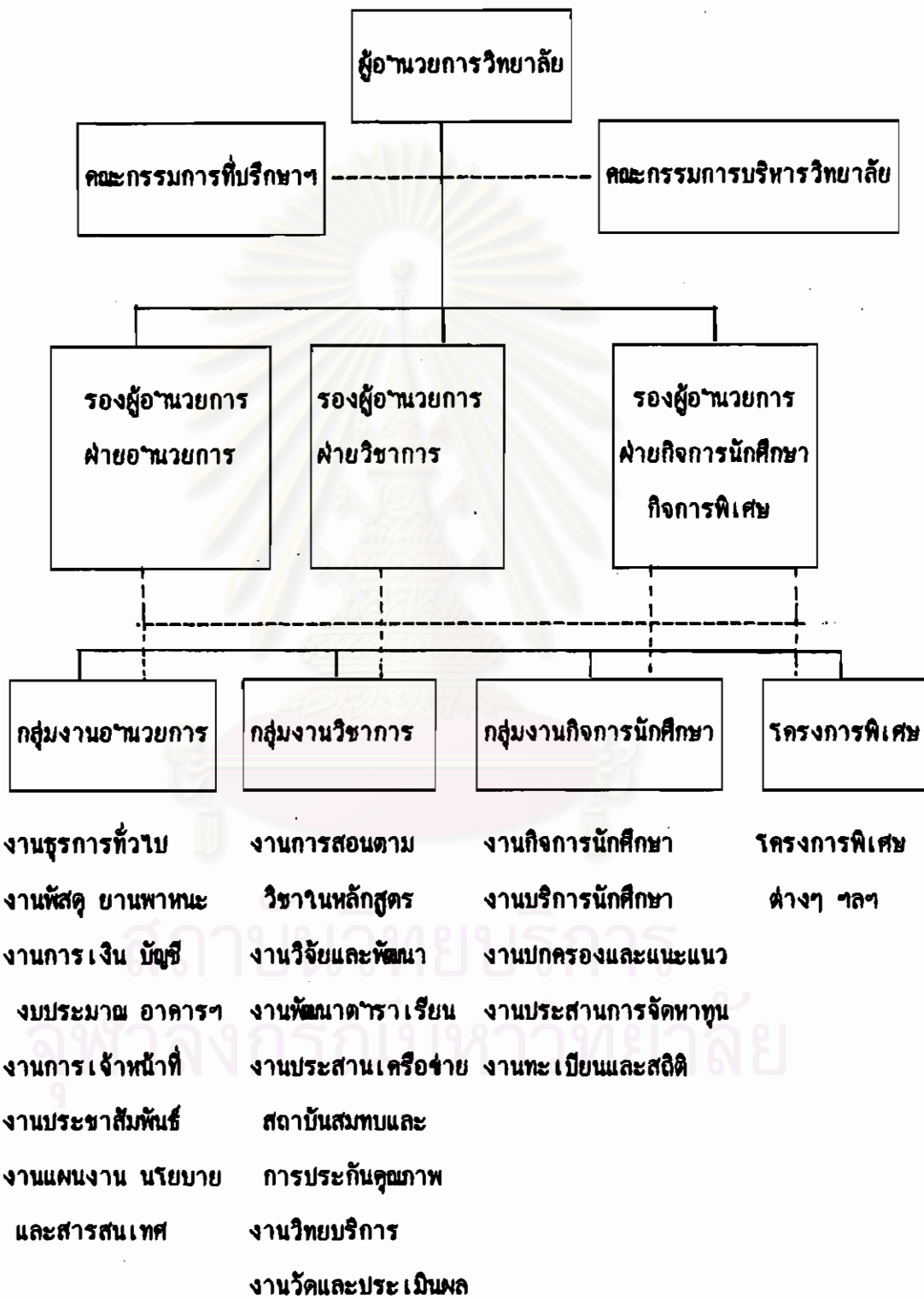
10. ต้องส่งเสริม ให้ชุมชนมีส่วนร่วม ในการสนับสนุนการบริหารงานของวิทยาลัย

สาระโดยสรุปของรูปแบบการจัดองค์การ

การจัดองค์การวิทยาลัยพยาบาลของกระทรวงสาธารณสุข เป็นการ จัดองค์การแบบเป็นทางการ (Formal Organization) ในลักษณะองค์การแบบราชการเชิงวิชาชีพ (Professional Bureaucracies Organization) และผสมผสานกับการจัดแบบทีม (Team Organization) ทั้งนี้โดยที่พิจารณาว่า วิทยาลัยพยาบาลเป็นองค์การที่อยู่ในระบบราชการ กระทรวงสาธารณสุขผู้ปฏิบัติงาน ในวิทยาลัยพยาบาลส่วนใหญ่เป็นผู้ที่สำเร็จการศึกษาในระดับวิชาชีพพยาบาล วิทยาลัยพยาบาลมีภารกิจหน้าที่ทั้งงานประจำและงานที่ต้องพัฒนาตามนโยบายที่เปลี่ยนแปลงไปตามวาระ ซึ่งการจัดองค์การต้องพร้อมที่จะยืดหยุ่น และปรับงานได้โดยสะดวก วิทยาลัยมีผู้ปฏิบัติงานที่ไม่เพียงพอ ไม่สามารถขยายอัตรารับได้ ดังนั้นจึงจัดโครงสร้างงานแบบแคบ มีการยืดหยุ่นสูง มีการสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงาน โครงการและพัฒนางานของวิทยาลัย โดยจัดให้มีโครงการภายใต้การทำงานเป็นทีมร่วมกัน ทำให้มีการกระจายงานได้ทั่วถึง และการจัดการเรียนการสอนเน้นการแบ่งเป็นวิชาตามหลักสูตร เพื่อสะดวกต่อการมอบหมายงานให้ผู้ปฏิบัติ ผู้ปฏิบัติสามารถปฏิบัติแทนกันได้ทุกคนในขณะที่ขาดอัตราว่าง ทั้งนี้เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานในวิทยาลัยพยาบาล มีความรู้ความสามารถ ในระดับวิชาชีพในลักษณะทั่วไปในระดับปริญญาตรี ทางพยาบาลจำนวนมากกว่า การศึกษาเฉพาะทางการพยาบาลในระดับปริญญาโท ดังนั้นจึงสามารถสอนและนิเทศงานนักศึกษาแทนกันได้

การจัดองค์การในรูปแบบนี้จะประกอบด้วย การจัดองค์การโดยมีหน่วยงานหลัก (Line) ซึ่งทำหน้าที่ตามวัตถุประสงค์ขององค์การ ปฏิบัติงานหลักของวิทยาลัยพยาบาล คือ กลุ่มวิชาการ ซึ่งจะทำหน้าที่ให้เกิดการจัดการเรียนการสอนให้บรรลุตามหลักสูตร เป็นไป

แผนภูมิที่ 17 โครงสร้างการจัดองค์การวิทยาลัยพยาบาลที่พัฒนาแล้ว



ตามวัตถุประสงค์ขององค์การ มีกลุ่มงานอนุกร (Auxiliary) คือกลุ่มอำนวยการ มีหน้าที่ช่วยสนับสนุนให้เกิดการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และมีการจัดเป็นโครงการปฏิบัติงานเป็นทีม (Team / Task Force / Project) ที่เป็นงานเร่งด่วนตามนโยบาย หรืองานที่ต้องการความร่วมมือจากหลายฝ่ายๆ ร่วมกันปฏิบัติ โดยให้ผู้ปฏิบัติจากกลุ่มงานต่างๆ ตามความสมัครใจและ ความรู้ความสามารถ มีการจัดให้มีผู้ช่วยงานหลัก (Line Assistants) คือรองผู้อำนวยการวิทยาลัย ซึ่งจะทำหน้าที่ช่วยงานของผู้อำนวยการ มีหน่วยงานที่ปรึกษา (General Staff) คือ คณะกรรมการบริหารวิทยาลัย คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยาลัย

การจัดองค์การในลักษณะนี้ การจําแนกงานจะจําแนกตามหน้าที่ ที่จําเป็นของวิทยาลัย คืองานที่ต้องใช้ความรู้ทางวิชาการพยาบาล การเรียนการสอน การประเมินผล และงานที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการ การจัดกลุ่มงานจะจัด เพื่อให้บรรลุหน้าที่ของวิทยาลัยพยาบาล โดยพิจารณาจัดกลุ่มงานตามงานกระบวนการปฏิบัติงาน ที่ต้องใช้ผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ความสามารถในกลุ่มเดียวกันหรือใกล้เคียง และจัดผู้ปฏิบัติงานในแต่ละกลุ่มตามความรู้ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์งานนั้น ซึ่งจะต้องมีจำนวนเพียงพอที่จะปฏิบัติงานได้ การมอบหมายงานจะมอบหมายเป็นลายลักษณ์อักษรเป็นคร่าวๆ ตามวาระ หรือระยะเวลาของโครงการดังนั้นการมอบหมาย ต้องมีหลักฐานการดำเนินการชัดเจน การมอบอำนาจจะมีการมอบการตัดสินใจให้ในขอบเขตที่กำหนด ทั้งในงานเฉพาะเทคนิควิชาการ งานบริหารงานบุคคลในกลุ่มงาน และการบริหารงานงบประมาณที่ได้รับจัดสรร ตามแผนปฏิบัติงานประจำปีหรือตามโครงการ มีการกำหนดความต้องการผลงานหรือเป้าหมายงานชัดเจน โดยมาตรฐานทางวิชาชีพเป็นตัวกำหนด มีการบังคับบัญชาตามลำดับชั้นจากผู้อำนวยการ หัวหน้ากลุ่มตามที่ได้รับมอบหมายหน้าที่และอำนาจจากผู้อำนวยการ ในส่วนของโครงการจะไม่มีการบังคับบัญชาโดยตรง แต่ประธานคณะกรรมการโครงการจะเป็นผู้เสนอความดีความชอบให้คณะกรรมการในโครงการต่อผู้อำนวยการโดยตรง มีการกำหนดแบบแผนการรายงาน การประเมินผล การสั่งการ การควบคุมกำกับงานอย่างชัดเจน การกำหนดขอบเขตของการบังคับบัญชา ให้มีพอเพียงกับการปฏิบัติงานในแต่ละงาน การประสานงานไม่มีแบบแผนตายตัวใช้ทั้งวิธีวาจาและลายลักษณ์อักษร ประสานงานทั้งแนวดิ่งและแนวนอน

แนวทางการกำหนดโครงสร้างการบริหารงานตามรูปแบบการจัดองค์การดังนี้

1. โครงสร้างการบริหารงานกลุ่มงานอำนวยการ จะมีหัวหน้ากลุ่มเป็นผู้บังคับบัญชาสั่งการ ควบคุมกำกับ โดยมีการกำหนดหัวหน้างานรับผิดชอบงานที่กลุ่มงานอำนวยการได้รับ ซึ่งงานบางวิทยาลัยอาจมีผู้ปฏิบัติงานจำนวนที่แตกต่างกัน ขึ้นกับอัตรากำลังและปริมาณงาน

2. โครงสร้างการบริหารงานกลุ่มงานวิชาการ จะมีหัวหน้ากลุ่มเป็นผู้บังคับบัญชาสั่งการ ควบคุมกำกับ และประสานงานเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานภายในกลุ่ม โดยมีการกำหนดหัวหน้างานรับผิดชอบงานที่กลุ่มงานวิชาการได้รับ ซึ่งการมอบหมายงานนั้นจะเป็นการมอบหมายงานในหน้าที่หัวหน้างาน เพิ่มจากงานในหน้าที่สอนที่อาจารย์ต้องปฏิบัติงานกลุ่มอยู่แล้ว ยกเว้นในวิทยาลัยที่มีปริมาณอาจารย์มากพอที่จะมอบหมายงานเป็นหัวหน้างานอย่างเดียวโดยไม่มีการสอน

3. โครงสร้างการบริหารงานกลุ่มงานกิจการนักศึกษา จะมีหัวหน้ากลุ่มเป็นผู้บังคับบัญชาสั่งการ ควบคุมกำกับ และประสานงานเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานภายในกลุ่ม โดยมีการกำหนดหัวหน้างานรับผิดชอบงานที่กลุ่มงานกิจการนักศึกษาได้รับ ซึ่งการมอบหมายงานนั้นจะเป็นการมอบหมายงานในหน้าที่หัวหน้างาน เพิ่มจากงานในหน้าที่สอนที่อาจารย์ต้องปฏิบัติงานกลุ่มอยู่แล้ว ยกเว้นในวิทยาลัยที่มีปริมาณอาจารย์มากพอที่จะมอบหมายงานเป็นหัวหน้างานอย่างเดียวโดยไม่มีการสอน

4. โครงสร้างการบริหารงานกลุ่มงานโครงการพิเศษ มีการกำหนดผู้รับผิดชอบโครงการ ในลักษณะประธานโครงการตามความเหมาะสม และให้ทีมเป็นผู้เลือกกันเอง ทีมมารวมกันปฏิบัติงานในโครงการโดยความสมัครใจ ภายใต้การสนับสนุนให้มีการปฏิบัติงานในโครงการโดยผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล ประธานโครงการ จะเป็นผู้ควบคุมกำกับงานตามโครงการ และรายงานผลต่อรองผู้อำนวยการที่รับผิดชอบและเสนอต่อผู้อำนวยการ

เงื่อนไขความสำเร็จงานการนำรูปแบบมาใช้

1. ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล จะต้องมีความเชื่อมั่นในศักยภาพของผู้ที่ได้รับมอบหมายงานและมอบอำนาจหน้าที่ และวัดผลการปฏิบัติงานด้วยผลผลิตของงานมากกว่าการกำกับตามกระบวนการ
2. ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล จะต้องจัดให้มีการสัมมนา หรือการประชุม เจ้าหน้าที่ในวิทยาลัยพยาบาลทุกระดับ เพื่อสร้างความเข้าใจในการปรับปรุงการจัดองค์การ และมีการพิจารณาจัดการเรียนการสอนให้เหมาะสมกับการที่ไม่มีภาควิชารับผิดชอบ ซึ่งประธานกลุ่มวิชาต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ ในกระบวนการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตร
3. ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลจะต้องพัฒนาความรู้ความสามารถ ผู้ปฏิบัติงานในวิทยาลัยโดยเฉพาะกลุ่มอาจารย์ที่มีความรู้ความสามารถ ความชำนาญในการสอนในวิชาต่างๆ ไม่แตกต่างกัน
4. ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลต้องสร้างและกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงาน ในแต่ละกลุ่มเป็นผู้มีความรับผิดชอบที่จะปฏิบัติงานตามขอบเขต หรือตามงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ โดยไม่จำเป็นต้องมีผู้ควบคุมกำกับงานอย่างใกล้ชิด
5. ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล ต้องส่งเสริมสนับสนุนให้มีการปฏิบัติงานตามโครงการต่างๆ เป็นทีมงานอย่างชัดเจน และสร้างพฤติกรรมการปฏิบัติงานเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง
6. ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล ต้องกำหนดให้มีการจัดทำแผนการปฏิบัติงานประจำปีของวิทยาลัยอย่างชัดเจน เพื่อกำหนดผลผลิตของงานและมาตรฐานงานที่กำหนดไว้ ในงานตามโครงการและงานประจำของวิทยาลัยทั้งนี้ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบโดยทั่วกัน
7. ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลต้องกำหนด ให้มีแบบแผนและระบบการรายงานผลงานที่ชัดเจน เพื่อติดตามความก้าวหน้าของแต่ละโครงการ

การอภิปรายผล

การจัดองค์การของวิทยาลัยพยาบาลซึ่งผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นในครั้งนี้ มีลักษณะการจัดองค์การที่มีความแตกต่างจากการจัดองค์การในลักษณะเดิม อยู่ 2 ประเด็น ที่ผู้วิจัยจะนำมาอภิปรายดังนี้

1. การจัดองค์การของวิทยาลัยพยาบาล ในลักษณะการจัดองค์การแบบราชการเชิงวิชาชีพผสมผสานกับการจัดองค์การแบบทีม
2. การจัดองค์การโดยไม่มีกำหนดภาควิชา
3. การนำรูปแบบไปใช้

1. การจัดองค์การของวิทยาลัยพยาบาล ในลักษณะการจัดองค์การแบบราชการเชิงวิชาชีพผสมผสานกับการจัดองค์การแบบทีมเป็นการจัดองค์การ พิจารณาในหลักการที่ว่าวิทยาลัยพยาบาลเป็นองค์การในระบบราชการ ที่ขึ้นตรงต่อสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข ซึ่งยังต้องใช้ระเบียบ กฎเกณฑ์กลาง ในการปฏิบัติงานเหมือนหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อปฏิบัติงานตามนโยบายและภารกิจหน้าที่ มีสายการบังคับบัญชาที่กำหนดไว้ เป็นปิรามิดลดหลั่นกันลงมาตามอำนาจที่ได้รับและกำหนดในองค์การ ประกอบกับการพิจารณาเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในวิทยาลัยพยาบาลนั้น ส่วนใหญ่เป็นพยาบาลวิชาชีพ และมีพื้นฐานการศึกษาที่ไม่แตกต่างกัน การจัดองค์การจึงเป็นการจัดองค์การราชการเชิงวิชาชีพ โดยเน้นที่การลดการควบคุมกำกับงานที่เข้มงวด และการขาดอิสระทางความคิดและการตัดสินใจ การกระจายอำนาจ ซึ่งจะลงไปสู่เจ้าหน้าที่ระดับล่างมากขึ้น และเน้นที่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพภายใต้ความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย

ในการจัดองค์การของวิทยาลัยพยาบาล ในลักษณะแบบราชการเชิงวิชาชีพดังกล่าวแล้ว นั้น สอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูประบบราชการ ตามข้อเสนอของการปรับปรุงระบบราชการและระบบข้าราชการ ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน(2534:9-10) ที่กำหนดให้มีการโครงสร้างขององค์การในลักษณะที่เป็นระบบวิชาชีพมากขึ้น และมีระบบที่สนับสนุนให้ข้าราชการที่ปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของตนอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้การจัดองค์การการศึกษานั้น

จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องงำหือสระทางความคิด และความเป็นวิชาชีพกับผู้นับถืออย่างแท้จริง ทั้งนี้ เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้นับถืองานในองค์การ และการสร้างสรรค์ผลงานใน สาขาวิชาของตนทั้งในด้านลึกและด้านกว้างไปพร้อมกัน

การจัดองค์การแบบราชการเชิงวิชาชีพเพียงอย่างเดียว จะไม่สามารถแก้ปัญหาให้กับ วิทยาลัยพยาบาลในประเด็นของการมีอัตรากำลังน้อยกว่าภารกิจ และการไม่ร่วมมือกันปฏิบัติงาน ของเจ้าหน้าที่ได้ ซึ่งจากผลการวิเคราะห์สภาพปัญหาของวิทยาลัย พบว่าวิทยาลัยพยาบาลทุกแห่ง มีภาระงานมากในขณะที่มีอัตรากำลังน้อย และไม่สามารถเพิ่มอัตรากำลังได้ ทั้งนี้เพราะ "รัฐบาล มีมาตรการลดอัตรากำลัง และต้องการทำให้หน่วยงานราชการมีขนาดและรูปแบบที่กะทัดรัด หน้าที่ ชัดเจนลดความซ้ำซ้อน " (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2534 : 13) ดังนั้นการ จัดองค์การ จึงต้องผสมผสานการจัดองค์การแบบทีมเข้าไว้ด้วย โดยกำหนดให้มีการปฏิบัติงานเป็น ทีมในกลุ่มงานโครงการ เจ้าหน้าที่จะปฏิบัติงานประจำตามที่ได้รับมอบหมาย และงานตามโครงการ เพื่อการพัฒนางานของวิทยาลัยตามนโยบายในด้านต่างๆ ซึ่งมีการมอบหมายงานให้เจ้าหน้าที่ตาม ความรู้ความสามารถและความสมัครใจ อันจะส่งเสริมความร่วมมือและการทำงานเป็นทีมได้อย่างมี ประสิทธิภาพ ซึ่งการจัดโครงสร้างในลักษณะการทำงานเป็นทีมผสมผสานกับการปฏิบัติงานประจำ ตามระบบราชการนั้น ทรงกิจ อติวาณิชย์พงศ์ (2540 : 145-163) ได้ศึกษา การพัฒนา บุคลากรสาธารณสุขจังหวัดสมุทรปราการ กรณีศึกษาการสร้างทีม การเรียนรู้แบบเป็นทีมและการ คงอยู่ของทีม ซึ่งพบว่าจากประสบการณ์การเป็นนายแพทย์สาธารณสุขจังหวัด และมีการจัดองค์การ เป็นสับกลุ่มงาน เพื่อสนองต่อการปฏิบัติงานตามหน้าที่ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด แต่พบว่า ผู้นับถืองานทำงานไปตามการกำกับ กำหนดจากหน่วยงานในระดับกรม กอง และผู้นับถือทำงานใน ลักษณะ "ทำตามคำสั่ง" ที่ต้องการให้งานเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด โดยไม่หวังผลอะไรมาก กว่านั้น และคิดว่าสนองตอบนโยบายแล้ว โดยที่เขาขาดแรงจูงใจและการพัฒนาตนเองและ องค์การ ดังนั้นจึงได้เริ่มการทำงานเป็นทีม โดยมีการให้ผู้นับถือไปเลือกทีมงานกันเอง ทำงาน ตามโครงการที่ได้รับมอบหมาย โดยทีมกำหนดโครงการและผลที่ต้องการของโครงการร่วมกัน ซึ่ง พบว่าตลอดเวลาที่ใช้การทำงานเป็นทีมนั้นงานบรรลุตามเป้าหมาย และไม่เสียเวลาในการถามหา

คนตัดสินใจ เพราะการตัดสินใจจะมาจากทีม เกิดการมีส่วนร่วม และการพัฒนาตนเองเกิดขึ้น โดยอัตโนมัติ เกิดการเรียนรู้กันระหว่างคนเก่งและคนไม่เก่ง ทำให้เกิดการคิดเป็น ทำเป็น และเป็นเจ้าของงานได้

การจัดองค์การของวิทยาลัยในลักษณะการผสมผสาน และมีการจัดให้มีโครงการเพื่อ การปฏิบัติงานเป็นทีม นั้น จะส่งผลต่อการบริหารงานอย่างมีส่วนร่วมมากขึ้น ซึ่งจะสอดคล้องกับ นโยบายของกระทรวงสาธารณสุข ในการที่จะให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติได้มีส่วนร่วมในการบริหารงาน และปฏิบัติงานโดยอาศัยความรู้ความสามารถพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ (วิฑูรย์ แสงสิงแก้ว), 2539 : 1) ประกอบกับแนวทางในการบริหารจัดการสมัยใหม่ เน้นการพัฒนาองค์การโดยให้เจ้าหน้าที่ เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดวิธีการทำงานที่เป็นคณะทำงานช่วยกันทำ ช่วยกันคิด ความสำเร็จ ของงานคือความสำเร็จของทีมและองค์การนั้น (รุ่ง แก้วแดง , 2538 : 161)

นอกจากนี้แนวคิดการจัดองค์การที่มีการจัดทีมงานเสริมงานหลักนั้น Rensis Likert (อ้างใน Lunenburg and Ornstien, 1996 : 32) ได้เสนอแนวทางไว้ว่า องค์การที่มี ประสิทธิภาพนั้นจะต้องมีกลุ่มที่มีส่วนร่วมซึ่งกันและกัน มีการทำงานเป็นทีมร่วมกันได้ มีการตัดสินใจผ่านกระบวนการในทุกระดับการประสานงาน และการสื่อสารของคนในองค์การ สามารถ ทำได้โดยสองตัว แม้ว่าองค์การนั้นจะเป็นองค์การราชการ องค์การทางการศึกษา องค์การ ทางสาธารณสุขหรือองค์การอุตสาหกรรมก็ตาม นอกจากนี้การมอบหมายงานเป็นทีม ที่มีลักษณะ กว้างมากกว่าการกำหนดงานที่แคบ ที่ต้องปฏิบัติตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด จะทำให้เจ้าหน้าที่ ผู้ปฏิบัติเกิดความสนใจในการปฏิบัติงานมากกว่า ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Charles L. Hulin and Milton R. Blood (อ้างในธงชัย สันติวงษ์ , 2539 : 199) พบว่าการ แบ่งงานกันทำเฉพาะด้านนั้น มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของการทำงานของเจ้าหน้าที่ และผู้บริหารต้องพยายามหาแนวทางที่จะทำให้งานประจำน่าสนใจ และท้าทายมากขึ้น ความ พยายามดังกล่าวคือการเพิ่มหน้าที่และความรับผิดชอบของงาน และการขยายงานหรือสับ เปลี่ยนงาน เพื่อลดความเบื่อหน่ายงานได้ ดังนั้นการมอบหมายงานจึงไม่ควรมอบหมายงานที่ กำหนดตายตัว ควรมีการยืดหยุ่นและให้โอกาสผู้ปฏิบัติงานที่เขาสนใจ

ดังนั้นการพัฒนาแบบแผนการจัดองค์การของวิทยาลัยพยาบาล ในลักษณะขององค์การราชการเชิงวิชาชีพผสมผสานกับการจัดองค์การเป็นทีม จึงมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้มากที่สุด อีกทั้งยังเป็นการส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ทุกคนได้พัฒนาศักยภาพได้ทั่วทุกคนและเป็นการพัฒนาความเป็นผู้นำ ผู้ตาม การทำงานเป็นทีมของเจ้าหน้าที่ได้อีกด้วย และลักษณะการจัดองค์การในลักษณะนี้ จะทำให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานได้ชัดเจน ตามผลผลิตหรือเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ในแต่ละโครงการ และการจัดองค์การดังกล่าวจะมีความยืดหยุ่นได้ง่ายในการปรับโครงสร้างการบริหารงานภายในองค์การ ให้สอดคล้องกับนโยบาย และเหมาะสมกับอัตราากำลังที่มีอยู่ ณ ลักษณะการกำหนดโครงการที่จะปฏิบัติได้ในแต่ละปีโดยไม่ตายตัว ขึ้นกับนโยบาย งบประมาณที่จะได้รับ และการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรนั้น ก็สามารถเปลี่ยนแปลงปรับได้ตามสภาพการของการจัดหลักสูตรและกิจกรรมที่เกี่ยวข้องในการจัดการเรียนการสอน ซึ่งการจัดองค์การของบริษัทที่ประสบความสำเร็จในเชิงธุรกิจปัจจุบัน และมีความเป็นเลิศนั้นจะมีปัจจัยในการจัดโครงสร้างองค์การ เพื่อให้้องค์การอยู่รอด 3 ประการคือ

1. ความสามารถในการปฏิบัติงานพื้นฐานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. ความสามารถในการคิดค้นสิ่งแปลกใหม่ได้ภายใต้โครงสร้างนั้น
3. ความสามารถในการปรับตัวและตอบสนองต่อปัญหาสำคัญต่างๆที่เกิดขึ้น

ทั้งนี้รูปแบบโครงสร้างของการจัดองค์การนั้น จะไม่สามารถใช้อย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะได้ จำเป็นที่ต้องมีการนำมา ผสมผสานกันให้เหมาะกับบริบทขององค์การ (วีรชัย ตันดีวีระวิทยา, 2536:64)

2. การจัดองค์การโดยไม่มีกำหนดภาควิชา จากการวิเคราะห์สภาพปัญหาการจัดองค์การของวิทยาลัยพยาบาล ทั้งในส่วนที่เป็นความคิดเห็นของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลและหัวหน้าภาควิชาของวิทยาลัยพยาบาลนั้น ผลปรากฏว่าปัญหาที่พบมากที่สุดคือการมีอัตรากำลังน้อย ความซ้ำซ้อนของการจัดการเรียนการสอน และการไม่ช่วยเหลืองาน ไม่เอื้อเพื่อช่วยเหลืองานซึ่งกันและกัน ทั้งนี้จากการกำหนดค่าให้มีภาควิชา 8 ภาควิชาจะทำให้มีหัวหน้าภาควิชา 8 คน ซึ่ง

จากการวิเคราะห์เอกสาร และการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการในวิทยาลัยบางแห่งพบว่า มีอาจารย์ปฏิบัติงานจริง 13 คน จะมีอาจารย์ 8 คน เป็นหัวหน้าภาควิชา โดยเขียนชื่อกำกับไว้ในโครงสร้างการบริหารวิทยาลัย โดยที่ไม่มีผู้บังคับบัญชา และบางภาควิชา มีผู้บังคับบัญชา 1 คน และใน 8 คน ยังทำหน้าที่ รองผู้อำนวยการ ปฏิบัติงานประสานงานตามโครงสร้างในกลุ่มส่งเสริมและพัฒนาวิชาการด้วย โดยสรุปจะมีอาจารย์ 1 คน ทำหน้าที่ 5 อย่างตามการจัดคนบรรจุงาน ซึ่งส่งผลกระทบต่อการสอนและนิเทศงานนักศึกษาอย่างแน่นอน หากอาจารย์ท่านนั้นต้องทำงานทุกอย่าง การกำหนดให้มีหัวหน้าภาควิชา นั้น ดร.ดิน ปรัชญาฤทธิ์ (อ้างใน ประกอบ คูรัตน์, 2536 :5) ได้กล่าวถึงหัวหน้าภาควิชาว่า "หัวหน้าภาควิชาเป็นตัวแทนของอาจารย์ในภาควิชาและเป็นแขนงของมหาวิทยาลัย ในการที่จะให้การศึกษาและส่งเสริมวิชาชีพชั้นสูง ทำการสอน ทำการวิจัย ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ทุนบำรุงศิลปวัฒนธรรม " แต่หากหัวหน้าภาควิชาต้องทำหน้าที่ในหลายบทบาท ก็จะไม่สามารถปฏิบัติงานได้เต็มตามบทบาท หัวหน้าภาควิชาที่กำหนด และไม่สามารถสร้างงานที่เป็นศาสตร์เฉพาะ ให้กับภาควิชาได้เช่นเดียวกัน ดังนั้นการจัดองค์การโดยไม่มีกำหนดภาควิชา เป็นการกำหนดเพียงกลุ่มวิชาการ มีงานการสอนตามหลักสูตรไว้ เพื่อที่หัวหน้ากลุ่มได้ดำเนินการมอบหมายงาน ให้อาจารย์แต่ละท่านรับไปดำเนินการในงานต่างๆ ตามวิชาที่กำหนดในหลักสูตร จะเหมาะสมกับองค์การที่มีความขาดแคลนอาจารย์ หรือต้องการพัฒนาอาจารย์ให้สามารถปฏิบัติงานได้ทั้งลึกและกว้าง

การที่ไม่มีกำหนดเป็นภาควิชา นั้น จะช่วยแก้ปัญหาการไม่ร่วมมือกันได้ในส่วนหนึ่ง ในลักษณะที่ไม่มีพรมแดนกันระหว่างเจ้าหน้าที่ ซึ่งแต่เดิมจะมีการแบ่งงานที่เด็ดขาดแต่ละภาควิชาในลักษณะของการแบ่งแผนก (departmentation) ซึ่ง Lunenburg and Ornstien (1996:32) ได้ให้ข้อสังเกตไว้ว่าการแบ่งกลุ่มงานเป็นแผนกมากเกินไปนั้น จะเกิดปัญหาการประสานงาน การพัฒนางาน พัฒนาคณะแผนกนั้นจะแคบ ไม่สามารถมองทะลุงานในแผนกอื่นๆได้ เกิดความขัดแย้งในกลุ่มมากขึ้น และแต่ละแผนกนั้นจะปกป้องผลประโยชน์ของตน อำนาจที่มีอยู่ หน้าที่ ความรับผิดชอบที่ได้รับไว้ ซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาองค์การที่ช้า

การจัดองค์การวิทยาลัยพยาบาล โดยที่ไม่กำหนดเป็นภาควิชา นั้นสามารถดำเนินการได้ในวิทยาลัยพยาบาล ทั้งนี้โดยที่วิทยาลัยพยาบาลจะมีการสอนในหลักสูตรวิชาชีพพยาบาลเพียงวิชาชีพเดียว และการจัดการเรียนการสอนในหลักสูตรนั้นเน้นนักศึกษา ให้เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถในการพยาบาลทั่วไปมากกว่าการพยาบาลเฉพาะทาง ซึ่งอาจารย์ผู้สอนในวิทยาลัยส่วนใหญ่จะเป็นผู้ที่สำเร็จการศึกษาชั้นปริญญาตรีทางการพยาบาล สามารถสอนนักศึกษาให้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะการพยาบาลในระดับปริญญาตรีในเชิงการพยาบาลทั่วไปในวิชาทางการพยาบาลได้ หากไม่มีภาควิชาอาจารย์ทุกท่านสามารถสอนแทนกันได้ และสามารถนิเทศงาน นักศึกษาในหน่วยงานที่นักศึกษาไปฝึกปฏิบัติได้ ซึ่งจะทำได้ลดปัญหาการปฏิบัติงานแทนกันไม่ได้ และนอกจากนี้การที่ไม่มีการแบ่งภาควิชา ยังช่วยสร้างสมดุลของการปฏิบัติงานของอาจารย์ ให้เท่าเทียมกันได้โดยจะลดปัญหา "ภาคนี้ทำงานมากกว่าภาคนั้นลงได้ " การจัดการเรียนการสอนจะได้รับการพัฒนาจากกลุ่มอาจารย์มากขึ้นและอาจารย์ทุกคนจะมีส่วนร่วม ไม่มีการเป็นเจ้าของวิชาตายตัว มีการจัดการเรียนการสอนร่วมกันไม่เฉพาะอาจารย์ในภาควิชา นั้นเท่านั้น และหากไม่มีภาควิชา จะมีการลดความสิ้นเปลืองทรัพยากรของวิทยาลัยได้ โดยที่จัดอำนวยความสะดวกของใช้ไว้ส่วนกลางเพียงหน่วยเดียว

การจัดองค์การวิทยาลัยพยาบาลโดยที่ไม่กำหนดให้มีภาควิชา นั้น ผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งเข้าร่วมสัมมนาเพื่อพิจารณาความเหมาะสม ความเป็นไปได้ของรูปแบบนั้นส่วนใหญ่ เห็นด้วยกับการที่ไม่มีภาควิชา ซึ่งในประเด็นการไม่มีภาควิชา นั้นมีข้อดีและข้อควรระวังในการดำเนินการอย่างใดอัน ดร. ประพนธ์ โททกานนท์ (สัมภาษณ์, 8 กันยายน 2540) คณบดีคณะพยาบาลศาสตร์ ได้กล่าว ว่า คณะพยาบาลศาสตร์เป็นคณะเล็กและก่อตั้งใหม่ จำนวนอาจารย์น้อย หากมีการแบ่งภาควิชาจะทำให้หัวหน้าภาควิชาไม่มีผู้บังคับบัญชา และทรัพยากรมีจำกัด ซึ่งจากการดำเนินการที่ผ่านมา การที่จัดองค์การโดยไม่มีภาควิชาพบข้อดีและข้อจำกัดดังนี้

1. ข้อดี

1.1 ประหยัดงบประมาณ

1.2 อาจารย์ทุกท่านสามารถนิเทศงานทางคลินิกแทนกันได้

- 1.3 อาจารย์มีการสอนร่วมกันในวิชาต่างๆ ตามที่รองคณบดีฝ่ายวิชาการดำเนิน
การประสาน
- 1.4 อาจารย์มีความร่วมมือและรับผิดชอบในการทำงานสูง การทำงานเป็นที่มาจะ
เกิดขึ้นเพราะต้องมีการประชุมร่วมกัน วางแผนงานร่วมกันในวิชาที่อาจารย์ร่วมกันสอน
- 1.5 อาจารย์ได้มีโอกาสนำตนเองได้ทุกคนในวิชาการที่เป็นหลักของการจัด
การศึกษาของคณะ
- 1.6 สามารถหมุนอาจารย์ไปปฏิบัติงานในหน้าที่ต่างๆได้สะดวก
- 1.7 หน่วยงานพัฒนาเร็ว มีผลงานวิจัย

2: ข้อจำกัด

- 2.1 ขาดทักษะการเป็นผู้บริหารระดับต้น
- 2.2 งบประมาณประจำตามแหล่ง

นอกจากนี้คณะ เศรษฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ซึ่งมีอาจารย์และเจ้าหน้าที่
มากกว่า 80 คน ก็มีการจัดองค์การของคณะโดยไม่มีภาควิชา ดร.ประพันธ์ เสวตนันท์
อาจารย์ของคณะ เศรษฐศาสตร์ (สัมภาษณ์, 9 กันยายน 2540) ได้ให้การอธิบายว่า
คณะ เศรษฐศาสตร์แต่เดิม มีการจัดองค์การแบบมีภาควิชา ซึ่งพบว่ามีปัญหาการบริหารจัด
การไม่คล่องตัว และบรรยากาศในการทำงานในแต่ละภาควิชาแต่มีปัญหา จึงมีการเปลี่ยนแปลง
เป็นการจัดคณะโดยไม่มีภาควิชา ซึ่งพบว่า การจัดองค์การแบบไม่มีภาควิชา นั้น ทำให้
อาจารย์มีการช่วยเหลือกันดี บรรยากาศการปฏิบัติงาน ร่าเริง ไม่มีการจัดแย้งระหว่างกลุ่ม
ทั้งนี้เป็นการประหยัดทรัพยากร และการประสานงาน ส่วนการประสานงานด้านการจัดการ
เรียนการสอนนั้นคณบดี จะมอบหมายให้รองคณบดีฝ่ายจัดการศึกษา เป็นผู้ดำเนินการประสาน
ซึ่งเท่าที่ผ่านมา ยังไม่พบปัญหาด้านการจัดการเรียนการสอน อาจารย์ในคณะพอใจเพราะมี
เจ้านายคนเดียวคือคณบดี และเพื่อให้เกิดการประสานงานระหว่างกลุ่มอาจารย์ที่มีความสนใจ
ตรงกัน คณะได้จัดตั้งเป็นศูนย์ เศรษฐศาสตร์วิจัย ศูนย์ เศรษฐศาสตร์สาธารณสุข เป็นต้น เพื่อ
ให้อาจารย์ทำงานวิจัยและแสวงหาสิ่งที่ตนเองต้องการพัฒนาในสาขาวิชาที่สนใจ ในส่วนของการ
ต่อต้านการจัดองค์การในระยะแรกก็มีน้อยมาก ทั้งนี้เพราะเป็นความยินยอมมาให้มีการเปลี่ยนแปลง

แปลงของอาจารย์ในคณะร่วมกัน โดยมีการประชุมและหาข้อมูลวิเคราะห์ความต้องการก่อน

ดังนั้นการจัดองค์การของวิทยาลัยพยาบาลในลักษณะการไม่มีภาควิชา นั้น โดยที่เดิมนั้นเคยมีภาควิชามาแล้วก็สามารถทำได้ และมีหน่วยงานอื่นดำเนินการมาแล้ว อีกทั้งการจัดองค์การในลักษณะดังกล่าวจะเอื้อประโยชน์ ต่อการบริหารจัดการกำลังคนทีน้อย แต่ต้องการงานตามเป้าหมายที่กระทรวงสาธารณสุขกำหนดและเหมาะสมกับสภาพการ ที่ไม่สามารถเพิ่มอัตรากำลังคนได้อย่างรวดเร็วทันต่อความต้องการ และสามารถลดปัญหาความซ้ำซ้อนงานและการไม่ช่วยเหลือกันได้ โดยมีข้อดีมากกว่าข้อจำกัด แต่การจะเปลี่ยนแปลงการจัดองค์การจากการที่มีภาควิชาเป็นไม่มีภาควิชา นั้น จะต้องมีการวิธีที่สร้างความเข้าใจ และมีการวางแผนร่วมกันในการจัดการเรียนการสอน ทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติที่ชัดเจน และเตรียมความรู้ความสามารถของอาจารย์ให้พร้อมกับการเปลี่ยนแปลงด้วย และผู้บริหารจะต้องปรับบทบาทในการควบคุม เป็นการกำกับงานที่มีประสิทธิภาพด้วยเช่นกัน

3. การนำรูปแบบมาใช้ ผู้วิจัยได้พัฒนารูปแบบการจัดองค์การวิทยาลัยพยาบาล เพียงรูปแบบเดียว จากการที่ผู้วิจัยได้สร้างรูปแบบขึ้นต้นใน 3 รูปแบบ และผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่ารูปแบบที่เหมาะสมที่สุด ควรเป็นรูปแบบที่ 3 โดยมีข้อเสนอให้ปรับปรุงเพิ่มเติม ทั้งนี้ด้วยเหตุของความจำกัดของอัตรากำลังคนที่ต้องมีเพียงพอในรูปแบบการจัดองค์การรูปแบบที่ 1 และ 2 และความไม่เหมาะสมของการจัดบูรรวมภาควิชาจาก 8 ภาควิชา เป็น 3 ภาควิชา ซึ่งต้องอาศัยการวิเคราะห์หลักสูตรและการปรับหลักสูตรใหม่ซึ่งทำได้ยาก ดังนั้นการพัฒนารูปแบบการจัดองค์การวิทยาลัยพยาบาล จึงมีเพียงรูปแบบเดียว ทั้งนี้ได้หมายความว่า จะเป็นรูปแบบที่สมบูรณ์ที่สุดเพียงรูปแบบเดียว ที่สามารถใช้ได้กับวิทยาลัยทุกแห่ง แต่รูปแบบนี้สามารถปรับให้เหมาะสมกับบริบทของวิทยาลัยได้ตามแนวคิดของรูปแบบ ซึ่งอยู่ในดุลยพินิจของผู้บริหารวิทยาลัย เพราะรูปแบบที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นนั้น มีการปิดหูปูนในลักษณะไม่มีภาควิชา และการจัดกลุ่มงานโครงการ โดยไม่ได้กำหนดตายตัว และการนำรูปแบบดังกล่าวไปใช้นั้น ผู้บริหารวิทยาลัย จะต้องพิจารณาในความพร้อมของวิทยาลัยพยาบาล เป็นหลักและทำความเข้าใจกับเจ้าหน้าที่ของวิทยาลัยพยาบาลให้ชัดเจนถึงสิ่งที่ผู้บริหารต้องการ และการวางเป้าหมายการพัฒนางานของวิทยาลัยพยาบาลที่ชัดเจน

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในเชิงนโยบายสำหรับวิทยาลัยพยาบาล

1.1 วิทยาลัยพยาบาล ควรมีการทบทวนการมอบหมายงานและมอบอำนาจหน้าที่ให้กับผู้ปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่งให้เหมาะสม โดยกำหนดไว้ให้ชัดเจนโดยมีคำสั่งของวิทยาลัย และกระจายงานให้สมดุลย์ เสมอภาค

1.2 ใช้ระบบการจ้างเหมางานเป็นขั้น โดยการจ้างกลุ่มอาจารย์ หรือผู้เชี่ยวชาญ ให้ปฏิบัติงานพัฒนาที่นอกเหนือจากงานประจำ เพื่อให้ได้งานตามเป้าหมายโดยไม่ต้องเพิ่มคน และไม่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเดิมปฏิบัติงานมากจนขาดคุณภาพ

1.3 จัดหาอุปกรณ์ในการอำนวยความสะดวก ในด้านการจัดการเรียนการสอน เพื่อให้อาจารย์ทวนเวลา ในการเตรียมการสอนมาใช้ในวิทยาลัยพยาบาลให้มากขึ้น อาทิเช่น โปรแกรมคอมพิวเตอร์ในการช่วยสอนในวิชาต่างๆ เครื่องฉายภาพข้ามศีรษะแบบที่บที่สามารถฉายภาพจากกระดาษต้นฉบับได้ เป็นต้น

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัย

2.1 ศึกษาเปรียบเทียบประสิทธิผลของการจัดองค์การ โดยใช้รูปแบบเดิมกับรูปแบบที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น เพื่อการพัฒนาการจัดองค์การในอีกขั้นหนึ่ง

2.2 ควรมีการศึกษาวิจัยปริมาณงานของวิทยาลัยพยาบาล ในแต่ละขนาดเพื่อการกำหนดขอบเขตการบังคับบัญชาที่เหมาะสมกับงานในวิทยาลัยพยาบาล

2.3 ควรมีการวิจัยคุณภาพเปรียบเทียบการทำงานเป็นทีมโดยทีมที่มีผู้อาวุโสเป็นหัวหน้าที่กับทีมงานที่มีผู้อ่อนอาวุโสเป็นหัวหน้าทีม