

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อ เสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มุ่งวิเคราะห์การบริหารสถานศึกษาพยาบาลในสังกัดกรุงเทพมหานคร ในเชิงระบบ เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา การวิเคราะห์ เพื่อศึกษาถึงประสิทธิผลการดำเนินงานของสถานศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. ศึกษาโครงสร้าง รูปแบบการบริหาร บรรยากาศของวิทยาลัยฯ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร และปัญหาการบริหารงานของวิทยาลัยพยาบาล เกื้อการุณย์ ในสังกัดกรุงเทพมหานคร
2. วิเคราะห์เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของวิทยาลัยพยาบาล เกื้อการุณย์ กับหน้าที่หลักของสถาบันอุดมศึกษา
3. วิเคราะห์การดำเนินงานของวิทยาลัยพยาบาล เกื้อการุณย์ในด้านการบริหารงานวิชาการ งานบุคคล กิจกรรมนักศึกษา และงบประมาณและการเงิน

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มีจำนวน 70 คน ประกอบด้วยผู้บริหารตั้งแต่ระดับหัวหน้าภาควิชา จนถึงผู้บริหารสูงสุดของวิทยาลัยพยาบาล เกื้อการุณย์ จำนวน 16 คน และอาจารย์พยาบาลของวิทยาลัยฯ จำนวน 54 คน โดยไม่รวมผู้บริหาร 2 คน และอาจารย์พยาบาล 3 คนที่กำลังลาศึกษาต่อ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล สำหรับการวิจัยมีดังนี้

1. แบบสัมภาษณ์

ลักษณะของแบบสัมภาษณ์ เป็นรูปแบบที่กำหนดคำถามไว้ เพื่อควบคุมลักษณะของข้อมูลที่ต้องการ และเพื่อใช้เป็นแนวทางในการสัมภาษณ์โดยครอบคลุมข้อมูลเกี่ยวกับ

กับ ปรัชญา เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของวิทยาลัยฯ โครงสร้าง การบริหารวิทยาลัยฯ รวมทั้งการบริหารงานด้านวิชาการ งานบุคคล งานกิจการนักศึกษา และงบประมาณ

2. แบบสอบถาม

ลักษณะของแบบสอบถามโดยครอบคลุมข้อมูล เกี่ยวกับบรรยากาศของวิทยาลัยฯ และความพึงพอใจของอาจารย์ในการปฏิบัติงานในด้านโครงสร้าง การบริหารวิทยาลัยฯ งานอื่นเกิดจากหน่วยงาน งานด้านวิชาการ งานกิจการนักศึกษา เงินเดือน และสวัสดิการ

สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารตั้งแต่ระดับหัวหน้าภาควิชาฯ จนถึงผู้บริหารสูงสุด และจากการตอบแบบสอบถามของอาจารย์พยาบาลของวิทยาลัยพยาบาล เกื้อการุณย์ ผู้วิจัยสรุปผลการรวบรวมข้อมูล เป็น 3 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 สถานภาพของผู้ให้สัมภาษณ์และผู้ตอบแบบสอบถาม

วุฒิการศึกษาสูงสุดของอาจารย์ในวิทยาลัยฯ มีสัดส่วนดังนี้ ระดับปริญญาเอก: ระดับปริญญาโท: ระดับปริญญาตรี: อนุปริญญา เท่ากับ 0: 1: 8.3: 0.7

ส่วนประสบการณ์ในการทำงาน จะเห็นได้ว่า ผู้บริหารมีประสบการณ์ในการทำงานสูงกว่าอาจารย์ คือตั้งแต่ 16 ปีขึ้นไป อาจารย์ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงานระหว่าง 1 — 5 ปี โดยในด้านการสอนพบว่า ผู้บริหารสอนน้อยกว่าอาจารย์ทั้งภาคทฤษฎี และภาคปฏิบัติ คือ ผู้บริหารส่วนมากมีงานสอนร้อยละ 68.75 ส่วนอาจารย์มีงานสอนร้อยละ 96.30

นอกจากเงินเดือนที่ได้รับตามระบบราชการ อาจารย์ของวิทยาลัยฯ ส่วนใหญ่ไม่มีรายได้พิเศษอื่น ๆ รวมทั้งงานพิเศษนอกวิทยาลัยฯ มีอาจารย์เป็นส่วนน้อยมากที่มีงานพิเศษ (ร้อยละ 9.26) ซึ่งลักษณะงานพิเศษของอาจารย์กลุ่มนี้ เกี่ยวข้องกับวิชาชีพพยาบาล เป็นส่วนใหญ่ ทั้งในด้านการสอน บริการชุมชน และงานที่ปฏิบัติในสถานพยาบาล โดยขึ้นกับหน่วยงานเอกชน ส่วนในด้านงานวิจัยไม่พบว่ามีอาจารย์ปฏิบัติทางด้านนี้

ส่วนที่ 2 ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารในด้านปรัชญา เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของวิทยาลัยฯ รวมทั้งโครงสร้าง และการบริหารงานของวิทยาลัยในด้านงานวิชาการ งานบุคคล งานกิจการนักศึกษา และงบประมาณ ผลการสัมภาษณ์สรุปได้ดังนี้

ปรัชญา เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของวิทยาลัยฯ

ปรัชญาของวิทยาลัยฯ วิทยาลัยฯ ได้กำหนดปรัชญาจากแนวความคิดของแผนพัฒนาสาธารณสุขของประเทศ ร่วมกับแผนงานการพัฒนาสาธารณสุขของกรุงเทพมหานคร ฉบับที่ 2 และการพัฒนาของวิชาชีพในปัจจุบัน ปรัชญาดังกล่าวได้รับการพิจารณาปรับปรุงเปลี่ยนแปลง เรื่อยมา เพื่อให้เหมาะสมกับสภาพของสังคม

เป้าหมายของวิทยาลัยฯ วิทยาลัยฯ มีเป้าหมายที่จะผลิตบุคลากรทางการแพทย์ตามความจำเป็น และความต้องการเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานต่าง ๆ ของกรุงเทพมหานคร ฉะนั้นเป้าหมายของวิทยาลัยฯ จึงเน้นเป้าหมายที่มาจากนโยบายของกรุงเทพมหานคร ที่ได้กำหนดไว้ นอกจากนี้การกำหนด เป้าหมายยังได้พิจารณาตามความเหมาะสม และกำลังในการปฏิบัติงานของวิทยาลัยฯ

วัตถุประสงค์ของวิทยาลัยฯ เนื่องจากวิทยาลัยฯ ได้เน้นในด้านการจัดการเรียนการสอนเป็นหลัก วัตถุประสงค์ของวิทยาลัยฯ จึงอาจถือว่าเป็นวัตถุประสงค์ของหลักสูตร ปัจจุบันวิทยาลัยฯ จัดการเรียนการสอน 3 หลักสูตร คือหลักสูตรประกาศนียบัตรพยาบาลศาสตร์ (เทียบเท่าปริญญาตรี) หลักสูตรประกาศนียบัตรพยาบาลและอนามัย (เทียบเท่าอนุปริญญา) และหลักสูตรประกาศนียบัตรผู้ช่วยพยาบาล

ในการกำหนดปรัชญา เป้าหมาย รวมทั้งวัตถุประสงค์ของหลักสูตรนี้ วิทยาลัยฯ ตั้งคณะกรรมการจัดทำหลักสูตรโดยเฉพาะขึ้น เพื่อกำหนด ปรัชญา เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ คณะกรรมการนี้ประกอบด้วย ผู้อำนวยการฯ รองผู้อำนวยการฯ หัวหน้าฝ่าย และหัวหน้าภาควิชาฯ รวมทั้งอาจารย์ในวิทยาลัยฯ บางท่านที่ได้รับการแต่งตั้งให้ร่วมดำเนินการในการแจ้งให้บุคลากรภายในทราบ ภายหลังจากที่หลักสูตรได้รับอนุมัติจากกรุงเทพมหานคร และทบวงมหาวิทยาลัยแล้ว

วิทยาลัย ได้จัดประชุมอาจารย์ทั้งวิทยาลัยฯ เพื่อแจ้งว่าหลักสูตรได้รับอนุมัติ โดยที่รายละเอียด วิทยาลัยฯ ได้จัดทำเป็นคู่มือ เพื่อแจกให้กับแต่ละภาควิชาฯ โดยมอบหมายให้ภาควิชาฯ เป็นผู้ดำเนินการชี้แจง ส่วนวิธีการชี้แจงขึ้นอยู่กับแต่ละภาควิชาฯ

ภารกิจหลักของวิทยาลัยฯ ในด้านภารกิจหลักของวิทยาลัยฯ เนื่องจากหน้าที่หลักของสถาบันอุดมศึกษาโดยทั่วไป ประกอบไปด้วยการสอน การวิจัย การบริการชุมชน และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมนั้น ในฐานะที่วิทยาลัยพยาบาล เกื้อการุณย์ เป็นสถาบันในระดับอุดมศึกษาแห่งหนึ่ง ผู้วิจัยขอสรุปภารกิจของวิทยาลัยฯ ที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารดังนี้

ภารกิจหลักของวิทยาลัยฯ เน้นในด้านการจัดการเรียนการสอนเพื่อผลิตบัณฑิตให้ได้ตามที่ต้องการ ฉะนั้นภาระหน้าที่ในการดำเนินงานของวิทยาลัยฯ จึงเป็นการส่งเสริมในด้านการจัดการเรียนการสอน ส่วนในด้านการวิจัยซึ่งเป็นหน้าที่ประการหนึ่งของสถาบันอุดมศึกษา วิทยาลัยฯ ขาดการสนับสนุนให้อาจารย์ทำการวิจัย ไม่ว่าจะเป็นในรูปแบบของเงินทุน หรือแรงจูงใจอื่น ๆ จึงไม่มีการทำการวิจัยของอาจารย์ภายในวิทยาลัยฯ นอกจากนี้ทางด้านการบริการวิชาการแก่ชุมชน วิทยาลัยฯ ได้ร่วมมือกับสถาบันพยาบาลต่าง ๆ รวมทั้งสมาคมพยาบาลแห่งประเทศไทย จัดรายการกระจายเสียงทางวิทยุเดือนละครั้ง เพื่อให้ความรู้ทางด้านสุขภาพอนามัยแก่ประชาชนโดยทั่วไป ภารกิจประการสุดท้ายของสถาบันอุดมศึกษา คือการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมนั้น วิทยาลัยฯ จัดส่งเสริมในด้านให้มีการแสดงดนตรีไทย นาฏศิลป์ในงานพิธีต่าง ๆ ทั้งในหน่วยงานของกรุงเทพมหานครและหน่วยงานต่าง ๆ ที่สนใจ และติดต่อขอมาทางวิทยาลัยฯ แต่ก็ยังพบว่ามียุอุปสรรคในด้านค่าใช้จ่ายและความร่วมมือสนับสนุนจากผู้บริหารบางคนในวิทยาลัยฯ

โครงสร้าง และการบริหารของวิทยาลัยฯ

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของวิทยาลัยฯ ถึงโครงสร้างและการบริหารของวิทยาลัยฯ ผู้บริหารส่วนใหญ่ให้ความเห็นในด้านต่าง ๆ สรุปได้ดังรายละเอียดต่อไปนี้

นโยบายในการดำเนินงานของวิทยาลัยฯ การกำหนดนโยบายการดำเนินงานของวิทยาลัยฯ เป็นนโยบายที่มาจากกรุงเทพมหานคร (แผนภูมิที่ ๑ หน้า ๗๒) โดยมีคณะ

กรรมการบริหาร ซึ่งประกอบด้วยบุคลากรจากสำนักการแพทย์และกรุงเทพมหานคร ร่วมกับผู้อำนวยการฯ และรองผู้อำนวยการของวิทยาลัย เป็นกรรมการ ทำหน้าที่กำหนดนโยบาย จึงอาจกล่าวได้ว่า วิทยาลัยฯ ขาดอิสระในการกำหนดนโยบาย เช่นในปีการศึกษา 2526 นโยบายที่มาจากส่วนกลางคือ กรุงเทพมหานครต้องการให้วิทยาลัยฯ ผลิตบุคลากรทางด้านผู้ช่วยพยาบาล ทั้งที่ในปีการศึกษาเดียวกัน วิทยาลัยฯ จัดการเรียนการสอนในหลักสูตรใหม่คือ หลักสูตรประกาศนียบัตรพยาบาลศาสตร์ (เทียบเท่าปริญญาตรี) เพิ่มขึ้น จึงทำให้ปัจจุบันวิทยาลัยฯ จัดการเรียนการสอน 3 หลักสูตร คือ หลักสูตรประกาศนียบัตรพยาบาลศาสตร์ (เทียบเท่าปริญญาตรี) หลักสูตรประกาศนียบัตรพยาบาลผดุงครรภ์และอนามัย (เทียบเท่าอนุปริญญา) และหลักสูตรประกาศนียบัตรผู้ช่วยพยาบาล

งานวิชาการ ในการดำเนินงานของสถานศึกษาใด ๆ นั้น งานด้านวิชาการ นับว่าเป็นงานหลัก และงานสำคัญที่สุด ซึ่งหลักในการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยฯ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร สรุปได้ดังนี้

การบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยฯ เพื่อให้บรรลุตามปรัชญาของวิทยาลัยฯ จึงแบ่งออกเป็นการบริหารหลักสูตร การให้บริการทางวิชาการ และการประเมินผล (แผนภูมิที่ 10 หน้า 73) ในด้านการบริหารหลักสูตรวิทยาลัยฯ มีคณะกรรมการจัดทำหลักสูตร โดยเฉพาะ แต่เป็นเพียงคณะกรรมการจัดเตรียม ร่าง และเสนอหลักสูตรเพื่อพิจารณาอนุมัติ จากกรุงเทพมหานคร และทบวงมหาวิทยาลัย (ดังกล่าวแล้วในวัตถุประสงค์ของหลักสูตร) ในขั้นนำหลักสูตรไปใช้ ภายหลังจากผู้อำนวยการจัดประชุมชี้แจงถึงการเปลี่ยนแปลงหลักสูตร จึงแต่งตั้งผู้รับผิดชอบในหน้าที่ต่าง ๆ แต่เนื่องจากวิทยาลัยฯ จัดการเรียนการสอนหลายหลักสูตร (แผนภูมิที่ 9 หน้า 72) จำนวนอาจารย์มีไม่เพียงพอ วิทยาลัยฯ โดยแต่ละภาควิชาฯ จึงได้เชิญเจ้าหน้าที่ทั้งแพทย์และพยาบาลในสังกัดสำนักการแพทย์กรุงเทพมหานคร มาร่วมทำการสอน ปัญหาที่พบคือทั้งอาจารย์และเจ้าหน้าที่ต่าง ๆ ไม่ทราบรายละเอียด รวมทั้งระบบต่าง ๆ ในการจัดการเรียนการสอนให้นักศึกษาร่วมกัน ซึ่งวิทยาลัยฯ ขาดการจัดปฐมนิเทศ และสัมมนาอาจารย์ก่อนการเรียนการสอน ส่วนในด้านการประเมินผลหลักสูตร วิทยาลัยฯ ยังไม่เคยมีการนำหลักสูตรไปใช้ แต่ได้วิเคราะห์เนื้อหาวิชาของหลักสูตรเดิม เพื่อปรับปรุงเป็นหลักสูตรใหม่ให้เหมาะสมกับสภาพความต้องการของสังคมปัจจุบัน

ในด้านการจัดการเรียนการสอน เพื่อให้นักศึกษาได้พัฒนาไปตามปรัชญาที่กำหนด
 แนวทางการจัดการเรียนการสอน จึงแตกต่างกันไปตามลักษณะของผู้สอนแต่ละคน นอกจากนี้
 แต่ละปี วิทยาลัยฯ ได้จัดอาจารย์ที่ปรึกษาให้กับนักศึกษา แต่พบว่า อาจารย์ที่ปรึกษาต้องเปลี่ยน
 ไป ตามมีการศึกษาของนักศึกษา รวมทั้งยังขาดการรายงานเรื่องราวต่าง ๆ ของนักศึกษาใน
 ระหว่างอาจารย์ที่ปรึกษาอีกด้วย ✓

สำหรับงานบริการทางด้านวิชาการ ในที่นี้คืองานด้านโสตทัศนศึกษาและงานห้อง
 สมุด จากแผนภูมิที่ 10 เรื่องโครงสร้างการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยฯ งานทั้งสอง
 ด้านนี้ขึ้นอยู่กับสายงานทางด้านฝ่ายบริการการศึกษา ไม่ได้ขึ้นอยู่กับฝ่ายวิชาการ ซึ่งแตกต่าง
 จากของมหาวิทยาลัยฯ ที่บริการทางด้านวิชาการขึ้นอยู่กับฝ่ายวิชาการ นอกจากนี้ขาดการ
 ประสานงาน รวมทั้งการบริการไม่ดี เนื่องจากบุคลากรมีไม่เพียงพอ เช่นบริการห้องสมุดของ
 วิทยาลัยฯ ซึ่งแยกเป็น 2 แห่ง ที่วิทยาลัยฯ วชิรพยาบาลมีเจ้าหน้าที่ 2 คน คือ หัวหน้า
 งานห้องสมุด เป็นบรรณารักษ์ 1 คน รวมทั้งเจ้าหน้าที่อีก 1 คน มาจากตำแหน่งพนักงาน
 แต่ต้องมาปฏิบัติหน้าที่ช่วยงานบรรณารักษ์ ส่วนวิทยาลัยฯ โรงพยาบาลกลางมีเจ้าหน้าที่ 1
 คน ระบบการจัดเก็บหนังสือของห้องสมุด ยังไม่มีบัตรรายการเพื่อสะดวกในการค้นคว้า อีกทั้ง
 จำนวนหนังสือยังมีไม่เพียงพอกับจำนวนอาจารย์และนักศึกษา แต่ทั้งอาจารย์และนักศึกษาก็
 สามารถใช้บริการห้องสมุดได้จากโรงพยาบาลกลางและวชิรพยาบาล ส่วนบริการโสตทัศน-
 ศึกษา วิทยาลัยฯ ได้จัดอบรมอาจารย์ทั้งวิทยาลัยฯ ในด้านการใช้เครื่องมือโสตทัศนศึกษา จำนวน
 เจ้าหน้าที่ทางด้านนี้ก็ เช่นเดียวกัน มีจำนวนบุคลากรดังนี้ ที่วิทยาลัยฯ วชิรพยาบาล มีหัวหน้า
 งานโสตทัศนศึกษา 1 คน และ พนักงาน 1 คน ทางวิทยาลัยฯ โรงพยาบาลกลางมีเจ้าหน้าที่
 โสตทัศนศึกษาเพียง 1 คน เจ้าหน้าที่โสตทัศนศึกษา นอกจากจะให้บริการเครื่องมือทางโสตฯ
 เพื่ออำนวยความสะดวกในด้านการเรียนการสอนแล้ว ยังทำหน้าที่ฝ่ายอาคารสถานที่ คือ
 จัดหาห้องเรียนเพื่อให้อาจารย์ และนักศึกษา เนื่องจากอาจารย์บางท่านต้องการใช้เครื่องมือ
 โสตฯประกอบการเรียนการสอน ห้องเรียนบางห้องก็เหมาะสมกับเครื่องมือโสตฯ บางชนิด จึง
 ทำให้เจ้าหน้าที่โสตฯ ต้องรับภาระทางด้านอาคารสถานที่ รวมทั้งควบคุม สิ่งงานกับคณงานประ
 จำห้องเรียนต่าง ๆ ด้วย

ส่วนการประเมินผลของวิทยาลัยฯ วิทยาลัยฯ จัดให้มีหน่วยงานโดยเฉพาะ คือ งาน
 วัดและประเมินผลการศึกษา ขึ้นอยู่กับฝ่ายบริการการศึกษา ในการจัดการเรียนการสอน

จำเป็นต้องมีการประเมินผลเพื่อดูประสิทธิภาพในการดำเนินการ อาจารย์ผู้สอนมีสิทธิให้คะแนนในวิชาที่สอน และประเมินผลการเรียนของนักศึกษา โดยใช้หลักการทางการวัดผล เมื่อทำการประเมินผลแล้วได้จัดส่งให้กับงานวัดและประเมินผล เพื่อความเห็นชอบด้วย หรือในทำนองกลับกัน ผู้สอนอาจส่งคะแนนดิบให้กับงานวัดและประเมินผล เป็นผู้ตัดสิน หลังจากนั้นก็ส่งกลับมาให้กับผู้สอน เพื่อดูความเหมาะสม หลักการของการวัดผลโดยการใช้การอิง เกณฑ์และอิงกลุ่มประกอบกัน ส่วนในทางปฏิบัติทั้งอาจารย์ประจำตึกกับเจ้าหน้าที่พยาบาลจะเป็นผู้ร่วมกันให้คะแนนนักศึกษา โดยมีแบบฟอร์มไว้เป็นมาตรฐานเหมือนกัน

กล่าวโดยสรุป การบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยฯ ยึดวัตถุประสงค์ของหลักสูตร เป็นเกณฑ์ในการปฏิบัติงานของอาจารย์ แต่ขาดการวางแผนประชุมร่วมกันทั้งในด้านการดำเนินการและประเมินผล ในระหว่างหัวหน้าฝ่าย อาจารย์ และเจ้าหน้าที่ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ทางด้านบุคลากรยังขาดอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ การปฏิบัติงานของบุคลากรไม่ตรงตามหน้าที่ความรับผิดชอบ รวมทั้งโครงสร้างของวิทยาลัยฯ ไม่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานของบุคลากรในด้านวิชาการ

งานด้านบุคลากร จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารถึงแนวทางในการบริหารงานบุคลากรของวิทยาลัยฯ สรุปได้ดังนี้

การบริหารงานบุคคลของวิทยาลัยฯ จัดตามสายงานการบังคับบัญชา โดยแบ่งบุคลากรเป็น 3 ฝ่าย ตามลักษณะงานคือ ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายบริการทางการศึกษา และฝ่ายธุรการ ทั้งนี้ฝ่ายต่าง ๆ อยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาสูงสุด ฝ่ายธุรการทำหน้าที่ประสานงานร่วมทั้งงานการเจ้าหน้าที่ของสำนักการแพทย์ และกองการเจ้าหน้าที่สำนักปลัดกรุงเทพมหานครในด้านการบริหารงานบุคคล (แผนภูมิที่ 11 หน้า 76)

ส่วนในด้านการมอบหมายงาน พิจารณาตามความรู้ความสามารถของบุคลากร โดยใช้ระบบกรรมการ เข้ามารับผิดชอบปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา เป็นเรื่อง ๆ

นอกจากการมอบหมายงานแล้ว ในด้านการควบคุมการปฏิบัติงานภายใน ถ้าพิจารณาจาก เป้าหมายและวัตถุประสงค์พบว่า มิได้แยกไว้ตามลำดับขั้นในการบริหารงาน ทำให้ผู้บริหารไม่สามารถนำผลการปฏิบัติงานที่ได้มาประกอบในการควบคุมการปฏิบัติงาน การควบคุม

คุมการปฏิบัติงานจึงเป็นเพียงคำสั่ง และรายงานตามสายบังคับบัญชา เป็นลำดับชั้น ทำให้ผู้บังคับบัญชามีอิสระในการปฏิบัติภายใต้ขอบเขตที่กำหนดจากผู้บังคับบัญชาระดับต้น ในการปฏิบัติงานของภาควิชาต่าง ๆ มีการจัดประชุมเพื่อวางแผนดำเนินการ เมื่อเสร็จสิ้นในแต่ละปีก็จะมีการประชุมสรุปผลงานเพื่อรวบรวมปัญหา ส่วนในระดับผู้บังคับบัญชาจัดประชุมในรูปของการดำเนินการหรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ในด้านข้อมูลต่าง ๆ จะมีเฉพาะตามภาควิชา ไม่ได้จัดรวบรวมไว้เป็นประเภท เพื่อสะดวกในการบริหารงาน

สำหรับการประสานงานหรือการติดต่อสื่อสารภายในวิทยาลัย ยึดตามสายการบังคับบัญชาเป็นหลักในการติดต่อสื่อสาร ตามโครงสร้างการติดต่อประสานงานภายในวิทยาลัย (แผนภูมิที่ 12 หน้า 77) และเนื่องจากเป็นวิทยาลัย ที่จัดการเรียนการสอน 2 แห่ง อยู่ภายใต้โครงสร้างเดียวกัน ในการประสานงานกับภาควิชา หรืองานต่าง ๆ ที่ไม่มีหัวหน้าประจำ วิทยาลัยฯ จึงตั้งผู้ช่วยหัวหน้าเป็นการภายในขึ้น เพื่อควบคุม ประสานงานทั้ง 2 แห่ง ส่วนการประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ในกรุงเทพมหานคร มีสำนักงานปลัดกรุงเทพมหานคร และหน่วยงานภายใต้สำนักงานปลัดฯ ทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางประสานดำเนินการกับหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อนำเสนอปลัดกรุงเทพมหานครพิจารณาอนุมัติ

ในด้านบุคลากรของวิทยาลัยฯ ผู้บริหารส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่า มีจำนวนไม่เพียงพอ เนื่องจากวิทยาลัยฯ จัดการเรียนการสอนหลายหลักสูตร (แผนภูมิที่ 9 หน้า 72) ให้ความต้องการอาจารย์สูงขึ้น นอกจากนี้ความไม่เพียงพอของอาจารย์ยังเนื่องมาจากการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของอาจารย์บางภาควิชาไม่เหมาะสม ทำให้อาจารย์บางส่วนต้องรับภาระงานทั้งด้านการสอนทฤษฎี การสอนภาคปฏิบัติ และงานธุรการ ในขณะที่อาจารย์อีกบางส่วนทำหน้าที่เพียงด้านใดด้านหนึ่งเท่านั้น สาเหตุอีกประการหนึ่งคือ มีอาจารย์ลาศึกษาต่ออบรม สูงงาน จึงทำให้อาจารย์ที่เหลือต้องปฏิบัติงานมากกว่าปกติ

นอกจากนี้กระบวนการในการบริหารงานบุคคลของวิทยาลัยฯ ซึ่งประกอบด้วย การได้มาซึ่งอาจารย์ของวิทยาลัยฯ การพัฒนาบุคลากร การพิจารณาความดีความชอบ และการให้พ้นจากงาน จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารส่วนใหญ่ให้รายละเอียดแต่ละลักษณะดังกล่าวสรุปได้ดังนี้

1. การได้มาซึ่งอาจารย์ของวิทยาลัยฯ

การได้มาซึ่งอาจารย์ของวิทยาลัยฯ แบ่งเป็น 2 ประการคือ ประการ

แรกโดยการโอนย้าย ซึ่งบุคลากรภายในเป็นผู้สรรหา และเสนอชื่อให้คณะกรรมการดำเนินงานของวิทยาลัยฯ เป็นผู้พิจารณาคัดเลือก ประการที่สอง โดยการสอบคัดเลือก ปัจจุบันวิธีการนี้กระทำได้โดยวิทยาลัยฯ เสนอความต้องการกำลังคนในตำแหน่งที่ว่างต่าง ๆ ให้สำนักงานการแพทย์ ต่อจากนั้นเรื่องจะถูกส่งไปยัง กองการเจ้าหน้าที่สำนักงานปลัดฯ เพื่อทำการประกาศรับสมัครผู้ที่สนใจที่จะเข้ารับราชการในตำแหน่งต่าง ๆ นั้น ในการนี้กองการเจ้าหน้าที่จะทำการจัดตั้งคณะกรรมการขึ้น 1 ชุด เพื่อดำเนินการสอบคัดเลือก ผู้อำนวยการวิทยาลัยฯ มีสิทธิเข้าร่วมในคณะกรรมการชุดนี้เพียงเพื่อทำการออกข้อสอบในสาขาด้านการพยาบาล ปัญหาที่เกิดขึ้นภายหลังการคัดเลือก ผู้ได้รับการคัดเลือก มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ไม่ตรงตามสาขาวิชาที่ต้องการ หรือมีคุณสมบัติไม่เหมาะสมในการเป็นอาจารย์ เช่นขาดประสบการณ์ และความรู้ในวิชาชีพครูมาก่อน

2. การพัฒนาบุคลากรของวิทยาลัยฯ

ผู้บริหารมีความเห็นว่า อัตราส่วนวุฒิของอาจารย์ในปัจจุบันยังไม่เหมาะสม และยังไม่เป็นไปตามเกณฑ์ของทบวงมหาวิทยาลัย วิทยาลัยฯ จึงมีโครงการสนับสนุนให้อาจารย์ได้ลาไปศึกษาต่อ ในระดับปริญญาโท และ ปริญญาเอก ทั้งในประเทศและต่างประเทศ นอกจากนี้ยังได้อนุมัติให้อาจารย์เข้ารับการอบรมทั้งด้านวิชาชีพและวิชาการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

ระบบการลาศึกษาต่อ อบรม ดูงาน ของวิทยาลัยฯ ได้จัดให้เหมาะสมโดยการพิจารณาจากอาจารย์ที่ลาไปในสาขาวิชาที่ตรงต่อสายงาน และความต้องการของทางวิทยาลัยฯ ฉะนั้นในการอนุมัติให้อาจารย์ลาไปศึกษาต่อได้นั้น วิทยาลัยฯ ควรจะได้พิจารณาถึงความเหมาะสมของสาขาวิชาที่อาจารย์จะขอลาไปศึกษาต่อด้วย นอกจากนี้เพื่อเป็นการส่งเสริมให้อาจารย์มีวุฒิสูงขึ้น ควรได้อนุญาตให้อาจารย์ที่สำเร็จการศึกษากลับมาแล้วลาไปศึกษาต่อในชั้นสูงต่อไปได้โดยไม่ตัดงบบุคลากรให้สิ้น ทั้งนี้อาจพิจารณาตามความสำคัญของวิชาที่อาจารย์จะลาไปศึกษาประกอบกับความต้องการของทางวิทยาลัยฯ เป็นหลัก

3. การพิจารณาความดีความชอบ

การพิจารณาความดีความชอบ ของวิทยาลัยฯ หัวหน้าภาควิชาและหัวหน้างานจะจัดส่งรายชื่อบุคลากรซึ่งสมควรให้ได้รับความดีความชอบไปให้คณะกรรมการพิจารณาความดีความชอบ อันประกอบด้วยผู้อำนวยการฯ รองผู้อำนวยการฯ หัวหน้าฝ่ายทุกฝ่ายพิจารณา

จากนั้นวิทยาลัยฯ จะจัดส่งรายชื่อผู้ได้รับการพิจารณาทั้งหมดไปยังสำนักการแพทย์ เพื่อพิจารณาอนุมัติต่อไป

ในการพิจารณาความดี ความชอบของวิทยาลัยฯ ยึดหลักหลายประการประกอบการพิจารณา ดังนี้ บุคลากรในแต่ละสายงานจะได้รับการพิจารณาสายงานละอย่างน้อย 1 คน แต่ละมี ผู้ที่ได้รับการคัดเลือกต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถ มีความรับผิดชอบ และขยันหมั่นเพียรเป็นพิเศษ รวมทั้งการพิจารณาจะพิจารณาให้กับผู้ที่ไม่เคยได้รับการพิจารณามาก่อนด้วย จากประเด็นดังกล่าว ความไม่เป็นธรรมเกิดจากวิธีการพิจารณาความดีความชอบ เช่น การพิจารณาความดี-ความชอบ-ตามสายงาน สายงานบางหน่วยมีบุคลากรน้อย บางสายงานมีบุคลากรมาก ทำให้บุคลากรบางสายงาน ซึ่งมีผลงานที่สมควรได้รับการพิจารณาถูกละเลยไป

4. การให้บุคลากรพ้นจากงาน

ในการให้บุคลากรพ้นจากงานของวิทยาลัยฯ ยึดหลักการตามระบบราชการ กระทำโดยการเสนอรายงานให้ผู้บังคับบัญชา ภายหลังจากรายงานถูกเสนอไปถึงผู้อำนวยการฯ ผู้อำนวยการฯ จะมอบหมายงานให้คณะกรรมการที่ถูกตั้งขึ้น ทำการพิจารณาสอบสวน แล้วเสนอให้ผู้ผู้อำนวยการรับทราบ

งานกิจการนักศึกษา จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารถึงงานกิจการนักศึกษาของวิทยาลัยฯ พบว่า งานกิจการนักศึกษาของวิทยาลัยฯ โดยตรงยังไม่มี มีเพียงการให้บริการแก่นักศึกษา ซึ่งขึ้นตรงต่อฝ่ายบริการการศึกษาเป็นผู้รับผิดชอบดังกล่าว (แผนภูมิที่ 6 หน้า 44) การให้บริการแก่นักศึกษาเช่นนี้ ครอบคลุมงานด้านการคัดเลือก และการรับนักศึกษา การปฐมนิเทศ นักศึกษาใหม่ การวัดและประเมินผล บริการหอพัก สุขภาพอนามัย บริการอาหาร ทุนการศึกษา และการทำระเบียบนสขสม แต่เป็นเพียงการให้บริการและสวัสดิการไม่ได้เน้นการพัฒนานักศึกษา

ส่วนงานกิจกรรมนักศึกษา ไม่ได้มีองค์กรรับผิดชอบโดยตรง นักศึกษาดำเนินกิจกรรมเองอย่างไม่เป็นทางการ เช่นการจัดแข่งกีฬา การรับน้องใหม่ การใช้เสียงตามสาย ซึ่งวิทยาลัยฯ จัดอำนวยการควบคุมในด้านอุปกรณ์และอาคารสถานที่ รวมทั้งอนุญาตให้นักศึกษาลาเรียนได้ เป็นบางเวลาในการจัดกิจกรรมเท่านั้น

ด้านสวัสดิการ ในด้านสวัสดิการของวิทยาลัยฯ นอกจากสวัสดิการที่อาจารย์ได้รับในระบบราชการแล้ว ความช่วยเหลือที่วิทยาลัยฯ จัดให้อาจารย์เป็นในรูปของหอพัก ซึ่งมีอยู่จำนวนจำกัด ไม่เพียงพอกับความต้องการของอาจารย์ สำหรับสวัสดิการของอาจารย์วิทยาลัยฯ จัดให้ตามความประสงค์ของอาจารย์ โดยมีคณะกรรมการดำเนินงานจากการคัดเลือกของอาจารย์เอง มีหลักการดังนี้ เก็บเงินจากอาจารย์ทุกคน คนละ 10 บาททุกเดือน เพื่อใช้จ่ายช่วยเหลือแก่บุคลากรในด้านการเจ็บป่วยทั้งของตนเองและบิดามารดา ปัญหาในด้านการจัดสวัสดิการอาจารย์นี้ อาจารย์ประจำที่วิทยาลัยฯ โรงพยาบาลกลางไม่ได้มีส่วนร่วมในสวัสดิการนี้ด้วย

งบประมาณ การบริหารงบประมาณของวิทยาลัยฯ จากงบประมาณและรายได้ของวิทยาลัยฯ จำแนกตามประเภทต่าง ๆ ได้ดังนี้

1. งบประมาณแผ่นดิน งบประมาณแผ่นดินของวิทยาลัยฯ ได้จากกรุงเทพมหานคร โดยจัดแบ่งเป็นหมวด มี 8 หมวดดังนี้ หมวดเงินเดือน ค่าจ้างประจำ ค่าจ้างชั่วคราว ค่าตอบแทน ค่าใช้สอย ค่าวัสดุ ครุภัณฑ์ และที่ดินสิ่งก่อสร้าง ในหมวดวัสดุ ครุภัณฑ์ ที่ดินและสิ่งก่อสร้างนี้ในการจัดสรรจะได้เพิ่ม 5% ของทุกปีงบประมาณ

2. เงินบำรุงการศึกษา เงินบำรุงการศึกษาเป็นเงินที่เก็บได้จากนักศึกษาในต้นคำสมัครสอบคัดเลือกเข้าศึกษาในวิทยาลัยฯ และค่าเทอมของนักศึกษาจากค่าเทอมของนักศึกษา ซึ่งเก็บ 3,000 บาท ต่อเทอมนั้น แบ่งเป็น 1,000 บาท กรุงเทพมหานคร เก็บเข้าไว้เป็นเงินผลประโยชน์ของกรุงเทพมหานครเอง อีก 2,000 บาท เก็บไว้เป็นเงินบำรุงการศึกษา นอกจากนี้กรุงเทพมหานครยังได้ให้ค่าอาหารแก่นักศึกษาในรูปของเงินงบประมาณหมวดวัสดุบริโภคคนละ 15 บาท โดยเพิ่มอีก 5 บาท จากเงินบำรุงการศึกษา

3. เงินอุดหนุน ในรูปของเงินอุดหนุนของวิทยาลัยฯ ได้จากการอุทิศ และบริจาค เพื่อเป็นทุนการศึกษาแก่นักศึกษา เพื่อศึกษาตลอดหลักสูตร และเป็นรายปีการศึกษา

การจัดทำงบประมาณของวิทยาลัยฯ วิทยาลัยฯ จัดทำเป็น 2 ประเภทคือ งบประมาณประจำปี และงบประมาณในรูปของโครงการซึ่งใช้ระยะเวลา 3 - 5 ปี ในส่วนของงบประมาณประจำปี วิทยาลัยฯ เริ่มจัดทำเมื่อกองงบประมาณ สำนักงานปลัดกรุงเทพมหานคร



ส่งปฏิทินการท่างบประมาณรายปีในประมาณเดือนพฤศจิกายนแก่วิทยาลัยฯ วิทยาลัยฯจึงจะจัด
ส่งให้แก่แต่ละภาค และงาน เพื่อเขียนของงบประมาณโดยต้องส่งคืน ผู้อำนวยการฯ ภายใน 1
เดือน หลังจากนั้นคือ ประมาณเดือนธันวาคม โดยรายละเอียดผู้อำนวยการฯ จะเป็นผู้พิจารณา
ตัดสิน ถ้ามีปัญหาสงสัยจะสอบถามกลับไปยังผู้จัดขอและให้ชี้แจงรายละเอียด หลังจากนั้นงาน
การเงินฝ่ายธุรการจะเป็นผู้ดำเนินการจัดพิมพ์รายละเอียดต่าง ๆ ส่งไปยังสำนักการแพทย์ภายใน
เดือนมกราคมของทุกปี ดังแสดงในแผนภูมิโครงสร้างการจัดท่างบประมาณของวิทยาลัยฯ
(แผนภูมิที่ 13 หน้า 83) ในด้านการใช้จ่ายงบประมาณตามที่ได้รับอนุมัติ มักพบว่า
ใช้เงินเกินกว่าที่ขอ ทางวิทยาลัยฯ จำเป็นต้องใช้เงินบำรุงการศึกษามาช่วยในการบริหารงาน
โดยผู้อำนวยการเป็นผู้เซ็นอนุมัติ ในการสั่งซื้อ จ้าง ตกลงราคา สอบราคา ประกวด
ราคา ตามข้อ 49 แห่งอำนาจตามระเบียบกรุงเทพมหานครว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2526 และ
ระเบียบกรุงเทพมหานครว่าด้วยการรับเงิน พ.ศ. 2519 ในวงเงิน 200,000 บาท นอก
จากนี้ โดยวิธีพิเศษตามข้อ 50 ในการจ่ายเงินตามระเบียบกรุงเทพมหานครผู้อำนวยการฯ มี
สิทธิเซ็นอนุมัติสั่งจ่ายเงินได้ในวงเงิน 100,000 บาท จากเงินบำรุงการศึกษาทั้งสิ้น

ส่วนที่ 3 ข้อมูลจากแบบสอบถามอาจารย์

การรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของอาจารย์ในค่านับบรรยากาศของ
วิทยาลัยฯ และความพึงพอใจของอาจารย์ในการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยสรุปผลการรวบรวมได้ดังนี้

1. บรรยากาศของวิทยาลัยฯ

บรรยากาศของวิทยาลัยฯ โดยส่วนรวมมีลักษณะ เป็นแบบเผด็จการมีคิลป์
ค่อนข้างมาก แบบปรักษา ($\bar{X} = 2.70$) ซึ่งเมื่อพิจารณาบรรยากาศของวิทยาลัยฯ จำแนก
ตามภาควิชา พบว่า ฝ่ายบริการการศึกษามีบรรยากาศเป็นแบบปรักษา สูงกว่าภาควิชา
อื่น ๆ ($\bar{X} = 3.00$) ในขณะที่บรรยากาศของภาควิชา วิทยาศาสตร์ เป็นแบบเผด็จการ
มีคิลป์ ($\bar{X} = 2.18$) (ตารางที่ 5 หน้า 85)

2. ความพึงพอใจของอาจารย์ในการปฏิบัติงาน

ข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจของอาจารย์ในการปฏิบัติงานนี้ ครอบคลุม
เนื้อหาทางด้านโครงสร้าง การบริหารวิทยาลัยฯ งานอันเกิดจากหน่วยงาน งานด้านวิชาการ

งานกิจการนักศึกษา และ เงินเดือนและสวัสดิการ ดังต่อไปนี้

1. โครงสร้างและการบริหารวิทยาลัยฯ

อาจารย์ส่วนใหญ่มีความพอใจในด้านโครงสร้างและระบบบริหารงานของวิทยาลัยฯ อยู่ในระดับปานกลาง ค่อนข้างไม่พอใจ ($\bar{X} = 2.54$) ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อาจารย์ส่วนใหญ่มีความพอใจในด้านนโยบายที่กำหนดโดยคณะกรรมการบริหาร การกำหนดอัตรากำลัง และขอบเขตความรับผิดชอบ ลักษณะโครงสร้าง และการแบ่งสายงาน ที่เสริมให้การปฏิบัติงานดำเนินไปด้วยดีนั้น อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.88, 2.87$ และ 2.81 ตามลำดับ) ส่วนความพอใจในด้านที่ผู้บริหารชี้แจง เป้าหมาย และแผน การพัฒนาวิทยาลัยฯ แก่อาจารย์ทุกครั้งที่มีการวางโครงการพัฒนาใหม่ ๆ อยู่ในระดับปานกลาง ค่อนข้างไม่พอใจ ($\bar{X} = 2.68$) สำหรับความพอใจในด้านที่วิทยาลัยฯ มีหลักเกณฑ์ในการประเมินผล การปฏิบัติงาน ทุกคนอย่างยุติธรรม อยู่ในระดับไม่พอใจ ($\bar{X} = 2.09$) ซึ่งสอดคล้องกับการให้สัมภาษณ์ผู้บริหารของวิทยาลัยฯ ที่ว่าวิทยาลัยฯ หรือผู้บริหาร ยังไม่มีหลักเกณฑ์ ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรภายใน

2. งานอันเกิดจากหน่วยงาน

อาจารย์ส่วนใหญ่มีความพอใจในงานอันเกิดจากหน่วยงานโดยทั่วไปอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.25$) ทั้งนี้ความพอใจเกี่ยวกับความกระตือรือร้นในการทำงาน และโอกาสที่ได้ใช้ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานได้เต็มที่ของอาจารย์อยู่ในระดับปานกลาง ค่อนข้างพอใจ ($\bar{X} = 3.48$ และ 3.44 ตามลำดับ) และความพอใจในโอกาสที่ได้รับผิดชอบงานสำคัญ ๆ รวมทั้งภูมิใจในงานที่ปฏิบัติและปริมาณงานที่ได้รับผิดชอบ อยู่ในระดับปานกลางใกล้เคียงกัน ($\bar{X} = 3.15, 3.11$ และ 3.07 ตามลำดับ) ซึ่งจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารในเรื่องการมอบหมายงานพบว่า ผู้บริหารจะพิจารณามอบหมายงานตามความรู้ ความสามารถ รวมทั้งในระบบกรรมการ เข้ามารับผิดชอบ ปฏิบัติตามที่ได้รับมอบหมาย นอกจากนี้ในด้านปริมาณงานอาจารย์ต้องรับภาระในด้านการสอนหลายหลักสูตร (แผนภูมิที่ 9 หน้า 72) โดยมีจำนวนชั่วโมงสอนทั้งภาคทฤษฎี และภาคปฏิบัติ ดังแสดงในตารางสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม (ตารางที่ 3 หน้า 64) จึงอาจทำให้อาจารย์มีความพอใจเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ ปริมาณงานที่ได้รับผิดชอบ ตลอดจนโอกาสที่ได้รับผิดชอบงานสำคัญ ๆ ต่าง ๆ อยู่ในระดับปานกลาง

ส่วนความพอใจของอาจารย์ส่วนใหญ่ที่มีต่อโอกาสก้าวหน้าในการทำงานโดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.08$) ถ้าพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน อยู่ที่ผู้บังคับบัญชาได้ส่งเสริมผู้บังคับบัญชาให้มีโอกาสก้าวหน้าอยู่เสมอ ซึ่งแม้ว่าอาจารย์ส่วนใหญ่มีความพอใจต่อด้านดังกล่าวนี้ในระดับปานกลาง แต่ค่อนข้างพอใจ ($\bar{X} = 3.24$) โดยที่อาจารย์ค่อนข้างพอใจ เกี่ยวกับการที่ได้รับการสนับสนุนให้ไปศึกษาต่อหรือดูงานเมื่อมีโอกาส ($\bar{X} = 3.41$) แต่ค่อนข้างไม่พอใจเกี่ยวกับข้อที่ว่า การจัดให้บุคลากรในวิทยาลัยฯ ไปศึกษาต่อหรือดูงาน เป็นไปอย่างยุติธรรม และการที่วิทยาลัยฯ จัดให้มีการเพิ่มพูนความรู้ และประสบการณ์แก่ผู้ปฏิบัติอยู่เสมอ ($\bar{X} = 2.83$ และ 2.61 ตามลำดับ)

การที่อาจารย์มีความพอใจในเรื่องการให้บุคลากรในวิทยาลัยฯ ไปศึกษาต่อหรือดูงานอย่างยุติธรรม อยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างไม่พอใจนั้น อาจเนื่องมาจากวิธีการพิจารณาให้บุคลากรไปศึกษาต่อของวิทยาลัยฯ ซึ่งจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารพบว่า การอนุมัติให้ลาศึกษาต่อจะพิจารณาตามความตรงต่อสาขาวิชาที่ปฏิบัติงานร่วมกับระบบอาวุโส จึงอาจเป็นสาเหตุให้อาจารย์มีความเห็นว่า วิธีพิจารณาดังกล่าวค่อนข้างจะไม่ยุติธรรม ส่วนการที่อาจารย์มีความพอใจในเรื่องที่วิทยาลัยฯ จัดให้มีการเพิ่มพูนความรู้ และประสบการณ์แก่ผู้ปฏิบัติงานอยู่เสมอ ในระดับปานกลางค่อนข้างไม่พอใจนั้น อาจเนื่องมาจากวิทยาลัยฯ เคยจัดการอบรมการใช้เครื่องมือสารสนเทศศึกษาเพียงครั้งเดียวเท่านั้น ซึ่งข้อมูลดังกล่าวได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารอีกเช่นกัน

จากการพิจารณาความพึงพอใจของอาจารย์ที่มีต่อโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน เป็นรายข้อพบว่า ความพอใจของอาจารย์ส่วนใหญ่ในด้านที่งานประจำทำให้ได้รับความรู้ใหม่ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.17$) และความพอใจในด้านที่งานประจำมีเวลาที่แน่นอน เปิดโอกาสให้มีเวลาทำงานด้านวิชาการอื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างไม่พอใจ ($\bar{X} = 2.64$) นอกจากนี้ยังพบว่าความพึงพอใจเกี่ยวกับ เพื่อนร่วมงานมีส่วนสนับสนุนในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.00$) ทั้งนี้ อาจเนื่องจากการที่อาจารย์แต่ละคนต่างรับภาระการสอนมากทั้งด้านทฤษฎีและปฏิบัติ (ตารางที่ 3 หน้า 64) ประกอบกับจำนวนอาจารย์ไม่เพียงพอ อาจารย์จึงต้องสอนหลายหลักสูตร อาจารย์จึงไม่มีเวลาพอที่จะทำงานวิชาการอื่น ๆ หรือสนับสนุนการทำงานของเพื่อนร่วมงาน

นอกจากนี้ความพึงพอใจของอาจารย์ส่วนใหญ่ที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลโดยทั่วไปอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.04$) ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อาจารย์พอใจในด้านการยอมรับในความสามารถจากเพื่อนร่วมงาน เพื่อนร่วมงานแสดงความยินดีในความสำเร็จ รวมทั้งในด้านความร่วมมือจากหน่วยงานต่างภายในวิทยาลัยฯ และการปฏิบัติงานเป็นกลุ่ม อยู่ในระดับปานกลางใกล้เคียงกัน ($\bar{X} = 3.02, 3.19$ และ 3.24 ตามลำดับ) สำหรับความพอใจในด้านการประชุมร่วมกันภายในวิทยาลัยฯ เพื่อแก้ไขการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น เสมอ รวมทั้งการรับทราบเรื่องราวต่าง ๆ ภายในวิทยาลัยฯ ได้อย่างรวดเร็ว นั้น อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง ค่อนข้างไม่พอใจ ($\bar{X} = 2.63, 2.50$ ตามลำดับ)

ทั้งนี้ถ้าพิจารณาจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารเกี่ยวกับการบริหารวิชาการ พบว่า วิทยาลัยฯ ขาดการประชุม วางแผน ร่วมกันในระหว่างหน่วยงานภายในทั้งด้านการดำเนินงาน และการแก้ไขปัญหา ด้วยเหตุนี้จึงอาจทำให้อาจารย์ไม่พอใจที่วิทยาลัยฯ มีการประชุมร่วมกัน เพื่อแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงาน และแจ้งข้อมูลต่าง ๆ ภายในวิทยาลัยฯ

อาจารย์มีความพอใจเพียงเรื่องเดียวคือ ความเห็นอกเห็นใจและความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน เมื่อเจ็บป่วยหรือมีเรื่องเดือดร้อน ($\bar{X} = 3.60$) ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากลักษณะดังกล่าว เป็นลักษณะของสังคมไทย ซึ่งมักจะช่วยเหลือเอื้อเฟื้อกันยามที่ผู้อื่นมีความทุกข์

3. งานด้านวิชาการ

อาจารย์ส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในงานด้านวิชาการอยู่ในระดับไม่พอใจ ค่อนข้างปานกลาง ($\bar{X} = 2.63$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อาจารย์ส่วนใหญ่พอใจเกี่ยวกับความมีอิสระในการให้คะแนนในรายวิชาที่รับผิดชอบ และเสรีภาพ ในการปรับปรุงแนววิธีการสอน ($\bar{X} = 3.83, 3.78$ ตามลำดับ) แต่ความพอใจของอาจารย์ในบริการต่าง ๆ ที่วิทยาลัยฯ จัดในด้านการอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับการเรียนการสอนอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.54$) ดังจะเห็นได้จากการที่อาจารย์ส่วนใหญ่ไม่พอใจในด้านที่วิทยาลัยฯ มีการจัดหนังสือในห้องสมุดสะดวกแก่การค้นคว้า และมีจำนวนหนังสือ และเอกสารเพียงพอแก่การค้นคว้า ($\bar{X} = 2.13$ และ 2.07 ตามลำดับ) นอกจากนี้อาจารย์ยังไม่พอใจในด้านที่วิทยาลัยฯ มีการจัดประเมินผลหลักสูตรเป็นระยะ และด้านการมีส่วนร่วมในการบริหารหลักสูตร ($\bar{X} = 2.24$ และ 1.87 ตามลำดับ) ซึ่งความพึงพอใจของอาจารย์ข้างต้นนี้ สอดคล้องกับการสัมภาษณ์ผู้บริหารในด้านที่วิทยาลัยฯ ยังไม่มีการประเมินผลหลักสูตร ขาด

ระบบการจัดเก็บหนังสือ รวมทั้งอาจารย์ไม่ได้มีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารหลักสูตร

4. งานด้านกิจการนักศึกษา

ความพึงพอใจของอาจารย์ที่มีต่องานกิจการนักศึกษา โดยทั่วไป อยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างไม่พอใจ ($\bar{X} = 2.55$) ถ้าพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ความพอใจของอาจารย์ที่ว่า โครงสร้างระบบการจัดบริการกิจการนักศึกษา เหมาะสมกับสภาพ ปัจจุบันนั้น อยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างไม่พอใจ ($\bar{X} = 2.54$) ซึ่งสอดคล้องกับโครงสร้างระบบการบริหารของวิทยาลัยฯ ที่ไม่ได้จัดให้มีองค์กรด้านกิจการนักศึกษาไว้โดยตรง (แผนภูมิที่ 6 หน้า 44) ส่วนความพอใจในด้านที่วิทยาลัยฯ ให้โอกาสนักศึกษาเข้าร่วม คำนึงงานเกี่ยวกับการบริหารกิจการนักศึกษา รวมทั้งการที่ผู้บริหารส่งเสริมการจัดกิจกรรม นักศึกษาอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง ค่อนข้างไม่พอใจ ($\bar{X} = 2.43$ และ 2.65 ตามลำดับ) นอกจากนี้ความพอใจของอาจารย์ส่วนใหญ่ ในบริการต่าง ๆ ที่จัดให้นักศึกษาคำนึงถึงความ ต้องการของนักศึกษาโดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.78$) และในด้านจำนวน บริการที่วิทยาลัยฯ ได้จัดให้นักศึกษา ความพึงพอใจของอาจารย์ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง เช่นกัน ($\bar{X} = 2.37$) ซึ่งขัดแย้งกับการให้สัมภาษณ์ของผู้บริหารถึงบริการต่าง ๆ ที่จัดให้ นักศึกษา เช่น บริการหอพัก สุขภาพอนามัย ทุนการศึกษา และบริการอาหาร ว่าบริการ ต่าง ๆ นี้มีจำนวนเพียงพอ ส่วนในด้านกิจกรรมนักศึกษา เนื่องจากวิทยาลัยฯ ไม่มีองค์การ โดยตรง นักศึกษาจัดกิจกรรมอย่างไม่เป็นทางการ วิทยาลัยฯ เพียงแต่อำนวยความสะดวก ในด้านอุปกรณ์ และอาคารสถานที่ได้เป็นบางครั้ง รวมทั้งอนุญาตให้นักศึกษาลาเรียนได้เป็น บ้างเวลาเพื่อร่วมกิจกรรม

5. เงินเดือนและสวัสดิการ

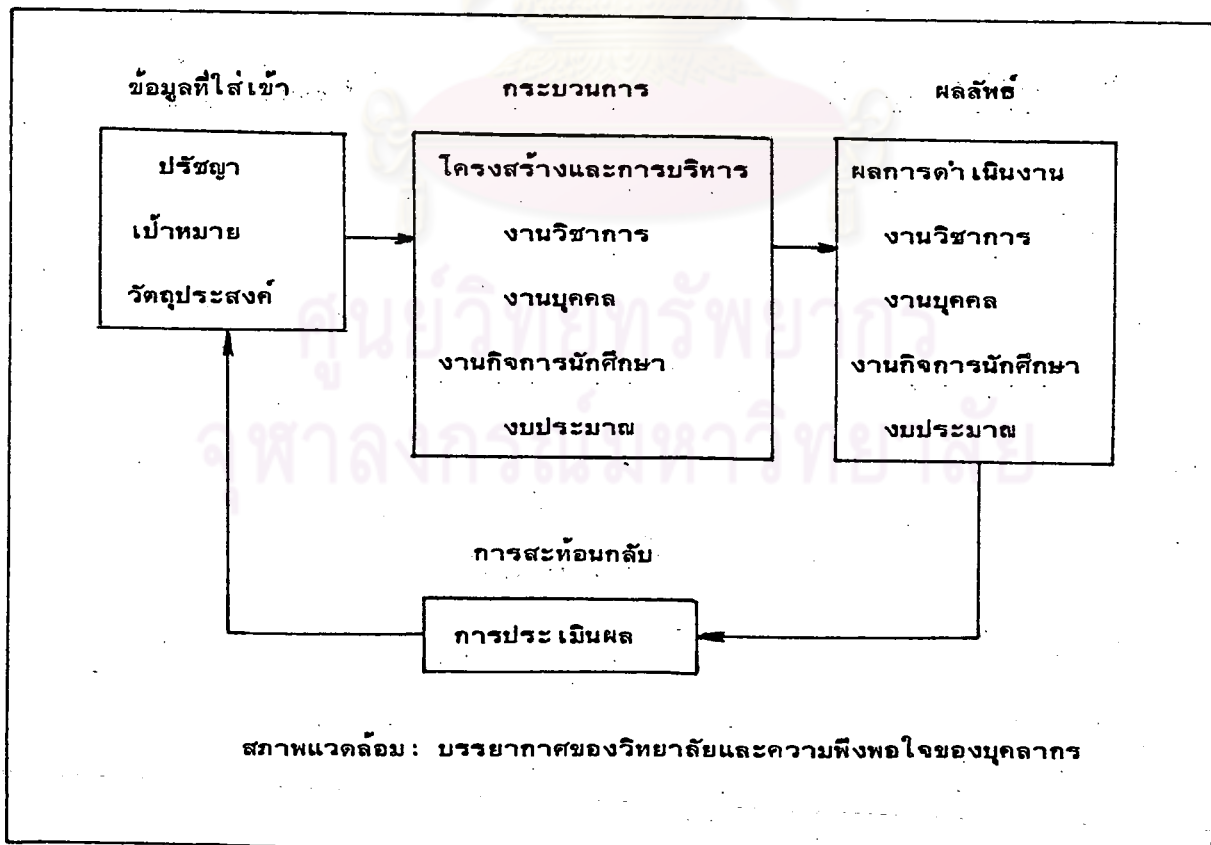
ความพึงพอใจของอาจารย์โดยส่วนรวมที่มีต่อเงินเดือน ค่า คตอบแทน และสวัสดิการของวิทยาลัยฯ โดยทั่วไปอยู่ในระดับไม่พอใจ ($\bar{X} = 2.19$) ถ้า พิจารณาเป็นรายข้อ ในด้านเงินเดือน ความพึงพอใจของอาจารย์ส่วนใหญ่ที่ว่า เงินเดือนมี เพียงพอกับค่าใช้จ่าย และเหมาะสมกับปริมาณงาน รวมทั้งความรับผิดชอบนั้นอยู่ในระดับไม่ พพอใจค่อนข้างปานกลาง ($\bar{X} = 2.44$ และ 2.48 ตามลำดับ) ส่วนในเรื่องอัตรา ค่าตอบแทนในการปฏิบัติงานล่วงเวลาที่ได้รับเหมาะสมนั้น อาจารย์ส่วนใหญ่ไม่พอใจ

($\bar{X} = 1.89$) ทั้งนี้อาจเป็นเพราะระบบเงินเดือน และค่าตอบแทนของวิทยาลัยฯ เป็นระบบราชการ ซึ่งปฏิบัติภายใต้พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกรุงเทพมหานคร นอกจากนี้ในด้านการสวัสดิการของวิทยาลัยฯ ที่จัดให้แก่บุคลากรภายใน อาจารย์ส่วนใหญ่ไม่พอใจ

($\bar{X} = 1.96$) สอดคล้องกับการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ในด้านที่วิทยาลัยฯ ให้ความช่วยเหลือแก่อาจารย์ในรูปของหอพักของวิทยาลัยฯ ซึ่งจำนวนห้องที่อยู่จำกัด ไม่เพียงพอกับความต้องการของอาจารย์

อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การอภิปรายผลการวิจัย เรื่องการวิเคราะห์เชิงระบบการบริหารวิทยาลัยพยาบาล เกื้อการุณย์ ผู้วิจัยอภิปรายผลจากการวิเคราะห์ตามรูปแบบของระบบ ดังได้เสนอไว้ในแผนภูมิที่ 1 หน้า 8 ดังนี้



ปรัชญา เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของวิทยาลัยฯ

เนื่องจากวิทยาลัยพยาบาล เกื้อการุณย์ เป็นองค์กรสังกัดกรุงเทพมหานคร เป้าหมายของวิทยาลัยฯ จึงสนองต่อนโยบายของกรุงเทพมหานครนั่นคือ มุ่งที่จะผลิตพยาบาลระดับวิชาชีพ เพื่อรับผิดชอบร่วมกับวิชาชีพสาขาอื่น ๆ ในการให้บริการด้านสุขภาพอนามัย โดยออกไปปฏิบัติการกิจด้านสุขภาพอนามัยทั้ง 4 ด้าน คือ การส่งเสริมสุขภาพอนามัย การป้องกันโรค การให้การดูแล รักษาพยาบาล ตลอดจนการฟื้นฟูสมรรถภาพของผู้ป่วย ทั้งในสถานพยาบาลและชุมชน (วิทยาลัยพยาบาล เกื้อการุณย์ 2526: 16)

ในการผลิตพยาบาลระดับวิชาชีพนี้ วิทยาลัยฯ มีวัตถุประสงค์ที่จะฝึกฝนให้ผู้สำเร็จการศึกษามีความสามารถ ดังต่อไปนี้

1. ให้การส่งเสริมสุขภาพอนามัย การป้องกันโรค การพยาบาล และการรักษาตามขอบเขตที่กฎหมายกำหนดตลอดจนฟื้นฟูสมรรถภาพเพื่อยกระดับสุขภาพของบุคคล ครอบครัว และสังคม ทั้งในสถานพยาบาลและชุมชนอย่างก้าวหน้า
2. ใช้กระบวนการพยาบาลซึ่งประกอบด้วย การรวบรวมข้อมูลและความต้องการด้านสุขภาพ การวางแผนการพยาบาล การปฏิบัติการพยาบาล และการประเมินผลการพยาบาล ในการให้บริการด้านสุขภาพอนามัยแก่บุคคลทุกเพศทุกวัยในครอบครัวและสังคมทุกรูปแบบ
3. คิดแปลงปรับปรุงวิธีการปฏิบัติการพยาบาลให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ โดยคงไว้ซึ่งมาตรฐานการพยาบาล
4. แสดงออกถึงการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และสามารถปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น ให้ความร่วมมือประสานงานในองค์การพยาบาล และหน่วยงานอื่น ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ
5. แสดงความสามารถเกี่ยวกับการบริหารเบื้องต้น การนิเทศ การปฏิบัติการพยาบาล และสามารถเป็นผู้นำทีมทางการพยาบาลได้
6. สนับสนุนและร่วมมือในการวิจัย ตลอดจนนำผลการวิจัยที่เชื่อถือได้ไปใช้ในการพัฒนาการบริการพยาบาล

7. แสดงออกถึงความรับผิดชอบต่อผู้รับบริการสังคมและวิชาชีพ เคารพต่อสิทธิมนุษยชน ยึดมั่นต่อจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และร่วมมือในกิจกรรมของสมาคมวิชาชีพ

8. แสดงความรับผิดชอบต่อตนเองในการศึกษาอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาการในด้านส่วนตัว วิชาการ และวิชาชีพ รวมทั้งความเป็นพลเมืองดี (วิทยาลัยพยาบาล เกื้อการุณย์ 2526: 17)

วัตถุประสงค์ทั้ง 8 ประการนี้ เป็นวัตถุประสงค์ของวิทยาลัยฯ ที่อาจจะถือว่าเป็นวัตถุประสงค์ของหลักสูตรการพยาบาลระดับวิชาชีพก็ได้

จากการพิจารณาปรัชญา เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของวิทยาลัยฯ ดังกล่าว จะเห็นได้ว่า ภารกิจหลักของวิทยาลัยฯ เน้นการสอน เพื่อผลิตพยาบาลระดับวิชาชีพเพียงด้านเดียว ต่างจากสถาบันการศึกษาในระดับอุดมศึกษาอื่น ๆ ที่มีภารกิจหลักในลักษณะสากล อันได้แก่

1. การสอนวิชาการและวิชาชีพเพื่อสนองความต้องการกำลังคนทางสังคม
2. วิจัย แต่งตำรา หรือเขียนบทความเพื่อความก้าวหน้าทางวิชาการ
3. บริการทางวิชาการแก่สังคม
4. ถ่ายทอดวัฒนธรรม และปลูกฝังความเป็นพลเมืองดี

(วิจิตร ศรีสอน 2518: 11)

ภารกิจของวิทยาลัยฯ ที่แม้จะไม่ได้ระบุไว้ในเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ แต่เป็นงานที่วิทยาลัยฯ ได้กระทำอยู่แล้ว คือการให้บริการวิชาการแก่สังคม และการถ่ายทอดวัฒนธรรม และปลูกฝังความเป็นพลเมืองดี

งานการให้บริการวิชาการแก่สังคมนั้น วิทยาลัยฯ ทำในลักษณะการนำนักศึกษาออกฝึกงานให้ความช่วยเหลือด้านสุขภาพ แก่ชุมชน ซึ่งอาจจะถือว่าเป็นส่วนประกอบของงานการจัดการเรียนการสอนมากกว่า เป็นการให้บริการสังคมก็ได้ นอกจากนี้วิทยาลัยฯ ยังร่วมมือกับสถาบันพยาบาลอื่น ๆ และสมาคมพยาบาลแห่งประเทศไทย จัดเผยแพร่ความรู้ด้าน

สุขภาพอนามัยแก่ประชาชน ทางวิทยุกระจายเสียง เดือนละหนึ่งครั้ง

สำหรับงานการถ่ายทอดวัฒนธรรมและปลูกฝังความเป็นพลเมืองดีนั้น เป็นงานที่วิทยาลัยฯ ดำเนินควบคู่ไปกับการสอน ดังจะเห็นได้จากปรัชญาของวิทยาลัยฯ ที่หวังจะให้ผู้สำเร็จการศึกษา มีคุณธรรม และเป็นพลเมืองดีของประเทศชาติ นอกจากนี้ วิทยาลัยฯ ยังได้ส่งเสริมกิจกรรมเกี่ยวกับวัฒนธรรม อาทิ เช่น จัดการแสดงดนตรีไทย และนาฏศิลป์ โดยนักศึกษาตามที่หน่วยงานต่าง ๆ ทั้งในและนอกสังกัดกรุงเทพมหานคร ขอความร่วมมือมา เป็นต้น

ปัญหาและข้อเสนอแนะ

ปรัชญา เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของวิทยาลัยฯ เน้นแต่ภารกิจด้านการสอน ทั้งนี้อาจเนื่องจาก

1. วิทยาลัยฯ เป็นสถาบันขนาดเล็กสังกัดกรุงเทพมหานคร ต้องรับนโยบายของกรุงเทพมหานครที่จะผลิตกำลังคนด้านอนามัยให้แก่หน่วยงาน และสถานพยาบาลต่าง ๆ ของกรุงเทพมหานคร สาขาวิชาที่เปิดสอนก็มีเพียงสาขาพยาบาลวิชาชีพสาขาเดียว ปรัชญา เป้าหมาย และวัตถุประสงค์จึงเน้นแต่การสอน เพื่อผลิตพยาบาลวิชาชีพเท่านั้น
2. คณาจารย์ไม่พบมีการทำวิจัย แต่งตำรา หรือเขียนบทความ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะขาดแรงจูงใจ ทั้งด้านทุนอุดหนุน และตำแหน่งวิชาการ ซึ่งแตกต่างไปจากสถาบันอุดมศึกษาอื่น ๆ ของรัฐที่สนับสนุนคณาจารย์ให้ทำการวิจัย เพื่อเป็นส่วนประกอบในการขอตำแหน่งวิชาการ และยังสนับสนุนด้านเงินทุนอุดหนุนการวิจัย เพื่อให้มีการทำวิจัยกันอย่างกว้างขวาง และเกิดความก้าวหน้าทางวิชาการ

ในฐานะที่วิทยาลัยฯ เป็นสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษา จึงสมควรได้เน้นภารกิจด้านการวิจัย แต่งตำรา และเพิ่มเติมงานด้านบริการสังคมให้มากขึ้นทั้งนี้เพราะ

1. การศึกษาพยาบาลจำเป็นต้องมีการศึกษา วิจัย แต่งตำรา เช่นเดียวกับสาขาวิชาชีพอื่น ๆ เพื่อเป็นการสร้างความรู้ใหม่ และความก้าวหน้าทางวิชาการ และเพื่อประยุกต์ ผลการวิจัยไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาด้านการพยาบาล วิทยาลัยฯ จึงควรสนับสนุนคณาจารย์ให้ทำการวิจัย และแต่งตำราหรือบทความ โดยให้แรงจูงใจแก่คณาจารย์ เช่น ให้ทุนอุดหนุนการวิจัย ให้ใช้ผลงานวิจัย หรือแต่งตำรา เป็นส่วนหนึ่งของการพิจารณาความ

ดีความชอบ เป็นต้น

2. งานบริการสังคมที่วิทยาลัยฯ ดำเนินอยู่ส่วนหนึ่งมีลักษณะ เป็นส่วนประกอบ การเรียนการสอน และถึงแม้ว่าจะมีการเผยแพร่ความรู้ด้านสุขภาพอนามัย ทางวิทยุกระจาย เสียงด้วยก็ตาม แต่ก็ยังเป็นการเผยแพร่เพียงเดือนละครั้ง ซึ่งยังน้อยเกินไปสมควรได้เพิ่ม บริการทางสังคมให้มากขึ้น เช่น จัดอภิปราย หรือสัมมนาทางวิชาการ เป็นวิทยากรบรรยาย ความชุมชน และหน่วยงานต่าง ๆ เป็นต้น งานเหล่านี้นอกจากจะเป็นประโยชน์แก่สังคมแล้ว ยังเป็นการสร้างชื่อเสียงแก่วิทยาลัยฯ และเป็นการพัฒนาคณาจารย์ให้มีทักษะการสอนในสาขา วิชาชีพของคนให้ดีขึ้นอีกด้วย

โครงสร้าง และ การบริหาร

โครงสร้างของวิทยาลัยฯ มีลักษณะการจัดแบ่งหน่วยงานต่าง ๆ โดยถือเอา ประเภทของงาน หรือหน้าที่ในการทำงานเป็นหลัก (แผนภูมิที่ 6 หน้า 44) การแบ่งหน่วยงาน โดยยึดถือตามหน้าที่เช่นนี้ มีข้อดีที่จะได้มีการแบ่งความถนัดของบุคคลในงานแต่ละหน่วยของ องค์การได้ แต่ก็มีข้อเสียที่ว่าความสนใจเฉพาะงานตามความถนัดของบุคคลนั้น อาจทำให้ หน่วยงานต่าง ๆ เหล่านี้มองข้ามวัตถุประสงค์รวมของวิทยาลัยฯ ไปได้ เนื่องจากสนใจหน้าที่ เฉพาะของตนเอง และไม่สนใจประสานงานกับหน่วยงานอื่น ๆ สอดคล้องกับผลการวิจัยที่ได้ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารเกี่ยวกับงานด้านวิชาการว่า วิทยาลัยฯ ขาดการประชุมวางแผนร่วม กันในระหว่างหน่วยงานภายในทั้งในด้านการดำเนินงาน และการแก้ปัญหา

ด้านการดำเนินงานโดยส่วนรวมของวิทยาลัยฯ เพื่อให้งานต่าง ๆ ดำเนินไปตาม นโยบาย และ เป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งถ้าพิจารณาถึงโครงสร้างของวิทยาลัยฯ โดยส่วน รวมแล้ว โครงสร้างของวิทยาลัยฯ ประเภทนี้ไม่สามารถเปิดโอกาสให้มีการฝึกผู้บริหารได้ หลายคน เนื่องจากแต่ละหน่วยงานไม่อำนวยความสะดวกหลายด้าน อีกทั้งวิทยาลัยฯ มี การจัดแบ่งหน่วยงานต่าง ๆ โดยการยึดเอาประเภทของงาน หรือหน้าที่ในการทำงานเป็น หลัก รวมทั้งการได้มาซึ่งตำแหน่งผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ของวิทยาลัยฯ ได้จากการแต่งตั้ง ตามระบบราชการ และไม่มีวาระในการดำรงตำแหน่ง

จากลักษณะการจัดองค์การนี้ เป็นการแสดงถึงความเกี่ยวพันระหว่างงาน หน่วยงาน และบุคลากรที่ปฏิบัติงาน การจัดแบ่งหน่วยงานภายในอย่างเหมาะสม จะเป็นผลให้บริหารงานดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ ในทางตรงกันข้ามการจัดแบ่งหน่วยงานภายในไม่เหมาะสม จะทำให้ประสิทธิภาพของงานต่ำลง การปฏิบัติงานไม่ได้รับความรวดเร็ว และสะดวก ก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจ ไม่ร่วมมือ ขาดศรัทธาของบุคลากร ที่มีต่อองค์การได้ และก่อให้เกิดความเสื่อมเสียในหน่วยงาน จากผลการวิจัย พบว่าผู้บริหารสูงสุด เป็นผู้เรียกประชุม เพื่อแจ้งนโยบายในการปฏิบัติงานที่ได้รับจากคณะกรรมการบริหาร ส่วนผู้บริหารระดับกลางอันได้แก่ หัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ ไม่ได้แจ้งในรายละเอียด หรือมีการวางแผนในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุตามนโยบายดังกล่าว มีแต่เพียงในระดับภาควิชาที่นำนโยบายของวิทยาลัยฯ ไปดำเนินการโดยจัดการประชุมภายในภาควิชา นั้น ๆ แต่เนื่องจากวิทยาลัยฯ มี 2 แห่ง ทั้ง 2 แห่งนี้มีภาควิชา เหมือนกัน รวมทั้งมีจำนวนบุคลากรใกล้เคียงกัน จึงทำให้มีหน่วยงานย่อยมาก และปฏิบัติงานซ้ำซ้อนกัน (แผนภูมิที่ 5 หน้า 43) ซึ่งผลจากการรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามความพึงพอใจของอาจารย์ เป็นข้อมูลที่สนับสนุนข้ออภิปรายนี้ได้เป็นอย่างดีคือ อาจารย์ส่วนใหญ่ไม่แน่ใจในงานอันเกิดจากหน่วยงาน โอกาสก้าวหน้าในการทำงานรวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรภายในวิทยาลัยฯ

สำหรับการสั่งการ ซึ่งเป็นกระบวนการอย่างหนึ่งของการบริหารงานที่ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจสั่งการด้วยความรอบคอบตามหลักแห่งเหตุผล ในสังคมประชาธิปไตย ในกรณีเช่นนี้ ผู้บริหารจำเป็นต้องส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของการทำงาน เป็นหมู่คณะ แต่จากผลการวิจัยพบว่าความพึงพอใจของอาจารย์ส่วนใหญ่ในการปฏิบัติงาน เป็นกลุ่มอยู่เพียงระดับปานกลาง เท่านั้น ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยในด้านบรรยากาศขององค์การ ที่พบว่าวิทยาลัยฯ มีบรรยากาศแบบเผด็จการมีศิลปะก่อนไปทางแบบปรีกษา นั่นคือ เมื่อเกิดปัญหาก่อนการวินิจฉัยสั่งการ แต่การตัดสินใจทุกเรื่อง ยังคงเป็นของผู้บริหารสูงสุดของวิทยาลัยฯ

แต่ตามความคิดเห็นของ เรนนิส ลิ เคิร์ท ซึ่งเห็นว่าองค์การแบบมีส่วนร่วมนี้เป็นแบบที่ดีที่สุด ซึ่งการมีส่วนร่วมนี้จะทำให้สมาชิกมีความผูกพันกับหน่วยงานภายในมากยิ่งขึ้นด้วยเหตุนี้วิทยาลัยฯ จึงแตกต่างจากสถาบันอุดมศึกษาอื่น ๆ คือ ยึดแน่นกับระบบราชการมากกว่า ดังจะเห็นได้จากการที่ตำแหน่งของผู้บริหารของวิทยาลัยฯ ได้มาจากการแต่งตั้งในขณะที่มหาวิทยาลัยตำแหน่งต่าง ๆ ได้จากการสรรหา และ เลือกตั้งแทบทั้งสิ้น นอกจากนี้ ถ้าพิจารณา

โครงสร้างการบริหารของวิทยาลัยฯ มีโครงสร้างการดำเนินงาน เป็นไปตามสายงาน มีขั้นตอน เป็นแบบราชการ

ส่วนการประสานงานนั้น ผู้บริหารนอกจากจะเป็นผู้วินิจฉัยสั่งการแล้ว ยังต้องมีความรับผิดชอบในการประสานงาน เพื่อให้งานประจำดำเนินไปอย่างเรียบร้อย และเพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น ถ้าหากพิจารณาโครงสร้างขององค์การโดยส่วนรวมแล้ว เนื่องจากวิทยาลัยฯ ตั้งอยู่ 2 แห่ง และอยู่ภายใต้โครงสร้างเดียวกัน ในการประสานงานระหว่างหน่วยงานภายในต่าง ๆ ที่ไม่มีหัวหน้าประจำ (แผนภูมิที่ 12 หน้า 77) วิทยาลัยฯ ตั้งผู้ช่วยหัวหน้าหน่วยงานขึ้น เป็นการภายใน เพื่อช่วยในการประสานงานในระหว่างหน่วยงานเดียวกันทั้ง 2 แห่ง และลักษณะการประสานงานติดต่อสื่อสารยังคงต้องเป็นตามสายการบังคับบัญชาทั้ง เมืองบนลงสู่เมืองล่าง และเมืองล่างสู่เมืองบน โดยการพิจารณาทุกเรื่องต้องเสนอต่อผู้บังคับบัญชาสูงสุด ปัญหาจึงเกิดความล่าช้าในการสื่อสาร

นอกจากนี้ในการควบคุมการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นหน้าที่ประการสุดท้าย และเป็นหน้าที่ที่สำคัญยิ่งในกระบวนการของการบริหาร เนื่องจากการควบคุมเป็นกระบวนการของการบริหารที่จะช่วยให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นได้ทันเหตุการณ์ ผู้บริหารทุกคนควรได้มีการติดตามผลการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่ได้สั่งการไปแล้ว เพราะถ้าไม่มีการควบคุมหรือตรวจสอบผลงานแล้ว ผู้บริหารจะไม่สามารถทราบได้เลยว่า แผนงานต่าง ๆ ที่ผู้บริหารจัดทำขึ้น และได้มอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ปฏิบัตินั้น สำเร็จผลบรรลุตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพเพียงใด

เนื่องจากการควบคุมงานมีลักษณะ เป็นกระบวนการต่อเนื่องซึ่ง เริ่มจากการวางแผนการจัดรูปร่าง และการนำแผนไปปฏิบัติ ซึ่งในการปฏิบัตินี้จำเป็นต้องมีการควบคุมการทำงาน เพื่อให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด การควบคุมการปฏิบัติงานภายในวิทยาลัยฯ เนื่องจากไม่มีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานตามลำดับขั้น ทำให้ผู้บริหารไม่สามารถนำผลการการปฏิบัติงานที่ได้มาประกอบในการควบคุมการปฏิบัติงาน วิธีการควบคุมการปฏิบัติงานของวิทยาลัยฯ จึง เป็นเพียงการสั่งและรายงานตามสายบังคับบัญชา เป็นลำดับขั้น โดยไม่มีเครื่องมือที่ใช้ในการตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน จากลักษณะที่ไม่มีเครื่องมือในการตรวจสอบ และควบคุมดังกล่าวนี้ และแม้ว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการปฏิบัติงาน ก็ไม่สามารถตรวจสอบผลของงานว่าบรรลุวัตถุประสงค์เพียงใด นอกจากนี้วิทยาลัยฯ ยังไม่มี

หลัก เกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรภายใน สอดคล้องกับความเห็นของคณาจารย์ที่ไม่เห็นด้วยว่า วิทยาลัยฯ มีเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในอย่างยุติธรรม (ตารางที่ 6 หน้า 87)

ในกรณีที่ไม่มีกำหนดมาตรฐานในการควบคุมการปฏิบัติงาน เช่นนี้ จึงทำให้ไม่ทราบได้ว่า ผลงานของตนที่ปฏิบัติไปนั้น บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพเพียงใด อีกทั้งวิทยาลัยฯ ยังขาดการรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบ เพื่อใช้ในการตรวจสอบการปฏิบัติงานและการวางแผนการดำเนินงานของวิทยาลัยฯ

การบริหารงานด้านวิชาการ

ในการดำเนินงานของสถานศึกษาใด ๆ นั้น งานวิชาการนับว่าเป็นงานหลักหรืองานแกนของสถาบันการศึกษา และถือว่าเป็นงานที่สำคัญที่สุด (H.L. Isaksen 1965: 502) ซึ่งการบริหารวิชาการของวิทยาลัยฯ ยึดหลักการกระจายอำนาจ และความรับผิดชอบให้แก่ผู้ที่ทำหน้าที่ทางวิชาการอย่างเต็มที่ ดังจะเห็นได้จากการที่อาจารย์มีอิสระในการให้คะแนนในรายวิชาที่รับผิดชอบ และมีเสรีภาพในการปรับปรุงแนววิธีการสอน (ตารางที่ 10 หน้า 93) แต่ในขณะเดียวกันผู้บริหารสูงสุดของวิทยาลัยฯ ยังคงมีอำนาจในการตัดสินใจในปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

การบริหารงานด้านวิชาการ อันประกอบไปด้วย การบริหารหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน และการประเมินผลของวิทยาลัยฯ รวมทั้งการบริการทางด้านวิชาการ ในการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยฯ แม้ว่ายึดวัตถุประสงค์ของหลักสูตร เป็นเกณฑ์ในการปฏิบัติงานของอาจารย์ดังกล่าว ยังพบว่ามีปัญหาในการดำเนินงานด้านการบริหารวิชาการของวิทยาลัยฯ ดังสรุปต่อไปนี้

1. การบริหารหลักสูตร วิทยาลัยฯ ขาดการวางแผนในการดำเนินงาน และการประมุนิเทศสัมมนาร่วมกันในระหว่างเจ้าหน้าที่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง อีกทั้งขาดการประเมินผลหลักสูตรที่ได้นำไปใช้ว่า บรรลุตามวัตถุประสงค์เพียงใด ซึ่งสอดคล้องกับการสัมภาษณ์ผู้บริหารในด้านที่วิทยาลัยฯ ยังไม่เคยมีการประเมินผลหลักสูตรและจากความเห็นของอาจารย์ที่ว่าได้มีส่วนร่วมในการบริหารหลักสูตรน้อยมาก ($\bar{X} = 1.87$)

2. การจัดการเรียนการสอน จากการสำรวจสถานภาพทั้งของผู้บริหาร และอาจารย์ เป็นที่น่าสังเกตว่า อาจารย์บางส่วนต้องรับภาระการสอนมากทั้งด้านทฤษฎีและปฏิบัติ ผู้บริหารและอาจารย์บางส่วนไม่มีชั่วโมงการสอนทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ ทั้งนี้อาจเป็น เพราะสาขางานความรับผิดชอบไม่สอดคล้องกับภาระงานที่ปฏิบัติและงานสอน ประกอบกับ อาจารย์ต้องรับผิดชอบสอนหลายหลักสูตร และจำนวนอาจารย์มีไม่เพียงพอ จึงไม่มีเวลาพอที่จะทำงานวิชาการด้านอื่น

3. งานบริการทางด้านวิชาการ อันได้แก่งานใส่คัทสนศึกษาและงานห้องสมุดนั้น เนื่องจากโครงสร้างของวิทยาลัยฯ ไม่เอื้ออำนวยให้การปฏิบัติงานด้านวิชาการมีความคล่องตัว สอดคล้องกับความเห็นของอาจารย์ส่วนใหญ่ที่ไม่แน่ใจบริการต่าง ๆ ของวิทยาลัยฯ ว่าจัดเอื้ออำนวยต่อความสะดวกในด้านการเรียนการสอน (ตารางที่ 10 หน้า 93) ด้านห้องสมุดยังขาดระบบในการจัดเก็บหนังสือ และจำนวนหนังสือ เอกสารต่าง ๆ มีไม่เพียงพอแก่การค้นคว้า (ตารางที่ 1 และตารางที่ 10 หน้า 49 และหน้า 93)

การบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลของกรุงเทพมหานคร มีกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัด กรุงเทพมหานคร เป็นหน่วยงานกลางทำหน้าที่รับผิดชอบ ดำเนินการควบคุมดูแล การปฏิบัติงานบริหารงานบุคคลของสำนักและเขตต่าง ๆ ยกเว้นสำนักการศึกษา ซึ่งกรุงเทพฯ ได้มอบหมายให้งานการเจ้าหน้าที่ของสำนักการศึกษา ดำเนินงานในเรื่องการบริหารงานบุคคลของข้าราชการกรุงเทพมหานคร ตั้งแต่ขั้นต้นจนถึงขั้น เสนอให้ผู้มีอำนาจลงนามได้เอง ยกเว้นเรื่องเกี่ยวกับวินัย ซึ่งต้องส่งเรื่องให้กองการเจ้าหน้าที่ดำเนินการ เป็นกรณีพิเศษ ส่วนวิทยาลัยพยาบาล เกื้อการุณย์ เป็นสถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนในระดับอุดมศึกษาแห่งเดียวของกรุงเทพมหานคร การบริหารงานบุคคลของวิทยาลัยฯ มีฝ่ายธุรการทำหน้าที่ดำเนินงานบุคคลในระดับต้น เพื่อส่งให้งานการเจ้าหน้าที่ สำนักการแพทย์ พิจารณาถกแถลง กรอง แล้วนำเสนอให้กองการเจ้าหน้าที่ เป็นผู้พิจารณาและดำเนินการ เป็นขั้นสุดท้าย ต่างกับสถานศึกษาในสังกัดสำนักการศึกษา ซึ่งจัดการเรียนการสอนในระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา มีหน่วยงานการเจ้าหน้าที่ของสำนักฯ เป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการบริหารงานบุคคลเอง



ในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรของวิทยาลัยฯ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารพบว่า วิทยาลัยฯ ไม่มีส่วนในกระบวนการคัดเลือกบุคลากร เนื่องจากผู้บริหาร เป็นเพียงออกข้อสอบ ด้านการพยาบาลให้กับกองการเจ้าหน้าที่ สำหรับผู้ที่ได้รับการคัดเลือกจึงเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ไม่ตรงตามสาขาวิชาที่ต้องการ นอกจากนี้จำนวนและอัตราส่วนวุฒิ ของอาจารย์ยังไม่เหมาะสม และไม่ปฏิบัติตามเกณฑ์ของทบวงมหาวิทยาลัย และระบบในการ ให้บุคลากรได้ลาไปศึกษาต่อของวิทยาลัยฯ อาจารย์ส่วนใหญ่เห็นว่าค่อนข้างไม่ยุติธรรม เนื่อง จากการพิจารณา เป็นไปตามสาขาวิชาที่ปฏิบัติและระบบอาวุโส

ส่วนในด้านการพิจารณาความดีความชอบ ระบบการพิจารณาของวิทยาลัยฯ ยังขาดหลักการที่แน่ชัด กล่าวคือ การพิจารณาอาศัยความเห็นของหัวหน้างาน เป็นส่วนสำคัญ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ วิทยาลัยฯ ยังไม่ได้มีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานแยกย่อย ในรายละเอียดแต่ละระดับ จึงทำให้ผู้บริหารไม่มีเกณฑ์ที่แน่ชัดในการพิจารณาผลงานของผู้ ได้บังคับบัญชาได้

การบริหารงานกิจการนักศึกษา

หลักการสำคัญของการบริหารกิจการนักศึกษาคือ "หลักปรัชญาซึ่ง เน้นพัฒนาการ รวมของนักศึกษา ในฐานะบุคคลมากกว่าการพัฒนาแต่เพียงสติปัญญาอย่างเดียว" (Carter V. Good 1973: 563) จากปรัชญาการจัดการศึกษาของวิทยาลัยฯ โดยส่งเสริมให้ผู้ เรียนมีพัฒนาการอย่างเต็มที่ตามศักยภาพของแต่ละบุคคลนั้น อย่างไรก็ตามในด้านการบริหาร กิจการนักศึกษาของวิทยาลัยฯ ไม่ได้มีการจัดองค์กรทางการบริหารกิจการนักศึกษาโดยตรง แต่ในทางปฏิบัติงานกิจการนักศึกษาของวิทยาลัยฯ เป็นเพียงการให้บริการและสวัสดิการ ไม่ ได้เน้นการพัฒนาการศึกษาในด้านกิจกรรมนอกหลักสูตรหรือ เสริมหลักสูตร ส่วนงานกิจกรรม ของนักศึกษา เนื่องจากไม่มีองค์กรดูแลรับผิดชอบโดยตรงนักศึกษาจึงดำเนินกิจกรรม เองอย่าง ไม่เป็นทางการ

การบริหารงบประมาณ

การบริหารงบประมาณ และการเงิน เพื่อใช้ในการดำเนินงานของวิทยาลัยฯ

ได้รับจากงบประมาณของกรุงเทพมหานคร เงินบำรุงการศึกษา และเงินอุดหนุนการของบประมาณ เพื่อนำไปใช้เป็นที่ของผู้บริหารที่จะต้องจัดทำ ในการทำของบประมาณของวิทยาลัยฯ นี้ผู้บริหารได้ปรึกษาผู้ได้บังคับบัญชา การที่ผู้บริหารได้รวบรวมความต้องการของหน่วยงานต่าง ๆ จากผู้ได้บังคับบัญชานี้ นับได้ว่า เป็นไปตามวิธีการจัดหาพัสดุโดยให้ตรงตามความต้องการของผู้ใช้ สำหรับในด้านระเบียบและวิธีการปฏิบัติในเรื่องการจัดทำงบประมาณ ผลจากการวิจัยพบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่ยังไม่เข้าใจและรู้ระเบียบเกี่ยวกับการเงินดี อนึ่ง การเสนอของบประมาณรายจ่ายนั้น กองงบประมาณสำนักงานปลัดกรุงเทพมหานคร จะเป็นผู้กำหนดแนวทางบางประการ เพื่อใช้กับการขอตั้ง ตลอดจนแบบฟอร์มการเสนอของบประมาณ นอกจากนี้แล้ว รายการต่าง ๆ โดยเฉพาะในหมวดรายจ่ายประเภทต่าง ๆ จะต้องระบุให้ถูกต้องตามระเบียบการที่กำหนดขึ้น ความต้องการความแม่นยำในระเบียบและวิธีการในการเสนอขอนี้อาจจะเป็นเหตุสำคัญให้การของบประมาณล่าช้า

จากผลการวิจัย เรื่องการวิเคราะห์เชิงระบบการบริหารสถานศึกษาพยาบาลในสังกัดกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยมีข้อ เสนอแนะดังนี้

1. ในฐานะที่วิทยาลัยฯ เป็นสถาบันการศึกษาในระดับอุดมศึกษา จึงสมควรได้มีการเน้นการวิจัย หรือแต่งตำรา เพื่อสร้างความรู้ใหม่ และความก้าวหน้าทางวิชาการ นอกจากนี้ควรเพิ่มเติมงานทางด้านบริการสังคมให้มากขึ้น เช่นการจัดสัมมนาทางวิชาการ หรือ เป็นวิทยากรบรรยายตามชุมชนหรือหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อเป็นการสร้างชื่อเสียงให้แก่วิทยาลัยฯ และ เป็นการพัฒนาคณาจารย์ให้มีทักษะการสอนในสาขาวิชาชีพของคนให้ดีขึ้น

2. จัดระบบการบริหารงานของวิทยาลัยฯ โดยเน้นการบริหารงานตามวัตถุประสงค์ (Management by Objectives) รวมทั้งวางแผนการปฏิบัติงาน กำหนดรูปแบบโครงสร้างของวิทยาลัยฯ โดยให้แต่ละแห่งมีโครงสร้างขององค์การแยกจากกัน เพื่อให้การบริหารงานและการดำเนินงาน มีความคล่องตัวมากขึ้น และเพื่อให้การดำเนินงานสอดคล้องกับปรัชญา และภารกิจของสถาบันในระดับอุดมศึกษา การจัดหน่วยงานภายในน่าจะแยกเป็น 4 ฝ่าย คือ ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายวางแผนและวิจัย ฝ่ายบริหาร และฝ่ายกิจการนักศึกษา แม้ว่าจะเป็นไปไม่ได้ภายในเวลาอันรวดเร็ว เนื่องจากวิทยาลัยฯ เน้นด้านการสอนเพียงภารกิจเดียวในปัจจุบัน แต่ควรได้มีการพิจารณาเตรียมการ นอกจากนี้การนำวิธี

การการบริหารงานตามวัตถุประสงค์ เข้ามาใช้อาจทำให้มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ของบุคลากรภายในทุกระดับได้ชัดเจน ซึ่งจะช่วยให้การประสานงานไม่ซ้ำซ้อนยุ่งยาก

3. จัดวางแผนกำลังคน เพื่อให้วิทยาลัยฯ ได้บุคลากรทั้งในด้านปริมาณ และคุณภาพตามเวลาที่ต้องการ จัดสัมมนาและอบรมภายในวิทยาลัยฯ เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรก้าวหน้า นอกจากนี้การดำเนินการบริหารงานบุคคลควรมีอิสระมากขึ้นกว่าเดิม

4. จัดทำระบบข้อมูล (Management Information System) เพื่อช่วยผู้บริหารในการตัดสินใจ ลดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงาน ช่วยให้การประสานงานขององค์การมีคุณภาพมากขึ้น นอกจากนี้ การมีระบบข้อมูลอาจใช้เป็นหลักในการประเมินผลการดำเนินงานต่าง ๆ ให้ได้ชัดเจนและเป็นมาตรฐานเดียวกัน

5. ปรับปรุงการบริหารงบประมาณของวิทยาลัยฯ โดยการนำระบบงบประมาณแบบวางแผน - แผนงาน (Planning Programming and Budgeting System) ซึ่งเป็นการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายที่ย้ำการกำหนดวัตถุประสงค์ของวิทยาลัยฯ โดยเน้นพิจารณาภารกิจของวิทยาลัยฯ ในรูปของกิจกรรม ซึ่งอาจเป็นในรูปของโครงการ ทำให้เห็นภาพชัดเจนเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่นำไปสู่การประเมินผลที่พึงคาดได้ จากการดำเนินงานตามโครงการ

ศูนย์วิทยพัทยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย