

รูปแบบการจัดองค์การวิทยาลัยพยาบาลชั้นต้น

การสร้างรูปแบบการจัดองค์การในขั้นต้นนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการนำผลการวิเคราะห์สภาพและปัญหาการจัดองค์การจากเอกสาร จากการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการวิทยาลัย การสำรวจโดยใช้แบบสอบถามหัวหน้าภาควิชา เป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการศึกษาจากเอกสาร ตำราและการจัดองค์การของหน่วยงานด้านการพยาบาลต่างๆ โดยจะนำเสนอเป็น 4 ตอนดังนี้

- ตอนที่ 1 การดำเนินการสร้างรูปแบบขั้นต้น
- ตอนที่ 2 การดำเนินการจัดสัมมนา
- ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิจากการสัมมนาและข้อเสนอแนะ
- ตอนที่ 4 รูปแบบการจัดองค์การวิทยาลัยที่พัฒนา

ตอนที่ 1 การดำเนินการสร้างรูปแบบขั้นต้น

การดำเนินการสร้างรูปแบบการจัดองค์การของวิทยาลัยพยาบาล กระทรวงสาธารณสุข ผู้วิจัยได้ดำเนินการนำข้อมูลที่วิเคราะห์แล้ว ในบทที่ 4 มาพิจารณาในรายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบ ทั้งนี้โดยมีการกำหนดหลักการสำคัญเกี่ยวกับการสร้างรูปแบบ การจัดองค์การของวิทยาลัยพยาบาลในขั้นต้น จากการสังเคราะห์แนวความคิด หลักการ นโยบายในการพัฒนาทางด้านสุขภาพ และแนวทางการดำเนินการ ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 ด้านสาธารณสุข (พ.ศ. 2540-2544) กระทรวงสาธารณสุข สถาบันพระบรมราชชนกและวิทยาลัยพยาบาล การจัดองค์การที่มีอยู่เดิมของวิทยาลัยต่างๆ และได้เข้ามาประมวลเพื่อสร้างรูปแบบในขั้นต้น ใน 3 ลักษณะ เพื่อการแก้ปัญหาและการจัดองค์การตามสภาพการณ์และบริบทของวิทยาลัยพยาบาล ทั้งนี้เพื่อมุ่งไปสู่การพัฒนาการจัดองค์การที่มีความเหมาะสม สามารถปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาการศึกษา พัฒนากำลังคนของกระทรวงสาธารณสุขได้ในอนาคต โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การกำหนดหลักการสำคัญกับการสร้างรูปแบบการจัดองค์การ

การดำเนินการเพื่อกำหนดหลักการสำคัญ กากับการสร้างรูปแบบการจัดองค์การ วิทยาลัยพยาบาลในอนาคต ใน 3 ลักษณะนั้น ผู้วิจัยได้ดำเนินการสังเคราะห์ประเด็นหลักของแนวคิด หลักการ นโยบายที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนากำลังคน ที่ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ไว้ในบทที่ 4 ในส่วนของภาพลักษณ์ของกำลังคน หลักการพัฒนากำลังคน ยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังคน แนวทางการปฏิบัติงานของสถาบันพระบรมราชชนก พบว่า ในหลักการแนวคิด ดังกล่าวนั้น จะมีจุดเน้นที่การต้องการให้ได้กำลังคนที่มีคุณธรรม จริยธรรม เป็นผู้นำ มีทักษะการบริหารจัดการ การพัฒนากำลังคนมุ่งให้เกิดความเสมอภาค การกำหนดเครือข่ายการพัฒนา การจัดการเรียน การสอนบนพื้นฐานความรู้จริงในชีวิตจริง สร้างแรงจูงใจและโอกาสในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง สร้างความเท่าเทียม การบริหารจัดการอยู่บนพื้นฐานของวิทยาลัยที่เป็นสถาบันอุดมศึกษา ทันสมัย ประสิทธิภาพสูง สร้างกลไกที่มีความยืดหยุ่น รายละเอียดการสังเคราะห์ตามตารางที่ 23

จากนั้นนำมาพิจารณาที่กำหนดเป็นหลักการกากับการสร้างรูปแบบการจัดองค์การของวิทยาลัยพยาบาล ดังนี้

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 23 การสังเคราะห์แนวคิดหลักการสำคัญในการพัฒนากำลังคนด้านสุขภาพ

| แนวคิดหลักการ | สาระโดยสรุป | ประเด็นที่สังเคราะห์ |
|-------------------------------|--|---|
| ภาพลักษณ์กำลังคนที่พึงประสงค์ | กำลังคนด้านสุขภาพจะต้องเป็นผู้ที่มีคุณธรรม มีจริยธรรม มีภาวะผู้นำ มีความรู้ทักษะทางวิชาชีพ ภูมิปัญญา วิจัยญาณที่จะตัดสินใจ | -กำลังคนด้านสุขภาพต้องมีคุณธรรม จริยธรรม มีภาวะผู้นำ มีความรู้ความสามารถ ทักษะทางวิชาชีพ มีวิจัยญาณ |
| ระบบการผลิต | สอดคล้องกับการพัฒนาระบบสาธารณสุข สนับสนุนพฤติกรรมที่เหมาะสมในการบริโภค ให้บริการที่คุ้มค่า บริหารด้านกว้างมากกว่าด้านลึกในสัดส่วนที่เหมาะสม | -บริหารด้านกว้างมากกว่าด้านลึก |
| หลักการของการพัฒนาคน | การพัฒนาคนเป็นเงื่อนไขพื้นฐานในการประกันสิทธิมนุษยชน เท่าเทียมกันทางสังคมและเศรษฐกิจ พัฒนาคนโดยการศึกษา การพัฒนาคนโดยการศึกษา คือการพัฒนาที่ยั่งยืน การพัฒนาทุกด้านต้อง มีคุณธรรม จริยธรรมเป็นฐานรองรับ ศูนย์กลางการพัฒนาอยู่ที่คน | - ความเท่าเทียมกันในสังคม |

ตารางที่ 23 (ต่อ)

| แนวคิดหลักการ | สาระโดยสรุป | ประเด็นที่สังเคราะห์ |
|------------------------------|--|--|
| ยุทธศาสตร์การพัฒนากำแพงคน | กำหนดให้มีการจัดตั้ง เครือข่าย ปรับการวางแผน บทบาทสถาบัน ให้สอดคล้องกับการจำกัดขนาด กำแพงคน สร้างค่านิยมในสถาบันการศึกษาให้เป็น ทั้งครูและนักเรียน ปรับระบบวิธีการพัฒนาให้สอดคล้องกับระบบบริการสุขภาพ วางบนรากฐาน การรู้จริง สร้างกลไกที่ยืดหยุ่นกับสภาพความเป็นจริง ชุมชนมีส่วนร่วม | - การประสานงานเครือข่าย - การเรียนรู้จากชีวิตจริง - การสร้างกลไกที่ยืดหยุ่นตามสภาพจริง - ชุมชนมีส่วนร่วม |
| นโยบายการปฏิบัติงาน | เน้นการปฏิบัติงานตามนโยบายปลัดกระทรวง พัฒนาวินิจฉัยให้เป็นสถานบันอุดมศึกษา เกื้อกูล เชื่อมโยงกัน เน้นการพัฒนาการบริหารจัดการที่ทันสมัย ส่งเสริมการผลิตคนในแนวใหม่ๆ | - เครือข่ายการจัดการเรียนการสอน - พัฒนาวินิจฉัยให้เป็นสถานบันอุดมศึกษา - บริหารจัดการที่ทันสมัย |
| หน้าที่หลักของวิทยาลัยพยาบาล | การผลิตบุคลากร การศึกษาค้นคว้าวิจัย การจัดการบริการสาธารณสุข การบริการวิชาการแก่สังคม การสนับสนุนทุนบำรุง ศิลปวัฒนธรรม การพัฒนาสมรรถนะกำลังคน | - การผลิตบุคลากร - การศึกษาค้นคว้าวิจัย - การพัฒนากำแพงคน - การทุนบำรุงศิลปวัฒนธรรม - การบริการวิชาการแก่สังคมและสาธารณสุข |

หลักการสำคัญกับการสร้างรูปแบบการจัดองค์การวิทยาลัยพยาบาลชั้นต้น

การจัดองค์การวิทยาลัยพยาบาลชั้นต้น ครั้งนี้ มีหลักการสำคัญ คือ

1. การจัดองค์การของวิทยาลัยพยาบาล เป็นการจัดองค์การที่อยู่ในระบบราชการไทย เป็นหน่วยงานของรัฐ ภายใต้การบริหารราชการของกระทรวงสาธารณสุข
2. การจัดองค์การของวิทยาลัยพยาบาล ต้องสนับสนุนและเอื้อต่อการปฏิบัติงานตามหน้าที่ ภารกิจที่กระทรวงสาธารณสุขมอบหมาย และสอดคล้องกับนโยบายตามแผนผลิตและพัฒนาากำลังคนด้านสาธารณสุข ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (ด้านสาธารณสุข) ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540-2544)
3. การจัดองค์การของวิทยาลัยพยาบาล จะเอื้อต่อการบริหารงานแบบกระจายอำนาจให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับได้มีโอกาสการตัดสินใจ และปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ
4. การจัดองค์การของวิทยาลัยพยาบาล จะต้องสนับสนุนให้เกิดการปรับบทบาทของผู้ปฏิบัติงานให้สามารถปฏิบัติงานได้หลากหลาย สอดคล้องกับนโยบายการลดกำลังคนภาครัฐ
5. การจัดองค์การของวิทยาลัยพยาบาล จะต้องสนับสนุนให้เกิดการประสานงานระหว่างเครือข่ายของวิทยาลัยพยาบาลในพื้นที่ที่กำหนด สถานบริการสาธารณสุขและสถานับสมทบ อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการจัดการเรียนการสอนในศาสตร์ที่ว้าบที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตรการศึกษาพยาบาล
6. การจัดองค์การของวิทยาลัยพยาบาลจะต้องสนับสนุน ประสานงานให้เกิดการจัดการเรียนการสอนที่เหมาะสมและ เกิดการเรียนรู้จากสถานการณ์จริง
7. การจัดองค์การของวิทยาลัยพยาบาล จะส่งเสริมให้เกิดการสร้างองค์ความรู้ในวิชา ด้วยการวิจัยและการพัฒนาตำรา เรียนด้านต่างๆและการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อการเรียนรู้ด้วยตนเองมากขึ้น
8. การจัดองค์การของวิทยาลัยพยาบาล จะส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญ กำลังใจ และมีโอกาสทัดเทียมกันในการปฏิบัติงานตามศักยภาพ

9. การจัดองค์การของวิทยาลัยพยาบาล จะส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติมีส่วนร่วมในการบริหารงานของวิทยาลัยพยาบาล

10. การจัดองค์การของวิทยาลัยพยาบาลจะต้องส่งเสริม ให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการสนับสนุนการบริหารงานของวิทยาลัย

2. การสร้างรูปแบบการจัดองค์การของวิทยาลัยพยาบาล ขั้นต้น

จากแนวคิดหลักการเกี่ยวกับการสร้างรูปแบบดังกล่าวแล้ว ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างรูปแบบการจัดองค์การของวิทยาลัยพยาบาล โดยดำเนินการสร้างเป็น 3 รูปแบบ ทั้งนี้โดยได้พิจารณาปรับและพัฒนา รูปแบบ จากการจัดองค์การวิทยาลัยพยาบาลเดิม ประกอบกับแนวคิดในการจัดองค์การที่เหมาะสมเพื่อการแก้ปัญหา ที่เกิดขึ้นในวิทยาลัยพยาบาลส่วนใหญ่และให้สอดคล้องกับนโยบายในการลดค่าหลังคาภาครัฐ และการพัฒนาวิทยาลัยพยาบาลให้เป็นสถาบันอุดมศึกษาที่ทันสมัย โดยมีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

2.1 พิจารณาสังเคราะห์รูปแบบการจัดองค์การที่มีอยู่เดิม มีส่วนขององค์ประกอบในการจัดองค์การใดบ้างที่เหมือนกัน ต่างกัน และเป็นความซ้ำซ้อนของงานที่ปฏิบัติ จากนั้นเพิ่มเติมในส่วนที่จะทำให้อุปแบบการจัดองค์การ เหมาะสมที่จะแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการจัดองค์การในปัจจุบัน (รายละเอียดการสังเคราะห์ในภาคผนวก ข) ประกอบกับข้อมูลสภาพการจัดองค์การในองค์ประกอบต่างๆ และปัญหาการจัดองค์การตามที่ได้วิเคราะห์ไว้ในบทที่ 4 ซึ่งเมื่อพิจารณาในรายขนาดของวิทยาลัยพยาบาล แล้วไม่แตกต่างกันมากนัก กล่าวคือจะมีปัญหาในส่วนที่เกี่ยวกับการจัดองค์การดังนี้

2.1.1 ปัญหาความขาดแคลนเจ้าหน้าที่ ทั้งในส่วนเจ้าหน้าที่สายสนับสนุนงานบริหารและอาจารย์

2.1.2 ปัญหาความซ้ำซ้อนเนื้อหาวิชาในแต่ละภาควิชาและงานที่ซ้ำซ้อน

2.1.3 ปัญหาขาดความช่วยเหลือกันระหว่างภาควิชา

2.1.4 ปัญหาการปฏิบัติงานไม่เปิดเสรีงานกลุ่มงาน

2.1.5 ปัญหาผู้อำนวยการมีภาระกิจและงานมากในงานประจำ จากการขาดแคลนอาจารย์ จึงทำให้ต้องสอนและตัดสินใจในงานหลายหน้าที่ ส่งผลต่อการพัฒนางานของวิทยาลัยสาข้า

2.1.6 ปัญหาการมอบหมายงานให้ผู้ปฏิบัติแล้วไม่ปฏิบัติ

2.1.7 ปัญหาผู้ที่ได้รับมอบอำนาจหน้าที่ขาดความรู้ความสามารถในการปฏิบัติ

2.1.8 ปัญหาการปฏิบัติงานไม่เปิดเสรีงานกลุ่มงาน

2.2 พิจารณาจัดรูปแบบองค์การของวิทยาลัยพยาบาล ใน 3 ลักษณะ โดยมีแนวคิดในการจัดองค์การที่แตกต่างกัน จากการสังเคราะห์การ้องค์การในปัจจุบัน ใน 8 รูปแบบนั้น พบว่ามีลักษณะสำคัญของการ้องค์การใน 3 ลักษณะคือการ้องค์การงานเปิดเสรีงานกลุ่ม นั้นๆ ลักษณะการ้องค์กลุ่มงานที่เป็นงานเฉพาะกลุ่มที่มีความรู้ความสามารถ ซึ่งไม่เปิดเสรีงานตัวเองในกลุ่ม และการ้องค์การที่มีแผนการทำงานเป็นโครงการ ซึ่งมีการกำหนดตัวผู้รับผิดชอบโดยผู้บริหาร ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้จัดรูปแบบการ้องค์การ ใน 3 ลักษณะ ประกอบการพิจารณาจัดองค์การเพื่อการแก้ปัญหาที่มีในปัจจุบัน และให้สอดคล้องกับบริบทของวิทยาลัยมากที่สุด โดยมีลักษณะรูปแบบการ้องค์การใน 3 ลักษณะที่แตกต่างกัน ยกเว้นการ้องค์การราชการเชิงวิชาชีพ ทั้งนี้เพราะวิทยาลัยพยาบาล ขึ้นตรงต่อกระทรวงสาธารณสุข การบริหารจัดการเป็นไปภายใต้ กฎ ระเบียบของทางราชการ มีการบังคับบัญชาตลหันกันใบ และมีการแบ่งงานกันทำ ผู้ปฏิบัติงานมีพื้นฐานการศึกษาการพยาบาลวิชาชีพมากที่สุด การเปรียบเทียบการ้องค์การวิทยาลัยพยาบาล ใน 3รูปแบบดังตารางที่ 24

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 24 การเปรียบเทียบการจัดองค์การวิทยาลัยพยาบาลในขั้นต้น 3 รูปแบบ

| การจัดองค์การ | ลักษณะการจัดองค์การในขั้นต้น | | |
|--|--|--|---|
| | รูปแบบที่ 1 | รูปแบบที่ 2 | รูปแบบที่ 3 |
| ลักษณะองค์การ | แบบราชการเชิงวิชาชีพ ผสมงานโครงการ | แบบราชการเชิงวิชาชีพ | แบบราชการเชิงวิชาชีพ ผสมผสานการจัดแบบใหม่ |
| จุดเน้นของ รูปแบบและการ แก้ปัญหา | <ul style="list-style-type: none"> - มอก. มีเวลามากขึ้น มอบ การตัดสินใจให้รอง มอก และหัวหน้าภาควิชามากขึ้น - ลดความซ้ำซ้อนงานภาควิชา ลดจาก 8 ภาควิชา เป็น 3 ภาควิชาโดยผสมผสานงาน - ลดปัญหาการไม่ช่วย เหลือระหว่างภาควิชา กันระหว่างภาควิชา - งานการผลิต งานวิจัย และงานวิชาการรวม ไว้ในภาควิชา เพื่อให้ อาจารย์ได้ปฏิบัติงาน ครบวงจรของงานวิชา การในฐานะความเป็น ครูและผู้เรียนพร้อมๆกัน สร้างองค์ความรู้ได้. | <ul style="list-style-type: none"> - งานเปิดเสร็จในกลุ่ม - ลดความซ้ำซ้อนงาน ของภาควิชา ลดจาก 8 ภาควิชา เป็น 3 ภาค โดยผสมผสานงาน - ลดปัญหาการไม่ช่วย เหลือระหว่างภาควิชา - กลุ่มแต่ละกลุ่มมีอาจารย์ ที่มีความหลากหลายใน วิชาการเฉพาะสาขา แต่มีพื้นฐานความรู้ การพยาบาลระดับ เดียวกัน สามารถ นิเทศงานแทนกันได้ - งานพัฒนาและงาน ในหน้าที่อื่น กักตุน รับผิดชอบปฏิบัติชัดเจน | <ul style="list-style-type: none"> - มีความยืดหยุ่นในการ จัดองค์การ ตามบริบท และนโยบายตามแผนงาน ของวิทยาลัย - เจ้าหน้าที่ทุกระดับมีส่วน ร่วมในการปฏิบัติงาน โดยความสมัครใจ - ลดปัญหาการไม่ช่วย เหลือระหว่างภาควิชา - ไม่มีการจัดเป็นภาควิชา - กลุ่มวิชาการที่กักตุน เป็นกลุ่มที่ปฏิบัติงาน เปิดเสร็จ และครบวงจร ในงานวิชาการ โดยกลุ่ม ผู้ปฏิบัติที่มีความรู้ความ สามารถที่หลากหลาย แต่ปฏิบัติงาน นิเทศงาน แทนกันได้ วิชาการ พื้นฐานการพยาบาล |

| การจัดองค์การ | ลักษณะการจัดองค์การในขั้นต้น | | |
|-------------------------|--|---|---|
| | รูปแบบที่ 1 | รูปแบบที่ 2 | รูปแบบที่ 3 |
| การจําแนกงาน | ตามหน้าที่ที่วิทยาลัยได้รับมอบหมาย | ตามหน้าที่หลักในการจัดการศึกษา | ตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย กำหนดงานในหน้าที่หลัก เป็นงานประจำและงานตามนโยบาย เป็นงานพัฒนา |
| การจัดกลุ่มงาน | หน้าที่และกระบวนการ เน้นความรู้ความสามารถ เฉพาะทางในกลุ่ม งานไม่เปิดเสรีในกลุ่ม จัด 4กลุ่ม มีภาควิชา | หน้าที่และกระบวนการ เน้นความหลากหลาย ในวิชาการของผู้นักปฏิบัติงานเปิดเสรีในกลุ่ม จัด 3 กลุ่มมีภาควิชา | หน้าที่และกระบวนการ พิจารณาตามความรู้ความสามารถของผู้นักปฏิบัติงานเปิดเสรีในกลุ่ม จัด 3 กลุ่มไม่มีภาควิชา |
| การมอบหมายงาน | ลายลักษณ์อักษรและวาจา รอง ผอ. เป็นประธาน โครงการ ตามที่ได้รับมอบ | ลายลักษณ์อักษรและวาจา รอง ผอ.ควบคุมกำกับ และให้คำปรึกษา | ลายลักษณ์อักษรและวาจา รองผอ.ช่วยงานตามที่ได้รับมอบหมาย |
| การมอบอำนาจหน้าที่ | มอบการตัดสินใจพร้อมการมอบหมายงานตามหน้าที่ | มอบการตัดสินใจพร้อมการมอบหมายงานตามหน้าที่ | มอบการตัดสินใจพร้อมการมอบหมายงานตามหน้าที่ |
| การจัดสายการบังคับบัญชา | แคบ การสั่งการ รายงานตามลำดับชั้น | แคบ การสั่งการ รายงานตามลำดับชั้น | แคบ การสั่งการ รายงานตามลำดับชั้น |
| ขอบเขตการบังคับบัญชา | ไม่เกิน 10 คน รายงานตามลำดับชั้น | ไม่เกิน 10 คน รายงานตามลำดับชั้น | ไม่เกิน 10 คน รายงานตามลำดับชั้น |
| การประสานงาน | แนวตั้งแนวราบ | แนวตั้งและแนวราบ | แนวตั้งและแนวราบ |

รายละเอียดการจัดรูปแบบในแต่ละลักษณะ มีดังนี้

การจัดองค์การวิทยาลัยพยาบาลชั้นต้น รูปแบบที่ 1

สาระโดยสรุป

การจัดองค์การวิทยาลัยพยาบาลในรูปแบบที่ 1 เป็นการจัดองค์การแบบเป็นทางการ (Formal Organization) ในลักษณะขององค์การราชการเชิงวิชาชีพ (Professional Bureaucratic Organization) ผสมกับการจัดแบบโครงการ (Project Organization) การจัดองค์การในลักษณะนี้ เป็นการจัดองค์การตามหน้าที่ที่วิทยาลัยพยาบาลได้รับมอบหมาย มีเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ความสามารถในงานตามหน้าที่เฉพาะขององค์การ เป็นโครงสร้างองค์การแบบราบ (Flat) ผู้บังคับบัญชาระดับกลางน้อย และวิทยาลัยพยาบาลเน้นการปฏิบัติงานในลักษณะงานประจำ (Routine) ให้มีประสิทธิภาพภายใต้มาตรฐานงานที่กำหนด ประกอบกับมีงานที่ต้องการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงอยู่บางส่วนตามหน้าที่ ผู้ปฏิบัติงานในวิทยาลัยพยาบาลส่วนใหญ่ เป็นผู้มีความรู้ความสามารถในระดับพยาบาลวิชาชีพ มีความหลากหลายในองค์ความรู้แต่ละสาขาวิชา

การจัดองค์การในรูปแบบนี้ ประกอบด้วย การจัดองค์การ ซึ่งมีหน่วยงานหลัก (Line) ซึ่งทำหน้าที่ตามวัตถุประสงค์ขององค์การ ปฏิบัติงานหลักของวิทยาลัยพยาบาล คืองานการสอนและผลิตกำลังคนด้านการพยาบาล คือกลุ่มภาควิชาต่างๆ นอกจากนี้ยังมีหน่วยงานอนุกร (Auxillary) เป็นหน่วยงานที่ช่วยทำให้เกิดการปฏิบัติงานหลัก ได้อย่างมีประสิทธิภาพ คือ กลุ่มงานอำนวยการ มีหน่วยงานที่ปรึกษา (General Staff) คือ คณะกรรมการบริหารวิทยาลัย คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยาลัย และมีผู้ช่วยงานหลัก (Line Assistants) คือรองผู้อำนวยการวิทยาลัยฯ ฝ่ายต่างๆ

การจัดองค์การในลักษณะนี้ งานตามหน้าที่ของวิทยาลัยพยาบาล โดยเน้นการแก้ปัญหาความซ้ำซ้อนของการจัดการเรียนการสอนในภาควิชาต่างๆ 8 ภาควิชาและจัดกลุ่มงาน

จะจัดเพื่อให้บริการรูกหน้าที่ของวิทยาลัยพยาบาลโดยพิจารณาจัดกลุ่มงาน ในหน้าที่และกระบวนการที่ คล้ายกันไว้ด้วยกัน และจัดผู้ปฏิบัติงานในแต่ละกลุ่มตามความรู้ ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์ ในงานนั้น มีการปฏิบัติงานในโครงการตามที่รองผู้อำนวยการจะมอบหมาย การมอบหมายงานจะ มอบหมายเป็นลายลักษณ์อักษร และกำหนดให้รองผู้อำนวยการมีหน้าที่ควบคุมกำกับงานตาม โครงการพิเศษ ในด้านต่างๆอย่างชัดเจน มีการมอบอำนาจหน้าที่จะมีการมอบการตัดสินใจไว้ในขอบ เขตที่กำหนดไว้ ในงานเฉพาะเทคนิควิชาการ งานบริหารงานบุคคล และการบริหารงาน งบประมาณที่ได้รับจัดสรร ตามแผนปฏิบัติงานประจำปี มีการกำหนดความต้องการผลงานหรือ เป้าหมายงานชัดเจน โดยมาตรฐานทางวิชาชีพเป็นตัวกำหนด มีการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น จากผู้อำนวยการ หัวหน้ากลุ่ม หัวหน้าภาควิชา ตามที่ได้รับมอบหมายหน้าที่และอำนาจจาก ผู้อำนวยการ มีการกำหนดแบบแผนการรายงาน การสั่งการ การควบคุมกำกับงานอย่าง ชัดเจน การกำหนดขอบเขตของการบังคับบัญชา จะต้องมีพอเพียงกับการปฏิบัติงานในแต่ละ ละงาน โดยผู้บังคับบัญชาคนหนึ่งที่จะสามารถนิเทศงานผู้ใต้บังคับบัญชาได้ อย่างมีประสิทธิภาพ นั้น ไม่ควรมีจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาเกิน 10 คน การประสานงานไม่มีแบบแผนแน่นอน ใช้ร่วม กันทั้งลักษณะใช้วาจาและลายลักษณ์อักษร ประสานงานทั้งแนวดิ่งและแนวนอน ผู้ปฏิบัติ สามารถประสานงานกันได้โดยตรง

รายละเอียดประกอบการจัดองค์การวิทยาลัยพยาบาล

1. การงานงาน งานตามหน้าที่ของวิทยาลัยที่ได้รับมอบหมาย และเป็นไปตามทิศทางของการพัฒนากำลังคนของกระทรวงสาธารณสุข กล่าวคือภารกิจหน้าที่ในการผลิตกำลัง คนด้านการพยาบาลในหลักสูตรต่างๆ การศึกษาวิจัย การบริการวิชาการกับสังคม การบริการ สาธารณสุขสาธิต การพัฒนากำลังคน การทบทวนารุ่งศิลปวัฒนธรรม ทั้งนี้โดยพิจารณาจากงาน การสอนตามหลักสูตร โดยใช้ลักษณะการพยาบาลที่ให้กับผู้รับบริการ (Care Oriented) มากกว่าแบ่งตามลักษณะการรักษาตามอาการของโรค (Cure Oriented) การงานงานมีดังนี้

1.1 หน้าที่การผลิต เป็นการงานงานการสอนโดย งานนเป็น หน่วยวิชา

แผนภูมิที่ 9 โครงสร้างการจัดองค์การวิทยาลัยพยาบาล รูปแบบที่ 1



| | | | |
|----------------------|---------------------------|------------------------|------------------------|
| งานธุรการทั่วไป | วิทยาพยาบาลอายุรศาสตร์/ | วิทยาพยาบาลจิตเวช | วิชาการพยาบาล |
| งานพัสดุ | ยานพาหนะ | ศิลปศาสตร์เรื้อรัง | และสุขภาพจิต |
| และอาคารสถานที่ | วิทยาพยาบาลผู้ช่วยภาคเจ็บ | วิชาการพยาบาลผู้ช่วย | สูติศาสตร์ |
| งานการเงิน การ | และวิกฤติฉุกเฉิน | ติดตามแพทย์ติด | นรีเวชและสุขภาพ |
| บัญชี งบประมาณ | วิชาการพยาบาลผู้สูงอายุ | วิชาการพยาบาลอนามัย | สตรี |
| งานการเจ้าหน้าที่ | วิชาการพยาบาลผู้ช่วย | ชุมชน | วิชาการพยาบาลทารก |
| งานประสานเครือ | มะเร็ง | วิชาการพยาบาลเบื้องต้น | แรกเกิด |
| ข่ายและประชา- | | านผู้หญ | วิชาการพยาบาลเบื้องต้น |
| สัมพันธ์ | | | ด้านเด็ก |
| งาน... | ศึกษา | | วิชาการพยาบาลและ |
| งานทะเบียนและข้อมูลฯ | | | ส่งเสริมสุขภาพวัยรุ่น |
| | | | และอนามัยโรงเรียน |

การพยาบาลอายุรศาสตร์/ศัลยศาสตร์เรื้อรัง การพยาบาลผู้ป่วยบาดเจ็บและวิกฤติฉุกเฉิน การพยาบาลผู้สูงอายุ การพยาบาลผู้ป่วยมะเร็ง การพยาบาลจิตเวชและสุขภาพจิต การพยาบาลผู้ป่วยติดยาเสพติด การพยาบาลอนามัยชุมชน การพยาบาลเบื้องต้นในผู้ใหญ่ การพยาบาลสูติศาสตร์ นรีเวชและสุขภาพสตรี การพยาบาลทารกแรกเกิด การพยาบาลเบื้องต้นในเด็ก การพยาบาลและส่งเสริมสุขภาพวัยรุ่น การอนามัยโรงเรียน

นอกจากนี้การจะผลิตหรือสอนนักศึกษาได้ ต้องมีสิ่งช่วยในการจัดการเรียนการสอน ดังนั้นจึงจำแนกงาน งานบริการสนับสนุนการศึกษาไว้ด้วย ส่วนนักศึกษาที่เป็นเป้าหมายการผลิตและวิทยาลัยฯ มีหน้าที่ต้องให้การดูแลนักศึกษา ได้จำแนกเป็นงานบริการนักศึกษาไว้ 1งาน และการบริหารจัดการเพื่อสนับสนุนงานต่างๆ จำเป็นที่จะต้องมียานธุรการทั่วไป งานพัสดุยานพาหนะและอาคารสถานที่ งานการเงินการบัญชีและงบประมาณ งานการเจ้าหน้าที่ งานประสานเครือข่ายและประชาสัมพันธ์ งานบริการนักศึกษา งานทะเบียนและข้อมูลสารสนเทศ

1.2 หน้าที่การศึกษาวิจัย จำแนกเป็นงานวิจัยและพัฒนา

1.3 หน้าที่การบริการวิชาการแก่สังคม และหน้าที่บริการสาธารณสุข

จำแนกงานเป็น งานประสานการบริการวิชาการและสุขภาพ

1.4 หน้าที่การพัฒนากำลังคน จำแนกงานเป็น งานพัฒนาบุคลากรและวิเทศ

สัมพันธ์

1.5 หน้าที่การทุนารุงศิลปวัฒนธรรม จำแนกงานไว้เป็นงานโครงการพิเศษ

2 การจัดกลุ่มงาน การจัดกลุ่มงานตามการจัดองค์การในลักษณะนี้จะจัดกลุ่มตามหน้าที่และกระบวนการปฏิบัติงาน ในงานต่างๆที่คล้ายคลึงกันไว้ด้วยกันและพิจารณาความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติที่ใกล้เคียงกันในกลุ่มงาน การจัดกลุ่มงานจะจัดเป็น 4 กลุ่มงานคือ

2.1 กลุ่มงานอำนวยการ ซึ่งจะประกอบด้วย งานธุรการทั่วไป งานพัสดุยานพาหนะและอาคารสถานที่ งานการเงินการบัญชีและงบประมาณ งานการเจ้าหน้าที่ งานประสานเครือข่ายและประชาสัมพันธ์ งานบริการนักศึกษา งานทะเบียนและข้อมูลสารสนเทศ

2.2 ภาควิชาการพยาบาลวิฤกตและเรื้อรัง ประกอบด้วยงานในหน่วยวิชาการ
พยาบาลอายุรศาสตร์/ศัลยศาสตร์เรื้อรัง การพยาบาลผู้ป่วยบาดเจ็บและวิฤกต ถูกเน้น
การพยาบาลผู้สูงอายุ การพยาบาลผู้ป่วยมะเร็ง

2.3 ภาควิชาจิตเวชและอนามัยชุมชน ประกอบด้วยงานในหน่วยวิชาการ
พยาบาลจิตเวชและสุขภาพจิต การพยาบาลผู้ป่วยติดยาเสพติด การพยาบาลอนามัยชุมชน
การพยาบาลเบื้องต้นในผู้ใหญ่

2.4 ภาควิชาอนามัยแม่และเด็ก ประกอบด้วยงานในหน่วยวิชาการ การ
พยาบาลสูติศาสตร์ นรีเวชและสุขภาพสตรี การพยาบาลทารกแรกเกิด การพยาบาลเบื้องต้น
ในเด็ก การพยาบาลและส่งเสริมสุขภาพวัยรุ่น การอนามัยโรงเรียน

3. การมอบหมายงาน การมอบหมายงานของวิทยาลัยฯ ตามรูปแบบนี้จะเป็น
การมอบหมายงานโดยลายลักษณ์อักษร ตามลักษณะของงานและหน้าที่ความรับผิดชอบที่วิทยาลัยฯ
กำหนดขึ้น ในลักษณะกว้างๆ (ซึ่งการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ในงานต่างๆ
วิทยาลัยฯ จะดำเนินการ โดยคณะกรรมการเฉพาะกิจที่วิทยาลัยฯ แต่งตั้ง เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วม
ในการจัดทำ) ทั้งนี้การมอบหมายงานนั้น จะคำนึงถึงความรู้ความสามารถของผู้ที่ได้รับมอบหมาย
และปริมาณงาน ของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน โดยแต่ละกลุ่มงานจะสามารถปฏิบัติงานได้โดยประสาน
งานหรือปฏิบัติงานโดยเบ็ดเสร็จ แล้วแต่ความสามารถของผู้ปฏิบัติและระยะเวลาในการดำเนินงาน
ของกลุ่มงานนั้นๆ ทั้งนี้เพื่อการแก้ปัญหาที่เจ้าหน้าที่สายสนับสนุน ไม่เพียงพอในการปฏิบัติ
งานบริหารงานทั่วไป งานโครงการจะมอบให้รองผู้อำนวยการรับผิดชอบ ควบคุมกำกับการ

การมอบหมายงานให้รองผู้อำนวยการวิทยาลัยฯ ฝ่ายต่างๆ กลุ่มงาน ภาควิชา ดังนี้

3.1 รองผู้อำนวยการฝ่ายการศึกษา จะได้รับการมอบหมายให้ทำหน้าที่ ใน
โครงการพิเศษ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา การผลิตนักศึกษา อาทิเช่น

3.1.1 ประธานโครงการหลักสูตรการศึกษาพยาบาลระดับปริญญาตรี
ภาคปกติและต่อเนื่อง

3.1.2 ประธานโครงการหลักสูตรการศึกษาพยาบาลระดับบัณฑิตศึกษา

3.1.3 ประธานโครงการหลักสูตรการศึกษาพยาบาลเฉพาะทาง

3.1.4 ประธานโครงการพัฒนาหลักสูตรและตำรา

ซึ่งการจัดทำแบบโครงการนี้ หากได้ทำต่อเนื่องและเป็นงานที่ถาวรก็สามารถปรับเป็นงานประจำต่อไปได้

3.2 รองผู้อำนวยการฝ่ายวิจัยและพัฒนา จะได้รับการมอบหมายให้ทำหน้าที่

3.2.1 ประธานโครงการการวิจัย

3.2.2 ประธานโครงการพัฒนาบุคลากรและวิเทศสัมพันธ์

3.2.3 ประธานโครงการประสานงานเครือข่ายและสารสนเทศ

3.2.4 ประธานโครงการพิเศษต่างๆ

3.3 รองผู้อำนวยการฝ่ายบริการ จะได้รับการมอบหมายให้ทำหน้าที่

3.3.1 ประธานโครงการกิจการนักศึกษา

3.3.2 ประธานโครงการบริการวิชาการ สุขภาพและสาธารณสุขศาสตร์

3.3.3 ประธานโครงการพิเศษต่างๆ(ด้านทะเบียนราษฎร ศิลปวัฒนธรรม)

3.4 กลุ่มงานอำนวยการได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่บริหาร จัดการ สำนักงาน

กลางของวิทยาลัยฯ ในการจัดหา สนับสนุน ดำเนินการบริหารทรัพยากรด้านการเงิน บุคลากร อุปกรณ์สื่อการสอนต่างๆให้กับกลุ่มงานอื่นๆ เพื่อการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม เป็นศูนย์กลางข้อมูลข่าวสารของวิทยาลัยฯ สนับสนุนและให้บริการนักศึกษาในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับที่พัก อาหาร ขนอุปโภค และสวัสดิการต่างๆ และงานประสานเครือข่ายและประชาสัมพันธ์ของวิทยาลัย

3.5 ภาควิชาการพยาบาลวิฤติและเรื้อรัง ได้รับมอบหมายให้ดำเนินการจัด

การเรียนการสอนให้เป็นไปตามหลักสูตร การวิจัยและการจัดทำตำราเรียน ในวิชาการพยาบาลอายุรศาสตร์ / ศัลยศาสตร์เรื้อรัง การพยาบาลผู้ป่วยบาดเจ็บและวิฤติ อุบัติเหตุ การพยาบาลผู้สูงอายุ การพยาบาลผู้ป่วยมะเร็ง ทั้งนี้การดำเนินการจัดการเรียนการสอน จะดำเนินการแบบเบ็ดเสร็จในภาควิชา

3.6 ภาควิชาจิตเวชและอนามัยชุมชน ได้รับมอบหมายให้ดำเนินการจัดการ

เรียนการสอนให้เป็นไปตามหลักสูตร การวิจัยและการจัดทำตำราเรียน ในวิชาการพยาบาลจิตเวชและสุขภาพจิต การพยาบาลผู้ป่วยจิตเวชเสียดิต การพยาบาลอนามัยชุมชน การ

พยาบาลเบื้องต้นในผู้ใหญ่ ทั้งนี้การดำเนินการจัดการเรียนการสอน จะดำเนินการแบบเปิดเสรีจ
ในภาควิชา

3.7 ภาควิชาอนามัยแม่และเด็ก ได้รับมอบหมายให้ดำเนินการจัดการเรียนการ
สอนที่เป็นไปตามหลักสูตร การวิจัยและการจัดทำตำราเรียนในวิชาการพยาบาลสูติศาสตร์
นรีเวชและสุขภาพสตรี การพยาบาลทารกแรกเกิด การพยาบาลเบื้องต้นในเด็ก การพยาบาล
และส่งเสริมสุขภาพวัยรุ่น การอนามัยโรงเรียน ทั้งนี้การดำเนินการจัดการเรียนการสอน จะ
ดำเนินการแบบเปิดเสรีจในภาควิชา

4 การมอบอำนาจหน้าที่ การมอบอำนาจหน้าที่ ในลักษณะการจัดองค์การ ตาม
รูปแบบที่ 1 นี้จะเป็นในลักษณะ ให้ผู้ปฏิบัติมีอำนาจในการตัดสินใจและ มีการมอบอำนาจหน้าที่
ให้รองผู้อำนวยการ หัวหน้าภาควิชา ตัดสินใจในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย
ได้อย่างเต็มที่ ทั้งการบริหารงบประมาณที่ได้จัดสรรให้กับกลุ่ม ภาควิชาและการบริหารงานบุคคล
ในฐานะผู้บังคับบัญชาชั้นต้น ทั้งนี้อยู่ภายในขอบเขตที่ได้กำหนดไว้ร่วมกันระหว่างผู้มอบอำนาจ
หน้าที่และผู้รับมอบอำนาจ กรณีที่มีปัญหาไม่สามารถตัดสินใจได้ในงานที่รองผู้อำนวยการ หรือ
หัวหน้ากลุ่มได้รับมอบหมายไปแล้ว ให้นำเสนอผู้อำนวยการเพื่อตัดสินใจในขั้นสุดท้าย

5 การจัดสายการบังคับบัญชา การจัดสายการบังคับบัญชา จะเป็นการจัดในลักษณะ
สายการบังคับบัญชาที่แคบ คือมีเพียง 4 กลุ่มงาน โดยขึ้นตรงต่อผู้อำนวยการ ผู้ปฏิบัติงานจะมีการ
กำหนดแบบแผนเป็นไปตามลำดับขั้นการบังคับบัญชา ในกลุ่มงานจะรายงานผลการปฏิบัติงานผ่าน
จากหัวหน้ากลุ่มงาน ภาควิชา ถึงผู้อำนวยการ ซึ่งเป็นสายการบังคับบัญชาที่ไม่รับช้อนและสิ้น การ
สั่งการจะสั่งตรงจากผู้อำนวยการไปยังหัวหน้ากลุ่ม หัวหน้าภาควิชาและผู้ปฏิบัติรองผู้อำนวยการ
วิทยาลัย จะไม่มีอำนาจในการบังคับบัญชาผู้ปฏิบัติงาน

6 การกำหนดขอบเขตการบังคับบัญชา การกำหนดขอบเขตการบังคับบัญชาในแต่ละงาน
นั้นพิจารณาจากจำนวนงานที่พอเหมาะ และควรมีผู้บังคับบัญชาในแต่ละงาน อย่างมากไม่ควร
เกิน 10 คน เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นได้ทำการดูแลควบคุมได้ทั่วถึง หากในกลุ่มงานเดียว

กันมีผู้บังคับบัญชาเกิน 15 คน ควรแบ่งเป็นหน่วยย่อยเพื่อการควบคุมกำกับงานให้ทั่วถึง

7. การประสานงาน เป็นการประสานงาน โดยใช้ทั้งการประสานงานแบบมีลายลักษณ์อักษรและแบบใช้วาจา ทั้งนี้ไม่มีแบบแผนตายตัวขึ้นกับเรื่อง เวลา และสถานการณ์ การประสานงานจะสามารถประสานงานทั้งแนวดิ่งและแนวราบ มีการสื่อสารสองทางมากกว่า ทางเดียว (ทั้งนี้เนื่องจากการปฏิบัติงานในวิทยาลัยนั้น เป็นกลุ่มบุคคลที่มีความรู้จัก กันเคย และเป็นผู้ที่อยู่ในวิชาชีพเดียวกันมาก การประสานงานจึงไม่ยุ่งยากและทำความเข้าใจได้ไม่ยาก) ในกรณีเรื่องที่ต้องการหลักฐานอ้างอิง จะใช้การประสานงานโดยใช้ลายลักษณ์อักษร

เงื่อนไขความสำเร็จของรูปแบบที่ 1

1. การจัดองค์การในรูปแบบที่ 1 นี้ วิทยาลัยพยาบาลต้องมีการพิจารณา มอบหมายงาน ให้สมดุลย์กับจำนวนผู้ปฏิบัติงานที่มีอยู่ในวิทยาลัยพยาบาลในแต่ละ งาน กลุ่มงาน ที่กำหนด
2. ผู้ปฏิบัติงานในวิทยาลัยฯ มีความรู้ความสามารถ ความชำนาญในการสอนในวิชาต่างๆอย่างเพียงพอ
3. การจัดการเรียนการสอนในวิชาการต่างๆ ทางพยาบาลของกลุ่มวิชาต่างๆ ต้องผสมผสานวิชาการพื้นฐานทางวิทยาศาสตร์ และการพยาบาลพื้นฐาน เข้าไปเป็นส่วนที่มีความเกี่ยวข้องกับวิชาการพยาบาลนั้นๆ ด้วย
4. ผู้ปฏิบัติงานในแต่ละกลุ่ม ต้องเป็นผู้มีความรับผิดชอบ ที่จะปฏิบัติงานตามขอบเขตหรือตามงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ โดยไม่จำเป็นต้องมีผู้ควบคุมกำกับงานอย่างใกล้ชิด
5. วิทยาลัยฯต้องจัดให้มีการประชุม สัมมนา เพื่อกำหนดรายละเอียดในรายวิชาตามหลักสูตรใหม่ เพื่อให้สอดคล้องกับการจัดองค์การ
6. ผู้บริหารวิทยาลัยฯ จะต้องมีความเชื่อมั่นศรัทธาของผู้ที่ได้รับมอบหมายงานและมอบอำนาจ และวัดผลการทำงานด้วยผลผลิตของงานมากกว่าการกำกับตามกระบวนการ
7. การพิจารณาแต่งตั้งรองผู้อำนวยการ ต้องพิจารณาจากความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุงานที่ได้รับมอบหมาย

การจัดองค์การวิทยาลัยพยาบาลชั้นต้น รูปแบบที่ 2

สาระโดยสรุป

การจัดองค์การวิทยาลัยพยาบาลในรูปแบบที่ 2 เป็นการจัดองค์การแบบเป็นทางการ (Formal Organization) ในลักษณะขององค์การแบบราชการเชิงวิชาชีพ (Professional Bureaucratic Organization) ซึ่งเน้นการบริหารจัดการที่เปิดเสรีภายในกลุ่มเองมากที่สุด ทั้งนี้ผู้ปฏิบัติงานในกลุ่มจะมีความหลากหลายในความรู้ หลายอาชีพพลละกัน การจัดองค์การในลักษณะนี้ จะมีโครงสร้างแบบแคบ มีผู้บังคับบัญชาระดับกลาง 1 ระดับ และระดับงาน 1 ระดับ ทั้งนี้พิจารณาจากการที่วิทยาลัยพยาบาลหน้าที่หลักใน 3 ลักษณะ คือ งานด้านวิชาการ เกี่ยวกับการสอนตามหลักสูตร การพัฒนาบุคลากร งานด้านบริหาร คือ งานที่เกี่ยวกับการสนับสนุนทรัพยากร การบริหารจัดการเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานในวิทยาลัยฯ งานด้านบริการ คือ การบริการวิชาการแก่สังคม การบริการสาธารณสุข ซึ่งการปฏิบัติงานของวิทยาลัยฯ นั้น ต้องปรับเปลี่ยนไปตามนโยบายของกระทรวงสาธารณสุข

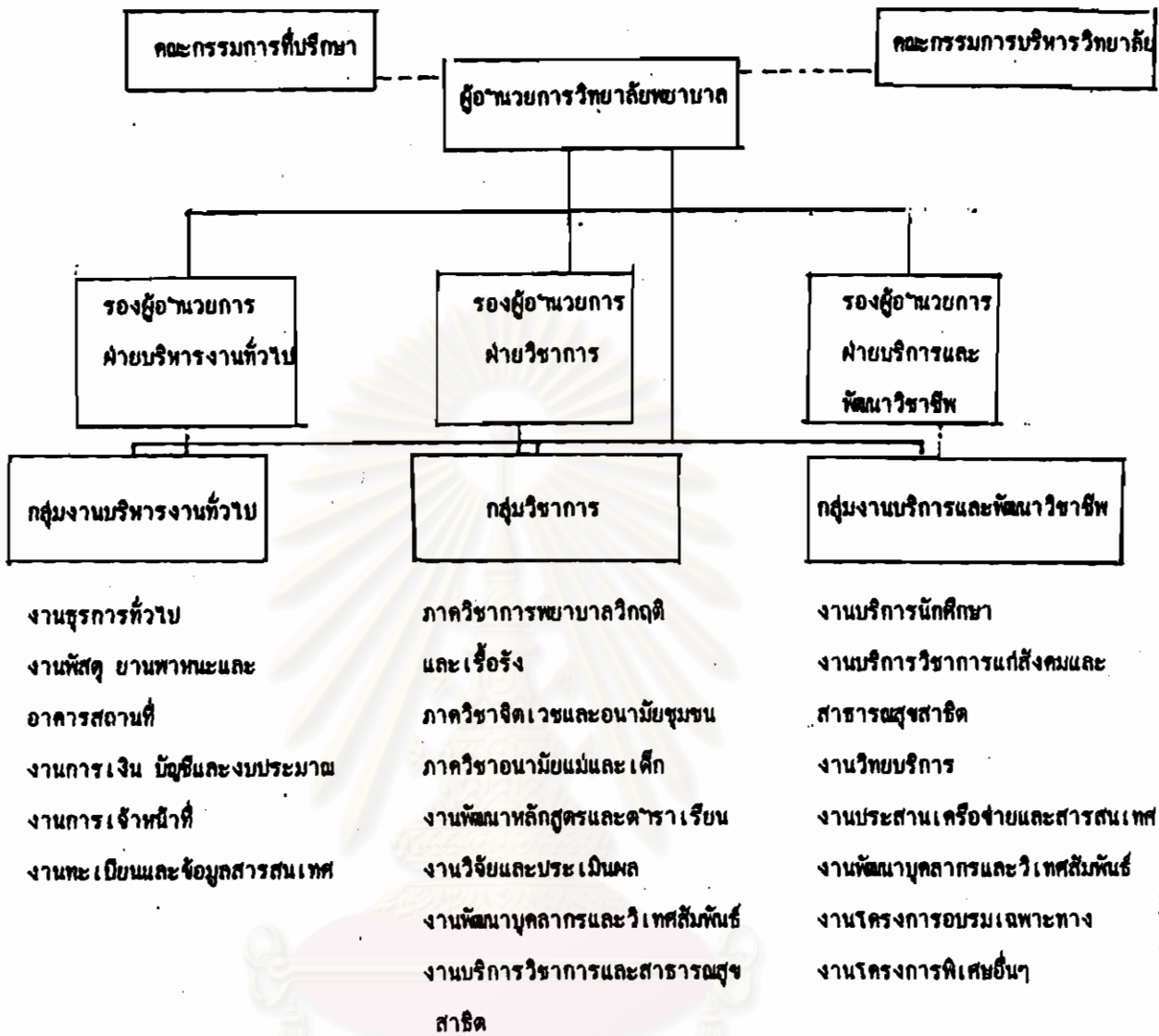
การจัดองค์การในรูปแบบนี้ประกอบด้วย การจัดองค์การโดยมีหน่วยงานหลัก (Line) ซึ่งทำหน้าที่ตามวัตถุประสงค์ขององค์การ ปฏิบัติงานหลักของวิทยาลัยพยาบาล คือ การสอน การผลิตบุคลากร งานบริการนักศึกษา งานบริการวิชาการแก่สังคมและสาธารณสุข คือ กลุ่มวิชาการ กลุ่มงานบริการและพัฒนาวิชาชีพ นอกจากนี้ยังมีหน่วยงานอนุกรม (Auxillary) เป็นหน่วยงานที่ช่วยทำให้เกิดการปฏิบัติงานหลักได้อย่างมีประสิทธิภาพ คือ กลุ่มงานบริหารทั่วไป นอกจากนี้มีหน่วยงานที่ปรึกษา (General Staff) คือ คณะกรรมการบริหารวิทยาลัย คณะกรรมการที่ปรึกษา และผู้ช่วยงานหลัก (Line Assistants) คือ รองผู้อำนวยการฝ่ายต่างๆ ซึ่งเป็นผู้ช่วยงานในหน้าที่ของผู้บริหาร และปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งจะช่วยเหลือค้นหาที่ผู้ช่วยงานไม่ต้องแก้ปัญหาในงานในทุกอย่างที่มีการสั่งการไปแล้ว และมีเวลามาควบคุมกำกับติดตามงานและวางแผนพัฒนางานวิทยาลัย ได้มากขึ้น

การจัดองค์การในลักษณะนี้ การจําแนกงานจะเน้นการแก้ปัญหาความซ้ำซ้อนในการจัดการเรียนการสอนของภาควิชาที่มี 8 ภาควิชา และการไม่รวมเมื่อช่วยเหลือและทดแทนงานกันได้ เมื่อมีการขาดอัตรากำลังในแต่ละภาควิชา การจัดกลุ่มงานจะจัดตามหน้าที่หลักและกระบวนการปฏิบัติงานที่เหมือนกันของวิทยาลัยพยาบาล โดยให้บรรลุนหน้าที่ของวิทยาลัยพยาบาล การมอบหมายงานจะพิจารณาถึงความรู้ ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์ในด้านงานนั้นของผู้ปฏิบัติงาน งานหนึ่งจะมีผู้ปฏิบัติที่หลากหลายอาชีพ เพื่อการปฏิบัติงานให้สำเร็จในแต่ละขั้นตอนของงาน การมอบหมายงานจะมอบหมายเป็นลายลักษณ์อักษร การมอบอำนาจหน้าที่ จะมอบการตัดสินใจให้ในงานเฉพาะเทคนิควิชาการ งานบริหารงานบุคคลเฉพาะในกลุ่มงาน และการบริหารงานงบประมาณที่ได้รับจัดสรร ตามแผนปฏิบัติงานประจำปี มีการควบคุมกำกับงานภายในกลุ่ม มีการกำหนดความต้องการผลงานหรือเป้าหมายงานชัดเจน โดยมาตรฐานทางวิชาชีพเป็นตัวกำหนด มีการบังคับบัญชาตามลำดับชั้นจากผู้อำนวยการ หัวหน้ากลุ่ม/ภาควิชา มีการกำหนดแบบแผนการรายงาน การสั่งการ การควบคุมกำกับงานอย่างชัดเจน การกำหนดขอบเขตของการบังคับบัญชา จะต้องมีพอเพียงกับการปฏิบัติงานในแต่ละงาน โดยพิจารณาให้เหมาะสม

รายละเอียดประกอบการจัดองค์การวิทยาลัยพยาบาล

1. การจําแนกงาน การจําแนกงานตามหน้าที่หลักของวิทยาลัยพยาบาล ทั้งนี้โดยพิจารณาจําแนกงาน
 - 1.1 ด้านวิชาการ คืองานการสอนตามหลักสูตร โดยใช้ลักษณะการพยาบาลที่ไว้กับผู้รับบริการ (Care Oriented) มากกว่าแบ่งตามลักษณะการรักษาตามอาการของโรค (Cure Oriented) โดยมีการจําแนกงานเป็น วิชา การพยาบาลอายุรศาสตร์/ศัลยศาสตร์ เรื้อรัง การพยาบาลผู้ป่วยโรคเรื้อรังและวิกฤตฉุกเฉิน การพยาบาลผู้สูงอายุ การพยาบาลผู้ป่วยมะเร็ง การพยาบาลจิตเวชและสุขภาพจิต การพยาบาลผู้ป่วยติดยาเสพติด การพยาบาลอนามัยชุมชน การพยาบาลเบื้องต้นในผู้ใหญ่ การพยาบาลสูติศาสตร์ นรีเวชและสุขภาพสตรี การพยาบาลทารกแรกเกิด การพยาบาลเบื้องต้นในเด็ก การพยาบาลและส่งเสริมสุขภาพวัยรุ่น

แผนภูมิที่ 10 โครงสร้างการจัดองค์การวิทยาลัยพยาบาล รูปแบบที่ 2



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การอนามัยโรงเรียน วิชาการศึกษาทั่วไปและวิทยาศาสตร์พื้นฐานวิชาชีพ นอกจากนี้งานด้าน วิชาการยังจำแนกเป็น งานพัฒนาหลักสูตรและตำรางานวิจัยและประเมินผล

1.2 ด้านการบริหาร จะจำแนกงานเป็นงานธุรการทั่วไป งานพัสดุยานพาหนะ และอาคารสถานที่ งานการเงินการบัญชีและงบประมาณ งานการเจ้าหน้าที่ งานทะเบียน และข้อมูลสารสนเทศ งานประชาสัมพันธ์

1.3 ด้านบริการ จะจำแนกงานเป็นงานบริการนักศึกษา งานบริการวิชาการ แก่สังคม งานสาธารณสุขศาสตร์ งานวิทยบริการ งานประสานเครือข่ายงานโครงการศึกษาต่อ ฝึกอบรม และงานโครงการพิเศษอื่นๆ

2 การจัดกลุ่มงาน การจัดกลุ่มงานตามการจัดองค์การในลักษณะนี้จะจัดกลุ่ม ตามหน้าที่และกระบวนการปฏิบัติงาน ในงานต่างๆที่คล้ายคลึงกันไว้ด้วยกัน และพิจารณาความรู้ ความสามารถของผู้ปฏิบัติที่ใกล้เคียงกันในกลุ่มงาน การจัดกลุ่มงานจะจัดเป็น 3 กลุ่มงานคือ

2.1 กลุ่มงานบริหารงานทั่วไป ซึ่งจะประกอบด้วย

2.1.1 งานธุรการทั่วไป

2.1.2 งานพัสดุยานพาหนะและอาคารสถานที่

2.1.3 งานการเงินการบัญชีและงบประมาณ

2.1.4 งานทะเบียนและข้อมูลสารสนเทศ

2.1.5 งานการเจ้าหน้าที่

2.1.6 งานประชาสัมพันธ์

2.2 กลุ่มงานวิชาการ จะประกอบด้วย

2.2.1 ภาควิชาการพยาบาลวิฤติและเรื้อรัง ประกอบด้วยงานในหน่วย วิชาการพยาบาลอายุรศาสตร์/ศัลยศาสตร์เรื้อรัง การพยาบาลผู้ป่วยบาดเจ็บและวิฤติฉุกเฉิน การพยาบาลผู้สูงอายุ การพยาบาลผู้ป่วยมะเร็ง

2.2.2 ภาควิชาจิตเวชและอนามัยชุมชน ประกอบด้วยงานในหน่วยวิชา การพยาบาลจิตเวชและสุขภาพจิต การพยาบาลผู้ป่วยติดยาเสพติด การพยาบาลอนามัยชุมชน การพยาบาลเบื้องต้นในผู้ใหญ่

2.2.3 ภาควิชานามัยแม่และเด็ก ประกอบด้วยงานในหน่วยวิชาการ การพยาบาลสูติศาสตร์ นรีเวชและสุขภาพสตรี การพยาบาลทารกแรกเกิด การพยาบาลเบื้องต้น ในเด็ก การพยาบาลและส่งเสริมสุขภาพวัยรุ่น การอนามัยโรงเรียน

ในงานของกลุ่มวิชาการซึ่งจัดเป็นภาควิชา นั้น วิชาที่เกี่ยวข้องกับการพยาบาล พื้นฐานจะมีการสอนแทรกเข้าไปในทุกวิชาการพยาบาล โดยให้แต่ละภาควิชา ร่วมกันกำหนด แผนการสอน และเวลา ในลักษณะผสมผสาน แม้ว่าในหลักสูตรยังคงมีการกำหนดเป็นหน่วยกิตอยู่ ก็ตาม ส่วนวิชาที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาทั่วไป และวิทยาศาสตร์พื้นฐาน ในวิชาชีพนั้น ไม่มีการ กำหนดภาควิชาที่รับผิดชอบโดยตรง ดังนั้นให้เป็นการผสมผสานไว้ในวิชาที่เกี่ยวข้อง เช่นเดียวกับ วิชาการพยาบาลพื้นฐาน ภายใต้การกำกับและการพิจารณาขอบหมายงานโดยหัวหน้ากลุ่มงานวิชา

2.2.4 งานพัฒนาหลักสูตรและตำรา

2.2.5 งานวิจัยและประเมินผล

2.3 กลุ่มงานบริการและพัฒนาวิชาชีพ ประกอบด้วย

2.3.1 งานบริการนักศึกษา

2.3.2 งานบริการวิชาการแก่สังคมและงานสาธารณสุขชาติ

2.3.3 งานวิทยบริการ

2.3.4 งานประสานเครือข่าย

2.3.5 งานพัฒนาบุคลากรและวิเทศสัมพันธ์

2.3.6 งานโครงการอบรมเฉพาะทาง

2.3.7 งานโครงการพิเศษอื่นๆ

3. การมอบหมายงาน การมอบหมายงานของวิทยาลัย ตามรูปแบบนี้จะเป็น การมอบหมายงานโดยลายลักษณ์อักษร ตามลักษณะของงานและหน้าที่ความรับผิดชอบที่วิทยาลัย กำหนดขึ้น ในลักษณะกว้าง (ซึ่งการกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ในงานต่างๆ ดำเนินการโดยคณะกรรมการเฉพาะกิจที่วิทยาลัยแต่งตั้ง เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในการจัดทำ)

ทั้งนี้การมอบหมายงานนั้น จะคำนึงถึงความรู้ความสามารถของผู้ที่ได้รับมอบหมาย และปริมาณงานของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน โดยแต่ละกลุ่มงานสามารถปฏิบัติงานได้เบ็ดเสร็จในกลุ่มงานนั้นๆ

การมอบหมายงานให้รองผู้อำนวยการวิทยาลัยฝ่ายต่างๆ กลุ่มงาน ภาควิชา ดังนี้

- 3.1 รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร จะได้รับการมอบหมายให้ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาและช่วยงานด้านที่เกี่ยวข้องกับงานของกลุ่มงานบริหารงานทั่วไป
- 3.2 รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ จะได้รับการมอบหมายให้ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา และช่วยงานด้านที่เกี่ยวข้องกับงานของกลุ่มงานวิชาการ
- 3.3 รองผู้อำนวยการฝ่ายบริการและพัฒนานักศึกษา จะได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาและช่วยงาน ด้านที่เกี่ยวข้องกับงานในกลุ่มงานบริการและพัฒนานักศึกษา
- 3.4 กลุ่มงานบริหารงานทั่วไป ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่บริหาร จัดการสำนักงานกลางของวิทยาลัย ในการจัดหา สนับสนุน ดำเนินการบริหารทรัพยากรด้านการเงิน พัสดุ บุคลากร เพื่อการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม เป็นศูนย์กลางข้อมูลข่าวสารของวิทยาลัย งานประสานเครือข่ายและประชาสัมพันธ์ของวิทยาลัย
- 3.5 กลุ่มงานวิชาการ ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่จัดการเรียนการสอนทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติงาน ให้เป็นไปตามหลักสูตร การศึกษาวิจัย การพัฒนางานหลักสูตรแลตราเรียน ตามหลักสูตรต่างๆที่วิทยาลัยเปิดสอน โดยมีงานในกลุ่มนี้คือ
 - 3.5.1 ภาควิชาการพยาบาลวิถุคดีและเรื้อรัง จัดการเรียนการสอน การวิจัยและการจัดทำตราเรียน ในวิชาการพยาบาลอายุรศาสตร์/ศัลยศาสตร์เรื้อรัง การพยาบาลผู้ป่วยบาดเจ็บและวิถุคดี จุกเดิน การพยาบาลผู้สูงอายุ การพยาบาลผู้ป่วยมะเร็ง
 - 3.5.2 ภาควิชาจิตเวชและอนามัยชุมชน ได้รับมอบหมายให้ดำเนินการจัดการเรียนการสอนให้เป็นไปตามหลักสูตร การวิจัยและการจัดทำตราเรียน ในวิชาการพยาบาลจิตเวชและสุขภาพจิต การพยาบาลผู้ป่วยติดยาเสพติด การพยาบาลอนามัยชุมชน การพยาบาลเบื้องต้นในผู้ใหญ่ การศึกษาพื้นฐานทางสังคมวิทยาและภาษาเพื่อการสื่อสาร
 - 3.5.3 ภาควิชาอนามัยแม่และเด็ก ได้รับมอบหมายให้ดำเนินการจัดการเรียนการสอนให้เป็นไปตามหลักสูตร การวิจัยและการจัดทำตราเรียน ในวิชาการพยาบาล

ศุติศาสตร์ นรีเวชและสุขภาพสตรี การพยาบาลทารกแรกเกิด การพยาบาลเบื้องต้นในเด็ก การพยาบาลและส่งเสริมสุขภาพวัยรุ่น การอนามัยโรงเรียน

3.5.4 งานพัฒนาหลักสูตรและตำราเรียน ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงาน การพัฒนาหลักสูตร ทั้งกระบวนการของการใช้หลักสูตร และการประสานการเขียนตำราของ วิทยากรในภาควิชาต่างๆ

3.5.5 งานวิจัยและประเมินผล ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานการประสาน การวิจัย รวบรวมงานวิจัย และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามโครงการงานต่างๆ ของ วิทยาลัย

3.6 กลุ่มงานบริการและพัฒนาวิชาชีพ ได้รับการมอบหมายงานให้ปฏิบัติงาน งานบริการนักศึกษา ในงานที่เกี่ยวข้องกับการสนับสนุนที่พัก อาหาร สวัสดิการต่างๆ ทูตุดหนุน และการดำเนินการในกิจกรรมนักศึกษา งานบริการวิชาการแก่สังคมและงานสาธารณสุขุสชาติ ในส่วนที่วิทยาลัยได้รับการร้องขอ หรือการจัดบริการเพื่อการศึกษาให้นักศึกษา งานวิทยบริการ เป็นงานที่ปฏิบัติงานเพื่อให้บริการ สนับสนุนสื่อการเรียนการสอนทุกชนิด และงานห้องสมุด งาน ประสานเครือข่ายของกลุ่มวิทยาลัย งานพัฒนาบุคลากรและงานวิเทศสัมพันธ์ งานโครงการอบรม เฉพาะทางและ งานโครงการพิเศษอื่นๆ

4. การมอบอำนาจหน้าที่ การมอบอำนาจหน้าที่ในลักษณะการจัดองค์การตามการ จัดองค์การรูปแบบที่ 2 นี้จะเป็นในลักษณะที่ผู้ปฏิบัติมีอำนาจหน้าที่ ในการตัดสินใจและมีการ มอบให้หัวหน้ากลุ่ม ตัดสินใจในการปฏิบัติงาน ตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้อย่างเต็มที่ ทั้ง การบริหารงบประมาณที่ได้จัดสรรไว้กับกลุ่ม และการบริหารงานบุคคลในฐานะผู้บังคับบัญชา ขึ้นต้น ทั้งนี้อยู่ภายในขอบเขตที่ได้กำหนดไว้ร่วมกัน ระหว่างผู้มอบอำนาจและผู้รับมอบอำนาจ ในกรณีที่มีปัญหาไม่สามารถตัดสินใจได้ ในงานที่หัวหน้ากลุ่มได้รับมอบหมายไปแล้ว ให้นำเสนอ ขอคำปรึกษาของผู้บังคับการได้ และเสนอผู้บังคับการเพื่อพิจารณาตัดสินใจขั้นสุดท้าย

5 การจัดสายการบังคับบัญชา การจัดสายการบังคับบัญชา จะเป็นการจัดสายการ บังคับบัญชาที่แคบ คือมีเพียง 3 กลุ่มงาน โดยขึ้นตรงต่อผู้บังคับการ ผู้ปฏิบัติงานมีการรายงาน

ตามลำดับขั้นการบังคับบัญชา ในกลุ่มงานจะรายงานผลการปฏิบัติงาน ผ่านจากหัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้าภาควิชา และผู้อำนวยการเป็นสายการบังคับบัญชาที่ไม่ซับซ้อนและสั้น การสั่งการจะสั่งตรงจากผู้อำนวยการไปยังหัวหน้ากลุ่ม หัวหน้ากลุ่มจะสั่งไปยังหัวหน้าภาควิชาหรือหัวหน้างาน และผู้ปฏิบัติ รองผู้อำนวยการวิทยาลัยจะเป็นที่ปรึกษาให้ผู้อำนวยการ และทำหน้าที่ช่วยงานของผู้อำนวยการ ไม่มีอำนาจในการบังคับบัญชาผู้ปฏิบัติ

6 การกำหนดขอบเขตการบังคับบัญชา การกำหนดขอบเขตการบังคับบัญชาในแต่ละงานนั้นพิจารณาจากจำนวนผู้ปฏิบัติที่พอเหมาะกับการปฏิบัติงาน มีผู้บังคับบัญชารายงานแต่ละงานไม่เกิน 10 คน เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นได้ทำการดูแลควบคุมได้ทั่วถึง

7 การประสานงาน เป็นการประสาน โดยใช้ทั้งการประสานงานแบบมีลายลักษณ์อักษร และแบบไม่ใช้ลายลักษณ์อักษร ทั้งนี้ไม่มีแบบแผนตายตัว ขึ้นกับเรื่อง เวลา และสถานการณ์ การประสานงานจะสามารถประสานงานทั้งแนวดิ่งและแนวนอน มีการสื่อสารสองทางมากกว่า ทางเดียวในกรณีเรื่องที่ต้องการหลักฐานอ้างอิง จะใช้การประสานงานโดยมีลายลักษณ์อักษร ผู้ปฏิบัติงานสามารถประสานงานกันได้ในระดับเดียวกัน

เงื่อนไขความสำเร็จของรูปแบบที่ 2

1. ผู้ปฏิบัติงานในวิทยาลัยฯ มีความรู้ความสามารถ ความชำนาญในการสอนในวิชาต่างๆ ที่ได้รับมอบหมาย (วิชาการทางลึก) และสามารถปฏิบัติงานเฉพาะอย่างที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพด้วย และมีจำนวนเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจต้องอาศัยการปฏิบัติงานนอกเวลาในกรณีที่มีบุคลากรน้อย
2. การจัดการเรียนการสอนในวิชาการต่างๆ ทางกายภาพ ของกลุ่มวิชาต่างๆ จะต้องผสมผสานวิชาการพื้นฐานทางวิทยาศาสตร์ และการพยาบาลพื้นฐาน เข้าไปเป็นส่วนที่มีความเกี่ยวข้องกับวิชาการพยาบาลนั้นๆ ด้วย

3. ผู้ปฏิบัติงานในแต่ละกลุ่ม ต้องเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบที่จะปฏิบัติงานตามขอบเขตหรือตามงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ มีความเสียสละ โดยไม่จำเป็นต้องมีผู้ควบคุมกำกับงานอย่างใกล้ชิด
4. หัวหน้ากลุ่มงานจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถทั้งทางลึกและกว้างในศาสตร์ทางการพยาบาลและการบริหารงาน เพราะในแต่ละกลุ่มจะมีงานที่มีความหลากหลายในการปฏิบัติงานและกิจกรรมมีขั้นตอนที่แตกต่างกัน
5. หัวหน้าภาควิชามีฐานะเทียบเท่าหัวหน้างาน ซึ่งต้องอยู่ภายใต้การกำกับงานจากหัวหน้ากลุ่มงาน ดังนั้นหัวหน้างาน หัวหน้าภาควิชาจึงควรมาจากการเลือกตั้ง เพื่อการยอมรับในความสามารถบริหารงานในภาควิชาและกลุ่มวิชา
6. วิทยาลัยฯ จะต้องจัดให้มีการประชุมปรึกษา สัมมนา เพื่อการจัดวิชาในแต่ละกลุ่มวิชาและกำหนดขอบเขตงานในรายวิชาให้ชัดเจน
7. ผู้บริหารวิทยาลัยฯ จะต้องมีความเชื่อมั่นในศักยภาพของผู้ที่ได้รับมอบหมายงานและมอบอำนาจ และวัดผลการปฏิบัติงานด้วยผลผลิตของงานมากกว่าการกำกับตามกระบวนการ
8. วิทยาลัยฯ จะต้องมีการกำกับงาน ประเมินผลงาน โดยมีมาตรฐานงานของแต่ละงานเป็นเกณฑ์ เพื่อการประเมินผลงานในแต่ละด้านอย่างยุติธรรม เพราะงานแต่ละอย่างมีความแตกต่างกันทั้งในกิจกรรมและกระบวนการ

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

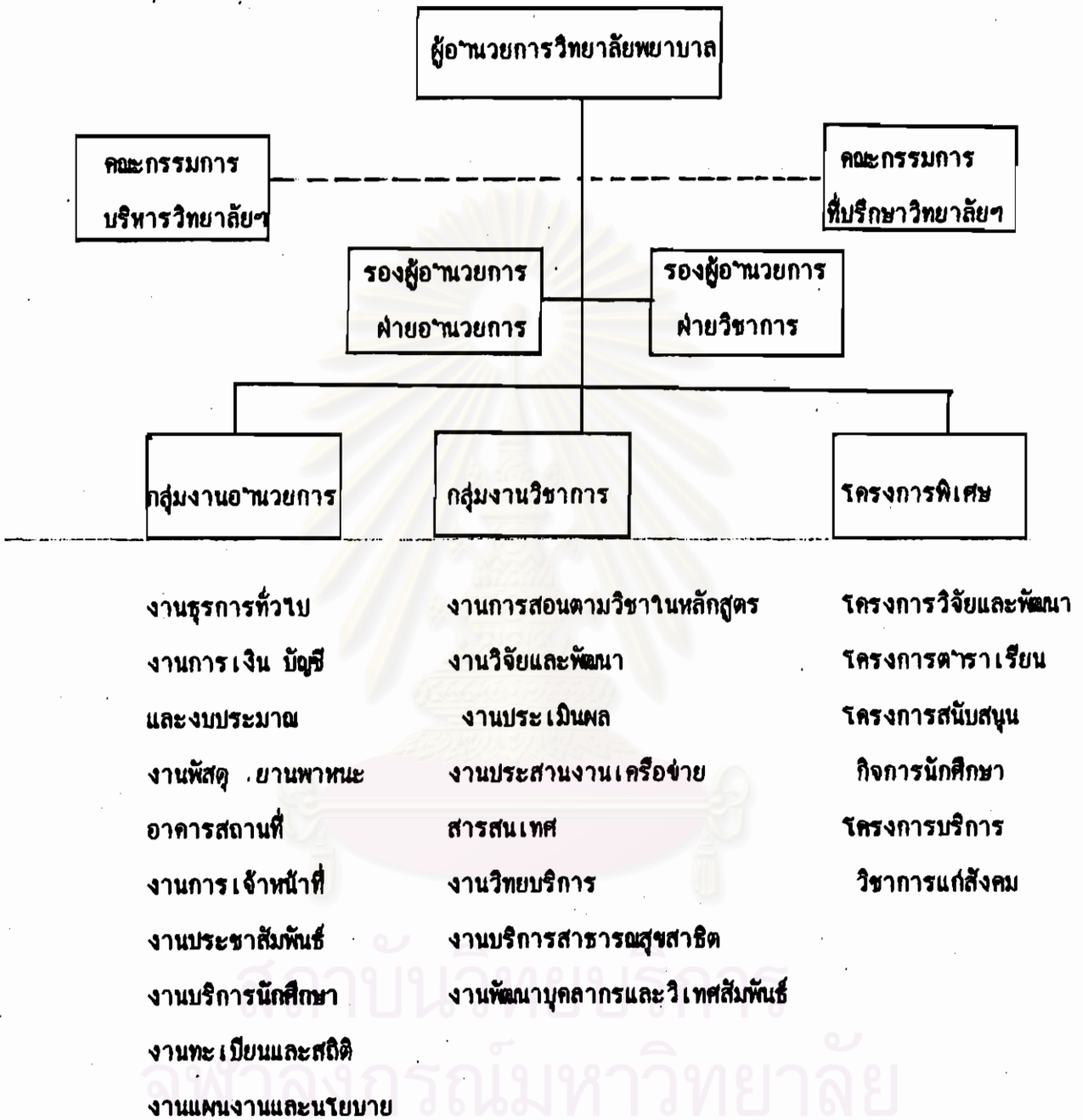
การจัดองค์การวิทยาลัยพยาบาลชั้นต้น รูปแบบที่ 3

สาระโดยสรุป

การจัดองค์การวิทยาลัยพยาบาลในรูปแบบที่ 3 เป็นการจัดองค์การแบบเป็นทางการ (Formal Organization) ในลักษณะขององค์การแบบราชการเชิงวิชาชีพ (Professional Bureaucratic Organization) และผสมผสานกับการจัดแบบทีม (Team Organization) ทั้งนี้โดยพิจารณาจากการที่วิทยาลัยฯ มีงานประจำส่วนหนึ่ง งานที่ต้องพัฒนาและดำเนินการตามนโยบายส่วนหนึ่ง ประกอบกับมีจำนวนอาจารย์จำนวนจำกัด ไม่สามารถขยายอัตรารับได้ และเพื่อลดปัญหาการซ้ำซ้อนงาน การไม่ช่วยเหลืองานกันในแต่ละภาค และเป็นการลดภาระงานการตัดสินใจของผู้บริหารในบางเรื่องที่ไม่จำเป็น จากการที่ไม่มีหน่วยงานกลั่นกรองมาก่อน ดังนั้นการจัดองค์การในลักษณะนี้ จึงเป็นการจัดโครงสร้างงานแบบแคบ มีการปิดหุ้ญสูง มีการสนับสนุนให้มีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงาน โดยมีกลุ่มงานและโครงการภายใต้การทำงานเป็นทีม ร่วมกันจัดเป็นคณะกรรมการ ท้าให้มีการกระจายงานได้ทั่วถึง และการจัดการสอนจัดเป็นวิชาเพื่อสะดวกต่อการมอบหมายงานให้ผู้ปฏิบัติ โดยไม่ขัดติดกับกรอบงานของภาควิชาแต่เดิม สามารถปฏิบัติแทนกันได้ทุกคนในขณะที่ขาดอัตรากำลัง ทั้งนี้เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานในวิทยาลัยพยาบาล มีความรู้ความสามารถ ในระดับวิชาชีพในลักษณะทั่วไป ในระดับปริญญาตรีทางการพยาบาลจำนวนมาก กว่าการศึกษาเฉพาะทางการพยาบาลในระดับปริญญาโท ดังนั้นจึงสามารถสอนและนิเทศงานนักศึกษาแทนกันได้

การจัดองค์การในรูปแบบนี้จะประกอบด้วย การจัดองค์การโดยมีหน่วยงานหลัก(Line) ซึ่งทำหน้าที่ตามวัตถุประสงค์ขององค์การ ปฏิบัติงานหลักของวิทยาลัยพยาบาล คือกลุ่มวิชาการ ซึ่งจะทำหน้าที่ให้เกิดการจัดการเรียนการสอนให้บรรลุตามหลักสูตร เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การ มีกลุ่มงานอนุกร (Auxiliary) คือกลุ่มอำนวยการ มีหน้าที่ช่วยสนับสนุนให้เกิดการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และมีการจัดเป็นโครงการปฏิบัติงานเป็นทีม (Team /Task Force / Project) ที่เป็นงานเร่งด่วนตามนโยบาย หรืองานที่ต้องการความร่วมมือจากหลาย

แผนภูมิที่ 11 โครงสร้างการจัดองค์การวิทยาลัยพยาบาล รูปแบบที่ 3



ฝ่ายๆรวมกันปฏิบัติ มีการจัดให้มีผู้ช่วยงานหลัก (Line Assistants) คือรองผู้อำนวยการวิทยาลัย ซึ่งจะทำหน้าที่ช่วยงานของผู้อำนวยการ มีหน่วยงานที่ปรึกษา (General Staff) คือ คณะกรรมการบริหารวิทยาลัย คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยาลัย

การจัดองค์การในลักษณะนี้ การจําแนกงานจะจําแนกตามหน้าที่ ที่จําเป็นของวิทยาลัยฯ คืองานที่ต้องใช้ความรู้ทางวิชาการพยาบาล การเรียนการสอน การประเมินผล และงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ การจัดกลุ่มงานจะจัดเพื่อให้บรรลุนาที่ของวิทยาลัยพยาบาลโดยพิจารณาจัดกลุ่มงานตามงานกระบวนการปฏิบัติงาน ที่ต้องข้ผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ความสามารถ ในกลุ่มเดียวกันหรือใกล้เคียง และจัดผู้ปฏิบัติงานในแต่ละกลุ่มตามความรู้ ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์งานนั้น ซึ่งจะต้องมีจํานวนเพียงพอที่จะปฏิบัติงานได้ การมอบหมายงานจะมอบหมายเป็นสายลักษณะอักษรเป็นคราวๆ ตามวาระ หรือระยะเวลาของโครงการดังนั้นการมอบหมายต้องมีหลักฐานการดำเนินการชัดเจน การมอบหมายจะมีการมอบการตัดสินใจด้านขอบเขตที่กำหนด ทั้งในงานเฉพาะเทคนิควิชาการ งานบริหารงานบุคคลในกลุ่มงาน และการบริหารงานงบประมาณที่ได้รับจัดสรร ตามแผนปฏิบัติงานประจำปี หรือตามโครงการ มีการกำหนดความต้องการผลงานหรือเป้าหมายงานชัดเจน โดยมาตรฐานทางวิชาชีพเป็นตัวกำหนด มีการบังคับบัญชาตามลำดับชั้นจากผู้อำนวยการ หัวหน้ากลุ่ม ตามที่ได้รับมอบหมายหน้าที่และอำนาจจากผู้อำนวยการ ในส่วนของโครงการจะไม่มี การบังคับบัญชาโดยตรง แต่ประธานคณะกรรมการโครงการจะเป็นผู้เสนอความดีความชอบให้คณะกรรมการในโครงการต่อผู้อำนวยการโดยตรง มีการกำหนดแบบแผนการรายงาน การประเมินผล การสั่งการ การควบคุมกำกับงานอย่างชัดเจน การกำหนดขอบเขตของการบังคับบัญชา ให้มีพอเพียงกับการปฏิบัติงานในแต่ละงาน การประสานงานไม่มีแบบแผนตายตัวใช้ทั้งใช้วาจาและลายลักษณะอักษร ประสานงานทั้งแนวตั้งและแนวราบ

รายละเอียดประกอบการจัดองค์การวิทยาลัยพยาบาล

1 การจําแนกงาน การจําแนกงานจําแนกงานตามหน้าที่หลักของวิทยาลัยที่ได้ รับมอบหมายและเป็นไปตามทิศทาง ของการพัฒนากำลังคนของกระทรวงสาธารณสุข ทั้งนี้โดยมี

หน้าที่หลัก ในการผลิตกำลังคนด้านการพยาบาลสถานหลักสูตรต่างๆ การศึกษาวิจัย การบริการ วิชาการกับสังคม การบริการสาธารณสุข การพัฒนากำลังคน การทบทวนรางวัลวัฒนธรรม โดยพิจารณาจากงานหลักคือการสอนตามหลักสูตร และกระบวนการเรียนการสอน และงานที่ต้องมีเพื่อการสนับสนุนให้เกิดการเรียนการสอน บริหารจัดการสำนักงาน และงานตามนโยบายและงานเร่งด่วน โดยมีการดำเนินงานในรายละเอียดดังนี้

1.1 งานการสอนและกิจกรรมการเรียนการสอน จำนวนเป็น

1.1.1 งานบริหารหลักสูตร ประกอบด้วยการบริหารจัดการวิชาต่างๆ

1.1.1.1 วิชาพยาบาลอายุรศาสตร์/ศัลยศาสตร์ เรื้อรัง

1.1.1.2 วิชาการพยาบาลผู้ป่วยโรคเจ็บและวิกฤตฉุกเฉิน

1.1.1.3 วิชาการพยาบาลผู้สูงอายุ

1.1.1.4 วิชาการพยาบาลผู้ป่วยมะเร็ง

1.1.1.5 วิชาการพยาบาลจิตเวชและสุขภาพจิต

1.1.1.6 วิชาการพยาบาลผู้ป่วยติดยาเสพติด การพยาบาลอนามัยชุมชน

1.1.1.7 วิชาการพยาบาลเบื้องต้นในผู้ใหญ่

1.1.1.8 วิชาการพยาบาลสูติศาสตร์ นรีเวชและสุขภาพสตรี

1.1.1.9 วิชาการพยาบาลทารกแรกเกิด

1.1.1.10 วิชาการพยาบาลเบื้องต้นในเด็ก

1.1.1.11 วิชาการพยาบาลและส่งเสริมสุขภาพวัยรุ่นและการอนามัยโรงเรียน

1.1.1.12 วิชาการพื้นฐานทางวิทยาศาสตร์

1.1.1.13 วิชาพื้นฐานทางสังคมวิทยาและภาษาเพื่อการสื่อสาร

1.1.2 งานการสอนภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ

1.1.3 งานประเมินผล

1.1.4 งานวิทยบริการ

1.1.5 งานบริการสาธารณสุข

1.1.6 งานพัฒนาบุคลากรและวิเทศสัมพันธ์

1.2 งานสนับสนุนการบริหารจัดการเพื่อการเรียนการสอน จำนวนเป็น

- 1.2.1 งานธุรการทั่วไป
- 1.2.2 งานการเงิน บัญชีและงบประมาณ
- 1.2.3 งานพัสดุยานพาหนะและอาคารสถานที่
- 1.2.4 งานการเจ้าหน้าที่
- 1.2.5 งานประชาสัมพันธ์
- 1.2.6 งานบริการนักศึกษา
- 1.2.7 งานทะเบียนและข้อมูลสารสนเทศ
- 1.2.8 งานแผนงานและนโยบาย

1.3 งานสนับสนุนภารกิจของวิทยาลัยที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งงานในกลุ่มนี้เป็นงานที่ต้องปฏิบัติเป็นทีมและเปลี่ยนแปลงตามนโยบายและสภาพการณ์ของวิทยาลัยในแต่ละปี อาทิ เช่น

- 1.3.1 โครงการวิจัยและพัฒนา
- 1.3.2 โครงการบริการวิชาการแก่สังคม
- 1.3.5 โครงการพัฒนาตราเรียน
- 1.3.6 โครงการเครือข่ายและสารสนเทศ เป็นต้น

2. การจัดกลุ่มงาน การจัดกลุ่มงานตามการจัดองค์การในลักษณะนี้จะจัดกลุ่มตามความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติหน้าที่ และกระบวนการปฏิบัติงานงานต่างๆที่คล้ายคลึงกันไว้ด้วยกัน การจัดกลุ่มงานจะจัดเป็น 3 กลุ่มงานคือ

- 2.1 กลุ่มงานอำนวยการ ซึ่งจะประกอบด้วย
 - 2.1.1 งานธุรการทั่วไป
 - 2.1.2 งานการเงิน บัญชีและงบประมาณ
 - 2.1.3 งานพัสดุยานพาหนะและอาคารสถานที่
 - 2.1.4 งานการเจ้าหน้าที่

- 2.1.5 งานประชาสัมพันธ์
- 2.1.6 งานบริการนักศึกษา
- 2.1.7 งานทะเบียนและข้อมูลสารสนเทศ
- 2.1.7 งานแผนงานและนโยบาย

2.2 กลุ่มงานวิชาการ ประกอบด้วย

- 2.2.1 งานบริหารหลักสูตร
- 2.2.2 งานการสอนภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ านวิชาการต่างๆ ตามที่หลักสูตรกำหนด
- 2.2.3 งานประเมินผล
- 2.2.4 งานวิทยบริการ
- 2.2.5 งานบริการสาธารณสุข
- 2.2.6 งานพัฒนาบุคลากรและวิเทศสัมพันธ์

2.3 กลุ่มงานโครงการ ประกอบด้วย โครงการต่างๆ อาทิเช่น

- 2.3.1 โครงการวิจัยและพัฒนา
- 2.3.2 โครงการบริการวิชาการแก่สังคม
- 2.3.3 โครงการพัฒนาตำราเรียน
- 2.3.4 โครงการเครือข่ายและสารสนเทศ
- 2.3.5 โครงการศึกษาต่อเนื่อง เป็นต้น

3. การมอบหมายงาน การมอบหมายงานของวิทยาลัยฯตามรูปแบบนี้จะเป็นการมอบหมายงานโดยลายลักษณ์อักษร ตามลักษณะของงานและหน้าที่ความรับผิดชอบที่วิทยาลัยฯ กำหนดขึ้น (ซึ่งการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ในงานต่างๆ ดำเนินการโดยคณะกรรมการเฉพาะกิจที่วิทยาลัยฯแต่งตั้งเพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในการจัดทำ) ทั้งนี้การมอบหมาย

งานนั้นจะคำนึงถึงความรู้ความสามารถของผู้ที่ได้รับมอบหมาย และปริมาณงานของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน โดยแต่ละกลุ่มงานจะสามารถปฏิบัติงานได้เปิดเสรีงานกลุ่มงานนั้นๆ

การมอบหมายงานให้รองผู้อำนวยการวิทยาลัยฝ่ายต่างๆ กลุ่มงาน โครงการ ดังนี้

3.1 รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ จะได้รับการมอบหมายให้ทำหน้าที่ ให้คำปรึกษางานในกลุ่มวิชาการแก่ผู้อำนวยการและผู้บริหาร นิเทศงานด้านวิชาการ แทนผู้อำนวยการ

3.2 รองผู้อำนวยการฝ่ายอาคาร จะได้รับการมอบหมาย ให้ทำหน้าที่ ให้คำปรึกษางานในกลุ่มอาคารแก่ผู้อำนวยการและผู้บริหาร

3.3 กลุ่มงานอาคารได้รับมอบหมาย ให้ทำหน้าที่บริหาร จัดการ สำนักงานกลางของวิทยาลัยฯ ในการจัดหา สนับสนุนดำเนินการบริหารทรัพยากรด้านการเงิน บุคลากร อุปกรณ์สื่อการสอนต่างๆให้กับกลุ่มงานอื่นๆ เพื่อการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม เป็นศูนย์กลาง ข้อมูลข่าวสารของวิทยาลัย สนับสนุนและให้บริการนักศึกษานในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับที่พัก อาหาร ทุนอุดหนุน และสวัสดิการต่างๆ และงานประสานกับหน่วยงานอื่นๆของวิทยาลัย

3.4 กลุ่มงานวิชาการ ได้รับมอบหมายให้ดำเนินการบริหารจัดการเรียนการสอนให้เป็นไปตามหลักสูตร การจัดทำอาจารย์ให้สอนตามวิชาต่างๆ การประเมินผลการเรียนการสอน และสนับสนุนให้เกิดงานวิจัย งานพัฒนาตำราเรียนในวิชาการพยาบาลด้านต่างๆ การดำเนินการ จะเปิดเสรีภายในกลุ่มวิชาการ (โดยมีเจ้าหน้าที่ช่วยด้านธุรการทั่วไปหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายอย่างน้อย 1 คน ดำเนินการพิมพ์เอกสาร ซ้อมสอบ ประสาน ดำเนินการด้านการเงินค่าสอนให้อาจารย์แต่ละคนที่รับผิดชอบวิชา)

การมอบหมายงานในกลุ่มงานวิชาการ จะพิจารณาความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติเป็นหลักและความเพียงพอในการปฏิบัติงานการสอนทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ โดยการมอบหมายงานด้านการสอนและการนิเทศงานนั้น ต้องมีปริมาณงานของอาจารย์แต่ละคนไม่แตกต่างกัน

การมอบหมายงานตามโครงการนั้น จะพิจารณาตามความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติเช่นกัน โดยมีการมอบหมายเป็นคำสั่งของผู้อำนวยการ มีระยะเวลากำหนดการแล้วเสร็จของ



โครงการและมีเป้าหมายชัดเจน และกระจายโครงการให้อาจารย์ทุกคนมีส่วนร่วม คณะกรรมการในแต่ละโครงการนั้นจะเป็นผู้เลือกประธานโครงการเอง

4. การมอบอำนาจหน้าที่ การมอบอำนาจในลักษณะการจัดองค์การตามรูปแบบที่ 3 นี้ จะให้ผู้ปฏิบัติมีอำนาจในการตัดสินใจและมีการมอบอำนาจหน้าที่ให้ หัวหน้ากลุ่ม ตัดสินใจในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ได้อย่างเต็มที่ ทั้งการบริหารงบประมาณที่ได้จัดสรรให้กับกลุ่มงาน และการบริหารงานบุคคลในฐานะผู้บังคับบัญชาชั้นต้น ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับขอบเขตที่ได้กำหนดไว้ร่วมกัน ระหว่างผู้มอบอำนาจและผู้รับมอบอำนาจหน้าที่ ในกรณีที่ไม่มีผู้หาไม่ สามารถตัดสินใจดำเนินงานใด ให้เสนอปรึกษาของผู้อำนวยการที่ดูแลงานนั้นก่อน แล้วจึงนำเสนอในลำดับเหนือขึ้นไป คือผู้อำนวยการเพื่อตัดสินใจในขั้นสุดท้าย ในส่วนการบริหารงานโครงการก็เช่นเดียวกัน หัวหน้าโครงการถือเป็นผู้บริหารโครงการ แม้ว่าจะไม่มีอำนาจในด้านการบังคับบัญชาตามสายการบังคับบัญชา แต่จะมีส่วนที่ได้รับมอบอำนาจให้บริหารจัดการโครงการให้สำเร็จ มีส่วนในการพิจารณาความดีความชอบผู้ปฏิบัติงานในโครงการเสนอผู้อำนวยการ

5. การจัดสายการบังคับบัญชา การจัดสายการบังคับบัญชา จะเป็นการจัดสายการบังคับบัญชาที่แคบ คือมีเพียง 3 กลุ่มงาน โดยขึ้นตรงต่อผู้อำนวยการ ผู้ปฏิบัติงานการรายงานจะมีการกำหนดแบบแผนเป็นไปตามลำดับขั้นการบังคับบัญชา ในกลุ่มงานจะรายงานผลการปฏิบัติงานผ่านจากหัวหน้ากลุ่มงาน ถึงผู้อำนวยการ ซึ่งเป็นสายการบังคับบัญชาที่ไม่ซับซ้อนและสั้น การสั่งการจะสั่งตรงจากผู้อำนวยการไปยังหัวหน้ากลุ่ม หัวหน้าโครงการและผู้ปฏิบัติงานรองผู้อำนวยการ จะไม่มีอำนาจการบังคับบัญชาตามสายงาน แต่ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา

6. การกำหนดขอบเขตการบังคับบัญชา การกำหนดขอบเขตการบังคับบัญชาในแต่ละงาน นั้นพิจารณาจากจำนวนงานที่พอเหมาะ และควรมีสู่บังคับบัญชาในแต่ละงานไม่ควรเกิน 10 คน เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นได้ทำการดูแลควบคุมได้ทั่วถึง ในส่วนของโครงการจะพิจารณาจัดจำนวนผู้ปฏิบัติตามความเหมาะสมของปริมาณงานในแต่ละโครงการ

7 การประสานงาน เป็นการประสานโดยอ้อมทั้ง การประสานงานแบบมีลายลักษณ์อักษรและแบบอ้อมวาจา ทั้งนี้ไม่มีแบบแผนแน่นอน ขึ้นกับเรื่อง เวลา และสถานการณ์ การประสานงานจะสามารถประสานงานทั้งแนวดิ่งและแนวนอน มีการสื่อสารสองทางมากกว่า ทางเดียว แต่ในส่วนของโครงการนั้น การประสานงานจะเป็นการประสานงานโดยลายลักษณ์อักษรเพื่อเป็นหลักฐานในการส่งมอบงานเมื่อหมดวาระงานตามโครงการนั้น

เงื่อนไขความสำเร็จของรูปแบบที่ 3

1. วิทยาลัย ต้องจัดให้มีการสัมมนา หรือการประชุม เพื่อสร้างความเข้าใจในการปรับปรุงการจัดการเรียนการสอน โดยไม่มีภาควิชา ระหว่างกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน
2. ผู้ปฏิบัติงานในวิทยาลัยฯ จะต้องมีความรู้ความสามารถ ความชำนาญในการสอนในวิชาต่างๆ ไม่แตกต่างกัน
3. การจัดการเรียนการสอนในวิชาการต่างๆทางการพยาบาลของวิชาต่างๆ จะต้องผสมผสานวิชาการพื้นฐานทางวิทยาศาสตร์ และการพยาบาลพื้นฐาน เข้าไปในส่วนที่มีความเกี่ยวข้องกับวิชาการพยาบาลนั้นๆ ด้วย
4. ผู้ปฏิบัติงานในแต่ละกลุ่มต้องเป็นผู้มีความรับผิดชอบที่จะปฏิบัติงานตามขอบเขต หรือตามงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ โดยไม่จำเป็นต้องมีผู้ควบคุมกำกับงานอย่างใกล้ชิด
5. ผู้ปฏิบัติงานตามโครงการต่างๆ ต้องมีความเข้าใจและมีพฤติกรรมการทำงาน เป็นทีมมีความเคารพและมีวินัยในการทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นทีม
6. มีการกำหนดให้มีแผนการปฏิบัติงานประจำปีของวิทยาลัยอย่างชัดเจน เพื่อกำหนดผลผลิตของงานและมาตรฐานงานที่กำหนดไว้ ในงานตามโครงการและงานประจำของวิทยาลัย ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบโดยทั่วกัน
7. ผู้บริหารวิทยาลัย จะต้องมีความเชื่อมั่นศักยภาพของผู้ที่ได้รับมอบหมายงานและมอบอำนาจ และวัดผลการปฏิบัติงานด้วยผลผลิตของงานมากกว่าการกำกับตามกระบวนการ
8. การติดตามงานตามโครงการต้องมีแบบแผนการรายงานที่ชัดเจน เพื่อติดตามความก้าวหน้าของแต่ละโครงการ

ตอนที่ 2 การดำเนินการสัมมนา

ภายหลังจากการที่ผู้วิจัย ได้จัดรูปแบบการจัดองค์การของวิทยาลัยพยาบาล กระทรวงสาธารณสุขในขั้นต้นและได้นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณา จากนั้นผู้วิจัยได้ดำเนินการในขั้นตอนของการทดสอบรูปแบบ เพื่อหาความเป็นไปได้และข้อเสนอแนะ ที่จะนำมาปรับรูปแบบที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นให้เหมาะสมกับบริบท ของวิทยาลัยพยาบาลและการนำไปใช้จริงได้มากที่สุด ในลักษณะของการจัดสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาของวิทยาลัยพยาบาล กระทรวงสาธารณสุข ทั้งนี้โดยมีเกณฑ์และวิธีการเลือกผู้ทรงคุณวุฒิโดยละเอียดดังได้เสนอไว้ในบทที่ 3 แล้ว ซึ่งการสัมมนาในครั้งนี้ มีผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมสัมมนา 11 คน รวมอาจารย์ที่ปรึกษา 2 คน เป็น 13 คน ผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมมนา ในวันที่ 4 สิงหาคม 2540 เวลา 9.00-12.00 น. ณ ห้องประชุมนานาชาติ ห้อง 407 อาคาร 6 คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย การดำเนินการสัมมนานี้มีขั้นตอนที่สำคัญดังนี้

1. ขั้นตอนเตรียมการจัดการสัมมนา
2. ขั้นตอนดำเนินการจัดการสัมมนา
3. ขั้นตอนสรุปผลการสัมมนา

1. ขั้นตอนเตรียมการจัดการสัมมนา ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

1.1 ผู้วิจัยได้นำเสนอโครงการการจัดการจัดสัมมนาให้อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาให้ความเห็นชอบในการจัดสัมมนา (รายละเอียดโครงการดังแสดงในภาคผนวก)

1.2 ผู้วิจัยดำเนินการจองสถานที่การจัดการจัดการสัมมนา อาหารว่าง

1.3 ผู้วิจัยดำเนินการติดต่อเป็นการภายในทางโทรศัพท์ เพื่อเชิญเชิญผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมสัมมนาด้วยตนเอง

1.4 ผู้วิจัยได้ดำเนินการประสานงานขอหนังสือจากภาควิชาบริหารการศึกษา เพื่อเชิญผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านโดยเสนอไปยังผู้อำนวยการสถาบันพระบรมราชชนก

1.5 ผู้วิจัยได้ดำเนินการประสานงาน ขอหนังสือจากสถาบันพระบรมราชชนก เพื่อเชิญผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมสัมมนา

1.6 ผู้วิจัยดำเนินการส่งเอกสารประกอบการเข้าสัมมนา และชี้แจงประเด็นการสัมมนา พร้อมหนังสือเชิญให้กับผู้ทรงคุณวุฒิทางไปรษณีย์ด่วนพิเศษ ก่อนการจัดการสัมมนา 18 วัน

1.7 เตรียมความพร้อมเรียบร้อยของห้องประชุม เครื่องเสียง ป้ายชื่อ การบันทึกเทป การต้อนรับผู้ทรงคุณวุฒิในวันจัดการสัมมนา

2. ขั้นตอนการจัดการสัมมนา ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

2.1 ผู้วิจัยดำเนินการบรรยายสรุปผล การดำเนินการวิจัยในส่วนของความเป็นมาของการวิจัย วัตถุประสงค์การวิจัย วิธีการดำเนินการวิจัย กรอบแนวคิดในการวิจัย ผลการวิจัย ในส่วนของการวิเคราะห์สภาพทั่วไปของการจัดองค์การ ปัญหาที่พบในการจัดองค์การของวิทยาลัย และการนำเสนอรูปแบบการจัดองค์การในรูปแบบที่ผู้วิจัยได้ออกแบบ โดยชี้แนะในสประกอบการบรรยาย ระยะเวลา 45 นาที

2.2 ภายหลังจากนำเสนอรูปแบบของผู้วิจัยแล้ว ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านและอาจารย์ที่ปรึกษาได้ร่วมกันพิจารณาความเหมาะสมของรูปแบบ ความเป็นไปได้ของรูปแบบที่จะสามารถนำไปใช้ได้จริง ข้อดี ข้อเสียในแต่ละรูปแบบ เจาะเนาะความสำเร็จของแต่ละรูปแบบ และข้อเสนอแนะในการพัฒนารูปแบบให้สมบูรณ์และเหมาะสมที่จะนำไปใช้ได้จริงต่อไป โดยผู้วิจัยได้เชิญผู้ทรงคุณวุฒิให้ความเห็นเป็นรายบุคคล ในประเด็นที่กำหนด

2.3 การดำเนินการสัมมนานี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการบันทึกเทปไว้ด้วย เพื่อการวิเคราะห์ในประเด็นที่ผู้ทรงคุณวุฒิให้ความคิดเห็น

2.4 บรรยายทศการสัมมนาเป็นไปอย่างราบรื่น และผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านได้แสดงความคิดเห็นทุกท่าน และทำการอภิปรายเสริมกันประเด็นต่างๆซึ่งกันและกัน โดยแต่ละท่านได้มีแนวคิดที่มาจากประสบการณ์จริงที่ปฏิบัติจริงและการให้ข้อเสนอแนะ เพื่อให้รูปแบบการจัดองค์การมีความสมบูรณ์ และเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริงต่อไปในอนาคต

3. ขั้นสรุปผลการสัมมนา ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

3.1 ผู้ทรงคุณวุฒิที่เข้าร่วมการสัมมนาในครั้งนี้ จำนวน 11 คน เป็นผู้ที่มีผู้วิจัยได้เชิญเข้าร่วมสัมมนาทุกคน โดยที่ผู้ทรงคุณวุฒิมีวุฒิการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาโท 10 คนระดับปริญญาเอก 1 คน และเป็นผู้ที่ผ่านการอบรมในหลักสูตรนักบริหารงานสาธารณสุขระดับสูง (ซึ่งถือเป็นหลักสูตรสูงสุดทางการบริหาร ที่กระทรวงสาธารณสุขดำเนินการพัฒนาผู้บริหารตั้งแต่ระดับผู้อำนวยการกองขึ้นไป) จำนวน 9 คน และเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหารงาน ในระดับผู้อำนวยการมาแล้ว มากกว่า 10 ปี จำนวน 10 คน 2 ปี จำนวน 1 คน และมีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา และร่วมกำหนดนโยบายการจัดการศึกษาพยาบาลของกระทรวงสาธารณสุขมากกว่า 10 ปี ทุกคน

3.1 ผู้วิจัย นำเทปบันทึกเสียงมาถอดคำพูดของผู้ทรงคุณวุฒิ และประมวลสาระสรุปเป็นรายงานการสัมมนา (รายละเอียดในภาคผนวก ข)

3.2 วิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ ตามประเด็นและหัวข้อที่กำหนดในลักษณะภาพรวม โดยการวิเคราะห์ความถี่

3.3 ผู้วิจัยและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมวิเคราะห์ประเด็นหลัก ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ

3.4 จากนั้นนำผลที่ได้จากการสัมมนา ไปเป็นข้อมูลในการปรับปรุงและพัฒนา รูปแบบการจัดองค์การให้เหมาะสมต่อไป

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ประเด็นหลักในการสัมมนาและข้อเสนอแนะ

การดำเนินการวิเคราะห์ประเด็นหลักในการสัมมนา และข้อเสนอแนะ ดำเนินการนำเสนอ ดังนี้

1. ความเหมาะสมของรูปแบบ ความเป็นไปได้ของรูปแบบที่จะสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงในอนาคต

2. ข้อดี ข้อเสียในแต่ละรูปแบบ

3. เงื่อนไขความสำเร็จของแต่ละรูปแบบ
4. ข้อเสนอแนะ

1. ความเหมาะสมของรูปแบบและความเหมาะสมของรูปแบบ ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงนั้น ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่ารูปแบบการจัดองค์การรูปแบบที่ 3 มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ ที่จะนำไปปฏิบัติได้จริงและในขนาดควรจัดในรูปแบบนี้ได้ ร้อยละ 72.72 แต่ต้องมีการปรับแก้ไขตามข้อเสนอ และมีผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่า รูปแบบการจัดองค์การรูปแบบที่ 2 นั้น มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ที่จะนำไปปฏิบัติได้จริงและในขนาดควรจัดในรูปแบบนี้ได้ ร้อยละ 27.27 แต่ต้องมีการปรับแก้ไขตามข้อเสนอ เพื่อให้รูปแบบสมบูรณ์เช่นกัน ดังตารางที่ 25



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 25 ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิต่อความเหมาะสม ความเป็นไปได้ การจัดองค์การ
ในรูปแบบदानอนาคต จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

| ผู้ทรงคุณวุฒิ | ความเห็น | | | | | | | | |
|---------------|---------------|-------|-------|--------------------|-------|-------|-------------------------------|-------|-------|
| | รูปแบบเหมาะสม | | | รูปแบบที่เป็นไปได้ | | | รูปแบบที่ควรจะเป็น ในอนาคต | | |
| | รูปแบบที่ | | | รูปแบบที่ | | | รูปแบบที่ | | |
| | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 |
| | คนที่ 1 | | / | | | / | | | / |
| คนที่ 2 | | | / | | | / | | | / |
| คนที่ 3 | | | / | | | / | | | / |
| คนที่ 4 | | | / | | | / | | | / |
| คนที่ 5 | | | / | | | / | | | / |
| คนที่ 6 | / | | | / | | | / | | |
| คนที่ 7 | | | / | | | / | | | / |
| คนที่ 8 | | | / | | | / | | | / |
| คนที่ 9 | | | / | | | / | | | / |
| คนที่ 10 | | | / | | | / | | | / |
| คนที่ 11 | / | | | / | | | / | | / |
| รวมความถี่ | 0 | 3 | 8 | 0 | 3 | 8 | 0 | 3 | 8 |
| คิดเป็นร้อยละ | 0 | 27.27 | 72.72 | 0 | 27.27 | 72.72 | 0 | 27.27 | 72.72 |

2. ข้อดีและข้อเสียของรูปแบบแต่ละรูปแบบที่ผู้ทรงคุณวุฒิได้แสดงความคิดเห็น และ
มีการการอภิปรายมีดังนี้

| รูปแบบ | ข้อดี | ข้อเสีย |
|-----------------|--|---|
| รูปแบบ ที่ 1 | 1. มีการกำหนดขอบเขตการมอบหมาย งานให้ผู้ช่วยการเด่นชัดตาม โครงการ 2. มีการกำหนดงานแผนงาน | 1. งานที่กำหนดให้ผู้ช่วยการนี้มากเกินไป 2. เป็นรูปแบบที่ต้องใช้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ไม่เหมาะสมกับสภาพการณ์ของวิทยาลัย พยาบาล ที่ไม่สามารถเพิ่มอัตราคลังได้ 3. รองผู้ช่วยการที่รับมอบหมายงาน ไม่มี ผู้ตั้งบังคับบัญชาโดยตรง ท้าทำงาน ไม่คล่องตัว 4. การจัดภาควิชา 3 ภาควิชาเช่นนั้นไม่ แก้ปัญหาคความซ้ำซ้อนและทำได้ยากมาก เพราะหลักสูตรไม่เอื้ออำนวย 5. รองผู้ช่วยการจะมีอำนาจเท่ากับหัวหน้า กลุ่มงาน 6. ผู้ช่วยการจะขาดผู้ช่วยเหลืองาน อย่างแท้จริง เพราะรองผู้ช่วย การมีงานที่รับผิดชอบมาก 7. วิทยาลัยขนาดใหญ่ที่มีคนมากเท่านั้นจึงจะ สามารถปฏิบัติได้ 8. การตัดภาควิชาวิทยาศาสตร์พื้นฐานและ การศึกษาทั่วไปออกจะส่งผลต่อการจัด การศึกษาตามหลักสูตร ซึ่งมี 24 หน่วยกิต |

| รูปแบบ | ข้อดี | ข้อเสีย |
|-----------------|--|---|
| รูปแบบ ที่ 2 | 1. รูปแบบไม่แตกต่างจากที่เป็นปัจจุบัน มากนัก การเปลี่ยนแปลงเล็กน้อย 2. รองผู้อำนวยการเป็นผู้ที่ช่วย ผู้บริหารหลักทรงงานได้ตรงลักษณะ งานที่เป็นหน้าที่ของวิทยาลัย 3. แรงต่อต้านจะน้อยถ้าจะเปลี่ยนแปลง 4. มีการคละความรู้ความสามารถของ ผู้ปฏิบัติงานไว้ในกลุ่มเดียวกัน สามารถทำงานแทนกันได้เมื่อมี ปัญหาการขาดกำลังคน | 1. การแบ่งงานเด็ดขาดตามสายงาน การบังคับบัญชาไม่แก้ปัญหาการเอื้อ เพื่อกัน แม้ว่าจะคละความรู้ความ สามารถของผู้ปฏิบัติก็ตาม 2. ต้องมีจำนวนผู้ปฏิบัติงานเพียงพอกับ งานที่จะมอบหมาย เพราะมีทั้งงาน สอนและงานพิเศษ 3. ผู้ปฏิบัติ 1 คนทำงานหลายหน้าที่ ส่ง ผลต่อประสิทธิภาพของงาน 4. การกำหนดภาควิชา 3 ภาควิชา ไม่เหมาะสมกับการจัดการศึกษา พยาบาลในปัจจุบันและอนาคตที่มุ่ง การจัดการศึกษาพยาบาลแบบสร้าง ความสามารถแบบทั่วไป (Generalist) 5. ขาดจุดประสานงานที่ชัดเจนในส่วน ที่เกี่ยวกับเครือข่ายและสถาบันที่สมทบ 6. ไม่เกิดการพัฒนางานองค์การที่มุ่ง การมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงานและ กิจกรรมนักศึกษา 7. การตัดภาควิชาวิทยาศาสตร์พื้นฐานและ การศึกษาทั่วไปออกจะส่งผลต่อการจัด การศึกษาตามหลักสูตรซึ่งมี 24 หน่วยกิต |

| รูปแบบที่ | ข้อดี | ข้อเสีย |
|-------------|--|---|
| รูปแบบที่ 3 | <ol style="list-style-type: none"> 1. รูปแบบมีความยืดหยุ่นสูง 2. มีการแบ่งกลุ่มงานวิชาการที่กว้าง ไม่กำหนดภาควิชา ซึ่งวิทยาลัย จัดตามความเหมาะสม ในลักษณะ วิชาการตามหลักสูตรที่เปลี่ยนแปลง 3. เป็นการเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่มีส่วนร่วม ปฏิบัติตามสมัครใจ ทำงานเป็นทีมตามความรู้ความสามารถ 4. ผู้ปฏิบัติสามารถช่วยงานแทนกันได้ ในกลุ่ม 5. สามารถพัฒนาผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ความสามารถโดยการเรียนรู้จากการทำงานเป็นทีมลักษณะ 6. เหมาะสมกับสภาพการณ์ขององค์การ ราชการที่จะลดขนาดกำลังคนภาครัฐ และใช้เทคโนโลยี เข้ามาช่วย 7. ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่เป็นผู้มีความรู้ความสามารถในงานวิชาชีพและอื่นๆ ผู้ปฏิบัติจะสามารถแสดงศักยภาพได้เต็มที่และ เป็นอิสระทางความคิดเพิ่มขึ้นจากการ ทำงานเป็นทีมที่มียืดคิด | <ol style="list-style-type: none"> 8. งานวิทยบริการที่จัดไว้ในกลุ่มบริการ พัฒนาวิชาชีพ ไม่เอื้อต่อการพัฒนา การจัดการเรียนการสอน 1. การแบ่งงานยังขาดงานกิจการ นักศึกษาอย่างชัดเจน 2. รองผู้อำนวยการมีน้อยจะทำให้ ผู้อำนวยการต้องตัดสินใจในเรื่อง ที่ไม่จำเป็น รวมทั้งปัญหาผู้อำนวยการ มีเวลาในการพัฒนางานน้อย 3. อาจส่งผลให้ผู้ปฏิบัติคนหนึ่งมีงาน หลายหน้าที่ ในหลายโครงการ |

3. เจื่อนำความสำเร็จของแต่ละรูปแบบ ที่ผู้วิจัยได้กำหนดไว้ในแต่ละรูปแบบนั้น ผู้ทรงคุณวุฒิได้อภิปราย โดยมีความคิดเห็นตรงกัน ในเจื่อนำของความสำเร็จในรูปแบบที่ 1 และรูปแบบที่ 2 ในส่วนของการมีผู้ปฏิบัติงานอย่างเพียงพอกับงานที่มอบหมาย โดยไม่ทำให้มีปริมาณมากเกินไป นั้น ทำได้ยาก เนื่องจากสภาพการณ์ของการกำหนดกรอบอัตรากำลังของวิทยาลัยพยาบาลและหากจะเพิ่มจะเพิ่มไม่เกิน 2 % ซึ่งขณะนี้วิทยาลัยพยาบาลทุกแห่งหากจะขยายการรับนักศึกษาตามแผนการผลิตที่กำหนดไว้ จะต้องเพิ่มอัตรากำลังทุกวิทยาลัย ซึ่งไม่สามารถกระทำได้ แต่ในรูปแบบการจัดองค์การรูปแบบ ที่ 3 ไปได้กำหนดว่าต้องมีจำนวนคนเพียงพอรองรับงานโดยตรง แต่ใช้ทีมงานเป็นหน่วยเสริม จึงมีความเป็นไปได้สูงในรูปแบบนี้

ในส่วนของเจื่อนำความสำเร็จที่ผู้วิจัย กำหนดว่าต้องมีการผสมผสาน การจัดการศึกษาพยาบาลพื้นฐาน และวิชาวิทยาศาสตร์พื้นฐานและการศึกษาทั่วไป นั้นผู้ทรงคุณวุฒิได้มีการอภิปรายและเห็นร่วมกันว่า ยังไม่สามารถผสมผสานได้ในขณะนี้ หากยังไม่มีการปรับหลักสูตร และการปรับปรุงหลักสูตรนั้น คงต้องอิงการพิจารณาของสถาบันสมทบ ที่จะรับรองหลักสูตรของวิทยาลัยพยาบาลนั้นด้วย ซึ่งต้องใช้เวลาในการดำเนินการ เช่น หากวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี กรุงเทพ จะปรับปรุงหลักสูตรประกาศนียบัตรพยาบาลศาสตร์ จะต้องดำเนินการเสนอสถานหาวิทยาลัยมหิดล เพื่อการอนุมัติจากสภามหาวิทยาลัยมหิดล ซึ่งเป็นสถาบันที่วิทยาลัยฯไปสมทบด้วย เป็นต้น

4. ข้อเสนอแนะ

4.1 ผู้ทรงคุณวุฒิที่เข้าร่วมสัมมนาส่วนใหญ่(ร้อยละ 72.72)มีความเห็นตรงกันว่า รูปแบบการจัดองค์การของวิทยาลัยพยาบาลในระยะเวลา 1-5 ปีข้างหน้านี้ ควรเป็นรูปแบบที่สามารถทำให้องค์กรสามารถ พัฒนางานไปตามนโยบายของกระทรวงสาธารณสุข และตามแนวทางการพัฒนากำลังคนของประเทศได้ และแนวทางการลดขนาดขององค์กรภาครัฐ ทั้งนี้ ulyใช้กำลังคนที่มีอยู่ในระบบของวิทยาลัยฯให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด ำให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน บริหารและพัฒนาวิทยาลัยและใช้ศักยภาพให้เต็มที่ ซึ่งรูปแบบการจัดองค์การในรูปแบบที่ 3 จะเป็นแนวทางที่ควรจะเป็น แต่ทั้งนี้ มีข้อเสนอแนะที่ควรปรับปรุงำหรับรูปแบบที่

ผู้วิจัยเสนอมา มีความครอบคลุมและสามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้จริง ไม่ว่าจะเป็นวิทยาลัยพยาบาล ขนาดใดก็ตาม ดังต่อไปนี้

4.1.1 ควรมีการเพิ่มรองผู้อำนวยการอีก 1 ท่าน ทั้งนี้เนื่องจากการมีรองผู้อำนวยการ 2 ท่านนั้นไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานและการรับผิดชอบ กลั่นกรองงานในแต่ละด้านของผู้บริหาร ทั้งนี้หากมีโครงการมาก มีหลายทีม ซึ่งทุกทีมจะขึ้นตรงต่อผู้อำนวยการจะทำให้เกิดความวุ่นวาย จึงควรมีรองผู้อำนวยการดูแลงานโครงการอีก 1 คน

4.1.2 ในการแบ่งกลุ่มงานตามรูปแบบการจัดองค์การในรูปแบบที่ 3 นี้ ควรมีการแบ่งกลุ่มงานกิจการนักศึกษา ให้เด่นชัด เพราะเป็นกิจกรรมที่ควบคู่ไปกับการเรียนการสอนนักศึกษา เพื่อปลูกฝังจรรยาบรรณ บุคลิกภาพของนักศึกษาและการเรียนรู้สภาพสังคมที่แท้จริง

4.1.3 การจัดการแบ่งงาน ประเมินผลการจัดการเรียนการสอนนักศึกษาต้องทำที่ชัดเจน เพราะงานประเมินผลนั้นเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องให้หน่วยงานรับผิดชอบโดยตรง

4.1.4 มีการเพิ่มงานที่เป็นตัวกลาง ประธานการจัดการเรียนการสอนร่วมกับสถาบันสมทบให้ชัดเจน

4.1.5 มีการกำหนดขอบเขตงานแต่ละงานให้ชัดเจน เพื่อการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติแต่ละคนจะมีงานมากกว่า 2 หน้าที่ ซึ่งจะทำให้เกิดการสับสนในการปฏิบัติงาน

4.1.6 การกำหนดการแบ่งงาน กลุ่มงานในรูปแบบใดก็ตามควรเน้นที่หน้าที่ของวิทยาลัยในการผลิต การส่งเสริมบริการวิชาการ การพัฒนาวิชาชีพ และกิจการนักศึกษา ดังนั้นควรมีการทบทวนการแบ่งงานให้ครอบคลุม

4.2 ในส่วนของผู้ทรงคุณวุฒิที่เห็นด้วยกับการจัดรูปแบบการจัดองค์การในรูปแบบที่ 2 ามีข้อเสนอแนะในการปรับปรุงรูปแบบที่ 2 ให้เหมาะสมยิ่งขึ้น ดังนี้

4.2.1 สายงานการบังคับบัญชาของรองผู้อำนวยการควรมีเส้นปะ เพื่อการเชื่อมโยง นิเทศ ให้คำปรึกษาข้ามสายกันได้

4.2.2 ผู้ปฏิบัติงานที่ปฏิบัติงานในกลุ่มงานใดๆ สามารถช่วยงานกันได้โดยไม่มีการแบ่งคนโดยเด็ดขาด และให้สร้างเส้นปะ เชื่อมระหว่างกลุ่มงานด้วย

4.2.3 กำหนดงานกิจการนักศึกษาให้ชัดเจนและเป็นงานที่เด่นเฉพาะ ไม่
นำไปรวมกับงานอื่น

4.2.4 กำหนดค่าจ้างงานประชาสัมพันธ์ งานแผนงาน นโยบายให้ชัดเจน
ซึ่งจะนำไปรวมไว้ในกลุ่มอำนวยการ

4.3.5 การมอบหมายงานต้องมีการกำหนดขอบเขตงานอย่างชัดเจน

ตอนที่ 4 การพัฒนารูปแบบการจัดองค์การวิทยาลัยพยาบาล

จากผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะดังกล่าวในตอน 3 แล้วนั้น ผู้วิจัย
ได้พิจารณาความคิดเห็นและข้อเสนอ มาปรับปรุงและดำเนินการจัดรูปแบบองค์การของวิทยาลัย
พยาบาล กระทรวงสาธารณสุข ให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ นโยบาย และแนวทางการพัฒนากำลัง
คน ของกระทรวงสาธารณสุขและประเทศในปัจจุบันและแนวโน้มที่อาจจะเกิดขึ้น โดยพัฒนารูปแบบ
การจัดองค์การวิทยาลัยพยาบาล จากการประมวลข้อดี ข้อเสีย ข้อเสนอแนะความเหมาะสม
ความเป็นไปได้ เป็นเพียง 1 รูปแบบ โดยมีฐานแนวคิด จากรูปแบบที่ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาความ
เหมาะสมมากที่สุด คือรูปแบบการจัดองค์การขั้นต้น ในรูปแบบที่ 3 ทั้งนี้โดยพิจารณาถึงความ
เหมาะสมกับการนำรูปแบบไปใช้กับวิทยาลัยพยาบาลหลายขนาด ซึ่งรูปแบบที่กำหนดไว้เบื้องต้น
นั้นยืดหยุ่น ตามภาระกิจหน้าที่และงาน ในลักษณะงานพัฒนานั้นจัดทำเป็นทีม เพื่อปฏิบัติงานตาม
โครงการสอดคล้องกับการแก้ปัญหาการขาดอัตราากำลัง ไม่สามารถเพิ่มได้อย่างรวดเร็ว และ
ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่เป็นผู้ที่อยู่ในวิชาชีพพยาบาลมากกว่า วิชาชีพอื่น ซึ่งสามารถปฏิบัติงานแทนกันได้
ในลักษณะที่ไม่มีการปิดติดนกรอบของภาควิชา และสอดคล้องกับแนวทางการปฏิบัติงานของสถาบัน
พระบรมราชชนก ในการที่จะให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการบริหารงาน และปฏิบัติงานเต็มตาม
ศักยภาพมากที่สุด ทั้งนี้โดย ที่การพิจารณาสร้างรูปแบบนั้นยังคงการจัดโครงสร้างองค์การแบบ
ราชการกึ่งวิชาชีพ ผสมกับทีม เพราะการปฏิบัติงานในวิทยาลัยพยาบาลนั้นเมื่อก ระเบียบแบบแผน
การปฏิบัติงานตามระบบราชการที่ยังมีระบบการบังคับบัญชา ตามลำดับ การจัดแบ่งงานตามความรู้
ความสามารถ ซึ่งเป็นสิ่งที่ทำให้การบริหารงานราบรื่น การกำหนดหลักการสำคัญในการกำกับ
รูปแบบการจัดองค์การ สาระโดยสรุปของการจัดองค์การ มีดังนี้

หลักการสำคัญเกี่ยวกับการสร้างรูปแบบการจัดองค์การวิทยาลัยพยาบาลที่พัฒนาแล้ว

1. เป็นการจัดองค์การที่อยู่ในระบบราชการไทย เป็นหน่วยงานของรัฐ ภายใต้การบริหารราชการของกระทรวงสาธารณสุข
2. จะต้องสนับสนุนและเชื่อมต่อการปฏิบัติงานตามหน้าที่ ภารกิจที่กระทรวงสาธารณสุข มอบหมาย และสอดคล้องกับนโยบายตามแผนผลิตและพัฒนากำลังคนด้านสาธารณสุขตามแผนพัฒนา เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540-2544)
3. เชื่อมต่อการบริหารงานแบบกระจายอำนาจ ให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับได้มีโอกาสการ ตัดสินใจ และปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ
4. สนับสนุนให้เกิดการปรับบทบาท ของผู้ปฏิบัติงานให้สามารถปฏิบัติงานได้หลากหลาย ปฏิบัติแทนกันได้ สอดคล้องกับนโยบายการลดขนาดกำลังคนภาครัฐ
5. สนับสนุนให้เกิดการประสานงานระหว่างเครือข่าย ของวิทยาลัยพยาบาลใน พื้นที่ที่กำหนด สถานบริการสาธารณสุขและสถาบันสมทบ อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการ ร่วมมือในการจัดการเรียนการสอนในศาสตร์ที่วับที่เกี่ยวข้องการหลักสูตรการศึกษาพยาบาล
6. สนับสนุน ประสานงานให้เกิดการจัดการเรียนการสอน ที่เหมาะสมและเกิดการ เรียนรู้จากสถานการณ์จริง และเน้นความรู้ความสามารถของผู้สำเร็จการศึกษา ให้สามารถ ปฏิบัติงานได้ในลักษณะพยาบาลทั่วไปมากกว่าพยาบาลเฉพาะทาง
7. ส่งเสริมให้เกิดการสร้างองค์ความรู้ในวิชา ด้วยการวิจัยและการพัฒนาตำรา เรียนด้านต่างๆ และการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อการเรียนรู้ด้วยตนเองมากขึ้น มีมาตรฐาน เป็นที่ยอมรับในวิชาชีพ และพัฒนาศาสตร์ของวิชาชีพให้ก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น
8. ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญ กำลังใจ และมีโอกาสที่เติมกันในการปฏิบัติงาน ตามศักยภาพ
9. ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วม ในการบริหารงานของวิทยาลัยพยาบาลเป็นองค์การ ที่มีความยืดหยุ่นและปรับตัวได้สูง
10. ต้องส่งเสริม ให้ชุมชนมีส่วนร่วม ในการสนับสนุนการบริหารงานของวิทยาลัย

สาระโดยสรุปของรูปแบบการจัดองค์การ

การจัดองค์การวิทยาลัยพยาบาลของกระทรวงสาธารณสุข เป็นการจัดองค์การแบบเป็นทางการ (Formal Organization) ในลักษณะองค์การแบบราชการเชิงวิชาชีพ (Professional Bureaucratic Organization) และผสมผสานกับการจัดแบบทีม (Team Organization) ทั้งนี้โดยที่พิจารณาว่า วิทยาลัยพยาบาลเป็นองค์การที่อยู่ในระบบราชการ กระทรวงสาธารณสุขผู้ปฏิบัติงาน ในวิทยาลัยพยาบาลส่วนาพญเป็นผู้ที่สำเร็จการศึกษาระดับวิชาชีพพยาบาล วิทยาลัยพยาบาลมีภารกิจหน้าที่ที่งานประจำและงานที่ต้องพัฒนาตามนโยบายที่เปลี่ยนแปลงไปตามวาระ ซึ่งการจัดองค์การต้องพร้อมที่จะยืดหยุ่น และปรับงานได้โดยสะดวก วิทยาลัยมีผู้ปฏิบัติงานที่ไม่เพียงพอ ไม่สามารถขยายอัตรารับได้ ดังนั้นจึงจัดโครงสร้างงานแบบแคบ มีการยืดหยุ่นสูง มีการสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงาน โครงการและพัฒนางานของวิทยาลัย โดยจัดให้มีโครงการภายใต้การทำงานเป็นทีมร่วมกัน ทำให้มีการกระจายงานได้ทั่วถึง และการจัดการเรียนการสอนเน้นการแบ่งเป็นวิชาตามหลักสูตร เพื่อสะดวกต่อการมอบหมายงานให้ผู้ปฏิบัติ ผู้ปฏิบัติสามารถปฏิบัติแทนกันได้ทุกคนในขณะที่ขาดอัตราค้าง ทั้งนี้เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานในวิทยาลัยพยาบาล มีความรู้ความสามารถ ในระดับวิชาชีพในลักษณะทั่วไปในระดับปริญญาตรี ทางพยาบาลจกนวมมากกว่า การศึกษาเฉพาะทางการพยาบาลในระดับปริญญาโท ดังนั้นจึงสามารถสอนและนิเทศงานนักศึกษาแทนกันได้

การจัดองค์การในรูปแบบนี้จะประกอบด้วย การจัดองค์การโดยมีหน่วยงานหลัก (Line) ซึ่งทำหน้าที่ตามวัตถุประสงค์ขององค์การ ปฏิบัติงานหลักของวิทยาลัยพยาบาล คือ กลุ่มวิชาการ ซึ่งจะทำหน้าที่ให้เกิดการจัดการเรียนการสอนให้บรรลุตามหลักสูตร เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การ มีกลุ่มงานอนุกร (Auxiliary) คือกลุ่มอำนวยการ มีหน้าที่ช่วยสนับสนุนให้เกิดการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และมีการจัดเป็นโครงการปฏิบัติงานเป็นทีม (Team /Task Force / Project) ที่เป็นงานเร่งด่วนตามนโยบาย หรืองานที่ต้องการความร่วมมือจากหลายฝ่ายๆ ร่วมกันปฏิบัติ โดยขาดผู้ปฏิบัติจากกลุ่มงานต่างๆตามความ

สมัครใจและ ความรู้ความสามารถ มีการจัดให้มีผู้ช่วยงานหลัก (Line Assistants) คือรองผู้อำนวยการวิทยาลัย ซึ่งจะทำหน้าที่ช่วยงานของผู้บริหาร มีหน่วยงานที่ปรึกษา (General Staff)คือ คณะกรรมการบริหารวิทยาลัย คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยาลัย

การจัดองค์การในลักษณะนี้ การจำแนกงานจะจำแนกตามหน้าที่ ที่จำเป็นของ วิทยาลัย คืองานที่ต้องใช้ความรู้ทางวิชาการพยาบาล การเรียนการสอน การประเมินผล และงานที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการ การจัดกลุ่มงานจะจัด เพื่อให้บรรลุหน้าที่ของวิทยาลัย พยาบาล โดยพิจารณาจัดกลุ่มงานตามงานกระบวนการปฏิบัติงาน ที่ต้องใช้ผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ความสามารถในกลุ่มเดียวกันหรือใกล้เคียง และจัดผู้ปฏิบัติงานในแต่ละกลุ่มตามความรู้ ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์ในงานนั้น ซึ่งจะต้องมีจำนวนเพียงพอที่จะปฏิบัติงานได้ การมอบหมายงานจะมอบหมายเป็นลายลักษณ์อักษรเป็นคราวๆ ตามวาระ หรือระยะเวลาของ โครงการดังนั้นการมอบหมาย ต้องมีหลักฐานการดำเนินการชัดเจน การมอบหมายจะมีการ มอบการตัดสินใจให้ในขอบเขตที่กำหนด ทั้งในงานเฉพาะเทคนิควิชาการ งานบริหารงาน บุคคลในกลุ่มงาน และการบริหารงานงบประมาณที่ได้รับจัดสรร ตามแผนปฏิบัติงานประจำปี หรือตามโครงการ มีการกำหนดความต้องการผลงานหรือเป้าหมายงานชัดเจน โดยมาตรฐานทางวิชาชีพเป็นตัวกำหนด มีการบังคับบัญชาตามลำดับชั้นจากผู้อำนวยการ หัวหน้ากลุ่ม ตามที่ได้รับมอบหมายหน้าที่และอำนาจจากผู้บริหาร ในส่วนของโครงการจะไม่มี การบังคับบัญชาโดยตรง แต่ประธานคณะกรรมการโครงการจะเป็นผู้เสนอความคิดความชอบให้ คณะกรรมการในโครงการต่อผู้อำนวยการโดยตรง มีการกำหนดแบบแผนการรายงาน การ ประเมินผล การสั่งการ การควบคุมกำกับงานอย่างชัดเจน การกำหนดขอบเขตของการ บังคับบัญชา ให้มีพอเพียงกับการปฏิบัติงานในแต่ละงาน การประสานงานไม่มีแบบแผนตาย ตัวใช้ทั้งใช้วาจาและลายลักษณ์อักษร ประสานงานทั้งแนวดิ่งและแนวราบ

รายละเอียดประกอบการจัดองค์การวิทยาลัยพยาบาล

1 การจําแนกงาน การจําแนกงานจําแนกงานตามหน้าที่หลักของวิทยาลัยที่ได้รับมอบหมายและเป็นไปตามทิศทาง ของการพัฒนากําลังคนของกระทรวงสาธารณสุข ทั้งนี้โดยมีหน้าที่หลักในการผลิตกําลังคนด้านการพยาบาลในหลักสูตรต่างๆ การศึกษาวิจัย การบริการวิชาการกับสังคม การบริการสาธารณสุขสาธิต การพัฒนากําลังคน การทบทวนารุ่งศิลปวัฒนธรรม โดยพิจารณาจําแนกงานหลักคือการสอนตามหลักสูตร และกิจกรรมการเรียนการสอน และงานที่เป็นหน้าที่หลัก ในการผลิตกําลังคนด้านการพยาบาลในหลักสูตรต่างๆ การศึกษาวิจัย การบริการวิชาการกับสังคม การบริการสาธารณสุขสาธิต การพัฒนากําลังคน การทบทวนารุ่งศิลปวัฒนธรรม โดยพิจารณาจําแนกงานหลักคือการสอนตามหลักสูตร และกิจกรรมการเรียนการสอน และงานที่ต้องมีเพื่อการสนับสนุนให้เกิดการเรียนการสอน บริหารจัดการสำนักงาน และงานตามนโยบายและงานเร่งด่วน โดยมีการจําแนกงานในรายละเอียดดังนี้

1.1 งานการผลิตจําแนกเป็น

1.1.1 งานบริหารหลักสูตร ประกอบด้วยการบริหารจัดการในวิชาการต่างๆ ตามหลักสูตรที่กำหนด

1.1.2 งานการสอนภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ

1.1.3 งานกิจกรรมนักศึกษา

1.1.4 งานวิทยบริการ

1.1.5 งานวัดและประเมินผล

1.1.6 งานพัฒนาตำราเรียน

1.1.7 งานปกครองและแนะแนว

1.1.8 งานประสานการจัดหาทุน

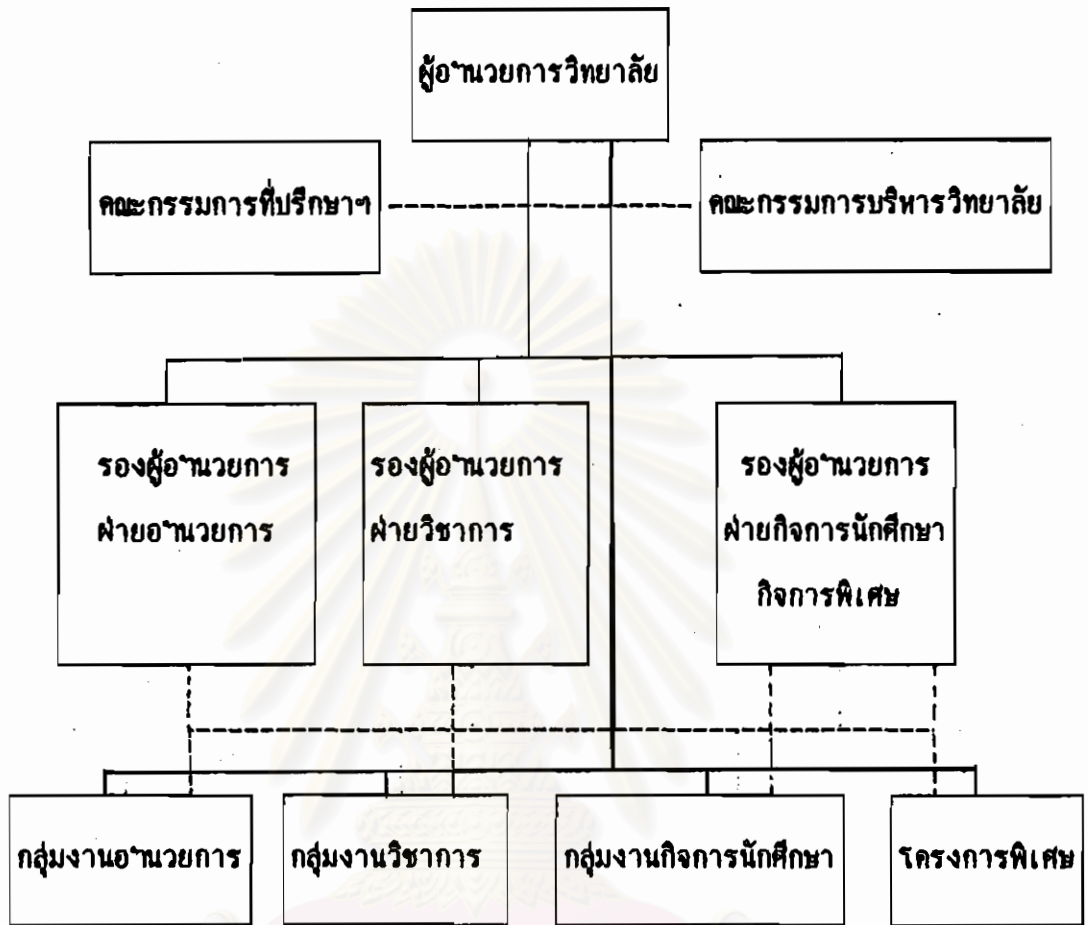
1.1.9 งานทะเบียนและสถิตินักศึกษา

1.2 งานพัฒนากําลังคน

1.2.1 งานพัฒนาบุคลากร

1.2.2 งานวิเทศสัมพันธ์

แผนภูมิที่ 12 โครงสร้างการจัดองค์การวิทยาลัยพยาบาลที่พัฒนาแล้ว



| กลุ่มงานอำนวยการ | กลุ่มงานวิชาการ | กลุ่มงานกิจการนักศึกษา | โครงการพิเศษ |
|-------------------|--------------------|------------------------|--------------|
| งานธุรการทั่วไป | งานการสอนตาม | งานกิจการนักศึกษา | โครงการพิเศษ |
| งานพัสดุ ยานพาหนะ | วิชาานหลักสูตร | งานบริการนักศึกษา | ต่างๆ ฯลฯ |
| งานการเงิน บัญชี | งานวิจัยและพัฒนา | งานปกครองและแนะแนว | |
| งบประมาณ อาคารฯ | งานพัฒนาตำราเรียน | งานประสานการจัดหาทุน | |
| งานการเจ้าหน้าที่ | งานประสานเครือข่าย | งานทะเบียนและสถิติ | |
| งานประชาสัมพันธ์ | สถาบันสมทบและ | | |
| งานแผนงาน นโยบาย | การประกันคุณภาพ | | |
| และสารสนเทศ | งานวิทยบริการ | | |
| | งานวัดและประเมินผล | | |

- 1.2.3 งานประสานเครือข่าย สถาบันสมทบและประกันคุณภาพการศึกษา
- 1.2.4 งานการอบรมพยาบาลเฉพาะทาง
- 1.2.5 งานการจัดการศึกษาต่อเนื่อง
- 1.3 งานบริการสาธารณสุขศาสตร์
- 1.4 งานวิจัยและพัฒนา
- 1.5 งานทุนบำรุงศิลปวัฒนธรรม
- 1.6 งานสนับสนุนการบริหารงานวิทยาลัย งานนกเป็น
 - 1.6.1 งานธุรการทั่วไป
 - 1.6.2 งานการเงิน บัญชีและงบประมาณ
 - 1.6.3 งานพัสดุยานพาหนะและอาคารสถานที่
 - 1.6.4 งานการเจ้าหน้าที่
 - 1.6.5 งานประชาสัมพันธ์
 - 1.6.6 งานบริการนักศึกษา
 - 1.6.7 งานแผนงาน นโยบายและสารสนเทศ
- 1.7 งานตามนโยบายของวิทยาลัยที่ได้รับมอบหมาย เป็นโครงการตามวาระ

2 การจัดกลุ่มงาน การจัดกลุ่มงานตามการจัดองค์การในลักษณะนี้จะจัดกลุ่มตามหน้าที่และกระบวนการปฏิบัติงาน ในงานต่างๆที่คล้ายคลึงกันไว้ด้วยกัน โดยพิจารณาจัดกลุ่มงานเป็น 3 กลุ่มงาน และ 1 กลุ่มโครงการ คือ

- 2.1 กลุ่มงานอำนวยการ ซึ่งจะประกอบด้วย
 - 2.2.1 งานธุรการทั่วไป
 - 2.2.2 งานการเงิน บัญชีและงบประมาณ
 - 2.2.3 งานพัสดุยานพาหนะและอาคารสถานที่
 - 2.2.4 งานการเจ้าหน้าที่
 - 2.2.5 งานประชาสัมพันธ์
 - 2.2.6 งานแผนงาน นโยบายและสารสนเทศ

2.2 กลุ่มงานวิชาการ ประกอบด้วย

- 2.2.1 งานบริหารหลักสูตร ในรายวิชาที่กำหนดไว้ในหลักสูตร
- 2.2.2 งานการสอนในรายวิชาคฤหัสถ์และภาคปฏิบัติ
- 2.2.3 งานวิจัยและพัฒนา
- 2.2.4 งานพัฒนาตำราเรียน
- 2.2.5 งานประสานงานเครือข่าย สถาบันสมทบและประกันคุณภาพการศึกษา
- 2.2.6 งานวิทยบริการ
- 2.2.7 งานวัดและประเมินผล
- 2.2.8 งานศึกษาต่อเนื่อง

2.3 กลุ่มงานกิจการนักศึกษา ประกอบด้วยงาน

- 2.3.1 งานกิจการนักศึกษา
- 2.3.2 งานบริการนักศึกษา
- 2.3.3 งานปกครองและแนะแนว
- 2.3.4 งานประสานการจัดหาทุน
- 2.3.5 งานทะเบียนและสถิติ

2.4 งานโครงการพิเศษจะเป็นการจัดดำเนินการโดยใช้ไม่เป็นผู้บริหารจัดการ

ไม่ได้กำหนดผู้รับผิดชอบตายตัว มีวาระการปฏิบัติงานตามโครงการ วาระตามนโยบายที่ผู้บริหารกำหนดตามความเหมาะสมและแนวโน้มการพัฒนากักตังคน ของสถาบันพระบรมราชชนก และกระทรวงสาธารณสุข งานโครงการพิเศษ อาทิ เช่น

- 2.4.1 โครงการบริการวิชาการแก่สังคม
- 2.3.2 โครงการบริการสาธารณสุขสาธิต
- 2.3.3 โครงการพัฒนาบุคลากรและวิเทศสัมพันธ์
- 2.3.4 โครงการประสานการจัดการศึกษาระดับมหำบัณฑิต
- 2.3.5 โครงการอบรมพยาบาลเฉพาะทาง
- 2.3.6 โครงการพิเศษอื่นๆ

3 การมอบหมายงาน การมอบหมายงานของวิทยาลัย ตามรูปแบบนี้จะเป็น การมอบหมายงานโดยลายลักษณ์อักษร ตามลักษณะของงานและหน้าที่ความรับผิดชอบที่วิทยาลัย กำหนดขึ้น (ซึ่งการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ในงานต่างๆ ดำเนินการโดยคณะกรรมการเฉพาะกิจที่วิทยาลัยฯ แต่งตั้ง เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในการจัดทำ) ทั้งนี้การมอบหมาย งานนั้นจะคำนึงถึงความรู้ความสามารถของผู้ที่ได้รับมอบหมาย และปริมาณงานของผู้ปฏิบัติงาน แต่ละคน โดยแต่ละกลุ่มงานจะสามารถปฏิบัติงานได้เบ็ดเสร็จในกลุ่มงานนั้นๆ

การมอบหมายงานให้รองผู้อำนวยการวิทยาลัยฝ่ายต่างๆ กลุ่มงาน โครงการ ดังนี้

3.1 รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ จะได้รับการมอบหมายให้ทำหน้าที่ให้คำปรึกษา งานในกลุ่มวิชาการแก่ผู้อำนวยการและผู้บริหาร นิเทศงานด้านวิชาการ แทนผู้อำนวยการ

3.2 รองผู้อำนวยการฝ่ายอำนวยการ จะได้รับการมอบหมาย ให้ทำหน้าที่ให้ คำปรึกษางานในกลุ่มอำนวยการแก่ผู้อำนวยการและผู้บริหาร

3.3 รองผู้อำนวยการฝ่ายกิจการนักศึกษาและกิจกรรมพิเศษ จะได้รับการมอบหมาย ให้ทำหน้าที่ให้คำปรึกษางาน ในกลุ่มกิจการนักศึกษาและโครงการพิเศษ ให้แก่ผู้อำนวยการและ ผู้บริหาร ทั้งนี้โดยเป็นผู้ผ่านความเห็นชอบโครงการ ทุกโครงการที่หัวหน้าโครงการเสนอ ผู้อำนวยการเพื่อขออนุมัติดำเนินงานตามโครงการ

3.4 กลุ่มงานอำนวยการได้รับการมอบหมายให้ทำหน้าที่บริหาร จัดการ สำนักงาน กลางของวิทยาลัยฯ ในการจัดหา สนับสนุนดำเนินงานการบริหารทรัพยากรด้านการเงิน บุคลากร อุปกรณ์สื่อการสอนต่างๆ ให้กับกลุ่มงานอื่นๆ เพื่อการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม เป็นศูนย์กลาง ข้อมูลข่าวสารของวิทยาลัย การประชาสัมพันธ์และประสานกับหน่วยงานอื่นๆ ทั้งในและนอกวิทยาลัย ในการดำเนินงานของวิทยาลัย รวมทั้งเป็นศูนย์กลางในการดำเนินงานด้านการเจ้าหน้าที่ การ เงิน การงบประมาณ จัดหาวัสดุครุภัณฑ์ ประสานแผนปฏิบัติงานของแต่ละกลุ่ม เพื่อการควบคุม ติดตามงานตามแผนที่กำหนดไว้ด้วย

3.5 กลุ่มงานวิชาการ ได้รับการมอบหมายให้ดำเนินการบริหารจัดการเรียนการ สอนให้เป็นไปตามหลักสูตร การจัดหาอาจารย์ให้สอนตามวิชาต่างๆ การประเมินผลการเรียนการ สอนและสนับสนุนให้เกิดงานวิจัย งานพัฒนาตำราเรียนในวิชาการพยาบาลด้านต่างๆ การดำเนิน

ประสานงานเครือข่าย สถาบันสมทบ การประกันคุณภาพ งานวิทยบริการ และงานการศึกษา
ต่อเนื่อง การพัฒนาศึกษาในระดับต่างๆตามนโยบายกระทรวงสาธารณสุข

การมอบหมายงานในกลุ่มงานวิชาการ จะพิจารณาความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติ
เป็นหลักและให้ความสำคัญของปริมาณงาน ในการปฏิบัติงานการสอนทั้งภาคทฤษฎีและภาค
ปฏิบัติ โดยการมอบหมายงานด้านการสอนและการนิเทศงานนั้น ต้องมีปริมาณงานของอาจารย์
แต่ละคนไม่แตกต่างกัน และมีการมอบหมายงานให้อาจารย์ได้ปฏิบัติงานตามโครงการพิเศษต่างๆ
ซึ่งการมอบหมายงานตามโครงการนั้น จะพิจารณาตามความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติเช่นกัน
โดยมีการมอบหมายเป็นคำสั่งของผู้อำนวยการ มีระยะเวลากำหนดการแล้วเสร็จของโครงการ
และมีเป้าหมายชัดเจน และกระจายโครงการให้อาจารย์ทุกคนมีส่วนร่วม คณะกรรมการในแต่ละ
โครงการนั้นจะเป็นผู้เลือกหัวหน้าโครงการเอง ทั้งนี้โดยมุ่งให้อาจารย์ทุกท่านได้ใช้ศักยภาพที่มี
อยู่ให้เต็มที่ และพัฒนาองค์ความรู้ทั้งในแนวลึกและแนวกว้างพร้อมๆกันไป

4 การมอบอำนาจหน้าที่ การมอบอำนาจหน้าที่ ในลักษณะการจัดองค์การวิทยาลัย
พยาบาลเช่นนี้ จะเป็นในลักษณะให้ผู้ปฏิบัติ มีอำนาจในการตัดสินใจและมีการมอบอำนาจให้
หัวหน้ากลุ่ม ตัดสินใจในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ได้อย่างเต็มที่ ทั้งการบริหาร
งบประมาณที่ได้จัดสรรให้กับกลุ่มงาน และการบริหารงานบุคคลในฐานะผู้บังคับบัญชาชั้นต้น ทั้งนี้
อยู่ภายในขอบเขตที่ได้กำหนดไว้ร่วมกัน ระหว่างผู้มอบอำนาจและผู้รับมอบอำนาจ ในกรณีที่มี
ปัญหาไม่สามารถตัดสินใจได้ในงานใด ให้เสนอปรึกษาของผู้อำนวยการที่ดูแลงานนั้นก่อน แล้วจึง
นำเสนอผู้อำนวยการเพื่อตัดสินใจขั้นสุดท้าย ในส่วนการบริหารงานโครงการก็เช่นเดียวกัน
หัวหน้าโครงการถือเป็นผู้บริหารโครงการ แม้ว่าจะไม่มีอำนาจในการบังคับบัญชาตามสาย
การบังคับบัญชา แต่จะมีส่วนที่ได้รับมอบอำนาจให้บริหารจัดการโครงการให้สำเร็จ มีส่วนในการ
พิจารณาความดีความชอบผู้ปฏิบัติงาน ในโครงการเสนอผู้อำนวยการเพื่อพิจารณาในระดับคณะกรรมการบริหารวิทยาลัยต่อไป

5 การจัดสายการบังคับบัญชา การจัดสายการบังคับบัญชา จะเป็นการจัดสายการบังคับบัญชาที่แคบ คือมีเพียง 3 กลุ่มงาน และโครงการพิเศษ โดยขึ้นตรงต่อผู้อำนวยการ ผู้ปฏิบัติงานการรายงาน จะมีการกำหนดแบบแผนเป็นไปตามลำดับชั้นการบังคับบัญชา ในกลุ่มงานจะรายงานผลการปฏิบัติงานผ่านจากหัวหน้ากลุ่มงาน ถึงผู้อำนวยการ ซึ่งเป็นสายการบังคับบัญชาที่ไม่ซับซ้อนและสั้น การสั่งการจะสั่งตรงจากผู้อำนวยการไปยังหัวหน้ากลุ่ม หัวหน้าโครงการ และผู้ปฏิบัติงานรองผู้อำนวยการ จะไม่มีอำนาจการบังคับบัญชาตามสายงาน แต่ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา และกลั่นกรองงานให้ผู้อำนวยการหรือเสนอความเห็น ในงานของกลุ่มก่อนเสนอผู้อำนวยการพิจารณา

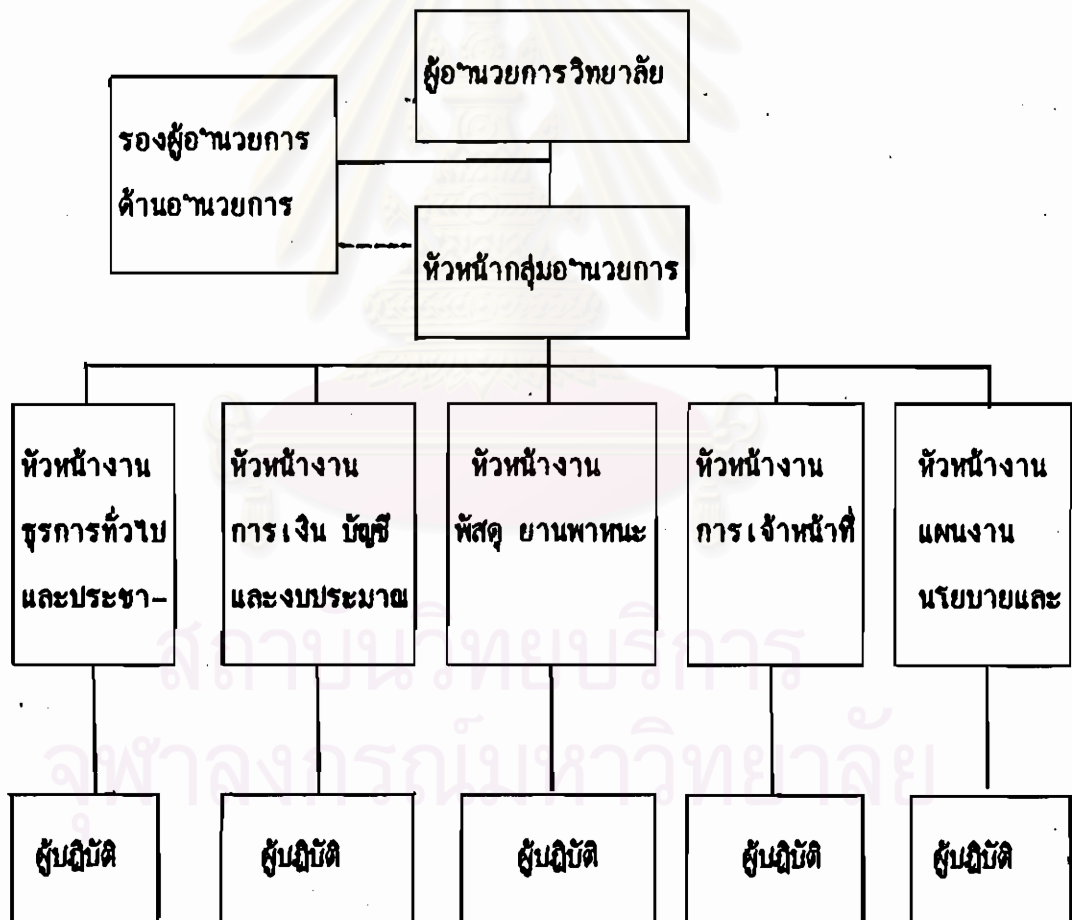
6 การกำหนดขอบเขตการบังคับบัญชา การกำหนดขอบเขตการบังคับบัญชานในแต่ละงาน นั้นพิจารณาจากจำนวนงานที่พอเหมาะ และควรมีสมาชิกบังคับบัญชานในแต่ละงาน ไม่ควรเกิน 10 คน เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นได้ให้การดูแลควบคุมได้ทั่วถึง ในส่วนของโครงการจะพิจารณาจัดจำนวนผู้ปฏิบัติตามความเหมาะสม ของปริมาณงานในแต่ละโครงการ ซึ่งหัวหน้าโครงการจะเป็นผู้พิจารณา ซึ่งใน 1 โครงการไม่ควรมีเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน เกิน 5 คน ทั้งนี้เนื่องจากวิทยาลัยมีโครงการหลายโครงการ หากมีจำนวนคนในโครงการมากจะเกิดความซับซ้อนผู้ปฏิบัติงานในแต่ละโครงการ และจะมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของผู้ปฏิบัติงานในทีม

7 การประสานงาน จะเป็นการประสานโดยใช้ทั้งการประสานงานแบบมีลายลักษณ์อักษรและแบบใช้วาจา ทั้งนี้ไม่มีแบบแผนแน่นอน ขึ้นกับเรื่อง เวลา และสถานการณ์ การประสานงานจะสามารถประสานงานทั้งแนวดิ่งและแนวราบ มีการสื่อสารสองทางมากกว่า ทางเดียวผู้ปฏิบัติสามารถสื่อสารกันได้โดยตรง เห็นของข้อความที่ไม่ต้องการตัดสินใจในระดับสูง และไม่ส่งผลกระทบต่อองค์การโดยรวม ในส่วนของโครงการนั้น การประสานงานจะเป็นการประสานงานโดยลายลักษณ์อักษร เพื่อเป็นหลักฐานในการส่งมอบงานเมื่อหมดวาระงานตามโครงการนั้น

แนวทางการกำหนดโครงสร้างการบริหารงานตามรูปแบบการจัดองค์การดังนี้

1. โครงสร้างการบริหารงานกลุ่มงานอำนวยการ จะมีหัวหน้ากลุ่มเป็นผู้บังคับบัญชาสั่งการ ควบคุมกำกับ โดยมีการกำหนดหัวหน้างานรับผิดชอบงานที่กลุ่มงานอำนวยการได้รับ ซึ่งในบางวิทยาลัยอาจมีผู้ปฏิบัติงานจำนวนที่แตกต่างกัน ขึ้นกับอัตรากำลังและปริมาณงาน

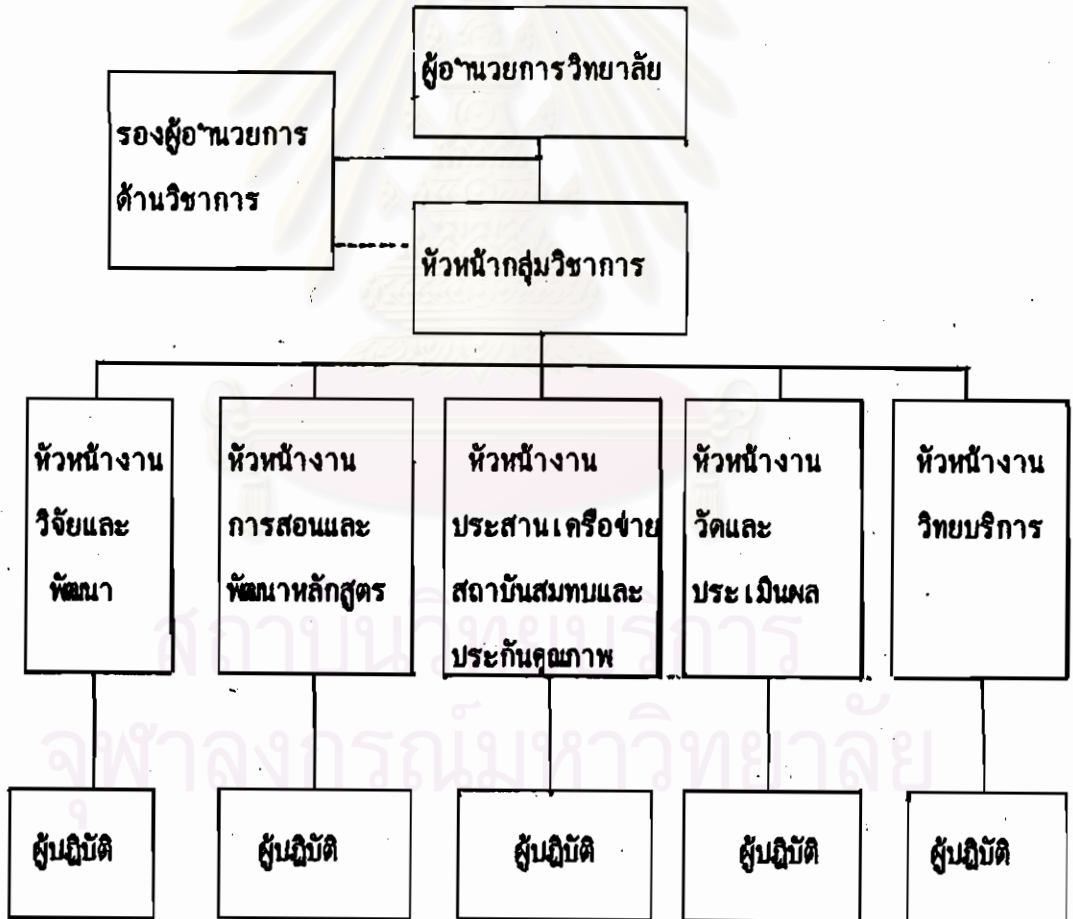
แผนภูมิที่ 13 โครงสร้างการบริหารงานกลุ่มงานอำนวยการ



หมายเหตุ จำนวนคนที่มอบหมายตามความเหมาะสม กับปริมาณงานที่วิทยาลัยมีผู้ปฏิบัติงานนั้น

2. โครงสร้างการบริหารงานกลุ่มงานวิชาการ จะมีหัวหน้ากลุ่มเป็นผู้บังคับบัญชา สั่งการควบคุมกำกับ และประสานงานเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานภายในกลุ่ม โดยมีการกำหนดหัวหน้างานรับผิดชอบงานที่กลุ่มงานวิชาการได้รับ ซึ่งการมอบหมายงานนั้นจะเป็นการมอบหมายงานในหน้าที่หัวหน้างาน เนื่องจากงานในหน้าที่สอนที่อาจารย์ต้องปฏิบัติในกลุ่มอยู่แล้ว ยกเว้นในวิทยาลัยที่มีปริมาณอาจารย์มากพอที่จะมอบหมายงานเป็นหัวหน้างานอย่างเดียวโดยไม่มีการสอน

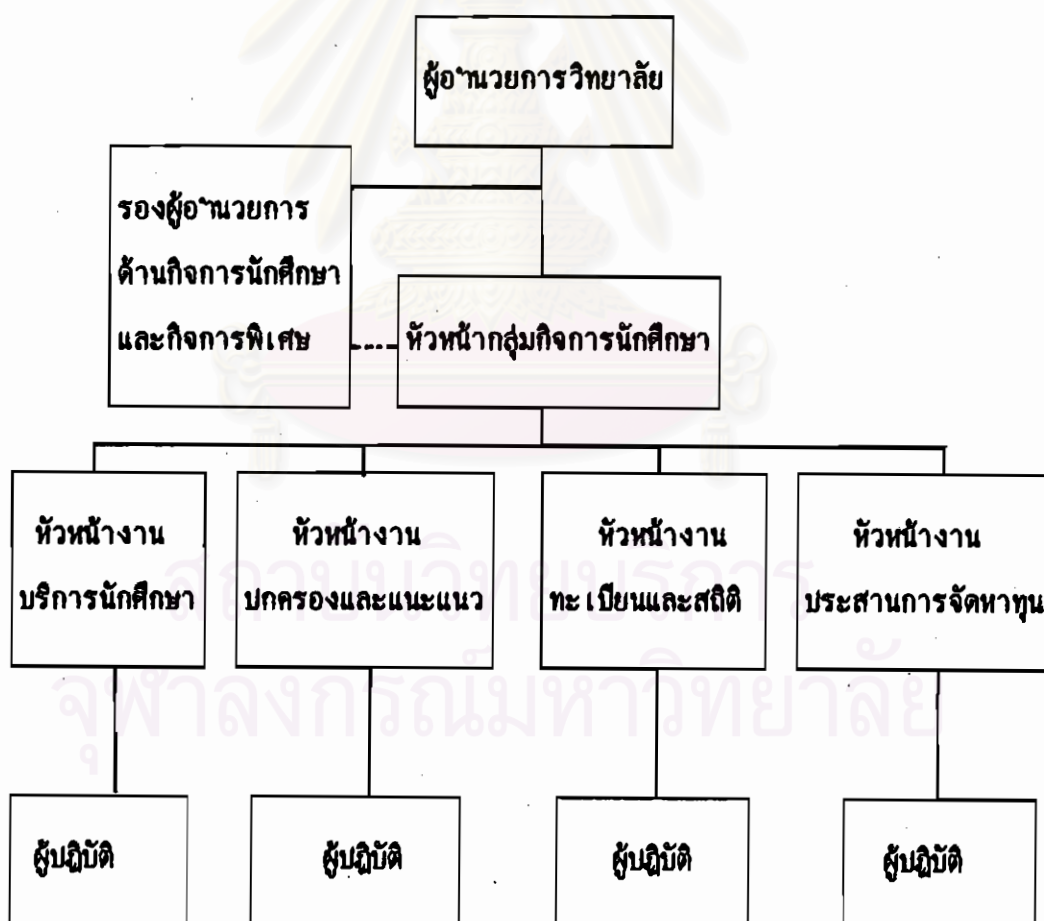
แผนภูมิที่ 14 โครงสร้างการบริหารงานกลุ่มงานวิชาการ



หมายเหตุ จำนวนคนที่มอบหมายตามความเหมาะสม กับปริมาณงานที่วิทยาลัยปฏิบัติงานนั้น

3. โครงสร้างการบริหารงานกลุ่มงานกิจการนักศึกษา จะมีหัวหน้ากลุ่มเป็นผู้บังคับบัญชาสั่งการ ควบคุมกำกับ และประสานงานเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานภายในกลุ่ม โดยมีการกำหนดหัวหน้างานรับผิดชอบงานที่กลุ่มงานกิจการนักศึกษาได้รับ ซึ่งการมอบหมายงานนั้นจะเป็นการมอบหมายงานในหน้าที่หัวหน้างาน เติมจากงานในหน้าที่สอนที่อาจารย์ต้องปฏิบัติงานกลุ่มอยู่แล้ว ยกเว้นในวิทยาลัยที่มีปริมาณอาจารย์มากพอ ที่จะมอบหมายงานเป็นหัวหน้างานอย่างเดี่ยวโดยไม่มีการสอน

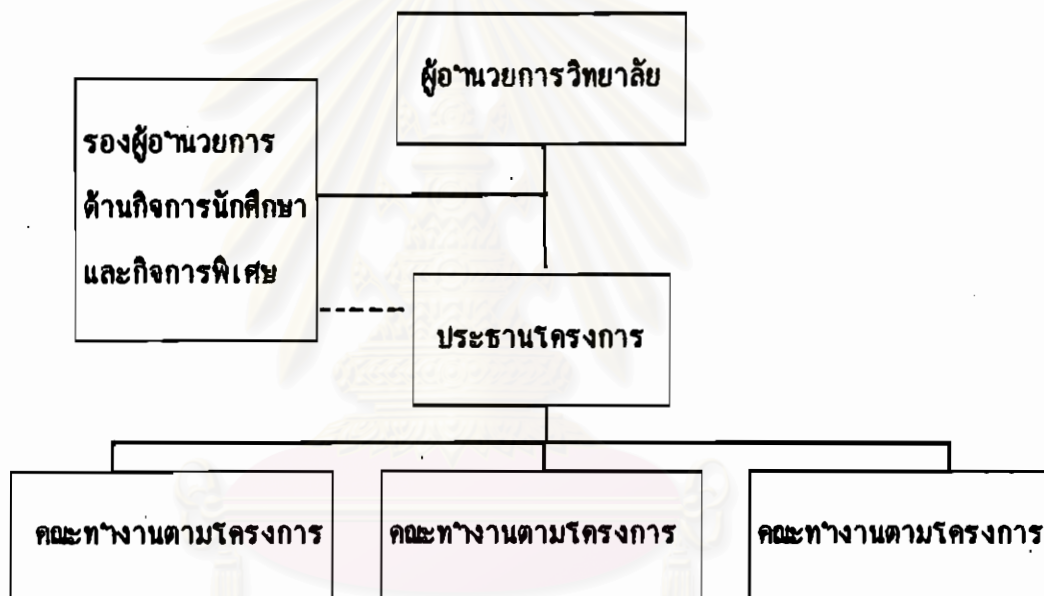
แผนภูมิที่ 15 โครงสร้างการบริหารงานกลุ่มงานกิจการนักศึกษา



หมายเหตุ จำนวนคนที่มอบหมายตามความเหมาะสม กับปริมาณงานที่วิทยาลัยปฏิบัติงานนั้น

4. โครงสร้างการบริหารงานกลุ่มงานโครงการพิเศษ มีการกำหนดประธานโครงการตามความเหมาะสมและให้ทีมเป็นผู้เลือกเอง ทีมมารวมกันโดยความสมัครใจ ประธานโครงการ จะเป็นผู้ควบคุมกำกับงานตามโครงการ และรายงานผลต่อรองผู้อำนวยการที่รับผิดชอบและเสนอต่อผู้อำนวยการ

แผนภูมิที่ 16 แผนภูมิโครงสร้างการบริหารงานกลุ่มงานโครงการพิเศษ



หมายเหตุ จำนวนคนที่มีมอบหมายตามความเหมาะสม กับปริมาณงานในแต่ละโครงการ

เงื่อนไขความสำเร็จงานการนำรูปแบบไปใช้

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