

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการจัดองค์การ ของวิทยาลัยพยาบาล กระทรวงสาธารณสุข ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการรวบรวมข้อมูล เพื่อให้ได้ข้อมูลสภาพทั่วไปของวิทยาลัย สภาพการจัดองค์การและปัญหาของการจัดองค์การของวิทยาลัยพยาบาล โดยใช้เครื่องมือการวิจัย คือ แบบวิเคราะห์เอกสาร ที่เกี่ยวข้อง แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง เพื่อใช้สัมภาษณ์ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลทุกแห่ง 35คน โดยผู้วิจัยเป็นผู้สัมภาษณ์เองทุกคน แบบสอบถามซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง ใช้สอบถามหัวหน้าภาควิชาทุกภาควิชาของวิทยาลัยพยาบาลทุกแห่ง จำนวน 280 คน ได้รับแบบสอบถามที่ตอบครบทุกข้อ คือมา 240 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 85.57 โดยที่วิทยาลัยพยาบาลขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่ มีหัวหน้าภาควิชาตอบแบบสอบถามกลับคืนจำนวน 22 ฉบับ 115 ฉบับ และ 103 ฉบับ ตามลำดับ

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในบทนี้ ผู้วิจัยนำเสนอในรูปของความเรียงและตาราง โดยแบ่งเป็น 5 ตอน คือ

- ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สภาพภาพของผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลและหัวหน้าภาควิชา ของวิทยาลัยพยาบาล
- ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สภาพทั่วไปของวิทยาลัยพยาบาล
- ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์สภาพการจัดองค์การของวิทยาลัยพยาบาล
- ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ปัญหาการจัดองค์การของวิทยาลัยพยาบาล
- ตอนที่ 5 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลและหัวหน้าภาควิชา

1. สถานภาพของผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล กระทรวงสาธารณสุข ซึ่งเป็น  
ประชากรในการวิจัย ปรากฏผลการวิเคราะห์ในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 จำนวนและร้อยละผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล จำนวนตามสถานภาพและขนาด  
ของวิทยาลัยพยาบาล

สถานภาพ	จำนวน (35คน)	ร้อยละ	ขนาดของวิทยาลัย					
			เล็ก(3คน)		กลาง(17คน)		ใหญ่(15คน)	
			จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<b>อายุ</b>								
-ต่ำกว่า 45 ปี	0	0	0	0	0	0	0	0
-45-50 ปี	3	8.57	0	0	2	11.76	1	6.66
-51-55 ปี	15	42.85	2	66.66	10	58.82	3	20.00
-56-60 ปี	17	48.57	1	33.33	5	29.41	11	73.33
<b>สถานภาพสมรส</b>								
-คู่	17	48.57	2	66.66	9	52.94	6	40.00
-โสด	18	51.42	1	33.33	8	47.05	9	60.00
<b>คุณวุฒิ</b>								
-ปริญญาตรี	4	11.42	2	66.66	2	11.76	0	0
-ปริญญาโท	30	85.71	1	33.33	14	82.35	15	100.00
-ปริญญาเอก	1	2.85	0	0	1	5.88	0	0

## ตารางที่ 3 (ต่อ)

สถานภาพ	จำนวน (35คน)	ร้อยละ	ขนาดของวิทยาลัย					
			เล็ก(3คน)		กลาง(17คน)		ใหญ่(15คน)	
			จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<b>ประสบการณ์ผู้อำนวยการ</b>								
-ต่ำกว่า 5 ปี	10	28.57	0	0	10	58.82	0	0
-5 -10 ปี	12	34.28	0	0	5	29.41	7	46.66
-11-15 ปี	6	17.14	2	66.66	1	5.88	3	20.00
-16-20 ปี	1	2.85	0	0	0	0	1	6.66
-มากกว่า 20 ปี	6	17.14	1	33.33	1	5.88	4	26.66
<b>การอบรมหลักสูตร นักบริหารระดับสูง</b>								
- อบรมแล้ว	13	37.14	0	0	2	11.76	11	73.33
- ไม่ได้รับการอบรม	22	62.85	3	100.00	15	88.23	4	26.66
<b>ภูมิภาคที่ปฏิบัติงาน</b>								
-จังหวัดเดียวกับ ที่ตั้งวิทยาลัยฯ	16	45.71	2	66.66	6	35.29	8	53.33
-ไม่ช้จังหวัด เดียวกับที่ตั้ง วิทยาลัยฯ	19	54.28	1	33.33	11	64.70	7	46.66
<b>ภาคที่ตั้งภูมิภาค</b>								
-ภาคกลาง	18	51.42	2	66.66	9	52.94	7	46.66
-ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	4	11.42	0	0	1	5.88	3	20.00
-ภาคเหนือ	9	25.71	1	33.33	4	23.52	4	26.66
-ภาคใต้	4	11.42	0	0	3	17.64	1	6.66

จากตารางที่ 3 ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลส่วนใหญ่อายุอยู่ในระหว่าง 56-60 ปี มากที่สุด ร้อยละ 48.57 รองลงมาอายุอยู่ในระหว่าง 51-55 ปี ร้อยละ 42.85 และอายุระหว่าง 45-50 ปี ร้อยละ 8.57 ตามลำดับ โสด มากกว่า สมรส คุณวุฒิของผู้อำนวยการวิทยาลัย อยู่ในระดับปริญญาโทมากที่สุด ร้อยละ 85.71 ผู้อำนวยการวิทยาลัยมีประสบการณ์ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการระหว่าง 5-10 ปี มากที่สุด ร้อยละ 34.25 ผู้อำนวยการวิทยาลัยส่วนใหญ่ ไม่ได้รับการอบรมหลักสูตรนักบริหารงานสาธารณสุขระดับสูง ร้อยละ 62.85 ภูมิภาคของผู้อำนวยการวิทยาลัย ส่วนใหญ่ไม่ขงจังหวัดเดียวกับจังหวัดที่ตั้งของวิทยาลัย ร้อยละ 54.28 และมีภูมิภาคกลางมากที่สุด ร้อยละ 51.42

เมื่อพิจารณาตามขนาดของวิทยาลัย พบว่าผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลขนาดเล็กมีอายุอยู่ในระหว่าง 51-55 ปี มากที่สุด ร้อยละ 66.66 สมรสมากกว่าโสด ร้อยละ 66.66 มีคุณวุฒิระดับปริญญาตรีมากที่สุด ร้อยละ 66.66 มีประสบการณ์การดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการระหว่าง 11-15 ปี มากที่สุด ร้อยละ 66.66 ผู้อำนวยการทุกคนยังไม่ได้รับการอบรมหลักสูตรนักบริหารงานสาธารณสุขระดับสูง ภูมิภาคในจังหวัดเดียวกับจังหวัดที่ตั้งของวิทยาลัยและอยู่ในภาคกลางมากที่สุด ร้อยละ 66.66

ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลขนาดกลางมีอายุอยู่ในระหว่าง 51-55 ปี มากที่สุด ร้อยละ 58.57 มี สมรสมากกว่าโสด ร้อยละ 52.94 มีคุณวุฒิระดับปริญญาโทมากที่สุด ร้อยละ 82.35 มีประสบการณ์การดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการต่ำกว่า 5 ปี มากที่สุด ร้อยละ 58.82 ส่วนใหญ่ไม่ได้รับการอบรม หลักสูตรนักบริหารงานสาธารณสุขระดับสูง ร้อยละ 88.23 มี ภูมิภาคที่ไม่ขงจังหวัดเดียวกับจังหวัดที่ตั้งของวิทยาลัย และอยู่ในภาคกลางมากที่สุด ร้อยละ 67.70 และ 52.94 ตามลำดับ

ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลขนาดใหญ่ มีอายุอยู่ในระหว่าง 56-60 ปี มากที่สุด ร้อยละ 73.33 มี โสดมากกว่าสมรส ร้อยละ 60.00 มีคุณวุฒิระดับปริญญาโททุกคน มี ประสบการณ์การดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการระหว่าง 5-10 ปีมากที่สุด ร้อยละ 46.66 ส่วนใหญ่

ได้รับการอบรมหลักสูตรนักบริหารงานสาธารณสุขระดับสูง ร้อยละ 73.33 มีภูมิลำเนาในจังหวัดเดียวกับจังหวัดที่ตั้งของวิทยาลัย และอยู่ในภาคกลางมากที่สุดร้อยละ 53.33 และ 46.66 ตามลำดับ

2. สถานภาพของหัวหน้าภาควิชาของวิทยาลัยพยาบาล ปรากฏผลการวิเคราะห์ตามตารางที่ 4

ตารางที่ 4 จำนวนและร้อยละหัวหน้าภาควิชาของวิทยาลัยพยาบาล จำนวนตามสถานภาพและขนาดของวิทยาลัยพยาบาล

สถานภาพ	จำนวน (240คน)	ร้อยละ	ขนาดของวิทยาลัย					
			เล็ก(22คน)		กลาง(115คน)		ใหญ่(103คน)	
			จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
อายุ								
-ต่ำกว่า 25 ปี	0	0	0	0	0	0	0	0
-25-30 ปี	8	3.33	0	0	7	6.08	1	0.97
-31-35 ปี	47	19.58	3	13.63	26	22.60	18	17.47
-36-40 ปี	67	27.91	7	31.81	38	33.04	22	21.35
-41-45 ปี	58	24.26	3	13.63	28	24.34	27	26.21
-46-50 ปี	35	14.58	6	26.27	10	8.69	19	18.44
-51-55 ปี	21	8.75	2	5.16	6	5.21	13	12.62
-56-60 ปี	4	1.66	1	4.54	0	0	3	2.91

ตารางที่ 4 (ต่อ)

สถานภาพ	จำนวน (240คน)	ร้อยละ	ขนาดของวิทยาลัย					
			เล็ก(22คน)		กลาง(115คน)		ใหญ่(103คน)	
			จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<b>คุณวุฒิ</b>								
-ต่ำกว่าปริญญาตรี	3	1.25	0	0	1	0.86	2	1.94
-ปริญญาตรี	76	31.66	14	74.54	42	36.50	23	19.41
-ปริญญาโท	161	67.08	9	40.90	72	62.60	80	77.66
<b>ระดับ</b>								
-3-5	30	12.50	4	18.18	18	15.65	8	7.76
-6	80	33.33	4	31.81	50	43.47	26	23.30
-7	105	43.75	7	31.81	36	31.30	61	59.22
-8	25	10.41	3	13.63	11	9.56	11	10.67
<b>ประสบการณ์การเป็น</b>								
<b>หัวหน้าภาควิชา</b>								
-ต่ำกว่า 5 ปี	110	45.83	9	40.90	56	48.69	45	43.68
-5 -10 ปี	57	23.75	2	9.09	30	26.08	26	25.24
-11-15 ปี	46	19.16	5	22.72	23	20.00	18	17.47
-16-20 ปี	21	8.75	3	13.63	6	5.21	12	11.65
-มากกว่า 20 ปี	6	2.50	3	13.63	0	0	4	3.88
<b>ภูมิภาค</b>								
-จังหวัดที่ตั้งวพ.	131	54.58	6	27.27	54	46.95	69	66.99
-มาจ้จังหวัดที่ตั้งวพ.	109	45.41	16	72.72	61	53.04	32	31.06

จากตารางที่ 4 สถานภาพของหัวหน้าภาควิชาที่มีอายุอยู่ระหว่าง 36-40 ปี มากที่สุด ร้อยละ 27.91 รองลงมาอายุระหว่าง 41-45 ปี ร้อยละ 24.16 มีวุฒิการศึกษา ระดับปริญญาโท มากที่สุด ร้อยละ 67.08 มีระดับตำแหน่งระดับ 7 มากที่สุด ร้อยละ 43.75 รองลงมาระดับ 6 ร้อยละ 33.33 มีประสบการณ์การเป็นหัวหน้าภาควิชาต่ำกว่า 5 ปี มากที่สุด ร้อยละ 45.83 รองลงมาระหว่าง 5-10 ปี ร้อยละ 23.75 มีภูมิลำเนาในจังหวัดเดียวกับที่ตั้งวิทยาลัยมากที่สุด ร้อยละ 54.58

วิทยาลัยพหุบาลขนาดเล็ก หัวหน้าภาควิชาจะมีอายุระหว่าง 36-40 ปี มากที่สุด ร้อยละ 31.81 มีคุณวุฒิระดับปริญญาตรีมากที่สุด ร้อยละ 74.54 มีระดับตำแหน่งในระดับ 7 มากที่สุด ร้อยละ 36.36 รองลงมาระดับ 6 ร้อยละ 31.81 มีประสบการณ์การเป็นหัวหน้าภาควิชาต่ำกว่า 5 ปี มากที่สุด ร้อยละ 40.90 รองลงมา มีประสบการณ์ 11-15 ปี ร้อยละ 22.72 มีภูมิลำเนาที่มาจากจังหวัดเดียวกับที่ตั้งวิทยาลัยมากที่สุด ร้อยละ 72.72

วิทยาลัยพหุบาลขนาดกลาง หัวหน้าภาควิชาจะมีอายุระหว่าง 36-40 ปี มากที่สุด ร้อยละ 33.04 รองลงมาอายุระหว่าง 41-50 ปี ร้อยละ 24.3 มีคุณวุฒิระดับปริญญาโท มากที่สุด ร้อยละ 62.60 มีระดับตำแหน่งระดับ 6 ร้อยละ 43.47 รองลงมาระดับ 7 ร้อยละ 31.30 มีประสบการณ์การเป็นหัวหน้าภาควิชาต่ำกว่า 5 ปี ร้อยละ 48.69 มากที่สุด รองลงมา 5-10 ปี ร้อยละ 26.08 มีภูมิลำเนาที่มาจากที่ตั้งวิทยาลัยมากที่สุด ร้อยละ 53.04

วิทยาลัยพหุบาลขนาดใหญ่ หัวหน้าภาควิชาจะมีอายุระหว่าง 41-45 ปี มากที่สุด ร้อยละ 26.21 รองลงมาอายุระหว่าง 36-40 ปี ร้อยละ 21.35 มีคุณวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท มากที่สุด ร้อยละ 77.66 มีระดับตำแหน่งระดับ 7 มากที่สุด ร้อยละ 59.22 รองลงมา ระดับ 6 ร้อยละ 23.30 มีประสบการณ์การเป็นหัวหน้าภาควิชาต่ำกว่า 5 ปี มากที่สุด ร้อยละ 43.68 รองลงมา มีประสบการณ์ระหว่าง 5-10 ปี ร้อยละ 25.24 และมีภูมิลำเนาในจังหวัดที่ตั้งวิทยาลัย มากที่สุด ร้อยละ 66.99

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สภาพทั่วไปของวิทยาลัยพยาบาล

การดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลในตอนต้นที่ 2 นี้ เป็นการวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องกับสภาพทั่วไปของวิทยาลัยพยาบาล โดยวิเคราะห์จากเอกสารแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 ด้านสาธารณสุข (พ.ศ.2540-2544) เอกสารการประเมินตนเองของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุขทุกแห่งที่เสนอสภาการพยาบาล เพื่อการรับรองสถาบัน เอกสารประกอบการบรรยายสรุปให้ผู้บริหาร ที่ไปตรวจเยี่ยมของวิทยาลัยพยาบาล เอกสารรายงานการประเมินที่แจ้งนโยบายของสถาบันพระบรมราชชนก และแนวทางการปฏิบัติงานของวิทยาลัยพยาบาล ตามแบบวิเคราะห์เอกสารซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้น ผลการวิเคราะห์ดังนี้

### 1. ผลการวิเคราะห์แนวทิศทางการการผลิตและพัฒนาบุคลากรด้านสาธารณสุข

การดำเนินการจัดการศึกษาและการพัฒนาบุคลากร ของวิทยาลัยพยาบาลทุกแห่งสังกัดกระทรวงสาธารณสุข จะดำเนินการภายใต้แผนการผลิตและพัฒนาบุคลากรด้านสาธารณสุข ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 ด้านสาธารณสุข (พ.ศ.2540-2544) ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการวิเคราะห์เอกสารดังกล่าว ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการผลิตและพัฒนาบุคลากรด้านสาธารณสุข ซึ่งเป็นหน้าที่โดยตรงของวิทยาลัยพยาบาล ที่จะต้องสนับสนุนให้เกิดผลตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 ด้านสาธารณสุขที่ได้กำหนดไว้ ผลการวิเคราะห์ปรากฏดังนี้

1.1 ภาพลักษณ์ ที่พึงประสงค์ของกำลังคนและระบบการพัฒนากำลังคนด้านสุขภาพ พ.ศ. 2540-2544 กำลังคนด้านสุขภาพจะต้องเป็นผู้ที่

1.1.1 มีคุณธรรม จริยธรรม

1.1.2 มีภาวะผู้นำ

1.1.3 มีความรู้และทักษะทางวิชาชีพ ปฏิบัติงานที่ใช้วิธีการคุณภาพในการ



ตัดสินใจอย่างเหมาะสมที่จะดำเนินการพัฒนาสุขภาพของประชาชนได้อย่างสมบูรณ์ และมี ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ

1.1.4 มีความรู้ เจตคติ ทักษะในการบริหารจัดการการระดมสรรพกำลัง ของสังคม การสร้างการมีส่วนร่วมและการพัฒนาเครือข่าย

1.1.5 มีพฤติกรรมที่เป็นตัวอย่างที่ดีแก่สังคม

1.1.6 มีความสามารถที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต รู้ทันการเปลี่ยนแปลงของระบบสาธารณสุข เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี

1.2 บทบาทและหน้าที่สำคัญของกำลังคนด้านสาธารณสุข

1.2.1 ต้องซื่อสัตย์ที่เรานับถือปฏิบัติงานอยู่

1.2.2 สนับสนุนพฤติกรรมที่เหมาะสมในการบริโภค

1.2.3 รู้จักการให้บริการที่คุ้มค่ากับผู้ป่วย

1.2.4 บริหารด้านกว้างมากกว่าด้านลึก ในสัดส่วนที่เหมาะสม

1.3 ระบบการผลิตและพัฒนาากำลังคนด้านสุขภาพ จะต้องจัดทำ

1.3.1 สอดคล้องกับการพัฒนาของระบบสาธารณสุข และพัฒนาการทาง เศรษฐกิจ สังคมที่มุ่งไปสู่การปรับปรุง ประสิทธิภาพ และความเป็นธรรมทางสังคม

1.3.2 ให้ความสำคัญกับกำลังคนทุกประเภทเท่าเทียมกัน

1.3.3 สร้างแรงจูงใจและโอกาสในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องไม่มีที่สิ้นสุด

1.4. หลักการของการพัฒนาากำลังคน

1.4.1 การพัฒนาคนเป็นเงื่อนไขพื้นฐานในการประกันสิทธิมนุษยชนและการ สร้างสังคมสันติสุข

1.4.2 การพัฒนาต้องคำนึงถึง ความเท่าเทียมกันทางสังคมและ เศรษฐกิจ

1.4.3 การพัฒนาคนโดยการศึกษา คือ การพัฒนาที่ยั่งยืน

1.4.4 การพัฒนาทุกด้านต้องมีคุณธรรม และจริยธรรมเป็นฐานรองรับ

1.4.5 การพัฒนาและแข่งขันทางเศรษฐกิจ ต้องสอดคล้องกับการอนุรักษ์  
ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

1.4.6 ศูนย์กลางของการพัฒนาทั้งหลายอยู่ที่คน

1.5 ผลการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์การผลิตและพัฒนากำลังคนด้านสุขภาพ

ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 ด้านสาธารณสุข (พ.ศ.2540-  
2544) ได้ กำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนากำลังคนด้านสาธารณสุขไว้ดังนี้

1.5.1 ระดมสรรพกำลังทั้งสังคม เพื่อการผลิตกำลังคนด้านสุขภาพ

1.5.2 ปรับและพัฒนากระบวนการพัฒนาคน และระบบบริการสุขภาพ  
อย่างเหมาะสมและสอดคล้องประสานกัน

1.5.3 ปรับและพัฒนาการบริหารจัดการพัฒนาคนด้านสุขภาพ

1.6 ผลการวิเคราะห์ยุทธวิธีในการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ ที่เกี่ยวข้องกับ  
การผลิตและพัฒนาคนด้านสุขภาพ

1.6.1 กำหนดให้จัดตั้งเครือข่ายในการพัฒนาคนด้านสุขภาพ เพื่อ  
พัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ในการประสานสถาบันการศึกษาและสถานบริการสุขภาพทั้งรัฐ  
เอกชนและองค์การวิชาชีพ และความร่วมมือกับนานาชาติ โดยระดมทรัพยากรเพื่อการพัฒนา  
กำลังคนด้านสุขภาพ

1.6.2 ปรับการวางแผนและปรับบทบาทของสถาบันการศึกษาทั้งหมด ให้  
สอดคล้องกับนโยบายจกััดขนาดกำลังคนภาครัฐ

1.6.3 สร้างค่านิยมให้กำลังคนในสถาบันการศึกษา และสถานบริการ  
สุขภาพทุกคนเป็นทั้งครูและผู้เรียน

1.6.4 ปรับระบบและวิธีพัฒนาคนด้านสุขภาพ ให้สอดคล้องกับ  
ระบบบริการสุขภาพได้อย่างเหมาะสม โดยจะต้องวางอยู่บนฐานของความรู้จริง และชีวิต  
จริงในลักษณะองค์รวมทางสังคม

1.6.5 สร้างนวัตกรรมในการพัฒนากำลังคนด้านสุขภาพ เพื่อให้ได้คนตาม  
ภาพลักษณ์ที่พึงประสงค์ และพัฒนาจริยธรรมของกำลังคนให้มีจิตสำนึกเกิดขึ้นได้ ด้วยตนเอง

1.6.6 สร้างกลไกที่ยืดหยุ่นและสอดคล้องกับความเป็นจริง ในการส่งเสริม  
ความก้าวหน้า ขวัญ กำลังใจ เกียรติ อย่างทัดเทียมเสมอภาคและเป็นธรรมแก่กำลังคนด้าน  
สุขภาพ

## 2. ผลการวิเคราะห์นโยบายการปฏิบัติงานของวิทยาลัย

นอกจากวิทยาลัยพยาบาลของกระทรวงสาธารณสุข จะดำเนินการเพื่อให้เกิดการผลิต  
และพัฒนากำลังคนด้านสุขภาพตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 ด้านสาธารณสุข  
(พ.ศ.2540-2544) แล้ว วิทยาลัยพยาบาลยังต้องยึดแนวทางการปฏิบัติงานตามแนวทางการ  
ทำงานของสถาบันพระบรมราชชนก ซึ่งผู้อำนวยการสถาบันพระบรมราชชนก ได้กำหนดแนวทาง  
การทำงานของสถาบันพระบรมราชชนก ปี2540 ซึ่งถือเป็นนโยบายของสถาบันพระบรมราชชนก  
ตามที่ได้ชี้แจงให้ผู้อำนวยการวิทยาลัยทุกแห่งทราบ ดังนี้

2.1 ดำเนินงานตามนโยบายในการปฏิบัติราชการของปลัดกระทรวงสาธารณสุข  
และนโยบายด้านการพัฒนากำลังคนด้านสุขภาพของกระทรวงสาธารณสุข

2.2 เน้นพัฒนาวิทยาลัยให้เป็นสถาบันอุดมศึกษาที่ทันสมัย หลากหลาย อยู่บนฐาน  
ความรู้จริง นวัตกรรม เชื่อมโยง และช่วยเหลือเกื้อกูลกันและกัน

2.3 ร่วมและเสริมความเข้มแข็งของจังหวัด/หน่วยงานสาธารณสุข ต่องาน  
พัฒนาคนระหว่างประจำการ

2.4 เน้นการพัฒนาการบริหารจัดการที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพสูง

2.5 แสวงหา ส่งเสริม สนับสนุนการผลิต พัฒนากำลังคนด้านสาธารณสุขแนว  
ใหม่ ๆ

### 3. ผลการวิเคราะห์หน้าที่ ปรึกษา ของวิทยาลัยพยาบาล

#### 3.1 หน้าที่ของวิทยาลัยพยาบาลได้กำหนดไว้เหมือนกันทุกแห่งกล่าวคือ มีหน้าที่

- 3.1.1 การผลิตบุคลากร
- 3.1.2 การศึกษาค้นคว้าวิจัย
- 3.1.3 การจัดบริการสาธารณสุขสาธิต
- 3.1.4 การบริการวิชาการแก่สังคม
- 3.1.5 การสนับสนุน ทนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม
- 3.1.6 การพัฒนาสมรรถนะกำลังคนด้านสาธารณสุข.

#### 3.2 ปรึกษาของวิทยาลัยพยาบาล

จากการวิเคราะห์เอกสารการประเมินตนเอง ของวิทยาลัยพยาบาลทุกแห่ง ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ที่ปรึกษาวิทยาลัย พบว่า วิทยาลัยพยาบาลทุกแห่งมีจุดเน้นปรึกษาใน ความเชื่อว่าพยาบาลจะต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ ในศาสตร์ทางการพยาบาลและศาสตร์ ที่เกี่ยวข้อง สามารถประยุกต์ ความรู้ เพื่อการปฏิบัติงานการพยาบาล ดูแลสุขภาพให้กับผู้รับ บริการ ทั้งการส่งเสริมสุขภาพ การป้องกันโรค การรักษาพยาบาลเบื้องต้น และการฟื้นฟู สภาพ โดยมุ่งให้ผู้สำเร็จการศึกษามี จริยธรรม คุณธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพ มีวิจรรย์งาน ความคิดสร้างสรรค์ มีความรับผิดชอบ เป็นผู้ นำ สามารถปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นและทำงาน เป็นทีมได้เพื่อให้บริการที่ตอบสนองต่อความต้องการของสังคม และคุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชน

### 4. ผลการวิเคราะห์ความเป็นมาขององค์กร

จากการวิเคราะห์ความเป็นมาของวิทยาลัยพยาบาล จากเอกสารการประเมิน ตนเอง ในส่วนที่วิทยาลัยได้กล่าวถึงความ เป็นมาของวิทยาลัย พบว่าวิทยาลัยพยาบาลของ กระทรวงสาธารณสุข เป็นหน่วยงานมีฐานะเทียบเท่ากองขึ้นตรงต่อราชการบริหารส่วนกลาง

ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ภายใต้การกำกับดูแลของสถาบันพระบรมราชชนก สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงสาธารณสุข ในปัจจุบัน มีจำนวนทั้งสิ้น 35 แห่ง กระจาย อยู่ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ดังนี้

ภาคกลางและภาคตะวันออก	14	แห่ง
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	7	แห่ง
ภาคเหนือ	8	แห่ง
ภาคใต้	6	แห่ง

วิทยาลัยพยาบาลของกระทรวงสาธารณสุข ในปัจจุบันทั้ง 35 แห่ง มีหลักการและ วัตถุประสงค์ของการจัดตั้งวิทยาลัยพยาบาลเดียวกัน คือ เพื่อแก้ปัญหาความขาดแคลนบุคลากร ทางการสาธารณสุขทั้งนี้ เนื่องจากมีความขาดแคลนบุคลากรทางการสาธารณสุข โดยเฉพาะ พยาบาล ผดุงครรภ์และอนามัย ผู้ช่วยพยาบาล โภชนาการในโรงพยาบาล สถานีอนามัย ในส่วนภูมิภาค นับตั้งแต่ภายหลังสงครามโลกครั้งที่สอง เป็นต้นมา (พ.ศ.2489) ทั้งนี้โดย ที่วิทยาลัยพยาบาลนั้นมีการพัฒนาการของวิทยาลัยมาจนถึงปัจจุบันนี้ แตกต่างกันใน 5 ลักษณะคือ

1. วิทยาลัยพยาบาล ซึ่งพัฒนามาจากโรงเรียนพยาบาลผดุงครรภ์และอนามัย ซึ่ง เดิมก่อนปี พ.ศ.2517 นั้นขึ้นตรงต่อกรมการแพทย์ จัดการเรียนการสอนหลักสูตรพยาบาลใน ระดับประกาศนียบัตรพยาบาล และต่อมาภายหลังปี พ.ศ.2517 ได้โอนมาอยู่ภายใต้กองงาน วิทยาลัยพยาบาล สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข และอยู่ภายใต้สถาบันพระบรมราชชนก ในปี พ.ศ.2534 มีทั้งสิ้น 6 แห่ง ในปัจจุบันนี้ คือ วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี กรุงเทพฯ วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี พุทธชินราช พิษณุโลก วิทยาลัยพยาบาลพระปกเกล้า จันทบุรี วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี นครราชสีมา วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สงขลา วิทยาลัย พยาบาลบรมราชชนนี สวรรค์ประชารักษ์ นครสวรรค์

2. วิทยาลัยพยาบาล ซึ่งพัฒนามาจากโรงเรียนผู้ช่วยพยาบาลและผดุงครรภ์ เดิม ก่อน ปี พ.ศ.2517 นั้น ขึ้นตรงต่อกรมการแพทย์ จัดการเรียนการสอน ในหลักสูตรผู้ช่วย พยาบาลและผดุงครรภ์ และโอนมาขึ้นตรงต่อกองงานวิทยาลัยพยาบาลในปี 2517 (ยกเว้น วิทยาลัยพยาบาลศรีธัญญา ซึ่งไม่ได้โอนไปอยู่ในกองงานวิทยาลัยพยาบาล) และมีการปรับ

เปลี่ยนโรงเรียนผู้ช่วยพยาบาลและผดุงครรภ์ เป็นวิทยาลัยพยาบาลทุกแห่งในปี พ.ศ.2523 โดยการยกเลิกหลักสูตรผู้ช่วยพยาบาลและผดุงครรภ์ แต่จัดการเรียนการสอนในหลักสูตรพยาบาลและผดุงครรภ์ (ระดับต้น)แทนทั้งหมด มีทั้งสิ้น 12 แห่ง ในปัจจุบันนี้ คือ วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีสรรพสิทธิประสงค์ วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีสระบุรี วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีสลบุรี วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีสุราษฎร์ธานี วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีสายาง วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนราธิวาส วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีสุนทร วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีสรีชัยภูมิ วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีสระบุรี วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีสุดดิษฐ์ วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีสุดธานี วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีสันนาท

3. วิทยาลัยพยาบาล ซึ่งพัฒนามาจากโรงเรียนผู้ช่วยพยาบาล สังกัดกรมควบคุมโรคติดต่อและในปี พ.ศ.2517 ไม่ได้โอนมาสังกัดกองงานวิทยาลัยพยาบาล จัดการเรียนการสอนหลักสูตรประกาศนียบัตรผู้ช่วยพยาบาล ต่อมาในปี พ.ศ.2524 ได้พัฒนาขึ้นเป็นวิทยาลัยพยาบาลจัดการเรียนการสอน หลักสูตรประกาศนียบัตรพยาบาล (ระดับต้น) โดยงดผลิตหลักสูตรประกาศนียบัตรผู้ช่วยพยาบาล และเปลี่ยนมาอยู่ภายใต้สถาบันพระบรมราชชนกในปี พ.ศ.2536 มีจำนวน 2 แห่ง ปัจจุบัน คือ วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนนทบุรี (วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีสรรพสิทธิประสงค์เดิม) และวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีสรรพสิทธิประสงค์

4. วิทยาลัยพยาบาล ซึ่งพัฒนามาจากโรงเรียนผดุงครรภ์และอนามัย สังกัดกรมอนามัย จัดการเรียนการสอนในหลักสูตรประกาศนียบัตรผดุงครรภ์และอนามัย ทั้งนี้โดยที่การจัดการศึกษาในหลักสูตรประกาศนียบัตรผดุงครรภ์ นั้น มีมาก่อนการจัดการศึกษาพยาบาล ตั้งแต่การจัดตั้งกรมสาธารณสุขกระทรวงมหาดไทย และเมื่อมีการจัดตั้งกระทรวงสาธารณสุข ในปีพ.ศ.2495 โรงเรียนผดุงครรภ์และอนามัย ไม่ได้โอนมาสังกัดกองงานวิทยาลัยพยาบาล ในปี พ.ศ.2517 เนื่องจากถือว่ามิได้เป็นการจัดการเรียนการสอนหลักสูตรประกาศนียบัตรพยาบาล ต่อมาในปี พ.ศ.2526 ได้รับหลักสูตรการผลิต เป็นหลักสูตรการสาธารณสุขชุมชน (ผดุงครรภ์อนามัย) ในปี พ.ศ.2528 ได้รับหลักสูตรการจัดการเรียนการสอน เป็นประกาศนียบัตรการพยาบาลและการผดุงครรภ์ (ระดับต้น) และภายหลังการโอนเข้ามาสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกในปี พ.ศ.2536แล้วจึงได้รับการจัดการเรียนการสอน เป็นหลักสูตร

ประกาศนโยบายบริหารพยาบาลศาสตร์ (ระดับต้น) วิทยาลัยพยาบาลที่มีการพัฒนาแนวทางนี้ มีจำนวน 7 แห่ง ปัจจุบัน คือวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนครศรีธรรมราช กรุงเทพมหานคร วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนครศรีธรรมราช วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนครสวรรค์ วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนครราชสีมา วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนครสวรรค์ วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนครราชสีมา วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนครราชสีมา วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนครราชสีมา วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนครราชสีมา วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนครราชสีมา

5. วิทยาลัยพยาบาล ซึ่งมีการพัฒนาจากวิทยาลัยพยาบาลเมื่อเริ่มก่อตั้ง ภายใต้การควบคุมดูแลของกองงานวิทยาลัยพยาบาล สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข และสถาบันพระบรมราชชนก ตั้งแต่ต้น มีการจัดการเรียนการสอน ในหลักสูตรประกาศนียบัตรพยาบาลศาสตร์ ประกาศนียบัตรพยาบาลศาสตร์ (ระดับต้น) ประกาศนียบัตรพยาบาลศาสตร์ (ต่อเนื่อง) และเปลี่ยนมาอยู่ภายใต้สถาบันพระบรมราชชนก สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข เมื่อ พ.ศ. 2536 มีวิทยาลัยพยาบาลในลักษณะนี้ 8 แห่ง คือ วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนครศรีธรรมราช วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนครราชสีมา วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนครราชสีมา วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนครราชสีมา วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนครราชสีมา วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนครราชสีมา วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนครราชสีมา วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนครราชสีมา

ความเป็นมาขององค์การดังที่ได้กล่าวมาแล้ว ส่งผลต่อการพัฒนาและการปรับเปลี่ยนการจัดการเรียนการสอน จากการสัมมนาผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล ถึงการพัฒนาวิทยาลัยจะพบลักษณะของการพัฒนาและความพร้อมในการพัฒนาแตกต่างกัน ความสามารถในการผลิตนักศึกษาพยาบาล ของวิทยาลัยที่มีการพัฒนาจากโรงเรียนพยาบาลและผดุงครรภ์ ตั้งแต่ต้นแล้ว จะสามารถรับนักศึกษาได้จำนวนมากกว่า มีจำนวนอาจารย์มาก เป็นวิทยาลัยพยาบาลขนาดใหญ่ ทั้งหมดทุกวิทยาลัย วิทยาลัยพยาบาลซึ่งพัฒนาจาก โรงเรียนผู้ช่วยพยาบาลส่วนใหญ่จะเป็นวิทยาลัยขนาดกลางและบางส่วนเป็นวิทยาลัยขนาดใหญ่ วิทยาลัยพยาบาลที่พัฒนาจากโรงเรียนผดุงครรภ์และอนามัยเกือบทั้งหมด ยกเว้น วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนครราชสีมา เป็นวิทยาลัยขนาดกลาง วิทยาลัยที่ตั้งใหม่ภายหลัง ปี พ.ศ. 2517 โดยจัดตั้งเป็นวิทยาลัยพยาบาลเลขนั้น ส่วนใหญ่เป็นวิทยาลัยพยาบาลขนาดกลาง

ยกเว้น วิทยาลัยพยาบาลศรีมหาสารคาม ที่เป็นวิทยาลัยพยาบาลขนาดใหญ่( ทั้งนี้โดยได้รับความร่วมมือและสนับสนุนงบประมาณในการก่อสร้างและพัฒนาจากประเทศญี่ปุ่น) ส่วนวิทยาลัยพยาบาลที่มาจากโรงเรียนผู้ช่วยพยาบาลของกรมควบคุมโรคติดต่อ ทั้ง 2 แห่งเป็นวิทยาลัยขนาดเล็ก

จากการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลขนาดใหญ่ พบว่า การที่วิทยาลัยพยาบาลที่พัฒนามาจากโรงเรียนพยาบาล หรือวิทยาลัยพยาบาลโดยตรงจะเป็นวิทยาลัยพยาบาลขนาดใหญ่ นั้น เป็นเพราะมีทุนเดิม คือก่อนการปรับโครงสร้างเข้ามารวมกับสถาบันพระบรมราชชนกนั้น วิทยาลัยพยาบาลเหล่านั้น มีจำนวนอาจารย์ที่มากพออยู่แล้วและเป็นวิทยาลัยที่มีการเปิดดำเนินการมานาน จึงสามารถรับนักศึกษาได้มากและมีสัดส่วนของจำนวนอาจารย์ต่อนักศึกษา ไม่แตกต่างจากเกณฑ์ที่สภาการพยาบาล กำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการรับรองสถานศึกษาพยาบาล คือ 1:8 แต่ในวิทยาลัยที่พัฒนา มาจากโรงเรียนผู้ช่วยพยาบาลและโรงเรียนผดุงครรภ์ก่อนสมัย เมื่อตัดโอนมาอยู่กับสถาบันพระบรมราชชนก จะเป็นการขาดอัตรากำลังในส่วนที่โรงพยาบาลของกรมนั้นเคยช่วยเหลือ ในการจัดการเรียนการสอนร่วมกันอยู่ส่วนหนึ่งไป ประกอบกับรัฐบาลมีมาตรการกำหนดกำลังคนภาครัฐ จึงทำให้ไม่สามารถขยายการเพิ่มอาจารย์ เพื่อให้ได้สัดส่วนการรับนักศึกษาที่เพิ่มขึ้นได้ตามเกณฑ์ที่สภาการพยาบาลกำหนด อีกทั้งคุณภาพของวิทยาลัยพยาบาล ที่พัฒนามาจากโรงเรียนพยาบาล วิทยาลัยพยาบาล จะมีอาจารย์ในทุนเดิมในวุฒิปริญญาตรีมากพอและมีการส่งเสริมให้นักศึกษาต่อในระดับปริญญาโท เอก มาเป็นระยะเวลายาวนาน สัดส่วนคุณภาพของอาจารย์ จึงเป็นใกล้เคียงกับเกณฑ์ที่สภาการพยาบาลกำหนดไว้ ในการเปิดหลักสูตรประกาศนียบัตรพยาบาลศาสตร์ หลักสูตรประกาศนียบัตรพยาบาลศาสตร์ (ระดับต้น) คือ ปริญญาเอก : ปริญญาโท : ปริญญาตรี เท่ากับ 3: 6:1

จากการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการวิทยาลัยเล็ก ทั้ง 3 แห่ง ได้ให้ข้อมูลตรงกันว่า แต่เดิมการจัดการเรียนการสอนในหลักสูตร ประกาศนียบัตรพยาบาลศาสตร์ (ระดับต้น) ในช่วงที่ก่อนจะโอนมาอยู่กับสถาบันพระบรมราชชนกนั้น วิทยาลัยจะได้รับความร่วมมือจาก





โรงพยาบาล ซึ่งถือเป็นหน่วยงานเดียวกัน ในการสอนทั้งภาคทฤษฎีและการฝึกภาคปฏิบัติ  
ของนักศึกษา จึงมีความขาดแคลนอาจารย์น้อย และงานฝึกภาคปฏิบัติจะเป็นหน้าที่ของฝ่าย  
บริการในโรงพยาบาลนั้นที่จะดูแลร่วมกับฝ่ายการศึกษาในวิทยาลัย เพราะบริหารโดยผู้บริหาร  
สูงสุดคนเดียวกัน ครั้นเมื่อแยกการจัดการศึกษาออกจากฝ่ายบริการ โดยเป็นการแยกการ  
ปกครองและแยกกรมที่รับผิดชอบโดยเด็ดขาด แม้ว่าจะยังอยู่ในสถานที่เดิมก็ตาม พบว่าฝ่าย  
การศึกษาเดิมคือวิทยาลัยจะมีอัตรากำลังที่ตัดาให้ไ้้อยมาก โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่สายสนับสนุน  
ตั้งแต่เดิมโรงพยาบาลเป็นผู้ดำเนินการในด้านการบริหารงาน โดยมีเจ้าหน้าที่อำนวยความสะดวก  
สะดวก เช่นเจ้าหน้าที่พัสดุ การเงิน คนขับรถ เป็นต้น ทำให้วิทยาลัยไม่ต้องรับภาระงาน  
ดังกล่าว มากนัก ซึ่งปัญหาที่ตามมาจากการที่มีอัตรากำลังน้อย และไม่สามารถขอเพิ่มได้จึง  
ทำให้การขยายตัวของวิทยาลัยทำได้ช้ามาก และภาระกิจงานของอาจารย์มากทั้งที่ต้องสอนและ  
ทำงานด้านการบริหารงานทั่วไปด้วย การคิดพัฒนาวิทยาลัยจึงกระทำได้ยาก เมื่อเป็นวิทยาลัย  
เล็ก นักศึกษารับน้อยเงินมารุงการศึกษาที่น้อย การจ้างลูกจ้างชั่วคราวมาช่วยงานบริหารงาน  
ทั่วไปโดยจ่ายเงินมารุงก็ทำได้ยาก การจ้างอาจารย์พิเศษมาสอนก็ทำได้น้อยเช่นกัน ซึ่งเป็น  
วงจรของการพัฒนาช้า ทั้งจำนวนและคุณภาพด้วย กล่าวคืออาจารย์มีคุณวุฒิปริญญาตรีมากกว่า  
ปริญญาโท ดังนั้นจะพบว่า วิทยาลัยขนาดเล็กทุกแห่ง จะมีอาจารย์ไม่เกิน 20 คน และ  
นักศึกษานี้ไม่เกิน 200 คน ทั้งนี้เพื่อให้เป็นไปตามเกณฑ์ของสภาการพยาบาล ที่ได้กำหนดไว้  
ว่าสัดส่วนอาจารย์ ต่อนักศึกษา เท่ากับ 1:8 ซึ่งการที่วิทยาลัยพยาบาลไม่สามารถพัฒนา ให้  
มีอาจารย์เพิ่มขึ้นได้จึงส่งผลกระทบต่อแผนการผลิตกำลังคน และความขาดแคลนบุคลากรของ  
กระทรวงสาธารณสุขอย่างต่อเนื่อง

##### 5. ผลการวิเคราะห์สภาพทางกายภาพของวิทยาลัยพยาบาล

จากการวิเคราะห์เอกสารการประเมินตนเอง ของวิทยาลัยพยาบาลทุกแห่ง พบว่า  
วิทยาลัยพยาบาล ส่วนใหญ่มีระยะเวลาการเปิดดำเนินการมากกว่า 30 ปี ร้อยละ 34.28  
รองลงมาระหว่าง 21-25ปี ร้อยละ 20.00 และอยู่ระหว่าง 16-20 ปี และน้อยกว่า 5 ปี  
น้อยที่สุด ร้อยละ 5.71 ในส่วนของเนื้อที่การจัดตั้งวิทยาลัยพยาบาล พบว่าวิทยาลัยพยาบาล

ส่วนใหญ มีเนื้อที่การก่อสร้างวิทยาลัยพยานามากกว่า 20 ไร่ ร้อยละ 45.71 รองลงมาอยู่ระหว่าง 5-10 ไร่ ร้อยละ 22.85 และน้อยที่สุดอยู่ระหว่าง 11-15 ไร่และ 16-20 ไร่ ร้อยละ 8.57

เมื่อพิจารณาตามขนาดของวิทยาลัยพยานพบว่าวิทยาลัยพยานขนาดเล็ก มีระยะเวลาการเปิดดำเนินการมากกว่า 30 ปี มากที่สุด ร้อยละ 66.66 วิทยาลัยพยานขนาดกลาง และขนาดใหญ่ มีระยะเวลาการเปิดดำเนินการมากกว่า 30 ปี มากที่สุดร้อยละ 23.52 และ 40.00 ตามลำดับ ส่วนเนื้อที่ที่ตั้งของวิทยาลัยพยานนั้น วิทยาลัยพยานขนาดเล็กมีเนื้อที่น้อยกว่า 5 ไร่ มากที่สุด ร้อยละ 66.66 วิทยาลัยพยานขนาดกลาง มีเนื้อที่ที่ตั้งวิทยาลัยอยู่ในช่วง 5-10 ไร่ มากที่สุด ร้อยละ 35.29 และวิทยาลัยพยานขนาดใหญ่ มีเนื้อที่ที่ตั้งวิทยาลัยมากกว่า 20 ไร่ มากที่สุด ร้อยละ 73.33 รายละเอียดดังปรากฏในตารางที่ 5

#### 6. ผลการวิเคราะห์จำนวนหลักสูตรที่วิทยาลัยพยานเปิดดำเนินการ

โดยการวิเคราะห์จากเอกสารการประเมินตนเอง และการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาน พบว่าวิทยาลัยพยานขนาดเล็ก เปิดสอนเพียงหลักสูตรเดียวคือ หลักสูตรประกาศนียบัตรพยานศาสตร์ (ระดับต้น) วิทยาลัยพยานขนาดกลาง จะเปิดดำเนินการ 2 หลักสูตรคือหลักสูตรประกาศนียบัตรพยานศาสตร์ และหลักสูตรประกาศนียบัตรพยานศาสตร์ (ระดับต้น) หรือ ในหลักสูตรประกาศนียบัตรพยานศาสตร์ ต่อเนื่อง ปี 3-4 และหลักสูตรประกาศนียบัตรพยานศาสตร์ (ระดับต้น) ในขณะที่วิทยาลัยพยานขนาดใหญ่ เปิดดำเนินการใน 3 หลักสูตร คือ หลักสูตรประกาศนียบัตรพยานศาสตร์ 4 ปี หลักสูตรประกาศนียบัตรพยานศาสตร์ (ระดับต้น) หลักสูตรประกาศนียบัตรพยานศาสตร์ (ต่อเนื่อง) ปี 3-4

ตารางที่ 5 จำนวนและร้อยละสภาพทางกายภาพของวิทยาลัยพยาบาล จำนวนตามขนาด  
ของวิทยาลัย

รายการ	จำนวน ร้อยละ (35แห่ง)	วิทยาลัยพยาบาลขนาด						
		เล็ก (3นแห่ง)		กลาง(17นแห่ง)		ใหญ่(15นแห่ง)		
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	
<b>ระยะเวลาเปิด</b>								
<b>ดำเนินการ</b>								
น้อยกว่า 5 ปี	2	5.71	0	0	2	11.76	0	0
5 - 10 ปี	3	8.57	0	0	3	17.64	0	0
11 - 15 ปี	5	14.28	0	0	4	23.52	1	6.66
16 - 20 ปี	2	5.71	0	0	1	5.88	1	6.66
21 - 25 ปี	7	20.00	1	33.33	2	11.76	4	26.66
26 - 30 ปี	4	11.42	0	0	2	11.76	2	13.33
มากกว่า 30 ปี	12	34.28	2	66.66	4	23.52	6	40.00
<b>เนื้อที่ที่ตั้งของวิทยาลัย</b>								
น้อยกว่า 5 ไร่	5	14.28	2	66.66	3	17.64	0	0
5 - 10 ไร่	8	22.85	1	33.33	6	35.29	1	6.66
11 - 15 ไร่	3	8.57	0	0	0	0	3	20.00
16 - 20 ไร่	3	8.57	0	0	2	11.76	1	6.66
มากกว่า 20 ไร่	16	45.71	0	0	5	29.41	11	73.33

## 7. ผลการวิเคราะห์จำนวนอาจารย์

การวิเคราะห์ข้อมูลจำนวนอาจารย์ จำนวนตามวุฒิการศึกษาของวิทยาลัยพยาบาล ซึ่งปฏิบัติงานจริงในวิทยาลัย ในครั้งนี้ได้จากการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการ ณ เดือนกรกฎาคม 2540 ปรากฏผลการวิเคราะห์ ตามตารางที่ 6

ตารางที่ 6 จำนวนและร้อยละอาจารย์ วุฒิการศึกษาของอาจารย์และจำนวนนักศึกษา ของวิทยาลัยพยาบาล จำนวนตามขนาดของวิทยาลัยพยาบาล

รายการ	วิทยาลัยพยาบาลขนาด							
	จำนวน ร้อยละ (35แห่ง)		เล็ก (3แห่ง)		กลาง(17แห่ง)		ใหญ่(15แห่ง)	
			จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
จำนวนอาจารย์	1454	100.00	49	3.37	515	35.41	890	61.21
วุฒิการศึกษาของ อาจารย์								
-ต่ำกว่าปริญญาตรี	3	0.20	1	2.04	2	0.38	0	0.00
- ปริญญาตรี	866	59.55	30	61.22	330	64.07	506	56.85
- ปริญญาโท	581	39.95	18	36.73	181	35.14	382	42.92
- ปริญญาเอก	4	0.27	0	0	2	0.38	2	0.22
จำนวนนักศึกษา	20,500	100.00	600	2.92	8500	41.46	11400	55.60

จากตารางที่ 6 วิทยาลัยพยาบาลมีจำนวนอาจารย์ทั้งสิ้น 1,454 คน คุณวุฒิการศึกษาของอาจารย์ในวิทยาลัยพยาบาลทุกขนาด ส่วนใหญ่อาจารย์มีวุฒิปริญญาตรี ร้อยละ

59.69 มีนักศึกษา(รวมทุกชั้นปี)จำนวนทั้งสิ้น20,500 คน เมื่อจําแนกตามขนาดของวิทยาลัย พบว่าวิทยาลัยพยาบาลขนาดเล็ก มีอาจารย์รวมทั้งสิ้นเพียง 49 คน คิดเป็นร้อยละ 3.37 และวิทยาลัยพยาบาลขนาดกลาง มีอาจารย์ 515 คน คิดเป็นร้อยละ 35.41 วิทยาลัยพยาบาลขนาดใหญ่ มีอาจารย์ 890 คน คิดเป็นร้อยละ 61.21

เมื่อนํามาคำนวณหาสัดส่วนของวุฒิการศึกษา อาจารย์ปริญญาเอก :ปริญญาโท :ปริญญาตรี และสัดส่วนของจำนวนอาจารย์ จำนวนนักศึกษา ผลปรากฏตามตารางที่ 7

ตารางที่ 7 สัดส่วนคุณวุฒิการศึกษาของอาจารย์ และจำนวนอาจารย์ ต่อจำนวนนักศึกษา ของวิทยาลัยพยาบาลจําแนกตามขนาดวิทยาลัยพยาบาล

รายการ	ภาพรวม	ขนาดของวิทยาลัยพยาบาล		
		เล็ก	กลาง	ใหญ่
<b>วุฒิการศึกษา</b>				
ปริญญาเอก :	.02:4:6	0 :3.7:6.3	.03:3.5:6.5	.02:4.2:5.8
ปริญญาโท :				
ปริญญาตรี				
จำนวนอาจารย์ :	1 :14	1 :12	1 :16	1 :12
จำนวนนักศึกษา				

จากตารางที่ 7 วิทยาลัยพยาบาลโดยภาพรวม อาจารย์มีวุฒิการศึกษาในสัดส่วน ระดับปริญญาเอก : ปริญญาโท : ปริญญาตรี = .02 : 4 : 6 จำนวนอาจารย์ : จำนวนนักศึกษา = 1 : 14 เมื่อพิจารณาขนาดของวิทยาลัยในสัดส่วนวุฒิการศึกษาของอาจารย์ ระดับปริญญาเอก : ปริญญาโท : ปริญญาตรี พบว่าวิทยาลัยขนาดเล็กเป็น 0 : 3.7 : 6.3 วิทยาลัยพยาบาลขนาดกลางเป็น .03 : 3.5 : 6.5 วิทยาลัยพยาบาลขนาดใหญ่เป็น 1 : 14 และ 1 : 12 ตามลำดับ

### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์สภาพการจ้างงานของวิทยาลัยพยาบาล

การดำเนินการรวบรวมข้อมูล เพื่อให้ได้ข้อมูลสภาพการจ้างงานนั้น ผู้วิจัยได้ดำเนินการรวบรวมข้อมูล โดยการวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้อง การสัมภาษณ์ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลและแบบสอบถามหัวหน้าภาควิชาของวิทยาลัยพยาบาล ดังนั้น การนำเสนอผลการวิเคราะห์สภาพการจ้างงานของวิทยาลัย จะนำเสนอในภาพรวมเป็น 7 ส่วน คือ

- ส่วนที่ 1 การจ้างงาน
- ส่วนที่ 2 การจัดกลุ่มงาน
- ส่วนที่ 3 การมอบหมายงาน
- ส่วนที่ 4 การมอบอำนาจหน้าที่
- ส่วนที่ 5 การจัดสายการบังคับบัญชา
- ส่วนที่ 6 การกำหนดขอบเขตการบังคับบัญชา
- ส่วนที่ 7 การประสานงาน

#### ส่วนที่ 1 การจ้างงาน

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการจ้างงานของวิทยาลัยพยาบาล โดยการวิเคราะห์เอกสารประเมินตนเองของวิทยาลัยพยาบาล ที่เสนอต่อสภาการพยาบาล เพื่อการขอรับรอง

สถาบันนั้น พบว่า การแบ่งงานของวิทยาลัยพยาบาล จะแบ่งงานตามหน้าที่ ซึ่งวิทยาลัยพยาบาล ได้รับมอบหมาย คือ หน้าที่ในการจัดการเรียนการสอน การค้นคว้าวิจัย การบริการวิชาการ แก่สังคม การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม การพัฒนาบุคลากร และการบริการสาธารณสุขศาสตร์ และการจัดตามหน้าที่ขององค์การ ในระบบการบริหารของหน่วยงานราชการ โดยมีการจำแนก งานตามรายการต่าง ๆ รายละเอียดในตารางที่ 8

ตารางที่ 8 จำนวนและร้อยละการจำแนกงานของวิทยาลัยพยาบาล จำแนกตามขนาดของ วิทยาลัยพยาบาล

รายการการจำแนกงาน	จำนวน	ร้อยละ	ขนาดของวิทยาลัย						
			เล็ก(3แห่ง)		กลาง(17แห่ง)		ใหญ่(15แห่ง)		
			จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	
	(35แห่ง)								
-งานสารบรรณ	35	100.00	3	100.00	17	100.00	15	100.00	
-งานธุรการทั่วไป	1	2.85	1	33.33	0	0	0	0	
-งานการเงินการบัญชี	35	100.00	3	100.00	17	100.00	15	100.00	
-งานการเจ้าหน้าที่	35	100.00	3	100.00	17	100.00	15	100.00	
-งานพัสดุและยานพาหนะ	35	100.00	3	100.00	17	100.00	15	100.00	
-งานอาคารสถานที่และ	17	48.57	0	0	5	29.41	12	80.00	
-สิ่งแวดล้อม									
-งานประสานงาน	2	5.71	0	0	0	0	2	13.33	
-งานประชาสัมพันธ์	12	34.28	0	0	3	17.64	9	60.00	
-งานแผนงาน	1	2.85	0	0	0	0	1	6.66	
-งานนโยบายและแผน	20	57.14	0	0	7	41.17	13	86.66	

## ตารางที่ 8 (ต่อ)

รายการการจ้างงาน	จำนวน	ร้อยละ	ขนาดของวิทยาลัย					
			เล็ก(3แห่ง)		กลาง(17แห่ง)		ใหญ่(15แห่ง)	
			จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
	(35แห่ง)							
-งานปกครองและ สวัสดิการ	22	62.85	3	100.00	15	88.23	4	26.66
-งานปกครองสวัสดิการ และทุนการศึกษา	1	2.85	0	0	0	0	1	6.66
-งานสวัสดิการและทุน การศึกษา	7	20.00	0	0	3	17.64	4	26.66
-งานปกครองและแนะแนว	2	5.71	0	0	0	0	2	13.33
-งานกิจกรรมนักศึกษา และช่วยส่งเสริมอนุรักษ์ ศิลปวัฒนธรรม	20	57.14	0	0	5	29.41	15	100.00
- งานกิจการนักศึกษา	15	42.85	3	100.00	12	70.58	0	0
- งานแนะแนวและให้ คำปรึกษา	2	5.71	0	0	2	11.76	0	0
-งานทะเบียนและสถิติ	35	100.00	3	100.00	17	100.00	15	100.00
-งานพัฒนาหลักสูตรและ การสอน	15	42.85	0	0	0	0	15	100.00
-งานห้องสมุด	8	22.85	3	100.00	5	29.41	0	0
-งานส่งเสริมวิชาการ	8	22.85	3	100.00	5	29.41	0	0
-งานวิทยบริการ	27	77.14	0	0	12	70.58	15	100.00



## ตารางที่ 8 (ต่อ)

รายการการดำเนินงาน	จำนวน	ร้อยละ	ขนาดของวิทยาลัย						
			เล็ก(3แห่ง)		กลาง(17แห่ง)		ใหญ่(15แห่ง)		
			จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	
	(35แห่ง)								
-งานเทคโนโลยีทางการศึกษา	4	11.42	0	0	2	11.76	2	13.33	
-งานวัดผลและประเมินผล	9	25.71	0	0	0	0	9	60.00	
-งานประเมินผลและทะเบียน	3	8.57	0	0	0	0	3	20.00	
-งานวิจัยและประเมินผล	20	57.14	2	66.66	15	88.23	3	20.00	
-งานวิจัยและพัฒนา	15	42.85	1	33.33	2	11.76	12	80.00	
-งานพัฒนาบุคลากร	35	100.00	3	100.00	17	100.00	15	100.00	
-งานบริการวิชาการและสาธารณสุขุสชาติ	35	100.00	3	8.57	17	100.00	15	100.00	
-งานโครงการพิเศษและวิเทศสัมพันธ์	27	77.14	0	0	12	70.58	15	100.00	
-งานพัฒนาตำราเรียน	12	34.28	0	0	12	70.58	0	0	
-งาน 8 ภาควิชา *	35	100.00	3	8.57	17	100.00	15	100.00	

\* (1. ภาควิชาการศึกษาทั่วไปและวิทยาศาสตร์พื้นฐานวิชาชีพ 2. ภาควิชาพื้นฐานการพยาบาล 3. ภาควิชาการพยาบาลเด็ก 4.ภาควิชาการพยาบาลผู้ใหญ่ และผู้สูงอายุ 5. ภาควิชาสุขภาพจิตและการพยาบาลจิตเวช 6.ภาควิชาการพยาบาล ศูติศาสตร์ 7. ภาควิชาการพยาบาลอนามัยชุมชน 8.ภาควิชาการบริหารและพัฒนามาวิชาชีพ )

จากตารางที่ 8 การจำแนกงานตามรายการกิจกรรม ที่วิทยาลัยพยาบาลได้กำหนดไว้ พบว่าการจำแนกงานวิทยาลัยทุกแห่งมีการแบ่งงานที่เหมือนกัน และมีชื่อกิจกรรมเหมือนกัน คือ งานสารบรรณ งานการเงินและบัญชี งานการเจ้าหน้าที่ งานพัสดุและยานพาหนะ งานพัฒนาบุคลากร งานทะเบียนและสถิติ งานบริการวิชาการ และสาธารณสุขสาธิต และการแบ่งงานเป็น 8 ภาควิชา คิดเป็นร้อยละ 100

ส่วนกิจกรรมที่มีการจำแนกงานไว้ในวิทยาลัยพยาบาล อันดับรองลงมาคือ งานวิทยบริการ งานโครงการพิเศษและวิเทศสัมพันธ์ ร้อยละ 77.14 งานปกครองและสวัสดิการ ร้อยละ 62.85 งานนโยบายและแผน และงานวิจัยและประเมินผล ร้อยละ 57.14 งานอาคารสถานที่และสิ่งแวดลอม ร้อยละ 48.57 งานกิจการนักศึกษา งานวิจัยและพัฒนา งานพัฒนาหลักสูตรและการสอน ร้อยละ 42.85 งานพัฒนาตราเรียน งานประชาสัมพันธ์ ร้อยละ 34.28 งานวัดและประเมินผล ร้อยละ 25.71 งานห้องสมุด และงานส่งเสริมวิชาการ ร้อยละ 22.85 งานสวัสดิการและทุนการศึกษา ร้อยละ 20.00 งานเทคโนโลยีทางการศึกษา ร้อยละ 11.42 งานแนะแนวและให้คำปรึกษา งานปกครองและแนะแนว ร้อยละ 5.71 และงานธุรการทั่วไป งานปกครอง-สวัสดิการและทุนการศึกษา และงานทะเบียนและสถิติและศิษย์เก่าสัมพันธ์ ร้อยละ 2.85

เมื่อพิจารณาตามขนาดวิทยาลัยพยาบาล พบว่าวิทยาลัยขนาดเล็กจะไม่มีการจำแนกงานในรายการ งานอาคารสถานที่และสิ่งแวดลอม งานประสานงาน งานประชาสัมพันธ์ งานแผนงาน งานนโยบายและแผน งานปกครองและสวัสดิการและทุนการศึกษา งานปกครองและแนะแนว งานกิจการนักศึกษาและส่งเสริมอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรม งานแนะแนวและให้คำปรึกษา งานพัฒนาหลักสูตรและการสอน งานวิทยบริการ งานเทคโนโลยีทางการศึกษา งานวัดและประเมินผล งานประเมินผลและทะเบียน งานโครงการพิเศษและวิเทศสัมพันธ์

วิทยาลัยพยาบาลขนาดกลาง ส่วนใหญ่ไม่มีการจำแนกงาน ในรายการงานธุรการทั่วไป งานประสานงาน งานแผนงาน งานปกครองสวัสดิการและทุนการศึกษา งานปกครอง

และแนะ งานพัฒนาหลักสูตรและการสอน งานวัดผลและประเมินผล งานประเมินผลและ  
ทะเบียน

วิทยาลัยพยาบาลขนาดใหญ่ ไม่มีการจ้างงานธุรการทั่วไป งานกิจการนักศึกษา  
งานแนะแนวและให้คำปรึกษา งานห้องสมุด งานส่งเสริมวิชาการ และงานพัฒนาตำราเรียน  
แยกไว้ต่างหาก เป็นงานเฉพาะ และมีการปรับชื่อใหม่หรือแบ่งไว้กับงานอื่นในลักษณะเดียวกัน  
ที่ใช้ชื่อต่างกันออกไป

จากการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล ในเรื่องการจ้างงานพบว่า การ  
จ้างงานตามรายการกิจกรรมต่าง ๆ ดังกล่าว ตามตารางที่ 8 แล้วนั้นไม่ได้มีการวิเคราะห์  
งานอย่างเป็นระบบในแต่ละวิทยาลัยก่อน แต่ใช้แนวทางในการดำเนินการ ในกิจกรรมต่างๆที่  
ผ่านมาหรือประสบการณ์ ที่ได้บริหารจัดการและการแก้ปัญหาในงานที่เกิดขึ้น ของผู้บริหาร  
วิทยาลัย กิจกรรมงานบริหารส่วนใหญ่จะเหมือนกับการจัดองค์การบริหารงาน ของหน่วยงาน  
ราชการอื่นๆ กับใช้หลักการจ้างงาน ตามที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดไว้ในกรอบอัตราภาคัง  
รอบที่ 3 (พ.ศ. 2537-2540) ทั้งนี้โดยพิจารณาจากปริมาณงานของวิทยาลัยพยาบาล ความรู้  
ความสามารถของเจ้าหน้าที่ และคำนึงถึงภารกิจหน้าที่ของวิทยาลัยที่สำคัญเป็นหลัก กิจกรรม  
บางกิจกรรม อาทิเช่น ในวิทยาลัยพยาบาลขนาดเล็กนั้น ไม่ได้กำหนดงานอาคารสถานที่  
และสิ่งแวดล้อม งานประสานงาน งานประชาสัมพันธ์ งานแผนงาน งานสวัสดิการและทุน  
การศึกษา งานพัฒนาหลักสูตรและการสอน งานโครงการพิเศษและวิเทศสัมพันธ์ไว้ นั้น เพราะ  
ข้อจำกัดของจำนวนอาจารย์ และเจ้าหน้าที่สายสนับสนุนมีน้อย นักศึกษามีจำนวนไม่มาก การ  
ดำเนินงานต่าง ๆ ไม่ซับซ้อน และมีกิจกรรมนั้นน้อย จึงไม่จ้างงานละเอียดเหมือนกับ  
วิทยาลัยพยาบาลขนาดกลางและขนาดใหญ่ ซึ่งมีได้หมายความว่าไม่ได้ดำเนินการหรือมีงาน  
ในกิจกรรมนั้น แต่จะมีกิจกรรมแบ่งไว้ในงานที่คล้ายคลึงกัน และปฏิบัติงานนั้นไปพร้อม ๆ กับ  
กิจกรรมอื่น ๆ ในลักษณะผสมผสานไปในกิจกรรมนั้น

ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ได้ให้ข้อมูลเพิ่มเติมในการดำเนินงาน ตามรายการของกิจกรรมที่วิเคราะห์จากเอกสารนั้นว่า การดำเนินงานของวิทยาลัยในทุกระดับนั้นเหมือนกัน แต่การดำเนินงานที่เห็นเป็นความแตกต่างนั้น เป็นความแตกต่างของการใช้ชื่อหรืออาจนำสองกิจกรรมหรือสามกิจกรรมมารวมกัน ส่วนการดำเนินงานเป็นภาควิชาเป็น 8 ภาควิชานั้นเหมือนกันทุกวิทยาลัย เพราะเป็นงานหลักและจัดให้สอดคล้องกับหลักสูตรและรายวิชา และการดำเนินงานนั้น ผู้อำนวยการทุกคนได้ให้ข้อมูลว่าเป็นการจัดงานตามหน้าที่ของวิทยาลัย และในบางกิจกรรมนั้นจัดตามพื้นที่การปฏิบัติงานที่ควรจะมีการรับผิดชอบประกอบด้วยและพิจารณาว่างานนั้น หากไม่มีการแบ่งโดยเด็ดขาดแล้วจะไม่มีผู้รับผิดชอบปฏิบัติงานนั้น

จากการสอบถาม โดยใช้แบบสอบถามหัวหน้าภาควิชา ทุกภาควิชาของวิทยาลัยพยาบาลพบว่าการดำเนินงาน ดังปรากฏในตารางที่ 9

ตารางที่ 9 ร้อยละของจำนวนหัวหน้าภาควิชาโดยรวมและในแต่ละขนาดของวิทยาลัยพยาบาล จัดตามความคิดเห็นที่เกี่ยวข้องกับการงานของวิทยาลัยพยาบาล

การดำเนินงาน	จำนวน (240คน)	ร้อยละ	ขนาดของวิทยาลัย					
			เล็ก(22คน)		กลาง(115แห่ง)		ใหญ่(103 แห่ง)	
			จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
-ตามหน้าที่	140	58.33	10	45.45	56	48.69	74	71.84
-ตามพื้นที่	44	18.33	6	22.27	29	25.21	9	8.73
-ผสมผสาน ตามหน้าที่ และพื้นที่	56	23.33	6	22.27	30	26.00	20	19.41

จากตารางที่ 9 หัวหน้าภาควิชาของวิทยาลัยโดยรวมและในทุกขนาด มีความเห็นว่าการจําแนกงานส่วนใหญ่ของวิทยาลัยพยาบาลนั้น จําแนกงานตามหน้าที่ของวิทยาลัยร้อยละ 58.33 รองลงมาจําแนกงานผสมผสานกันระหว่างหน้าที่ของวิทยาลัยและพื้นที่การปฏิบัติงาน ร้อยละ 23.33 จําแนกงานตามพื้นที่การปฏิบัติงาน ร้อยละ 18.33

## ส่วนที่ 2 การจัดกลุ่มงาน

จากการวิเคราะห์เอกสารการประเมินตนเองของวิทยาลัยพยาบาล พบว่าลักษณะของการจัดกลุ่มงานของวิทยาลัยพยาบาล มีการจัดใน 2 ลักษณะ

1. ลักษณะที่ 1 จะยึดหลักการของกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามภารกิจหน้าที่ โดยเน้นงานด้านวิชาการ ด้านบริหารและด้านการบริการ
2. ลักษณะที่ 2 จะยึดหลักการของกระบวนการปฏิบัติงานผสมผสานกับหน้าที่ ภารกิจของวิทยาลัย เน้นงานตามหน้าที่หลักของวิทยาลัยในการผลิต การพัฒนาบุคลากร การส่งเสริมทุนารุงศิลปวัฒนธรรม งานวิจัยและงานบริการสาธารณสุข ผสมกับการจัดกลุ่มงานตามกระบวนการปฏิบัติงานของบุคคลในสายวิชาชีพต่างๆ

**ลักษณะที่ 1** ยึดหลักการของกระบวนการปฏิบัติ จะมีการจัดกลุ่มงาน 2 รูปแบบ

1.1 รูปแบบที่ 1 เป็นการจัดกลุ่มงาน 2 กลุ่ม คือ กลุ่มงานวิชาการ และกลุ่มงานบริหาร โดยมีการจัดงานไว้ในกลุ่ม ดังนี้

1.1.1 กลุ่มงานวิชาการ จะมีงานที่จัดไว้ในกลุ่มนี้ คือ ภาควิชา 8 ภาควิชา ภาควิชาการศึกษาทั่วไปและวิทยาศาสตร์พื้นฐานวิชาชีพ ภาควิชาพื้นฐานการพยาบาล ภาควิชาการพยาบาลเด็ก ภาควิชาการพยาบาลผู้ใหญ่และผู้สูงอายุ ภาควิชาสุขภาพจิตและการพยาบาลจิตเวช ภาควิชาการพยาบาลศูติศาสตร์ ภาควิชาการพยาบาลอนามัยชุมชน ภาควิชาการบริหารและพัฒนาวิชาชีพ งานวิจัยและพัฒนา งานส่งเสริมวิชาการ งานปกครองและแนะแนว งานประเมินผลและทะเบียน

แผนภูมิที่ 1 ลักษณะการจัดกลุ่มงานโดยยึดกระบวนการปฏิบัติเป็นหลัก รูปแบบที่ 1



1.1.2 กลุ่มงานบริหาร จะมีงานที่จัดไว้ในกลุ่มนี้ คือ งานสารบรรณ งานธุรการทั่วไป งานการเงินและบัญชี งานพัสดุและยานพาหนะ งานการเจ้าหน้าที่เบื้องต้น งานอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม งานประสานงาน

การจัดคนรูปแบบที่ 1 นี้ มีวิทยาลัยพยาบาลขนาดใหญ่ 2 แห่ง วิทยาลัยขนาดกลาง 1 แห่ง ที่ดำเนินการจัดกลุ่มงานในรูปแบบนี้

1.2 รูปแบบที่ 2 เป็นการจัดกลุ่มงาน 3 กลุ่ม คือ กลุ่มงานวิชาการ คือ กลุ่มงานวิชาการ กลุ่ม/ฝ่ายส่งเสริมการศึกษา กลุ่ม/ฝ่ายบริหาร โดยมีการจัดงานไว้ในกลุ่มดังนี้

1.2.1 กลุ่มงานวิชาการ มีงานที่จัดไว้ในกลุ่มนี้ คือ ภาควิชา 8 ภาควิชา ภาควิชาการศึกษาทั่วไปและวิทยาศาสตร์พื้นฐานวิชาชีพ ภาควิชาพื้นฐานการพยาบาล ภาควิชาการพยาบาลเด็ก ภาควิชาการพยาบาลผู้ใหญ่และผู้สูงอายุ ภาควิชาสุขภาพจิตและการพยาบาลจิตเวช ภาควิชาการพยาบาลสูติศาสตร์ ภาควิชาการพยาบาลอนามัยชุมชน ภาควิชาการบริหารและพัฒนาวิชาชีพ

1.2.2 กลุ่มส่งเสริมการศึกษามีงานที่จัดไว้ในกลุ่มนี้ คือ งานพัฒนาหลักสูตรและการสอน งานวิทยบริการ งานวัดและประเมินผล งานพัฒนาบุคลากร งานบริการวิชาการและสาธารณสุขสาริต งานวิจัยและพัฒนา งานโครงการพิเศษและวิเทศสัมพันธ์ งานสวัสดิการและทุนการศึกษา งานกิจกรรมนักศึกษา และส่งเสริมอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรม งานแนะแนวและให้คำปรึกษางานทะเบียนและสถิติ

1.2.3 กลุ่มบริหารมีงานที่จัดไว้ในกลุ่มนี้ คือ งานสารบรรณ งานการเงินและบัญชี งานการเจ้าหน้าที่ งานพัสดุและยานพาหนะ งานอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม งานประชาสัมพันธ์ งานนโยบายและแผน

การจัดกลุ่มงานในรูปแบบที่ 2 นี้ มีวิทยาลัยพยาบาลขนาดใหญ่ 3 แห่ง วิทยาลัยพยาบาลขนาดกลาง 4 แห่ง วิทยาลัยขนาดเล็ก 1 แห่ง จัดกลุ่มงานในรูปแบบนี้โดยที่มีวิทยาลัย 3 แห่งข้างชื่อ กลุ่มบริหารเป็นกลุ่มบริหารและแผนงาน แต่มีการจําแนกงานไว้เหมือนกัน

แผนภูมิที่ 2 ลักษณะการจัดกลุ่มงานโดยยึดกระบวนการปฏิบัติเป็นหลัก รูปแบบที่ 2





1.3 รูปแบบที่ 3 เป็นการจัดกลุ่มงานเป็น 10 กลุ่มงาน โดยกำหนดให้ภาค  
วิชา 1 ภาคเป็น 1 กลุ่มงาน คือ ภาควิชาการศึกษาทั่วไปและวิทยาศาสตร์พื้นฐานวิชาชีพ  
ภาควิชาพื้นฐานการพยาบาล ภาควิชาการพยาบาลเด็ก ภาควิชาการพยาบาลผู้ใหญ่และผู้สูงอายุ  
ภาควิชาสุขภาพจิตและการพยาบาลจิตเวช ภาควิชาการพยาบาลผู้สูงอายุ ภาควิชาการพยาบาล  
อนามัยชุมชน ภาควิชาการบริหารและพัฒนาวิชาชีพ กลุ่มงานบริหารและแผนงาน กลุ่มงาน/  
ฝ่ายส่งเสริมการศึกษา โดยจะมีการจัดงานไว้ในกลุ่มต่าง ๆ ดังนี้

1.3.1 ภาควิชาแต่ละภาค 8 ภาควิชา จะมีการกำหนดงานที่เกี่ยวข้องกับ  
กิจกรรมในการจัดการเรียนการสอน ให้เป็นไปตามหลักสูตรในแต่ละรายวิชาที่เกี่ยวข้องกับ  
ภาควิชา

1.3.2 กลุ่มงานบริหารและแผนงาน มีงานที่จัดไว้ในกลุ่มนี้ คือ งาน  
ธุรการ งานการเจ้าหน้าที่ งานอาคารสถานที่ งานการเงินและบัญชี งานพัสดุและยานพาหนะ  
งานแผนงานและโครงการ งานแผนอัตรากำลัง งานประชาสัมพันธ์

1.3.3 กลุ่มงานส่งเสริมการศึกษา มีงานที่จัดไว้ในกลุ่มนี้ คือ งานปกครอง  
และสวัสดิการ งานกิจการนักศึกษา งานแนะแนว งานห้องสมุด งานเทคโนโลยี งานพัฒนา  
ตำราและแบบเรียน งานวิจัยและประเมินผล งานทะเบียนและสถิติ

การจัดกลุ่มงานในรูปแบบที่ 3 นี้ มีวิทยาลัยพยาบาลขนาดใหญ่ 2 แห่ง วิทยาลัย  
พยาบาลขนาดกลาง 1 แห่ง วิทยาลัยพยาบาลขนาดเล็ก 1 แห่ง ที่จัดกลุ่มงานดังกล่าวนี้

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิที่ 3 ลักษณะการจัดกลุ่มงานโดยยึดกระบวนการปฏิบัติเป็นหลัก รูปแบบที่ 3



1.4 รูปแบบที่ 4 เป็นการจัดกลุ่มงาน 11 กลุ่มงาน คือ กลุ่มงานบริหารทั่วไป กลุ่มงานกิจการนักศึกษา กลุ่มงานวิชาการ ภาควิชาการศึกษาทั่วไปและวิทยาศาสตร์พื้นฐาน วิชาชีพ ภาควิชาพื้นฐานการพยาบาล ภาควิชาการพยาบาลเด็ก ภาควิชาการพยาบาลผู้ใหญ่ และผู้สูงอายุ ภาควิชาสุขภาพจิตและการพยาบาลจิตเวช ภาควิชาการพยาบาลสูติศาสตร์ ภาควิชาการพยาบาลอนามัยชุมชน ภาควิชาการบริหารและพัฒนาวิชาชีพ โดยมีการจัดงานไว้ในกลุ่มต่างๆดังนี้

1.4.1 กลุ่มงานบริหารทั่วไป มีงานสารบรรณ งานธุรการทั่วไป งานการเงินและบัญชี งานพัสดุและยานพาหนะ งานการเจ้าหน้าที่และประสานงาน

1.4.2 กลุ่มงานกิจการนักศึกษา มีงานสวัสดิการนักศึกษา งานกิจกรรมนักศึกษา งานปกครองและแนะแนว งานส่งเสริมอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรม

1.4.3 กลุ่มงานวิชาการ มีงานการเรียนการสอน งานพัฒนาหลักสูตร งานทะเบียนและสถิติ งานวิจัยและพัฒนา งานห้องสมุดและสื่อการศึกษา งานบริการวิชาการ แก่สังคม งานพัฒนาบุคลากร

1.4.4 ภาควิชา 8 ภาควิชา ซึ่ง 8 ภาควิชา แต่ละภาค ถือเป็นกลุ่มงาน 1 กลุ่ม มีกิจกรรมการเรียนการสอนในวิชาที่รับผิดชอบตามหลักสูตร

การจัดกลุ่มงานในลักษณะนี้มีวิทยาลัยพยาบาลขนาดเล็ก 1 แห่ง ซึ่งจัดเช่นนี้

ลักษณะที่ 2 เป็นการจัดกลุ่มงานโดยพิจารณาหน้าที่ ภารกิจของวิทยาลัยพยาบาล ผสมผสานกับการยึดกระบวนการปฏิบัติ มีการจัดกลุ่มงาน ใน 5 รูปแบบดังนี้

2.1 รูปแบบที่ 1 เป็นการจัดกลุ่มงานเป็น 11 กลุ่ม คือกลุ่มงานวิชาการ และพัฒนา ภาควิชาการศึกษาทั่วไปและวิทยาศาสตร์พื้นฐาน ภาควิชาการพยาบาลกุมารเวช ภาควิชาการพยาบาลผู้ใหญ่และผู้สูงอายุ ภาควิชาการพยาบาลจิตเวช ภาควิชาการพยาบาลสูติศาสตร์ ภาควิชาการพยาบาลอนามัยชุมชน ภาควิชาการบริหารพัฒนาวิชาชีพ กลุ่มงานบริหาร โดยมีการจัดงานไว้ในกลุ่มนี้คือ

แผนภูมิที่ 4 ลักษณะการจัดกลุ่มงานโดยยึดกระบวนการปฏิบัติเป็นหลัก รูปแบบที่ 4

รูปแบบที่ 4



แผนภูมิที่ 6 ลักษณะการจัดกลุ่มงานโดยผสมผสานหน้าที่การกิจและกระบวนการปฏิบัติงานรูปแบบที่ 1



2.2.1 กลุ่มงานวิชาการและพัฒนา จะมีงานที่จัดไว้ในกลุ่มนี้ คืองานพัฒนา หลักสูตรและการสอน งานวิทยบริการ งานวัดและประเมินผล งานพัฒนาบุคลากร งานบริการ วิชาการและสาธารณสุข งานวิจัยและพัฒนา งานโครงการพิเศษและวิเทศสัมพันธ์

2.2.2 ภาควิชาต่าง ๆ 8 ภาควิชา จัดเป็น 8 กลุ่ม จะมีงานที่จัดไว้ใน กลุ่มนี้ คือ งานจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตร ในวิชาที่เกี่ยวข้องกับภาควิชา นั้น ๆ

2.2.3 กลุ่มงานกิจกรรมนักศึกษา จะมีงานที่จัดไว้ในกลุ่มนี้ คือ งาน สวัสดิการและทุนการศึกษา งานกิจกรรมนักศึกษาและส่งเสริมอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรม งานแนะ แนวและให้คำปรึกษา และงานทะเบียนและสถิติ

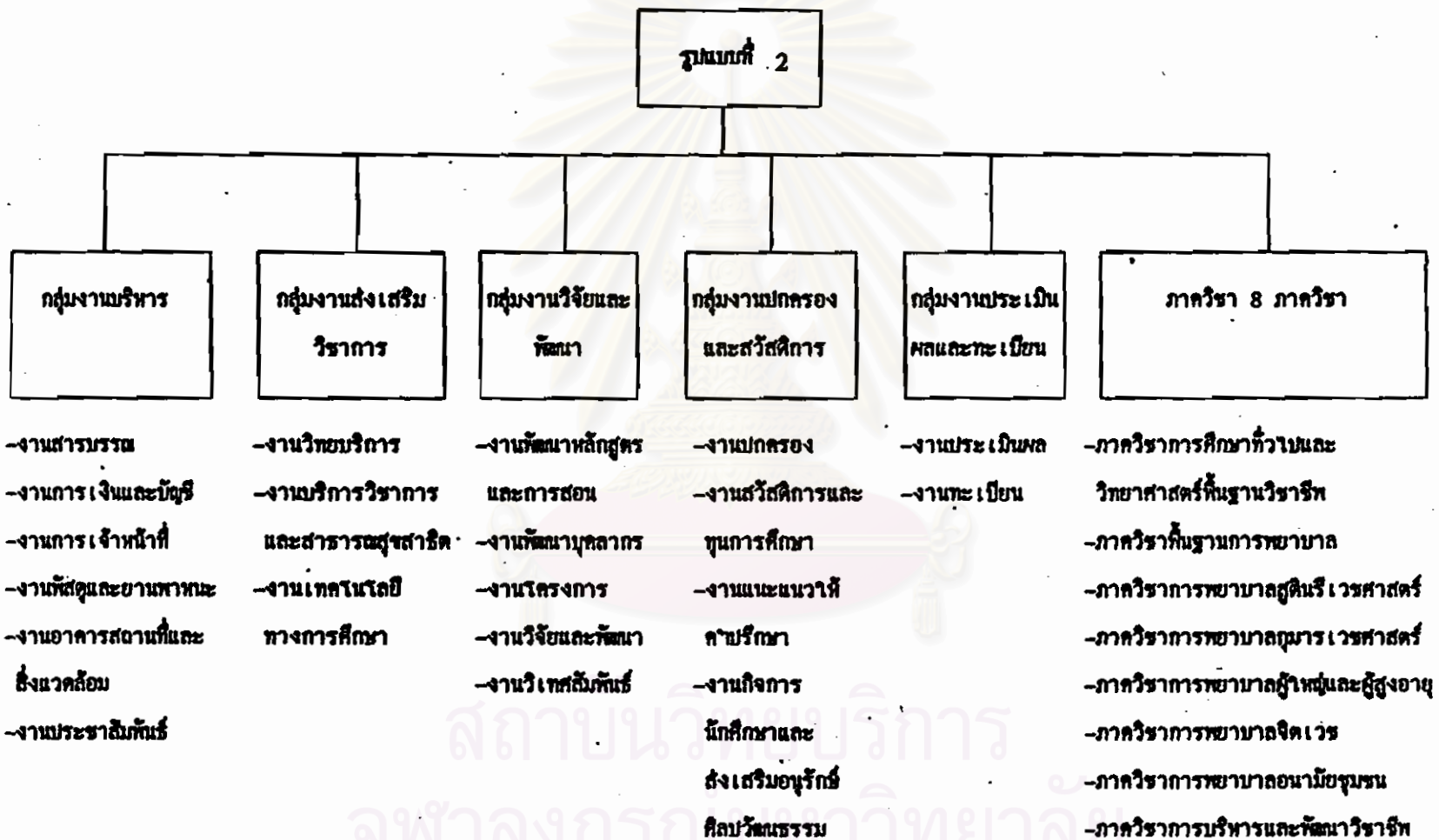
2.2.4 กลุ่มงานบริหาร จะมีงานที่จัดไว้ในกลุ่มนี้ คือ งานสารบรรณ งาน การเงินและบัญชี งานการเจ้าหน้าที่ งานพัสดุและยานพาหนะ งานอาคารสถานที่และ สิ่งแวดล้อม งานประชาสัมพันธ์ งานนโยบายและแผน

การจัดกลุ่มงานในลักษณะนี้ มีวิทยาลัยพยาบาลขนาดใหญ่ 4 แห่ง วิทยาลัยพยาบาล ขนาดกลาง 9 แห่ง

2.2 รูปแบบที่ 2 เป็นการจัดกลุ่มงานเป็น 13 กลุ่มงาน คือ กลุ่มงานบริหาร กลุ่มงานส่งเสริมวิชาการ กลุ่มงานวิจัยและพัฒนา กลุ่มงานปกครองและสวัสดิการ กลุ่ม งานประเมินผลและทะเบียน ภาควิชาการศึกษาทั่วไปและวิทยาศาสตร์พื้นฐานวิชาชีพ ภาควิชา พื้นฐานการพยาบาล ภาควิชาการพยาบาลสูตินรีเวชศาสตร์ ภาควิชาการพยาบาลกุมารเวช ศาสตร์ ภาควิชาการพยาบาลผู้ใหญ่และผู้สูงอายุ ภาควิชาการพยาบาลจิตเวช ภาควิชาการ พยาบาลอนามัยชุมชน ภาควิชาการบริหารและพัฒนาวิชาชีพ โดยแต่ละกลุ่มจะมีการร่วมงานไว้ ในกลุ่ม ดังนี้

2.2.1 กลุ่มงานบริหาร งานที่จัดไว้ในกลุ่มนี้ คือ งานสารบรรณ งาน การเงินและบัญชี งานการเจ้าหน้าที่ งานพัสดุและยานพาหนะ งานอาคารสถานที่และ สิ่งแวดล้อม งานประชาสัมพันธ์

แผนภูมิที่ 6 ลักษณะการจัดกลุ่มงานโดยผสมผสานหน้าที่การกิจและกระบวนการปฏิบัติงาน



2.2.2 กลุ่มงานส่งเสริมวิชาการ คืองานวิทยบริการ งานบริการวิชาการและสาธารณสุขุสชาติ งานเทคโนโลยีทางการศึกษา

2.2.3 กลุ่มงานวิจัยและพัฒนา งานในกลุ่มนี้คืองานพัฒนาหลักสูตรและการสอน งานพัฒนาบุคลากร งานโครงการ งานวิจัยและพัฒนา งานวิเทศสัมพันธ์ ไว้ด้วยกัน

2.2.4 กลุ่มงานปกครองและสวัสดิการ มีงานปกครอง งานสวัสดิการและทุนการศึกษา งานแนะแนวให้คำปรึกษา งานกิจการนักศึกษาและส่งเสริมอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรม

2.2.5 กลุ่มงานประเมินผลและทะเบียน มีงานประเมินผลและงานทะเบียน

2.2.6 ภาควิชา 8 ภาควิชา ซึ่ง 1 ภาควิชา คือ 1 กลุ่ม โดยมีงานจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตร ในแต่ละวิชาที่เกี่ยวข้องกับการพยาบาลในสาขานั้นๆ ไว้ด้วยกัน

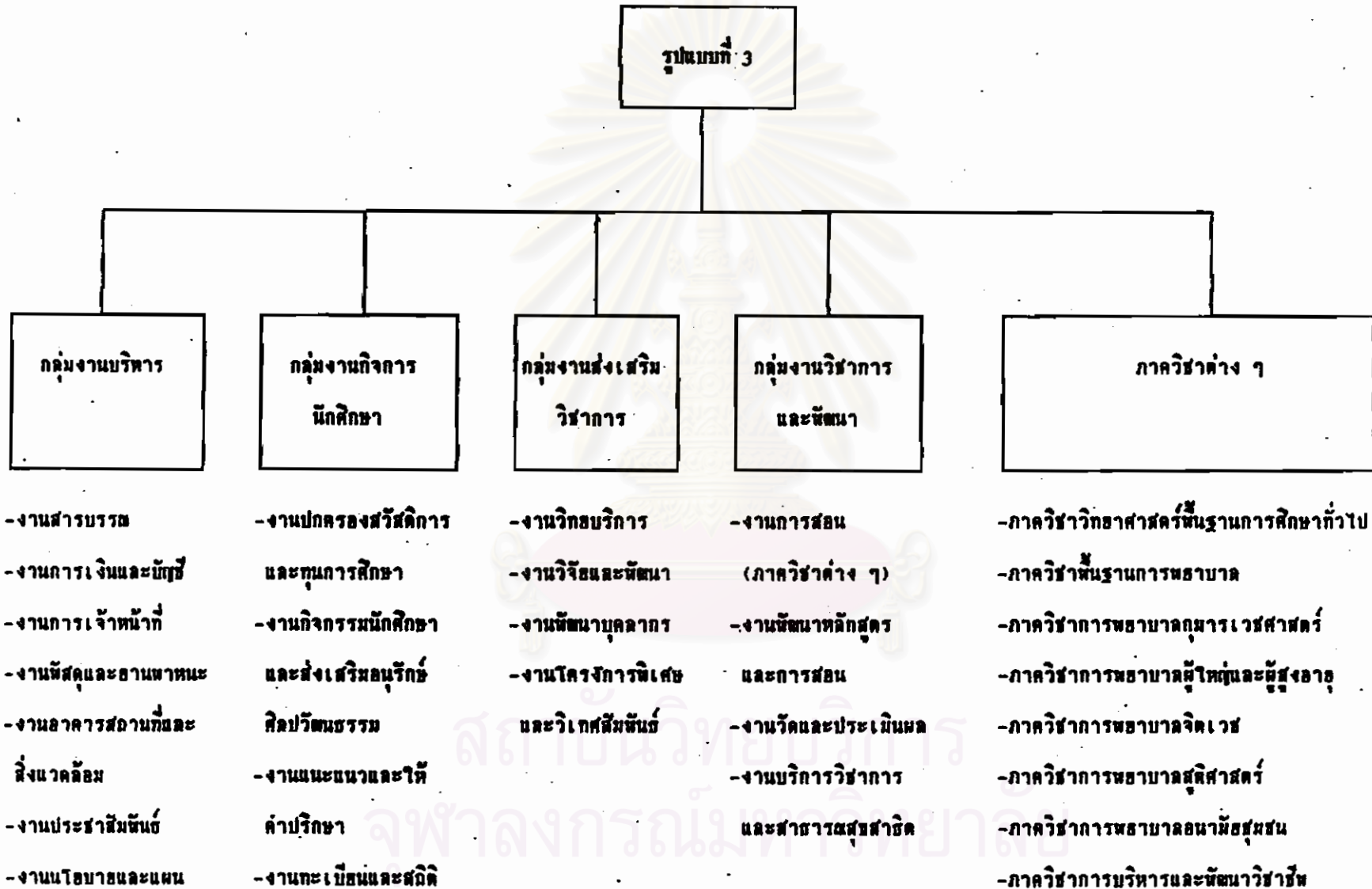
การจัดกลุ่มงานลักษณะนี้ มีวิทยาลัยพยาบาลขนาดใหญ่ 1 แห่ง วิทยาลัยขนาดกลาง 2 แห่งที่ดำเนินการจัดจ้านลักษณะนี้

2.3 รูปแบบที่ 3 เป็นการจัดกลุ่มงานเป็น 12 กลุ่มงาน คือ กลุ่มงานบริหาร กลุ่มงานกิจการนักศึกษา กลุ่มงานส่งเสริมวิชาการ กลุ่มงานวิชาการและพัฒนา ภาควิชาการศึกษาทั่วไปและวิทยาศาสตร์พื้นฐานวิชาชีพ ภาควิชาพื้นฐานการพยาบาล ภาควิชาการพยาบาลกุมารเวชศาสตร์ ภาควิชาการพยาบาลผู้ใหญ่และผู้สูงอายุ ภาควิชาการพยาบาลจิตเวช ภาควิชาการพยาบาลศูติศาสตร์ ภาควิชาการพยาบาลอนามัยชุมชน ภาควิชาการบริหารและพัฒนาวิชาชีพ โดยมีการจัดงานไว้ในกลุ่มต่าง ๆ ดังนี้

2.3.1 กลุ่มงานบริหาร มีงานสารบรรณ งานการเงินและบัญชี งานการเจ้าหน้าที่ งานพัสดุและยานพาหนะ งานอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม งานประชาสัมพันธ์ งานนโยบายและแผน



แผนภูมิที่ 7 ลักษณะการจัดกลุ่มงานโดยผสมผสานหน้าที่ภารกิจและกระบวนการปฏิบัติงาน



2.3.2 กลุ่มงานกิจการนักศึกษา รวมงานปกครองสวัสดิการและทุนการศึกษา งานกิจกรรมนักศึกษาและส่งเสริมอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรม งานแนะแนวและให้คำปรึกษา งานทะเบียนและสถิติ

2.3.3 กลุ่มงานส่งเสริมวิชาการ รวมงานวิทยบริการ งานวิจัยและพัฒนา งานพัฒนาบุคลากร งานโครงการพิเศษและวิเทศสัมพันธ์

2.3.4 กลุ่มงานวิชาการและพัฒนา มีงานการเรียนการสอน งานพัฒนาหลักสูตรและการสอน งานวัดและประเมินผล งานบริการวิชาการและสาธารณูปโภค

2.3.5 ภาควิชา 8 ภาควิชา รวมงานกิจกรรมการจัดการเรียนการสอน ตามหลักสูตร ในวิชาที่ภาควิชารับผิดชอบ

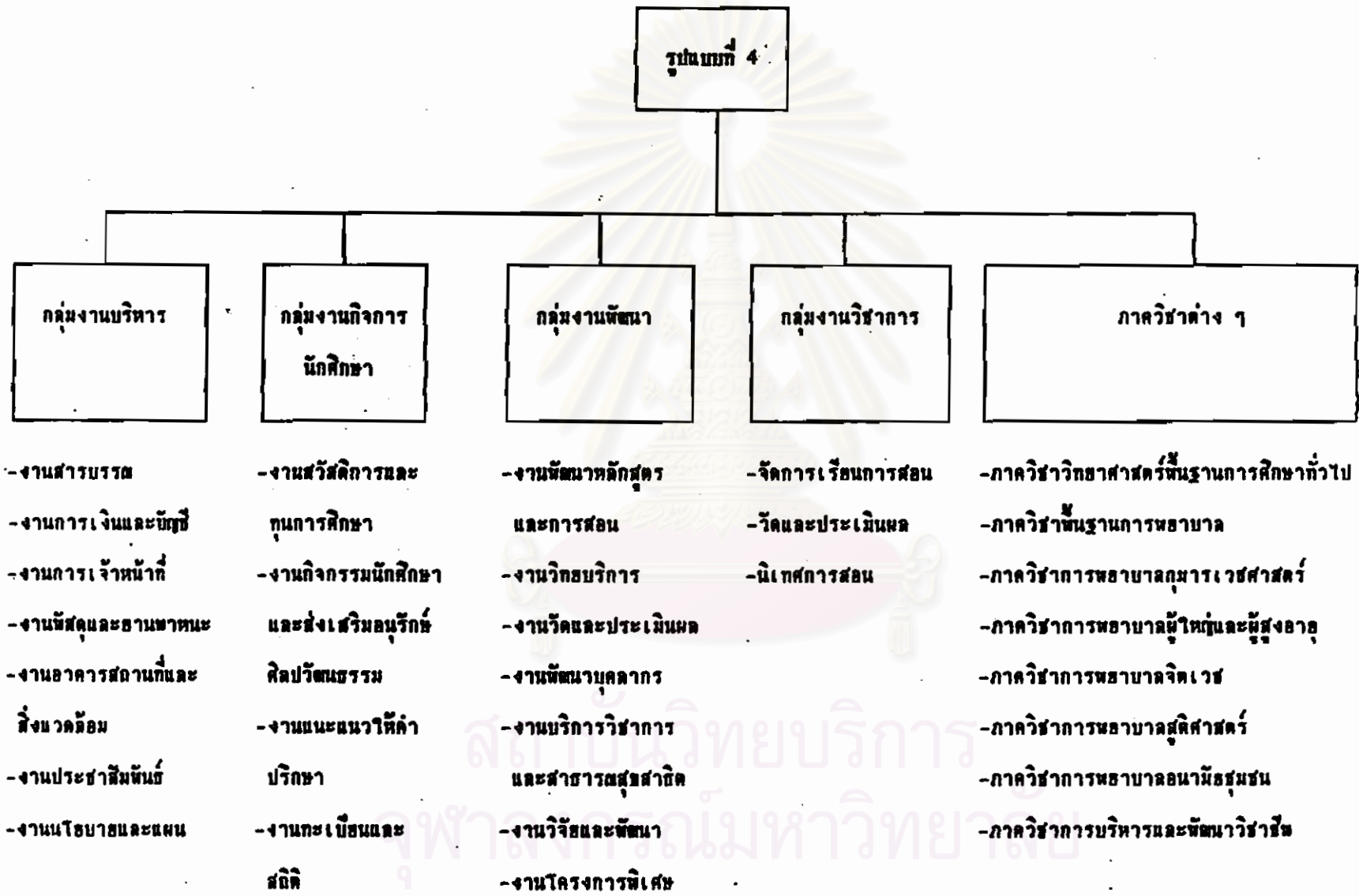
การจัดกลุ่มงานในลักษณะนี้ มีวิทยาลัยพยาบาลขนาดกลาง 1 แห่ง วิทยาลัยพยาบาลขนาดใหญ่ 1 แห่งที่จัดเช่นนี้

2.4 รูปแบบที่ 4 เป็นการจัดกลุ่มงานเป็น 12 กลุ่มงาน คือ กลุ่มงานบริหาร กลุ่มงานกิจการนักศึกษา กลุ่มงานพัฒนา กลุ่มงานวิชาการ และภาควิชา 8 ภาควิชา คือ ภาควิชาการศึกษาทั่วไปและวิทยาศาสตร์พื้นฐานวิชาชีพ ภาควิชาพื้นฐานการพยาบาล ภาควิชาการพยาบาลกุมารเวช ภาควิชาการพยาบาลผู้ใหญ่และผู้สูงอายุ ภาควิชาการพยาบาลจิตเวช ภาควิชาการพยาบาลสูติศาสตร์ ภาควิชาการพยาบาลอนามัยชุมชน ภาควิชาการบริหารและพัฒนาวิชาชีพ โดยแต่ละกลุ่มมีการร่วมงานต่าง ๆ ไปด้วยกัน ดังนี้

2.4.1 กลุ่มงานบริหาร งานที่จัดไว้ในกลุ่มนี้ คืองานสารบรรณ งานการเงินและบัญชี งานการเจ้าหน้าที่ งานพัสดุและยานพาหนะ งานอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม งานประชาสัมพันธ์ งานนโยบายและแผน

2.4.2 กลุ่มงานกิจการนักศึกษา คืองานสวัสดิการและทุนการศึกษา งานกิจกรรมนักศึกษาและส่งเสริมอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรม งานแนะแนวให้คำปรึกษา งานทะเบียนและสถิติ

รูปแบบที่ 4



2.4.3 กลุ่มงานพัฒนา คือ งานพัฒนาหลักสูตรและการสอน งานวิทยบริการ การวัดและประเมินผล งานพัฒนาบุคลากร งานบริการวิชาการ และสาธารณสงเคราะห์ งานวิจัย และพัฒนา และงานโครงการพิเศษ และวิเทศสัมพันธ์ ไว้ในกลุ่มนี้

2.4.4 กลุ่มงานวิชาการ คือ งานการจัดการเรียนการสอน การวัดและประเมินผล งานนิเทศการสอน

2.4.5 ภาควิชา 8 ภาควิชาโดยภาควิชา 1 ภาค ถือเป็นกลุ่มงาน 1 กลุ่ม รวมงานด้านการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตร ในวิชาที่ภาครับผิดชอบไว้ด้วยกัน

การจัดกลุ่มงานในรูปแบบที่ 4 นี้ มีวิทยาลัยพยาบาลขนาดใหญ่ 1 แห่งจัดในลักษณะนี้

จากการสัมภาษณ์ ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล ซึ่งจัดกลุ่มงานในลักษณะปิดหลัก การของกระบวนการปฏิบัติเป็นหลัก โดยพิจารณาตามกระบวนการด้านบริหาร ด้านวิชาการ และด้านบริการ ในรูปแบบต่าง ๆ นั้น พบว่าผู้อำนวยการพิจารณาจัดกลุ่มงานจากสิ่งต่อไปนี้

1. ความรู้ความสามารถของเจ้าหน้าที่ที่มีอยู่ในวิทยาลัย
2. ปริมาณของเจ้าหน้าที่ที่มีอยู่ทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน
3. ความสะดวกต่อการจัดแบ่งงาน มอบหมายงานให้เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบ ( อาทิ เช่น งานด้านวิชาชีพ จะมอบหมายให้เจ้าหน้าที่กลุ่มวิทยากร รับผิดชอบไปดำเนินการเพราะ เป็นกลุ่มที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะทางในสาขานั้น ๆ ในขณะที่งานด้านบริหารนั้น จะมอบหมายให้กับกลุ่มเจ้าหน้าที่สายสนับสนุน ซึ่งมีความรู้ ความชำนาญ ในด้านการบริหารงาน ทั่วๆไป เป็นต้น)

4. ความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน

5. เชื้อต่อการพัฒนาเจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงานให้มีความสามารถทางลึก

ในส่วนของการจัดกลุ่มงานที่ปิดหลักผสมผสานหน้าที่ ภารกิจและกระบวนการปฏิบัติ นั้นผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล ให้ข้อมูลเพิ่มเติมและตรงกันว่า การจัดกลุ่มงานนั้นต้องมีการ ปิดหุ่ยนและ เป็นไปตามหน้าที่ และกระบวนการผสมผสานกัน และการจัดเช่นนี้มีการพิจารณา

จากสิ่งต่อไปนี้

1. เป็นการสะดวกต่อการติดตามงาน ประเมินงานตามภารกิจหน้าที่ของวิทยาลัย
2. การจัดกลุ่มงานครอบคลุมทุกกิจกรรมในหน้าที่ของวิทยาลัย
3. สะดวกในการแบ่งงานให้เจ้าหน้าที่ได้ครอบคลุมทุกกิจกรรม
4. ความรู้ความสามารถของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ ไม่แตกต่างกัน สามารถทำงานแทน

กันได้เนื่องจากมีขั้นตอนที่คล้ายคลึงกัน

ในส่วนของหัวหน้าภาควิชาได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดกลุ่มงานปรากฏผลตาม  
ตารางที่ 10

ตารางที่ 10 ร้อยละของจำนวนหัวหน้าภาควิชาโดยรวมและในแต่ละขนาดของวิทยาลัยพยาบาล  
จำนวนตามความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดกลุ่มงาน

การจัดกลุ่มงานโดย ปีดหลักการใด	จำนวน (240คน)	ขนาดของวิทยาลัย								
		ร้อยละ		เล็ก(22คน)		กลาง(115คน)		ใหญ่(103คน)		
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	
-กระบวนการปฏิบัติงาน และภารกิจหน้าที่										
-กระบวนการปฏิบัติงาน	70	29.16	2	9.09	30	26.08	38	36.89		
-หน้าที่ ภารกิจ	40	16.66	2	9.09	18	15.65	20	19.41		
-ผสมผสานระหว่าง กระบวนการปฏิบัติงาน และภารกิจหน้าที่	76	31.66	9	40.90	35	30.43	41	39.80		
-ความรู้ความสามารถ เฉพาะทาง										
-พื้นที่การปฏิบัติงาน	39	16.25	8	36.36	14	12.17	17	16.50		
	15	6.25	1	4.54	6	5.21	8	7.76		

จากตารางที่ 10 พบว่าลักษณะการจัดกลุ่มงานของวิทยาลัยพยาบาลนั้น ส่วนใหญ่เน้น จัดผสมผสานระหว่างกระบวนการปฏิบัติงาน และภารกิจหน้าที่ของวิทยาลัย ร้อยละ 31.66 รองลงมาเป็นการจัดกลุ่มงานตามกระบวนการปฏิบัติ ร้อยละ 29.16 การจัดกลุ่มงานตาม หน้าที่ ภารกิจ ร้อยละ 16.66 การจัดกลุ่มตามความรู้ความสามารถเฉพาะทาง ร้อยละ 16.25 และการจัดกลุ่มงานตามพื้นที่การปฏิบัติงาน ร้อยละ 6.25

เมื่อพิจารณาตามขนาดของวิทยาลัยพยาบาล พบว่า วิทยาลัยขนาดเล็กจะมีการจัด กลุ่มงานโดยพิจารณาผสมผสานกระบวนการปฏิบัติงานและภารกิจหน้าที่ มากที่สุด ร้อยละ 40.90 รองลงมาตามความรู้ ความสามารถเฉพาะทาง ร้อยละ 36.36 จัดกลุ่มงานตาม หน้าที่ภารกิจ ร้อยละ 2.91 และจัดกลุ่มตามพื้นที่การปฏิบัติงาน ร้อยละ 2.08

วิทยาลัยพยาบาลขนาดกลาง ส่วนใหญ่จัดกลุ่มงานแบบผสมผสานกระบวนการปฏิบัติ งานและภารกิจหน้าที่ มากที่สุด ร้อยละ 30.43 จัดกลุ่มงานตามกระบวนการปฏิบัติงาน ร้อยละ 26.08 จัดกลุ่มงานหน้าที่ภารกิจ ความรู้ความสามารถเฉพาะทาง และ พื้นที่การปฏิบัติ ร้อยละ 15.65 12.17 และ 5.21 ตามลำดับ

วิทยาลัยพยาบาลขนาดใหญ่ มีการจัดกลุ่มงานผสมผสานระหว่างกระบวนการปฏิบัติ งานและภารกิจหน้าที่มากที่สุด ร้อยละ 39.80 รองลงมาจัดกลุ่มงานกระบวนการปฏิบัติ ร้อยละ 36.89 ตามหน้าที่ ภารกิจ ความรู้ความสามารถเฉพาะทาง พื้นที่การปฏิบัติ ร้อยละ 19.41 16.50 และ 7.76 ตามลำดับ

### ส่วนที่ 3 การมอบหมายงาน

จากการวิเคราะห์เอกสารการประเมินตนเอง ของวิทยาลัยพยาบาลทุกแห่ง พบว่า วิทยาลัยพยาบาลได้มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ รับผิดชอบงานในตำแหน่งต่างๆ พร้อมชื่ออาจารย์ เจ้าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย รับผิดชอบงานในหน้าที่ต่างๆด้วย ซึ่งส่วนใหญ่มีการกำหนด หน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการวิทยาลัยฝ่ายต่างๆ หัวหน้า ภาควิชาทุกภาควิชา อาจารย์ และเจ้าหน้าที่สายสนับสนุนในตำแหน่งต่างๆ โดยที่การจัด

หน้าที่ความรับผิดชอบนั้น จะเน้นที่ภารกิจ หน้าที่ของวิทยาลัย และการปฏิบัติงานให้บรรลุ วัตถุประสงค์ของวิทยาลัย ซึ่งมีลักษณะการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบใน 2 ลักษณะ คือ

1. การกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบในลักษณะกว้าง ไม่ระบุรายกิจกรรมย่อย ในแต่ละขอบเขตหน้าที่
2. การกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบในลักษณะเฉพาะ คือระบุรายกิจกรรมชัดเจน ในแต่ละหน้าที่ที่จะมอบหมาย

#### ตัวอย่างการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในลักษณะกว้าง

หน้าที่ความรับผิดชอบของรองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ ของวิทยาลัยพยาบาลขนาดใหญ่ แห่งหนึ่ง

1. เป็นผู้ช่วยอาจารย์จัดการเรียนการสอนทุกวิชา ทุกหลักสูตร ให้สอดคล้องกับ ปรัชญาวิทยาลัยพยาบาล เป็นไปตามกรอบปรัชญา วัตถุประสงค์ โครงสร้างของหลักสูตร โดยจัดทำแผนแม่บทการเรียนการสอน จัดทำแผนการสอนรายวิชา จัดทำเครื่องมือวัดผล การศึกษา ผลิตสื่อการสอนติดตามวิทยาการใหม่ๆ ให้ทันแผนการสอนไปใช้จริงๆ ประเมินผล การจัดการเรียนการสอน
2. พัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้มีคุณภาพสูงขึ้น โดยนำผลการประเมินการ จัดการเรียนการสอนและนำผลการวิจัยอื่นที่เกี่ยวข้อง มาใช้ปรับปรุงงานเพิ่มพูนความรู้ ความ สามารถของวิทยากร ปรับปรุงเครื่องมือ วิธีสอน วิธีวัดและประเมินผล รวมทั้งกิจกรรมอื่นๆ ของการจัดการเรียนการสอน ให้มีคุณภาพสูงขึ้น
3. ทำวิจัย มีส่วนร่วม ในการทำวิจัย ให้ความร่วมมือในการวิจัย
4. ให้บริการวิชาการแก่สังคมร่วมกับฝ่ายอื่นๆ
5. มีส่วนร่วมในกิจกรรม ทานุบำรุงศิลปวัฒนธรรมกับฝ่ายอื่นๆ

## ตัวอย่างการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในลักษณะเฉพาะ

หน้าที่ความรับผิดชอบของรองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ ของวิทยาลัยพยาบาลขนาดใหญ่ แห่งหนึ่ง

### 1. ด้านบริหารวิชาการ

- 1.1 วิเคราะห์ข้อมูล เกี่ยวกับการจัดการศึกษา หลักสูตรที่สถาบันทำการผลิต ศึกษาแหล่งฝึกภาคปฏิบัติทั้งในและนอกสถาบัน
- 1.2 วางแผนการดำเนินงานด้านการจัดการศึกษา ตามหลักสูตรทั้งภาคทฤษฎี ภาคทดลองและภาคปฏิบัติ ทั้งภายในและภายนอกสถาบันในรูปแบบแผนแม่บท แสดงแนวทางการจัดการศึกษาพอสังเขป
- 1.3 เสนอแผนแม่บทต่อที่ประชุมคณาจารย์ เพื่อร่วมกันอภิปรายและร่วมกันวางแผนรายละเอียด ในการจัดการเรียนการสอนหลักสูตรนั้นๆ ตามประมวลรายวิชา
- 1.4 มอบหมายงาน ตามความเหมาะสมแก่หัวหน้าภาควิชาต่างๆ ในทุกหลักสูตรการศึกษาที่สถาบันรับผิดชอบผลิต
- 1.5 ติดตามนิเทศหาคำแนะนำปรึกษาเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรคของการปฏิบัติหน้าที่ ของหัวหน้าภาควิชาและอาจารย์
- 1.6 เป็นที่ปรึกษาหัวหน้างานต่าง ๆ ซึ่งรับผิดชอบเกี่ยวกับการดำเนินการวัดและประเมินผลการศึกษา งานวิจัยและพัฒนา งานโครงการพิเศษและงานโครงการตำราของวิทยาลัย
- 1.7 ปกครองอาจารย์ เจ้าหน้าที่ในฝ่ายให้อยู่ในระเบียบวินัย และปลูกฝังค่านิยมในการเป็นข้าราชการที่ดีแก่อาจารย์และเจ้าหน้าที่
- 1.8 ส่งเสริมให้อาจารย์และเจ้าหน้าที่ในฝ่ายได้มีโอกาสพัฒนาตนเองทั้งในด้านวิชาการ การปฏิบัติ จริยธรรม และคุณธรรม
- 1.9 ประเมินทิศและพัฒนาอาจารย์ใหม่ก่อนการปฏิบัติงาน ในหน้าที่ที่รับมอบหมายให้และรับผิดชอบจัดประสบการณ์ด้านการสอนก่อนการปฏิบัติงานจริง



- 1.10 ติดตามผลการปฏิบัติงาน ความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานในแต่ละภาควิชา
  - 1.11 สนับสนุนการศึกษา ค้นคว้า วิจัย เกี่ยวกับการศึกษาในสถาบัน
  - 1.12 วางแผนประมาณการค่าใช้จ่ายงบประมาณต่างๆ ในการจัดการศึกษา  
แต่ละภาควิชา
  - 1.13 ดำเนินการเกี่ยวกับ การเชิญอาจารย์มาสอนให้สอดคล้อง เหมาะสม  
ในแต่ละรายวิชาและหลักสูตรการศึกษา
  - 1.14 วางแผนและดำเนินการพัฒนาอาจารย์ในด้านการศึกษา โดยคำนึงถึง  
ความสอดคล้องของนโยบายสถาบัน ตลอดจนความจำเป็น ในการนำมาใช้ประโยชน์อย่าง  
เหมาะสม เช่นการจัดการอบรม ประชุม สัมมนา หรือส่งไปรับการอบรม พัฒนาในสถาบันอื่นๆ
  - 1.15 ประเมินผล พิจารณาความดีความชอบของอาจารย์และเจ้าหน้าที่ในฝ่าย
  - 1.16 ร่วมเป็นกรรมการพิจารณาความผิดทางวินัย ของอาจารย์และเจ้าหน้าที่
2. ด้านการประสานงานกับส่วนที่เกี่ยวข้อง
- 2.1 ประสานงานกับผู้บริหารโรงพยาบาลที่เป็นแหล่งฝึกบุคลากร เจ้าหน้าที่ผู้  
เกี่ยวข้อง ในสถานฝึกปฏิบัติของนักศึกษาพยาบาล
  - 2.2 ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ด้านการศึกษาในชุมชนต่างๆที่  
สถาบันกำหนดให้เป็นแหล่งฝึกปฏิบัติ หรือเป็นแหล่งที่ศึกษา เสริมประสบการณ์ทั้งภาครัฐและ  
เอกชน
  - 2.3 ประสานงานและประชุมหัวหน้าแผนกวิชาต่างๆ ตลอดจนอาจารย์  
เจ้าหน้าที่ในฝ่ายด้านแผนงาน นโยบาย วัตถุประสงค์ การจัดการศึกษาของสถาบันอย่าง  
สม่ำเสมอ อย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง
  - 2.4 ติดต่อประสานงานกับวิทยากร หรืออาจารย์นอกสถาบันที่เชิญมาร่วม  
สอนนักศึกษาโดยให้ข้อมูลแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะวิชา สังเขพวิชา และขีดความสามารถของ  
นักศึกษาแต่ละชั้นปี ตามหลักสูตรที่กำหนด เพื่อเป็นแนวทางในการจัดการศึกษา ที่สอดคล้อง  
กับหลักสูตร

2.5 ติดต่อประสานงานกับฝ่ายบริการ และฝ่ายส่งเสริมการศึกษาในสถาบัน  
อย่างต่อเนื่อง ส่งข่าวสารข้อมูลด้านวิชาการ ที่เกี่ยวข้อง แจ้งให้ฝ่ายส่งเสริมการศึกษาและ  
บุคลากรได้รับทราบ ตลอดจนขอความร่วมมือในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง เช่น งานหนังสือ  
งานแนะแนวการศึกษา งานเทคโนโลยีการศึกษา

2.6 ประสานงานกับผู้บริหารสถาบัน ชี้แจงข้อมูล ตลอดจนแผนการจัดการ  
ศึกษาแต่ละชั้นปีในหลักสูตรต่างๆ และรับนโยบายการจัดการศึกษา จากผู้บริหารสถาบัน

2.7 ประสานงานกับนักศึกษาเกี่ยวกับข้อมูลด้านการศึกษา การจัดการเรียน  
การสอน ภาคนิเทศและภาคนิเทศ ทั้งในและนอกสถาบัน

### 3. ด้านการสนับสนุนงานบริการการศึกษา

3.1 สนับสนุนอาจารย์และเจ้าหน้าที่ในฝ่ายต่างๆ ได้มีส่วนร่วมรับผิดชอบ  
กิจกรรมต่างๆ ของสถาบันทั้งภายในและภายนอกสถาบัน รวมทั้งงานกิจกรรมนักศึกษา การ  
รักษาศิลปวัฒนธรรม การทำนุบำรุงศาสนา

3.2 ร่วมวางแผนงานด้านการพัฒนาห้องสมุด การจัดหาตำราเอกสารที่  
จำเป็นกับฝ่ายส่งเสริมการศึกษา

3.3 ร่วมกันวางแผนงานบริการวิชาการแก่สังคมของสถาบันกับฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

3.4 ร่วมเป็นวิทยากรหรือจัดหาวิทยากร บรรยายด้านการศึกษาต่อเนื่องใน  
งานแนะแนวการศึกษา ภายในสถาบันการศึกษาอื่นหรือสถาบันที่ร่วมมือในการผลิตนักศึกษา

3.5 ำที่ข้อมูลแก่แผนกวิจัยและประเมินผล ในด้านผลการศึกษา นักศึกษา การ  
ศึกษาวิจัยต่างๆ ข้อมูลการติดตามประเมินผลผู้สำเร็จการศึกษา เป็นต้น

3.6 สนับสนุน แผนกงานเทคโนโลยีทางการศึกษา เกี่ยวกับการจัดหาสื่อการ  
เรียนการสอน การใช้วัสดุทัศนูปกรณ์

3.7 ร่วมพิจารณาเกี่ยวกับทุนการศึกษา

### 4. งานการสอน

4.1 สอนวิชาการพยาบาลอนามัยชุมชน

4.2 สอนวิชาแนวรับวิชาชีพการพยาบาล

#### 4.3 การวิจัยทางการพยาบาล

#### 4.4 การพยาบาลเด็ก

### 5. หน้าที่พิเศษอื่นๆ

#### 5.1 กรรมการบริหารวิทยาลัย

#### 5.2 กรรมการประสานงานการจัดการศึกษา

#### 5.3 กรรมการพิจารณาทุนการศึกษา

#### 5.4 กรรมการประเมินผล

#### 5.5 รักษาการแทนผู้อำนวยการ เมื่อได้รับมอบหมาย

#### 5.6 เข้าร่วมประชุม วิชาการ บริหารตามที่ได้รับมอบหมาย

จากการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล 15 แห่งที่มีการกำหนดขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบงานอย่างกว้างๆ นั้นพบว่าผู้อำนวยการมีแนวคิดถึงการยืดหยุ่นตามการปฏิบัติงานตามวาระ มีโอกาสที่จะปรับได้ง่าย และพิจารณาว่าเป็นองค์การวิชาชีพ ซึ่งมีผู้ปฏิบัติที่มีความรู้ความสามารถมากกว่า ระดับที่ต้องบอกทุกขั้นตอน จึงเห็นว่าการกำหนดขอบเขตงานเพื่อการมอบหมายงานแบบกว้างๆ จะเหมาะสมกว่าการกำหนดที่ตายตัว แม้ว่าจะพบปัญหาบ้างในบางกิจกรรมที่ไม่มีผู้รับผิดชอบ แต่ก็สามารถแก้ปัญหา โดยการสั่งการและมอบหมายเป็นคราวๆ ได้ นอกจากนี้การกำหนดคู่มือการปฏิบัติงานที่กว้างนั้น เป็นเพียงแนวทางที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่กำหนด ผู้ปฏิบัติงานสามารถพิจารณาปฏิบัติงานตามความรู้ความสามารถได้ตามความเหมาะสม สามารถใช้ศักยภาพการปฏิบัติงานได้กว้างขวาง และผู้ปฏิบัติเป็นอาจารย์พยาบาล ที่มีความรับผิดชอบสูงอยู่แล้ว จึงไม่จำเป็นต้องขีดวงจำกัดการปฏิบัติงานให้มากนักเกินไป อันจะส่งผลต่อการขาดความคิดริเริ่มในงานที่ได้รับมอบหมาย

ส่วนผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล ที่มีการกำหนดขอบเขตงานเพื่อการมอบหมายงานในลักษณะเฉพาะนั้นได้ให้ข้อมูลว่า การกำหนดขอบเขตงาน เพื่อการมอบหมายงานนั้น เป็นการกำหนดโดยผู้ปฏิบัติ ทั้งนี้เพื่อมิให้เกิดการก้าวถ่างงาน และเพื่อการประเมินผลงานได้ง่าย และ

เมื่อมีการเปลี่ยนผู้รับผิดชอบ จะสามารถเรียนรู้งานได้เร็วจากการมีขอบเขตงานที่ต้องทำชัดเจน และพบว่าหากไม่กำหนดขอบเขตงานที่ชัดเจน จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเสียงานได้ และเมื่อเกิดความเสียหายกับงาน จะหาบุคคลรับผิดชอบไม่ได้ เพราะไม่มีหลักฐานที่ชัดเจนในการพิจารณาความผิดจากการมอบหมายงานที่ชัดเจน

จากการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการ เกี่ยวกับการมอบหมายงานนั้น ผู้อำนวยการ ทุกคน จะมอบหมายงานโดยใช้ลายลักษณ์อักษรมากกว่าวาจาในงานประจำ โดยจัดทำเป็นคำสั่งการมอบหมายงานอย่างชัดเจน แต่ก็มี การมอบหมายงานด้วยวาจาในบางเรื่อง บางเวลา โดยเฉพาะเรื่องเร่งด่วนที่มารับข้อ และพบว่าทุกวิทยาลัยพยาบาล มีการจัดทำคู่มือกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของวิทยาลัยไว้ โดยที่ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการจัดทำด้วย มีวิทยาลัยจำนวน 12 แห่ง ที่มีการจัดประชุมผู้ปฏิบัติเพื่อกำหนดรายละเอียดคู่มือการปฏิบัติงาน และมีวิทยาลัย 7 แห่ง ที่ตั้งคณะกรรมการร่างคู่มือการปฏิบัติงาน แล้วนำเสนอในที่ประชุมอาจารย์ให้การรับรองและให้ความเห็นก่อนการสั่งการ เป็นคำสั่งมอบหมายงานโดยผู้อำนวยการ

จากการวิเคราะห์แบบสอบถาม ซึ่งสอบถามลักษณะการมอบหมายงานของวิทยาลัยพยาบาล จากหัวหน้าภาควิชา ปรากฏผลการวิเคราะห์ที่ตามตารางที่ 11

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 11 ร้อยละของจำนวนหัวหน้าภาควิชาโดยรวมและในแต่ละขนาดของวิทยาลัยพยาบาล  
จำนวนตามความคิดเห็นที่เกี่ยวกับลักษณะการมอบหมายงานของผู้อำนวยการ

การมอบหมายงาน	จำนวน (240คน)	ร้อยละ	ขนาดวิทยาลัยพยาบาล					
			เล็ก(22คน)		กลาง(115คน)		ใหญ่ (103คน)	
			จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<b>ลักษณะการมอบหมายงาน</b>								
-มอบหมายงานผ่านรอง ผู้อำนวยการพิจารณา ให้ความเห็นก่อน	77	32.08	11	50.00	36	31.30	30	29.12
-มอบหมายงานโดยตรง ให้หัวหน้าภาควิชา	46	19.16	6	27.27	20	17.39	20	19.41
-มอบหมายงานโดยตรง ให้สูบนัด	37	15.41	2	9.09	18	15.65	17	16.50
-มอบหมายงานไม่มี แบบแผนแน่นอน	80	33.33	3	13.63	41	35.65	36	34.95
<b>วิธีการมอบหมายงาน</b>								
-มอบหมายงานตามคู่มือ การปฏิบัติงาน	186	77.50	20	90.90	92	80.00	74	71.84
-มอบหมายงานเป็นคราวๆ เฉพาะเรื่อง	54	22.50	2	9.09	23	20.00	29	28.15

จากตารางที่ 11 พบว่าวิทยาลัยพยาบาลส่วนใหญ่ มีการมอบหมายงานแบบไม่มีแบบแผนแน่นอนขึ้นกับเรื่องและเวลา ร้อยละ 33.33 และวิธีการมอบหมายงานจะมอบหมายงานตามคู่มือปฏิบัติงานมากที่สุด ร้อยละ 77.50

เมื่อพิจารณาการมอบหมายงาน จำแนกตามขนาดของวิทยาลัยพบว่า วิทยาลัยขนาดเล็กมีการมอบหมายงาน ผ่านรองผู้อำนวยการฝ่ายที่รับผิดชอบพิจารณาต่อมากที่สุด ร้อยละ 50.00 ส่วนวิทยาลัยขนาดกลางและขนาดใหญ่ มีการมอบหมายงานแบบไม่มีแบบแผนแน่นอนคือผสมผสานกันในหลายลักษณะ มากที่สุด ร้อยละ 35.65 และ 34.95 ตามลำดับและวิทยาลัยทุกขนาดใช้วิธีการมอบหมายงาน โดยใช้คู่มือการปฏิบัติงานหรือคู่มือกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบมากที่สุด

#### ส่วนที่ 4 การมอบอำนาจหน้าที่

จากการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการ พบว่าการมอบอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารนั้นเป็นการมอบอำนาจหน้าที่ตามตำแหน่ง ในสายการบังคับบัญชา และการมอบหมายงานให้ปฏิบัติ โดยมีการกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษรในลักษณะคำสั่ง การมอบอำนาจหน้าที่ในงานที่ได้มอบให้ปฏิบัติโดยเฉพาะงานด้านวิชาการนั้น จะให้ปฏิบัติสามารถตัดสินใจดำเนินการเองได้ หากมีปัญหาที่ไม่สามารถตัดสินใจได้จึงเสนอผู้อำนวยการพิจารณา หรือปรึกษารองผู้อำนวยการที่ได้รับมอบหมายให้ดูแลงานด้านนั้นๆ ในการบริหารงานบุคคลและงบประมาณนั้น มีวิทยาลัย 20 แห่ง ที่มอบอำนาจหน้าที่ให้รองผู้อำนวยการ หัวหน้าภาควิชา อนุมัติให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ลาน่วย ลากิจ ลากักร้อน โดยอนุมัติแทนผู้อำนวยการ ในระยะเวลาที่กำหนด ในส่วนของการบริหารงบประมาณนั้นวิทยาลัยทุกแห่ง ยังสงวนอำนาจไว้ที่ผู้อำนวยการ ไม่มีการมอบอำนาจหน้าที่ให้รองผู้อำนวยการ ทำการอนุมัติเงินงบประมาณ เงินบำรุงแทน ซึ่งผู้อำนวยการทุกแห่งได้ให้ข้อมูลว่า เนื่องจากจัดระเบียบ และวิทยาลัยพยาบาลไม่ได้รับงบประมาณมากนัก และการอนุมัติการใช้งบประมาณ ไม่ได้ทำทุกวันจนเกินที่ผู้อำนวยการจะมีเวลาปฏิบัติได้ ยกเว้นกรณีที่ผู้อำนวยการไม่สามารถปฏิบัติราชการได้ จึงจะมอบให้ผู้รักษาการแทนดำเนินการ

## การแทนได้

ในส่วนของการเซ็นหนังสือออกเพื่อประสานงาน และติดต่อราชการกับหน่วยงาน ทั่วไป ผู้อำนวยการในทุกรัฐบาลจะเป็นผู้ดำเนินการเซ็นเอง ทั้งนี้ โดยที่เหตุผลว่าเป็นการ ำที่เกียรติหน่วยงานที่ประสานติดต่อ และภาระงานด้านเอกสารของวิทยาลัยไม่มากเกินไป ำที่ผู้อำนวยการจะทักให้แล้วเสร็จภายในเวลา และการเซ็นหนังสือออกด้วยตนเอง หรือให้มี หนังสือนำเข้าที่ผู้อำนวยการทุกฉบับนั้น จะทักให้ผู้อำนวยการทราบสถานการณ์ และติดตาม ำกับงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในวิทยาลัยเล็งผู้อำนวยการได้ให้ข้อมูลว่า หัวหน้าภาควิชาสามารถตัดสินใจดำเนินการ จัดการเรียนการสอนได้ ตามที่เห็นเหมาะสม โดยที่ไม่ต้องผ่านรองผู้อำนวยการฝ่าย วิชาการ แต่ทั้งนี้ต้องเป็นไปตามหลักสูตร และส่วนใหญ่หัวหน้าภาควิชาก็จะดำรงตำแหน่งรอง ผู้อำนวยการด้วย ดังนั้นผู้อำนวยการจึงำหมายงานการตัดสินใจกับหัวหน้าภาค ซึ่งแตกต่าง จากวิทยาลัยพยาบาลขนาดกลางที่การมอบำหมายหน้าที่ การพิจารณาในด้านการจัดการเรียน การสอนตามหลักสูตร ำกับรองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการดูแลและตัดสินใจ ในกรณีที่ผู้ปฏิบัติไม่ สามารถตัดสินใจได้ ผู้ปฏิบัติจะเสนอเรื่องมาตามลำดับการบังคับบัญชา ผู้อำนวยการทุกแห่ง ได้ให้ข้อมูลว่าจะมีการติดตามงานที่มอบไปแล้ว โดยเมื่อผู้อำนวยการมอบการตัดสินใจและ ำหมายหน้าที่ในเรื่องใดไปแล้ว จะมีการรายงานำที่ผู้อำนวยการทราบ ทั้งที่เป็นวาจาและ ลายลักษณ์อักษร นอกจากนี้ผู้อำนวยการวิทยาลัยทุกแห่งได้ให้ข้อมูลว่า การมอบำหมายหน้าที่ของ ผู้อำนวยการนั้นจะพิจารณาบุคคล ควบคู่กับตำแหน่ง เพราะบางคนอยู่ในตำแหน่งที่จะตัดสินใจ ได้ แต่คุณภาพของบุคคลกับการตัดสินใจยังไม่เหมาะสม

จากการวิเคราะห์แบบสอบถามของหัวหน้าภาควิชา ในลักษณะการมอบำหมาย หน้าที่ของผู้อำนวยการำที่หัวหน้าภาควิชา ผลปรากฏตามตารางที่ 12







จากตารางที่ 12 พบว่า ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลส่วนใหญ่มอบอำนาจหน้าที่ให้หัวหน้าภาควิชาในงานบุคคล ทั้งที่เกี่ยวกับการอนุมัติการลา กิจ ลาพักร้อน เจ้าหน้าที่ในการบังคับบัญชา การเป็นผู้บังคับบัญชาขั้นต้นในการประเมินผลงานวิชาการ และการพิจารณาความดีความชอบ มากที่สุด ร้อยละ 48.33 ในงานงบประมาณนั้นไม่มีการมอบอำนาจหน้าที่ให้มากที่สุด ร้อยละ 71.67 และงานวิชาการนั้นมอบอำนาจให้ในส่วนที่เกี่ยวข้องทั้งการตัดสินใจ ปรับเปลี่ยนเวลาการสอน ในวิชาที่รับผิดชอบ การประเมินผลนักศึกษา การตัดสินใจเชิญอาจารย์พิเศษ มากที่สุด ร้อยละ 59.58

เมื่อพิจารณาตามขนาดของวิทยาลัย พบว่าในทุกขนาดวิทยาลัย ผู้อำนวยการมอบอำนาจหน้าที่ให้หัวหน้าภาควิชาในงานบุคคล ทั้งที่เกี่ยวกับการอนุมัติการลา กิจ ลาพักร้อน เจ้าหน้าที่ในการบังคับบัญชา การเป็นผู้บังคับบัญชาขั้นต้นในการประเมินผลงานวิชาการ และการพิจารณาความดีความชอบ มากที่สุด ในงานงบประมาณนั้นไม่มีการมอบอำนาจหน้าที่ให้มากที่สุด และงานวิชาการนั้น มอบอำนาจให้ในส่วนที่เกี่ยวข้องทั้งการตัดสินใจ ปรับเปลี่ยนเวลาการสอน ในวิชาที่รับผิดชอบ การประเมินผลนักศึกษา การตัดสินใจเชิญอาจารย์พิเศษ มากที่สุด

#### ส่วนที่ 5 การจัดสายการบังคับบัญชา

จากการวิเคราะห์เอกสารการประเมินตนเองของวิทยาลัยพยาบาล และจากการสัมภาษณ์ ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลทุกแห่งพบว่า การจัดสายการบังคับบัญชาของวิทยาลัยพยาบาลส่วนใหญ่ อยู่ในลักษณะการจัดสายการบังคับบัญชาที่สั้น ในลักษณะแบบราบหรือแบบกว้าง (Wide Span of Control) มีกลุ่มงานที่ผู้อำนวยการจะต้องดูแลครองบังคับบัญชา ระหว่าง 2-12 กลุ่ม แม้ว่าในบางวิทยาลัย จะมอบหมายให้รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการดูแลภาควิชาก็ตาม แต่เป็นในลักษณะการแนะนำ ควบคุม กว้างมากกว่าการเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรง

เมื่อวิเคราะห์การจัดสายการบังคับบัญชา ในส่วนของการกำหนดลำดับชั้นของหน้าที่ ที่ลดหลั่นกันไป ของผู้ปฏิบัติงานพบว่าผู้ปฏิบัติงานมีผู้บังคับบัญชาชั้นต้น เพียงระดับเดียว คือ หัวหน้างานหรือหัวหน้าภาควิชา และจากนั้นก็ถึงผู้อำนวยการวิทยาลัย ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาระดับสูงขององค์การ ในทุกวิทยาลัยพยาบาลจะกำหนดให้มีรองผู้อำนวยการ โดยบางวิทยาลัยพยาบาล มีรองผู้อำนวยการ 4 คน บางวิทยาลัยมี 3 คน บางวิทยาลัยพยาบาลมี 2 คน และในบางวิทยาลัยจะมีผู้ช่วยผู้อำนวยการวิทยาลัยด้วยก็ตาม แต่เมื่อพิจารณาในส่วนของการบังคับบัญชา พบว่า รองผู้อำนวยการที่ได้รับมอบหมายให้ดูแลเรื่องต่าง ๆ แทนผู้อำนวยการนั้น เป็นเพียงกลุ่มงานหน่วยงานช่วย (Staff Personal) ซึ่งเป็นผู้ทำหน้าที่ให้คำปรึกษาแนะนำการปฏิบัติงานกับผู้ปฏิบัติหลักในเรื่องต่างๆ ให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยไม่มีอำนาจในการเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรง ยกเว้นการได้รับมอบหมาย และมอบอำนาจจากผู้ปฏิบัติให้สั่งการ แทนผู้อำนวยการในเรื่องหนึ่งเรื่องใดเท่านั้น เป็นเฉพาะรายและเฉพาะกรณี

จากการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล ซึ่งมีกลุ่มงานมากกว่า 3 กลุ่ม พบว่าผู้อำนวยการในทุกวิทยาลัยได้ให้ข้อมูลว่า การจัดสายการบังคับบัญชาของวิทยาลัยในลักษณะกว้างนั้นผู้อำนวยการสามารถดูแลเจ้าหน้าที่ในทุกฝ่าย ทุกกลุ่มงานได้ทั่วถึง ทั้งนี้ เพราะ มีจำนวนเจ้าหน้าที่ไม่มาก และงานที่ต้องปฏิบัตินั้นไม่หลากหลายในกระบวนการ มีการพบปะพูดคุยและประชุมเจ้าหน้าที่ โดยเฉพาะคณาจารย์ทุกเดือน ทำให้การรายงานการติดตามงานและประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ สามารถกระทำได้อย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้การรายงานผลการปฏิบัติงานนั้น พบว่า ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล ส่วนใหญ่ ไม่เข้มงวดในระเบียบแบบแผนการปฏิบัติทางราชการเคร่งครัด ที่จะต้องทำบันทึกเสนองานทุกครั้ง ผู้ปฏิบัติสามารถรายงานด้วยวาจาได้ในที่ประชุมคณาจารย์ หรือรายงานโดยตรงต่อผู้อำนวยการได้ ในงานบางงานที่ต้องมีการติดตามและการรายงานผลการปฏิบัติงานที่จำเป็นต้องเก็บไว้เป็นหลักฐานหรือเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณ จะมีการรายงานเป็นลายลักษณ์อักษรโดยการรายงานนั้น จะเป็นไปตามตามลำดับชั้นของการรายงาน โดยสายการบังคับบัญชา คือจากผู้ปฏิบัติ ถึงหัวหน้าภาควิชา ผ่านรอง

ผู้อำนวยการฝ่ายที่รับผิดชอบในเรื่องนั้น แล้วเสนอผู้อำนวยการเพื่อทราบหรือตัดสินใจต่อไป

การสั่งการของผู้อำนวยการเพื่อให้เจ้าหน้าที่เดือนปฏิบัติงานทุกวิทยาลัยพบว่า จะดำเนินการสั่งการทั้งที่เป็นวาจาและลายลักษณ์อักษร ขึ้นกับเรื่องและเวลา ในกรณีที่มีหนังสือเข้ามาในวิทยาลัย ซึ่งเป็นหนังสือต้นเรื่องที่เสนอผู้อำนวยการ ผู้อำนวยการจะสั่งการไปในหนังสือนั้น เพื่อผู้ที่เกี่ยวข้องดำเนินการ โดยจะไปโดยตรงที่ผู้รับผิดชอบ บางเรื่องเกี่ยวข้องกับภาควิชา ก็จะสั่งการไปที่ภาควิชา นั้น ๆ ถ้าเรื่องเกี่ยวข้องกับสำนักนิติโดยตรงก็สั่งการโดยตรง ถ้าเรื่องที่ต้องขอความเห็นจากรองผู้อำนวยการ ก็จะส่งเรื่องไปที่รองผู้อำนวยการฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ในส่วนเรื่องด่วนที่ต้องการคำตอบหรือการดำเนินการด่วนจะส่งโดยตรงที่สำนักนิติ ซึ่งจะใช้วิธีการสั่งการด้วยวาจา โดยเชิญมาพบแล้วสั่งการ ซึ่งผู้อำนวยการวิทยาลัยทุกขนาด ให้เหตุผลเหมือนกันว่ามีเจ้าหน้าที่น้อย และอาจารย์แต่ละท่านต้องขึ้นนิเทศงาน เมื่อมีงานด่วนก็ต้องเรียกมาพบเลย เพื่อให้มีการดำเนินการในเรื่องนั้นๆ ยกเว้นงานบางอย่างเป็นงานที่ต้องมีการตัดสินใจตามสายการบังคับบัญชา ก็จะสั่งการด้วยลายลักษณ์อักษร เพื่อเป็นหลักฐานและการอ้างอิงต่อไป

จากการวิเคราะห์ข้อมูล จากแบบสอบถามหัวหน้าภาควิชาเกี่ยวกับลักษณะของการจัดสายการบังคับบัญชาของวิทยาลัยพยาบาล ปรากฏผลการวิเคราะห์ที่ตามตารางที่ 13

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 13 ร้อยละของจำนวนหัวหน้าภาควิชาโดยรวมและในแต่ละขนาดของวิทยาลัยพยาบาล  
จำนวนตามความคิดเห็นที่เกี่ยวกับการจัดสายบังคับบัญชา

รายการ	จำนวน (240คน)	ร้อยละ	ขนาดของวิทยาลัย					
			เล็ก(22คน)		กลาง(115คน)		ใหญ่(103คน)	
			จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<b>1.แบบแผนการรายงาน</b>								
<b>การปฏิบัติงานของภาค</b>								
- รายงานผลการ	99	41.25	5	22.72	42	36.52	52	50.48
<b>ปฏิบัติงานโดยตรง</b>								
<b>ต่อผู้อำนวยการ</b>								
- รายงานผลการ	59	24.58	6	27.77	26	22.60	27	26.21
<b>ปฏิบัติงานตามลำดับ</b>								
<b>สายการบังคับบัญชา</b>								
- การรายงานผล	82	34.16	11	50.00	47	40.86	24	23.30
<b>การปฏิบัติงาน</b>								
<b>ไม่มีแบบแผนที่</b>								
<b>แน่นอน</b>								
<b>2.ลักษณะการรายงาน</b>								
- รายงานด้วยวาจา	76	31.66	5	22.72	40	34.78	31	30.09
- รายงานด้วยลาย	64	26.66	4	18.18	28	24.34	32	31.06
<b>ลักษณะอักษร</b>								
- รวมแน่นอนขึ้นกับ	100	41.66	13	59.09	47	40.86	40	38.83
<b>เรื่องและเวลา</b>								

## ตารางที่ 13 (ต่อ)

รายการ	จำนวน ร้อยละ (240คน)	ขนาดของวิทยาลัย						
		เล็ก(22คน)		กลาง(115คน)		ใหญ่(103คน)		
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	
<b>3. การสั่งการ</b>								
-ผู้อำนวยการสั่งการ โดยตรงที่ผู้ปฏิบัติ	80	33.33	8	36.36	38	33.04	34	33.00
-ผู้อำนวยการสั่งการ ตามสายการบังคับบัญชา	106	44.16	12	54.54	40	34.78	54	52.42
-การสั่งการไม่มี แบบแผนแน่นอนขึ้นกับ เรื่องและเวลา	54	22.50	2	9.09	37	32.17	15	14.56
<b>4. การควบคุมกำกับงาน ของผู้บริหาร</b>								
-ควบคุมกำกับงาน โดยตรงที่ผู้ปฏิบัติ	84	35.00	10	45.45	38	33.04	36	34.95
-ควบคุมกำกับงาน ตามสายการบังคับบัญชา	156	65.00	12	54.54	77	66.96	67	65.04

จากตารางที่ 13 พบว่าลักษณะการรายงานผลการปฏิบัติงานของภาควิชาต่าง ๆ ต่อผู้อำนวยการนั้น ส่วนใหญ่ใช้การรายงานผลการปฏิบัติงานโดยตรงต่อผู้อำนวยการ ร้อยละ 41.25 รองลงมารายงานผลการปฏิบัติงานการไม่มีแบบแผนที่แน่นอน ร้อยละ 36.16 รายงานผลการปฏิบัติงานตามสายการบังคับบัญชา ร้อยละ 27.77 ลักษณะการรายงานนั้นไม่แน่นอนขึ้นกับเรื่อง

และเวลา ร้อยละ 41.66 รองลงมาเป็นการรายงานด้วยวาจาร้อยละ31.66 การรายงานด้วยลายลักษณ์อักษร ร้อยละ 26.66 ผู้อำนวยการสั่งการตามสายการบังคับบัญชา มากที่สุด ร้อยละ 44.16 รองลงมาสั่งการโดยตรงที่ผู้ปฏิบัติ ร้อยละ33.33 การควบคุมกำกับงาน จะควบคุมตามสายการบังคับบัญชามากที่สุด ร้อยละ 65.00

เมื่อพิจารณาในวิทยาลัยพยาบาลขนาดเล็ก พบว่า การรายงานผลการปฏิบัติงานของภาควิชาต่าง ๆ ต่อผู้อำนวยการนั้น ส่วนใหญ่มีการรายงานผลการปฏิบัติการโดยไม่มีแบบแผนที่แน่นอน ร้อยละ 50.00 ลักษณะการรายงานนั้นไม่แน่นอนขึ้นกับเรื่องและเวลา ร้อยละ 59.09 ผู้อำนวยการสั่งการตามสายการบังคับบัญชา มากที่สุด ร้อยละ 54.54 การควบคุมกำกับงานจะควบคุมตามสายการบังคับบัญชามากที่สุด ร้อยละ 54.54

วิทยาลัยพยาบาลขนาดกลาง พบว่า การรายงานผลการปฏิบัติงานของภาควิชาต่าง ๆ ต่อผู้อำนวยการนั้น ส่วนใหญ่มีการรายงานผลการปฏิบัติการโดยไม่มีแบบแผนที่แน่นอน ร้อยละ 40.86 ลักษณะการรายงานนั้นไม่แน่นอน ขึ้นกับเรื่องและเวลา ร้อยละ 40.86 ผู้อำนวยการสั่งการตามสายการบังคับบัญชา มากที่สุด ร้อยละ 34.78 การควบคุมกำกับงาน จะควบคุมตามสายการบังคับบัญชามากที่สุด ร้อยละ 66.96

วิทยาลัยพยาบาลขนาดใหญ่ พบว่า การรายงานผลการปฏิบัติงานของภาควิชาต่างๆจะรายงานโดยตรงต่อผู้อำนวยการ มากที่สุด ร้อยละ50.48 ลักษณะการรายงานรายงานแบบไม่มีแบบแผนแน่นอน ร้อยละ 38.83 ผู้อำนวยการสั่งการตามสายการบังคับบัญชา มากที่สุด ร้อยละ 52.42 การควบคุมกำกับงาน จะควบคุมตามสายการบังคับบัญชามากที่สุด ร้อยละ 65.04

## ส่วนที่ 6 การกำหนดขอบเขตการบังคับบัญชา

จากการวิเคราะห์เอกสารการประเมินตนเองของวิทยาลัยพยาบาล และการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการวิทยาลัย ปรากฏว่าผู้อำนวยการมีผู้ใต้บังคับบัญชา ปรากฏในตารางที่ 14

ตารางที่ 14 จำนวนและร้อยละผู้ได้บังคับบัญชาของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลจําแนกตามขนาดของวิทยาลัยพยาบาล

จำนวนผู้ได้บังคับบัญชา	จำนวน ร้อยละ (35คน)	ขนาดของวิทยาลัย						
		เล็ก (3คน)		กลาง (17 คน)		ใหญ่ (15 คน)		
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	
น้อยกว่า 30 คน	2	5.71	2	66.66	0	0	0	0
30 - 50 คน	5	14.28	1	33.33	4	23.52	0	0
51 - 70 คน	7	20.00	0	0	7	41.17	0	0
71 - 90 คน	7	20.00	0	0	6	35.29	1	6.66
มากกว่า 90 คน	14	40.00	0	0	0	0	14	93.33

จากตารางที่ 14 พบว่าผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล มีผู้ได้บังคับบัญชาอยู่ในช่วงมากกว่า 90 คน มากที่สุด ร้อยละ 40.00 รองลงมา มีผู้ได้บังคับบัญชา จำนวนระหว่าง 51-70 คน 71-90 คน ร้อยละ 20.00 จำนวนระหว่าง 30-50 คน ร้อยละ 14.28 และจำนวนน้อยกว่า 30 คน ร้อยละ 5.71

เมื่อพิจารณาจำนวนผู้ได้บังคับบัญชาจําแนก ตามขนาดของวิทยาลัยพยาบาลพบว่า วิทยาลัยพยาบาลขนาดเล็ก ผู้บริหารวิทยาลัยมีผู้ได้บังคับบัญชาจำนวนน้อยกว่า 30 คน มากที่สุดร้อยละ 66.66 และมีจำนวน 30-50 คน ร้อยละ 33.33 วิทยาลัยพยาบาลขนาดกลาง มีจำนวนผู้ได้บังคับบัญชา จำนวนระหว่าง 51-70 คน มากที่สุด ร้อยละ 41.17 มีจำนวนระหว่าง 71-90 คน ร้อยละ 35.29 วิทยาลัยพยาบาลขนาดใหญ่ ผู้บริหารมีผู้ได้บังคับบัญชาจำนวนมากกว่า 90 คน มากที่สุดร้อยละ 93.33 และจำนวน 71-90คน ร้อยละ 6.66



จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม พบว่าหัวหน้าภาควิชาที่มีจำนวนผู้ได้  
บังคับบัญชาตามตารางที่ 15

ตารางที่ 15 จำนวนและร้อยละผู้ได้บังคับบัญชาของหัวหน้าภาควิชาและความเพียงพอของ  
เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน จำแนกตามขนาดของวิทยาลัยพยาบาล

รายการ	จำนวน (240คน)	ร้อยละ	ขนาดของวิทยาลัย					
			เล็ก(22คน)		กลาง(115คน)		ใหญ่(103คน)	
			จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<b>จำนวนผู้ได้บังคับบัญชา</b>								
ไม่มีผู้ได้บังคับบัญชา	26	10.83	10	45.45	13	11.30	3	2.91
1 - 2 คน	92	38.33	9	40.90	58	50.43	25	24.27
3 - 5 คน	70	29.16	3	13.63	36	31.30	32	31.06
6 - 10 คน	42	17.50	0	0	8	6.95	33	32.03
มากกว่า 10 คน	10	4.16	0	0	0	0	10	9.70
<b>เจ้าหน้าที่ในภาควิชา</b>								
เจ้าหน้าที่ในภาควิชา	43	17.91	1	4.54	20	17.39	23	22.33
<b>เพียงพอในการปฏิบัติงาน</b>								
เจ้าหน้าที่ในภาควิชา	197	82.08	21	95.45	94	81.73	82	79.61
<b>ไม่เพียงพอในการ</b>								
<b>ปฏิบัติงาน</b>								

จากตารางที่ 15 พบว่าหัวหน้าภาควิชาของวิทยาลัยพยาบาลส่วนใหญ่นักศึกษามีผู้ได้บังคับบัญชาอยู่ระหว่าง 1-2 คน มากที่สุดร้อยละ 38.33 รองลงมาจะมีจำนวน 3-5 คน ร้อยละ 29.16 จำนวน 6-10 คน ร้อยละ 17.50 ไม่มีเลยร้อยละ 10.83 และมีจำนวนมากกว่า 10 คน ร้อยละ 4.16 และพบว่าทุกขนาดของวิทยาลัยมีจำนวนผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานในภาควิชาไม่เพียงพอในการปฏิบัติงาน

เมื่อพิจารณาตามขนาดของวิทยาลัยพยาบาล พบว่าวิทยาลัยพยาบาลขนาดเล็กไม่มีผู้ได้บังคับบัญชามากที่สุด ร้อยละ 45.45 รองลงมาจะมีจำนวน 1-2 คน ร้อยละ 40.90 จำนวน 3-5 คน ร้อยละ 9.09 ในวิทยาลัยพยาบาลขนาดกลางจะมีผู้ได้บังคับบัญชา จำนวน 1-2 คนมากที่สุด ร้อยละ 49.56 จำนวน 3-5 คน ร้อยละ 31.30 ไม่มีผู้ได้บังคับบัญชาเลย ร้อยละ 11.30 และมีจำนวน 6-10 คน ร้อยละ 7.82 วิทยาลัยพยาบาลขนาดใหญ่มีจำนวนผู้ได้บังคับบัญชา 6-10 คน มากที่สุด ร้อยละ 32.03 รองลงมาจำนวน 3-5 คน ร้อยละ 31.06 จำนวน 1-2 คน ร้อยละ 24.27 มากกว่า 10 คน ร้อยละ 9.70 และไม่มีผู้ได้บังคับบัญชาเลย ร้อยละ 2.91

เมื่อพิจารณาขอบเขตการบังคับบัญชาของวิทยาลัยพยาบาล แล้วพบว่า วิทยาลัยพยาบาลส่วนใหญ่มีขอบเขตการบังคับบัญชาที่กว้างมากกว่า มีวิทยาลัยพยาบาล จำนวนเพียง ร้อยละ 28.57 ( 10 แห่ง ) ที่มีการกำหนดขอบเขตการบังคับบัญชาในลักษณะแคบ มีกลุ่มงานเพียง 2-3 กลุ่ม และวิทยาลัยพยาบาล ร้อยละ 71.42 ( 25 แห่ง ) ที่มีการกำหนดขอบเขตการบังคับบัญชาในลักษณะที่กว้างมีกลุ่มงานมากกว่า 3 กลุ่มงาน

## ส่วนที่ 7 การประสานงาน

จากการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล พบว่าในส่วนของการประสานงานของวิทยาลัยพยาบาลในทุกแห่งไม่แตกต่างกันทุกขนาด โดยมีการประสานงานทั้งในแนวราบ และแนวตั้งตามสายการบังคับบัญชา การสื่อสารใช้ทั้งแบบวาจาและลายลักษณ์อักษร ขึ้น

กับเรื่องพิจารณาว่ามีความสำคัญ ความรวดเร็วที่ต้องการข้อมูลระดับใด และใช้อุปกรณ์ในการสื่อสารทั้งโทรศัพท์ โทรสารและการสื่อสารทางไปรษณีย์ มีวิทยาลัยขนาดใหญ่ 3 แห่ง วิทยาลัยขนาดกลาง 5 แห่งที่เริ่มดำเนินการใช้เครือข่ายการสื่อสารทาง Internet เพื่อการสื่อสารกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และส่งข้อความด้วย Electronic Mail ผ่านเครื่องคอมพิวเตอร์และโทรศัพท์

การประสานงานของวิทยาลัย ในส่วนการประสานงานภายในจะใช้เวลาจามากกว่า เพราะเป็นองค์การที่ขนาดใหญ่ มีวัฒนธรรมของการปรึกษาหารือกันมากกว่าการสั่งการ และมีความเป็นพี่น้องงานเชิงวิชาชีพเดียวกัน มีความเคารพในระบอบอาวุโส และผู้ปฏิบัติสามารถที่ข้อเสนอผ่านไปยังผู้บริหารได้ ในลักษณะของการประชุมคณาจารย์ของวิทยาลัย ซึ่งส่วนใหญ่ (32 แห่ง) จัดเป็นประจำทุกเดือน มีเพียง 3 แห่ง ที่มีประชุมทุก 1 หรือ 2 เดือน

ในส่วนของ การแจ้งเรื่องเวียน ที่ต้องแจ้งให้ผู้ปฏิบัติทราบโดยทั่วกัน จะมีการติดเรื่องไว้ที่บอร์ดประกาศของวิทยาลัย ซึ่งมีทุกแห่ง ส่วนเรื่องใดเร่งด่วนจะมีการสั่งการ โดยวาจา ภายลักษณะอักษรไปยังภาควิชา หรือบุคคลที่ถูกระบุในเรื่องนั้นๆ ในส่วนของการประสานงานกับหน่วยงานภายนอกวิทยาลัย หากเป็นเรื่องนโยบายที่ต้องขอความร่วมมือ ผู้ประสานงานจะเป็นผู้ประสานเอง และใช้การประสานอย่างเป็นทางการมากกว่า ในกรณีที่เป็นการประสานงาน ในกิจกรรมประจำ จะมอบหมายผู้รับผิดชอบไปประสาน ซึ่งอาจประสานงานแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ขึ้นกับเรื่องและเวลาในการดำเนินการ

จากการวิเคราะห์แบบสอบถามหัวหน้าภาควิชา ที่เกี่ยวกับลักษณะการประสานงานของวิทยาลัยพยาบาล ปรากฏผลตามตารางที่ 16



ตารางที่ 16 ร้อยละของจำนวนหัวหน้าภาควิชาโดยรวมและในแต่ละขนาดของวิทยาลัยพยาบาล  
จำนวนตามความคิดเห็นที่เกี่ยวกับลักษณะการประสานงาน

การประสานงาน	จำนวน (240คน)	ร้อยละ	ขนาดวิทยาลัยพยาบาล					
			เล็ก(22คน)		กลาง(115คน)		ใหญ่(103 คน)	
			จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<b>ลักษณะการประสานงาน</b>								
<b>1. ภายใน</b>								
-ประสานงานแบบ เป็นทางการ	35	14.58	2	9.09	18	15.65	15	14.56
-ประสานงานไม่เป็น ทางการ	205	85.41	20	90.90	97	84.34	88	85.43
<b>2. ภายนอก</b>								
-ประสานงานแบบ เป็นทางการ	219	91.25	17	77.27	108	93.91	93	90.29
-ประสานงานไม่เป็น ทางการ	21	8.75	5	22.72	7	6.08	10	9.70
<b>วิธีการประสาน</b>								
<b>1. ภายใน</b>								
-แนวตั้ง	52	21.66	2	9.09	22	19.13	28	27.18
-แนวนราบ	188	78.33	20	90.90	93	80.86	75	72.81
<b>2. ภายนอก</b>								
-แนวตั้ง	176	73.33	14	63.63	88	76.52	74	71.89
-แนวนราบ	64	26.66	8	36.36	27	23.47	29	28.15

## ตารางที่ 16 (ต่อ)

การประสานงาน	จำนวน (240คน)	ร้อยละ	ขนาดวิทยาลัยพยาบาล					
			เล็ก(22คน)		กลาง(115คน)		ใหญ่(103 คน)	
			จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<b>การสื่อสารเพื่อการ</b>								
<b>ประสานงาน</b>								
<b>1. ภายใน</b>								
-ประสานงานด้วย วาจามากกว่า ลายลักษณ์อักษร	155	64.58	14	63.63	75	65.21	66	64.07
-ประสานงานด้วย ลายลักษณ์อักษร มากกว่าวาจา	85	35.41	8	36.36	40	34.78	37	35.92
<b>2. ภายนอก</b>								
-ประสานงานด้วย วาจามากกว่า ลายลักษณ์อักษร	54	22.50	2	9.09	23	20.00	29	28.15
-ประสานงานด้วย ลายลักษณ์อักษร มากกว่าวาจา	186	77.50	20	90.90	92	80.00	74	71.84

จากตารางที่ 16 พบว่าวิทยาลัยพยาบาลส่วนใหญ่ มีการประสานงานภายใน วิทยาลัยแบบไม่เป็นทางการมากกว่าเป็นทางการ มากที่สุด ร้อยละ 85.4 1 เจ้าหน้าที่จะ ประสานงานกันโดยตรงแบบแนวราบมากที่สุด ร้อยละ 78.33 และใช้วิธีการสื่อสารแบบวาจา มากกว่าลายลักษณ์อักษร มากที่สุด ร้อยละ 64.58 ส่วนการประสานงานภายนอก ส่วนใหญ่ จะใช้การประสานงานแบบเป็นทางการมากกว่าไม่เป็นทางการ มากที่สุด ร้อยละ 91.25 ประสานงานตามแนวดิ่ง คือตามสายการบังคับบัญชามากที่สุด ร้อยละ 73.33 ประสาน โดยวิธีใช้แบบมีลายลักษณ์อักษรมากกว่าการประสานงานด้วยวาจา ร้อยละ 77.50

เมื่อพิจารณาลักษณะการประสานงาน จำนวนตามขนาดวิทยาลัย พบว่า วิทยาลัย พยาบาลทุกขนาด มีการประสานงานภายในแบบไม่เป็นทางการมากกว่าเป็นทางการมากที่สุด เจ้าหน้าที่จะประสานงานกันโดยตรงแบบแนวราบมากที่สุด ใช้วิธีการสื่อสารแบบวาจา มากกว่า ลายลักษณ์อักษร มากที่สุด ส่วนการประสานงานภายนอก ส่วนใหญ่จะใช้การประสานงาน แบบเป็นทางการมากกว่าไม่เป็นทางการ มากที่สุด ประสานงานตามแนวดิ่ง คือตามสายการ บังคับบัญชามากที่สุด ประสานโดยวิธีใช้แบบมีลายลักษณ์อักษรมากกว่าการประสานงานด้วย วาจา มากที่สุด

#### ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ ปัญหาการจัดองค์การของวิทยาลัยพยาบาล

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล และจากการสำรวจปัญหาการ จัดองค์การจากหัวหน้าภาควิชาของวิทยาลัยพยาบาล โดยใช้แบบสอบถาม ปรากฏผลการ วิเคราะห์ด้านเรื่องต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

##### 1. ปัญหาที่เกี่ยวกับการจ้างงาน

จากการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล โดยเฉพาะวิทยาลัยพยาบาลขนาด เล็ก และขนาดกลางส่วนใหญ่จะพบว่า การจ้างงานตามหน้าที่ของวิทยาลัยนั้น ก่อให้เกิดปัญหา

ความขาดแคลนเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ ความชำนาญโดยตรงในงานนั้นๆ อย่างแท้จริง อาทิเช่น งานการเงินและบัญชี งานพัสดุและยานพาหนะ ซึ่งต้องอาศัยผู้มีความรู้ ความสามารถและมีประสบการณ์ในงานดังกล่าว แต่ปรากฏว่า วิทยาลัยพยาบาลขนาดเล็กรวมทุกแห่ง และขนาดกลาง ส่วนใหญ่ร้อยละ 64.00 ไม่มีเจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี ที่เป็นข้าราชการที่มีความรู้ ความสามารถอย่างแท้จริงปฏิบัติงาน จึงทำให้หัวหน้าฝ่ายบริหาร (หรือหัวหน้ากลุ่มอำนวยการ) หรือรองผู้อำนวยการที่ทำหน้าที่ด้านบริหาร ต้องรับผิดชอบในการปฏิบัติงานด้านนี้อย่างเต็มที่ นอกจากนี้ พบว่าการจําแนกงานในกลุ่มต่างๆ ที่แยกออกมาจากภาควิชาแต่ละภาควิชาได้ชัดเจน โดยเฉพาะการจําแนกงานพัฒนาหลักสูตรและการสอน งานวิจัยและพัฒนา งานตำราเรียนนั้น ออกไปเป็นอีกกลุ่มงานนั้น ส่งผลกระทบให้ต้องมีการจัดเจ้าหน้าที่รับผิดชอบงานนั้นโดยตรง เป็นการเพิ่มภารกิจให้กับอาจารย์ที่ได้รับมอบหมาย และส่งผลกระทบต่อภารกิจการสอนการนิเทศงานการปฏิบัติงานของอาจารย์ ผู้ได้รับมอบหมายในงานนั้นๆซึ่งในวิทยาลัยขนาดเล็ก พบว่า อาจารย์มีภารกิจหน้าที่การสอน การนิเทศงานและมีหน้าที่เป็นหัวหน้างาน งานต่างๆ 1-3 งาน เนื่องจากในวิทยาลัยพยาบาลนั้น มีจำนวนอาจารย์น้อย อาทิเช่น ทาหน้าที่หัวหน้าภาควิชา ทาหน้าที่หัวหน้างานวัดและประเมินผล ทาหน้าที่หัวหน้างานทะเบียนและสถิติ เป็นต้น แต่ในวิทยาลัยพยาบาลขนาดใหญ่ไม่มีปัญหาการจําแนกงานแยกย่อยมากนัก เพราะสามารถมอบหมายงาน ให้อาจารย์ปฏิบัติงานได้นอกเหนือจากงานสอนประจำทั้งภาคปฏิบัติ และภาคทฤษฎี

ในส่วนของการจําแนกงานเป็นภาควิชา 8 ภาควิชา โดยพิจารณาจากเนื้อหาวิชาหลักสูตรนั้น ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลทุกขนาดมีความเห็นว่า การมีภาควิชา 8 ภาควิชา นั้นมากเกินไป ส่งผลกระทบให้มีเนื้อหาวิชาในการซ้ำซ้อนกัน และไม่สามารถผสมผสานเนื้อหาวิชาที่คล้ายคลึงกันเข้าไว้ด้วยกันอย่างจริงจัง ในวิทยาลัยพยาบาลขนาดใหญ่จะพบปัญหาของการแบ่งงานอาจารย์แต่ละภาควิชาที่เด็ดขาด ส่งผลในการจัดการเรียนการสอนทั้งภาคทฤษฎี และภาคปฏิบัติ เมื่อมีความขาดแคลนอาจารย์ จะมีการช่วยเหลือกันน้อย เนื่องจากความรู้สึกล้วนเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเฉพาะของแต่ละภาควิชา ความช่วยเหลือเกื้อกูลข้ามภาควิชาจะมีย่อยซึ่งพบในวิทยาลัยพยาบาลขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ที่มีอาจารย์มากกว่า 50 คน วิทยาลัย

พยาบาลขนาดเล็ก จะพบปัญหาการแบ่งงานเด็ดขาดในแต่ละภาควิชาน้อย นอกจากนั้นการแบ่งงานและจัดกลุ่มงานเป็นภาควิชา 8 ภาควิชา ยังพบปัญหาการสอน โดยมีเนื้อหาวิชาซ้ำซ้อนกันในบางวิชา และต้องใช้อาจารย์ในเทศงานมาก อาจารย์ภาคใดก็จะนิเทศนักศึกษาในวิชาที่ภาครับผิดชอบ

นอกจากนี้ ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลขนาดเล็ก ได้ให้ข้อมูลที่เป็นปัญหาของการทำงานในปัจจุบัน เป็น 8 ภาควิชา ว่าในบางภาควิชา จะมีอาจารย์ 1 คน เป็นหัวหน้าภาควิชา โดยไม่มีผู้บังคับบัญชา ประกอบกับวิทยาลัยพยาบาลขนาดเล็กนั้น จะมีเจ้าหน้าที่สายสนับสนุนน้อยมาก ดังนั้น การดำเนินงานภายในภาควิชา และการปฏิบัติภารกิจการสอนการนิเทศงาน จึงเป็นภารกิจที่มากและใช้เวลาส่งผลให้การพัฒนางานในหน้าที่ของวิทยาลัยพยาบาล นอกเหนือจากการสอนนั้น ไม่ได้ดำเนินงาน อาทิเช่น งานวิจัย งานบริการวิชาการ งานบริการสาธารณสุข เป็นต้น

จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม กลุ่มหัวหน้าภาควิชาของวิทยาลัยพยาบาลที่เกี่ยวกับปัญหาการทำงานของวิทยาลัยพยาบาลในปัจจุบันนั้น พบว่าหัวหน้าภาควิชาโดยส่วนาใหญ่ มีปัญหาการทำงาน ร้อยละ 64.16 ไม่มีปัญหาร้อยละ 35.83 ในวิทยาลัยพยาบาลขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่ มีปัญหาร้อยละ 54.54 62.60 และ 67.96 ตามลำดับ โดยมีรายละเอียดของปัญหาการทำงาน ปรากฏผลการวิเคราะห์ตามตารางที่ 17

สถาบันวิทย์บริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ตารางที่ 17 ร้อยละของจำนวนหัวหน้าภาควิชาโดยรวมและในแต่ละขนาดของวิทยาลัยพยาบาล  
จำนวนตามความคิดเห็นที่เกี่ยวกับปัญหาการจ้างงาน

ปัญหาการจ้างงาน (ตอบมากกว่า 1 ข้อ) (154คน)	จำนวน	ร้อยละ	ขนาดของวิทยาลัยพยาบาล					
			เล็ก(12คน)		กลาง(72คน)		ใหญ่(70คน)	
			จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<b>1. การจ้างงานโดย</b>								
<b>ทั่วไป</b>								
-มีการรื้อถอนของ งานจำนวนไว้	95	61.68	1	8.33	34	47.22	60	85.71
-การจ้างงาน ที่จัดไว้ไม่สามารถ ดำเนินการได้ เปิดเสรีงานตัวเอง	117	75.97	8	66.66	56	77.77	58	82.85
-การจ้างงาน บางงาน มีปริมาณ งานน้อย	129	83.76	3	25.00	70	97.22	56	80.00

## ตารางที่ 17(ต่อ)

ปัญหาการจ้างงาน (ตอบมากกว่า 1 ข้อ)	จำนวน (154คน)	ร้อยละ	ขนาดของวิทยาลัยพยาบาล					
			เล็ก(12คน)		กลาง(72คน)		ใหญ่(70คน)	
			จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<b>2. การจ้างงาน</b>								
<b>เป็น 8 ภาควิชา</b>								
- มีความรู้ก่อนของ	140	90.90	8	66.66	72	100.00	66	94.28
<b>เนื้อหาวิชา</b>								
- มีความรู้ก่อนการ	77	50.00	2	16.66	34	47.22	41	58.57
<b>ปฏิบัติงานระหว่างภาค</b>								
- มีความสับสนาน	17	11.03	1	8.33	11	15.27	5	41.66
<b>หน้าที่ที่กำหนด</b>								
- มีความสำราใจใน	30	19.48	1	8.33	14	19.44	15	21.42
<b>การปฏิบัติงาน</b>								
- มีความร่วมมือ	25	16.23	0	0.00	13	18.05	12	17.14
<b>ระหว่างวิทยากร</b>								
<b>ในภาควิชาน้อย</b>								
- มีความร่วมมือ	82	53.24	3	25.00	47	65.27	32	45.71
<b>ระหว่างอาจารย์</b>								
<b>นอกภาควิชาน้อย</b>								

จากตารางที่ 17 หัวหน้าภาควิชาของวิทยาลัยพยาบาล มีปัญหาการจําแนกทัวใบซึ่ง เป็นปัญหาของปริมาณงานบางงานมาก บางงานมีปริมาณงานน้อย มากที่สุด ร้อยละ 83.76 รองลงมา เป็นปัญหาจําแนกงานที่จัดไว้ ไม่สามารถ ดำเนินการเปิดเสรีงานตัวเองร้อยละ 75.97 และในส่วนของ การจําแนกงานเป็น 8 ภาควิชา พบว่าปัญหาความซ้ำซ้อนของเนื้อหา มากที่สุด ร้อยละ 90.90 รองลงมาปัญหาความร่วมมือ ระหว่างอาจารย์นอกภาควิชา น้อย ร้อยละ 53.24

เมื่อพิจารณาจําแนกตามขนาดของวิทยาลัยพยาบาลพบว่า วิทยาลัยพยาบาลขนาดเล็กมีปัญหาการจําแนกงานที่จัดไว้ ไม่สามารถดำเนินการได้เปิดเสรีงานตัวเอง มากที่สุด ร้อยละ 66.66 การแบ่งภาควิชาเป็น 8 ภาควิชา พบว่ามีปัญหาความซ้ำซ้อนในเนื้อหาวิชา มากที่สุด ร้อยละ 66.66 รองลงมามีปัญหาความร่วมมือ ระหว่างอาจารย์นอกภาควิชา น้อย ร้อยละ 25.00

วิทยาลัยพยาบาลขนาดกลาง จะพบว่ามีปัญหาการจําแนกงานบางงานมีปริมาณงาน มาก บางงานมีปริมาณงานน้อยมากที่สุด ร้อยละ 60.86 ในส่วนการจําแนกงาน 8 ภาควิชา พบปัญหาความซ้ำซ้อนของเนื้อหาวิชา มากที่สุดร้อยละ 97.22 รองลงมามีปัญหาความร่วมมือ ระหว่างอาจารย์นอกภาควิชา น้อยร้อยละ 65.27

วิทยาลัยพยาบาลขนาดใหญ่พบว่ามีปัญหาการจําแนกงาน เป็นปัญหาความซ้ำซ้อน ของงานที่จําแนกไว้มากที่สุด ร้อยละ 85.71 ในส่วนการจําแนกงาน 8 ภาควิชา จะมีปัญหา ความซ้ำซ้อนของเนื้อหาวิชา มากที่สุดร้อยละ 94.28 รองลงมามีปัญหาความซ้ำซ้อนการปฏิบัติ งานระหว่างภาควิชา ร้อยละ 58.57

## 2. ปัญหาที่เกี่ยวกับการจัดกลุ่มงาน

จากการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล เกี่ยวกับปัญหาการจัดกลุ่มงาน ซึ่ง

มีการจัดในลักษณะของการปิดกระบวนการปฏิบัติงานผสมกับหน้าที่ของวิทยาลัยพยาบาล และ มีการจัดกลุ่มงานออกเป็น 2 กลุ่ม - 12 กลุ่ม นั้นมีปัญหาที่ต่างกันแตกต่างกัน คือ

2.1 วิทยาลัยมีเจ้าหน้าที่ไม่เพียงพอในการปฏิบัติงานในงานต่างๆ โดยเฉพาะ กลุ่มงานบริหารทั่วไปที่ต้องมอบหมายงานให้อาจารย์ ซึ่งมีการเรียนการสอนในปฏิบัติงานในกลุ่มงาน บริหารด้วย

2.2 การแบ่งกลุ่มงาน หลายกลุ่ม ส่งผลกระทบต่อความไม่ร่วมมือกันปฏิบัติงาน ซึ่งกันและกันของเจ้าหน้าที่

2.3 การแบ่งเป็นภาควิชา ไม่ก่อให้เกิดการส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ ทักษะประสบการณ์หลายด้าน ไม่มีความรู้ด้านการบริหารงานที่กว้างและมีความยืดหยุ่นน้อย

2.4 การย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานต่างกลุ่มงานทำได้ยาก

2.5 ปริมาณงานของแต่ละกลุ่มงานไม่เท่ากัน เกิดปัญหาความท้อแท้ในการ ปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กลุ่มที่ปฏิบัติงานมาก

ในส่วนของปัญหาที่เกิดจากการแบ่งกลุ่มงานนี้ จากการสัมภาษณ์ ผู้อำนวยการ วิทยาลัยพยาบาล พบว่า ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลขนาดเล็ก 2 แห่ง และวิทยาลัยขนาด กลางที่มีอาจารย์น้อยกว่า 30 คน 3 แห่ง ผู้อำนวยการต้องรับภาระงานมาก ต้องตัดสินใจ และปฏิบัติงาน ในงานบางงานที่ไม่สามารถจะมอบหมายให้เจ้าหน้าที่ดำเนินการได้ด้วยตนเอง เนื่องจากไม่มีเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะทาง และมีจำนวนเจ้าหน้าที่น้อย ก่อ ให้เกิดปัญหาการไม่มีเวลาในการวางแผน ควบคุมกำกับงาน ปรับปรุงงานของวิทยาลัยให้ พัฒนาไปอย่างรวดเร็วได้ และในขณะเดียวกันอาจารย์ในวิทยาลัยพยาบาล มีภาระงานมาก เช่นกัน ตัวอย่างเช่น อาจารย์ 1 คน รับผิดชอบปฏิบัติงานในหลายกลุ่มงาน และต้องมีการ สอนภาคทฤษฎี การนิเทศ การพัฒนาบุคลากร งานพัฒนาเครือข่าย และการให้บริการวิชาการกับสังคม เป็นต้น ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

จากการวิเคราะห์แบบสอบถาม โดยการสำรวจความคิดเห็นของหัวหน้าภาควิชา ในปัญหาการจัดกลุ่มงานนั้น พบว่าหัวหน้าภาควิชาส่วนใหญ่ มีปัญหาการจัดกลุ่มงานมากกว่า

ไม่มีปัญหา ร้อยละ 58.33 วิทยาลัยพยาบาลขนาดเล็กหัวหน้าภาควิชาไม่มีปัญหามากกว่ามี  
ปัญหา ร้อยละ 77.27 วิทยาลัยพยาบาลขนาดกลางและขนาดใหญ่หัวหน้าภาควิชามีปัญหาการ  
จัดกลุ่มงานมากกว่าไม่มีปัญหา ร้อยละ 65.21 และ 58.25 ตามลำดับ รายละเอียดปรากฏใน  
ตารางที่ 18

ตารางที่ 18 ร้อยละของจำนวนหัวหน้าภาควิชาโดยรวมและในแต่ละขนาดของวิทยาลัยพยาบาล  
จำนวนตามความคิดเห็นที่เกี่ยวกับปัญหาการจัดกลุ่มงาน

ปัญหาการจัดกลุ่มงาน (ตอบมากกว่า 1 ข้อ)	จำนวน (140คน)	ร้อยละ	ขนาดของวิทยาลัยพยาบาล					
			เล็ก(5คน)		กลาง(75คน)		ใหญ่(60คน)	
			จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
-เจ้าหน้าที่ใน กลุ่มงานบริหารไม่พอ	98	70.50	4	80.00	64	85.33	30	50.00
-อาจารย์ต้องทำ หน้าที่แทนเจ้าหน้าที่ กลุ่มงานบริหาร	72	51.79	3	75.00	57	76.00	12	20.00
-กลุ่มงานวิชาการ ต้องปฏิบัติงานแทน ทุกกลุ่มงาน	71	51.07	4	80.00	52	69.33	15	25.00
-การประสานงานมี ความสับสน	58	41.72	0	0.00	32	42.66	26	43.33
-กลุ่มงานไม่สอดคล้องกับหน้าที่	44	31.65	3	75.00	28	37.33	13	21.66
-การพัฒนาของกลุ่ม งานแต่ละกลุ่มไม่ชัดเจน	40	28.77	3	75.00	17	22.66	10	16.66

จากตารางที่ 18 หัวหน้าภาควิชาส่วนใหญ่ของวิทยาลัยพยาบาลมีปัญหการจัดกลุ่มงานคือมีเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานในกลุ่มงานบริหาร (ฝ่ายบริหาร) ไม่เพียงพอมากที่สุด ร้อยละ 70.50 รองลงมาอาจารย์ต้องทำหน้าที่แทนเจ้าหน้าที่กลุ่มงานบริหาร ร้อยละ 51.79

เมื่อพิจารณาตามขนาดวิทยาลัยพยาบาล พบว่าวิทยาลัยขนาดเล็กมีปัญหา เจ้าหน้าที่ในกลุ่มงานบริหารไม่เพียงพอ เท่ากับกลุ่มวิชาการต้องทำงานแทนทุกกลุ่ม มากที่สุดร้อยละ 80.00 ในขณะที่วิทยาลัยพยาบาลขนาดกลาง และขนาดใหญ่หัวหน้าภาควิชามีปัญหาการจัดกลุ่มงานในกลุ่มบริหารที่มีเจ้าหน้าที่ไม่เพียงพอ มากที่สุดร้อยละ 85.33 และ 50.00 ตามลำดับ

### 3. ปัญหาที่เกี่ยวกับการจัดสายการบังคับบัญชา และขอบเขตการบังคับบัญชา

จากการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลส่วนใหญ่ (30 แห่ง) พบว่าไม่มีปัญหาเกี่ยวกับการจัดสายการบังคับบัญชา ทั้งนี้เนื่องจากผู้อำนวยการและผู้บริหารมีความใกล้ชิดกัน การจัดสายการบังคับบัญชาจะสั้นไม่ซับซ้อน ในส่วนของวิทยาลัยพยาบาลที่พบปัญหาการจัดสายการบังคับบัญชานั้นพบว่าไม่มีปัญหา ในเรื่องของการกำหนดตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่ายต่างๆ ความคุมกำกับและนิเทศงานในกลุ่มงาน ที่ผู้อำนวยการมอบหมายงานให้ ทำให้เกิดความไม่มีอิสระในการบริหารจัดการภายในภาควิชา ซึ่งต้องมีการรายงานให้รองผู้อำนวยการ ในด้านที่รับผิดชอบทราบหรือปรึกษาหารือก่อนที่จะเสนอเรื่องให้ผู้อำนวยการพิจารณา ซึ่งส่งผลกระทบต่อเรื่องต้องล่าช้า เกิดปัญหาความขัดแย้งของความคิดเห็นไม่ตรงกัน ระหว่างหัวหน้าภาควิชาและรองผู้อำนวยการ ในฝ่ายต่างๆ ได้

ในส่วนของการกำหนดขอบเขตการบังคับบัญชา นั้นพบว่าวิทยาลัยพยาบาลทุกแห่งไม่มีปัญหาการกำหนดขอบเขตการบังคับบัญชา การรายงานจะรายงานมาตามสายการบังคับบัญชาถึงผู้อำนวยการ ซึ่งผู้อำนวยการวิทยาลัยไม่เข้มงวดและกำหนดแบบแผนการรายงานของการปฏิบัติ

ไม่แน่นอน การติดตามงานและนิเทศงาน จะติดตามผ่านรองผู้อำนวยการฝ่ายที่เกี่ยวข้องและติดตามใบที่หัวหน้าภาควิชาโดยตรงในบางกรณี

จากการวิเคราะห์ข้อมูล เกี่ยวกับการจัดสายการบังคับบัญชาของวิทยาลัยพยาบาล ในส่วนของความเห็นของหัวหน้าภาควิชา พบว่าหัวหน้าภาควิชาไม่มีปัญหาในด้านนี้มากกว่ามีปัญหา ร้อยละ 72.25 ในวิทยาลัยพยาบาลขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่ พบว่าหัวหน้าภาควิชา ไม่มีปัญหามากกว่ามีปัญหามากที่สุด ร้อยละ 95.45 73.04 และ 66.99 ปรากฏผลการวิเคราะห์ที่ ปัญหาที่พบ ดังตารางที่ 19

ตารางที่ 19 ร้อยละของจำนวนหัวหน้าภาควิชาโดยรวมและในแต่ละขนาดของวิทยาลัยพยาบาล จำนวนตามความคิดเห็นที่เกี่ยวกับปัญหาการจัดสายบังคับบัญชาและขอบเขตการ บังคับบัญชา

ปัญหาการจัดสาย	ขนาดของวิทยาลัยพยาบาล							
	จำนวน	ร้อยละ	เล็ก(1คน)		กลาง(31คน)		ใหญ่(34คน)	
			จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
การบังคับบัญชา (ตอบมากกว่า 1 ข้อ) (66คน)								
- มีความสับสนในการ อนุมัติ (หลายขั้นตอน)	38	58.46	0	0.00	15	48.38	23	67.64
- หัวหน้าภาควิชาไม่มี บทบาทการเป็นผู้บังคับ บัญชา	62	95.38	0	0.00	30	96.77	22	64.70
- ไม่มีแบบแผนการ รายงานที่ชัดเจน	53	80.30	1	100.00	30	96.77	22	64.70
- มีขั้นตอนการรายงาน หลายขั้นตอน	49	74.24	1	100.00	25	80.64	23	67.64

จากตารางที่ 19 หัวหน้าภาควิชาของวิทยาลัยพยาบาลส่วนใหญ่ ที่มีปัญหาการจัดสาย บังคับบัญชา พบว่ามีปัญหาหัวหน้าภาควิชาไม่มีบทบาทการเป็นผู้บังคับบัญชาอย่างแท้จริง เพราะมี เจ้าหน้าที่ในภาควิชาน้อย ร้อยละ 95.38 รองลงมาพบว่าไม่มีแบบแผนการรายงานที่ชัดเจน ร้อยละ 80.30

เมื่อพิจารณาตามขนาดของวิทยาลัยพยาบาล พบว่าวิทยาลัยพยาบาลขนาดเล็กหัวหน้า ภาควิชาที่มีปัญหาการจัดสายการบังคับบัญชา(1 คน) มีปัญหาการไม่มีแบบแผนการรายงาน และมีขั้นตอนการรายงาน หลายขั้นตอน วิทยาลัยพยาบาลขนาดกลางหัวหน้าภาควิชา มีปัญหา การ ไม่มีบทบาทการเป็นผู้บังคับบัญชาเท่ากับการไม่มีแบบแผนการรายงานที่ชัดเจน ร้อยละ 96.77 วิทยาลัยพยาบาลขนาดใหญ่ มีปัญหาความล่าช้าในการอนุมัติงาน เท่ากับการมีขั้นตอน การรายงานหลายขั้นตอน

#### 4. ปัญหาที่เกี่ยวกับการมอบหมายงาน

จากการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับปัญหาการมอบ หมายงานของวิทยาลัยพยาบาลนั้น พบว่าในวิทยาลัยพยาบาลขนาดเล็ก มีปัญหาการมอบหมาย งาน ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการขาดแคลนเจ้าหน้าที่ทำให้มีการมอบหมายงานให้กับเจ้าหน้าที่ในแต่ละ คนมากและไม่ตรงกับความรู้ความสามารถ ต้องใช้เวลาในการพัฒนาและสร้างความชำนาญใน งานต่าง ๆ จึงทำให้ผลงานไม่มีประสิทธิภาพและมีความล่าช้า ซึ่งวิทยาลัยพยาบาลขนาดกลาง ที่มีจำนวนอาจารย์น้อยกว่า 30 คน มีปัญหาเช่นเดียวกับวิทยาลัยพยาบาลขนาดเล็ก

ในส่วนวิทยาลัยพยาบาลขนาดกลางและวิทยาลัยพยาบาลขนาดใหญ่ ที่มีอาจารย์มาก กว่า 50 คน พบปัญหาการมอบหมายงาน ในลักษณะของการติดตามงาน ข้นช้อนมากขึ้น เพราะ การมอบหมายงานในงานที่มิใช่งานสอนนั้น จะมอบหมายในรูปคณะกรรมการ ทำให้มีงานการ ประชุมคณะกรรมการมากขึ้น กรรมการมีเวลาไม่ตรงกันที่จะประชุมทำให้พิจารณาตัดสินใจใน การดำเนินงานล่าช้า คณะกรรมการในโครงการต่างๆ จะซ้ำกันส่วนใหญ่ คนหนึ่งจะเป็น



กรรมการหลายโครงการ นอกจากนี้ยังพบปัญหาเจ้าหน้าที่บางคน ไม่ทำงานอื่น หากไม่มีการ  
ระบุไว้ในขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบ

จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม เกี่ยวกับการมอบหมายงานของวิทยาลัย  
พยาบาลในส่วนของความเห็นของหัวหน้าภาควิชา พบว่าหัวหน้าภาควิชาไม่มีปัญหาในด้านนี้  
มากกว่ามีปัญหา ร้อยละ 70.00 ในวิทยาลัยพยาบาลขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่  
พบว่าหัวหน้าภาควิชาไม่มีปัญหามากกว่ามีปัญหามากที่สุด ร้อยละ 95.45 65.21 และ 69.90  
ปรากฏผลการวิเคราะห์ปัญหาที่พบ ดังตารางที่ 20

ตารางที่ 20 ร้อยละของจำนวนหัวหน้าภาควิชาโดยรวมและในแต่ละขนาดของวิทยาลัยพยาบาล  
จำนวนตามความคิดเห็นที่เกี่ยวกับปัญหาการมอบหมายงาน

ปัญหาการมอบหมายงาน (ตอบมากกว่า 1ข้อ)	จำนวน (72คน)	ร้อยละ	ขนาดของวิทยาลัยพยาบาล					
			เล็ก(1คน)		กลาง(40คน)		ใหญ่(31คน)	
			จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
-ไม่มีการมอบหมาย งานเป็นลายลักษณ์อักษร	51	70.83	1	100.00	32	80.00	19	61.29
-สูบบุหรี่ไม่ทราบ หน้าที่ความรับผิดชอบ ของตนเอง	37	51.38	0	0.00	20	50.00	17	54.83
-สูบบุหรี่ทำงานไม่ปฏิบัติ ตามหน้าที่ที่กำหนด	52	72.22	0	0.00	25	62.50	27	87.09
-สูบบุหรี่ทำงานไม่มีความ รู้ความสามารถใน การปฏิบัติตามหน้าที่	29	40.27	0	0.00	20	50.00	9	29.03

## ตารางที่ 20 (ต่อ)

ปัญหาการมอบหมายงาน (ตอนมากกว่า 1ข้อ)	จำนวน	ร้อยละ (72คน)	ขนาดของวิทยาลัยพยาบาล					
			เล็ก(1คน)		กลาง(40คน)		ใหญ่(31 คน)	
			จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
-การมอบหมายงาน เป็นคณะกรรมการ โดยระบุผู้อำนวยการ เป็นประธาน	23	31.94	0	0	10	25.00	13	41.93
-การมอบหมายงาน ให้กับคณคณกลุ่มเดิม ปฏิบัติโดยไม่เปิด โอกาสกลุ่มใหม่	42	58.33	0	0	19	47.51	23	74.19

จากตารางที่ 20 หัวหน้าภาควิชาของวิทยาลัยพยาบาลส่วนใหญ่ มีปัญหาที่เกิดขึ้นจากการมอบหมายงานคือผู้ปฏิบัติงานไม่ปฏิบัติตามหน้าที่ที่กำหนดร้อยละ 72.22 รองลงมาไม่มีการมอบหมายงานเป็นลายลักษณ์อักษร ร้อยละ 70.83

เมื่อพิจารณาตามขนาดของวิทยาลัย พบว่าวิทยาลัยพยาบาลขนาดเล็ก มีปัญหาการมอบหมายงาน คือไม่มีการมอบหมายเป็นลายลักษณ์อักษร ร้อยละ 100.00 วิทยาลัยพยาบาลขนาดกลางส่วนใหญ่มีปัญหาที่พบมากที่สุด คือไม่มีการมอบหมายงานเป็นลายลักษณ์อักษร ร้อยละ 80.00 วิทยาลัยพยาบาลขนาดใหญ่ มีปัญหา ผู้ปฏิบัติงานไม่ปฏิบัติตามหน้าที่ที่กำหนด มากที่สุด ร้อยละ 87.09

## 5. ปัญหาเกี่ยวกับการมอบอำนาจหน้าที่

จากการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับปัญหาการมอบอำนาจหน้าที่นั้น พบว่าผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลส่วนใหญ่ไม่มีปัญหาการมอบอำนาจหน้าที่ ให้กับรองผู้อำนวยการฝ่ายต่าง ๆ หรือผู้รักษาราชการแทน ในขณะที่ไปราชการหรือไม่สามารถปฏิบัติงานได้ มีผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลขนาดกลาง 1 แห่ง ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลขนาดใหญ่ 1 แห่ง ที่ได้ดำเนินการมอบอำนาจเด็ดขาด ให้กับรองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ ที่จะดำเนินการ และตัดสินใจงานด้านวิชาการได้ โดยไม่ต้องผ่านความเห็นชอบต่อผู้อำนวยการ แต่พบว่าการปฏิบัติจริง รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการก็ไม่ตัดสินใจเด็ดขาด ยังคงมีการเสนอขอความเห็นชอบ ในลักษณะของการปรึกษาก่อนที่จะตัดสินใจและจะให้ผู้อำนวยการเป็นผู้พิจารณาตัดสินใจในขั้นสุดท้ายทุกครั้ง ซึ่งมีผลกระทบต่อความล่าช้าในการดำเนินการในบางเรื่อง

ปัญหาที่พบในส่วนการมอบอำนาจหน้าที่ ซึ่งได้จากการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลขนาดใหญ่ 2 แห่ง วิทยาลัยพยาบาลขนาดกลาง 3 แห่ง พบว่ามีปัญหาที่ผู้รับมอบอำนาจหน้าที่ จากผู้อำนวยการแล้วปฏิบัติงานเกินอำนาจที่ตนได้รับมอบหมาย ใช้อำนาจที่มอบให้ไปบนทางที่ไม่เหมาะสม ก่อให้เกิดการแตกแยกระหว่างเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในกลุ่มต่างๆ มีการแบ่งพรรค แบ่งพวก สร้างความสามัคคีให้ผู้บริหารทั้งนี้ขึ้นกับบุคลิกของบุคคล มากกว่าระบบ

จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม ซึ่งสอบถามหัวหน้าภาควิชาเกี่ยวกับปัญหาการมอบอำนาจของผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล พบว่าหัวหน้าภาควิชาส่วนใหญ่ไม่มีปัญหาในด้านการมอบอำนาจหน้าที่ มากกว่ามีปัญหา ร้อยละ 81.66 ในวิทยาลัยพยาบาลขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่ พบว่าหัวหน้าภาควิชามีปัญหา มากกว่ามีปัญหามากที่สุด ร้อยละ 86.36 82.60 และ 79.61 ตามลำดับ ปรากฏผลการวิเคราะห์ปัญหาที่พบ ดังตารางที่ 21

ตารางที่ 21 ร้อยละของจำนวนหัวหน้าภาควิชาโดยรวมและในแต่ละขนาดของวิทยาลัยพยาบาล  
จำนวนตามความคิดเห็นที่เกี่ยวกับปัญหาการมอบอำนาจหน้าที่

ปัญหาการมอบอำนาจ หน้าที่ (ตอบมากกว่า 1ข้อ)	จำนวน ร้อยละ (44คน)		ขนาดของวิทยาลัยพยาบาล					
			เล็ก(3คน)		กลาง(20คน)		ใหญ่(21 คน)	
			จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
-การดำเนินการ ในเรื่องการบริหาร งานบุคคล งบประมาณ ล่าช้า หากผู้อำนวยการ การไปราชการ	37	84.09	1	33.33	18	90.00	18	85.71
-หัวหน้าภาควิชา ไม่ได้รับมอบอำนาจ เด็ดขาดในการ ตัดสินใจ	40	90.90	1	33.33	19	95.00	20	95.23
-ผู้ปฏิบัติงานไม่ เคารพหัวหน้า ภาควิชา	35	79.54	2	66.66	17	85.00	16	76.19
-ผู้รับมอบอำนาจ ไม่มีความรู้ความ สามารถในเรื่อง นั้นเพียงพอ	38	86.36	1	33.33	16	80.00	21	100.00

จากตารางที่ 21 พบว่าหัวหน้าภาควิชาส่วนใหญ่พบปัญหา การที่หัวหน้าภาควิชาไม่ได้  
รับมอบอำนาจเด็ดขาดในการตัดสินใจ มากที่สุดร้อยละ 90.90 รองลงมาผู้รับมอบอำนาจไม่มี  
ความรู้ความสามารถเพียงพอ ร้อยละ 86.36

เมื่อพิจารณาขนาดวิทยาลัยแล้ว พบว่าหัวหน้าภาควิชาในวิทยาลัยขนาดเล็กมีปัญหา  
หาการที่ผู้ปฏิบัติงานไม่เคารพหัวหน้าภาควิชา มากที่สุด ร้อยละ 66.66 ในขณะที่วิทยาลัย  
พยาบาลขนาดกลางและขนาดใหญ่ มีปัญหาจากการที่หัวหน้าภาควิชาไม่ได้รับมอบอำนาจหน้าที่  
เด็ดขาด มากที่สุด ร้อยละ 95.00 และ 95.23 ตามลำดับ

## 6. ปัญหาเกี่ยวกับการประสานงาน

จากการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับปัญหาการ  
ประสานงานพบว่าผู้อำนวยการวิทยาลัยทุกแห่งได้ให้ข้อมูลว่าไม่มีปัญหาการประสานงาน ทั้งนี้  
เพราะวิทยาลัยพยาบาลเป็นองค์กรเล็ก มีการประสานงานกันได้ทุกระดับของเจ้าหน้าที่ และไม่  
เป็นรูปแบบเป็นทางการมากนัก

จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม ซึ่งสอบถามหัวหน้าภาควิชาเกี่ยวกับปัญหา  
การประสานงานของวิทยาลัย พบว่าหัวหน้าภาควิชาส่วนใหญ่ไม่มีปัญหา ในด้านการประสาน  
งานมากกว่ามีปัญหา ร้อยละ 51.66 แต่เมื่อจำแนกรายขนาดพบว่าวิทยาลัยพยาบาลขนาดเล็ก  
หัวหน้าภาควิชาไม่มีปัญหามากกว่ามีปัญหา มากที่สุด ร้อยละ 81.81 วิทยาลัยพยาบาลขนาดกลาง  
และขนาดใหญ่หัวหน้าภาควิชา มีปัญหาการประสานงานมากกว่าไม่มีปัญหาร้อยละ 51.30 และ  
51.45 ตามลำดับ ปรากฏผลการวิเคราะห์ปัญหาที่พบ ดังตารางที่ 22

ตารางที่ 22 ร้อยละของจำนวนหัวหน้าภาควิชาโดยรวมและในแต่ละขนาดของวิทยาลัยพยาบาล  
 จำนวนตามความคิดเห็นที่เกี่ยวกับปัญหาการประสานงาน

ปัญหาการประสานงาน (ตอบมากกว่า 1ข้อ)	จำนวน ร้อยละ (116คน)		ขนาดของวิทยาลัยพยาบาล					
			เล็ก(4คน)		กลาง(59คน)		ใหญ่(53 คน)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
-มีความไม่เข้าใจ กันระหว่าง ผู้ประสานและ ผู้รับประสาน	86	74.13	0	0	46	77.96	40	75.47
-ไม่มีระบบการ ประสานงานที่ชัดเจน	80	68.96	2	50.00	45	76.27	35	66.03
-เครื่องมือที่ใช้การ สื่อสารมีจำกัด	40	34.48	2	50.00	16	27.11	21	39.62
-มีการประสานงาน แบบไม่เป็นทางการ มากเกินไป	58	50.00	3	75.00	27	45.76	28	52.83

จากตารางที่ 22 หัวหน้าภาควิชาของวิทยาลัยพยาบาลส่วนใหญ่ พบปัญหาความไม่เข้าใจกันระหว่างผู้ประสานและผู้รับประสาน มากที่สุดร้อยละ 74.13 รองลงมาไม่มีระบบการประสานที่ชัดเจน ร้อยละ 68.96

เมื่อนำมาเรียงขนาดวิทยาลัยพบว่าวิทยาลัยขนาดเล็กหัวหน้าภาควิชามีปัญหาการประสานงานที่ไม่เป็นทางการมากเกินไปทำให้ไม่มีหลักฐานอ้างอิงมากที่สุด ร้อยละ 75.00 วิทยาลัยพยาบาลขนาดกลางและขนาดใหญ่ พบปัญหาความไม่เข้าใจที่ไม่ตรงกันระหว่างผู้ประสานและผู้รับประสาน มากที่สุด ร้อยละ 77.96 และ 75.47 ตามลำดับ

7. ปัญหาอื่นๆ ที่มีผู้ตอบแบบสอบถามและให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการ  
จัดองค์การมีดังนี้

7.1 ปัญหาการจัดองค์การในทุกองค์ประกอบขึ้นกับผู้ดำเนินการ ซึ่งเป็นผู้นำ  
ควรมีการเปลี่ยนผู้ดำเนินการทุก 4 ปี 75 คน (ร้อยละ 31.25 )

7.3 ควรยกเลิกการจัดแบบมีภาควิชา เพราะหัวหน้าภาควิชาไม่มีอำนาจและไม่  
มีตำแหน่งตามสายงาน 69 คน (ร้อยละ 28.75)

7.3 การพัฒนาองค์การเป็นมาได้ช้า มีปัญหาการไม่ร่วมมือเพราะผู้บริหารยึด  
ติดการมอบหมายงานให้ผู้อาวุโส 45 คน (ร้อยละ 18.75)

7.4 ภาควิชามีมากเกินไป วิชาพื้นฐานควรยุบ และเรียนนามมหาวิทยาลัยที่  
เป็นสถาบันที่วิทยาลัยไปสมทบ จะมีประสิทธิภาพมากกว่า 45 คน (18.75 )

7.5 หัวหน้าภาควิชาควรมาจากการเลือกตั้งมากกว่าการแต่งตั้ง 45 คน(ร้อยละ  
18.15 )

7.6 นักศึกษาพยาบาลในวิทยาลัยพยาบาลเรียนมากเกินไปหน่วยกิตที่กำหนด  
เพราะการบริหารหลักสูตร และการจัดหลักสูตรที่ไม่เปิดกว้างให้นักศึกษามีวิชาเลือกอิสระ 14  
คน (ร้อยละ 5.88 )

7.7 กระทรวงสาธารณสุขควรทบทวนนโยบายการผลิตกำลังคน หากรัฐบาลมี  
นโยบายการกำหนดกำลังคน เพราะการสั่งให้เพิ่มการผลิตโดยขาดการมองสิ่งที่เป็นอยู่ใน  
วิทยาลัยเป็นอันตรายต่อคุณภาพการศึกษาโดยเฉพาะวิชาชีพพยาบาล ที่จะได้ผลผลิตที่สวนทาง  
กับแนวทางการพัฒนาและภาพลักษณ์ของกำลังคนด้านสุขภาพ 10 คน(ร้อยละ 4.16 )

ตอนที่ 5 สรุปผลการวิเคราะห์สภาพการจัดองค์การและปัญหาการจัดองค์การวิทยาลัยพยาบาล

จากการวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้อง การสัมภาษณ์ผู้ดำเนินการวิทยาลัยพยาบาล  
การสำรวจโดยใช้แบบสอบถาม สอบถามหัวหน้าภาควิชา เพื่อหาข้อมูลสภาพการจัดองค์การและ  
ปัญหาการจัดองค์การของวิทยาลัยพยาบาล สรุปผลการวิเคราะห์ในภาพรวมของสภาพการ  
จัดองค์การและปัญหาการจัดองค์การ วิทยาลัยพยาบาล ดังนี้

## 1. ภาพรวมสภาพการจ้างงานของวิทยาลัยพยาบาล

1.1 ลักษณะการจ้างงานของวิทยาลัยพยาบาลส่วนใหญ่ จ้างตามหน้าที่ การกิจ และนโยบายที่วิทยาลัย ฯ ได้รับมอบหมายจากกระทรวงสาธารณสุข และจากสถาบัน พระบรมราชชนก

1.2 ลักษณะการจัดกลุ่มงานส่วนใหญ่ จัดโดยพิจารณาจากหน้าที่ผสมผสานกับ กระบวนการปฏิบัติงานของแต่ละงานและกิจกรรม วิทยาลัยทุกแห่งจะมีการจัดกลุ่มงานที่เหมือนกัน อยู่ 1 กลุ่มงาน คือกลุ่มงานบริหารหรือฝ่ายบริหาร หรือฝ่ายบริหารและแผนงาน ส่วนกลุ่มงาน ที่เกี่ยวข้องกับงานวิชาการนั้น จะมีการจัดที่คล้ายกัน 2 ลักษณะ คือ

1.2.1 มีกลุ่มงานวิชาการที่มีภาควิชาต่างๆ 8 ภาค อยู่ในกลุ่ม

1.2.2 จัดภาควิชาไว้เป็นกลุ่มงานที่ขึ้นตรงต่อผู้อำนวยการ

ส่วนงานด้านการวิจัยและพัฒนาบุคลากร งานบริการสาธารณสุขสาธิต ซึ่งเป็นหน้าที่ของวิทยาลัย นั้นมีการจ้างงานที่เกี่ยวข้องในส่วนดังกล่าวไว้ ในกลุ่มงานที่แตกต่างกันในหลายลักษณะ คือ กลุ่มงานวิชาการ กลุ่มงานส่งเสริมการศึกษา กลุ่มงานวิชาการและพัฒนา กลุ่มงานวิจัยและ พัฒนา (หรือใช้ชื่อว่างานวิจัยและพัฒนา) กลุ่มส่งเสริมวิชาการ และงานกิจการนักเรียน วิทยาลัยมีการแบ่งเป็นกลุ่มกิจการนักศึกษา กลุ่มงานปกครองและแนะแนว กลุ่มงานปกครองและ สวัสดิการโดยภาพรวมแล้วพบว่า การแบ่งกลุ่มของวิทยาลัยนั้นมีการแบ่งกลุ่มงานมากกว่า 3 กลุ่ม

1.3 ลักษณะการมอบหมายงานส่วนใหญ่วิทยาลัยในทุกขนาด ดำเนินการมอบ หมายงาน โดยมีการกำหนดลักษณะงานของแต่ละกลุ่มงาน มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ ของผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ ทั้งนี้ในบางวิทยาลัยจะกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบโดยละเอียดตาม รายการ/กิจกรรม ที่ต้องทำ บางวิทยาลัยจะกำหนดเพียงขอบเขตงานที่ปฏิบัติอย่างกว้างๆ เท่านั้น การมอบหมายงานนั้น จะใช้การมอบหมายงานด้วยวาจามากกว่าลายลักษณ์อักษร วิทยาลัยส่วนใหญ่ กำหนดรายละเอียดการมอบหมายหน้าที่เป็นกิจกรรมละเอียด ซึ่งพิจารณา กำหนดตามความรู้ความสามารถของผู้รับมอบ มากกว่าการกำหนดตามตำแหน่งโดยหน้าที่



1.4 ลักษณะการมอบอำนาจหน้าที่ วิทยาลัยส่วนใหญ่ยังมีการมอบอำนาจและการตัดสินใจให้รองผู้อำนวยการ ผู้ปฏิบัติ ในลักษณะการมอบตามหน้าที่โดยตำแหน่งประกอบกับความสามารถของผู้รับมอบ ส่วนใหญ่มีการมอบอำนาจหน้าที่ในงานการบริหารงานบุคคล ในส่วนของการอนุมัติการลา กิจ ลาพักร้อน ลาป่วย ให้ในระยะเวลาที่กำหนด การพิจารณาความดี ความชอบประจำปี การเป็นผู้บังคับบัญชาระดับต้นในการประเมินผลงาน การตัดสินใจในเรื่องการบริหารงบประมาณที่ยังสงวนไว้ที่ผู้อำนวยการ ส่วนการมอบอำนาจหน้าที่และการตัดสินใจในเรื่องวิชาการนั้น หัวหน้าภาควิชาได้รับมอบอำนาจในส่วนของการจัดการเรียนการสอนในภาควิชา

1.5 ลักษณะการจัดสายการบังคับบัญชาของวิทยาลัยส่วนใหญ่ เป็นแบบกว้าง มีกลุ่มงานระหว่าง 4-12 กลุ่มงานมากที่สุด ทั้งนี้ทุกกลุ่มงานจะขึ้นตรงต่อผู้อำนวยการ วิทยาลัย รองผู้อำนวยการฝ่ายต่างเป็นที่ปรึกษา ไม่ได้กำหนดให้เป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรงของกลุ่มงานใด สายการบังคับบัญชาสั้น ไม่ซับซ้อน การสั่งการ และการควบคุมกำกับงานส่วนใหญ่จะเป็นไปตามสายการบังคับบัญชา การรายงานไม่แน่นอนขึ้นกับสถานการณ์

1.6 ลักษณะการกำหนดขอบเขตการบังคับบัญชา วิทยาลัยขนาดเล็กจะมีผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยกว่า 30 คน วิทยาลัยขนาดกลางส่วนใหญ่มีผู้ใต้บังคับบัญชา อยู่ในระหว่าง 51-70 คน และวิทยาลัยขนาดใหญ่ทุกแห่ง ผู้บริหารวิทยาลัยมีผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่า 90 คน และพบว่า หัวหน้าภาควิชาในวิทยาลัยทุกขนาด ส่วนใหญ่มีผู้ใต้บังคับบัญชา 1-2 คน มากที่สุด

1.7 ลักษณะการประสานงาน การประสานงานภายในวิทยาลัย จะเป็นในลักษณะประสานงานแบบไม่เป็นทางการ ผู้ปฏิบัติประสานกันเองคือเป็นการประสานงานในแนวราบ ใช้การประสานแบบใช้วาจามากกว่าการใช้ลายลักษณ์อักษร และมีการประสานงานภายนอกวิทยาลัย ในลักษณะการประสานแบบเป็นทางการและตามสายการบังคับบัญชา ในลักษณะแนวตั้งโดยลายลักษณ์อักษรมากกว่าใช้วาจา

จากสภาพการจัดองค์การดังกล่าวข้างต้นนั้น ลักษณะโครงสร้างการจัดองค์การโดยภาพรวม เป็นการจัดองค์การแบบทางการ (Formal Organization) ในลักษณะขององค์การแบบราชการเชิงวิชาชีพ (Professional Bureaucratic Organization) คือมีผู้ปฏิบัติงานที่อยู่วิชาชีพเดียวกันส่วนใหญ่ มีการแบ่งงานกัน มอบหมายงาน และมีการบังคับบัญชาและการมอบอำนาจหน้าที่ลดหลั่นกันจากผู้อำนวยการ หัวหน้าภาควิชาสู่ผู้ปฏิบัติ ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาขนาดของวิทยาลัยพยาบาลในการจัดองค์การนั้น พบว่าวิทยาลัยในขนาดต่างๆ ไม่ได้มีการจัดองค์การเฉพาะในวิทยาลัยขนาดใดขนาดหนึ่งโดยเฉพาะ แต่การจัดองค์การนั้นมีความหลากหลาย ทั้งนี้โดยยึดหน้าที่ของวิทยาลัยพยาบาลที่เหมือนกันเป็นหลัก ยกเว้นในรายละเอียดของการมอบอำนาจหน้าที่ และการประสานงานที่แตกต่างในรายละเอียดจากการมีจำนวนผู้ปฏิบัติที่แตกต่างกัน และปริมาณงานที่วิทยาลัยดำเนินการที่แตกต่างกัน

## 2. ปัญหาการจัดองค์การวิทยาลัยพยาบาล

2.1 ปัญหาที่เกี่ยวกับการจ้างงานและการจัดกลุ่มงาน ทั้งในภาพรวมจากการสัมภาษณ์และจากแบบสอบถาม

2.1.1 ในการทำงานทั่วไป มีความซ้ำซ้อน งานไม่สามารถทำเปิดเสร็จในกลุ่มได้ ทำให้เสียเวลาการประสานงานและงานล่าช้า ส่วนการจ้างงานเป็น 8 ภาควิชา มีปัญหาความซ้ำซ้อนเนื้อหาวิชา การผสมผสานเนื้อหาวิชาที่คล้ายคลึงกันทำได้ยาก วิชาอาจารย์ในการนิเทศงานนักศึกษาและใช้เวลาการสอนมาก ขาดความร่วมมือการช่วยเหลือระหว่างภาควิชาแต่ละภาค

2.1.2 การจ้างงานน้อยมากเกินไป บางงานมีปริมาณงานน้อย และการจัดกลุ่มงานมากทำให้ไม่มีผู้ปฏิบัติเพียงพอ

2.1.3 การจัดกลุ่มงานส่งผลกระทบต่อความไม่ร่วมมือกันปฏิบัติงานในขณะที่ขาดผู้ปฏิบัติงานอีกกลุ่มหนึ่ง

2.1.4 ปริมาณงานในแต่ละกลุ่มไม่สมดุลกัน

2.1.5 กลุ่มงานที่จัดไม่สอดคล้องกับหน้าที่ ภารกิจของวิทยาลัย

2.1.6 ขาดผู้ปฏิบัติที่ปฏิบัติงานในกลุ่มบริหาร

## 2.2 ปัญหาการมอบหมายงาน

2.2.1 ผู้ปฏิบัติไม่ปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่มอบหมายให้

2.2.2 ผู้ที่ได้รับมอบหมายงานไม่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน

ทำให้งานช้า ไม่มีประสิทธิภาพ

2.2.3 การมอบหมายให้ในลักษณะคณะกรรมการมีทำให้งานใช้เวลานาน

การประชุมมากขึ้น

2.2.4 ผู้ปฏิบัติจะยึดการมอบหมายงานตามคู่มือ โดยไม่มีความเชื่อเพื่อ

ซึ่งกันและกัน

## 2.3 ปัญหาการมอบอำนาจหน้าที่

2.3.1 เกิดความล่าช้าในการตัดสินใจ ในงานที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณและ

งานบุคคล ต้องรอผู้อำนวยการ

2.3.3 หัวหน้าภาควิชาไม่ได้รับมอบอำนาจเด็ดขาด ทำให้เกิดการไม่

เคารพผู้บังคับบัญชาระดับต้น

## 2.4 ปัญหาการจัดสายการบังคับบัญชาและการกำหนดขอบเขตการบังคับบัญชา

2.4.1 การจัดสายการบังคับบัญชาที่กว้าง ผู้อำนวยการนิเทศงานไม่ทั่วถึง

2.4.2 หัวหน้าภาควิชาไม่มีบทบาทการเป็นผู้บังคับบัญชาอย่างแท้จริง

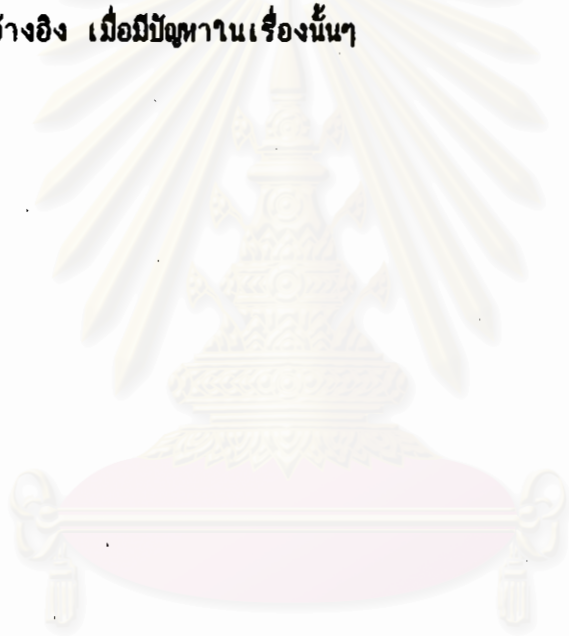
2.4.3 หัวหน้าภาควิชาไม่มีอิสระในการบริหารจัดการในภาค

2.5.1 มีเจ้าหน้าที่ไม่เพียงพอในการปฏิบัติงาน

## 2.6 ปัญหาการประสานงาน

### 2.6.1 การประสานงานไม่เป็นทางการมาก ทำให้ขาดหลักฐานอ้างอิง

เมื่อพิจารณาในปัญหาการจัดองค์การรายขนาดของวิทยาลัยพยาบาลแล้ว พบว่าการมี  
ปัญหาการจัดองค์การ ในวิทยาลัยทุกขนาดที่เหมือนกัน โดยเฉพาะการงานภาควิชาเป็น 8  
ภาควิชา ในการมีความซ้ำซ้อนเนื้อหาวิชา การช่วยเหลือกันระหว่างภาควิชา ทั้งที่เป็นความ  
คิดเห็นจากผู้อำนวยการและหัวหน้าภาควิชา ยกเว้นปัญหาการประสานงานที่แตกต่างออกไปคือ  
วิทยาลัยขนาดเล็ก ใช้การประสานงานด้วยวาจาและไม่เป็นทางการมากเกินไป ทำให้ขาด  
หลักฐานในการอ้างอิง เมื่อมีปัญหานั้นๆ



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย