

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์กับสัมฤทธิ์ผลตามภารกิจที่กำหนด ตามการรับรู้ของอาจารย์ที่ปฏิบัติงาน ในวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร ตำรา วาสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. การปฏิรูประบบราชการ
2. การบริหารจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
3. แบบจำลอง 7-S ของแมคคินซี
4. สัมฤทธิ์ผลตามภารกิจที่กำหนด ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. การปฏิรูประบบราชการ

1.1 ความเป็นมาของการปฏิรูประบบราชการ

ระบบราชการ เป็นองค์การประเภทหนึ่ง ถูกจัดตั้งขึ้นมาเพื่อเป็นเครื่องมือของมนุษย์ในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมาย ระบบจึงมีความสำคัญในฐานะที่เป็นตัวแปรหลักที่ก่อให้เกิดการพัฒนา ตลอดจนสร้างความอยู่รอดให้กับประเทศ จากการศึกษาปัญหาของระบบราชการและข้าราชการ โดยปรัชญา เวสารัชช์ และ อภิชัย พันธเสน (2540) พบว่า ปัญหาของระบบราชการที่พบคือ อำนาจในการบริหารและตัดสินใจของระบบราชการเป็นการรวมศูนย์ เข้าที่ส่วนกลาง มีหน่วยงานและบุคลากรจำนวนมากทำหน้าที่ซ้ำซ้อนกัน โครงสร้างไม่คล่องตัว มีการทุจริตและประพฤติมิชอบในวงราชการ มีการสร้างกฎระเบียบที่ยุ่งยากซับซ้อนต่อภาคธุรกิจเอกชน และ ประชาชน เพื่อแสวงหาผลประโยชน์ นอกจากนี้ ตัวข้าราชการเองบางส่วนขาดจริยธรรม และ จรรยาบรรณในการปฏิบัติหน้าที่ ข้าราชการที่มีความรู้ความสามารถถูกภาคเอกชนเสนอค่าตอบแทนในระดับสูงให้ ส่วนข้าราชการที่รับเข้ามาใหม่ ก็มีคุณภาพการศึกษาต่ำกว่าในอดีต รวมถึง ความรู้สึกต่ำต้อยในเกียรติภูมิ และศักดิ์ศรี เนื่องจากต้องปฏิบัติหน้าที่ในสถานะแวดล้อมที่ไม่ก่อให้เกิดความภาคภูมิใจ ภายหลังวิกฤตเศรษฐกิจ ปี พ.ศ 2540 รัฐบาลพลเอกชวลิต ยงใจยุทธ ได้ตระหนักถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการปฏิรูประบบราชการ จึงมีการประกาศใช้แผนแม่บทการปฏิรูประบบราชการ (พ.ศ. 2540-2544) ขึ้นเพื่อทิศทางการปฏิบัติ

ราชการ ต่อมาในสมัยรัฐบาลนายชวน หลีกภัย ได้กำหนดแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐขึ้นมาโดยมีการปฏิรูปทั้งหมด 5 ด้าน คือ ปรับเปลี่ยนบทบาทภารกิจและวิธีการบริหารงานภาครัฐ ปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณ ปรับเปลี่ยนระบบบริหารงานบุคคล ปรับเปลี่ยนกฎหมาย ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและค่านิยม และในปี พ.ศ. 2545 นโยบายการปฏิรูประบบราชการถูกผลักดันอย่างจริงจัง ได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน เมื่อเดือนตุลาคม 2545 ซึ่งทำให้มีการปรับโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการใหม่จาก 14 กระทรวง 1 ทบวง มาเป็น 20 กระทรวง และได้มีการกำหนดให้มีคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) โดยให้มีสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) เป็นหน่วยงานขับเคลื่อนการปฏิรูประบบราชการ โดยการปฏิรูประบบราชการหรือที่เรียกว่า “การพัฒนาระบบราชการ” (จุมพล หนีมพานิช, 2548)

1.2 ความหมายของการปฏิรูประบบราชการ

ความหมายของการปฏิรูประบบราชการได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2540) ได้ให้ความหมายของคำว่า การปฏิรูป หมายถึง การปรับปรุง เปลี่ยนแปลงแก้ไขระบบ อย่างมีขั้นตอนหลักเกี่ยวกับการใช้ความรุนแรง เพื่อนำไปสู่สิ่งที่ดีกว่า และ เป็นที่ยอมรับของสังคมในภาพรวม

ทิพาดี เมฆสุวรรณ (2539) ได้ให้ความหมายของ การปฏิรูประบบราชการ ว่าหมายถึง การเปลี่ยนแปลงรูปแบบระบบราชการทั้งระบบตั้งแต่ บทบาท หน้าที่ของรัฐ โครงสร้างอำนาจในระดับต่างๆ โครงสร้างรูปแบบองค์การ ระบบบริหารและวิธีการทำงาน ระบบบริหารงานบุคคล กฎหมาย กฎระเบียบ วัฒนธรรม และ ค่านิยม เพื่อให้ระบบราชการมีสมรรถนะสูง ในการเป็นกลไกการบริหาร และจัดการประเทศให้สามารถแข่งขันในระดับโลกได้

กองทัพ เคลือบพนิชกุล (2546) ให้ความหมายของคำว่า การปฏิรูประบบราชการ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงรูปแบบของระบบราชการ ตั้งแต่หน้าที่ บทบาทของรัฐ โครงสร้าง อำนาจในระดับต่างๆ โครงสร้างรูปแบบองค์การ ระบบการบริหาร และ วิธีการทำงาน ระบบงบประมาณ ระบบบริหารงานบุคคล กฎหมาย กฎ ระเบียบ วัฒนธรรม และ ค่านิยม

จุมพล หนีมพานิช (2548) ได้ให้ความหมายของคำว่า การปฏิรูประบบราชการ หมายถึง การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบราชการให้มีความเหมาะสมและเป็นการเปลี่ยนแปลงให้ระบบการบริหารงานดีขึ้น ระบบราชการมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และ สมรรถนะเพิ่มขึ้น มีขนาดพอเหมาะ และ ทรงพลังในการพัฒนาและสามารถเอื้อประโยชน์ให้ประชาชนและสังคม

1.3 แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ

ในการปฏิรูประบบราชการได้มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546 – พ.ศ. 2550) ซึ่งมียุทธศาสตร์การพัฒนา ไว้ 7 ประการคือ

1.3.1 การปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน คือ การปรับเปลี่ยน ยุทธศาสตร์ (Strategy) ในการดำเนินงานให้เหมาะสมกับภาวะที่ต้องมีงานมากขึ้น แต่มีเงินและคนน้อยลง

1.3.2 การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดิน คือ การปรับเปลี่ยน โครงสร้าง (Structure) หรือวิธีการ “จัดทัพ” เพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ใหม่ ซึ่งในการพัฒนาระบบ ราชการก็มุ่งเน้นการจัดโครงสร้างโดยเชื่อมโยง “หน้าที่” (Function Departmentalization) คือ กระทรวง ทบวง กรม กับ “พื้นที่” (Regional Departmentalization) ซึ่งหมายถึงจังหวัดและกลุ่มจังหวัด ในลักษณะ เมตริกซ์ (Matrix) โดยให้ยึดจุดเน้นตามนโยบายของรัฐบาล ที่เรียกว่า “Agenda” เข้าไปด้วยอีกมิติหนึ่ง

1.3.3 การรื้อปรับระบบการเงินและการงบประมาณ คือ การนำเอาระบบงบประมาณ แบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance-based Budgeting System) มาใช้โดยการกำหนดให้มีการทำคำรับรอง ผลการปฏิบัติราชการที่มีตัวชี้วัดผลงานอย่างชัดเจน และจัดสรรงบประมาณไปตามเป้าหมายที่กำหนด ไว้ และให้ส่วนราชการได้มีอิสระในการบริหารจัดการโดยไม่ติดขัดกับกฎระเบียบต่างๆ จนมากเกินไป ซึ่งก็คือการปลดพันธนาการของกฎระเบียบเพื่อให้ส่วนราชการสามารถเลือกวางระบบระเบียบวิธีปฏิบัติ ได้เอง หรือเป็นการให้อิสระในการจัดระบบงาน (System)

1.3.4 การสร้างระบบบริหารงานบุคคลและค่าตอบแทนใหม่ คือ การปรับเปลี่ยนระบบ การบริหารงานบุคคล เพื่อให้สามารถจัดการทรัพยากรบุคคล (Staff) ให้มีขีดสมรรถนะ และทักษะ ความสามารถ (Skill) ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ โครงสร้างและระบบงานใหม่

1.3.5 การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม คือ การปรับค่านิยมร่วม (Shared Values) ของระบบราชการ

1.3.6 การเสริมสร้างระบบราชการให้ทันสมัย โดยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ ในการเพิ่มประสิทธิภาพและความทันสมัย

1.3.7 การเปิดระบบให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม

1.4 เครื่องมือสำคัญในการพัฒนาระบบราชการ

ปิ่นรส มาลากุล ณ อยุธยา(2549) ได้สรุปเครื่องมือการบริหารสมัยใหม่ที่น่าสนใจมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาระบบราชการที่กำหนดไว้ในพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ได้แก่

1.4.1 การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Vision Management) ซึ่งเป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้ผู้บริหารได้ศึกษาทบทวนสถานการณ์ภายนอกและภายในองค์กร เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ในการดำเนินงานขององค์กรให้สอดคล้องกับสถานการณ์ โดยส่วนราชการจะต้องมีการจัดให้มีการทบทวนภารกิจของตนว่าภารกิจใดมีความจำเป็น หรือสมควรที่จะได้ดำเนินการต่อไป หรือไม่ โดยคำนึงถึงแผนการบริหารราชการแผ่นดิน นโยบายของ คณะรัฐมนตรี กำลังเงินงบประมาณของประเทศ ความคุ้มค่าของภารกิจและสถานการณ์อื่นประกอบกัน มีการจัดทำแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการนั้น โดยจัดทำเป็นแผน 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี

1.4.2 การจัดการโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result-based Management) ซึ่งเป็นการปรับเปลี่ยนการบริหารราชการให้มามุ่งเน้นที่การบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจ โดยให้มีการกำหนดตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ (Key Performance Indicators) และเป้าหมาย และให้จัดสรรงบประมาณตามเป้าหมายนั้น โดยให้อิสระแก่ส่วนราชการในการเลือกวิธีการปฏิบัติ แต่จะต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน ส่วนราชการ ต้องจัดทำแผนปฏิบัติราชการโดยให้มีรายละเอียดของ ขั้นตอน ระยะเวลาและงบประมาณที่จะต้องใช้จ่ายเป้าหมายของภารกิจ ผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ และตัวชี้วัดความสำเร็จของภารกิจ และ ส่วนราชการ ต้องจัดให้มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติราชการ

1.4.3 การจัดการต้นทุนฐานกิจกรรม (Activity-Based Costing) ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารต้นทุนค่าใช้จ่ายในกิจกรรมต่างๆ และในการกำหนดค่าใช้จ่ายต่อหน่วยผลผลิต เพื่อนำไปใช้ในการจัดทำค่าของงบประมาณในระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน โดยการจัดการต้นทุนฐานกิจกรรม

1.4.4 การรีออกแบบงาน (Business Process Reengineering) เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการรีออกแบบงานขั้นตอนเดิมออก แล้วออกแบบกระบวนการขั้นตอนใหม่โดยนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้เพิ่มประสิทธิภาพ ลดระยะเวลา และต้นทุนอย่างเห็นผลได้ชัด

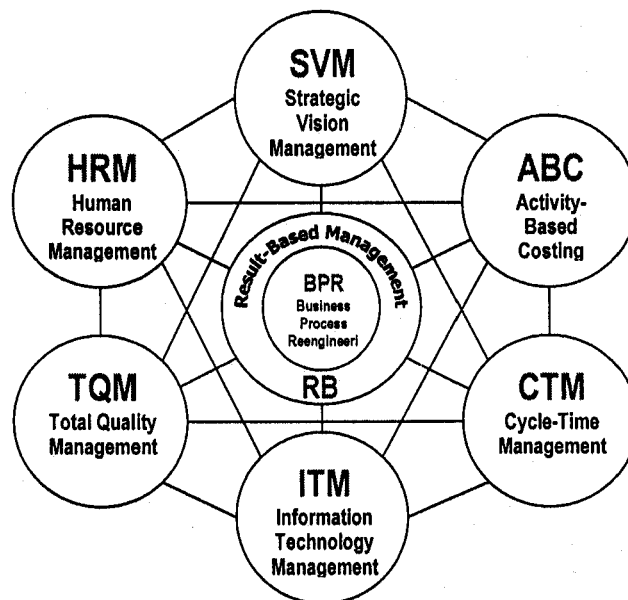
1.4.5 การบริหารวงรอบเวลา (Cycle-time Management) เป็นเครื่องมือในการจัดการกับระยะเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานต่างๆ ให้สามารถควบคุมระยะเวลาแล้วเสร็จ หรือในการดำเนินงานขั้นตอนต่างๆ อย่างรวดเร็วทันกาล

1.4.6 การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management) ซึ่งเป็นการจัดให้มีการบริหารคุณภาพและประสิทธิภาพในการดำเนินงานในทุกๆ ส่วนขององค์กรเพื่อให้สามารถ

สนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าทั้งภายนอกและภายในองค์กรให้ได้มากที่สุด ซึ่งหมายถึงจะต้องมีการรับฟังความต้องการ และสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าผู้ใช้บริการอยู่เสมอ

1.4.7 การจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Management) ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญในการดำเนินงานขององค์กรสมัยใหม่ที่ต้องมีกระบวนการที่ทันสมัย มีวงจรของระยะเวลาการปฏิบัติงานสั้น และมีต้นทุนในกิจกรรมต่างๆ ลดลง และต้องการสื่อสารที่รวดเร็ว ทั้งถึงและถูกต้องแม่นยำ ซึ่งได้กำหนดเรื่องการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

จากทั้ง 7 ประการที่ได้กล่าวมาจะเห็นได้ว่าในการพัฒนาระบบราชการได้มีการนำเครื่องมือการบริหารสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ในระบบราชการเป็นจำนวนมาก ซึ่งหากนำเครื่องมือเหล่านี้มาจัดเรียงเป็นแผนภาพก็จะเห็นความเชื่อมโยงกันดังรูปภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 เครื่องมือทางการบริหารในการพัฒนาระบบราชการ

ที่มา : ปิณรศ มาลากุล ณ อยุธยา, 2549 (www.ranong.go.th/newsimg/download/file01.doc)

2. การบริหารจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management - RBM)

2.1 ความหมาย การบริหารจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

การบริหารจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีผู้ให้นิยามไว้ดังนี้

สุพรรณิ ไพรัชเวทย์ (2543) ได้ให้ความหมายของการบริหารจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ วิธีการบริหารที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์หรือผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก โดยมีการวัดผลการปฏิบัติงานด้วยตัวชี้วัดอย่างเป็นรูปธรรมเพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ทำให้ผู้บริหารทราบผลความก้าวหน้าของการดำเนินงานเป็นระยะ ๆ และสามารถแก้ไขปัญหาได้ทันทั่วทั้งที่เป็นการควบคุมทิศทางการดำเนินงานให้มุ่งสู่วิสัยทัศน์ฯ ของหน่วยงาน

สำนักคณะกรรมการปฏิรูประบอบราชการ (2545) ได้ให้ความหมายของการบริหารจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ การบริหารที่มุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ โดยใช้ระบบการประเมินผลงานที่อาศัยตัวชี้วัดเป็นตัวสะท้อนออกมาเป็นรูปธรรม

สรุปว่า การบริหารจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง วิธีในการบริหารองค์การที่มุ่งเน้นผลสำเร็จของการปฏิบัติงานเป็นหลัก โดยมีการวัดผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดที่เป็นรูปธรรมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

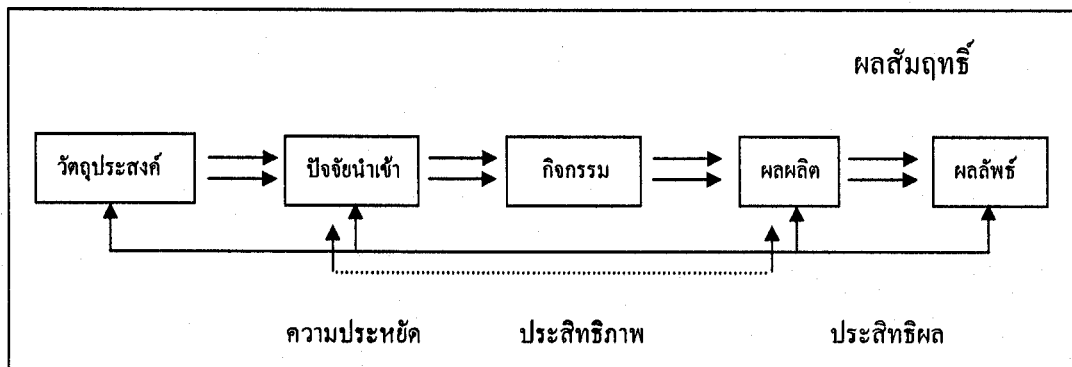
2.2 แนวคิดของการบริหารจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

แนวคิดของการบริหารจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นแนวคิดที่มีการกำหนดวัตถุประสงค์กรอบแนวคิด หลักการการบริหารจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ไว้ดังนี้

2.2.1 วัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานขององค์การ ช่วยให้การบริหารการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม มีทิศทางในการปฏิบัติงาน มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ ทำให้ทราบผลการปฏิบัติงานเมื่อเทียบกับแผนหรือเป้าหมาย สามารถรายงานความก้าวหน้าผลการปฏิบัติงานต่อผู้บริหาร และ ทำให้แก้ไขปัญหาได้ทันทั่วทั้งที่หากผลการปฏิบัติงานไม่น่าพึงพอใจ ผู้บริหารมีโอกาสดัดแปลงกลยุทธ์ได้ทันที

2.2.2 กรอบแนวคิดเรื่องการบริหารจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริหารจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นระบบการบริหารที่คำนึงถึงความคุ้มค่าในการใช้จ่าย โดยเน้นประสิทธิผลการดำเนินงานด้านผลผลิต(Output) และ ผลลัพธ์ (Outcome) รวมทั้งการพัฒนาคุณภาพและสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชน ผู้รับบริการ (สุพรรณิ ไพรัชเวทย์, 2543 ; บุญใจ ศรีสถิตยัณราทร, 2550) โดยมีกรอบแนวคิดเรื่องการบริหารจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ตามการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี

(ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ.2542) ดัง ภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 กรอบแนวคิดเรื่องการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

ที่มา: สุพรรณิ ไพรัชเวทย์, (2543); บุญใจ ศรีสถิตยัณราทร, (2550)

2.2.3 หลักการบริหารจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ในการบริหารจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มีหลักการบริหาร ดังนี้ (พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546)

- 1) **หลักความโปร่งใส (Transparency)** หมายถึง การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในองค์กรโดยปรับปรุงกลไกการทำงานของทุกหน่วยงานในองค์กรให้มีความโปร่งใส
- 2) **หลักการมีส่วนร่วม (Participation)** หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการรับรู้ และ เสนอความคิดเห็นในการตัดสินใจแก้ปัญหาขององค์กร ไม่ว่าจะด้วยวิธีการใดๆ
- 3) **หลักความรับผิดชอบ (Accountability)** หมายถึง การตระหนักในสิทธิหน้าที่ความสำนึกในหน้าที่รับผิดชอบ ตลอดจนการเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง และ ความกล้าที่จะยอมรับต่อผลดี และ ผลเสีย จากการกระทำของตน
- 4) **หลักความคุ้มค่า (Utility)** หมายถึง การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยบรรจงทำให้มีความประหัด ใช้อย่างคุ้มค่า และรักษาทรัพยากรให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

2.3 ลักษณะขององค์กรที่บริหารจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน(2545) และ บุญใจ ศรีสถิตยัณราทร (2550) ได้สรุปลักษณะขององค์กรที่บริหารจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มีดังนี้

2.3.1 พันธกิจ วัตถุประสงค์ ขององค์การ มีความชัดเจนและมีเป้าหมายที่เป็นรูปธรรม โดยเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ ไม่เน้นกิจกรรมหรือการทำงานตามกฎระเบียบ

2.3.2 เป้าหมายของการทำงาน ผู้บริหารทุกระดับในองค์การต่างมีเป้าหมายของการทำงานที่ชัดเจนและเป้าหมายเหล่านั้นจะสั้น กระชับ ไม่คลุมเครือและเป็นเป้าหมายที่มีฐานมาจากพันธกิจขององค์การนั้น

2.3.3 ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน เป้าหมายจะวัดได้อย่างเป็นรูปธรรมโดยมีตัวชี้วัดที่สามารถวัดได้เพื่อให้สามารถติดตามผลการปฏิบัติงานได้และสามารถเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับองค์การอื่นที่มีลักษณะงานที่เทียบเคียงกันได้

2.3.4 การจัดสรรงบประมาณ การตัดสินใจในการจัดสรรงบประมาณให้หน่วยงานหรือโครงการต่างๆ จะพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลักซึ่งจะสอดคล้องกับการให้ค่าตอบแทนสวัสดิการและรางวัลแก่เจ้าหน้าที่ที่จะประเมินจากผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก

2.3.5 ความคาดหวังขององค์การ เจ้าหน้าที่ทุกคนรู้ว่างานที่องค์การคาดหวังคืออะไร ทุกคนในองค์การจะคิดเสมอว่างานที่ตนทำอยู่นั้นเพื่อให้เกิดผลอย่างไร และทุกคนรู้สึกรับผิดชอบต่อผลงานที่ได้กำหนดไว้อย่างเหมาะสมกับกำลังความสามารถของแต่ละคน

2.3.6 การกระจายอำนาจในการตัดสินใจ มีการบริหารเงิน บริหารคนสู่หน่วยงานระดับล่างเพื่อให้สามารถทำงานบรรลุผลได้อย่างเหมาะสม เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับต้นระดับกลางซึ่งเข้าใจปัญหาเป็นอย่างดีได้เป็นผู้แก้ปัญหา ซึ่งนอกจากจะช่วยลดปัญหาการทำงานล่าช้าลดขั้นตอนการทำงานแล้ว ยังเพิ่มความยืดหยุ่นและประสิทธิภาพในการทำงานด้วย

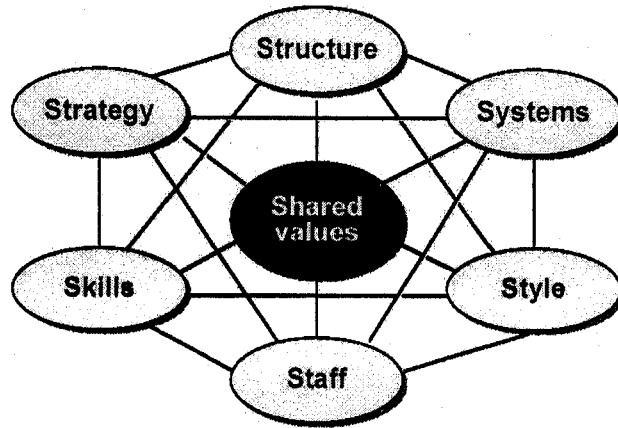
2.3.7 ระบบสนับสนุนการทำงาน มีระเบียบการทำงาน สถานที่ อุปกรณ์ในการทำงาน เช่น มีระเบียบที่สั้นกระชับในเรื่องที่จำเป็นเท่านั้น มีสถานที่ทำงานที่สะอาด เป็นระเบียบ และมีเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนให้สามารถตัดสินใจบนฐานข้อมูลที่ต้องการและให้บริการได้อย่างรวดเร็วทันเวลา

3. แบบจำลอง 7-S ของแมคคินซี

3.1 ความเป็นมาของแบบจำลอง 7-S ของแมคคินซี

ปีเตอร์และวอเตอร์แมน เป็นที่ปรึกษาบริษัทแมคคินซี ได้พัฒนาและได้เผยแพร่แบบจำลอง 7-S ในบทความชื่อ “โครงสร้าง ไม่ใช่องค์กร” (Structure is not Organization) ในปี ค.ศ. 1980 และในหนังสือชื่อ The Art of Japanese Management (1981) และชื่อ In search of Excellence

(1982) แบบจำลอง 7-S เริ่มต้นจากสมมติฐานว่าองค์กรนั้นไม่ใช่แค่เพียงโครงสร้างขององค์กรเท่านั้น แต่ประกอบด้วย องค์ประกอบ 7 ด้าน (Peters and Waterman, 1982. ; วีระชัย ตันติวีระวิทยา, 2528) ดังภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 แบบจำลอง 7-S ของแมคคินซี (McKinsey 7-S Framework)

ที่มา: www.l2manage.com/methods_7s.html

3.2 องค์ประกอบของแบบจำลอง 7-S ของแมคคินซี

องค์ประกอบของแบบจำลอง 7-S ของแมคคินซี (Peters and Waterman, 1982) จัดกลุ่มออกเป็น Hard S และ Soft S โดย Hard S ได้แก่ กลยุทธ์ (Strategy) โครงสร้าง (Structure) และระบบ (Systems) คือ สิ่งที่เห็นได้เด่นชัดและสามารถปฏิบัติได้ง่าย ซึ่งสามารถค้นหาได้จากข้อความในกลยุทธ์ แผนขององค์กร ผังการจัดรูปแบบการบริหารจัดการและเอกสารอื่นๆ Soft S ได้แก่ แบบการบริหาร (Style) บุคลากร (Staff) ทักษะ (Skills) และ ค่านิยมร่วมหรือเป้าหมายสูงสุด (Shared Values/ Super ordinate Goal) นั้นเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดผลสำเร็จได้ยาก เพราะยากต่อการบรรยาย เนื่องจากความสามารถค่านิยม (Values) และส่วนประกอบของวัฒนธรรมองค์กรจะได้รับการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง โดยสิ่งเหล่านี้จะถูกกำหนดจากผู้ที่เป็สมาชิกในองค์กรนั้นๆ ด้วยเหตุนี้ จึงเป็นการยากที่จะวางแผนหรือควบคุมส่วนที่เป็น Soft S แม้ว่าส่วนที่เป็น Soft S จะอยู่ในส่วนที่ลึกลงไปจากผิวหน้า แบบจำลอง 7-S ของแมคคินซี เป็นเครื่องมือที่มีคุณค่าใช้ในกระบวนการเปลี่ยนแปลงและใช้เป็นแนวในการปฏิบัติ ประโยชน์ที่นำไปใช้ได้คือ ใช้พิจารณาว่าสถานะปัจจุบันเป็นอย่างไรของแต่ละองค์ประกอบ แล้วเปรียบเทียบกับสถานะที่ต้องการ ทำให้เราสามารถสร้างแผนปฏิบัติการเพื่อให้ไปถึงสถานะที่ต้องการได้ ซึ่งรายละเอียดของ S ในแต่ละตัวของแบบจำลองจะนำเสนอในรายละเอียดดังนี้

3.2.1 กลยุทธ์ (Strategy)

1) *ความเป็นมา* กลยุทธ์ หรือ ยุทธศาสตร์ เดิมใช้ในความหมายที่เกี่ยวข้องกับสงคราม มาจากภาษากรีก ว่า “Strategos” ซึ่งหมายถึง การบัญชาการกองทัพ (Generalship) โดยมีจุดมุ่งหมายที่ต้องการพิชิตศัตรู และมาจากภาษาอังกฤษว่า “Strategy” ซึ่งมีการใช้เป็นครั้งแรกในวงการทหาร และ การทำสงคราม หมายถึง ศิลปะในการวางแผนยุทธศาสตร์ และการบัญชาการรบเพื่อชนะศัตรู กลยุทธ์และการบริหารกลยุทธ์ ได้ถูกนำมาใช้ในภาคธุรกิจเป็นครั้งแรกเมื่อประมาณ 60 กว่าปีที่ผ่านมา โดยในระยะเริ่มแรก การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) ถือเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ต่อมาในปี ค.ศ. 1960 – 1970 บริษัทชั้นนำต่างๆ ในสหรัฐอเมริกาเล็งเห็นว่าการวางแผนทางการเงินเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอที่จะทำให้บริษัทประสบความสำเร็จ จึงจำเป็นต้องจัดทำแผนกลยุทธ์ด้วย ส่วนในปี ค.ศ 1980 การวางแผนกลยุทธ์ได้ขยายขอบเขตเป็น การบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะต้องคำนึงถึง การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ที่ต้องคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอก การนำไปสู่การปฏิบัติ (Strategic implementation) และการควบคุมให้มีการปฏิบัติตามแผน (Strategic control) ในศตวรรษที่ 21 การบริหารเชิงกลยุทธ์ ได้เพิ่มบทบาทและมีความสำคัญต่อการบริหารองค์การทุกประเภท ไม่ว่า ภาครัฐ องค์การธุรกิจ หรือ องค์การที่ไม่แสวงกำไร สำหรับประเทศไทย ในช่วงก่อน พ.ศ. 2544 ระบบบริการภาครัฐและเอกชนมีความแตกต่างกัน โดยภาครัฐมุ่งการบริการสุขภาพเป็นแบบ Public Goods ส่วนภาคเอกชนมุ่งการบริการสุขภาพเป็น Private Goods จึงเริ่มนำการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้แต่ก็ยังไม่มากนัก หลัง พ.ศ. 2544 มีการปรับระบบบริหารสุขภาพในประเทศไทยเป็นระบบการประกันสุขภาพถ้วนหน้า มีการสร้างความสมดุลของการบริหารที่ค่อนข้างโน้มเอียงไปเป็น Private Goods ที่จะต้องมีการควบคุมต้นทุน คุณภาพ ตลอดจนการสร้างความพึงพอใจแก่ผู้มารับบริการ สถานการณ์เช่นนี้จึงทำให้องค์การที่ให้บริการทางสุขภาพ ไม่ว่าภาครัฐหรือเอกชน จะต้องนำการบริหารเชิงกลยุทธ์เข้ามาใช้ในการบริหารองค์การเพื่อนำพาองค์การให้พ้นภาวะวิกฤตและประสบความสำเร็จที่ยั่งยืนต่อไป (เกริกยศ ชาญนเดชะ, 2546:10-11)

2) *ความหมาย* มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของคำว่า กลยุทธ์ ไว้ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2539) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ หมายถึง แผนที่น่าทึ่งในการขับเคลื่อนให้องค์การผ่านไปในสภาพแวดล้อมที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ นโยบาย และ แผนกลยุทธ์ ต่างๆ ที่องค์กรจะนำมาใช้

ประโชค ชุมพล (2536) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ หมายถึง การวางแผนขององค์การเพื่อรับมือกับสภาพแวดล้อมภายนอก

สมยศ นาวิการ (2546) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์หมายถึง วิธีดำเนินงานเพื่อบรรลุภารกิจหรือ วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ขององค์การ

สุพานี สฤณภูวนิช (2544) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ หมายถึง แผนกลยุทธ์ ขององค์การที่ได้จัดทำมาแล้วนั่นเอง ได้มีการจัดทำอย่างเหมาะสมต่อสภาพการแข่งขันและความพร้อมขององค์การ มากน้อยแค่ไหน

ธนชัย ยมจินดา (2545) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ หมายถึง วิธีการที่องค์กรหรือธุรกิจเลือกที่จะดำเนินการเพื่อบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด กลยุทธ์ เป็น วิธีการดำเนินการที่กำหนดโดยผู้บริหารระดับสูง ขององค์กรหรือธุรกิจ กลยุทธ์อาจจำแนกเป็น 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับบริษัท , กลยุทธ์ระดับธุรกิจหรือระดับหน่วยธุรกิจ และ กลยุทธ์ระดับหน้าที่

ชัยสิทธิ์ เถлимมีประเสริฐ (2546) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ หมายถึง แนวทางหรือวิธีการทำงานที่ดีที่สุด เพื่อให้้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ จุดมุ่งหมาย พันธกิจและ วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

บุญใจ ศรีสถิตนรากร(2550) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ หมายถึง แนวทางหรือ กลวิธีที่ช่วยทำให้องค์การได้เปรียบทางการแข่งขัน หรือ ช่วยลดหรือขจัดข้อเสียเปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งเป็นแนวทางหรือ กลวิธีที่มีความยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนตามสภาพการณ์

สรุป กลยุทธ์ หมายถึง แนวทางในการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุภารกิจ หรือ เป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้

3) ขั้นตอนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ในการบริหารเชิงกลยุทธ์มีขั้นตอนพื้นฐาน 4 ขั้นตอน คือ (เกริกยศ ชลาชนเดช, 2546)

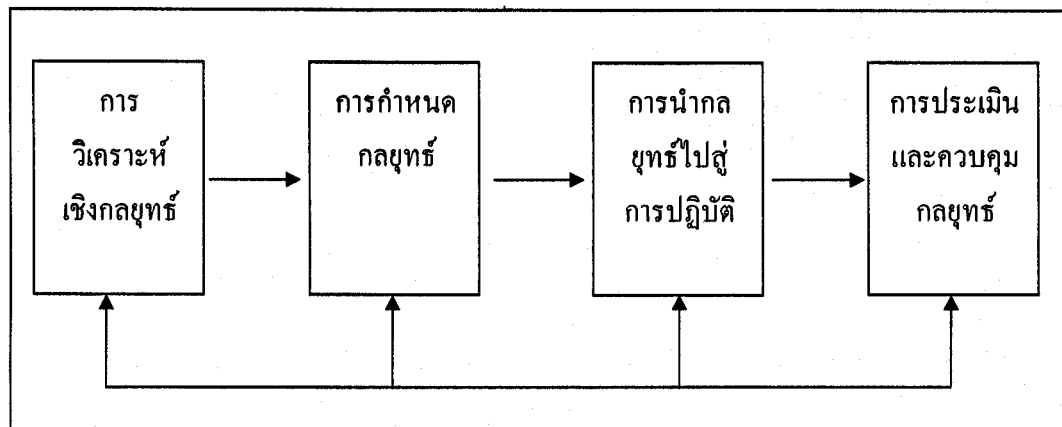
(1) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการเริ่มแรก ซึ่งประกอบด้วย กิจกรรมดังนี้ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และการวิเคราะห์และพัฒนาเป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ รวมทั้งวัตถุประสงค์ขององค์การ

(2) การกำหนดกลยุทธ์ ผลจากการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ จะสามารถนำมา กำหนดเป้าหมายขององค์การตลอดจนรู้ทิศทางขององค์การในอนาคต โดยการนำข้อมูลและความรู้ต่างๆ มาทำเป็นกลยุทธ์ในระดับต่างๆ ซึ่งผลจากการวิเคราะห์ และ กำหนดกลยุทธ์ จะนำไปสู่ การวางแผนกลยุทธ์

(3) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ เป็นการถ่ายทอดกลยุทธ์ในระดับองค์การ ที่อยู่ในแผนกลยุทธ์ไปสู่กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และ กลยุทธ์ระดับหน้าที่ โดยการกำหนดเป็นโครงการ แผนปฏิบัติการ และ งบประมาณ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติจะครอบคลุม 2 ส่วนคือ การประเมิน ความพร้อมขององค์การ และ การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการ

(4) การประเมินและควบคุมกลยุทธ์ เป็นขั้นตอนสุดท้ายประกอบด้วย การกำหนดวัตถุประสงค์ที่เป็นมาตรฐาน การวัดผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานที่เทียบกับค่ามาตรฐาน และ การปรับปรุงแก้ไข (กรณีที่เป็น)

ขั้นตอนทั้ง 4 นี้เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องกัน และสามารถย้อนกลับมาประเมินและปรับเปลี่ยนภายในแต่ละกระบวนการเพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป ดังภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 ขั้นตอนพื้นฐานของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์
ที่มา : เกริกขส ชลาชนเดชะ (2546)

4) คุณลักษณะสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ เกริกขส ชลาชนเดชะ (2546) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีดังนี้

(1) เป็นการบริหารที่มุ่งเน้นอนาคต (Future – Oriented) โดยการสร้างหรือกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง พันธกิจ และ วัตถุประสงค์ขององค์การอย่างเป็นระบบ โดยการคาดการณ์แนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงที่น่าจะเกิดขึ้นในอนาคต และ นำมาปรับทิศทางการดำเนินงาน เพื่อให้องค์การมีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน

(2) เป็นการบริหารที่มุ่งเน้นการจัดการต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ (Change – Oriented) โดยการจัดการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้งระบบซึ่งครอบคลุมโครงสร้างขององค์การ เทคโนโลยี บุคลากร และ ทรัพยากรต่างๆ ที่จำเป็นเพื่อให้สอดคล้องและเกื้อหนุนต่อกลยุทธ์ขององค์การ และสามารถผลักดันให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้

(3) เป็นการบริหารองค์การแบบองค์รวม (Holistic approach) เป็นการบริหารที่มุ่งเน้นการบรรลุเป้าหมายโดยรวมขององค์การทั้งหมด และ ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ นโยบาย และ กลยุทธ์จากระดับบนลงสู่ระดับล่าง เพื่อให้ทิศทางของการนำไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน ใน การบริหารเชิงกลยุทธ์นั้นการถ่ายทอดเจตนารมณ์เชิงกลยุทธ์ ถือเป็นสิ่งสำคัญที่ก่อให้เกิดการบรรลุเป้าหมายโดยรวมขององค์การ การที่กลุ่มหรือฝ่ายต่างๆ ภายในองค์การต่างมีมุมมองหรือจุดมุ่งหมาย

เฉพาะในกลุ่มหรือฝ่ายของตนเองโดยปราศจากการถ่ายทอดเจตนารมณ์จากระดับบนลงสู่ระดับล่าง จะเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุอุดมการณ์ขององค์กรได้

(4) เป็นการบริหารองค์การที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ในการดำเนินการ (*Result – based focus*) โดยมีการระบุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ รวมทั้งตัวชี้วัดผลการดำเนินการอย่างชัดเจน มีการประสานและหล่อหลอมทรัพยากรไปใช้ในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้สามารถปฏิบัติตามกลยุทธ์และประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรที่วางไว้ โดยเป็นวัตถุประสงค์ที่ตอบสนองต่อสถานะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร

(5) เป็นการบริหารที่ให้ความสำคัญต่อผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์การ (*Stakeholder– Oriented*) การมุ่งเน้นและคำนึงถึงความต้องการและ ความสำเร็จของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์การหลายกลุ่มได้แก่ ลูกค้า ผู้จัดส่งวัตถุดิบ ผู้ถือหุ้น ชุมชน หน่วยงานของรัฐที่ควบคุมเป็นต้น ผู้บริหารจะต้องวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญที่เหมาะสมในการตอบสนองต่อ Stakeholder ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์การทั้งหมดอีกด้วย

(6) เป็นการบริหารที่มุ่งเน้นการวางแผนระยะยาว (*Long –range planning*) การบริหารเชิงกลยุทธ์และการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์มักจะมีผลต่อทิศทางการดำเนินงานในระยะยาวขององค์กร

3.2.2 โครงสร้าง (*Structure*)

1) ความหมาย

มีผู้ให้ความหมาย โครงสร้าง ไว้หลายแนวทางดังนี้

สัทันทา เลห์นันท์ (2531) ได้ให้ความหมายของโครงสร้าง คือ แผนผังการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งรวมถึงกฎระเบียบต่าง ๆ ระบบอำนาจหน้าที่ว่าใครรายงานต่อใคร การสื่อสาร การวางแผน การประสานงาน การควบคุม และการตัดสินใจ

ธงชัย สันติวงษ์ (2539) ได้ให้ความหมายของ โครงสร้าง คือ ความสัมพันธ์ที่เป็นระเบียบของระดับการบริหารระดับต่าง ๆ และของหน้าที่งานด้านต่าง ๆ ที่ซึ่งได้มีการจัดไว้อย่างดี เพื่อที่จะเอื้ออำนวยให้การทำงานเป็นไปโดยสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สมยศ นาวิการ (2540) ได้ให้ความหมายของ โครงสร้าง คือ การรวมกลุ่มกิจกรรม และ การกระจายอำนาจหน้าที่ภายในองค์การ

สรุป โครงสร้าง คือ แผนผังการปฏิบัติงานขององค์กร แสดงหน้าที่การบริหารระดับต่าง ๆ งานด้านที่จัดไว้เป็นอย่างดี เพื่อเอื้ออำนวยให้การทำงานเป็นไปโดยสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) ความสำคัญของการจัดโครงสร้างองค์การ ลัทธิกาล ศรีวะรมย์ (2547) ได้สรุปความสำคัญของการจัดโครงสร้างองค์การไว้ดังนี้

(1) เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพโดยรวมในการดำเนินกิจกรรม หรือการทำงานใด ๆ ที่จะเกิดขึ้นโดยองค์การนั้น

(2) เพื่อความชัดเจนในการจัดกำหนดขอบเขตของอำนาจหน้าที่ กฎ ระเบียบ ที่บุคลากรทุกส่วนในองค์การต้องปฏิบัติตาม

(3) เพื่อความเป็นเอกภาพในการบังคับบัญชาและสั่งการในการทำงาน เนื่องจากหากมีการจัดโครงสร้างองค์การไว้เป็นอย่างดี มีสายการบังคับบัญชาก็จะทำให้การทำงานเป็นไปอย่างมีระบบ เป็นระเบียบเรียบร้อยช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในงานที่ทำ

(4) เพื่อเป็นการปรับเปลี่ยนขนาดหรือรูปแบบขององค์การให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทุกด้านที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วในกระแสโลกาภิวัตน์

3) ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดโครงสร้างองค์การร่วมสมัย ลัทธิกาล ศรีวะรมย์ (2547) ได้สรุปทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดโครงสร้างองค์การร่วมสมัย ที่สำคัญ มี 3 ทฤษฎีดังนี้

(1) การจัดโครงสร้างองค์การตามทฤษฎีแบบคลาสสิก (The Classical Approach) ของ Max Weber เข้าของทฤษฎีระบบราชการ (Bureaucracy Theory) หรือการจัดโครงสร้างองค์การที่มีการกำหนดงาน (task) อำนาจหน้าที่รับผิดชอบ (authority) และความสัมพันธ์ในการรายงาน (reporting relationship) อย่างเป็นทางการ ทั้งนี้เพื่อความเป็นระเบียบเรียบร้อยการยึดหลักเหตุผลในองค์การ และยังเป็นการจัดความไม่เสมอภาคและการเลือกปฏิบัติได้อย่างเป็นอย่างดียิ่งอีกด้วย ประกอบด้วย 6 ส่วนที่สำคัญคือ

1. การแบ่งงานกันทำอย่างชัดเจน ซึ่งเปิดโอกาสให้ฝ่ายบริหารสามารถว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญหรือ มีอาชีพเข้ามาทำงานในองค์การได้

2. หลักการบังคับบัญชา เป็นการกระจายอำนาจหน้าที่ในการสั่งการตามลำดับชั้นการบังคับบัญชาที่กำหนดไว้

3. กฎ ระเบียบ ที่กำหนดไว้อย่างเป็นทางการ ช่วยให้การตัดสินใจ และการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างถูกต้องและ สม่าเสมอ

4. มีบุคลากรฝ่ายบริหาร ทำหน้าที่ด้านการสื่อสารและประสานงานการทำงานและกิจกรรมต่างๆ ในองค์การ

5. ความสัมพันธ์และปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารทั้งกับผู้ใต้บังคับ และ ลูกจ้าง หรือ บุคคลที่เกี่ยวข้องกับองค์การจากภายนอกเป็นไปอย่างเป็นทางการ และ ปราศจากอคติ และความลำเอียงใดๆทั้งสิ้น

6. ระบบพิจารณาความดีความชอบ ยึดตามหลักคุณธรรม พิจารณาจากความสำเร็จและพัฒนาทักษะเชิงเทคนิค

(2) การจัดโครงสร้างองค์การตามทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์ (The Behavioral Approach) การจัดโครงสร้างองค์การตามเชิงพฤติกรรมศาสตร์ให้ความสำคัญในเรื่องเกี่ยวกับมนุษย์เป็นด้านหลัก(Human Side) สำหรับตัวแบบเชิงพฤติกรรมศาสตร์เพื่อการจัดโครงสร้างองค์การนั้นมี 2 ตัวแบบคือ ทฤษฎีระบบของลิเคิร์ต(Likert's Systems) เป็นการศึกษาองค์การที่แบ่งออกเป็น 8 มิติ ด้วยกันคือ ภาวะผู้นำ (Leadership) การจูงใจ(Motivation) การสื่อสาร(Communication) ปฏิสัมพันธ์(Interaction) การกำหนดเป้าหมาย(Goal setting) การวินิจฉัยสั่งการ(Decision making) การควบคุม(Control) และ ผลการดำเนินงานตามเป้าหมาย(Performance goals) และ ทฤษฎีระบบสังคมเทคโนโลยี (Sociotechnical System) เป็นการจัดโครงสร้างองค์การที่ให้ความสำคัญในเรื่องความสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์การระบบเทคโนโลยีที่ใช้ในการผลิตสินค้าและบริการ ตลอดจนระดับการปฏิสัมพันธ์ขององค์การกับสภาพแวดล้อมภายนอก ระดับของปฏิสัมพันธ์ขององค์การกับสภาพแวดล้อมภายนอกซึ่งอาจมีผลกระทบต่อทั้งระบบสังคมและเทคโนโลยีในองค์การ

(3) การจัดโครงสร้างองค์การตามสถานการณ์(The Contingency Approach) การจัดโครงสร้างองค์การใดที่เหมาะสมกับองค์การหนึ่งอาจไม่เหมาะสมกับอีกองค์การหนึ่งก็ได้ ดังนั้นทางเลือกสำหรับการจัดโครงสร้างองค์การจึงแตกต่างกันหลายเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์นั้น ๆ เป็นสำคัญ แนวคิดการจัดองค์การตามสถานการณ์ที่สำคัญ คือ เฮนรี มินท์ซ์เบิร์ก(Henry Mintzberg) ซึ่งแบ่งโครงสร้างองค์การเป็น 5 ประเภท ตามแนวทางลักษณะโครงสร้างพื้นฐาน(Simple Structure) ระบบราชการแบบจักรกล(Machine Bureaucracy) ระบบราชการแบบวิชาชีพ(Professional Bureaucracy) รูปแบบการจัดแผนก(Divisionalization Form) และ รูปแบบ Adhocracy การจำแนกประเภทของการจัดโครงสร้างองค์การตามแนวคิดของ มินท์ซ์ เบิร์ก นี้มีจุดเน้นที่สำคัญอยู่ที่ Structure configuration หรือ คุณลักษณะโครงสร้าง ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

ก. ลักษณะโครงสร้างพื้นฐาน (Simple Structure) หมายถึง คุณลักษณะทางโครงสร้างแบบธรรมดา เป็นการออกแบบในลักษณะการรวมอำนาจ(centralized)มีการใช้ความชำนาญเฉพาะด้านน้อยลักษณะงานจะไม่มี ความแตกต่างกันมากนัก ดังนั้นการจัดโครงสร้างแบบนี้จึงเหมาะสมสำหรับองค์การขนาดเล็กที่เพิ่งเริ่มต้นจัดตั้งหรือเริ่มดำเนินธุรกิจ และประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กรขึ้นอยู่กับพัฒนาการทางเทคโนโลยีที่ปรับเปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา

ข.ระบบราชการแบบจักรกล(Machine Bureaucracy) เป็นระบบที่ได้รับ การออกแบบด้วยการอาศัยความสัมพันธ์ในการรวบรวมอำนาจ โดยจะต้องเน้นย้ำเรื่องความแม่นยำและความถูกต้องในงานที่เกี่ยวข้องกับความชำนาญ อาจมีการจัดโครงสร้างองค์การตามแนวดิ่ง(การแบ่งตามหน้าที่)ใช้ระบบการบริหารและการจัดการงานต่าง ๆ อย่างเป็นทางการและมีโครงสร้างแบบแคบ ช่วง

การควบคุมจะสั้นกว่าแบบธรรมดา การสื่อสารและการไหลของข้อมูลสารสนเทศจะเป็นไปตามสายการบังคับบัญชาบรรดาผู้เชี่ยวชาญจะทำหน้าที่ออกกฎระเบียบในการปฏิบัติงาน ดังนั้นโครงสร้างองค์การแบบนี้จะเหมาะสำหรับองค์การขนาดใหญ่ที่จัดตั้งมานานและเติบโตเต็มที่ จะเป็นการผลิตจำนวนมาก จึงเหมาะสำหรับสภาพแวดล้อมที่มั่นคง ปกติเพราะหากสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไปองค์การแบบนี้ก็จะปรับตัวล่าช้า

ค. ระบบราชการแบบวิชาชีพ (Professional Bureaucracy) เป็นลักษณะการจัดโครงสร้างองค์การแบบกระจายอำนาจ ตามแนวคิดหรือแบบผสม โดยลักษณะสำคัญจะเป็นไปในลักษณะความเชี่ยวชาญ ซึ่งฝ่ายเทคนิคก็จะสนับสนุนฝ่ายปฏิบัติการ ระบบนี้จะเป็นโครงสร้างแบบไม่เป็นทางการเป็นระบบที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนแต่มั่นคง

ง. รูปแบบการจัดแผนก (Divisionalization Form) เป็นการออกแบบโดยใช้ความสัมพันธ์ของการกระจายอำนาจตามแผนกหรือตามธุรกิจ จึงจะทำให้ได้ผลิตภัณฑ์ หรือบริการที่ดีมีประสิทธิภาพเหมาะสมกับองค์การขนาดใหญ่ที่ดั่งมาเป็นเวลานานและมีการแยกกันดำเนินงานด้านการตลาดต่าง ๆ อย่างชัดเจนในสถานการณ์ปกติและมั่นคง อย่างไรก็ตามเมื่อต้องเผชิญกับอุปสรรคที่สลับซับซ้อนและมีการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องอาศัยเทคโนโลยีที่ซับซ้อนเป็นระบบอัตโนมัติ จึงเหมาะสำหรับองค์การขนาดเล็กที่เพิ่งเริ่มต้น

จ. รูปแบบแมทริกซ์ (Matrix Organization) เป็นการจัดโครงสร้างองค์การที่แสดงความสัมพันธ์ของการกระจายอำนาจการพิจารณาจากความเชี่ยวชาญและเป็นระบบแบบไม่เป็นทางการ

4) โครงสร้างองค์การพยาบาล บุญใจ ศรีสถิตนรากร (2550) ได้เสนอหลักการออกแบบโครงสร้างองค์การพยาบาลที่เหมาะสมกับบริบทสังคมในศตวรรษที่ 21 ไว้ดังนี้

(1) การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) โดยให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการวางแผนการดำเนินงานร่วมตัดสินใจและร่วมรับผิดชอบหรือยึดหลักปรัชญา “ร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมตัดสินใจ” บริหารโดยให้ความสำคัญกับคนและเน้นการทำงานเป็นทีม เชื่อในปรัชญาที่ว่างานจะสำเร็จได้นั้นผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานจะต้องร่วมแรงร่วมใจกันและพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ใช่เป็นแบบเจ้านายและลูกจ้าง แต่ผู้ใต้บังคับบัญชาคือผู้ร่วมงาน

(2) ลดจำนวนชั้นสายการบังคับบัญชา (Downsizing) โครงสร้างแบบแบนราบ (Flat organization structure) จำนวนชั้นของสายการบังคับบัญชาไม่มาก เหมาะสมกับขนาดขององค์การ มีการกระจายอำนาจไปยังผู้บริหารระดับล่าง การติดต่อสื่อสารเป็นแบบ 2 ทาง มีการประสานงานระหว่างองค์การในลักษณะเครือข่าย ซึ่งทำให้คล่องตัวในการบริหาร

(3) เอกภาพในการบังคับบัญชา (*Unit of Command*) หมายถึง อำนาจสั่งการตามขอบเขตความรับผิดชอบของผู้บริหาร การออกแบบโครงสร้างองค์การที่ดี ต้องกำหนดอำนาจการบังคับบัญชาของแต่ละตำแหน่งงานที่ชัดเจน กำหนดขอบเขตการสั่งการของผู้บังคับบัญชาไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งกำหนดขั้นตอนการสั่งการจากผู้ใต้บังคับบัญชาสูงสุดสู่ผู้ปฏิบัติงานลดหลั่นเป็นขั้นๆ

(4) โครงสร้างไม่ถาวร (*Organic Structure*) โครงสร้างที่ดีต้องมีความเป็นพลวัต (Dynamic) ยืดหยุ่น (Flexible) และปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง (Adjust to change) โดยมีการปรับโครงสร้างองค์การให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมขององค์การและบริบทสังคมในแต่ละยุคสมัย

(5) ช่องทางการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (*Effective Communication*) กำหนดช่องทางการติดต่อสื่อสารที่เอื้ออำนวยในการติดต่อสื่อสารและการประสานงานระหว่างผู้ปฏิบัติงานแต่ละแผนกในองค์การ รวมทั้งผู้ปฏิบัติงานระหว่างองค์การภายนอกอื่นๆที่เกี่ยวข้อง มีการติดต่อแบบ 2 ทาง และการติดต่อแบบแนวราบ คือ การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้ปฏิบัติงานในระดับเดียวกัน

(6) ลดต้นทุน (*Reduce Cost*) การออกแบบโครงสร้างองค์การที่ลดต้นทุนการดำเนินงาน โดยการยุบรวมหน่วยงานที่มีลักษณะงานเหมือนกันหรือคล้ายคลึงกัน (Merge) และยุบหน่วยงานที่ไม่จำเป็นซึ่งทำให้ลดจำนวนตำแหน่งผู้บริหารและจำนวนบุคลากร รวมทั้งยังช่วยประหยัดทรัพยากรและค่าใช้จ่ายต่าง ๆ การออกแบบโครงสร้างองค์การที่ดีต้องไม่คำนึงเฉพาะการลดต้นทุนการดำเนินงานเท่านั้น แต่ต้องคำนึงถึงคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรและคุณภาพของบริการด้วย

(7) อำนาจหน้าที่เท่าเทียมกับความรับผิดชอบ (*Authority Equal to Responsibility*) อำนาจหน้าที่ (Authority) หมายถึง อำนาจการบังคับบัญชาของบุคคล ซึ่งเป็นอำนาจจากตำแหน่งงานที่ปฏิบัติ (Position power) การกำหนดอำนาจหน้าที่ในลักษณะที่มีความสมดุลกับงานที่รับผิดชอบ มอบอำนาจตัดสินใจสั่งการที่เหมาะสมกับความรับผิดชอบ (Authority equal to responsibility) และให้อิสระในการทำงาน (Autonomy) จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีแรงจูงใจในการทำงานและผลงานมีคุณภาพ

(8) กำหนดหน้าที่และบทบาทแต่ละตำแหน่งอย่างชัดเจน (*Clearly Function and Roles*) การกำหนดหน้าที่และบทบาทแต่ละตำแหน่งงานที่ชัดเจนและเป็นลายลักษณ์อักษร จะช่วยป้องกันการงานที่ซ้ำซ้อนและป้องกันความสับสนเกี่ยวกับขอบเขตงานที่รับผิดชอบ รวมทั้งช่วยจัดความขัดแย้งระหว่างผู้ปฏิบัติงาน นอกจากนี้การกำหนดหน้าที่แต่ละตำแหน่งงานต้องมีความเหมาะสมกับคำตอบแทน

3.2.3 ระบบ (Systems)

1) ความหมาย

มีผู้ให้ความหมายของ ระบบ ไว้ดังนี้

สุปัญญา ไชยชาญ (2534) กล่าวว่า ระบบ เป็นกระบวนการดำเนินงานต่างๆ ที่เข้าไปสนับสนุนการทำงานของหน่วยงานต่าง ๆ ที่ได้จัดองค์การไว้แล้ว

อุดมรัตน์ สงวนศิริธรรม(2534) ให้ความหมายว่า ระบบ หมายถึงการ จัดระเบียบในการปฏิบัติงาน โดยการนำงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกันมารวมกันเพื่อให้เกิดอำนาจในการบริหารงานและเป็นศูนย์อำนาจการให้งานทั้งหมด ดำเนินไปตามเป้าหมายที่วางไว้

ประชุม รอดประเสริฐ (2535) ให้ความหมายว่า ระบบ หมายถึง องค์ประกอบของสรรพสิ่งที่รวมตัวกันอย่างมีเอกภาพ โดยแต่ละองค์ประกอบต่าง ๆ ปฏิบัติภาระหน้าที่ของตนมีการประสานงาน และสัมพันธ์กับภาระหน้าที่ ขององค์ประกอบอื่น ๆ และเป็นการปฏิบัติภาระหน้าที่ อย่างมีรูปแบบและขั้นตอนที่เป็นการเฉพาะ

ธงชัย สันติวงษ์ (2536) กล่าวว่า ระบบ หมายถึงส่วนต่าง ๆ จำนวนหนึ่ง ซึ่งสัมพันธ์และขึ้นอยู่กับกันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อกระทำบางสิ่งบางอย่างให้สำเร็จตามผลที่ต้องการ

ประโชค ชุมพล (2536) ให้ความหมายว่า ระบบ หมายถึงระเบียบวิธีปฏิบัติ และกระบวนการขององค์การ

สมยศ นาวิการ (2540) ได้ให้ความหมายว่า ระบบ หมายถึง ระเบียบวิธีปฏิบัติ และกระแสข้อมูลประจำวันภายในองค์การ

สรุป ระบบ หมายถึง ระเบียบวิธีปฏิบัติในการดำเนินงานต่างๆที่เข้าไปสนับสนุนการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ และ สัมพันธ์กับการหน้าที่ขององค์การ

2) ลักษณะของระบบ การบริหารจัดการองค์การจะต้องให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่กำลังดำเนินการอยู่อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เพื่อให้องค์การอยู่รอดได้ และ มีความก้าวหน้าไปพร้อมกัน ดังนั้นการนำระบบหรือวิธีการที่จะทำให้องค์การเกิดการปฏิบัติงานได้ดีจะต้องมีลักษณะ คือ การทำให้องค์การคล่องตัว นำไปปฏิบัติได้จริง และ ทำระบบให้ง่าย(นิคม แก้วสา, 2548) ซึ่งระบบที่นำมาใช้ในการบริหารจัดการในวิทยาลัยพยาบาลที่สำคัญคือ ระบบงบประมาณ ระบบการประเมินผล งาน และ ระบบการประกันคุณภาพ (สถาบันพระบรมราชชนก, 2550) ดังนี้

(1) ระบบงบประมาณ บุญใจ ศรีสถิตนรากร (2550) ได้กล่าวถึงระบบงบประมาณแบบมุ่งผลงานตามยุทธศาสตร์ ว่าเป็นระบบงบประมาณที่ให้ความสำคัญกับการกำหนดพันธกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์การที่มีความเชื่อมโยงกับแผนงาน และโครงการ รวมทั้งมีความสอดคล้องกับผลผลิตและผลลัพธ์ของโครงการ จัดทำกรอบงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง(Medium Term Expenditure Framework = MTEF) มีระบบบริหารสินทรัพย์ที่มีประสิทธิภาพ ตลอดจนมีการติดตามประเมินผลการดำเนินงานของโครงการเป็นระยะ ๆ และเน้นการประเมินผลสัมฤทธิ์ของโครงการ ครอบคลุมทั้งผลผลิตและผลลัพธ์ มีการกำหนดตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ของโครงการที่ชัดเจน นอกจากนี้ การจัดสรรงบประมาณแก่หน่วยงานภาครัฐ สำนักงานงบประมาณจัดสรร

แบบวงเงินรวม(Block grant) โดยพิจารณาจากความจำเป็น ความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของโครงการ ได้แก่ โครงการที่มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ สอดคล้องกับพันธกิจของหน่วยงาน มีประโยชน์ต่อสังคม และมีคุณค่าต่อประเทศชาติ รวมทั้งพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ของโครงการในรอบปีที่ผ่านมาตามที่หน่วยงานได้ทำสัญญากับรัฐบาล โดยมีเป้าหมาย คือ การบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมุ่งเน้นผลสำเร็จของโครงการที่มีประโยชน์และมีคุณค่าสูงสุดต่อประชาชน สังคม และประเทศชาติ รวมทั้งพิจารณาจากผลการดำเนินโครงการของหน่วยงานในรอบปีที่ผ่านมาตามที่หน่วยงานได้ทำสัญญากับรัฐบาล ซึ่งหลักการสำคัญของระบบงบประมาณ มีดังนี้

1. เป็นระบบงบประมาณที่มีความสอดคล้องกับนโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ
2. เป็นระบบงบประมาณที่มุ่งเน้นความสำเร็จตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ในทุกระดับ ได้แก่ ระดับชาติ ระดับกระทรวง และระดับหน่วยงาน
3. เป็นระบบงบประมาณแบบกระจายอำนาจ ทำให้มีความคล่องตัวในการดำเนินโครงการของหน่วยงานภาครัฐ โดยสำนักงานงบประมาณได้มอบหมายอำนาจและความรับผิดชอบแก่กระทรวงและกรมต่าง ๆ ในการบริหารจัดการงบประมาณและกำกับการดำเนินงาน/โครงการต่าง ๆ ให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของโครงการ
4. เป็นระบบงบประมาณที่เน้นการจัดการงบประมาณที่มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับความต้องการของประชาชน โดยให้ความสำคัญกับโครงการที่มีประโยชน์และมีคุณค่าสูงสุดต่อประชาชน สังคม และประเทศชาติ
5. เป็นระบบงบประมาณที่เน้นหลักธรรมาภิบาล โดยกระจายหน้าที่ความรับผิดชอบการบริหารงบประมาณแก่หน่วยงานแต่ละระดับ กำหนดหลักเกณฑ์การบริหารงบประมาณที่มีความโปร่งใสและเป็นธรรมและมีการติดตามประเมินผลและรายงานผลงานที่โปร่งใสตรวจสอบได้
6. เป็นระบบงบประมาณที่เน้นผลสำเร็จของงานตามผลผลิตและผลลัพธ์ โดยกำหนดเป้าหมายแต่ละงาน/โครงการที่เป็นรูปธรรม และมีตัวชี้วัดสำหรับประเมินผลงานที่ชัดเจน
7. เป็นระบบงบประมาณที่เน้นความต่อเนื่องของกิจกรรม โดยจัดทำกรอบงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง(Medium Terms Expenditure Framework = MTEF) เพื่อความต่อเนื่องในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ในแต่ละโครงการ

(2) ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน บุญใจ ศรีสถิตนรากร (2550) ได้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ว่าเป็นกลวิธีของผู้บังคับบัญชาที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา เพื่อนำผลการประเมินมาใช้ประโยชน์ในการบรรจุเข้าทำงาน การจ่าย

คำตอบแทน การพัฒนาความรู้ ความสามารถและการปรับปรุงการทำงาน การวางแผนการพัฒนา ความก้าวหน้าในงาน รวมทั้งการพิจารณาความดีความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน ในปัจจุบัน เป็นการประเมินที่ยึดหลักความเป็นธรรม โปร่งใส ให้ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการประเมิน โดยทั่วไปจะประเมินทุก 6 เดือน เพื่อนำผลมาใช้ในการพิจารณาจ่ายค่าตอบแทน และพิจารณาความดีความชอบที่เรียกว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา

(3) ระบบการประกันคุณภาพการศึกษา วันชัย ศิริชนะ (2537) ได้ให้ความหมายของการประกันคุณภาพการศึกษาว่า หมายถึง กระบวนการหรือกลไกใดๆ ที่เมื่อได้ดำเนินการไปแล้วจะทำให้เกิดการดำรงไว้ซึ่งคุณภาพ การศึกษาระดับอุดมศึกษาให้ได้มาตรฐานการศึกษายั่งยืน อันเป็นการปกป้องผลประโยชน์ของผู้เรียน ผู้ปกครอง นายจ้างตลอดจนสังคมโดยรวม โดยมีวัตถุประสงค์ของการประกันคุณภาพการศึกษา คือ ช่วยพัฒนาการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา ช่วยสร้างความมั่นใจในมาตรฐานการศึกษาให้กับสังคมทั้งในและต่างประเทศ ช่วยทำให้เกิดความชัดเจนในวัตถุประสงค์ ความมุ่งมั่นของสถาบัน และหลักสูตรการศึกษา และ สร้างความรับผิดชอบให้แก่สถาบันอุดมศึกษาในการนำทรัพยากร รวมทั้งทรัพย์สินของประชาชนไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับหลักการประกันคุณภาพการศึกษา ตามแนวคิดของทบวงมหาวิทยาลัย (2541) ได้ยึดหลักของการให้เสรีภาพทางวิชาการ และความ เป็นอิสระในการกำหนดแนวทางการบริหารและดำเนินการของสถาบัน เพื่อความมีคุณภาพภายในสถาบัน อย่างเต็มที่ โดยสถาบันอุดมศึกษาจะต้องพร้อมที่จะรับการตรวจสอบจากภายนอก และ เชื่อว่าระบบการประกันคุณภาพที่ได้กำหนดขึ้น จะเป็นไปตามหลักการที่ว่า หากสถาบันอุดมศึกษาสามารถควบคุม องค์ประกอบต่างๆ ที่ใช้ในการผลิตบัณฑิตให้เป็นไปอย่างมีคุณภาพ พร้อมทั้งมีระบบการตรวจสอบและ ประเมินจากภายนอกแล้ว คุณภาพบัณฑิตก็จะดีด้วย

3.2.4 แบบผู้นำ (Styles)

1) ความหมาย

แบบผู้นำหรือแบบพฤติกรรมผู้นำ หมายถึง ลักษณะพฤติกรรมที่ผู้นำ แสดงออกบ่อยครั้ง (ราณี อธิชัยกุล, 2547)

2) ลักษณะแบบของผู้นำ

ราณี อธิชัยกุล (2547) ได้สรุปดังนี้

(1) แบบพฤติกรรมผู้นำของเคิร์ท เลวิน (Kurt Lewin) แบ่งผู้นำออกเป็น 3 แบบ คือ

ก. ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Leader) เป็นผู้นำที่ตัดสินใจด้วยตนเอง ชอบออกคำสั่งให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม หรือใช้การติดต่อสื่อสารแบบทางเดียว จำกัดการให้ข้อมูลข่าวสารแก่ ผู้ใต้บังคับบัญชา ชอบใช้อำนาจควบคุม และบางครั้งใช้การลงโทษ และเน้นผลงาน

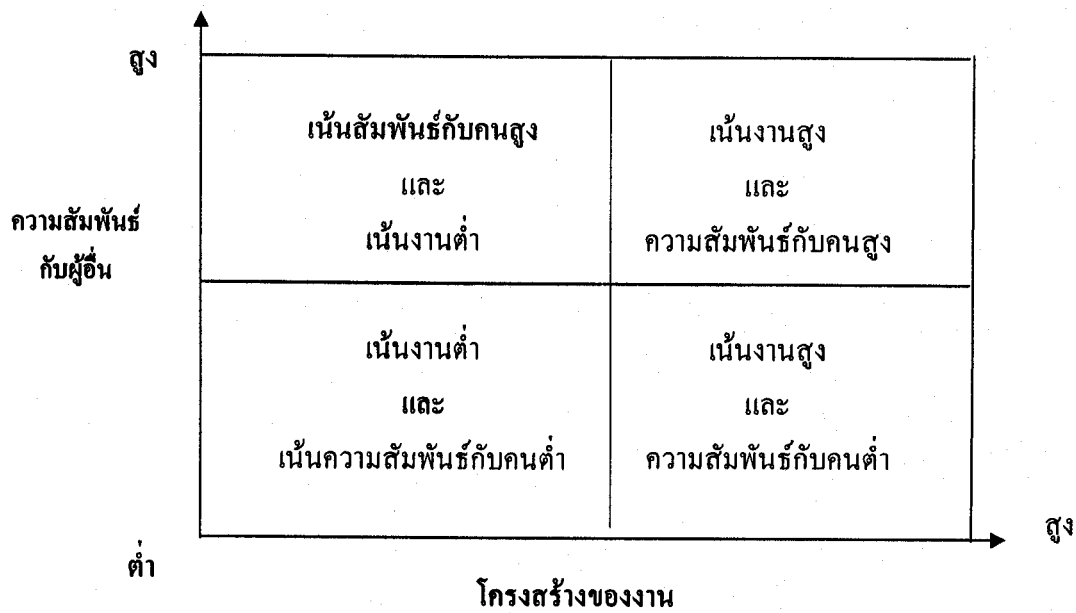
ข. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader) เป็นผู้นำที่เน้นการมีส่วนร่วมของผู้ใต้บังคับบัญชาในการตัดสินใจ และในการกำหนดวิธีการทำงาน ให้ข้อมูลเกี่ยวกับเป้าหมายของงาน ให้ข้อมูลสะท้อนกลับเพื่อพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา คำนึงถึงความต้องการ และความรู้สึกของผู้ตาม เน้นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม

ค. ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-faire Leader) เป็นผู้นำที่ให้อิสระในการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ทรัพยากรหรือวัตถุดิบที่จำเป็นในการทำงาน มีส่วนร่วมเพียงช่วยตอบคำถาม และหลีกเลี่ยงการให้ข้อมูลสะท้อนกลับ ไม่สนใจในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม

(2) แบบพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ สรุปแบบพฤติกรรมผู้นำที่สำคัญได้ 2 แบบ คือ

ก. พฤติกรรมแบบเน้นความสัมพันธ์ (Consideration) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่สร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา ให้การสนับสนุนและเป็นธุระในเรื่องของความรู้สึกและความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา ตัวอย่างพฤติกรรมแบบนี้ เช่น การรับฟังปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชา การสนับสนุนและปกป้องผู้ใต้บังคับบัญชา การช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อมีโอกาส การปรึกษาผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องของงาน การยอมรับฟังความคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา การเอาใจใส่ดูแลขวัญและกำลังใจและสวัสดิการของผู้ใต้บังคับบัญชา การให้ความเสมอภาคต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น

ข. พฤติกรรมแบบเน้นโครงสร้างการทำงาน (Initiating structure) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่นิยามและกำหนดบทบาทของผู้ใต้บังคับบัญชาตามโครงสร้างการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของค์การ ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนและวิธีการที่ผู้นำกำหนดไว้ ตัวอย่างพฤติกรรมแบบนี้ ได้แก่ การวิจารณ์ผลการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ การให้ความสำคัญต่อการทำงานให้เสร็จตามเวลาที่กำหนด การกำหนดหน้าที่และงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา การรักษามาตรฐานของการปฏิบัติงาน การประสานงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา การดำเนินงานเพื่อให้มั่นใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานอย่างเต็มความสามารถ ดังภาพที่ 2.5



ภาพที่ 2.5 แบบพฤติกรรมผู้นำของกลุ่มมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ
ที่มา : ราณี อิศัยกุล (2547)

(3) แบบพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐมิชิแกน โดยการนำของ เรนซิส ลิเกิท (Rensis Likert) ได้ทำการศึกษาวิจัยแบบพฤติกรรมของผู้นำ พบว่า มีแบบพฤติกรรมผู้นำที่เด่นชัด 2 แบบ

ก. พฤติกรรมแบบมุ่งงาน (Task-oriented behavior) หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่เน้นการทำงานและผลสำเร็จของงาน โดยจะควบคุมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด อธิบายหลักการทำงานที่ถูกต้อง และมองว่าสมาชิกของกลุ่มเป็นเพียงเครื่องมือที่จะนำไปสู่ผลผลิตหรือผลงานเท่านั้น

ข. พฤติกรรมแบบมุ่งคน (Relationship-oriented behavior) หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่เน้นการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย ผู้นำแบบนี้คำนึงว่าผลงานที่มีประสิทธิภาพเกิดจากการให้ความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร จะให้การสนับสนุนและความช่วยเหลือแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งความเข้าใจและการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้มีความก้าวหน้า ตลอดทั้งยอมรับในความแตกต่างสำหรับสมาชิกในกลุ่ม

(4) แบบพฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของเบรคและมูตัน (Blake and Mouton) ประกอบด้วยตารางการบริหารแบบ 2 มิติ คือ แบบพฤติกรรมผู้นำ มี 2 แบบ คือ แบบพฤติกรรมคำนึงถึงคน (Concerning for people) และแบบพฤติกรรมคำนึงถึงผลผลิต (Concerning for production) ซึ่งคล้ายคลึงกับพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งคนและมุ่งงานของกลุ่มโอไฮโอ และ ตารางการบริหาร ประกอบด้วย

ระดับความมากและน้อยของพฤติกรรม 9 ระดับ บนแกนอิสระ 2 แกน โดยมีพฤติกรรมค่านึงถึงผลผลิต อยู่บนแกนนอนและพฤติกรรมค่านึงถึงคนอยู่บนแกนตั้ง ดังนั้นจะมีพฤติกรรมผู้นำที่เป็นไปได้ถึง $9 \times 9 = 81$ แบบ สำหรับพฤติกรรมผู้นำหลักแบ่งได้เป็น 5 แบบ ด้วยกัน ดังนี้

ก. แบบ 1,1 เรียกว่า Impoverished Management หมายถึง ผู้นำที่ใช้ความพยายามน้อยที่สุดในการทำงานสำเร็จ หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นผู้นำที่ค่านึงถึงงานต่ำและค่านึงถึงคนต่ำ หรือเป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญต่อผลงานและคนค่อนข้างน้อย

ข. แบบ 9,1 เรียกว่า Task Management หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสำคัญต่อผลสำเร็จของงาน แต่ไม่สนใจในการพัฒนาขวัญและกำลังใจแก่ผู้ทำงาน หรือหมายถึงผู้นำที่ค่านึงถึงงานสูงและค่านึงถึงคนต่ำ

ค. แบบ 1,9 เรียกว่า Country-club Management หมายถึง ผู้นำที่ให้การสนับสนุนและห่วงใยผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าการเน้นประสิทธิผลของงาน หรือหมายถึงผู้นำที่ค่านึงถึงคนสูงและค่านึงถึงงานต่ำ

ง. แบบ 5,5 เรียกว่า Middle Management หมายถึง ผู้นำที่พยายามรักษาประสิทธิผลของงาน ขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานควบคู่กันไป หรือหมายถึงผู้นำที่ค่านึงถึงงานปานกลางและค่านึงถึงคนปานกลาง

จ. แบบ 9,9 เรียกว่า Team Management หมายถึง ผู้นำที่ช่วยเสริมสร้างประสิทธิผลของงาน ขวัญและกำลังใจอย่างเต็มที่ โดยการประสานงานและการบูรณาการงานหรือกิจกรรมเพื่อเป้าหมายขององค์การ หรือหมายถึงผู้นำที่ค่านึงถึงงานสูงและค่านึงถึงคนสูง

สรุป แบบของผู้นำ(Styles) ในการวิจัยครั้งนี้ หมายถึง ลักษณะของแบบพฤติกรรมการทำงานที่แสดงออกของผู้บริหารวิทยาลัย ในการบริหารงาน

3.2.5 บุคลากร (Staff)

1) ความหมาย

คำว่า Staff ในภาษาไทยแปลว่า บุคลากร ซึ่งหมายถึง คุณลักษณะทางประชากรของบุคคลภายในองค์การ เช่น หัวหน้างาน และ ผู้ประกอบการ (สมยศ นาวิการ 2540) แต่ในทางการบริหารนั้นจะพบคำว่า Staffing ซึ่งหมายถึง การจัดบุคคล การจัดเจ้าหน้าที่ การบริหารบุคลากร หมายถึง กระบวนการในการสรรหา พัฒนา และ การใช้ให้เกิดประโยชน์ของบุคลากรให้เกิดประสิทธิภาพ และ ผลดีแก่การบริหาร (นิตยา ศรีญาณลักษณ์ 2545) ซึ่งองค์ประกอบตามแนวคิดของแมคคินซี นั้นจะให้ความหมายของคำว่า Staff ในลักษณะของการบริหารให้คนสามารถปฏิบัติงานในองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุป บุคลากร (Staff) ในที่นี้จะหมายถึง กิจกรรมในการบริหารจัดการบุคคลในองค์กร เพื่อการสรรหา พัฒนา และ การใช้ประโยชน์ ให้เกิดประสิทธิภาพแก่องค์กร

2) กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ในปัจจุบันแนวคิดการบริหารคนนั้นจะเป็นแนวคิดของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมองคนเป็นทรัพยากรที่สำคัญในการบริหาร ซึ่ง ดวงจันทร์ ทิพย์ปรีชา และ พูลสุข หิงกานนท์ (2550) ได้สรุปกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไว้ดังนี้

2.1) การวางแผนกำลังคน (Manpower planning) เพื่อเป็นการกำหนดความต้องการกำลังคนในหน่วยงานทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ โดยจะวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาว

2.2) การสรรหา (Recruitment) เป็นการสรรหากำลังคนให้มาปฏิบัติงานที่เป็นไปตามแผนงานกำลังคนขององค์กร

2.3) การคัดเลือก (Selection) เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการประเมินและการคัดเลือกผู้สมัครเข้าสู่การปฏิบัติงานในระบบราชการ

2.4) การปฐมนิเทศ (Orientation) เป็นขั้นตอนเพื่อช่วยให้บุคลากรที่ได้รับการคัดเลือก หรือเข้ามาอยู่ใหม่ได้รับการแนะนำให้รู้จักกับเพื่อนร่วมงาน ความรับผิดชอบ และ เป้าหมายขององค์กร โดยส่วนใหญ่หน่วยงานจะจัดการปฐมนิเทศ 3-5 วัน โดยมีการปฐมนิเทศเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามกฎ ระเบียบ กฎหมาย และ การทบทวนลักษณะการปฏิบัติงานตามมาตรฐานของหน่วยงาน

2.5) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance appraisal) ขั้นตอนนี้จะเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของบุคลากรกับมาตรฐานหรือเป้าหมายที่ได้พัฒนาขึ้นมาสำหรับตำแหน่งหน้าที่ของบุคลากร ถ้าหากผลการปฏิบัติงานดีเด่นก็จะได้รับสิ่งตอบแทน ถ้าหากปฏิบัติงานไม่ดี ก็ต้องปรับปรุง

2.6) การจัดวางคนให้เหมาะกับงานในแต่ละงาน (Employee placement) โดยที่ต้องพิจารณาขอบข่ายงาน ความรับผิดชอบให้เหมาะสมกับความสามารถของบุคคล ทั้งนี้หน่วยงานต้องมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบแต่ละตำแหน่งให้ชัดเจน และมีการมอบหมายงานเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อให้ผู้รับมอบหมายทราบตรงกัน และสามารถปฏิบัติงานตามหน่วยงานกำหนด

2.7) การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and development) กระบวนการฝึกอบรม และพัฒนามีความมุ่งหมายคือ การเพิ่มความสามารถของบุคลากรและกลุ่มคนเพื่อความสำเร็จของเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

2.8) การบริหารค่าตอบแทน (Compensation) ผู้บริหารต้องกำหนดค่าตอบแทนที่เป็นธรรมแก่ทุกฝ่าย โดยพิจารณาค่าตอบแทนจากองค์กรอื่นในระดับเดียวกันทั้งในและนอกองค์กร ทั้งนี้การกำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสมต้องมีการวิเคราะห์งานแต่ละงานมีการควบคุมค่าตอบแทนที่มีประสิทธิภาพ

2.9) ความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน (Career counseling) ผู้บริหารต้องมีการวางระบบไว้ให้ชัดเจน ต้องจัดให้มีหน่วยงานที่ให้คำปรึกษาเพื่อความก้าวหน้าของผู้ปฏิบัติงาน

2.10) สุขภาพและการปลอดภัย (Health and safety) ผู้บริหารต้องให้ความเอาใจใส่ในการป้องกันความปลอดภัยทั้งทางตรงและทางอ้อม

2.11) การพ้นจากงาน(Exit) การพ้นจากงานเป็นการเน้นการลาออกเนื่องจากเกษียณ ซึ่งผู้บริหารต้องมีการป้องกันเหตุผู้เกษียณเพื่อเตรียมตัวใช้ชีวิตหลังเกษียณอย่างมีความสุข

3.2.6 ทักษะ (Skills)

1) ความหมาย

มีผู้ให้ความหมายของ ทักษะไว้ดังนี้

ประโชก ชุมพล (2536) ให้ความหมายว่า ทักษะ เป็นความสามารถเดิมขององค์กร

สมยศ นาวิการ (2540) ให้ความหมายของ ทักษะ หมายถึง สิ่งที่บุคคลและองค์กรกระทำได้ดี หรือความสามารถดีเด่นขององค์กร

สุพานี สฤณภูวนิช (2544) ให้ความหมายของทักษะว่า เป็นความเชี่ยวชาญขององค์กรโดยรวม ว่าองค์กรแห่งนี้เก่งหรือถนัดหรือเชี่ยวชาญในเรื่องใด

สเปนเซอร์ และ สเปนเซอร์ (Spencer & Spencer, 1993) ได้ให้ความหมาย ของคำว่า ทักษะ คือ จิตความสามารถในการปฏิบัติงานทั้งร่างกาย ความคิด และ จิตใจ ของบุคคล ในระดับที่สามารถคิดวิเคราะห์ ใช้ความคิดกำหนดเหตุผล หรือ การวางแผนในการจัดการ และ ขณะเดียวกันก็ตระหนักในความซับซ้อนของข้อมูลได้

สรุป ทักษะ(Skills) หมายถึง กิจกรรมที่แสดงถึงความสามารถหรือความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานทั้งร่างกาย ความคิด และ จิตใจ ของบุคลากรที่แสดงออกสอดคล้องกับพันธกิจ

2) การพัฒนาทางด้านทักษะความชำนาญของบุคลากร ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ (2547) ได้กล่าวถึงการพัฒนาทักษะความชำนาญครอบคลุมทักษะทางด้านต่าง ๆ ได้แก่

2.1) ทักษะทางด้านกายภาพ ได้แก่ ทักษะที่เกี่ยวข้องกับการใช้วัยวะส่วนต่าง ๆ หรือส่วนใดส่วนหนึ่งของร่างกายที่สามารถทำให้เคลื่อนที่ได้

2.2) ทักษะทางด้านความคิดและสติปัญญา ได้แก่ ทักษะทางด้านความคิดและการใช้สมอง โดยเป็นการใช้ความคิดเพื่อแก้ปัญหาหรือพิจารณาโดยใช้วิจารณ์หรือใคร่ครวญไตร่ตรองในเรื่องต่าง ๆ อย่างรอบคอบ ผู้มีประสบการณ์หรือฝึกฝนมากย่อมสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว หรือผู้บริหารที่เผชิญกับปัญหาสามารถตัดสินใจและแก้ไขปัญหาเพื่อการบริหารอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ การใช้ความคิดและสติปัญญาเป็นความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน หรือผู้บริหารขององค์กรในการมององค์กรอย่างเป็นระบบ ซึ่งประกอบไปด้วยระบบย่อยต่าง ๆ ที่สัมพันธ์

ซึ่งกันและกัน และผู้ปฏิบัติงานหรือผู้บริหารสามารถปฏิบัติงานอย่างบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การได้ โดยส่วนรวมมากกว่าที่จะเน้นการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือความต้องการของกลุ่มบุคคลใดบุคคลหนึ่งในองค์การโดยเฉพาะ

2.3) ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ เป็นความสามารถในเชิงการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น เป็นความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องการจูงใจและการใช้ภาวะผู้นำของผู้ปฏิบัติงานโดยประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ความมีทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์เกี่ยวกับความสามารถในการอยู่ร่วมกับผู้อื่นโดยผู้ที่มีทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์สามารถวางตัวหรือปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างเหมาะสม คล่องแคล่วไม่ประหม่า เมื่อมีปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานหรือการทำงานร่วมกับผู้อื่นก็สามารถแก้ปัญหาได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง

2.4) ทักษะทางด้านเทคนิค เป็นความสามารถในการใช้ความรู้ วิธีการ เทคนิค และอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานเฉพาะอย่าง ซึ่งอาจเป็นการได้รับจากประสบการณ์ การศึกษา และการฝึกอบรมของผู้ปฏิบัติงานเป็นการเฉพาะ นอกจากนี้ทักษะทางด้านเทคนิคยังเป็นความสามารถของผู้ปฏิบัติงานหรือผู้บริหารจากการใช้ทักษะต่าง ๆ ผสมผสานกับความรู้ในเรื่องการบริหารของผู้ปฏิบัติงานหรือผู้บริหารอีกด้วย

3) เทคนิคและวิธีการในการพัฒนาทักษะของบุคลากร เทคนิคและวิธีการในการพัฒนาทักษะบุคลากร สามารถดำเนินการได้หลายวิธี ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ กลุ่มที่เข้ารับการพัฒนาทักษะ ระยะเวลา และงบประมาณ สำหรับเทคนิคที่สำคัญได้แก่

3.1) การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน (on-the job training) คือ การให้บุคลากรได้เรียนรู้เทคนิควิธีในการทำงาน ได้รับการชำนาญจากการฝึก หรือ ทดลองปฏิบัติรวมทั้งการได้รับการถ่ายทอดแนวคิด ปรัชญาหรือวัตถุประสงค์ และ เป้าหมายการทำงานพร้อมๆ ไปด้วยกับการปฏิบัติจริง ซึ่งเป็นวิธีที่ใช้กันมากกว่าวิธีอื่นๆ โดยทั่วไปการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานมี 4 วิธีได้แก่ การสอน การย้ายสับเปลี่ยนงาน การมอบหมายงานที่มีขอบเขตกว้างขึ้น และการมอบหมายงานที่มีความสำคัญ

3.2) การฝึกอบรมนอกสภาพการทำงาน (off-the job training) คือ การให้บุคลากรได้หยุดทำงานปกติ เพื่อเข้ารับการอบรมตามหลักสูตร หรือ โครงการที่กำหนด อาจจะในหรือนอกหน่วยงานก็ได้ วิธีการฝึกอบรมนอกสภาพการทำงานที่ใช้มีหลายวิธี เช่น การบรรยาย การสัมมนา การประชุมเชิงปฏิบัติการ การประชุม การอภิปรายโดยผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นต้น

3.3) การวิธีพัฒนาโดยวิธีอื่น ได้แก่ การดูงาน การศึกษาต่อ และ การพัฒนาตนเอง เช่น การศึกษาจากเอกสารตำรา การศึกษาหรือ ทำความเข้าใจกับนโยบาย หรือ แผนงานในหน่วยงาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์กับผู้ร่วมงาน เป็นต้น

3.2.7 ค่านิยมร่วม (Shared Values)

1) ความหมาย

มีผู้ให้ความหมาย ของค่านิยมร่วมไว้ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2539) ให้ความหมายของคำว่า ค่านิยมร่วม หมายถึง อารมณ์ร่วมที่ช่วยในการประสานองค์การให้รวมอยู่เป็นอันหนึ่งอัน เป็นจุดมุ่งหมายที่อยู่เบื้องบน ซึ่งองค์การและสมาชิกต้องอุทิศตัวไปสู่จุดนั้น

สมยศ นาวิการ (2540) ให้ความหมายของคำว่า ค่านิยมร่วมหมายถึง เป้าหมายสูงสุด (Super ordinate Goals) ที่มีลักษณะเป็นแนวคิดไม่ได้ระบุเป็นลายลักษณ์อักษร

สุพานี สฤณภูวนิช (2544) ให้ความหมายของคำว่า ค่านิยมร่วม หมายถึง ความเชื่อร่วมกันขององค์การนั้นว่าเป็นอย่างไร ซึ่งมักสะท้อนอยู่ในปรัชญา ค่านิยม และวัฒนธรรมขององค์การนั้น ๆ

ธนชัย ยมจินดา (2545) ให้ความหมายของคำว่า ค่านิยมขององค์การ หมายถึง ความเชื่อที่ทำให้บุคลากรในองค์การยึดถือไว้ในใจเมื่ออยู่ในเวลาปฏิบัติงาน หรือเป็นกรอบกำหนดพฤติกรรมการทำงานของบุคคลซึ่งองค์การคาดหวัง

สถาบันดำรงราชานุภาพ (2547) ได้ให้ความหมายของค่านิยมร่วม หมายถึง ความเชื่อและความยึดมั่นในวิถีการใช้ชีวิต ในที่ทำงาน วิถีการวางตัว วิถีพูด วิถีคิดที่สมาชิกขององค์การ ยึดมั่นร่วมกันว่าควรมี ควรปฏิบัติ

สรุป ค่านิยมร่วม (Shared Values) หมายถึง ความเชื่อ ที่เป็นกรอบกำหนดพฤติกรรมในการทำงานของสมาชิกในองค์การที่ยึดมั่นร่วมกันว่าควร มี หรือ ควรปฏิบัติ อันได้แก่ ความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ความสัมพันธ์ที่ดีในองค์การ การช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน

2) ลักษณะของค่านิยมร่วม สำนักงาน.พ. ได้ให้แนวทางในการลักษณะที่ทำให้เกิด ค่านิยมร่วมกันในองค์การที่จะทำให้เกิดคุณค่าใหม่ของข้าราชการ (มูลนิธิพัฒนาข้าราชการ ,2543:257-267) ไว้ดังนี้

- 2.1) ทักษะด้านการใช้ความคิด
- 2.2) การทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์
- 2.3) การบริหารทรัพยากร
- 2.4) ความสามารถและทักษะในการสื่อสาร
- 2.5) ความน่าเชื่อถือไว้วางใจ
- 2.6) การมุ่งเน้นให้บริการ
- 2.7) จริยธรรม
- 2.8) ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน

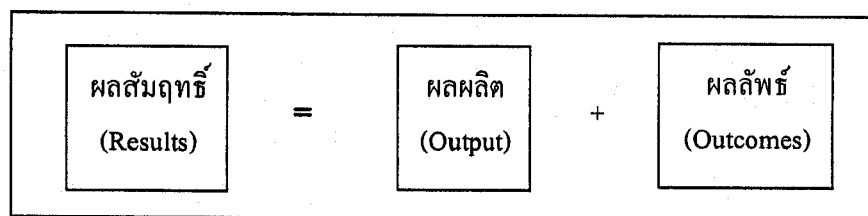
2.9) การแก้ปัญหา

2.10) การทำงานเป็นทีม

2.11) ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์

4. สัมฤทธิ์ผลตามภารกิจที่กำหนดของ วิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

4.1 ความหมาย ของ สัมฤทธิ์ผล (Results) สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน (2545) ได้ให้ความหมายของ สัมฤทธิ์ผล (Results) คือ ผลของการดำเนินงานทั้งในแง่ของผลผลิต (Output) และ ผลลัพธ์(Outcome) โดยใช้ระบบการประเมินผลงานที่อาศัยตัวชี้วัดเป็นตัวสะท้อนออกมาเป็นรูปธรรม อาจเขียนเป็นสมการได้ดังนี้



ภาพที่ 2.6 สมการแสดงความหมายของผลสัมฤทธิ์

ที่มา : สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน (2545)

ผลผลิต(Outputs) คือ ผลที่เกิดขึ้นโดยตรงเมื่อเสร็จสิ้นกิจกรรม ส่วนใหญ่สามารถควบคุมได้จากกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง ดังนั้นผลผลิตที่เกิดขึ้นจะสอดคล้องกับลักษณะของกิจกรรมที่ทำ ผลผลิตที่ออกมาต้องสามารถวัดได้เป็นจำนวนหรือ ปริมาณ และ ควรพิจารณาด้านคุณภาพควบคู่ไปด้วย ผลผลิตที่ออกมาสามารถบ่งบอกศักยภาพของบุคลากรที่ทำการกิจกรรมให้เกิดการเปลี่ยนจากปัจจัยนำเข้าเป็นผลผลิต

ผลลัพธ์(Outcomes) คือ ผลที่เกิดตามมาจากผลผลิตรวมที่ได้ มักพิจารณาผลลัพธ์ในรูปของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับกลุ่มเป้าหมายได้แก่ ครอบครัว ชุมชน หรือองค์กรที่คาดหวังให้เป็นผู้รับผลประโยชน์จากนโยบาย หรือ โครงการตามที่กำหนดไว้ ซึ่งผลลัพธ์เป็นผลที่ต้องการให้เกิดขึ้นสามารถวัดได้ และ เปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในโครงการหรือนโยบาย ว่าเป็นไปตามที่กำหนดมากน้อยเพียงใด

4.2 การากิจที่ำหนดของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

4.2.1) ความเป็นมา และ การากิจของสถาบันพระบรมราชชนก สถาบันพระบรมราชชนก เริ่มก่อตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2485 ในความรับผิดชอบอยู่ในกรมต่างๆ ของกระทรวงสาธารณสุข มีหน้าที่ ดำเนิน การผลิตและพัฒนาากำลังคนด้านวิทยาศาสตร์สุขภาพ เพื่อให้มีบุคลากรเพียงพอับความต้องการของประเทศในการให้บริการสุขภาพแก่ประชาชน จนกระทั่ง พ.ศ.2536 ได้มีพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการ สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข จัดตั้ง สถาบันพัฒนาากำลังคนด้านสาธารณสุข ซึ่งกำหนดให้มีฐานะ สูงกว่ากอง แต่ต่ำกว่ากรม โดยได้รวมหน่วยงาน ด้านการผลิตและพัฒนาบุคลากรด้านสาธารณสุขจากกรม กองต่างๆ ได้แก่ วิทยาลัยพยาบาล วิทยาลัยการสาธารณสุข โรงเรียนต่างๆ ในสังกัดกรมการแพทย์ กรม กควบคุมโรคติดต่อ กรมอนามัย กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ กองฝึกอบรม และกองงานวิทยาลัยพยาบาล สำนักงานปลัดกระทรวง ในปี พ.ศ. 2538 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ ได้พระราชทานพระบรม ราชานุญาต ให้เปลี่ยนชื่อสถาบันพัฒนาากำลังคนด้านสาธารณสุข เป็น สถาบันพระบรมราชชนก ปัจจุบัน สถาบันพระบรมราชชนก ประกอบด้วย หน่วยงานส่วนกลาง และ วิทยาลัย 38 แห่ง โดยเป็น วิทยาลัย พยาบาล 29 แห่ง วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร 7 แห่ง วิทยาลัยเทคโนโลยีทางการแพทย์และสาธารณสุข กาญจนภิเษก 1 แห่ง และ วิทยาลัยนักรบริหารสาธารณสุข 1 แห่ง สำหรับวิทยาลัยพยาบาลทั้งหมด กระจาย อยู่ทั่วประเทศไทย (สถาบันพระบรมราชชนก, 2550) ปัจจุบันสถาบันพระบรมราชชนก เป็นราชการ บริหารส่วนกลาง สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข มีสถานะเป็นสถานศึกษา มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้ (ราชกิจจานุเบกษา, 2545)

- 1) เสนอความเห็นในการกำหนดนโยบาย และแผนยุทธศาสตร์ด้านการผลิตและ การพัฒนาากำลังคนด้านสุขภาพของประเทศ
- 2) จัดทำแผนการผลิตและพัฒนาบุคลากรด้านสุขภาพให้สอดคล้องและตอบสนอง นโยบายและความต้องการของกระทรวงสาธารณสุข
- 3) ผลิตและพัฒนาบุคลากรด้านสุขภาพและประสานงานกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง
- 4) พัฒนาระบบฐานข้อมูลและงานวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้การพัฒนากำลังคน
- 5) พัฒนามาตรฐานการศึกษาและวิชาการ ด้านการศึกษาและฝึกอบรมบุคลากรด้าน สุขภาพ
- 6) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือได้รับมอบหมาย

4.2.2) การากิจของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก วิทยาลัย พยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก มีลักษณะเป็นการจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษา มีหน้าที่จัด

การศึกษาศาขาพยาบาลศาสตร์ ทั้งระดับวิชาชีพ และ การศึกษาต่อเนื่อง เพื่อแก้ไขปัญหาการขาดแคลนบุคลากรทางการพยาบาล จัดการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสาธารณสุข ศึกษา ค้นคว้า วิจัย เพื่อพัฒนาการศึกษาและการบริการทางการพยาบาลและการสาธารณสุข บริการวิชาการแก่สังคม เพื่อเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ความรู้ในการดูแลสุขภาพของตนเอง ครอบครัว และ ชุมชนและทำนุบำรุง ศิลปะและวัฒนธรรมไทย สภาพแวดล้อม และ ส่งเสริมภูมิปัญญาท้องถิ่น จากภารกิจดังกล่าว ส่วน พัฒนาการศึกษ (2546) ได้กำหนดเป็นภาระงานซึ่งอาจารย์ในวิทยาลัย สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ไว้ดังนี้

1) ด้านการสอน หมายถึง งานสอนทั้งในภาคทฤษฎี ภาคทดลอง และ ภาคปฏิบัติ หรือ ฝึกภาคสนามที่สอดคล้องกับนโยบายและ หลักสูตรกำหนดไว้

2) ด้านงานฝึกอบรม หมายถึง งานที่อาจารย์ได้รับมอบหมายให้ทำการสอน หรือ อบรม เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรสาธารณสุข และ บุคคลอื่นๆ โดยการปฏิบัติ กิจกรรม เช่น งานวิทยากรฝึกอบรมทั้งนอกและในวิทยาลัย งานจัดประชุมเชิงปฏิบัติการต่างๆ

3) ด้านงานผลิตผลงานวิชาการ หมายถึงงานทำผลงาน 8 ประเภท ตามระเบียบ สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ว่าด้วยการผลิตผลงานวิชาการของอาจารย์ในวิทยาลัยสังกัด กระทรวงสาธารณสุขพ.ศ. 2544 ได้แก่ เอกสารประกอบการสอน เอกสารคำสอน บทความวิชาการ ตำรา หนังสือ งานวิจัย งานแปล และผลงานวิชาการในลักษณะอื่นๆ

4) ด้านงานบริการวิชาการแก่สังคม หมายถึง กิจกรรม หรือ โครงการที่ สถาบันการศึกษาได้จัดทำขึ้นเพื่อให้บริการวิชาการแก่สังคม และ ชุมชน โดยเป็นกิจกรรม หรือ โครงการที่ช่วยพัฒนาหรือช่วยเหลือสังคม และ ชุมชน ในรูปแบบของกิจกรรมหรือ โครงการต่างๆ เช่น โครงการอบรมให้ความรู้แก่ท้องถิ่น เป็นต้น

5) ด้านงานทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม หมายถึง งานที่ปฏิบัติโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ การทำนุ บำรุง ศิลปวัฒนธรรม ได้แก่ งานจัดแสดงนิทรรศการ หรือ สาริตทางวัฒนธรรม งานเผยแพร่ หรือ จัดแสดงถ่ายทอดความรู้ทางศิลปวัฒนธรรม โดยใช้สื่อต่างๆ และ งานกิจกรรมทางศิลปวัฒนธรรม ที่จัดขึ้นทั้งภายในและภายนอกวิทยาลัย

6) ด้านงานบริหารจัดการและอื่นๆ (งานเกี่ยวกับการสอน) หมายถึง งานในบทบาท อื่นๆ ของอาจารย์นอกเหนือจากภาระหน้าที่ของอาจารย์สถาบันอุดมศึกษา ซึ่งจะต้องปฏิบัติหน้าที่อื่นๆ ที่ ไม่ได้เกี่ยวข้องกับตำแหน่งอาจารย์ เช่น หน้าที่ของผู้บริหาร หน้าที่ของสมาชิกในหน่วยงาน หน้าที่ใน ฐานะบุคคลหนึ่งในหน่วยงาน หน้าที่ของกรรมการในฐานะเป็นกรรมการในคณะกรรมการหนึ่ง ได้แก่ งานบริหาร โดยตำแหน่ง และ เป็นกรรมการในเรื่องต่างๆ เช่น งานทุนการศึกษา งานพัสดุครุภัณฑ์ งาน ทะเบียนและสถิติ งานสารบรรณ งานการเงิน งานการเจ้าหน้าที่ งานยานพาหนะ งานอาคารสถานที่ และ สิ่งแวดล้อม งานปกครองนักศึกษา งานนโยบายและแผน งานแนะแนวประชาสัมพันธ์ งานอาจารย์ที่

ปริญญามรรณแก่นักศึกษา งานที่ปฏิบัติด้านบริการที่เกี่ยวกับเอกสารธุรการ งานอยู่เวร ซึ่งในวิทยาลัยมีทั้งเป็นเวรอาจารย์ที่ปรึกษา และ เวรที่อาจารย์ต้องขึ้นทำหน้าที่ดูแลนักศึกษาโดยตรง รวมทั้งงานที่ปฏิบัติเกี่ยวกับการสอน ได้แก่ งานสอนภาคทฤษฎี เช่น งานเตรียมการสอน การตรวจงานนักศึกษา งานออกข้อสอบ จัดทำแบบทดสอบ งานตรวจข้อสอบ และ ให้เกรด งานให้คำปรึกษาแนะนำวิชาการในวิชาที่สอนแก่นักศึกษา ฯลฯ งานสอนภาคทดลอง เช่น งานเตรียมการสาธิต การฝึก หรือ ทดลอง งานจัดหาเครื่องมืออุปกรณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติการต่างๆ ฯลฯ และ งานสอนภาคปฏิบัติ เช่น งานประสานกับแหล่งฝึก หรือ ครูพี่เลี้ยง เมื่อมีการนำนักศึกษาขึ้นฝึกภาค ปฏิบัติ เตรียมการสอนนักศึกษาขึ้นฝึกติดตามรับฟังความคิดเห็นของครูพี่เลี้ยง และ ประเมินผลภาคปฏิบัติ ฯลฯ

4.3 เกณฑ์ในการวัดสัมฤทธิ์ผลตามภารกิจที่กำหนด ในการประเมินสัมฤทธิ์ผลตามภารกิจที่กำหนดของวิทยาลัยพยาบาล ผู้วิจัยใช้หลักการประเมินตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก หรือ KPI (Key Performance Indicator) เป็นการวัดความก้าวหน้าของการบรรลุปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ หรือ ผลสัมฤทธิ์ขององค์กร โดยเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานหรือ เป้าหมายที่ตกลงกันไว้ (จิระพร เรืองจิระพร, 2549) ซึ่งตัววัดผลฤทธิ์ที่ดีควรมีลักษณะ มีความเฉพาะเจาะจง สามารถวัดได้ สามารถสำเร็จได้ มีความเกี่ยวเนื่องกัน และ ทันเวลา วิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก เป็นสถาบันการศึกษาในระดับอุดมศึกษา เพื่อให้การจัดการศึกษา มีคุณภาพและมาตรฐานตามที่กำหนด พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ จึงได้ยึดเกณฑ์ตามระบบการประกันคุณภาพการศึกษา ซึ่งประกอบด้วยระบบการประกันคุณภาพภายในและระบบการประกันคุณภาพภายนอกดังนี้

4.3.1) มาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา ของ คณะกรรมการการอุดมศึกษา ประกอบด้วยตัวบ่งชี้แยกตามองค์ประกอบ 9 ด้าน 44 ตัวบ่งชี้ มีความครอบคลุมทุกองค์ประกอบคุณภาพและทุกมาตรฐานการอุดมศึกษา ดังปรากฏในตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 สรุปตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาตาม
องค์ประกอบคุณภาพ 9 ด้าน

องค์ประกอบ	จำนวนตัวบ่งชี้			
	ปัจจัยนำเข้า	กระบวนการ	ผลผลิต	รวม
1. ปรัชญา ปณิธาน วัตถุประสงค์ และ แผนการดำเนินการ	-	1	1	2
2. การเรียนการสอน	4	5	4	13
3. กิจกรรมการพัฒนานิสิตนักศึกษา	-	2	-	2
4. การวิจัย	1	2	2	5
5. การบริการทางวิชาการแก่สังคม	1	1	3	5
6. การทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม	-	1	2	3
7. การบริหารและการจัดการ	1	5	3	9
8. การเงินและงบประมาณ	-	2	-	2
9. ระบบและกลไกการประกัน คุณภาพ	-	2	1	3
รวม	7	21	16	44

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา(2550)

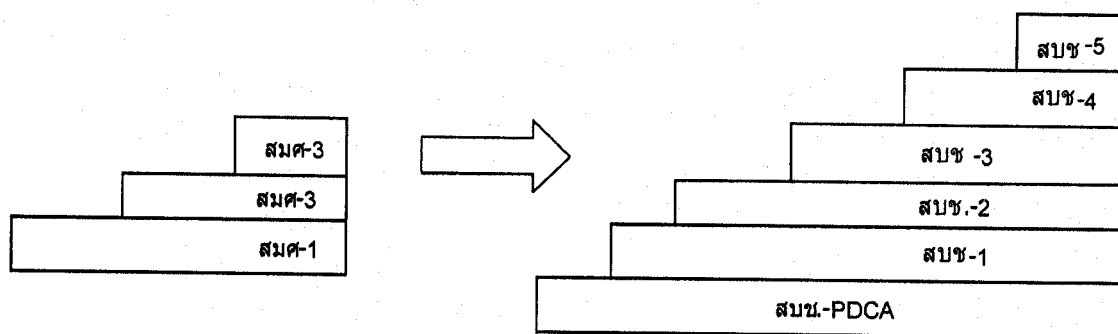
4.3.2) มาตรฐานการประเมินคุณภาพภายนอกระดับอุดมศึกษา ของ สำนักงาน
รับรองมาตรฐานและการประเมินคุณภาพการศึกษา(องค์การมหาชน) เป็นมาตรฐานคุณภาพใน 4 มิติ
คือ ประสิทธิภาพ การบริหารและการจัดการ การเรียนรู้ และ การประกันคุณภาพ แบ่งออกเป็น 7
มาตรฐาน 48 ตัวบ่งชี้ โดยมาตรฐานที่ 1 – 4 เป็นมาตรฐานด้านผลลัพธ์ มาตรฐานที่ 5 – 7 เป็นมาตรฐาน
ด้านกระบวนการ ในแต่ละมาตรฐานมีจำนวนตัวบ่งชี้รวมและตัวบ่งชี้เฉพาะ(*)ตามจุดเน้นปฏิบัติพันธกิจ
และอัตลักษณ์ของสถาบัน ดังแสดงในตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 มาตรฐานคุณภาพ สมศ.

มาตรฐาน	น้ำหนัก	จำนวนตัวบ่งชี้
1. ด้านคุณภาพบัณฑิต	อย่างน้อย 20	6+2*
2. ด้านงานวิจัยและงานสร้างสรรค์	อย่างน้อย 20	5+2*
3. ด้านการบริการวิชาการ	อย่างน้อย 20	4+3*
4. ด้านการทํานุบำรุงศิลปวัฒนธรรม	อย่างน้อย 10	2+2*
รวมมาตรฐานที่ 1-4 (ด้านผลลัพธ์)	100	17+9*
5. ด้านการพัฒนาสถาบันและบุคลากร	20	11
6. ด้านหลักสูตรและการเรียนการสอน	20	9
7. ด้านการประกันคุณภาพ	20	2
รวมมาตรฐานที่ 1-4 (ด้านกระบวนการ)	60	22
รวมมาตรฐานที่ 1-7	160	39+9*

ที่มา : สำนักรับรองมาตรฐานการประเมินคุณภาพการศึกษา(องค์การมหาชน) (2550)

4.3.3) มาตรฐาน ตัวบ่งชี้ เกณฑ์การตัดสินสำหรับการประเมินคุณภาพภายใน
วิทยาลัยต่างๆ ของสถาบันพระบรมราชชนก สถาบันพระบรมราชชนกได้พัฒนาเกณฑ์การตัดสิน
คุณภาพการศึกษาของวิทยาลัยฯในสังกัด เป็น 2 ส่วน คือ ประเมินกระบวนการทำงานตามวงจรคุณภาพ
(PDCA) และประเมินผลลัพธ์การดำเนินงานเป็น 5 ระดับ โดยระดับ 1 - 3 เป็นการประเมินตามเกณฑ์
ของ สมศ. ส่วนระดับที่ 4 และ 5 เป็นการประเมินเพื่อค้นหาปัจจัยแห่งความสำเร็จ(Critical success
factor) และเป็นแนวทางพัฒนาการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Best Practice) ดังภาพที่ 2.7



ภาพที่ 2.7 เกณฑ์การตัดสินคุณภาพของวิทยาลัยในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

มาตรฐาน และ ตัวบ่งชี้ สำหรับการประเมินคุณภาพภายในวิทยาลัยสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก (2550) ประกอบด้วย 7 มาตรฐาน 62 ตัวบ่งชี้ มีรายละเอียดดังนี้

1. มาตรฐานด้านคุณภาพบัณฑิต มี 10 ตัวบ่งชี้ คือ

1.1 ร้อยละของบัณฑิตระดับปริญญาตรีที่ไ้ทำงานทำและประกอบอาชีพอิสระภายใน 1 ปี (สมศ. 1.1)

1.2 ร้อยละของบัณฑิตระดับปริญญาตรีที่ไ้ทำงานตรงสาขาที่สำเร็จการศึกษา (สมศ. 1.2)

1.3 ร้อยละของบัณฑิตหรือผู้สำเร็จการศึกษาที่ไ้ได้รับเงินเดือนเริ่มต้นเป็นไปตามเกณฑ์ (สมศ. 1.3)

1.4 ระดับความพึงพอใจของนายจ้าง ผู้ประกอบการ และผู้ใช้บัณฑิต(สมศ. 1.4)

1.5 จำนวนนักศึกษาหรือศิษย์เก่าที่ไ้ได้รับการประกาศเกียรติคุณยกย่อง ในด้านวิชาการ วิชาชีพ คุณธรรม จริยธรรม หรือรางวัลทางวิชาการหรือด้านอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพบัณฑิตในระดับชาติหรือระดับนานาชาติ ในรอบ 3 ปี ที่ผ่านมา (สมศ. 1.5)

1.6 จำนวนวิทยานิพนธ์และวิชาการของนักศึกษาที่ไ้ได้รับรางวัลในระดับชาติหรือระดับนานาชาติ ภายในรอบ 3 ปีที่ผ่านมา (สมศ. 1.6)

1.7 ร้อยละของบัณฑิตหรือผู้สำเร็จการศึกษาที่สำเร็จการศึกษาภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้ในหลักสูตร ภายในรอบ 3 ปีที่ผ่านมา (สมศ.1.7 เฉพาะว.ในสังกัด สบช.)

1.8 ร้อยละของบัณฑิตหรือผู้สำเร็จการศึกษาที่สอบขึ้นทะเบียนรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ หรือ ข้อสอบมาตรฐานไ้ในการสอบครั้งแรก เฉลี่ยในรอบ 3 ปี ที่ผ่านมา (สมศ. 1.8 เฉพาะว.ในสังกัด สบช.)

1.9 ร้อยละของผู้สำเร็จการศึกษามีทักษะการปฏิบัติงานที่จำเป็นตามที่หลักสูตรกำหนด (สบข.)

1.10 ร้อยละของผู้สำเร็จการศึกษามีลักษณะตรงกับคุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์ตามที่วิทยาลัยกำหนด (สบข.)

2. มาตรฐานด้านการวิจัยและงานสร้างสรรค์ มี 8 ตัวบ่งชี้ คือ

2.1 ร้อยละของงานวิจัย และงานสร้างสรรค์ที่ตีพิมพ์ เผยแพร่ และหรือหรือนำไปใช้ประโยชน์ทั้งในระดับชาติและระดับนานาชาติ ต่อจำนวนอาจารย์ประจำ (สมศ. 2.1)

2.1.1 มีการพัฒนาระบบและกลไกในการสนับสนุนการผลิตผลงานวิจัย และงานสร้างสรรค์ (สกอ. 4.1)

2.1.2 มีระบบบริหารจัดการความรู้จากงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ (สกอ. 4.2)

2.2 เงินสนับสนุนงานวิจัย และงานสร้างสรรค์ของสถาบันต่อจำนวนอาจารย์ประจำ (สมศ. 2.2)

2.3 เงินสนับสนุนงานวิจัย และงานสร้างสรรค์จากภายนอกสถาบันต่อจำนวนอาจารย์ประจำ (สมศ. 2.3)

2.4 ร้อยละของอาจารย์ประจำที่รับทุนทำวิจัยหรืองานสร้างสรรค์จากภายในสถาบันต่อจำนวนอาจารย์ประจำ (สมศ. 2.4)

2.4.1 ร้อยละของอาจารย์ที่จัดทำเอกสารคำสอนในรูปแบบตำราหรือตำราเพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอนต่อจำนวนอาจารย์ประจำ (สบข.)

2.5 ร้อยละของอาจารย์ประจำที่รับทุนทำวิจัยหรืองานสร้างสรรค์จากภายนอกสถาบันต่อจำนวนอาจารย์ประจำ (สมศ. 2.5)

3. มาตรฐานด้านการบริการวิชาการ มี 7 ตัวบ่งชี้คือ

3.1 ร้อยละของกิจกรรมหรือโครงการบริการวิชาการและวิชาชีพที่ตอบสนองความต้องการพัฒนาและเสริมสร้างความเข้มแข็งของสังคม ชุมชน ประเทศชาติ และนานาชาติ ต่ออาจารย์ประจำ (สมศ. 3.1)

3.2 ร้อยละของอาจารย์ที่เป็นที่ปรึกษา เป็นกรรมการวิทยานิพนธ์ภายนอกสถาบัน เป็นกรรมการวิชาการและกรรมการวิชาชีพในระดับชาติ หรือนานาชาติต่ออาจารย์ประจำ (สมศ. 3.2)

3.3 มีการนำความรู้และประสบการณ์จากการบริการวิชาการและวิชาชีพมาใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอน และการวิจัย (สมศ. 3.3)

3.4 ค่าใช้จ่ายและมูลค่าของสถาบันในการบริการวิชาการและวิชาชีพเพื่อสังคมต่ออาจารย์ประจำ (สมศ. 3.4)

3.5 การเป็นแหล่งให้บริการวิชาการและวิชาชีพที่ได้รับการยอมรับในระดับชาติหรือระดับนานาชาติ(จำนวนศูนย์เครือข่าย) (สมศ. 3.5)

3.6 รายรับของสถาบันในการให้บริการวิชาการและวิชาชีพในนามสถาบันต่ออาจารย์ประจำ (สมศ. 3.6)

3.7 ระดับความสำเร็จในการให้บริการวิชาการและวิชาชีพตามพันธกิจของสถาบัน (สมศ. 3.7)

4. มาตรฐานด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม มี 2 ตัวบ่งชี้ คือ

4.1 ร้อยละของกิจกรรมในการอนุรักษ์ พัฒนาและสร้างเสริมเอกลักษณ์ ศิลปะและวัฒนธรรมต่อจำนวนนักศึกษา(สมศ. 4.1)

4.2 ร้อยละของค่าใช้จ่ายและมูลค่าที่ใช้ในการอนุรักษ์ พัฒนาและสร้างเสริมเอกลักษณ์ ศิลปะและวัฒนธรรมต่องบดำเนินการ (สมศ. 4.2)

5. มาตรฐานด้านการพัฒนาสถาบันและบุคลากร มี 17 ตัวบ่งชี้ คือ

5.1 ระดับคุณภาพของสภามหาวิทยาลัยหรือสถาบัน (สมศ. 5.1)

5.1.1 ภาวะผู้นำของผู้บริหารทุกระดับของสถาบัน (สกอ. 7.2)

5.1.2 มีระบบและกลไกในการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อพัฒนาและธำรงรักษาไว้ให้บุคลากรมีคุณภาพและประสิทธิภาพ (สกอ. 7.4)

5.1.3 ระดับความสำเร็จในการเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษา (สกอ. 7.6)

5.1.4 มีการนำระบบบริหารความเสี่ยงมาใช้ในกระบวนการบริหาร การศึกษา (สกอ. 7.8)

5.2 มีการพัฒนาสถาบันสู่องค์กรเรียนรู้ โดยอาศัยผลการประเมินจากภายใน และภายนอก (สมศ. 5.2)

5.3 มีการกำหนดแผนกลยุทธ์ ที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ (สมศ. 5.3)

5.3.1 มีการกำหนดปรัชญาหรือปณิธาน ตลอดจนมีกระบวนการพัฒนา กลยุทธ์ แผนดำเนินงานและมีการกำหนดตัวบ่งชี้เพื่อวัดความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนให้ครบทุกภารกิจ (สกอ. 1.1)

5.4 การใช้ทรัพยากรภายในและภายนอกสถาบันร่วมกัน (สมศ. 5.4)

5.5 ศักยภาพของระบบฐานข้อมูลเพื่อการบริหาร และการเรียนการสอน และ การวิจัย (สมศ. 5.5)

5.6 สิ้นทรัพย์ถาวรต่อนักศึกษา(เต็มเวลาเทียบเท่า) (สมศ. 5.6)

5.7 ค่าใช้จ่ายทั้งหมดต่อจำนวนนักศึกษา(ร้อยละของเกณฑ์ปกติ) (สมศ. 5.7)

- 5.8 ร้อยละของเงินเหลือจ่ายสุทธิต้องบดบังการ (สมศ. 5.8)
- 5.9 ร้อยละของอาจารย์ประจำที่เข้าร่วมประชุมวิชาการและนำเสนอผลงานวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศ (สมศ. 5.9)
- 5.10 งบประมาณสำหรับการพัฒนาอาจารย์ทั้งในประเทศและต่างประเทศต่ออาจารย์ประจำ (สมศ. 5.10)
- 5.11 ร้อยละของบุคลากรประจำสายสนับสนุนที่ได้รับการพัฒนาความรู้ และทักษะในวิชาชีพ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ (สมศ. 5.11)
- 5.12 จำนวนปีที่สภาการพยาบาลให้การรับรองสถานศึกษาครั้งล่าสุด (สมศ. 5.12 เฉพาะวิทยาลัยพยาบาล)
6. มาตรฐานด้านหลักสูตรและการเรียนการสอน มี 15 ตัวบ่งชี้ คือ
 - 6.1 ร้อยละของหลักสูตรที่ได้มาตรฐานต่อหลักสูตรทั้งหมด (สมศ. 6.1)
 - 6.1.1 ประสิทธิภาพของการบริหารหลักสูตร (สบข.)
 - 6.2 จำนวนนักศึกษาเต็มเวลาเทียบเท่าต่อจำนวนอาจารย์ประจำ(ร้อยละของเกณฑ์ปกติ) (สมศ. 6.2)
 - 6.2.1 จำนวนนักศึกษาเต็มเวลาเทียบเท่าต่อจำนวนอาจารย์หรือผู้สอนภาคปฏิบัติในการสอนภาคปฏิบัติ (สมศ. 6.2.1 เฉพาะ ว.ในสังกัด สบข.)
 - 6.3 ร้อยละของอาจารย์ประจำที่มีวุฒิปริญญาเอกหรือเทียบเท่าต่ออาจารย์ประจำ (สมศ. 6.3)
 - 6.4 ร้อยละของอาจารย์ประจำที่ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ(สมศ. 6.4)
 - 6.5 การปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพคณาจารย์(Professional Ethics) (สมศ. 6.5)
 - 6.6 กระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญโดยเฉพาะการเรียนรู้จากการปฏิบัติและประสบการณ์จริง (สมศ. 6.6)
 - 6.6.1 มีโครงการหรือกิจกรรมที่สนับสนุนการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอนซึ่งบุคคล องค์กรและชุมชนภายนอกมีส่วนร่วม (สกอ. 2.3)
 - 6.6.2 มีระบบและกลไกสนับสนุนให้อาจารย์ประจำทำการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน (สกอ. 2.8)
 - 6.7 ระดับความพึงพอใจของนักศึกษาต่อคุณภาพการสอนของอาจารย์และสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้ (สมศ. 6.7)
 - 6.8 ร้อยละของนักศึกษาที่เข้าร่วมกิจกรรมหรือโครงการพัฒนานักศึกษาต่อจำนวนนักศึกษา (สมศ. 6.8)
 - 6.8.1 มีการจัดบริการแก่นักศึกษาและศิษย์เก่า (สกอ. 3.1)

6.9 ค่าใช้จ่ายทั้งหมดที่ใช้ในระบบห้องสมุด คอมพิวเตอร์ และศูนย์สารสนเทศ
ต่อนักศึกษา (สมศ. 6.9)

6.10 การใช้เวลาตามภาระงานของอาจารย์ ตามภารกิจของวิทยาลัย (สพข.)

7. มาตรฐานด้านการประกันคุณภาพ มี 3 ตัวบ่งชี้ คือ

7.1 มีระบบและกลไกในการประกันคุณภาพภายในที่ก่อให้เกิดการพัฒนา
คุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (สมศ. 7.1)

7.1.1 มีระบบและกลไกการให้ความรู้และทักษะด้านการประกันคุณภาพ
แก่นักศึกษา (สกอ. 9.2)

7.2 ประสิทธิภาพของการประกันคุณภาพภายใน (สมศ. 7.2)

4.3.4) ข้อบังคับสภาการพยาบาล ว่าด้วยการรับรองสถาบันการศึกษาวิชาการพยาบาลและ
การผดุงครรภ์ พ.ศ. 2545 สภาการพยาบาลเป็นหน่วยงานระดับชาติที่ทำหน้าที่ควบคุมคุณภาพการศึกษา
พยาบาลทุกสถาบันในประเทศไทยตามกฎหมาย ได้ออกข้อบังคับสภาการพยาบาล ว่าด้วยการรับรอง
สถาบันการศึกษาวิชาการพยาบาลและการผดุงครรภ์ พ.ศ. 2545 โดยได้กำหนดเป็นหมวดและส่วนต่างๆ
ในการควบคุมไว้ 4 หมวด ดังนี้

หมวดที่ 1 สถาบันการศึกษา แบ่งออกเป็น 3 ส่วนคือ ภารกิจหลัก การจัดการ และการ
และ การบริหารงาน

หมวดที่ 2 การจัดการเรียนการสอน แบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ หลักสูตร อาคาร
สถานที่ และ อุปกรณ์การศึกษา

หมวดที่ 3 การประกันคุณภาพการศึกษา และ

หมวดที่ 4 นักศึกษา

สำหรับเกณฑ์ที่ใช้ในการแบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ เกณฑ์สำคัญ และเกณฑ์ทั่วไป ซึ่ง
รายละเอียดอยู่ในภาคผนวก ง

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สมบัติ น้าดอกไม้ (2541) ได้ทำการศึกษาเรื่องการวิเคราะห์รูปแบบการบริหารงาน
สาธารณสุขมูลฐานของจังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบการบริหารงาน
สาธารณสุขมูลฐานของจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ตามแนวคิด 7-S ของแมคคินซีผลการวิจัย พบว่า
รูปแบบการบริหารงานสาธารณสุขมูลฐาน ของจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ส่วนใหญ่มีความสอดคล้องกับ
แนวคิด 7-S ของแมคคินซี โดยภาพรวม อยู่ในระดับพอใช้ในแต่ละด้านทั้ง 7 ด้านนั้น ด้านบุคลากร

ด้านค่านิยมร่วม ด้านกลยุทธ์ และด้านแบบการบริหารอยู่ในระดับดี ด้านโครงสร้างอยู่ในระดับพอใช้ ด้านระบบ และด้านทักษะ อยู่ในระดับต้องปรับปรุง ปัญหา อุปสรรคที่พบมากที่สุดคือ ด้านระบบ ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานมากกว่า 5 เรื่อง ซึ่งแก้ไขโดยจัดลำดับความสำคัญของเป้าหมายที่สามารถทำได้จริง สำหรับแนวทางการพัฒนาการบริหารงานสาธารณสุขมูลฐานนั้น พบว่า ส่วนมากเห็นด้วยอยู่ในระดับสูงเรียงตามลำดับคือ ด้านบุคลากร ด้านกลยุทธ์ ด้านค่านิยมร่วม ด้านโครงสร้าง ด้านแบบการบริหาร ด้านระบบ และ ด้านทักษะ

ตฤณ แสงเพชร (2542) ได้ทำการศึกษาเรื่องวิเคราะห์รูปแบบการบริหารสถานีนอนามัยเพื่อหาแนวทางพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะปัญหาและแนวทางแก้ไข ปัญหาองค์ประกอบการบริหาร 7 องค์ประกอบ อันได้แก่ การวางแผน การแบ่งงานกันทำ ระเบียบวิธีปฏิบัติงาน การจัดคนเข้าทำงาน ภาวะผู้นำ ความสามารถหลัก และ ค่านิยมร่วม ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบการบริหารงานภายในสถานีนอนามัยไม่ได้มุ่งคุณภาพอย่างจริงจัง แต่มุ่งเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายกิจกรรมที่กำหนดไว้ในแผนมากกว่า โดยพบปัญหาที่สำคัญ คือ แผนปฏิบัติงานมีหลายแผน แต่ละแผนมีกิจกรรมเป้าหมายจำนวนมาก ทำให้เจ้าหน้าที่สถานีนอนามัยทะเบียนรายงานจำนวนมาก ระเบียบปฏิบัติงาน และให้ความสำคัญกับข้อมูลตัวเลขและทะเบียนรายงานอย่างมาก เจ้าหน้าที่ที่ผู้ปฏิบัติงานจะให้ความสำคัญกับงานทุกงาน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยไม่ได้เน้นการทำงานที่ตรงปัญหาความต้องการของประชาชน แนวทางพัฒนารูปแบบการบริหารสถานีนอนามัย เพื่อให้การทำงานมุ่งคุณภาพมากยิ่งขึ้น คือ ควรผสมผสานแผนงานกิจกรรมให้มีจำนวนน้อยลง โดยมีเป้าหมายเพื่อคุณภาพด้วย แล้วนำเทคนิคการบริหารใหม่ ๆ มาพัฒนาระบบการทำงานภายในสถานีนอนามัย และเน้นการทำงานในลักษณะองค์รวม ผสมผสานต่อเนื่อง ข้อเสนอแนะ เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ควรปลูกฝังค่านิยมร่วมในเรื่อง คุณภาพแก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในสถานีนอนามัยอย่างสม่ำเสมอและมีการฝึกอบรมเกี่ยวกับเทคนิคการบริการใหม่ ๆ

จาระเพ็ญ แท่นนิล และคณะ (2547) ศึกษา การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยของการดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษา กับประสิทธิผลองค์กรภายหลังการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษา ตามความคิดเห็นของบุคลากร วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีสราญบุรีธานี พบว่า

1. ปัจจัยของการดำเนินการประกันคุณภาพพบว่า ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านความพร้อมทรัพยากร ด้านวัฒนธรรมสถานศึกษา และด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร พบว่า ระดับความคิดเห็นโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ด้านทัศนคติต่อการประกันคุณภาพภายในอยู่ในระดับสูง

2. ประสิทธิผลองค์กรด้านการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและด้านการทำงานแบบวงจรคุณภาพโดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง ด้านการบริหารแบบกระจายอำนาจ และด้านความพึงพอใจในงานของบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง

3. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการดำเนินงานประกันคุณภาพกับประสิทธิภาพองค์กร
ปัจจัยด้านการดำเนินงานเป็นทีมไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กร

พจนา ปิยะปกรณชัย และคณะ (2547) ศึกษา ประสิทธิภาพของการประกันคุณภาพ
การศึกษาภายในวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนพรัตนราชฯ พบว่า ประสิทธิภาพของการประกัน
คุณภาพการศึกษาภายใน วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนพรัตนราชฯ ในภาพรวมอยู่ในระดับดี และ
เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า องค์ประกอบที่มีคะแนนสูงสุด 2 ลำดับแรก คือ
องค์ประกอบที่ 9 ระบบและกลไกการประกันคุณภาพ และองค์ประกอบที่ 1 ปรัชญา ปณิธาน
วัตถุประสงค์ และแผนการดำเนินงาน ส่วนองค์ประกอบที่มีคะแนนต่ำสุด 2 ลำดับแรก คือ
องค์ประกอบที่ 8 การเงินและงบประมาณ และองค์ประกอบที่ 7 การบริหารและการจัดการ

ไพลิน นฤตกิจ ชูติมา ปัญญานิพนธ์ และ วรณี ตปนียาการ. (2547) ความพร้อมของ
อาจารย์ในวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ต่อการรับรององค์กรเป็นสถาบันการศึกษาใน
กำกับของรัฐ พบว่า ผลการวิจัยพบว่าอาจารย์ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข มี
ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสถาบันการศึกษาในกำกับของรัฐในระดับปานกลาง ทักษะของอาจารย์ต่อ
การเป็นสถาบันการศึกษาในกำกับของรัฐทุกด้านอยู่ในระดับดี สมรรถนะของอาจารย์ในการปฏิบัติงาน
ตามภารกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษารวมทุกด้านในระดับปานกลาง การปฏิบัติจริงตามภารกิจหลัก มี
การปฏิบัติมากในด้านการเรียนการสอน และด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ด้านการวิจัยมีการปฏิบัติ
จริงต่ำสุด มีจำนวนร้อยละ 37.48 เท่านั้น จากการเปรียบเทียบระดับความพร้อมของอาจารย์ที่มีต่อการ
เป็นสถาบันการศึกษาในกำกับของรัฐพบว่า ความพร้อมในด้านความรู้มีความแตกต่างกันในระหว่าง
ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการหรือหัวหน้าภาค กับอาจารย์ระดับปฏิบัติการ ส่วนด้านความรู้ความ
เข้าใจ ทักษะ และสมรรถนะในการปฏิบัติการหลักของสถาบันอุดมศึกษา และการปฏิบัติจริง
พบว่า ผู้อำนวยการวิทยาลัยมีค่าคะแนนสูงสุด ระดับความรู้ความเข้าใจ และทักษะต่อการเป็น
สถาบันการศึกษาในกำกับของรัฐ ระหว่างอาจารย์ในวิทยาลัยเครือข่ายภาคมีความแตกต่างกันมี
นัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างประสพการณ์การทำงาน และคุณวุฒิการศึกษามี
ความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสัมพันธ์เชิงบวกกับความรู้ความเข้าใจ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001
ประสพการณ์ด้านการสอนมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับทักษะของอาจารย์ สมรรถนะและการปฏิบัติจริง
ของอาจารย์ตามภารกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษา มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 วุฒิการศึกษามี
ความสัมพันธ์เชิงบวกกับสมรรถนะและการปฏิบัติจริง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001
นอกจากนี้ความรู้ความเข้าใจ ยังมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับทักษะของอาจารย์ และการปฏิบัติของ
อาจารย์ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 และสมรรถนะของอาจารย์ในการปฏิบัติงานกับการปฏิบัติ
จริงของอาจารย์ยังมีความสัมพันธ์เชิงบวก มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สุริยะ วงศ์คงคาเทพ และ คณะ (2547) ได้ทำการประเมินผลการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ : กรณีศึกษาสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข โดยใช้แบบจำลอง CIPP เพื่อการศึกษาการพัฒนา องค์กรสถาบันพระบรมราชชนก โดยการประเมินบริบท ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และ ผลผลิตจากการ พัฒนาใน 3 ประเด็นคือการพัฒนาการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ การพัฒนากระบวนการการจัดทำแผน และ การ พัฒนาระบบการบริหารจัดการ โดยศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรในระยะเวลา 5 ปี และ สํารวจความคิดเห็นของบุคลากรในวิทยาลัยทุกแห่ง

นิคม แก้วสา (2548) ศึกษาเรื่องการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนบ้าน เพชรละคร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู ในโรงเรียน ตามองค์ประกอบการบริหารสู่ความเป็นเลิศ 7 องค์ประกอบได้แก่ โครงสร้าง กลยุทธ์ บุคลากร วิธีการบริหาร ระบบและวิธีการ คุณค่าร่วม และ ทักษะในการบริหาร พบว่า การบริหาร สถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนบ้านเพชรละคร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 ตามความคิดเห็นของครูโดยรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีการปฏิบัติมากที่สุดคือ ด้านโครงสร้าง รองลงมาคือ ด้านบุคลากร และ ด้านระบบและวิธีการ ส่วนด้านกลยุทธ์ และ ทักษะบริหาร มีการปฏิบัติ น้อยตามลำดับ

พจนา ปิยะปรณชัย และ คณะ (2549) ศึกษารูปแบบการบริหารสถาบันพระบรมราชชนก ในกำกับกระทรวงสาธารณสุข ในด้านการบริหารทั่วไป การบริหารวิชาการ การบริหารบุคคล และการ บริหารการเงิน ทำการศึกษา 2 ส่วน โดยส่วนที่ 1 เป็นการสำรวจความคิดเห็นจากประชาคม สถาบันพระ บรมราชชนก และ วิทยาลัยในสังกัด กลุ่มตัวอย่างได้มาโดยวิธีการเจาะจง และสุ่มอย่างง่าย ประกอบด้วย ผู้บริหารสถาบันพระบรมราชชนก ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ อาจารย์วิทยาลัยในสังกัด 38 แห่ง จำนวนทั้งหมด 504 คน ได้รับแบบสอบถามคืน 367 คิดเป็นร้อยละ 74.16 เครื่องมือวิจัยที่ใช้เป็นมาตรา ส่วนประมาณค่า 5 ระดับซึ่งหาความตรงและความเที่ยงโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคได้ค่า 0.97 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าร้อยละ คะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนที่ 2 ประเด็นการ สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผลการวิเคราะห์จากแบบสอบถามเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารสถาบันพระ บรมราชชนกในกำกับกระทรวงสาธารณสุข ผลการวิจัย ได้รูปแบบการบริหารสถาบันพระบรมราชชนก สำหรับการเป็นสถาบันในกำกับกระทรวงสาธารณสุข ที่บุคลากรของสถาบันพระบรมราชชนก และ วิทยาลัยในสังกัดมีความเห็นว่ามีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป และ ส่วน เบี่ยงเบนมาตรฐานไม่เกิน 1.00 ทุกด้าน

สุนทรีย์ คำเพ็ง (2549) ศึกษาการพัฒนา รูปแบบการบริหารวิทยาลัย สังกัดกระทรวง สาธารณสุข ด้านการบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานการเงินและทรัพย์สิน และ การบริหารงานทั่วไป การวิจัยมี 4 ขั้นตอน ดังนี้ 1) ขั้นการศึกษาและสำรวจข้อมูลเบื้องต้นโดย การศึกษาเอกสารและสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน 2) ขั้นการร่างรูปแบบการบริหารวิทยาลัย 3)

ขั้นการพัฒนารูปแบบการบริหารวิทยาลัยพยาบาลโดยประยุกต์ใช้เทคนิคเดลฟายจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 17 คน และ 4) ขั้นศึกษาความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบการบริหารวิทยาลัยพยาบาล โดยศึกษาความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานในวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข จำนวน 313 คน ผลการวิจัยสรุปได้ว่า การบริหารวิทยาลัยพยาบาลควรมีรูปแบบสถาบันในกำกับรัฐที่ยึดหลักการบริหารจัดการที่ดี และมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์เป็นสำคัญ โดยมีสาระสำคัญที่มีความเป็นไปได้ในการบริหารงานแต่ละด้านดังนี้ 1) การบริหารงานวิชาการ 2) การบริหารงานบุคคล 3) การบริหารงานการเงินและทรัพย์สิน 4) การบริหารงานทั่วไป