


การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาอาชีพ สำหรับอาจารย์ วิทยาลัยพยาบาล  
สังกัดกระทรวงสาธารณสุข



นางสาว วิจิตร ปัญญาชัย

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา

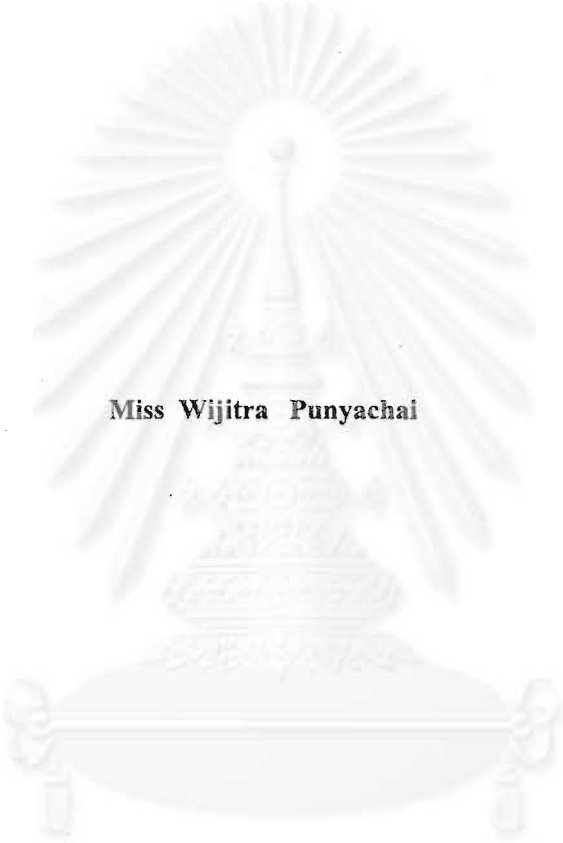
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2543

ISBN 974-13-0231-2

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**A PROPOSED MODEL OF CAREER DEVELOPMENT FOR NURSING TEACHERS  
OF NURSING COLLEGES UNDER THE JURISDICTION  
OF THE MINISTRY OF PUBLIC HEALTH**



**Miss Wijitra Punyachai**

**สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย**

**A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Doctor of Philosophy in Educational Administration**

**Department of Educational Administration**

**Faculty of Education**

**Chulalongkorn University**

**Academic Year 2000**

**ISBN 974-13-0231-2**

หัวข้อวิทยานิพนธ์

การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาอาชีพ สำหรับอาจารย์ วิทยาลัยพยาบาล  
สังกัดกระทรวงสาธารณสุข

โดย

นางสาว วิจิตรา ปัญญาชัย

สาขาวิชา

บริหารการศึกษา

อาจารย์ที่ปรึกษา

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

รองศาสตราจารย์ ดร. พรรณราย ทร์พะยะประภา

คณะกรรมการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่ง  
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรบัณฑิต

..... คณบดีคณะครุศาสตร์  
(รองศาสตราจารย์ ดร. ไพฑูรย์ สีนลารัตน์)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ณัฐนิภา กุปรัตน์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษา  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม  
(รองศาสตราจารย์ ดร. พรรณราย ทร์พะยะประภา)

..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร. อุทัย บุญประเสริฐ)

..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร. จริยาวัตร คมพยัคฆ์)

วิจิตรา ปัญญาชัย: การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาอาชีพสำหรับอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล  
สังกัดกระทรวงสาธารณสุข (A PROPOSED MODEL OF CAREER  
DEVELOPMENT FOR NURSING TEACHERS OF NURSING COLLEGES  
UNDER THE JURISDICTION OF THE MINISTRY OF PUBLIC HEALTH)  
อาจารย์ที่ปรึกษา: ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิระวัฒน์ อุทัยรัตน์,  
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม: รองศาสตราจารย์ ดร.พรณราย ทรัพย์ะประภา  
จำนวนหน้า 355 หน้า. ISBN 974-13-0231-2.

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนาอาชีพ สำหรับอาจารย์  
วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ อาจารย์วิทยาลัยพยาบาล  
ระดับ 3-8 จำนวน 619 คน จากวิทยาลัยพยาบาล 26 แห่ง เครื่องมือที่ใช้ประกอบด้วย  
แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์การพัฒนาอาชีพอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล รวมทั้ง  
แบบวิเคราะห์เอกสาร วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงบรรยายเพื่อนำผลมาเป็นพื้นฐานใน  
การสร้างรูปแบบการพัฒนาอาชีพ ตรวจสอบความเหมาะสม และความเป็นไปได้ในการนำ  
รูปแบบไปใช้ โดยการสอบถามความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิ

รูปแบบการพัฒนาอาชีพสำหรับอาจารย์วิทยาลัยพยาบาลจากการวิจัยครั้งนี้  
ประกอบด้วยส่วนสำคัญ 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 องค์ประกอบของการพัฒนาอาชีพและ  
การกำหนดสมรรถนะที่ต้องพัฒนาของอาจารย์ และส่วนที่ 2 การออกแบบการพัฒนาอาชีพ  
สำหรับอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล โดยองค์ประกอบของการพัฒนาอาชีพประกอบด้วย (1) ความ  
ต้องการของกระทรวงสาธารณสุข วิชาชีพพยาบาล และสังคม เกี่ยวกับทักษะงานที่ต้องการ  
(2) เส้นทางอาชีพ (3) ทักษะงานที่ต้องพัฒนาและความต้องการการพัฒนาอาชีพ ส่วนสมรรถนะ  
ที่ต้องพัฒนาประกอบด้วยสมรรถนะ 9 ด้าน ได้แก่ 1) การจัดการเรียนการสอน 2) การวิจัย  
และพัฒนาความรู้ 3) การเขียนเอกสารวิชาการและตำรา 4) การให้บริการวิชาการแก่สังคม  
5) กิจกรรมนักศึกษาและการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม 6) การประกันคุณภาพการศึกษา  
7) พฤติกรรมการทำงานร่วมกัน 8) การบริหารงานของกลุ่มสมาชิกที่มีระยะสมบูรณ์และกลุ่ม-  
ที่ปรึกษา และ 9) การบริหารวิทยาลัยของกลุ่มผู้อุปถัมภ์ สำหรับการออกแบบการพัฒนา  
อาชีพสำหรับอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล ประกอบด้วย เป้าหมาย แนวทาง และวิธีการพัฒนาอาชีพ

ภาควิชา บริหารการศึกษา  
สาขาวิชา บริหารการศึกษา  
ปีการศึกษา 2543

ลายมือชื่อนิติ.....  
ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา.....  
ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาร่วม.....

## 3971668627 : MAJOR EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEY WORD: CAREER DEVELOPMENT / NURSING TEACHERS / NURSING COLLEGES

WIJITRA PUNYACHAI : A PROPOSED MODEL OF CAREER DEVELOPMENT FOR NURSING TEACHERS OF NURSING COLLEGES UNDER THE JURISDICTION OF THE MINISTRY OF PUBLIC HEALTH. THESIS ADVISOR : ASSIST.PROF.WEERAWAT UTHAIRAT,Ph.D., THESIS CO-ADVISOR : ASSOC.PROF.PARNARAI SAPAYAPRAPA, Ph.D., 355 pp. ISBN 974-13-0231-2

The purpose of this study was to propose the Model of Career Development for nursing teachers of nursing colleges under the jurisdiction of the Ministry of Public Health. The subjects were 619 nursing teachers, level 3<sup>rd</sup>-8<sup>th</sup> from 26 nursing colleges. Career Development Questionnaire and interviewing forms, as well as documentary analysis forms were used as research instruments. The descriptive statistics was used for data analysis which are used as basic information to develop the career development model. The model was verified by asking the experts' opinions concerning with appropriateness and practicability of the model's application.

It is proposed that the Model of Career Development for nursing teachers comprises 2 main parts. The first part concludes the career development factors and the requirement of career competencies that nursing teachers have to be developed. The second part consists of the design of the career development approaches. The career development factors consists of 3 factors; (1) the needs of career skills required by Barommaratchanok Institute, nursing professionals and societies, (2) the career paths and (3) the career skills that have to be developed as well as career development needs. According to the competencies that need to be developed, it consists of 9 factors; (1) instructional arrangement; (2) research and academic development; (3) text and article writing; (4) academic social services; (5) student's affairs, art and cultural promotion; (6) academic quality assurance; (7) team working behavior; (8) administration of the fully memberships and the mentors and (9) organizational administration of the sponsors. The design of the career development approaches consists of 3 factors: the goal setting, the career paths and the approaches of career development.

Department Education Administration Student's signature..... *Wijitra Punyachai*

Field of study Education Administration. Advisor's signature..... *W. Uthairat*

Academic year 2000 Co-advisor's signature..... *P. Sapayaprapa*

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความช่วยเหลือ แนะนำ ตรวจสอบ  
แก้ไขอย่างดียิ่งของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ  
รองศาสตราจารย์ ดร. พรรณราย ทรรศะประภา อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ข้าพเจ้ารู้สึกซาบซึ้งใน  
ความกรุณาของท่านทั้งสองเป็นอย่างมาก ขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ฉัฐนิภา คุปรัตน์  
รองศาสตราจารย์ ดร. อุทัย บุญประเสริฐ และรองศาสตราจารย์ ดร. จริยาวัตร คมพัคฆ์ ที่กรุณา  
เป็นกรรมการสอบ และช่วยตรวจสอบ ชี้แนะการแก้ไขให้วิทยานิพนธ์สมบูรณ์ยิ่งขึ้น รวมถึง  
ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ที่ได้กรุณาตรวจสอบ ให้คำแนะนำ และแก้ไขในการจัดทำเครื่องมือวิจัย  
และตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาอาจารย์

ขอขอบพระคุณผู้บริหารด้านการศึกษาของสถาบันพระบรมราชชนก ผู้บริหาร  
การศึกษาพยาบาล สังกัดกระทรวงกลาโหม สภากาชาดไทย โรงพยาบาลรามารับดี มหาวิทยาลัย  
มหิดล มหาวิทยาลัยรังสิต และวิทยาลัยคริสเตียน รวมทั้งผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล และ  
อาจารย์วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ที่ได้กรุณาตอบแบบสอบถาม และรวบรวม  
แบบสอบถามส่งคืนผู้วิจัย

ขอขอบคุณผู้บังคับบัญชาทุกท่าน และเพื่อนร่วมงานทุกคน ตลอดจนเพื่อนนิสิต  
คณาจารย์คณาธิการศึกษาทุกท่าน ที่คอยให้กำลังใจสนับสนุน เอื้ออาทร และแลกเปลี่ยน  
ประสบการณ์เพื่อความก้าวหน้าทางวิชาการ

ท้ายที่สุดนี้ขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อปรีชา คุณแม่เนวลจันทร์ ปัญญาชัย  
และขอบคุณญาติพี่น้องทุกคนที่ให้ความรัก ความห่วงใยตลอดมา และเป็นกำลังใจให้ผู้วิจัยมีพลัง  
มุ่งมั่นสู่ความสำเร็จของการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

นางสาว วิจิตรา ปัญญาชัย  
เมษายน 2544

## สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญแผนภูมิ.....	ต
บทที่	

### 1 บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	5
1.3 ขอบเขตของการวิจัย.....	5
1.4 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	6
1.5 ข้อตกลงเบื้องต้น.....	13
1.6 คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....	13
1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	15
1.8 วิธีการดำเนินการวิจัย.....	15
1.9 ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิจัย.....	16

บทที่

### 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 อาชีพ และการพัฒนาอาชีพ.....	17
2.1.1 แนวคิดและความหมายของอาชีพ.....	18
2.1.2 แนวคิดและความหมายของการพัฒนาอาชีพ.....	20
2.1.3 แนวคิดและทฤษฎีขั้นตอนอาชีพ.....	22
2.1.4 การจำแนกขั้นตอนอาชีพของบุคคลในองค์การสำหรับการวิจัย.....	32
2.1.5 เส้นทางอาชีพกับการพัฒนาอาชีพ.....	36
2.1.6 การจำแนกช่วงอายุของบุคคลตามขั้นตอนอาชีพสำหรับการวิจัย.....	38
2.1.7 แนวทางการพัฒนาอาจารย์ตามขั้นตอนอาชีพ.....	41
2.1.8 องค์ประกอบของการพัฒนาอาชีพ.....	46
2.2 การพัฒนาอาชีพโดยองค์การ.....	48

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
2.3	วิธีการพัฒนาอาชีพ โดยองค์การ.....59
2.4	รูปแบบ : ความหมาย ประเภท ลักษณะที่ดีของรูปแบบ และการทดสอบรูปแบบ.....73
2.5	งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาอาชีพ.....76
บทที่	
3	วิธีการดำเนินการวิจัย
3.1	การศึกษาตำรา เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาอาชีพ ของนักวิชาการ.....81
3.2	การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....95
3.3	การสร้างและปรับปรุงเครื่องมือวิจัย การรวบรวมข้อมูล การตรวจสอบ และการวิเคราะห์ข้อมูล.....95
3.4	การประมวลและจัดกลุ่มข้อมูล.....100
3.5	กำหนดความสามารถการปฏิบัติงานที่ต้องได้รับการพัฒนาของอาจารย์ วิทยาลัยพยาบาล.....101
3.6	การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการบรรลุเป้าหมายของการพัฒนาอาชีพ โดยองค์การ...101
3.7	การร่างรูปแบบการพัฒนาอาชีพของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล.....101
3.8	การตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาอาชีพ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ.....102
3.9	การแก้ไขปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาอาชีพ.....104
3.10	การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาอาชีพ.....104
บทที่	
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล
4.1	ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของวิทยาลัยพยาบาล การกำหนดเส้นทางอาชีพ และการวิเคราะห์ข้อมูลอาจารย์ของวิทยาลัยพยาบาล ในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข.....106
4.2	การกำหนดสมรรถนะที่ต้องพัฒนาและแนวทางการพัฒนา อาจารย์วิทยาลัยพยาบาล.....175
4.3	ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการบรรลุเป้าหมายของการพัฒนาอาชีพ.....207
4.4	การกำหนดรูปแบบการพัฒนาอาชีพ สำหรับอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข.....208



## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4.5 ผลการตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาอาชีพ สำหรับอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข โดยผู้ทรงคุณวุฒิ.....	228
5 สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ	
5.1 วัตถุประสงค์ในการวิจัย.....	239
5.2 วิธีดำเนินการวิจัย.....	239
5.3 สรุปผลการวิจัย.....	242
5.4 อภิปรายผล.....	294
รายการอ้างอิง.....	284
ภาคผนวก.....	291
ประวัติผู้วิจัย.....	355



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## สารบัญญัตินำ

ตาราง	หน้า
1 กรอบการจำแนกชั้นตอนอาชีพของบุคคลในองค์กร.....	6
2 แนวคิดชั้นตอนอาชีพและประเด็นด้านอาชีพของ Schein.....	28
3 การจำแนกชั้นตอนอาชีพของบุคคลในองค์กร.....	33
4 การจำแนกช่วงอายุของบุคคลในแต่ละชั้นตอนอาชีพสำหรับการวิจัย.....	40
5 การส่งเสริม 2 ทาง ระหว่างกระบวนการพัฒนาอาชีพกับโครงสร้างการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์.....	47
6 แนวคิดกระบวนการพัฒนาอาชีพโดยองค์กรของนักวิชาการ.....	56
7. มาตรฐานกำหนดตำแหน่งอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล.....	87
8 อายุของอาจารย์ วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข จำแนกตามระดับ ตำแหน่งตั้งแต่ระดับ 3-8 .....	123
9 อายุการทำงานของอาจารย์ วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข จำแนกตาม ระดับตำแหน่งตั้งแต่ระดับ 3-8.....	125
10 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามตำแหน่งปัจจุบัน ผลงานวิชาการ.....	127
11 ค่าคะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับทักษะด้านสังคม ตามการรับรู้ ของอาจารย์ผู้ฝึกหัดงาน (n = 64 คน) กลุ่มสมาชิกของทีมระยะแรก (n = 97 คน) กลุ่มสมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์ (n = 202 คน) กลุ่มที่ปรึกษา (n = 159 คน) และ กลุ่มผู้อุปถัมภ์ (n = 97 คน) โดยใช้บุคคลเป็นหน่วยวิเคราะห์.....	129
12 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของทักษะอาชีพด้านการจัดการเรียนการสอน ตามการรับรู้ของอาจารย์กลุ่มผู้ฝึกหัดงาน (n = 64 คน) กลุ่มสมาชิกของทีมระยะแรก (n = 97 คน) กลุ่มสมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์ (n = 202 คน) กลุ่มที่ปรึกษา (n = 159 คน)และกลุ่มผู้อุปถัมภ์ (n = 97 คน) โดยใช้บุคคลเป็นหน่วยวิเคราะห์.....	132
13 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ สถานภาพการสมรส จำนวนบุตร วุฒิการศึกษา การได้รับการฝึกอบรม การริเริ่มสร้างสรรค้งาน.....	135
14 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของทักษะอาชีพด้านการจัดการเรียนการสอน ตามการรับรู้ของอาจารย์กลุ่มผู้ฝึกหัดงาน (n = 64 คน) กลุ่มสมาชิกของทีมระยะแรก (n = 97 คน) กลุ่มสมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์ (n = 202 คน) กลุ่มที่ปรึกษา (n = 159 คน)และกลุ่มผู้อุปถัมภ์ (n = 97 คน) โดยใช้บุคคลเป็นหน่วยวิเคราะห์.....	138

## สารบัญ (ต่อ)

ตาราง

หน้า

- 15 คำเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของทักษะอาชีพด้านการวิจัย และผลิตเอกสาร  
วิชาการและตำราตามการรับรู้ของอาจารย์กลุ่มผู้ฝึกหัดงาน (n=64 คน) กลุ่มสมาชิก-  
ของทีมีระยะแรก (n=97 คน) กลุ่มสมาชิกของทีมีระยะสมบูรณ์ (n=202 คน)  
กลุ่มที่ปรึกษา (n=159 คน) และกลุ่มผู้อุปถัมภ์ (n=97 คน)  
โดยใช้บุคคลเป็นหน่วยวิเคราะห์.....142
- 16 คำเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของทักษะอาชีพด้านการให้บริการวิชาการ  
แก่สังคมตามการรับรู้ของอาจารย์กลุ่มผู้ฝึกหัดงาน (n=64 คน) กลุ่มสมาชิกของทีมี  
ระยะแรก (n=97 คน) กลุ่มสมาชิกของทีมีระยะสมบูรณ์ (n=202 คน) กลุ่มที่ปรึกษา  
(n=159 คน) และกลุ่มผู้อุปถัมภ์ (n=97 คน) โดยใช้บุคคลเป็นหน่วยวิเคราะห์ .....143
- 17 คำเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของทักษะอาชีพด้านกิจกรรมนักศึกษาและ  
ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมตามการรับรู้ของอาจารย์กลุ่มผู้ฝึกหัดงาน (n=64 คน)  
กลุ่มสมาชิกของทีมีระยะแรก (n=97 คน) กลุ่มสมาชิกของทีมีระยะสมบูรณ์  
(n=202 คน) กลุ่มที่ปรึกษา (n=159 คน) และกลุ่มผู้อุปถัมภ์ (n=97 คน)  
โดยใช้บุคคลเป็นหน่วยวิเคราะห์ .....146
- 18 คำเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของทักษะอาชีพด้านการทำงานร่วมกับชุมชน  
ตามการรับรู้ของอาจารย์กลุ่มผู้ฝึกหัดงาน (n=64 คน) กลุ่มสมาชิกของทีมีระยะแรก  
(n=97 คน) กลุ่มสมาชิกของทีมีระยะสมบูรณ์ (n=202 คน) กลุ่มที่ปรึกษา (n=159 คน)  
และกลุ่มผู้อุปถัมภ์ (n=97 คน) โดยใช้บุคคลเป็นหน่วยวิเคราะห์ .....148
- 19 คำเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของทักษะอาชีพด้านการบริหารงานใน  
ความรับผิดชอบการรับรู้ของกลุ่มสมาชิกของทีมีระยะแรก (n=97 คน) กลุ่มสมาชิกของ  
ทีมีระยะสมบูรณ์ (n=202 คน) กลุ่มที่ปรึกษา (n=159 คน) และกลุ่มผู้อุปถัมภ์ (n=97 คน)  
โดยใช้บุคคลเป็นหน่วยวิเคราะห์ .....149
- 20 คำเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของทักษะอาชีพด้านการบริหารงานของ  
กลุ่มสมาชิกของทีมีระยะสมบูรณ์ (n = 202 คน) และกลุ่มที่ปรึกษา (n = 159 คน)  
ที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าภาค/หัวหน้างาน โดยใช้บุคคลเป็นหน่วยวิเคราะห์ .....150
- 21 คำเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของทักษะอาชีพด้านการบริหารวิทยาลัยตาม  
การรับรู้ของอาจารย์กลุ่มผู้อุปถัมภ์ (n=97 คน) โดยใช้บุคคลเป็นหน่วยวิเคราะห์ .....152

## สารบัญ (ต่อ)

ตาราง

หน้า

- 22 คำเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความต้องการการพัฒนาด้านการจัดการเรียนการสอนของกลุ่มผู้ฝึกหัดงาน ( $n = 67$  คน) กลุ่มสมาชิกของทีมระยะแรก ( $n = 97$  คน) กลุ่มสมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์ ( $n = 202$  คน) กลุ่มที่ปรึกษา ( $n = 159$  คน) และกลุ่มผู้อุปถัมภ์ ( $n = 97$  คน) โดยใช้บุคคลเป็นหน่วยวิเคราะห์.....159
- 23 คำเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความต้องการการพัฒนาด้านการวิจัยและผลิตเอกสารวิชาการและตำราของกลุ่มผู้ฝึกหัดงาน ( $n = 67$  คน) กลุ่มสมาชิกของทีมระยะแรก ( $n = 97$  คน) กลุ่มสมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์ ( $n = 202$  คน) กลุ่มที่ปรึกษา ( $n = 159$  คน) และกลุ่มผู้อุปถัมภ์ ( $n = 97$  คน) โดยใช้บุคคลเป็นหน่วยวิเคราะห์.....161
- 24 คำเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความต้องการการพัฒนาด้านการพัฒนาบุคลากรสาธารณสุขและการให้บริการวิชาการของกลุ่มผู้ฝึกหัดงาน ( $n = 67$  คน) กลุ่มสมาชิกของทีมระยะแรก ( $n = 97$  คน) กลุ่มสมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์ ( $n = 202$  คน) กลุ่มที่ปรึกษา ( $n = 159$  คน) และกลุ่มผู้อุปถัมภ์ ( $n = 97$  คน) โดยใช้บุคคลเป็นหน่วยวิเคราะห์.....162
- 25 คำเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความต้องการการพัฒนาด้านกิจกรรมนักศึกษาของกลุ่มผู้ฝึกหัดงาน ( $n = 67$  คน) กลุ่มสมาชิกของทีมระยะแรก ( $n = 97$  คน) กลุ่มสมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์ ( $n = 202$  คน) กลุ่มที่ปรึกษา ( $n = 159$  คน) และกลุ่มผู้อุปถัมภ์ ( $n = 97$  คน) โดยใช้บุคคลเป็นหน่วยวิเคราะห์.....163
- 26 คำเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความต้องการการพัฒนาด้านทักษะการปฏิบัติงานร่วมกันของกลุ่มผู้ฝึกหัดงาน ( $n = 67$  คน) กลุ่มสมาชิกของทีมระยะแรก ( $n = 97$  คน) กลุ่มสมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์ ( $n = 202$  คน) กลุ่มที่ปรึกษา ( $n = 159$  คน) และกลุ่มผู้อุปถัมภ์ ( $n = 97$  คน) โดยใช้บุคคลเป็นหน่วยวิเคราะห์.....164
- 27 คำเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความต้องการการพัฒนาด้านการบริหารองค์การของกลุ่มสมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์ ( $n = 202$  คน) กลุ่มที่ปรึกษา ( $n = 159$  คน) และกลุ่มผู้อุปถัมภ์ ( $n = 97$  คน) โดยใช้บุคคลเป็นหน่วยวิเคราะห์.....165
- 28 คำเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความต้องการการพัฒนาด้านการจัดการอาชีพที่ได้รับจากวิทยาลัยของกลุ่มผู้ฝึกหัดงาน ( $n = 67$  คน) กลุ่มสมาชิกของทีมระยะแรก ( $n = 97$  คน) กลุ่มสมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์ ( $n = 202$  คน) กลุ่มที่ปรึกษา ( $n = 159$  คน) และกลุ่มผู้อุปถัมภ์ ( $n = 97$  คน) โดยใช้บุคคลเป็นหน่วยวิเคราะห์.....166

## สารบัญ (ต่อ)

ตาราง	หน้า
29 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะที่พึงประสงค์ด้านการจัดการเรียนการสอนของอาจารย์ และผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล ตามความต้องการของสถาบันพระบรมราชชนก วิชาชีพพยาบาล และสังคมที่เกี่ยวข้อง.....	177
30 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะที่พึงประสงค์ด้านการวิจัยของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล ตามความต้องการของสถาบันพระบรมราชชนก วิชาชีพพยาบาล และสังคมที่เกี่ยวข้อง .....	182
31 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะที่พึงประสงค์ด้านการให้บริการวิชาการ ของอาจารย์ วิทยาลัยพยาบาล ตามความต้องการของสถาบันพระบรมราชชนก วิชาชีพพยาบาลและสังคมที่เกี่ยวข้อง.....	185
32 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะที่พึงประสงค์ด้านการผลิตตำราและเอกสารวิชาการ ของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล ตามความต้องการของสถาบันพระบรมราชชนก วิชาชีพพยาบาล และสังคมที่เกี่ยวข้อง.....	186
33 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะที่พึงประสงค์ด้านกิจกรรมนักศึกษาและ การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล ตามความต้องการ ของสถาบันพระบรมชนก วิชาชีพพยาบาล และสังคมที่เกี่ยวข้อง.....	187
34 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะที่พึงประสงค์ด้านการบริหารงานของอาจารย์ กลุ่มผู้อุปถัมภ์ ตามความต้องการที่สอดคล้องกันของสถาบันพระบรมราชชนก วิชาชีพพยาบาล และสังคมที่เกี่ยวข้อง .....	192
35 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการตรวจสอบรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ เกี่ยวกับสมรรถนะที่ต้องพัฒนาด้านการจัดการเรียนการสอนของอาจารย์ วิทยาลัยพยาบาล.....	229
36 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการตรวจสอบรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ เกี่ยวกับสมรรถนะที่ต้องพัฒนาด้านการวิจัยของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล.....	230
37 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการตรวจสอบรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ เกี่ยวกับสมรรถนะที่ต้องพัฒนาด้านการให้บริการวิชาการแก่สังคม ของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล.....	230
38 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการตรวจสอบรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ เกี่ยวกับสมรรถนะที่ต้องพัฒนาด้านการเขียนเอกสารวิชาการ และตำรา ของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล .....	231

## สารบัญ (ต่อ)

ตาราง	หน้า
39 คำเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการตรวจสอบรูปแบบ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ เกี่ยวกับความสามารถที่ต้องพัฒนาด้านกิจกรรมนักศึกษา และการทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรมของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล.....	231
40 คำเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการตรวจสอบรูปแบบ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ เกี่ยวกับความสามารถที่ต้องพัฒนาด้านพฤติกรรมการทำงานร่วมกัน ของอาจารย์ วิทยาลัยพยาบาล.....	232
41 คำเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการตรวจสอบรูปแบบ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ เกี่ยวกับความสามารถที่ต้องพัฒนาด้านความสามารถด้านบริหาร ของอาจารย์กลุ่มผู้อุปถัมภ์.....	232
42 คำเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการตรวจสอบรูปแบบ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ เกี่ยวกับความสามารถที่ต้องพัฒนาด้านความสามารถด้านบริหารของกลุ่มอาจารย์ ชั้นสมาชิกของทีมีระยะสมบูรณ์ และชั้นที่ปรึกษา.....	233
43 คำเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการตรวจสอบรูปแบบ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ เกี่ยวกับเป้าหมายทั่วไปและเป้าหมายเฉพาะของการพัฒนาอาชีพอาจารย์วิทยาลัย พยาบาล.....	234
44 คำเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการตรวจสอบรูปแบบ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาอาชีพของอาจารย์กลุ่มผู้ฝึกหัดงาน.....	234
45 คำเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการตรวจสอบรูปแบบ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาอาชีพของอาจารย์กลุ่มสมาชิกของทีมีระยะแรก.....	235
46 คำเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการตรวจสอบรูปแบบ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาอาชีพของอาจารย์กลุ่มสมาชิกของทีมีระยะสมบูรณ์ .....	235
47 คำเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการตรวจสอบรูปแบบ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาอาชีพของอาจารย์กลุ่มที่ปรึกษา .....	236
48 คำเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการตรวจสอบรูปแบบ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาอาชีพของอาจารย์กลุ่มผู้อุปถัมภ์ .....	237
49 คำเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการตรวจสอบรูปแบบ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ เกี่ยวกับการออกแบบการพัฒนาอาชีพตามความสามารถที่ต้องพัฒนาของอาจารย์ .....	237

## สารบัญแนภูมิ

แผนภูมิ	หน้า
1. ขั้นตอนอาชีพตามแนวคิดของ Super.....	24
2. การจำแนกขั้นต่อนอาชีพ (Career Stages) ตามช่วงอายุของบุคคล.....	39
3. องค์ประกอบของการพัฒนาอาชีพ.....	47
4. เส้นทางอาชีพ (Career Path) ของอาจารย์ วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุขที่ได้จากการวิจัย.....	136
5. รูปแบบการพัฒนาอาชีพสำหรับอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข.....	209



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

บุคลากรนับเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญในการกำหนดความสำเร็จของงาน และประสิทธิภาพของการพัฒนาขององค์กรในอนาคต ในภาครัฐได้กำหนดให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นนโยบายที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ดังนั้นยุทธศาสตร์หลักของการพัฒนาประเทศในแผนพัฒนาฯ ระยะที่ 8 (พ.ศ. 2540-2544) ซึ่งเป็นช่วงที่ประเทศเข้าสู่ภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจจึงมุ่งเน้นให้ “คนเป็นศูนย์กลางหรือจุดมุ่งหมายหลักของการพัฒนา” โดยมีเป้าหมายให้การพัฒนาคนในปัจจุบันเป็นเครื่องมือหลักในการพัฒนาสังคม ประเทศในอนาคต ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development, HRD) จึงเป็นกลยุทธ์สำคัญในการนำองค์การบรรลุเป้าหมาย โดยแต่เดิมองค์การมุ่งพัฒนาให้คนมีความรู้ความสามารถ และทักษะเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน เพื่อให้คนเป็นปัจจัยการดำเนินงานนำองค์การประสบผลสำเร็จสูงสุด และคนก็ได้รับผลตอบแทนไปพร้อมกัน แต่ในปัจจุบันผลของวิวัฒนาการอย่างไม่หยุดนิ่งของวิทยาการและเทคโนโลยี ส่งผลให้คนต้องปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงในการทำงานตลอดเวลา ค่านิยมของคนต่องานอาชีพไม่ใช่เพียงค่าตอบแทนในเชิงวัตถุเท่านั้น คนยังต้องการคุณภาพชีวิตที่ดีไปพร้อมกันด้วย งานจึงเป็นปัจจัยในชีวิตที่ต้องสามารถสร้างโอกาสให้คนได้ใช้ความรู้และทักษะของตนเองอย่างเต็มที่ มีโอกาสเลือกและวางแผนอาชีพของตนเอง ตลอดทั้งมีโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ สร้างความพึงพอใจและความสมดุลของชีวิตส่วนตัว งาน ครอบครัว และสังคมได้ ดังนั้นจึงต้องขยายแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การกว้างขึ้นครอบคลุมทั้งการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร สภาพแวดล้อมของการทำงาน ผลประโยชน์ และความก้าวหน้าของบุคลากร และการเติบโตก้าวหน้าขององค์การ โดยครอบคลุมทั้งคุณภาพของงาน คุณภาพชีวิตของบุคลากรและคุณภาพขององค์การไปพร้อมกัน

Pace, Smith และ Mill (1991: 6-7) ได้เสนอว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการบูรณาการ 3 กระบวนการในองค์การ คือ การพัฒนาบุคคล (Individual Development) การพัฒนาอาชีพ (Career Development) และการพัฒนาองค์การ (Organization Development) โดย 1) การพัฒนาบุคคล เป็นการสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ให้บุคลากร โดยองค์การช่วยบุคลากรค้นหาจุดแข็งและจุดอ่อนในการปฏิบัติงาน แล้วเสริมจุดแข็งแก้ไขจุดอ่อนด้วยการฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา เพื่อให้สามารถทำงานได้เต็มศักยภาพ ช่วยให้องค์การและบุคลากรบรรลุเป้าหมายร่วมกัน 2) การพัฒนาองค์การ เป็นกระบวนการมุ่งเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและหน้าที่ขององค์การซึ่งมีความสัมพันธ์และส่งผลกระทบต่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ เป็นการพัฒนาบุคลากรทั้งองค์การ และ 3) การพัฒนาอาชีพ เป็นกระบวนการค้นหาความสอดคล้องของความต้องการในการพัฒนา



อาชีพของบุคคล งานและองค์การเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน องค์การและความก้าวหน้าของบุคคลไปพร้อมกัน

สถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข เป็นหน่วยงานหลักในการพัฒนา เสริมสร้าง บำรุงรักษา และผลิตบุคลากรด้านสาธารณสุขของประเทศ มีวิทยาลัยในสังกัด 44 แห่ง กระจายอยู่ทุกภูมิภาคของประเทศ โดยเป็นวิทยาลัยพยาบาลถึง 35 แห่งทำหน้าที่จัดการศึกษาหลักสูตร พยาบาลศาสตร์ระดับวิชาชีพและเทคนิค ซึ่งในการจัดการศึกษาจะบรรลุผลสำเร็จได้ต้องอาศัย ความสามารถของผู้สอนในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เรียน เฉพาะอย่างยิ่งอาจารย์พยาบาล จะต้องเป็นแบบอย่าง (Role Model) ของครูและพยาบาลที่ดีแก่นักศึกษาได้ และวิทยาลัยพยาบาล ในสังกัดกระทรวงสาธารณสุขนี้เป็นหน่วยงานสำคัญ ในการขยายการผลิตพยาบาลเพื่อพัฒนา คุณภาพชีวิตของประชาชน โดยเฉพาะประชาชนในภูมิภาคและชนบทมากกว่า 50 ปี การจัดการ ศึกษาของวิทยาลัยซ็อมโฮกกับนโยบาย และภารกิจหลักด้านการบริการสุขภาพของกระทรวง- สาธารณสุขมาตลอด จึงสนองตอบและรับผิดชอบต่อความต้องการด้านสุขภาพของสังคม ประเทศมาอย่าง โกลัซิด เมื่อสิ้นสุดการดำเนินงานในแผนพัฒนาฯระยะที่ 7 ได้ผลิตพยาบาลวิชาชีพ ร้อยละ 47.5 พยาบาลเทคนิค ร้อยละ 99 และพยาบาลเฉพาะกาล ร้อยละ 97 ของจำนวน การผลิตทั้งหมดของประเทศ โดย มีอัตราส่วนอาจารย์ต่อนักศึกษาสูงถึง 1: 10 -1: 23 คุณวุฒิ ปริญญาเอก: โท: ศรี มีเพียง 0.03: 3.78: 6.19 (มาโนช เกษกมล, 2540: 86) ความขาดแคลนคุณวุฒิ และจำนวนอาจารย์อย่างมากนี้มีผลต่อการจัดการเรียนการสอน โดยเฉพาะสาขาพยาบาลซึ่งเป็นงาน ที่ต้องรับผิดชอบสูงในการนิเทศผู้เรียนในสถานการณ์จริง ผู้สอนต้องเตรียมความพร้อมทั้งทางด้าน เนื้อหาวิชาการและทักษะความเชี่ยวชาญและวิทยาลัยต้องจัดการศึกษา 2-3 หลักสูตร อาจารย์จึงมี งานสอนต่อเนื่องตลอดทั้งปี และความขาดแคลนนี้เป็นมาต่อเนื่องมาตั้งแต่แผนพัฒนาฯ ระยะที่ 4 จึงเป็นปัญหาสำคัญที่ส่งผลกระทบอย่างมากต่อโอกาสการพัฒนาตนเองของอาจารย์ ซึ่งเป็นกลุ่ม บุคลากรสำคัญในการกำหนดอนาคตของวิทยาลัย เพราะมีบทบาทรับผิดชอบภาระงานทุกด้านของ วิทยาลัยพยาบาล (ฉลวย เหลือบรรจง, 2538: 14)

ในช่วงปลายของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมระยะที่ 7 ประเทศมีการขยายตัวด้าน เศรษฐกิจอย่างมาก ความต้องการการบริการสุขภาพทุกระดับเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ดังนั้นในแผนฯ ระยะที่ 8 กระทรวงฯจึงได้ขยายการผลิตหลักสูตรวิชาชีพถึง 18,625 คน หลักสูตรระดับเทคนิค 4,300 คน และหลักสูตรต่อเนื่อง 8,000 คน (มาโนช เกษกมล, 2542: 13) นับเป็นการเพิ่มภาระงาน ของอาจารย์พยาบาลมากยิ่งขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ และในปี พ.ศ. 2540 ประเทศประสบภาวะเศรษฐกิจ ถดถอยอย่างรุนแรง ภาครัฐได้ออกแผนแม่บทการปฏิรูประบบราชการ พ.ศ. 2542 โดยประกอบด้วย มาตรการหลัก 3 ด้าน คือ 1) การมอบหมายและกระจายอำนาจการบริหารราชการทั้งระบบ 2) การปรับบทบาท ขนาด และเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การ และ 3) การเป็ระบบราชการสู่ กระบวนการประชาธิปไตย มาตรการเหล่านี้มีผลเร่งให้วิทยาลัยพยาบาลต้องปรับโครงสร้าง -

ระบบบริหารและวัฒนธรรมการทำงาน โดยลดขนาดองค์กรลง จัดระบบบริหารให้คล่องตัว และเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ยังได้กำหนดให้การพัฒนาาระบบการศึกษาของประเทศเป็นยุทธศาสตร์หลักในการพัฒนาคนและออกพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 กำหนดให้นโยบายการศึกษาของชาติเป็นเอกภาพ และเร่งพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้มีศักยภาพพัฒนาคนของชาติให้ทันการแข่งขันในสังคมโลกได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีผลให้วิทยาลัยพยาบาลจำเป็นต้องเร่งปรับโครงสร้าง ระบบบริหาร และศักยภาพของอาจารย์ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง เหมาะสมกับภารกิจที่ปรับเปลี่ยนใหม่และทัดเทียมบุคลากรในสถาบันการศึกษาอื่นๆ

สถาบันพระบรมราชชนกและวิทยาลัยพยาบาล ได้ตระหนักถึงปัญหาด้านการพัฒนาอาจารย์ให้ได้จำนวนและคุณภาพตามมาตรฐานการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาเป็นอย่างยิ่ง ดังพบว่า สถาบันพระบรมราชชนกและวิทยาลัยพยาบาลได้วางแผนการศึกษาอย่างต่อเนื่อง โดยมีเป้าหมายสำคัญคือ การเพิ่มจำนวนและคุณภาพอาจารย์ให้ได้สัดส่วนตามมาตรฐานการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา รวมทั้งเสริมสร้างสมรรถนะประสบการณ์ทางวิชาการให้อาจารย์ และได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานการจัดการศึกษาของวิทยาลัยในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก พ.ศ.2539 มาตรฐานข้อที่ 8 กำหนดให้มีการพัฒนาบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยวางแผนและดำเนินการพัฒนาอาจารย์อย่างครอบคลุมวิธีการพัฒนาต่างๆ อย่างต่อเนื่องทุกปี ดังนี้ 1) พัฒนาด้านการศึกษาต่อระดับปริญญาโทและเอก 2) ฝึกอบรมระยะสั้นๆ 3) ประชุมสัมมนา 4) ศึกษาดูงานโดยสนับสนุนให้อาจารย์ได้รับการพัฒนาอย่างน้อย 1 ครั้ง/ปี และจัดสรรงบประมาณไม่น้อยกว่าร้อยละ 20 ของงบดำเนินการแต่ละปี (มาโนช เกษกมล, 2540: 31-32) นอกจากนี้ยังได้จัดให้มีโครงการพัฒนาอาจารย์ตามมติคณะรัฐมนตรี พ.ศ.2539 เรื่องการแก้ไขปัญหาการขาดแคลนพยาบาล จัดให้ทุนการศึกษาระดับปริญญาเอก และฝึกอบรมดูงานต่างประเทศอย่างละ 10 ทุนต่อปี ตั้งแต่ พ.ศ.2539-2546 ทั้งนี้เป้าหมายสำคัญของการพัฒนาอาจารย์ตามแผนพัฒนาระยะที่ 8 คือ เพิ่มสัดส่วนอาจารย์: นักศึกษา เป็น 1: 8 และสัดส่วนอาจารย์วุฒิปริญญาตรี: โท: เอก เท่ากับ 1.5: 8: 0.5 (มาโนช เกษกมล, 2542: 120)

ผลของการพัฒนาอาจารย์ในปัจจุบัน จำนวนและคุณภาพของอาจารย์ยังไม่ได้ตามแผนที่กำหนดไว้ ทั้งนี้อาจารย์มีการค้นคว้าวิจัย พัฒนาตนเอง ศึกษาต่อ รวมทั้งศักยภาพในการเข้าร่วมโครงการศึกษาต่อต่างประเทศค่อนข้างน้อย นอกจากนี้ ความก้าวหน้าในการเลื่อนขั้นของอาจารย์เป็นไปตามเกณฑ์การประเมินบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งประเภทวิชาชีพเฉพาะและตำแหน่งเชี่ยวชาญเฉพาะตามพระราชบัญญัติข้าราชการพลเรือน ซึ่งจำกัดอยู่ที่ระดับ 3 ถึงระดับ 8 ในแต่ละวิทยาลัยมีระดับ 9 ได้เพียงผู้อำนวยการวิทยาลัยเท่านั้น การประเมินบุคคลระบบนี้ใช้เกณฑ์ระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับขั้นเงินเดือนเป็นหลักเพื่อความยุติธรรมต่อบุคลากรในภาพรวม รวมทั้งอาจารย์วิทยาลัยพยาบาลยังไม่ได้รับความก้าวหน้าทางด้านวิชาการ ดังเช่นผู้สอนในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาอื่นๆ ทำให้ความท้าทายในการสร้างโอกาสก้าวหน้าสำหรับผู้ปฏิบัติงานมีค่อนข้างน้อย

ดั่งการศึกษาของอวยพร ประพทธีธรรม (2537: 63) เกี่ยวกับ “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาลภาคเหนือ” พบว่าอาจารย์มีการรับรู้ในโอกาสความก้าวหน้าในระดับปานกลางเท่านั้น กาญจนา จันทรไทย (2538: บทคัดย่อ) ศึกษา “ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำและปัจจัยคัดสรรด้านสถานการณ์กับความพึงพอใจในงานของอาจารย์” พบว่าอาจารย์ส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในงานระดับปานกลาง และมีความไม่แน่ใจในโอกาสก้าวหน้าในงานและขณะนี้วิทยาลัยพยาบาลอยู่ในระยะการปรับเปลี่ยนทั้งโครงสร้างและภารกิจ อาจารย์จึงเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงชีวิตการทำงานค่อนข้างมาก ย่อมมีผลต่อความรู้สึกมั่นคงในงานอาชีพ ซึ่งทั้งโอกาสความก้าวหน้าและความมั่นคงในอาชีพนับเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความพึงพอใจในอาชีพให้กับบุคลากร ที่มีผลโดยตรงต่อการตั้งใจเอาใจใส่ในการปฏิบัติงานและสร้างผลงานที่มีประสิทธิภาพของบุคลากร

ในช่วงการปรับเปลี่ยนนี้ อาจารย์และวิทยาลัยพยาบาลย่อมมีความต้องการในการพัฒนาสูง ทั้งนี้การพัฒนาควรเป็นการลงทุนที่คุ้มค่ามากที่สุดเท่าที่จะทำได้ และต้องสามารถสร้างการเรียนรู้ให้อาจารย์นำไปใช้เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานได้อย่างแท้จริง ทุกคนมีโอกาสได้รับการพัฒนาอย่างเท่าเทียมกัน สามารถสนองตอบความต้องการของวิทยาลัยพยาบาล สังคมและสังคมต่อความก้าวหน้าและความพึงพอใจในงานให้อาจารย์ไปพร้อมกัน ซึ่งการพัฒนารูปแบบหนึ่งที่สอดคล้องกับแนวคิดนี้ คือ การพัฒนาอาชีพ (Career Development) โดยเป็นกระบวนการประสานความสอดคล้องระหว่างความต้องการในการพัฒนาบุคลากร งาน และองค์การ ไม่ได้มุ่งเฉพาะการเข้าผู้ตำแหน่งงานที่สูงแต่ได้ตระหนักถึงความสำคัญเชิงสังคมและจิตวิทยาการทำงานด้วย (Werther & Keith, 1993: 377) การพัฒนาอาชีพเป็นการพัฒนาศักยภาพและประสบการณ์ให้บุคลากรมีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานและความต้องการขององค์การอย่างต่อเนื่อง รองรับความเจริญก้าวหน้าขององค์การได้ตลอดเวลา ในขณะที่เดียวกันก็สร้างความพึงพอใจให้บุคคล สามารถบรรลุเป้าหมายอาชีพที่ต้องการอย่างมีความสุขและมีประสิทธิภาพ (Mondy & Noe, 1993: 364) จึงทำให้องค์การขยายตัวเติบโต ไปพร้อม ๆ กับความก้าวหน้าในงานของบุคลากร เกิดเป็นวงจรกระตุ้นความสำเร็จของแต่ละฝ่ายไปอย่างต่อเนื่อง (Cherrington, 1994: 223)

จากภาวะการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุขนี้ ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาการพัฒนาอาชีพของอาจารย์และสร้างรูปแบบการพัฒนาอาชีพของอาจารย์ วิทยาลัยพยาบาลเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาอาชีพของอาจารย์ สามารถเปิดโอกาสให้อาจารย์ทุกกลุ่ม ทุกขั้นตอนอาชีพ เข้าสู่กระบวนการพัฒนาได้อย่างทั่วถึง โดยมุ่งเน้นการพัฒนาพัฒนาที่สร้างการเรียนรู้ในงานและสังคมอาชีพของอาจารย์ จัดทำในระหว่างการปฏิบัติงาน เพิ่มพูนทักษะความเชี่ยวชาญในอาชีพอย่างเป็นขั้นตอน สอดคล้องเหมาะสมกับแนวโน้มและพัฒนาการของวิชาชีพและสังคม ซึ่งย่อมมีผลพัฒนาประสิทธิผลและประสิทธิภาพของงานอาจารย์ และวิทยาลัย

ไปพร้อม ๆ กัน อันจะนำมาสู่ความมีคุณภาพของการผลิตทรัพยากรบุคคลทางการพยาบาลของประเทศต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนาอาชีพสำหรับอาจารย์ วิทยาลัยพยาบาล  
สังกัดกระทรวงสาธารณสุข

### ขอบเขตของการวิจัย

1. การวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) เพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนาอาชีพสำหรับอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล โดยเป็นการนำเสนอการพัฒนาตามความสอดคล้องของความต้องการในการพัฒนาอาชีพของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล กระทรวง-สาธารณสุข วิชาชีพพยาบาลและสังคมที่เกี่ยวข้อง

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ อาจารย์พยาบาล จากวิทยาลัยพยาบาลทั้งหมด 35 แห่ง จำนวน 1,222 คน สำหรับกลุ่มตัวอย่าง ได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบกลุ่ม (Cluster Sampling) ประกอบด้วยอาจารย์จำนวน 619 คน จาก 26 วิทยาลัย โดยแบ่งกลุ่มตามกลุ่มเป้าหมายในการพัฒนาอาชีพตามขั้นตอนอาชีพ (Career Stages) ได้กลุ่มตัวอย่างตามขั้นตอนอาชีพ 5 กลุ่ม คือ 1) กลุ่มผู้ฝึกหัดงาน(Apprentice) ได้แก่ อาจารย์ระดับ 3 จำนวน 64 คน กลุ่มสมาชิกของทีม (Memberships หรือ Colleagues) แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ 2) กลุ่มสมาชิกของทีมระยะแรก ได้แก่ อาจารย์ระดับ 4 จำนวน 97 คน 3) กลุ่มสมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์ ได้แก่ อาจารย์ระดับ 5-6 จำนวน 202 คน 4) กลุ่มที่ปรึกษา(Mentor) ได้แก่ อาจารย์ระดับ 7-8 จำนวน 159 คน และ 5) กลุ่มผู้อุปถัมภ์(Sponsor) ได้แก่ อาจารย์ระดับ 7-8 ที่ปฏิบัติหน้าที่รองหรือผู้ช่วยผู้อำนวยการวิทยาลัย จำนวน 97 คน

3. เครื่องมือวิจัย ประกอบด้วย 1) แบบสอบถามการพัฒนาอาชีพของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข 2) แบบสัมภาษณ์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาอาชีพของอาจารย์พยาบาลของผู้ทรงคุณวุฒิ 3 กลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารด้านการจัดการศึกษาของกระทรวง-สาธารณสุข ผู้บริหารสถานศึกษาสาขาพยาบาลในสังกัดอื่น นอกกระทรวงสาธารณสุขและผู้อำนวยการวิชาชีพพยาบาลซึ่งประกอบด้วยสภาการพยาบาลและสมาคมพยาบาลแห่งประเทศไทย และ 3) แบบวิเคราะห์เอกสาร

## กรอบแนวคิดในการวิจัย

กรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย 4 กรอบแนวคิด ดังนี้

### กรอบแนวคิดที่ 1 การสร้างเส้นทางอาชีพ ตามขั้นตอนอาชีพของบุคคลในองค์การ

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดทฤษฎีพัฒนาการของบุคคลตามขั้นตอนอาชีพและขั้นตอนชีวิตเป็นกรอบในการกำหนดเส้นทางอาชีพของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข เพื่อกำหนดลักษณะของอาจารย์ในแต่ละขั้นตอนอาชีพ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ ประเด็นหลักและตัวบ่งชี้ทางพฤติกรรม และการประมาณช่วงอายุของบุคคลตามขั้นตอนอาชีพเป็นกรอบในการกำหนดลักษณะของอาจารย์แต่ละขั้นตอนอาชีพ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1.1 การกำหนดประเด็นหลักและตัวบ่งชี้ทางพฤติกรรม ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ทฤษฎีขั้นตอนอาชีพของ Super (1957) ทฤษฎีขั้นตอนชีวิตของ Erikson (1963) การศึกษาของ Levinson (1978), Schein (1978), Delton และ Thompson (1986) โดยจำแนกขั้นตอนอาชีพตามประเด็นหลักและตัวบ่งชี้ทางพฤติกรรมด้านอาชีพ และกำหนดชื่อขั้นตอนอาชีพตามแนวคิดขั้นตอนวิชาชีพเฉพาะ (Professional Career Stages) ของ Dalton และ Thompson ซึ่งอาชีพอาจารย์พยาบาลนับเป็นวิชาชีพเฉพาะเช่นกัน จึงได้ขั้นตอนอาชีพ 4 ขั้น คือ ผู้ฝึกหัดงาน สมาชิกของทีมที่ปรึกษา ผู้อุปถัมภ์ ดังรายละเอียดของประเด็นหลักและตัวบ่งชี้ทางพฤติกรรมแต่ละขั้นตอนอาชีพตามตารางที่ 1

### ตารางที่ 1 กรอบการจำแนกขั้นตอนอาชีพของบุคคลในองค์การ

ประเด็นหลักตามขั้นตอนอาชีพ	กิจกรรมเฉพาะตามขั้นตอนอาชีพ
1. ขั้นผู้ฝึกหัดงาน	
(1) เป็นระยะเริ่มต้นของชีวิตการทำงาน อาจเป็นผู้เริ่มเข้าสู่ชีวิตการทำงานครั้งแรกหรือเข้าสู่องค์การหรือเข้ารับงานในหน้าที่ใหม่ จึงยังมีความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานน้อย	(1) มีการเรียนรู้งานหลักขององค์การ (2) มีการเรียนรู้วิธีการทำงาน (3) มีการฝึกฝนทักษะการทำงาน จากผู้มีประสบการณ์มากกว่า (4) ทดลองงานหลายๆ อย่างเพื่อพิจารณาตัดสินใจเลือกงานในอนาคตตามความพึงพอใจที่ได้รับจากงานและความเหมาะสมของตนเอง

ตารางที่ 1 กรอบการจำแนกขั้นตอนอาชีพของบุคคลในองค์การ (ต่อ)

ประเด็นหลักตามขั้นตอนอาชีพ	กิจกรรมเฉพาะตามขั้นตอนอาชีพ
1. ขั้นผู้ฝึกงาน (ต่อ)	
(2) รักษาสมดุลระหว่างความเป็นตนเองกับการยอมรับผู้อื่น บุคคลจะพัฒนาทักษะการปรับตัวจากวัยเรียนเข้าสู่โลกของการทำงานหรือการเปลี่ยนงานใหม่ จึงต้องปรับตัวกับเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน องค์กรและสังคมอาชีพ	(1) สร้างสัมพันธภาพ ให้ความรัก ความไว้วางใจ และการยอมรับผู้อื่น โดยการเรียนรู้และปรับตัวเข้ากับผู้อื่น โดยเฉพาะการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับหัวหน้างาน และเพื่อนร่วมงาน (2) มีสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานที่มีประสบการณ์มากกว่าแบบพึ่งพิง โดยยอมรับการดูแลช่วยเหลือ กำกับ และประเมินผลการปฏิบัติงานจากผู้มีประสบการณ์ (3) เรียนรู้ กฎ ระเบียบ ค่านิยม ความเชื่อ ปทัสถานของกลุ่ม และ สังคมอาชีพ
(3) สร้างการยอมรับในการเป็นสมาชิกที่มีประสิทธิภาพขององค์การจากสมาชิกของกลุ่มให้เร็วที่สุด	(1) เอาใจใส่และรับผิดชอบงาน เรียนรู้และเอาชนะงานใหม่ ๆ ให้เร็วที่สุด
2. ขั้นสมาชิกของทีม	
(1) มีทักษะความชำนาญในการปฏิบัติงานอาชีพ	(1) ปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนเองได้อย่างอิสระและอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นที่ยอมรับของผู้อื่นในองค์กร
(2) ในระยะแรกของขั้นตอนนี้ลักษณะสัมพันธภาพกับผู้อื่นจะเป็นแบบพึ่งพิงกลุ่ม	(1) ยึดข้อตกลงของกลุ่ม ยอมรับความหลากหลายและความแตกต่างของกลุ่มอื่นได้น้อย คัดสินใจเกี่ยวกับงาน โดยอิงตามความคาดหวังของกลุ่ม (2) มีการสร้างเครือข่ายในกลุ่มการทำงานของตนเอง เพื่อช่วยเหลือกันระหว่างบุคลากร ในกลุ่ม
(3) มีความผูกพันกับงานอาชีพ และองค์กร	(1) มีความมุ่งมั่นในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ และรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและวิชาชีพ (2) มีส่วนร่วมในงานอาชีพมากขึ้น โดยจะค้นหาความรับผิดชอบในงาน และรับผิดชอบต่อความสำเร็จของกลุ่ม หรือของงานที่รับผิดชอบ
(4) มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาและเพิ่มพูนความรู้ ทักษะการปฏิบัติงานอาชีพอย่างต่อเนื่อง	(1) อาสางานขององค์กรและช่วยเหลืองานของผู้ร่วมงานอื่นๆ และเพิ่มความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานขององค์กรมากขึ้น (2) พัฒนาและแสดงทักษะการปฏิบัติงานได้โดยอิสระ มีโอกาสได้ใช้ความสามารถ ทักษะพิเศษในการทำงาน และเป็นผู้ให้คำปรึกษาแก่ทีมงาน

ตารางที่ 1 กรอบการจำแนกขั้นตอนอาชีพของบุคคลในองค์กร (ต่อ)

ประเด็นหลักตามขั้นตอนอาชีพ	กิจกรรมเฉพาะตามขั้นตอนอาชีพ
2. ขั้นสมาชิกของทีม (ต่อ)	
(5) ในระยะหลังของขั้นตอนนี้จะพัฒนาโลกทัศน์ กว้างขึ้น	(1) ยอมรับความหลากหลาย ความแตกต่างของบุคคล หรือกลุ่มอื่นได้มากขึ้น พิจารณาปัญหาตาม สภาพแวดล้อม
(6) มีความเชื่อมั่นในทักษะการปฏิบัติงานและบทบาท ทางสังคมของตนเอง บางคนอาจเข้าสู่ตำแหน่ง ที่สูง ขึ้นหรือตำแหน่งบริหาร	(1) ปฏิบัติงานด้วยความเชื่อมั่นในความคิด เหตุผล ของ ตนเอง (2) สังคมและเพื่อนจะลดอคติพลต่องานอาชีพลง (3) มีความมุ่งมั่น อุตสาหะในการทำงาน (4) แสวงหาโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ วางแนวทาง อาชีพของตนเองอย่างชัดเจน และแสวงหา ผู้อุปถัมภ์ที่จะให้ความช่วยเหลือด้านความก้าวหน้า ในอาชีพ
3. ขั้นที่ปรึกษา	
(1) มีความรู้ ความสามารถ ทักษะความชำนาญ และ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานสูง ในขั้นผู้เชี่ยวชาญ ขององค์กร	(1) แสดงความสามารถในการปฏิบัติงาน ที่รับผิดชอบ ให้บรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นที่ - ปรากฏและยอมรับของผู้อื่น (2) เป็นที่เล็งหรือที่ปรึกษา ให้คำแนะนำ สอนการ ทำงานให้ผู้ที่เข้าทำงานใหม่ และผู้ร่วมงานอื่น ๆ ตลอดถึงบุคคลอื่น ๆ นอกองค์กร (3) เป็นวิทยากรฝึกอบรมความรู้ ทักษะด้านการปฏิบัติ งานให้ผู้อื่นทั้งในและนอกองค์กร (4) เป็นที่ปรึกษาการปฏิบัติงานของบุคคลและทีมงาน ทั้งในและนอกองค์กร (5) มีบทบาทเป็นหัวหน้างานหรือ โครงการที่ต้องใช้ ความสามารถและรับผิดชอบงานหลายด้าน (6) ให้คำปรึกษางานที่มีประสิทธิภาพกับผู้ที่มีตำแหน่ง สูงกว่า
(2) ได้รับความสำเร็จและความเชื่อถือในอาชีพ	(1) ได้รับการยอมรับเป็นที่เล็งหรือที่ปรึกษา ให้คำแนะนำ ช่วยเหลือในการทำงาน สังคมและ การพัฒนาอาชีพแก่ผู้ร่วมงานอื่นๆ (2) มีโอกาสได้ริเริ่มงานตามแนวคิดของตนเอง (3) สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ให้องค์กร

ตารางที่ 1 กรอบการจำแนกชั้นตอนอาชีพของบุคคลในองค์การ (ต่อ)

ประเด็นหลักตามชั้นตอนอาชีพ	กิจกรรมเฉพาะตามชั้นตอนอาชีพ
3. ชั้นที่ปรึกษา (ต่อ)	
<p>(3) มีทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่น โดยเฉพาะผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานอายุน้อยกว่า ตลอดจนทั้งผู้ที่มีประสบการณ์ หรืออาวุโสกว่า และมีความสนใจสิ่งต่างๆ กว้างขึ้น</p>	<p>(1) มีทักษะการสื่อสาร มนุษยสัมพันธ์ และแก้ไขข้อขัดแย้งในการทำงาน รวมถึงมีทักษะในการตั้งเป้าหมาย การประสานงาน การมอบหมายงาน การบังคับบัญชาผู้อื่น และการตัดสินใจ ได้รับการยอมรับในฐานะที่เล็ง ที่ปรึกษา หัวหน้าทีมงานหรือโครงการ</p> <p>(2) พัฒนาการทำงานร่วมกับผู้อื่น ได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p>
<p>(4) มีความรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในด้านการบริหาร</p>	<p>(1) ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่ผู้บริหารระดับต้น หัวหน้าทีม หัวหน้าโครงการ</p> <p>(2) บริหารงานได้บรรลุผลสำเร็จ เป็นที่ยอมรับของบุคคลที่เกี่ยวข้อง</p> <p>(3) ริเริ่ม สร้างสรรค์งานบริหารตามแนวคิดของตนเอง</p> <p>(4) ให้คำปรึกษาด้านการบริหารงานแก่บุคคลหน่วยงานต่างๆ รวมทั้งผู้ที่มีตำแหน่งสูงกว่า หรือหน่วยงานอื่น</p>
4. ชั้นผู้ปล้ำมภ์	
<p>(1) มีความรู้ ความสามารถ ทักษะความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และการบริหารอย่างลึกซึ้ง</p>	<p>(1) ใช้ทักษะและความสามารถในงานส่วนรวมขององค์การหรือของวิชาชีพ</p> <p>(2) ริเริ่มงานใหม่ ๆ และผลักดันให้บรรลุผลสำเร็จ</p> <p>(3) สามารถชี้นำแนวคิด ทักษะ และการปฏิบัติของสมาชิกส่วนใหญ่ขององค์การ/ของวิชาชีพได้</p> <p>(4) เป็นผู้บริหารที่นำองค์การสู่ความก้าวหน้าเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในองค์การ และบุคคลอื่น ๆ</p> <p>(5) มีบทบาทเป็นที่เล็ง หรือผู้ปล้ำมภ์ให้บุคลากรอื่นๆ</p> <p>(6) มีบทบาทเป็นผู้นำข่าวสาร แนวโน้มวิชาชีพ มาปรับปรุงการทำงานของวิทยาลัยหรือวิชาชีพ</p> <p>(7) มีบทบาทเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์ในเชิง วิชาชีพ หรือ ในการบริหารองค์การ</p> <p>(8) สามารถประสานงานและการทำงานร่วมกับผู้อื่น ทั้งในและนอกองค์การ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p>



ตารางที่ 1 กรอบการจำแนกขั้นต่อนอาชีพของบุคคลในองค์กร (ต่อ)

ประเด็นหลักตามขั้นต่อนอาชีพ	กิจกรรมเฉพาะตามขั้นต่อนอาชีพ
4. ขั้นผู้อุปถัมภ์ (ต่อ)	
(2) มีทักษะในงานบริหารองค์กร	(1) มีความสามารถและประสบการณ์ในการกำหนดนโยบาย การวางแผน การประเมินโครงการ การบริหารงบประมาณ การพัฒนาองค์กร
(3) มีอำนาจและเป็นผู้นำองค์กร	(1) มีบทบาทกำหนดนโยบาย แผนงานขององค์กร (2) รับผิดชอบควบคุมงบประมาณการเงินขององค์กร (3) รับผิดชอบการบริหารงานบุคคล การบังคับบัญชาบุคคลในองค์กร มีบทบาทคัดเลือก พัฒนาและให้ความดีความชอบแก่บุคคล

1.2 การประมาณช่วงอายุบุคคลในแต่ละขั้นต่อนอาชีพ ผู้วิจัยอ้างอิงตามการศึกษาของ Clawson และคณะ (1992 : 432) ซึ่งได้วิเคราะห์แนวคิดขั้นต่อนชีวิต และขั้นต่อนอาชีพของบุคคลในองค์กร แล้วได้นำมาหาความสอดคล้องของพฤติกรรม ในแต่ละขั้นต่อนของแต่ละแนวคิด พร้อมทั้งประมาณช่วงอายุของบุคคล สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ใช้ขั้นต่อนอาชีพวิชาชีพเฉพาะ (Professional Career Stages) ของ Dalton และ Thompson (1986) เป็นหลัก และนำทฤษฎีหรือแนวคิดของ Super (1957), Erikson (1963), Levinson (1978), Schein (1978) มาหาความสอดคล้องของช่วงอายุ ตามแนวคิดของ Clawson และคณะดังกล่าวแล้ว ได้ความสอดคล้องของช่วงอายุตามขั้นต่อนชีวิตหรือขั้นต่อนอาชีพของแต่ละทฤษฎี ดังนี้

(1) ขั้นผู้ฝึกหัดงาน (Apprentice) ตามแนวคิดขั้นต่อนอาชีพวิชาชีพเฉพาะของ Dalton และ Thompson จะสอดคล้องกับขั้นต่อน การเข้าสู่วัยผู้ใหญ่ตอนต้นตามแนวคิดของ Erikson การเข้าสู่โลกของวัยผู้ใหญ่ของ Levinson ระยะทดลองในขั้นการวางรากฐานชีวิตของ Super และการเข้าสู่โลกของการทำงานกับการฝึกอบรมงานพื้นฐานของ Schein โดยมีอายุอยู่ในช่วงประมาณ 22-27 ปี

(2) ขั้นสมาชิกของทีม (Memberships) ตามแนวคิดของ Dalton และ Thompson จะยังคงอยู่ในช่วงปลายของวัยผู้ใหญ่ตอนต้นของ Erikson การเปลี่ยนแปลงในช่วงวัย 30 ปี และการวางรากฐานชีวิตของ Levinson ระยะสร้างตัวของ Super และการเป็นสมาชิกขององค์กรในอาชีพ ขั้นต้นกับในอาชีพขั้นกลางของ Schien มีช่วงอายุประมาณ 28-39 ปี

(3) ขั้นที่ปรึกษา (Mentor) ตามแนวคิดของ Dalton และ Thompson สอดคล้องกับวัยผู้ใหญ่ตามแนวคิดของ Erikson การเปลี่ยนแปลงวัยกลางคน และการเข้าสู่วัยผู้ใหญ่ตอนกลางของ Levinson ระยะวิกฤตอาชีพขั้นกลางและตอนต้นของขั้นรักษาสภาพและการปรับปรุงตนเอง

ของ Super สำหรับแนวคิดของ Schein จะตรงกับระยะวิกฤตอาชีพขั้นกลาง และอาชีพขั้นปลาย ในบทบาทของสมาชิกองค์กร โดยมีช่วงอายุประมาณ 40-49 ปี

(4) **ขั้นผู้อุปถัมภ์ (Sponsor)** ตามแนวคิดของ Dalton และ Thompson จะยังคงอยู่ในช่วงปลายของวัยผู้ใหญ่ตามแนวคิดของ Erikson การเปลี่ยนแปลงในวัย 50 ปี และการสิ้นสุดวัยผู้ใหญ่ตอนกลางตามแนวคิดของ Levinson และยังคงอยู่ช่วงปลายของขั้นรัชทายาทของ Super รวมถึง อาชีพขั้นปลายในบทบาทผู้นำองค์กรตามแนวคิดของ Schein โดยมีช่วงอายุประมาณ 50 ปีขึ้นไป

## กรอบแนวคิดที่ 2 การกำหนดกระบวนการพัฒนาอาชีพโดยองค์การ

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ความสอดคล้องของกระบวนการพัฒนาอาชีพโดยองค์การของ Gutteridge & Otte(1983), Leibowitz, Farren & Kaye (1986), Williamson & Otte (1986), Slavenski (1987), Rothwell & Kazanas (1989), Mayo (1992), Sherman & Bohlander (1992) ปกาวดี ประจักษ์ศุภนิตี และกิ่งพร ทองใบ(2537) ชูชัย สมิทธิไกร (2538) ได้กระบวนการพัฒนาอาชีพโดยองค์การ สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ดังนี้

**ขั้นที่ 1** การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของวิทยาลัยพยาบาล การกำหนดเส้นทางอาชีพสำหรับอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล และการวิเคราะห์ข้อมูลของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล ในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข

1.1 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของวิทยาลัยพยาบาลเพื่อกำหนดสมรรถนะที่พึงประสงค์ในการปฏิบัติงานของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล ตามความต้องการของกระทรวงสาธารณสุข วิชาชีพพยาบาลและสังคมที่เกี่ยวข้อง

1.1.1 การวิเคราะห์การปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมต่ออาจารย์วิทยาลัยพยาบาล

1.1.2 การวิเคราะห์แนวโน้มวิชาชีพพยาบาลต่ออาจารย์วิทยาลัยพยาบาล

1.1.3 การวิเคราะห์แนวโน้มทิศทางการปรับภารกิจขององค์การ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่ออาจารย์วิทยาลัยพยาบาล

1.2 การกำหนดเส้นทางอาชีพของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล

1.2.1 การวิเคราะห์อายุ และอายุการทำงานของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล

1.2.2 การวิเคราะห์ตำแหน่งงานในปัจจุบัน และผลงานวิชาการของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล

1.2.3 การวิเคราะห์ทักษะด้านสังคมของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล

1.2.4 การวิเคราะห์ทักษะการจัดการเรียนการสอนของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล

### 1.3 การวิเคราะห์ข้อมูลอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล

1.3.1 การวิเคราะห์ภูมิหลัง และประสบการณ์ด้านงานอาชีพของอาจารย์

1.3.2 การวิเคราะห์ทักษะการปฏิบัติงานของอาจารย์

1.3.3 การวิเคราะห์ความต้องการการพัฒนาอาชีพของอาจารย์

### ขั้นที่ 2 การวิเคราะห์สมรรถนะที่ต้องพัฒนาและแนวทางการพัฒนาอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล

2.1 การวิเคราะห์สมรรถนะในการปฏิบัติงานที่ต้องได้รับการพัฒนาของอาจารย์

วิทยาลัยพยาบาล ตามความต้องการที่สอดคล้องกันของอาจารย์ กระทรวงสาธารณสุข วิชาชีพพยาบาลและสังคมที่เกี่ยวข้อง

2.2 การวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล

### ขั้นที่ 3 การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการบรรลุเป้าหมายของการพัฒนาอาชีพ

### ขั้นที่ 4 การกำหนดรูปแบบการพัฒนาอาชีพสำหรับอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล

สังกัดกระทรวงสาธารณสุข

4.1 องค์ประกอบของการพัฒนาอาชีพ และการกำหนดสมรรถนะที่ต้องพัฒนาของอาจารย์

4.2 การออกแบบการพัฒนาอาชีพ สำหรับอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล

4.2.1 กำหนดเป้าหมายของการพัฒนาอาชีพ

4.2.2 กำหนดแนวทางการพัฒนาอาชีพ

4.2.3 กำหนดวิธีการพัฒนาอาชีพตามกลุ่มเป้าหมาย

### กรอบแนวคิดที่ 3 การทดสอบรูปแบบ

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ใช้การตรวจสอบรูปแบบ ตามแนวคิดของ Eisner (1976) ที่เสนอที่เสนอการทดสอบรูปแบบทางการศึกษาบางประการ ที่ไม่สามารถอาศัยหลักการทางปริมาณ เพราะมีข้อจำกัดและความละเอียดอ่อนมากกว่าการพิจารณาเฉพาะเชิงปริมาณ การศึกษาครั้งนี้จึงใช้การออกแบบสอบถาม ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ ความสามารถสาขาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สาขาการบริหารการศึกษาและสาขาการจัดการศึกษาพยาบาล โดยมีกรอบการพิจารณาประเมินความเหมาะสมของรูปแบบ ดังนี้

3.1 การพิจารณาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ เป็นไปตามการพิจารณาและวินิจฉัยของผู้เชี่ยวชาญในสาขาเฉพาะ ซึ่งต้องอาศัยความเชี่ยวชาญในองค์ความรู้เฉพาะสาขาอย่างลึกซึ้ง

3.2 การประเมินแนวทางนี้ ถือเป็นการใช้ตัวบุคคล คือ ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประเมิน โดยให้การยอมรับว่าบุคคลมีความเที่ยงธรรมและมีคุณยพินิจ

3.3 ในการประเมินยอมให้มีความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิ

### ข้อตกลงเบื้องต้น

1. การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาอาชีพในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการออกแบบการพัฒนาอาชีพในภาพรวมของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ในแต่ละกลุ่มตามขั้นตอนอาชีพ จึงเป็นกรอบเบื้องต้นของการพัฒนาอาชีพให้อาจารย์วิทยาลัยแต่ละคนใช้ในการวางแผนอาชีพ ตามความสนใจ ความชอบ ความถนัดและสภาพแวดล้อมของแต่ละบุคคล

2. การพัฒนาอาชีพในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการพัฒนาอาจารย์ตั้งแต่ผู้ที่เริ่มเข้าสู่การทำงานครั้งแรกในวิทยาลัย จนกระทั่งมีความเจริญก้าวหน้าในขั้นที่ปรึกษา หรือขั้นผู้อุปถัมภ์ ซึ่งมีบทบาทเป็นรองหรือผู้ช่วยผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล

### คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

อาชีพ (Career) หมายถึง กิจกรรมและตำแหน่งที่เกี่ยวข้องกับงาน หรืออาชีพของบุคคล เป็นผลมาจากประสบการณ์เกี่ยวกับงาน เจตคติ และแรงจูงใจของบุคคล โดยมีความคาดหวังถึงความก้าวหน้าในอาชีพระยะยาวตลอดชีวิตการทำงาน

เส้นทางอาชีพ (Career Path) หมายถึง ลำดับของตำแหน่งงานในองค์กรซึ่งบุคลากรสามารถเข้าไปดำรงตำแหน่งตามเส้นทางที่กำหนดไว้ จากตำแหน่งหนึ่งไปสู่อีกตำแหน่ง อาจเป็นการเคลื่อนที่ในแนวตั้งขึ้น ดิ่งลงหรือแนวระนาบก็ได้

การพัฒนาอาชีพ (Career development) หมายถึง กระบวนการประสานความสอดคล้องระหว่างความต้องการการพัฒนาอาชีพของบุคลากรกับความต้องการขององค์กร โดยเป็นผลของการวางแผนอาชีพ (Career Planning) ของบุคคล กับ การจัดการอาชีพ (Career - Management) ขององค์กร

การวางแผนอาชีพ (Career Planning) หมายถึง กระบวนการที่บุคลากรเลือกและกำหนดเป้าหมายของตนเองตามเส้นทางอาชีพที่มีอยู่ในองค์กร และเลือกแนวทางที่จะบรรลุผลสำเร็จในอาชีพตามโอกาสที่เป็นจริงและสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอาชีพที่วางไว้

การจัดการอาชีพ (Career Management) หมายถึง กระบวนการการวางแผนงานขององค์การ ในการสนับสนุนความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรตามความต้องการและความสามารถของบุคลากร กับโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพและความต้องการขององค์การ

อาจารย์วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข หมายถึง บุคลากรพยาบาลสายงานการจัดการศึกษาของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข มีบทบาทริเริ่ม สนับสนุนการกำหนดคนโยบาย การวางแผนการศึกษา ดำเนินการจัดการเรียนการสอนหลักสูตรพยาบาลศาสตร์ วิจัยและพัฒนาความรู้ในศาสตร์ของวิชาชีพและศาสตร์ที่เกี่ยวข้องผลิตตำราและเอกสารวิชาการ ให้บริการวิชาการแก่สังคม ให้คำปรึกษาแก่นักศึกษาและทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ปลูกฝังจริยธรรมและการเป็นพลเมืองดีแก่นักศึกษา

การพัฒนาอาชีพของอาจารย์ วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข หมายถึง วิธีการที่วิทยาลัยพยาบาลจัดการพัฒนาอาชีพให้อาจารย์ ตามสมรรถนะที่ต้องพัฒนาและความต้องการของอาจารย์ ที่สอดคล้องกับทักษะงานที่กระทรวงสาธารณสุข วิชาชีพพยาบาล และสังคมต้องการ

รูปแบบ หมายถึง สิ่งที่แสดงโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบ และความสัมพันธ์ขององค์ประกอบเหล่านั้น สำหรับรูปแบบการพัฒนาอาชีพสำหรับอาจารย์ วิทยาลัยพยาบาล ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นรูปแบบเชิงข้อความใช้หลักเทียบเคียงแนวคิดปรากฏการณ์ และใช้ภาษาอธิบายเรื่องที่ศึกษา ประกอบรวมไปกับการใช้แผนภูมิ

รูปแบบการพัฒนาอาชีพสำหรับอาจารย์ วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข หมายถึง สิ่งที่แสดงถึงโครงสร้างของการพัฒนาอาชีพ สำหรับอาจารย์ วิทยาลัยพยาบาล ประกอบด้วยส่วนสำคัญ 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 องค์ประกอบของการพัฒนาอาชีพ และการกำหนดสมรรถนะที่ต้องพัฒนาของอาจารย์ และส่วนที่ 2 การออกแบบการพัฒนาอาชีพ สำหรับอาจารย์ วิทยาลัยพยาบาล โดยแต่ละส่วนมีความสัมพันธ์กัน ดังนี้

ส่วนที่ 1 องค์ประกอบของการพัฒนาอาชีพ ประกอบด้วย ความต้องการที่สอดคล้องกันของกระทรวงสาธารณสุข วิชาชีพพยาบาล และสังคมเกี่ยวกับทักษะงานที่ต้องการ เส้นทางอาชีพ และทักษะที่ต้องพัฒนาและความต้องการการพัฒนาของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล ผลของการประเมินความสอดคล้องของความต้องการในการพัฒนาอาชีพของอาจารย์ กระทรวงสาธารณสุข วิชาชีพพยาบาล และสังคมตามเส้นทางอาชีพ ได้สมรรถนะที่ต้องพัฒนาของอาจารย์ ซึ่งนำมาสู่การออกแบบการพัฒนาอาชีพ สำหรับอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล ในส่วนที่ 2 ที่ประกอบด้วย - การกำหนดเป้าหมายของการพัฒนาอาชีพ การกำหนดแนวทางการพัฒนาอาชีพ และการกำหนดวิธีการพัฒนาอาชีพตามกลุ่มเป้าหมาย

## ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การวิจัยครั้งนี้คาดว่าจะได้ประโยชน์ในเชิงวิชาการ และการนำไปประยุกต์ ดังนี้

1. ในเชิงวิชาการจะได้แนวทางการพัฒนาอาชีพ สำหรับบุคลากรสายงานการจัดการศึกษาในสถานศึกษา เป็นการเพิ่มพูนองค์ความรู้ด้านการบริหารงานบุคคล ซึ่งเป็นงานหลักสำคัญงานหนึ่งของการบริหารการศึกษา และเป็นแนวทางในการศึกษาและวิจัยด้านนี้อีกทางหนึ่งด้วย
2. ในเชิงการประยุกต์ จะเอื้อให้เกิดประโยชน์ ดังนี้
  - 2.1 เป็นแนวทางสำหรับองค์การทางการศึกษา ในการดำเนินการและส่งเสริมการพัฒนาอาชีพของบุคลากรให้มีความเป็นระบบต่อเนื่องสำหรับทุกคน อันจะนำไปสู่การเพิ่มคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากร และทำให้องค์การสามารถใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์ได้สูงสุด
  - 2.2 เป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนางานในตำแหน่งปัจจุบันของบุคลากร
  - 2.3 เป็นแนวทางให้บุคลากรเลือกใช้ในการวางแผนพัฒนาอาชีพ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ตลอดจนการสร้างความพึงพอใจในงานของตนเอง
  - 2.4 ประยุกต์รูปแบบการพัฒนาอาชีพอาจารย์ ในการพัฒนาบุคลากรสายงานการจัดการศึกษาของวิชาชีพอื่น ๆ

## วิธีการดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัย มีขั้นตอน ดังนี้

- ขั้นที่ 1 การศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาอาชีพของนักวิชาการ เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการจัดทำรูปแบบการพัฒนาอาชีพ
- ขั้นที่ 2 การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- ขั้นที่ 3 การสร้างและปรับปรุงเครื่องมือวิจัย การรวบรวมข้อมูล การตรวจสอบและการวิเคราะห์ข้อมูล
- ขั้นที่ 4 การประมวลผลข้อมูลและจัดกลุ่มข้อมูลตามกรอบแนวคิดกระบวนการพัฒนาอาชีพบุคลากรโดยองค์การ
- ขั้นที่ 5 การวิเคราะห์สมรรถนะในการปฏิบัติงานที่ต้องพัฒนาของอาจารย์วิทยาลัย - พยาบาล
- ขั้นที่ 6 การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการบรรลุเป้าหมายของการพัฒนาอาชีพ

ขั้นที่ 7 การร่างรูปแบบการพัฒนาอาชีพ

ขั้นที่ 8 การตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาอาชีพ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ

ขั้นที่ 9 การแก้ไขปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาอาชีพ

ขั้นที่ 10 การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาอาชีพ

### ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิจัย

ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิจัย ประกอบด้วย

1. บทนำ ประกอบด้วยความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาวิจัย วัตถุประสงค์ การวิจัย ขอบเขตการวิจัย ข้อตกลงเบื้องต้นของการวิจัย คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย และลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิจัย
2. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
3. วิธีดำเนินการวิจัย
4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล และนำเสนอร่างรูปแบบพัฒนาอาชีพ
5. สรุปผลการวิจัย นำเสนอรูปแบบการพัฒนาอาชีพ อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

สถาบันวิทยบริการ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมาย เพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนาอาชีพสำหรับอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข และผู้วิจัยได้กำหนดกรอบการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเป็นลำดับเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานวิจัย ดังนี้

1. อาชีพ และการพัฒนาอาชีพ
2. การพัฒนาอาชีพในองค์กร
3. วิธีการพัฒนาอาชีพ
4. รูปแบบ
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาอาชีพ

รายละเอียดของกรอบการศึกษา แต่ละข้อข้างต้นมีดังต่อไปนี้

#### 1. อาชีพ และการพัฒนาอาชีพ

การประกอบอาชีพมีความหมายสำหรับชีวิตมนุษย์ ทั้งนี้เพื่อตอบสนองความต้องการพื้นฐานในการแสวงหาปัจจัยจำเป็นในการดำรงชีวิต ตลอดจนความต้องการด้านสังคม โดยเฉพาะการยอมรับจากบุคคลอื่น การบรรลุความสำเร็จในการประกอบอาชีพ เป็นแรงเสริมด้านบวกที่สำคัญประการหนึ่งในชีวิตมนุษย์ (Tolbert, 1974: 2) นอกจากนี้ Super (1969, อ้างถึงใน Tolbert, 1974: 32) นักวิชาการผู้ศึกษาพัฒนาการทางอาชีพของบุคคล คิดต่อกันเป็นเวลามากกว่า 30 ปี กล่าวว่าพัฒนาการทางอาชีพของบุคคล มีบทบาทสำคัญต่อพัฒนาการของชีวิตมนุษย์ อย่างไรก็ตามงานอาชีพทุกชนิดไม่ได้มีศักยภาพเฉพาะด้านที่จะทำลาย หรือกระตุ้นพัฒนาการด้านบวกของบุคคลเท่านั้น แต่งานบางลักษณะก่อความเครียด ความไม่พึงพอใจและความไม่สมดุลของชีวิต ซึ่งจะส่งผลต่อบุคคล ประสิทธิภาพขององค์กร และสังคมโดยรวมได้ อย่างไรก็ตามการพัฒนาอาชีพที่ดีจะช่วยให้บุคคลปรับเปลี่ยนเจตคติต่องาน ให้ยังคงเป็นสิ่งท้าทายและสร้างประสบการณ์ที่ดีแก่ชีวิตมนุษย์ได้

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาการพัฒนาอาชีพ โดยมีประเด็นที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- 1.1 แนวคิดและความหมายของอาชีพ
- 1.2 แนวคิดและความหมายของการพัฒนาอาชีพ
- 1.3 แนวคิดและทฤษฎีขั้นต้นอาชีพ
- 1.4 การจำแนกขั้นตอนอาชีพของบุคคลในองค์กรสำหรับการวิจัย



- 1.5 เส้นทางอาชีพกับการพัฒนาอาชีพ
- 1.6 การจำแนกช่วงอายุของบุคคลตามขั้นตอนอาชีพสำหรับการวิจัย
- 1.7 แนวทางการพัฒนาอาจารย์ตามขั้นตอนอาชีพ
- 1.8 องค์ประกอบของการพัฒนาอาชีพ

โดยมีรายละเอียด ดังนี้

### 1.1 แนวคิดและความหมายของอาชีพ (Career)

ในการศึกษาด้านอาชีพ มีศัพท์พื้นฐานที่เกี่ยวข้อง คือ ตำแหน่ง (position) งาน (job) และอาชีพ occupation, vocation, career ซึ่งในภาษาไทยมีการใช้ศัพท์ต่างกัน 2 แบบ แบบแรกใช้ คำว่า “อาชีพ” แทนทั้ง 3 คำ แบบที่สองใช้คำว่า “สายอาชีพ” สำหรับ career และ “อาชีพ” สำหรับ occupation, vocation ในการศึกษาครั้งนี้ใช้ “อาชีพ” แทนทั้ง 3 คำ

Melching และ Borcher (อ้างถึงใน McCormick, 1979:19) อธิบาย ความหมายของ “ตำแหน่ง” (Position) ว่า หมายถึงภารกิจ (task) หรือหน้าที่ (duty) ที่บุคคลผู้ดำรงตำแหน่งจะต้องปฏิบัติ ตำแหน่งจะคงอยู่แม้ว่าจะไม่มีคนปฏิบัติงานอยู่ก็ตาม เช่นเดียวกับ Flippo (1984:114) และ Cascio(1991 :190) ที่ให้ความหมายว่า ตำแหน่งประกอบด้วยหน้าที่อย่างเดียวหรือหลายอย่างที่องค์การมอบหมายให้บุคคลทำในเวลาใดเวลาหนึ่ง บุคคลใดที่ปฏิบัติงานในองค์การ ก็จะมีตำแหน่งในองค์การนั้นๆ

ส่วน “งาน” (Job) หมายถึง กลุ่มของตำแหน่งที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบสำคัญ คล้ายคลึงกัน อาจมีผู้ปฏิบัติเพียงคนเดียว หรือหลายคนก็ได้ (Melching และ Borcher อ้างถึงใน McCormick, 1979:19, Cascio, 1991:190) และ Flippo (1984:114) อธิบายว่า งาน คือกลุ่มของตำแหน่งที่มีชนิดและระดับของงานเหมือนกัน เช่น งานอาจารย์ มีตั้งแต่ระดับ 3 ถึง ระดับ 8 ซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบต่างกันในแต่ละระดับ

- สำหรับ “อาชีพ” (Occupation) นั้น Melching และ Borcher (อ้างถึงใน McCormick, 1979 :19) Flippo (1984:114) และ Cascio(1991:190) ให้ความหมายสอดคล้องกัน คือ กลุ่มของงานที่มีประเภทของงานคล้ายกัน พบได้ในองค์การต่างๆ ทั่วไป เช่น อาชีพนักบัญชี ช่างไฟฟ้า ช่างกล เป็นต้น และ Cascio(1991:190) ยังอธิบายว่า Vocation จะคล้ายกับ Occupation แต่ Vocation มักจะใช้สำหรับคนงาน (workers) มากกว่าพนักงาน (employer)

ในการศึกษานี้ศึกษา “อาชีพ” (Career) ซึ่ง DeCenzo และ Robbins ( 1988: 274-275 ) ให้ทัศนะว่า เมื่อใช้คำว่า “อาชีพ” (Career) จะสื่อถึงความก้าวหน้า ความมีเกียรติเป็นที่ยอมรับ

ในสังคมตลอดชีวิตการทำงานของบุคคล เช่นเดียวกับ Gutteridge และ Hutcheson (อ้างถึงใน Nadler และ Nadler, 1990:30.4) ที่ใช้คำว่าอาชีพ (Career) ในงานที่มีสถานะทางสังคมสูง มีลักษณะเป็นวิชาชีพ เช่น ทยาคความ แพทย์ ครู เป็นต้น

Boerlijst (1984:315-343) ได้ประมวลคำอธิบายและคำจำกัดความของคำว่า “อาชีพ” (Career) จากงานวิจัยและจากนักทฤษฎีต่างๆ ได้แก่ Super (1957), Kanawaty (1976), Schein (1977) และสรุปว่าอาชีพเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดต่อไปนี้ คือ

1. การปรับตัวให้เหมาะสมกับอาชีพ (adjustment to an occupation) เป็นแนวคิดของการศึกษาด้านอาชีพระยะเริ่มแรก จากผลการวิจัยของทีมงานมหาวิทยาลัย Minnesota (1936-1969) ที่ได้เสนอทฤษฎี “Work Adjustment Theory” โดยกล่าวถึงข้อกำหนดเฉพาะสำหรับการปรับบุคคล สังคมสิ่งแวดล้อมการทำงานเข้าด้วยกัน
2. ลำดับขั้นของอาชีพ โดย Super ได้อธิบาย “อาชีพ” ว่าเป็นลำดับของงานต่างๆ ที่บุคคลได้กระทำตลอดชีวิตการทำงานและ Shartle (1959) ได้ขยายแนวคิดของ Super ว่า อาชีพจะครอบคลุมลำดับของตำแหน่ง งาน หรืออาชีพที่บุคคลประกอบตลอดชีวิตการทำงาน
3. การส่งเสริมความก้าวหน้าในงานของ Kanawaty ได้พิจารณาอาชีพในความหมายของการส่งเสริมความก้าวหน้าในงาน โดยมุ่งเน้นกิจกรรมที่ริเริ่มโดยบุคคลเพื่อการเลื่อนตำแหน่ง การเข้าสู่สถานภาพที่สูงขึ้น และการสร้างความพึงพอใจในงาน
4. สังคมและสิ่งแวดล้อมของบุคคล ตามแนวคิดของ Schein ที่อธิบายอาชีพว่าเป็นกลุ่มของขั้นตอนอาชีพที่ปรับเปลี่ยนตามช่วงเวลา โดยเป็นผลของความต้อการ แรงจูงใจ ความคาดหวังของบุคคลและสังคมเกี่ยวกับงาน ที่ก่อให้เกิดกิจกรรมเพื่อให้ได้มาซึ่งรางวัลด้านการเงิน และสถานภาพหรือเงื่อนไขในอาชีพที่ดีขึ้น ส่วน Kolb และ Plovnick (1977) อธิบายอาชีพในความหมาย เป็นสื่อของความก้าวหน้า โดยเป็นการจัดการร่วมกันระหว่างบุคคลกับสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เพราะทั้งบุคคลและสิ่งแวดล้อมมีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

## สถาบันวิทยบริการ

Hall (1978 อ้างถึงใน Gutteridge และ Hutcheson, 1990:30.4) ได้อธิบายอาชีพว่าเป็นผลของอิทธิพลจากตัวบุคคลกับโครงสร้างสังคมที่อยู่ ในส่วนของบุคคลเป็นกระบวนการในการหาข้อมูล การพัฒนาเจตคติ ค่านิยม ประสบการณ์ และการตัดสินใจเลือกอาชีพ ในขณะที่องค์การและโครงสร้างสังคมมีบทบาทในการส่งเสริมการฝึกอบรม การสร้างโอกาส การสรรหา ระบบรางวัล การพัฒนาปรับเปลี่ยนเจตคติ ค่านิยม ประสบการณ์ การให้ข้อมูลข่าวสารด้านงานอาชีพ ดังนั้นอาชีพจึงประกอบด้วยกระบวนการของบุคคลในการเลือกอาชีพ หน่วยงาน ตำแหน่งงานของตนเอง โดยที่องค์การทำการสรรหาคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมในการดำรงตำแหน่งในองค์การ

Montross และ Shinkman (1992 อ้างถึงใน Lunenburg และ Ornstein, 1996 : 532) ได้เสนอแนวคิดที่ว่า อาชีพ คือ ลำดับของตำแหน่งงานตลอดชีวิตของบุคคล เป็นผลจากประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับงาน เจตคติ และแรงจูงใจของบุคคลในการเลือกตำแหน่งงานเหล่านั้น และ Griffin (1996 : 695) ให้ทัศนะว่าอาชีพ คือ กลุ่มของประสบการณ์เกี่ยวกับงาน พฤติกรรมและเจตคติที่บุคคลได้รับตลอดชีวิตการทำงาน ความแตกต่างของงานกับอาชีพอยู่ที่เจตคติของบุคคล โดยงานเป็นกิจกรรมความรับผิดชอบของบุคคลสัมพันธ์กับค่าตอบแทน ไม่คำนึงถึงประสบการณ์ในอดีตหรืออนาคต ในขณะที่อาชีพเป็นการคาดหวังอนาคตระยะยาว มีการวางแผน แสวงหาโอกาส ความก้าวหน้า ความมั่นคงและความพึงพอใจในการประกอบอาชีพ

Cherrington (1994 : 312) ให้คตินฐาน (Basic Assumption) เกี่ยวกับอาชีพ 2 ประการ คือ เป็นกระบวนการของประสบการณ์เกี่ยวกับงาน อาจมีหรือไม่มีค่าจ้างและอาจประกอบในองค์การเดียวหรือหลายองค์การ อีกประการคือ บุคคลจะเป็นผู้ตัดสินความสำเร็จ หรือล้มเหลวในอาชีพของตนเอง

โดยสรุป อาชีพ (Career) หมายถึง กิจกรรมและตำแหน่งที่เกี่ยวข้องกับงานซึ่งเป็นผลจากประสบการณ์ เจตคติ และแรงจูงใจเกี่ยวกับงานของบุคคลโดยมีความคาดหวังถึงความก้าวหน้าในอนาคตระยะยาวตลอดชีวิตการทำงาน จากตำแหน่งหนึ่งไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ซึ่งเป็นผลจากการจัดการของบุคคลในการวางแผนและกำหนดเป้าหมายอาชีพเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จสูงสุดจากการประกอบอาชีพ ร่วมกับการสนับสนุนขององค์การและสอดคล้องกับสภาพของสังคม - แวดล้อม

## 1.2 แนวคิดและความหมายของการพัฒนาอาชีพ (Career Development)

Boerlijst (1984: 313-343) ได้รวบรวมพัฒนาการของการพัฒนาอาชีพ เป็นลำดับตั้งแต่ช่วงปี ค.ศ.1960 ซึ่งภาวะเศรษฐกิจกำลังเจริญก้าวหน้า องค์การต่างๆ มีการผลิตและบริการอย่างมาก ทำให้มีความต้องการบุคลากรที่มีทักษะเฉพาะและคุณภาพสูงจำนวนมาก โดยเฉพาะการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางและระดับสูงให้เข้าสู่ตำแหน่งบริหารระดับสูงสุด การพัฒนาอาชีพระยะนี้จึงมุ่งเน้น “การพัฒนาการจัดการ” (Management Development) ซึ่งมุ่งพัฒนาเฉพาะกลุ่มผู้จะเข้าสู่ตำแหน่งบริหารเป็นหลัก ในช่วงหลังของยุคนี้การพัฒนาอาชีพได้ขยายกว้างขึ้นครอบคลุมบุคลากรทุกกลุ่มในองค์การ มุ่งพัฒนาความรู้ และทักษะให้ทันการเปลี่ยนแปลง ต่อมาในช่วงปี 1970 จากอิทธิพลของกระแสการปกครองระบอบประชาธิปไตย การพัฒนาระบบข่าวสารและความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีการสื่อสาร รวมทั้งการพัฒนาระบบการจัดการ ทำให้บุคคลมีความต้องการข้อมูลด้านอาชีพมากขึ้น ทิศทางการพัฒนาอาชีพจึงเข้าสู่แนวคิด “การแนะแนวอาชีพ” (Career Guidance) ซึ่งเป็นกระบวนการที่องค์การช่วยเหลือบุคลากร ให้ได้รับข้อมูลด้านอาชีพที่

จำเป็นและมีประโยชน์ต่อการพัฒนาอาชีพ ดังนั้นแนวคิดการพัฒนาอาชีพที่ผ่านมา จึงอยู่ในขอบเขตของการพัฒนางานของบุคลากรให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรและสิ่งแวดล้อม และแนวคิดที่ได้รับการศึกษาอย่างกว้างขวางคือการเลือกอาชีพ (Career choice) ซึ่งเป็นการศึกษาการรับรู้ การคาดคะเนความสอดคล้องของเจตคติ คุณลักษณะของบุคคลต่ออาชีพ ดังเช่น แนวคิดขั้นตอนอาชีพของ Super (1957, 1963) ที่ศึกษาอัตมโนทัศน์ของบุคคล (Self-concept) ต่ออาชีพ Roe และ Slegelman (1964) ศึกษาความต้องการของบุคคลด้านอาชีพหรือการเสนอรูปแบบความพอใจในอาชีพของบุคคล (Vocational Preferences Model) ของ Holland (1964) นอกจากนี้ นักทฤษฎีด้านการพัฒนาอาชีพ ยังให้ความสำคัญต่อแนวคิดวุฒิภาวะ (maturity concept) โดย Super (1957) ได้เสนอทฤษฎีพัฒนาการทางอาชีพ (Vocational Development Theory) ซึ่งกล่าวสรุปว่าบุคคลที่พัฒนาแล้ว คือผู้ที่ประสบผลสำเร็จในการพัฒนาวุฒิภาวะในการทำงาน เป็นลำดับตามขั้นตอนอาชีพ และ Erikson (1959) ผู้เสนอทฤษฎีขั้นตอนพัฒนาการชีวิตมนุษย์ (Developmental Stage Theory) พิจารณาอาชีพเป็นวิถีทางการพัฒนาตนเองของบุคคล ที่ส่งผลต่อการบรรลุผลสำเร็จ ในการพัฒนาตนเองตามขั้นตอนชีวิตของแต่ละบุคคล นอกจากนี้ Schein (1978) ได้เสนอพัฒนาการของขั้นตอนอาชีพ โดยระบุขอบเขตของอายุ บทบาทที่เหมาะสมในงาน และปัญหาหรือภารกิจที่ต้องเผชิญในแต่ละขั้น

สำหรับแนวคิดการพัฒนาอาชีพยุคปัจจุบัน มีนักวิชาการได้เสนอไว้ ดังนี้

Sherman และคณะ (1988 : 223) ให้ทัศนะเกี่ยวกับการพัฒนาอาชีพว่ามี เป้าหมายสำคัญ ให้บุคคลค้นหาความสอดคล้อง ระหว่างความต้องการในการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของตนกับความต้องการขององค์กร โดยอาศัยการบูรณาการระหว่าง บทบาทด้านการพัฒนา - ทรัพยากรมนุษย์หลาย ๆ ด้าน ทั้งนี้มุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรมนุษย์อย่างมีคุณค่าสูงสุด นอกจากนี้ องค์กรในปัจจุบันจำเป็นต้องจัดให้มีการพัฒนาอาชีพให้บุคลากร เนื่องจากแรงผลักดันของคนในสังคมที่ต้องการคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of work life) โดยมุ่งเน้นการสร้างความสำเร็จในงาน (Work-actualization) ซึ่งจะเป็นแรงจูงใจภายในของบุคคล ในการบรรลุความสำเร็จสูงสุดแห่งตน (Self-actualization) ที่จะเป็พลังผลักดันให้บุคคลปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดประสิทธิภาพขององค์กรตามมาในที่สุด

Mondy และ Noe (1993 : 376) อธิบายถึงการพัฒนาอาชีพ ว่าเป็นวิธีการอย่างเป็นทางการขององค์กรในการสร้างและพัฒนาศักยภาพ ของบุคลากรเพื่อให้ที่มีคุณสมบัติสอดคล้องเหมาะสมกับงาน ตลอดจนทั้งเป็นไปตามความต้องการขององค์กรอย่างต่อเนื่องรองรับความก้าวหน้าขององค์กรได้อย่างเหมาะสม จึงเป็นกระบวนการที่ให้ประโยชน์กับองค์กรและบุคลากรไปพร้อมๆกัน

Breidenbach (1992, อ้างถึงใน Lunenburg และ Ornstein, 1996:542) อธิบายว่าการพัฒนาอาชีพเป็นวิธีการ (methods) และกระบวนการ (procedures) ในการวางแผนเกี่ยวกับอาชีพ โดยการศึกษา ฝึกอบรม แสวงหางานและประสบการณ์ในงาน

การพัฒนาอาชีพจึงพิจารณาได้ทั้งในแง่ของบุคลากรและองค์กร ในแง่ของบุคลากร เป็นการเลือกเป้าหมายของชีวิตการทำงาน พร้อมทั้งกำหนดแนวทางในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ส่วนในแง่ขององค์กรเป็นไปเพื่อส่งเสริมศักยภาพ หรือ “แนว” ของบุคลากรที่ปฏิบัติงาน เพื่อบริหารทรัพยากรบุคคลให้ตรงกับความสามารถและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร นอกจากนี้เมื่อเปรียบเทียบการพัฒนาอาชีพกับการพัฒนาบุคคล การพัฒนาอาชีพจะมุ่งเน้นประสิทธิภาพของงานอาชีพในระยะยาว และมุ่งความสำเร็จของบุคคลเป็นสำคัญ ส่วนการพัฒนาบุคคล มุ่งเน้นความมีประสิทธิภาพของงาน โดยเฉพาะการปฏิบัติงานในปัจจุบัน หรือในระยะอันสั้น

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ การพัฒนาอาชีพ คือ กระบวนการประสานความสอดคล้องของความต้องการการพัฒนาอาชีพของบุคลากรกับความต้องการขององค์กร โดยเป็นผลของการวางแผนอาชีพของบุคลากร กับการจัดการอาชีพขององค์กร

### 1.3 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาอาชีพ

อาชีพของบุคคลมีพัฒนาการจากจุดเริ่มต้น เจริญก้าวหน้า และถดถอยเสื่อมลง Mondy และ Noe (1993: 362) ให้ทัศนะว่า มีปัจจัยหลายด้านที่มีผลกระทบต่ออาชีพของบุคคล แต่ปัจจัยที่ควรตระหนักในการพัฒนาอาชีพคือ ขั้นตอนชีวิต (Life Stages) เพราะบุคคลจะมีแนวคิดเปลี่ยนไปในแต่ละขั้น โดยเป็นผลจากพัฒนาการตามอายุ โอกาสในการทำงานและการพัฒนาความสามารถในงาน เช่นเดียวกัน Bernardin และ Russell (1993:343-344) ให้ทัศนะถึงการศึกษาขั้นตอนชีวิตและขั้นตอนอาชีพว่าเป็นการศึกษาพฤติกรรม เจตคติของบุคคล สัมพันธ์กับอายุ พัฒนาการด้านวัฒนธรรมของบุคคล แสดงถึงพัฒนาการด้านทักษะการทำงาน ผลงานทักษะด้านสังคม และความต้องการในการพัฒนาตนเองจากขั้นปัจจุบันไปสู่ขั้นที่สูงขึ้น แนวคิดเหล่านี้เป็นประโยชน์ในการกำหนดกรอบการพัฒนาอาชีพให้กับบุคลากร ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ได้นำทฤษฎีเหล่านี้ มาเป็นกรอบแนวคิดของการวิจัย คือ

#### 1.3.1 แนวคิดเกี่ยวกับขั้นตอนพัฒนาการทางอาชีพ ของ Super

(Super's Vocational Developmental Stages)

#### 1.3.2 ทฤษฎีขั้นตอนจิตสังคมของมนุษย์ ของ Erikson

(Psychosocial Stage Theory)

#### 1.3.3 แนวคิดอาชีพและวงจรชีวิตของ Levinson

(Levinson's Career and the Life Cycle)

### 1.3.4 แนวคิดขั้นต้นอาชีพและประเด็นด้านอาชีพ ของ Schein

(Schein's Career Stages and Issues)

### 1.3.5 แนวคิดขั้นต้นอาชีพวิชาชีพเฉพาะ ของ Delton และ Thompson

(Professional Career Stages)

โดยมีรายละเอียด ดังนี้

### 1.3.1 แนวคิดเกี่ยวกับขั้นตอนพัฒนาการทางอาชีพ ของ Super

อาชีพของบุคคลจะมีพัฒนาการเป็นลำดับขั้นตอน ที่สัมพันธ์กับวงจรชีวิต โดยแต่ละขั้นบุคคลจะแสดงพฤติกรรมที่แตกต่างกัน Super และคณะ (1957 อ้างถึงใน Burack, 1984: 430, Mondy และ Noe, 1993 : 363, Cherrington, 1994 : 314-315, Griffin, 1996 : 695-696) ได้ทำการศึกษาระยะยาวเกี่ยวกับรูปแบบอาชีพ(Career Pattern) ของคนประมาณ 300 คน ติดต่อกันเป็นเวลาประมาณ 20 ปี ได้ลำดับขั้นตอนอาชีพของบุคคล 5 ขั้น ดังนี้

1) ขั้นเจริญงอกงาม (Growth stage) ตั้งแต่แรกเกิดถึงอายุ 14 ปี เป็นระยะที่บุคคลจะพัฒนาอัตมโนทัศน์ (self-concept) จากการมีปฏิสัมพันธ์กับคนในครอบครัว เพื่อน ครู และสังคม ในช่วงปลายของขั้นนี้ บุคคลจะเข้าสู่ระยะวัยรุ่นและจะเริ่มพัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับความสามารถ ทักษะเฉพาะ รวมทั้งเริ่มสนใจอาชีพที่สอดคล้องกับความสนใจของตนเอง

2) ขั้นค้นหา (Exploration stage) ช่วงอายุประมาณ 15 - 24 ปี เป็นระยะที่บุคคลค้นหาทางเลือกเกี่ยวกับอาชีพที่ชอบ และเหมาะสมกับความสามารถของตนเอง มักเป็นวัยของการศึกษา มีโอกาสเรียนรู้งานขณะเรียน หรือจากกิจกรรมนอกเวลาเรียน พัฒนาค่านิยม แรงจูงใจ - ด้านอาชีพ มีการศึกษาหาข้อมูลด้านงาน อาชีพ รวมทั้งการศึกษาฝึกอบรมทั้งในและนอกระบบ เพื่อเตรียมตัวเข้าสู่อาชีพในอนาคต

3) ขั้นวางรากฐาน (Establishment stage) ช่วงอายุ 25-44 ปี เป็นขั้นของชีวิตการทำงานอย่างแท้จริง บุคคลจะพัฒนาตนเองในด้านงาน 3 ระยะ คือ

3.1 ระยะทดลอง (Trial) เป็นช่วงต้นของขั้นนี้ อายุประมาณ 25-30 ปี บุคคลเริ่มเข้าสู่อาชีพ เสมือนเป็นการทดลองงานต่าง ๆ เพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจเลือกงานที่จะทำต่อไปในอนาคต โดยบุคคลจะพิจารณาจากความเหมาะสม และความพึงพอใจในงานที่ได้รับ

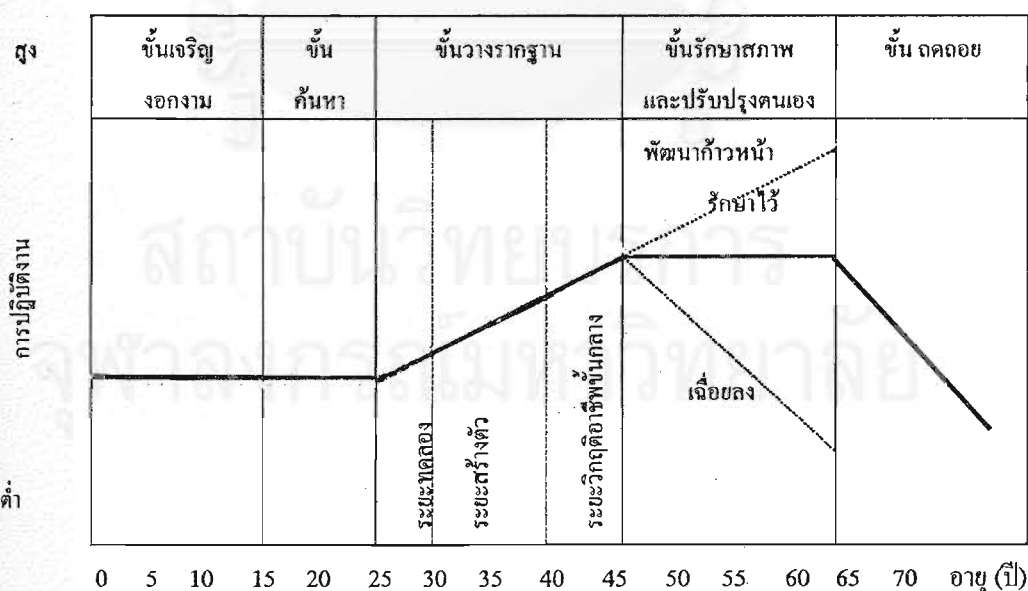
3.2 ระยะสร้างตัว (Stabilization) ช่วงอายุประมาณ 30-40 ปี ในระยะนี้บุคคลได้เลือกอาชีพที่แน่นอนสำหรับตนเอง และเริ่มตระหนักถึงโอกาสความก้าวหน้าในงาน การวางแผนอาชีพ อาจเปลี่ยนงานเพื่อเพิ่มประสบการณ์ การศึกษาเพิ่มเติม หรือการเลื่อนขั้น การเลื่อนตำแหน่ง ในระยะแรกบุคคลจะตั้งความคาดหวังไว้สูง หากล้มเหลวจะรู้สึกผิดหวัง แต่ถ้าสำเร็จจะเป็นประสบการณ์ที่ดีต่อการทำงานขั้นต่อไป

3.3 ระยะเวลาวิกฤตอาชีพชั้นกลาง (Mid-career crisis) ช่วงอายุประมาณ 40-44 ปี บุคคลจะเริ่มตระหนักถึงคุณภาพชีวิตกับงาน มีการประเมินความก้าวหน้าในงานเปรียบเทียบกับเป้าหมายอาชีพที่ได้ตั้งไว้ หากไม่บรรลุตามเป้าหมายสูงสุดที่ตั้งไว้อาจจะรู้สึกพึงพอใจกับความ - สำเร็จที่ได้รับในปัจจุบัน จนไม่ต้องการไปสู่เป้าหมายที่วางแผนไว้ และเริ่มแสวงหาความมั่นคง ความเป็นอิสระ และคุณภาพชีวิตที่ได้รับจากงาน

4) ขั้นรักษาสภาพและปรับปรุงตนเอง (Self maintenance and Self adjustment) ช่วงอายุ ประมาณ 45-64 ปี บุคคลส่วนใหญ่จะยอมรับสภาพชีวิตและอาชีพตามที่เป็นอยู่ จึงมุ่ง รักษา งาน หรือตำแหน่งไว้ บางคนยังมีการพัฒนาความก้าวหน้า เริ่มงานขั้นสูง แต่บางคนอาจไม่มีการริเริ่มงานใหม่อีก และอาจจะเริ่มมีการเสื่อมถอยปรากฏขึ้นในปลายของขั้นตอนนี้ได้ อย่างไรก็ตาม Walker (1980 : 331-332) ให้ทัศนะว่าในปัจจุบันขั้นนี้จะขยายกว้างออก ตามอายุเฉลี่ยของ ประชากรที่เพิ่มสูงขึ้น ซึ่งจะมีผลให้บุคคลต้องการการพัฒนาอาชีพมากขึ้นกว่าในอดีต

5) ขั้นถดถอย (Decline stage) เป็นช่วงที่อยู่ในช่วงอายุตั้งแต่ 65 ปีเป็นต้นไป ซึ่งบุคคลต้องเผชิญกับความเสื่อมของร่างกาย จิตใจ การลดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบใน งานลง บุคคลจะลดความหวัง หรือแรงจูงใจลง และต้องเรียนรู้ยอมรับ ตลอดจนทั้งพัฒนาบทบาท ใหม่ ในการเป็นผู้ให้คำแนะนำปรึกษาแก่คนรุ่นใหม่ ต่อจากนี้จะเป็นช่วงหลังเกษียณอายุ ซึ่งเป็นภาวะแสวงหาทางเลือกที่ตนพอใจ ในการใช้ประโยชน์จากประสบการณ์ที่สั่งสมมาตลอดชีวิต การทำงาน ขั้นตอนอาชีพจากการศึกษาของ Super สามารถแสดงทางแผนภูมิได้ ดังนี้

แผนภูมิที่ 1 ขั้นตอนพัฒนาการทางอาชีพตามแนวคิดของ Super



แหล่งที่มา Super, D. (1957) อ้างถึงใน Griffin, R.W. Appendix 1 managerial careers. In **Management: Human resource in organization** (Boston:Houghton ,1996), p.696.

จากแผนภูมิที่ 1 แสดงให้เห็นว่า ในช่วงแรกบุคคลจะเริ่มค้นหาทางเลือกของอาชีพ และจะทดลองงานที่เหมาะสม เมื่อพบงานที่พึงพอใจแล้ว จึงวางรากฐานอาชีพ และรักษาสภาพไว้ ในช่วงนี้จะพบวิกฤตอาชีพชั้นกลาง ซึ่งบุคคลจะได้รับความกดดันทั้งจากงานและครอบครัว ต้องตัดสินใจเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง หลังการเลือกบุคคลอาจก้าวหน้าในอาชีพต่อไป หรืออาจหยุดอยู่กับที่หรือเฉื่อยชาลง และอาจเข้าสู่ภาวะถดถอยก่อนเวลาอันควร

### 1.3.2 ทฤษฎีขั้นตอนจิตสังคม ของ Erikson

ในแต่ละวัยของวงจรชีวิตมนุษย์ (Life stages) จะมีการพัฒนาการด้านชีวภาพ และสังคม ไปพร้อม ๆ กับงานอาชีพ ซึ่งจะแตกต่างกันไปในแต่ละช่วงอายุ คนในวัยใกล้เคียงกันจึงมักจะมีควมก้าวหน้าของอาชีพ แนวคิดการแก้ปัญหา ความรับผิดชอบคล้ายคลึงกัน Erikson (1963 อ้างถึงใน Burack, 1984: 33, Cherrington, 1994 : 313-314, Stoner และ Freeman, 1992 : 570 , สุกัทัทา ปิณฑะแพทย์, 2532: 34, 82-83, ศรีเรือน แก้วกังวาล, 2536:43-61 ) ได้เสนอทฤษฎีขั้นตอนจิตสังคม (Psychosocial Stage Theory) โดยอธิบายอิทธิพลของปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับสิ่งแวดล้อม ซึ่งจะส่งผลต่อพัฒนาการด้านบุคลิกภาพของบุคคล และบุคคลจะพัฒนาการผ่านวิกฤตการณ์ (crisis) ด้านจิตใจในวัยต่าง ๆ เป็นลำดับ ซึ่งบุคคลต้องมีพัฒนาการผ่านวิกฤตการณ์ขั้นต้นก่อน จึงจะก้าวเข้าสู่พัฒนาการขั้นสูงลำดับถัดไปได้ ทฤษฎีของ Erikson กล่าวไว้ดังนี้

ขั้นที่ 1 ความไว้วางใจ และความไม่ไว้วางใจ (Trust versus Mistrust) เป็นพัฒนาการของวัยทารกขวบปีแรก ทารกจะพัฒนาความไว้วางใจ จากการได้รับการดูแลเอาใจใส่ ให้ได้รับความต้องการทางร่างกาย ความสุขในวัยนี้จะนำสู่ความไว้วางใจสิ่งแวดล้อม การยอมรับประสบการณ์ใหม่ ๆ ในทางตรงกันข้ามถ้าทารกไม่ได้รับการตอบสนอง จะมีความไม่ไว้วางใจเกิดขึ้นในจิตใจ

ขั้นที่ 2 ความพึ่งพาตนเอง และความสงสัย ความละอาย (Autonomy versus Doubt and Shame) เป็นพัฒนาการของเด็กอายุ 2 ขวบ เด็กจะคิดว่าตนเองสามารถควบคุมสิ่งแวดล้อม และช่วยเหลือตนเองได้ แต่พ่อแม่ควรช่วยเหลือส่งเสริมให้เด็กสามารถทำในสิ่งที่ต้องการได้ เพื่อไม่ให้เด็กเกิดความคิดที่ไม่ดีกับตนเอง ละอายและ สงสัยในความสามารถของตน

ขั้นที่ 3 ความคิดริเริ่มและความรู้สึกผิด (Initiative versus Guilt) เป็นพัฒนาการของเด็กวัย 3-5 ขวบ ซึ่งจะสนใจการเล่น มีพัฒนาการด้านความคิดและเหตุผล สามารถทำกิจกรรมต่าง ๆ และใช้ภาษาสื่อความได้ ทำให้เกิดความคิดริเริ่มได้อย่างต่อเนื่อง และจะรู้สึกผิดหากต้องมีคนมาช่วยเหลือ

ขั้นที่ 4 ความขยันและความรู้สึกด้อย (Industry versus Inferiority) เป็นพัฒนาการของเด็กวัย 6 ขวบถึงก่อนวัยรุ่น เด็กจะมุ่งความสำเร็จของกิจกรรมที่ทำเข้ากลุ่มเพศเดียวกัน ในตอนปลายของวัยนี้จะมีความพยายามเอาใจใส่ทำงานอย่างจริงจัง หากประสบความสำเร็จแล้วจะรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าลดลง



ขั้นที่ 5 การมีเอกลักษณ์และความสับสนในบทบาท (Identity versus Role Confusion) เป็นพัฒนาการในเด็กวัยรุ่น (Adolescent stage) อายุประมาณ 16-24 ปี บุคคลจะค้นหาเอกลักษณ์ของตนเอง ซึ่งจะทำให้เขารู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสังคม มีความสำคัญต่อการตัดสินใจของผู้ใหญ่ ต้องการการยอมรับจากเพื่อน และเริ่มพัฒนาความสนใจ ความชอบ ความเหมาะสมในอาชีพที่จะเลือกในอนาคต บุคคลที่ไม่สามารถสร้างเอกลักษณ์เป็นของตนเองได้ จะมีความสับสนในบทบาท บางคนอาจจะไม่สามารถพัฒนาบทบาท ความรับผิดชอบในการเข้าสู่วัยผู้ใหญ่ได้สำเร็จ ซึ่งจะเป็นปัญหาในการพัฒนาต่อไป

ขั้นที่ 6 การมีความใกล้ชิดและการแยกจากกลุ่ม (Intimacy versus Isolation) เป็นพัฒนาการของวัยผู้ใหญ่ตอนต้น (Young Adulthood) อายุประมาณ 25-39 ปี บุคคลจะเรียนรู้เกี่ยวกับการรักษาสมดุลระหว่างงานและความรัก การยอมรับตนเองและผู้อื่น ซึ่งจะสร้างความเชื่อและไว้วางใจซึ่งกันและกัน พัฒนาด้านงานอาชีพจะเป็นการสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคล กลุ่มองค์กร สังคม บุคคลที่ไม่สามารถทำตนให้เป็นที่ยอมรับของผู้อื่นได้ จะแยกตัวมีปัญหาด้านความสัมพันธ์กับคนอื่น ไม่สามารถแบ่งปันความเป็นตัวเองกับคนอื่นได้

บุคคลที่พัฒนาผ่าน 6 ขั้นข้างต้นนี้ จะมีวุฒิภาวะด้านความเชื่อมั่นในสังคมบทบาท ความเป็นตนเอง ความมุ่งมั่นอดสาหัส สมรรถนะในงานอาชีพ สามารถจำแนกและเข้าใจความรู้สึกของคนอื่น Erikson ได้ตั้งข้อสังเกตว่า มีน้อยคนที่จะประสบผลสำเร็จอย่างสมบูรณ์ในวุฒิภาวะทั้ง 6 ขั้นนี้ คนส่วนใหญ่จะผ่านแต่ละขั้นด้วยความสำเร็จและล้มเหลวผสมผสานกัน

ขั้นที่ 7 ความรับผิดชอบและความสนใจตนเอง (Generativity versus Self-Absorption) เป็นพัฒนาการของวัยผู้ใหญ่ (Adulthood) ช่วงอายุ 40-64 ปี ที่มีความรับผิดชอบต่อครอบครัว การมีบุตร การช่วยเหลือสังคม การสืบทอดสิ่งที่ตนมีอยู่ไปสู่คนรุ่นต่อไป ในด้านอาชีพ จะได้รับความสำเร็จ ความเชื่อถือ มีโอกาสได้ริเริ่มแนวคิดของตนเอง หรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ตลอดทั้งมีโอกาสช่วยเหลืออุปถัมภ์ ผู้ร่วมงานที่อาวุโสน้อยกว่า หรือคนอื่นในสังคม ทั้งการสอนงาน การแนะแนว ซึ่งแนะและจะเริ่มพบความเสื่อม ความเฉื่อยชา (Stagnation) ซึ่งจะทำให้บุคคลหยุดนิ่ง ไม่กระทำหรือริเริ่มสิ่งใหม่ในการทำงานและบุคคลที่สนใจเฉพาะตนเองก็จะขาดการยอมรับนับถือจากผู้อื่น

ขั้นที่ 8 การมีความสุขสมบูรณ์ในชีวิตและความสิ้นหวัง (Integrity versus Despair) พบในวัยชรา อายุ 65 ปีขึ้นไป ซึ่งเป็นช่วงสุดท้ายของชีวิตการทำงาน บุคคลจะมีความมั่นคง มีวุฒิภาวะในตนเอง และพึงพอใจในชีวิตที่ผ่านมา ถ้าบุคคลประสบผลสำเร็จในพัฒนาการของชีวิต จะเผชิญความเสื่อมของร่างกาย จิตใจ และหน้าที่การงานได้อย่างปกติสุข สำหรับผู้ที่ไม่บรรลุผลสำเร็จในชีวิตจะมีความสิ้นหวัง รู้สึกสูญเสีย เพราะศักยภาพและเวลาของชีวิตไม่เอื้อให้ต่อสู้เพื่อสิ่งที่หวังได้ต่อไปอีก จะก่อให้เกิดบุคลิกภาพแปรปรวนในวัยชราได้

ทฤษฎีขั้นตอนจิตสังคมของมนุษย์ตามวงจรชีวิตนี้ อธิบายพฤติกรรมมนุษย์ตามอิทธิพลของพัฒนาการตามวัยที่สัมพันธ์กับวิกฤตการณ์แต่ละระยะ จึงมีประโยชน์ในการเข้าใจ การ

แปลความหมายของเหตุการณ์ในงานอาชีพของบุคคลในแต่ละวัย ที่แตกต่างกันและสามารถนำไปประยุกต์วางแผนพัฒนาอาชีพ ให้เหมาะสมกับพัฒนาการของบุคคลากรแต่ละช่วงอายุด้วย

### 1.3.3 แนวคิดอาชีพและวงจรชีวิตของ Levinson

Levinson และคณะ (1978 อ้างถึงใน Stoner และ Freeman, 1992: 570-573) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างอาชีพและวงจรชีวิต โดยสัมภาษณ์กลุ่มคน 4 อาชีพ คือ คนงานในโรงงานอุตสาหกรรม ผู้บริหารในองค์การธุรกิจ นักชีววิทยาในมหาวิทยาลัย และนักประพันธ์ กลุ่มละ 40 คน อายุระหว่าง 35-45 ปี โดยทำการศึกษาในช่วงปลายยุคปี 1960 ถึง ตอนต้นยุคปี 1970 พบว่า บุคคลในวัยผู้ใหญ่จะประสบกับวิกฤตหรือการเปลี่ยนแปลงในอาชีพ ทุกระยะ 5-7 ปี ดังนี้

การเปลี่ยนแปลงในวัยผู้ใหญ่ตอนต้น (Early Adult Transition) ช่วงอายุ 17-22 ปี เป็นระยะที่บุคคลจะเป็นอิสระด้านความเป็นอยู่จากพ่อแม่ หรือผู้ปกครอง มีความเป็นตัวของตัวเอง บางคนอาจสำเร็จการศึกษาแล้ว และเริ่มประกอบอาชีพ

การเข้าสู่โลกของผู้ใหญ่ (Entry the Adult World) ช่วงอายุ 22-28 ระยะเวลาบุคคลจะสำเร็จการศึกษาและเริ่มวางแผนชีวิต เป็นระยะที่บุคคลค้นหาและเลือกรูปแบบการดำเนินชีวิตของตนเอง รวมทั้งการค้นหาอาชีพที่พึงพอใจและเป็นการเข้าสู่วัยผู้ใหญ่เต็มตัว

การเปลี่ยนแปลงในช่วงอายุ 30 ปี (Age -30 Transition) ช่วงอายุ 28-33 ปี เป็นระยะที่บุคคลจะทบทวนความก้าวหน้าและเป้าหมายอาชีพที่วางไว้ ถ้าประสบความสำเร็จและความก้าวหน้าและเป็นที่ยอมรับ บุคคลจะดำเนินชีวิตตามแนวทางเดิม กรณีที่ไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ บุคคลจะเปลี่ยนแปลงตนเอง ซึ่งถือเป็นการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญของบุคคล มักเป็นการเปลี่ยนแปลงที่รุนแรงและยุ่งยาก เช่น ย้ายที่ทำงาน เปลี่ยนงาน หรือเปลี่ยนอาชีพ ในบางคนอาจมีปัญหาในชีวิตสมรส เช่น แยกกันอยู่หรือ หย่าร้าง เป็นต้น

การวางรากฐานอาชีพ (Setting Down) ช่วงอายุ 34-40 ปี บุคคลจะทุ่มเทความสนใจให้งานและความก้าวหน้าในอาชีพ พัฒนาความเป็นตนเอง สังคมและเพื่อนจะลดอิทธิพลต่องานอาชีพลง แต่บุคคลจะค้นหา "ผู้อุปถัมภ์" ในองค์การ ซึ่งเป็นผู้ที่จะให้ความช่วยเหลือในการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ และบางคนอาจพบความยุ่งยาก ในการที่จะแสวงหาบุคคลที่มีอำนาจสูงในองค์การมาสนับสนุนตนเอง

การเปลี่ยนแปลงในวัยกลางคน (Mid-Life Transition) ช่วงอายุ 40-45 ปี เป็นการเปลี่ยนแปลงครั้งที่ 2 โดยบุคคลจะทบทวนความก้าวหน้าในอาชีพและชีวิตอีกรอบหนึ่ง กรณีที่พึงพอใจในอาชีพ จะพัฒนางานต่อไปอย่างมีประสิทธิภาพ แต่ถ้าไม่ได้เป็นไปตามความคาดหวัง จะพบภาวะวิกฤตชีวิตในช่วงกลาง (Mid-life crisis) บุคคลจะมีอารมณ์แปรปรวน ขุ่นเคือง เสรีาโศก คับข้องใจ พฤติกรรมเปลี่ยนแปลงในทางที่ไม่พึงประสงค์ เช่น ขาดงาน หรือคิดสุรา เป็นต้น

การเข้าสู่วัยผู้ใหญ่ตอนกลาง (Entering Middle Adulthood) ช่วงอายุ 45-50 ปี บุคคลจะประเมินการเปลี่ยนแปลงในวัยกลางคน และจะตั้งความคาดหวังใหม่ในอาชีพ ให้ความสนใจ

สัมพันธภาพระหว่างผู้ร่วมงานที่ทำงานร่วมกันมา และสร้างสัมพันธภาพกับผู้มาใหม่ โดยเฉพาะบางคนที่ถูกใจ ในระยะนี้บางคนอาจเกิดภาวะถดถอย หรือ พบอุปสรรคในงานและชีวิต แต่บางคนก็อาจมีความพึงพอใจสูงในงาน

การเปลี่ยนแปลงในวัย 50 ปี (Age-50 Transition) ช่วงอายุ 50-55 ปี Levinson พบว่า บุคคลที่ประสบภาวะวิกฤตในชีวิตช่วงกลาง และยังไม่สามารถพัฒนาความพึงพอใจในปัญหาด้านงานอาชีพเหล่านั้นได้ จะยังคงประสบวิกฤตเหมือนที่เคยประสบในวัยกลางคนอีกครั้งหนึ่ง

การสิ้นสุดวัยผู้ใหญ่ตอนกลาง (Culmination of Middle Adulthood) ช่วงอายุ 55-60 ปี เป็นระยะที่เข้าสู่ภาวะคงที่อีกครั้งหนึ่ง แม้ว่าความคาดหวังในอาชีพจะบรรลุผลสำเร็จหรือไม่ก็ตาม บุคคลจะยอมรับได้ตามสภาพจริง และจะยอมรับการเกษียณอายุ มีการเตรียมตัวสำหรับการออกจากงาน บุคคลที่ยอมรับความจริงของชีวิตได้จะมีความสุขในชีวิต

การเปลี่ยนแปลงในวัยผู้ใหญ่ตอนปลาย (Late Adult Transition) ช่วงอายุ 60-65 ปี คนส่วนใหญ่จะเกษียณอายุในช่วงนี้ ซึ่งจะกระทบต่อความรู้สึกของบุคคลเองและทัศนคติของคนแวดล้อม บุคคลที่ประสบความสำเร็จและมีความสุขจากการทำงาน จะมีความพร้อมในการออกจากงาน แต่ในทางตรงกันข้ามผู้ที่มิประสบการณ์ไม่ดีในงานอาชีพ จะเกิดกับความคับข้องใจและบุคคลจะพยายามหลีกเลี่ยงการเผชิญกับความรู้สึกเหล่านี้

การเข้าสู่วัยผู้ใหญ่ตอนปลาย (Late Adulthood) ช่วงอายุ 65 ปี ขึ้นไป เป็นระยะที่บุคคลจะทบทวน ประเมินและสรุปประสบการณ์ต่างๆ ที่ผ่านมาในชีวิต ทั้งความรับผิดชอบด้านงานอาชีพส่วนใหญ่ จะมีความสุขกับการพักผ่อน และทำในสิ่งที่ตนเองไม่ได้ทำในวัยที่ผ่านมา บางคนอาจมีปัญหาด้านการเงินและสุขภาพ และบางคนยังคงเรียนรู้สิ่งต่างๆ ได้ต่อไปอีก

#### 1.3.4 แนวคิดขั้นตอนอาชีพและประเด็นด้านอาชีพ ของ Schein

Schein (1978, อ้างถึงใน Boerlijist, 1984:322-323, Stumpf, 1984:197, Gordon, 1993: 82-83, Zunker, 1994:287) ได้ศึกษาขั้นตอนอาชีพ และประเด็นด้านอาชีพ (Career Stages and Issues) ซึ่งสัมพันธ์กันในแต่ละขั้นตอน ซึ่งสรุปได้ดังตารางที่ 2 ต่อไปนี้

ตารางที่ 2 แนวคิดขั้นตอนอาชีพและประเด็นด้านอาชีพของ Schein

ขั้นตอนอาชีพ	ประเด็นด้านงานอาชีพ	งาน/กิจกรรมเฉพาะ
การเจริญก้าวหน้าและค้นหาอาชีพ	พัฒนาความสามารถพื้นฐานสำหรับการเลือกอาชีพ โดยการศึกษาหรือฝึกอบรม	พัฒนาและค้นหาความต้องการ ความสนใจ และหาข้อมูลอาชีพ
การเข้าสู่โลกของการทำงาน	เริ่มการเป็นสมาชิกขององค์การ หรือของอาชีพ	เรียนรู้การเอาใจใส่และรักในงาน

ตารางที่ 2 แนวคิดขั้นตอนอาชีพและประเด็นด้านอาชีพของ Schein (ต่อ)

ขั้นตอนอาชีพ	ประเด็นด้านงานอาชีพ	งาน/กิจกรรมเฉพาะ
การฝึกอบรมงานพื้นฐาน	เริ่มเป็นสมาชิกที่มีประสิทธิภาพขององค์กร	การเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ รวมทั้งการสร้างสัมพันธภาพกับหัวหน้างานและผู้ร่วมงาน
สมาชิกขององค์กรในอาชีพขั้นต้น	มีความรับผิดชอบและปฏิบัติงานได้สำเร็จด้วยตนเอง พัฒนาความสามารถและทักษะพิเศษในงาน	ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขอมรับสภาพของการเป็นผู้ได้บังคับบัญชา ริเริ่มและพัฒนาความคาดหวังที่เป็นจริง
สมาชิกขององค์กรในอาชีพขั้นกลาง	เลือกงานที่เหมาะสมกับตนเอง รักษาความสามารถด้านเทคนิค และวางแผนทางอาชีพของตนอย่างชัดเจน	มีความเป็นอิสระในการทำงาน ประเมินแรงจูงใจและความสามารถของคนร่วมกับโอกาสความก้าวหน้าในองค์กร
ภาวะวิกฤตอาชีพขั้นกลาง	ประเมินความก้าวหน้ากับเป้าหมายในอาชีพที่วางไว้ เลือกความสำคัญระหว่างงานกับครอบครัว	ตระหนักถึงการเลือกอาชีพตามความเหมาะสมที่แท้จริงของตนเอง
อาชีพขั้นปลายในบทบาทสมาชิกองค์กร	เริ่มบทบาทที่เล็ง ความสนใจในสิ่งต่างๆ ขยายกว้างขึ้น และมีทักษะความเชี่ยวชาญในงานอย่างลึกซึ้ง	รักษาทักษะด้านปฏิบัติการ และพัฒนาทักษะด้านสัมพันธภาพ ระหว่างบุคคล มีการร่วมงานกับผู้ร่วมงานที่อาวุโสน้อยกว่า
อาชีพขั้นปลายในบทบาทผู้นำ	ใช้ทักษะและความสามารถในงานส่วนรวมขององค์กร มีบทบาทคัดเลือกและพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา	เพิ่มความรับผิดชอบและมีอำนาจในองค์กร รวมทั้งสร้างความสมดุลระหว่างครอบครัวกับอาชีพ
ขั้นถดถอย	เรียนรู้และยอมรับการถูกลดอำนาจและความรับผิดชอบในงาน	ค้นหาแหล่งความพึงพอใจใหม่
การเกษียณอายุ	ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตใหม่ หลังการออกจากงาน	รักษาความรู้สึกและคุณค่าของตนเอง ในสภาพที่พ้นจากอำนาจหน้าที่ในงานอาชีพ

แหล่งที่มา Schein (1978) อ้างถึงใน Gordon, R. J. A *Diagnostic Approach to Organizational Behavior*. 4<sup>th</sup> ed. (Boston : Allyn and Bacon, 1993), p.83.

ในการเข้าสู่งานครั้งแรกของบุคคล Schein อธิบายว่า บุคคลจะพยายามสร้างการยอมรับในหมู่สมาชิกขององค์กรอย่างรวดเร็วที่สุดเท่าที่จะทำได้ มีการเรียนรู้งานประจำ พร้อมทั้งนั้นก็เรียนรู้หัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานไปด้วย และใช้ความพยายามในการปฏิบัติบทบาทสมาชิกที่มีประสิทธิภาพขององค์กรอย่างรวดเร็ว ซึ่งจะสร้างความผูกพันระยะยาวระหว่างบุคคลกับองค์กร

ในอาชีพตอนต้น บุคคลจะเริ่มตระหนักถึงความก้าวหน้าและเส้นทางอาชีพของตนเอง จะแสวงหาพี่เลี้ยง(Mentor) เพื่อช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานและความก้าวหน้าในอาชีพ ระยะแรก บุคคลจะมุ่งเน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ขอมรับหน้าที่ความรับผิดชอบ การอยู่ใต้การบังคับบัญชา การมอบหมายงาน และการพัฒนาทักษะเฉพาะอย่าง ซึ่งผลการวิจัย ของ Webber (1976,

อ้างอิงใน Gordon, 1993: 85) พบว่า บุคคลจะเผชิญกับความขัดแย้งของความคาดหวัง ระหว่างหัวหน้างาน กับเพื่อนร่วมงาน ลักษณะหัวหน้างานที่ดีมีประสิทธิภาพ นโยบายภายในองค์กรที่เข้มงวด ผู้ร่วมงานที่ต่อต้านและปฏิเสธการให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ความจงรักภักดี ความซื่อสัตย์ ความผูกพัน และการฟังฟังผู้อื่น

การเป็นสมาชิกขององค์กรในอาชีพขั้นดังกล่าว บุคคลจะเพิ่มความรับผิดชอบ มีอิสระในการทำงาน พัฒนาทักษะด้านปฏิบัติการหรือเข้าสู่ตำแหน่งบริหาร ถ้ายังคงทำงานด้านปฏิบัติการ ต้องมั่นใจว่าจะสามารถพัฒนาทักษะ ความรู้ได้อย่างต่อเนื่องและทันต่อการเปลี่ยนแปลงของวิชาชีพ เขาจะมีผู้ใช้ปฏิบัติงานที่หยุดอยู่กับที่ (plateaued performers) และองค์กรต้องไม่มีข้อจำกัดในโอกาสความก้าวหน้า หรือ ความจำกัดในการเพิ่มพูนความรับผิดชอบในงานให้กับเขา ในอาชีพขั้นกลางนี้ บางคนอาจพบภาวะยุ่งยากในการเปลี่ยนแปลงชีวิตและอาชีพ ทำให้บุคคลหันมาประเมินสภาพปัจจุบันของตน ชายบางคนอาจเปลี่ยนพฤติกรรมและงานใหม่ ในผู้หญิงจะประเมินความสมดุลของการดูแลครอบครัวกับความก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งอาจมีการเลือกอาชีพใหม่

เมื่อบุคคลผ่านการปรับเปลี่ยนระยะอาชีพขั้นกลางแล้ว ผู้ที่ยังคงอยู่กับองค์กร จะมีบทบาทในการกำหนดทิศทางงานดำเนินงานขององค์กร โดยขึ้นอยู่กับทักษะ ความสนใจ แรงจูงใจ วัฒนธรรมและเป้าหมายขององค์กร ทั้งนี้บุคคลจะมีบทบาทเป็นที่เลี้ยงหรือผู้อุปถัมภ์ (sponser) ให้กับผู้ที่อาวุโสน้อยกว่า

### 1.3.5 แนวคิด ขั้นตอนอาชีพวิชาชีพเฉพาะ ของ Dalton และ Thompson

วิชาชีพเฉพาะ อาทิ วิศวกร นักบัญชี นักวิทยาศาสตร์ และครู จะมีพัฒนาการด้านอาชีพเป็นขั้นตอนที่มีรูปแบบเฉพาะ ซึ่ง Dalton และ Thompson (1986 อ้างถึงใน Burack, 1984: 58, Lunenburg และ Ornstein, 1996 : 533-537 ; Cherrington, 1994 : 316-317) ได้ศึกษาการพัฒนาอาชีพจากนักวิชาชีพ จำนวน 550 คน และสามารถจำแนกขั้นตอนอาชีพวิชาชีพเฉพาะได้ 4 ขั้นตอน แต่ละขั้นได้ระบุสิ่งที่คาดหวังให้บุคคลปฏิบัติไว้ 3 ประการ คือ กิจกรรม (Activities) ลักษณะสัมพันธภาพ (Relationship) และการปรับตัวเชิงจิตวิทยา (Psychological adjustments) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

#### ขั้นที่ 1 การฝึกหัดงาน (Apprentice)

ในระยะเริ่มแรกเข้าสู่วิชาชีพ บุคคลยังไม่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน จึงอาศัยผู้ที่มีประสบการณ์วิชาชีพมากกว่าคอยดูแลกำกับการทำงานอย่างใกล้ชิด สัมพันธภาพระหว่างบุคลากรจึงเป็นการฝึกหัดงาน ผู้ได้รับการฝึกงานจะต้องอาศัยทักษะการฟังฟังผู้อื่นอย่างเหมาะสม จึงจะเกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพในงาน

กิจกรรมที่บุคคลจะต้องมีการเรียนรู้ในขั้นตอนนี้มี 3 รูปแบบ คือ 1) เรียนรู้ งานหลักขององค์กร เช่น ครูฝึกหัดควรเรียนรู้ การเตรียมบทเรียน การนำเสนอข้อมูล การวินิจฉัย การเรียนรู้ การเสริมแรงและการตรวจสอบผู้เรียน ตลอดจนการประเมินผลการเรียน 2) เรียนรู้วิธีการทำงาน ทั้งเป็นรูปแบบและไม่เป็นรูปแบบ 3) เรียนรู้ทักษะการทำงานจากผู้ที่ประสบการณ

สัมพันธภาพ เป็นลักษณะพึงพึงผู้อื่นในฐานะผู้ได้บังคับบัญชา โดยได้รับการดูแลจากบุคลากรที่เป็นพี่เลี้ยง ซึ่งจะช่วยพัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ และทักษะงานให้

การปรับตัวเชิงจิตวิทยา บุคคลในขั้นนี้ถ้าปรับตัวไม่ได้จะรู้สึกอึดอัด คับข้องใจในการสูญเสียความเป็นตัวของตัวเอง ปัญหาเหล่านี้ต้องอาศัยการช่วยเหลือของพี่เลี้ยง และประเด็นสำคัญ คือ ผู้บังคับบัญชาจะต้องมอบหมายงานที่เหมาะสมกับศักยภาพของบุคลากรใหม่เหล่านี้ เพื่อเป็นการสร้างเสริมแรงด้านบวกในการพัฒนาศักยภาพวิชาชีพของเขาในอนาคต

### ขั้นที่ 2 การเป็นสมาชิกของทีม (Memberships , Colleagues)

เป็นขั้นที่บุคคลสามารถแสดงทักษะการปฏิบัติงานในวิชาชีพได้โดยอิสระ กิจกรรม บุคคลมีทักษะในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น สามารถพัฒนาทักษะวิชาชีพอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ ซึ่งองค์กรควรพิจารณาเลือกและใช้ศักยภาพของบุคคลให้เหมาะสม

สัมพันธภาพ บุคคลจะมีบทบาทในการอาสาทำงานในองค์กร เป็นผู้ให้คำปรึกษาแก่ทีมงาน อาจมีการสร้างระบบเครือข่ายในที่งานของตนเอง เพื่อช่วยเหลือกันระหว่างบุคลากรในทีม สร้างการต่อรองระหว่างกลุ่มอื่น ๆ เช่น เครือข่ายผู้บริหารหญิง เป็นต้น

การปรับตัวเชิงจิตวิทยา จากความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานทำให้บุคคลพัฒนาความเชื่อมั่นในตนเอง และอาจพัฒนาเป็นภาพลักษณ์ของผู้บริหารในอนาคตได้ ซึ่งบางคนอาจก้าวเข้าสู่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้น หรือตำแหน่งบริหารก็ได้ และอาจมีการย้ายงานเพื่อความก้าวหน้า Dalton และ Thompson ตั้งข้อสังเกตว่า บุคคลที่อยู่ในขั้นนี้เป็นเวลานานจะยึดติดกับบทบาทนี้ และไม่สามารถพัฒนาไปยังขั้นสูงขึ้นได้

### ขั้นที่ 3 การเป็นที่ปรึกษา หรือ พี่เลี้ยง (Mentor)

ในระยะนี้บุคคลจะมีศักยภาพและประสบการณ์ในงานสูง เป็นผู้เชี่ยวชาญขององค์กร ดังนั้นจึงมีบทบาทสำคัญในการให้การปรึกษาทั้งภายในและภายนอก องค์กร และมักจะพบอาการเครียดได้สูง จากการคาดหวังการปฏิบัติงานของผู้อื่นหรือผู้ได้บังคับบัญชา

กิจกรรม ได้รับการคาดหวัง 3 บทบาท คือ 1) เป็นพี่เลี้ยงของคนในขั้นที่ 1 และให้ความช่วยเหลือกับคนในขั้นที่ 2 2) เป็นที่ปรึกษาของทีมงานทั้งในและนอกองค์กร และ 3) เป็นผู้บริหาร ผู้มีความสามารถ และรับผิดชอบงานที่หลากหลายและมีประสิทธิภาพ

สัมพันธภาพ บุคคลจะได้รับการคาดหวังเป็นผู้ให้คำปรึกษาและฝึกอบรมผู้อื่น ตลอดทั้งมีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ การตั้งเป้าหมาย การประสานงาน การมอบหมายงาน

การบังคับบัญชาผู้อื่น และการตัดสินใจ ประการสำคัญนักวิชาชีพในขั้นนี้ยังมีสัมพันธภาพกับผู้ที่มิ  
ตำแหน่งสูงกว่า ในฐานะเป็นผู้ให้คำปรึกษาที่มีประสิทธิภาพอีกด้วย

การปรับตัวเชิงจิตวิทยา บุคคลจะตระหนักถึงการทำงานร่วมกับผู้อื่น ซึ่ง  
ต้องอาศัยทักษะเชิงจิตวิทยาและมนุษยสัมพันธ์ เช่น การสื่อสาร การแก้ไขข้อขัดแย้ง เป็นต้น หาก  
บุคคลไม่สามารถพัฒนาบทบาทนี้ได้จะกลับคืนสู่ขั้นที่ 2

#### ขั้นที่ 4 การเป็นผู้อุปถัมภ์ (Sponsor)

ในขั้นนี้ บุคคลจะมีสมรรถนะด้านงานอาชีพและอำนาจในองค์กร จึง  
เป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับทั้งในและนอกองค์กร และมีศักยภาพในการริเริ่มพัฒนาองค์กรให้  
เจริญก้าวหน้าได้

กิจกรรม บุคคลจะถูกคาดหวังให้มี 3 บทบาท คือ 1) ผู้บริหารที่มี  
ประสิทธิภาพ สามารถนำองค์กรสู่ความก้าวหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) พี่เลี้ยงหรือผู้อุปถัมภ์  
ที่สามารถชี้นำอนาคตของบุคคลอื่นได้ 3) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์ของวิชาชีพหรือ  
ขององค์กร

สัมพันธภาพ บุคคลจะถูกคาดหวังในเชิงสัมพันธภาพ 2 บทบาท คือ  
1) การเป็นผู้ชี้นำองค์กร ด้วยศักยภาพในการควบคุมแหล่งทรัพยากรสำคัญขององค์กร ซึ่งรวม  
ทั้งทรัพยากรบุคคลด้วย 2) การเป็นผู้นำข้อมูลข่าวสาร แนวโน้มของสังคมและสร้างปฏิสัมพันธ์กับ  
คนภายนอกหรือองค์กรอื่น เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร

การปรับตัวเชิงจิตวิทยา บุคคลจะมีบทบาทในการควบคุมบุคคลอื่น และ  
ตัดสินใจในปัญหาขององค์กร ดังนั้นจึงต้องอาศัยทักษะการชี้นำผู้อื่นในทางอ้อม เช่น การเสนอ  
แนวคิดในการวางแผน การคัดสรรบุคลากร การประเมินโครงการ การบริหารงบประมาณ  
ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงองค์กร ซึ่งเป็นทักษะภาวะผู้นำนั่นเอง

#### 1.4 การจำแนกขั้นตอนอาชีพของบุคคลในองค์กรสำหรับการวิจัย

เมื่อพิจารณาแนวคิดทฤษฎีขั้นตอนชีวิตและขั้นตอนอาชีพตามที่ได้กล่าวมาแล้ว  
ข้างต้นนี้ จะพบว่ามีคุณสมบัติซ้อนกัน ซึ่งสอดคล้องกันการศึกษาของ Clawson (1992: 423-432)  
ที่สรุปว่าทฤษฎีขั้นตอนชีวิตและขั้นตอนอาชีพเป็นการอธิบายปรากฏการณ์เดียวกันเช่น บุคคลใน  
ขั้นตอนชีวิตขั้นที่ 7 ของ Erikson จะมีพัฒนาการด้านจิตสังคมใกล้เคียงกับช่วงปลายของขั้นตอน  
อาชีพสมาชิกของทีมของ Dalton และ Thompson โดยบุคคลที่สามารถพัฒนาตนเองผ่าน ขั้นที่ 7  
ของ Erikson จะมีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง จึงให้ความช่วยเหลือ สอนงาน ชี้นำ  
ด้านสังคมให้ผู้ร่วมงานที่อาวุโสน้อยกว่าได้ ทำให้สามารถผ่านเข้าสู่ขั้นที่ปรึกษาหรือพี่เลี้ยง  
ตามแนวคิดของ Dalton และ Thompson ได้ แต่ถ้าบุคคลผู้นั้นยังเลือกที่จะสนใจเฉพาะตนเองก็ยัง

คงอยู่ในชั้นสมาชิกของทีม เช่นเดียวกันบุคคลในระยะเข้าสู่โลกของผู้ใหญ่ของLevinson จะมีคุณลักษณะตรงกับชั้นวางรากฐานชีวิตในระยะทดลองงานของ Super เป็นต้น

จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีต่างๆ ผู้วิจัยจึงสรุปเป็น การจำแนกชั้นตอนอาชีพของบุคคลในองค์กร สำหรับการวิจัยครั้งนี้ โดยกำหนดชื่อชั้นตอนอาชีพตามแนวคิดชั้นตอนวิชาชีพเฉพาะของ Dalton และ Thompson ซึ่งประกอบด้วย 4 ชั้นตอน คือ ชั้นผู้ฝึกงาน ชั้นสมาชิกของทีม ชั้นที่ปรึกษาและชั้นผู้อุปถัมภ์ และกำหนดประเด็นหลักและกิจกรรมเฉพาะตามชั้นตอนอาชีพ ดังรายละเอียดตามตารางที่ 3

ตารางที่ 3 การจำแนกชั้นตอนอาชีพของบุคคลในองค์กร

ประเด็นหลักตามชั้นตอนอาชีพ	กิจกรรมเฉพาะตามชั้นตอนอาชีพ
1. ชั้นผู้ฝึกหัดงาน	
(1) เป็นระยะเริ่มต้นของชีวิตการทำงาน อาจเป็นผู้เริ่มเข้าสู่ ชีวิตการทำงานครั้งแรกหรือเข้าสู่องค์กรหรือเข้ารับงานในหน้าที่ใหม่ จึงยังมีความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานน้อย	(1) มีการเรียนรู้งานหลักขององค์กร (2) มีการเรียนรู้วิธีการทำงาน (3) มีการฝึกฝนทักษะการทำงาน จากผู้มีประสบการณ์มากกว่า (4) ทดลองงานหลายๆ อย่างเพื่อพิจารณาตัดสินใจเลือกงานในอนาคตตามความพึงพอใจที่ได้รับจากงานและความเหมาะสมของตนเอง
(2) รักษาสมดุลระหว่างความเป็นตนเองกับการยอมรับผู้อื่น บุคคลจะพัฒนาทักษะการปรับตัวจากวัยเรียนเข้าสู่โลกของการทำงานหรือการเปลี่ยนงานใหม่ จึงต้องปรับตัวกับเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน องค์กรและสังคมอาชีพ	(1) สร้างสัมพันธภาพ ให้ความรัก ความไว้วางใจ และการยอมรับผู้อื่น โดยการเรียนรู้และปรับตัวเข้ากับผู้อื่น โดยเฉพาะการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับหัวหน้างาน และเพื่อนร่วมงาน (2) มีสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานที่มีประสบการณ์มากกว่าแบบพึ่งพิงโดยขอรับการดูแลช่วยเหลือ คำก้ำกับ และประเมินผลการปฏิบัติงานจากผู้มีประสบการณ์ (3) เรียนรู้ กฎ ระเบียบ ค่านิยม ความเชื่อ ปทัศฐานของกลุ่ม และ สังคมอาชีพ
(3) สร้างการยอมรับในการเป็นสมาชิกที่มีประสิทธิภาพขององค์กรจากสมาชิกของกลุ่มให้เร็วที่สุด	(1) เอาใจใส่และรับผิดชอบงาน เรียนรู้และเอาชนะงานใหม่ ๆ ให้เร็วที่สุด
2. ชั้นสมาชิกของทีม	
(1) มีทักษะความชำนาญในการปฏิบัติงานอาชีพ	(1) ปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนเองได้อย่างอิสระและอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นที่ยอมรับของผู้อื่นในองค์กร
(2) ในระยะแรกของขั้นตอนนี้ลักษณะสัมพันธภาพกับผู้อื่นจะเป็นแบบพึ่งพิงกลุ่ม	(1) ยึดข้อตกลงของกลุ่ม ขอรับความช่วยเหลือและความแตกต่างของกลุ่มอื่นได้น้อย คัดเลือกเกี่ยวกับงาน โดยอิงตามความคาดหวังของกลุ่ม



ตารางที่ 3 การจำแนกขั้นต่อนอาชีพของบุคคลในองค์กร (ต่อ)

ประเด็นหลักตามขั้นต่อนอาชีพ	กิจกรรมเฉพาะตามขั้นต่อนอาชีพ
2. ขั้นสมาชิกของทีม (ต่อ)	
(2) ในระยะแรกของขั้นตอนนี้ลักษณะสัมพันธ์ภาพกับผู้อื่นจะเป็นแบบพึ่งพิงกลุ่ม (ต่อ)	(2) มีการสร้างเครือข่ายในกลุ่มการทำงานของตนเอง เพื่อช่วยเหลือกันระหว่างบุคลากรในกลุ่ม
(3) มีความผูกพันกับงานอาชีพ และองค์กร	(1) มีความมุ่งมั่นในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ และรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและวิชาชีพ (2) มีส่วนร่วมในงานอาชีพมากขึ้น โดยจะค้นหาความรับผิดชอบในงาน และรับผิดชอบต่อความสำเร็จของกลุ่ม หรือของงานที่รับผิดชอบ
(4) มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาและเพิ่มพูนความรู้ ทักษะการปฏิบัติงานอาชีพอย่างต่อเนื่อง	(1) อาสางานขององค์กรและช่วยเหลืองานของผู้ร่วมงานอื่นๆ และเพิ่มความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานขององค์กรมากขึ้น (2) พัฒนาและแสดงทักษะการปฏิบัติงานได้โดยอิสระ มีโอกาสได้ใช้ความสามารถ ทักษะพิเศษในการทำงาน และเป็นผู้ให้คำปรึกษาแก่ทีมงาน
(5) ในระยะหลังของขั้นตอนนี้จะพัฒนาโลกทัศน์ กว้างขึ้น	(1) ขอมรับความหลากหลาย ความแตกต่างของบุคคล หรือกลุ่มอื่น ได้มากขึ้น พิจารณาปัญหาตามสภาพแวดล้อม
(6) มีความเชื่อมั่นในทักษะการปฏิบัติงานและบทบาททางสังคมของตนเอง บางคนอาจเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นหรือตำแหน่งบริหาร	(1) ปฏิบัติงานด้วยความเชื่อมั่นในความคิด เหตุผล ของตนเอง (2) สังคมและเพื่อนจะลดอิทธิพลต่องานอาชีพลง (3) มีความมุ่งมั่น อุดสาหกรรมในการทำงาน (4) แสวงหาโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ วางแนวทางอาชีพของตนเองอย่างชัดเจน และแสวงหาผู้อุปถัมภ์ที่จะให้ความช่วยเหลือด้านความก้าวหน้าในอาชีพ
3. ขั้นที่ปรึกษา	
(1) มีความรู้ ความสามารถ ทักษะความชำนาญ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานสูง ในขั้นผู้เชี่ยวชาญขององค์กร	(1) แสดงความสามารถในการปฏิบัติงาน ที่รับผิดชอบ ให้บรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นที่ปรากฏและยอมรับของผู้อื่น (2) เป็นพี่เลี้ยงหรือที่ปรึกษา ให้คำแนะนำ สอนการทำงาน ให้ผู้ที่เข้าทำงานใหม่ และผู้ร่วมงานอื่น ๆ ตลอดถึงบุคคลอื่น ๆ นอกองค์กร

ตารางที่ 3 การจำแนกชั้นตอนอาชีพของบุคคลในองค์กร (ต่อ)

ประเด็นหลักตามชั้นตอนอาชีพ	กิจกรรมเฉพาะตามชั้นตอนอาชีพ
3. ชั้นที่ปรึกษา (ต่อ)	
(1) มีความรู้ ความสามารถ ทักษะความชำนาญ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานสูง ในขั้นผู้เชี่ยวชาญขององค์กร (ต่อ)	(3) เป็นวิทยากรฝึกอบรมความรู้ ทักษะด้านการปฏิบัติงานให้ผู้อื่นทั้งในและนอกองค์กร (4) เป็นที่ปรึกษาการปฏิบัติงานของบุคคลและทีมงานทั้งในและนอกองค์กร (5) มีบทบาทเป็นหัวหน้างานหรือ โครงการที่ต้องใช้ความสามารถและรับผิดชอบงานหลายด้าน (6) ให้คำปรึกษางานที่มีประสิทธิภาพกับผู้ที่มีตำแหน่งสูงกว่า
(2) ได้รับความสำเร็จและความเชื่อถือในอาชีพ	(1) ได้รับการยอมรับเป็นที่เล็งหรือที่ปรึกษาให้คำแนะนำ ช่วยเหลือในการทำงาน สังคมและการพัฒนาอาชีพแก่ผู้ร่วมงานอื่นๆ (2) มีโอกาสได้ริเริ่มงานตามแนวคิดของตนเอง (3) สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ให้องค์กร
(3) มีทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่น โดยเฉพาะผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานอายุน้อยกว่า ตลอดทั้งผู้ที่มีประสบการณ์ หรืออาวุโสกว่า และมีความสนใจสิ่งต่างๆ กว้างขึ้น	(1) มีทักษะการสื่อสาร มนุษยสัมพันธ์ และแก้ไขข้อขัดแย้งในการทำงาน รวมถึงมีทักษะในการตั้งเป้าหมาย การประสานงาน การมอบหมายงาน การบังคับบัญชาผู้อื่น และการตัดสินใจ ได้รับการยอมรับในฐานะที่ปรึกษา หัวหน้าทีมงานหรือโครงการ (2) พัฒนาการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ
(4) มีความรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในด้านการบริหาร	(1) ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่ผู้บริหารระดับต้น หัวหน้าทีม หัวหน้าโครงการ (2) บริหารงานได้บรรลุผลสำเร็จ เป็นที่ยอมรับของบุคคลที่เกี่ยวข้อง (3) ริเริ่ม สร้างสรรค์งานบริหารตามแนวคิดของตนเอง (4) ให้คำปรึกษาด้านการบริหารงานแก่บุคคลหน่วยงานต่างๆ รวมทั้งผู้ที่มีตำแหน่งสูงกว่า หรือหน่วยงานอื่น

ตารางที่ 3 การจำแนกขั้นตอนอาชีพของบุคคลในองค์กร (ต่อ)

ประเด็นหลักตามขั้นตอนอาชีพ	กิจกรรมเฉพาะตามขั้นตอนอาชีพ
4. ขั้นผู้อุปถัมภ์	
(1) มีความรู้ ความสามารถ ทักษะความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และการบริหารอย่างลึกซึ้ง	(1) ใช้ทักษะและความสามารถในงานส่วนรวมขององค์กรหรือของวิชาชีพ (2) ริเริ่มงานใหม่ ๆ และผลักดันให้บรรลุผลสำเร็จ (3) สามารถชี้นำแนวคิด ทักษะ และการปฏิบัติของสมาชิกส่วนใหญ่ขององค์กร/ของวิชาชีพได้ (4) เป็นผู้บริหารที่นำองค์กรสู่ความก้าวหน้าเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในองค์กร และบุคคลอื่น ๆ (5) มีบทบาทเป็นผู้เสี่ยง หรือผู้อุปถัมภ์ให้บุคลากรอื่น ๆ (6) มีบทบาทเป็นผู้นำข่าวสาร แนวโน้มวิชาชีพ มาปรับปรุงการทำงานของวิทยาลัยหรือของวิชาชีพ (7) มีบทบาทเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์ในเชิง วิชาชีพ หรือ ในการบริหารองค์กร (8) สามารถประสานงานและการทำงานร่วมกับผู้อื่นทั้งในและนอกองค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
(2) มีทักษะในงานบริหารองค์กร	(1) มีความสามารถและประสบการณ์ในการกำหนดนโยบาย การวางแผน การประเมินโครงการ การบริหารงบประมาณ และการพัฒนาองค์กร
(3) มีอำนาจและเป็นผู้ชี้นำองค์กร	(1) มีบทบาทกำหนดนโยบาย แผนงานขององค์กร (2) รับผิดชอบควบคุมงบประมาณการเงินขององค์กร (3) รับผิดชอบการบริหารงานบุคคล การบังคับบัญชาบุคคลในองค์กร มีบทบาทคัดเลือก พัฒนา และให้ความคิดความชอบแก่บุคคล

1.5 เส้นทางอาชีพ (Career Path) กับการพัฒนาอาชีพ

Werther และ Keith (1993 : 377) อธิบายว่าเส้นทางอาชีพ หมายถึง ลำดับของรูปแบบงานที่ประกอบขึ้นเป็นอาชีพของบุคคล ในขณะที่ Mondy และ Noe (1993 : 362) ให้แนวคิดว่าเส้นทางอาชีพ เป็นการวางแผนในการเข้าสู่ตำแหน่งงานของบุคคลอย่างกว้าง ๆ สอดคล้องกับนโยบายหรือความต้องการขององค์กร สามารถยืดหยุ่นได้ตามความเหมาะสม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อความก้าวหน้าของบุคคลระหว่างการทำงานในองค์กรหนึ่ง ๆ นอกจากนี้เส้นทางอาชีพยังสัมพันธ์กับเป้าหมายอาชีพ (Career goal) ซึ่งเป็นการวางแผนในการเข้าสู่ตำแหน่งงานที่มุ่งหวังในอนาคต ดังนั้นเป้าหมายอาชีพจึงเป็นแนวโน้มของเส้นทางอาชีพของบุคคล

โดยสรุป เส้นทางอาชีพจึงเป็นลำดับของรูปแบบของงานที่ประกอบขึ้นเป็นอาชีพของบุคคล และบ่งชี้ถึงลำดับของความก้าวหน้าตามอาชีพนั้น ๆ

### 1.5.1 รูปแบบเส้นทางอาชีพ

เส้นทางอาชีพเป็นแนวทางในการวางแผนการพัฒนาอาชีพของบุคลากรและใช้ประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การคาดการณ์ วางแผนกำลังคนในองค์กร ซึ่ง Mondy และ Noe (1993: 371-373) ได้จำแนกเส้นทางอาชีพ 3 ลักษณะ ดังนี้

#### 1.5.1.1 เส้นทางอาชีพแบบดั้งเดิม (Traditional Career Path)

แนวทางพัฒนาความก้าวหน้าด้านอาชีพแบบดั้งเดิมนี เป็นความก้าวหน้าของบุคลากรในแนวดิ่ง จากระดับล่างก้าวขึ้นตำแหน่งที่สูงขึ้นเรื่อย ๆ ตามโครงสร้างขององค์กร ตามแนวคิดที่ยอมรับว่าความก้าวหน้าของตำแหน่งงานเป็นการเตรียมประสบการณ์ ความพร้อม ทักษะของบุคลากรจากงานที่มีความซับซ้อนน้อย ไปสู่งานที่ซับซ้อน และความรับผิดชอบมากขึ้น เป็นลำดับเส้นทางอาชีพลักษณะนี้มีความชัดเจน บุคลากรสามารถเตรียมความพร้อมด้านงานอาชีพของตนเองเป็นลำดับ

#### 1.5.1.2 เส้นทางอาชีพแบบตาข่าย (Network Career Path)

แนวคิดนี้ประกอบด้วยลำดับของงานทั้งแนวดิ่ง แนวนราบและแนวทะแยงมุม ซึ่งจะสร้างโอกาสก้าวหน้าในอาชีพได้หลายทางขึ้น สำหรับการขยายโอกาสตำแหน่งงานในแนวนราบ จะเป็นการเพิ่มประสบการณ์ในงานระดับเดียวกัน ก่อนที่จะพัฒนาหรือได้รับการส่งเสริมขึ้นสู่ระดับงานที่สูงขึ้น จะช่วยลดการชะงักของความก้าวหน้าในหน่วยงานที่กำลังลดขนาดลง หรือในตำแหน่งงานที่อยู่ในระดับสูงสุด ไม่มีการขยายหน้าที่และเนื้อหาของงานได้อีก ตลอดทั้งในงานที่ขาดการส่งเสริมภายในองค์กร บุคลากรอาจจะไม่ได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นแต่องค์กรสามารถทดแทน ด้วยการขยายตำแหน่งในแนวนราบให้มากขึ้น เพิ่มหน้าที่รับผิดชอบมากขึ้น ให้มีโอกาสเรียนรู้งานใหม่ หรือเพิ่มค่าตอบแทน ซึ่งองค์กรยังสามารถรักษามูลค่าบุคลากรไว้ได้ในขณะเดียวกันก็สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับบุคลากรได้ในระดับหนึ่ง

#### 1.5.1.3 เส้นทางอาชีพแบบคู่ (Dual Career Path)

รูปแบบการพัฒนาแนวทางอาชีพแบบนี้ มีพื้นฐานมาจากปัญหาของการพัฒนากำลังคนด้านปฏิบัติการ ซึ่งบุคคลเหล่านี้ไม่ต้องการตำแหน่งงานด้านบริหาร ดังนั้นองค์กรต้องเปิดโอกาสให้ได้รับการพัฒนาเพิ่มความรู้ ความชอบ รางวัล และความก้าวหน้าในตำแหน่งงานในสายปฏิบัติการ ซึ่งต้องเท่าเทียมกับสายบริหารในระดับเดียวกันด้วย

โดยสรุป สำหรับการวิจัยครั้งนี้ กำหนดเส้นทางอาชีพตามขั้นตอนอาชีพ จึงมีลักษณะเป็นเส้นทางอาชีพแบบดั้งเดิม โดยเป็นลำดับของงานจากงานที่ซับซ้อนและใช้ความรับผิดชอบน้อย ไปสู่งานที่ซับซ้อนและใช้ความรับผิดชอบมากเป็นลำดับ จากขั้นผู้ฝึกงานสมาชิกของทีม ที่ปรึกษาและผู้อุปถัมภ์ตามแนวคิดขั้นตอนวิชาชีพเฉพาะ

#### 1.6 การจำแนกช่วงอายุของบุคคลตามขั้นตอนอาชีพสำหรับการวิจัย

การประมาณช่วงอายุบุคคลในแต่ละขั้นตอนอาชีพตามเส้นทางอาชีพสำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยอ้างอิงตามการศึกษาของ Clawson และคณะ (1992 : 432) ซึ่งได้วิเคราะห์แนวคิดขั้นตอนชีวิต และขั้นตอนอาชีพของนักวิชาการหลายๆ คน เพื่อหาความสัมพันธ์ของพฤติกรรมและประมาณช่วงอายุของบุคคลในขั้นตอนอาชีพต่างๆ ของแต่ละแนวคิดทฤษฎี ซึ่งสรุปได้ตามแผนภูมิที่ 2 ดังต่อไปนี้

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิที่ 2 การจำแนกขั้นตอนอาชีพ (Career Stages) ตามช่วงอายุของบุคคล

ทฤษฎี/แนวคิด	อายุ (ปี)										
	20		30		40		50		60		70
Super (1957)			ขั้นวางรากฐาน		ขั้นรักษาสภาพและปรับปรุงตนเอง				ขั้นถดถอย		
			ระยะทดลอง	ระยะสร้างตัว	ระยะวิกฤตอาชีพ	ระยะขั้นกลาง					
Erikson (1963)			วัยผู้ใหญ่ตอนต้น			วัยผู้ใหญ่				วัยชรา	
Levinson (1978)	การเข้าสู่โลกของผู้ใหญ่		การเปลี่ยนแปลงในช่วงอายุ 30 ปี	การวางรากฐานอาชีพ	การเปลี่ยนแปลงวัยกลางคน	การเข้าสู่วัยผู้ใหญ่ตอนกลาง	การเปลี่ยนแปลงในวัย 50 ปี	การสิ้นสุดวัยผู้ใหญ่ตอนกลาง	การเปลี่ยนแปลงวัยผู้ใหญตอนปลาย	การเข้าสู่วัยผู้ใหญ่ตอนปลาย	
Schein (1978)	การเข้าสู่โลกของการทำางาน		การฝึกอบรมในขั้นพื้นฐาน	สมาชิกองค์การในอาชีพขั้นต้น	สมาชิกองค์การในอาชีพขั้นกลาง	ภาวะวิกฤตอาชีพขั้นกลาง	อาชีพขั้นปลายในบทบาทสมาชิกขององค์การ	อาชีพขั้นปลายในบทบาทผู้นำองค์การ	ขั้นถดถอย	การเกษียณอายุ	
Delton & Thompson (1986)	ผู้ฝึกหัดงาน		สมาชิกของทีม			ที่ปรึกษา	ผู้อุปถัมภ์				
ทฤษฎี/แนวคิด	20		30		40		50		60		70
	อายุ (ปี)										

แหล่งที่มา : Clawson, et al. *Managing a career over time* (New Jersey : Prentice Hall, 1992 ) , p. 432 .

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ใช้ขั้นตอนอาชีพวิชาชีพเฉพาะ (Professional Career Stages) ของ Dalton และ Thompson (1986) เป็นหลักในการกำหนดชื่อขั้นตอนอาชีพ และนำแนวคิด ทฤษฎีของ Super (1957), Erikson (1963), Levinson (1978) และ Schein (1978) มาหาความ สอดคล้องของขั้นตอนอาชีพ และช่วงอายุตามผลการวิเคราะห์ของ Clawson และคณะดังกล่าว แล้ว ได้รับความสอดคล้องของขั้นตอนอาชีพและช่วงอายุของแต่ละทฤษฎี เพื่อจำแนกช่วงอายุ ของบุคคลในแต่ละขั้นตอนอาชีพตามเส้นทางอาชีพสำหรับการวิจัยตามตารางที่ 4 ดังนี้

ตารางที่ 4 การจำแนกช่วงอายุของบุคคลในแต่ละขั้นตอนอาชีพสำหรับการวิจัย

นักวิชาการ	ขั้นตอนชีวิต/ขั้นตอนอาชีพ	ช่วงอายุ(ปี)	ขั้นตอนอาชีพและช่วงอายุ ตามผลการวิเคราะห์ของ Clawson และคณะ
Dalton&Thompson	ผู้ฝึกหัดงาน	-	ขั้นผู้ฝึกงาน อายุประมาณ 22-27 ปี
Erikson	การเข้าสู่วัยผู้ใหญ่ตอนต้น	25-39 ปี	
Levinson	การเข้าสู่โลกของวัยผู้ใหญ่	22-28 ปี	
Super	ระยะทดลองใน ขั้นวางรากฐานชีวิต	25-30 ปี	
Schein	การเข้าสู่โลกของการทำงาน และการฝึกอบรมงานพื้นฐาน	-	
Dalton&Thompson	สมาชิกของทีม	-	ขั้นสมาชิกของทีม อายุประมาณ 28-39 ปี
Erikson	วัยผู้ใหญ่ตอนต้น	25-39 ปี	
Levinson	การเปลี่ยนแปลงในวัย30ปี และการวางรากฐานชีวิต	28-40 ปี	
Super	ระยะสร้างตัวใน ขั้นวางรากฐานชีวิต	30-40 ปี	
Schein	สมาชิกขององค์การในอาชีพ ขั้นต้นและขั้นกลาง	-	
Dalton&Thompson	ที่ปรึกษา	-	ขั้นที่ปรึกษา อายุประมาณ 40-49 ปี
Erikson	วัยผู้ใหญ่	40-64 ปี	
Levinson	การเปลี่ยนแปลงใน วัยกลางคนและการเข้าสู่ วัยผู้ใหญ่ตอนกลาง	40-50 ปี	
Super	ระยะวิกฤตอาชีพขั้นกลางและ ขั้นรักษาสภาพและ การปรับปรุงตนเอง	40-64 ปี	
Schein	ระยะวิกฤตอาชีพขั้นกลางและ อาชีพขั้นปลายในบทบาท สมาชิกขององค์การ	-	

ตารางที่ 4 การจำแนกช่วงอายุของบุคคลในแต่ละขั้นตอนอาชีพสำหรับการวิจัย (ต่อ)

นักวิชาการ	ขั้นตอนชีวิต/ขั้นตอนอาชีพ	ช่วงอายุ(ปี)	ขั้นตอนอาชีพและช่วงอายุตามผลการวิเคราะห์ของ Clawson และคณะ
Dalton&Thompson	ผู้อุปถัมภ์	-	ขั้นผู้อุปถัมภ์ อายุประมาณ 50 ปีขึ้นไป
Erikson	วัยผู้ใหญ่	40-64 ปี	
Levinson	การเปลี่ยนแปลงในวัย 50 ปี และการสิ้นสุดวัยผู้ใหญ่-ตอนกลาง	50-60 ปี	
Super	ขั้นรักษาสภาพและการปรับปรุงตนเอง	40-64 ปี	
Schein	อาชีพขั้นปลายในบทบาทผู้นำองค์กร	-	

### 1.7 แนวทางการพัฒนาอาชีพตามขั้นตอนอาชีพ

การพัฒนาอาชีพของบุคคลมีลำดับเป็นขั้นตอนสัมพันธ์กับพัฒนาการชีวิต และขั้นตอนอาชีพ โดยในการศึกษาครั้งนี้ จำแนกขั้นตอนอาชีพตามแนวคิดของ Dalton และThompson (1986) คือกลุ่มผู้ฝึกหัดงาน สมาชิกของทีม ที่ปรึกษาและผู้อุปถัมภ์ ซึ่งแนวทางการพัฒนาอาชีพตามขั้นตอนอาชีพของนักวิชาการมีรายละเอียด ดังนี้

#### (1) กลุ่มผู้ฝึกหัดงาน

บุคคลเมื่อเริ่มเข้าสู่องค์กรจะมีการปรับตัวกับคนและสิ่งแวดล้อมใหม่ นับเป็นการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญของชีวิตบุคคล องค์กรต้องมีบทบาทวางแผน ช่วยเหลือพัฒนาการปรับตัวของบุคคลให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ Schein (1977: 1-20) เสนอให้มีการกำหนดนโยบาย ให้การเรียนรู้แก่บุคลากรใหม่ เกี่ยวกับนโยบาย บรรทัดฐาน ธรรมเนียมปฏิบัติ คุณค่าสำคัญในองค์กร ทั้งนี้อาจทำได้โดยการจัดปฐมนิเทศตั้งแต่ระดับองค์กรลงไป นอกจากนี้ควรให้บุคคลเรียนรู้งานที่มีความรับผิดชอบ และขั้นตอนไม่ซับซ้อน และประการสำคัญต้องจัดให้มีระบบพี่เลี้ยงกำกับดูแล ให้การแนะนำส่งเสริมสร้างความเชื่อมั่นด้านงานอาชีพ จนสามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จได้โดยอิสระโดยจัดให้มีการสอน-งานอย่างเป็นระบบ และองค์กรต้องมีการติดตามประเมินผลการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ร่วมกับต้องนำผลการประเมิน มาปรับปรุงแผนการพัฒนาอาชีพอย่างจริงจัง รวมทั้งให้โอกาสฝึกอบรมและพัฒนา เพื่อส่งเสริมให้สามารถทำงานได้ในเวลาที่เหมาะสม



Cascio (1992: 312-315) ให้ทัศนะถึงบทบาทขององค์กรในการจัดการอาชีพให้บุคลากร ที่ควรเริ่มตั้งแต่บุคลากรเข้าสู่องค์กร ควรได้รับการขัดเกลาทางสังคม (Socialization) ซึ่งเป็นกระบวนการในการปรับบุคลากรใหม่ ให้เข้ากับองค์กร เพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน งาน และสิ่งแวดล้อม โดยให้เรียนรู้สังคมการทำงาน รวมถึงแนะนำให้รู้จักเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน บุคลากรที่เกี่ยวข้องเพื่อให้บุคลากรใหม่ ค้นเคยกับสังคมขององค์กร โดยองค์กรควรจัดโครงการ การเรียนรู้ด้านสังคมการทำงานให้บุคลากร เช่น โครงการปฐมนิเทศ จะช่วยลดการลาออกของบุคลากรใหม่ได้ นอกจากนี้ Cascio สนับสนุนให้ใช้ระบบพี่เลี้ยง ในการช่วยเหลือบุคลากรใหม่ในการปรับตัวต่อการทำงานครั้งแรกในชีวิต หรือการเปลี่ยนงานใหม่ ซึ่ง Cascio นิยามคำว่า “พี่เลี้ยง” (Mentor) หมายถึงผู้ทำหน้าที่เสมือนครู ที่ปรึกษาและผู้อุปถัมภ์ ดังนั้นบุคคลที่มอบหมายให้ทำหน้าที่พี่เลี้ยงต้องมีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานอาชีพ มีคุณธรรม เข้าใจการเปลี่ยนแปลง อำนาจ และนโยบายในองค์กร รวมทั้งมีความปรารถนาที่จะแบ่งปันความรู้ให้บุคลากรใหม่ และผู้บริหารต้องส่งเสริมบทบาทพี่เลี้ยง โดยการจัดฝึกอบรมทักษะการสอนงาน และการประเมินผล แก่พี่เลี้ยง ให้เวลาในการทำหน้าที่พี่เลี้ยง และพิจารณาความดีความชอบให้ผู้ที่ทำหน้าที่นี้ด้วย

วิธีพัฒนาอาจารย์ใหม่ ที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ การมอบหมายงาน Cascio ให้ทัศนะว่า ในกลุ่มผู้ฝึกหัดงานซึ่งเป็นระยะวางรากฐานชีวิตการทำงานของบุคคล ความสำเร็จจากการทำงานที่ได้รับมอบหมายครั้งแรก จะสัมพันธ์กับความสำเร็จของการทำงานในครั้งต่อไป รวมถึงความสำเร็จในงานของบุคคลนั้นตลอดชีวิตการทำงานของเขาด้วย ดังนั้น การมอบหมายงานในกลุ่มผู้ฝึกหัดงาน ผู้มอบหมายต้องพิจารณาว่าไม่ซับซ้อน มีความยากง่าย เหมาะสมกับความสามารถของบุคคลแต่ละคน และควรมีพี่เลี้ยงกำกับดูแลให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จด้วยดี เพื่อเสริมสร้างความเชื่อมั่นในการทำงานให้บุคลากรใหม่อีกทางหนึ่ง นอกจากนี้ผู้บังคับบัญชาระดับต้น เป็นอีกประเด็นที่สำคัญในการพัฒนาบุคลากรใหม่ ผู้บังคับบัญชาระดับต้นควรมีบุคลิกภาพที่อบอุ่น ไม่เป็นอุปสรรคในการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรใหม่ และควรกระตุ้นให้บุคลากรใหม่มีความคาดหวังในการปฏิบัติงานระดับสูง ซึ่งจะนำสู่การปฏิบัติงานที่มีคุณภาพต่อไป รวมทั้งผู้บังคับบัญชาระดับต้นเป็นอีกผู้หนึ่งที่มีส่วนร่วมในการขัดเกลาด้านสังคมและบุคลากรใหม่ จึงควรเป็นผู้ที่สามารถสอนงานได้อย่างมีคุณภาพ เป็นแม่แบบ(Role Model) ด้านการปฏิบัติงาน และด้านสังคม มีความเชื่อมั่นในตนเอง ตลอดถึงมีความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงาน สามารถสื่อสาร เพื่อสร้างเจตคติที่ดีของบุคลากรใหม่ต่อองค์กรได้

## (2) กลุ่มสมาชิกของทีม

เมื่อบุคคลได้รับการฝึกฝนทักษะการปฏิบัติงานจนกระทั่งมีทักษะความรู้ ความสามารถในการทำงานจนได้รับการยอมรับเป็นสมาชิกของทีมการทำงาน หรือสมาชิกขององค์กร

ในระยะแรก บุคคลจะมีความเชื่อมั่นในบทบาทของตนเองในสังคมอาชีพ มีความมุ่งมั่นรับผิดชอบ การทำงานสูง และมีทักษะความสามารถในงานอาชีพสูงขึ้น ปฏิบัติงานได้เป็นอิสระและบรรลุผลสำเร็จได้ด้วยตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ และยังสามารถพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานได้อย่างต่อเนื่อง บุคคลจะความมุ่งมั่นและตั้งเป้าหมายในงานไว้สูง ซึ่งผลของการปฏิบัติงานในขั้นนี้จะมีผลกระทบต่อความสำเร็จและความก้าวหน้าในอาชีพ ของบุคคลนั้น ๆ ต่อไปในอนาคต องค์การและสังคมสิ่งแวดล้อมจึงควรหลีกเลี่ยงการตำหนิ ซึ่งเป็นแรงจูงใจด้านลบ อันจะส่งผลให้เกิดความท้อถอยในงานอาชีพ (Schein, 1977 อ้างแล้ว) Schein (1978 อ้างถึงใน Boerlijist, 1984: 322-323) ให้ทัศนะว่า องค์การควรมอบหมายงานให้บุคคลกลุ่มนี้ทำโดยอิสระและมอบหมายงานที่ทำทลายความสามารถ ตลอดจนจัดให้ได้รับการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาทักษะการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ปกาวัตติ ประจักษ์ศุภนิติ และกึ่งพร ทองใบ (2537: 558) ที่เสนอให้วางแผนการพัฒนาอาชีพของบุคคลขั้นนี้ โดยการมอบหมายงานที่ทำทลายความสามารถและการพัฒนาทักษะความชำนาญในงานอาชีพ ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ พร้อมกับดูแลสนับสนุนเวลา ทุน การพิจารณาเลื่อนขั้นให้ตามผลงานที่ดี

ในช่วงปลายของการเป็นสมาชิกของทีม บุคคลนอกจากจะพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นได้เรื่อยๆ และยังเพิ่มความรับผิดชอบในงานมากขึ้น มีการวางแผนพัฒนาอาชีพของตนเองอย่างชัดเจน และประเมินโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพของตนเอง เริ่มพัฒนาทักษะด้านการบริหาร หรือเริ่มเข้าสู่ตำแหน่งบริหารระดับต้น หากกรณีที่บุคคลยังคงทำงานด้านปฏิบัติการอยู่ จะพัฒนาทักษะความรู้ได้อย่างต่อเนื่อง และทันต่อการเปลี่ยนแปลงของวิชาชีพ องค์การจึงต้องสร้างโอกาสความก้าวหน้า และเพิ่มพูนความรับผิดชอบในงานให้อย่างต่อเนื่องเช่นกัน ซึ่งจะเป็ประโยชน์ต่อองค์การในการเลือกและใช้ศักยภาพของบุคคลได้อย่างเหมาะสมกับงานในอนาคต จึงเป็นการเตรียมคนภายในองค์การเพื่ออนาคตวิธีหนึ่ง ตลอดจนถึงเตรียมการเลือกสรรบุคลากรในการดำรงตำแหน่งขั้นสูงในองค์การต่อไป (Schein, 1978 อ้างถึงใน Gordon, 1993: 83-84 และ Dalton และ Thompson, 1979: 40-42) ในการออกแบบการพัฒนาอาชีพสำหรับบุคลากรกลุ่มนี้ จึงมุ่งเน้นการมอบหมายงานที่ทำทลายความสามารถและมีความรับผิดชอบ ความซับซ้อนของงานเพิ่มขึ้น

### (3) กลุ่มที่ปรึกษา

บุคคลในกลุ่มนี้จะมีความรู้ ความสามารถ ทักษะความเชี่ยวชาญในงานอย่างลึกซึ้ง และประสบการณ์ในงานสูงเป็นผู้เชี่ยวชาญขององค์การ และมีการพัฒนาทักษะด้านสัมพันธภาพระหว่างบุคคล มีทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่น โดยเฉพาะผู้ร่วมงานที่อาวุโส น้อยกว่า จึงถูกคาดหวังให้ทำหน้าที่ที่พิเศษของคนในกลุ่มผู้ฝึกหัดงาน และให้ความช่วยเหลือคนใน

กลุ่มสมาชิกของทีม (Schein, 1978 อ้างแล้ว และ Dalton และ Thompson, 1986 อ้างแล้ว) องค์กรต้องจัดให้มีการออกแบบงาน การขยายงาน และหมุนเวียนงาน เพื่อสร้างทางเลือกของงานที่เหมาะสมกับความเชี่ยวชาญของบุคลากร ต่อจากนั้นจะเข้าสู่ระยะวิกฤตด้วยกลางคน ซึ่งเป็นช่วงอายุที่บุคคลเริ่มปรากฏภาวะ เสื่อมถอยทั้งด้านร่างกาย และสติปัญญา ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นในองค์กรและครอบครัวเริ่มเปลี่ยนแปลง ความเชื่อชาติต่อการเปลี่ยนแปลงสถานะของงาน แต่ต้องการความเชื่อมั่นในงานสูง องค์กรควรพิจารณาการเลื่อนตำแหน่งที่เหมาะสมให้ ส่งศึกษาต่อ ฝึกอบรม ดูงาน เพื่อเพิ่มทักษะให้ทันความก้าวหน้าของวิทยาการใหม่ๆ ตลอดจนการมอบหมายให้เป็นพี่เลี้ยงแก่บุคลากรชั้นต้น จัดโอกาสให้มีสัมพันธภาพกับบุคลากรอาวุโส เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ในระยะนี้บุคลากรส่วนหนึ่งที่ปรับตัวไม่ได้อาจมีการลาออก โยกย้ายงาน ดังนั้นองค์กรจึงควรมีการวางแผนในการลดชั้นหรือการปลดออก

นอกจากการพัฒนาทักษะปฏิบัติงานแล้ว Dalton และ Thompson (1986, อ้างแล้ว) ยังอธิบายว่า บุคคลกลุ่มนี้มีการพัฒนาทักษะด้านบริหาร ได้แก่ การตั้งเป้าหมาย การประสานงาน การมอบหมายงาน การบังคับบัญชาผู้อื่น การตัดสินใจ ในกลุ่มนี้การพัฒนาอาชีพจึงเป็นการมอบหมายงานบทบาทหัวหน้าโครงการ หัวหน้าทีมการทำงาน หัวหน้างาน Harriot (1992: 137-140) ได้ศึกษางานของ Dalton และ Thompson (1986) และตั้งข้อสังเกตว่า บางคนจะไม่สามารถผ่านขั้นนี้ได้ เพราะบุคคลจะมีความถนัดในงานต่างๆ กัน ตามแนวคิดอาชีพหลัก (Career Anchor) ของ Schein (1975) ซึ่งบุคคลที่มีสมรรถนะด้านบริหารจัดการจะสามารถผ่านขั้นนี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพกว่าผู้อื่น

#### (4) กลุ่มผู้อุปถัมภ์

ในการศึกษาครั้งนี้ สอดคล้องกับบุคคลในขั้นคอนอาชีพขั้นปลายในบทบาทผู้นำ ตามแนวคิดของ Schein (1978, อ้างถึงใน Gordon, 1993: 83) บุคคลมีทักษะความสามารถในงาน ส่วนรวมขององค์กร รับผิดชอบงานขององค์กรมากขึ้น มีอำนาจในองค์กร มีบทบาทคัดเลือกและพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนการกำหนดทิศทางงานดำเนินงานขององค์กร ดังนั้นจึงมีศักยภาพที่จะพัฒนาตนเองในสังคมวิชาชีพ โดยการศึกษาค้นคว้า ติดตามความก้าวหน้าของวิทยาการต่างๆ ด้วยตนเอง รวมถึงการเปิดตัวเองในสังคมวิชาชีพ อาจโดยการเป็นสมาชิกของสถาบัน หรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบ รวมถึงควรมีโอกาสได้รับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนวิทยาการให้ทันการเปลี่ยนแปลงด้วย

สำหรับด้านการบริหารบุคลากรกลุ่มนี้ ควรได้รับการฝึกอบรมในหลักสูตร - นักบริหารระดับกลาง รวมถึงการศึกษาต่อในสาขาด้านบริหาร เพื่อให้มีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะความสามารถด้านการบริหารองค์กรอย่างเป็นระบบ ครอบคลุมงานบริหารองค์กรทุก

ด้านอย่างลึกซึ้ง เพียงพอที่จะสามารถนำความรู้ที่ได้รับมาใช้ หรือประยุกต์ในการพัฒนาองค์การ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมถึงการพัฒนาขณะปฏิบัติงานซึ่งจะช่วยให้กลุ่ม - ผู้อุปถัมภ์ได้ฝึกฝน เรียนรู้ทักษะด้านบริหารจากสภาพจริงขององค์การ

จากสภาพปัจจุบันที่อยู่ในช่วงของการปรับเปลี่ยนโครงสร้างและการบริหาร ที่มุ่งเน้นให้องค์การมีรูปแบบแบนราบลงแทนองค์การแบบปิระมิด ผู้บริหารระดับกลางในองค์การ ในที่นี้คือกลุ่มผู้อุปถัมภ์ จะถูกลดอำนาจการบังคับบัญชาลง แต่จะเพิ่มบทบาทตัดสินใจในงานมากขึ้น (Fowler, 1989 อ้างถึงใน Cascio, 1992: 315) มีผลทำให้บุคลากรในกลุ่มผู้อุปถัมภ์บางคน รู้สึกขาดความมั่นคงในงาน นอกจากนี้ Zanker (1994: 299-300) ยังให้ทัศนะว่า การปรับองค์การ ให้มีสายบังคับบัญชาลดลง บุคลากรจะมีการเลื่อนระดับงานในแนวราบมากกว่าในแนวดิ่ง ดังนั้น บุคลากรต้องใช้ทักษะหลากหลาย เพื่อทำงานในรูปแบบโครงการต่างๆ แทนการทำงานแล้ว อย่างเดียว บุคลากรถูกคาดหวังให้เรียนรู้ทักษะงานใหม่ๆ และปรับตัวกับความต้องการในลักษณะ เป็นทีม โดยจะมีการโยกย้ายคนไปตามโครงการที่ต้องมีการเรียนรู้การทำงาน ริเริ่มสร้างสรรค์ รวมถึงสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ขึ้นมาใช้เพื่อให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์ และประการสำคัญ พฤติกรรมการทำงานของบุคลากร จะมีลักษณะเป็นเพื่อนร่วมงานทั้งระหว่างบุคลากรกับผู้บริหาร หรือระหว่างบุคลากรด้วยกัน และจะเกิดพฤติกรรมแบ่งปันทักษะ และการสอนงานในลักษณะ พี่เลี้ยง อาจกล่าวได้ว่า ผลการปรับเปลี่ยนโครงสร้างจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงสัมพันธ์ภาพ ระหว่างคนในองค์การด้วย Kanter (1989 อ้างถึงใน Zanker 1994: 300) ให้ข้อเสนอแนะว่า เมื่อ เส้นทางอาชีพในองค์การแบนราบลง บุคคลจะต้องตระหนักถึงการพัฒนาตนเองอย่างมาก โดย จากการพัฒนาความสามารถในการปรับตัวเข้ากับงานใหม่ และสิ่งแวดล้อมของงานที่แตกต่างไป จากเดิมซึ่งเป็นประเด็นสำคัญ องค์การยุคใหม่จึงต้องการบุคลากรที่มีความยืดหยุ่น สามารถทำงาน ได้หลายประเภท อาจเป็นทั้งผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านหรือเชี่ยวชาญทั่วไป มีความสามารถในทักษะ งานใหม่ๆ และเตรียมความสามารถรองรับงานในอนาคตได้ นอกจากนี้ยังมีความสามารถทั้งด้าน ปฏิบัติการ ทักษะมนุษย์และความสามารถในการหล่อหลอมการทำงานภายในทีมได้อย่างดีด้วย ซึ่ง สอดคล้องกับแนวคิดของ Cascio (1992: 315) ที่ได้วิเคราะห์การปรับเปลี่ยนด้านสังคมของวัย กลางคนที่ได้รับผลกระทบจากการปรับเปลี่ยนโครงสร้างขององค์การ และได้เสนอกลยุทธ์ในการลด ผลกระทบนี้ คือ ให้บุคลากรกลุ่มที่ปรึกษาและผู้อุปถัมภ์พัฒนารุ่นน้องในบทบาทพี่เลี้ยงสอนงาน หรือที่ปรึกษาการทำงาน ซึ่งจะช่วยให้คนวัยกลางคนมีพลัง ทนต่อการปรับตัวของสังคม ในการ- ศึกษาครั้งนี้จัดให้กลุ่มที่ปรึกษาทำหน้าที่พี่เลี้ยง ที่ปรึกษาแก่กลุ่มอื่นๆ ด้วยเช่นกัน นอกจากนี้ Cascio ยังได้เสนอให้ส่งบุคลากรกลุ่มนี้ เข้าร่วมประชุมสัมมนา รวมถึงฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆ ที่ สถาบันการศึกษาจัดขึ้น เพื่อเพิ่มพูนวิชาการให้ทันการเปลี่ยนแปลงของงาน และความต้องการ ขององค์การ ตลอดจนการพัฒนาทักษะบริหารวิชาการ และบริหารองค์การตามความต้องการของ องค์การ วิชาชีพ และสังคมที่เกี่ยวข้อง

## 1.8 องค์ประกอบของการพัฒนาอาชีพ

การพัฒนาอาชีพเป็นผลของการดำเนินงาน 2 กระบวนการ ที่มีความเกี่ยวข้องกัน คือ การวางแผนอาชีพ (Career Planning)กับการจัดการอาชีพ (Career Management) (Lunenburg และ Ornstein, 1996: 542, Gutteridge และ Hutcheson อ้างถึงใน Nadler และ Nadler:1990: 30.5) ซึ่งจะอธิบายได้ ดังต่อไปนี้

### องค์ประกอบที่ 1 การวางแผนอาชีพ (Career Planning)

Mondy และ Noe (1993 : 364)ได้อธิบาย การวางแผนอาชีพว่า คือ กระบวนการที่บุคคลวางแผนสำหรับชีวิตการทำงาน โดยมีการประเมินความสามารถ ความสนใจของตนเอง แล้วนำมากำหนดเป้าหมายอาชีพ(Career Goal) และพิจารณาทางเลือกตามโอกาสของงานอาชีพที่มีอยู่ สำหรับ Werther และ Keith (1993 : 377) ให้ทัศนะว่า การวางแผนอาชีพ เป็นกระบวนการที่บุคคลเลือกเป้าหมายและแนวทางที่จะบรรลุผลสำเร็จในอาชีพ ทั้งนี้ต้องสอดคล้องกับโอกาสของความสำเร็จที่เป็นจริง และสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ขณะเดียวกันองค์กรต้องช่วยเหลือสนับสนุนบุคคลให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ และไม่ควรมุ่งเน้นเฉพาะการเข้าสู่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้นเพียงอย่างเดียว ควรให้ตระหนักถึงความสำคัญเชิงจิตวิทยาการทำงานด้วย Sherman, Bohlander และ Chruden (1988 : 223) ให้ความหมายการวางแผนอาชีพว่า เป็นกระบวนการจัดการเพิ่มผลผลิตขององค์กร ปรับปรุงเจตคติของบุคลากรต่องาน และพัฒนาความพึงพอใจของบุคลากร เพื่อให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

การวางแผนอาชีพ มีความหมายโดยสรุป คือ กระบวนการที่บุคคลกำหนดเป้าหมายอาชีพและเลือกแนวปฏิบัติตามโอกาสของอาชีพที่มีอยู่ โดยองค์การมีบทบาทให้การสนับสนุน เพื่อให้บุคลากรบรรลุผลสำเร็จในอาชีพที่ตั้งไว้

ในทัศนะของ Lunenburg และ Ornstein (1996: 542-548) นั้น การวางแผนอาชีพเป็นกระบวนการที่บุคคลวางแผนเส้นทางอาชีพ (Career path) ของตนเอง ซึ่งประกอบด้วย ขั้นตอนการประเมินตนเอง (Self appraisal) (การแสวงหาโอกาสด้านงานอาชีพ (Exploring opportunities) การตั้งเป้าหมายอาชีพ (Setting goals) การเตรียมแผน(Preparing plans) และการปฏิบัติตามแผน(Implementing plans) (Powell,1990) ส่วน Gutteridge และ Hutcheson (อ้างถึงใน Nadler และ Nadler,1990: 30.4-30.6)อธิบายว่า การวางแผนอาชีพ ประกอบด้วยกระบวนการย่อย คือ การเลือกอาชีพ การเลือกหน่วยงาน การเลือกงาน และการพัฒนาอาชีพด้วยตนเอง ที่ประกอบด้วยกิจกรรม การประเมินตนเอง การตรวจสอบโอกาสด้านอาชีพ การกำหนดคคกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับอาชีพ และการปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ซึ่งเป็นกิจกรรมเดียวกับแนวคิดการวางแผนอาชีพของ Lunenburg และ Ornstein

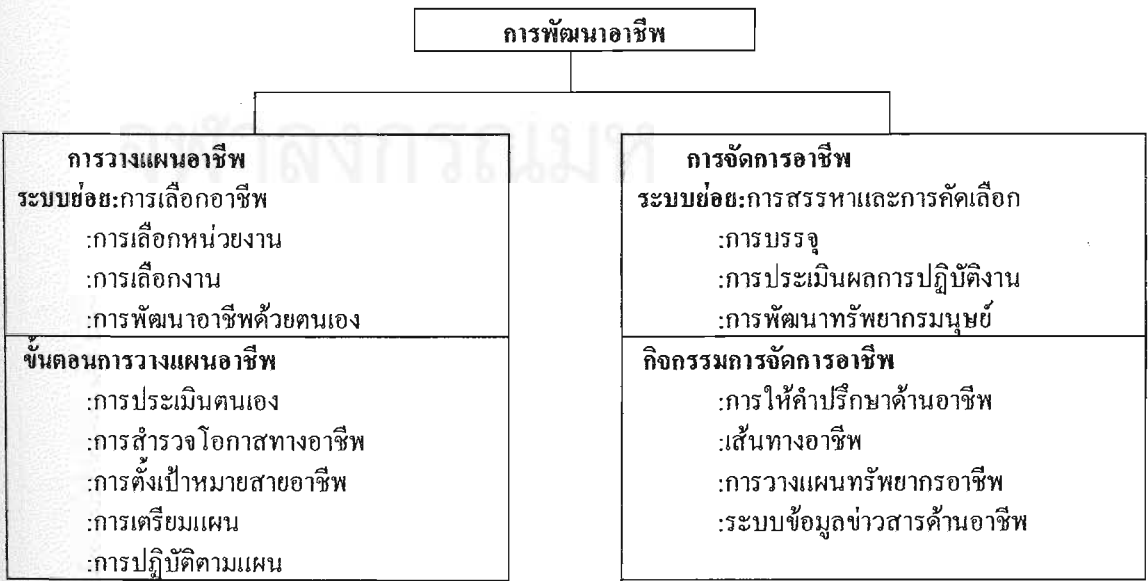
**องค์ประกอบที่ 2 การจัดการอาชีพ (Career Management)**

สำหรับการจัดการอาชีพ ในทัศนะของ Lunenburg และ Ornstein (1996: 542-548) นั้นมุ่งเน้นในกิจกรรมการวางแผนงานขององค์กร ในการสนับสนุนความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากร ประกอบด้วยบทบาทกับการบริหารงานบุคคลหลายด้าน เช่น การสรรหา การคัดเลือก การประเมินผลการปฏิบัติงานและการอบรมและพัฒนาบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับ Cherrington (1994: 323) ที่ได้รวบรวมโครงการพัฒนาอาชีพจากแนวคิดของ Colarelli และ Bishop (1990) Kesner(1989) Kirkpatrick(1988) Whitely, Dougherty และ Dreher(1991) ซึ่งประกอบด้วยโครงการให้คำปรึกษาด้านอาชีพและการประเมินผลการปฏิบัติงาน เส้นทางอาชีพ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ โครงการการฝึกอบรมและการพัฒนา โครงการตามความสนใจเฉพาะกลุ่ม เช่น โครงการให้คำปรึกษาก่อนการเกษียณอายุ และการใช้ระบบพี่เลี้ยงในการสอนแนะนำงาน

นอกจากนี้ Gutteridge และ Hutcheson (อ้างถึงใน Nadler และ Nadler,1990,: 30.4-30.6) ได้อธิบายการจัดการอาชีพว่า ประกอบด้วยกระบวนการย่อย คือ การสรรหาการคัดเลือกและการบรรจุบุคลากร การติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้สามารถกำหนดเป็นกิจกรรมเฉพาะด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยให้มีความสอดคล้องระหว่างความสนใจ และความสามารถของบุคลากร กับโอกาสความก้าวหน้าอาชีพ และความ-ต้องการขององค์กร หรือกล่าวได้ว่าเป็นกิจกรรมที่องค์กรจัดขึ้น เพื่อสนับสนุนการพัฒนาอาชีพของบุคคลนั่นเอง

จากแนวคิดข้างต้นนี้การพัฒนาอาชีพ จึงประกอบด้วยการวางแผนอาชีพ กับการจัดการอาชีพ ซึ่งแต่ละกระบวนการประกอบด้วย ระบบย่อยและกิจกรรมหรือขั้นตอน ดังแผนภูมิที่ 5

**แผนภูมิที่ 3 องค์ประกอบของการพัฒนาอาชีพ**



กิจกรรมการพัฒนาอาชีพ จะต้องอาศัยความร่วมมือระหว่างตัวบุคลากรกับองค์กร โดยกิจกรรมของการวางแผนอาชีพของบุคคล กับกิจกรรมการจัดการอาชีพขององค์กรจะสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน และไม่อาจแยกความรับผิดชอบการดำเนินงานออกจากกันได้ชัดเจน เช่น องค์กรอาจช่วยเหลือบุคลากร ในการจัดปฏิบัติการเกี่ยวกับการประเมินตนเองของบุคลากร และในขณะที่เดียวกับบุคคลอาจมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ ของโครงการพัฒนาอาชีพขององค์กร เป็นต้น

## 2. การพัฒนาอาชีพ โดยองค์กร

ในการศึกษาครั้งนี้ มุ่งสร้างรูปแบบการพัฒนาอาชีพ ซึ่งต้องอาศัยการวางแผน ดำเนินการพัฒนาอาชีพ ในที่นี้ จึงเสนอแนวคิดของนักวิชาการ ดังต่อไปนี้

Gutteridge และ Otte (1983:22-26) ได้เสนอองค์ประกอบหลักของการพัฒนาอาชีพ โดยองค์กรดังนี้ คือ 1) ประเมินบุคลากรเกี่ยวกับความต้องการการพัฒนา ค่านิยม ความสนใจ และความสามารถด้านอาชีพ 2) ประเมินสภาพแวดล้อม ได้แก่ ทัศนะงานที่องค์กรต้องการ เส้นทางอาชีพและ นโยบายการพัฒนาอาชีพขององค์กร เป็นต้น 3) รวบรวมและหาความสอดคล้องของการพัฒนา ระหว่างความคาดหวังของบุคลากรกับความต้องการขององค์กร 4) กำหนดเป้าหมาย และวางแผนการพัฒนา 5) ดำเนินการพัฒนาอาชีพด้วยเทคนิคต่าง ๆ เช่น การฝึกอบรมในงาน การศึกษาต่อ การโยกย้ายงาน เป็นต้น

Leibowitz, Farren และ Kaye (1986:41) ได้เสนอการออกแบบระบบการพัฒนาอาชีพ ขององค์กร โดยให้ทัศนะว่าระบบการพัฒนาอาชีพควรประสานการดำเนินงานกับระบบการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร เพราะ 2 ระบบนี้ สนับสนุนข้อมูล และการดำเนินงานซึ่งกันและกัน ตามตารางการส่งเสริม 2 ทาง (two-way support) ระหว่างกระบวนการพัฒนาอาชีพกับโครงสร้าง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

ตารางที่ 5 การส่งเสริม 2 ทาง ระหว่างกระบวนการพัฒนาอาชีพกับโครงสร้างการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์

กระบวนการพัฒนาอาชีพ	โครงสร้างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
การประเมินองค์กรเพื่อวางแผนพัฒนาอาชีพ	แผนกลยุทธ์ การคาดการณ์กำลังคนขององค์กร แผนสู่ความสำเร็จ และทักษะอาชีพที่องค์กรต้องการ
การประเมินบุคคลเพื่อวางแผนพัฒนาอาชีพ	การประเมินผลการปฏิบัติงานและเส้นทางอาชีพ
การศึกษาข้อกำหนดเกี่ยวกับงาน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งและการโยกย้าย	คำบรรยายลักษณะงาน การปิดประกาศงาน นโยบายการสรรหา การโยกย้าย การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง
การพัฒนา และ รางวัลการตอบแทน	การฝึกอบรม การพัฒนา และการศึกษา ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์

จากแนวคิดข้างต้นLeibowitz, Farren และ Kaye (1986,อ้างถึงใน Bernardin และRussell , 1993: 348) ได้เสนอขั้นตอนและภารกิจ ในการวางระบบการพัฒนาอาชีพในองค์กร ว่าประกอบด้วย ขั้นตอนต่างๆ รวม 4 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

**ขั้นที่ 1 ความต้องการ :** การค้นหาสภาพปัจจุบันขององค์กร เป็นการประเมินความต้องการการพัฒนาอาชีพของบุคลากรและองค์กร โดยตรวจสอบสภาพปัจจุบันขององค์กร เพื่อระบุความจำเป็นและขอบเขตของความต้องการหรือปัญหาการพัฒนาอาชีพ สำหรับบุคลากรเป็นการวิเคราะห์ความต้องการการพัฒนาของแต่ละคน หรือกลุ่มบุคลากรที่เป็นเป้าหมายของการพัฒนา และเมื่อสิ้นสุดกระบวนการขั้นตอนนี้ ผู้วิเคราะห์ต้องอธิบายได้ว่า สภาพปัจจุบันด้านการพัฒนาอาชีพขององค์กรเป็นอย่างไร ควรเป็นอย่างไร ตลอดถึงควรทำอะไรเพื่อให้ได้สภาพตามที่ต้องการจะเป็น โดยมีรายละเอียด ดังนี้

- 1.1 กำหนดหรือทบทวนความรับผิดชอบด้านการพัฒนาอาชีพของบุคลากรผู้บริหารและองค์กร
  - 1.2 กำหนดกลุ่มเป้าหมาย และจำแนกความต้องการการพัฒนาอาชีพของกลุ่ม
  - 1.3 จำแนกปัจจัยด้านวัฒนธรรม โดยพิจารณาการยอมรับ การสนับสนุน และข้อผูกพันขององค์กรต่อการพัฒนาอาชีพ เพื่อประเมินโอกาสการบรรลุผลสำเร็จของโครงการ และการเปลี่ยนแปลงในการพัฒนาอาชีพของบุคลากร
  - 1.4 ประเมินโครงการหรือ โครงสร้างหลักของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร เพื่อวางแผน และประเมินความเป็นไปได้ ในการประสานการดำเนินงานเข้าด้วยกัน
  - 1.5 ศึกษาการแก้ไขปัญหาด้านการบริหารหรือพัฒนาบุคลากรขององค์กร
- ในอดีต
- 1.6 กำหนดพันธกิจ หรือ ปรัชญา ของโครงการการพัฒนาอาชีพขององค์กร
  - 1.7 ออกแบบและดำเนินการประเมินความต้องการการพัฒนาอาชีพ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องทันสมัยของข้อมูล หรือรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติม
  - 1.8 กำหนดดัชนีความสำเร็จของโครงการ

**ขั้นที่ 2 วิสัยทัศน์ :** พิจารณาทิศทางใหม่ที่มีความเป็นไปได้ ขั้นนี้เป็นการเชื่อมโยงระบบการพัฒนาอาชีพเข้ากับเครื่องมือการพัฒนาดังๆ จึงต้องกำหนดทิศทางการพัฒนาอาชีพขององค์กร ซึ่งอาจเป็นวิสัยทัศน์ หรือแผนกลยุทธ์ที่ควรเป็นการคิดในทิศทางใหม่ที่มีความเป็นไปได้ในองค์กร และนำมาเป็นกรอบกำหนดวัตถุประสงค์ ออกแบบเครื่องมือ และกำหนดกิจกรรมการพัฒนา ขั้นตอนการสร้างวิสัยทัศน์นี้ผู้บริหารควรมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน เพื่อสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ และต้องทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาด้านอาชีพแก่ลูกน้องในการพัฒนาอาชีพ



นอกจากนี้ผู้บริหารอาจต้องเข้าร่วมพัฒนาความสามารถในการเป็นที่ปรึกษา ผลลัพธ์ของขั้นตอนนี้จะได้แผนสำหรับการแก้ไขปัญหาการพัฒนาอาชีพขององค์กร ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

- 2.1 กำหนดปรัชญาการพัฒนาอาชีพระยะยาว
- 2.2 การกำหนดวิสัยทัศน์ หรือ วัตถุประสงค์ของโครงการการพัฒนาอาชีพ
- 2.3 ออกแบบเครื่องมือการพัฒนาอาชีพสำหรับบุคลากร ผู้บริหารและองค์กร
- 2.4 จัดระบบบริหารข้อมูลการพัฒนาอาชีพให้ถูกต้อง พร้อมทั้งจะใช้ประโยชน์

### ขั้นที่ 3 แผนปฏิบัติการ : การทดลองปฏิบัติการขั้นแรก มีรายละเอียด ดังนี้

- 3.1 ประเมินแผนและขอการสนับสนุนจากผู้บริหารสูงสุดขององค์กร
- 3.2 ริเริ่มโครงการนำร่อง
- 3.3 ประเมินทรัพยากรและสมรรถนะ ในการดำเนินการ
- 3.4 สรรหากลุ่มผู้ดำเนินการ ซึ่งควรมาจากบุคลากรทุกแผนกขององค์กร เพื่อ

ให้เกิด ความร่วมมือ และการสนับสนุนโครงการ กลุ่มทำงานนี้ต้องประสานการทำงานกับแผนกพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทุกขั้นตอนที่รวบรวมข้อมูล ออกแบบโครงการ ดำเนินการ และควบคุม ติดตามประเมินผลการดำเนิน

### ขั้นที่ 4 สรุปผล : ดำรงรักษาโปรแกรม ประกอบด้วยกิจกรรม ดังนี้

- 4.1 สร้างแนวคิดการพัฒนาอาชีพระยะยาวขององค์กร
- 4.2 ประชาสัมพันธ์ เผยแพร่โครงการให้บุคลากรทุกระดับ ทุกกลุ่มในองค์กร
- 4.3 ประเมินผลโครงการ และนำเสนอผู้บริหารระดับสูงเพื่อการสนับสนุนโครงการอย่างต่อเนื่อง และนำผลการประเมินมาปรับปรุงพัฒนาโครงการต่อไป
- 4.4 พิจารณาแนวโน้มและทิศทางโครงการในอนาคต

นอกจากนี้ Leibowitz (1987:195-207) ยังอธิบาย ถึง ระบบการพัฒนาอาชีพว่า คือการวางแผนที่เป็นรูปแบบในการช่วยเหลือ และพัฒนาบุคลากร เพื่อให้ทักษะและความปรารถนาของบุคลากร สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร ทั้งนี้ องค์กรที่จะประสบผลสำเร็จในการวางระบบการพัฒนาอาชีพ จะต้องมีการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และมีข้อผูกพันกับระบบนี้ด้วยซึ่งปัจจัยที่จะช่วยให้ระบบนี้บรรลุผลสำเร็จ ประกอบด้วย

1. การปรึกษาวางแผนร่วมกันระหว่างหัวหน้างาน กับผู้ใต้การบังคับบัญชา
2. ให้โอกาสบุคลากรได้ใช้ความรู้ ความสามารถ ทักษะในการทำงานอย่างเต็มที่ และมีโอกาสได้แสดงความต้องการด้านอาชีพให้หัวหน้าและองค์กรได้รับรู้
3. มีวิธีการประเมินความต้องการของบุคลากร และองค์กรที่หลากหลาย และนำผลการประเมินมาใช้ในการปรับปรุงพัฒนาบุคลากรและองค์กรอย่างต่อเนื่อง
4. มีการเชื่อมโยงทักษะของบุคลากร กับการเปลี่ยนแปลงเป้าหมาย ขององค์กร

Williamson และ Otte (1986:59-61) ได้เสนอแนวคิดการจัดทำรูปแบบการพัฒนาอาชีพ  
ในองค์กร โดยพิจารณา 2 องค์ประกอบ คือ

- 1) การวิเคราะห์และรวบรวมความต้องการพัฒนาอาชีพ ที่สอดคล้องกันขององค์กร  
และบุคลากร ประกอบด้วย กระบวนการประเมินความต้องการขององค์กร
- 2) การประเมินปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการพัฒนาอาชีพ ประกอบด้วย การ  
ประเมินบรรยากาศองค์กร และกำหนดแนวคิดการพัฒนาอาชีพ ให้ชัดเจน รวมทั้งการรวบรวม  
ข้อมูลสำหรับจัดทำกรพัฒนาอาชีพควรมีความถูกต้อง ทันสมัยได้จากหลากหลายแหล่งในองค์กร  
และเนื้อหาการวิเคราะห์ ควรครอบคลุมข้อมูล 4 ด้าน คือ 1) ความต้องการของบุคลากร 2) ความ-  
ต้องการขององค์กร 3) ระบบการจัดการข้อมูลด้านอาชีพ และ 4) การบริหารที่สนับสนุนการ-  
พัฒนาอาชีพ

Slavenski (1987:57-60) ได้จัดทำระบบการพัฒนาอาชีพของพนักงานบริษัทโคคา-โคล่า  
สหรัฐอเมริกา โดยกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ส่งเสริมกำลังคนจากภายในบริษัท 2) มุ่งการ-  
พัฒนาเพื่ออนาคต 3) ผู้บริหารต้องรับผิดชอบการพัฒนาอาชีพของพนักงาน และ 4) พนักงานต้อง  
รับผิดชอบต่อพัฒนาตนเอง โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. จัดให้มีการประเมินความสนใจของพนักงาน
2. รวบรวม และจำแนกศักยภาพของพนักงาน
3. ส่งเสริมพนักงาน ให้สอดคล้องกับความต้องการของบริษัท โดยการคัดเลือก  
พนักงานเข้าสู่งานหรือตำแหน่งงานจากพนักงานภายใน ใช้ประโยชน์กำลังคนตามจุดดีของเขา  
ผู้บริหาร หัวหน้างาน และพนักงานในฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมีบทบาทช่วยเหลือ แนะนำ  
การพัฒนาอาชีพของบุคลากร สร้างแหล่งเผยแพร่และสื่อสารข้อมูลการพัฒนาอาชีพอย่างทั่วถึง  
และต่อเนื่อง

Slavenski ตั้งข้อสังเกตระบบการพัฒนาอาชีพมีข้อจำกัดที่ควรอธิบายให้พนักงานรับรู้ คือ  
1) ระบบนี้ไม่สามารถส่งเสริมความก้าวหน้าของพนักงานได้ทุกคนในโอกาสเดียวกัน 2) ระบบนี้  
ไม่ใช่รางวัลของความคาดหวังที่ไม่เป็นจริง 3) ระบบนี้ไม่มีสัญญา หรือการประกันว่าจะได้รับการ  
ตอบแทน 4) ดังนั้นระบบนี้จึงไม่ใช่สมการที่เมื่อมีการพัฒนาแล้วต้องได้รับการส่งเสริมหรือ ได้  
รางวัลตอบแทน

Rothwell และ Kazanas (1989:344-354) ได้เสนอขั้นตอนการจัดทำโครงการวางแผนการ  
พัฒนาอาชีพอย่างเป็นทางการโดยองค์กร ไว้ดังนี้

1. พัฒนาระบบการประเมินความต้องการวางแผนการพัฒนาอาชีพ โดยผู้บริหาร  
สูงสุดต้องมีข้อผูกพันกับการพัฒนาอาชีพ ตั้งแต่การริเริ่มโครงการสืบเนื่องไปทุกขั้นตอน และ

บุคลากรผู้รับผิดชอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร และผู้บริหารตามสายงานเป็นอีกกลุ่มหนึ่งที่มีผลต่อความสำเร็จของโครงการ หัวหน้างานเป็นกลุ่มที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการพัฒนาอาชีพของลูกน้อง เพราะเป็นผู้มอบหมายงานที่สนองต่อนโยบายขององค์กร เป็นผู้ให้โอกาสในการพัฒนาฝึกอบรมและศึกษาต่อ และบุคลากรต้องมีความเชื่อมั่นในการบริหารและการพัฒนาอาชีพ

2. กำหนดนโยบายการพัฒนาอาชีพที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ขององค์กร แผนกลยุทธ์แผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรและแผนพัฒนาอาชีพของบุคลากร โดยนโยบายการพัฒนาอาชีพควรได้มาจากประเด็นอุปสรรคด้านอาชีพขององค์กร จะบ่งบอกถึง 1) วัตถุประสงค์ของโครงการ 2) บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรและผู้บริหารต่อการพัฒนาอาชีพ 3) วิธีการบริหารโครงการเช่น ควรมีคณะกรรมการโครงการหรือไม่ ถ้ามีมีหน้าที่อะไรบ้าง 4) วิธีการดำเนินงานโครงการ 5) วิเคราะห์ความต้องการการพัฒนาของบุคลากรทุกกลุ่ม 6) เชื่อมโยงโครงการพัฒนาอาชีพ เข้ากับแผนต่างๆ ขององค์กรในลักษณะส่งเสริมซึ่งกันและกัน

### 3. วิเคราะห์งาน และเส้นทางอาชีพ

การวิเคราะห์งาน เป็นกระบวนการรวบรวมและตรวจสอบข้อมูลเกี่ยวกับกิจกรรมของงานที่บุคคลปฏิบัติในอาชีพของเขา และจำแนกความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในอาชีพให้บรรลุผลสำเร็จ ซึ่งการวิเคราะห์งานจะเป็นจุดเริ่มต้นของการวางแผนอาชีพ เพราะจะช่วยตรวจสอบสมรรถนะปัจจุบันเกี่ยวกับงานของบุคลากร เพื่อเป็นจุดอ้างอิงเริ่มต้นในการวางแผนพัฒนากำลังคนขององค์กรให้มีสมรรถนะที่พึงประสงค์ตามความต้องการในอนาคต

สำหรับการวิเคราะห์เส้นทางอาชีพ สามารถทำได้ 2 วิธี คือวิธีแรก เป็นการศึกษาการเลื่อนตำแหน่งงานที่สัมพันธ์กับการพัฒนาความรู้ ทักษะของบุคลากรให้เหมาะสมกับการเข้ารับผิดชอบงานในตำแหน่งใหม่ (Prescriptive) และวิธีที่สอง เป็นการศึกษาประวัติการดำรงตำแหน่งของบุคลากรที่มีมาในองค์กร (Descriptive) เส้นทางอาชีพขององค์กรนี้จะช่วยเป็นกรอบในการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพให้บุคลากร

### 4. จำแนกความต้องการด้านงาน และกำลังคนขององค์กรในอนาคต

เป็นกระบวนการค้นหาจำนวน และประเภทของบุคลากรที่องค์กรต้องการในอนาคต ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

4.1 ศึกษาวิเคราะห์สถานะปัจจุบันขององค์กร งาน กำลังคน และเส้นทางอาชีพ

4.2 ศึกษาวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่จะมีผลกระทบต่อการทำงาน กำลังคน และเส้นทางอาชีพ

4.3 คาคการณ์สภาพอนาคตเกี่ยวกับองค์การ งาน กำลังคน และเส้นทางอาชีพที่ควร เป็นหรือที่ผู้บริหารต้องการ

4.4 ทบทวนสภาพปัจจุบันเกี่ยวกับงาน และกำลังคนขององค์การ เพื่อวางแผน สำหรับอนาคตที่ควรจะเป็น

Mayo(1992:36-39) ได้เสนอ กรอบของการจัดการอาชีพไว้ดังนี้

1. ประเมินความต้องการทรัพยากรมนุษย์ ความรู้ และทักษะที่พึงประสงค์ขององค์การ ในอนาคต
2. ทบทวนวัฒนธรรมและกระบวนการบริหารขององค์การ ที่มีผลต่อการจัดการอาชีพ
3. ทบทวนข้อผูกพันในการจัดการอาชีพขององค์การ ได้แก่ การพิจารณา นโยบาย ระบบ ต่างๆ ที่มีผลต่อการพัฒนาอาชีพ รวมถึงการให้อิสระแก่บุคลากรในการเลือกงานหรือตำแหน่ง และ การมีแหล่งสนับสนุนการวางแผนพัฒนาอาชีพอย่างเพียงพอ
4. วิเคราะห์โครงสร้างขององค์การเพื่อค้นหาโครงสร้างองค์การที่สนับสนุนหรือขัดขวาง การพัฒนาอาชีพ และเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ ทั้งในสายงานเดิม และข้ามสายงานในแนว ระนาบ
5. ใช้ข้อมูลที่รวบรวมและวิเคราะห์ได้ นำมาวางแผนเพื่อจัดการเชื่อมโยงความต้องการ ด้านอาชีพของบุคลากรกับความต้องการขององค์การ
6. วางแผนพัฒนาอาชีพให้บุคลากร และประเมินผลการดำเนินงาน

Sherman และ Bohlander (1998: 238-241) ให้ทัศนะว่าแนวคิดเริ่มแรกในการดำเนินงาน โครงการพัฒนาอาชีพในองค์การ ควรบูรณาการ โครงการเข้ากับโครงสร้างและงานหลักของแผนก พัฒนาศักยภาพขององค์การนั้น ๆ โดยการดำเนินงานควรตระหนักถึงองค์ประกอบ ดังนี้

1. พิจารณาความต้องการของบุคลากร และขององค์การ

การพัฒนาอาชีพควรเป็นกระบวนการที่ไม่หยุดนิ่ง เพื่อจะได้สามารถสนองตอบต่อ ความต้องการของบุคลากร หัวหน้างานและองค์การที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา โดย 1) บุคคล เป็นผู้รับผิดชอบในการริเริ่ม วางแผนอาชีพของตนเองโดยค้นหาความรู้ ความสามารถทักษะ ความสนใจ ค่านิยม ข้อมูลด้านอาชีพ เพื่อใช้ในการกำหนดเป้าหมายอาชีพ และวางแผนพัฒนา- อาชีพของตนเอง 2) หัวหน้างานมีบทบาทในการให้การประเมินการปฏิบัติงานอย่างค่อนเนื่อง ให้ ข้อมูลองค์การ งานและโอกาสด้านอาชีพที่ผู้ได้บังคับบัญชา 3) องค์การสนับสนุนให้ข้อมูลปรัชญา วิสัยทัศน์ นโยบาย แผนงาน มาตรการด้านอาชีพแก่บุคลากร และให้การสนับสนุนการประเมินตน การพัฒนาและฝึกอบรม ซึ่งการเติบโตก้าวหน้าในอาชีพจะเกิดต่อเมื่อบุคคลสามารถประสาน ความต้องการเข้ากับองค์การได้ และเช่นเดียวกับโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อื่น ๆ การริเริ่ม

โครงการการพัฒนาอาชีพ ครั้งแรกขององค์กร ควรได้รับการสนับสนุนและมาจากความต้องการขององค์กรก่อนเป็นเบื้องต้น โดยเริ่มต้นต้องมีกระบวนการจำแนก ค้นหาความต้องการและปัญหาของบุคลากรแต่ละกลุ่มก่อนซึ่งควรทำด้วยวิธีการที่หลากหลาย และรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลหลาย ๆ กลุ่ม เพื่อได้ข้อมูลที่เป็นสภาพจริงของบุคลากร และองค์กรที่สุด และครอบคลุมกลุ่มบุคลากรในองค์กรทุกกลุ่ม

## 2. สร้างเงื่อนไขที่เอื้อต่อการพัฒนาอาชีพ ได้แก่

2.1 การสนับสนุนจากระบบบริหารขององค์กร เริ่มตั้งแต่ผู้บริหารสูงสุดขององค์กร ต้องตระหนักถึงความสำคัญของโครงการ และให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ ในขณะที่ผู้บริหารตามสายงาน และผู้บริหารแผนกพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ต้องมีส่วนร่วมในการออกแบบและริเริ่มระบบการพัฒนาอาชีพขององค์กร ซึ่งควรเป็นระบบที่สะท้อนถึงเป้าหมาย วัฒนธรรม และปรัชญาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ซึ่งจะช่วยบุคลากรในการกำหนดทิศทางในการวางแผนพัฒนาอาชีพของตนเอง

2.2 การตั้งเป้าหมายอาชีพ ก่อนที่บุคลากรจะวางแผนพัฒนาอาชีพของตนเอง ต้องวางเป้าหมายอาชีพที่มีความเป็นไปได้ตามความสามารถที่แท้จริงของตนเอง และเป็นจริงได้ตามโอกาสด้านอาชีพขององค์กร ทั้งนี้บุคลากรต้องเข้าใจปรัชญา เป้าหมาย และสภาพปัจจุบันขององค์กร หรือเป้าหมายอาชีพของบุคคลต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรในขณะนั้น ๆ

2.3 การปรับนโยบายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เอื้อต่อการพัฒนาอาชีพของบุคลากร และทันต่อการเปลี่ยนแปลงของงาน องค์กรและสภาพแวดล้อม

3. ดำเนินงานครอบคลุมทุกกลุ่มบุคลากร ให้บุคลากรครอบคลุมทุกกลุ่มทั่วทั้งองค์กร เข้าร่วมโครงการพัฒนาอาชีพ และต้องมีการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์วัตถุประสงค์ ระเบียบการ เข้าร่วมโครงการอย่างทั่วถึงและหลากหลายช่องทางตลอดทั้งองค์กร

ปภาวดี ประจักษ์สุนิติ และ กิ่งพร ทองใบ (2537; 561-562) ให้ทัศนะว่า การวางแผนพัฒนาอาชีพที่แท้จริง ต้องมีลักษณะเป็นระบบตลอดทั้งองค์กร มีข้อมูลพร้อม และเพียงพอเชื่อมโยงอย่างรัดกุมกับระบบบริหาร โดยเฉพาะระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร โดยมีขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 ระบุความต้องการขององค์กรและพัฒนากลยุทธ์ เป็นการรวบรวมข้อมูลจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นข้อมูลในการจัดทำแผนดำเนินการ และการตั้งงบประมาณ ซึ่งข้อมูลองค์กรประกอบด้วยข้อมูลความต้องการขององค์กรในปัจจุบันและอนาคต การวางแผนกำลังคน การพยากรณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ การวิเคราะห์งาน การออกแบบงาน ความต้องการขององค์กรในแต่ละช่วงเวลาที่แตกต่างกัน

ขั้นที่ 2 พัฒนาเครื่องมือในการดำเนินงาน ได้แก่ ระบบข้อมูลบุคลากรข้อมูลเส้นทางอาชีพ แบบทดสอบสำหรับบุคลากรเป็นต้น โดยระบบข้อมูลบุคลากรครอบคลุมภูมิหลัง ขั้นตอนอาชีพ ความสนใจ ความเชื่อ ค่านิยม ของบุคคล เป็นต้น 2) ข้อมูลเส้นทางอาชีพเป็นแผนผังความก้าวหน้าในอาชีพที่เป็นไปได้ โดยเป็นการคาดการณ์ประวัติการเข้าสู่ตำแหน่งของบุคลากรในองค์การ หรือการวิเคราะห์กิจกรรมการทำงานของบุคลากร เพื่อวิเคราะห์ความรู้ ความสามารถ ประสิทธิภาพของแต่ละกิจกรรมแล้วจัดหมวดหมู่งานเพื่อจัดลำดับงานต่อไป

ขั้นที่ 3 ทดสอบประสิทธิภาพของเครื่องมือ

ขั้นที่ 4 แนะนำโครงการโดยสื่อสารข้อมูลโครงการแก่บุคลากรทุกระดับ รวมทั้งการจัดตั้งศูนย์ข้อมูลพัฒนาอาชีพด้วย

ชูชัย สมิทธิไกร (2538: 306-307) ให้ทัศนะว่าการพัฒนาอาชีพ เป็นกระบวนการพัฒนาและฝึกอบรมที่องค์การจัดขึ้น เพื่อสร้างโอกาสก้าวหน้าในอาชีพให้บุคลากร ต้องดำเนินการอย่างมีแผนและเป็นระบบ โดยประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 ค้นหาและระบุความต้องการขององค์การ องค์การต้องระบุความต้องการและเป้าหมายของโครงการพัฒนาอาชีพให้ชัดเจนโดยวิเคราะห์เป้าหมาย ปรัชญา นโยบาย แผนกำลังคน และแผนพัฒนาบุคลากรทั้งปัจจุบันและอนาคต ซึ่งจะบ่งบอกถึงเป้าหมายและทิศทาง การพัฒนาอาชีพของบุคลากร ทั้งในเชิงปริมาณและสมรรถนะที่ต้องการในอนาคต

ขั้นที่ 2 สร้างและพัฒนากลยุทธ์และวิธีการพัฒนาอาชีพ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ วิธีการพัฒนาอาชีพวิธีหนึ่งที่สำคัญ คือการกำหนดเส้นทางอาชีพที่ชัดเจนให้บุคลากร

ขั้นที่ 3 เตรียมทรัพยากรในการพัฒนาอาชีพ เช่นบุคลากร งบประมาณ เครื่องมือ เป็นต้น

ขั้นที่ 4 ประชาสัมพันธ์และดำเนินการ การประชาสัมพันธ์จะช่วยสร้างการยอมรับ และความร่วมมือจากบุคลากรทุกระดับ โดยเผยแพร่ให้เข้าใจเป้าหมาย วิธีดำเนินงาน แล้วจึงเริ่มดำเนินการตามแผน

ขั้นที่ 5 ประเมินและติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งประเมินโครงการด้วย

จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์กระบวนการการพัฒนาอาชีพ โดยองค์การของนักวิชาการดังกล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้วิจัยจึงนำมาจัดทำเป็นตารางวิเคราะห์ความสอดคล้องของกระบวนการการพัฒนาอาชีพโดยองค์การ ดังตารางที่ 6 ดังนี้

ตารางที่ 6 แนวคิดกระบวนการการพัฒนาอาชีพโดยองค์การของนักวิชาการ

ขั้นตอนการพัฒนาอาชีพ	Gutteridge & Otte (1983)	Leibowitz และคณะ (1986)	Williamson & Otte (1986)	Slavenski (1987)	Rothwell & Kazanas (1989)	Mayo (1992)	Sherman & Bohlander (1992)	ปภาวดี - ประจักษ์สุภนิตี กิ่งพร ทองใบ (1994)	ชูชัย สมितिไกร (1995)
<b>ขั้นที่ 1 ประเมินสภาพปัจจุบันขององค์การ</b>									
<b>บุคลากร งานและเส้นทางอาชีพ</b>									
1.1 ประเมินความต้องการในอนาคตขององค์การ ด้านกำลังคนและความสามารถของบุคลากร									
ก. ประเมินสภาพปัจจุบันขององค์การจากผลกระทบของสภาพแวดล้อม และแนวโน้มวิชาชีพ	-	✓	-	-	✓	-	-	-	-
ข. ประเมินแนวโน้มการพัฒนาอาชีพขององค์การ	✓	-	✓	-	✓	-	-	✓	✓
1.2 วิเคราะห์งานและเส้นทางอาชีพ									
ก. ตรวจสอบกิจกรรมของงาน	-	-	-	-	✓	-	-	✓	✓
ข. ประเมินความสามารถในงานที่องค์การต้องการ	✓	-	✓	-	✓	✓	-	✓	✓
ค. วิเคราะห์เส้นทางอาชีพ	✓	-	-	-	✓	✓	-	✓	✓
1.3 ประเมินข้อมูลบุคลากร โดย									
ก. ตรวจสอบความสามารถในการปฏิบัติงาน	✓	-	-	✓	✓	-	-	✓	-
ข. ประเมินความสนใจ ค่านิยม อิทธิพลของพัฒนาการอาชีพในแต่ละช่วงอายุของบุคลากร	✓	-	-	✓	✓	-	-	✓	-
ค. ประเมินความต้องการการพัฒนาอาชีพของบุคลากร	✓	✓	✓	-	✓	-	✓	✓	-

ตารางที่ 6 แนวคิดกระบวนการพัฒนาอาชีพโดยองค์การของนักวิชาการ (ต่อ)

ขั้นตอนการพัฒนาอาชีพ	Gutteridge & Otte (1983)	Leibowitz และคณะ (1986)	Williamson & Otte (1986)	Slavenski (1987)	Rothwell & Kazanas (1989)	Mayo (1992)	Sherman & Bohlander (1992)	ปภาวดี - ประจักษ์สุภานิติ กิ่งพร ทองใบ (1994)	ชูชัย สมิตธิไกร (1995)
1.4 คาดการณ์สภาพอนาคตขององค์การ งาน บุคลากร และเส้นทางอาชีพที่ควรจะเป็น โดย	✓	-	-	-	✓	✓	-	✓	✓
1.5 วิเคราะห์ความสอดคล้องความต้องการของ บุคลากร กับองค์การ	✓	-	✓	✓	-	✓	✓	✓	-
1.6 ทบทวนและกำหนดบทบาท ความรับผิดชอบ การพัฒนาอาชีพของผู้บริหาร ผู้รับผิดชอบงานพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ หัวหน้างานและ บุคลากร	-	-	-	✓	✓	-	✓	-	-
1.7 ประเมินปัจจัยที่มีผลต่อการบรรลุเป้าหมายของ การพัฒนาอาชีพ	-	✓	✓	-	-	✓	✓	-	-
1.8 ประเมินโครงสร้างและแผนพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ขององค์การ	-	✓	-	-	✓	✓	✓	✓	-
<b>ขั้นที่ 2 กำหนดวิสัยทัศน์ หรือแผนกลยุทธ์การ พัฒนาอาชีพ</b>									
2.1 กำหนดนโยบาย /เป้าหมายของการพัฒนาอาชีพ	-	✓	-	-	✓	✓	-	✓	✓
2.2 กำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาอาชีพ	✓	✓	-	-	✓	✓	-	✓	✓
2.3 ออกแบบการพัฒนาอาชีพสำหรับกลุ่มเป้าหมาย	✓	✓	-	-	-	✓	-	✓	✓



จากการวิเคราะห์ความสอดคล้องของกระบวนการการพัฒนาอาชีพโดยองค์การ  
ดังกล่าวนี้ ผู้วิจัยนำมากำหนดกระบวนการพัฒนาอาชีพโดยองค์การสำหรับการวิจัย ดังนี้

ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของวิทยาลัยพยาบาล การกำหนดเส้นทางอาชีพสำหรับ  
อาจารย์วิทยาลัยพยาบาล และการวิเคราะห์ข้อมูลของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล  
ในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข

1.1 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของวิทยาลัยพยาบาลเพื่อกำหนดสมรรถนะที่พึงประสงค์  
ในการปฏิบัติงานของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล ตามความต้องการของกระทรวง  
สาธารณสุข วิชาชีพพยาบาลและสังคมที่เกี่ยวข้อง

1.1.1 การวิเคราะห์การปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมต่ออาจารย์วิทยาลัยพยาบาล

1.1.2 การวิเคราะห์แนวโน้มวิชาชีพพยาบาลต่ออาจารย์วิทยาลัยพยาบาล

1.1.3 การวิเคราะห์แนวโน้มทิศทางการปรับภารกิจขององค์การ และงานวิจัย  
ที่เกี่ยวข้องต่ออาจารย์วิทยาลัยพยาบาล

1.2 การกำหนดเส้นทางอาชีพของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล

1.2.1 การวิเคราะห์อายุ และอายุการทำงานของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล

1.2.2 การวิเคราะห์ตำแหน่งงานในปัจจุบัน และผลงานวิชาการของอาจารย์  
วิทยาลัยพยาบาล

1.2.3 การวิเคราะห์ทักษะด้านสังคมของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล

1.2.4 การวิเคราะห์ทักษะการจัดการเรียนการสอนของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล

1.3 การวิเคราะห์ข้อมูลอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล

1.3.1 การวิเคราะห์ภูมิหลัง และประสบการณ์ด้านงานอาชีพของอาจารย์

1.3.2 การวิเคราะห์ทักษะการปฏิบัติงานของอาจารย์

1.3.3 การวิเคราะห์ความต้องการการพัฒนาอาชีพของอาจารย์

ขั้นที่ 2 การวิเคราะห์สมรรถนะที่ต้องพัฒนาและแนวทางการพัฒนาอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล

2.1 การวิเคราะห์สมรรถนะในการปฏิบัติงานที่ต้องได้รับการพัฒนาของอาจารย์  
วิทยาลัยพยาบาล ตามความต้องการที่สอดคล้องกันของอาจารย์ กระทรวงสาธารณสุข  
วิชาชีพพยาบาลและสังคมที่เกี่ยวข้อง

2.2 การวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล

ขั้นที่ 3 การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการบรรลุเป้าหมายของการพัฒนาอาชีพ

ขั้นที่ 4 การกำหนดรูปแบบการพัฒนาอาชีพสำหรับอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล  
สังกัดกระทรวงสาธารณสุข

4.1 องค์ประกอบของการพัฒนาอาชีพ และการกำหนดความสามารถที่ต้องพัฒนา  
ของอาจารย์

## 4.2 การออกแบบการพัฒนาอาชีพ สำหรับอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล

### 4.2.1 กำหนดเป้าหมายของการพัฒนาอาชีพ

### 4.2.2 กำหนดแนวทางการพัฒนาอาชีพ

### 4.2.3 กำหนดวิธีการพัฒนาอาชีพตามกลุ่มเป้าหมาย

## 3. วิธีการพัฒนาอาชีพโดยองค์การ

การพัฒนาอาชีพ ต้องอาศัยความร่วมมือของทั้งบุคคลและองค์การ อย่างไรก็ตาม องค์การนับว่ามีบทบาทสำคัญที่สุดในการเคลื่อนย้ายงานหรือตำแหน่ง ซึ่งเป็นข้อมูลสำคัญในการพัฒนาอาชีพ องค์การจึงมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมการพัฒนาอาชีพ วิธีการพัฒนาอาชีพโดยองค์การ ทำได้ 3 วิธี คือ การปรับเปลี่ยนในด้านตัวบุคคล ปรับเปลี่ยนโครงสร้าง และปรับเปลี่ยนนโยบาย ดังนี้

### 3.1 การปรับเปลี่ยนด้านตัวบุคคลโดยสอดแทรกเทคนิคต่าง ๆ ในบางขั้นตอนในกระบวนการบริหารงานบุคคล ดังนี้

#### 3.1.1 การให้ข้อมูลความจริงเกี่ยวกับงานก่อนล่วงหน้า เป็นการใช้เทคนิค อาร์ เจ พี (Realistic Job Previews) ที่องค์การจัดขึ้นเพื่อให้ข้อมูลเกี่ยวกับงานตามความเป็นจริงแก่ผู้สมัครงาน ในระหว่างการสรรหา โดยอาจจะเป็นการพบปะสนทนา การแจกเอกสาร การฉายภาพยนตร์หรือ วิดีทัศน์ การเยี่ยมชมสถานที่ (Schneider และ Schmitt, 1986 อ้างถึงใน ชูชัย สมิทธิไกร, 2538: 309) เพื่อให้บุคลากรมีความคาดหวังต่องาน และองค์การตามสภาพความเป็นจริง โดยเฉพาะกับผู้สำเร็จการศึกษาที่เพิ่งเข้าสู่ชีวิตการทำงาน กำลังพัฒนาความเชื่อมั่น และการปรับตัว เรียนรู้การทำงาน และเริ่มคาดหวังวางเป้าหมายในอาชีพ หากสภาพความเป็นจริงต่างจากความคาดหวังมาก จะเกิดความผิดหวัง อันจะนำไปสู่ความไม่พอใจ และการเปลี่ยนเป้าหมายอาชีพ อาจมีผลให้องค์การเผชิญปัญหาความตดค่าของขวัญ กำลังใจ ประสิทธิภาพของงาน และอัตราการย้ายออกงานสูง (Cummings และ Huse, 1989 อ้างถึงใน ชูชัย สมิทธิไกร, 2538: 309) ในผู้ที่ผ่านกิจกรรมนี้จะช่วยสร้างความพึงพอใจในงาน มีผลการปฏิบัติงานที่ดี มีความภักดีต่อองค์การ ลดการลาออกจางาน และองค์การควรจัดให้บุคลากรที่กำลังอยู่ในขั้นตอนการค้นหา (ชูชัย สมิทธิไกร, 2538: 309-310)

#### 3.1.2 การปรับเปลี่ยนวิธีการคัดเลือก โดยเน้นการประเมินคุณสมบัติและศักยภาพของบุคคลอย่างถูกต้องตามความเป็นจริง ส่งผลให้องค์การมอบหมายงานเหมาะสมกับคนมากขึ้น สามารถคาดการณ์ผลการปฏิบัติงานได้แม่นยำขึ้น รวมทั้งค้นหาความสามารถพิเศษ และเป็นแนวทางการพัฒนาบุคลากรในอนาคตได้ด้วย

3.1.3 การประสานงานกับสถาบันการศึกษา โดยการปรับหลักสูตรให้ใกล้เคียงกับสภาพความเป็นจริงของงาน หรือจัดโครงการฝึกงานแก่ผู้ใกล้สำเร็จการศึกษา ซึ่งจะช่วยให้บุคคลเรียนรู้งานจากสภาพจริง องค์กรได้บุคลากรช่วยงานและมีโอกาสค้นหา ทาบทาม ผู้มีคุณสมบัติตามความต้องการขององค์กรเข้าสู่องค์กรได้ด้วย

3.1.4 การให้ความรู้เกี่ยวกับอาชีพ (Career Education) วิธีการให้ความรู้ด้านอาชีพสามารถใช้วิธีการเชิงจิตวิทยา โดยเผยแพร่ความเชื่อ ทศนะของผู้บริหารสูงสุดขององค์กร ลงในคำกล่าวสุนทรพจน์ในโอกาสต่าง ๆ ขององค์กร การส่งบันทึกถึงบุคลากร การให้ข้อมูลอาชีพในเอกสารเกี่ยวกับตำแหน่งงาน เป็นต้น วิธีการเหล่านี้จะเป็นเสมือนนโยบายส่วนบุคคล ของผู้บริหารสูงสุดที่ส่งถึงบุคลากรทุกคนขององค์กร โดยเฉพาะผู้บริหารระดับรองลงมาทุกตำแหน่ง ต้องถือปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกันด้วย วิธีการนี้จึงเป็นการสร้างความเชื่อด้านอาชีพอย่างกว้างขวาง ด้วยการลงทุนดำเนินการต่ำ เพราะการเผยแพร่ทำภายในระหว่างงานอยู่แล้ว (Werther และKeith, 1993:384-386) นอกจากนี้ในหน่วยงานที่ไม่มีบุคลากรด้านนี้ อาจให้ผู้บริหารตามสายงานทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาการพัฒนาอาชีพ จะมีความเหมาะสมเช่นกัน

3.1.5 การปรึกษาเชิงจิตวิทยาทางอาชีพ(Career Counseling) หมายถึง กระบวนการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคลรูปแบบหนึ่งที่ออกแบบมา เพื่อช่วยเหลือบุคคลที่มีปัญหาทางด้านพัฒนาการทางอาชีพ สำหรับกลุ่มบุคลากรในองค์กร ได้แก่ ปัญหาเกี่ยวกับการปรับตัวให้เข้ากับการประกอบอาชีพ การมีความเจริญก้าวหน้าในอาชีพที่ตกลงไปแล้ว กระบวนการดังกล่าวนี้ จะดำเนินต่อเนื่องกันไปตลอดช่วงชีวิตของบุคคล และมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับบทบาทในชีวิต เช่น ปัญหาพฤติกรรมในการทำงาน ความเครียด การปรับตัว ความขัดแย้งในการทำงาน บทบาทของการเป็นพ่อแม่ เจ้านาย-ลูกน้อง เพื่อนร่วมงาน เป็นต้น (BrooksและBrown, 1986: 98)

Isaacson (1993: 374) ได้ให้ความหมายของการปรึกษาเชิงจิตวิทยาทางอาชีพว่าเป็นกระบวนการที่มีจุดมุ่งหมายในการส่งเสริม ให้บุคคลมีพัฒนาการทางอาชีพ ด้วยการกำหนดปัญหาและวางแนวทางแก้ไข โดยส่งเสริมให้บุคคลเพิ่มการตระหนักในตนเอง มีการเปลี่ยนแปลงความคิด และอารมณ์ที่เป็นอุปสรรคต่อพัฒนาการทางอาชีพ เป็นการสำรวจตนเองไปพร้อมกับการเพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับอาชีพ เช่น ความเปลี่ยนแปลงในอาชีพ อิทธิพลของเศรษฐกิจและสังคมที่มีต่อการประกอบอาชีพ เป็นต้น

3.1.6 การจัดให้เข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาอาชีพ องค์กรควรจัดอบรมประเภทนี้เป็นระยะ ๆ โดยเฉพาะการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (workshop) ตามระยะของพัฒนาการขั้นตอนอาชีพ คือ เมื่อแรกเข้าสู่องค์กรเป็นการรวมกลุ่มปฐมนิเทศ และกิจกรรมการขัดเกลาทางสังคม (socialization) เพื่อลดความแตกต่างระหว่างคนกับองค์กรและผสมผสานความคาดหวังระหว่างกัน ในระยะกึ่งกลางอาชีพเป็นกลุ่มปฏิบัติการประเมินผลการพัฒนาอาชีพ ประกอบด้วย กิจกรรมการ-

แยกแยะ ค้นหา และวิเคราะห์ตนเอง พร้อมกับวิเคราะห์ความต้องการขององค์กรเพื่อหาแนวทางการพัฒนาตนเองในอาชีพ ช่วงสุดท้ายเป็นการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อแนะวิธีเผชิญกับสภาพเกษียณอายุ มุ่งเน้นความรับผิดชอบในฐานะผู้สอนแนะนำงาน ส่งเสริมความสนใจใหม่สำหรับการพัฒนาชีวิตหลังเกษียณ

**3.1.7 การใช้เทคนิคติดป้ายประกาศ (Job-posting)** เป็นการให้ข้อมูลด้านอาชีพแก่บุคลากร อาจติดประกาศบนกระดาน หรือลงในวารสารของหน่วยงาน ข้อมูลประกอบด้วยชื่อตำแหน่งและคุณสมบัติ ความสามารถ ประสบการณ์ อายุการผ่านงานที่ต้องการ เทคนิคนี้เป็นช่องทางที่องค์กรสามารถส่งข้อมูลแก่บุคลากร เพื่อให้ทราบว่า มีตำแหน่งงานใดว่างอยู่บ้างในขณะนั้น ซึ่งหากบุคลากรสนใจและยังไม่มีคุณสมบัติเหมาะสม ก็อาจเตรียมตัวเสริมประสบการณ์และความรู้ เพื่อให้เหมาะสมกับตำแหน่งงานลักษณะเดียวกันในอนาคต

การพัฒนาอาชีพโดยองค์กรนั้น นอกจากกิจกรรมพัฒนาด้านอาชีพแล้ว การฝึกอบรมและพัฒนา นับเป็นกิจกรรมสำคัญที่ช่วยพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพให้บุคลากร ตามความต้องการขององค์กร ในที่นี้จึงนำเสนอการฝึกอบรมและพัฒนาไว้ด้วย โดยมีรายละเอียดดังนี้

### 3.1.8 การฝึกอบรมและการพัฒนา

ในการฝึกอบรมและการพัฒนานั้น จะมีเป้าหมายหลัก 3 ประการ คือ 1) การพัฒนาการตระหนักรู้ในตนเอง เพื่อให้เข้าใจบทบาทหน้าที่รับผิดชอบขององค์กร ตลอดจนยอมรับในความแตกต่างของบุคคลให้เกิดความเข้าใจในการทำงานร่วมกับผู้อื่น 2) การพัฒนาทักษะของแต่ละบุคคลให้เกิดความชำนาญ ทั้งทักษะในด้านปฏิบัติงานต่างๆที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะที่สำคัญคือให้พัฒนาทักษะในการแก้ไข ตัดสินใจได้ แก้ปัญหาเป็น 3) การมีแรงจูงใจในการทำงานอันนับเป็นสิ่งสำคัญที่บุคคลมีความผูกพันต่อองค์กร เพื่อให้มีการจูงใจในการทำงานให้สำเร็จ จะเป็นทักษะในการบริหารจัดการ ซึ่งพัฒนาในด้านการตระหนักรู้ในตนเอง การพัฒนาด้านทักษะงาน และมีแรงจูงใจต่องานนั้น จะส่งผลให้บุคลากรได้เกิดความรู้ความเข้าใจ มีพฤติกรรมการทำงานได้ด้วยวิธีการจัดดำเนินการฝึกอบรมและการพัฒนา ซึ่งมีด้วยกันหลายวิธี ตามแนวคิดของ Wexley และ Latham (1991: 141) ได้แบ่งวิธีการฝึกอบรมและการพัฒนางานเป็น 4 วิธีการใหญ่ๆ คือ 1) การฝึกอบรมและพัฒนางานในสถานปฏิบัติการ (On Site Training Method) 2) การฝึกอบรมและพัฒนางานนอกสถานที่ (Off-Site Training Methods) 3) การพัฒนาและฝึกอบรมเชิงทฤษฎี (Developing And Training Leader: Theoretical Approaches) 4) การพัฒนาเชิงการบริหารจัดการสำหรับระดับบริหาร (Management And Executive Development) ซึ่งจะนำเสนอวิธีที่สำคัญในการฝึกอบรมและพัฒนางานในสถานที่ทำงาน นอกสถานที่ทำงาน และการพัฒนาเชิงการบริหารจัดการระดับบริหารดังนี้

### 3.1.8.1 วิธีการฝึกอบรมและการพัฒนาในสถานที่ทำงาน (On Site Training Methods)

เป็นวิธีการฝึกอบรมและการพัฒนาในขณะที่ปฏิบัติงานในสถานที่ทำงาน ซึ่งมีข้อดีคือ เป็นการประหยัดค่าใช้จ่ายให้น้อยลง ลดปัญหาการเคลื่อนย้าย ที่สำคัญคือ บุคลากร พนักงาน ได้เรียนรู้ทักษะการปฏิบัติงานและทักษะทางสังคมในขณะที่เดียวกันแต่ก็มีข้อจำกัด คือ ถ้าผู้สอนงาน (Trainer) มีอคติ ทักษะไม่ดี และไม่มีแรงจูงใจ การใช้วิธีนี้จะล้มเหลว จึงจำเป็นต้องเตรียมความพร้อมและสร้างแรงจูงใจ ให้แก่ผู้สอนงาน วิธีการฝึกอบรมและการพัฒนาในสถานที่ทำงานนี้ ประกอบด้วย เทคนิคหลายวิธีการ (Wexley และ Latham, 1991: 141-165) ได้แก่วิธีต่อไปนี้

#### ก. การปฐมนิเทศและการแนะนำสมาชิกใหม่เข้าสู่สังคมขององค์กร

เป็นประเด็นแนวคิดหลักที่สำคัญขององค์กร ที่ต้องมีการปฐมนิเทศและแนะนำสมาชิกใหม่เข้าสู่องค์กร เมื่อได้บรรจุเข้าเป็นบุคลากรขององค์กร เชื่อกันว่า การได้เริ่มต้นในสิ่งที่ดีย่อมสำเร็จไปแล้วครึ่งหนึ่ง ฉะนั้นการให้บุคลากรใหม่ได้เริ่มต้นในสิ่งที่ถูกต้องถูกทางจึงเป็นสิ่งที่สำคัญ ทั้งนี้เพื่อลดความรู้สึกกังวลและก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร มีความพึงพอใจในงาน (Louis, Posner และ Powell, 1993 อ้างถึงใน Wexley และ Latham, 1991:143) นอกจากนี้ การปฐมนิเทศนี้ จะต้องเป็นความรับผิดชอบร่วมกันของฝ่ายฝึกอบรมพัฒนา และหัวหน้างาน (line supervisor) ฝ่ายอบรมพัฒนาจะแนะนำ ให้ข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรโดยทั่วไป ในด้านประวัติ พันธกิจ นโยบาย การจ่ายค่าตอบแทน การชดเชย สวัสดิการต่างๆ และสิ่งอำนวยความสะดวก ส่วนหัวหน้างานจะให้ข้อมูล คำแนะนำ ข้อกำหนด การแนะนำสถานที่ทำงาน เป็นต้น

เป้าหมายของการปฐมนิเทศ คือ การพัฒนาทักษะของบุคลากรใหม่ จึงจำเป็นต้องให้ข้อมูลที่ถูกต้อง และเป็นองค์ความรู้ในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ในการปฐมนิเทศส่วนใหญ่จะครอบคลุมงานในด้านนี้ คือ 1) การแนะนำองค์กร 2) การบอกถึงนโยบาย และข้อควรปฏิบัติขององค์กร 3) การบริการและผลประโยชน์ 4) การสมัครเข้ารับผลประโยชน์ 5) การบันทึกรายละเอียดเอกสารการจ้างงานที่สมบูรณ์ 6) การทบทวนความคาดหวังของผู้ว่าจ้าง 7) การกำหนดความคาดหวังของพนักงาน 8) การแนะนำผู้ร่วมงาน 9) การแนะนำสิ่งอำนวยความสะดวก 10) การแนะนำงานที่ต้องปฏิบัติและรับผิดชอบ

นอกจากนี้ Nelson (1987) และ Schein (1968) ได้กล่าวว่าพนักงานใหม่ควรจะได้รู้ เข้าใจ และยอมรับสังคมขององค์กร (Organizational Socialization) ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับ ค่านิยม ทักษะ ปฏิสฐาน มาตรฐานสังคมขององค์กรและพฤติกรรมแบบแผนที่เป็นที่ยอมรับขององค์กร ทั้งนี้เพื่อให้ได้เรียนรู้และทำความเข้าใจ เพื่อลดความกังวลใจและยอมรับปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมขององค์กร ผู้ที่ทำหน้าที่ปฐมนิเทศ พัฒนาและฝึกงานนี้ จะต้องให้ความสำคัญ สร้างความมั่นใจ เป็นกันเอง และให้การยอมรับ พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้ซักถาม ด้วยบรรยากาศที่

เป็นมิตร สิ่งต่างๆเหล่านี้ จะเอื้อให้พนักงานใหม่มีความสนใจ และปรับตัวปรับใจ ทำงานได้มีประสิทธิภาพ มีความพึงพอใจในงานได้

### ข. การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน ( On the Job Training )

การฝึกและพัฒนาวิธีการนี้ จะเป็นการมอบหมายพนักงานใหม่ให้กับบุคลากร ที่มีประสบการณ์มากกว่า ทั้งนี้พนักงานใหม่จะถูกคาดหวังให้เรียนรู้งานด้วยการสังเกตการทำงาน จากบุคลากรที่มีประสบการณ์มากกว่า ทั้งในด้านที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติจริงด้านเครื่องจักร วัสดุอุปกรณ์ต่างๆ และด้านบุคคล ทั้งนี้บุคลากรที่มีประสบการณ์มากกว่า จะถูกคาดหวังให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่พนักงานใหม่ ในการลอกเลียนแบบและปฏิบัติตามคำแนะนำ โดยทั้งนี้ ให้ใช้เวลาจากงานประจำที่ตนเองปฏิบัติอยู่

ข้อดีของการฝึกและพัฒนาด้วยการปฏิบัติงานนี้ คือ ประหยัดค่าใช้จ่าย ได้เรียนรู้และ ฝึกฝนผลิตผลงานได้ในขณะเดียวกัน ทำงานได้ไม่ต้องเสียค่าใช้จ่าย ลงทุนในการเช่าสถานที่ ค่าจ้างผู้ฝึกสอนให้คำแนะนำแก่พนักงานใหม่ โดยทั้งนี้ ให้ใช้เวลาจากงานประจำที่ตนเองปฏิบัติอยู่

เป้าหมายหลักของการฝึกและพัฒนาด้วยการมอบหมายงานให้ปฏิบัติงานนี้ คือ การพัฒนาการทำงานให้สัมพันธ์กับทักษะความสามารถของพนักงานใหม่ที่ฝึกงาน โดยมุ่งเน้นให้เกิดความรู้ ความเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานได้ แต่อย่างไรก็ดี บางครั้งการพัฒนาด้วยวิธีนี้ ก็มีข้อจำกัดและเกิดผลเสียได้ หากบุคลากรที่มีประสบการณ์มากกว่าขาดความเข้าใจและไม่เต็มใจ ในการดูแล ฝึกปฏิบัติงานให้กับพนักงานใหม่ ฉะนั้นแนวทางที่จะให้การฝึกและการพัฒนาด้วยการปฏิบัติงานนี้มีประสิทธิภาพควรดำเนินการ ดังนี้

1. ต้องแจ้งให้บุคลากรที่มีประสบการณ์มากกว่าที่ทำหน้าที่สอน และฝึกงานแก่พนักงานใหม่ว่า หน้าที่การงานของเขายังมั่นคง ไม่กระทบกระเทือน พร้อมทั้งให้การยกย่อง และให้คุณค่าในความมีอาวุโส มีประสบการณ์ ความชำนาญที่จะเป็นแบบอย่างที่ดีได้

2. บุคลากรที่มีประสบการณ์มากกว่าที่เป็นผู้สอนงานนั้น จะได้รับผลตอบแทนและมีรางวัลให้

3. การมอบหมายพนักงานใหม่ให้กับบุคลากร ที่มีประสบการณ์มากกว่าในการสอนงานนั้น ต้องให้มีความแตกต่างกันน้อยที่สุด ทั้งในด้านภูมิหลัง เชื้อชาติ บุคลิกลักษณะ ทัศนคติ อายุ ภาษา และการสื่อสาร

4. การคัดเลือกบุคลากรที่มีประสบการณ์มากกว่ามาเป็นผู้สอนงานนั้น ควรคัดเลือกจากบุคลากรที่มีความเต็มใจและมีความพร้อม ความสามารถที่จะสอนงานได้ด้วย อย่าพิจารณาเฉพาะประสบการณ์เท่านั้น เพราะอาจเป็นผู้สอนที่ไม่ดีได้

5. การสอนงานต้องมีเทคนิคและทักษะที่หลากหลาย ทั้งคำชมเชย ข้อเสนอนะ  
แนะในการแก้ไข ความรู้ที่จะถ่ายทอด บุคลากรที่มีประสบการณ์มากกว่า ที่ทำหน้าที่สอนงาน  
พนักงานใหม่ ควรดำเนินการดังนี้ 1) ให้ความเป็นกันเอง เป็นมิตร ทำความรู้จักกัน ศึกษาความ  
สนใจและความสามารถของพนักงานใหม่ 2) เริ่มการสอนงาน ด้วยการบอก แสดง อธิบายและ  
สาธิตให้เห็นจริง 3) กระตุ้นให้ลงมือปฏิบัติงาน คอยดูแลใกล้ชิด ให้คำแนะนำ แก้ไขให้ถูกต้อง  
4) ติดตามงาน ประเมินผล มอบหมายงานให้รับผิดชอบ

6. บุคลากรที่มีประสบการณ์มากกว่าไม่ใช้งานพนักงานใหม่ เพื่อประโยชน์  
ส่วนตัว

7. พนักงานใหม่ที่ฝึกปฏิบัติงานนี้ได้รับการหมุนเวียน เพื่อได้เรียนรู้งานได้  
ครอบคลุม

8. องค์กรต้องยอมรับในความเสียหายของวัสดุ สิ่งของ ที่อาจเกิดขึ้นได้  
จากการฝึกปฏิบัติงาน

9. บุคลากรที่มีประสบการณ์มากกว่า ต้องดูแลพนักงานใหม่อย่างใกล้ชิด ไม่  
ให้ได้รับอันตรายจากการฝึกปฏิบัติงาน

#### ค. การสอนงาน (Coaching)

วิธีการนี้เป็นการพัฒนาด้วยวิธีการสอนงานแบบเป็นขั้นตอน เน้นการเรียนรู้  
ด้วยการปฏิบัติ (Learning by Doing) ทั้งนี้ภายใต้การดูแล ให้ความช่วยเหลือและแนะนำจากบุคลากร  
ที่มีประสบการณ์มากกว่า ซึ่งขั้นตอนในการสอนงาน แบ่งเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

1) เปิดโอกาสให้แสดงความคิดริเริ่ม ให้คำแนะนำ และแก้ปัญหาด้วยตนเอง  
2) ตั้งปัญหาให้หัดวิเคราะห์หาวิธีแก้ไขปัญหา  
3) ให้โอกาสเป็นผู้นำกลุ่ม ให้รับผิดชอบในหน้าที่การงานมากขึ้นและให้  
อำนาจเพิ่มมากขึ้น

4) เป็นตัวแทนในการเข้าร่วมกิจกรรม เข้าร่วมประชุมกับบุคลากรในระดับ-  
สูง การฝึกหัดและการพัฒนาด้วยวิธีการสอนงานจะมีประโยชน์ และช่วยให้การทำงาน ในองค์กร  
ได้ดีขึ้น ทั้งนี้เพราะวิธีการสอนงานนี้ 1) จะช่วยให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้ทราบที่หัวหน้างานคิด  
อย่างไรกับการปฏิบัติงานของเขา 2) จะช่วยให้หัวหน้างานกับผู้ได้บังคับบัญชาทำงานร่วมกันได้ดี  
และพัฒนางานได้ 3) จะช่วยให้มีการสื่อสารระหว่างหัวหน้างานและผู้ได้บังคับบัญชามีมากขึ้น  
4) เปิดโอกาสให้บุคคลกำหนดเป้าหมายระยะสั้น ระยะยาว ในการปฏิบัติงานของตนเองได้ แต่  
อย่างไรก็ตาม การฝึกหัดและการพัฒนาด้วยวิธีการแบบสอนงานนี้ ก็มีข้อเสียและข้อจำกัด หาก  
กำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานไว้ต่ำ จะได้ผลประโยชน์น้อย และการวิพากษ์วิจารณ์ คำนิ-  
ติเตือนพนักงานใหม่จากหัวหน้างาน นั้นจะก่อให้เกิดความสูญเสียความมั่นใจ รู้สึกไม่มี

คุณค่า พัฒนางานไม่ได้ บางครั้งพบข้อเสีย คือ หัวหน้างานเกิดความสับสนในบทบาทของ  
ผู้สอนงานและหัวหน้างาน ไม่กล้าบอกพนักงานใหม่ให้แก้ไข ไม่กล้าตัดสินใจ การพัฒนาจึงไม่เกิด  
แนวทางปฏิบัติ เพื่อให้การสอนงานมีประสิทธิภาพ ควรเป็นดังนี้

1) ผู้สอนงานต้องพัฒนาพนักงานใหม่ ด้วยความสนใจในการสร้างสาย-  
สัมพันธ์ ความรู้สึก ความเป็นกันเอง ผู้สอนงานควรพูดให้น้อย และรับฟังให้มาก การตั้งคำถามแก่  
พนักงานใหม่ ควรเป็นคำถามที่สร้างสรรค์ ให้ขยายแนวคิดเป็นคำถามที่เปิดกว้าง

2) มีการตั้งเป้าหมายที่แน่นอนร่วมกันว่าต้องการอบรมพัฒนาในด้านใดเป็น  
พฤติกรรมพึงประสงค์ให้เกิดขึ้น ผู้สอนควรหลีกเลี่ยงการอบรมสั่งสอน การวิจารณ์ความผิด ผู้สอน  
ควรให้ข้อคิดเห็น แนวทางแก้ไขเพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์

3) เป้าหมายที่พึงประสงค์ที่ตั้งร่วมกันนั้น ควรเป็นเป้าหมายที่มีความ-  
เป็นไปได้ ไม่ยากหรือง่ายจนเกินไป

4) การให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ แก้ไข จากผู้ฝึกสอนที่เหมาะสม จะส่งผล  
ให้บรรลุเป้าหมายได้และพนักงาน ลูกน้องที่รับการสอนเกิดความพึงพอใจ

5) ควรหลีกเลี่ยงการตำหนิ ดูว่าการทำงานที่ผิดพลาด ควรให้คำแนะนำ  
ช่วยเหลือ และหาวิธีแก้ไขในทางที่สร้างสรรค์ จะทำให้มีการพัฒนาที่ดีขึ้น

6) ผู้สอนงานหรือผู้ฝึกสอน ควรให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้รับการอบรมใน  
ด้านผลลัพธ์การปฏิบัติงานที่สอดคล้องและเกี่ยวข้องกับงาน

7) การสอนงานจะเกิดประสิทธิภาพประสิทธิผลที่ดีได้ เมื่อผู้สอนงาน  
เป็นตัวอย่างที่ดี ในการปฏิบัติงาน แก่ผู้รับการอบรมและพัฒนา

### ง. การสอนงานโดยพี่เลี้ยง (Mentoring)

วิธีการนี้เป็นการฝึกหัดและพัฒนาที่ใกล้เคียงกับวิธีการสอนงาน เป็นวิธีการ  
ของการเป็นพี่เลี้ยง สอนทักษะงาน เป็นการสอนให้พนักงานใหม่หรือพนักงานที่อายุน้อยให้ได้  
เรียนรู้และมีการพัฒนาบุคคลที่ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง ต้องมีอาวุโสที่ระดับสูงกว่า 2 หรือ 3 ระดับสูง  
กว่าพนักงานที่ต้องดูแล เป็นพี่เลี้ยงฝึกหัดและพัฒนางานให้ ทั้งนี้พี่เลี้ยงต้องมีความรู้ความสามารถ  
มีคุณธรรม พร้อมทั้งจะช่วยเหลือ ให้คำแนะนำ มีสัมพันธภาพที่ดี และที่สำคัญคือ ต้องไม่สร้างภาวะ  
คุกคามให้เกิดขึ้นกับพนักงานที่ตนเองเป็นพี่เลี้ยงดูแล

เป้าหมายของการใช้เทคนิควิธีการเป็นพี่เลี้ยงนี้ คือ ต้องการพัฒนาทักษะ  
การปฏิบัติงาน ในด้านของพฤติกรรม ซึ่งผู้เป็นพี่เลี้ยงนี้จะเป็นผู้จัดการ ผู้บริหารที่มีประสบการณ์  
และได้รับความสำเร็จ ที่จะช่วยพัฒนาบุคลากรและองค์กร ทั้งนี้พี่เลี้ยงจะมีอายุมากกว่าพนักงานที่  
ตนเองต้องดูแลอยู่ประมาณ 8-15 ปี มีความชำนาญ เชี่ยวชาญในอาชีพ มีความสนใจที่จะพัฒนา  
บุคลากรรุ่นใหม่ให้มีประสิทธิภาพ องค์กรต้องจัดให้มีระบบพี่เลี้ยงเพื่อผลประโยชน์ที่จะเกิดกับ



องค์การ ทั้งนี้องค์การต้องมีการจัดอบรมพัฒนาที่เลี้ยงก่อน เพื่อที่เลี้ยงจะได้เรียนรู้หลักการ และทักษะต่างๆ ตลอดจนการปฏิบัติที่เป็นลำดับขั้นตอนที่ถูกต้อง ทั้งวิธีการเป็นที่เลี้ยงนี้ จะต้องเริ่มตั้งแต่การสร้าง ความเชื่อถือไว้วางไว้ ระหว่างที่เลี้ยงและพนักงานที่ตนเองดูแล มีการยอมรับซึ่งกันและกัน มีความจริงใจและเปิดเผยต่อกัน สร้างการเรียนรู้ พัฒนาร่วมกัน แสดงทักษะการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและยอมรับได้ พร้อมทั้งให้ความช่วยเหลือ ดูแล เพื่อที่จะพัฒนางานและทักษะวิธีการเป็นที่เลี้ยงนี้จะช่วยให้บุคคลได้พัฒนาและเรียนรู้ได้อย่างใกล้ชิด

#### จ. การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)

การฝึกอบรมและพัฒนาด้วยวิธีการนี้ เป็นการหมุนเวียนให้ปฏิบัติงานในหน่วยต่างๆ ในเวลาที่กำหนดแน่นอนเพื่อที่จะได้รอบรู้ในงานและมีประสบการณ์ในการบริหารงาน ซึ่งจะช่วยให้มีความสามารถเรียนรู้และการบริหารงานในระดับที่สูงขึ้นได้ ในการหมุนเวียนการปฏิบัติงานนี้ จะได้มีโอกาสสังเกตสิ่งที่ดี สิ่งที่เป็นประโยชน์ และเอื้อต่อการนำไปใช้ได้ดี การหมุนเวียนปฏิบัติงานนี้ ต้องให้มีการบริหารการตัดสินใจ และต้องมีการให้ข้อมูลย้อนกลับในทันทีจากผู้นิเทศ จะช่วยให้การฝึกอบรมและการพัฒนาวิธีนี้ได้ประโยชน์ และผู้รับการฝึกมีความเข้าใจยิ่งขึ้น

การหมุนเวียนงานนี้จะเกิดประโยชน์อย่างมากสำหรับในการเตรียมผู้บริหารระดับสูงเพราะว่ามีโอกาสได้เรียนรู้งานจากบุคคลหลายคน ได้ประสบการณ์ที่หลากหลายและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีต่างๆ ที่สำคัญคือเป็นการพัฒนาเข้าสู่วิชาชีพได้

การหมุนเวียนงานนี้ ถ้าจะให้ได้ประสิทธิภาพประสิทธิผลที่สูง ควรให้มีการหมุนเวียนงานตามความต้องการและตามความสามารถของผู้เข้ารับการอบรมการพัฒนา เพราะแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกัน สำหรับระยะเวลาที่ฝึกอบรมและพัฒนานั้นให้ขึ้นอยู่กับลักษณะงานและความสำคัญ สถานที่ฝึกอบรมและพัฒนา การหมุนเวียนงานนี้ ต้องเป็นสถานที่ที่มีบุคคลที่มีความสามารถ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ ที่พร้อมจะเป็นผู้นิเทศงานให้คำแนะนำ การช่วยเหลือ กำกับดูแล และให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อปรับปรุง แก้ไข และพัฒนาให้ดีขึ้น

#### ฉ. การฝึกอบรมด้วยวิธีใช้ระบบฐานคอมพิวเตอร์ (Computer Based Training)

เป็นการฝึกอบรมการพัฒนาด้วยวิธีการใช้ระบบฐานคอมพิวเตอร์ เพื่อเพิ่มความรู้หรือทักษะ ซึ่งจะช่วยให้ผู้ฝึกอบรมเรียนรู้วิธีการทำงาน วิธีการนี้จะช่วยให้การสอนมีความยืดหยุ่นได้มากขึ้น นำไปใช้ได้กับงานในหลายรูปแบบ ทั้งวิทยาศาสตร์การแพทย์ การบริหารธุรกิจและอื่นๆ ประโยชน์ที่ได้จากฝึกอบรมพัฒนาด้วยวิธีใช้ระบบฐานคอมพิวเตอร์นี้ คือ 1) ไม่สิ้นเปลือง ลดค่าใช้จ่ายในขั้นตอนการออกแบบและการผลิต 2) เรียนรู้ได้เร็ว เรียนรู้ได้เอง ช่วยลดเวลาการเรียนรู้ประมาณ 50 % 3) การสอนมีความคงที่ ไม่เกิดการปะทะสังสรรค์ มีอารมณ์ต่อ

กัน 4) โปรแกรมคอมพิวเตอร์จะทำหน้าที่เป็นผู้นำในการเรียนรู้ 5) จะเป็นการเพิ่มการจำและเพิ่มแรงจูงใจให้ผู้เข้าฝึกอบรม อันเป็นผลมาจากการได้รับการโต้ตอบ และการป้อนกลับจากโปรแกรม

### 3.1.8.2 วิธีการฝึกอบรมและพัฒนานอกสถานที่ปฏิบัติงาน (Off Site Training

Methods)

เป็นการฝึกอบรมที่มุ่งการพัฒนาด้วยกิจกรรมนอกสถานที่ปฏิบัติงาน ซึ่งมีข้อดีคือ ได้บรรยากาศสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ไม่มีความกดดันความเครียดจากการปฏิบัติงาน แต่ก็มีข้อจำกัดคือ จะได้เรียนรู้เฉพาะหลักการและทฤษฎีเท่านั้น ไม่ได้มีการนำไปปฏิบัติในสถานการณ์จริง เรียนรู้ได้เฉพาะจากสถานการณ์จำลองเท่านั้น

การฝึกอบรมและพัฒนานอกสถานที่ปฏิบัติงานนี้ ส่วนใหญ่จะจัดในห้องประชุม ห้องสัมมนา โรงแรมและสถานที่พัก(Resource) ต่างๆ ซึ่งมีวิธีการจัดหลายวิธี วิธีการอบรมและพัฒนาที่นิยมมีดังนี้ (Wexley และ Latham, 1991: 174-188)

#### ก. การบรรยาย (Lecture)

เป็นวิธีการฝึกอบรมและพัฒนาด้วยวิธีการบรรยาย ซึ่งเป็นวิธีการที่นิยมใช้กันมากในการฝึกอบรมเป็นกลุ่ม เป็นการติดต่อ สื่อสารทางเดียวที่วิทยากรนำเสนอข้อมูลแก่พนักงานบุคลากร วิทยากรผู้บรรยายมีประสบการณ์สูง ทั้งนี้การบรรยายอาจใช้สื่อต่างๆ เพื่อช่วยให้น่าสนใจยิ่งขึ้น เช่น ใช้ภาพสไลด์ วิดีทัศน์ ประกอบการบรรยาย เป็นต้น แต่ข้อเสียของวิธีบรรยาย คือ ผู้ฟังจะเป็นผู้รับข้อมูลเพียงอย่างเดียว มีโอกาสน้อยที่จะได้ตอบแสดงความคิดเห็น และจากผลการวิจัยหลายแห่ง พบว่า การบรรยายได้ผลน้อยมากในการก่อให้เกิดการพัฒนาและการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ดังนั้น จึงควรใช้การบรรยาย เป็นวิธีการหนึ่งร่วมกับวิธีการอื่นๆ ที่เหมาะสม

#### ข. เทคนิคการใช้สื่อทัศนูปกรณ์ (Audiovisual Techniques)

เป็นการใช้สื่อต่างๆ ประกอบการอบรมการพัฒนา เช่น ภาพยนตร์ โทรทัศน์ วงจรปิด วิดีทัศน์ ซึ่งเป็นสิ่งที่ได้รับความนิยมและมีประสิทธิผล การใช้สื่อทัศนูปกรณ์มีราคาแพงกว่าการใช้การบรรยายในห้องประชุมมาก แต่ก็มีประโยชน์และข้อดีคือ 1) สามารถแสดงภาพวิธีการที่เป็นลำดับขั้นตอนได้ เห็นชัดเจน ก่อให้เกิดความเข้าใจและปฏิบัติตามได้ง่าย 2) สามารถนำผู้เข้าอบรม เข้าสู่เหตุการณ์ที่ไม่ง่ายต่อการสาธิต เช่น การผ่าตัด 3) สามารถประหยัดค่าใช้จ่าย ในกรณีที่ต้องมีการฝึกอบรมพัฒนาพนักงานบ่อยๆ

การใช้สื่อต่างๆ ในการอบรมนี้ เหมาะสมที่จะใช้ในการฝึกอบรมทางไกลเป็นวิธีการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผลคือ การใช้การประชุมทางไกล (teleconference) โดยมีระบบเครือข่ายถึงกัน บางครั้งใช้การประชุมโดยใช้วีดิทัศน์ (Vedio Conference) ที่สามารถติดต่อถึงกันในหลายๆ กลุ่มได้ ในเวลาเดียวกัน

### ค. โปรแกรมการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Program Instruction)

เป็นการอบรมพัฒนาด้วยวิธีการใช้โปรแกรมการเรียนการสอน ที่มีแนวความคิดมาจากทฤษฎีการเรียนรู้ของ Skinner ซึ่งเป็นวิธีการที่แนะนำผู้เรียนโดยไม่ต้องใช้ผู้สอน แต่ผู้เรียนสามารถที่จะเรียนรู้ตามความสามารถของตนเอง เครื่องมือที่ใช้ในโปรแกรมการเรียนการสอน คือ คำรา หรือคอมพิวเตอร์ ซึ่งทำหน้าที่ 3 อย่าง คือ 1) เสนอคำถาม เสนอความจริงในเนื้อหา และเสนอปัญหาให้ผู้เรียน 2) กระตุ้นให้ผู้เรียนตอบคำถาม 3) การให้ข้อมูลป้อนกลับ ทั้งนี้ โปรแกรมการเรียนการสอนมีประโยชน์ คือ ลดเวลาในการฝึกอบรมลงประมาณ 1 ใน 3 มีความสะดวกที่จะให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองทีละขั้น และลดความเสี่ยงในการผิดพลาดอีกด้วย

#### 3.1.8.3 เทคนิคและวิธีการพัฒนาผู้บริหาร

การพัฒนาผู้บริหารเป็นกระบวนการที่จะขยายความสามารถของบุคคล ที่ทำหน้าที่ในการบริหาร ทั้งในด้านบทบาทและกระบวนการบริหาร พัฒนาทั้งในด้านการสร้างความรู้ในตนเองตามแต่ละสถานการณ์ ตามแนวคิดของ Fieldler พัฒนาในด้านการบริหารจัดการ (Managerial Skills) ตามแนวคิดการตัดสินใจของ Vroom และ Yetton รวมทั้งพัฒนาในด้านการสร้างแรงจูงใจ ตามแนวคิดสังคมศาสตร์ ของ Rensis Likert และ Bandura ในที่นี้จะนำเสนอเทคนิควิธีการพัฒนาผู้บริหาร (Wexley และ Latham, 1991: 174-188)

### ก. การฝึกอบรมร่วมรับความรู้สึก (Sensitivity Training)

เป็นวิธีการพัฒนาผู้บริหารที่มีจุดมุ่งหมาย เพื่อให้ผู้รับการฝึกได้รู้จักตนเองและผู้อื่น สามารถสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคคลได้ ในกระบวนการพัฒนาจะจัดให้มีสถานการณ์จำลองที่ผู้รับการฝึก จะมีโอกาสมีปฏิสัมพันธ์กับผู้รับการฝึกคนอื่นๆ ในกลุ่ม และในขณะเดียวกันก็จะเรียนรู้พฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่ม การพัฒนาวิธีนี้สมาชิกในกลุ่มควรมีจำนวนไม่มากนัก ประมาณ 8-14 คน

เป้าหมายของการฝึกความไวร่วมรับความรู้สึก คือ 1) ช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความเข้าใจในพฤติกรรมของตนเองที่มีต่อผู้อื่น 2) ช่วยให้เกิดการตระหนักรู้และยอมรับในพฤติกรรมที่ผู้อื่นแสวงหา 3) ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ในการฟังผู้อื่น 4) ช่วยให้เกิดการหยั่งเห็น

ว่ากลุ่มมีกระบวนการดำเนินอย่างไรภายในสถานการณ์เงื่อนไขนั้นๆ 5) ช่วยเพิ่มความมั่นคงในอารมณ์และความเข้าใจผู้อื่นเพิ่มขึ้น และ 6) ช่วยส่งเสริมให้มีการปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่นและยอมรับในข้อมูลย้อนกลับจากบุคคลอื่นที่มีต่อตนเองได้ แต่อย่างไรก็ตาม การฝึกความไว้วางใจร่วมรับความรู้สึกนี้ก็พบปัญหา ข้อจำกัดที่ขาดทฤษฎี แนวคิดหลักที่มาสสนับสนุนกระบวนการการเปลี่ยนแปลงของบุคคลให้เป็นที่ น่าเชื่อถือได้ และที่สำคัญ คือ บางครั้งก่อให้เกิดอันตรายทางจิตใจแก่ผู้เข้ารับการอบรมด้วยได้ ฉะนั้น เพื่อป้องกันปัญหานี้ Wexley และ Yuke (1984) จึงได้แนะนำว่า ในการจัดอบรมด้วยกลุ่มการฝึกความไว้วางใจร่วมรับความรู้สึกนี้ ต้องให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความสมัครใจที่จะเข้าร่วมและยุติได้ทุกเวลา ผู้ที่ทำการอบรมต้องมีความเชี่ยวชาญ ชำนาญ โดยเฉพาะ และผู้เข้ารับการอบรมทุกคน ควรได้รับการทดสอบทางจิตวิทยา เพื่อระดับการปรับตัว การปรับใจโดย นักจิตวิทยา

#### ข. การประชุมสัมมนาและประชุมเชิงปฏิบัติการ (Seminar and Workshops)

วิธีการนี้เป็นการอบรมพัฒนาผู้บริหารเป็นกลุ่มใหญ่ เป็นการรวมกลุ่มกันประมาณ 5-30 คน โดยมีวิธีการให้ศึกษาในเรื่องที่สนใจภายใต้การนำของผู้เชี่ยวชาญในด้านนั้นๆ การจัดทำสัมมนาสำหรับอบรมพัฒนาผู้บริหารนี้ จะนิยมมากในหัวข้อกลยุทธ์การบริหารจัดการ สำหรับผู้บริหาร การบริหารจัดการขั้นพื้นฐานสำหรับผู้บริหารใหม่ การบริหารจัดการจัดการที่เป็นเลิศ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การกล้าแสดงออกของผู้บริหาร การจัดทำงานที่มีประสิทธิภาพ การจัดสัมมนานี้มักจะจัดในห้องประชุม ห้องสัมมนาของโรงแรม มหาวิทยาลัย ระยะเวลาในการจัดประมาณ 1-5 วัน โปรแกรมการฝึกอบรมสัมมนาดำเนินการโดยวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เชี่ยวชาญ ในการจัดสัมมนานี้ต้องจัดให้เหมาะสมกับกลุ่มผู้เข้ารับการอบรม ซึ่ง Kraut et al, (1989 cited in Wexley and Latham, 1991: 260) ได้เสนอแนะไว้ ดังนี้

- 1) ผู้บริหารระดับต้น จะมุ่งเน้นงานด้านทักษะการปฏิบัติงานจึงควรอบรมพัฒนาในด้านการวางแผนอาชีพ (Career Planing) การสอนงาน (Coaching)
- 2) ผู้บริหารระดับกลาง จะมุ่งทำงานในด้านการจัดการและการประสานงานระหว่างกลุ่ม จึงควรอบรมพัฒนาในด้านการสร้างทีมงาน การแก้ไขปัญหาข้อขัดแย้งระหว่างกลุ่ม การต่อรองที่มีประสิทธิภาพ
- 3) ผู้บริหารระดับสูง จะมุ่งการทำงานในด้านการบริหารจัดการวางแผน และกำหนดนโยบาย จึงควรอบรมพัฒนาในด้านการมีความคิดที่กว้างไกล การแข่งขันกันทางการค้า ภาวะเศรษฐกิจโลก ประเด็นและแนวโน้มทางการเมือง เศรษฐกิจและสังคม ประโยชน์ที่จะได้รับจากการอบรมสัมมนา คือ ผู้บริหารจะมีความคิดที่กว้างไกล มีกลยุทธ์ในการคิด มีความมั่นใจในตนเอง มีความสามารถในการตัดสินใจแก้ปัญหาและมีทักษะในการบริหารจัดการที่ดี

### ก. การใช้กรณีศึกษา (Case Study)

เป็นการอบรมพัฒนาผู้บริหาร โดยศึกษาจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริงเป็นกรณีศึกษาอาจเป็นเรื่องที่บันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษร การเล่าให้ฟังหรือดูจากภาพยนตร์ โดยเป็นการนำเสนอเหตุการณ์เรื่องราวต่างๆ ต่อผู้เข้ารับการอบรมพัฒนา แล้วให้ผู้เข้ารับการอบรมวิเคราะห์วินิจฉัยปัญหา ค้นหาวิธีแก้ไข หาแนวทางในการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ ในสถานการณ์นั้นๆ ด้วยการวิเคราะห์จัดการด้วยตนเองก่อน แล้วนำมาอภิปรายร่วมกันในกลุ่มเล็ก เพื่อหาข้อสรุปและแนวทางปฏิบัติ โดยมีผู้ฝึกอบรม (Trainer) เป็นผู้ช่วยเหลือ ให้ข้อมูลข่าวสาร คำแนะนำ คำอธิบายเพิ่มเติม ให้กลุ่มมีการอภิปรายร่วมกัน กระตุ้นให้ผู้เข้ารับการอบรมแสดงความคิดเห็นและหาแนวทางแก้ไข

ประโยชน์ที่จะได้จากการอบรมพัฒนา ด้วยวิธีศึกษาจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริง หรือจากกรณีศึกษานี้ คือ ผู้บริหารที่เข้ารับการอบรมพัฒนา จะได้เรียนรู้เทคนิคการบริหารจัดการ การตัดสินใจแก้ปัญหาในการทำงาน ตลอดจนลักษณะและรูปแบบของปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจริงได้ในการทำงาน

### ง. การสร้างคณะกรรมการลำดับรอง (Junior Boards)

วิธีการอบรมพัฒนานี้ เป็นวิธีการพัฒนาผู้บริหาร โดยการคัดเลือกผู้ที่จะได้รับการพัฒนาเป็นผู้บริหารมาจำนวนหนึ่ง ประมาณ 12 คน มาทำหน้าที่เป็นคณะกรรมการลำดับรอง ทำหน้าที่แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานขององค์การ ทั้งปัญหาด้านงานบุคคล การออกแบบโครงสร้างองค์การ การแก้ปัญหาข้อขัดแย้ง โดยแสดงความคิดเห็นไปยังผู้บริหารระดับสูง ถ้าได้รับความเห็นชอบ ก็จะนำไปสู่การปฏิบัติต่อไป แต่ถ้าไม่ได้รับความเห็นชอบ จะต้องชี้แจงเหตุผลเป็นลายลักษณ์อักษร ถ้าเรื่องดังกล่าวไม่สามารถหาข้อยุติร่วมกันได้ ก็จะไม่ได้เสนอกลับไปยังผู้บริหารระดับสูงซึ่ง หลังจากทำหน้าที่คณะกรรมการลำดับรองระยะหนึ่ง หลังจากนั้นจะทำการประเมินการปฏิบัติงาน โดยให้ประเมินกันเอง ผู้ที่ได้คะแนนสูงในระดับต่างๆ ก็จะได้รับพิจารณาแต่งตั้ง เป็นหัวหน้าต่อไป

การอบรมพัฒนาผู้บริหารด้วยวิธีการนี้ จะช่วยให้ผู้เข้ารับการอบรมพัฒนาได้ประสบ-การณ์ที่กว้างขวาง ในด้านการวิเคราะห์ การแก้ปัญหา การตัดสินใจร่วมกันเป็นกลุ่ม และการทำงานเป็นทีม ประโยชน์ที่สำคัญ คือ ได้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์การทำงานในชีวิตจริงโดยตรง

### จ. การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Action Learning)

การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง หรือ วิชาการศึกษา (Understudy Assignment) เป็นวิธีการฝึกอบรมและพัฒนาสำหรับบุคคลที่จะเป็นผู้บริหารในอนาคต ที่บางองค์กรได้จัดขึ้น โดยใช้วิธีการมอบหมายให้บุคคลที่จะเป็นผู้บริหารในอนาคต มีบทบาทหน้าที่ภายใต้การดูแลของผู้บริหารระดับสูง วิธีการนี้จะแตกต่างจากการเป็นพี่เลี้ยง (Mentor) เพราะวิธีการมอบหมายภายใต้การดูแลนี้จะเปิดโอกาสให้บุคคลได้แสดงบทบาทของผู้บริหารโดยตรง ฉะนั้นผลประโยชน์ที่บุคคลที่ได้รับการมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่นี้จะได้รับนั้น ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารระดับสูงที่จะสอน ให้คำแนะนำ ความรู้ และการมีพฤติกรรมเป็นแบบอย่างที่ดี ที่สำคัญคือ ทั้งผู้บริหารระดับสูง และผู้จัดการที่ได้รับการมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่นี้จะต้องมีความเข้าใจ และยอมรับในบทบาทของแต่ละบุคคล

วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาด้วยการมอบหมายงานให้ปฏิบัติหน้าที่นี้ เพื่อเป็นการเตรียมผู้บริหารเข้าสู่การเป็นผู้บริหารระดับสูง เมื่อมีการลาออก การเกษียณอายุ การได้เลื่อนขั้น การย้ายงาน หรือการพักงาน ฉะนั้นบางครั้งจึงพบว่าบุคคลที่ได้รับการอบรมและพัฒนาด้วยวิธีการมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่นี้ มักจะลาออกก่อนเพราะต้องรอเป็นระยะเวลาานาน อีกทั้งบุคคลที่ไม่ได้รับการอบรมและพัฒนาด้วยวิธีการมอบหมายงานให้ปฏิบัติหน้าที่นี้ มักจะเกิดภาวะคับข้องใจที่ไม่ได้รับการพิจารณา ทำให้ไม่มีการพัฒนาตนเองได้

### ฉ. การวางแผนความก้าวหน้า(Planned Progression)

เป็นวิธีการที่ช่วยให้ผู้บริหาร ได้ทำความเข้าใจเกี่ยวกับเส้นทางความก้าวหน้าของตนเองโดยพิจารณาว่าตนอยู่ในตำแหน่งใดและจะก้าวไปอยู่ตำแหน่งใด และพิจารณาว่าการก้าวไปในจุดนั้นมีวิธีการและมีเงื่อนไขหรือข้อกำหนดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานอย่างไร

3.2 การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร ลักษณะโครงสร้างองค์กรสะท้อนลักษณะของคนทำงานในแต่ละองค์กร ในองค์กรที่มีโครงสร้างเน้นหน้าที่ ลักษณะคนทำงานส่วนใหญ่จะเป็นผู้ชำนาญการเฉพาะด้าน องค์กรที่มีโครงสร้างประเภทสายงานหลัก มักประกอบด้วยคนทำงานที่คำนึงถึงเฉพาะผลผลิตที่เกิดจากงานของตน โดยไม่คำนึงถึงผลผลิตรวม ส่วนองค์กรที่มีโครงสร้างแบบเมตริกซ์ (matrix) จะมีคนทำงานที่เป็นทั้งผู้ชำนาญการ ขณะเดียวกันก็มีทักษะที่กว้างขวาง ไม่คับแคบมุ่งเฉพาะผลงานที่ตนรับผิดชอบ โครงสร้างแบบนี้ยังเอื้อให้โยกย้ายคนทำงานได้ถึง 2 รูปแบบ คือ ให้ทำหน้าที่เดิมแต่งานใหม่ หรือให้ทำงานเดิมแต่หน้าที่ใหม่ ซึ่งทำให้บุคคลได้มีโอกาสขยายโลกทรรศน์ ขณะยังคงอยู่ในแวดวงขอบเขตที่ไม่เปลี่ยนแปลงไปมาก

การเข้าใจความเกี่ยวพันระหว่างลักษณะโครงสร้างองค์กร กับลักษณะคนทำงาน มีส่วนช่วยการพิจารณาพัฒนาอาชีพได้ องค์กรพิจารณาแก้ไขจุดบกพร่องของคนทำงานบนพื้นฐานโครงสร้างเดิม หรืออาจพิจารณาปรับเปลี่ยนโครงสร้างใหม่ เพื่อให้สอดคล้องกับแนวทางพัฒนาอาชีพแก่บุคลากร ทั้งนี้เป็นไปตามความเหมาะสมและสภาวะแวดล้อมขององค์กรในแต่ละช่วงเวลาด้วย

ในเรื่องการปรับเปลี่ยนโครงสร้างนี้ ยังอาจดำเนินการได้โดยการจัดให้มีหน่วยงานให้บริการวางแผนอาชีพ การกึ่งนี้มีขอบเขตตั้งแต่การวางแผนชีวิต การให้คำปรึกษาเพื่อพัฒนาอาชีพตามลำดับขั้น การอบรมผู้บังคับบัญชาเพื่อสามารถพัฒนาอาชีพผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.3 การปรับเปลี่ยนนโยบายขององค์กร องค์กรสามารถพัฒนาอาชีพได้โดยการปรับเปลี่ยนนโยบายขององค์กร โดยเฉพาะนโยบายด้านการบริหารงานบุคคล ซึ่งทำได้โดยวิธีการดังนี้

3.3.1 กำหนดนโยบายหมุนเวียนงานแก่บุคลากร เป็นวิธีการที่ได้ประโยชน์ 2 ประการ คือ บุคลากรได้ข้อมูล ประสบการณ์เพิ่มเติมเกี่ยวกับงาน และองค์กรเป็นการกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานระดับผู้บังคับบัญชา เพิ่มสำนึกการพัฒนาอาชีพแก่ตนเอง และผู้ใต้บังคับบัญชา นอกจากนี้ยังทำให้บุคลากรมีความยืดหยุ่นมากขึ้นที่จะคิดและตัดสินใจในประเด็นต่าง ๆ เกี่ยวกับอาชีพ

3.3.2 กำหนดนโยบายการโยกย้ายบุคลากรทั้งในแนวราบและแนวดิ่ง การโยกย้ายมีวัตถุประสงค์เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์มีไว้เพื่อเรียนรู้งาน การโยกย้ายในแนวราบเป็นวิธีการพัฒนาทักษะใหม่โดยไม่ต้องเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง โดยเฉพาะในหน่วยงานที่อยู่ระหว่างหยุดยั้งการขยายตัว ซึ่งโอกาสการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งแก่บุคลากรจะลดน้อยลง จึงเป็นวิธีที่นำมาใช้ทดแทน ส่วนการโยกย้ายในแนวดิ่งนั้น ในที่นี้หมายถึง การโยกย้ายลงมาสู่ระดับตำแหน่งที่ต่ำกว่า (downward transfer) ทั้งนี้องค์กรจะต้องให้หลักประกันว่า ประการแรกระดับเงินเดือนของบุคลากรที่ถูกโยกย้ายจะยังคงเดิม และประการที่สอง โอกาสความมั่นคงในการทำงานยังคงมีอยู่ตามปกติ วิธีการนี้ได้ผลดีมาก ในกรณีเกิดปัญหาความขัดแย้งในระดับหนึ่ง โดยองค์กรจัดการโยกย้ายผู้ที่ดำรงตำแหน่งในระดับสูงกว่าลงมาประจำเพื่อ “คลาย” ปัญหานั้น ซึ่งเมื่อปัญหาที่มีอยู่ค่อยคลายลง ก็โยกย้ายบุคลากรดังกล่าวกลับที่เดิม วิธีนี้ยังจะส่งผลให้การสื่อสารในแนวดิ่งระหว่างทั้ง 2 ระดับมีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วยในเวลาถัดมา

ปัญหาหนึ่งซึ่งทำให้ไม่ค่อยมีผู้เห็นด้วยนักในการโยกย้ายในแนวดิ่งดังกล่าว ได้แก่ โอกาสเสี่ยงที่จะไม่ได้ย้ายกลับที่เดิม ซึ่งหน่วยงานสามารถแก้ไขได้ โดยการจัดให้มีการกันตำแหน่งรออยู่ เพื่อเป็นหลักประกันว่าหากเกิดปัญหาในตำแหน่งใหม่ บุคลากรจะสามารถย้ายกลับ

ที่เดิมได้ทุกเมื่อ การเตรียมการในลักษณะนี้แสดงให้เห็นว่าองค์การพร้อมที่จะเสี่ยงกับคนทำงานในกรณีเกิดปัญหา

### 3.3.3 การบริหารแบบยึดวัตถุประสงค์ (Management By Objectives , MBO)

เทคนิคการบริหารแบบยึดวัตถุประสงค์ สามารถนำมาใช้ได้อย่างเหมาะสม สำหรับส่งเสริมกระบวนการวางแผนพัฒนาอาชีพ เพราะ 2 กระบวนการนี้เน้นความร่วมมือของบุคลากร กับ ภาระผูกพันขององค์การหรือผู้บริหาร ในการดำเนินงานและพัฒนาความก้าวหน้าของงานไปด้วยกัน โดยยึดวัตถุประสงค์ของงานเป็นหลัก ซึ่งเป็นกลยุทธ์ในการบริหารจัดการ ให้งานบรรลุผลในช่วงเวลาตามที่กำหนดไว้ และความสำเร็จของงานนี้ จะส่งผลให้บุคลากรก้าวหน้าในแต่ละช่วงของชีวิตการทำงาน และนำองค์การให้ดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จที่ตั้งไว้เช่นกัน (Mondy และ Noe, 1993 : 377)

3.3.4 กำหนดนโยบายสัญญาการจ้างงาน เป็นวิธีการกระตุ้นการพัฒนาตนเองของบุคลากรตามความต้องการขององค์การ ซึ่งองค์การอาจตั้งระเบียบการประเมินผลงานของบุคลากร โดยมีเงื่อนไขตามมาตรฐานของงานและเวลา หากผลงานไม่ได้ตามเงื่อนไขจะมีผลให้มีการเปลี่ยนแปลงสัญญาการจ้างงานได้ วิธีนี้จะช่วยให้บุคลากรพยายามปรับปรุงงานให้ดีขึ้นเสมอ ทั้งนี้ระบบการประเมินผลและวิธีการให้ข้อมูลป้อนกลับจะต้องเที่ยงตรง

## 4. รูปแบบ : ความหมาย ประเภท ลักษณะที่ดีของรูปแบบและการทดสอบรูปแบบ

### 4.1 ความหมายของรูปแบบ

อุทัย บุญประเสริฐ (2526: 31) ให้ความหมายรูปแบบว่า หมายถึงสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่สำคัญ ๆ ในเรื่องหนึ่งเรื่องใดโดยเฉพาะ

สวัสดี สุคนธรังสี (2520: 206) อธิบายรูปแบบว่า คือตัวแทนที่สร้างขึ้น เพื่ออธิบายพฤติกรรมของลักษณะบางประการของสิ่งที่เป็นอย่างหนึ่ง

Willer (1967: 15) เสนอว่า รูปแบบ เป็นการสร้างมโนทัศน์เกี่ยวกับชุดของปรากฏการณ์ โดยอาศัยหลักการของระบบรูปนัย ทั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อทำให้เกิดความกระชับของนิยามความสัมพันธ์และประพจน์ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งรูปแบบที่มีความเที่ยงตรง จะพัฒนาเป็นทฤษฎีต่อไป



Stoner และ Wanke(1986:12) ให้ทัศนะว่า รูปแบบเป็นการจำลองความจริงของปรากฏการณ์ เพื่ออธิบายความสัมพันธ์ที่ซับซ้อนของปรากฏการณ์นั้น ๆ ให้ง่ายขึ้น

รูปแบบ กล่าวโดยสรุป จึงหมายถึง สิ่งที่แสดงโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบ และความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่สำคัญของเรื่องที่ศึกษา

## 4.2 ประเภทของรูปแบบ

Keeves (1988: 561-565) จำแนกรูปแบบทางการศึกษา และสังคมศาสตร์ ออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. รูปแบบเชิงเทียบเคียง (Analogue Model) เป็นรูปแบบที่ใช้การอุปมาอุปไมยเทียบเคียง ในการอธิบายปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรม เพื่อสร้างความเข้าใจเชิงรูปธรรม สร้างขึ้นโดยใช้หลักการเทียบเคียงโครงสร้างของรูปแบบ ให้สอดคล้องกับลักษณะที่คล้ายคลึงกัน และสอดคล้องกับลักษณะข้อมูล หรือความรู้ที่มีอยู่ โดยต้องมีองค์ประกอบของรูปแบบชัดเจน สามารถนำไปทดสอบข้อมูลเชิงประจักษ์ได้ และสามารถนำไปใช้ในการหาข้อสรุปของปรากฏการณ์ได้อย่างกว้างขวาง

2. รูปแบบเชิงข้อความ (Semantic Model) เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อ ในการบรรยาย หรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิ หรือรูปภาพ เพื่อให้เห็นโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบ และความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์นั้น ๆ

3. รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์(Mathematical Model) รูปแบบประเภทนี้ใช้สมการทางคณิตศาสตร์ แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ หรือตัวแปร มักนิยมใช้ในการศึกษาสาขาจิตวิทยา โดยเฉพาะด้านพฤติกรรมศาสตร์ ตลอดถึงสาขาศึกษาศาสตร์ และบริหารการศึกษา

4. รูปแบบเชิงสาเหตุ(Causal Model) เป็นรูปแบบที่พัฒนามาจากเทคนิค การวิเคราะห์เส้นทางการ (path analysis) ร่วมกับหลักการสร้างรูปแบบเชิงข้อความ ทำให้สามารถศึกษารูปแบบเชิงข้อความ ที่มีตัวแปรซับซ้อนได้ โดยต้องอาศัยทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง หรืองานวิจัยที่มีมาแล้ว นำมาแสดงความสัมพันธ์เชิงเหตุ และผลระหว่างตัวแปร เพื่อให้ได้รูปแบบในลักษณะสมการเส้นตรง ซึ่งสามารถทดสอบได้

### 4.3 ลักษณะของรูปแบบที่ดี

Keeves(1988:560) ได้สรุปลักษณะรูปแบบที่ดีไว้ ดังนี้

1. ควรประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง ระหว่างตัวแปรมากกว่า ที่จะเน้นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแบบรวม ๆ
2. ควรนำไปสู่การทำนายผลที่ตามมาซึ่งสามารถตรวจสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยเมื่อทดสอบรูปแบบแล้ว ถ้าปรากฏว่าไม่สอดคล้องกับความสัมพันธ์ตามที่เสนอไว้ รูปแบบนั้นต้องถูกยกเลิกไป
3. ควรอธิบายโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผล ของเรื่องที่ศึกษาได้อย่างชัดเจน นอกจากจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์ แล้ว ควรสามารถใช้อธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย
4. ควรนำไปสู่การสร้างแนวคิดใหม่ หรือความสัมพันธ์ใหม่ ของเรื่องที่ศึกษา
5. ลักษณะรูปแบบของเรื่องใด ๆ ควรขึ้นกับกรอบทฤษฎีของเรื่องนั้น ๆ

สำหรับรูปแบบการพัฒนาอาชีพ สำหรับอาจารย์ วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวง-สาธารณสุข ที่ศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ เป็นรูปแบบเชิงข้อความ ใช้ภาษาอธิบายการพัฒนาอาชีพ อาจารย์ วิทยาลัยพยาบาล ประกอบกับแผนภูมิให้เห็นโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบ และความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของการพัฒนาอาชีพ

### 4.4 การทดสอบรูปแบบ

รูปแบบที่สร้างขึ้นมานั้น จะได้รับการยอมรับ และนำไปสู่การสร้างทฤษฎีใหม่ได้ ต้องผ่านกระบวนการทดสอบ ซึ่งในการศึกษาทางสังคมศาสตร์ และพฤติกรรมศาสตร์มักจะใช้วิธีการทางสถิติโดยใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์แต่ข้อมูลบางเรื่องนั้นต้องการการวิเคราะห์ที่ละเอียดอ่อนกว่าการได้ตัวเลขแล้วสรุปผล Eisner (1976: 192-193) จึงได้เสนอแนวคิด การประเมินรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

1. ผู้ทรงคุณวุฒิวิเคราะห์ วิเคราะห์อย่างลึกซึ้งเฉพาะในประเด็นที่ถูกนำมาพิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ หรือกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเสมอไป แต่อาจจะผสมผสานปัจจัยต่าง ๆ ในการพิจารณาเข้าด้วยกัน ตามวิจรรณญาณของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพ ประสิทธิภาพ หรือความเหมาะสมของสิ่งที่จะทำการประเมิน
2. รูปแบบการประเมินที่มีลักษณะเฉพาะทาง ในเรื่องที่จะประเมิน รูปแบบนี้พัฒนาจากรูปแบบการวิจารณ์งานศิลปะ ที่มีความละเอียดลึกซึ้ง ต้องอาศัยความรู้ความสามารถของ

ผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้นิพนธ์ โดยการวัดเชิงคุณค่า ไม่สามารถวัดด้วยเครื่องมือวัดที่เป็นรูปธรรมใด ๆ ได้ แนวคิดนี้ถูกนำมาประยุกต์ใช้ทางการศึกษาระดับสูงมากขึ้น ทั้งนี้เพราะองค์ความรู้เฉพาะสาขานั้น ๆ ผู้ที่ศึกษาอย่างแท้จริงจึงสามารถเข้าใจอย่างลึกซึ้ง

3. รูปแบบใช้ตัวบุคคล หรือผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประเมิน โดยให้ความเชื่อถือถือว่า ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเที่ยงธรรม และมีคุณพินิจที่ดี ทั้งนี้มาตรฐานและเกณฑ์พิจารณาต่างๆ จะสร้างจากประสบการณ์ และความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒิเอง

4. รูปแบบที่ให้ความสำคัญสูงสุดในกระบวนการทำงาน ของผู้ทรงคุณวุฒิ โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิกำหนดกระบวนการประเมินตามความถนัดของแต่ละบุคคล นับตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญที่จะพิจารณา การบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการ การเก็บรวบรวมข้อมูล การประมวลผลการวินิจฉัยข้อมูล และการนำเสนอผลการประเมิน

ในการวิจัยครั้งนี้ ประเมินรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิตามแนวคิดของ Eisner ข้างต้นนี้ ทั้งนี้อาศัยผู้ทรงคุณวุฒิด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และด้านการบริหารการศึกษาสาขาพยาบาล

## 5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาอาชีพ

วิรัชพร สรค์คานนท์ (2538) ได้ทำการวิจัย เรื่อง "การพัฒนาอาชีพ กับการนำมาใช้ในการวางแผนพัฒนารายบุคคล สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (2538-2542)" โดยมีวัตถุประสงค์ 2 ด้าน คือ เพื่อให้ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับ แนวคิด ทฤษฎี และแนวทางในการพัฒนาอาชีพ (Career Development) กับการนำไปประยุกต์ใช้ ในการวางแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan-IDP) ให้แก่ข้าราชการสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ผลการวิจัย แบ่งเป็น 2 ภาค ภาคแรกเสนอทฤษฎี การจัดซื้อสนเทศที่จำเป็นในการวางแผนพัฒนารายบุคคล ทั้งในส่วนของผู้จัดการ และส่วนของบุคลากร และในภาคปฏิบัติเป็นการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล โดยดำเนินการวิเคราะห์และจัดทำกิจกรรมต่อไปนี้

- 1) การศึกษาระบบทางก้าวหน้าในอาชีพ ของข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย
- 2) การจัดทำข้อมูลเกี่ยวกับตำแหน่ง และความก้าวหน้าในอาชีพข้าราชการของสถาบัน เป็นการสังเคราะห์ข้อมูลตำแหน่งและโอกาสก้าวหน้า ในสายงานข้าราชการของสถาบัน ผังแสดงทางก้าวหน้าในสายงาน และเงื่อนไขการเลื่อนตำแหน่ง/ เลื่อนระดับ /การเปลี่ยนตำแหน่ง
- 3) โครงการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล 5 ปี ของสถาบัน ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้
  - 3.1 ริเริ่มนโยบายในผู้บริหารระดับสูง
  - 3.2 จัดประชุมคณะกรรมการพัฒนาบุคคล
  - 3.3 มอบหมายให้ฝ่ายการเจ้าหน้าที่ รับนโยบายสู่การปฏิบัติ
  - 3.4 จัดทำข้อมูลเพื่อทำแผนพัฒนารายบุคคล

- 3.5 จัดทำแบบสอบถาม และทดลองใช้
- 3.6 ประชาสัมพันธ์ ทำความเข้าใจในผู้บริหารระดับสูง
- 3.7 ทดลองโครงการในสำนักงานอธิการบดี
- 3.8 กำหนดแผนพัฒนารายบุคคล
- 3.9 กำหนดนโยบายการพัฒนาบุคลากรของสถาบัน ดังนี้

บุคลากรใหม่ จัดให้มีการอบรมปฐมนิเทศ ประกอบด้วยการแนะนำสถาบัน โครงสร้างการบริหารสิทธิประโยชน์ โอกาสความก้าวหน้า โดยจัดปีละ 1 ครั้ง จัดทำคู่มือข้าราชการ หรือจัดทำวีดิทัศน์ หรือสไลด์ แนะนำสถาบัน และอาจจัดให้มีการสัมมนาอื่น ๆ เพื่อเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติงานและนำมาพัฒนางาน

ผู้บริหาร ข้าราชการสาย ข และ สาย ค ระดับ 8 และระดับ 9 จัดให้ดูงานใน และต่างประเทศ สัมมนาการทำงานเป็นทีม จริยธรรม เป็นต้นผู้บริหารสาย ก ให้ความรู้ด้านบริหาร จากการบรรยายโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ก่อนการประชุม อ.ก.ม.,ท.ค.อ. และการให้ไปร่วมประชุมต่างๆ ข้าราชการตำแหน่งอื่น ๆ จัดให้มีโครงการอบรม/สัมมนาในระดับคณะ สำนัก หน่วยงาน และ สนับสนุนให้เข้าประชุม สัมมนา และศึกษาดูงาน ทั้งในและ ต่างประเทศ

- 4) ข้อจำกัด และปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล
  - 4.1 ต้องเป็นการจัดทำร่วมกันระหว่างผู้ปฏิบัติงาน และผู้บังคับบัญชา
  - 4.2 ความสำเร็จขึ้นอยู่กับ ความตั้งใจจริงและความปรารถนาของผู้ปฏิบัติงาน
  - 4.3 โครงการพัฒนารายบุคคล เป็นเพียงการเตรียมความพร้อมเมื่อโอกาสมาถึงเท่านั้น
  - 4.4 ผู้ปฏิบัติงานต้องวางเป้าหมายความก้าวหน้าตามความเป็นจริง ที่เป็นไปได้
  - 4.5 ผู้ปฏิบัติงาน และผู้บังคับบัญชา ต้องมีสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน ไว้วางใจซึ่งกัน และกัน
  - 4.6 แผนต้องได้รับการสนับสนุน จาก 3 ฝ่าย คือ หน่วยงาน ผู้ปฏิบัติงานและ ผู้บังคับบัญชา

สุนิภา ชินวุฒิ (2538) ได้ศึกษาเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล และปัจจัย ด้านสภาพแวดล้อมกับบทบาทการวิจัยของอาจารย์พยาบาล วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวง สาธารณสุข” ผลการวิจัย พบว่า บทบาทการวิจัยของอาจารย์พยาบาลอยู่ในระดับปานกลาง โดยการปฏิบัติการวิจัย การเผยแพร่ผลงานวิจัยและการเป็นที่ปรึกษางานวิจัยแก่นักศึกษาทั้งในและนอก สถาบันอยู่ในระดับต่ำ และการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับบทบาทการวิจัย ของอาจารย์ พบว่า ปัจจัยด้านวุฒิการศึกษา ลักษณะนิสัยที่เอื้อต่อการวิจัย อายุ ประสบการณ์การทำงาน ทักษะคิดต่อการวิจัย และการศึกษาอบรมด้านการวิจัย มีความสัมพันธ์ทางบวกกับบทบาท การวิจัยของอาจารย์พยาบาล

กาญจนา จันทร์ไทย (2539) ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำ และปัจจัยคัดสรรด้านสถานการณ์กับความพึงพอใจในงานของอาจารย์พยาบาล วิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ผลการวิจัยปรากฏว่า อาจารย์พยาบาลส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในงานทั่วไปในระดับปานกลาง ส่วนความพึงพอใจด้านลักษณะงาน ความพึงพอใจในรายได้และโอกาสความก้าวหน้าอยู่ในระดับไม่แน่ใจ นอกจากนี้ อาจารย์ยังไม่พึงพอใจในงานจากสาเหตุการขาดแคลนอัตรากำลังคนด้วย

กาญจนา สันติพัฒนาชัยและคณะ (2541) ได้ศึกษา “การประเมินความต้องการการพัฒนาอาจารย์ในวิทยาลัย สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินความต้องการการพัฒนาอาจารย์ และศึกษาปัจจัยที่เป็นอุปสรรค และที่เอื้อต่อการพัฒนาอาจารย์ในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย อาจารย์ของวิทยาลัยในสังกัดพระบรมราชชนก และผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษาพยาบาล การศึกษาสาธารณสุขและการศึกษาทั่วไป และด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผลการวิจัยปรากฏว่า อาจารย์วิทยาลัยพยาบาล ได้รับการพัฒนาโดยวิธีการเข้าร่วมประชุมสัมมนาวิชาการสูงสุด รองลงมาเป็นการร่วมทำงานในรูปคณะกรรมการวิชาการ และการฝึกอบรมระยะสั้น ในขณะที่วิธีการพัฒนาที่ได้รับน้อยที่สุด 3 อันดับ คือ การเสนอผลงานวิจัยหรือผลงานวิชาการ การฝึกอบรมระยะยาว และการเขียนบทความ ส่วนความต้องการพัฒนาตนเอง ตามความต้องการของอาจารย์ ด้านความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติการหลัก (งานสอน) ที่อาจารย์ต้องการ ได้รับการพัฒนา 3 อันดับแรก คือ แผนพัฒนาที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพ แนวคิด และหลักการพัฒนาหลักสูตร และรูปแบบการสอนแบบกลุ่มระบบพฤติกรรม ส่วนความรู้ที่ต้องการ ได้รับการพัฒนาเพื่อปฏิบัติการกิจกรรม อาจารย์ต้องการการเขียนตำราและเอกสารทางวิชาการ การทำวิจัยและพัฒนาทางการพยาบาล และเทคนิคการเป็นที่ปรึกษา

สำหรับวิธีการพัฒนาที่อาจารย์ควรได้รับเพื่อปฏิบัติการหลัก (งานสอน) ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้เสนอใช้วิธีการศึกษาต่อในประเทศ และการฝึกอบรมระยะยาว ส่วนวิธีการพัฒนาเพื่อปฏิบัติการกิจกรรม ใช้วิธีการให้ลงมือปฏิบัติงานนั้นๆ โดยตรง ได้แก่ การทำวิจัย การเขียนตำรา และบทความวิชาการ รวมทั้ง การศึกษาดูงานในประเทศที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน เช่น งานกรรมการ งานบริการชุมชน และวิธีการที่ควรใช้ให้น้อยลง ได้แก่ การประชุมสัมมนาวิชาการ และร่วมทำงานในรูปคณะกรรมการวิชาการ นอกจากนี้ ความรู้ ทักษะ ความสามารถที่อาจารย์ควรได้รับการพัฒนา ตามความต้องการที่สอดคล้องกันระหว่างอาจารย์กับผู้ทรงคุณวุฒิด้านการปฏิบัติการหลัก (งานสอน) เรียงตามลำดับจากความต้องการมากไปหาน้อย ได้แก่ แผนพัฒนาที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพ ความรู้ทางด้านการศึกษา ได้แก่ การพัฒนาหลักสูตร การวัดและประเมินผล การเรียนการสอน รูปแบบการสอนแบบกลุ่มระบบพฤติกรรม แบบกลุ่มสารสนเทศและกระบวนการแบบกลุ่มบุคคลิกภาพ การเขียนตำราและเอกสารวิชาการ เทคนิคการเป็นที่ปรึกษา การวิจัยและพัฒนาทางการพยาบาล ความรู้ในงานบริหาร ได้แก่ เทคนิคการบริหารสถานศึกษาในยุคโลกาภิวัตน์ การบริหารความขัดแย้ง เทคนิคการประเมินผลงาน Re-Engineering การเสนองานใน

ที่ประชุม ผู้นำในยุคโลกาภิวัตน์ หลักการประชาสัมพันธ์ ทักษะการใช้สื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษา ศักยภาพในการอ่าน การเขียน การคิด การสอนในชั้นเรียน การพูด การใช้คำถาม การสอนภาคปฏิบัติ ผลการวิจัยในการศึกษาครั้งนี้อีกส่วน คือ ปัจจัยที่เอื้อและเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาอาจารย์ ผลการวิจัยบ่งชี้ว่า อาจารย์มีความเห็นว่า ปัจจัยด้านสิ่งจูงใจต่อไปนี้มี ถ้ามี จะเอื้อต่อการพัฒนาอาจารย์มาก ได้แก่ การสนับสนุนคน เงินทุน วัสดุอุปกรณ์ในการทำวิจัยหรืองานวิชาการอื่นๆ การให้โอกาสก้าวหน้าในงาน การนำผลงานวิจัยหรือผลงานวิชาการเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาความดีความชอบ การส่งเสริมให้นำผลการวิจัยมาใช้ในการทำงาน ผู้บริหารติดตามการทำงาน การสนับสนุนให้ทำหน้าที่ที่ปรึกษา วิทยากร กรรมการ หรือผู้ปฏิบัติงานในโครงการต่างๆ ส่วนปัจจัยเหล่านี้ ถ้าไม่มีจะเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาอาจารย์มาก ได้แก่ การได้รับเงินประจำตำแหน่ง การประกาศชมเชยผู้ที่มีผลงานวิจัยหรืองานวิชาการ ในด้านสิ่งแวดล้อม ปัจจัยต่อไปนี้มี ถ้ามี จะเอื้อต่อการพัฒนาอาจารย์มาก ได้แก่ ปริมาณงานที่เหมาะสม งานที่น่าสนใจ มีโอกาสใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ ผู้ร่วมงานร่วมมือและช่วยเหลือกัน ไม่แบ่งเป็นกลุ่มเป็นพวก จากผลการวิจัยครั้งนี้ชี้ให้เห็นว่า วิธีการพัฒนาอาจารย์ของวิทยาลัยในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ยังคงต้องการการพัฒนาโดยวิธีการพัฒนาหลายรูปแบบ ทั้งโดยวิธีการส่งไปศึกษาต่อและฝึกอบรมหรือดูงาน วิธีการพัฒนาโดยให้ลงมือปฏิบัติงาน วิธีการพัฒนาดตนเอง วิธีการพัฒนาทีมงานหรือการพัฒนาองค์การ

Zacher (1991) ได้เสนอวิทยานิพนธ์ ระดับดุษฎีบัณฑิต ด้านการศึกษา ของมหาวิทยาลัย Pepperdine สหรัฐอเมริกา เรื่อง "การศึกษาเพื่อการพัฒนา รูปแบบการพัฒนาอาชีพ สำหรับองค์การด้านการผลิต" โดยเสนอความเป็นมาของปัญหาว่า การพัฒนาอาชีพในองค์การการผลิต จะช่วยสร้างความสมดุล ระหว่างความต้องการการก้าวหน้าและการพัฒนาของของบุคลากร กับความต้องการขององค์การในการเพิ่มผลผลิต และผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงาน โดยการพัฒนาอาชีพจะเป็นการบูรณาการ ความต้องการ ที่เปลี่ยนแปลงของบุคลากร กับวัตถุประสงค์ในอนาคตขององค์การ

กลุ่มตัวอย่าง เป็นการศึกษาในพนักงาน และผู้บริหารขององค์การด้านการผลิต 500 คน วัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อ 1) กำหนดและรายงานคุณลักษณะ และองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาอาชีพ 2) ตรวจสอบคุณลักษณะ และองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาอาชีพ ที่ส่งเสริมความสำเร็จของโปรแกรม 3) สร้างรูปแบบการพัฒนาอาชีพ 4) ให้ข้อเสนอแนะที่เกี่ยวข้องกับการนำรูปแบบไปปฏิบัติ

วิธีดำเนินการ 1) ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะ และองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาอาชีพ 2) สร้างเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลคุณลักษณะ และองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาอาชีพ และให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบ 3) ดำเนินการสำรวจคุณลักษณะ และองค์ประกอบในองค์การด้านการผลิต 4) ร่างรูปแบบการพัฒนาอาชีพ และ ตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ 5) นำเสนอการพัฒนา รูปแบบ

ผลการวิจัย ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญ ในการพัฒนารูปแบบการพัฒนาอาชีพ ซึ่งประกอบด้วย 1) การประเมินความต้องการขององค์กร 2) การประเมินความต้องการของบุคลากร 3) การให้ความสำคัญสนับสนุนโปรแกรมการพัฒนาอาชีพที่เหมาะสม 4) การอนุมัติและสนับสนุนด้านการจัดการ จากผู้บริหารขององค์กร

สำหรับคุณลักษณะของรูปแบบ ประกอบด้วย 1) เป็นการดำเนินการภายในโครงสร้างของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 2) ต้องการความผูกพันในการจัดการระยะยาว 3) ให้ข้อมูลด้านโอกาสอาชีพอย่างถูกต้อง 4) ใช้ประโยชน์จากกิจกรรม และเหตุการณ์ที่หลากหลาย 5) สร้างโอกาสก้าวหน้าที่เป็นจริง โดยการประเมินผลการปฏิบัติงาน และใช้ข้อมูลป้อนกลับ 6) กระตุ้นความรับผิดชอบของบุคคลด้วยการแนะแนวการบริหาร 7) เน้นทางเลือกอื่นนอกจากความก้าวหน้าในงาน 8) สนับสนุนทักษะด้านเทคนิค 9) พัฒนาการสร้างสรรค์ 10) ส่งเสริมแนวคิดการเปลี่ยนแปลง

ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการวิจัยครั้งนี้ว่า รูปแบบที่เสนอสามารถนำไปใช้ได้ในองค์กรทุกสาขา หรือทุกวิชาชีพ โดยมีความสมดุลและยืดหยุ่น สามารถปรับใช้ได้กับแบบการบริหารและปรัชญาขององค์กร ที่แตกต่างกันได้ และมีความครอบคลุม จากการรวบรวมความต้องการของทุกฝ่ายที่สำคัญ ได้แก่ ผู้บริหาร หัวหน้างาน บุคลากร และคณะทำงานด้านการพัฒนาอาชีพ

Gravett (1995) ได้จัดทำวิทยานิพนธ์ ระดับปริญญาเอก ของมหาวิทยาลัย Cincinnati สหรัฐอเมริกา เรื่อง “การวางแผนอาชีพและการพัฒนาอาชีพ และผลสัมฤทธิ์ของอาชีพ” ซึ่งเป็นการศึกษา ผลกระทบของการวางแผนพัฒนาอาชีพ ตามเชื้อชาติ เพศ อายุ โดยศึกษาผลของการวางแผนพัฒนาอาชีพต่อ ความพึงพอใจในค่าจ้างความผูกพันกับองค์กร ความพึงพอใจในการทำงาน การลาออก การพัฒนาศักยภาพของพนักงาน และ ค่าจ้าง ผลการวิจัยพบว่า เพศหญิงมีโอกาสได้รับการส่งเสริมความก้าวหน้าน้อยกว่าเพศชาย คนงานที่มีอายุมากจะผูกพันกับองค์กรมากกว่าคนงานอายุน้อย คนผิวดำจะมีอัตราการลาออกสูงกว่าคนผิวขาว เพศหญิงได้รับค่าจ้างในอัตราที่ต่ำกว่าเพศชาย และพบว่าการพัฒนาอาชีพ มีผลต่อโอกาสการพัฒนาความก้าวหน้าของพนักงาน สร้างความผูกพันกับองค์กรสูงขึ้น สร้างความพึงพอใจในงานและค่าจ้างมากขึ้น แต่การพัฒนาอาชีพไม่สัมพันธ์กับอายุ เพศ และเชื้อชาติ

Loeffler (1995) เสนอวิทยานิพนธ์ ระดับปริญญาเอก ของมหาวิทยาลัย Minizota สหรัฐอเมริกา เรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาอาชีพ ของผู้นำหญิงในองค์กร” โดยศึกษาในผู้หญิง 103 คน ที่มีบทบาทเป็นผู้จัดการ ผู้บริหาร องค์กรเอกชน และหัวหน้างานในภาครัฐบาล ผลการวิจัยพบว่า ข้อจำกัดของการพัฒนาอาชีพ ของเพศหญิง คือ การเลี้ยงดูบุตร และการได้รับผลกระทบจากอิทธิพลของระบบเครือข่ายของผู้บริหารชาย

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนาอาชีพของอาจารย์ วิทยาลัยพยาบาล สังกัด กระทรวงสาธารณสุข โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive research) การนำเสนอวิธีดำเนินการวิจัย ประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้

**ขั้นที่ 1 การศึกษาคำถาม เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาอาชีพของนักวิชาการ** เพื่อกำหนดแนวทางในการจัดทำรูปแบบการพัฒนาอาชีพ สำหรับอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล ผู้วิจัยได้กำหนดการศึกษาคำถามในการดำเนินการ ประกอบด้วย

- 1.1 การรวบรวมข้อมูลในการจัดทำกรพัฒนาอาชีพ
- 1.2 การกำหนดกระบวนการพัฒนาอาชีพ โดยองค์การ
- 1.3 การกำหนดแนวทางการพัฒนาอาชีพอาจารย์ตามขั้นตอนอาชีพ

โดยมีรายละเอียด ดังนี้

#### 1.1 การรวบรวมข้อมูลในการจัดทำกรพัฒนาอาชีพอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและการศึกษาวิจัยของนักวิชาการ โดยศึกษาวิเคราะห์แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับอาชีพ (Career) การพัฒนาอาชีพ (Career Development) และการพัฒนาอาชีพโดยองค์การ (Organizational Career Development) ซึ่งมีพัฒนาการมาเป็นลำดับจากแนวคิดของนักวิชาการด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ Gutteridge & Otte (1983), Arther & Bohlander (1988), Sherman (1988), Rothwell & Kazanas (1989), Gutteridge & Hutcheson (1990), Stoner & Freeman (1992), Cascio (1992), Werther & Keith (1993), Mondy & noe (1993), Gordon (1993), cherington (1994), Griffin (1996), Lunenberg & Ornstein (1996) รวมทั้ง ปลายดี ประจักษ์สุนิติ และกิ่งพร ทองใบ (2537) ชูชัย สมิทธิไกร (2538) นักวิชาการเหล่านี้ได้เสนอแนวคิดสอดคล้องกันว่า การพัฒนาอาชีพเป็นกระบวนการค้นหาความสอดคล้องของความต้องการการพัฒนาอาชีพของบุคลากร องค์การ วิชาชีพ และสังคมที่เกี่ยวข้อง โดยมีเส้นทางอาชีพ รูปแบบการพัฒนาอาชีพ ในการวิจัยครั้งนี้ จึงครอบคลุมข้อมูล 3 ด้าน คือ

- 1.1.1 ข้อมูลบุคลากร
- 1.1.2 ข้อมูลองค์การ วิชาชีพและสังคมที่เกี่ยวข้อง
- 1.1.3 ข้อมูลงานและเส้นทางอาชีพ



โดยมีรายละเอียดในการรวบรวมข้อมูลแต่ละด้าน ดังนี้

**1.1.1 การรวบรวมข้อมูลบุคลากร** ผู้วิจัยได้วิเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีขั้นตอนอาชีพของ Super (1957) แนวคิดขั้นตอนชีวิตของ Erikson (1963) การศึกษาตามกรอบแนวคิดขั้นตอนชีวิตของ Levinson (1978) การศึกษาตามกรอบแนวคิดขั้นตอนอาชีพของ Schein (1978), Dalton และ Thompson (1986) ได้ประเด็นหลักและตัวบ่งชี้ทางพฤติกรรมของบุคคลในแต่ละขั้นตอนอาชีพ ตั้งแต่ผู้เริ่มเข้าสู่ชีวิตการทำงานครั้งแรก จนเชี่ยวชาญงานเป็นผู้อุปถัมภ์ในองค์กร กำหนดเป็นกรอบจำแนกขั้นตอนอาชีพของบุคคลในองค์กร และการประมาณช่วงอายุบุคคลในแต่ละขั้นตอนอาชีพ ดังนี้

### ก. กรอบการจำแนกขั้นตอนอาชีพของบุคคลในองค์กร ในการศึกษา

ครั้งนี้ ได้กำหนดชื่อ ขั้นตอนอาชีพตามแนวคิดขั้นตอนวิชาชีพเฉพาะของ Dalton และ Thompson ตามลักษณะวิชาชีพอาจารย์ ซึ่งเป็นวิชาชีพเฉพาะเช่นกัน จึงได้ขั้นตอนอาชีพ 4 ขั้น คือ ผู้ฝึกหัดงาน สมาชิกของทีม ที่ปรึกษา และผู้อุปถัมภ์ ดังรายละเอียดของประเด็นหลักและตัวบ่งชี้ทางพฤติกรรมในแต่ละขั้นตอนอาชีพ ตามตารางที่ 1 ดังนี้

ตารางที่ 1 กรอบการจำแนกขั้นตอนอาชีพของบุคคลในองค์กร

ประเด็นหลักตามขั้นตอนอาชีพ	กิจกรรมเฉพาะตามขั้นตอนอาชีพ
1. ขั้นผู้ฝึกหัดงาน	
(1) เป็นระยะเริ่มต้นของชีวิตการทำงาน อาจเป็นผู้เริ่มเข้าสู่ ชีวิตการทำงานครั้งแรกหรือเข้าสู่องค์กรหรือเข้ารับงานในหน้าที่ใหม่ จึงยังมีความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานน้อย	(1) มีการเรียนรู้งานหลักขององค์กร (2) มีการเรียนรู้วิธีการทำงาน (3) มีการฝึกฝนทักษะการทำงาน จากผู้มีประสบการณ์มากกว่า (4) ทดลองงานหลายๆ อย่างเพื่อพิจารณาคัดเลือกงานในอนาคตตามความพึงพอใจที่ได้รับจากงานและความเหมาะสมของตนเอง
(2) รักษาสมดุลระหว่างความเป็นตนเองกับการยอมรับผู้อื่น บุคคลจะพัฒนาทักษะการปรับตัวจากวัยเรียนเข้าสู่โลกของการทำงานหรือการเปลี่ยนงานใหม่ จึงต้องปรับตัวกับเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน องค์กรและสังคมอาชีพ	(1) สร้างสัมพันธภาพ ให้ความรัก ความไว้วางใจ และการยอมรับผู้อื่นโดยการเรียนรู้และปรับตัวเข้ากับผู้อื่น โดยเฉพาะการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับหัวหน้างาน และเพื่อนร่วมงาน (2) มีสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานที่มีประสบการณ์มากกว่าแบบพึ่งพิงโดยยอมรับการดูแลช่วยเหลือ กำกับ และประเมินผลการปฏิบัติงานจากผู้มีประสบการณ์ (3) เรียนรู้ กฎ ระเบียบ คำนิยม ความเชื่อ ปทัสถานของกลุ่ม และ สังคมอาชีพ

ตารางที่ 1 กรอบการจำแนกชั้นตอนอาชีพของบุคคลในองค์กร (ต่อ)

ประเด็นหลักตามชั้นตอนอาชีพ	กิจกรรมเฉพาะตามชั้นตอนอาชีพ
1. ชั้นผู้ฝึกหัดงาน (ต่อ)	
(3) สร้างการยอมรับในการเป็นสมาชิกที่มีประสิทธิภาพขององค์การจากสมาชิกของกลุ่มให้เร็วที่สุด	(1) เอาใจใส่และรับผิดชอบงาน เรียนรู้และเอาชนะงานใหม่ ๆ ให้เร็วที่สุด
2. ชั้นสมาชิกของทีม	
(1) มีทักษะความชำนาญในการปฏิบัติงานอาชีพ	(1) ปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนเองได้อย่างอิสระและอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นที่ยอมรับของผู้อื่นในองค์การ
(2) ในระยะแรกของชั้นตอนนี้ลักษณะสัมพันธภาพกับผู้อื่นจะเป็นแบบพึ่งพิงกลุ่ม	(1) ยึดข้อตกลงของกลุ่ม ยอมรับความหลากหลายและความแตกต่างของกลุ่มอื่น ได้น้อย ตัดสินใจเกี่ยวกับงาน โดยอิงตามความคาดหวังของกลุ่ม (2) มีการสร้างเครือข่ายในกลุ่มการทำงานของตนเอง เพื่อช่วยเหลือกันระหว่างบุคลากรในกลุ่ม
(3) มีความผูกพันกับงานอาชีพ และองค์การ	(1) มีความมุ่งมั่นในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ และรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การและวิชาชีพ (2) มีส่วนร่วมในงานอาชีพมากขึ้น โดยจะค้นหาความรับผิดชอบในงาน และรับผิดชอบต่อความสำเร็จของกลุ่ม หรือของงานที่รับผิดชอบ
(4) มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาและเพิ่มพูนความรู้ ทักษะการปฏิบัติงานอาชีพอย่างต่อเนื่อง	(1) อาสางานขององค์การและช่วยเหลืองานของผู้อื่น และเพิ่มความรับผิดชอบต่อเกี่ยวกับงานขององค์การมากขึ้น (2) พัฒนาและแสดงทักษะการปฏิบัติงานได้โดยอิสระ มีโอกาสได้ใช้ความสามารถ ทักษะพิเศษในการทำงาน และเป็นผู้ให้คำปรึกษาแก่ทีมงาน
(5) ในระยะหลังของชั้นตอนนี้จะพัฒนาโลกทัศน์กว้างขึ้น	(1) ยอมรับความหลากหลาย ความแตกต่างของบุคคลหรือกลุ่มอื่น ได้มากขึ้น พิจารณาปัญหาตามสภาพแวดล้อม
(6) มีความเชื่อมั่นในทักษะการปฏิบัติงานและบทบาททางสังคมของตนเอง บางคนอาจเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นหรือตำแหน่งบริหาร	(1) ปฏิบัติงานด้วยความเชื่อมั่นในความคิด เหตุผล ของตนเอง (2) สังคมและเพื่อนจะลดอิทธิพลต่องานอาชีพลง (3) มีความมุ่งมั่น อุดสาหะในการทำงาน (4) แสวงหาโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ วางแนวทางอาชีพของตนเองอย่างชัดเจน และแสวงหาผู้อุปถัมภ์ที่จะให้ความช่วยเหลือด้านความก้าวหน้าในอาชีพ

ตารางที่ 1 กรอบการจำแนกชั้นตอนอาชีพของบุคคลในองค์กร (ต่อ)

ประเด็นหลักตามชั้นตอนอาชีพ	กิจกรรมเฉพาะตามชั้นตอนอาชีพ
3. ชั้นที่ปรึกษา	
(1) มีความรู้ ความสามารถ ทักษะความชำนาญ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานสูง ในขั้นผู้เชี่ยวชาญขององค์กร	(1) แสดงความสามารถในการปฏิบัติงาน ที่รับผิดชอบ ให้บรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นที่ปรากฏและยอมรับของผู้อื่น (2) เป็นพี่เลี้ยงหรือที่ปรึกษา ให้คำแนะนำ สอนการทำงาน ให้ผู้ที่เข้าทำงานใหม่ และผู้ร่วมงานอื่น ๆ ตลอดจนบุคคลอื่น ๆ นอกองค์กร (3) เป็นวิทยากรฝึกอบรมความรู้ ทักษะด้านการปฏิบัติงาน ให้ผู้อื่นทั้งในและนอกองค์กร (4) เป็นที่ปรึกษาการปฏิบัติงานของบุคคลและทีมงาน ทั้งในและนอกองค์กร (5) มีบทบาทเป็นหัวหน้างานหรือโครงการที่ต้องใช้ความสามารถและรับผิดชอบงานหลายด้าน (6) ให้คำปรึกษางานที่มีประสิทธิภาพกับผู้ที่มิตำแหน่งสูงกว่า
(2) ได้รับความสำเร็จและความเชื่อถือในอาชีพ	(1) ได้รับการยอมรับเป็นพี่เลี้ยงหรือที่ปรึกษา ให้คำแนะนำ ช่วยเหลือในการทำงาน สังคมและการพัฒนาอาชีพแก่ผู้ร่วมงานอื่น ๆ (2) มีโอกาสได้ริเริ่มงานตามแนวคิดของตนเอง (3) สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ในองค์กร
(3) มีทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่น โดยเฉพาะผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานอายุน้อยกว่า ตลอดจนทั้งผู้ที่มีประสบการณ์ หรืออาวุโสกว่า และมีความสนใจสิ่งต่างๆ กว้างขึ้น	(1) มีทักษะการสื่อสาร มนุษยสัมพันธ์ และแก้ไขข้อขัดแย้งในการทำงาน รวมถึงมีทักษะในการตั้งเป้าหมาย การประสานงาน การมอบหมายงาน การบังคับบัญชาผู้อื่น และการตัดสินใจ ได้รับการยอมรับในฐานะพี่เลี้ยง ที่ปรึกษา หัวหน้าทีมงานหรือโครงการ (2) พัฒนาการทำงานร่วมกับผู้อื่น ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
(4) มีความรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในด้านการบริหาร	(1) ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่ผู้บริหารระดับต้น หัวหน้าทีม หัวหน้าโครงการ (2) บริหารงานได้บรรลุผลสำเร็จ เป็นที่ยอมรับของบุคคลที่เกี่ยวข้อง

ตารางที่ 1 กรอบการจำแนกขั้นตอนอาชีพของบุคคลในองค์การ (ต่อ)

ประเด็นหลักตามขั้นตอนอาชีพ	กิจกรรมเฉพาะตามขั้นตอนอาชีพ
3. ขั้นที่ปรึกษา (ต่อ)	
(4) มีความรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในด้าน การบริหาร	(3) ริเริ่ม สร้างสรรค์งานบริหารตามแนวคิดของตนเอง (4) ให้คำปรึกษาด้านการบริหารงานแก่บุคคล หน่วยงานต่างๆ รวมทั้งผู้ที่ตำแหน่งสูงกว่า หรือ หน่วยงานอื่น
4. ขั้นผู้อุปถัมภ์	
(1) มีความรู้ ความสามารถ ทักษะความเชี่ยวชาญ และ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และการบริหาร อย่างลึกซึ้ง	(1) ใช้ทักษะและความสามารถในงานส่วนรวมของ องค์การหรือของวิชาชีพ (2) ริเริ่มงานใหม่ ๆ และผลักดันให้บรรลุผลสำเร็จ (3) สามารถชี้นำแนวคิด ทักษะ และการปฏิบัติของ สมาชิกส่วนใหญ่ขององค์การ/ของวิชาชีพ ได้ (4) เป็นผู้บริหารที่นำองค์การสู่ความก้าวหน้าเป็นที่ ยอมรับของสมาชิกในองค์การ และบุคคลอื่น ๆ (5) มีบทบาทเป็นที่เลื่อง หรือผู้อุปถัมภ์ให้บุคลากรอื่นๆ (6) มีบทบาทเป็นผู้นำข่าวสาร แนวโน้มวิชาชีพ มา ปรับปรุงการทำงานของวิทยาลัยหรือวิชาชีพ (7) มีบทบาทเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์ ในเชิง วิชาชีพ หรือ ในการบริหารองค์การ (8) สามารถประสานงานและการทำงานร่วมกับผู้อื่น ทั้งในและนอกองค์การ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
(2) มีทักษะในงานบริหารองค์การ	(1) มีความสามารถและประสบการณ์ในการกำหนด นโยบาย การวางแผน การประเมินโครงการ การบริหารงบประมาณ การพัฒนาองค์การ
(3) มีอำนาจและเป็นผู้ชี้นำองค์การ	(1) มีบทบาทกำหนดนโยบาย แผนงานขององค์การ (2) รับผิดชอบความคุมงบประมาณการเงินขององค์การ (3) รับผิดชอบการบริหารงานบุคคล การบังคับบัญชา บุคคลในองค์การ มีบทบาทคัดเลือก พัฒนา และ ให้คำปรึกษามอบแก่บุคคล

ข. การประมาณช่วงอายุ ผู้วิจัยอ้างอิงตามการศึกษาของ Clawson และคณะ (1992 : 432) ซึ่งได้วิเคราะห์แนวคิดขั้นตอนชีวิต และขั้นตอนอาชีพของบุคคลในองค์การแล้วได้นำมาหาความสอดคล้องของพฤติกรรม ในแต่ละขั้นตอนของแต่ละแนวคิด พร้อมทั้งประมาณช่วงอายุของบุคคล สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ใช้ขั้นตอนอาชีพวิชาชีพเฉพาะ (Professional

Career Stages) ของ Dalton และ Thompson (1986) เป็นหลัก และนำทฤษฎีหรือแนวคิดของ Super (1957), Erikson (1963), Levinson (1978), Schein (1978) มาหาความสอดคล้องของช่วงอายุ ตามแนวคิดของ Clawson และคณะดังกล่าวแล้ว ได้ความสอดคล้องของช่วงอายุตามขั้นตอนชีวิตหรือขั้นตอนอาชีพของแต่ละทฤษฎี ดังนี้

(1) **ขั้นผู้ฝึกหัดงาน (Apprentice)** ตามแนวคิดขั้นตอนอาชีพวิชาชีพเฉพาะของ Dalton และ Thompson จะสอดคล้องกับขั้นตอน การเข้าสู่วัยผู้ใหญ่ตอนต้นตามแนวคิดของ Erikson การเข้าสู่โลกของวัยผู้ใหญ่ของ Levinson ระยะทดลองในขั้นการวางรากฐานชีวิตของ Super และ การเข้าสู่โลกของการทำงานกับการฝึกอบรมงานพื้นฐานของ Schein โดยมีอายุอยู่ในช่วงประมาณ 22-27 ปี

(2) **ขั้นสมาชิกของทีม (Memberships)** ตามแนวคิดของ Dalton และ Thompson จะยังคงอยู่ในช่วงปลายของวัยผู้ใหญ่ตอนต้นของ Erikson การเปลี่ยนแปลงในช่วงวัย 30 ปี และการวางรากฐานชีวิตของ Levinson ระยะสร้างตัวของ Super และการเป็นสมาชิกขององค์กรในอาชีพขั้นต้นกับในอาชีพขั้นกลางของ Schien มีช่วงอายุประมาณ 28-39 ปี

(3) **ขั้นที่ปรึกษา (Mentor)** ตามแนวคิดของ Dalton และ Thompson สอดคล้องกับวัยผู้ใหญ่ตามแนวคิดของ Erikson การเปลี่ยนแปลงวัยกลางคน และการเข้าสู่วัยผู้ใหญ่ตอนกลางของ Levinson ระยะวิกฤตอาชีพขั้นกลางและตอนต้นของขั้นรักษาสภาพและการปรับปรุงตนเอง ของ Super สำหรับแนวคิดของ Schein จะตรงกับระยะวิกฤตอาชีพขั้นกลาง และอาชีพขั้นปลายในบทบาทของสมาชิกองค์กร โดยมีช่วงอายุประมาณ 40-49 ปี

(4) **ขั้นผู้อุปถัมภ์ (Sponsor)** ตามแนวคิดของ Dalton และ Thompson จะยังคงอยู่ในช่วงปลายของวัยผู้ใหญ่ตามแนวคิดของ Erikson การเปลี่ยนแปลงในวัย 50 ปี และการสิ้นสุดวัยผู้ใหญ่ตอนกลางตามแนวคิดของ Levinson และยังคงอยู่ช่วงปลายของขั้นรักษาสภาพของ Super รวมถึง อาชีพขั้นปลายในบทบาทผู้นำองค์กรตามแนวคิดของ Schein โดยมีช่วงอายุประมาณ 50 ปีขึ้นไป

1.1.2 การรวบรวมข้อมูลงานและเส้นทางอาชีพ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์มาตรฐานกำหนดตำแหน่งอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ตามพระราชบัญญัติการบริหารบุคคลของคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้กิจกรรมของงานในตำแหน่งอาจารย์ระดับ 3-8 ตามตารางที่ 7 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 7 มาตรฐานกำหนดตำแหน่งอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข

ตำแหน่ง	งาน ในภารกิจของอาจารย์
ระดับ 3	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เตรียมการสอน และ การฝึกอบรม</li> <li>2. กำหนดตารางสอน</li> <li>3. ร่วมวางแผนการสอน</li> <li>4. วัตถุประสงค์และประเมินผลการสอน</li> <li>5. ค้นคว้า วิจัยเพื่อประโยชน์ในการสอน</li> <li>6. ปรับปรุงแก้ไขวิธีการสอน</li> </ol>
ระดับ 4	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. ติดต่อประสานงานในความรับผิดชอบ</li> <li>8. วางแผนการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบ</li> <li>9. มอบหมายงานในความรับผิดชอบแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง</li> <li>10. ควบคุมตรวจสอบงานในความรับผิดชอบ</li> <li>11. ให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับงานในหน้าที่</li> <li>12. ให้คำปรึกษาแนะนำปรับปรุงแก้ไขงานในหน้าที่</li> <li>13. ตอบปัญหา ชี้แจงเกี่ยวกับงานในหน้าที่</li> </ol>
ระดับ 5	<ol style="list-style-type: none"> <li>14. อบรม นิเทศ เป็นที่ปรึกษาวิชาการในวิชาที่สอน</li> </ol> <p><b>อาจารย์ 5 ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าภาควิชา</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>15. ติดต่อประสานงานของภาควิชา</li> <li>16. วางแผนการปฏิบัติงานของภาควิชา</li> <li>17. มอบหมายงานแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง</li> <li>18. ควบคุมการปฏิบัติงานของภาควิชา</li> <li>19. ตรวจสอบและติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน</li> <li>20. แก้ไขข้อขัดข้องในการทำงานของภาควิชา</li> <li>21. ฝึกอบรมการปฏิบัติงานแก่ผู้ได้บังคับบัญชา</li> <li>22. ให้คำปรึกษาแนะนำ การปฏิบัติงานแก่ผู้ได้บังคับบัญชา</li> <li>23. ตอบปัญหา ชี้แจงเกี่ยวกับงานในหน้าที่</li> </ol> <p><b>อาจารย์ 5 ปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการวิทยาลัย</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>24. ติดต่อประสานงานของวิทยาลัย</li> <li>25. วางแผนงานของวิทยาลัย</li> <li>26. มอบหมายงานของวิทยาลัยแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง</li> <li>27. ควบคุมการดำเนินงานของวิทยาลัย</li> <li>28. ตรวจสอบการดำเนินงานของวิทยาลัย</li> <li>27. ควบคุมการดำเนินงานของวิทยาลัย</li> </ol>

ตารางที่ 7 มาตรฐานกำหนดตำแหน่งอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข (ต่อ)

ตำแหน่ง	งานในภารกิจของอาจารย์
ระดับ 5	<p>28. ตรวจสอบการดำเนินงานของวิทยาลัย</p> <p>อาจารย์ 5 ปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการ ช่วยงานผู้อำนวยการตามที่ได้รับมอบหมาย</p>
ระดับ 6	<p>อาจารย์ 6 ปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการ</p> <p>31. เป็นที่ปรึกษาวิชาการ</p> <p>32. วางแผนการศึกษา</p> <p>33. ควบคุมมาตรฐานการศึกษา</p> <p>อาจารย์ 6 ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าภาควิชา</p> <p>34. วางแผน และนโยบายการปฏิบัติงานของภาควิชา</p> <p>35. ปกครองบังคับบัญชาอาจารย์ในภาควิชา</p> <p>36. ปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานของภาควิชา</p> <p>37. ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของภาควิชา</p> <p>38. แก้ไขปัญหาข้อขัดข้องการทำงานของภาควิชา</p> <p>39. ฝึกอบรมการปฏิบัติงานแก่ผู้ได้บังคับบัญชา</p> <p>40. ให้คำปรึกษาแนะนำ การปฏิบัติงานแก่ผู้ได้บังคับบัญชา</p> <p>41. ตอบปัญหา ชี้แจงเกี่ยวกับงานในหน้าที่</p> <p>42. เข้าร่วมประชุมคณะกรรมการตามที่ได้รับแต่งตั้ง</p> <p>43. เข้าร่วมประชุมการกำหนดนโยบายและแผนงานของส่วนราชการที่สังกัด</p> <p>อาจารย์ 6 ปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการวิทยาลัย</p> <p>44. กำหนดนโยบายการปฏิบัติงานของวิทยาลัย</p> <p>45. วางอัตรากำลังคนในวิทยาลัย</p> <p>46. วางงบประมาณของวิทยาลัย</p> <p>47. วินิจฉัย สั่งการการปฏิบัติงานของวิทยาลัย</p> <p>อาจารย์ 6 ปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการวิทยาลัย ช่วยงานผู้อำนวยการตามที่ได้รับมอบหมาย</p>
ระดับ 7	<p>อาจารย์ 7 ปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการพิเศษ</p> <p>48. กำหนดหลักสูตร</p> <p>49. นิเทศการสอน</p> <p>50. สอนและฝึกอบรมให้ความรู้ทางวิชาการ ในหลักสูตรการศึกษาและฝึกอบรมของวิทยาลัย</p> <p>51. เตรียมการสอน</p> <p>52. กำหนดตารางสอน</p>

ตารางที่ 7 มาตรฐานกำหนดตำแหน่งอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข (ต่อ)

ตำแหน่ง	งานในภารกิจของอาจารย์
ระดับ 7	<p>53. วางแผนการสอน และ การฝึกอบรม</p> <p>54. วัดและประเมินผลการศึกษา และการฝึกอบรม</p> <p>55. ศึกษา ค้นคว้า วิจัย เพื่อประโยชน์ในการสอน และ การฝึกอบรม</p> <p>56. ที่ปรึกษาทางวิชาการ ในวิชาที่สอน</p> <p>57. ฝึกอบรมการปฏิบัติงานแก่ผู้อื่น</p> <p>58. ให้คำปรึกษาแนะนำ การปฏิบัติงานแก่ผู้อื่น</p> <p>59. ตอบปัญหา ชี้แจงเกี่ยวกับงาน ในหน้าที่</p> <p>อาจารย์ 7 ปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการวิทยาลัย</p> <p>60. กำหนดนโยบายการปฏิบัติงาน</p> <p>61. วางอัตรากำลังคน ในวิทยาลัย</p> <p>62. วางงบประมาณของวิทยาลัย</p> <p>63. ติดต่อประสานงานของวิทยาลัย</p> <p>64. วางแผนงานของวิทยาลัย</p> <p>65. มอบหมายงานของวิทยาลัยแก่ที่เกี่ยวข้อง</p> <p>66. วินิจฉัยสั่งการการดำเนินงานของวิทยาลัย</p> <p>67. ควบคุมการดำเนินงานของวิทยาลัย</p> <p>68. ตรวจสอบ การดำเนินงานของวิทยาลัย</p> <p>69. ให้คำปรึกษาแนะนำ ปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานของวิทยาลัยแก่ผู้บังคับบัญชา</p> <p>70. ติดตามประเมินผล และแก้ปัญหาขัดข้อง ในการปฏิบัติงานของวิทยาลัย</p> <p>71. ตอบปัญหา ชี้แจงเกี่ยวกับงาน ในหน้าที่</p> <p>72. เข้าร่วมประชุมคณะกรรมการตามที่ได้รับแต่งตั้ง</p> <p>73. เข้าร่วมประชุมการกำหนดนโยบายและแผนงานของส่วนราชการที่สังกัด</p> <p>74. นิเทศการสอน หรือฝึกอบรม และการทำงานแก่วิทยาลัย</p> <p>75. ควบคุมปริมาณ คุณภาพ และมาตรฐานการศึกษา และการฝึกอบรม ของวิทยาลัย</p> <p>76. ศึกษา ค้นคว้า วิจัย เพื่อปรับปรุงการศึกษา และการฝึกอบรม</p> <p>77. ทำหน้าที่สอน อบรม ให้ความรู้ทางวิชาการ</p>
ระดับ 8	<p>อาจารย์ 8 ปฏิบัติหน้าที่ผู้เชี่ยวชาญ</p> <p>78. กำหนดหลักสูตร</p> <p>79. นิเทศการสอน</p> <p>80. สอนและฝึกอบรมในหลักสูตรการศึกษา หรือการฝึกอบรมของวิทยาลัย</p> <p>81. วางแผนการสอน / ฝึกอบรม</p> <p>82. วัดผล และประเมินผลการศึกษา และ ฝึกอบรม</p> <p>83. ศึกษา ค้นคว้า วิจัย เพื่อประโยชน์ในการเรียนการสอน และ การฝึกอบรม</p>



ตารางที่ 7 มาตรฐานกำหนดตำแหน่งอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข (ต่อ)

ตำแหน่ง	งานในภารกิจของอาจารย์
ระดับ 8	84. ทั่วไปศึกษาทางวิชาการในวิชาที่สอน 85. ฝึกอบรม และให้คำปรึกษาแนะนำการปฏิบัติงานแก่เจ้าหน้าที่รองลงมา 86. ตอบปัญหา ชี้แจงเรื่องต่าง ๆ เกี่ยวกับงานในหน้าที่ 87. เข้าร่วมประชุมคณะกรรมการตามที่ได้รับแต่งตั้ง 88. เข้าร่วมประชุมการกำหนดนโยบาย และแผนงานของส่วนราชการที่สังกัด
	<b>อาจารย์ 8 ปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการวิทยาลัย</b> 89. กำหนดนโยบายการปฏิบัติงาน 90. วางอัตรากำลังคนในวิทยาลัย 91. วางงบประมาณของวิทยาลัย 92. ติดต่อประสานงานของวิทยาลัย 93. วางแผนงานของวิทยาลัย 94. มอบหมายงานของวิทยาลัยแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง 95. วินิจฉัยสั่งการการดำเนินงานของวิทยาลัย 96. ควบคุมการดำเนินงานของวิทยาลัย 97. ตรวจสอบ การดำเนินงานของวิทยาลัย 98. ให้คำปรึกษาแนะนำ ปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานของวิทยาลัย 99. ติดตาม ประเมินผลและแก้ปัญหาขัดข้องในการปฏิบัติงานของวิทยาลัย
	<b>นักวิชาการศึกษา 8 บก. ปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการวิทยาลัย หรือหัวหน้าส่วนในสถาบันพระบรมราชชนก หรือรองผู้อำนวยการสถาบันพระบรมราชชนก</b> 100. กำหนดแผนการปฏิบัติงาน 101. ควบคุมการดำเนินงาน 102. ติดตาม แก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการดำเนินงาน 103. ปรับแผนปฏิบัติงาน 104. พัฒนาวิธีการดำเนินงานของงานที่รับผิดชอบ 105. มอบหมายงาน แก่ผู้ได้บังคับบัญชา 106. ติดตาม ตรวจสอบ การดำเนินงานที่รับผิดชอบ 107. ให้คำปรึกษาแนะนำ ช่วยแก้ไขเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา 108. ติดตามประเมินผลการทำงานผู้ได้บังคับบัญชา 109. รายงานผลงาน ปัญหา หรือวิธีการแก้ปัญหาในการดำเนินงานต่อผู้บังคับบัญชา 110. นำเสนอข้อมูล ข้อเสนอแนะในการดำเนินงานต่อผู้บังคับบัญชา 111. กำหนดและควบคุมมาตรฐานการศึกษา และการฝึกอบรม ของวิทยาลัย

ตารางที่ 7 มาตรฐานกำหนดตำแหน่งอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข (ต่อ)

ตำแหน่ง	งานในการกิจของอาจารย์
ระดับ 8	<p>112. ให้ความรู้ทางวิชาการในสาขาวิชาในหลักสูตรของวิทยาลัย</p> <p>113. นิเทศการสอนในวิทยาลัย</p> <p>114. ให้คำปรึกษา แนะนำ ชี้แจงแก่ผู้เกี่ยวข้อง</p> <p>115. ติดต่อ ประสานงานกับส่วนราชการ / ผู้เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ</p> <p>116. เป็นผู้แทนสถาบัน/สำนักงานปลัดกระทรวง ฯ ในคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ คณะทำงานที่ได้รับมอบหมาย เป็นวิทยากร ผู้อภิปรายงานวิชาการ หรืองานในความรับผิดชอบ</p>
ระดับ 9	<p>นักวิชาการศึกษา 9 ข. ปฏิบัติหน้าที่ผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัย ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล หัวหน้าส่วนหรือรองผู้อำนวยการสถาบันพระบรมราชชนก</p> <p>117. ศึกษา ค้นคว้า และวิจัยรูปแบบ เทคโนโลยี และระบบการจัดการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาอาจารย์ และงานของวิทยาลัย ให้มีประสิทธิภาพและมาตรฐานสูงขึ้นไปอย่างต่อเนื่อง</p> <p>118. ให้คำปรึกษา แนะนำทางวิชาการแก่คณาจารย์ และบุคลากรสาธารณสุขด้านการผลิตและพัฒนากำลังคนของจังหวัด</p> <p>119. ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับการสอน</p>

(3) การรวบรวมข้อมูลองค์การ เป็นผลการวิเคราะห์แนวคิดการพัฒนาอาชีพ โดยองค์การของ Gutteridge & otte (1983), Williamson & Otte (1986), Slavenski (1987), Rothwell & Kazanas (1989), Mayo (1992), Sherman & Bohlander (1992) แนวคิดระบบการพัฒนาอาชีพของ Leibowitz, Farren & Kaye (1986) ร่วมกับแนวคิดการพัฒนาอาชีพของ ปภาวดี ประจักษ์สุภานิติ และกิ่งพร ทองใบ (2537) และชูชัย สมितिไกร (2538) ได้กรอบการรวบรวมข้อมูลองค์การ ประกอบด้วย

3.1 ข้อมูลการสนับสนุน การยอมรับขององค์การต่อการพัฒนาอาชีพของบุคลากร

3.2 ข้อมูลทิศทางแนวโน้มความต้องการขององค์การ เกี่ยวกับสมรรถนะที่พึงประสงค์ในการปฏิบัติงานของบุคลากร ประกอบด้วยข้อมูลต่อไปนี้

- การปรับเปลี่ยนสิ่งแวดล้อมที่มีผลต่ออาจารย์ วิทยาลัยพยาบาล
- แนวโน้มวิชาชีพพยาบาลที่มีผลต่ออาจารย์ วิทยาลัยพยาบาล
- แนวโน้มการปรับภารกิจของสถาบันพระบรมราชชนก และวิทยาลัยพยาบาล และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

## 1.2 การกำหนดกระบวนการพัฒนาอาชีพโดยองค์การ

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ความสอดคล้องของกระบวนการพัฒนาอาชีพโดยองค์การของ Gutteridge & Otte(1983), Leibowitz, Farren & Kaye (1986), Williamson & Otte (1986), Slavenski (1987), Rothwell & Kazanas (1989), Mayo (1992), Sherman & Bohlander (1992) ปภาวดี ประจักษ์ศุภนิติ และกิ่งพร ทองใบ(2537) ชูชัย สมบัติไกร (2538) ได้กระบวนการพัฒนาอาชีพโดยองค์การ สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ดังนี้

ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของวิทยาลัยพยาบาล การกำหนดเส้นทางอาชีพสำหรับอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล และการวิเคราะห์ข้อมูลของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล ในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข

1.1 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของวิทยาลัยพยาบาลเพื่อกำหนดสมรรถนะที่พึงประสงค์ในการปฏิบัติงานของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล ตามความต้องการของกระทรวงสาธารณสุข วิชาชีพพยาบาลและสังคมที่เกี่ยวข้อง

1.1.1 การวิเคราะห์การปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมต่ออาจารย์วิทยาลัยพยาบาล

1.1.2 การวิเคราะห์แนวโน้มวิชาชีพพยาบาลต่ออาจารย์วิทยาลัยพยาบาล

1.1.3 การวิเคราะห์แนวโน้มทิศทางการปรับภารกิจขององค์การ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่ออาจารย์วิทยาลัยพยาบาล

1.2 การกำหนดเส้นทางอาชีพของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล

1.2.1 การวิเคราะห์อายุ และอายุการทำงานของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล

1.2.2 การวิเคราะห์ตำแหน่งงานในปัจจุบัน และผลงานวิชาการของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล

1.2.3 การวิเคราะห์ทักษะด้านสังคมของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล

1.2.4 การวิเคราะห์ทักษะการจัดการเรียนการสอนของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล

1.3 การวิเคราะห์ข้อมูลอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล

1.3.1 การวิเคราะห์ภูมิหลัง และประสบการณ์ด้านงานอาชีพของอาจารย์

1.3.2 การวิเคราะห์ทักษะการปฏิบัติงานของอาจารย์

1.3.3 การวิเคราะห์ความต้องการการพัฒนาอาชีพของอาจารย์

ขั้นที่ 2 การวิเคราะห์สมรรถนะที่ต้องพัฒนาและแนวทางการพัฒนาอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล

2.1 การวิเคราะห์สมรรถนะในการปฏิบัติงานที่ต้องได้รับการพัฒนาของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล ตามความต้องการที่สอดคล้องกันของอาจารย์ กระทรวงสาธารณสุข วิชาชีพพยาบาลและสังคมที่เกี่ยวข้อง

2.2 การวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล

ขั้นที่ 3 การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการบรรลุเป้าหมายของการพัฒนาอาชีพ

ขั้นที่ 4 การกำหนดรูปแบบการพัฒนาอาชีพสำหรับอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล

สังกัดกระทรวงสาธารณสุข

4.1 องค์ประกอบของการพัฒนาอาชีพ และการกำหนดสมรรถนะที่ต้องพัฒนา  
ของอาจารย์

4.2 การออกแบบการพัฒนาอาชีพ สำหรับอาจารย์วิทยาลัยวิทยาลัยพยาบาล

4.2.1 กำหนดเป้าหมายของการพัฒนาอาชีพ

4.2.2 กำหนดแนวทางการพัฒนาอาชีพ

4.2.3 กำหนดวิธีการพัฒนาอาชีพตามกลุ่มเป้าหมาย

### 1.3 การกำหนดแนวทางแนวทางการพัฒนาอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล

ตามขั้นตอนอาชีพ

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์การพัฒนาอาชีพตามขั้นตอนอาชีพของ Shein (1977, 1978), Dalton และ Thompson (1986), Kanter (1989), Zunker (1994) รวมทั้งปรากฏดี ประจักษ์คุณนิต และกิ่งพร ทองใบ (2537) ได้แนวทางเบื้องต้นในการพัฒนาอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล ตามขั้นตอนอาชีพ ดังนี้

#### กลุ่มผู้ฝึกหัดงาน

- (1) การได้รับการวางแผนช่วยเหลือการปรับตัวและเรียนรู้เกี่ยวกับงาน  
เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และสังคมการทำงาน เช่น การจัดให้เข้าร่วมปฐมนิเทศ
- (2) การได้รับมอบหมายงานที่มีความรับผิดชอบและขั้นตอนไม่ซับซ้อน
- (3) การจัดให้มีระบบที่เลี้ยงดูดูแลการปฏิบัติงานและด้านสังคม
- (4) การจัดให้มีระบบติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานและการเสริมแรง
- (5) การฝึกอบรมเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างถูกต้อง
- (6) การศึกษาต่อและการพัฒนาตนเอง

#### กลุ่มสมาชิกของทีม

- (1) การจัดให้ได้รับการสอนงานจากหัวหน้างาน
- (2) การได้รับมอบหมายงานที่เพิ่มความสามารถและขั้นตอนซับซ้อนขึ้น
- (3) การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะการทำงาน
- (4) การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะการบริหารงาน

(5) การจัดให้มีระบบติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน ยกย่องชมเชย สนับสนุนทุน เวลา โอกาสในการศึกษาต่อ ฝึกอบรมและพัฒนาตนเองรวมถึงการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง

(6) การศึกษาต่อและพัฒนาตนเอง

### กลุ่มที่ปรึกษา

(1) การได้รับมอบหมายในหน้าที่พิเศษ ผู้นิเทศ ที่ปรึกษา แก่อาจารย์ กลุ่มผู้ฝึกหัดงาน และสมาชิกของทีม

(2) การได้รับการปรับเปลี่ยนตำแหน่ง หรือ งานใหม่ จากการขยายงานและ หมุนเวียนงาน เพื่อให้มีโอกาสได้ใช้ความเชี่ยวชาญในงาน

(3) การฝึกอบรม สัมมนา ดูงาน เพื่อเพิ่มพูนทักษะให้ทันความก้าวหน้า ของวิทยาการต่างๆ

(4) การได้รับมอบหมายงานในหน้าที่หัวหน้าทีม หัวหน้าโครงการ และ ผู้บริหารระดับต้น หรือระดับกลางของวิทยาลัย

(5) การได้รับการติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงาน ยกย่องชมเชย สนับสนุนทุน เวลาและการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง

(6) การศึกษาต่อและพัฒนาตนเอง

### กลุ่มผู้อุปถัมภ์

(1) การส่งเสริมให้พัฒนาตนเองในสังคมวิชาชีพ โดยการศึกษาค้นคว้า ติดตามความก้าวหน้าวิทยาการต่างๆ ด้วยตนเอง รวมทั้งการเปิดตนเองในสังคมวิชาชีพ เป็น สมาชิกของสถาบันหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบ

(2) การได้รับมอบหมายงานพิเศษ ผู้นิเทศ ที่ปรึกษาแก่ผู้อื่น ทั้งในและ นอกวิทยาลัย

(3) การได้รับหมุนเวียนงานให้ได้ใช้ความเชี่ยวชาญ

(4) การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนวิทยาการให้ทันความเปลี่ยนแปลง

(5) การพัฒนาทักษะบริหารองค์กร

(6) การได้รับการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน ยกย่องชมเชย สนับสนุนทุน เวลา และการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง

(7) การศึกษาต่อ

## ขั้นที่ 2 การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

**ประชากร** ในการศึกษาครั้งนี้ คือ อาจารย์พยาบาล ของวิทยาลัยพยาบาล 35 แห่ง ในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข จำนวน 1,222 คน มีตำแหน่งเป็นข้าราชการพลเรือน ระดับ 3-8

**กลุ่มตัวอย่าง** ในการสุ่มกลุ่มตัวอย่างเพื่อการวิจัย และไม่นับผู้กำลังศึกษาต่อ 167 คน และจำนวนอาจารย์ในวิทยาลัย 2 แห่งที่ใช้เป็นแหล่งทดสอบเครื่องมือ จำนวน 30 คน จึงเหลือประชากร 1,025 คน โดยจำแนกเป็น 1) อาจารย์ระดับ 3 จำนวน 77 คน 2) อาจารย์ระดับ 4 จำนวน 127 คน 3) อาจารย์ระดับ 5-6 จำนวน 421 คน 4) อาจารย์ระดับ 7-8 จำนวน 270 คน และ 5) อาจารย์ระดับ 7-8 ผู้ปฏิบัติหน้าที่รองหรือผู้ช่วยผู้อำนวยการวิทยาลัย จำนวน 130 คน แล้วแบ่งวิทยาลัยพยาบาลออกเป็น 3 กลุ่มตามจำนวนอาจารย์ ได้แก่ วิทยาลัยขนาดใหญ่มีอาจารย์ตั้งแต่ 60 คนขึ้นไปมีจำนวน 10 แห่ง ขนาดกลางมีอาจารย์ตั้งแต่ 30-59 คน มี 15 แห่ง และขนาดเล็กมีอาจารย์ต่ำกว่า 30 คน มี 10 แห่ง (ใช้เป็นแหล่งทดสอบเครื่องมือ 2 แห่ง จึงเหลือ 8 แห่ง) แล้วใช้การสุ่มตัวอย่างแบบกลุ่ม (Cluster Sampling) ตามสัดส่วนจำนวนวิทยาลัยในแต่ละขนาดได้ วิทยาลัยขนาดใหญ่ 8 แห่ง ขนาดกลาง 12 แห่ง และขนาดเล็ก 6 แห่ง รวม 26 แห่ง สำหรับการเลือกวิทยาลัยในแต่ละกลุ่ม ใช้วิธีการสุ่มแบบง่าย (Simple Sampling) โดยการจับสลากชื่อวิทยาลัยในแต่ละกลุ่มตามสัดส่วนที่กำหนดไว้

**การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง** กำหนดตามสูตรของ Cochran (1984 อ้างถึงใน รวีวรรณ ชินะตระกูล, 2538: 75) ในระดับความเชื่อมั่น ร้อยละ 95 ได้กลุ่มอาจารย์ระดับ 3 จำนวน 64 คน กลุ่มอาจารย์ระดับ 4 จำนวน 97 คน กลุ่มอาจารย์ระดับ 5-6 จำนวน 202 คน กลุ่มอาจารย์ระดับ 7-8 จำนวน 159 คน และกลุ่มอาจารย์ระดับ 7-8 ที่ปฏิบัติหน้าที่รองหรือผู้ช่วยผู้อำนวยการวิทยาลัย จำนวน 97 คน รวมจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 619 คน ผู้วิจัยได้ตั้งแบบสอบถามตามจำนวนอาจารย์ทั้งหมด 837 ฉบับ ได้รับคืน 624 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 74.55 และเป็นแบบสอบถามที่ใช้ได้สมบูรณ์ 619 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 73.95 ของจำนวนที่ส่งไปทั้งหมด

## ขั้นที่ 3 การสร้างและปรับปรุงเครื่องมือวิจัย การรวบรวมข้อมูล การตรวจสอบและการวิเคราะห์ข้อมูล

เครื่องมือวิจัยในการศึกษาครั้งนี้ ประกอบด้วย

1. แบบสอบถามการพัฒนาอาชีพของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล

2. แบบสัมภาษณ์ 3 ชุด ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารด้านการจัดการศึกษาของ  
กระทรวงสาธารณสุข แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาสาขาพยาบาลสังกัดอื่น ๆ และ  
แบบสัมภาษณ์ผู้อำนวยการวิชาชีพพยาบาล

3. แบบวิเคราะห์เอกสาร

### การสร้างเครื่องมือวิจัย

1. การสร้างแบบสอบถามการพัฒนอาชีวศึกษาของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล ผู้วิจัย  
ดำเนินการดังนี้

1.1 ศึกษากรอบการจำแนกขั้นตอนอาชีพของบุคคลในองค์การ โดยประมวล  
ลักษณะพัฒนาการของบุคคล แต่ละขั้นตอนอาชีพเกี่ยวกับทักษะการปฏิบัติงาน ทักษะด้านสังคม  
และความต้องการการพัฒนาอาชีพ

1.2 ศึกษากิจกรรมของงานตามที่ได้วิเคราะห์มาตรฐานกำหนดตำแหน่งอาจารย์  
ระดับ 3-8 ไว้ในขั้นที่ 1

1.3 ประมวลกิจกรรมของงานในหน้าที่อาจารย์ระดับ 3-8 ทักษะการปฏิบัติงาน  
ทักษะสังคมและความต้องการการพัฒนาของบุคคลในองค์การตามขั้นตอนอาชีพ แล้วนำมาจัด  
กลุ่มทักษะงานเป็น 8 กลุ่ม คือ 1) ทักษะงานจัดการเรียนการสอน 2) ทักษะงานวิจัยและ  
พัฒนาความรู้ 3) ทักษะงานผลิตตำราเอกสารวิชาการ 4) ทักษะงานบริการวิชาการ 5) ทักษะ  
งานกิจการนักศึกษาและทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม 6) ทักษะการทำงานร่วมกันของอาจารย์  
วิทยาลัยพยาบาล 7) ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารวิทยาลัยระดับต้น และ 8) ทักษะ  
การบริหารองค์การของผู้บริหารวิทยาลัยระดับกลาง

1.4 สร้างข้อคำถามให้ครอบคลุมกรอบการรวบรวมข้อมูลด้านบุคคล ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลประวัติบุคคล ประสบการณ์และผลงานด้านงานอาชีพ โดย  
สร้างเป็นข้อคำถามปลายเปิดผสมกับปลายปิดสอบถามอายุ สถานภาพ จำนวนบุตร ระดับขั้น  
ตำแหน่ง วุฒิการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน การฝึกอบรม และผลงานวิชาการ

ส่วนที่ 2 ข้อมูลทักษะการปฏิบัติงาน ทักษะด้านสังคม และความต้องการ  
การพัฒนาอาชีพ โดยสร้างเป็นข้อคำถามปลายปิด ให้ผู้ตอบประเมินตามระดับทักษะ และ  
ความต้องการการพัฒนาอาชีพของตนเอง 6 ระดับ โดยระดับ 5 หมายถึง ผู้ตอบประเมินให้ค่า

มากที่สุด จากนั้นเป็น 4, 3, 2, 1 และ 0 ซึ่งหมายถึงผู้ตอบประเมินให้ค่ามาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด และ ไม่มี เป็นลำดับ ดังตัวอย่างข้อคำถาม

ข้อ	ทักษะอาชีพ	ระดับของทักษะ					
		5	4	3	2	1	0
1	วางแผนและเตรียมการสอนในหัวข้อที่รับผิดชอบ						
2	วางแผนจัดการศึกษาของวิทยาลัย						

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาอาชีพ ให้ผู้ตอบเขียนข้อเสนอแนะตามความคิดเห็นและประสบการณ์ของผู้ตอบ

### การตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม

**การตรวจสอบความตรง (Validity)** ผู้วิจัยนำเสนอเครื่องมือที่สร้างให้อาจารย์ที่ปรึกษา 2 ท่านพิจารณาให้ข้อเสนอแนะ แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข และนำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการจัดการศึกษาพยาบาล 5 ท่าน (รายชื่อในภาคผนวก) เพื่อตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา(Content Validity)ความครอบคลุมของเนื้อหาที่ต้องการประเมินการเป็นตัวแทนของเนื้อหาที่ต้องการประเมินอย่างแท้จริง แก้ไขการใช้ภาษาและรูปแบบข้อคำถาม โดยกำหนดเกณฑ์ในการเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

- 1) ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นผู้มีคุณวุฒิระดับปริญญาเอก และมีประสบการณ์การสอน หรือการทำงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ไม่น้อยกว่า 5 ปี
- 2) ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการจัดการศึกษาสาขาพยาบาล เป็นผู้มีคุณวุฒิระดับปริญญาเอก และมีประสบการณ์การสอนด้านการบริหารบุคคล หรือเป็นผู้มีประสบการณ์ด้านการบริหารสถานศึกษาสาขาพยาบาล ไม่น้อยกว่า 5 ปี

**การตรวจสอบความเที่ยง(Reliability)** แบบสอบถามนี้มีรูปแบบเป็นการรวบรวมการลงความคิดเห็นเกี่ยวกับอาชีพของผู้ตอบ การตรวจสอบความเที่ยง จึงเป็นการพิจารณาผลการตอบคำถามแต่ละข้อว่าผู้ตอบเข้าใจ สามารถตอบคำถามได้ตรงตามที่ต้องการวัดหรือไม่ โดยการนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปทดลองใช้กับกลุ่มบุคคลที่มีคุณสมบัติคล้ายกับกลุ่มตัวอย่างมากที่สุด (บุญธรรม กิจปริดาภิวัตน์, 2534 : 194)

**การทดลองใช้** นำแบบสอบถามที่สร้างไปทดลองใช้กับอาจารย์วิชาชีพพยาบาล จำนวน 30 คน ของวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี 2 แห่ง คือ บำราชนราคร และ นนทบุรี ในระหว่างการทดลองใช้ สุ่มถามผู้ตอบเกี่ยวกับปัญหา ความเข้าใจและข้อเสนอแนะอื่น ๆ เพื่อนำมาแก้ไขปรับปรุงเครื่องมือ และจากนั้นนำผลการตอบมาคำนวณหาความเชื่อมั่น แบบสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ส่วนที่ 2 ดังนี้



ด้านทักษะการปฏิบัติงาน	มีค่าความเชื่อมั่น 0.98
ด้านทักษะสังคม	มีค่าความเชื่อมั่น 0.94
ด้านความต้องการการพัฒนาอาชีพ	มีค่าความเชื่อมั่น 0.99

### การเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม

การรวบรวมข้อมูลใช้การส่งทางไปรษณีย์ โดยดำเนินการดังนี้

- 1) จัดทำหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัยถึงผู้อำนวยการสถาบันพระบรมราชชนก เพื่อขอความร่วมมือและขอเก็บข้อมูล โดยระบุชื่อหัวข้อการวิจัย วัตถุประสงค์ และประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย
- 2) จัดการส่งแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่าง โดยแนบหนังสืออนุญาตจากสถาบันพระบรมราชชนก พร้อมกับหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัยไปยังผู้อำนวยการวิทยาลัย เพื่อขอความร่วมมือและขออนุญาตเก็บข้อมูล สำหรับการส่งคืนผู้วิจัยกำหนดวันส่งคืน และอำนวยความสะดวกครบถ้วน ระบุหน้าซองกลับถึงผู้วิจัยไว้ให้เรียบร้อย
- 3) การติดตามเมื่อไม่ได้รับแบบสอบถามกลับคืน ครั้งแรกหลังจากวันกำหนดการส่งกลับ 7-10 วัน เป็นการส่งจดหมายขอความร่วมมือ หากยังไม่ได้รับได้ส่งจดหมายขอความร่วมมือพร้อมกับแบบสอบถามไปยังแต่ละวิทยาลัยอีกครั้งหนึ่ง ภายใน 3-4 สัปดาห์ หลังจากครั้งแรก

### การวิเคราะห์และตรวจสอบข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม ดำเนินการดังนี้

1. รวบรวมและตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วนของข้อมูล
2. วิเคราะห์และจัดหมวดหมู่ข้อมูล ดังนี้

2.1 สำหรับข้อมูลบุคคล วิเคราะห์ด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS PC+ (Statistic Package for the Social Sciences) แสดงผลโดยการแจกแจงความถี่ และค่าร้อยละ โดยนำเสนอข้อมูลในรูปตารางประกอบความเรียง

2.2 ข้อมูลด้านอาชีพ ในข้อคำถามที่เป็นการประเมินค่า ตั้งแต่ระดับ 5-0 วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรม SPSS PC+ แสดงผลโดยค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับของการประเมินค่า โดยกำหนดเกณฑ์ ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50 – 5.00	อยู่ในระดับ	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ย 3.50 – 4.49	อยู่ในระดับ	มาก
ค่าเฉลี่ย 2.50 – 3.49	อยู่ในระดับ	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.50 – 2.49	อยู่ในระดับ	น้อย
ค่าเฉลี่ย 0.00 – 1.49	อยู่ในระดับ	น้อยที่สุด

ส่วนข้อมูลข้อเสนอแนะ ใช้การสรุปประเด็นในรูปความเรียงเป็นรายการ

**2. การสร้างแบบสัมภาษณ์** เพื่อการรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ 3 กลุ่มได้แก่ 1) ผู้บริหารด้านการจัดการศึกษาของกระทรวงสาธารณสุข 2) ผู้บริหารสถานศึกษาสาขาพยาบาลในสังกัดอื่น 3) ผู้นำองค์กรวิชาชีพพยาบาล คือสภาการพยาบาล และสมาคมพยาบาลแห่งประเทศไทยฯ ผู้วิจัยกำหนดประเด็นการสัมภาษณ์ จำแนกตามกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

2.1 ประเด็นการสัมภาษณ์ผู้บริหารด้านการจัดการศึกษาของกระทรวงสาธารณสุข ประกอบด้วยความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับ

2.1.1 สมรรถนะในการปฏิบัติงานของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาลในปัจจุบัน

2.1.2 สมรรถนะที่พึงประสงค์ของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาลในปัจจุบัน

2.1.3 การพัฒนาอาชีพและการทำงานร่วมกันของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล

2.1.4 ความจำเป็นในการพัฒนาอาชีพอาจารย์วิทยาลัยพยาบาลในปัจจุบัน

2.1.5 ความเหมาะสมของการพัฒนาอาชีพตามขั้นตอนอาชีพ

2.2 ประเด็นการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาสาขาพยาบาลในสังกัดอื่น ประกอบด้วยความคิดเห็นเกี่ยวกับ

2.2.1 สมรรถนะที่พึงประสงค์ของอาจารย์พยาบาล

2.3 ประเด็นการสัมภาษณ์ผู้นำองค์กรวิชาชีพพยาบาล ประกอบด้วยความคิดเห็นเกี่ยวกับ

2.3.1 แนวโน้มและทิศทางการจัดการศึกษาสาขาพยาบาลของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข

2.3.2 สภาพการปฏิบัติงานของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาลในปัจจุบัน

2.3.3 สมรรถนะที่พึงประสงค์ของอาจารย์พยาบาล

**การตรวจสอบแบบสัมภาษณ์และการทดลองใช้** เมื่อออกแบบแบบสัมภาษณ์แล้ว ให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะ จากนั้นนำไปแก้ไขปรับปรุง และทดลองสัมภาษณ์กับรองผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล 5 คน เพื่อศึกษาปัญหาในการนำแบบสัมภาษณ์ไปใช้ และตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสัมภาษณ์ แล้วนำแบบสัมภาษณ์มาแก้ไขปรับปรุงอีกครั้งหนึ่งก่อนการนำไปใช้จริง

**การรวบรวมข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์** ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง โดยใช้การจดบันทึกและบันทึกการสัมภาษณ์ด้วยเครื่องบันทึกเสียง

**การวิเคราะห์และตรวจสอบข้อมูล** ผู้วิจัยทำการถอดการบันทึกเทปด้วยตนเอง แล้วนำเนื้อหาการสัมภาษณ์ที่ได้มาตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนของข้อมูล ตามประเด็นที่ได้กำหนดไว้ จากนั้นนำเนื้อหาการสัมภาษณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิแต่ละคนมาวิเคราะห์ และสรุปความสอดคล้องของแนวคิด ทศนะในภาพรวมของผู้ทรงคุณวุฒิแต่ละกลุ่ม โดยสรุปประเด็นในรูปของความเรียงเป็นรายการ จากนั้นนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณา เพื่อดำเนินการขั้นต่อไป

3. การสร้างและการรวบรวมข้อมูลจากแบบวิเคราะห์เอกสาร เพื่อกำหนดแนวทางการวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาอาชีพ ของอาจารย์วิทยาลัย ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

3.1 สร้างแบบวิเคราะห์เอกสาร โดยกำหนดประเด็นการวิเคราะห์และรวบรวมข้อมูล ดังนี้

3.1.1 ข้อมูลแหล่งที่มา และลักษณะเอกสาร

3.1.2 ข้อมูลความต้องการสมรรถนะที่พึงประสงค์ ของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล ตามความต้องการของกระทรวงสาธารณสุข วิชาชีพพยาบาล และสังคมที่เกี่ยวข้อง โดยประเมินจากเอกสารเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม สภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการพัฒนาอาชีพของอาจารย์ ทิศทางแนวโน้มวิชาชีพพยาบาลและทิศทางแนวโน้มของวิทยาลัยพยาบาลในปัจจุบัน และอนาคต

3.1.3 ข้อมูลเกี่ยวกับ โครงสร้าง ระบบบริหาร วัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุน หรือขัดขวางการพัฒนาอาชีพของอาจารย์วิทยาลัย โดยวิเคราะห์จากนโยบาย แผน โครงการงบประมาณขององค์การด้านการพัฒนาอาชีพของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล

3.1.4 ข้อมูลเกี่ยวกับงานของอาจารย์วิทยาลัย โดยวิเคราะห์จากเอกสารมาตรฐานกำหนดตำแหน่งของอาจารย์วิทยาลัย

3.2 เก็บข้อมูลจากเอกสารของสถาบันพระบรมราชชนก โดยผู้วิจัยใช้หนังสือนำจากบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากส่วนแผนงาน ส่วนพัฒนาบุคลากร และส่วนพัฒนาการศึกษา

3.3 รวบรวมข้อมูลเพื่อวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยยึดเกณฑ์ความสอดคล้องของข้อมูล ความเป็นปัจจุบัน และความเชื่อถือได้ของข้อมูล

3.4 จัดทำสรุปเนื้อหาผลการวิเคราะห์ข้อมูล ตามประเด็นที่กำหนดไว้ในข้อ 3.1 และนำเสนอสรุปเนื้อหาข้อมูลให้อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณา เพื่อการดำเนินการขั้นต่อไป

**ขั้นที่ 4 การประมวลและจัดกลุ่มข้อมูล** เพื่อประเมินสภาพปัจจุบันของวิทยาลัยพยาบาล กำหนดเส้นทางอาชีพ และวิเคราะห์ข้อมูลอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล ในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ตามกรอบแนวคิดกระบวนการพัฒนาอาชีพโดยองค์การ โดยมีรายละเอียดการดำเนินงาน ดังนี้

4.1 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของวิทยาลัยพยาบาล เพื่อกำหนดสมรรถนะที่พึงประสงค์ในการปฏิบัติงานของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล ตามความต้องการของกระทรวงสาธารณสุข วิชาชีพพยาบาลและสังคมที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วยการวิเคราะห์เอกสารเพื่อให้ได้ข้อมูลต่อไปนี้

4.1.1 ผลของการวิเคราะห์การปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมต่ออาจารย์และวิทยาลัยพยาบาล

4.1.2 ผลของการวิเคราะห์แนวโน้มวิชาชีพต่ออาจารย์และวิทยาลัยพยาบาล

4.1.3 ผลของการวิเคราะห์แนวโน้มทิศทางการปรับภารกิจขององค์กร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่ออาจารย์และวิทยาลัยพยาบาล

**4.2 การกำหนดเส้นทางอาชีพของอาจารย์ของวิทยาลัยพยาบาล** ประกอบด้วย การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามการพัฒนาอาชีพ ของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาลเพื่อนำมา กำหนดเส้นทางอาชีพของอาจารย์ ตามขั้นตอนอาชีพ ประกอบด้วย การวิเคราะห์ข้อมูลต่อไปนี้

4.2.1 ผลการวิเคราะห์อายุ และอายุการทำงานของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล

4.2.2 ผลการวิเคราะห์ตำแหน่งงานปัจจุบัน และผลงานวิชาการของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล

4.2.3 ผลการวิเคราะห์ทักษะด้านสังคมของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล

4.2.4 ผลการวิเคราะห์ทักษะด้านการปฏิบัติงานด้านการจัดการเรียนการสอนของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล

**4.3 การวิเคราะห์ข้อมูลอาจารย์ของวิทยาลัยพยาบาล**

4.3.1 ผลการวิเคราะห์ภูมิหลัง และประสบการณ์ด้านงานอาชีพของอาจารย์

4.3.2 ผลการวิเคราะห์ทักษะการปฏิบัติงานของอาจารย์

4.3.3 ผลการวิเคราะห์ทักษะด้านสังคมของอาจารย์

4.3.4 ผลการวิเคราะห์ความต้องการการพัฒนาอาชีพของอาจารย์

**ขั้นที่ 5 กำหนดสมรรถนะการปฏิบัติงานที่ต้องพัฒนาและแนวทางการพัฒนาอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล** ประกอบด้วย

5.1 การวิเคราะห์สมรรถนะในการปฏิบัติงานที่ต้องพัฒนาของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล ตามความต้องการที่สอดคล้องกันของอาจารย์ กระทรวงสาธารณสุข วิชาชีพพยาบาล และสังคมที่เกี่ยวข้อง

5.2 การวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล ตามความต้องการของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล จากแบบสอบถามการพัฒนาอาชีพอาจารย์

**ขั้นที่ 6 การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการบรรลุเป้าหมายของการพัฒนาอาชีพอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล** สังกัดกระทรวงสาธารณสุข

**ขั้นที่ 7 การร่างรูปแบบการพัฒนาอาชีพของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล** ประกอบด้วย

7.1 องค์ประกอบของการพัฒนาอาชีพและการกำหนดสมรรถนะที่ต้องพัฒนา

ของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล

## 7.2 การออกแบบการพัฒนาอาชีพสำหรับอาจารย์พยาบาล

### ขั้นที่ 8 การตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาอาชีพโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

ในการทดสอบรูปแบบการพัฒนาอาชีพ ที่ออกแบบตามกรอบแนวคิดและกระบวนการวิจัยครั้งนี้ กำหนดกรอบแนวคิดการทดสอบรูปแบบตามแนวคิดของ Eisner (1976) โดยวิธีการสอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ ที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะสาขาที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบที่เสนออย่างลึกซึ้ง เกี่ยวกับความเป็นไปได้ และความเหมาะสมของรูปแบบ ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

- 8.1 การสร้างเครื่องมือรวบรวมข้อมูลความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ
- 8.2 การเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ
- 8.3 การรวบรวมข้อมูลความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ
- 8.4 การวิเคราะห์ข้อมูล และการประมวลผลความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ โดยมีรายละเอียดดังนี้

8.1 การสร้างเครื่องมือรวบรวมข้อมูลความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ ในการศึกษานี้ใช้แบบสอบถามในการรวบรวมข้อคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ประเด็น ได้แก่

- 8.1.1 ความเหมาะสมของร่างรูปแบบ
- 8.1.2 ความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปปฏิบัติ
- 8.1.3 ข้อเสนอแนะ ในการปรับปรุงรูปแบบ

ด้านความเหมาะสมของรูปแบบ จะเป็นคำถามให้ผู้ทรงคุณวุฒิแสดงความคิดเห็นที่เห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย 5 ระดับ คือ

- ระดับคะแนน 1 หมายถึง ไม่เหมาะสมอย่างยิ่ง
- ระดับคะแนน 2 หมายถึง ไม่เหมาะสม
- ระดับคะแนน 3 หมายถึง เหมาะสม
- ระดับคะแนน 4 หมายถึง เหมาะสมมาก
- ระดับคะแนน 5 หมายถึง เหมาะสมอย่างยิ่ง

ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านความเป็นไปได้ จะเป็นการพิจารณา สิ่งทีระบุในแต่ละข้อคำถาม มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติมากน้อยเพียงใด จำแนกเป็น 5 ระดับ คือ

- ระดับคะแนน 1 หมายถึง เป็นไปได้น้อยที่สุด
- ระดับคะแนน 2 หมายถึง เป็นไปได้น้อย
- ระดับคะแนน 3 หมายถึง เป็นไปได้
- ระดับคะแนน 4 หมายถึง เป็นไปได้มาก
- ระดับคะแนน 5 หมายถึง เป็นไปได้มากที่สุด

สำหรับข้อเสนอแนะเพิ่มเติม และแนวทางการแก้ไขปรับปรุงรูปแบบ ผู้วิจัยได้สร้างเป็นคำถามปลายเปิดไว้ท้ายแต่ละข้อคำถาม

**8.2 การเลือกและสรรหาผู้ทรงคุณวุฒิ** เพื่อให้การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาอาชีพของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ นโยบาย และความต้องการขององค์กร-ต้นสังกัด แนวโน้มของวิชาชีพและสังคมที่เกี่ยวข้อง จึงเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ 4 กลุ่ม จำนวน 23 คน ดังนี้

กลุ่มที่ 1 ผู้บริหารด้านการจัดการศึกษาพยาบาลของสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข จำนวน 7 คน

กลุ่มที่ 2 ผู้บริหารของวิทยาลัยพยาบาล พิจารณาจากผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลขนาดใหญ่ มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโท มีประสบการณ์ด้านบริหารไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 7 คน

กลุ่มที่ 3 ผู้บริหารสถานศึกษาสาขาพยาบาล สังกัดอื่นนอกกระทรวง-สาธารณสุข พิจารณาจากผู้ที่มีคุณวุฒิระดับปริญญาเอก หรือมีประสบการณ์บริหารสถานศึกษาไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 5 คน

กลุ่มที่ 4 ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พิจารณาจากผู้มีคุณวุฒิระดับปริญญาเอก มีประสบการณ์การสอนด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือมีประสบการณ์การทำงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 4 คน

**8.3 การรวบรวมข้อมูลความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ** ใช้แบบสอบถาม-ความคิดเห็นด้านความเป็นไปได้ และความเหมาะสมของรูปแบบตามที่สร้าง ผู้วิจัยดำเนินการรวบรวมจากผู้ทรงคุณวุฒิด้วยตนเอง

**8.4 การวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูล** ดำเนินการประมวลผลและวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านความเป็นไปได้ และความเหมาะสมในประเด็นต่างๆ โดยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของระดับความคิดเห็น โดยแปลความหมายของคะแนนเฉลี่ยแต่ละช่วง ดังนี้

ด้านความเหมาะสม	ช่วงคะแนน 1.00-1.49	หมายถึง ไม่เหมาะสมอย่างยิ่ง
	ช่วงคะแนน 1.50-2.49	หมายถึง ไม่เหมาะสม
	ช่วงคะแนน 2.50-3.49	หมายถึง เหมาะสม
	ช่วงคะแนน 3.50-4.49	หมายถึง เหมาะสมมาก
	ช่วงคะแนน 4.50-5.00	หมายถึง เหมาะสมอย่างยิ่ง
ด้านความเป็นไปได้	ช่วงคะแนน 1.00-1.49	หมายถึง เป็นไปได้น้อยที่สุด
	ช่วงคะแนน 1.50-2.49	หมายถึง เป็นไปได้น้อย
	ช่วงคะแนน 2.50-3.49	หมายถึง เป็นไปได้
	ช่วงคะแนน 3.50-4.49	หมายถึง เป็นไปได้มาก
	ช่วงคะแนน 4.50-5.00	หมายถึง เป็นไปได้มากที่สุด

ส่วนข้อเสนอแนะและแนวทางแก้ไขปรับปรุงรูปแบบ ใช้การประมวลข้อมูลเป็นหมวดหมู่ แล้วนำมาวิเคราะห์เนื้อหา เพื่อนำข้อมูลมาปรับปรุงรูปแบบให้สมบูรณ์ต่อไป

### ขั้นที่ 9 การแก้ไขปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาอาชีพ

การปรับปรุงรูปแบบดำเนินการ โดยพิจารณาข้อมูลความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับผลของการตรวจสอบรายชื่อโคที่มีระดับคะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 2.50 ขึ้นไปจะคงไว้ ส่วนรายชื่อโคที่มีระดับคะแนนเฉลี่ยต่ำกว่า 2.50 ลงไป ต้องนำมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ จากนั้นนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะ แล้วนำมาปรับปรุงอีกครั้งหนึ่ง เพื่อให้ได้รูปแบบการพัฒนาอาชีพที่มีความเหมาะสม และเป็นไปได้ในเชิงปฏิบัติ

### ขั้นที่ 10 การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาอาชีพ

เมื่อปรับปรุงรูปแบบสมบูรณ์แล้วนำมาสรุปผล และนำเสนอรูปแบบการพัฒนาอาชีพของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข รวมทั้งเสนอข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในรายงานการวิจัยเพื่อเผยแพร่ต่อไป

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการศึกษาครั้งนี้ นำเสนอเป็นลำดับตามกรอบแนวคิดกระบวนการพัฒนาอาชีพบุคลากร โดยองค์การ แบ่งเป็น 5 ตอน ซึ่งประกอบด้วย

**ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของวิทยาลัยพยาบาล การกำหนดเส้นทางอาชีพสำหรับอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล และการวิเคราะห์ข้อมูลอาจารย์ วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข**

#### 1.1 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของวิทยาลัยพยาบาล

1.1.1 ผลการวิเคราะห์การปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมต่ออาจารย์และวิทยาลัยพยาบาล

1.1.2 ผลการวิเคราะห์แนวโน้มวิชาชีพพยาบาลต่ออาจารย์และวิทยาลัยพยาบาล

1.1.3 ผลการวิเคราะห์แนวโน้มทิศทางการปรับภารกิจของวิทยาลัยพยาบาล และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับอาจารย์และวิทยาลัยพยาบาล

#### 1.2 การกำหนดเส้นทางอาชีพสำหรับอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล

1.2.1 ผลการวิเคราะห์อายุ และอายุการทำงานของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล

1.2.2 ผลการวิเคราะห์ตำแหน่งงานปัจจุบัน และผลงานวิชาการของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล

1.2.3 ผลการวิเคราะห์ทักษะด้านสังคมของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล

1.2.4 ผลการวิเคราะห์ทักษะการจัดการเรียนการสอนของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล

#### 1.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล

1.3.1 ผลการวิเคราะห์ภูมิหลัง และประสบการณ์ด้านงานอาชีพของอาจารย์

1.3.2 ผลการวิเคราะห์ทักษะการปฏิบัติงานของอาจารย์

1.3.3 ผลการวิเคราะห์ความต้องการการพัฒนาอาชีพของอาจารย์

**ตอนที่ 2 การกำหนดสมรรถนะที่ต้องพัฒนา และแนวทางการพัฒนาอาจารย์ วิทยาลัยพยาบาล**

2.1 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะในการปฏิบัติงานที่ต้องพัฒนาของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล ตามความต้องการที่สอดคล้องกันของอาจารย์ กระทรวงสาธารณสุข วิชาชีพพยาบาลและสังคมที่เกี่ยวข้อง



## 2.2 การกำหนดแนวทางการพัฒนาอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล

**ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการบรรลุเป้าหมายของการพัฒนาอาชีพอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข**

**ตอนที่ 4 การกำหนดรูปแบบการพัฒนาอาชีพ สำหรับอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข**

4.1 องค์ประกอบของการพัฒนาอาชีพ และการกำหนดความสามารถที่ต้องพัฒนาของอาจารย์

4.2 การออกแบบการพัฒนาอาชีพ สำหรับอาจารย์ วิทยาลัยพยาบาล

**ตอนที่ 5 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาอาชีพสำหรับอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข โดยผู้ทรงคุณวุฒิ**

โดยมีรายละเอียด ดังนี้

**ตอนที่ 1 ผลการประเมินสภาพปัจจุบันของวิทยาลัยพยาบาล การกำหนดเส้นทางอาชีพสำหรับอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล และการวิเคราะห์ข้อมูลอาจารย์ วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข**

1.1 ผลการประเมินสภาพปัจจุบันของวิทยาลัยพยาบาล

1.1.1 ผลการประเมินการปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมต่ออาจารย์และวิทยาลัยพยาบาล

วิทยาลัยพยาบาลเป็นหน่วยงานราชการที่มีภารกิจจัดการศึกษาสาขาพยาบาล สนองความต้องการบุคลากรพยาบาลของประเทศ ซึ่งการจัดการศึกษาพยาบาล นอกจากจะอยู่ภายใต้การกำกับคุณภาพมาตรฐานจากกระทรวงสาธารณสุข และสภาการพยาบาลแห่งประเทศไทยแล้ว ยังต้องดำเนินงานให้ได้ตามเกณฑ์การจัดตั้งสถาบันการศึกษาพยาบาลศาสตร์ ทบวงมหาวิทยาลัยและบางวิทยาลัยยังร่วมจัดการศึกษากับมหาวิทยาลัย จึงดำเนินการให้ได้คุณภาพตามเกณฑ์การประกันคุณภาพของทบวงมหาวิทยาลัยด้วย ดังนั้น การประเมินผลการปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมต่ออาจารย์และวิทยาลัยพยาบาล จึงพิจารณาทั้งการปรับเปลี่ยนระบบราชการ ระบบการศึกษาและการประกันคุณภาพการศึกษาของทบวงมหาวิทยาลัย ดังนี้

1.1.1.1 ผลการวิเคราะห์แผนการปฏิรูประบบราชการ พ.ศ. 2540-2544

ของคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ สำนักนายกรัฐมนตรี

1.1.1.2 ผลการวิเคราะห์พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542

1.1.1.3 ผลการวิเคราะห์เกณฑ์การประกันคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษา

พ.ศ. 2542 ของทบวงมหาวิทยาลัย

โดยมีรายละเอียดดังนี้

1.1.1.1 ผลการวิเคราะห์แผนแม่บทการปฏิรูประบบราชการ พ.ศ. 2540-2544 ที่เกี่ยวข้องกับ  
อาจารย์และวิทยาลัยพยาบาล ในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข

แผนแม่บทการปฏิรูประบบราชการที่เกี่ยวข้องกับอาจารย์และวิทยาลัยพยาบาล  
ประกอบด้วยมาตรการหลัก 3 มาตรการ สรุปได้ ดังต่อไปนี้

## 1. มาตรการการมอบอำนาจและกระจายอำนาจการบริหารราชการทั้งระบบ

การดำเนินงานที่ผ่านมา วิทยาลัยพยาบาลเป็นหน่วยงานระดับปฏิบัติที่รับ  
มอบหมายนโยบายและแผนงานหลักจากสถาบันพระบรมราชชนก จากมาตรการนี้ทำให้วิทยาลัย  
มีอิสระและอำนาจในการบริหารแผนเงิน แผนงาน และแผนพัฒนามากขึ้น ดังนั้นผู้อำนวยการ-  
วิทยาลัย และอาจารย์ผู้ปฏิบัติหน้าที่ด้านบริหาร จึงต้องเพิ่มพูนความสามารถด้านการบริหาร  
ควบคุม และตรวจสอบการเงินและงบประมาณ และการบริหารงานบุคคลให้มีความคล่องตัว  
รวดเร็ว และสามารถตรวจสอบได้

## 2. มาตรการปรับบทบาท ขนาดและเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การ

คณะกรรมการปฏิรูประบบราชการได้ดำเนินการปรับลดกำลังคนภาครัฐ ตั้งแต่  
ปี พ.ศ. 2541 โดยไม่กำหนดอัตราข้าราชการใหม่ ยุบตำแหน่งที่ว่างจากเกษียณอายุลงไม่น้อยกว่า  
ร้อยละ 80 และจัดโครงการส่งเสริมการเกษียณอายุราชการก่อนอายุครบ 60 ปี จึงมีผลกระทบต่อ  
อัตรากำลังคนของวิทยาลัยพยาบาลที่ขาดแคลนอยู่แล้ว โดยมีสัดส่วนอาจารย์ต่อนักศึกษาสูงถึง  
1:13 (อำพล จินดาวัฒนะ, 2539: 14) และเนื่องจากการจัดการศึกษาของกระทรวงสาธารณสุขมี  
ระบบ นักเรียนทุนที่มีตำแหน่งงานรองรับเมื่อสำเร็จการศึกษา นโยบายการลดกำลังคนภาครัฐ  
อย่างเข้มงวดส่งผลให้กระทรวงต้องปรับเป้าหมายการผลิตนักเรียนทุนในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและ-

สังคม ระยะที่ 8 ให้เหลือร้อยละ 25 ของแผนพัฒนาฯ ระยะที่ 7 และตั้งแต่ปีการศึกษา 2544 คณะกรรมการปฏิรูประบบราชการให้มีการยกเลิกระบบนักเรียนทุน กระทรวงสาธารณสุขจึงต้องปรับบทบาทการผลิตกำลังคน เป็นการเร่งรัดพัฒนาบุคลากรสาธารณสุข สำหรับการปรับบทบาทสถาบันพระบรมราชชนกและวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดได้ดำเนินการทบทวนบทบาทภารกิจ และปรับปรุงโครงสร้างอำนาจและหน้าที่มาเป็นลำดับ ขณะนี้อยู่ในระหว่างการปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น จากมาตรการนี้อาจารย์ผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารวิทยาลัยต้องเพิ่มพูนความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ต่อไป

2.1 ปรับปรุงโครงสร้างของวิทยาลัยให้มีสายการบังคับบัญชาและขั้นตอนที่สั้น กระชับ มีบุคลากรน้อยลง แต่มีความสามารถมากขึ้น

2.2 ปรับปรุงระบบบริหาร เข้าสู่ระบบการบริหารที่มุ่งผลลัพธ์ (Result Based Management System) ซึ่งได้แก่ ระบบงบประมาณที่เน้นผลลัพธ์ ระบบงานบุคคลให้ได้คนดีมีคุณธรรม มีคุณภาพ สมรรถนะสูง มีระบบรักษาคงคลังไว้ ขณะเดียวกันต้องมีระบบผลักดันผู้ไม่เหมาะสมให้ออกจากระบบได้ง่าย มีมาตรการเพิ่มพูนความสามารถของอาจารย์และบุคลากรให้สูงขึ้น นอกจากนี้ปรับปรุงงานพัสดุ งานสารบรรณ ให้ทันต่อการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ ปรับปรุงงานกฎหมาย ปรับปรุงระบบตรวจสอบให้เอื้อต่อการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ประหยัด และเกิดประโยชน์สูงสุด

2.3 การปรับปรุงกลไกและกฎเกณฑ์ วิทยาลัยพยาบาลต้องพัฒนากระบวนการที่มีแต่เดิมให้เน้นผลลัพธ์ให้โอกาสการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ มีตัวชี้วัดการดำเนินงาน ทั้งระดับวิทยาลัยและบุคคล มีระบบเอื้อให้ผู้บริหารมีอิสระในการบริหาร และมีระบบการรายงานผลที่ดีเพื่อเปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณะอย่างต่อเนื่อง

2.4 การปรับปรุงระบบข้าราชการ โดยอาจารย์ ผู้บริหาร ตลอดถึงบุคลากรอื่น ๆ ของวิทยาลัยพยาบาลต้องพัฒนาตนเองให้เป็นมืออาชีพ มีความรู้ ความสามารถ ทันสมัยและทันโลก มีคุณภาพและคุณธรรม และวิทยาลัยพยาบาลต้องสร้างระบบการบริหารงานบุคคลที่เสมอภาคกับอาชีพอื่น ๆ ในสังคม

2.5 การปรับปรุงวัฒนธรรมและค่านิยมของระบบราชการ วิทยาลัยพยาบาลต้องสร้างวัฒนธรรมการทำงานเน้นความสามารถและผลงาน ความซื่อสัตย์สุจริต การดำรงชีพที่คำนึงถึงความพอดี และสร้างวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อความคิดสร้างสรรค์

2.6 การปรับปรุงระบบเทคโนโลยี วิทยาลัยพยาบาลต้องพัฒนาระบบเทคโนโลยี โดยใช้คอมพิวเตอร์ เทคโนโลยีการสื่อสารโทรคมนาคม มาเป็นกลไกเชื่อมโยงการจัดการ และการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ให้ รวดเร็ว ถูกต้อง มีประสิทธิภาพสูง และลดการใช้กำลังคน

### 3. มาตรการการเปิดระบบราชการสู่กระบวนการประชาธิปไตย

วิทยาลัยพยาบาลต้องรับผิดชอบต่อประชาชนและสาธารณชนมากขึ้น โดยต้องสร้างระบบให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานและมีการรายงานประชาสัมพันธ์แผนงานการดำเนินงานของวิทยาลัยพยาบาลให้ประชาชนและสาธารณชนรับทราบอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงการวางระบบการตรวจสอบ ถ่วงดุล และสร้างความโปร่งใสในการทำงาน เพื่อป้องกันการทุจริต คอร์รัปชัน

#### 1.1.1.2 ผลการวิเคราะห์พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาของวิทยาลัยพยาบาล ในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 เป็นกฎหมายแม่บททางการศึกษา ซึ่งวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุขต้องดำเนินการด้วย ในหมวด ที่เกี่ยวข้องกับการกิจของวิทยาลัยและอาจารย์ ได้แก่ หมวด 3 ระบบการศึกษา หมวด 4 แนวทางการศึกษา หมวด 5 การบริหารและการจัดการศึกษา หมวด 6 มาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา หมวด 7 ครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา หมวด 8 ทรัพยากร และการลงทุนเพื่อการศึกษา และ หมวด 9 เทคโนโลยีทางการศึกษา ซึ่งสรุปได้ ดังต่อไปนี้

หมวด 3 ระบบการศึกษา วิทยาลัยพยาบาล เป็นสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาในสังกัดกระทรวงที่ไม่ได้มีหน้าที่หลักในการจัดการศึกษา จึงเป็นการจัดการศึกษาตามมาตรา 21 การศึกษาเฉพาะทางตามความต้องการ และความชำนาญของหน่วยงาน โดยคำนึงถึงนโยบายและมาตรฐานการศึกษาของชาติเป็นหลัก

หมวดที่ 4 แนวทางการจัดการศึกษา การจัดการศึกษาของวิทยาลัยต้องคำนึงถึงกรอบแนวคิดต่อไปนี้กำกับ ได้แก่ มาตรา 22 ยึดหลักให้ผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด

มาตรา 23 เน้นความรู้ คุณธรรม กระบวนการเรียนรู้ และบูรณาการความรู้ต่อไปนี้ร่วมด้วย คือ ความรู้เกี่ยวกับตนเองและความสัมพันธ์กับสังคม ความรู้และทักษะด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ความรู้เกี่ยวกับศาสนา ศิลปวัฒนธรรม กีฬา กฎมปิญญาไทยและการประยุกต์ใช้ กฎมปิญญา ความรู้และทักษะการใช้ภาษาไทย ความรู้และทักษะในการประกอบอาชีพและการดำรงชีวิตอย่างมีความสุข

การจัดกระบวนการเรียนรู้ให้จัดเนื้อหาและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียน ฝึกทักษะ กระบวนการคิดการจัดการ การเผชิญสถานการณ์ และการประยุกต์ความรู้มาใช้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา จัดกิจกรรมเรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกการปฏิบัติให้ทำได้ คิดเป็น รักการอ่านและใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง จัดการเรียนการสอนโดยผสมผสานสาระความรู้ด้านต่าง ๆ รวมถึงปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมและคุณลักษณะพึงประสงค์ไว้ในทุกวิชา ส่งเสริมให้ผู้สอนสามารถจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อม สื่อการเรียน และอำนวยความสะดวกเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ และมีความรอบรู้ รวมทั้งสามารถใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ จัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้ทุกเวลาทุกสถานที่ มีการประสานความร่วมมือกับบิดามารดา ผู้ปกครอง และบุคคลในชุมชนทุกฝ่าย เพื่อร่วมมือกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ

มาตรา 26 จัดระบบการประเมินผลผู้เรียน โดยพิจารณาจากพัฒนาการของผู้เรียน ความประพฤติ การสังเกตพฤติกรรมการเรียน การร่วมกิจกรรมและการทดสอบควบคู่กัน

มาตรา 28 วิทยาลัยพยาบาลต้องพัฒนาหลักสูตรให้มีลักษณะหลากหลาย โดยมุ่งพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคคล สาระของหลักสูตรทั้งวิชาการและวิชาชีพต้องมุ่งพัฒนาคนให้สมดุลทั้งความรู้ ความคิด ความสามารถ ความดีงามและความรับผิดชอบต่อสังคม และมุ่งพัฒนาวิชาการ วิชาชีพชั้นสูง การค้นคว้าวิจัยเพื่อพัฒนาองค์ความรู้และสังคม

มาตรา 29 วิทยาลัยพยาบาลต้องสร้างระบบการทำงานร่วมกับบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กร และสถาบันต่าง ๆ จัดกระบวนการเรียนรู้ในชุมชน และสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การพัฒนาระหว่างชุมชน

มาตรา 30 วิทยาลัยพยาบาลต้องพัฒนากระบวนการเรียนการสอนและส่งเสริมให้ผู้สอนสามารถวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียน

**หมวด 5 การบริหารและการจัดการศึกษา** ในกรณีวิทยาลัยพยาบาลยังทำหน้าที่ผลิตพยาบาลระดับปริญญาตรีจะอยู่ในการกำกับดูแลด้านนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการอุดมศึกษา รวมถึงการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการจัดการศึกษา โดยคณะกรรมการอุดมศึกษา และตามมาตรา 36 ต้องปรับรูปแบบของกิจการเป็นส่วนราชการ หรือหน่วยงานในกำกับของรัฐ ที่สามารถพัฒนาระบบบริหารจัดการของตนเองให้มีความคล่องตัว และมีเสรีภาพทางวิชาการ

**หมวด 6 มาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา**

มาตรา 47 วิทยาลัยพยาบาลต้องจัดให้มีระบบประกันคุณภาพการศึกษา ซึ่งประกอบด้วยระบบประกันคุณภาพภายใน และระบบประกันคุณภาพภายนอก

มาตรา 48 วิทยาลัยพยาบาลต้องจัดระบบประกันคุณภาพภายในและเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยมีการจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเปิดเผยต่อสาธารณชน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา และเพื่อรองรับการประกันคุณภาพภายใน

#### หมวด 7 ครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา

มาตรา 56 วิทยาลัยพยาบาลต้องการพัฒนามาตรฐานและจรรยาบรรณวิชาชีพ และการบริหารงานบุคคลให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการจัดตั้งสถานศึกษาและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง สำหรับการจัดการศึกษาพยาบาลต้องเป็นไปตามข้อบังคับสภาการพยาบาล ว่าด้วยการรับรองสถาบันการศึกษาวิชาการพยาบาลและผดุงครรภ์ พ.ศ. 2538

มาตรา 57 วิทยาลัยพยาบาลต้องระดมทรัพยากรบุคคลในชุมชนให้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา โดยนำประสบการณ์ ความรู้ความชำนาญและภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ประโยชน์ทางการศึกษา และยกย่องเชิดชูผู้ที่ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษา

#### หมวด 8 ทรัพยากรและการลงทุน เพื่อการศึกษา

มาตรา 58 ให้โอกาสสถานศึกษาระดมทรัพยากรและการลงทุนด้านงบประมาณ การเงิน และทรัพย์สินจากรัฐ องค์กรและสถาบันต่าง ๆ บุคคล ครอบครัว ชุมชน เอกชน สถานประกอบการ และต่างประเทศมาใช้จัดการศึกษา

มาตรา 59 ในกรณีวิทยาลัยพยาบาลยังคงบทบาทเป็นสถาบันอุดมศึกษาจะมีฐานะเป็นนิติบุคคล มีอำนาจในการปกครอง ดูแล บำรุงรักษา ใช้ จัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา สำหรับกรณีที่ไม่เป็นนิติบุคคล ต้องใช้ระเบียบตามกระทรวงการคลังกำหนด

มาตรา 60 ให้รัฐจัดสรรงบประมาณเพื่อการศึกษา โดยจัดสรรในลักษณะเงินอุดหนุนทั่วไปให้สถานศึกษาระดับอุดมศึกษาที่เป็นนิติบุคคล และที่อยู่ในกำกับของรัฐ หรือองค์การมหาชน นอกจากนี้ยังจัดสรรกองทุนกู้ยืมให้แก่ผู้เรียน และจัดสรรกองทุนเพื่อการพัฒนาการศึกษาของรัฐ

มาตรา 62 ให้มีระบบตรวจสอบ ติดตาม และประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผล การใช้จ่ายงบประมาณการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับหลักการศึกษา แนวการจัดการศึกษาและคุณภาพมาตรฐานการศึกษาโดยหน่วยงานภายในและของรัฐที่มีหน้าที่ตรวจสอบภายนอก

#### หมวด 9 เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

มาตรา 65 วิทยาลัยพยาบาลต้องจัดให้มีการพัฒนาอาจารย์และบุคลากรด้านการผลิตและการใช้เทคโนโลยีทางการศึกษาให้มีความสามารถในการผลิต และการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม มีคุณภาพและประสิทธิภาพ

มาตรา 66 วิทยาลัยพยาบาลต้องจัดให้นักศึกษาได้รับการพัฒนาขีดความสามารถในการใช้เทคโนโลยี เพื่อให้มีความรู้ และทักษะเพียงพอที่จะใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษาในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเองได้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต

### 1.1.1.3 ผลการวิเคราะห์เกณฑ์การประกันคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2542 ของทบวงมหาวิทยาลัย ที่เกี่ยวข้องกับ อาจารย์และวิทยาลัยพยาบาล ในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข

เกณฑ์การตรวจสอบการประกันคุณภาพการศึกษา ของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา ประกอบด้วย 9 ด้าน คือ ด้านที่ 1 ปรัชญา ปณิธาน วัตถุประสงค์และแผนการดำเนินงาน ด้านที่ 2 การเรียนการสอน ด้านที่ 3 กิจกรรมการพัฒนา นักศึกษา ด้านที่ 4 การวิจัย ด้านที่ 5 การบริการวิชาการแก่สังคม ด้านที่ 6 การทำนุบำรุงศิลป-วัฒนธรรม ด้านที่ 7 การบริหารจัดการ ด้านที่ 8 การเงินและการงบประมาณ และด้านที่ 9 ระบบ และกลไกการประกันคุณภาพการศึกษา ซึ่งวิทยาลัยต้องดำเนินการตามเกณฑ์การประกันคุณภาพ การศึกษาของทบวงมหาวิทยาลัย ดังนี้

1. กำหนดปรัชญา วัตถุประสงค์และแผนงาน ให้ชัดเจนสอดคล้องกัน
2. จัดระบบการบริหาร และประเมินหลักสูตรการศึกษาอย่างเป็นระบบ
3. วางระบบการสรรหา พัฒนา คุ้มครองรักษาอาจารย์ และมีการสรรหา พัฒนา คุ้มครองรักษาอาจารย์ ไว้ซึ่งอาจารย์ที่มีวุฒิ ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ คุณธรรม จริยธรรม
4. กำหนดภารกิจของอาจารย์ชัดเจน และประเมินอาจารย์ตามภารกิจสม่ำเสมอ
5. จัดกระบวนการจัดการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบ โดยจัดทำแผนการสอน เตรียมการสอน จัดทำรายละเอียดชุดวิชา ใช้นวัตกรรมในการสอนและประเมินการเรียน และวางระบบและดำเนินการประเมินผลการสอนของอาจารย์
6. วางระบบและดำเนินการการคัดเลือก และติดตามผลการคัดเลือกนักศึกษา
7. วางระบบและดำเนินการประเมินติดตามคุณภาพของบัณฑิต
8. วางระบบ และดำเนินการวัดผลและการประเมินผลการเรียน
9. จัดหาอาคารและห้องเรียนที่เหมาะสม มีห้องสมุด และแหล่งคว่ำคอมพิวเตอร์ เพื่อการค้นคว้า มีสื่อการสอนและวัสดุการศึกษาอย่างเพียงพอ
10. ส่งเสริมกิจกรรมพัฒนานักศึกษาทางร่างกาย จิตใจ สังคม มีกิจกรรมปลูกฝังระเบียบวินัย รักประชาธิปไตย อนุรักษ์สิ่งแวดล้อม คุณธรรม จริยธรรม ความรับผิดชอบ พัฒนา ระบบอาจารย์ที่ปรึกษาให้มีประสิทธิภาพ เพื่อพัฒนานักศึกษาด้านต่าง ๆ และ จัดหน่วยงาน รับผิดชอบให้คำปรึกษาการประกอบอาชีพ การจัดหางานแก่นักศึกษา

11. วางนโยบาย แผนงาน ระบบสนับสนุนการวิจัย จัดหาทรัพยากรจากภายใน และภายนอกองค์กร ให้เพียงพอต่อการส่งเสริมการวิจัยของสถาบัน พัฒนาฐานข้อมูลการวิจัยที่สามารถเผยแพร่และถ่ายทอดความรู้สู่สังคมเผยแพร่ผลงานวิจัยในวารสารวิชาการที่เป็นที่ยอมรับ ทั้งภายในและภายนอกประเทศ

12. วางระบบถ่ายทอดความรู้ใหม่ เพื่อพัฒนาเศรษฐกิจ สังคมของประเทศ กำหนดวัตถุประสงค์ แผนงาน และโครงการการให้บริการวิชาการแก่สังคม และให้บริการวิชาการที่สอดคล้องกับพันธกิจของสถาบันแก่สังคมและประเมินผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ

13. กำหนดวัตถุประสงค์ แผนงาน โครงการด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ดำเนินงานตามวัตถุประสงค์และแผนงานที่วางไว้ และประเมินผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ

14. กำหนดโครงสร้างและระบบบริหาร สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และพันธกิจของสถาบัน กำหนดระบบสรรหา และประเมินผู้บริหารเพื่อให้ได้ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์และคุณธรรม จริยธรรม และกำหนดอำนาจหน้าที่และขอบข่ายงานของบุคลากรแต่ละตำแหน่งอย่างชัดเจน

15. กำหนดระบบการสรรหา พัฒนาและดำรงรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีคุณภาพ และกำหนดระบบประเมินบุคคลและพิจารณาความคิดเห็นความชอบอย่างยุติธรรมและเปิดเผย.

16. วางระบบข้อมูลและสารสนเทศ เพื่อการดำเนินงาน การวางแผน และตัดสินใจ

17. เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหาร และจัดระบบให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนและตัดสินใจในภารกิจของวิทยาลัย

18. จัดระบบการจัดสรร วิเคราะห์ ตรวจสอบการเงินและงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพและแสวงหาทรัพยากรการเงินจากแหล่งต่าง ๆ นอกเหนือจากงบประมาณแผ่นดิน

19. พัฒนาระบบและกลไกการประกันคุณภาพภายใน รวมถึงจัดระบบที่เอื้อต่อการตรวจสอบและประเมินคุณภาพการประกันคุณภาพภายนอก

### 1.1.2 ผลการวิเคราะห์แนวโน้มวิชาชีพพยาบาลที่เกี่ยวข้องกับอาจารย์และวิทยาลัย

พยาบาล

ผลการวิเคราะห์พระราชบัญญัติวิชาชีพการพยาบาลและผดุงครรภ์แห่งชาติ

พ.ศ. 2528 และที่แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ.2540 และแผนพัฒนาการพยาบาลและผดุงครรภ์แห่งชาติ

พ.ศ. 2540-2549 ของสภาการพยาบาลแห่งประเทศไทยที่เกี่ยวข้องกับอาจารย์และวิทยาลัยพยาบาล

ในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข



การจัดการศึกษาของวิทยาลัยพยาบาล เป็นการผลิตบุคลากรในวิชาชีพพยาบาล นอกจากจัดการศึกษาตามข้อบังคับสภาการพยาบาลแล้ว วิทยาลัยพยาบาลต้องผลิตบัณฑิตให้มีคุณสมบัติสอดคล้องกับแนวโน้มความต้องการของวิชาชีพ ซึ่งในที่นี้ พิจารณาจากพระราชบัญญัติวิชาชีพการพยาบาลและผดุงครรภ์แห่งชาติ และแผนพัฒนาการพยาบาลและผดุงครรภ์แห่งชาติ ดังนี้

1. จัดการศึกษาให้ผู้เรียนมีความรู้ ทักษะความสามารถด้านการป้องกันโรคและส่งเสริมสุขภาพเชิงรุกควบคู่กับการรักษาพยาบาล และการฟื้นฟูสุขภาพของประชาชน โดยพัฒนาหลักสูตรและอาจารย์ให้มีทักษะการสอน และการจัดรูปแบบการบริการตัวอย่างด้านเหล่านี้ และควรปรับหลักสูตรให้ยืดหยุ่นตามสภาพท้องถิ่น
2. จัดการศึกษาเพื่อความเป็นพยาบาลที่สมบูรณ์ มีความพร้อมในการปฏิบัติงาน สามารถพัฒนาวิชาชีพได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีคุณธรรมจริยธรรม ทักษะความสามารถในการนำเทคโนโลยีมาใช้ เรียนรู้ด้วยตนเอง กล้าแสดงออกและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
3. พัฒนাজริยธรรมในการจัดการศึกษาพยาบาลทุกระดับ โดยพัฒนาอาจารย์ให้มีความรู้ ทักษะ ความสามารถในการสอนจริยธรรมในการปฏิบัติและการตัดสินใจทางพยาบาล จัดโครงการพัฒนাজริยธรรมนักศึกษา และยกย่องนักศึกษาผู้ประพฤติดีมีจริยธรรม
4. สร้างและพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันให้ผู้ใช้บัณฑิตมีส่วนร่วม
5. ส่งเสริมความเป็นสากลของการจัดการศึกษา โดยกำหนดระบบการปรับปรุงหลักสูตรทุกระดับอย่างต่อเนื่อง ให้เป็นสากลและจัดหลักสูตรนานาชาติในสถาบันที่มีความพร้อม
6. จัดทำแผนและดำเนินการพัฒนาอาจารย์อย่างต่อเนื่อง โดยการศึกษาต่อระดับบัณฑิตศึกษา และจัดหาทุนการศึกษาและการฝึกอบรมทั้งภายในและนอกประเทศ
7. จัดหาทรัพยากรและปรับปรุงระบบการจัดการศึกษาของสถาบันสร้างกลไกการใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างสถานศึกษากับสถานบริการสุขภาพ และพัฒนาแหล่งฝึกที่เหมาะสม
8. ส่งเสริมความร่วมมือในการจัดการศึกษาระหว่างสถานศึกษากับฝ่ายบริการพยาบาล โดยจัดตั้งองค์การหรือคณะกรรมการร่วมกันในการวางแผนผลิต และใช้พยาบาลพัฒนาพัฒนาความร่วมมือในการทำงานร่วมกับฝ่ายบริการพยาบาล โดยส่งเสริมบทบาทของสถานศึกษาในการพัฒนาฝ่ายบริการพยาบาล และบทบาทฝ่ายบริการพยาบาลในการช่วยเหลือพัฒนาการศึกษา
9. สร้างเครือข่ายวิชาการระหว่างสถาบันในและนอกประเทศ สนับสนุนการแลกเปลี่ยนนักศึกษาและอาจารย์กับต่างประเทศ
10. พัฒนาอาจารย์ด้านภาษาสากลและเทคโนโลยีสารสนเทศ
11. พัฒนาระบบสารสนเทศการเรียนการสอน

12. ส่งเสริมผู้มีศักยภาพสูงเข้าศึกษาในสถาบัน โดยส่งเสริมภาพลักษณ์วิชาชีพให้ มีเกียรติเป็นที่ยอมรับของสังคม สร้างแรงจูงใจ เช่น จัดทุนการศึกษาให้

13. เร่งรัดการพัฒนาพยาบาลระดับต้นเป็นพยาบาลวิชาชีพและลดการผลิตระดับ เทคนิค

14. เพิ่มปริมาณและคุณภาพงานวิจัยทางการแพทย์ จัดทำแผนการวิจัยใน สถาบันส่งเสริมให้พยาบาลทุกระดับมีส่วนร่วมในกระบวนการวิจัย และใช้ผลงานวิจัยในการขอ เลื่อนขั้นตำแหน่งและความก้าวหน้าในงานอื่น ๆ เพิ่มการระดมทุนสนับสนุนการวิจัยจากทุกแหล่ง โดยสร้างเครือข่ายด้านการวิจัยระหว่างองค์กร ภาครัฐ และเอกชน ทั้งในและนอกประเทศ

15. ส่งเสริมการนำผลงานวิจัยไปใช้พัฒนางาน โดยกำหนดนโยบายและมาตรการ ในการนำผลงานวิจัยไปใช้อย่างชัดเจน ให้มีคณะกรรมการวิจัยในองค์กรและให้ความรู้เกี่ยวกับการ นำผลงานวิจัยไปใช้แก่บุคลากรอย่างต่อเนื่องและทั่วถึง

16. เผยแพร่งานวิจัยทางการแพทย์ให้กว้างขวาง โดยจัดทำวารสารวิจัยของ สถาบัน ให้ความรู้ กระตุ้นและสนับสนุนให้อาจารย์เผยแพร่งานวิจัยในวารสาร และสื่อต่าง ๆ

17. พัฒนาระบบข้อมูลการวิจัยของวิทยาลัยให้ทันสมัยและสมบูรณ์ สร้างเครือ- ข่ายโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเชื่อมโยงฐานข้อมูลทั้งในและนอกประเทศ

18. เพิ่มปริมาณและคุณภาพนักวิจัยทางการแพทย์ โดยจัดให้มีการสอนรายวิชา วิจัยทางการแพทย์ในหลักสูตรพยาบาลศาสตร์ทุกระดับ ปลุกฝังให้ผู้เรียนมีความรู้ ตระหนักเห็น ความสำคัญของการวิจัย

19. ส่งเสริมการวิจัยปัญหาสุขภาพของประชาชนที่อยู่ในขอบเขตวิชาชีพพยาบาล

### 1.1.3 ผลการวิเคราะห์แนวโน้มทิศทางการปรับภารกิจขององค์กร และงานวิจัยที่ เกี่ยวข้องกับอาจารย์และวิทยาลัยพยาบาล ประกอบด้วย

1.1.3.1 ผลการการระดมความคิดในการปรับภารกิจและการพัฒนาภารกิจ ใหม่ของสถาบันพระบรมราชชนกและวิทยาลัยพยาบาลในสังกัด

1.1.3.2 ผลการวิเคราะห์แนวโน้มทิศทางการจัดการศึกษาวิชาชีพพยาบาล ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ตามทัศนะของผู้นาองค์กรวิชาชีพ

1.1.3.3 ผลการวิเคราะห์เกณฑ์การประกันคุณภาพการศึกษาของวิทยาลัย พยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข

1.1.3.4 ผลการวิเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับอาจารย์และวิทยาลัยพยาบาล

### 1.1.3.1 ผลการวิเคราะห์การระดมความคิดในการปรับภารกิจและการพัฒนาภารกิจใหม่ของสถาบันพระบรมราชชนกและวิทยาลัยพยาบาลในสังกัด (สิงหาคม พ.ศ. 2543)

สถาบันพระบรมราชชนกและวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดได้ระดมความคิด (สิงหาคม พ.ศ. 2543) ในการปรับภารกิจและการพัฒนาภารกิจใหม่ ซึ่งวิทยาลัยพยาบาลต้องนำมาพิจารณาเป็นแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

1. วิทยาลัยพยาบาลต้องพัฒนาระบบบริหารงานให้เป็นอิสระ ตรวจสอบได้ และมีความสามารถพึ่งตนเองได้ โดยอาจต้องปรับองค์การเป็นองค์การมหาชนหรือองค์การในกำกับกระทรวงสาธารณสุข และอาจต้องปรับวิทยาลัยในภูมิภาคที่อยู่ใกล้เคียงกันให้อยู่ในรูปเครือข่ายสถานศึกษาเพื่อบริหารการใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

2. กำหนดคณะกรรมการวิทยาลัยพยาบาลที่ประกอบด้วยบุคคลจากสังคม สถาบันพระบรมราชชนก วิทยาลัย และชุมชน โดยมีวาระการดำรงตำแหน่งชัดเจนเหมาะสม

3. พัฒนาระบบบริหารวิทยาลัยพยาบาลให้เป็นการบริหารแบบมุ่งผลลัพธ์โดยอาศัยแผนกลยุทธ์กำหนดทิศทาง ปรับโครงสร้าง กฎระเบียบให้เอื้อต่อการใช้ศักยภาพสูงสุดของอาจารย์ เสริมสร้างบรรยากาศการทำงานให้เป็นวิชาการ และวางระบบประเมินบุคคลอิงผลงาน

4. พัฒนาระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของวิทยาลัยพยาบาล และสร้างระบบสนับสนุนการสร้างผลงานวิชาการ เช่น การลาเพื่อเพิ่มพูนวิชาการ และกำหนดเงื่อนไขให้การวิจัยเป็นดัชนีการประเมินความรู้ความสามารถของอาจารย์

5. พัฒนาหลักสูตรพยาบาลศาสตร์ โดยเฉพาะหลักสูตรต่อเนื่อง ให้เป็นหลักสูตรเน้นการปฏิบัติวิชาชีพซึ่งเป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์จริงในท้องถิ่น และมีทักษะวิชาชีพเพิ่มขึ้น

6. จัดการศึกษาโดยให้ผู้เรียนเป็นหลัก พัฒนาศักยภาพการปฏิบัติเชิงวิชาชีพ เรียนรู้จากประสบการณ์จริงในชุมชน เสริมสร้างการคิดอย่างมีวิจารณญาณ ความใฝ่รู้ เข้าใจชีวิตความเป็นมนุษย์และสังคมท้องถิ่น สร้างการเรียนรู้ตลอดชีวิต และสนองตอบความต้องการของระบบบริการสุขภาพและชุมชน/สังคม

7. วางระบบประกันคุณภาพการจัดการศึกษาทุกระดับ

8. ริเริ่มและขยายฐานการผลิตหลักสูตรการศึกษาและการฝึกอบรม สาขาพยาบาลและสาขาด้านสุขภาพอื่นที่เกี่ยวข้องในระดับเทคนิคและการอบรมระยะสั้น โดยเฉพาะสาขาที่ขาดแคลนและเป็นที่ต้องการของสถานบริการสุขภาพ ชุมชน สังคม เช่น การแพทย์แผนไทย ผู้ช่วยทันตแพทย์ และเน้นการจัดหลักสูตรเพื่อพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติวิชาชีพ และเรียนรู้จากประสบการณ์จริงในชุมชน

9. พัฒนามาตรฐานงานวิจัย และสร้างองค์ความรู้วิชาชีพ และสาขาที่เกี่ยวข้อง มุ่งเน้นความรู้ท้องถิ่น การพัฒนาคน การส่งเสริมสุขภาพ การป้องกันโรค และการพัฒนาระบบบริการ

สุขภาพท้องถิ่น จัดให้วิทยาลัยพยาบาลเป็นศูนย์กลางการวิจัยและพัฒนาของท้องถิ่น และร่วมมือกับหน่วยงานอื่นในการวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้

10. จัดเวทีวิชาการ ฝึกอบรมการดูแลสุขภาพ และจัดศูนย์การเรียนรู้ด้านการผลิตและพัฒนากำลังคนด้านสุขภาพให้ชุมชนและสังคม สนับสนุนการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร และการสร้างความรู้ด้านการพัฒนาคนให้หน่วยงานต่าง ๆ รวมถึงการเป็นที่ปรึกษาให้องค์กร และหน่วยงานต่าง ๆ

11. สร้างความผูกพันและประสานการทำงานร่วมกับสถานบริการสุขภาพ และหน่วยงานในท้องถิ่น ชุมชนและสังคมโดยพัฒนาบทบาทเป็นผู้สอนที่ใช้ประสบการณ์จริง มีความเท่าเทียมเคารพในศักดิ์ศรีและศักยภาพซึ่งกันและกัน

### 1.1.3.2 ผลการวิเคราะห์แนวโน้มทิศทางการจัดการศึกษาวิชาชีพพยาบาลของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ตามทัศนะของผู้นำองค์กรวิชาชีพ

ผู้นำองค์กรวิชาชีพพยาบาล ได้แก่ นายกและอุปนายกสภาการพยาบาลแห่งประเทศไทย อุปนายกสมาคมพยาบาลแห่งประเทศไทย ให้ทัศนะสอดคล้องกันว่า วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุขต้องเพิ่มการผลิตพยาบาลให้มากยิ่งขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เพราะสัดส่วนจำนวนพยาบาลต่อประชากรของประเทศยังต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานขององค์การอนามัยโลกสำหรับประเทศกำลังพัฒนา นอกจากนี้รัฐธรรมนูญฉบับปัจจุบันยังระบุให้รัฐต้องจัดบริการสุขภาพให้ประชาชนอย่างมีคุณภาพ ทั้งถึง เท่าเทียมกัน จึงต้องการพยาบาลในการดูแลสุขภาพอย่างกว้างขวางและมีคุณภาพมากขึ้น โดยมีนโยบายให้มีพยาบาลวิชาชีพประจำสถานอนามัยตำบลทุกแห่งทั่วประเทศ ในเชิงคุณภาพนั้นต้องปรับเปลี่ยนความสามารถของบัณฑิตพยาบาลในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับรูปแบบใหม่ของระบบสุขภาพ โดยเพิ่มบทบาทการสอน การให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาเกี่ยวกับสุขภาพ รวมทั้งการให้การรักษาโรคเบื้องต้น นอกจากนี้ประชาชนต้องดูแลตนเองให้มากที่สุด พยาบาลจึงมีบทบาทเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมสุขภาพ โดยวิธีกระจายความรับผิดชอบให้ประชาชน ชุมชนรู้จักดูแลตนเอง และจากนโยบายกระจายอำนาจแก่องค์กรท้องถิ่น และต้องผลิตพยาบาลเพื่อทำงานให้ท้องถิ่นด้วย

การจัดการศึกษาของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข จึงต้องปรับทั้งคุณภาพและลักษณะการผลิต โดยการผลิตต้องมีระบบรองรับหรือปฏิรูประบบขึ้นมา แทนระบบนักเรียนทุนหรือระบบการบรรจุตำแหน่งราชการ โดยเป็นนโยบายที่สนับสนุนให้พยาบาลทำงานในสถานอนามัยชุมชน องค์กรท้องถิ่น เอกชนหรือหน่วยงานของรัฐ ดังนั้นอาจารย์และผู้บริหารของวิทยาลัยต้องพิจารณาหน้าที่ให้ชัดเจน ถ้าเป็นสถาบันอุดมศึกษา สังคมจะคาดหวังว่าต้องผลิต

บัณฑิต สร้างความรู้แม้ว่าความรู้จะเป็นไปเพื่อบริการก็ตาม รวมถึงความรู้ที่กำหนดทิศทางและ  
 ชี้นำสังคม ตามทิศทางนี้จะทำให้การปรับเปลี่ยนมีแนวโน้ม คือ วิทยาลัยต้องเป็นองค์กรอิสระ  
 ผลิตบัณฑิตตอบสนองสังคมโดยรวม ซึ่งอาจารย์และผู้บริหารต้องปรับเปลี่ยนแนวคิดจากปัจจุบันที่  
 เป็นระบบราชการ มีกรอบการทำงานและวิธีการคิด ต้องปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ วิธีการคิด  
 วิธีการทำงาน ต้องเป็นผู้กำหนดทิศทางการผลิตพยาบาล วิจัยให้ได้คำตอบออกมาว่าชุมชนต้องการ  
 พยาบาลลักษณะใด แล้วเป็นผู้เสนอทางเลือกรัฐหรือผู้ที่มีอำนาจตัดสินใจ เพื่อสนับสนุนการ  
 ดำเนินงานของวิทยาลัย นอกจากนี้วิทยาลัยต้องหาช่องทางในการเสนอนโยบายจัดหาแหล่งเงิน  
 และทรัพยากรต่างๆเพื่อการดำเนินงาน สิ่งเหล่านี้ต้องสร้างกระบวนการทำงาน และกระบวนการ  
 ตัดสินใจให้ผู้บริหารและอาจารย์ของวิทยาลัย และวิทยาลัยต้องเลือกคนให้เหมาะกับงานสอนระดับ  
 อุดมศึกษา

### 1.1.3.3 ผลการวิเคราะห์เกณฑ์การประกันคุณภาพการศึกษาของวิทยาลัย

#### สังกัดกระทรวงสาธารณสุข

สถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุขได้ประกาศนโยบายและแนวปฏิบัติใน  
 การประกันคุณภาพการศึกษาของวิทยาลัยในสังกัด ในปี พ.ศ. 2541 และได้กำหนดคู่มือการประกัน  
 คุณภาพการศึกษา ในปี พ.ศ. 2542 โดยประกอบด้วย 13 องค์ประกอบ ได้แก่ ปรัชญาและ  
 วัตถุประสงค์ หลักสูตรการศึกษาและฝึกอบรม การบริหารและงบประมาณ คณาจารย์ บุคลากร  
 นักศึกษา การจัดการเรียนการสอน สภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ ห้องสมุดและสื่อการสอน กิจการ-  
 นักศึกษา การวัดและประเมินผล การวิจัย ชุมชนสัมพันธ์ และบัณฑิต ดังมีข้อความต่อไปนี้

1. ต้องกำหนดปรัชญาและวัตถุประสงค์ของวิทยาลัยให้ชัดเจน สอดคล้อง ครอบคลุม  
 ภารกิจของสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษา มีมาตรการให้บุคลากรใช้ปรัชญาและวัตถุประสงค์  
 เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานและการจัดการศึกษา และมีมาตรการตรวจสอบความสอดคล้องของ  
 ปรัชญาและวัตถุประสงค์กับการจัดการศึกษาทุกด้านของวิทยาลัย

2. จัดหน่วยงานรับผิดชอบบริหารหลักสูตร โดยกำหนดปรัชญาและวัตถุประสงค์หลักสูตร  
 ให้ชัดเจน มีการประชาสัมพันธ์เผยแพร่หลักสูตร จัดทำแผนการศึกษาตลอดหลักสูตร และมีการ  
 ประเมินและปรับปรุงหลักสูตรอย่างต่อเนื่อง

3. จัดโครงสร้างวิทยาลัย และกำหนดบทบาทหน้าที่บุคลากรทุกระดับ

4. วางแผนพัฒนาวิทยาลัยระยะยาว และประเมินแผน

5. จัดสรร บริหารและควบคุมงบประมาณและการเงินให้มีความคล่องตัวในการจัดการ

6. สรรหาอาจารย์ประจำที่มีประสิทธิภาพและมีจำนวนเพียงพอกับจำนวนนักศึกษา กำหนดคุณวุฒิและคุณสมบัติผู้บริหารทุกระดับ จัดการประชุมนิเทศอาจารย์ใหม่ กำหนดสัดส่วนภาระงานด้านต่างๆ ของอาจารย์
7. จัดระบบ และดำเนินการประเมินผลการสอนของอาจารย์
8. จัดระบบพัฒนาและเสริมสร้างขวัญและกำลังใจอาจารย์ และดำเนินการพัฒนาอาจารย์ ตลอดช่วงชีวิตการปฏิบัติงาน
9. พัฒนาระบบสารสนเทศและระบบสื่อสารของวิทยาลัย
10. จัดระบบการคัดเลือกและการประเมินผลสำเร็จของการจัดการศึกษา รวมถึงการสอบความคิดรวบยอดก่อนการสำเร็จการศึกษา และการดำเนินการกรณีสอบไม่ผ่าน
11. พัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ มีโครงการการพัฒนาการเรียนการสอน และใช้เทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมและพัฒนาการสอน
12. จัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพให้เกิดบรรยากาศการเรียนรู้ อาคาร ห้องประกอบการ อุปกรณ์การศึกษา ห้องปฏิบัติการให้สนับสนุนและพัฒนาการเรียนการสอน
13. วางระบบบริหารงานห้องสมุดให้เป็นแหล่งค้นคว้าของผู้บริหาร อาจารย์ และนักศึกษา ทุกระดับอย่างมีประสิทธิภาพ
14. กำหนดวัตถุประสงค์กิจกรรมนักศึกษาและประกาศให้ทราบโดยทั่ววิทยาลัย จัดปฐมนิเทศนักศึกษาใหม่ จัดกิจกรรมเสริมสร้างคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามหลักสูตร ประสานงานกับฝ่ายวิชาการอย่างใกล้ชิด จัดปัจฉิมนิเทศก่อนการสำเร็จการศึกษา พัฒนาทักษะอาจารย์ผู้รับผิดชอบ ให้เข้าใจการจัดกิจกรรมนักศึกษา พร้อมทั้งจัดให้มีการให้คำปรึกษา แนะนำ สวัสดิการและความช่วยเหลือต่าง ๆ แก่นักศึกษา
15. จัดหน่วยงานรับผิดชอบการวัดและประเมินผลการศึกษาของวิทยาลัย กำหนดเกณฑ์วัดและประเมินผลการศึกษาของวิทยาลัยให้สอดคล้องกับหลักสูตร ถูกต้องตามหลักวิชาการ และจัดฝึกอบรมการวัดและประเมินผลการศึกษาให้อาจารย์ทุกระดับ
16. กำหนดนโยบายให้อาจารย์ทุกคนทำหรือร่วมทำวิจัย จัดระบบสนับสนุนการทำวิจัยของอาจารย์ ให้มีผู้รับผิดชอบติดตามความก้าวหน้างานโครงการวิจัย และจัดระบบการประเมินผลการวิจัย และการเผยแพร่ผลงานวิจัย
17. จัดกิจกรรมร่วมกับชุมชนและให้ชุมชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมของวิทยาลัย ประชาสัมพันธ์ ข้อมูลและบทบาทของวิทยาลัยให้ชุมชนรับทราบ และสนับสนุนให้อาจารย์ นักศึกษา บุคลากรของวิทยาลัยทำประโยชน์ให้ชุมชน
18. จัดระบบข้อมูลคุณภาพของผู้สำเร็จการศึกษาเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้ใช้ต่อคุณภาพของผู้สำเร็จการศึกษา และผลงานศิษย์เก่า

### 1.1.3.4 ผลการวิเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของวิทยาลัยพยาบาล

กระทรวงสาธารณสุขได้วางแผนระยะยาวในการผลิตกำลังคนด้านสุขภาพ ในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมระยะที่ 8 จึงได้มีการจัดทำวิจัยด้านการผลิตและความต้องการกำลังคนด้านสุขภาพขึ้น งานวิจัยเหล่านี้ ซึ่งถึงแนวโน้มความต้องการกำลังคนด้านสุขภาพ รวมถึงวิชาชีพพยาบาลด้วย ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้จึงนำงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการผลิตพยาบาลมาพิจารณาดังนี้

งานวิจัย ทางเลือกเชิงนโยบายการผลิตกำลังคนด้านสุขภาพในสองทศวรรษหน้า (พ.ศ.2538-58)

ผู้วิจัย นุสรณ์ คุรณะวนิชพงษ์ และคณะ(พ.ศ.2540) สถาบันพระบรมราชชนก  
ได้ข้อสรุปที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของวิทยาลัยพยาบาล ดังนี้

1. ระบบสาธารณสุขในอนาคต จะมุ่งเน้นงานส่งเสริมสุขภาพ และป้องกันโรค และเป็นระบบที่มีการจัดการสูง โดยเฉพาะด้านการเงินในรูปของการประกันสุขภาพรูปแบบต่างๆ มีการใช้เทคโนโลยี ขั้นสูงประชาชน ชุมชน สังคมจะมีส่วนร่วมในการดูแลสุขภาพ กำกับดูแลการจัดระบบบริการสุขภาพในชุมชนมากขึ้น รวมถึงการจัดการบริการสุขภาพ จะเป็นบทบาทของภาคเอกชน และองค์กรท้องถิ่นมากขึ้น ดังนั้นวิทยาลัยพยาบาลจึงต้องเตรียมอาจารย์ บุคลากร และพัฒนาหลักสูตรการศึกษาให้มุ่งเน้นพัฒนาบัณฑิตด้านการส่งเสริม และป้องกันโรคมีคุณภาพสูงทั้งด้านเทคนิควิชาการ มนุษย์สัมพันธ์ การสื่อสาร การจัดการ และการใช้เทคโนโลยีในการทำงาน ตลอดจนทั้งสามารถปรับตัวสนองต่อความต้องการเฉพาะท้องถิ่น และสามารถให้บริการสุขภาพระดับต้นในชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ความต้องการกำลังคนเชิงปริมาณ ในอนาคตสาขาแพทย์และพยาบาล จะลดการขาดแคลนลง กำลังคนที่ขาดแคลนมากในอนาคต คือกำลังคนสนับสนุนบริการเฉพาะ เช่น นักเทคนิคการแพทย์ นักรังสีเทคนิค บุคลากรด้านการฟื้นฟูสมรรถภาพ ผู้ให้การดูแลเด็กเล็ก และผู้สูงอายุ รวมทั้งเวชกรฉุกเฉิน เป็นต้น ซึ่งวิทยาลัยพยาบาลควรจัดเตรียมการจัดหลักสูตร เพื่อผลิตและพัฒนากำลังคนในงานเหล่านี้ ทดแทนการลดการผลิตสาขาพยาบาลลง

3. สถาบันการศึกษาของรัฐจะมีอิสระมากขึ้น อาจเป็นองค์กรอิสระนอกระบบราชการ หรือเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือองค์กรเอกชนที่ไม่มุ่งกำไร เอกชนจะมีบทบาทสูงในการผลิตกำลังคน จะมีการเชื่อมโยงระบบดำเนินงานเป็นเครือข่ายระหว่างองค์กรสูงขึ้น ทำให้สร้างระบบความร่วมมืออย่างใกล้ชิดกับสถานบริการสุขภาพ ผู้เรียนจะเป็นผู้รับภาระด้านการเงินมากขึ้น รัฐจะลดการสนับสนุนต่อสถาบันการศึกษาโดยตรง แต่จะปรับเป็นการสนับสนุนในลักษณะทุนการศึกษา เงินกู้ยืมเพื่อการศึกษา การให้ปฏิบัติงานชดใช้ทุนจะลดลงหรือหมดไป รัฐจะหันมาใช้มาตรการการสร้างแรงจูงใจอย่างจริงจังแทน ตลอดจนทั้งการปฏิรูประบบ-

### 1.1.3.4 ผลการวิเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของวิทยาลัยพยาบาล

กระทรวงสาธารณสุขได้วางแผนระยะยาวในการผลิตกำลังคนด้านสุขภาพ ในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมระยะที่ 8 จึงได้มีการจัดทำวิจัยด้านการผลิตและความต้องการกำลังคนด้านสุขภาพขึ้น งานวิจัยเหล่านี้ ซึ่งถึงแนวโน้มความต้องการกำลังคนด้านสุขภาพ รวมถึงวิชาชีพพยาบาลด้วย ในการศึกษาครั้งนี้จึงนำงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการผลิตพยาบาลมาพิจารณาดังนี้

งานวิจัย ทางเลือกเชิงนโยบายการผลิตกำลังคนด้านสุขภาพในสองทศวรรษหน้า (พ.ศ.2538-58)

ผู้วิจัย นุสรณ์ คุณระวนิชพงษ์ และคณะ(พ.ศ.2540) สถาบันพระบรมราชชนก  
ได้ข้อสรุปที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของวิทยาลัยพยาบาล ดังนี้

1. ระบบสาธารณสุขในอนาคต จะมุ่งเน้นงานส่งเสริมสุขภาพ และป้องกันโรค และเป็นระบบที่มีการจัดการสูงโดยเฉพาะด้านการเงินในรูปแบบของการประกันสุขภาพรูปแบบต่างๆ มีการใช้เทคโนโลยี ขั้นสูงประชาชน ชุมชน สังคมจะมีส่วนร่วมในการดูแลสุขภาพ กำกับดูแลการจักระบบบริการสุขภาพในชุมชนมากขึ้น รวมถึงการจัดการบริการสุขภาพ จะเป็นบทบาทของภาคเอกชน และองค์กรท้องถิ่นมากขึ้น ดังนั้นวิทยาลัยพยาบาลจึงต้องเตรียมอาจารย์ บุคลากร และพัฒนาหลักสูตรการศึกษาให้มุ่งเน้นพัฒนาบัณฑิตด้านการส่งเสริม และป้องกันโรคมีคุณภาพสูงทั้งด้านเทคนิควิชาการ มนุษยสัมพันธ์ การสื่อสาร การจัดการ และการใช้เทคโนโลยีในการทำงาน ตลอดจนทั้งสามารถปรับตัวสนองต่อความต้องการเฉพาะท้องถิ่น และสามารถให้บริการสุขภาพระดับต้นในชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ความต้องการกำลังคนเชิงปริมาณ ในอนาคตสาขาแพทย์และพยาบาล จะลดการขาดแคลนลง กำลังคนที่ขาดแคลนมากในอนาคต คือกำลังคนสนับสนุนบริการเฉพาะ เช่น นักเทคนิคการแพทย์ นักรังสีเทคนิค บุคลากรด้านการฟื้นฟูสมรรถภาพ ผู้ให้การดูแลเด็กเล็ก และผู้สูงอายุ รวมทั้งเวชกรฉุกเฉิน เป็นต้น ซึ่งวิทยาลัยพยาบาลควรจัดเตรียมการจัดหลักสูตร เพื่อผลิตและพัฒนากำลังคนในงานเหล่านี้ ทดแทนการลดการผลิตสาขาพยาบาลลง

3. สถาบันการศึกษาของรัฐจะมีอิสระมากขึ้น อาจเป็นองค์กรอิสระนอกระบบราชการ หรือเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือองค์กรเอกชนที่ไม่มุ่งกำไร เอกชนจะมีบทบาทสูงในการผลิตกำลังคน จะมีการเชื่อมโยงระบบดำเนินงานเป็นเครือข่ายระหว่างองค์กรสูงขึ้นไป ทำให้สร้างระบบความร่วมมืออย่างใกล้ชิดกับสถานบริการสุขภาพ ผู้เรียนจะเป็นผู้รับภาระด้านการเงินมากขึ้น รัฐจะลดการสนับสนุนต่อสถาบันการศึกษาโดยตรง แต่จะปรับเป็นการสนับสนุนในลักษณะทุนการศึกษา เงินกู้ยืมเพื่อการศึกษา การให้ปฏิบัติงานชดใช้ทุนจะลดลงหรือหมดไป รัฐจะหันมาใช้มาตรการการสร้างแรงจูงใจอย่างจริงจังแทน ตลอดจนทั้งการปฏิรูประบบ-



ราชการ และระบบประกันสังคม จะทำให้สิทธิประโยชน์และระบบงานในภาครัฐและเอกชนลดความแตกต่างลง ทำให้การเคลื่อนย้ายกำลังคนเป็นไปได้โดยสะดวก และองค์กรวิชาชีพจะมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบการแข่งชันการผลิตกำลังคนที่เป็นธรรม จัดระบบการสอบใบอนุญาตให้เท่าเทียมกันทั้งภาครัฐและเอกชน จัดระบบการต่อใบอนุญาต การฝึกอบรมและศึกษาต่อเนื่องและกลไกการประกันคุณภาพมาตรฐานสถาบันการศึกษา ดังนั้นวิทยาลัยพยาบาล จึงต้องวางระบบพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาให้เท่าเทียมกับสถาบันอื่น วางระบบพัฒนาอาจารย์ และให้มีความสามารถในการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง และอย่างมีประสิทธิภาพ มีความสามารถในการบริหารจัดการ การสร้างเครือข่ายในการทำงาน รวมถึงวิทยาลัยต้องมีระบบบริหารงานบุคคลที่มุ่งใจผู้มีความรู้ความสามารถให้เข้าสู่ระบบของวิทยาลัย ตลอดจนมีระบบพัฒนา และธำรงรักษานุเคราะห์ที่มีคุณภาพไว้ในระบบด้วย

**งานวิจัย** ความต้องการกำลังคนด้านสุขภาพในสองทศวรรษหน้า กลุ่มผู้ให้บริการการพยาบาล

**ผู้วิจัย** วิจิตร ศรีสุพรรณและคณะ (2540)

ได้ข้อสรุปที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของวิทยาลัยพยาบาล ดังนี้

1. วิทยาลัยพยาบาลควรพัฒนาหลักสูตรให้มุ่งเน้นการส่งเสริมสุขภาพ และป้องกันโรคควบคู่ไปกับการรักษาพยาบาล พื้นฟูสุขภาพของประชาชน และมุ่งเน้นเสริมสร้างคุณลักษณะผู้เรียนในด้านต่อไปนี้

1.1 ศักยภาพด้านความคิดและสติปัญญา มีความรู้สาขาพยาบาลศาสตร์และวิทยาศาสตร์ สังคมศาสตร์ มนุษยศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ เทคโนโลยีข้อมูลข่าวสาร กระบวนการแสวงหาความรู้ การเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อสามารถเพิ่มพูนความรู้ตนเองอย่างต่อเนื่อง มีโลกทัศน์กว้างไกล

1.2 มีความสามารถและทักษะปฏิบัติการพยาบาลและทักษะส่วนตัว สามารถพัฒนาวิชาชีพได้อย่างมีคุณภาพ มีมาตรฐาน มีภูมิปัญญาที่จะใช้วิจารณ์ญาณในการตัดสินใจอย่างเหมาะสม มีทักษะในการใช้ภาษาไทยและการติดต่อสื่อสารด้วยภาษาสากล

1.3 มีคุณธรรมจริยธรรมในการดำรงชีวิตส่วนตัวและหน้าที่การงาน รู้จักวินัยบทบาทหน้าที่ของตนเอง และเห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว

1.4 มีศักยภาพด้านมนุษยสัมพันธ์ มีความจริงใจ อารมณ์มั่นคง และควบคุมตนเองได้ สามารถติดต่อกับผู้อื่น ได้โดยไม่เลือกชั้นวรรณะ

1.5 มีภาวะผู้นำ ปฏิบัติตนเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี สามารถสร้างทีมงานและเครือข่ายเพื่อให้การบริการพยาบาลที่มีประสิทธิภาพทันต่อการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีและสุขภาพ

1.6 มีความสามารถในการจัดการ การดูแลสุขภาพแก่ผู้รับบริการอย่างมีคุณภาพ สร้างการมีส่วนร่วมและพัฒนาเครือข่าย โดยคำนึงถึงความครอบคลุมและประชากรทุกกลุ่ม

การมีส่วนร่วมและพัฒนาเครือข่าย โดยคำนึงถึงความครอบคลุมและประชากรทุกกลุ่ม

1.7 มีทัศนคติที่ดีต่อตนเองและวิชาชีพ

2. วิทยาลัยต้องเร่งรัด สนับสนุนการผลิต พัฒนาอาจารย์พยาบาลให้มีคุณวุฒิ และคุณภาพ เพื่อจะได้สามารถทำการสอน นิเทศและเป็นต้นแบบที่ดีแก่นักศึกษาพยาบาล ในด้าน การค้นคว้า แสวงหาความรู้ การพัฒนาตนเอง และวิชาชีพและมีจริยธรรม

1.2 การกำหนดเส้นทางอาชีพของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล

ในการกำหนดเส้นทางอาชีพ สำหรับอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวง- สาธารณสุข สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ใช้กรอบแนวคิดการสร้างเส้นทางอาชีพตามขั้นตอนอาชีพของ บุคคากรในองค์การซึ่งได้จากการวิเคราะห์ทฤษฎีขั้นตอนชีวิตของ Erikson(1963) ขั้นตอนอาชีพ ของ Super (1957) การศึกษาตามแนวคิดขั้นตอนอาชีพของ Levinson (1978), Schein (1978), Dalton และ Thompson (1986) ดังที่ได้เสนอไว้ในบทนำ โดยผู้วิจัยได้วิเคราะห์อายุ อายุการ- ทำงาน ตำแหน่งงานในปัจจุบัน ผลงานวิชาการ ทักษะสังคมและทักษะการปฏิบัติงานของอาจารย์- พยาบาลตั้งแต่ระดับ 3-8 เพื่อกำหนดเส้นทางอาชีพตามกรอบแนวคิดของการวิจัย

โดยมีรายละเอียด ดังนี้

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย


1.2.1 ผลการวิเคราะห์อายุ และอายุการทำงานของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล

ตารางที่ 8 อายุของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข จำแนกตามระดับตำแหน่งตั้งแต่ระดับ 3-8

ระดับ ของ อาจารย์	อายุ (ปี)																	
	20-24		25-29		30-34		35-39		40-44		45-49		50-54		55-59		60	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ระดับ3 (64คน)	56	87.50	8	12.50	--	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ระดับ4 (97คน)	3	3.09	83	85.57	11	11.34	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ระดับ5 (129คน)	-	-	24	18.60	87	67.44	12	9.30	1	0.78	5	3.88	-	-	-	-	-	-
ระดับ6 (73คน)	-	-	-	-	19	26.03	45	61.64	7	9.59	2	2.74	-	-	-	-	-	-
ระดับ7 (89คน)	-	-	-	-	2	2.25	29	32.59	34	38.20	15	16.85	8	6.74	2	2.25	1	1.12
ระดับ8 (70คน)	-	-	-	-	-	-	8	11.43	27	38.57	13	18.57	10	14.28	11	15.71	1	1.43
รอง/ผู้ช่วย ผู้อำนวยการ 7 (35คน)	-	-	-	-	-	-	2	5.71	14	40.00	14	40.00	5	14.28	-	-	-	-
รอง/ผู้ช่วย ผู้อำนวยการ 8 (62 คน)	-	-	-	-	-	-	1	1.61	11	17.74	18	29.03	14	22.58	14	22.58	4	6.45

จากตารางที่ 8 ผลการศึกษาปรากฏว่า ในภาพรวม กลุ่มอาจารย์แต่ละระดับ จากระดับ 3-8 มีอายุเพิ่มขึ้นเรียงตามลำดับจากน้อยไปหามาก ดังนี้ อาจารย์ระดับ 3 ส่วนมากถึงร้อยละ 87.50 มีอายุอยู่ในช่วง 20-24 ปี อาจารย์ระดับ 4 มีอายุในช่วง 25-29 ปีถึงร้อยละ 85.87 ในขณะที่ อาจารย์ระดับ 5 และ 6 ส่วนมากมีอายุอยู่ในช่วงเดียวกันคือ 30-39 ปี โดยกลุ่มอาจารย์ระดับ 5 มีอายุในช่วงนี้ ร้อยละ 76.74

ส่วนอาจารย์ระดับ 7 มีอายุกระจายอยู่ในช่วง 35-49 ปีถึงร้อยละ 87.64 และกลุ่มอาจารย์ระดับ 8 ส่วนมากมีอายุกระจายอยู่ในช่วง 40-49 ปี ถึงร้อยละ 57.14 ในขณะที่กลุ่มอาจารย์ระดับ 7 ที่ปฏิบัติหน้าที่รองหรือผู้ช่วยผู้อำนวยการวิทยาลัย มีช่วงอายุกระจายอยู่ระหว่าง 40-54 ปี ถึงร้อยละ 94.28 และกลุ่มอาจารย์ระดับ 8 ที่ปฏิบัติหน้าที่รองหรือผู้ช่วยผู้อำนวยการวิทยาลัย ส่วนมากมีช่วงอายุกระจายอยู่ระหว่าง 45-59 ปี ร้อยละ 74.19



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 9 อายุการทำงานของอาจารย์ วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข จำแนกตามระดับตำแหน่งตั้งแต่ระดับ 3-8

ระดับ ของ อาจารย์	ระยะเวลาการทำงาน (ปี)																	
	1-2 ปี		3-5 ปี		6-10 ปี		11-15 ปี		16-20 ปี		21-25 ปี		26-30 ปี		31-35 ปี		36-40 ปี	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ระดับ3 (64คน)	64	100	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ระดับ4 (97คน)	7	7.22	64	65.98	26	26.80	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ระดับ5 (129คน)	-	-	8	6.20	100	77.52	16	12.40	3	2.32	2	1.55	-	-	-	-	-	-
ระดับ6 (73คน)	-	-	1	1.37	12	16.44	45	61.64	11	15.07	4	5.48	-	-	-	-	-	-
ระดับ7 (89คน)	-	-	-	-	2	2.25	24	26.97	42	47.19	10	11.24	4	4.49	7	7.86	-	-
ระดับ8 (70คน)	-	-	-	-	-	-	3	4.28	30	42.86	15	21.43	13	18.57	7	10	2	2.86
รอง/ผู้ช่วย ผู้อำนวยการ 7 (35คน)	-	-	-	-	-	-	4	11.43	12	34.28	12	34.28	7	20.00	-	-	-	-
รอง/ผู้ช่วย ผู้อำนวยการ 8 (62 คน)	-	-	-	-	-	-	1	1.61	15	24.19	12	19.35	15	24.19	13	20.97	6	9.68

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จากตารางที่ 9 แสดงอายุการทำงานของอาจารย์ ในกลุ่มอาจารย์ระดับ 3 ทั้งหมด มีอายุการทำงาน 1 ปี ส่วนกลุ่มอาจารย์ระดับ 4 ร้อยละ 65.68 มีอายุการทำงาน 3-5 ปี ในขณะที่กลุ่มอาจารย์ระดับ 5 และ 6 ส่วนมากมีอายุการทำงานในช่วง 6-15 ปี โดยกลุ่มอาจารย์ระดับ 5 พบร้อยละ 89.92 กลุ่มอาจารย์ระดับ 6 พบร้อยละ 78.08 สำหรับกลุ่มอาจารย์ระดับ 7-8 ที่ปฏิบัติหน้าที่ผู้สอน ส่วนมากมีอายุการทำงานในช่วง 16-25 ปี โดยอาจารย์ระดับ 7 มีอายุในช่วงนี้ร้อยละ 58.43 และอาจารย์ระดับ 8 มีอายุในช่วงนี้ ร้อยละ 64.29

ในกลุ่มอาจารย์ระดับ 7-8 ที่ปฏิบัติหน้าที่รองหรือผู้ช่วยผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล ส่วนมากมีอายุการทำงานในช่วง 21-30 ปี โดยกลุ่มอาจารย์ระดับ 7 มีอายุการทำงานในช่วงนี้ร้อยละ 54.28 และกลุ่มอาจารย์ระดับ 8 มีอายุการทำงานในช่วงนี้ร้อยละ 43.54

จากผลการวิเคราะห์อายุและอายุการทำงานของอาจารย์ตามตารางที่ 8 และ 9 ได้ความสอดคล้องของกลุ่มอาจารย์ที่มีช่วงอายุและอายุงานในกลุ่มเดียวกัน ดังนี้

(1) กลุ่มอาจารย์ระดับ 3 ส่วนมาก มีอายุระหว่าง 22-24 ปี และทั้งหมดมีอายุการทำงาน 1 ปี กลุ่มนี้จึงจัดอยู่ในขั้นตอนอาชีพขั้นผู้ฝึกหัดงาน

(2) กลุ่มอาจารย์ระดับ 4,5 และ 6 ในภาพรวมมีอายุอยู่ในช่วง 25-39 ปี กลุ่มนี้จึงอยู่ในขั้นตอนอาชีพขั้นสมาชิกของทีม โดยกลุ่มอาจารย์ระดับ 4 ส่วนมาก มีอายุ 25-29 ปี และอายุการทำงานระหว่าง 3-5 ปี ในขณะที่กลุ่มอาจารย์ระดับ 5-6 ส่วนมากมีอายุระหว่าง 30-39 ปี และอายุการทำงาน 6-15 ปี ในการวิจัยครั้งนี้จึงแบ่งขั้นตอนสมาชิกของทีมเป็น 2 ระยะ คือ กลุ่มอาจารย์ระดับ 4 เป็นสมาชิกของทีมระยะแรก และกลุ่มอาจารย์ระดับ 5-6 เป็นสมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์

(3) กลุ่มอาจารย์ระดับ 7-8 ที่ปฏิบัติหน้าที่ผู้สอน ส่วนมากมีอายุระหว่าง 35-49 ปี และมีอายุการทำงานระหว่าง 16-25 ปี กลุ่มนี้จึงอยู่ในขั้นที่ปรึกษา

(4) กลุ่มอาจารย์ระดับ 7-8 ที่ปฏิบัติหน้าที่รองหรือผู้ช่วยผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล ในภาพรวม ส่วนมากมีการกระจายของอายุระหว่าง 40-59 ปี และมีอายุการทำงานระหว่าง 21-30 ปี กลุ่มนี้จึงอยู่ในขั้นผู้ปลัดภัท

ผลการวิเคราะห์การจัดกลุ่มอาจารย์ตามขั้นตอนอาชีพที่ได้นี้ ผู้วิจัยได้ใช้เป็นแนวทางในการวิเคราะห์ข้อมูล ตำแหน่งงานปัจจุบัน ผลงานวิชาการ ทักษะสังคม และทักษะการปฏิบัติงานของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล ดังนี้

ตารางที่ 10 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตาม ตำแหน่งปัจจุบันและผลงานวิชาการ

ข้อมูล	กลุ่มผู้ฝึกทำงาน (64 คน)		กลุ่มสมาชิกของทีม ระยะแรก (97 คน)		กลุ่มสมาชิกของทีม ระยะสมบูรณ์ (202 คน)		กลุ่มที่ปรึกษา (159 คน)		กลุ่มผู้อุปถัมภ์ (97 คน)		รวม (619 คน)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1. ตำแหน่งปัจจุบัน												
อาจารย์	64	100	90	92.8	138	68.3	42	26.4	-	-	334	54.0
หัวหน้าภาควิชา	-	-	1	1.0	20	9.9	45	28.3	-	-	66	10.7
ที่ปรึกษา/ประธานกลุ่มวิชา	-	-	4	4.1	9	4.5	19	11.9	-	-	32	5.2
หัวหน้างาน	-	-	2	2.1	35	17.3	53	33.3	-	-	90	14.5
ผู้ช่วยผู้อำนวยการวิทยาลัย	-	-	-	-	-	-	-	-	10	10.3	10	1.6
รองผู้อำนวยการวิทยาลัย	-	-	-	-	-	-	-	-	87	89.7	87	14.0
2. ผลงานวิชาการ (คน)												
งานวิจัยด้วยตนเอง	-	-	4	4.1	25	12.4	40	25.2	30	30.9	99	16.0
งานแต่งตำราด้วยตนเอง	-	-	-	-	12	6.0	50	31.4	42	43.3	104	16.8
งานเขียนเอกสารวิชาการด้วยตนเอง	1	1.6	22	22.7	77	38.3	90	57.0	53	54.6	243	39.3
งานวิจัยร่วมกับผู้อื่น	1	1.6	19	19.6	91	45.0	83	52.2	43	44.3	237	38.3
งานแต่งตำราร่วมกับผู้อื่น	-	-	5	5.2	10	5.0	36	22.6	25	25.8	76	12.3
งานเขียนเอกสารวิชาการร่วมกับผู้อื่น	2	3.2	5	5.2	22	10.9	20	12.6	10	10.3	59	9.5

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จากตารางที่ 10 เมื่อพิจารณาดำเน่งงานปัจจุบันของอาจารย์ พบว่า กลุ่มผู้ฝึกหัดงานทั้งหมดอยู่ในตำแหน่งอาจารย์ ในขณะที่กลุ่มอื่น ๆ เริ่มมีความรับผิดชอบในบทบาทการบริหารงานในตำแหน่งผู้บริหารระดับ คือ หัวหน้าภาควิชา ที่ปรึกษาหรือประธานกลุ่มวิชา หัวหน้างาน โดยกลุ่มที่ปรึกษามีบทบาทหน้าที่ด้านการบริหารสูงที่สุดถึงร้อยละ 73.5 กลุ่มสมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์ ร้อยละ 31.7 และกลุ่มสมาชิกของทีมระยะแรก ร้อยละ 7.2 ตามลำดับ

สำหรับการพิจารณาผลงานวิชาการ พบว่า กลุ่มผู้อุปถัมภ์มีผลงานจัดทำวิจัย แต่งตำราด้วยตนเอง และแต่งตำราร่วมกับผู้อื่น คือ ร้อยละ 30.9, 43.3 และ 28.5 ตามลำดับ ในขณะที่กลุ่มที่ปรึกษามีค่าสูงสุดในด้านการเขียนเอกสารวิชาการด้วยตนเอง การทำวิจัยร่วมกับผู้อื่นและเขียนเอกสารวิชาการร่วมกับผู้อื่น คือ ร้อยละ 57.0, 52.2 และ 12.6 ตามลำดับ กลุ่มที่ปรึกษายังมีผลงานวิชาการทุกประเภทสูงกว่ากลุ่มสมาชิกของทีมและกลุ่มผู้ฝึกหัดงาน เช่นเดียวกับกับกลุ่มสมาชิกของทีมมีผลงานวิชาการสูงกว่ากลุ่มผู้ฝึกหัดงานตามลำดับ



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ตารางที่ 11 ค่าคะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับทักษะด้านสังคม ตามการรับรู้ของอาจารย์ผู้ฝึกหัดงาน (n=64คน) กลุ่มสมาชิกของทีมระยะแรก (n=97 คน) กลุ่มสมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์ (n=202 คน) กลุ่มที่ปรึกษา (n= 159 คน) และกลุ่มผู้อุปถัมภ์ (n=97 คน) โดยใช้บุคคลเป็นหน่วยวิเคราะห์

ทักษะด้านสังคม	กลุ่มผู้ฝึกหัดงาน (n=64 คน)		กลุ่มสมาชิกของทีมระยะแรก (n=97 คน)		กลุ่มสมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์ (n=202 คน)		กลุ่มที่ปรึกษา (n=159 คน)		กลุ่มผู้อุปถัมภ์ (n=97 คน)	
	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD
1.เข้าใจธรรมชาติของผู้ร่วมงานในวิทยาลัย	3.20	.84	3.51	.86	3.56	.95	3.81	.87	-	-
2. ยอมรับธรรมชาติของผู้ร่วมงาน	3.41	.87	3.62	.86	3.69	.88	3.84	.83	-	-
3.มีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้บังคับบัญชา	3.48	.82	3.71	.91	3.77	.84	3.81	.72	-	-
4.มีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ร่วมงาน	3.77	.83	3.88	.86	3.83	.83	3.90	.73	-	-
5.ยอมรับการบังคับบัญชา และการประเมินผลการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชา/ บุคคลที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย	3.72	.77	3.61	.78	3.70	.90	3.65	.85	-	-
6. สร้างการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน โดยวิธีต่อไปนี้	3.58	.79	3.73	.81	3.75	.88	3.79	.87	-	-
6.1 เรียนรู้ค่านิยม ความเชื่อและธรรมเนียมปฏิบัติของสังคมวิทยาลัย										
6.2 ทุ่มเทเอาใจใ้รับผิดชอบการทำงานอย่างจริงจัง	3.94	.75	4.03	.90	4.13	.87	4.18	.76	-	-
6.3 พยายามเรียนรู้เอาชนะงานใหม่ ๆ ให้ได้อย่างเร็วที่สุด	3.73	.80	3.84	.95	3.87	.84	3.99	.74	-	-
7.มีกลุ่มเพื่อนในวิทยาลัย ที่ช่วยเหลือพึ่งพิงปรึกษาปัญหาการทำงานและปัญหาส่วนตัวได้	3.53	.87	4.03	.93	3.79	.96	3.75	.96	-	-
8.มีการตัดสินใจโดยกลุ่ม ในการแก้ปัญหาการทำงาน	3.39	.70	3.64	.89	3.68	.89	3.62	.95	-	-

ตารางที่ 11 ค่าคะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับทักษะด้านสังคม ตามการรับรู้ของอาจารย์ (ต่อ)

ทักษะด้านสังคม	กลุ่ม ผู้ฝึกหัดงาน (n=64 คน)		กลุ่มสมาชิก ของทีม ระยะแรก (n=97 คน)		กลุ่มสมาชิก ของทีม ระยะสมบูรณ์ (n=202 คน)		กลุ่ม ที่ปรึกษา (n=159 คน)		กลุ่ม ผู้อุปถัมภ์ (n=97 คน)	
	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD
9.รับผิดชอบต่อความสำเร็จในการทำงานของวิทยาลัย	3.41	.87	3.77	.78	3.92	.83	3.95	.78	-	-
10.อาสาทำงานของวิทยาลัย	3.31	.92	3.58	.90	3.60	.92	3.65	.89	-	-
11.อาสาช่วยงานอาจารย์อื่นๆ ในวิทยาลัย	3.56	.83	3.61	.88	3.57	.93	3.53	.86	-	-
12.ให้คำปรึกษาแนะนำการทำงาน แบ่งปันตำรา เอกสารวิชาการวัสดุอุปกรณ์ แหล่งข้อมูลและ/หรือเงินทุนต่าง ๆ ให้อาจารย์อื่น ๆ	-	-	3.35	.95	3.33	1.05	3.75	.84	3.80	1.01
13.จัดหาทุนสนับสนุนการทำงานให้อาจารย์อื่น ๆ	-	-	2.01	1.75	2.02	1.54	2.29	1.42	2.67	1.50
14.ให้คำปรึกษา แนะนำ และค้นหาทักษะความชำนาญด้านงานอาชีพรวมทั้งช่วยวางแผนพัฒนาอาชีพ แก่อาจารย์รุ่นน้อง	-	-	2.95	1.30	3.12	1.17	3.18	1.17	3.37	.99
15.สนับสนุนให้โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพแก่อาจารย์รุ่นน้อง	-	-	3.24	1.32	3.49	1.14	3.77	.99	4.00	.89
16.ใช้ปฏิสัมพันธ์ และการสื่อสารกับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานช่วยในการทำงานให้สำเร็จ	-	-	3.66	.99	3.71	.97	3.75	.95	4.07	1.03

หมายเหตุ เครื่องหมาย - หมายถึง ไม่มีการวัดทักษะนั้นๆ ในกลุ่มที่ปรากฏเครื่องหมาย

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จากตารางที่ 11 การวัดทักษะทางสังคมของอาจารย์ ข้อที่ 1-6 เป็นข้อคำถามสำหรับกลุ่มผู้ฝึกหัดงาน ปรากฏว่า กลุ่มผู้ฝึกหัดงานมีทักษะด้านสังคมเกี่ยวกับการเข้าใจและการยอมรับธรรมชาติของผู้ร่วมงานและการมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางเรียงตามลำดับ คือ 3.20, 3.41 และ 3.48 ในขณะที่กลุ่มอื่นอยู่ในระดับมาก ส่วนการมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ร่วมงาน พบว่า กลุ่มผู้ฝึกหัดงานมีค่าเฉลี่ยต่ำกว่ากลุ่มอื่นๆ แม้ว่าจะอยู่ในระดับมากเหมือนกันก็ตาม ในขณะที่เดียวกัน กลุ่มผู้ฝึกหัดยอมรับการบังคับบัญชาและการประเมินผลงานจากผู้บังคับบัญชา ด้วยค่าเฉลี่ยสูงกว่ากลุ่มอื่นๆ ทั้งหมด คือ 3.72 สำหรับการสร้างการยอมรับเพื่อนร่วมงาน จากผลการวิจัย พบว่า กลุ่มผู้ฝึกหัดงานมีการเรียนรู้ค่านิยม ความเชื่อ และธรรมเนียมปฏิบัติของสังคมวิทยาลัย ทุ่มเทเอาใจใส่ รับผิดชอบการทำงานอย่างจริงจัง พยายามเรียนรู้ เอาจริงงานใหม่ๆ ให้ได้เร็วที่สุด ในระดับมาก ด้วยค่าเฉลี่ย 3.58, 3.94 และ 3.71 ตามลำดับ

ข้อคำถามที่ 7-11 เป็นข้อคำถามทักษะด้านสังคมสำหรับกลุ่มสมาชิกของทีม ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มสมาชิกของทีมระยะแรก และระยะสมบูรณ์ มีกลุ่มเพื่อนในวิทยาลัยที่ช่วยเหลือ ฟังฟังปรึกษาปัญหาการทำงาน และปัญหาส่วนตัวได้ และมีการตัดสินใจโดยกลุ่มในการแก้ปัญหาการทำงาน ด้วยค่าเฉลี่ยสูงกว่ากลุ่มอื่นๆ โดยกลุ่มสมาชิกของทีมระยะแรก มีค่าเฉลี่ย 4.30 และ 3.64 ส่วนกลุ่มสมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์ มีค่าเฉลี่ย 3.79 และ 3.68 ตามลำดับ สำหรับความรับผิดชอบต่อความสำเร็จในการทำงาน และการอาสาทำงานของวิทยาลัย พบว่า ทั้ง 2 กลุ่ม มีค่าเฉลี่ยในระดับมากและสูงกว่ากลุ่มผู้ฝึกหัดงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง และการอาสาช่วยงานอาจารย์อื่นๆ ในวิทยาลัย พบว่า กลุ่มสมาชิกของทีมระยะแรก มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าทุกกลุ่ม รองลงมาเป็นกลุ่มสมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์

ข้อคำถามที่ 12-16 เป็นข้อคำถามทักษะด้านสังคม สำหรับกลุ่มที่ปรึกษาและกลุ่มผู้อุปถัมภ์ ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มผู้อุปถัมภ์มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในทุกรายข้อ และรองลงมาเป็นกลุ่มที่ปรึกษา โดยเฉพาะการให้คำปรึกษา แนะนำการทำงาน และแบ่งปันสื่อต่างๆ ให้และการสนับสนุน ให้โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพแก่อาจารย์รุ่นน้อง ซึ่งทั้ง 2 กลุ่ม มีค่าเฉลี่ยในระดับมาก สำหรับการให้คำปรึกษา แนะนำและค้นหาทักษะความชำนาญด้านงานอาชีพ และวางแผนพัฒนาอาชีพแก่อาจารย์รุ่นน้อง พบว่า ทั้ง 2 กลุ่มนี้ได้ทำในระดับปานกลาง และการจัดหาทุนสนับสนุนการทำงานให้อาจารย์อื่นๆ นั้น กลุ่มผู้อุปถัมภ์มีค่าเฉลี่ยในระดับปานกลางคือ 2.67 ในขณะที่กลุ่มที่ปรึกษาทำในระดับน้อย คือ 2.29 ส่วนการใช้ปฏิสัมพันธ์และการสื่อสาร กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานในการทำงาน พบว่าทั้ง 2 กลุ่ม มีทักษะในระดับมาก

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของทักษะอาชีพด้านการจัดการเรียนการสอนตาม การรับรู้ของอาจารย์กลุ่มผู้ฝึกหัดงาน (n=64 คน) กลุ่มสมาชิกของทีมระยะแรก (n=97 คน) กลุ่ม สมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์ (n=202 คน) กลุ่มที่ปรึกษา (n=159 คน) และกลุ่มผู้อุปถัมภ์ (n=97 คน) โดยใช้บุคคลเป็นหน่วยวิเคราะห์

หมายเหตุ ในรายชื่อที่มีเครื่องหมาย - หมายถึง ไม่มีการวัดทักษะรายข้อนั้นๆ

ทักษะอาชีพ	กลุ่ม ผู้ฝึกหัดงาน		กลุ่มสมาชิก ของทีม ระยะแรก		กลุ่มสมาชิก ของทีม ระยะสมบูรณ์		กลุ่ม ที่ปรึกษา		กลุ่ม ผู้อุปถัมภ์	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1.วางแผนและเตรียมการสอน	3.17	1.44	4.25	1.02	4.25	.99	4.28	1.02	3.70	1.40
2.พัฒนาทักษะวิธีการสอน	3.23	1.35	4.00	.85	4.01	.90	4.08	.98	3.71	1.23
3.จัดทำตารางสอนรายวิชา	2.75	1.48	3.80	1.14	3.95	1.17	3.96	1.23	-	-
4.วางแผนจัดการศึกษาของ ภาควิชา	2.75	1.45	3.82	1.14	3.97	1.16	4.09	1.13	-	-
5.วางแผนจัดการศึกษาของ วิทยาลัย	-	-	-	-	2.89	1.32	3.47	1.30	3.53	1.11
6.วางแผนจัดการฝึกอบรม	-	-	-	-	2.72	1.30	3.09	1.29	3.54	1.15
7.วัดและประเมินผลการสอน	3.09	1.47	3.96	1.17	4.24	1.03	4.09	1.24	-	-
8.วัดและประเมินผลการจัด การศึกษาหลักสูตรพยาบาล ศาสตร์	-	-	-	-	3.03	1.37	3.04	1.20	3.32	1.11
9.วัดและประเมินผลการ- ฝึกอบรม	-	-	-	-	2.90	1.35	2.98	1.23	3.31	1.29
10.ควบคุมคุณภาพ และ มาตรฐานการสอนรายวิชา	2.56	1.41	3.55	1.10	3.66	1.23	3.74	1.06	3.52	1.19
11.ควบคุมคุณภาพ การให้ ความรู้แก่ประชาชน	2.34	1.30	2.59	1.32	2.92	1.39	3.13	1.36	3.35	1.41
12.ควบคุมคุณภาพ และ มาตรฐานการจัดการศึกษา ของวิทยาลัย	-	-	2.67	1.26	2.98	1.33	3.37	1.14	3.65	1.16
13.ควบคุมคุณภาพ และ มาตรฐานการฝึกอบรม ของวิทยาลัย	-	-	2.38	1.35	2.70	1.40	2.96	1.29	3.36	1.37

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของทักษะอาชีพด้านการจัดการเรียนการสอน(ต่อ)

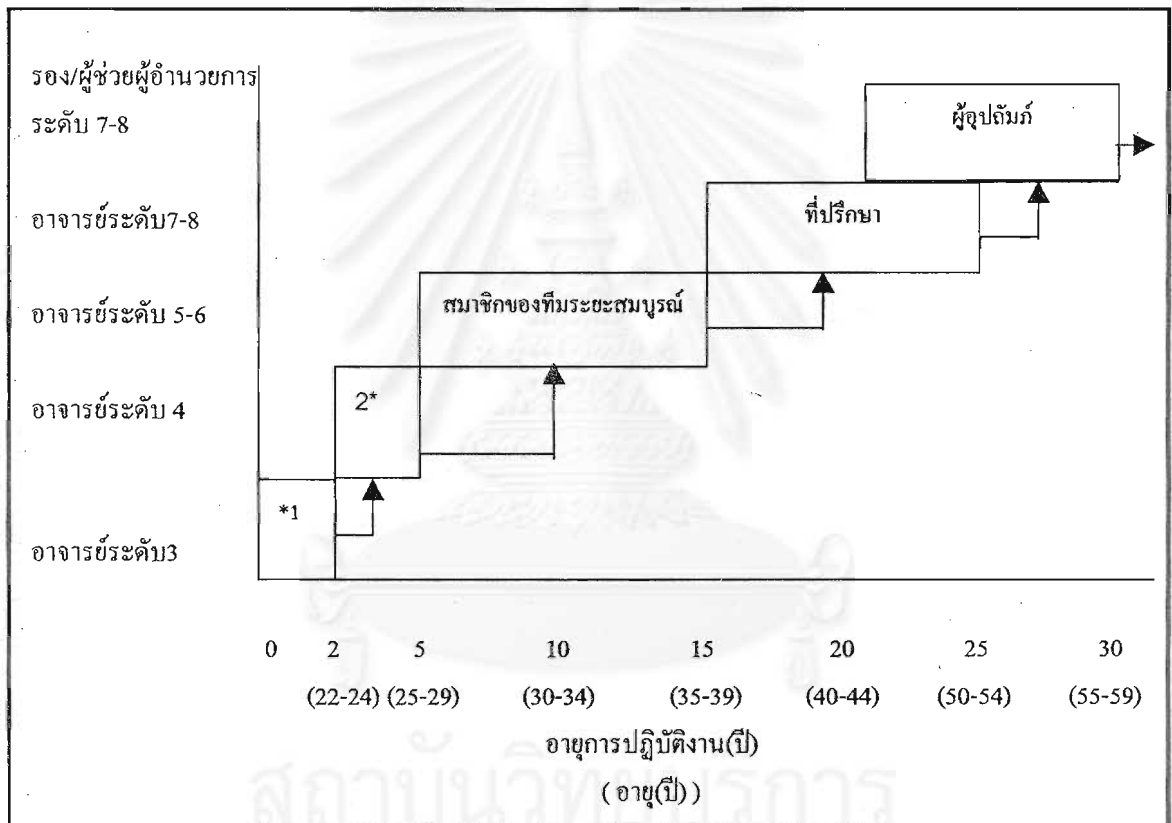
ทักษะอาชีพ	กลุ่มผู้ฝึกหัดงาน		กลุ่มสมาชิกของทีม ระยะแรก		กลุ่มสมาชิกของทีม ระยะสมบูรณ์		กลุ่มที่ปรึกษา		กลุ่มผู้อุปถัมภ์	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
14.กำหนด/สร้างหลักสูตร	-	-	-	-	1.87	1.50	2.13	1.58	2.92	1.52
15.พัฒนาหลักสูตรการศึกษา ของวิทยาลัย	-	-	-	-	2.25	1.45	2.57	1.54	3.20	1.28
16.กำหนด/สร้างหลักสูตร การฝึกอบรมของวิทยาลัย	-	-	-	-	2.06	1.52	2.43	1.54	2.95	1.35
17.พัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม ของวิทยาลัย	-	-	-	-	2.18	1.49	2.51	1.50	3.01	1.36
18.จัดหา ผลิต บำรุงรักษา วัสดุ ทัศนูปกรณ์ทางการศึกษา	-	-	2.51	1.42	2.45	1.45	2.66	1.40	2.80	1.40
19.ดูแลการให้บริการและบริหาร ห้องสมุดของวิทยาลัย	-	-	2.00	1.51	2.00	1.62	1.80	1.65	2.75	1.50

จากตารางที่ 12 แสดงทักษะการปฏิบัติงานด้านการจัดการเรียนการสอนของอาจารย์ซึ่งเป็นภารกิจหลักของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล

เมื่อพิจารณาทักษะการปฏิบัติงานด้านการจัดการเรียนการสอนตามการรับรู้ของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาลทุกกลุ่ม พบว่า ค่าเฉลี่ยเพิ่มสูงขึ้นเป็นลำดับ จากกลุ่มผู้ฝึกหัดงานไปถึงกลุ่มที่ปรึกษา หรือกลุ่มผู้อุปถัมภ์ สำหรับกลุ่มผู้ฝึกหัดงาน พบว่า การปฏิบัติงานหลักในภารกิจด้านนี้ ได้แก่ การวางแผนและเตรียมการสอน พัฒนาทักษะวิธีสอน การจัดทำตารางสอนรายวิชา การวัดและประเมินผลการสอน มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ 3.17, 3.23 2.75 และ 3.09 ตามลำดับ เมื่อเปรียบเทียบกับกลุ่มอื่นๆ ส่วนกลุ่มสมาชิกของทีม พบว่า การปฏิบัติงานในภารกิจด้านการจัดการเรียนการสอนสูงกว่ากลุ่มผู้ฝึกหัดงานทุกรายข้อ แต่ต่ำกว่ากลุ่มที่ปรึกษากับกลุ่มผู้อุปถัมภ์ ยกเว้นการวัดและประเมินผลการสอน ซึ่งกลุ่มที่ปรึกษามีค่าเฉลี่ย 4.01 ต่ำกว่ากลุ่มสมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 4.24 และยังพบว่า สำหรับกลุ่มผู้อุปถัมภ์กับกลุ่มที่ปรึกษาในรายชื่อที่เป็นการปฏิบัติงานการจัดการเรียนการสอน ได้แก่ การวางแผนและเตรียมการสอน การพัฒนาทักษะวิธีการสอน การควบคุมคุณภาพมาตรฐานการสอนรายวิชา กลุ่มที่ปรึกษามีค่าเฉลี่ยสูงกว่ากลุ่มผู้อุปถัมภ์ โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงตามลำดับคือ 4.28, 4.08 และ 3.74 แต่ในรายชื่อที่เกี่ยวกับการดำเนินการบริหารการศึกษา ได้แก่ การวางแผนจัดการศึกษา และการฝึกอบรม การวัดและประเมินผลการจัดการศึกษาและฝึกอบรม การควบคุมคุณภาพและมาตรฐานการจัดการศึกษาและฝึกอบรม การกำหนด และพัฒนาหลักสูตรการศึกษาและฝึกอบรมของวิทยาลัย รวมทั้งการจัดหา ผลิต บำรุงรักษา วัสดุทัศนูปกรณ์ทางการศึกษา และการดูแลห้องสมุด พบว่ากลุ่มผู้อุปถัมภ์มีค่าเฉลี่ยสูงกว่ากลุ่มที่ปรึกษาทุกรายข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงตามลำดับ คือ 3.53, 3.54, 3.32, 3.31, 3.65, 3.36, 2.92, 3.20, 2.95, 3.01, 2.80 และ 2.75

จากผลการศึกษาและวิเคราะห์อายุ อายุการทำงาน ตำแหน่งงานปัจจุบัน ผลงานวิชาการ ทักษะด้านสังคม และทักษะการปฏิบัติงานด้านการจัดการเรียนการสอน ของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล ดังกล่าวมาแล้วนั้น พบว่ามีความสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีขั้นตอนอาชีพของนักวิชาการ ดังได้เสนอไว้ในกรอบแนวคิดในบทนำ ดังนั้นการกำหนดเส้นทางอาชีพสำหรับอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุขในการวิจัยครั้งนี้ จึงประกอบด้วยขั้นตอนอาชีพ เริ่มตั้งแต่ กลุ่มผู้ฝึกหัดงาน กลุ่มสมาชิกของทีมระยะแรก กลุ่มสมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์ กลุ่มที่ปรึกษา และกลุ่มผู้อุปถัมภ์ ดังแผนภูมิข้างล่างนี้

แผนภูมิที่ 4 เส้นทางอาชีพ ของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข จากผลการวิจัย



หมายเหตุ 1\* คือ ผู้ฝึกหัดงาน

2\* คือ สมาชิกของทีมระยะแรก

### 1.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลอาจารย์ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข

1.3.1 ผลการวิเคราะห์ภูมิหลังและประสบการณ์ด้านงานอาชีพของอาจารย์

1.3.2 ผลการวิเคราะห์ทักษะในการปฏิบัติงานของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล

1.3.3 ผลการวิเคราะห์ความต้องการการพัฒนาอาชีพของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล

โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1.3.1 ผลการวิเคราะห์ภูมิหลังและประสบการณ์ด้านงานอาชีพของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล

ตารางที่ 13 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ สถานภาพการสมรส จำนวนบุตร วุฒิการศึกษา การได้รับการฝึกอบรม และ

การริเริ่มสร้างสรรค์งานในหน้าที่อาจารย์

ข้อมูล	กลุ่มผู้ฝึกหัดงาน (64 คน)		กลุ่มสมาชิกของทีม ระยะแรก (97 คน)		กลุ่มสมาชิกของทีม ระยะสมบูรณ์ (202 คน)		กลุ่มที่ปรึกษา (159 คน)		กลุ่มผู้อุปถัมภ์ (97 คน)		รวม (619 คน)		
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	
1. เพศ	หญิง	60	93.8	89	91.8	186	92.1	157	98.7	96	99.0	588	95.0
	ชาย	4	6.2	8	8.2	16	7.9	2	1.3	1	1.0	31	5.0
2. สถานภาพ	โสด	63	98.4	80	82.5	100	49.5	55	34.6	35	36.1	338	53.8
	คู่	1	1.6	17	17.5	96	47.5	92	57.9	56	57.7	262	42.3
	หย่า	-	-	-	-	4	2.0	5	3.1	5	5.2	14	2.3
	ม้าย	-	-	-	-	2	1.0	4	2.5	-	-	6	1.0
	แยก กันอยู่	-	-	-	-	-	-	3	1.9	1	1.0	4	0.6
3. จำนวนบุตร (คน)	0	64	100	91	93.8	123	60.9	66	41.5	43	44.3	387	62.5
	1	-	-	3	3.1	39	19.3	24	15.1	7	7.2	73	11.8
	2	-	-	3	3.1	36	17.8	53	33.3	36	37.1	128	20.7
	3	-	-	-	-	4	2.0	15	9.4	9	9.3	28	4.5
	4	-	-	-	-	-	-	1	0.6	2	2.1	3	0.5
4. วุฒิการศึกษา	ปริญญาตรีสาขาพยาบาล	64	100	54	55.7	36	17.8	28	17.6	10	10.3	192	31.0
	ปริญญาโทสาขาพยาบาล	-	-	31	32.0	122	60.4	75	47.2	23	23.7	251	40.5
	ปริญญาโทสาขาอื่น ๆ	-	-	12	12.4	43	21.3	56	35.2	59	60.8	170	27.5

ตารางที่ 13 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ อายุ ระยะเวลาการปฏิบัติงาน สถานภาพการสมรส จำนวนบุตร ตำแหน่งในปัจจุบัน

วุฒิการศึกษาการได้รับการฝึกอบรม ผลงานวิชาการ การริเริ่มสร้างสรรค์งาน (ต่อ)

ข้อมูล	กลุ่มผู้ฝึกหัดงาน (64 คน)		กลุ่มสมาชิกของทีม ระยะแรก (97 คน)		กลุ่มสมาชิกของทีม ระยะสมบูรณ์ (202 คน)		กลุ่มที่ปรึกษา (159 คน)		กลุ่มผู้อุปถัมภ์ (97 คน)		รวม (619 คน)		
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	
ปริญญาเอก	-	-	-	-	1	0.5	-	-	5	5.1	6	1.0	
5. การได้รับการ ฝึกอบรม(ครั้ง)	0	37	57.8	19	19.6	50	24.8	32	20.1	14	14.4	1525	24.6
	1-3	27	42.2	77	79.4	146	72.2	99	62.3	54	55.7	403	65.0
	4-6	-	-	1	1.0	4	2.0	25	16.7	20	20.6	50	8.1
	7-9	-	-	-	-	2	1.0	3	0.9	8	8.3	13	2.1
	10	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1.0	1	0.2
6. ผู้ริเริ่มสร้างสรรค์งาน(คน)													
การจัดการเรียนการสอน	-	-	5	5.2	24	11.9	33	20.8	22	22.6	84	13.6	
การวิจัย	-	-	3	3.1	26	12.9	28	17.6	19	19.6	76	12.3	
การแต่งตำรา	-	-	1	1.0	24	11.9	42	26.4	31	32.0	98	15.8	
การให้บริการวิชาการ	-	-	14	14.4	31	15.3	48	30.2	27	27.8	119	18.9	
การให้คำปรึกษานักศึกษา	-	-	1	1.0	8	4.0	5	3.1	13	13.4	27	4.3	
การฝึกอบรม/พัฒนาบุคลากร	-	-	3	3.1	20	9.9	35	22.0	25	25.8	83	13.4	
การบริหาร/พัฒนางาน	-	-	1	1.0	6	3.0	11	6.9	18	18.6	36	5.8	
การบริหารองค์การ	-	-	-	-	1	0.5	8	5.0	11	11.3	20	3.2	
การปลูกฝังจริยธรรมและการเป็น พลเมืองดีแก่นักศึกษา	-	-	2	2.1	9	4.5	16	10.1	20	20.6	47	7.6	
การส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม	-	-	1	1.0	11	5.4	11	6.9	12	12.4	35	5.6	
การทำกิจกรรมสังคม	-	-	-	-	11	5.4	13	8.2	8	8.2	32	5.2	



ผลการรวบรวมข้อมูลตามตารางที่ 13 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นอาจารย์ผู้หญิง ร้อยละ 95 มีอาจารย์ผู้ชายเพียง ร้อยละ 5 ซึ่งกระจายอยู่ทุกระดับรวมถึงกลุ่มผู้อุปถัมภ์

อาจารย์ร้อยละ 53.8 มีสถานภาพโสดและร้อยละ 42.3 มีสถานภาพคู่ ดังนั้นจึงพบว่าอาจารย์ ร้อยละ 62.5 ไม่มีบุตร และส่วนใหญ่มีบุตร 2 คน ร้อยละ 20.7 และอาจารย์ที่ศึกษาครั้งนี้มีบุตร มากที่สุด 4 คน ซึ่งพบเพียงร้อยละ 0.5

วุฒิการศึกษาของอาจารย์ร้อยละ 68 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท โดยสำเร็จสาขา พยาบาลร้อยละ 40.5 และสาขาอื่น ๆ ร้อยละ 27.5 ผู้สำเร็จปริญญาเอกพบเพียงร้อยละ 1.0

การได้รับการฝึกอบรมของอาจารย์ พบว่า ส่วนใหญ่ได้รับการฝึกอบรม 1-3 ครั้ง คิดเป็น ร้อยละ 65 และพบว่ายังมีอาจารย์ที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมในหลักสูตรใด ๆ เลย ร้อยละ 24.6 ในขณะที่ มีผู้ได้รับการฝึกอบรมสูงสุด 10 ครั้ง ร้อยละ 1

ในด้านการริเริ่มสร้างสรรค์งานในภารกิจและผลักดันให้มีการดำเนินงานนั้นๆ จนบรรลุ ผลสำเร็จ พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีการริเริ่มงานค่อนข้างต่ำไม่ถึง ร้อยละ 50 ทุกประเภทงาน โดยเฉพาะ ในภาพรวมของกลุ่มตัวอย่าง 619 คน การริเริ่มงานด้านการให้คำปรึกษาแก่นักศึกษา การปลูกฝัง จรรยาบรรณและการเป็นพลเมืองแก่นักศึกษา การส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม การทำกิจกรรมสังคม การบริหารพัฒนางาน และการบริหารองค์การ พบว่าแต่ละงานข้างต้นไม่ถึงร้อยละ 10 สำหรับ งานการจัดการเรียนการสอน การวิจัย การแต่งตำรา การให้บริการวิชาการ การฝึกอบรมและ พัฒนาบุคลากร แต่ละงานสูงกว่า ร้อยละ 10 แต่ไม่ถึงร้อยละ 20

### 1.3.2 ผลการวิเคราะห์ทักษะในการปฏิบัติงานของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล

การวิเคราะห์ทักษะในการปฏิบัติงานของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล เป็นการรวบรวมข้อมูล จาก 1) แบบสอบถามระดับทักษะการปฏิบัติงานตามการรับรู้ของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล 2) การ สัมภาษณ์ผู้บริหารด้านการจัดการศึกษาของสถาบันพระบรมราชชนก ในประเด็น “ความคิดเห็น เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ในภารกิจหลักของอาจารย์และผู้บริหารของวิทยาลัยพยาบาล” 3) การ สัมภาษณ์ ผู้นำองค์กรวิชาชีพพยาบาลในประเด็น “สภาพการปฏิบัติงานของอาจารย์และผู้บริหาร วิทยาลัยพยาบาล” จึงเสนอผลการวิเคราะห์เป็นลำดับดังนี้

#### 1.3.2.1 ผลการวิเคราะห์ระดับทักษะการปฏิบัติงานตามการรับรู้ของอาจารย์วิทยาลัย พยาบาล

#### 1.3.2.2 ผลการวิเคราะห์ทักษะการปฏิบัติงานของอาจารย์และผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล ตามความคิดเห็นของผู้บริหารด้านการจัดการศึกษาของสถาบันพระบรมราชชนก

1.3.2.3 ผลการวิเคราะห์สภาพการปฏิบัติงานของอาจารย์และผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล  
ตามความคิดเห็นของผู้นำองค์กรวิชาชีพพยาบาล

โดยมีรายละเอียดดังนี้

1.3.2.1 ผลการวิเคราะห์ระดับทักษะการปฏิบัติงานตามการรับรู้ของอาจารย์วิทยาลัย  
พยาบาล

ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของทักษะอาชีพด้านการจัดการเรียนการสอน  
ตามการรับรู้ของอาจารย์กลุ่มผู้ฝึกหัดงาน (n=64 คน) กลุ่มสมาชิกของทีมระยะแรก (n=97 คน) กลุ่ม  
สมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์ (n=202 คน) กลุ่มที่ปรึกษา (n=159 คน) และกลุ่มผู้อุปถัมภ์ (n=97 คน)  
โดยใช้บุคคลเป็นหน่วยวิเคราะห์

หมายเหตุ ในรายชื่อที่มีเครื่องหมาย - หมายถึง ไม่มีการประเมินทักษะในกลุ่มนั้นๆ

ทักษะอาชีพ	กลุ่มผู้ฝึกหัดงาน		กลุ่มสมาชิกของทีมระยะแรก		กลุ่มสมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์		กลุ่มที่ปรึกษา		กลุ่มผู้อุปถัมภ์	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1. เรียนรู้/ฝึกฝนทักษะต่อไปนี้อย่างเป็นระบบจากวิทยาลัย										
1.1 ฝึกวางแผนและเตรียมการสอน	3.02	1.39	-	-	-	-	-	-	-	-
1.2 สังเกตการสอนจากผู้ที่มีประสบการณ์	3.09	1.50	-	-	-	-	-	-	-	-
1.3 ฝึกทักษะการสอนโดยการกำกับของผู้มีประสบการณ์	2.86	1.44	-	-	-	-	-	-	-	-
1.4 เรียนรู้การวัดผลและประเมินผลการสอน	2.91	1.43	-	-	-	-	-	-	-	-
2. รับมอบหมายงานสอนจากผู้บังคับบัญชา	2.81	1.23	3.87	.92	3.88	1.01	3.92	1.01	-	-
3. วางแผนและเตรียมการสอน	3.17	1.44	4.25	1.02	4.25	.99	4.28	1.02	3.70	1.40
4. พัฒนาทักษะวิธีการสอน	3.23	1.35	4.00	.85	4.01	.90	4.08	.98	3.71	1.23
5. จัดทำตารางสอนรายวิชา	2.75	1.48	3.80	1.14	3.95	1.17	3.96	1.23	-	-
6. วางแผนจัดการศึกษาของภาควิชา	2.75	1.45	3.82	1.14	3.97	1.16	4.09	1.13	-	-

ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของทักษะอาชีพด้านการจัดการเรียนการสอนตาม การรับรู้ของอาจารย์กลุ่มผู้ฝึกหัดงาน (n=64 คน) กลุ่มสมาชิกของทีมระยะแรก (n=97 คน) กลุ่ม สมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์ (n=202 คน) กลุ่มที่ปรึกษา (n=159 คน) และกลุ่มผู้อุปถัมภ์ (n=97 คน) โดยใช้บุคคลเป็นหน่วยวิเคราะห์ (ต่อ)

ทักษะอาชีพ	กลุ่ม ผู้ฝึกหัดงาน		กลุ่มสมาชิก ของทีม ระยะแรก		กลุ่มสมาชิก ของทีม ระยะสมบูรณ์		กลุ่ม ที่ปรึกษา		กลุ่ม ผู้อุปถัมภ์	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
7. วางแผนจัดการศึกษาของ วิทยาลัย	-	-	-	-	2.89	1.32	3.47	1.30	3.53	1.11
8. วางแผนจัดการฝึกอบรม	-	-	-	-	2.72	1.30	3.09	1.29	3.54	1.15
9. วัดและประเมินผลการสอน	3.09	1.47	3.96	1.17	4.24	1.03	4.09	1.24	-	-
10. วัดและประเมินผลการจัด การศึกษาหลักสูตร พยาบาลศาสตร์	-	-	-	-	3.03	1.37	3.04	1.20	3.32	1.11
11. วัดและประเมินผลการ ฝึกอบรม	-	-	-	-	2.90	1.35	2.98	1.23	3.31	1.29
12. ควบคุมคุณภาพ และ มาตรฐานการสอนรายวิชา	2.56	1.41	3.55	1.10	3.66	1.23	3.74	1.06	3.52	1.19
13. ควบคุมคุณภาพ การให้ ความรู้แก่ประชาชน	2.34	1.30	2.59	1.32	2.92	1.39	3.13	1.36	3.35	1.41
14. ควบคุมคุณภาพ และ มาตรฐานการจัดการศึกษา	-	-	2.67	1.26	2.98	1.33	3.37	1.14	3.65	1.16
15. ควบคุมคุณภาพ และ มาตรฐานการฝึกอบรม	-	-	2.38	1.35	2.70	1.40	2.96	1.29	3.36	1.37
16. กำหนดหลักสูตรการศึกษา	-	-	-	-	1.87	1.50	2.13	1.58	2.92	1.52
17. พัฒนาหลักสูตรการศึกษา	-	-	-	-	2.25	1.45	2.57	1.54	3.20	1.28
18. กำหนดหลักสูตร การฝึกอบรม	-	-	-	-	2.06	1.52	2.43	1.54	2.95	1.35
19. พัฒนาหลักสูตร การฝึกอบรม	-	-	-	-	2.18	1.49	2.51	1.50	3.01	1.36
20. จัดหา ผลิต บำรุงรักษา โสตทัศนูปกรณ์ทาง การศึกษา	-	-	2.51	1.42	2.45	1.45	2.66	1.40	2.80	1.40

ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของทักษะอาชีพด้านการจัดการเรียนการสอนตาม การรับรู้ของอาจารย์กลุ่มผู้ฝึกหัดงาน (n=64 คน) กลุ่มสมาชิกของทีมระยะแรก (n=97 คน) กลุ่ม สมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์ (n=202 คน) กลุ่มที่ปรึกษา (n=159 คน) และกลุ่มผู้อุปถัมภ์ (n=97 คน) โดยใช้บุคคลเป็นหน่วยวิเคราะห์ (ต่อ)

ทักษะอาชีพ	กลุ่ม ผู้ฝึกหัดงาน		กลุ่มสมาชิก ของทีม ระยะแรก		กลุ่มสมาชิก ของทีม ระยะสมบูรณ์		กลุ่ม ที่ปรึกษา		กลุ่ม ผู้อุปถัมภ์	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
21. คุณผลการให้บริการและ บริหารห้องสมุดของ วิทยาลัย	-	-	2.00	1.51	2.00	1.62	1.80	1.65	2.75	1.50

จากตารางที่ 14 แสดงให้เห็นว่าอาจารย์พยาบาลมีการรับรู้ตนเองเกี่ยวกับทักษะ ด้านการ- จัดการเรียนการสอนของอาจารย์ในส่วนของเตรียมอาจารย์ใหม่ กลุ่มอาจารย์ผู้ฝึกหัดงาน ได้รับการเรียนรู้ฝึกฝนทักษะด้านนี้จากวิทยาลัยในระดับปานกลางทั้งหมด โดยค่าเฉลี่ยของการเรียนรู้ งานด้วยการสังเกตการสอนจากผู้ที่มีประสบการณ์มีค่าสูงสุด คือ 3.09 รองลงมาเป็น การฝึกวางแผน และเตรียมการสอนและการฝึกสอนโดยการกำกับของผู้มีประสบการณ์ โดยมีค่าเฉลี่ย 3.02, 2.91, 2.86 ตามลำดับ

สำหรับทักษะการจัดการเรียนการสอนของอาจารย์ พบว่า ค่าเฉลี่ยจะมีค่าสูงขึ้นตามลำดับ จากกลุ่มอาจารย์ผู้ฝึกหัดงานซึ่งอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ ไปยังกลุ่มสมาชิกของทีมระยะแรก สมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์และกลุ่มที่ปรึกษา ซึ่งค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $X=3.92$ ) ทุกกลุ่ม โดย ค่าเฉลี่ยของกลุ่มที่ปรึกษาจะมีระดับ ( $X=4.25$ ) สูงสุด เรียงตามรายชื่อ คือ การได้รับมอบหมายงาน การวางแผนและเตรียมการสอน การพัฒนาทักษะวิธีสอน การจัดทำตารางสอน การวางแผน จัดการศึกษาของภาควิชา การควบคุมคุณภาพและมาตรฐานการจัดการศึกษา คือ 3.92, 4.28, 4.08, 3.96, 4.09 และ 3.74 ทั้งนี้กลุ่มผู้อุปถัมภ์จะมีค่าเฉลี่ยในการวางแผนและเตรียมการสอน การ- พัฒนาทักษะ วิธีการสอน การควบคุมคุณภาพและมาตรฐานการสอนรายวิชาในระดับมากเช่นกัน แต่ค่าเฉลี่ยน้อยกว่ากลุ่มอื่นๆ ยกเว้นกลุ่มผู้ฝึกหัดงาน

การวางแผนจัดการศึกษาของวิทยาลัยค่าเฉลี่ยจะเพิ่มสูงขึ้นเป็นลำดับ จากกลุ่มสมาชิกของ ทีมระยะสมบูรณ์ ถึงกลุ่มผู้อุปถัมภ์โดยกลุ่มผู้อุปถัมภ์ซึ่งทำหน้าที่ด้านบริหารจะมีค่าเฉลี่ยสูงสุดใน ระดับมาก ในขณะที่อีก 2 กลุ่ม อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงตามลำดับคือ 2.89, 3.47 และ 3.53 เช่นเดียวกัน การวางแผนการฝึกอบรมค่าเฉลี่ยก็เพิ่มขึ้นเป็นลำดับคือ 2.72, 3.09 และ 3.54

ส่วนการวัดและประเมินผลการสอนรายวิชา พบว่ากลุ่มฝึกหัดงานมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ 3.09 ในขณะที่กลุ่มสมาชิกของทีม โดยสมบูรณ์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ 4.24 ซึ่งสูงกว่ากลุ่มที่ปรึกษาที่มี คือ 4.09 สำหรับการประเมินผลการจัดการศึกษาของวิทยาลัย วัดตั้งแต่กลุ่มสมาชิกของทีม โดยสมบูรณ์ถึงกลุ่มผู้อุปถัมภ์พบว่าทุกกลุ่มอยู่ในระดับปานกลาง โดยค่าเฉลี่ยเพิ่มขึ้นเป็นลำดับคือ 3.03, 3.04 และ 3.32 เช่นเดียวกับการประเมินผลการฝึกอบรมที่มีค่าเฉลี่ยคือ 2.90, 2.98 และ 3.31 ตามลำดับ

ด้านการควบคุมคุณภาพและมาตรฐานการจัดการศึกษารายวิชา พบว่า ค่าเฉลี่ยของกลุ่มผู้ฝึกหัดงานจนถึงกลุ่มที่ปรึกษาสูงขึ้นเป็นลำดับโดยกลุ่มฝึกหัดงานอยู่ในระดับปานกลาง กลุ่มอื่นๆ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 2.56, 3.55, 3.66 และ 3.74 ตามลำดับ สำหรับกลุ่มผู้อุปถัมภ์อยู่ในระดับมาก คือ 3.52 ในขณะที่การควบคุมคุณภาพ และมาตรฐานการจัดการฝึกอบรมรายวิชา พบว่า ค่าเฉลี่ยสูงขึ้นเป็นลำดับจากกลุ่มฝึกหัดงานจนถึงกลุ่มที่ปรึกษาโดยกลุ่มผู้ฝึกหัดงานอยู่ในระดับน้อย กลุ่มอื่นๆ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 2.34, 2.59, 2.92, 3.13 และ 3.35 ตามลำดับ สำหรับการควบคุมคุณภาพและมาตรฐานการจัดการศึกษาของวิทยาลัย วัดตั้งแต่กลุ่มสมาชิกของทีมระยะแรกจนถึงกลุ่มผู้อุปถัมภ์ พบว่าค่าเฉลี่ยสูงขึ้นเป็นลำดับ โดยกลุ่มผู้อุปถัมภ์มีค่าเฉลี่ยสูงสุดและอยู่ในระดับมาก ในขณะที่กลุ่มอื่นๆ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 2.67, 2.98, 3.37 และ 3.65 ตามลำดับ เช่นเดียวกับการควบคุมคุณภาพและมาตรฐานการฝึกอบรมของวิทยาลัย โดยทุกกลุ่มอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 2.38, 2.70, 2.96, 3.36 ตามลำดับ

ด้านการกำหนดและสร้างหลักสูตรการศึกษาของวิทยาลัย วัดตั้งแต่กลุ่มสมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์ ถึงกลุ่มผู้อุปถัมภ์ พบว่ามีค่าเฉลี่ยสูงขึ้นเป็นลำดับ โดยกลุ่มผู้อุปถัมภ์มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ขณะที่อีก 2 กลุ่ม อยู่ในระดับน้อย โดยมีค่าเฉลี่ย 1.87, 2.13 และ 2.92 ตามลำดับ เช่นเดียวกับการพัฒนาหลักสูตรการศึกษาของวิทยาลัย ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 2.25, 2.57 และ 3.20 ตามลำดับ และการกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมของวิทยาลัย ที่มีค่าเฉลี่ย 2.06, 2.43 และ 2.95 ตามลำดับ รวมถึงการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมของวิทยาลัย ที่มีค่าเฉลี่ย 2.18, 2.51 และ 3.01 ตามลำดับ

การควบคุม จัดทำ ผลิตและบำรุงรักษาวัสดุอุปกรณ์ทางการศึกษา พบว่า กลุ่มสมาชิกของทีมระยะแรก กลุ่มที่ปรึกษา และกลุ่มผู้อุปถัมภ์ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 2.51, 2.66 และ 2.80 ตามลำดับ ส่วนกลุ่มสมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์อยู่ในระดับน้อย มีค่าเฉลี่ย 2.45 ส่วนการดูแลให้บริการและบริหารห้องสมุดของวิทยาลัย พบว่า ตั้งแต่กลุ่มสมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์ จนถึงกลุ่มที่ปรึกษา อยู่ในระดับน้อยมีค่าเฉลี่ย 2.00, 1.80 ตามลำดับ ส่วนกลุ่มผู้อุปถัมภ์ อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 2.75

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของทักษะอาชีพด้านการวิจัย และผลิตเอกสารวิชาการและตำรา ตามการรับรู้ของอาจารย์กลุ่มผู้ฝึกหัดงาน (n=64 คน) กลุ่มสมาชิกของทีมระยะแรก (n=97 คน) กลุ่มสมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์ (n=202 คน) กลุ่มที่ปรึกษา (n=159 คน) และกลุ่มผู้อุปถัมภ์ (n=97 คน) โดยใช้บุคคลเป็นหน่วยวิเคราะห์

หมายเหตุ ในรายชื่อที่มีเครื่องหมาย - หมายถึงไม่มีการประเมินทักษะในกลุ่มนั้นๆ

ทักษะอาชีพ	กลุ่มผู้ฝึกหัดงาน		กลุ่มสมาชิกของทีมระยะแรก		กลุ่มสมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์		กลุ่มที่ปรึกษา		กลุ่มผู้อุปถัมภ์	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1. เรียนรู้และฝึกฝนการทำวิจัยอย่างเป็นระบบ	1.88	1.50	2.52	1.37	2.67	1.39	2.91	1.42	-	-
2. ทำวิจัยพัฒนาการจัดการเรียนการสอน	1.38	1.57	1.98	1.46	2.36	1.57	2.58	1.53	2.68	1.52
3. ทำวิจัยพัฒนาการฝึกอบรม	-	-	1.72	1.46	1.88	1.59	2.01	1.57	2.59	1.57
4. ทำวิจัยพัฒนาศาสตร์การพยาบาล/สาขาที่เกี่ยวข้อง	-	-	2.11	1.56	2.14	1.63	2.23	1.52	2.56	1.57
5. ทำวิจัยพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารงาน/วิทยาลัย	-	-	1.77	1.58	1.81	1.63	1.82	1.59	2.65	1.55
6. ทำวิจัยพัฒนาอาจารย์และบุคลากรของวิทยาลัย	-	-	2.08	1.62	1.92	1.65	1.77	1.57	2.54	1.56
7. เรียนรู้และฝึกฝนการแต่งเอกสารวิชาการ/ตำราอย่างเป็นระบบ	1.33	1.52	1.97	1.43	2.09	1.45	2.64	1.45	-	-
8. ผลิตเอกสารวิชาการ/ตำรา	-	-	2.01	1.57	2.14	1.54	3.06	1.33	2.93	1.30

จากตารางที่ 15 ทักษะอาชีพ การเรียนรู้และฝึกฝน การทำวิจัยอย่างเป็นระบบปรากฏว่า ตั้งแต่กลุ่มผู้ฝึกหัดงานถึงกลุ่มที่ปรึกษา มีค่าเฉลี่ยสูงขึ้นเป็นลำดับ โดยกลุ่มผู้ฝึกหัดงานอยู่ในระดับน้อย กลุ่มอื่นๆอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 1.88, 2.52, 2.67 และ 2.91 ตามลำดับ เช่นเดียวกับการทำวิจัยพัฒนาการจัดการเรียนการสอน พบว่ากลุ่มผู้ฝึกหัดงานอยู่ในระดับน้อยที่สุด กลุ่มสมาชิกของทีมระยะแรกและระยะสมบูรณ์ อยู่ในระดับน้อย กลุ่มที่ปรึกษาและผู้อุปถัมภ์อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 1.38, 1.98, 2.36, 2.58 และ 2.68 ตามลำดับ การทำวิจัยเพื่อพัฒนาการฝึกอบรม พบว่า ตั้งแต่กลุ่มสมาชิกของทีมระยะแรกถึงกลุ่มผู้อุปถัมภ์ มีค่าเฉลี่ยสูงขึ้นเป็นลำดับ โดยกลุ่มผู้อุปถัมภ์มีค่าสูงสุด และอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนกลุ่มอื่นๆ อยู่ในระดับน้อย

และมีค่าเฉลี่ยเรียงตามลำดับ ดังนี้ 1.72, 1.88, 2.01 และ 2.59 เช่นเดียวกับการทำวิจัยพัฒนาศาสตร์ทางการพยาบาลหรือสาขาที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเรียงตามลำดับ ดังนี้ 2.11, 2.14, 2.23 และ 2.56 และการวิจัยพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารงานและวิทยาลัย ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 1.77, 1.81, 1.82 และ 2.65 ตามลำดับ รวมถึงการทำวิจัยพัฒนาอาจารย์และบุคลากรของวิทยาลัยที่มีค่าเฉลี่ย 2.08, 1.92, 1.77 และ 2.54 ตามลำดับ

สำหรับการเรียนรู้และฝึกฝน การผลิตเอกสารวิชาการและตำราอย่างเป็นระบบ พบว่าค่าเฉลี่ยสูงขึ้นเป็นลำดับ ตั้งแต่กลุ่มผู้ฝึกหัดงานถึงกลุ่มที่ปรึกษา โดยกลุ่มผู้ฝึกหัดงานอยู่ในระดับน้อยที่สุด และกลุ่มที่ปรึกษาอยู่ในระดับปานกลาง กลุ่มอื่นๆ อยู่ในระดับน้อย โดยมีค่าเฉลี่ย 1.33, 1.97, 2.09 และ 2.64 ตามลำดับ ส่วนการผลิตเอกสารวิชาการและตำรา ตั้งแต่กลุ่มสมาชิกของทีมระยะแรกถึงกลุ่มที่ปรึกษา พบว่ามีคะแนนสูงขึ้นเป็นลำดับโดยกลุ่มที่ปรึกษาอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.06 ส่วนกลุ่มอื่นๆ อยู่ในระดับน้อย มีค่าเฉลี่ย 2.01, 2.14 ตามลำดับ ส่วนกลุ่มผู้อุปถัมภ์อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 2.93

ตารางที่ 16 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของทักษะอาชีพด้านการให้บริการวิชาการแก่สังคมตามการรับรู้ของอาจารย์กลุ่มผู้ฝึกหัดงาน (n=64 คน) กลุ่มสมาชิกของทีมระยะแรก (n=97 คน) กลุ่มสมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์ (n=202 คน) กลุ่มที่ปรึกษา (n=159 คน) และกลุ่มผู้อุปถัมภ์ (n=97 คน) โดยใช้บุคคลเป็นหน่วยวิเคราะห์

หมายเหตุ ในรายชื่อที่มีเครื่องหมาย - หมายถึง ไม่มีการประเมินทักษะในกลุ่มนั้นๆ

ทักษะอาชีพ	กลุ่มผู้ฝึกหัดงาน		กลุ่มสมาชิกของทีมระยะแรก		กลุ่มสมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์		กลุ่มที่ปรึกษา		กลุ่มผู้อุปถัมภ์	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1. ให้ความรู้/ฝึกอบรมประชาชนในชุมชน/สังคม	2.11	1.42	2.75	1.40	2.67	1.34	2.92	1.20	2.73	1.17
2. ฝึกฝนทักษะต่อไปนี้ อย่างเป็นระบบ จากวิทยาลัยพยาบาล										
2.1 ที่ปรึกษาวิชาการ / การปฏิบัติงาน	-	-	2.26	1.32	2.73	1.30	3.19	1.15	-	-
2.2 ที่เลี้ยงสอนแนะนำงาน	-	-	2.43	1.26	2.93	1.19	3.26	1.07	-	-
2.3 ผู้นิเทศงาน	-	-	3.18	1.44	3.28	1.38	3.51	1.12	-	-
2.4 วิทยาการฝึกอบรม	-	-	2.44	1.48	2.65	1.30	2.72	1.29	-	-

ตารางที่ 16 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของทักษะอาชีพด้านการให้บริการวิชาการแก่สังคมตามการรับรู้ของอาจารย์กลุ่มผู้ฝึกหัดงาน (n=64 คน) กลุ่มสมาชิกของทีมระยะแรก (n=97 คน) กลุ่มสมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์ (n=202 คน) กลุ่มที่ปรึกษา (n=159 คน) และกลุ่มผู้อุปถัมภ์ (n=97 คน) โดยใช้บุคคลเป็นหน่วยวิเคราะห์ (ต่อ)

ทักษะอาชีพ	กลุ่มผู้ฝึกหัดงาน		กลุ่มสมาชิกของทีมระยะแรก		กลุ่มสมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์		กลุ่มที่ปรึกษา		กลุ่มผู้อุปถัมภ์	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
3. ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ต่อไปนี้จากวิทยาลัย										
3.1 ที่ปรึกษาวิชาการ/การปฏิบัติงาน	-	-	-	-	2.20	1.36	2.74	1.39	3.34	1.18
3.2 ที่ปรึกษาการปฏิบัติงาน	-	-	-	-	2.46	1.32	3.06	1.29	3.69	1.12
3.3 พี่เลี้ยงสอนงาน	-	-	-	-	2.24	1.40	2.82	1.24	3.13	1.20
3.4 พี่เลี้ยงการปฏิบัติงานอื่นๆ	-	-	-	-	2.35	1.42	2.94	1.25	3.36	1.07
3.5 ผู้นิเทศการสอน/การปฏิบัติงาน	-	-	-	-	2.13	1.40	2.62	1.32	2.86	1.26
3.6 ผู้นิเทศการปฏิบัติงาน	-	-	-	-	2.06	1.41	2.72	1.33	3.01	1.21
3.7 วิทยากรฝึกอบรม	-	-	-	-	1.81	1.31	2.06	1.38	2.58	1.28
3.8 วิทยากรฝึกอบรมการปฏิบัติงานอื่นๆ	-	-	-	-	1.86	1.34	2.18	1.34	2.81	1.20
4. ให้บริการหน่วยงานอื่นในหน้าที่ต่อไปนี้										
4.1 ที่ปรึกษา/การปฏิบัติงาน	-	-	-	-	1.87	1.44	2.04	1.37	2.48	1.43
4.2 ที่ปรึกษาการปฏิบัติงาน	-	-	-	-	1.77	1.44	2.12	1.38	2.31	1.42
4.3 พี่เลี้ยงสอนแนะวิชาการ	-	-	-	-	1.80	1.46	2.09	1.36	2.35	1.28
4.4 พี่เลี้ยงสอนแนะการปฏิบัติงานอื่นๆ	-	-	-	-	1.72	1.42	2.02	1.40	2.23	1.40
4.5 ผู้นิเทศด้านวิชาการ	-	-	-	-	1.72	1.46	1.79	1.41	1.87	1.34
4.6 ผู้นิเทศการปฏิบัติงาน	-	-	-	-	1.62	1.46	1.72	1.43	1.82	1.35
4.7 วิทยากรฝึกอบรมวิชาการ	-	-	-	-	2.03	1.45	2.11	1.40	2.19	1.39
4.8 วิทยากรฝึกอบรมการปฏิบัติงานอื่นๆ	-	-	-	-	1.80	1.47	1.98	1.42	1.97	1.36



ตารางที่ 16 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของทักษะอาชีพด้านการให้บริการวิชาการแก่สังคมตามการรับรู้ของอาจารย์กลุ่มผู้ฝึกหัดงาน (n=64 คน) กลุ่มสมาชิกของทีมระยะแรก (n=97 คน) กลุ่มสมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์ (n=202 คน) กลุ่มที่ปรึกษา (n=159 คน) และกลุ่มผู้อุปถัมภ์ (n=97 คน) โดยใช้บุคคลเป็นหน่วยวิเคราะห์ (ต่อ)

ทักษะอาชีพ	กลุ่มผู้ฝึกหัดงาน		กลุ่มสมาชิกของทีมระยะแรก		กลุ่มสมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์		กลุ่มที่ปรึกษา		กลุ่มผู้อุปถัมภ์	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
5. ให้ข้อมูลและข้อคิดเห็นเชิงวิชาการแก่ผู้บริหารของหน่วยงานอื่น	-	-	-	-	-	-	1.74	1.36	1.97	1.42
6. ให้ข้อมูลและข้อคิดเห็นด้านการปฏิบัติงานแก่ผู้บริหารของหน่วยงานอื่น	-	-	-	-	-	-	1.71	1.37	2.08	1.35
7. ให้ข้อมูลและข้อคิดเห็นด้านบริหารงานและบริหารองค์การแก่ผู้บริหารหน่วยงานอื่น	-	-	-	-	-	-	1.47	1.33	2.02	1.42

จากตารางที่ 16 พบว่า สำหรับทักษะการให้ความรู้ และฝึกอบรมประชาชนในชุมชนและสังคม พบว่า กลุ่มผู้ฝึกหัดงาน อยู่ในระดับน้อย มีค่าเฉลี่ย 2.11 กลุ่มสมาชิกของทีมระยะแรกจนถึงกลุ่มผู้อุปถัมภ์ อยู่ในระดับปานกลาง โดยกลุ่มที่ปรึกษา มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ 2.92

การเรียนรู้และฝึกฝนทักษะการเป็นที่ปรึกษาวิชาการและการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยสูงชันเป็นลำดับ จากกลุ่มสมาชิกของทีมระยะแรก ซึ่งอยู่ในระดับน้อย และกลุ่มสมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์ และกลุ่มที่ปรึกษาที่อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 2.26, 2.73 และ 3.19 ตามลำดับ เช่นเดียวกันกับการเรียนรู้และฝึกฝนทักษะการเป็นพี่เลี้ยง ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเรียงตามลำดับกลุ่ม คือ 2.43, 2.93 และ 3.26 และการเรียนรู้และฝึกฝนทักษะการเป็นวิทยากร ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเรียงตามลำดับกลุ่มคือ 2.44, 2.65 และ 2.72 สำหรับการเรียนรู้และฝึกฝนทักษะการเป็นผู้นิเทศงาน พบว่า กลุ่มสมาชิกของทีมระยะแรก และสมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์ อยู่ในระดับปานกลาง และกลุ่มที่ปรึกษาอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงตามลำดับกลุ่ม คือ 3.18, 3.28 และ 3.51

สำหรับการได้รับมอบหมายให้บริการวิชาการแก่หน่วยงานต่างๆ ในบทบาทที่ปรึกษาวิชาการและการปฏิบัติงาน พี่เลี้ยงการจัดการเรียนการสอนและการปฏิบัติงานอื่นๆ ผู้นิเทศการสอนและการปฏิบัติงานอื่นๆ วิทยากรฝึกอบรมวิชาการและการปฏิบัติงาน พบว่า มีค่าเฉลี่ยสูงชัน

เป็นลำดับ ตั้งแต่กลุ่มสมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์จนถึงกลุ่มผู้อุปถัมภ์ โดยอาจารย์ทุกกลุ่มมีทักษะการปฏิบัติงานด้านนี้ในระดับน้อยทุกรายข้อ

การให้ข้อมูลข้อคิดเห็นด้านวิชาการแก่ผู้บริหารของหน่วยงานอื่น ของกลุ่มที่ปรึกษาและกลุ่มผู้อุปถัมภ์ พบว่า ค่าเฉลี่ยสูงขึ้นเป็นลำดับ และอยู่ในระดับน้อยทั้ง 2 กลุ่ม โดยมีค่าเฉลี่ย 1.74 และ 1.97 ตามลำดับ เช่นเดียวกับการให้ข้อมูลข้อคิดเห็นด้านการปฏิบัติงาน ที่มีค่าเฉลี่ย 1.71 และ 2.08 ตามลำดับ และการให้ข้อมูลข้อคิดเห็นด้านบริหารงานและบริหารองค์การ ที่มีค่าเฉลี่ย 1.47 และ 2.02 ตามลำดับ

สำหรับทักษะการได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่การให้บริการวิชาการในวิทยาลัยโดยวัดตั้งแต่กลุ่มสมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์ถึงกลุ่มผู้อุปถัมภ์พบได้ว่ามีค่าเฉลี่ยสูงขึ้นเป็นลำดับตามกลุ่ม โดยกลุ่มผู้อุปถัมภ์ จะมีค่าเฉลี่ยสูงสุด และส่วนใหญ่อยู่ระดับปานกลาง ยกเว้นการเป็นที่ปรึกษาวิชาการ และที่ปรึกษาการปฏิบัติงานจะอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.69 และ 3.34 ตามลำดับ ส่วนกลุ่มที่ปรึกษาจะมีทักษะอาชีพในการให้บริการวิชาการอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นทักษะในการเป็นวิทยากรอบรม และฝึกอบรมการปฏิบัติงานอื่นๆ อยู่ในระดับน้อย มีค่าเฉลี่ย 1.81 และ 1.86 ตามลำดับ สำหรับกลุ่มสมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์มีทักษะการให้บริการวิชาการแก่สังคมอยู่ในระดับน้อยของทุกรายข้อ

ตารางที่ 17 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของทักษะอาชีพด้านกิจกรรมนักศึกษาและทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมตามการรับรู้ของอาจารย์กลุ่มผู้ฝึกหัดงาน (n=64 คน) กลุ่มสมาชิกของทีมระยะแรก (n=97 คน) กลุ่มสมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์ (n=202 คน) กลุ่มที่ปรึกษา (n=159 คน) และกลุ่มผู้อุปถัมภ์ (n=97 คน) โดยใช้บุคคลเป็นหน่วยวิเคราะห์

ทักษะอาชีพ	กลุ่มผู้ฝึกหัดงาน		กลุ่มสมาชิกของทีมระยะแรก		กลุ่มสมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์		กลุ่มที่ปรึกษา		กลุ่มผู้อุปถัมภ์	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1. เรียนรู้การให้คำปรึกษานักศึกษา	2.78	1.36	-	-	-	-	-	-	-	-
2. ให้คำปรึกษาการเรียนและสังคมและทำกิจกรรมแก่นักศึกษา	2.66	1.31	3.58	1.20	3.46	1.06	3.58	.95	3.27	1.16
3. ให้คำปรึกษาการทำกิจกรรมนักศึกษา	2.86	1.39	3.64	1.17	3.31	1.09	3.27	1.13	3.27	1.27
4. เข้าร่วมกิจกรรมการปลูกฝังจริยธรรมและการเป็นพลเมืองดีแก่นักศึกษา	2.94	1.39	3.56	1.27	3.48	1.13	3.47	1.11	3.60	1.17

ตารางที่ 17 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของทักษะอาชีพด้านกิจกรรมนักศึกษาและ  
ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมตามการรับรู้ของอาจารย์กลุ่มผู้ฝึกหัดงาน (n=64 คน) กลุ่มสมาชิกของทีม  
ระยะแรก (n=97 คน) กลุ่มสมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์ (n=202 คน) กลุ่มที่ปรึกษา (n=159 คน)  
และกลุ่มผู้อุปถัมภ์ (n=97 คน) โดยใช้บุคคลเป็นหน่วยวิเคราะห์

ทักษะอาชีพ	กลุ่มผู้ฝึกหัดงาน		กลุ่มสมาชิกของทีมระยะแรก		กลุ่มสมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์		กลุ่มที่ปรึกษา		กลุ่มผู้อุปถัมภ์	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
5. จัดกิจกรรมปลูกฝังจริยธรรมและการเป็นพลเมืองดีแก่นักศึกษา	2.59	1.47	3.54	1.23	3.41	1.20	3.45	1.22	3.45	1.19
6. ริเริ่มและพัฒนากิจกรรมปลูกฝังจริยธรรมและการเป็นพลเมืองดีแก่นักศึกษา	1.86	1.45	2.57	1.39	2.62	1.42	2.51	1.31	3.10	1.29
7. ร่วมกิจกรรมศิลปวัฒนธรรมของวิทยาลัย/ชุมชน	3.23	1.49	3.53	.91	3.55	1.09	3.40	1.04	3.57	1.22
8. จัดกิจกรรมศิลปวัฒนธรรมของวิทยาลัย/ชุมชน	2.11	1.32	2.59	1.40	2.70	1.43	2.30	1.32	2.90	1.33
9. ริเริ่มและพัฒนากิจกรรมศิลปวัฒนธรรมของวิทยาลัยและชุมชน	1.78	1.35	2.31	1.36	2.41	1.38	2.13	1.35	2.77	1.39

จากตารางที่ 17 การให้คำปรึกษาวางแผนการเรียน และด้านสังคมแก่นักศึกษา พบว่ากลุ่มผู้ฝึกหัดงาน และกลุ่มสมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนกลุ่มสมาชิกของทีมระยะแรกและกลุ่มที่ปรึกษาอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงตามลำดับกลุ่มอาจารย์ คือ 2.66, 3.58, 3.46 และ 3.58 ส่วนการให้คำปรึกษาการทำกิจกรรมนักศึกษา พบว่า กลุ่มสมาชิกของทีมในระยะแรก มีค่าเฉลี่ยสูงสุดและอยู่ในระดับมาก คือ 3.64 ส่วนกลุ่มอื่นๆ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 2.86, 3.31 และ 3.27 ตามลำดับ

การเข้าร่วมกิจกรรมการปลูกฝังจริยธรรมและการเป็นพลเมืองดีแก่นักศึกษา พบว่ากลุ่มสมาชิกของทีมระยะแรก และกลุ่มผู้อุปถัมภ์ อยู่ในระดับมาก ส่วนอีก 3 กลุ่มอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 2.94, 3.56, 3.48, 3.47 และ 3.60 ตามลำดับ ส่วนการจัดกิจกรรมด้านนี้ พบว่า กลุ่มสมาชิกของทีมระยะแรกอยู่ในระดับมาก ในขณะที่กลุ่มอื่นๆ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 2.59, 3.54, 3.41, 3.45 และ 3.45 ตามลำดับ และในการริเริ่ม และพัฒนากิจกรรมด้านนี้ พบว่ากลุ่มผู้อุปถัมภ์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด โดยกลุ่มผู้ฝึกหัดงานมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด และอยู่ในระดับน้อย ในขณะที่กลุ่ม-

อื่นๆ รวมถึงกลุ่มผู้อุปถัมภ์ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงตามลำดับกลุ่ม คือ 1.86, 2.57, 2.62, 2.51 และ 3.10

การเข้าร่วมกิจกรรมศิลปวัฒนธรรมของวิทยาลัยพยาบาล/ชุมชน พบว่า กลุ่มผู้ฝึกหัดงาน และกลุ่มที่ปรึกษา อยู่ในระดับปานกลาง ในขณะที่กลุ่มอื่นๆ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงตามลำดับกลุ่ม คือ 3.23, 3.53, 3.55, 3.40 และ 3.57 เช่นเดียวกับผู้จัดกิจกรรมด้านนี้พบว่า กลุ่มผู้ฝึกหัดงานและกลุ่มที่ปรึกษาอยู่ในระดับน้อย ในขณะที่กลุ่มอื่นๆ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงตามลำดับกลุ่ม คือ 2.11, 2.59, 2.70, 2.30 และ 2.90 สำหรับการเป็นผู้ริเริ่ม/หรือพัฒนา กิจกรรมด้านนี้ พบว่า กลุ่มผู้อุปถัมภ์มีค่าเฉลี่ยสูงสุดและอยู่ในระดับปานกลาง ในขณะที่กลุ่มอื่นๆ อยู่ในระดับน้อย โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงตามลำดับกลุ่ม คือ 1.78, 2.31, 2.41, 2.13 และ 2.77

ตารางที่ 18 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของทักษะอาชีพด้านการทำงานร่วมกับชุมชนตาม การรับรู้ของอาจารย์กลุ่มผู้ฝึกหัดงาน (n=64 คน) กลุ่มสมาชิกของทีมระยะแรก (n=97 คน) กลุ่มสมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์ (n=202 คน) กลุ่มที่ปรึกษา (n=159 คน) และกลุ่มผู้อุปถัมภ์ (n=97 คน) โดยใช้บุคคลเป็นหน่วยวิเคราะห์

ทักษะอาชีพ	กลุ่มผู้ฝึกหัดงาน		กลุ่มสมาชิกของทีมระยะแรก		กลุ่มสมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์		กลุ่มที่ปรึกษา		กลุ่มผู้อุปถัมภ์	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1. ร่วมกิจกรรมของชุมชนและสังคม	3.31	1.07	3.54	.97	3.51	1.09	3.14	1.18	3.41	1.11
2. จัดกิจกรรมของชุมชนและสังคม	2.52	1.38	2.81	1.36	2.88	1.29	2.75	1.18	2.80	1.36
3. ผู้นำริเริ่ม พัฒนากิจกรรมของชุมชนและสังคม	1.64	1.36	2.32	1.48	2.32	1.39	2.04	1.38	2.59	1.46

จากตารางที่ 18 พบว่า การเข้าร่วมกิจกรรมของชุมชนและสังคม กลุ่มสมาชิกของทีมระยะแรกและกลุ่มสมาชิกของทีม โดยสมบูรณ์อยู่ในระดับมาก ในขณะที่กลุ่มอื่นๆ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงตามลำดับกลุ่มคือ 3.31, 3.54, 3.51, 3.14 และ 3.41 ส่วนการเป็นผู้จัดกิจกรรมของชุมชนและสังคมพบว่าทุกกลุ่มอยู่ในระดับปานกลาง โดยกลุ่มสมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และค่าเฉลี่ยเรียงตามลำดับกลุ่ม คือ 2.52, 2.81, 2.88, 2.75 และ 2.80 และการเป็นผู้ริเริ่ม หรือพัฒนากิจกรรมของชุมชนและสังคม พบว่า กลุ่มผู้อุปถัมภ์มีค่าเฉลี่ยสูงสุดและอยู่ในระดับปานกลาง ในขณะที่กลุ่มอื่นๆ อยู่ในระดับน้อย โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงตามลำดับกลุ่มคือ 1.64, 2.32, 2.32, 2.04 และ 2.59

ตารางที่ 19 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของทักษะอาชีพด้านการบริหารงานในความรับผิดชอบการรับรู้ของกลุ่มสมาชิกของทีมระยะแรก (n=97 คน) กลุ่มสมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์ (n=202 คน) กลุ่มที่ปรึกษา (n=159 คน) และกลุ่มผู้อุปถัมภ์ (n=97 คน) โดยใช้บุคคลเป็นหน่วยวิเคราะห์

หมายเหตุ ทักษะด้านการบริหารงาน วัดตั้งแต่กลุ่มสมาชิกของทีมระยะแรกถึงกลุ่มอุปถัมภ์

ทักษะอาชีพ	กลุ่มสมาชิกของทีมระยะแรก		กลุ่มสมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์		กลุ่มที่ปรึกษา		กลุ่มผู้อุปถัมภ์	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1. ติดต่อประสานงานในความรับผิดชอบ	3.80	1.05	3.95	1.12	3.98	1.00	3.68	1.25
2. วางแผนการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบด้วยตนเอง	3.97	1.02	4.13	1.01	4.12	1.01	3.81	1.34
3. มอบหมายงานในความรับผิดชอบแก่อาจารย์/ บุคลากร	3.40	1.18	3.59	1.13	3.75	1.07	3.95	1.09
4. ควบคุมการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบ	3.89	.83	3.95	1.04	3.94	1.06	3.80	1.08
5. ตรวจสอบและติดตามประเมินผล การปฏิบัติงานในความรับผิดชอบ	3.86	.84	3.89	.99	3.91	1.07	3.90	.96
6. แก้ปัญหาข้อขัดข้องในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ	3.82	.91	3.94	1.01	3.94	1.02	3.92	1.05
7. พัฒนาการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบ	3.85	.95	3.97	.91	3.97	.98	3.88	1.02
8. ให้ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงแก้ไขงานในความรับผิดชอบ	3.70	.90	3.86	.90	3.88	.91	3.77	1.03
9. ตอบปัญหา ซึ่งเจองานในความรับผิดชอบ	3.65	.94	3.92	.91	3.90	.94	3.86	1.05

จากตารางที่ 19 ภารกิจด้านการบริหารในความรับผิดชอบของอาจารย์ตั้งแต่กลุ่มสมาชิกของทีมระยะแรก จนถึงกลุ่มผู้อุปถัมภ์ พบว่ามีเฉพาะทักษะของกลุ่มสมาชิกของทีมระยะแรก เกี่ยวกับการมอบหมายงานในความรับผิดชอบแก่อาจารย์และบุคลากร ที่อยู่ในระดับปานกลางมีค่าเฉลี่ย 3.40 ส่วนรายการอื่นๆ ทุกข้อ และทุกกลุ่มอยู่ในระดับมาก และพบว่าค่าเฉลี่ยสูงสุดในแต่ละรายการ ส่วนมากจะอยู่ในกลุ่มสมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์ กับกลุ่มที่ปรึกษา และมี 2 รายการที่คะแนนเท่ากัน โดยระดับทักษะการปฏิบัติงานของกลุ่มที่ปรึกษาที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ การตรวจสอบและติดตามประเมินผล การปฏิบัติงาน การให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุง แก้ไขงานในความรับผิดชอบ โดยมีค่าเฉลี่ย 3.98, 3.91, 3.88 ตามลำดับ ส่วนรายชื่อกลุ่มสมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ การวางแผนปฏิบัติงาน การควบคุมการ

ปฏิบัติงาน การตอบปัญหาชี้แจงงานในความรับผิดชอบ โดยมีค่าเฉลี่ย 4.13, 3.95, 3.92 ตามลำดับ และรายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากัน 2 กลุ่ม ได้แก่ การแก้ปัญหาข้อขัดข้องในการปฏิบัติงาน และการพัฒนา-การปฏิบัติงานในความรับผิดชอบ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน คือ 3.94 และ 3.97 ตามลำดับ ส่วนรายการที่กลุ่มผู้ปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การมอบหมายงานในความรับผิดชอบ โดยมีค่าเฉลี่ย 3.95

ตารางที่ 20 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของทักษะอาชีพด้านการบริหารงานของกลุ่มสมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์ ( $n = 202$  คน) และกลุ่มที่ปรึกษา ( $n = 159$  คน) ที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าภาค/หัวหน้างาน โดยใช้บุคคลเป็นหน่วยวิเคราะห์  
หมายเหตุ: ทักษะด้านการบริหารงาน วัดในกลุ่มสมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์กับกลุ่มที่ปรึกษา

ทักษะอาชีพ	กลุ่มสมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์		กลุ่มที่ปรึกษา	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1. กำหนดนโยบายการปฏิบัติงาน	3.50	1.46	3.95	1.03
2. วางแผนและนำแผนสู่การปฏิบัติการปรับและประเมินแผน	3.89	1.15	4.17	.98
3. นำแผนสู่การปฏิบัติการปรับและประเมินแผน	3.90	1.16	4.18	.95
4. ติดต่อประสานงาน	3.98	1.21	4.29	.95
5. มอบหมายงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	3.83	1.23	4.04	1.09
6. ควบคุมตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของภาควิชา	3.71	1.24	4.02	1.06
7. ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.70	1.29	3.99	1.04
8. จัดทำงบประมาณ	3.58	1.40	3.67	1.26
9. ติดตามและควบคุมการใช้งบประมาณ	3.30	1.44	3.50	1.29
10. พิจารณาส่งอาจารย์ศึกษาต่อ ฝึกอบรม พัฒนา	2.60	1.66	3.05	1.61
11. พิจารณาความดีความชอบหรือการเลื่อนขั้นอาจารย์	2.41	1.83	2.88	1.79
12. แก้ปัญหาข้อขัดข้องในการปฏิบัติงาน	3.54	1.24	3.90	1.07
13. พัฒนาการปฏิบัติงาน	3.59	1.20	3.84	1.04
14. ฝึกอบรมการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	2.73	1.57	2.93	1.37
15. ให้คำปรึกษาแนะนำ แก้ไข พัฒนาการงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	3.29	1.44	3.79	1.11
16. ให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	3.54	1.19	3.74	1.08
17. ตอบปัญหา ชี้แจงเกี่ยวกับงานในหน้าที่ภาควิชาหรือหัวหน้างาน	3.56	1.29	3.95	1.05
18. นำเสนอและรายงานผลการปฏิบัติงาน ปัญหา และการแก้ไขต่อผู้บังคับบัญชา	3.43	1.38	3.83	.91
19. นำเสนอข้อมูลและข้อเสนอแนะการปฏิบัติงานต่อผู้บังคับบัญชา	3.36	1.38	3.85	.90

ตารางที่ 20 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของทักษะอาชีพด้านการบริหารงานของกลุ่มสมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์ ( $n = 202$  คน) และกลุ่มที่ปรึกษา ( $n = 159$  คน) ที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าภาค/หัวหน้างาน โดยใช้บุคคลเป็นหน่วยวิเคราะห์ (ต่อ)

ทักษะอาชีพ	กลุ่มสมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์		กลุ่มที่ปรึกษา	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
20. เข้าร่วมประชุมคณะกรรมการตามการแต่งตั้ง	4.16	1.09	4.20	1.11
21. เข้าร่วมประชุมการกำหนดนโยบาย และแผนงานของวิทยาลัย	3.22	1.38	3.65	1.35

จากตารางที่ 20 พบว่า ระดับทักษะการบริหารงานของหัวหน้าภาควิชาหรือหัวหน้างานในกลุ่มสมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์ กับกลุ่มที่ปรึกษาพบว่ากลุ่มที่ปรึกษาจะมีค่าเฉลี่ยสูงสุดทุกรายข้อ และรายข้อต่อไปนึ่ง 2 กลุ่มอยู่ในระดับมาก ได้แก่ การกำหนดนโยบายการปฏิบัติงาน การวางแผนและนำแผนสู่การปฏิบัติปรับและประเมินแผน การติดต่อประสานงาน การมอบหมายงาน แก่ผู้ได้บังคับบัญชา ควบคุมตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของภาควิชาหรือของงาน การตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงาน การจัดทำงบประมาณ การแก้ปัญหาข้อขัดข้องในการปฏิบัติงาน การพัฒนาการปฏิบัติงาน ให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไข พัฒนาการปฏิบัติงานแก่ผู้ได้บังคับบัญชา การตอบปัญหาชี้แจงเกี่ยวกับงานในหน้าที่ของภาควิชาหรืองาน นำเสนอ และรายงานผลการปฏิบัติงาน ปัญหาและการแก้ไขต่อผู้บังคับบัญชา

ส่วนรายข้อที่ทั้ง 2 กลุ่มอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ การพิจารณาส่งอาจารย์ศึกษาต่อฝึกอบรมและพัฒนา และการฝึกอบรมการปฏิบัติงานแก่ผู้ได้บังคับบัญชา

รายข้อที่กลุ่มสมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์อยู่ในระดับปานกลาง แต่กลุ่มที่ปรึกษาอยู่ระดับมาก ได้แก่ การติดตามและควบคุมการใช้งบประมาณ การให้คำปรึกษาแนะนำและแก้ไข พัฒนา - การปฏิบัติงานแก่ผู้ได้บังคับบัญชา และการนำเสนอข้อมูลและข้อเสนอแนะการปฏิบัติงานต่อผู้บังคับบัญชา

รายข้อที่กลุ่มสมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์อยู่ในระดับน้อย และกลุ่มที่ปรึกษาอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ การพิจารณาความดีความชอบและการเลื่อนชั้นอาจารย์

ตารางที่ 21 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของทักษะอาชีพด้านการบริหารวิทยาลัยตาม การรับรู้ของกลุ่มผู้อุปถัมภ์(n=97 คน) โดยใช้บุคคลเป็นหน่วยวิเคราะห์  
หมายเหตุ ทักษะการบริหารวิทยาลัย วัดเฉพาะกลุ่มผู้อุปถัมภ์

ทักษะอาชีพ	กลุ่มผู้อุปถัมภ์	
	$\bar{X}$	S.D.
1. กำหนดโครงสร้างตำแหน่งงานของวิทยาลัย	3.45	1.29
2. กำหนดนโยบายการบริหารงานของวิทยาลัย	3.56	1.31
3. วางแผนบริหารวิทยาลัยระยะ 10-15 ปี	2.84	1.65
4. วางแผนบริหารวิทยาลัยระยะ 5-10 ปี	3.34	1.46
5. วางแผนบริหารวิทยาลัยระยะ 1-2 ปี	3.66	1.30
6. ปรับแผนงานของวิทยาลัยตามการเปลี่ยนแปลงของสังคมแวดล้อม	3.59	1.17
7. วางอัตรากำลังคนของวิทยาลัย	3.36	1.35
8. วินิจฉัยสั่งการ และมอบหมายงานของวิทยาลัยแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	3.68	1.14
9. ควบคุมการดำเนินงานของวิทยาลัย	3.51	1.18
10. ตรวจสอบการดำเนินงานของวิทยาลัย	3.44	1.17
11. ติดตามประเมินผลการดำเนินงานของวิทยาลัย	3.47	1.28
12. จัดทำงบประมาณของวิทยาลัย	3.58	1.28
13. ติดตามและควบคุมการใช้งบประมาณของวิทยาลัย	3.34	1.41
14. สรรหา คัดเลือกคนเข้าทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ ของวิทยาลัย	3.15	1.34
15. พิจารณาส่งบุคลากรของวิทยาลัย เข้ารับการศึกษาคู่ ฝึกอบรม การพัฒนา หลักสูตรต่าง ๆ	3.46	1.33
16. พิจารณาความดี/ความชอบ เลื่อนขั้น/เลื่อนตำแหน่งผู้ใต้บังคับบัญชา	3.67	1.23
17. ติดต่อประสานงานของวิทยาลัยกับบุคคล/หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	3.67	1.10
18. ให้ข้อเสนอแนะ เพื่อปรับปรุง/ พัฒนาการดำเนินงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	3.66	1.06
19. รายงานผลการดำเนินงาน ปัญหา และวิธีการแก้ปัญหาในการดำเนินงานต่อผู้ บังคับบัญชา	3.68	1.09
20. นำเสนอข้อมูล และข้อเสนอแนะการดำเนินงานต่อผู้บังคับบัญชา	3.57	1.18
21. ให้คำปรึกษาแนะนำ ชี้แจงเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับวิทยาลัยแก่บุคคลและหน่วย งานต่าง ๆ	3.44	1.22
22. สอน อบรม ให้ความรู้ทางวิชาการในสาขาวิชาที่วิทยาลัยเปิดดำเนินการ	3.29	1.13
23. ใช้ข้อมูลสารสนเทศในการทำงาน	3.55	1.23
24. ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการทำงาน	3.13	1.20
25. เผยแพร่ผลงานของวิทยาลัยต่อสังคมภายนอก	3.25	1.18
26. ใช้กระบวนการคิดเชิงกลยุทธ์ในการทำงาน	3.23	1.09



ตารางที่ 21 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของทักษะอาชีพด้านการบริหารวิทยาลัยตาม การรับรู้ของกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน( $n=97$  คน) โดยใช้บุคคลเป็นหน่วยวิเคราะห์ (ต่อ)

ทักษะอาชีพ	กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน	
	$\bar{X}$	S.D.
27. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของโครงสร้าง และนโยบายการผลิตบุคลากรวิชาชีพ พยาบาลของประเทศ กระทรวงสาธารณสุขและสถาบันพระบรมราชชนก เพื่อ เป็นแนวทางการทำงานของวิทยาลัย	2.81	1.32
28. นำข้อมูลข่าวสาร แนวโน้มวิชาชีพมาปรับปรุงการทำงานของวิทยาลัย	3.52	1.03
29. ชี้นำแนวคิด ทักษะ การปฏิบัติของอาจารย์ส่วนใหญ่	3.29	1.14
30. ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาในสถาบันพระบรมราชชนก หรือ สำนักงาน ปลัดกระทรวงสาธารณสุข ให้ปฏิบัติหน้าที่คณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ หรือคณะทำงานต่าง ๆ	2.66	1.43
31. เป็นวิทยากร/ผู้อภิปรายให้ความคิดเห็นเชิงวิชาการเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบ แก่สังคม	1.97	1.36
ข้อ 110-114 การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารวิทยาลัยโดยใช้วิธีการบริหารต่อไปนี้		
32. การบริหารเชิงกลยุทธ์	3.11	1.06
33. การบริหารมุ่งวัตถุประสงค์	3.14	1.07
34. การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์	3.14	1.08
35. การบริหารการเปลี่ยนแปลง	2.99	1.22
36. การพัฒนาองค์กร	3.69	1.07

จากตารางที่ 21 ปรากฏว่า ทักษะด้านการบริหารองค์กรของกลุ่มผู้ปฏิบัติงานอยู่ในระดับ ปานกลางถึงมาก โดยรายชื่อที่อยู่ระดับมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงที่สุด ได้แก่ การเพิ่ม ประสิทธิภาพการบริหารวิทยาลัยโดยการพัฒนาองค์กร มีค่าเฉลี่ย 3.69 รองลงมา ได้แก่ การ วินิจฉัยสั่งการและมอบหมายงานของวิทยาลัยแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา การรายงานผลการดำเนินงาน ปัญหา และวิธีการแก้ปัญหาในการดำเนินงานต่อผู้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ยเท่ากันคือ 3.68 และการ พิจารณาความดี ความชอบ เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งผู้ใต้บังคับบัญชา และการติดต่อประสานงาน ของวิทยาลัยกับบุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง มีค่าเฉลี่ยเท่ากันคือ 3.67 และการให้ข้อเสนอแนะ เพื่อปรับปรุงและ พัฒนาการดำเนินงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และการวางแผนบริหารวิทยาลัยระยะ 1-2 ปี มีค่าเฉลี่ย 3.66 สำหรับรายชื่อที่อยู่ในระดับปานกลาง และมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ การ ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติหน้าที่คณะกรรมการ อนุกรรมการหรือคณะทำงาน ต่างๆ มีค่าเฉลี่ย 2.66 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของโครงสร้าง นโยบาย การผลิตบุคลากรวิชาชีพ-

พยาบาลเพื่อนำมาเป็นแนวทางการทำงาน มีค่าเฉลี่ย 2.81 และวางแผนบริหารวิทยาลัยระยะ 10-15 ปี มีค่าเฉลี่ย 2.84 ตามลำดับ

### 1.3.2.2 ผลการวิเคราะห์ทักษะการปฏิบัติงานของอาจารย์ของวิทยาลัยพยาบาลตามความคิดเห็นของผู้บริหารด้านการจัดการศึกษาของสถาบันพระบรมราชชนก

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้บริหารด้านการจัดการศึกษา สถาบันพระบรมราชชนก เกี่ยวกับทักษะการปฏิบัติงานของอาจารย์และผู้บริหารของวิทยาลัยพยาบาลซึ่งได้จากการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง โดยผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง แล้วนำผลการสัมภาษณ์มาสรุป และวิเคราะห์ความสอดคล้องของความคิดเห็นของผู้บริหาร และนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษา โดยสรุปผลได้ดังต่อไปนี้

#### ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน

ผู้บริหารให้ทัศนะว่า ทักษะความสามารถด้านการสอนของอาจารย์แต่ละบุคคลมีความแตกต่างกันมาก บางคนยังเตรียมการสอนได้ไม่เต็มที่ และการเตรียมความพร้อมและการพัฒนาของอาจารย์ด้านความรู้ความสามารถเชิงวิชาการด้านทฤษฎีและปฏิบัติมีน้อย ทั้งโดยตนเองและระบบของวิทยาลัย โดยเฉพาะการนำผู้สำเร็จการศึกษาในปีแรกมาทำงานตำแหน่งอาจารย์

อาจารย์ส่วนใหญ่มักจะใช้วิธีการสอนแบบแยกส่วน การสอนแบบนี้มิได้บูรณาการองค์ความรู้ การอ้างอิงทฤษฎีและการผสมผสานการพยาบาลหลาย ๆ สาขาเข้าด้วยกัน ส่งผลให้ผู้เรียนเชื่อมโยงความรู้ที่ได้ไปใช้ในสถานการณ์จริง เพื่อการดูแลคน ครอบครัว ชุมชนให้ครบทุกด้านได้น้อย นอกจากนี้ในด้านการเชื่อมโยงความรู้เชิงทฤษฎีกับปัญหาสุขภาพของชุมชนและบทบาทในการร่วมแก้ไขสาธารณสุขในท้องถิ่นที่ค่อนข้างน้อยของอาจารย์ส่งผลกระทบต่อการนำปัญหา สุขภาพของท้องถิ่นในสถานการณ์จริงมาใช้ประโยชน์ในการจัดการเรียนการสอน ผู้เรียนมีโอกาสได้เรียนรู้การแก้ไขปัญหาสุขภาพของท้องถิ่นน้อย นอกจากนี้ความสามารถของอาจารย์ในการสอนและเชื่อมโยงปัญหาทางการพยาบาลกับการตัดสินใจเชิงคุณธรรม จริยธรรมทางวิชาชีพยังมีน้อย รวมถึงการบูรณาการการสอนกับการฝึกอื่น เช่นการวิจัยพัฒนาความรู้มีน้อยเช่นกันและการสอนให้ผู้เรียนคิดเป็นและค้นคว้า และบทบาทอาจารย์ในการสร้างการเรียนรู้ต่อเนื่องตลอดชีวิตให้ผู้เรียนยังไม่ชัดเจน

อาจารย์ส่วนใหญ่มีความรู้ความเข้าใจและทักษะในการใช้หลักสูตรเป็นแนวทางในการจัดการเรียนการสอนยังไม่ชัดเจน ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการพัฒนาให้ได้บัณฑิตที่พึงประสงค์ตามปรัชญาหลักสูตร สิ่งเหล่านี้ส่งผลให้วิทยาลัยมีการเปิดหลักสูตรการสอนเฉพาะทาง การฝึกอบรมหลักสูตรใหม่ๆตามความต้องการและตามสภาพของสังคม เช่น การดูแลผู้ป่วยที่บ้าน การพยาบาล เวชปฏิบัติ การส่งเสริมสุขภาพ และอื่นๆ ได้ค่อนข้างน้อย

การนิเทศนักศึกษาในหอผู้ป่วยมักเป็นงานตามคำสั่งแพทย์ โอกาสในการพัฒนางานอิสระของวิชาชีพมีน้อย โดยเฉพาะการป้องกันและส่งเสริมสุขภาพประชาชน

อาจารย์ส่วนใหญ่มีความสามารถในการเรียนรู้ด้วยตนเอง การค้นคว้าหาความรู้ที่หลากหลาย การสร้างเครือข่ายการทำงาน และการเปิดกว้างกับสังคมสาธารณสุขและสังคมภายนอกค่อนข้างจำกัด ทำให้รู้ความต้องการของสังคมและท้องถิ่นไม่เพียงพอที่จะสร้างวิทยาลัยให้เป็นแหล่งการเรียนรู้ของชุมชนอย่างแท้จริง

#### ความคิดเห็นเกี่ยวกับการวิจัยและการพัฒนาองค์ความรู้

การทำวิจัยและพัฒนาความรู้ของอาจารย์ส่วนใหญ่ยังมีค่อนข้างน้อย และต้องปรับปรุงด้านคุณภาพ โดยเฉพาะงานวิจัยเพื่อการพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ การพัฒนาการเรียนการสอน การพัฒนาบริการพยาบาล ซึ่งควรสร้างงานวิจัยด้านนี้ให้ชัดเจน เพื่อให้วิทยาลัยเป็นแหล่งวิชาการและการเรียนรู้สาขาพยาบาล สำหรับสถานบริการสุขภาพทุกระดับของกระทรวงสาธารณสุขและสังคมทั่วไป

ปัญหาการทำวิจัยของอาจารย์ ส่วนหนึ่งมาจากอาจารย์ส่วนใหญ่ทำงานแบบแยกส่วน การบูรณาการงานในภารกิจที่รับผิดชอบทั้งหมดเข้าด้วยกันมีน้อย จึงบริหารเวลาเพื่อการทำวิจัยได้ไม่เหมาะสม รวมทั้งวิทยาลัยส่วนใหญ่มีนโยบาย และแผนการในการจัดหาทรัพยากรเพื่อการทำวิจัยยังไม่ชัดเจน

#### ความคิดเห็นเกี่ยวกับการผลิตตำราและเอกสารวิชาการ

การผลิตตำราและเอกสารวิชาการของอาจารย์ส่วนใหญ่ยังมีน้อย และต้องปรับปรุงทั้งปริมาณและคุณภาพ รวมถึงการเผยแพร่ผลงานด้านนี้

#### ความคิดเห็นเกี่ยวกับงานกิจการนักศึกษาและการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

งานกิจการนักศึกษาของวิทยาลัยส่วนใหญ่ยังไม่ครอบคลุมการพัฒนานักศึกษาตามปรัชญาของหลักสูตร ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ ในเชิงปริมาณกิจกรรมยังมีความหลากหลายและการบูรณาการกับภารกิจอื่นค่อนข้างน้อย รวมถึงแลกเปลี่ยนกิจกรรมระหว่างสถาบัน ในเชิงคุณภาพกิจกรรมส่วนใหญ่เป็นการบริหารจัดการ และการริเริ่มของวิทยาลัยมากกว่าการคิดริเริ่ม บริหารจัดการของนักศึกษา กิจกรรมยังไม่สมบูรณ์นัก เพราะค่อนข้างไม่คำนึงถึงความต้องการที่แท้จริงส่งผลกระทบต่อพัฒนาด้านร่างกาย จิตใจ สังคม และอารมณ์ของนักศึกษาที่ไม่เต็มที่

สำหรับงานอาจารย์ที่ปรึกษา อาจารย์มุ่งให้ความอบอุ่นด้านจิตใจแก่นักศึกษาเป็นหลัก แต่ในส่วนการส่งเสริมด้านวินัย กฎระเบียบ สร้างเสริมสิ่งที่ดีและกำจัดสิ่งไม่ดีไปพร้อมกันนั้นยังมุ่งให้ความสำคัญน้อย อีกทั้งอาจารย์ส่วนใหญ่ยังมีความรู้ และทักษะในด้านการให้คำปรึกษาและความช่วยเหลือแก่นักศึกษาไม่มากนักทั้งในด้านความสามารถในการพัฒนานักศึกษา การแก้ปัญหาให้

ทันสถานการณ์ การมีศิลปะในการชี้แนะ การให้โอกาสนักศึกษาพบปะเพื่อปรึกษาปัญหาและการเป็นที่ยอมรับของนักศึกษา

#### ความคิดเห็นเกี่ยวกับการให้บริการวิชาการ

การให้บริการวิชาการของอาจารย์ส่วนใหญ่ยังมีวัตถุประสงค์ แผนงาน โครงการที่ไม่ค่อยชัดเจนนัก อาจารย์มีบทบาททั้งในและนอกวิทยาลัย แม้กระทั่งในหน่วยงานสาธารณสุขด้วยกันค่อนข้างน้อย จึงทำให้โอกาสในการแสดงความสามารถด้านนี้น้อยลง และที่ผ่านมามีวิทยาลัยพยาบาลมุ่งเน้นภารกิจหลักในด้านการจัดการศึกษา การผลิตบัณฑิต พยายามออกไปปรับใช้สังคมส่วนการกิจทางด้านการบริการ จึงเป็นหน้าที่หลักของพยาบาลฝ่ายบริการ อาจารย์จึงไม่มีโอกาสในการปฏิบัติการพยาบาลให้กว้างขวางและลึกซึ้ง องค์ความรู้ทางด้านบริการจึงอาจมีไม่เพียงพอ และทันสถานการณ์ที่จะเป็นที่ปรึกษาวิชาการหรือวิทยากรผู้เชี่ยวชาญให้โรงพยาบาลหรือหน่วยงานอื่น รวมถึงการพัฒนาองค์ความรู้ในท้องถิ่น เพื่อพัฒนาสภาวะสุขภาพของประชาชนในสังคม และอาจารย์ส่วนใหญ่มีทักษะในการบริหารตนเอง เวลา งานจำกัดรวมถึงการบูรณาการภารกิจให้เชื่อมโยงกันเพื่อที่จะสามารถให้บริการวิชาการได้ นอกจากนี้ยังเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ตนเองน้อย อย่างไรก็ตามในวิทยาลัยพยาบาลขนาดใหญ่ คือ วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนครชุมธานีมีการให้บริการวิชาการค่อนข้างมาก ทั้งที่ปรึกษาวิชาการ การวิจัย และวิทยากรบรรยายวิชาการ

#### ความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานร่วมกันของอาจารย์

คณาจารย์ของวิทยาลัยพยาบาลมีการวางแผนการทำงาน การสร้างทีมงาน การพัฒนาวิชาการ รวมถึงการพบปะสังสรรค์ระหว่างอาจารย์ในวิทยาลัยและระหว่างวิทยาลัยค่อนข้างน้อย อาจเพราะที่ผ่านมากภาระงานสอนมาก ทำให้มีโอกาสดูแลเปลี่ยนแปลงความคิดเห็น ช่วยเหลือการทำงานและด้านสังคมระหว่างกันเกิดได้ยาก สำหรับอาจารย์แต่ละคนมีความตั้งใจในการปฏิบัติงานและพัฒนาตนเอง แต่ยังคงขาดโอกาสในการปรึกษาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ข้อชี้แนะจากผู้บริหารหรือผู้ที่มีประสบการณ์มากกว่าในสังคมการทำงาน เพราะส่วนมากผู้บริหารและอาจารย์มุ่งงานมากทำให้ไม่มีเวลาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

#### ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล

ผู้บริหารทุกระดับของวิทยาลัยพยาบาลในปัจจุบัน บริหารงานดีในระดับหนึ่ง แต่บางส่วนยังค่อนข้างยึดติดระเบียบปฏิบัติของราชการ มีการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อภารกิจงานของวิทยาลัยพยาบาล การวางแผนเชิงกลยุทธ์ และความยืดหยุ่นในการบริหารค่อนข้างน้อย รวมทั้งการจัดหาทรัพยากรมาบริหารวิทยาลัยพยาบาล การพัฒนาให้ทันการเปลี่ยนแปลงของวิชาชีพและสังคม และการรวมกลุ่มวิชาชีพพยาบาลและวิชาชีพอื่นค่อนข้างน้อย

การบริหารส่วนใหญ่ดำเนินการตามนโยบายหน่วยเหนือและมุ่งงานเป็นหลัก ผู้บริหารอาจจะคำนึงถึงการใช้จิตวิทยาการบริหารงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มากนัก ทำให้บรรยากาศองค์การยังไม่ส่งเสริมการทำงานเท่าที่ควร ซึ่งผู้นำที่มีวิสัยทัศน์จะสามารถชักนำและสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ดี กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานด้วยความสามารถสูงสุดได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 1.3.2.3 ผลการวิเคราะห์สภาพการปฏิบัติงานของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล ตามความคิดเห็นของผู้นำองค์กรวิชาชีพพยาบาล

ผู้นำวิชาชีพได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล ว่า การปฏิบัติงาน โดยส่วนใหญ่ยังคงยึดติดกับกรอบนโยบายและระเบียบปฏิบัติของทางราชการในทุกงานที่วิทยาลัยพยาบาลรับผิดชอบ ทั้งงานการจัดการเรียนการสอน งานวิจัย งานบริการ-วิชาการแก่สังคม งานเขียนเอกสารวิชาการและตำรา งานกิจกรรมนักศึกษาและการทำนุบำรุง-ศิลปวัฒนธรรม รวมทั้งงานด้านการบริการจัดการ โดยอาจารย์วิทยาลัยพยาบาลจะมุ่งเน้นการ-ปฏิบัติงานเพื่อสนองตอบนโยบาย และให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กระทรวงได้กำหนดไว้เท่านั้น จึงอาจเป็นข้อจำกัดในการปฏิบัติงานของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล โดยเฉพาะข้อจำกัดในด้านการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การพัฒนาองค์ความรู้และวิทยาการใหม่ๆ ที่ทันสมัย การวิจัยและพัฒนาในเชิงนโยบาย ทำให้มีการสร้างและพัฒนาองค์ความรู้ในศาสตร์สาขาการพยาบาล งาน และกิจกรรมต่างๆ ที่วิทยาลัยพยาบาลรับผิดชอบได้ไม่มากนัก โดยเฉพาะการสร้างและพัฒนา องค์ความรู้เพื่อกำหนดทิศทางสังคมนั้น ถือเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญยิ่งขององค์การทางการศึกษา ซึ่งเป็นองค์การทางวิชาชีพ ที่มุ่งการปฏิบัติงานของบุคลากรให้เกิดประสิทธิภาพประสิทธิผล มีเป้าหมายที่มุ่งให้บริการที่มีคุณภาพและได้มาตรฐาน ตามแต่ละบริบทที่แตกต่างกันของแต่ละ วิทยาลัยพยาบาล ซึ่งการปฏิบัติงานโดยส่วนใหญ่ของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล ยังไม่สามารถ ปฏิบัติงานได้ครอบคลุมและมีประสิทธิภาพที่ดีนัก

### 1.3.3 ผลการวิเคราะห์ความต้องการการพัฒนาอาชีพของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล และ สมรรถนะที่พึงประสงค์ในการปฏิบัติงานของอาจารย์พยาบาล

การประเมินความต้องการการพัฒนาอาชีพของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล เป็น การรวบรวมข้อมูลจาก 1) แบบสอบถามระดับความต้องการการพัฒนาอาชีพของอาจารย์ วิทยาลัยพยาบาล 2) การสัมภาษณ์ผู้บริหารด้านการจัดการศึกษาของสถาบันพระบรมราชชนก ในประเด็น “สมรรถนะที่พึงประสงค์ในการปฏิบัติงานของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล” 3) การ-สัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาสาขาพยาบาลในสังกัดอื่น นอกกระทรวงสาธารณสุข ในประเด็น

“สมรรถนะที่พึงประสงค์ในการปฏิบัติงานของอาจารย์พยาบาล” และ 4) การสัมภาษณ์ผู้นำองค์กรวิชาชีพพยาบาลในประเด็น “สมรรถนะที่พึงประสงค์ในการปฏิบัติงานของอาจารย์พยาบาล” จึงเสนอผลการวิเคราะห์เป็นลำดับดังนี้

1.3.3.1 ผลการวิเคราะห์ระดับความต้องการการพัฒนาอาชีพของอาจารย์

1.3.3.2 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะที่พึงประสงค์ในการปฏิบัติงานของอาจารย์และผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล ตามทัศนะของผู้บริหารด้านการจัดการศึกษาของสถาบันพระบรมราชชนก

1.3.3.3 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะที่พึงประสงค์ในการปฏิบัติงานของอาจารย์พยาบาลตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาสาขาพยาบาลในสังกัดอื่น

1.3.3.4 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะที่พึงประสงค์ในการปฏิบัติงานของอาจารย์พยาบาลตามทัศนะของผู้นำองค์กรวิชาชีพพยาบาล

โดยมีรายละเอียดดังนี้

1.3.3.1 ผลการวิเคราะห์ระดับความต้องการการพัฒนาอาชีพของของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล

ตารางที่ 22 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความต้องการการพัฒนาด้านการจัดการเรียนการสอนของกลุ่มผู้ฝึกหัดงาน (n = 67 คน) กลุ่มสมาชิกของทีมระยะแรก (n = 97 คน) กลุ่มสมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์ (n = 202 คน) กลุ่มที่ปรึกษา (n = 159 คน) และกลุ่มผู้อุปถัมภ์ (n = 97 คน) โดยใช้บุคคลเป็นหน่วยวิเคราะห์

หมายเหตุ ในรายชื่อที่มีเครื่องหมาย – หมายถึงไม่มีการประเมินในกลุ่มนั้นๆ

ความต้องการการพัฒนา	กลุ่มผู้ฝึกหัดงาน		กลุ่มสมาชิกของทีมระยะแรก		กลุ่มสมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์		กลุ่มที่ปรึกษา		กลุ่มอุปถัมภ์	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1. ขั้นตอนและกระบวนการเตรียมการสอน	4.16	.80	3.75	1.05	3.61	1.16	3.50	1.20	-	-
2. การจัดทำแผนการสอน	4.09	.85	3.77	1.03	3.57	1.21	3.38	1.24	-	-
3. ความรู้และทักษะด้านการสอนภาคทฤษฎี	4.17	.97	3.88	1.01	3.84	1.05	3.57	1.19	-	-

ตารางที่ 22 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความต้องการการพัฒนาด้านการจัดการเรียน การสอนของกลุ่มผู้ฝึกหัดงาน (n = 67 คน) กลุ่มสมาชิกของทีมระยะแรก (n = 97 คน) กลุ่มสมาชิก ของทีมระยะสมบูรณ์ (n = 202 คน) กลุ่มที่ปรึกษา (n = 159 คน) และกลุ่มผู้อุปถัมภ์ (n = 97 คน) โดยใช้บุคคลเป็นหน่วยวิเคราะห์ (ต่อ)

ความต้องการการพัฒนา	กลุ่ม ผู้ฝึกหัดงาน		กลุ่มสมาชิก ของทีม ระยะแรก		กลุ่มสมาชิก ของทีม ระยะสมบูรณ์		กลุ่ม ที่ปรึกษา		กลุ่ม ผู้อุปถัมภ์	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
4. ความรู้และทักษะด้าน การสอนภาคปฏิบัติ	4.09	1.00	3.90	.99	3.83	1.07	3.51	1.24	-	-
5. การพัฒนาทักษะการสอน ภาคทฤษฎี/ปฏิบัติ	4.25	.94	4.06	.92	3.90	1.07	3.70	1.13	-	-
6. การจัดทำตารางสอนรายวิชา	3.92	1.07	3.55	1.11	3.36	1.30	3.06	1.38	-	-
7. การวางแผนจัดการศึกษา	-	-	3.84	.96	3.60	1.18	3.40	1.34	4.09	1.03
8. การวางแผนจัดการฝึกอบรม	-	-	3.88	.89	3.63	1.16	3.31	1.29	4.00	1.04
9. การวัดและประเมินผล การสอนรายวิชา	4.16	.95	4.00	.95	3.85	1.13	3.68	1.10	-	-
10. การประเมินผลการจัด การศึกษา	-	-	4.02	.90	3.86	1.11	3.56	1.14	3.89	1.15
11. การประเมินผลการจัด การฝึกอบรม	-	-	3.89	.86	3.77	1.15	3.34	1.17	3.81	1.09
12. การควบคุมคุณภาพ และมาตรฐานการศึกษา	4.12	1.11	4.12	.89	4.05	.99	3.93	1.05	4.25	.92
13. การควบคุมคุณภาพและ มาตรฐานการฝึกอบรม	-	-	4.05	.86	3.96	1.05	3.71	1.20	4.18	.94
14. การสร้างและพัฒนา หลักสูตรการศึกษา	-	-	4.02	.92	3.81	1.20	3.73	1.26	4.10	1.02
15. การสร้างและพัฒนา หลักสูตรการฝึกอบรม	-	-	4.00	.96	3.81	1.19	3.72	1.27	4.09	1.01
16. การผลิตสื่อการสอน	4.11	.91	4.01	1.12	3.92	1.04	3.72	1.06	-	-
17. การจัดหาการใช้และบำรุง รักษาวัสดุทัศนูปกรณ์ ทางการศึกษา	3.91	1.14	3.92	.96	3.58	1.18	3.51	1.14	-	-
18. การใช้ห้องสมุด สื่ออิเล็กทรอนิกส์ เพื่อสืบค้นข้อมูล	4.11	1.07	3.98	1.04	3.87	1.15	3.73	1.22	-	-
19. การใช้ภาษาไทยใน การปฏิบัติงาน	4.03	.85	3.60	1.05	3.53	1.24	3.24	1.10	3.34	1.23

ตารางที่ 22 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความต้องการการพัฒนาด้านการจัดการเรียน การสอนของกลุ่มผู้ฝึกหัดงาน (n = 67 คน) กลุ่มสมาชิกของทีมระยะแรก (n = 97 คน) กลุ่มสมาชิก ของทีมระยะสมบูรณ์ (n = 202 คน) กลุ่มที่ปรึกษา (n = 159 คน) และกลุ่มผู้อุปถัมภ์ (n = 97 คน) โดยใช้บุคคลเป็นหน่วยวิเคราะห์ (ต่อ)

ความต้องการการพัฒนา	กลุ่ม ผู้ฝึกหัดงาน		กลุ่มสมาชิก ของทีม ระยะแรก		กลุ่มสมาชิก ของทีม ระยะสมบูรณ์		กลุ่ม ที่ปรึกษา		กลุ่ม ผู้อุปถัมภ์	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
20. การใช้ภาษาสากลใน การสื่อสารทั้งฟัง พูด เขียน	4.30	1.03	4.20	1.02	4.06	1.19	3.87	1.23	4.02	1.06
21. ความรู้เกี่ยวกับการปฏิรูป และพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ	4.06	1.02	4.08	.91	3.84	1.06	3.92	.95	3.99	.93
22. ความรู้เกี่ยวกับการปฏิรูป ระบบสาธารณสุขของ ประเทศ	4.09	.94	4.19	.86	3.89	1.04	3.94	.89	3.98	.88

จากตารางที่ 22 อาจารย์ทุกกลุ่ม คือ กลุ่มผู้ฝึกหัดงานจนถึงกลุ่มผู้อุปถัมภ์มีความต้องการ การพัฒนาด้านการจัดการเรียนการสอนในรายชื่อส่วนใหญ่สอดคล้องกัน คือ อยู่ในระดับมาก ปรากฏว่า อาจารย์กลุ่มผู้ฝึกหัดงานมีความต้องการการพัฒนาอาชีพด้านต่อไปนี้ด้วยค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ขั้นตอนและกระบวนการเตรียมการสอน การจัดทำแผนการสอน ความรู้และทักษะด้านการ สอนภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ การพัฒนาทักษะการสอนภาคทฤษฎีและปฏิบัติ และการจัดทำ ตารางสอน การวัดและประเมินผลการสอนรายวิชา การผลิตสื่อการสอน การใช้ห้องสมุดสื่อ- อิเล็กทรอนิกส์เพื่อสืบค้นข้อมูล การใช้ภาษาไทยในการปฏิบัติงาน การใช้ภาษาสากลในการสื่อสาร ทั้งฟัง พูด เขียน โดยมี ค่าเฉลี่ย 4.16, 4.09, 4.17, 4.09, 4.25, 3.92, 4.16, 4.11, 4.11, 4.03 และ 4.30 ตามลำดับ ส่วนอาจารย์กลุ่มสมาชิกของทีมระยะแรกมีค่าเฉลี่ยสูงสุดในรายชื่อ การวัดและประเมิน- ผลการจัดการศึกษา การฝึกอบรมการสร้างและพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม การจัดหา ใช้งบและบำรุง- รักษาวัสดุอุปกรณ์ทางการศึกษา ความรู้เกี่ยวกับการปฏิรูปและพระราชบัญญัติการศึกษาแห่ง- ชาติ ความรู้เกี่ยวกับการปฏิรูประบบสาธารณสุขของประเทศ โดยมีค่าเฉลี่ย 4.02, 3.89, 4.00, 3.92, 4.08 และ 4.19 ตามลำดับ ส่วนกลุ่มผู้อุปถัมภ์มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในรายชื่อ การวางแผนจัดการศึกษา และการฝึกอบรม การควบคุมคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาและฝึกอบรม การสร้างและพัฒนา หลักสูตรการศึกษาและฝึกอบรม โดยมีค่าเฉลี่ย ดังนี้ 4.09, 4.00, 4.25, 4.18, 4.10, 4.09 ตามลำดับ



ตารางที่ 23 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความต้องการการพัฒนาด้านการวิจัยและผลิตเอกสารวิชาการและตำราของกลุ่มผู้ฝึกหัดงาน ( $n = 67$  คน) กลุ่มสมาชิกของทีมระยะแรก ( $n = 97$  คน) กลุ่มสมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์ ( $n = 202$  คน) กลุ่มที่ปรึกษา ( $n = 159$  คน) และกลุ่มผู้อุปถัมภ์ ( $n = 97$  คน) โดยใช้บุคคลเป็นหน่วยวิเคราะห์

ความต้องการการพัฒนา	กลุ่มผู้ฝึกหัดงาน		กลุ่มสมาชิกของทีมระยะแรก		กลุ่มสมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์		กลุ่มที่ปรึกษา		กลุ่มผู้อุปถัมภ์	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1. การทำวิจัยพัฒนาการจัดการเรียนการสอน	3.70	1.29	3.96	1.16	3.84	1.18	3.92	1.16	4.11	1.04
2. การทำวิจัยพัฒนาการจัดการฝึกอบรม	3.69	1.30	3.86	1.09	3.62	1.24	3.63	1.36	4.01	1.07
3. การทำวิจัยพัฒนาศาสตร์ทางการพยาบาลและศาสตร์สาขาที่เกี่ยวข้อง	-	-	3.93	1.09	3.75	1.29	3.74	1.34	3.91	1.19
4. การทำวิจัยพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารงาน และการบริหารวิทยาลัย	-	-	3.77	1.11	3.58	1.34	3.75	1.34	4.19	1.02
5. การทำวิจัยพัฒนาอาจารย์และบุคลากรของวิทยาลัย	-	-	3.94	1.10	3.69	1.31	3.76	1.32	4.13	.99
6. การแต่งตำราและเอกสารวิชาการ	3.75	1.43	4.02	1.20	3.83	1.17	3.91	1.07	3.99	.88

จากตารางที่ 23 อาจารย์ทุกกลุ่มมีความต้องการการพัฒนาด้านการทำวิจัย และการผลิตเอกสารวิชาการและตำรา รายข้อทุกข้อสอดคล้องกันในระดับมาก โดยกลุ่มผู้อุปถัมภ์มีค่าเฉลี่ยความต้องการพัฒนาการทำวิจัยเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารงาน และบริหารวิทยาลัยสูงสุดคือ 4.19 รองลงมาเป็นความต้องการพัฒนาการทำวิจัยการพัฒนาอาจารย์และบุคลากรของวิทยาลัย วิจัยเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอน และการวิจัยเพื่อพัฒนาการจัดการฝึกอบรม โดยมีค่าเฉลี่ย 4.13, 4.11 และ 4.01 ตามลำดับ

ตารางที่ 24 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความต้องการการพัฒนาด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสาธารณสุขและการให้บริการวิชาการของกลุ่มผู้ฝึกหัดงาน (n = 67 คน) กลุ่มสมาชิกของทีมระยะแรก (n = 97 คน) กลุ่มสมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์ (n = 202 คน) กลุ่มที่ปรึกษา (n = 159 คน) และกลุ่มผู้อุปถัมภ์ (n = 97 คน) โดยใช้บุคคลเป็นหน่วยวิเคราะห์

ความต้องการการพัฒนา	กลุ่มผู้ฝึกหัดงาน		กลุ่มสมาชิกของทีมระยะแรก		กลุ่มสมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์		กลุ่มที่ปรึกษา		กลุ่มผู้อุปถัมภ์	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1. การให้บริการวิชาการแก่สังคม	3.92	1.13	4.07	.95	3.81	1.08	3.40	1.13	3.87	1.00
2. ต้องการได้รับการพัฒนาทักษะในการทำหน้าที่ต่อไปนี้อย่างเป็นระบบ										
2.1 ที่ปรึกษาวิชาการ	-	-	3.65	1.30	3.78	1.21	3.97	.86	4.02	1.03
2.2 ที่ปรึกษาการปฏิบัติงานหรือบริหารงาน	-	-	3.57	1.31	3.75	1.26	4.01	.85	4.22	1.01
2.3 ที่ปรึกษาการบริหารองค์กร	-	-	3.42	1.39	3.60	1.27	3.89	.88	4.23	.99
2.4 พี่เลี้ยงสอนแนะนำงานวิชาการ	-	-	3.82	1.09	3.86	1.12	3.86	.89	4.00	.99
2.5 พี่เลี้ยงสอนแนะนำการปฏิบัติงานบริหารงาน	-	-	3.66	1.15	3.70	1.24	3.92	.88	4.06	.97
2.6 พี่เลี้ยงสอนแนะนำการบริหารองค์กร	-	-	3.40	1.29	3.60	1.34	3.84	.89	4.08	.97
2.7 วิทยากรให้ความรู้ฝึกอบรมพัฒนาผู้อื่น	-	-	4.02	1.03	3.90	1.19	4.08	.88	4.23	.81

จากตารางที่ 24 พบว่าอาจารย์ทุกกลุ่มมีความต้องการการพัฒนาศักยภาพด้านการให้บริการวิชาการแก่สังคมที่สอดคล้องกันในระดับมาก โดยกลุ่มผู้ฝึกหัดงานมีความต้องการค่าเฉลี่ยสูงสุดในการให้บริการวิชาการ คือ 4.07 กลุ่มผู้อุปถัมภ์ต้องการการพัฒนาศักยภาพเพื่อทำหน้าที่ที่ปรึกษาวิชาการ ที่ปรึกษาการปฏิบัติงาน ที่ปรึกษาการบริหารองค์กร พี่เลี้ยงสอนงานวิชาการ พี่เลี้ยงการปฏิบัติงาน พี่เลี้ยงสอนงานบริหารองค์กร และวิทยากรฝึกอบรมด้วยค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ 4.02, 4.22, 4.25, 4.00, 4.06, 4.08 และ 4.23 ตามลำดับ และยังพบว่าความต้องการการพัฒนาเพื่อทำหน้าที่วิทยากรฝึกอบรม มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าการทำหน้าที่อื่นๆทุกรายการอีกด้วย

ตารางที่ 25 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความต้องการการพัฒนา ด้านกิจกรรม นักศึกษาของกลุ่มผู้ฝึกหัดงาน ( $n = 67$  คน) กลุ่มสมาชิกของทีมระยะแรก ( $n = 97$  คน) กลุ่มสมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์ ( $n = 202$  คน) กลุ่มที่ปรึกษา ( $n = 159$  คน) และกลุ่มผู้อุปถัมภ์ ( $n = 97$  คน) โดยใช้บุคคลเป็นหน่วยวิเคราะห์

ความต้องการการพัฒนา	กลุ่มผู้ฝึกหัดงาน		กลุ่มสมาชิกของทีมระยะแรก		กลุ่มสมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์		กลุ่มที่ปรึกษา		กลุ่มผู้อุปถัมภ์	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1. การให้คำปรึกษาแก่นักศึกษา	4.19	.91	4.14	.88	3.85	1.14	3.50	1.15	-	-
2. กระบวนการปลูกฝังจริยธรรมจรรยาบรรณนักศึกษา	4.03	1.13	4.04	.91	3.96	.96	3.77	1.08	4.14	.90
3. กระบวนการส่งเสริมศาสนา ศิลปวัฒนธรรมแก่นักศึกษา	3.86	1.07	4.03	.88	3.79	1.04	3.54	1.06	3.92	.91

จากตารางที่ 25 พบว่าอาจารย์ทุกกลุ่มมีความต้องการการพัฒนาอาชีพด้านกิจกรรมนักศึกษา สอดคล้องกันในระดับมากในแต่ละรายชื่อ โดยกลุ่มผู้ฝึกหัดงานต้องการการพัฒนาสูงสุดในการให้คำปรึกษาแก่นักศึกษา มีค่าเฉลี่ย 4.19 ส่วนกลุ่มที่ปรึกษามีค่าเฉลี่ยสูงสุดในข้อกระบวนการปลูกฝังจริยธรรม จรรยาบรรณแก่นักศึกษา โดยมีค่าเฉลี่ย 4.14 และกลุ่มสมาชิกของทีมในระยะแรกมีค่าเฉลี่ยสูงสุดในข้อกระบวนการส่งเสริมศาสนา ศิลปวัฒนธรรมของชาติแก่นักศึกษา โดยมีค่าเฉลี่ย 4.00

ตารางที่ 26 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความต้องการการพัฒนา ด้านทักษะการปฏิบัติงานร่วมกันของอาจารย์กลุ่มผู้ฝึกหัดงาน ( $n = 67$  คน) กลุ่มสมาชิกของทีมระยะแรก ( $n = 97$  คน) กลุ่มสมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์ ( $n = 202$  คน) กลุ่มที่ปรึกษา ( $n = 159$  คน) และกลุ่มผู้อุปถัมภ์ ( $n = 97$  คน) โดยใช้บุคคลเป็นหน่วยวิเคราะห์

ความต้องการการพัฒนา	กลุ่มผู้ฝึกหัดงาน		กลุ่มสมาชิกของทีมระยะแรก		กลุ่มสมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์		กลุ่มที่ปรึกษา		กลุ่มผู้อุปถัมภ์	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1. การจัดการ/วางแผนการปฏิบัติงานของตนเอง	4.06	.99	3.81	1.00	3.65	1.09	3.57	1.03	3.64	1.17
2. การสื่อสารและการสร้างมนุษยสัมพันธ์	4.09	1.02	3.85	1.02	3.69	1.17	3.44	1.14	3.72	1.14

ตารางที่ 26 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความต้องการการพัฒนาด้านทักษะการปฏิบัติงานร่วมกันของอาจารย์กลุ่มผู้ฝึกหัดงาน (n = 67 คน) กลุ่มสมาชิกของทีมระยะแรก (n = 97 คน) กลุ่มสมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์ (n = 202 คน) กลุ่มที่ปรึกษา (n = 159 คน) และกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน (n = 97 คน) โดยใช้บุคคลเป็นหน่วยวิเคราะห์ (ต่อ)

ความต้องการการพัฒนา	กลุ่มผู้ฝึกหัดงาน		กลุ่มสมาชิกของทีมระยะแรก		กลุ่มสมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์		กลุ่มที่ปรึกษา		กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
3. การปฏิบัติงานเป็นทีมและการสร้างทีมงาน	4.25	.94	4.05	.92	3.75	1.15	3.53	1.05	3.91	1.12
4. การจูงใจ	4.20	.98	4.04	.91	3.84	1.12	3.50	1.15	3.74	1.04
5. การตัดสินใจ	4.20	1.01	4.04	.95	3.79	1.12	3.55	1.13	3.85	1.06
6. การแก้ปัญหาและบริหารความขัดแย้ง	4.27	1.01	4.03	.87	3.82	1.12	3.63	1.05	3.85	1.00
7. การศึกษาวิเคราะห์ปัญหาและสรุปเหตุผล	4.06	.92	4.11	.88	3.85	1.14	3.67	1.08	3.78	.90
8. กระบวนการคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการสร้างวิสัยทัศน์ในการทำงาน	4.36	.82	4.31	.86	4.07	.98	4.03	.93	4.06	.92
9. กระบวนการคิดอย่างมีวิจารณญาณในการทำงาน	4.36	.76	4.29	.85	4.06	.92	3.99	.89	4.04	.95

จากตารางที่ 26 พบว่าอาจารย์ตั้งแต่กลุ่มผู้ฝึกหัดงานจนถึงกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน มีความต้องการพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานร่วมกันที่สอดคล้องกันในระดับมาก โดยกลุ่มผู้ฝึกหัดงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเกือบทุกรายข้อ และค่าเฉลี่ยที่รองลงมา คือ กลุ่มสมาชิกของทีมระยะแรกเกือบทุกรายข้อเช่นกัน และจากค่าเฉลี่ยของทุกข้อในแต่ละกลุ่ม จะพบว่าค่าเฉลี่ยของความต้องการการพัฒนากระบวนการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และการสร้างวิสัยทัศน์ในการทำงานมีค่าสูงสุดในทุกกลุ่มรองลงมา คือ กระบวนการคิดอย่างมีวิจารณญาณในการทำงาน

ตารางที่ 27 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความต้องการการพัฒนาด้านการบริการ  
 องค์กรของกลุ่มสมาชิกของทีมีระยะสมบูรณ์ (n = 202 คน) กลุ่มที่ปรึกษา (n = 159 คน) และ  
 กลุ่มผู้อุปถัมภ์ (n = 97 คน) โดยใช้บุคคลเป็นหน่วยวิเคราะห์  
 หมายถึง ความต้องการด้านการบริการองค์กร ประเมินเฉพาะกลุ่มสมาชิกของทีมีระยะสมบูรณ์  
 กลุ่มที่ปรึกษาและกลุ่มผู้อุปถัมภ์

ความต้องการการพัฒนา	กลุ่มสมาชิกของ ทีมีระยะ สมบูรณ์		กลุ่ม ที่ปรึกษา		กลุ่ม ผู้อุปถัมภ์	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1. การจัดการ	3.40	1.25	3.61	1.16	4.00	.90
2. การกำหนดและพัฒนานโยบาย	3.51	1.22	3.67	1.17	4.15	.86
3. การวางแผน การนำแผนสู่การปฏิบัติ และการ ประเมินแผน	3.64	1.18	3.71	1.07	4.31	.82
4. การวางแผนหรือจัดวางอัตรากำลังคนขององค์กร	3.60	1.23	3.62	1.23	4.21	.91
5. การวินิจฉัยสั่งการ และการมอบหมายงาน	3.49	1.21	3.53	1.16	3.93	.97
6. การประสานงาน	3.71	1.06	3.51	1.08	3.97	.98
7. การควบคุม ตรวจสอบ ประเมินผลการทำงาน	3.70	1.05	3.61	1.11	4.08	.92
8. การจัดทำงบประมาณ	3.55	1.22	3.62	1.16	4.13	.95
9. การบริหาร การควบคุม และการตรวจสอบ ประเมินผลงบประมาณ	3.55	1.25	3.57	1.20	4.06	1.00
10. การบริหารงานบุคคล ได้แก่การสรรหาคัดเลือก บรรจุ แต่งตั้ง ประเมินผล พัฒนาระบบรักษาบุคคล	3.52	1.34	3.46	1.27	3.81	.97
11. การนำเสนอ ผลงาน และข้อเสนอแนะในการปรับ ปรุงแก้ไข การปฏิบัติงาน	3.68	1.11	3.56	1.11	3.88	.94
12. การจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงาน	3.61	1.12	3.49	1.08	3.88	1.04
13. การปฏิบัติหน้าที่คณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ คณะทำงานต่างๆ	3.56	1.08	3.42	1.00	3.51	1.24
14. การพัฒนาประสิทธิภาพการบริการองค์กร และ การบริหารเชิงกลยุทธ์	3.94	1.03	3.86	1.02	4.08	.87
15. การบริหารมุ่งวัตถุประสงค์	3.80	1.09	3.75	1.04	3.95	.83
16. การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์	3.90	1.08	3.81	.99	4.02	.89
17. การบริหารการเปลี่ยนแปลง	3.86	1.08	3.75	1.00	3.91	.88
18. การพัฒนาองค์กร	3.93	1.09	3.84	1.01	3.96	.89
19. ภาวะผู้นำ	3.94	1.10	3.72	.98	3.95	1.04
20. การประชาสัมพันธ์งานและองค์กร	3.79	1.15	3.51	1.02	3.86	.94
21. การสร้างเครือข่ายการทำงาน	3.83	1.12	3.58	1.06	3.95	.88
22. กระบวนการคิดเชิงกลยุทธ์ในการทำงาน	4.05	.98	3.99	.91	4.03	.93
23. กระบวนการให้ชุมชนมีส่วนร่วมในภารกิจของ วิทยาลัย	3.82	1.11	3.78	1.09	4.10	.97

ตารางที่ 27 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความต้องการการพัฒนาด้านการบริหาร องค์กรของกลุ่มสมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์ (n = 202 คน) กลุ่มที่ปรึกษา (n = 159 คน) และ กลุ่มผู้อุปถัมภ์ (n = 97 คน) โดยใช้บุคคลเป็นหน่วยวิเคราะห์ (ต่อ)

ความต้องการการพัฒนา	กลุ่มสมาชิก ของทีมระยะ สมบูรณ์		กลุ่ม ที่ปรึกษา		กลุ่ม ผู้อุปถัมภ์	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
24. ความรู้ด้านแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม	3.70	1.08	3.69	.93	3.79	.91
25. ความรู้ด้านการปฏิรูประบบราชการ	3.78	1.07	3.77	.91	3.95	.95
26. ความรู้ด้านออกนอกระบบราชการ องค์กรมหาชน	4.01	1.08	3.97	.92	3.93	1.02
27. การประมวลและใช้ประโยชน์ข้อมูลสารสนเทศ	3.75	1.09	3.70	1.08	3.75	.92
28. การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการทำงาน	3.88	1.03	3.74	1.06	3.71	.92

จากตารางที่ 27 พบว่าอาจารย์ตั้งแต่กลุ่มสมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์ จนถึงกลุ่มผู้อุปถัมภ์ มีความต้องการการพัฒนาด้านการบริหารในระดับมากสอดคล้องกัน โดยกลุ่มผู้อุปถัมภ์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ทุกข้อรายการ ยกเว้นการปฏิบัติหน้าที่คณะกรรมการ อนุกรรมการและคณะทำงานต่างๆ ความรู้ เกี่ยวกับการออกนอกระบบราชการ และองค์กรมหาชน และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศใน การทำงานที่กลุ่มสมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ 3.56, 4.01 และ 3.88 ตามลำดับ ส่วนรายข้อการประมวล และใช้ประโยชน์ข้อมูลสารสนเทศทั้ง 2 กลุ่มมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากัน คือ 3.75

ตารางที่ 28 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความต้องการการพัฒนาด้านการจัดการอาชีพ ที่ได้รับจากวิทยาลัยของกลุ่มผู้ฝึกหัดงาน (n = 67 คน) กลุ่มสมาชิกของทีมระยะแรก (n = 97 คน) กลุ่มสมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์ (n = 202 คน) กลุ่มที่ปรึกษา (n = 159 คน) และกลุ่มผู้อุปถัมภ์ (n = 97 คน) โดยใช้บุคคลเป็นหน่วยวิเคราะห์

ความต้องการการพัฒนา	กลุ่ม ผู้ฝึกหัดงาน		กลุ่มสมาชิก ของทีม ระยะแรก		กลุ่มสมาชิก ของทีม ระยะสมบูรณ์		กลุ่ม ที่ปรึกษา		กลุ่ม ผู้อุปถัมภ์	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1. ต้องการการปฐมนิเทศด้าน										
1.1 ความรู้เกี่ยวกับวิทยาลัย และ สิ่งแวดล้อมในการทำงาน	4.22	.93	4.13	.93	3.96	1.01	3.82	1.21	-	-
1.2 สภาพแท้จริงของงาน	4.45	.80	4.27	.82	4.22	.88	4.04	1.15	-	-
1.3 กฎหมาย ข้อบังคับวิชาชีพ	4.22	.79	4.26	.90	3.97	1.01	3.97	1.10	-	-
1.4 กฎหมายข้าราชการพลเรือน	4.19	.77	4.21	.90	3.99	1.00	3.97	1.05	-	-
1.5 นโยบาย แผน โครงการ ของ กระทรวงสาธารณสุข สถาบัน- พระบรมราชชนก และวิทยาลัย	4.41	.81	4.33	.79	4.12	.97	4.10	.96	-	-
1.6 ค่านิยม บรรทัดฐานในสังคม	4.28	.90	4.20	.86	3.99	.94	3.86	1.12	-	-

ตารางที่ 28 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความต้องการการพัฒนาด้านการจัดการอาชีพที่ได้รับจากวิทยาลัยของกลุ่มผู้ฝึกหัดงาน (n = 67 คน) กลุ่มสมาชิกของทีมระยะแรก (n = 97 คน) กลุ่มสมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์ (n = 202 คน) กลุ่มที่ปรึกษา (n = 159 คน) และกลุ่มผู้อุปถัมภ์ (n = 97 คน) โดยใช้บุคคลเป็นหน่วยวิเคราะห์ (ต่อ)

ความต้องการการพัฒนา	กลุ่มผู้ฝึกหัดงาน		กลุ่มสมาชิกของทีมระยะแรก		กลุ่มสมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์		กลุ่มที่ปรึกษา		กลุ่มผู้อุปถัมภ์	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1.7 ความก้าวหน้า สวัสดิการ สิทธิประโยชน์	4.45	.80	4.35	.78	4.14	.92	4.08	1.09	-	-
2. ต้องการการจัดการด้านอาชีพ										
2.1 เรียนรู้งานอย่างเป็นระบบ	4.52	.69	4.19	.74	4.12	.99	3.84	1.05	-	-
2.2 เรียนรู้ค่านิยม บรรทัดฐาน คุณค่าสังคมวิทยาลัยเป็นระบบ	4.23	.79	4.03	.77	3.90	.99	3.70	1.05	-	-
2.3 มีพี่เลี้ยงสอนงานที่เป็นระบบ	4.55	.62	4.12	.77	3.95	1.11	3.67	1.23	-	-
2.4 มีกรณีศึกษาเป็นระบบ	4.58	.59	4.33	.72	4.12	1.02	4.06	.99	-	-
2.5 มอบหมายงานที่เหมาะสม	4.61	.61	4.32	.70	4.17	.94	4.08	.99	-	-
2.6 เพิ่มความรับผิดชอบเป็นลำดับ	4.52	.62	4.22	.75	4.14	.94	3.99	.94	-	-
2.7 มอบหมายงานที่หลากหลาย เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน	4.38	.75	4.11	.79	4.09	.95	3.92	.97	-	-
2.8 มอบหมายงานที่ทำทาสร้าง การยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน	4.20	.78	4.10	.80	4.02	.93	3.95	.94	-	-
2.9 หมุนเวียนงานให้เรียนรู้งาน	4.20	.95	4.19	.71	4.05	.95	3.96	.95	-	-
2.10 ระบบประเมินผลการทำงาน ที่นำไปพัฒนาการทำงาน ได้จริง	4.44	.64	4.28	.76	4.34	.89	4.22	.89	-	-
2.11 ทุกคนได้รับรู้ผลการประเมิน การปฏิบัติงานของตนเอง	4.37	.70	4.29	.84	4.26	.95	4.13	.99	-	-
2.12 นำผลประเมินการทำงานมาใช้พัฒนาอาจารย์อย่างเป็นระบบ	4.36	.78	4.32	.74	4.29	.93	4.19	.90	-	-
3. พี่เลี้ยงควรมีบทบาทต่อไปนี้										
3.1 ให้คำปรึกษา ชี้แนะการทำงาน	4.50	.69	4.33	.69	4.29	.89	4.10	.93	-	-
3.2 ดูแล กำกับ สอนการทำงาน	4.11	.93	4.19	.79	4.15	.91	3.95	.99		
3.3 ประเมินผลการทำงาน แจ้งให้รู้ ช่วยเหลือและพัฒนาการทำงาน	4.37	.85	4.24	.77	4.24	.87	4.11	.92	-	-
3.4 ให้คำปรึกษา ชี้แนะด้านสังคม	4.44	.77	4.32	.76	4.22	.94	4.08	.91	-	-
4. ต้องการการสนับสนุนจากหัวหน้างานในการทำงานให้สำเร็จโดยวิธีต่อไปนี้										
4.1 ยกย่องชมเชย ให้กำลังใจ	4.06	.71	4.16	.80	4.27	.91	4.08	.97	-	-

ตารางที่ 28 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความต้องการการพัฒนาด้านการจัดการอาชีพที่ได้รับจากวิทยาลัยของกลุ่มผู้ฝึกหัดงาน (n = 67 คน) กลุ่มสมาชิกของทีมระยะแรก (n = 97 คน) กลุ่มสมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์ (n = 202 คน) กลุ่มที่ปรึกษา (n = 159 คน) และกลุ่มผู้อุปถัมภ์ (n = 97 คน) โดยใช้บุคคลเป็นหน่วยวิเคราะห์ (ต่อ)

ความต้องการการพัฒนา	กลุ่มผู้ฝึกหัดงาน		กลุ่มสมาชิกของทีมระยะแรก		กลุ่มสมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์		กลุ่มที่ปรึกษา		กลุ่มผู้อุปถัมภ์	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
4.2หลีกเลี่ยงการตำหนิ ติเตียน	3.31	1.02	3.84	1.06	3.91	1.14	3.72	1.16	-	-
4.3ให้คำปรึกษาที่เป็นประโยชน์	4.53	.64	4.43	.76	4.50	.75	4.39	.77	-	-
4.4สนับสนุนทรัพยากร บุคคล วัสดุอุปกรณ์	4.47	.78	4.31	.81	4.50	.75	4.43	.73	-	-
5. ต้องการการพัฒนาต่อไปนี้										
5.1 ลาศึกษาต่อ	4.58	.81	4.24	1.12	4.05	1.24	3.53	1.42	-	-
5.2 ศึกษาต่อนอกเวลาทำงาน	3.72	1.29	3.71	1.27	3.32	1.61	3.11	1.59	-	-
5.3 ฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน	4.52	.59	4.37	.75	4.23	.91	4.03	1.01	-	-
5.4 ฝึกอบรมนอกเวลาทำงาน	4.36	.93	4.36	.76	4.16	.98	3.99	1.11	-	-
5.5 เลื่อนขั้น/เลื่อนตำแหน่ง	4.23	.85	4.21	.82	4.21	.97	3.92	1.11	-	-
5.6 เปลี่ยนงานเพื่อเข้าทำงานใหม่	-	-	4.09	.87	4.14	.99	3.89	1.09	-	-
6. ต้องการการมอบหมายงาน หรือเลือกสิ่งเพื่อทำหน้าที่ต่อไป										
6.1 ขยายงานให้ได้ใช้ความเชี่ยวชาญ	4.24	.69	4.16	.89	4.01	.92	4.05	.77	-	-
6.2 การหมุนเวียนงาน ให้ได้ใช้ความเชี่ยวชาญ	4.10	.74	4.11	.95	3.97	.89	4.08	.83	-	-
6.3 หัวหน้าทีมงาน / โครงการ	3.84	1.21	3.71	1.28	3.90	.94	3.93	1	-	-
6.4 หัวหน้าภาควิชา/หัวหน้างาน	3.45	1.28	3.77	1.22	3.85	.99	3.69	1.18	-	-
6.5 รองผู้อำนวยการวิทยาลัย	3.06	1.47	3.15	1.62	3.54	1.28	4.08	1.08	-	-
6.6 ผู้อำนวยการวิทยาลัย	2.93	1.63	2.94	1.75	3.15	1.44	3.95	1.24	-	-
6.7 กรรมการองค์การวิชาชีพ	3.03	1.19	3.05	1.62	3.35	1.29	3.51	1.14	-	-
6.8 ที่ปรึกษาการจัดการศึกษา	3.35	1.46	3.40	1.49	3.75	1.20	3.87	.99	-	-
6.9 ที่ปรึกษาด้านการบริหาร	3.11	1.40	3.18	1.59	3.58	1.20	3.79	1.03	-	-
6.10 ที่ปรึกษาการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์	3.45	1.34	3.46	1.51	3.75	1.16	3.96	.89	-	-
7. ให้วิทยาลัยยกย่องผู้มีผลการ ทำงานดีในรูปแบบต่อไปนี้										
7.1 กล่าวชมเชยในโอกาสต่าง ๆ	3.97	.82	4.22	.84	4.18	.96	4.21	.87	4.22	1.04
7.2 ติดประกาศให้รับทราบทั่วถึง	3.56	1.15	4.00	1.05	3.97	1.17	4.04	1.00	4.06	1.15



ตารางที่ 28 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความต้องการการพัฒนาด้านการจัดการอาชีพที่ได้รับจากวิทยาลัยของกลุ่มผู้ฝึกหัดงาน (n = 67 คน) กลุ่มสมาชิกของทีมระยะแรก (n = 97 คน) กลุ่มสมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์ (n = 202 คน) กลุ่มที่ปรึกษา (n = 159 คน) และกลุ่มผู้อุปถัมภ์ (n = 97 คน) โดยใช้บุคคลเป็นหน่วยวิเคราะห์ (ต่อ)

ความต้องการการพัฒนา	กลุ่มผู้ฝึกหัดงาน		กลุ่มสมาชิกของทีมระยะแรก		กลุ่มสมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์		กลุ่มที่ปรึกษา		กลุ่มผู้อุปถัมภ์	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
7.3 ให้โอกาสศึกษา ฝึกอบรมและพัฒนาตนเอง	4.53	.78	4.52	.72	4.42	.78	4.40	.69	4.40	.86
7.4 ให้รางวัลเป็นวัตถุ	3.19	1.11	3.51	1.28	3.51	1.41	3.31	1.45	3.16	1.57
7.5 เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง	3.84	1.00	4.07	.87	4.10	.99	4.04	.92	4.20	.96

จากตารางที่ 28 แสดงให้เห็นถึงความต้องการการปฐมนิเทศของกลุ่มผู้ฝึกหัดงาน อยู่ในระดับมาก โดยต้องการการปฐมนิเทศเกี่ยวกับสภาพจริงของงานในหน้าที่อาจารย์ และความก้าวหน้า สวัสดิการ สิทธิประโยชน์ที่ควรได้รับมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ 4.45 เท่ากัน

สำหรับความต้องการการจัดการอาชีพอยู่ในระดับมากทุกรายข้อ พบว่ากลุ่มผู้ฝึกหัดงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุดในทุกรายข้อ และค่าเฉลี่ยของความต้องการจะเพิ่มขึ้นเป็นลำดับจากกลุ่มที่ปรึกษาจนถึงกลุ่มผู้ฝึกหัดงาน ในกลุ่มผู้ฝึกหัดงาน พบว่ามีค่าเฉลี่ยของความต้องการเกี่ยวกับการมอบหมายงานที่เหมาะสมสูงสุด คือ 4.61 ซึ่งรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยในระดับมากที่สุด ยังประกอบด้วย ความต้องการการนิเทศงาน การมีพี่เลี้ยงสอนงาน การเรียนรู้งานในหน้าที่อย่างเป็นระบบ และการเพิ่มความรับผิดชอบในงานอย่างเป็นลำดับ โดยมีค่าเฉลี่ย 4.58, 4.55, 4.52 และ 4.52 ตามลำดับ สำหรับกลุ่มสมาชิกของทีมระยะแรก พบว่า มีค่าเฉลี่ยของความต้องการการนิเทศงานที่เป็นระบบสูงสุด คือ 4.33 อยู่ในระดับมากและความต้องการลำดับที่รองลงมา ได้แก่ การมอบหมายงานที่เหมาะสม โดยมีค่าเฉลี่ย 4.32 และการนำผลการประเมินการทำงานมาใช้พัฒนาอาจารย์ การได้รับรู้ผลการประเมินตนเอง การนำผลการประเมินไปปรับปรุงการทำงานได้จริง โดยมีค่าเฉลี่ย 4.32, 4.29 และ 4.28 ตามลำดับ นอกจากนี้ยังต้องการ การเพิ่มความรับผิดชอบในงาน การเรียนรู้งานอย่างเป็นลำดับ และการหมุนเวียนงานให้เรียนรู้งานที่จำเป็น โดยมีค่าเฉลี่ย 4.22, 4.19 และ 4.19 ตามลำดับ ส่วนกลุ่มสมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์กับกลุ่มที่ปรึกษา พบว่า มีความต้องการอันดับ 1-4 เหมือนกัน โดยอันดับที่ 1-3 เป็นการจัดการอาชีพที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ ต้องการระบบการประเมินการปฏิบัติงานที่นำไปปรับปรุงการทำงานได้จริง การนำผลการประเมินมาใช้ในการพัฒนาอาจารย์และการได้รับรู้ผลการประเมินการปฏิบัติงาน ตามลำดับ ส่วนอันดับที่ 4 คือ ต้องการการมอบหมายงานที่เหมาะสม

ความต้องการเกี่ยวกับบทบาทของพี่เลี้ยงพบว่า กลุ่มผู้ฝึกหัดงานจนถึงกลุ่มที่ปรึกษามีความต้องการระดับมากทุกรายการ และทุกกลุ่มมีค่าเฉลี่ยความต้องการสูงสุดในข้อเดียวกัน คือ การให้คำปรึกษา แนะนำการทำงาน และ ค่าเฉลี่ยความต้องการที่ต่ำที่สุดในข้อเดียวกันเช่นกันคือการดูแล กำกับ สอนการทำงาน ส่วนอันดับที่ 2-3 พบว่า กลุ่มผู้ฝึกงานกับกลุ่มสมาชิกของทีมระยะแรกมีความต้องการเหมือนกัน คือ การให้คำปรึกษา แนะนำด้านสังคมการทำงาน และการประเมินผลการทำงาน ตามลำดับ

ส่วนความต้องการการสนับสนุนจากหัวหน้างานในการปฏิบัติงาน พบว่า อาจารย์ทุกกลุ่มมีความต้องการสอดคล้องกันในระดับมากและมากที่สุด โดยผู้ศึกษหัดงานกับกลุ่มสมาชิกของทีมระยะแรก มีความต้องการสอดคล้องกันทั้ง 4 อันดับ การให้คำปรึกษา ซึ่งเน้นที่เป็นประโยชน์ รองลงไปได้แก่การสนับสนุนทรัพยากร แต่กลุ่มสมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์จะมีค่าเฉลี่ยของความต้องการทั้ง 2 รายข้อนี้เท่ากันด้วยค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด ในขณะที่กลุ่มที่ปรึกษาต้องการการสนับสนุนทรัพยากรมากกว่าการให้คำปรึกษาซึ่งเน้น ส่วนอันดับที่ 3 ทุกกลุ่ม ต้องการยกย่องให้กำลังใจ และอันดับสุดท้าย คือ การหลีกเลี่ยงการตำหนิติเตียน

สำหรับความต้องการการพัฒนาฝึกอบรมและศึกษาต่อ พบว่าทุกกลุ่มต้องการทุกรายข้อในระดับมากและมากที่สุด โดยกลุ่มผู้ศึกษหัดงานต้องการการลาศึกษาต่อและการฝึกอบรมขณะปฏิบัติงานในระดับมากที่สุด ส่วนกลุ่มสมาชิกของทีมทั้ง 2 ระยะและกลุ่มที่ปรึกษา ต้องการการฝึกอบรมขณะปฏิบัติงานเป็นอันดับ 1 ตรงกัน ด้วยค่าเฉลี่ย 4.37, 4.23 และ 4.03 ตามลำดับ

ในด้านความต้องการการพัฒนาโดยการขยายงาน และการหมุนเวียนงานให้ได้มีโอกาสใช้ความเชี่ยวชาญในการทำงาน พบว่า กลุ่มสมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ 4.24, 4.11 ตามลำดับ สำหรับการทำหน้าที่หัวหน้าทีมหรือโครงการ และหัวหน้าภาควิชาหรือหัวหน้างาน พบว่าอาจารย์ทุกกลุ่มต้องการระดับมาก ส่วนการทำหน้าที่รองผู้อำนวยการวิทยาลัย พบว่ากลุ่มผู้อุปถัมภ์และกลุ่มที่ปรึกษาต้องการมากด้วยค่าเฉลี่ย 4.08 และ 3.54 ตามลำดับ สำหรับการทำหน้าที่ผู้อำนวยการวิทยาลัย กรรมการองค์การวิชาชีพ พบว่ากลุ่มผู้อุปถัมภ์ต้องการมาก ค่าเฉลี่ย 3.95 และ 3.51 และกลุ่มที่ปรึกษาและกลุ่มผู้อุปถัมภ์ต้องการทำหน้าที่ที่ปรึกษาด้านการจัดการศึกษา การบริหาร และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในระดับมาก เช่นเดียวกัน

ความต้องการยกย่องผู้มีผลงานดี พบว่าทุกกลุ่มมีความต้องการสอดคล้องกันเรียงลำดับจากมากที่สุดลงไป คือโอกาสศึกษาต่อ ฝึกอบรมและพัฒนาตนเอง การยกย่องโดยการกล่าวชมเชย การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การตีประกาศให้รับทราบทั่วถึง และการให้รางวัลเป็นวัตถุตามลำดับ

### 1.3.3.2 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะที่พึงประสงค์ของอาจารย์ และผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลตามทัศนะของผู้บริหารด้านการจัดการศึกษา สถาบันพระบรมราชชนก

ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารด้านการจัดการศึกษา สถาบันพระบรมราชชนก ได้ข้อสรุปการวิเคราะห์ความสอดคล้องของความคิดเห็นของผู้บริหาร ดังต่อไปนี้

#### สมรรถนะที่พึงประสงค์ด้านการจัดการเรียนการสอน

มีสมรรถนะในการกำหนดและพัฒนาหลักสูตร และจัดการเรียนการสอนได้สอดคล้องกับปรัชญา และวัตถุประสงค์ของหลักสูตร รวมถึงบูรณาการความรู้เชิงทฤษฎีเชื่อมโยงกับสถานการณ์จริงในท้องถิ่น ตลอดจนมีส่วนร่วมแก้ปัญหาสุขภาพในท้องถิ่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ จัดการเรียนการสอนให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง สอนแบบบูรณาการ เชื่อมโยงกับสถานการณ์จริงในท้องถิ่นให้ผู้เรียนสามารถนำไปใช้ในสถานการณ์จริงได้อย่างชัดเจน

สร้างบัณฑิตให้มีสมรรถนะในการคิดอย่างมีวิจารณญาณ รู้จักวิเคราะห์ สังเคราะห์องค์ความรู้ มีทักษะในการสื่อสาร ตัดสินใจแก้ปัญหา และมีการเรียนรู้ต่อเนื่องตลอดชีวิต

มีความรู้ ความเข้าใจระบบและกระบวนการจัดการศึกษาการปฏิรูปการศึกษา

มีสมรรถนะทำงานอิสระของวิชาชีพ ได้แก่การป้องกันและส่งเสริมสุขภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถพัฒนาตนเองเข้าสู่พยาบาลปฏิบัติการขั้นสูง (advanced practice nurse) ได้

รวมทั้งความสามารถค้นคว้า เข้าหาแหล่งความรู้และข้อมูลสารสนเทศได้ และที่สำคัญมีสมรรถนะเชิงวิชาการ สามารถพัฒนาสู่ระดับวิชาชีพในสาขาของตนเองได้

มีคุณลักษณะของครูที่ดี คิดเป็นทำเป็น ใฝ่รู้ มีภาวะผู้นำ เป็นผู้รับฟังและกระตุ้นการเรียนรู้ของผู้เรียน มีการเรียนรู้และปรับปรุงตนเองอย่างต่อเนื่องและเป็นแม่แบบให้นักศึกษาได้

### **สมรรถนะที่พึงประสงค์ด้านการวิจัย และการพัฒนาองค์ความรู้**

มีสมรรถนะในการสร้างและพัฒนาองค์ความรู้ด้านสุขภาพ สร้างงานวิจัยที่มีคุณภาพ โดยเฉพาะงานวิจัยด้านบริการการพยาบาล เพื่อแก้ปัญหาทางการพยาบาลในทุกระดับ รวมถึงงานวิจัยเพื่อพัฒนาความเป็นอิสระของวิชาชีพเพื่อสร้างการยอมรับในสังคม รวมทั้งสามารถพัฒนางานวิจัยในด้านปริมาณและคุณภาพสู่มาตรฐาน และสื่อสารเผยแพร่ผลงานวิจัยสู่สังคมได้

### **สมรรถนะที่พึงประสงค์ด้านการผลิตตำราและเอกสารวิชาการ**

มีความรู้ ความเข้าใจหลักและกระบวนการเขียนเอกสารวิชาการ ตำรา และการผลิต การพัฒนาการผลิตเอกสารวิชาการให้มีปริมาณและมีคุณภาพได้มาตรฐาน โดยคำนึงถึงความต้องการใช้ตำราของชุมชน เพื่อให้วิทยาลัยเป็นแหล่งวิชาการ ที่สนับสนุนความต้องการของชุมชน

### **สมรรถนะที่พึงประสงค์ด้านกิจการนักศึกษาและการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม**

มีความเข้าใจพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมนักศึกษา และมีสมรรถนะในการดำเนินงานกิจการนักศึกษา ให้นักศึกษาริเริ่มทำด้วยตนเอง โดยเป็นผู้สนับสนุนอำนวยความสะดวก ช่วยเหลือประคับประคอง รวมทั้งจัดกิจกรรมให้เหมาะสมกับท้องถิ่นชุมชน และมีการส่งเสริมกิจกรรมด้านชุมชนมากขึ้น เพื่อให้นักศึกษาได้เรียนรู้และทำประโยชน์ให้ชุมชน ส่งเสริมและเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมของชาติและของท้องถิ่น ส่งเสริม พัฒนานักศึกษาให้ทันการเปลี่ยนแปลงและนำสู่ความเป็นสากล ให้ทำงานข้ามชาติได้ ใฝ่รู้วัฒนธรรม ภาษา กฎหมาย ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน มีเจตคติที่ดีต่อนักศึกษามีความรักทุ่มเท ปรับตัวเข้าหานักศึกษามากขึ้น และมีสมรรถนะในการทำวิจัยด้านกิจการนักศึกษาและการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

### **สมรรถนะที่พึงประสงค์ด้านการให้บริการวิชาการ**

มีความเชี่ยวชาญการพยาบาลทั้งทฤษฎีและการปฏิบัติ สร้างและพัฒนาองค์ความรู้ของตนเอง มีทักษะในการบริหารเวลา และบูรณาการงานในหน้าที่ให้เชื่อมโยงกัน รวมทั้งมีทักษะในการถ่ายทอดความรู้ และการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ทักษะความสามารถในการทำหน้าที่วิทยากรที่ปรึกษาวิชาการและการปฏิบัติงานแก่สถานบริการสุขภาพทุกระดับ และหน่วยงานต่าง ๆ

### **สมรรถนะที่พึงประสงค์ด้านการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล**

มีความเชี่ยวชาญในการบริหารในระดับวิชาชีพ สามารถวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมที่มีผลต่อการดำเนินงานของวิทยาลัย มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ก้าวทันสังคมวิชาชีพและมีทักษะการตัดสินใจในการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ และพัฒนางานอย่างต่อเนื่องนำการพัฒนาทันการเปลี่ยนแปลง มีภาวะผู้นำ ทุ่มเทในการทำงาน มีความยืดหยุ่นสูง และสร้างวัฒนธรรมการทำงานของวิทยาลัยให้เข้มแข็ง สามารถบริหารการศึกษาให้มีคุณภาพ กระตุ้นและสนับสนุนการพัฒนาการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ และมีความรู้ ความเข้าใจการปฏิรูปการศึกษาของประเทศ มีเจตคติที่ดีในการบริหารแบบมีส่วนร่วม สามารถจัดระบบงานให้เอื้อกับการปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ของอาจารย์

มีเจตคติในการส่งเสริมผู้ได้บังคับบัญชา นำศักยภาพของผู้ได้บังคับบัญชามาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ขอมรับการตรวจสอบได้ มีมนุษยสัมพันธ์และโลกทัศน์ที่ดี เกื้อกูลและเอื้ออารี แบ่งปันประสบการณ์ระหว่างผู้บริหาร อาจารย์และประชาชน ปลูกฝังการช่วยเหลือเกื้อกูลกันของคนในวิชาชีพให้นักศึกษา และสร้างให้ผู้เรียนทำงานในชุมชนได้ ดำรงตนในสังคมอย่างมีศักดิ์ศรี

มีสมรรถนะในการประสานงาน สร้างความร่วมมือในวิชาชีพ และวิชาชีพอื่นในสังคม รวมถึงการสร้างเครือข่ายการทำงานให้กว้างขวาง

#### สมรรถนะที่พึงประสงค์ด้านการบริหารของรองผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล

มีสมรรถนะเช่นเดียวกับผู้อำนวยการวิทยาลัย และมีวิสัยทัศน์ในการบริหารวิทยาลัย และการบริหารงานวิชาการ สามารถให้ข้อมูล ความคิดเห็น ในการบริหารวิทยาลัยแก่ผู้อำนวยการ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถบริหารและวางแผน รวมถึงนำนโยบายไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จ โดยเฉพาะการผลิตบัณฑิตให้มีตามความต้องการของสังคม รวมทั้งมีสมรรถนะในการสร้างทีมงานทำงาน และควรมีคุณวุฒิประสบการณ์ทางการบริหาร

#### สมรรถนะที่พึงประสงค์ด้านการบริหารงานของหัวหน้าภาควิชา

มีความเชี่ยวชาญในวิชาการสาขาที่รับผิดชอบ สามารถพัฒนาวิชาการของภาควิชาให้ทันการเปลี่ยนแปลงของวิชาชีพได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีทักษะด้านเทคนิคการปฏิบัติงานวิชาการที่รับผิดชอบ รวมถึงมีความรู้ ทักษะความสามารถในการบริหาร การวางแผน การกำกับดูแลทั้งคนและงาน การสร้างขวัญกำลังใจให้ผู้ได้บังคับบัญชา การมอบหมายงาน การประสานงานและให้ความร่วมมือ ฐานในบทบาทของตนเอง

มีภาวะผู้นำ และมีการรับรู้ในภาพรวมของวิทยาลัย ได้อย่างครอบคลุมและมีความรู้ความเข้าใจการปฏิรูปการศึกษาของประเทศ ตลอดจนมีทักษะในการทำงานเป็นทีม การสร้างทีมงาน และการสร้างเครือข่ายการทำงานในวิชาชีพพยาบาลและวิชาชีพอื่นในสังคมอย่างกว้างขวาง

#### 1.3.3.3 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะที่พึงประสงค์ในการปฏิบัติงานของอาจารย์พยาบาล ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาสาขาพยาบาลในสังกัดอื่น นอกกระทรวงสาธารณสุข

ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาสาขาพยาบาล และได้ตรวจสอบผลการสัมภาษณ์ รวมทั้งนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษา โดยสรุปผลการสัมภาษณ์ได้ดังนี้

#### สมรรถนะที่พึงประสงค์ด้านการจัดการเรียนการสอน

อาจารย์พยาบาลควรเป็นนักวิชาการผู้มีทักษะความสามารถด้านการสอน โดยมีฐานความรู้จากประสบการณ์การปฏิบัติพยาบาลและการวิจัย ใช้ทฤษฎีเป็นกรอบอ้างอิงร่วมกับการใช้ประสบการณ์เป็นตัวอำนวยการสอน สามารถสร้างและสังเคราะห์แนวคิด(conceptualization)ให้นักศึกษาได้ เพื่อลดการสอนโดยวิธีการบรรยายลง เชี่ยวชาญในการจัดการเรียนการสอนทั้งเนื้อหาหลักสูตรและวิธีการทั้งภาคทฤษฎีและปฏิบัติ จัดการเรียนการสอนโดยให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง การคิดอย่างมีวิจารณญาณ การเรียนรู้ด้วยตนเอง และใช้การวิจัยเป็นฐานความรู้

มีความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะสาขา เป็นตัวแบบของพยาบาลปฏิบัติการขั้นสูง โดยเชี่ยวชาญทั้งการจัดการเรียนการสอน การวิจัยพัฒนาองค์ความรู้ การผลิตตำราและเอกสารวิชาการ และการให้บริการวิชาการ สามารถเป็นที่ปรึกษาวิชาการให้ฝ่ายบริการพยาบาลและสังคมได้

มีทักษะในการบูรณาการงานสอน งานวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ งานผลิตตำราและเอกสารวิชาการ งานการให้บริการวิชาการ และการปฏิบัติกรรพยาบาลเข้าด้วยกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นตัวแบบของพยาบาลที่ดีแก่นักศึกษา เพื่อให้ได้พยาบาลที่มีดีและมีความสามารถ มีความรู้ ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้ได้อย่างเหมาะสม สามารถเข้าหาแหล่งค้นคว้าที่หลากหลายทั้งตำรา วารสารต่างประเทศ อินเทอร์เน็ต และสื่ออื่น ๆ มีทักษะในการคิดวิเคราะห์ สอดแทรกจริยธรรมในการสอนได้อย่างเหมาะสม พัฒนาผู้เรียน รู้จักคิดเป็น มีสำนึกด้านจริยธรรมและเป็นแม่แบบด้านคุณธรรมให้แก่นักศึกษาได้ มีสมรรถนะในการใช้ภาษาสากล มีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานที่ต้องใช้ทักษะความรู้ความสามารถ หลายด้านได้ รวมถึงปรับตัวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมและวิชาชีพได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีสมรรถนะในการทำงานร่วมกับชุมชน สังคม และทำงานเพื่อสังคม

### สมรรถนะที่พึงประสงค์ด้านการวิจัยและการผลิตตำรา เอกสารวิชาการ

สร้างงานวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ การแต่งตำรา เอกสารวิชาการอย่างมีคุณภาพมาตรฐาน นำกระบวนการวิจัยไปใช้เป็นฐานการพัฒนาภารกิจอื่น ๆ ของอาจารย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเผยแพร่ผลงานวิชาการ นำผลงานวิชาการ ไปใช้ประโยชน์ในการเรียนการสอนและใช้ประโยชน์ในวิชาชีพได้อย่างกว้างขวาง ส่งเสริมและวางรากฐานงานการพัฒนาองค์ความรู้ด้านการส่งเสริมและป้องกันโรคเชิงรุก และ มีทักษะในการสร้างเครือข่ายการสร้างและพัฒนางานวิชาการ

### สมรรถนะที่พึงประสงค์ด้านการบริการวิชาการ

มีความรู้ ทักษะความสามารถในการเพิ่มปริมาณและคุณภาพงานบริการวิชาการให้ทันการเปลี่ยนแปลงและมีลักษณะเป็นกิจกรรมที่เข้าถึงชุมชน/สังคมมากขึ้น รวมถึงมีแผนจัดทำหลักสูตรเฉพาะทางและการฝึกอบรม รวมถึงหลักสูตรนานาชาติด้วย มีสมรรถนะบูรณาการงานบริการวิชาการกับภารกิจอื่นๆได้อย่างมีประสิทธิภาพ และใช้การวิจัยเป็นฐานในการทำงาน เผยแพร่ประชาสัมพันธ์งาน และสามารถสร้างงานบริการวิชาการให้เป็นแหล่งรายได้ขององค์กร

### ความสามารถที่พึงประสงค์ด้านกิจกรรมนักศึกษาและการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

มีสมรรถนะและเจตคติที่ดีในการดำเนินกิจกรรมนักศึกษา สามารถพัฒนางานกิจกรรมนักศึกษาให้ส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การทำงานเป็นทีม ความสามัคคี ภาวะผู้นำการบริหารจัดการ จริยธรรม วินัยและความรับผิดชอบ การรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมสิ่งแวดล้อม แก่นักศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ พัฒนางานกิจกรรมนักศึกษาให้ออกสู่ชุมชน สังคม และเป็นสากลได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นแม่แบบด้านคุณธรรม จริยธรรม การทำงาน การรักษาศิลป-วัฒนธรรม แก่นักศึกษา

### สมรรถนะที่พึงประสงค์ด้านการบริหารของคณบดีหรือผู้อำนวยการวิทยาลัย

มีวิสัยทัศน์กว้างไกลทั้งระบบบริหาร ระบบสุขภาพ ระบบการศึกษาในภาพรวมของวิชาชีพทั้งหมด มีภาวะผู้นำ นำการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความคิดเป็นสากล มีสมรรถนะในการบริหารจัดการ การวางแผนและบริหารแผนบรรดุษเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ การตัดสินใจ การเจรจาต่อรอง การแสวงหาทรัพยากร การสร้างเครือข่ายการทำงาน การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การสื่อสารและการใช้ภาษาสากล มีความพร้อมในการแข่งขัน สามารถ

กระตุ้นการทำงานวิชาการและเป็นแบบอย่างในการทำงาน สังคมและคุณธรรมจริยธรรมให้อาจารย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นผู้มีคุณวุฒิและประสบการณ์ทั้งการปฏิบัติพยาบาลและการจัดการศึกษา

#### **สมรรถนะที่พึงประสงค์ด้านการบริหารของรองคณบดีหรือรองผู้อำนวยการวิทยาลัย**

มีสมรรถนะในการบริหารวิชาการ บริหารงานทั่วไป และบริหารงานบุคคล มีสมรรถนะในการสื่อสารและมนุษยสัมพันธ์ การสร้างความร่วมมือและประสานงานกับผู้อื่นได้ดี มีความรับผิดชอบารับนโยบายไปปฏิบัติ และสามารถนำการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และสามารถคิดวิเคราะห์ค้นหาและแก้ไขปัญหาขององค์กรได้ด้วยตนเอง ควรมีประสบการณ์งานหัวหน้าภาควิชามาก่อน มีวุฒิการศึกษาอย่างน้อยปริญญาโท

#### **สมรรถนะที่พึงประสงค์ด้านการบริหารของหัวหน้าภาควิชา**

หัวหน้าภาควิชาควรมีความเชี่ยวชาญเชิงวิชาการและการสอนในสาขาที่ดูแล มีภาวะผู้นำวิสัยทัศน์กว้างไกล มีสมรรถนะในการบริหารวิชาการ บริหารบุคคล และบริหารการเงินและงบประมาณ การวางแผนและบริหารแผนให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยเฉพาะแผนพัฒนาการเรียนการสอน รวมทั้ง การประสานงาน มนุษยสัมพันธ์ สามารถนำทีมการทำงานและถ่ายทอดงานให้ลูกทีมได้ และมีจริยธรรม มีคุณสมบัติของการเป็นครูที่ดีร่วมกับเป็นพยาบาลที่ดี และมีความทุ่มเทจริงจัง อดทนในการกำกับดูแลการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ

#### **1.3.3.4 ผลการวิเคราะห์ความสามารถที่พึงประสงค์ในการปฏิบัติงานของอาจารย์พยาบาลตามทัศนะของผู้นำองค์กรวิชาชีพพยาบาล**

ผู้นำองค์กรวิชาชีพพยาบาลทั้งสภาการพยาบาลและสมาคมพยาบาลแห่งประเทศไทย ให้ทัศนะเกี่ยวกับความสามารถที่พึงประสงค์ในการปฏิบัติงานของอาจารย์พยาบาล ดังนี้

##### **สมรรถนะที่พึงประสงค์ในบทบาทพยาบาลวิชาชีพ**

มีสมรรถนะในการส่งเสริมป้องกันโรค โดยวิธีการสอน ให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษาในการดูแลสุขภาพแก่ประชาชน ครอบครัว ชุมชนและสังคม และการให้ภูมิคุ้มกันโรค การวินิจฉัยโรคเบื้องต้น การตัดสินใจในการให้การพยาบาลและการส่งต่อผู้ป่วยทำงานกับประชาชน ชุมชนและสังคม ด้านคอมพิวเตอร์ เทคโนโลยีสารสนเทศ และภาษาสากล มีภาวะผู้นำ สามารถสร้างความเชื่อถือ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมสุขภาพ มีสมรรถนะในการบริหารงาน งบประมาณ รวมถึงบริหารหน่วยงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถนำทรัพยากรด้านต่าง ๆ ในชุมชนมาใช้ได้

##### **สมรรถนะที่พึงประสงค์ในบทบาทอาจารย์และผู้บริหารสถานศึกษาสาขาพยาบาล**

พัฒนาการสอนให้ทันการเปลี่ยนแปลงของวิชาการ มีความเป็นนักวิชาชีพด้านการสอน เป็นนักวิจัยที่พร้อมจะสร้างคนได้ด้วยกระบวนการนี้ด้วย มีทักษะความสามารถในการบูรณาการภารกิจการสอนกับการวิจัยเข้าด้วยกัน และเน้นความสำคัญของการสอนด้วยประสบการณ์วิชาชีพ โดยเฉพาะการส่งเสริมป้องกันและการรักษาโรคเบื้องต้นทั้งในสถานบริการสุขภาพ บ้าน ชุมชน มีสมรรถนะในการสร้างองค์ความรู้ของตนเอง โดยการวิจัย แต่งตำรา เขียนเอกสารวิชาการ และการบริการวิชาการ และมีทักษะความสามารถในการบูรณาการภารกิจหลัก 3 บทบาท คือ สอน วิจัยและบริการวิชาการเข้าด้วยกัน โดยมีกรอบของ 1) มีจำนวนชั่วโมงการสอนเหมาะสม 2) มีหลักฐานการสอนได้แก่แผนการสอน รวมถึงผลลัพธ์ของการสอน 3) มีการสร้างและพัฒนา

องค์ความรู้ด้านการสอน โดยการวิจัยเพื่อพัฒนาการสอนหรือพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชน และ 4) ใช้การสอนเป็นการให้บริการวิชาการ

มีทักษะประสานการทำงานกับประชาชน ท้องถิ่น หน่วยงานต่าง ๆ สูง  
มีสมรรถนะด้านคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศ  
สามารถเป็นแม่แบบให้นักศึกษาในด้านวิชาชีพและคุณธรรม จริยธรรมได้  
ผู้บริหารต้องมีความเป็นนักวิชาการและนักวิชาชีพ มีทักษะในการสร้างวิสัยทัศน์ และสามารถทำวิสัยทัศน์ให้ชัดเจนกับชุมชน สามารถชักชวนผู้อื่นให้มาร่วมการเปลี่ยนแปลงตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ได้ และมีทักษะความสามารถในการบริหาร การสร้างวัฒนธรรมการทำงาน วิธีการคิด วัฒนธรรมองค์การให้วิทยาลัยเป็นองค์การวิชาการที่เป็นอิสระ และมีประสิทธิภาพ สามารถตอบสนองความคาดหวังของสังคมในการผลิตบัณฑิตสาขาพยาบาล ที่มีคุณภาพ และการสร้างองค์ความรู้ในวิชาชีพและความรู้เพื่อกำหนดทิศทางและชี้นำสังคมได้

ตอนที่ 2 การกำหนดสมรรถนะที่ต้องพัฒนา และแนวทางการพัฒนาอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล

2.1 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะในการปฏิบัติงานที่ต้องพัฒนาของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล ตามความต้องการที่สอดคล้องกันของอาจารย์ กระทรวงสาธารณสุข วิชาชีพพยาบาลและสังคมที่เกี่ยวข้อง

การวิเคราะห์สมรรถนะในการปฏิบัติงานที่ต้องพัฒนาของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล เป็นการวิเคราะห์ความสอดคล้องของความต้องการการพัฒนาอาชีพอาจารย์กับความต้องการของสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข วิชาชีพพยาบาล และสังคมที่เกี่ยวข้อง โดยสมรรถนะใดที่มีความสอดคล้องของทั้ง 4 ด้าน คือ อาจารย์ สถาบันพระบรมราชชนก วิชาชีพพยาบาล และสังคมที่เกี่ยวข้อง ถือว่าเป็นสมรรถนะที่ต้องพัฒนาของอาจารย์โดยจำแนกสมรรถนะที่ต้องพัฒนา ประกอบด้วย 1) การจัดการเรียนการสอน 2) การวิจัยและพัฒนาความรู้ 3) การให้บริการวิชาการแก่สังคม 4) การเขียนเอกสารวิชาการและตำรา 5) กิจกรรมนักศึกษาและการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม 6) พฤติกรรมการทำงานร่วมกันของอาจารย์ 7) สมรรถนะด้านการบริหารของอาจารย์กลุ่มผู้อุปถัมภ์ 8) สมรรถนะด้านบริหารของอาจารย์กลุ่มสมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์และกลุ่มที่ปรึกษา

โดยข้อมูลด้านอาจารย์ ประกอบด้วย ข้อมูลระดับทักษะการปฏิบัติงาน ผลงาน และความต้องการการพัฒนาอาชีพ ซึ่งข้อมูลทั้ง 3 ด้านนี้มาจากการรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามการพัฒนาอาชีพของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล โดยกำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาระดับทักษะการปฏิบัติ

งานที่ต้องพัฒนา คือ ตั้งแต่ระดับปานกลางลงไป หรือค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.50 ลงไป สำหรับระดับความต้องการการพัฒนา พิจารณาตั้งแต่ระดับมากขึ้นไป หรือค่าเฉลี่ย ตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป

ส่วนข้อมูลความต้องการของสถาบันพระบรมราชชนก วิชาชีพพยาบาล และสังคมที่เกี่ยวข้อง นำเสนอโดยใช้ตารางวิเคราะห์ความสอดคล้องของความต้องการ โดยกำหนดหมายเลขในสคริปต์ของตาราง เรียงตามแหล่งข้อมูลของความต้องการ ดังนี้

ความต้องการของสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข ประกอบด้วย

หมายเลข 1 ข้อมูลผลการวิเคราะห์การสัมภาษณ์ผู้บริหารด้านการจัดการศึกษาของ  
กระทรวงสาธารณสุข

หมายเลข 2 ข้อมูลผลการวิเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับอาจารย์และวิทยาลัยพยาบาล

หมายเลข 3 ข้อมูลผลการวิเคราะห์เกณฑ์การประกันคุณภาพการศึกษาของวิทยาลัย  
พยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข พ.ศ.2541

หมายเลข 4 ข้อมูลผลการวิเคราะห์การระดมความคิดเกี่ยวกับการปรับภารกิจและการ  
พัฒนาสู่ภารกิจใหม่ของวิทยาลัยพยาบาลและสถาบันพระบรมราชชนก

ความต้องการของวิชาชีพพยาบาล ประกอบด้วย

หมายเลข 5 ข้อมูลผลการวิเคราะห์พระราชบัญญัติวิชาชีพการพยาบาลและผดุงครรภ์แห่ง  
ชาติ และแผนพัฒนาการพยาบาลและผดุงครรภ์แห่งชาติ พ.ศ. 2540-2549

หมายเลข 6 ข้อมูลผลการวิเคราะห์การสัมภาษณ์นายก และอุปนายกสภาการพยาบาล  
แห่งประเทศไทย และอุปนายกสมาคมพยาบาลแห่งประเทศไทย

หมายเลข 7 ข้อมูลผลการวิเคราะห์การสัมภาษณ์ผู้บริหารด้านการจัดการศึกษาของ  
สถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย กระทรวงกลาโหม และ  
เอกชน

ความต้องการของสังคมที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย

หมายเลข 8 ข้อมูลผลการวิเคราะห์แผนแม่บทการปฏิรูประบบราชการ พ.ศ.2540-2544

หมายเลข 9 ข้อมูลผลการวิเคราะห์พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542

หมายเลข 10 ข้อมูลผลการวิเคราะห์เกณฑ์การประกันคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษา  
ของทบวงมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2542

วิธีการวิเคราะห์ความสอดคล้อง กรณีแหล่งข้อมูลใคร่บรูสมรรถนะที่พึงประสงค์ของ

อาจารย์ในรายข้อใด ผู้วิจัยให้เครื่องหมาย (/) ในรายข้อนั้นๆ ส่วนกรณีที่ไม่ได้ให้ระบุเครื่องหมาย(-)

โดยมีรายละเอียดดังนี้





ตารางที่ 29 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะที่พึงประสงค์ด้านการจัดการเรียนการสอนของอาจารย์  
วิทยาลัยพยาบาล ตามความต้องการของสถาบันพระบรมราชชนก วิชาชีพพยาบาล และสังคม  
ที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

สมรรถนะที่พึงประสงค์	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>สาระความรู้ทักษะและสมรรถนะที่ควรมุ่งเน้นในการสอนมากขึ้น</b>										
1. การให้คำปรึกษาด้านสุขภาพแก่บุคคล ครอบครัว ชุมชน	/	/	-	/	/	/	/	-	-	-
2. การรักษาโรคเบื้องต้นและการตัดสินใจทางการ พยาบาล	/	/	-	/	/	/	/	-	-	-
3. การปฏิบัติพยาบาล และเวชปฏิบัติ	/	/	-	/	/	/	/	-	-	-
4. การทำงานร่วมกับผู้อื่น และการสร้างทีมงาน	/	/	-	-	/	/	/	-	-	-
5. การทำงานร่วมกับชุมชนและการสร้างการมี ส่วนร่วมของประชาชนในการทำงานด้านสุขภาพ	/	/	/	/	/	/	/	/	/	-
6. ภาวะผู้นำและการนำการเปลี่ยนแปลงด้านสุขภาพ ของประชาชน	/	/	-	/	/	/	/	-	-	-
7. การสร้างเครือข่ายการทำงานด้านสุขภาพ	/	/	-	/	-	-	/	/	/	-
8. กระบวนการแสวงหาความรู้และการใช้เทคโนโลยี สารสนเทศ เพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต	/	/	-	/	/	/	/	/	/	-
9. การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ และการประยุกต์ ความรู้เพื่อการป้องกันและแก้ปัญหา	/	/	-	-	-	/	/	-	/	-
10. การใช้ภาษาไทยและภาษาสากล	/	/	-	/	/	/	/	-	/	-
<b>สมรรถนะในการบริหารการศึกษาที่ควรพัฒนา</b>										
1. การบริหาร ประเมินและพัฒนาหลักสูตรการศึกษา และการฝึกอบรม	/	-	/	-	-	-	-	-	-	/
2. การพัฒนากระบวนการเรียนการสอน	-	-	/	-	-	-	-	-	/	-
3. การพัฒนาระบบเทคโนโลยีทางการศึกษา	-	-	/	-	-	-	-	-	-	/
4. การพัฒนาระบบการวัดประเมินผลการศึกษา	-	-	/	-	-	-	-	-	-	/
5. การจัดระบบประเมินผลการสอนของอาจารย์	-	-	/	-	-	-	-	-	-	/
6. การจัดระบบพัฒนาอาจารย์ด้านหลักสูตร การจัด การเรียนการสอนและการวัด ประเมินผลการสอน	-	-	/	-	-	-	-	-	-	/
7. การพัฒนาระบบและกลไกการประกันคุณภาพ การศึกษา										
- พัฒนาระบบและกลไกการประกันคุณภาพภายใน	-	/	/	/	/	-	-	-	/	/

ตารางที่ 29 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะที่พึงประสงค์ด้านการจัดการเรียนการสอนของอาจารย์ วิทยาลัยพยาบาล ตามความต้องการของสถาบันพระบรมราชชนก วิชาชีพพยาบาล และสังคม ที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

สมรรถนะที่พึงประสงค์	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
- จัดระบบเพื่อต่อการตรวจสอบและประเมินคุณภาพ การประกันคุณภาพภายนอก	-	-	-	/	/	-	-	-	/	/
- กำหนดมาตรฐานสมรรถนะของผู้สำเร็จการศึกษา	-	-	-	-	/	-	-	-	/	-
- จัดระบบประเมินคุณภาพการปฏิบัติงานของบัณฑิต ร่วมกับผู้ใช้	-	-	/	-	/	-	-	-	-	/
8. การพัฒนาระบบการคัดเลือกและการประเมินผล สำเร็จการจัดการศึกษาของวิทยาลัย	-	-	/	-	-	-	-	-	-	/
9. การสร้างเครือข่ายการจัดการศึกษาและวิชาการ ระหว่างสถานบริการสุขภาพ สถาบันการศึกษาและ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งในและนอกประเทศ	/	-	-	/	/	-	/	-	-	-
10. การจัดหาและการใช้อาคารสถานที่อุปกรณ์การ ศึกษาอย่างเป็นระบบเพื่อต่อการเรียนรู้	-	-	/	-	-	-	-	-	-	/
11. การจัดสภาพทางกายภาพของวิทยาลัยให้เอื้อต่อ การเรียนรู้	-	-	/	-	-	-	-	-	/	-
12. การวางระบบบริหารงานห้องสมุดเพื่อต่อการเรียนรู้ ของนักศึกษาและอาจารย์	-	-	/	-	-	-	-	-	-	/

สำหรับการวิเคราะห์ด้านอาจารย์วิทยาลัย เป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับทักษะการจัดการเรียน การสอน และความต้องการการพัฒนาการเรียนการสอน มีรายละเอียดดังนี้

ผลการวิเคราะห์ทักษะการจัดการเรียนการสอนตามการรับรู้ของอาจารย์ สรุปผลการ วิเคราะห์ได้ดังนี้ กลุ่มผู้ฝึกหัดงาน ต้องการได้รับโอกาสในการเรียนรู้และฝึกฝนทักษะการวางแผน และเตรียมการสอน การฝึกสอนและพัฒนาทักษะวิธีการสอน การวัดและประเมินผลการสอน และ ควรได้รับการพัฒนาด้านการวางแผนและเตรียมการสอน การพัฒนาทักษะการสอน การจัดทำ ตารางสอนรายวิชา การวางแผนการศึกษาของภาควิชา การวัดประเมินผลการสอนรายวิชา การ ควบคุมคุณภาพมาตรฐานการสอนรายวิชา และการควบคุมคุณภาพการให้ความรู้แก่ประชาชน

กลุ่มสมาชิกของที่มีระยะแรก ควรได้รับการพัฒนาด้านการควบคุมคุณภาพให้ความรู้แก่ ประชาชน การควบคุมคุณภาพและมาตรฐานการจัดการศึกษาของวิทยาลัย การควบคุมคุณภาพ และมาตรฐานการศึกษาของวิทยาลัย การจัดหา ผลิตและบำรุงรักษาวัสดุอุปกรณ์ทางการศึกษา

กลุ่มสมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์และกลุ่มที่ปรึกษา ควรพัฒนาด้านการวางแผนการศึกษา และการฝึกอบรมของวิทยาลัย และการควบคุมคุณภาพมาตรฐานการศึกษาของวิทยาลัย

กลุ่มสมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์ กลุ่มที่ปรึกษา และกลุ่มผู้อุปถัมภ์ ควรได้รับการพัฒนา ด้านการกำหนดและพัฒนาหลักสูตรการศึกษาและการฝึกอบรม การวัดและประเมินผลการจัดการ การศึกษาและการฝึกอบรม การควบคุมคุณภาพมาตรฐานการฝึกอบรม การควบคุมคุณภาพการให้ ความรู้แก่ประชาชน การจัดหา ผลิตและบำรุงรักษาวัสดุอุปกรณ์ทางการศึกษา และการดูแล การให้บริการและบริหารห้องสมุด

ผลการวิเคราะห์ความต้องการการพัฒนาด้านการจัดการเรียนการสอน ตามการรับรู้ของ อาจารย์ สรุปผลได้ดังนี้ กลุ่มผู้ฝึกหัดงาน กลุ่มสมาชิกของทีม และกลุ่มที่ปรึกษา ต้องการการ พัฒนาขั้นตอนและกระบวนการเตรียมการสอน การจัดทำแผนการสอน ความรู้และทักษะด้าน การสอนภาคทฤษฎี ความรู้และทักษะด้านการสอนภาคปฏิบัติ การพัฒนาทักษะการสอนทฤษฎี และปฏิบัติ การวัดและประเมินผลการสอนรายวิชาและการผลิตสื่อการสอน

กลุ่มผู้ฝึกหัดงาน และกลุ่มสมาชิกของทีม ต้องการการพัฒนาการจัดทำตารางสอนรายวิชา กลุ่มสมาชิกของทีมระยะแรกและระยะสมบูรณ์ กลุ่มที่ปรึกษา และกลุ่มผู้อุปถัมภ์ ต้องการ การพัฒนาการวางแผนและการจัดทำแผนการศึกษา การวางแผนและการจัดทำแผนการฝึกอบรม การประเมินผลการจัดการศึกษาและการฝึกอบรม การควบคุมคุณภาพมาตรฐานการฝึกอบรม การกำหนดและพัฒนาหลักสูตรการศึกษารวมถึงการฝึกอบรม

ทุกกลุ่มต้องการการพัฒนาด้านการควบคุมคุณภาพมาตรฐานการศึกษา การจัดหา ใช้และ บำรุงรักษาวัสดุอุปกรณ์ทางการศึกษา การใช้ห้องสมุดและสื่ออิเล็กทรอนิกส์เพื่อการสืบค้นความรู้

เมื่อพิจารณาความสอดคล้องของทักษะที่ต้องพัฒนา และความต้องการการพัฒนาของ อาจารย์ ร่วมกับความต้องการขององค์กร วิชาชีพและสังคมที่เกี่ยวข้อง ควรพัฒนาสมรรถนะ ด้านการจัดการเรียนการสอนของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล ดังนี้

การจัดการเรียนการสอนที่ควรพัฒนา ประกอบด้วย

1. การใช้หลักสูตรเป็นกรอบในการวางแผนการสอน
2. การพัฒนาทักษะการสอน โดย
  - 2.1 จัดกระบวนการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบ การเตรียมและวางแผนการสอน
  - 2.2 พัฒนาสาระวิชาการและวิธีการถ่ายทอดความรู้

2.3 สอนโดยมีกรอบแนวคิดต่อไปนี้นำกับ ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ การเรียนรู้ด้วยตนเอง การคิดอย่างมีวิจารณญาณ การใช้การวิจัยเป็นฐานการเรียนรู้การเรียนรู้จากประสบการณ์จริง การสอนให้คิดเป็นทำเป็น

2.4 สอนโดยใช้ทฤษฎีเป็นกรอบร่วมกับฐานความรู้จากประสบการณ์วิชาชีพ งานวิจัยและการพัฒนาองค์ความรู้ ของตนเอง.

2.5 บูรณาการงานสอน งานวิจัยและบริการวิชาการเข้าด้วยกัน

2.6 สอดแทรกจริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพและการดำรงชีวิตอย่างมีความสุขในทุกวิชาที่สอน

3. การวางแผนการศึกษาและการฝึกอบรม
4. การวัดและประเมินผลการสอนการจัดการศึกษาและการฝึกอบรม
5. การควบคุมคุณภาพมาตรฐานการสอน การจัดการศึกษาและการฝึกอบรม
6. การใช้เทคโนโลยีทางการศึกษารวมถึงการจัดหาผลิต และบำรุงรักษาวัสดุอุปกรณ์ทางการศึกษา

เนื้อหาความรู้ ทักษะ สมรรถนะที่ควรมุ่งเน้นมากขึ้น ประกอบด้วย

1. การให้คำปรึกษาด้านสุขภาพแก่บุคคล ครอบครัว และชุมชน
2. การรักษาโรคเบื้องต้นและการตัดสินใจทางการแพทย์
3. ทักษะการปฏิบัติพยาบาล และเวชปฏิบัติ
4. การทำงานร่วมกับผู้อื่นและการสร้างทีมงาน
5. การทำงานร่วมกับชุมชน และการสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชน
6. ภาวะผู้นำและการนำการเปลี่ยนแปลงด้านสุขภาพของประชาชน
7. การสร้างเครือข่ายการทำงานด้านสุขภาพ และการจัดการศึกษา
8. กระบวนการแสวงหาความรู้และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต
9. การจัดการ การเผชิญสถานการณ์และการประยุกต์ความรู้เพื่อป้องกันและแก้ปัญหา
10. การใช้ภาษาไทย และภาษาสากล

สมรรถนะด้านการบริหารการศึกษาที่ควรพัฒนา ประกอบด้วย

1. การบริหารประเมินและพัฒนาหลักสูตรการศึกษาและการฝึกอบรม
2. การพัฒนาการวางแผนการศึกษาและการฝึกอบรมของวิทยาลัย
3. การพัฒนากระบวนการเรียนการสอน
4. การพัฒนาการวัดและประเมินผลการสอน การจัดการศึกษาและฝึกอบรม
5. การพัฒนาการควบคุมคุณภาพมาตรฐานการจัดการศึกษาและฝึกอบรม

6. การพัฒนาเทคโนโลยีทางการศึกษา
7. การประเมินผลการสอนของอาจารย์
8. การพัฒนาอาจารย์ด้านการวัดและประเมินผลการศึกษา
9. การสร้างเครือข่ายการจัดการศึกษาและวิชาการ
10. การพัฒนาการคัดเลือกและการประเมินผลการจัดการศึกษา
11. การพัฒนาการประเมินคุณภาพบัณฑิต
12. การพัฒนาการจัดหาและใช้อาคารสถานที่และอุปกรณ์การศึกษา
13. การจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพของวิทยาลัยให้เอื้อต่อการเรียนรู้
14. การบริหารงานห้องสมุดให้เอื้อต่อการเรียนรู้

### 2.1.2 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะด้านการวิจัยที่ต้องพัฒนาของอาจารย์วิทยาลัย

#### พยาบาล

ตารางที่ 30 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะที่พึงประสงค์ด้านการวิจัยของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล ตามความต้องการของสถาบันพระบรมราชชนก วิชาชีพพยาบาล และสังคมที่เกี่ยวข้อง

สมรรถนะที่พึงประสงค์	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>สมรรถนะด้านการวิจัยของอาจารย์ที่ควรพัฒนา</b>										
1. ความรู้ ทักษะความสามารถในการทำวิจัย	/	/	/	/	/	/	/	-	/	/
2. การทำวิจัยด้านต่อไปนี้										
- การพัฒนาการเรียนการสอน การเรียนรู้ของผู้เรียน	/	-	-	/	/	/	/	-	/	/
- การพัฒนางานในภารกิจอาจารย์	/	-	-	/	-	/	/	-	-	-
- การพัฒนาระบบบริการพยาบาล สาธารณสุขท้องถิ่น	/	-	-	/	-	-	/	-	-	-
- การส่งเสริมสุขภาพและการป้องกันโรค	/	-	-	/	/	/	/	-	-	-
- การพัฒนาบุคลากร	/	-	-	/	-	-	-	-	-	-
- การพัฒนาองค์ความรู้วิชาชีพ	/	-	-	/	-	/	/	-	/	/
- การพัฒนาองค์ความรู้ท้องถิ่น	/	-	-	/	-	-	-	-	/	-
3. การเผยแพร่ผลงานวิจัยของตนเอง	/	-	/	-	/	/	/	-	-	/
4. การนำผลงานวิจัยไปใช้ในการสอน ปฏิบัติวิชาชีพ	/	-	-	-	/	/	/	-	-	-
5. การนำการวิจัยไปใช้ในการเรียนรู้ พัฒนาการกิจอื่น	/	-	-	/	/	/	/	-	/	-
6. การบูรณาการงานวิจัยเข้ากับงานภารกิจอื่น ๆ	/	-	-	-	-	/	/	-	-	-
7. การพัฒนาคุณภาพการวิจัยของตนเอง	/	-	-	/	-	-	-	-	-	-
8. การสร้างทีมงานวิจัย	-	-	-	-	/	-	/	-	-	-

ตารางที่ 30 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะที่พึงประสงค์ด้านการวิจัยของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล ตามความต้องการของสถาบันพระบรมราชชนก วิชาชีพพยาบาล และสังคมที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

สมรรถนะที่พึงประสงค์	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>สมรรถนะในการบริหารงานวิจัยของวิทยาลัย ที่ควรพัฒนา</b>										
1. การกำหนดนโยบาย แผนงานและระบบสนับสนุน การวิจัยให้ชัดเจนได้แก่การจัดหาทุน การลาเพื่อทำ วิจัย และการใช้ผลงานวิจัยเพื่อประเมินความ- ก้าวหน้าในงาน	-	-	/	/	/	-	-	-	-	/
2. การพัฒนาปริมาณและคุณภาพงานวิจัยของวิทยาลัย	-	-	/	/	-	-	-	-	-	-
3. การแสวงหาทรัพยากรให้เพียงพอในการส่งเสริม การวิจัยของสถาบัน	-	-	-	-	/	-	-	-	-	/
4. การพัฒนาเผยแพร่ผลงานวิจัยของวิทยาลัย	-	-	/	-	/	-	-	-	-	/
5. การกำหนดนโยบายและมาตรการการนำผลงานวิจัย ไปใช้ในการพัฒนางาน	-	-	-	-	/	-	-	-	-	-
6. การสร้างเครือข่ายการวิจัยระหว่างหน่วยงานของรัฐ และเอกชนทั้งในและนอกประเทศ	-	-	-	/	/	-	-	-	-	-
7. การพัฒนาฐานข้อมูลการวิจัยของวิทยาลัยให้ สามารถเผยแพร่และถ่ายทอดความรู้สู่สังคม	-	-	-	-	/	-	-	-	-	/
8. การพัฒนาวิทยาลัยให้เป็นศูนย์กลางการวิจัยและ พัฒนาของท้องถิ่น	-	-	-	/	-	-	-	-	-	-
9. การจัดให้มีการสอนรายวิชาวิจัยทางการพยาบาลใน หลักสูตรพยาบาลศาสตร์ทุกระดับ	-	-	-	-	/	-	-	-	/	-

สำหรับการวิเคราะห์ด้านอาจารย์เป็นการประเมินเกี่ยวกับผลงาน ทักษะการทำวิจัย และ  
ความต้องการการพัฒนาการวิจัย มีรายละเอียดดังนี้

อาจารย์วิทยาลัยพยาบาลมีผลงานการทำวิจัยด้วยตนเองค่อนข้างน้อย ในกลุ่มตัวอย่าง  
ทั้งหมด 619 คน พบผู้มีผลงานวิจัยของตนเองเพียงร้อยละ 16 และเมื่อจำแนกตามกลุ่ม พบว่ากลุ่ม  
ผู้ฝึกหัดงานยังไม่มีผลงานด้านนี้ กลุ่มสมาชิกของทีมระยะแรก มีผลงานวิจัยร้อยละ 4.1 กลุ่ม  
สมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์ ร้อยละ 12.4 กลุ่มที่ปรึกษา ร้อยละ 25.2 กลุ่มผู้อุปถัมภ์ ร้อยละ 30.9  
เช่นเดียวกันการทำวิจัยร่วมกับผู้อื่น ในกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด พบร้อยละ 38.3 จำแนกเป็นกลุ่ม  
ผู้ฝึกหัดงานร้อยละ 1.6 กลุ่มสมาชิกของทีมระยะแรกร้อยละ 19.6 กลุ่มสมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์  
ร้อยละ 45 กลุ่มที่ปรึกษา ร้อยละ 52.2 และกลุ่มผู้อุปถัมภ์ ร้อยละ 44.3

ผลการวิเคราะห์ทักษะการทำวิจัยตามการรับรู้ของอาจารย์ มีดังนี้ กลุ่มผู้ฝึกหัดงานควรได้รับการพัฒนาด้านการเรียนรู้และฝึกฝนการทำวิจัยอย่างเป็นระบบ สำหรับกลุ่มอื่นๆ ควรได้รับการส่งเสริม สนับสนุนให้ทำวิจัย เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอน การฝึกอบรม พัฒนาศาสตร์การพยาบาลและสาขาที่เกี่ยวข้อง พัฒนาการบริหาร พัฒนาอาจารย์และบุคลากรของวิทยาลัย

สำหรับการวิเคราะห์ความต้องการการพัฒนาของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล ด้านการวิจัย พบว่า กลุ่มผู้ฝึกหัดงานต้องการได้รับการพัฒนาในการทำวิจัยด้านการจัดการเรียนการสอน และการฝึกอบรม สำหรับกลุ่มสมาชิกของทีมระยะแรกและระยะสมบูรณ์ กลุ่มที่ปรึกษาและกลุ่มผู้อุปถัมภ์ ต้องการการพัฒนาในการทำวิจัยทุกด้าน ได้แก่ การทำวิจัยเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอน การฝึกอบรม การบริหาร การพัฒนาบุคลากร และพัฒนาศาสตร์ทางการพยาบาลและสาขาที่เกี่ยวข้อง

เมื่อพิจารณาความสอดคล้องของทักษะที่ต้องพัฒนาและความต้องการการพัฒนาของอาจารย์ ร่วมกับความต้องการขององค์กร วิชาชีพและสังคมที่เกี่ยวข้อง ควรพัฒนาสมรรถนะด้านการวิจัยของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล ดังนี้

**สมรรถนะด้านการวิจัยของอาจารย์ที่ควรพัฒนา ประกอบด้วย**

1. ความรู้ ทักษะความสามารถในการทำวิจัย
2. การเผยแพร่ผลงานวิจัย
3. การนำผลงานวิจัยและกระบวนการวิจัยไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการทำงาน
4. การบูรณาการงานวิจัยเข้ากับงานในการกิจอื่น ๆ
5. การพัฒนาคุณภาพงานวิจัยของตนเอง
6. การสร้างทีมการทำวิจัย

**สมรรถนะด้านการบริหารงานวิจัยของวิทยาลัย ประกอบด้วย**

1. การกำหนดนโยบาย แผนงานและระบบสนับสนุนการวิจัย
2. การพัฒนาปริมาณคุณภาพงานวิจัยของวิทยาลัย
3. การแสวงหาทรัพยากรส่งเสริมการวิจัยของสถาบัน
4. การจัดระบบเผยแพร่ผลงานวิจัย
5. การกำหนดนโยบายและมาตรการการนำผลงานวิจัยไปใช้ในการพัฒนางาน
6. การวางระบบเครือข่ายการวิจัยระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งในและนอกประเทศ
7. การพัฒนาฐานข้อมูลการวิจัย
8. การพัฒนาวิทยาลัยให้เป็นศูนย์กลางการวิจัยและพัฒนาของท้องถิ่น



### 2.1.3 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะด้านการให้บริการวิชาการแก่สังคมที่ต้องพัฒนา ของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล

ตารางที่ 31 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะที่พึงประสงค์ด้านการให้บริการวิชาการของอาจารย์วิทยาลัย  
พยาบาล ตามความต้องการของสถาบันพระบรมราชชนก วิชาชีพพยาบาล และสังคม ที่เกี่ยวข้อง

สมรรถนะที่พึงประสงค์	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. การวางระบบแผนงาน โครงการ การ และ การ ประเมินผล การให้บริการวิชาการแก่สังคม	/	-	/	/	-	/	/	-	/	/
2. การจัดบริการวิชาการที่สอดคล้องกับภารกิจของ วิทยาลัยแก่ประชาชน หน่วยงาน และสังคมอย่าง สม่ำเสมอ โดย										
- เป็นที่ปรึกษาแก่ประชาชน หน่วยงานต่าง ๆ	/	-	-	/	-	/	/	-	-	/
- จัดหลักสูตรการศึกษาต่อเนื่อง และฝึกอบรมแก่ บุคลากรสาธารณสุขและประชาชนทั่วไป	/	-	-	/	-	/	/	-	-	/
- จัดเวทีวิชาการและศูนย์การเรียนรู้การผลิตและพัฒนา กำลังคนด้านสุขภาพแก่หน่วยงานและประชาชน	-	-	-	/	-	-	-	-	/	-

สำหรับการวิเคราะห์ด้านอาจารย์ เป็นการวิเคราะห์ทักษะการให้บริการวิชาการ และความต้องการการพัฒนาการบริการวิชาการ มีรายละเอียดดังนี้

ผลการวิเคราะห์ทักษะการให้บริการวิชาการของอาจารย์วิทยาลัย มีดังนี้ อาจารย์ทุกกลุ่ม  
ตั้งแต่กลุ่มผู้ฝึกหัดงานควรได้รับการเรียนรู้ และฝึกฝนทักษะการให้ความรู้แก่ประชาชน ส่วน  
อาจารย์ตั้งแต่กลุ่มสมาชิกของทีมระยะแรก และระยะสมบูรณ์ และกลุ่มที่ปรึกษาควรได้รับการ  
เรียนรู้และฝึกฝนทักษะในการทำหน้าที่ที่ปรึกษา พี่เลี้ยง ผู้นิเทศงาน และวิทยากรฝึกอบรม

สำหรับอาจารย์กลุ่มสมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์จนถึงกลุ่มผู้อุปถัมภ์ ควรได้รับการพัฒนา  
ในการทำหน้าที่ที่ปรึกษา พี่เลี้ยง ผู้นิเทศงาน และวิทยากรฝึกอบรม

ผลการวิเคราะห์ความต้องการ การพัฒนาทักษะการให้บริการวิชาการตามการรับรู้ของ  
อาจารย์ พบว่า อาจารย์ทุกกลุ่มตั้งแต่กลุ่มผู้ฝึกหัดงาน ถึงกลุ่มผู้อุปถัมภ์ต้องการพัฒนาด้านการ  
บริการวิชาการแก่สังคมและการทำหน้าที่ที่ปรึกษา พี่เลี้ยง และวิทยากรฝึกอบรม

เมื่อพิจารณาความสอดคล้องของทักษะที่ต้องพัฒนา และความต้องการการพัฒนาของ  
อาจารย์ร่วมกับข้อมูลความต้องการขององค์กร วิชาชีพและสังคมที่เกี่ยวข้อง ควรพัฒนาความ-  
สามารถด้านการให้บริการวิชาการของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล ดังนี้

1. มีสมรรถนะในการทำหน้าที่ เป็นที่ปรึกษา พี่เลี้ยง ผู้นิเทศ วิทยากรให้ความรู้หรือ

ฝึกอบรมแก่ประชาชน และหน่วยงานต่าง ๆ

2. การจัดบริการวิชาการที่สอดคล้องกับภารกิจของวิทยาลัยแก่ประชาชน หน่วยงาน และสังคมอย่างสม่ำเสมอ ได้แก่

2.1 การจัดหลักสูตรการศึกษาต่อเนื่อง และการฝึกอบรมแก่บุคลากรสาธารณสุขและประชาชนทั่วไป

2.2 จัดเวทีวิชาการและศูนย์การเรียนรู้การผลิตและพัฒนากำลังคนด้านสุขภาพแก่หน่วยงานและประชาชน

3. การพัฒนาแผนงาน โครงการ และการประเมินผลการให้บริการวิชาการแก่สังคมของวิทยาลัย

2.1.4 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะด้านการผลิตตำราและเอกสารวิชาการที่ต้องพัฒนาของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล

ตารางที่ 32 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะที่พึงประสงค์ด้านการผลิตตำราและเอกสารวิชาการของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล ตามความต้องการขององค์การ วิชาชีพและสังคมที่เกี่ยวข้อง

สมรรถนะที่พึงประสงค์	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. การผลิตตำรา และผลงานวิชาการอื่นๆ	/	-	/	/	/	/	/	-	-	/
2. การพัฒนาคุณภาพผลงานวิชาการ	/	-	-	/	-	/	/	-	-	-
3. การเผยแพร่ผลงานวิชาการ	/	-	-	-	/	/	/	-	-	-

สำหรับการวิเคราะห์ด้านอาจารย์เป็นการประเมินผลงาน ทักษะและความต้องการการพัฒนาเกี่ยวกับการผลิตตำราและเอกสารวิชาการ มีรายละเอียดดังนี้

อาจารย์วิทยาลัยมีผลงานการแต่งตำราและการเขียนเอกสารวิชาการ ค่อนข้างน้อย จำนวนผู้มีผลงานการแต่งตำราด้วยตนเองมีเพียงร้อยละ 16.8 จากจำนวนทั้งหมด 619 คน โดยแบ่งตามกลุ่มพบว่า กลุ่มผู้ฝึกหัดงาน และกลุ่มสมาชิกของทีมระยะแรกไม่มีการสร้างผลงานด้านนี้ กลุ่มสมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์ พบร้อยละ 6 กลุ่มที่ปรึกษา ร้อยละ 31.4 และกลุ่มผู้อุปถัมภ์ร้อยละ 43.3 การเขียนเอกสารวิชาการด้วยตนเองพบร้อยละ 39.3 ของทั้งหมด แบ่งตามกลุ่มเป็นกลุ่มผู้ฝึกหัดงาน ร้อยละ 1.6 กลุ่มสมาชิกของทีมระยะแรก ร้อยละ 22.7 กลุ่มสมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์ ร้อยละ 38.3 กลุ่มที่ปรึกษา ร้อยละ 57 และกลุ่มผู้อุปถัมภ์ร้อยละ 54.6 สำหรับการแต่งตำราร่วมกับผู้อื่น พบร้อยละ 12.3 ของจำนวนอาจารย์และผู้บริหารทั้งหมด และการเขียนเอกสารวิชาการร่วมกับผู้อื่น พบทั้งหมด ร้อยละ 9.5 เท่านั้น



ตารางที่ 33 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะที่พึงประสงค์ด้านกิจกรรมนักศึกษาและการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล ตามความต้องการของสถาบันพระบรมราชชนก วิชาชีพพยาบาล และสังคมที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

สมรรถนะที่พึงประสงค์	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
- การสร้างและพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมในการดำรงชีวิตส่วนตัวและการปฏิบัติหน้าที่การงาน	/	/	-	-	-	-	/	-	/	/
- การพัฒนาการเรียน สังคมและสุขภาพร่างกาย	/	-	-	-	-	-	/	-	-	/
- การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การทำงานร่วมกับผู้อื่น การทำงานเป็นทีมภาวะผู้นำ และทักษะการจัดการ	/	/	-	-	-	-	/	-	/	-
- การรู้จักวินัย ความรับผิดชอบ บทบาทหน้าที่ของตนเอง รักประชาธิปไตยและเห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าตนเอง การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลทุกระดับ การมีอารมณ์มั่นคง ควบคุมตนเองได้ และการมีทัศนคติที่ดีต่อตนเองและวิชาชีพ	-	/	-	-	-	-	-	-	/	/
- การรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมแวดล้อม	-	/	-	-	-	-	-	-	-	/
- การรู้จักตนเอง ท้องถิ่น สังคม ศาสนาศิลปวัฒนธรรม ภูมิปัญญาไทย การเมืองการปกครอง สิ่งแวดล้อม กีฬาและการดำรงชีวิตอย่างมีความสุข	-	/	-	/	-	-	-	-	/	-
- การพัฒนาทักษะสากล ทั้งวัฒนธรรม ภาษา กฎระเบียบ วิชาชีพ ช่น วินัยวิชาชีพพยาบาลระหว่างประเทศ	/	/	-	/	/	/	/	-	/	-
4. การเป็นต้นแบบที่ดีแก่นักศึกษาด้านการแสวงหาความรู้ คุณธรรม จริยธรรม การพัฒนาตนเองและวิชาชีพ	/	/	-	-	-	-	/	-	-	-
5. การบูรณาการกิจกรรมนักศึกษาเข้ากับการเรียนการสอนและการกิจอื่นๆของวิทยาลัย	/	-	-	-	-	/	/	-	-	-
6. การจัดกิจกรรมทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมตามแผนงานของวิทยาลัยและชุมชน	/	-	-	-	-	-	-	-	-	/
<b>สมรรถนะด้านการบริหารงานกิจกรรมนักศึกษาและการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม</b>										
1.การจัดระบบ แผนงาน โครงการและการประเมินผล การจัดกิจกรรมนักศึกษา การแนะแนวและการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม	/	-	/	-	-	-	/	-	-	/
2. การเผยแพร่แผนงานกิจกรรมนักศึกษาให้ทั่ววิทยาลัย	-	-	/	-	-	-	-	-	-	/

ตารางที่ 33 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะที่พึงประสงค์ด้านกิจกรรมนักศึกษาและการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล ตามความต้องการของสถาบันพระบรมราชชนก วิชาชีพพยาบาล และสังคมที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

สมรรถนะที่พึงประสงค์	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. การจัดกิจกรรมนักศึกษาได้เหมาะสมกับพัฒนาการความต้องการของนักศึกษา และเสริมเสริมสมรรถนะตามหลักสูตรได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยวิธีการที่หลากหลาย	/	-	/	-	-	-	/	-	-	/
4. การพัฒนางานกิจกรรมนักศึกษาและงานอาจารย์ที่ปรึกษาให้มีประสิทธิภาพในการเสริมสร้างและช่วยเหลือนักศึกษาที่เป็นระบบ	-	-	/	-	-	-	-	-	-	/
5. การสร้างเครือข่ายแลกเปลี่ยนกิจการนักศึกษา ระหว่างสถาบันต่างๆ ทั้งในและนอกประเทศ	/	-	-	/	-	-	/	-	-	-

สำหรับการวิเคราะห์ด้านอาจารย์เป็นการวิเคราะห์ทักษะและความต้องการการพัฒนาด้านกิจกรรมนักศึกษาและการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม มีรายละเอียดดังนี้

ผลการวิเคราะห์ระดับทักษะตามการรับรู้ของอาจารย์ พบว่า กลุ่มอาจารย์ผู้ฝึกหัดงานควรได้รับการพัฒนาการให้คำปรึกษา การวางแผนการเรียนด้านสังคมและการทำกิจกรรมนักศึกษา และการถ่ายทอดปลูกฝังจรรยาบรรณวิชาชีพและการเป็นพลเมืองดีแก่นักศึกษา

สำหรับการริเริ่มและพัฒนากิจกรรมเสริมสร้างจรรยาบรรณวิชาชีพและเป็นพลเมืองดีแก่นักศึกษา และการจัดกิจกรรมด้านศิลปวัฒนธรรม รวมถึงการริเริ่มพัฒนากิจกรรมศิลปวัฒนธรรมพบว่าอาจารย์ทุกกลุ่มควรได้รับการพัฒนา

ผลการวิเคราะห์ความต้องการพัฒนาทักษะการให้คำปรึกษานักศึกษาและการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของอาจารย์ พบว่า อาจารย์กลุ่มผู้ฝึกหัดงานถึงกลุ่มที่ปรึกษาต้องการการพัฒนาการให้คำปรึกษาแก่นักศึกษาพัฒนากระบวนการปลูกฝังจริยธรรม จรรยาบรรณแก่นักศึกษา รวมถึงกระบวนการส่งเสริมศาสนาศิลปวัฒนธรรมของชาติแก่นักศึกษา

เมื่อพิจารณาความสอดคล้องทักษะที่ต้องพัฒนา และความต้องการพัฒนาของอาจารย์ร่วมกับข้อมูลความต้องการขององค์กร วิชาชีพและสังคมที่เกี่ยวข้องควรพัฒนาสมรรถนะด้านการให้คำปรึกษานักศึกษาและการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของอาจารย์ ดังนี้

สมรรถนะของอาจารย์ที่ควรพัฒนา ประกอบด้วย

1. การให้คำปรึกษา แนะนำและช่วยเหลือด้านสังคมและการเรียนแก่นักศึกษา
2. การทำกิจกรรมร่วมกับนักศึกษา แก้ปัญหาทันสถานการณ์ และมีศิลปะในการชี้แนะ
3. การจัดกิจกรรมนักศึกษาเพื่อพัฒนานักศึกษาให้มีความสามารถต่อไปนี้
  - การสร้างและพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมในการดำรงชีวิตและการปฏิบัติงาน
  - การพัฒนาการเรียน สังคมและการพัฒนาทางสุขภาพร่างกาย
  - การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การทำงานร่วมกับผู้อื่นและการทำงานเป็นทีม ภาวะผู้นำ และทักษะการจัดการ
  - การรู้จักวินัยความรับผิดชอบ บทบาทหน้าที่ และประโยชน์ส่วนรวม การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลทุกระดับ การมีอารมณ์มั่นคง ควบคุมตนเองได้ และการมีทัศนคติที่ดีต่อตนเองและวิชาชีพ
  - การรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมแวดล้อม การรู้จักตนเอง ท้องถิ่น สังคม ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม ภูมิปัญญาไทยและการเมืองการปกครอง สิ่งแวดล้อม กีฬา และการดำรงชีวิตอย่างมีความสุข การพัฒนาทักษะสากลทั้งวัฒนธรรม ภาษา กฎระเบียบ วิชาชีพ
4. การเป็นต้นแบบที่ดีแก่นักศึกษาด้านการแสวงหาความรู้ คุณธรรม จริยธรรม การพัฒนาตนเองและวิชาชีพ
5. การบูรณาการงานกิจกรรมนักศึกษาเข้ากับการเรียนการสอนและการกิจอื่น ๆ
6. การจัดกิจกรรมทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมตามแผนงานของวิทยาลัยและชุมชน

สมรรถนะด้านการบริหารงานกิจกรรมนักศึกษาและทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมที่ควรพัฒนา ประกอบด้วย

1. การจัดระบบ แผนงาน โครงการและการประเมินผลการจัดกิจกรรมนักศึกษา การแนะนำและการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของวิทยาลัย
2. การเผยแพร่แผนงานกิจกรรมนักศึกษาให้ทั่ววิทยาลัย
3. การจัดกิจกรรมนักศึกษาได้เหมาะสมกับพัฒนาการ ความต้องการของนักศึกษา และเสริมสร้างความสามารถตามหลักสูตร ได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยวิธีการที่หลากหลาย
4. การพัฒนางานกิจกรรมนักศึกษา และงานอาจารย์ที่ปรึกษาอย่างเป็นระบบ
5. การสร้างเครือข่ายแลกเปลี่ยนกิจการนักศึกษาระหว่างสถาบันทั้งในและนอกประเทศ

## 2.1.6 ผลการวิเคราะห์พฤติกรรมการทำงานร่วมกันของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาลที่ ควรพัฒนา

การวิเคราะห์พฤติกรรมการทำงานร่วมกันของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาลเป็นการวิเคราะห์ความสอดคล้องของความต้องการการพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงานร่วมกันของอาจารย์กับลักษณะการทำงานร่วมกันของอาจารย์ ตามความต้องการของผู้บริหารด้านการจัดการศึกษาของสถาบันพระบรมราชชนก ดังนี้

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์ของผู้บริหารด้านการจัดการศึกษาของสถาบันพระบรมราชชนกเกี่ยวกับการทำงานร่วมกันของอาจารย์ พบว่า ผู้บริหารต้องการให้อาจารย์มีการทำงาน ร่วมกันในลักษณะ ดังนี้

1. การวางแผนการทำงานร่วมกัน
2. การทำงานเป็นทีม
3. การพัฒนาวิชาการร่วมกัน
4. การช่วยเหลือเกื้อกูลแบ่งปันด้านการทำงานและด้านสังคมในกลุ่มอาจารย์และผู้บริหาร
5. การช่วยเหลือ ชี้แนะการพัฒนาอาชีพระหว่างอาจารย์ด้วยกันและระหว่างอาจารย์กับผู้บริหาร

สำหรับผลการวิเคราะห์ความต้องการของอาจารย์ พบว่า อาจารย์ตั้งแต่กลุ่มผู้ปฏิบัติงานจนถึงกลุ่มผู้อุปถัมภ์ มีความต้องการการพัฒนาทักษะอาชีพด้านต่อไปนี้ในระดับมาก

1. การสื่อสารและการสร้างสรรค์มนุษยสัมพันธ์
2. การปฏิบัติงานเป็นทีมและการสร้างทีมงาน
3. การจงใจ
4. การตัดสินใจ
5. การแก้ปัญหาและการบริหารความขัดแย้ง
6. การจัดการและวางแผนการปฏิบัติงานของตนเอง
7. การศึกษา วิเคราะห์ปัญหาและสรุปเหตุผล
8. กระบวนการคิดอย่างมีวิจารณญาณในการทำงาน
9. กระบวนการคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการสร้างวิสัยทัศน์ในการทำงาน

เมื่อพิจารณาความสอดคล้องของความต้องการการพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานร่วมกันและความต้องการขององค์การควรพัฒนาพฤติกรรมการทำงานร่วมกันของอาจารย์ ดังนี้

1. การทำงานเป็นทีม
2. การช่วยเหลือด้านสังคมและการพัฒนาอาชีพในกลุ่มอาจารย์
3. การกระตุ้นและจงใจผู้อื่นปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

### 2.1.7 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะด้านการบริหารที่ต้องพัฒนาของอาจารย์กลุ่ม

ผู้อุปถัมภ์

ตารางที่ 34 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะที่พึงประสงค์ด้านการบริหารของอาจารย์กลุ่มผู้อุปถัมภ์ ตามความต้องการที่สอดคล้องกันของสถาบันพระบรมราชชนก วิชาชีพพยาบาล และสังคม ที่เกี่ยวข้อง

สมรรถนะที่พึงประสงค์	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>1. การพัฒนาวางแผน(planning)ของวิทยาลัย</b>										
- กำหนดวิสัยทัศน์และนโยบายวิทยาลัยได้เหมาะสม ทันการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม	/	/	-	-	-	/	/	-	-	-
- วางแผนงาน แผนเงินและแผนคนแบบมุ่งผลลัพธ์และ มีแผนพัฒนาวิทยาลัยระยะยาว	/	-	/	/	-	-	-	/	-	-
- นำแผนสู่การปฏิบัติ ประเมินการดำเนินงานตามแผน	/	-	-	-	-	-	-	/	-	-
<b>2. การพัฒนาจัดองค์การ (organizing) ให้อย่าง เหมาะสมกับภารกิจและสภาพแวดล้อม</b>										
- จัดโครงสร้างและกำหนดอำนาจหน้าที่ ขอบข่ายงาน และการประสานงานของบุคลากรแต่ละตำแหน่งได้ ชัดเจน สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และพันธกิจของ วิทยาลัยและเอื้อต่อการใช้ศักยภาพสูงสุดและให้ โอกาสบุคลากรสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ	-	-	/	/	-	-	-	/	-	/
<b>3. การพัฒนาระบบบริหารวิทยาลัยให้สอดคล้องกับ การปฏิรูประบบราชการ</b>										
- วางระบบบริหารงานให้มีความเป็นอิสระ มีความ คล่องตัวตรวจสอบและพึ่งตนเองได้ รวมถึงมีเสรีภาพ ทางวิชาการ	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
- วางระบบบริหารวิทยาลัยแบบมุ่งผลลัพธ์โดยอาศัย แผนกลยุทธ์กำหนดทิศทาง	-	-	-	/	-	-	-	/	-	-
- ปรับกฎระเบียบให้เอื้อต่อการทำงานและการริเริ่ม สร้างสรรค์งานของบุคลากร	/	-	-	/	-	-	/	/	-	-
- จัดระบบให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหาร การ วางแผนและตัดสินใจในภารกิจของวิทยาลัย	-	/	/	-	-	-	-	-	-	/



ตารางที่ 34 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะที่พึงประสงค์ด้านการบริหารของอาจารย์กลุ่มผู้อุปถัมภ์ ตามความต้องการที่สอดคล้องกันของสถาบันพระบรมราชชนก วิชาชีพพยาบาล และสังคม ที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

สมรรถนะที่พึงประสงค์	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
- ปรับวัฒนธรรม ค่านิยมการทำงานให้เน้นความ สามารถ ผลงานความซื่อสัตย์สุจริต และการดำรง ชีวิตที่พอดี	/	/	-	/	-	-	-	/	-	-
- กำหนดคณะกรรมการวิทยาลัยประกอบด้วยบุคคล ภายนอกสถาบันพระบรมราชชนก วิทยาลัยและ ชุมชน โดยกำหนดบทบาทและวาระการดำรง ตำแหน่งชัดเจนเหมาะสม	-	-	-	/	-	-	-	/	/	-
- พัฒนาระบบบริหารวิทยาลัยเข้าสู่การบริหารแบบ องค์กรในการกำกับของรัฐ	-	/	/	/	-	-	-	/	/	-
- ปรับวิทยาลัยเป็นเครือข่ายสถานศึกษา โดยบริหาร การใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด	-	-	-	/	-	-	-	-	-	-
- ปรับระบบพัสดุและสารบรรณให้ทันต่อการพัฒนา เทคโนโลยีสารสนเทศ	-	-	-	-	/	-	-	/	-	-
<b>4. การพัฒนาระบบบริหารงานบุคคล การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์</b>										
- วางระบบการสรรหา พัฒนา และธำรงรักษาบุคลากร ของวิทยาลัย	/	-	-	/	-	-	-	-	/	/
- สรรหา พัฒนาและธำรงรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มี คุณภาพและประสิทธิภาพสูง มีคุณธรรมจริยธรรม และมีระบบผลัดคนผู้ที่ไม่เหมาะสมออกจากระบบ ได้ง่าย และสรรหาอาจารย์ให้ได้คุณภาพและจำนวน เหมาะสมกับจำนวนนักศึกษา	/	-	/	/	-	-	-	/	-	/
- พัฒนาระบบบริหารบุคคลให้สอดคล้องกับอาชีพอื่น	/	/	-	-	-	-	-	/	-	-
- กำหนดระบบสรรหาและประเมินผู้บริหารทุกระดับ อย่างชัดเจนและเหมาะสมเพื่อให้ได้ผู้ที่มีคุณวุฒิ ภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ ประสพการณ์และคุณธรรม จริยธรรม	-	-	/	-	-	-	-	-	-	/
- พัฒนาผู้บริหารให้มี ความสามารถในการบริหาร องค์กรระดับวิชาชีพ	-	/	-	/	-	-	-	/	-	-

ตารางที่ 34 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะที่พึงประสงค์ด้านการบริหารของอาจารย์กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน  
ตามความต้องการที่สอดคล้องกันของสถาบันพระบรมราชชนก วิชาชีพพยาบาล และสังคม  
ที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

สมรรถนะที่พึงประสงค์	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
- วางแผนพัฒนาคุณภาพ คุณธรรม จริยธรรมและ เจตคติที่ดีของอาจารย์ให้ทันการเปลี่ยนแปลงอย่าง ต่อเนื่องตลอดชีวิตการทำงานรวมถึงการปฐมนิเทศ อาจารย์ใหม่	/	/	/	/	/	-	-	/	/	/
- พัฒนาคุณวุฒิอาจารย์โดยการศึกษาต่อบัณฑิตศึกษา	/	/	-	-	/	/	-	-	-	-
- จัดหาทุนการศึกษา การฝึกอบรม การแลกเปลี่ยน อาจารย์ทั้งภายในและนอกประเทศอย่างต่อเนื่อง	-	-	-	-	/	-	-	-	-	-
- จัดระบบเสริมสร้างขวัญกำลังใจ ค่าตอบแทน สวัสดิการที่อยู่อาศัย การลาเพิ่มพูนวิชาการและอื่นๆ ใกล้เคียงเอกชน	-	/	/	-	-	-	/	-	-	-
<b>5. การพัฒนาการอำนวยการ(directing)ของวิทยาลัย อย่างมีประสิทธิภาพ</b>										
- กำหนดสัดส่วนภาระงานของอาจารย์อย่างชัดเจน	-	-	/	-	-	-	-	-	-	-
- มอบหมายงานอย่างเป็นระบบและเหมาะสมกับ อาจารย์แต่ละคน	-	-	-	-	-	-	-	-	-	/
<b>6. การพัฒนาการควบคุม(controlling) ติดตามและ ประเมินผล การปฏิบัติงานของอาจารย์และผู้บริหาร</b>										
- กำหนดมาตรฐานของระบบประเมินผลการปฏิบัติ งานของบุคลากรอิงผลงานและมีตัวชี้ วัดชัดเจน	-	-	/	/	-	-	-	/	-	/
- กำหนดระบบการประเมินบุคคลและพิจารณาความดี ความชอบอย่างยุติธรรมและเปิดเผย	-	-	/	-	-	-	-	-	-	/
- มีมาตรการให้บุคลากรใช้ปรัชญาและวัตถุประสงค์ ของวิทยาลัยเป็นแนวทางการปฏิบัติงานทุกภารกิจ	-	-	/	-	-	-	-	-	-	-
- มีมาตรการตรวจสอบความสอดคล้องของปรัชญา และวัตถุประสงค์ของวิทยาลัย กับการจัดการศึกษา	-	-	/	-	-	-	-	-	-	-
- ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรตามภารกิจ อย่างสม่ำเสมอ	-	-	/	-	-	-	-	-	-	/
<b>7. การพัฒนาระบบการรายงาน(reporting)ผลการ ดำเนินงานของวิทยาลัย</b>										
- มีระบบการรายงานผล ประชาสัมพันธ์ข้อมูล การ	-	-	/	-	-	-	-	/	-	-

ตารางที่ 34 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะที่พึงประสงค์ด้านการบริหารของอาจารย์กลุ่มผู้อุปถัมภ์ ตามความต้องการที่สอดคล้องกันของสถาบันพระบรมราชชนก วิชาชีพพยาบาล และสังคม ที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

สมรรถนะที่พึงประสงค์	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ค่านิยมงานของวิทยาลัยให้ชุมชนรับรู้อย่างต่อเนื่อง										
<b>8. การพัฒนาการบริหารการเงิน การงบประมาณของวิทยาลัย</b>										
- จัดระบบการจัดสรร บริหารและความคุมงบประมาณการเงินทุกประเภท ให้มีความคล่องตัวในการจัดการ	-	/	/	-	-	-	-	/	/	/
- แสวงหาทรัพยากรการเงินจากแหล่งต่าง ๆ และจัดหารายได้จากทรัพย์สินและบริการของวิทยาลัย	-	-	-	/	/	-	-	-	/	/
- ปรับปรุงและวางระบบบริหารให้เอื้อต่อการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ประหยัด และเกิดประโยชน์สูงสุด	-	/	-	/	/	-	-	/	-	-
- จัดระบบตรวจสอบ ติดตามและประเมินประสิทธิภาพ ประสิทธิผลการใช้งบประมาณในการจัดการศึกษาและดำเนินงาน	-	-	-	-	-	-	-	-	/	/
<b>9. การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ และระบบสื่อสารของวิทยาลัย</b>										
- พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศและระบบสื่อสารเพื่อการวางแผนตัดสินใจและประสานงานและลดการใช้กำลังคน	-	-	/	-	-	-	-	/	-	/
- พัฒนาอาจารย์และบุคลากร ให้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการผลิตและใช้เทคโนโลยี	-	/	-	-	-	-	-	-	/	-
<b>10. การจัดระบบการทำงาน การระดมทรัพยากรและการให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของวิทยาลัย</b>										
- จัดระบบการทำงานด้านต่าง ๆ ร่วมกับชุมชน	-	-	/	/	-	-	-	/	-	-
- ระดมทรัพยากร ในชุมชนให้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา	-	-	-	-	-	-	-	/	/	-
- ให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการประเมินผลการดำเนินงานของวิทยาลัย	-	-	/	/	-	-	-	/	-	-
- สนับสนุนให้อาจารย์ นักศึกษา บุคลากรทำกิจกรรมร่วมกับชุมชน	-	-	/	/	-	-	-	-	-	-

สำหรับการวิเคราะห์ด้านอาจารย์เป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับทักษะการบริหาร และความ  
ต้องการการพัฒนาด้านการบริหารของอาจารย์กลุ่มผู้อุปถัมภ์ซึ่งหมายถึง กลุ่มอาจารย์ระดับ 7-8 ที่  
ปฏิบัติหน้าที่รองหรือผู้ช่วยผู้อำนวยการวิทยาลัย มีรายละเอียด ดังนี้

ผลการวิเคราะห์ทักษะการบริหารองค์การของอาจารย์กลุ่มผู้อุปถัมภ์ ควรได้รับการพัฒนา  
ในด้านต่อไปนี้

1. การกำหนดโครงสร้างตำแหน่งงานของวิทยาลัย
2. การวางแผนบริหารวิทยาลัยระยะ 10-15 ปี และระยะ 5-10 ปี
3. การวางอัตรากำลังคนของวิทยาลัย
4. การตรวจสอบและติดตามประเมินผลการดำเนินงานของวิทยาลัย
5. การติดตามและควบคุมการใช้งบประมาณ
6. การสรรหา คัดเลือกและการพิจารณาต่งบุคคลากรศึกษาต่อ ผูกอบรมและพัฒนา
7. การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการทำงาน
8. การใช้กระบวนการคิดเชิงกลยุทธ์ในการทำงาน
9. การเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การโดยใช้การบริหารเชิงกลยุทธ์ การบริหาร  
มุ่งวัตถุประสงค์ การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์หรือการบริหารการเปลี่ยนแปลง
10. การเป็นผู้แทนองค์การและผู้ให้ข้อมูล ข่าวสารของวิทยาลัยแก่สังคม
11. การวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสาร นำมาใช้ประโยชน์ในการบริหารวิทยาลัย
12. การชี้แนะแนวคิดทัศนคติการปฏิบัติงานของอาจารย์ส่วนใหญ่
13. การเผยแพร่ผลงานของวิทยาลัยต่อสังคม
14. การได้รับมอบหมายจากหน่วยงานให้ให้ทำหน้าที่คณะกรรมการต่างๆ

ผลการวิเคราะห์ความต้องการการพัฒนาด้านการบริหารของกลุ่มผู้อุปถัมภ์ ประกอบด้วย

1. การจัดโครงสร้างตำแหน่งงานขององค์การ
2. การกำหนดและพัฒนานโยบายขององค์การ
3. การวางแผน การนำแผนสู่การปฏิบัติ และการประเมินแผน
4. การวางแผนและจัดอัตรากำลังคนขององค์การ
5. การวินิจฉัยสั่งการ การมอบหมายงาน และการประสานงาน
6. การควบคุม ตรวจสอบ ประเมินผลการทำงาน
7. การจัดทำ บริหาร ควบคุม และตรวจสอบประเมินผลงบประมาณ
8. การบริหารงานบุคคล
9. การนำเสนอผลงานและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไขการทำงาน
10. การจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงาน

11. การปฏิบัติหน้าที่คณะกรรมการต่างๆ
12. การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารองค์การโดยใช้การบริหารเชิงกลยุทธ์ การบริหาร-  
มุ่งวัตถุประสงค์ การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริหารการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนา  
องค์การ
13. การพัฒนาภาวะผู้นำ

เมื่อพิจารณาความสอดคล้องของทักษะการปฏิบัติงานที่ควรพัฒนา และความต้องการการ  
พัฒนาของอาจารย์ กับสมรรถนะพึงประสงค์ตามความต้องการขององค์การ วิชาชีพและสังคม  
ที่เกี่ยวข้อง สมรรถนะที่ควรได้รับการพัฒนาด้านการบริหารของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล กลุ่ม-  
ผู้อุปถัมภ์ ประกอบด้วย

1. การกำหนดโครงสร้าง อำนาจหน้าที่ ขอบข่ายงานของวิทยาลัย
  2. การวางแผนและพัฒนาวิทยาลัย โดย
    - 2.1 กำหนดวิสัยทัศน์เพื่อการวางแผน
    - 2.2 กำหนดนโยบายและน่านโยบายสู่การปฏิบัติ
    - 2.3 วางแผนมุ่งผลลัพธ์โดยใช้แผนกลยุทธ์เป็นแนวทาง การนำแผนสู่การปฏิบัติและการ  
ประเมินแผน
3. การพัฒนาระบบบริหารของวิทยาลัยให้สอดคล้องกับการปฏิรูประบบราชการ
  - 3.1 วางระบบบริหารแบบมุ่งผลลัพธ์
  - 3.2 ปรับกฎระเบียบให้ส่งเสริมต่อการทำงาน และการริเริ่มสร้างสรรค์งานของบุคคล
  - 3.3 ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหาร วางแผนและตัดสินใจในภารกิจของวิทยาลัย
  - 3.4 ปรับวัฒนธรรม ค่านิยมการทำงานให้เน้นความสามารถ ผลงาน ชื่อสัตย์สุจริตและ  
การดำรงชีวิตที่พอดี
4. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
  - 4.1 วางระบบสรรหา พัฒนาและธำรงรักษานุคลากรของวิทยาลัย
  - 4.2 สรรหา พัฒนา ธำรงรักษาผู้มีคุณธรรมจริยธรรมและมีคุณภาพ
  - 4.3 วางระบบพัฒนาคุณภาพ คุณธรรม จริยธรรมและเจตคติที่ดีของอาจารย์ให้ทันการ  
เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องตั้งแต่การปฐมนิเทศและตลอดซึ่งการทำงาน
  - 4.4 จัดหาทุนการศึกษา ฝึกอบรมอย่างเพียงพอ
5. การพัฒนาระบบติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการทำงาน
  - 5.1 กำหนดมาตรฐานและระบบประเมินผลการปฏิบัติงานอิงผลงานและมีตัวชี้วัด  
ชัดเจน
  - 5.2 ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรตามภารกิจอย่างสม่ำเสมอ

6. การพัฒนาการบริหารเงินและงบประมาณ

6.1 จัดระบบจัดสรร บริหารและควบคุม ตรวจสอบ ประเมินผลการบริหารงบประมาณ และการเงินทุกประเภท

6.2 ปรับปรุงระบบบริหารให้สามารถใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและเกิดประโยชน์สูงสุด

7. การวินิจฉัยสั่งการ การมอบหมายงานและการประสานงาน

7.1 กำหนดสัดส่วนภาระงานของอาจารย์ให้ชัดเจน มอบหมายงานอย่างเป็นระบบ

8. การพัฒนาระบบรายงานผลการดำเนินงาน

8.1 นำเสนอผลงานและข้อเสนอแนะต่อผู้บังคับบัญชา รวมถึงการประชาสัมพันธ์ วิทยาลัยให้ชุมชนรับรู้ข้อมูลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

8.2 จัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานแก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

9. การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศและระบบสื่อสารของวิทยาลัย

9.1 จัดทำฐานข้อมูลด้านวิชาการและการบริหารของวิทยาลัยให้เป็นปัจจุบัน

9.2 จัดสรรเทคโนโลยีสารสนเทศของวิทยาลัย

10. การพัฒนาภาวะผู้นำ

10.1 เป็นผู้แทนองค์การและให้ข้อมูลข่าวสารของวิทยาลัย

10.2 วิเคราะห์ข้อมูล ข่าวสารมาใช้ประโยชน์ในการทำงาน

10.3 ชี้แนะ แนวคิดการปฏิบัติงานและเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงานแก่ ผู้ใต้บังคับบัญชา

10.4 รับมอบหมายงานให้ปฏิบัติหน้าที่คณะกรรมการหรือการทำงานต่างๆ

2.1.8 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะที่ต้องพัฒนาด้านการบริหารของอาจารย์กลุ่มสมาชิกของ ทีมระยะสมบูรณ์และกลุ่มที่ปรึกษา ที่ทำหน้าที่หัวหน้าภาควิชาหรือหัวหน้างาน

การวิเคราะห์สมรรถนะที่ต้องพัฒนาด้านการบริหารของอาจารย์กลุ่มสมาชิกของทีมระยะ- สมบูรณ์และกลุ่มที่ปรึกษา ที่ทำหน้าที่หัวหน้าภาควิชาหรือหัวหน้างาน เป็นการวิเคราะห์ทักษะ การบริหารงานที่ต้องพัฒนาของอาจารย์ทั้ง 2 กลุ่ม กับความต้องการของผู้บริหารด้านการจัดการ- ศึกษาของสถาบันพระบรมราชชนกและผู้บริหารสถานศึกษาสาขาพยาบาลสังกัดอื่นนอกกระทรวง- สาธารณสุขเกี่ยวกับสมรรถนะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าภาควิชาหรือหัวหน้างาน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ผลการวิเคราะห์ทักษะการบริหารของอาจารย์ทั้ง 2 กลุ่มที่ต้องได้รับการพัฒนา มีดังนี้

1. การกำหนดนโยบายการปฏิบัติงาน

2. การติดตามและควบคุมการใช้งบประมาณ
3. การพัฒนาและพิจารณาความดีความชอบผู้ได้บังคับบัญชา
4. การฝึกอบรมการปฏิบัติงานและให้คำปรึกษาแนะนำการปฏิบัติงานแก่ผู้ได้บังคับบัญชา
5. การรายงานผลการทำงาน ปัญหา การแก้ไขและนำเสนอข้อมูล ข้อเสนอแนะการทำงานต่อผู้บังคับบัญชา
6. การมอบหมายงานในความรับผิดชอบแก่อาจารย์และบุคลากร
7. การเข้าร่วมประชุมการกำหนดนโยบาย และแผนงานของวิทยาลัย
8. การใช้ข้อมูลสารสนเทศในการทำงาน
9. การเผยแพร่ผลงานของวิทยาลัยต่อสังคม

ผลการวิเคราะห์ความต้องการการพัฒนาทักษะการบริหาร ของอาจารย์กลุ่มสมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์ และกลุ่มที่ปรึกษา ที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าภาคหรือหัวหน้างาน พบว่ามีระดับความต้องการอยู่ในระดับมากทุกรายข้อเหมือนกับกลุ่มผู้อุปถัมภ์ข้างต้น

ผลการวิเคราะห์สมรรถนะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าภาควิชา ความคิดเห็นของผู้บริหารด้านการจัดการเรียนการสอนของสถาบันพระบรมราชชนก มีดังนี้

1. ความเชี่ยวชาญวิชาการในภาควิชาที่รับผิดชอบ
2. การบริหารและพัฒนาวิชาการในภาควิชาที่รับผิดชอบ
3. การบริหาร วางแผน และกำกับดูแลผู้ได้บังคับบัญชา และงานในความรับผิดชอบ
4. การสร้างขวัญ กำลังใจให้ผู้ได้บังคับบัญชา
5. การมอบหมายงาน
6. การประสานงานและให้ความร่วมมือตามบทบาทของตน
7. การทำงานเป็นทีมและการสร้างทีมงาน
8. การสร้างเครือข่ายการทำงาน
9. มีภาวะผู้นำ
10. การรับรู้ภาพรวมของวิทยาลัย เข้าใจการปฏิรูปการศึกษาของประเทศ

ผลการวิเคราะห์สมรรถนะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าภาควิชาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา สาขาพยาบาล นอกกระทรวงสาธารณสุข มีดังนี้

1. มีความเชี่ยวชาญเชิงวิชาการและการสอนในสาขาที่รับผิดชอบ
2. การบริหารวิชาการ บุคคล การเงินและงบประมาณ
3. การวางแผนและบริหารแผนให้บรรลุเป้าหมาย โดยเฉพาะแผนพัฒนาการเรียนการสอน

4. การประสานงาน มนุษยสัมพันธ์
5. การนำทีมการทำงานและถ่ายทอดงานให้ผู้ได้บังคับบัญชา
6. มีจริยธรรมและคุณสมบัตินการเป็นครูและพยาบาลที่ดี
7. มีภาวะผู้นำ ทุ่มเทในการกำกับดูแลการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ

เมื่อพิจารณาความสอดคล้องของทักษะความต้องการการพัฒนา ร่วมกับข้อมูลความต้องการขององค์กรและวิชาชีพ สมรรถนะด้านการบริหารที่ต้องพัฒนาของกลุ่มสมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์และกลุ่มที่ปรึกษาที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าภาควิชาหรือหัวหน้างาน มีดังนี้

1. การกำหนดนโยบายการปฏิบัติงาน
2. การวางแผน นำแผนสู่การปฏิบัติและกำกับดูแลให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ โดยเฉพาะแผนการจัดการเรียนการสอนของภาควิชา
3. การติดตามและควบคุมการใช้จ่ายเงินและงบประมาณ
4. การประสานงาน มนุษยสัมพันธ์และการให้ความร่วมมือในบทบาทของตน
5. การมอบหมายงานในความรับผิดชอบแก่อาจารย์และบุคลากร
6. การนำทีมการทำงาน และการสร้างทีมงาน
7. การบริหารงานบุคคล การพิจารณาความดีความชอบ สร้างขวัญ กำลังใจและการพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา
9. การควบคุม ตรวจสอบและประเมินผลการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา
10. การให้คำปรึกษา แนะนำ สอนงาน ฝึกอบรมการปฏิบัติงานแก่ผู้ได้บังคับบัญชา
11. การมีจริยธรรมและเป็นแม่แบบด้านการทำงานและจริยธรรมแก่ผู้ได้บังคับบัญชา รวมถึงแบบอย่างในการเป็นครูและพยาบาลที่ดีแก่นักศึกษา
12. การนำเสนอข้อมูลและข้อเสนอแนะการทำงานให้ผู้บังคับบัญชา
13. การสร้างเครือข่ายการทำงาน
14. การใช้ข้อมูลสารสนเทศในการทำงาน มีการรับรู้ภาพรวมของวิทยาลัยและเข้าใจการปฏิรูปการศึกษาของชาติ
15. การเผยแพร่ผลงานของวิทยาลัย
16. ภาวะผู้นำ การทุ่มเทการทำงาน



## 2.2 การกำหนดแนวทางการพัฒนาอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล

การกำหนดแนวทางการพัฒนาอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล เป็นผลของการวิเคราะห์ความต้องการการจัดการอาชีพของอาจารย์ จากแบบสอบถามการพัฒนาอาชีพของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล สรุปผลได้ดังนี้

### 2.2.1 ผลการวิเคราะห์ความต้องการของอาจารย์เกี่ยวกับการจัดการอาชีพที่ได้รับจากวิทยาลัยพยาบาล

2.2.1.1 ผลการวิเคราะห์ความต้องการการปฐมนิเทศ พบว่า อาจารย์กลุ่มผู้ฝึกหัดงานต้องการการปฐมนิเทศในด้านต่อไปนี้เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุดของความต้องการได้ดังนี้

1. สภาพแท้จริงของงาน ความก้าวหน้า ศักดิ์ศรีและสิทธิประโยชน์
2. นโยบาย แผนงาน โครงการของกระทรวงสาธารณสุข สถาบันพระบรมราชชนกและวิทยาลัยพยาบาลต้นสังกัด
3. ค่านิยม บรรทัดฐาน ธรรมเนียมปฏิบัติ คุณค่าสำคัญในการทำงาน
4. กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับในการประกอบวิชาชีพพยาบาลและความรู้เกี่ยวกับวิทยาลัยและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน
5. กฎหมาย ระเบียบข้าราชการพลเรือน

2.2.1.2 ผลการวิเคราะห์ความต้องการบทบาทที่เลี้ยง โดยวิเคราะห์จากความต้องการของกลุ่มผู้ฝึกงานและกลุ่มสมาชิกของทีมระยะแรก พบว่า ทั้ง 2 กลุ่มมีความต้องการบทบาทที่เลี้ยงสอดคล้องกัน เรียงตามลำดับความต้องการคือ

1. ให้อำนาจปรึกษา แนะนำการทำงาน
2. ให้อำนาจปรึกษา แนะนำด้านสังคมการทำงาน
3. ประเมินผลการทำงาน แจงให้ทราบและให้ความช่วยเหลือปรับปรุงการพัฒนาการทำงานอย่างต่อเนื่อง
4. ดูแล กำกับ สอนการทำงาน

2.2.1.3 ผลการวิเคราะห์ความต้องการสนับสนุนจากหัวหน้างาน พบว่าอาจารย์  
ต้องการการสนับสนุนจากหัวหน้างาน เรียงตามลำดับความต้องการ ได้ดังนี้

กลุ่ม ผู้ฝึกหัดงาน	กลุ่มสมาชิก ของทีมระยะแรก	กลุ่มสมาชิก ของทีมระยะสมบูรณ์	กลุ่ม ที่ปรึกษา
1. การให้คำปรึกษา ชี้แนะที่เป็น ประโยชน์	1. การให้คำปรึกษา ชี้แนะที่เป็น ประโยชน์	1. การให้คำปรึกษา ชี้แนะที่เป็น ประโยชน์และ การสนับสนุน ทรัพยากรบุคคล และวัสดุอุปกรณ์	1. การสนับสนุน ทรัพยากรบุคคล วัสดุอุปกรณ์
2. การสนับสนุน ทรัพยากรบุคคล และวัสดุอุปกรณ์	2. การสนับสนุน ทรัพยากรบุคคล วัสดุอุปกรณ์		2. การให้ คำปรึกษาชี้แนะ ที่เป็นประโยชน์
3. การยกย่อง ชมเชย ให้กำลังใจ	3. การยกย่อง ชมเชย ให้กำลังใจ	3. การยกย่อง ชมเชย ให้กำลังใจ	3. การยกย่อง ชมเชย ให้กำลังใจ
4. การหลีกเลี่ยง การตำหนิติเตียน	4. การหลีกเลี่ยง การตำหนิติเตียน	4. การหลีกเลี่ยง การตำหนิติเตียน	4. การหลีกเลี่ยง การตำหนิติเตียน

โดยสรุป กลุ่มผู้ฝึกหัดงานและกลุ่มสมาชิกของทีมระยะแรกต้องการให้คำปรึกษา ชี้แนะที่  
เป็นประโยชน์จากหัวหน้างานเป็นลำดับสำคัญ ส่วนกลุ่มสมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์ต้องการทั้ง 2  
ประเด็น เท่าๆ กัน ในขณะที่กลุ่มที่ปรึกษาต้องการการสนับสนุนทรัพยากรสูงสุด

2.2.1.4 ผลการวิเคราะห์ความต้องการการตอบแทนผู้มีผลการทำงานดีจาก  
วิทยาลัย พบว่า อาจารย์ตั้งแต่กลุ่มผู้ฝึกหัดงานจนถึงกลุ่มผู้อุปถัมภ์ ต้องการการตอบแทนจาก  
วิทยาลัย สำหรับผู้มีผลการทำงานดี สอดคล้องกันทุกกลุ่ม เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยความต้องการ  
สูงสุดเป็นต้นไป ได้ดังนี้

1. การให้โอกาสศึกษา ฝึกอบรมและพัฒนาตนเอง
2. กล่าวยกย่อง ชมเชยในโอกาสต่างๆ
3. การพิจารณาเลื่อนขั้น หรือเลื่อนตำแหน่ง
4. การให้รางวัลเป็นวัตถุในโอกาสต่างๆ

2.2.1.5 ผลการวิเคราะห์ความต้องการการฝึกอบรม ศึกษาต่อ เลื่อนขั้นเลื่อน-  
ตำแหน่งผลการเปลี่ยนงานเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งใหม่ ของอาจารย์แต่ละกลุ่ม เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ย  
ความต้องการสูงสุด เป็นต้นไปได้ดังนี้

กลุ่ม ผู้ฝึกหัดงาน	กลุ่มสมาชิก ของทีมระยะแรก	กลุ่มสมาชิก ของทีมระยะสมบูรณ์	กลุ่ม ที่ปรึกษา
1. การลาศึกษาต่อ	1. การฝึกอบรม ขณะปฏิบัติงาน	1. การฝึกอบรม ขณะปฏิบัติงาน	1. การฝึกอบรม ขณะปฏิบัติงาน
2. การฝึกอบรม ขณะปฏิบัติงาน	2. การฝึกอบรม นอกเวลาทำงาน	2. การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง	2. การฝึกอบรม นอกเวลาทำงาน
3. การฝึกอบรม นอกเวลาทำงาน	3. การลาศึกษาต่อ	3. การฝึกอบรม นอกเวลาทำงาน	3. การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง
4. การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง	4. การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง	4. การเปลี่ยนงาน เพื่อเตรียมเข้าสู่ ตำแหน่งใหม่	4. การเปลี่ยนงาน เพื่อเตรียมเข้าสู่ ตำแหน่งใหม่
5. การศึกษาต่อ นอกเวลาทำงาน	5. การเปลี่ยนงาน เพื่อเตรียมเข้าสู่ ตำแหน่งใหม่	5. การลาศึกษาต่อ	5. การลาศึกษาต่อ
	6. การศึกษาต่อ นอกเวลาทำงาน	6. การศึกษาต่อ นอกเวลาทำงาน	6. การศึกษาต่อ นอกเวลาทำงาน

2.2.1.6 ผลการวิเคราะห์การพัฒนาในงานที่อาจารย์ต้องการได้รับจากวิทยาลัย เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยความต้องการสูงสุดในแต่ละกลุ่มเป็นต้นไป ได้ดังนี้

กลุ่มผู้ฝึกหัดงาน	กลุ่มสมาชิกของทีมระยะแรก	กลุ่มสมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์	กลุ่มที่ปรึกษา
1. การมอบหมายงานที่เหมาะสม	1. การนิเทศงานที่เป็นระบบ	1. การประเมินผลการปฏิบัติงาน อย่างเป็นระบบ	1. การประเมินผลการปฏิบัติงาน อย่างเป็นระบบ
2. การนิเทศงานที่เป็นระบบ	2. การมอบหมายงานที่เหมาะสม	2. การมอบหมายงานที่เหมาะสม	2. การมอบหมายงานที่เหมาะสม
3. การมีที่เลี้ยงสอนงาน	3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน อย่างเป็นระบบ	3. การเพิ่มความรับผิดชอบในงาน อย่างเป็นลำดับ	3. การนิเทศงานที่เป็นระบบ
4. การเรียนรู้งานในหน้าที่ อย่างเป็นระบบ	4. การเพิ่มความรับผิดชอบในงาน อย่างเป็นลำดับ	4. การนิเทศงานที่เป็นระบบ	4. การเพิ่มความรับผิดชอบในงาน อย่างเป็นลำดับ
5. การเพิ่มความรับผิดชอบในงาน อย่างเป็นลำดับ	5. การเรียนรู้งานในหน้าที่ อย่างเป็นระบบ	5. การเรียนรู้งานในหน้าที่ อย่างเป็นระบบ	5. การหมุนเวียนงานให้เรียนรู้งานที่จำเป็น
6. การประเมินผลการปฏิบัติงาน อย่างเป็นระบบ	6. การหมุนเวียนงาน ให้เรียนรู้งานที่จำเป็น	6. การมอบหมายงานที่หลากหลาย	6. การมอบหมายงานที่ทำทหาย
7. การมอบหมายงานที่หลากหลาย	7. การมีที่เลี้ยงสอนงาน	7. การหมุนเวียนงานให้เรียนรู้งานที่จำเป็น	7. การมอบหมายงานที่หลากหลาย
8. การมอบหมายงานที่ทำทหาย	8. การมอบหมายงานที่หลากหลาย	8. การมอบหมายงานที่ทำทหาย	8. การเรียนรู้งานในหน้าที่อย่างเป็นระบบ
9. การหมุนเวียนงาน ให้เรียนรู้งานที่จำเป็น	9. การมอบหมายงานที่ทำทหาย	9. การมีที่เลี้ยงสอนงาน	9. การเรียนรู้ ค่านิยม บรรทัดฐาน ธรรมเนียมและคุณค่าของสังคม การทำงานอย่างเป็นระบบ
10. การเรียนรู้ ค่านิยม บรรทัดฐาน ธรรมเนียมและคุณค่าของสังคม การทำงานอย่างเป็นระบบ	10. การเรียนรู้ ค่านิยม บรรทัดฐาน ธรรมเนียม คุณค่าของสังคม การทำงานอย่างเป็นระบบ	10. การเรียนรู้ ค่านิยม บรรทัดฐาน ธรรมเนียมและคุณค่าของสังคม การ ทำงานอย่างเป็นระบบ	10. การมีที่เลี้ยงสอนงาน

2.2.1.7 ผลการวิเคราะห์การพัฒนาในงานที่อาจารย์ต้องการได้รับจากวิทยาลัย  
ในกลุ่มสมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์ กลุ่มที่ปรึกษา และกลุ่มผู้อุปถัมภ์ เรียงตามลำดับความต้องการ  
การพัฒนาสูงสุด เป็นต้นไป ได้ดังนี้

กลุ่มสมาชิก ของทีมระยะสมบูรณ์	กลุ่ม ที่ปรึกษา	กลุ่ม ผู้อุปถัมภ์
1. การขยายงานให้ได้ความ เชี่ยวชาญ	1. การขยายงานให้ได้ความ เชี่ยวชาญ	1. การหมุนเวียนงานให้ได้ใช้ ความเชี่ยวชาญ
2. การหมุนเวียนงานให้ได้ใช้ ความเชี่ยวชาญ	2. การหมุนเวียนงานให้ได้ใช้ ความเชี่ยวชาญ	2. การทำหน้าที่รอง- ผู้อำนวยการวิทยาลัย
3. การทำหน้าที่หัวหน้า ภาควิชาหรือหัวหน้างาน	3. การทำหน้าที่หัวหน้าทีมหรือ โครงการ	3. การขยายงานให้ได้ใช้ ความเชี่ยวชาญ
4. การทำหน้าที่หัวหน้าทีม หรือ โครงการ	4. การทำหน้าที่หัวหน้าภาค วิชาหรือหัวหน้างาน	4. การทำหน้าที่ผู้เชี่ยวชาญ หรือที่ปรึกษา
	5. การทำหน้าที่ผู้เชี่ยวชาญหรือ ที่ปรึกษา	5. การทำหน้าที่หัวหน้าทีม หรือ โครงการ
	6. การทำหน้าที่รอง- ผู้อำนวยการวิทยาลัย	6. การทำหน้าที่ผู้อำนวยการ วิทยาลัย
	7. การทำหน้าที่กรรมการหรือ ผู้บริหารองค์การวิชาชีพ	7. การทำหน้าที่หัวหน้า ภาควิชาหรือหัวหน้างาน
	8. การทำหน้าที่ผู้อำนวยการ วิทยาลัย	8. การทำหน้าที่กรรมการหรือ ผู้บริหารองค์การวิชาชีพ

จากผลการวิเคราะห์ความต้องการการจัดการอาชีพของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล  
สรุปแนวทางการพัฒนาอาชีพของอาจารย์แต่ละกลุ่ม ได้ดังนี้

#### กลุ่มผู้ฝึกหัดงาน

1. จัดให้เข้าร่วมโครงการประชุมพิเศษ โดยเฉพาะให้มีโอกาสได้เรียนรู้สภาพแท้จริงของงาน  
ความก้าวหน้า สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ รวมถึงนโยบาย แผนงาน โครงการของกระทรวง-  
สาธารณสุข สถาบันพระบรมราชชนกและวิทยาลัยต้นสังกัด
2. จัดให้เข้าร่วมโครงการฝึกอบรมระหว่างงาน โดยมีที่เลี้ยงดูดูแลอย่างเป็นระบบ
3. จัดให้ได้รับการฝึกอบรมให้ทำงานในหน้าที่อย่างถูกต้อง

4. ได้รับมอบหมายงาน โดยการกำกับดูแลของพี่เลี้ยง
5. จัดให้ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานและการเสริมแรงทางบวก
6. ลาศึกษาต่อ

#### กลุ่มสมาชิกของทีมระยะแรก

1. ได้รับมอบหมายงานที่เหมาะสม เพิ่มความรับผิดชอบเป็นลำดับและมีหัวหน้างานให้ คำชี้แนะดูแลรวมถึงสอนงาน
2. จัดให้ได้รับการฝึกอบรมด้านทักษะอาชีพ การบริหารจัดการ มนุษยสัมพันธ์
3. จัดให้ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานและให้โอกาสศึกษาต่อ ฝึกอบรมและพัฒนาตนเอง ยกย่อง ชมเชย รวมถึงการพิจารณาการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง
4. ลาศึกษาต่อ

#### กลุ่มสมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์

1. จัดให้ได้รับการมอบหมายงานที่เพิ่มความรับผิดชอบมากขึ้น
2. วิทยาลัยขยายงานให้ได้ใช้ความเชี่ยวชาญ
3. จัดให้ได้รับการฝึกอบรม เตรียมความพร้อมด้านบริหารจัดการและกลยุทธ์การทำงาน
4. จัดให้ได้รับการมอบหมายงานให้ตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา หัวหน้างาน หัวหน้าทีมหรือหัวหน้าโครงการ
5. จัดให้ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานและให้โอกาสศึกษาต่อ ฝึกอบรมและพัฒนาตนเอง ยกย่องชมเชย รวมถึงการพัฒนา การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง
6. ลาศึกษาต่อ

#### กลุ่มที่ปรึกษา

1. วิทยาลัยขยายงานให้ได้ใช้ความเชี่ยวชาญในบทบาทพี่เลี้ยง ผู้นิเทศงาน ที่ปรึกษา วิทยากรฝึกอบรม
2. จัดให้ได้รับการมอบหมายงานที่เพิ่มความรับผิดชอบมากขึ้นในตำแหน่ง หัวหน้าภาค หัวหน้างาน หัวหน้าทีม หรือหัวหน้าโครงการ
3. จัดให้ได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้ทันการเปลี่ยนแปลง เพื่อสร้างและพัฒนาทักษะการบริหาร
4. จัดให้ได้รับการเปลี่ยนงานเพื่อเตรียมเข้าสู่ตำแหน่งใหม่
5. จัดให้ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานและให้โอกาสศึกษาต่อ ฝึกอบรมและพัฒนาตนเอง ยกย่อง ชมเชย รวมถึงการพิจารณาการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง
6. ลาศึกษาต่อ

### กลุ่มผู้อุปถัมภ์

1. จัดให้ได้รับการหมุนเวียนงานให้ได้ใช้ความเชี่ยวชาญ
2. จัดให้ได้รับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนวิชาการให้ทันการเปลี่ยนแปลงและพัฒนา

### ประสิทธิภาพการบริหาร

3. จัดให้ได้รับการขยายงานให้ได้ใช้ความเชี่ยวชาญในบทบาทที่เสี่ยง ผู้นิเทศ ที่ปรึกษาและ  
วิทยากรฝึกอบรม
4. จัดให้ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานและให้โอกาสศึกษาต่อ ฝึกอบรมและพัฒนา  
ตนเอง ยกย่อง ชมเชย รวมถึงการพิจารณาการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง
5. ลาศึกษาต่อ

### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการการบรรลุเป้าหมายของการพัฒนาอาชีพ

วิทยาลัยพยาบาล เป็นหน่วยงานปฏิบัติในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ซึ่งตามพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการ พ.ศ.2536 สำนักงานปลัดกระทรวงมีภารกิจหลักในการรับผิดชอบการผลิตและพัฒนาบุคลากรของกระทรวงสาธารณสุข (ราชกิจจานุเบกษา, เล่มที่ 112 ตอนที่ 53 ก. วันที่ 25 ธันวาคม 2538) และในระดับนโยบายเป้าหมายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันฯ ระบุให้พัฒนาบุคลากรอย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง คุ้มครองรักษาและส่งเสริมความก้าวหน้า ขวัญกำลังใจให้สามารถทำงานได้เต็มศักยภาพ พร้อมกับมีความก้าวหน้าอย่างเหมาะสม(สถาบันพระบรมราชชนก, 2540: 10) และตามเกณฑ์มาตรฐานการจัดการศึกษาของสถาบันฯ ต้องส่งเสริมให้อาจารย์ทุกคนต้องได้รับการพัฒนาอย่างน้อย 1 ครั้งต่อปี และจัดสรรงบประมาณพัฒนาบุคลากรไม่น้อยกว่าร้อยละ 20 ของงบประมาณการดำเนินงานแต่ละปี ในระดับปฏิบัติการสถาบันพระบรมราชชนก มีแผนระยะยาวคือ โครงการพัฒนาอาจารย์ พ.ศ.2542-2549 ที่มุ่งพัฒนาทั้งปริมาณและคุณภาพของอาจารย์ ในการปรับและพัฒนาภารกิจใหม่ของสถาบันและวิทยาลัย ซึ่งเป็นการระดมความคิดของ ผู้บริหารด้านการจัดการศึกษาของกระทรวงสาธารณสุข อาจารย์และผู้บริหารของวิทยาลัย ให้วิทยาลัยวางระบบพัฒนาอาจารย์และการลาเพิ่มพูนวิชาการ ซึ่งสอดคล้องกับเกณฑ์การประกันคุณภาพการศึกษาของกระทรวงสาธารณสุข ที่ให้วิทยาลัยจัดระบบพัฒนาและเสริมสร้างขวัญและกำลังใจอาจารย์ และพัฒนาอาจารย์ตลอดช่วงชีวิตการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ผู้บริหารด้านการจัดการศึกษาของกระทรวงสาธารณสุข ยังให้ทัศนะสอดคล้องกันถึงความจำเป็นในการพัฒนาอาชีพของอาจารย์ในปัจจุบัน เพื่อช่วยเหลือในการปรับตัวของอาจารย์และผู้บริหารวิทยาลัย ซึ่งต้องปรับเปลี่ยนตนเองให้ทันการเปลี่ยนแปลง

ตลอดเวลา และเมื่อพิจารณาระดับวิทยาลัยมีรองผู้อำนวยการวิทยาลัยด้านพัฒนาบุคลากร ร่วมกับ คณะกรรมการรับผิดชอบงานการพัฒนาบุคลากรของวิทยาลัยอย่างเป็นทางการเป็นรูปแบบชัดเจน โดยประสานงานกับส่วนพัฒนาการศึกษา ส่วนพัฒนาบุคลากร และวิทยาลัยนักบริหารสาธารณสุข

เมื่อพิจารณาจากภารกิจหลักของสถาบันพระบรมราชชนก นโยบายและแผนระยะยาวของสถาบันพระบรมราชชนก ซึ่งให้เห็นว่า สถาบันพระบรมราชชนกมีหน้าที่หลักในการพัฒนาทั้ง ปริมาณและคุณภาพของอาจารย์ โดยมีนโยบาย แผนงาน ชัดเจน ในระดับวิทยาลัยมีหน่วยงานและ บุคลากรดำเนินงานด้านนี้เช่นกัน ดังนั้น ผลของการศึกษาวิจัยรูปแบบการพัฒนาอาชีพของอาจารย์ วิทยาลัยพยาบาล ที่ผู้วิจัยนำเสนอจึงมีแนวทางในการนำไปใช้โดยการประสานกับแผนงาน โครงการ การพัฒนาอาจารย์ในระดับวิทยาลัย หรือระดับสถาบันพระบรมราชชนก

#### ตอนที่ 4 การกำหนดรูปแบบการพัฒนาอาชีพ สำหรับอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล

##### สังกัดกระทรวงสาธารณสุข

ผลการศึกษาวิจัยดังได้รายงานไว้ข้างต้นของบทนี้ ประกอบด้วยผลการวิเคราะห์ความ ต้องการขององค์การ วิชาชีพ และสังคมที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับสมรรถนะที่พึงประสงค์ของอาจารย์ วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข และผลการวิเคราะห์อาจารย์เป็นการศึกษาข้อมูลอายุ อายุการทำงาน ผลงานวิชาการ ทักษะการปฏิบัติงาน ทักษะด้านสังคมของอาจารย์ เพื่อกำหนด เส้นทางอาชีพตามขั้นตอนอาชีพของอาจารย์ที่ปรากฏมีอยู่ในองค์การปัจจุบัน โดยการเทียบเคียงกับ แนวคิดทฤษฎีขั้นตอนอาชีพของนักวิชาการ รวมทั้งผลการวิเคราะห์ระดับทักษะการปฏิบัติงานกับ ระดับความต้องการการพัฒนาอาชีพของอาจารย์ข้อมูลผลการวิเคราะห์ความต้องการขององค์การ เส้นทางอาชีพ และทักษะกับความต้องการของอาจารย์ เป็นข้อมูลเพื่อนำสู่การกำหนดรูปแบบ การพัฒนาอาชีพของอาจารย์ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

รูปแบบการพัฒนาอาชีพ สำหรับอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ที่ นำเสนอนี้ ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 องค์ประกอบของการพัฒนาอาชีพ และการกำหนดสมรรถนะที่ต้องพัฒนา ของอาจารย์

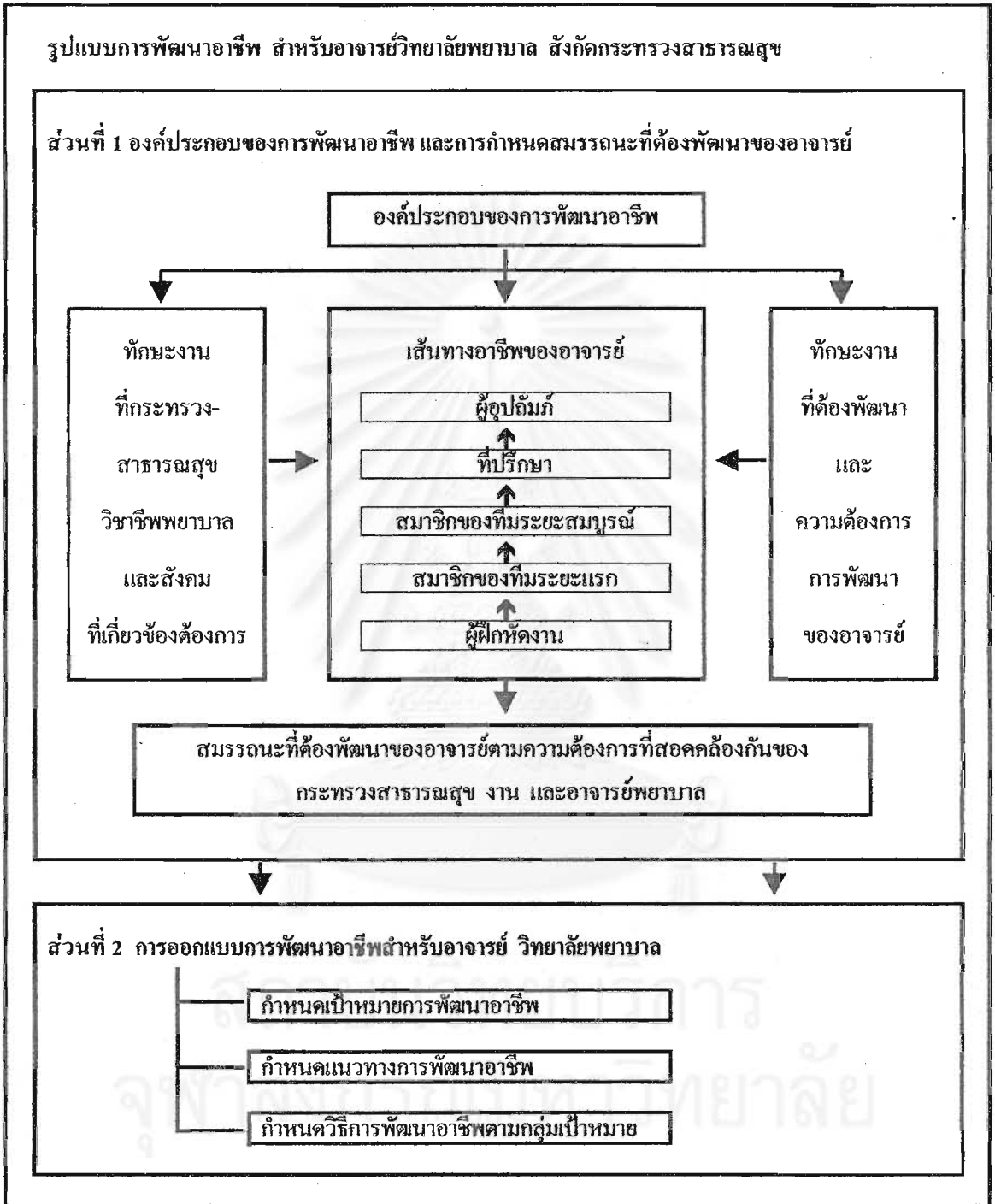
ส่วนที่ 2 การออกแบบการพัฒนาอาชีพสำหรับอาจารย์ วิทยาลัยพยาบาล ประกอบด้วย

- 2.1 การกำหนดเป้าหมายการพัฒนาอาชีพ
- 2.2 การกำหนดแนวทางการพัฒนาอาชีพ
- 2.3 การกำหนดวิธีการพัฒนาอาชีพตามกลุ่มเป้าหมาย

ดังแผนภาพ ต่อไปนี้



แผนภูมิที่ 5 รูปแบบการพัฒนาอาชีพสำหรับอาจารย์วิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข



ส่วนที่ 1 องค์ประกอบของการพัฒนาอาชีพ และกำหนดสมรรถนะที่ต้องพัฒนาของอาจารย์

### 1.1 องค์ประกอบของการพัฒนาอาชีพ

การพัฒนาอาชีพเป็นกระบวนการออกแบบพัฒนาบุคลากรขององค์การ ตามความต้องการที่สอดคล้องกันของบุคลากรกับองค์การ โดยมีเส้นทางอาชีพเป็นแนวทางในการพัฒนา สำหรับการวิจัยครั้งนี้ องค์ประกอบของการพัฒนาอาชีพ ประกอบด้วย ความสอดคล้องของทักษะงานที่ต้องพัฒนาและความต้องการการพัฒนาอาชีพของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล กับทักษะงานที่องค์การวิชาชีพและสังคมที่เกี่ยวข้องต้องการ ซึ่งผู้วิจัยได้วิเคราะห์และกำหนดเป็นสมรรถนะที่ต้องพัฒนาของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล สำหรับเส้นทางอาชีพในการศึกษาครั้งนี้กำหนดโดยเทียบเคียงข้อมูลด้านอายุ อายุการทำงาน ผลงาน ทักษะการปฏิบัติงาน ทักษะสังคมของอาจารย์กับ แนวคิดทฤษฎีขั้นตอนอาชีพของนักวิชาการ ได้เส้นทางอาชีพ เริ่มตั้งแต่กลุ่มผู้ฝึกหัดงาน(Apprentice) กลุ่มสมาชิกของทีม (Membership หรือ Colleagues) ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ แบ่งเป็น 2 ระยะ คือ กลุ่มสมาชิกของทีมระยะแรก กับกลุ่มสมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์ กลุ่มที่ปรึกษา (Mentor) และกลุ่มผู้อุปถัมภ์(Sponsor)

### 1.2 การกำหนดสมรรถนะที่ต้องพัฒนาของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล

ประกอบด้วย 8 ด้าน ได้แก่ 1) การจัดการเรียนการสอน 2) การวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ 3) การให้บริการวิชาการแก่สังคม 4) การเขียนเอกสารวิชาการและตำรา 5) กิจกรรมนักศึกษาและการทำงานบำรู้งศลปวัณธรรม 6) พฤติกรรมการปฏิบัติร่วมกันของอาจารย์ 7) สมรรถนะด้านบริหารของอาจารย์กลุ่มผู้อุปถัมภ์ 8) สมรรถนะด้านการบริหารของอาจารย์กลุ่มสมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์และที่ปรึกษา โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### ด้านที่ 1 การจัดการเรียนการสอน ประกอบด้วย

1. การใช้หลักสูตรเป็นแนวทางในการจัดการเรียนการสอน และบริหารหลักสูตร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. การจัดการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบ โดยจัดทำแผนการสอน เตรียม - การสอน จัดทำรายละเอียดชุดวิชา ใช้นวัตกรรมในการสอน และวัดและประเมินผลการเรียน
3. การจัดการเรียนการสอนตามกรอบแนวคิด ประกอบด้วย การให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง การเรียนรู้ด้วยตนเอง การคิดอย่างมีวิจารณญาณ การใช้การวิจัยเป็นฐานการเรียนรู้ การเรียนรู้จากประสบการณ์จริง การสอนแบบบูรณาการ การสอดแทรกจริยธรรม และการดำรงชีวิตที่มีความพอดีในการสอน

4. การพัฒนาสาระวิชาการ และทักษะปฏิบัติเกี่ยวกับการให้คำปรึกษาด้าน สุขภาพและการส่งเสริมสุขภาพเชิงรุก การรักษาโรคเบื้องต้นและการตัดสินใจทางการพยาบาล การปฏิบัติการพยาบาลและเวชปฏิบัติ การทำงานร่วมกับชุมชน การสร้างการมีส่วนร่วมของ ประชาชน และการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านสุขภาพ การสร้างเครือข่ายการทำงานด้านสุขภาพ

5. การบูรณาการงานสอน งานวิจัย และบริการวิชาการเข้าด้วยกันได้อย่าง มีประสิทธิภาพ

6. การวางระบบบริหารและพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การประเมินการสอนของอาจารย์ การวัดและประเมินผล สื่อการสอนและเทคโนโลยีทางการศึกษา ระบบการคัดเลือกและติดตามคุณภาพบัณฑิตและระบบเกื้อหนุนการเรียนรู้ของนักศึกษา

7. สร้างเครือข่ายการจัดการเรียนการสอนและวิชาการกับสถาบันอื่น

## ด้านที่ 2 การวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ ประกอบด้วย

1. ความรู้ความเข้าใจหลักกระบวนการวิจัยและเทคนิควิธีทางสถิติสำหรับการ วิจัย

2. การทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน การปฏิบัติ/บริการพยาบาล งานใน การกิจของอาจารย์ การพัฒนาอาจารย์ การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารงานและบริหารวิทยาลัย พัฒนาศาสตร์ทางการพยาบาล และองค์ความรู้ท้องถิ่น

3. การนำผลงานวิจัย และกระบวนการวิจัยมาใช้พัฒนาการทำงาน

4. การเผยแพร่ และสร้างเครือข่ายการวิจัย

5. การพัฒนามาตรฐานการวิจัย

6. การวางระบบบริหาร และพัฒนาการวิจัยของวิทยาลัย

## ด้านที่ 3 การให้บริการวิชาการแก่สังคม ประกอบด้วย

1. การให้ความรู้ ความเข้าใจหลักและกระบวนการฝึกอบรมและพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์

2. การทำหน้าที่พิธีกร วิทยากร ผู้นำการอภิปราย พี่เลี้ยง ผู้นิเทศงาน ที่ปรึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. การจัดบริการวิชาการให้สังคมตามภารกิจได้อย่างเหมาะสม

4. การวางระบบบริหารและพัฒนาการให้บริการวิชาการของวิทยาลัย

#### ด้านที่ 4 การเขียนเอกสารวิชาการและตำรา ประกอบด้วย

1. การให้ความรู้ความเข้าใจหลักและกระบวนการเขียนเอกสารวิชาการและตำรา
2. การผลิตเอกสารประกอบการสอน เอกสารคำสอน บทความ หนังสือ ตำราวิชาการ ได้อย่างมีคุณภาพ
3. การเผยแพร่ ผลงานวิชาการ ได้อย่างกว้างขวาง
4. การวางระบบบริหารและพัฒนา การผลิตผลงานวิชาการของวิทยาลัย

#### ด้านที่ 5 กิจกรรมนักศึกษาและการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ประกอบด้วย

1. ความรู้ ความเข้าใจหลักและกระบวนการให้คำปรึกษานักศึกษา และการจัดกิจกรรมนักศึกษา
2. การให้คำปรึกษาช่วยเหลือนักศึกษาด้านการเรียนการสอน ส่วนตัวและสังคม ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. การให้คำปรึกษาการจัดกิจกรรมนักศึกษา เพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักศึกษา ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. การวางระบบพัฒนากิจกรรมนักศึกษาของวิทยาลัย

#### ด้านที่ 6 พหุติกรรการทำงานร่วมกันของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล ประกอบด้วย

1. การทำงานร่วมกันเป็นทีม ได้อย่างมีความสุขและมีประสิทธิภาพ
2. การช่วยเหลือด้านสังคมและการพัฒนาอาชีพในกลุ่มอาจารย์
3. การชักนำให้ผู้อื่นปฏิบัติงานด้วยศักยภาพสูงสุด

#### ด้านที่ 7 สมรรถนะด้านบริหารของอาจารย์กลุ่มผู้อุปถัมภ์ (อาจารย์ระดับ 7-8 ผู้ปฏิบัติหน้าที่รอง/ผู้ช่วยผู้อำนวยการวิทยาลัย) ประกอบด้วย

1. การจัดองค์การและวางระบบบริหารอย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับการปฏิรูประบบราชการ
  - 1.1 การจัดโครงสร้างกำหนดหน้าที่ ขอบข่ายงานและการประสานงานแต่ละตำแหน่งชัดเจน
  - 1.2 การวางระบบบริหารที่เอื้อต่อการใช้ศักยภาพสูงสุดและการมีส่วนร่วมของบุคลากร
2. การวางแผนบริหารและพัฒนาวิทยาลัย ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
  - 2.1 การกำหนดและพัฒนาวิสัยทัศน์เพื่อวางแผน ได้อย่างเหมาะสม

- 2.2 การกำหนดพัฒนานโยบายและนำนโยบายสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 2.3 การวางแผนเชิงกลยุทธ์และตัดสินใจในการบริหารวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. การกำหนดและพัฒนาระบบการพัฒนาทรัพยากรจากมนุษย์ของวิทยาลัยได้อย่างเหมาะสม
4. การจัดระบบบริหารการเงินและงบประมาณให้มีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ
5. การจัดระบบ ควบคุม ติดตาม ประเมินผลการบริหารของวิทยาลัยและการปฏิบัติงานของอาจารย์และผู้บริหารอย่างมีประสิทธิภาพ
6. การจัดระบบการมอบหมายงานอาจารย์อย่างเหมาะสม
7. บทบาทผู้ให้ข้อมูลข่าวสารของวิทยาลัยแก่สังคม และผู้วิเคราะห์ข้อมูลมาใช้ประโยชน์ในการบริหารและปฏิบัติงานของวิทยาลัย
8. บทบาทเป็นตัวแทนขององค์การ และผู้นำการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา

ด้านที่ 8 สมรรถนะด้านการบริหารของกลุ่มอาจารย์ชั้นสมาชิกของที่มีระยะสมบูรณ์ และชั้นที่ปรึกษา (อาจารย์ 5-8 ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าภาค/กลุ่มวิชา)

1. การจัดระบบบริหารให้เอื้อต่อการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชาและประสิทธิผลประสิทธิภาพของงาน
2. การวางแผนบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
  - 2.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ในการวางแผนงานได้เหมาะสม
  - 2.2 การวางแผนการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. การนำเสนอข้อมูลและข้อเสนอแนะการทำงาน
4. การพัฒนาผู้ได้การบังคับบัญชาอย่างมีประสิทธิภาพ

ส่วนที่ 2 การออกแบบการพัฒนาอาชีพ สำหรับอาจารย์ วิทยาลัยพยาบาล ประกอบด้วย

- 2.1 การกำหนดเป้าหมายการพัฒนาอาชีพอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล
- 2.2 การกำหนดแนวทางการพัฒนาอาชีพวิทยาลัยพยาบาล
- 2.3 การกำหนดวิธีการพัฒนาอาชีพอาจารย์วิทยาลัยตามกลุ่มเป้าหมาย

โดยมีรายละเอียด ดังนี้

## 2.1 การกำหนดเป้าหมายการพัฒนาอาชีพอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล

เป้าหมายทั่วไปของการพัฒนาอาชีพอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล

1. เพื่อพัฒนาอาจารย์ในแต่ละชั้นของเส้นทางอาชีพให้พัฒนาตนเองเข้าสู่ขั้นที่สูงขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เป้าหมายเฉพาะของการพัฒนาอาชีพอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล

1. เพื่อพัฒนาอาจารย์ของวิทยาลัยให้ปฏิบัติการหลักของผู้สอนระดับอุดมศึกษาโดยบูรณาการงานในภารกิจเข้าด้วยกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. เพื่อพัฒนาอาจารย์ของวิทยาลัยให้ทำงานร่วมกัน และประสานสัมพันธ์ภาพเพื่อวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. เพื่อพัฒนาอาจารย์ขั้นผู้อุปถัมภ์ให้จัด โครงสร้าง และบริหารวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. เพื่อพัฒนาอาจารย์ขั้นสมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์ และขั้นที่ปรึกษา ให้บริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 2.2 การกำหนดแนวทางการพัฒนาอาชีพอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล ประกอบด้วย

กลุ่มผู้ฝึกหัดงาน (กลุ่มอาจารย์ระดับ 3)

1. โครงการปฐมนิเทศ
2. สอนงานโดยพี่เลี้ยงในโครงการฝึกอบรมระหว่างงาน
3. ฝึกอบรมให้สามารถทำงานในหน้าที่ได้อย่างถูกต้อง
4. มอบหมายงานโดยการกำกับดูแลของพี่เลี้ยง
5. ประเมินผลการปฏิบัติงานและการเสริมแรงทางบวก

กลุ่มสมาชิกของทีมระยะแรก (กลุ่มอาจารย์ระดับ 4)

1. มอบหมายงานที่ทำด้วยความสามารถ
2. ฝึกอบรมด้านทักษะอาชีพ การบริหารจัดการ มนุษยสัมพันธ์
3. สอนงานโดยหัวหน้าภาควิชา/หัวหน้างาน
4. ระบบรางวัล ให้โอกาสศึกษาต่อและพัฒนาตนเอง

กลุ่มสมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์ (กลุ่มอาจารย์ระดับ 5-6)

1. มอบหมายงานที่ทำหาความสามารถ
2. มอบหมายบทบาทที่เลี้ยง ผู้นิเทศงาน
3. ฝึกอบรมเตรียมความพร้อมด้านบริหารจัดการ กลยุทธ์การทำงาน
4. ระบบรางวัล การสนับสนุนความก้าวหน้าในอาชีพ
5. ศึกษาต่อ

กลุ่มที่ปรึกษา (กลุ่มอาจารย์ระดับ 7-8)

1. มอบหมายงานที่เลี้ยง ที่ปรึกษา
2. มอบหมายบทบาทหัวหน้าโครงการ หัวหน้าทีมการทำงาน
3. ฝึกอบรมเพิ่มพูนวิชาการ ให้ทันการเปลี่ยนแปลง
4. ฝึกอบรมการสร้าง และพัฒนาทักษะบริหาร
5. พัฒนาภาวะผู้นำ
6. ระบบรางวัล การส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพ

ผู้ปฎิบัติ (กลุ่มอาจารย์ระดับ 7-8 ที่ปฏิบัติหน้าที่รอง/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ)

1. พัฒนาตนเองในสังคมวิชาชีพ
2. ฝึกอบรมเพิ่มพูนวิชาการให้ทันการเปลี่ยนแปลง
3. ฝึกอบรมพัฒนาประสิทธิภาพการบริหาร
4. พัฒนาภาวะผู้นำ กระบวนการคิดเชิงกลยุทธ์
5. หมุนเวียนงาน
6. สอนงาน โดยผู้อำนวยการวิทยาลัย
7. แต่งตั้งให้ทำงานในคณะกรรมการลำดับรอง
8. เรียนรู้จากการปฏิบัติจริง
9. วางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ

### 3. การกำหนดวิธีการพัฒนาอาชีพตามกลุ่มเป้าหมาย

วัตถุประสงค์ของการพัฒนา 1. เพื่อพัฒนาสมรรถนะในการใช้หลักสูตรเป็นแนวทางในการจัดการเรียนการสอน/ฝึกอบรม และสามารถบริหารหลักสูตรได้อย่างมีประสิทธิภาพ				
ผู้ฝึกหัดงาน (อาจารย์ระดับ 3)	สมาชิกของทีมระยะแรก (อาจารย์ระดับ 4)	สมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์ (อาจารย์ระดับ 5-6)	ที่ปรึกษา (อาจารย์ระดับ 7-8)	ผู้ปลัดัมภ์ (รอง/ผู้ช่วยผู้อำนวยการวิทยาลัย)
<b>สมรรถนะที่พึงประสงค์</b>				
1. มีความรู้ความเข้าใจ ปรัชญา วัตถุประสงค์ และเนื้อหาหลักสูตร	1. จัดการเรียนการสอน สอดคล้องกับปรัชญาและ วัตถุประสงค์ของหลักสูตร	1. จัดการศึกษาของภาควิชา สอดคล้องกับปรัชญาและ วัตถุประสงค์ของหลักสูตร 2. ร่วมกำหนดและพัฒนา หลักสูตร 3. ทำวิจัย/เขียนบทความ/เอกสาร วิชาการด้านหลักสูตร 4. ทำหน้าที่ที่เลี้ยง/วิทยากรด้าน หลักสูตรให้อาจารย์ระดับ 3,4	1. จัดการศึกษาของวิทยาลัยสอดคล้อง กับปรัชญาและวัตถุประสงค์ของ หลักสูตร 2. กำหนดและพัฒนาหลักสูตร 3. ทำวิจัย/เขียนบทความ/เอกสารวิชา การ/ตำราด้านวิชาการหลักสูตร 4. ทำหน้าที่ที่เลี้ยง/ที่ปรึกษา/วิทยากร ด้านหลักสูตร	มีความเชี่ยวชาญเช่นเดียวกับขั้นที่ ปรึกษาสำหรับผู้บริหารงาน หลักสูตร มีความสามารถ 1. กำหนดนโยบาย /แผนงาน/ โครงการ พัฒนาหลักสูตร 2. จัดการพัฒนาเกี่ยวกับหลักสูตรให้ อาจารย์ 3. ทำหน้าที่ที่เลี้ยง/ที่ปรึกษา/วิทยากร ด้านหลักสูตร
<b>วิธีการพัฒนา</b>				
1. อธิบายชี้แนะโดย ที่เลี้ยง 2. มอบหมายให้สอน โดยมีที่เลี้ยงกำกับ	1. ฝึกอบรมการจัดการเรียน การสอนตามวัตถุประสงค์ของ หลักสูตร	1. ฝึกอบรมการกำหนดและพัฒนา หลักสูตร 2. อบรมเชิงปฏิบัติการวางแผนจัด การเรียนการสอนตามปรัชญา/ วัตถุประสงค์/เนื้อหาของหลักสูตร 3. มอบหมายงานกรรมการงาน หลักสูตรของวิทยาลัย 4. ประชุม/สัมมนา/ดูงานด้าน หลักสูตร 5. จัดระบบรางวัลสนับสนุนการ ผลิตงานวิชาการด้านหลักสูตร 6. ศึกษาต่อด้านหลักสูตร	1. ฝึกอบรมการบริหารและพัฒนา หลักสูตร 2. มอบหมายหน้าที่กรรมการงาน หลักสูตร 3. ประชุม/สัมมนา/ดูงานด้าน หลักสูตร 4. จัดระบบรางวัลสนับสนุนการ สร้างงานวิชาการด้านหลักสูตร 5. ศึกษาต่อด้านหลักสูตร	1. ศึกษาค้นคว้าติดตามวิทยากรด้าน หลักสูตร 2. เป็นสมาชิกของสถาบัน/องค์กรด้าน หลักสูตร 3. ประชุม/สัมมนา/ดูงานการพัฒนา หลักสูตร



วัตถุประสงค์ของการพัฒนา 2. เพื่อพัฒนาสมรรถนะในการจัดการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบ				
ผู้ฝึกหัดงาน (อาจารย์ระดับ 3)	สมาชิกของทีมระยะแรก (อาจารย์ระดับ 4)	สมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์ (อาจารย์ระดับ 5-6)	ที่ปรึกษา (อาจารย์ระดับ 7-8)	ผู้อุปถัมภ์ (รอง/ผู้ช่วยผู้อำนวยการวิทยาลัย)
<b>สมรรถนะที่พึงประสงค์</b>				
1.วางแผนและเตรียมการสอน/จัดทำแผนการสอน/จัดทำรายละเอียดชุดวิชา 2.ใช้สื่อการสอนและเทคโนโลยีทางการศึกษา 3.วัดและประเมินผลการสอนรายวิชา 4.จัดทำตารางสอนรายวิชา	1.ร่วมวางแผนจัดการศึกษาของภาควิชา 2.จัดทำเอกสารประกอบการสอน 3.ใช้สื่อเทคโนโลยีทางการศึกษาพัฒนาการสอน 4.วัดและประเมินผลการสอนของภาควิชา	1.ร่วมวางแผนจัดการศึกษาและฝึกอบรมของวิทยาลัย 2.วิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน การวัดและประเมินผลการเรียน สื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษา 3.จัดหา ผลิตและพัฒนาสื่อเทคโนโลยีทางการศึกษา 4.วัดและประเมินผลการจัดการศึกษาและฝึกอบรมของวิทยาลัย 5.ทำหน้าที่ พี่เลี้ยง ผู้นิเทศ วิทยากรให้ความรู้ด้านการสอน การวัดและประเมินผล สื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษา	1.วางแผนจัดการศึกษาและฝึกอบรมของวิทยาลัย 2.วิจัยพัฒนาระบบการเรียนการสอน /ระบบการวางแผนจัดการศึกษา /ระบบการวัดและประเมินผลการจัดการศึกษา/ระบบเทคโนโลยีทางการศึกษาของวิทยาลัย 3.ทำหน้าที่ปรึกษาด้านการสอน การวัดและประเมินผล สื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษา	1.มีความเชี่ยวชาญเช่นเดียวกับขั้นที่ปรึกษา สำหรับผู้บริหารงานจัดการเรียนการสอนสามารถ 2.กำหนดนโยบาย/แผนงาน/โครงการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน 3.จัดระบบประเมินการสอนของอาจารย์ 4.จัดระบบพัฒนาการเรียนการสอน/การวัดและประเมินผลการเรียน/การใช้เทคโนโลยีทางการศึกษาให้อาจารย์ 5.สร้างเครือข่ายการจัดการศึกษาและวิชาการ 6.พัฒนาระบบการคัดเลือกและ ติดตาม ประเมินคุณภาพบัณฑิต 7.พัฒนาระบบปัจจัยเกื้อหนุน การเรียนรู้ให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ
<b>วิธีการพัฒนา</b>				
1.สอนงานการจัดการเรียน การสอน การใช้สื่อการสอนและเทคโนโลยีทางการศึกษาโดยพี่เลี้ยง 2. มอบหมายให้ค้นคว้าและนำเสนอสาระวิชาการ 3.ฝึกอบรมกระบวนการและเทคนิควิธีการสอน -หลักการวางแผน และเตรียมการสอน -หลักและกระบวนการวัดและประเมินผลการเรียน	1.สอนงานการวางแผนจัดการศึกษาโดยหัวหน้าภาควิชา 2.ฝึกอบรม -หลักการผลิตเอกสารวิชาการ -หลักการผลิตสื่อเทคโนโลยีทางการศึกษา -เทคนิควิธีการวัดและประเมินผลทางการศึกษา 3.มอบหมายงานจัดการเรียน การสอนโดยครูดูแลของหัวหน้าภาควิชา	1.ระบบรางวัล สนับสนุนการผลิตและเผยแพร่ผลงานวิชาการ 2.มอบหมายงานกรรมการงานวัดและประเมินผลการศึกษา/ งานพัฒนาการเรียนการสอน หัวหน้าภาค/กลุ่มวิชา 3.เข้าร่วมประชุมสัมมนาด้านการจัดการเรียนการสอน 4.ฝึกอบรมด้านการจัดการเรียน การสอน 5.ศึกษาต่อด้านการศึกษา	1.ระบบรางวัลสนับสนุนการพัฒนางานวิชาการ 2.มอบหมายงานในบทบาทหัวหน้าทีมงานพัฒนาการเรียนการสอน/งานวัดและประเมินผลการศึกษา หัวหน้าภาควิชา 3.เข้าร่วมประชุมสัมมนาด้านการจัดการเรียนการสอน 4.ฝึกอบรม/ศึกษาต่อด้านการศึกษา	1.ศึกษาค้นคว้าติดตามวิทยากรด้านการเรียนการสอน 2.เป็นสมาชิกของสถาบัน/องค์กรด้านการศึกษา 3.ประชุม/สัมมนา/ดูงานการจัดการเรียนการสอน

วัตถุประสงค์ของการพัฒนา 3. เพื่อพัฒนาสมรรถนะในการจัดการเรียนการสอนตามกรอบแนวคิดที่พึงประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ				
ผู้ฝึกหัดงาน (อาจารย์ระดับ 3)	สมาชิกของทีมระยะแรก (อาจารย์ระดับ 4)	สมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์ (อาจารย์ระดับ 5-6)	ที่ปรึกษา (อาจารย์ระดับ 7-8)	ผู้อุปถัมภ์ (รอง/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ วิทยาลัย)
สมรรถนะที่พึงประสงค์				
1. มีความรู้ความเข้าใจการจัดการเรียนการสอน โดยผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง และการเรียนรู้ด้วยตนเอง	1. จัดการเรียนการสอน โดยผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง/การเรียนรู้ด้วยตนเอง/การเรียนรู้จาก สภาพการณ์จริง	1. จัดการเรียนการสอนเพื่อเสริมสร้างการคิดวิเคราะห์/วิจารณ์ การใช้การวิจัยเป็นฐานการเรียนรู้ การสอดแทรกคุณธรรมจริยธรรม ค่านิยม การดำรงชีวิตที่มีความพอดีในการสอน 2. เขียนบทความ/เอกสารวิชาการ เผยแพร่ 3. ทำวิจัยพัฒนาการสอนตามกรอบแนวคิดข้างต้น 4. ทำหน้าที่ที่เลี้ยง/ที่ปรึกษา/ ผู้นิเทศ/วิทยากร การสอนตามกรอบแนวคิดข้างต้น	1. สอน โดยใช้ทฤษฎีเป็นกรอบ ร่วมกับฐานความรู้จากประสบการณ์วิชาชีพ การวิจัย และการพัฒนาความรู้ของตนเอง ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2. เขียนบทความ/เอกสารวิชาการ และตำราการสอนตามกรอบแนวคิด เหล่านี้ 3. ทำวิจัยเพื่อพัฒนาการสอนตามกรอบแนวคิดเหล่านี้ 4. วิจัยผลงานวิชาการด้านนี้ได้ 5. ทำหน้าที่ที่เลี้ยง/ ที่ปรึกษา/ ผู้นิเทศ/วิทยากรการสอนตามแนวคิดข้างต้น	1. สอน โดยใช้ทฤษฎีเป็นกรอบ ร่วมกับฐานความรู้จากประสบการณ์วิชาชีพ การวิจัย และการพัฒนาความรู้ของตนเอง ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2. เขียนบทความ/เอกสารวิชาการและตำราการสอนตามกรอบแนวคิดเหล่านี้ 3. ทำวิจัยเพื่อพัฒนาการสอนตามกรอบแนวคิดเหล่านี้ 4. วิจัยผลงานวิชาการด้านนี้ได้ 5. ทำหน้าที่ที่เลี้ยง/ที่ปรึกษา/ วิทยากรการเรียนการสอนตามกรอบแนวคิดเหล่านี้
วิธีการพัฒนา				
1. ฝึกอบรมการจัดการเรียนการสอน โดยผู้เรียนเป็นศูนย์กลางและการเรียนรู้ด้วยตนเอง สอนงานโดยพี่เลี้ยง	1. ประชุม สัมมนา ศึกษาดูงาน เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนตามกรอบแนวคิดข้างต้น	1. ฝึกอบรมการสอนโดยใช้การวิจัยเป็นฐานความรู้ การสอนโดยสอดแทรกจริยธรรม 2. ประชุม สัมมนา ศึกษาดูงาน 3. จัดระบบรางวัลสนับสนุนการเผยแพร่/สร้างผลงานวิชาการ 4. มอบหมายงานหน้าที่กรรมการ โครงการพัฒนาการเรียนการสอนตามแนวคิดข้างต้น	1. จัดระบบรางวัลสนับสนุนการเผยแพร่/พัฒนาผลงานวิชาการ 2. ประชุม/สัมมนา/ดูงาน 3. มอบหมายงานหน้าที่หัวหน้าโครงการพัฒนาการเรียนการสอนตามแนวคิดข้างต้น	1. ศึกษาค้นคว้าติดตามวิทยาการด้านการศึกษา 2. เป็นสมาชิกของสถาบัน/องค์การด้านการศึกษา 3. ประชุม/สัมมนา/ดูงาน การจัดการเรียนการสอนตามกรอบแนวคิดเหล่านี้

วัตถุประสงค์ของการพัฒนา 4. เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนสาระวิชาการและทักษะปฏิบัติที่พึงประสงค์สำหรับการจัดการเรียนการสอน				
ผู้ฝึกหัดงาน (อาจารย์ระดับ 3)	สมาชิกของทีมระยะแรก (อาจารย์ระดับ 4)	สมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์ (อาจารย์ระดับ 5-6)	ที่ปรึกษา (อาจารย์ระดับ 7-8)	ผู้อุ้มก้ม (รอง/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ วิทยาลัย)
<b>สมรรถนะที่พึงประสงค์</b>				
1.จัดการเรียนการสอนเสริมสร้างทักษะ- -การให้คำปรึกษาด้านสุขภาพและการ ส่งเสริมสุขภาพเชิงรุก - การรักษาโรคเบื้องต้นและการตัดสินใจทาง การพยาบาล -การปฏิบัติพยาบาลและเวชปฏิบัติ	1. จัดการเรียนการสอนเสริมสร้างทักษะ -การทำงานร่วมกับชุมชน -การทำงานเป็นทีม	1. จัดการเรียนการสอนเสริมสร้างทักษะ การสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชน และการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้าน สุขภาพ การสร้างเครือข่ายการทำงานด้าน สุขภาพ 2.เขียนบทความ/ เอกสารวิชาการ/ ตำรา และทำงานวิจัย 3.จัดประชุม สัมมนา ฝึกอบรมแก่ บุคลากรสาธารณสุข/ประชาชน/หน่วย งานในท้องถิ่น 4.ทำหน้าที่ที่ปรึกษา/ ผู้นิเทศ/ วิทยากรในการเสริมสร้างทักษะข้างต้น	1. จัดการเรียนการสอน เสริมสร้าง ทักษะใน กระบวนการข้างต้น 2. เขียนบทความ เอกสาร วิชาการตำราและทำวิจัย 4.จัดประชุม สัมมนา ฝึกอบรม ให้บุคลากรสาธารณสุข/ ประชาชน/ หน่วยงานใน ท้องถิ่น 5.ทำหน้าที่ที่ปรึกษา/ที่ปรึกษา/ ผู้นิเทศ/วิทยากร	1.มีความเชี่ยวชาญเช่นเดียวกับ กลุ่มที่ปรึกษา
<b>วิธีการพัฒนา</b>				
1. ศึกษาสาระวิชาการและเทคนิค วิธีการจากสื่อการเรียนรู้โดยการชี้แนะ จากพี่เลี้ยง 2.ฝึกอบรมการให้คำปรึกษาด้าน- สุขภาพ และการส่งเสริมสุขภาพเชิงรุก 3.ฝึกปฏิบัติการปฏิบัติพยาบาลและ เวชปฏิบัติในสถานบริการสาธารณสุข 4.มอบหมายให้สอนโดยการกำกับของ พี่เลี้ยง	1. ฝึกอบรม -กระบวนการสร้างการมีส่วนร่วม ของประชาชนในงานสาธารณสุข -การเอื้ออำนาจปฏิบัติงาน และการทำงานเป็นทีม 2. มอบหมายให้สอนโดยการ กำกับของหัวหน้าภาควิชา 3.ส่งเสริมให้ทำงานส่งเสริม สุขภาพร่วมกับหน่วยงาน บริการ สาธารณสุข	1. ฝึกอบรมการสร้างทีมงานและเครือข่าย การทำงานด้านสุขภาพ 2.จัดระบบรางวัลและทุนสนับสนุน การผลิตงานวิชาการและการจัดบริการ วิชาการแก่สังคม	1. ฝึกอบรมภาวะผู้นำและ การเอื้ออำนาจการปฏิบัติ- งานให้ผู้อื่น 2. จัดระบบรางวัลและทุน สนับสนุนการผลิตงานวิชา การและการจัดบริการวิชา การแก่สังคม	1.จัดระบบรางวัลและทุน สนับสนุนการผลิตงาน วิชาการและการจัดบริการ วิชาการแก่สังคม

วัตถุประสงค์ของการพัฒนา 5. เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะความสามารถในการทำวิจัยด้านการศึกษา และนำกระบวนการวิจัยไปใช้ในการพัฒนางานได้อย่างมีประสิทธิภาพ				
ผู้ฝึกหัดงาน (อาจารย์ระดับ 3)	สมาชิกของทีมระยะแรก (อาจารย์ระดับ 4)	สมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์ (อาจารย์ระดับ 5-6)	ที่ปรึกษา (อาจารย์ระดับ 7-8)	ผู้อุปถัมภ์ (รอง/ผู้ช่วยผู้อำนวยการวิทยาลัย)
สมรรถนะที่พึงประสงค์				
1.เข้าใจหลักและกระบวนการวิจัย	1.เข้าใจหลักและเทคนิควิธีทางสถิติสำหรับงานวิจัย 2.ทำวิจัยพัฒนาการเรียน การสอน และการปฏิบัติ/บริการพยาบาล 3.นำผลงานวิจัยมาใช้ในการสอน/ปฏิบัติพยาบาล 4.เผยแพร่งานวิจัยทางวารสารวิชาการ	1. ทำวิจัยพัฒนาภารกิจอาจารย์ 2. ใช้กระบวนการวิจัยในการพัฒนางานและการสอน 3. สอน/เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาการวิจัย 5. ทำหน้าที่กรรมการพัฒนางานวิจัยของวิทยาลัย จัดทำวารสารการวิจัย 6. สร้างทีมการวิจัย 7. ทำหน้าที่ที่เลี้ยง/ที่ปรึกษา/วิทยากรด้านการวิจัย	1. ทำวิจัยพัฒนาอาจารย์/พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารงานและบริหารวิทยาลัย/พัฒนาศาสตร์ทางการพยาบาล/พัฒนาองค์ความรู้ท้องถิ่น 2. ทำหน้าที่หัวหน้าทีม/โครงการพัฒนางานวิจัย การจัดทำวารสารการวิจัย 3. สร้างเครือข่ายการทำวิจัยและเผยแพร่งานวิจัยของวิทยาลัย 4. ทำหน้าที่ที่เลี้ยง/ที่ปรึกษา/วิทยากรด้านการวิจัย	เชี่ยวชาญการวิจัยเช่นเดียวกับขั้น ที่ปรึกษาและสำหรับผู้บริหารงานวิจัยมีความสามารถ 1. กำหนดนโยบาย/แผนงาน/ระบบสนับสนุนการพัฒนางานวิจัย 3. จัดหาทรัพยากรสนับสนุนการวิจัยอย่างเพียงพอ 4. จัดระบบประเมินคุณภาพ/พัฒนา/เผยแพร่การวิจัย 5. พัฒนาฐานข้อมูลการวิจัย 6. กำหนดนโยบายและมาตรการการนำผลงานวิจัยไปใช้ในการพัฒนางาน 7. จัดวิทยาลัยเป็นศูนย์การวิจัยและพัฒนาของท้องถิ่น 8. จัดสอนวิชาวิจัยทางการพยาบาลในหลักสูตรพยาบาลศาสตร์ทุกระดับ
วิธีการพัฒนา				
1.ร่วมทำงานวิจัย โดยการทำกับของที่เลี้ยง 2.ฝึกอบรมหลักและกระบวนการวิจัย	1.สนับสนุนการจัดหาผู้ทรงคุณวุฒิด้านการวิจัยมาเป็น ที่ปรึกษาการวิจัยให้อาจารย์ 2.จัดระบบรางวัลสนับสนุนการทำวิจัย/เผยแพร่ผลงานวิจัย 3.ฝึกอบรมวิทยากรวิจัยและหลักเทคนิควิธีทางสถิติสำหรับการวิจัย 4.ประชุม/สัมมนาการนำผลงานวิจัยมาใช้ประโยชน์และการนำเสนอผลงานวิจัย	1.จัดระบบรางวัลสนับสนุนการทำวิจัย/เผยแพร่ผลงานวิจัย 2.ฝึกอบรมระยะสั้นการเขียนรายงานการวิจัย 3. ฝึกอบรมวิทยากรวิจัยและหลักและเทคนิควิธีทางสถิติสำหรับการวิจัย 4.ประชุม/สัมมนาการนำเสนอผลงานวิจัย	1.จัดระบบรางวัล สนับสนุนให้ทุนการทำวิจัย และการเผยแพร่ผลงานวิจัย 2. ฝึกอบรมวิทยากรวิจัยและหลักและเทคนิควิธีทางสถิติสำหรับการวิจัย 3.ประชุม/สัมมนาการนำเสนอผลงานวิจัย	1.ศึกษาค้นคว้าติดตาม วิทยากร การวิจัย 2.เป็นสมาชิกของสถาบัน/องค์กรด้านการวิจัย 3.ประชุม/สัมมนา/ดูงานการพัฒนาการวิจัย

วัตถุประสงค์การพัฒนา 6. เพื่อพัฒนาสมรรถนะในการพัฒนาบุคลากรสาธารณสุขและการให้บริการวิชาการแก่สังคม				
ผู้ฝึกหัดงาน (อาจารย์ระดับ 3)	สมาชิกของทีมีระยะแรก (อาจารย์ระดับ 4)	สมาชิกของทีมีระยะสมบูรณ์ (อาจารย์ระดับ 5-6)	ทีปรึกษา (อาจารย์ระดับ 7-8)	ผู้อุปถัมภ์ (รอง/ผู้ช่วยผู้อำนวยการวิทยาลัย)
สมรรถนะที่พึงประสงค์				
1. มีความรู้ความเข้าใจ บทบาทและความสำคัญของงานการให้บริการ วิชาการแก่สังคม	1. มีความรู้ความเข้าใจหลัก กระบวนการ และเทคนิค วิธีการฝึกอบรม 2. ทำหน้าที่วิทยากรให้ความรู้แก่ประชาชน	1. ทำหน้าที่ผู้ดำเนินการอภิปราย วิทยากรฝึกอบรม/ที่เลี้ยงสอนงาน/ ผู้นิเทศงานแก่นักบุคลากรของ หน่วยงานต่างๆ 2. มีความรู้ความเข้าใจรูปแบบ การเตรียมการ ปัญหาและอุปสรรค ในการจัดการประชุม 3. จัดประชุม สัมมนา ฝึกอบรมแก่ ประชาชนและหน่วยงานต่างๆ	1. ทำหน้าที่วิทยากร/พี่เลี้ยง/ ผู้ดำเนินการอภิปราย/ที่ปรึกษาวิชา การและการปฏิบัติงานแก่นักคนและ หน่วยงานต่าง ๆ 2. จัดประชุม สัมมนา ฝึกอบรมแก่ ประชาชนและหน่วยงานต่างๆ 3. จัดเวทีวิชาการด้านสุขภาพแก่ ประชาชนในท้องถิ่น 4. จัดศูนย์การเรียนรู้ด้านการผลิตและ พัฒนากำลังคนด้านสุขภาพแก่ ประชาชนในท้องถิ่น	มีความชำนาญในงานตามที่ระบุในขั้นที่ ปรึกษา ผู้บริหารดำเนินงานบริการวิชาการ มีความสามารถ 1. กำหนดนโยบาย แผนงาน โครงการ การให้บริการวิชาการ 2. จัดระบบประเมินผลการดำเนินงานการ ให้บริการวิชาการ 3. จัดระบบประชาสัมพันธ์งานบริการวิชา การของวิทยาลัยอย่างทั่วถึงกลุ่มเป้าหมาย 4. จัดระบบพัฒนาคุณภาพและ มาตรฐานงานบริการวิชาการ 5. สร้างเครือข่ายบริการวิชาการของ วิทยาลัยอย่างกว้างขวาง
วิธีการพัฒนา				
1. แนะนำงานและสอน งานโดยพี่เลี้ยง	1. ศึกษากระบวนการและ เทคนิควิธีการฝึกอบรมจาก สื่อการเรียนรู้ 2. ฝึกอบรมหลักสูตรการฝึ กอบรมและพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ 3. จัดระบบรางวัลสนับสนุน การให้บริการวิชาการ	1. ฝึกอบรมหลักสูตรการฝึกอบรม และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 2. จัดระบบรางวัลสนับสนุนการให้ บริการวิชาการ 3. ศึกษาต่อหลักสูตรการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์	1. ฝึกอบรมหลักสูตรการฝึกอบรม และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 2. จัดระบบรางวัลสนับสนุนการให้ บริการวิชาการ 3. ศึกษาต่อหลักสูตรการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์	1. ศึกษาค้นคว้าติดตามวิทยากรด้าน การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 2. เป็นสมาชิกของสถาบัน/องค์กรด้าน การพัฒนาฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์ 3. ประชุม/สัมมนา/ดูงานการให้บริการ วิชาการ

วัตถุประสงค์การพัฒนา ผู้ฝึกหัดงาน (อาจารย์ระดับ 3)	7. เพื่อพัฒนาทักษะการเขียนเอกสารวิชาการ บทความและตำราของอาจารย์ สมาชิกของทีมระยะแรก (อาจารย์ระดับ 4)	สมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์ (อาจารย์ระดับ 5-6)	ที่ปรึกษา (อาจารย์ระดับ 7-8)	ผู้ปลื้ม (รอง/ผู้ช่วยผู้อำนวยการวิทยาลัย)
สมรรถนะที่พึงประสงค์				
<p>1. มีความรู้ความเข้าใจหลักและเทคนิควิธีการเขียนเอกสารประกอบการสอน</p> <p>2. ผลิตเอกสารประกอบการสอนของตนเอง</p>	<p>1. ผลิตเอกสารประกอบการสอน และเอกสารวิชาการ โดยการค้นคว้าอ้างอิงตามหลักสากล</p>	<p>1. ผลิตเอกสารคำสอน เอกสารวิชาการ บทความและตำราวิชาการ แปลความและเรียบเรียงบทความ</p> <p>2. เผยแพร่ผลงานวิชาการ ได้อย่างกว้างขวาง</p> <p>3. รับผิดชอบเป็นที่เล็งดูแลการเขียนเอกสารประกอบการสอน เอกสารวิชาการ ให้อาจารย์ชั้นฝึกหัดงานและสมาชิกของทีมระยะแรก</p> <p>4. ร่วมเป็นกรรมการจัดทำวารสารวิชาการของวิทยาลัย</p>	<p>1. ผลิตเอกสารวิชาการ บทความ ตำรา วิชาการ และวิจารณ์หนังสือ</p> <p>2. ทำหน้าที่ที่ปรึกษา ที่ปรึกษา วิทยากรฝึกอบรมการผลิตผลงาน วิชาการแก่อาจารย์ และหน่วยงานต่างๆ</p> <p>3. ทำหน้าที่หัวหน้าทีม/โครงการ หรือกรรมการจัดทำวารสาร วิชาการ</p> <p>4. พัฒนามาตรฐานงานวิชาการ ของตนเอง</p>	<p>มีความเชี่ยวชาญในงานเช่นเดียวกับขั้นที่ปรึกษา และผู้บริหารที่รับผิดชอบงานการผลิตตำราและเอกสารวิชาการ มีความสามารถ</p> <p>1. กำหนดนโยบาย แผนงาน โครงการ การผลิต ตำราและเอกสารวิชาการ รวมถึงจัดตั้งคณะทำงานและบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>2. จัดระบบประเมินผลการดำเนินงานผลิตตำรา/เอกสารวิชาการ</p> <p>3. จัดระบบเผยแพร่ตำราและเอกสารวิชาการของวิทยาลัยอย่างทั่วถึงกลุ่มเป้าหมาย</p> <p>4. จัดระบบพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานงานการผลิตตำราและเอกสารวิชาการ ของวิทยาลัย</p> <p>5. สร้างเครือข่ายการทำงานด้านการผลิตตำราและเอกสาร วิชาการ ของวิทยาลัยอย่างกว้างขวาง</p>
วิธีการพัฒนา				
<p>1. สอนงานโดยที่ปรึกษา</p> <p>2. ฝึกอบรมการเขียนเอกสารประกอบการสอน</p>	<p>1. ฝึกอบรมการเขียนเอกสารวิชาการและตำรา</p> <p>2. สนับสนุนการจัดการ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการเขียนเอกสารวิชาการ มาเป็นที่ปรึกษาให้ อาจารย์</p> <p>3. จัดระบบรางวัล สนับสนุนการเขียนเอกสารวิชาการและตำรา</p>	<p>1. ฝึกอบรมการเขียนเอกสารวิชาการและตำรา</p> <p>2. จัดระบบรางวัลสนับสนุนการเขียนเอกสารวิชาการและตำรา</p> <p>3. ประชุม สัมมนา ดูงาน การเผยแพร่ผลงานวิชาการ</p>	<p>1. จัดระบบรางวัลสนับสนุนการผลิตผลงานวิชาการ</p>	<p>1. ศึกษาค้นคว้าติดตาม งานวิชาการของสถานบันอื่นๆ</p> <p>2. ประชุม/สัมมนา/ดูงานการด้านนี้</p>

วัตถุประสงค์ของการพัฒนา 8. เพื่อพัฒนาสมรรถนะด้านงานกิจการนักศึกษาของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล				
ผู้ฝึกหัดงาน (อาจารย์ระดับ 3)	สมาชิกของทีมระยะแรก (อาจารย์ระดับ 4)	สมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์ (อาจารย์ระดับ 5-6)	ที่ปรึกษา (อาจารย์ระดับ 7-8)	ผู้อุปถัมภ์ (รอง/ผู้ช่วยผู้อำนวยการวิทยาลัย)
สมรรถนะที่พึงประสงค์				
<p>1. มีความรู้ความเข้าใจในการให้คำปรึกษา นักศึกษาด้านการเรียน ส่วนตัว สังคม และมีบทบาทเป็นแม่แบบให้นักศึกษา</p> <p>2. มีความรู้ความเข้าใจในการให้คำปรึกษาการทำกิจกรรมแก่นักศึกษา</p>	<p>1. ให้คำปรึกษาการทำกิจกรรมนักศึกษา และจัดกิจกรรมเสริมสร้าง</p> <p>-การทำงานร่วมกับผู้อื่น</p> <p>-การรู้จักวินัยและความรับผิดชอบต่อตนเองและส่วนรวม</p> <p>-ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์</p> <p>-การปลูกฝังคุณธรรม</p> <p>จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพ และทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพ</p>	<p>1. ให้คำปรึกษาการทำกิจกรรมนักศึกษา และจัดกิจกรรมการเสริมสร้าง</p> <p>-การทำงานเป็นทีม การสร้างและบริหารทีมงาน</p> <p>-การสร้างเครือข่ายการทำงาน</p> <p>-ภาวะผู้นำ</p> <p>-การพัฒนาทักษะสากลได้แก่ภาษา วัฒนธรรม กฎระเบียบวิชาชีพ</p> <p>-การดำรงคนให้มีความสุขและรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง</p> <p>-การตระหนักถึงคุณค่าของชุมชนท้องถิ่น ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม ภูมิปัญญาไทย การเมืองการปกครองทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม และกีฬา</p> <p>2. มีผลงานวิจัย/เอกสารวิชาการด้านการให้คำปรึกษาแก่นักศึกษา</p> <p>3. ทำหน้าที่ที่เที่ยงด้านกิจการนักศึกษา</p>	<p>1. มีผลงานวิจัย/เอกสารวิชาการด้านการให้คำปรึกษาแก่นักศึกษา</p> <p>2. เป็นที่ปรึกษาการทำกิจกรรมนักศึกษาแก่อาจารย์อื่น ๆ</p>	<p>มีความเชี่ยวชาญเช่นเดียวกับขั้นที่ปรึกษา และผู้บริหารด้านกิจการนักศึกษาสามารถ</p> <p>1. กำหนดนโยบาย ทิศทางกิจการนักศึกษาของวิทยาลัย</p> <p>2. จัดระบบงานอาจารย์ที่ปรึกษา ระบบการให้คำปรึกษาช่วยเหลือปัญหาของนักศึกษา</p> <p>3. จัดระบบพัฒนาความรู้ความสามารถ และ เจตคติที่ดีต่องานกิจการนักศึกษาแก่อาจารย์ทุกระดับ</p> <p>4. จัดระบบส่งเสริมการสร้างงานวิจัย/เอกสารวิชาการด้านกิจการนักศึกษาของวิทยาลัย</p> <p>5. จัดระบบประเมินผลงานกิจการนักศึกษา</p> <p>6. จัดระบบรางวัลความก้าวหน้าให้อาจารย์ผู้มีผลงานด้านนี้ให้ชัดเจน</p>

สถาบันวิทยาลัยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วัตถุประสงค์ของการพัฒนา 8. เพื่อพัฒนาสมรรถนะด้านงานกิจการนักศึกษาของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล				
ผู้ฝึกหัดงาน (อาจารย์ระดับ 3)	สมาชิกของทีมระยะแรก (อาจารย์ระดับ 4)	สมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์ (อาจารย์ระดับ 5-6)	ที่ปรึกษา (อาจารย์ระดับ 7-8)	ผู้อุปถัมภ์ (รอง/ผู้ช่วยผู้อำนวยการวิทยาลัย)
วิธีการพัฒนา				
<p>1. สอนงานในหน้าที่อาจารย์ที่ปรึกษาโดยที่เลี้ยง</p> <p>2. ฝึกอบรมหลักและกระบวนการให้คำปรึกษาการทำกิจกรรมนักศึกษา</p>	<p>1. มอบหมายงานหน้าที่อาจารย์ที่ปรึกษานักศึกษาและผู้ช่วยอาจารย์ประจำชั้น</p> <p>2. มอบหมายงานหน้าที่อาจารย์ที่ปรึกษากิจกรรม นักศึกษาในชมรมต่าง ๆ</p> <p>3. ฝึกอบรมหลักและกระบวนการจัดกิจกรรมเสริมสร้างการทำงานร่วมกับผู้อื่น / การรู้จักวินัยและความรับผิดชอบต่อตนเองและส่วนรวม / ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์/การปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรม จรรยาบรรณ วิชาชีพ และ ทักษะที่ดีต่อ วิชาชีพ</p>	<p>1. มอบหมายงานหน้าที่หัวหน้าทีมอาจารย์ที่ปรึกษา กิจกรรม นักศึกษา ในชมรมต่าง ๆ</p> <p>2. ฝึกอบรมหลักและกระบวนการจัดกิจกรรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีม การสร้างและบริหารทีมงาน / การสร้างเครือข่ายการทำงาน /ภาวะผู้นำ/การพัฒนาทักษะสากลได้แก่ ภาษา วัฒนธรรม กฎระเบียบ วิชาชีพ /การดำรงตนให้มีความสุข และรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง /การตระหนักถึงคุณค่าของชุมชนท้องถิ่น ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม ภูมิปัญญาไทย การเมืองการปกครอง กีฬาและทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม</p>	<p>1. มอบหมายงานอาจารย์ที่ปรึกษา</p> <p>2. มอบหมายงานอาจารย์ประจำชั้น</p> <p>3. จัดหาทุนให้สร้างงานวิจัย/งานผลิตเอกสารวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการให้คำปรึกษานักศึกษา</p> <p>4. มอบหมายงานหน้าที่ที่ปรึกษาทีมอาจารย์ที่ปรึกษา กิจกรรม นักศึกษา ในชมรมต่าง ๆ</p>	<p>1. ฝึกอบรมกระบวนการการบริหารและพัฒนางานกิจการนักศึกษาให้มีประสิทธิภาพ</p> <p>2. ประชุม สัมมนา ศึกษาดูงาน การบริหารและการจัดกิจกรรมนักศึกษาของสถาบันอื่นๆ</p>



วัตถุประสงค์ของการพัฒนา 9. เพื่อพัฒนาอาจารย์ให้ทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุขและมีประสิทธิภาพ				
ผู้ฝึกหัดงาน (อาจารย์ระดับ 3)	สมาชิกของทีมระยะแรก (อาจารย์ระดับ 4)	สมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์ (อาจารย์ระดับ 5-6)	ที่ปรึกษา (อาจารย์ระดับ 7-8)	ผู้อุปถัมภ์ (รอง/ผู้ช่วยผู้อำนวยการวิทยาลัย)
<b>สมรรถนะที่พึงประสงค์</b>				
1. ปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาได้อย่างมีประสิทธิภาพ	2. มีการพัฒนาด้านสังคมทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1. มีความยืดหยุ่นในการทำงาน สามารถกระตุ้นและจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้	1. ช่วยเหลือ แนะนำการทำงาน และด้านสังคมแก่อาจารย์ที่มีอาวุโสน้อยกว่า ชักนำให้ผู้อื่นทำงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย	1. ช่วยเหลือและให้โอกาสการทำงาน และสังคมแก่อาจารย์ที่มีอาวุโสต่ำกว่า ชักนำให้ผู้อื่นปฏิบัติงานด้วยศักยภาพสูงสุด
<b>วิธีการพัฒนา</b>				
1. โครงการปฐมนิเทศ 2. โครงการฝึกอบรมระหว่างงาน 3. ระบบพี่เลี้ยง	1. ฝึกอบรมหลักสูตร 2. มนุษยสัมพันธ์และการสื่อสาร 2. มอบหมายงานแบบทีม 3. จัดระบบประเมินผลงานแบบทีมงาน	1. ฝึกอบรมหลักสูตรพฤติกรรมบุคคล ในองค์กร 2. มอบหมายบทบาทหัวหน้าทีมงาน ที่เสี่ยง ผู้มีผลงานแก่บุคคล ชั้นฝึกหัดงานและสมาชิกของทีม ระยะแรก	1. ฝึกอบรมหลักสูตรจิตวิทยาการทำงาน 2. มอบหมายบทบาทที่ปรึกษาการทำงานแก่อาจารย์ และหน่วยงาน ต่างๆ	1. ฝึกอบรมหลักสูตรจิตวิทยาการจัดการ 2. แสวงหาโอกาส มีส่วนร่วมในการพัฒนาวิชาชีพใน โอกาสต่างๆ

<p>วัตถุประสงค์ของการพัฒนา 10. เพื่อพัฒนาสมรรถนะของอาจารย์ชั้นผู้ปฏิบัติงาน (รอง/ผู้ช่วยผู้อำนวยการวิทยาลัย) ให้จัดโครงสร้างและบริหารวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p>
<p>สมรรถนะที่พึงประสงค์</p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. จัดองค์กรและวางระบบบริหารอย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับการปฏิรูประบบราชการ       <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1 จัดโครงสร้าง กำหนดหน้าที่ ขอบข่ายงานและการประสานงานแต่ละตำแหน่งชัดเจน</li> <li>1.2 วางระบบบริหารเพื่อการใช้ศักยภาพสูงสุดและการมีส่วนร่วมของบุคลากร</li> </ol> </li> <li>2. วางแผนบริหารและพัฒนาวิทยาลัย ได้อย่างมีประสิทธิภาพ       <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1 กำหนดและพัฒนาวิสัยทัศน์เพื่อการวางแผน ได้อย่างเหมาะสม</li> <li>2.2 กำหนดพัฒนานโยบายและนำนโยบายสู่การปฏิบัติ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ</li> <li>2.3 วางแผนเชิงกลยุทธ์และการตัดสินใจในการบริหารวิทยาลัย ได้อย่างมีประสิทธิภาพ</li> </ol> </li> <li>3. กำหนดและพัฒนาระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัย ได้อย่างเหมาะสม</li> <li>4. จัดระบบบริหารการเงินและงบประมาณ ให้มีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ</li> <li>5. จัดระบบ ควบคุม ติดตาม ประเมินผลการบริหารของวิทยาลัยและการปฏิบัติงานของอาจารย์และผู้บริหาร อย่างมีประสิทธิภาพ</li> <li>6. จัดระบบการมอบหมายงานอาจารย์อย่างเหมาะสม</li> <li>7. มีบทบาทเป็นผู้ให้ข้อมูลข่าวสารของวิทยาลัยแก่สังคม และวิเคราะห์ข้อมูลมาใช้ประโยชน์ในการบริหารและปฏิบัติงาน</li> <li>8. มีบทบาทเป็นตัวแทนขององค์กรและนำการปฏิบัติงานของผู้ใต้การบังคับบัญชา</li> </ol>
<p>วิธีการพัฒนา</p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การฝึกอบรม       <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1 จัดให้ได้รับการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับกลางของวิทยาลัยนักบริหารสาธารณสุข หรือสถาบันพัฒนาข้าราชการสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน</li> <li>1.2 จัดให้ได้รับการฝึกอบรมหลักสูตรด้านการบริหารกับสถาบันภายนอกต่างๆ</li> </ol> </li> <li>2. การพัฒนาขณะปฏิบัติงาน       <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1 หมุนเวียนงาน โดยกำหนดวาระในการปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการฝ่ายหนึ่งๆ หมุนเวียนกัน ไปทุก 2-3 ปี</li> <li>2.2 สอนงาน โดยผู้อำนวยการวิทยาลัยเลือก รอง/ผู้ช่วยให้มาทำงานร่วมด้วย แล้วสอนความรู้ ทักษะการปฏิบัติงาน และติดตามผล แก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น</li> <li>2.3 แต่งตั้งให้ทำงาน ในคณะกรรมการลำดับรอง (Junior board) เพื่อศึกษาวิเคราะห์ปัญหาในระดับภาพรวมของวิทยาลัยทั้งหมด เสนอต่อผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงสาธารณสุข</li> <li>2.4 เรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Action learning) โดยผู้อำนวยการวิทยาลัยเลือก รอง/ผู้ช่วยผู้อำนวยการมาให้ทดลองงานจริง แล้วติดตามประเมินผลงาน</li> <li>2.5 วางแผนความก้าวหน้า (Planning progression) เป็นการกำหนดเป้าหมายอาชีพแล้ววางแผนดำเนินการพัฒนาตนเอง ตามเงื่อนไข หรือข้อกำหนดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ต้องการ</li> </ol> </li> </ol>

<p><b>วัตถุประสงค์ของการพัฒนา</b> 11. เพื่อพัฒนาอาจารย์ชั้นสมาชิกของที่มีระยะสมบูรณ์ และขั้นที่ปรึกษา (อาจารย์ระดับ 5-8 ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าภาควิชา หัวหน้างาน) ให้บริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p>
<p>สมรรถนะที่พึงประสงค์</p>
<p>1. จัดระบบบริหารให้เอื้อต่อการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา และประสิทธิภาพของงาน</p> <p>1.1 จัดโครงสร้าง กำหนดหน้าที่ ขอบข่ายงานและการประสานงานแต่ละตำแหน่งชัดเจน</p> <p>2. วางแผนบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>2.1 กำหนดวิสัยทัศน์ในการวางแผนได้เหมาะสม</p> <p>2.2 วางแผนการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>3. นำเสนอข้อมูลและข้อเสนอแนะการทำงาน ให้ผู้บังคับบัญชาได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>4. พัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาได้อย่าง มีประสิทธิภาพ</p>
<p>วิธีการพัฒนา</p>
<p><b>1. การฝึกอบรม</b></p> <p>1.1 จัดให้ได้รับการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับต้นของสถาบันพระบรมราชชนก</p> <p>1.2 จัดให้ได้รับการฝึกอบรม ประชุม สัมมนาด้านการบริหารภายในกระทรวงสาธารณสุขและสถาบันภายนอก</p> <p><b>2. การพัฒนาขณะปฏิบัติงาน</b></p> <p>2.1 แต่งตั้งให้ทำงานในคณะกรรมการบริหารของวิทยาลัย เพื่อศึกษาวิเคราะห์ปัญหาของวิทยาลัยและเสนอต่อผู้อำนวยการวิทยาลัย</p> <p>2.2 มอบหมายงานให้ทำหน้าที่หัวหน้าทีมการทำงานด้านบริหารภายใต้การชี้แนะให้คำปรึกษาของรองผู้อำนวยการฝ่ายที่รับผิดชอบแต่ละภารกิจ</p>

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 5 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาอาชีพสำหรับ  
อาจารย์วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข โดยผู้ทรงคุณวุฒิ

ผลการตรวจสอบรูปแบบในการศึกษาครั้งนี้ ใช้วิธีการสอบถามความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิ โดยใช้แบบสอบถามเกี่ยวกับ “ความเหมาะสม” และ “ความเป็นไปได้” ของรูปแบบที่ออกแบบไว้ เพื่อนำข้อคิดเห็นมาวิเคราะห์ด้วยวิธีการหาค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็น และวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้ทรงคุณวุฒิ ผลการตรวจสอบมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 องค์ประกอบการพัฒนาอาชีพ และการกำหนดความสามารถที่ต้องพัฒนาของ  
อาจารย์ วิทยาลัยพยาบาล

ผลการสำรวจความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิถึงความสามารถที่ต้องพัฒนาของอาจารย์  
วิทยาลัยพยาบาล ใช้เกณฑ์ระดับความคิดเห็นในด้านความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ดังนี้

ด้านความเหมาะสม	ช่วงคะแนน 1.00-1.49	หมายถึง ไม่เหมาะสมอย่างยิ่ง
	ช่วงคะแนน 1.50-2.49	หมายถึง ไม่เหมาะสม
	ช่วงคะแนน 2.50-3.49	หมายถึง เหมาะสม
	ช่วงคะแนน 3.50-4.49	หมายถึง เหมาะสมมาก
	ช่วงคะแนน 4.50-5.00	หมายถึง เหมาะสมอย่างยิ่ง
ด้านความเป็นไปได้	ช่วงคะแนน 1.00-1.49	หมายถึง เป็นไปได้น้อยที่สุด
	ช่วงคะแนน 1.50-2.49	หมายถึง เป็นไปได้น้อย
	ช่วงคะแนน 2.50-3.49	หมายถึง เป็นไปได้
	ช่วงคะแนน 3.50-4.49	หมายถึง เป็นไปได้มาก
	ช่วงคะแนน 4.50-5.00	หมายถึง เป็นไปได้มากที่สุด

ผลการวิเคราะห์มีรายละเอียด ดังนี้

ตารางที่ 35 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการตรวจสอบรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ เกี่ยวกับสมรรถนะที่ต้องพัฒนาด้านการจัดการเรียนการสอนของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล

สมรรถนะที่ต้องพัฒนา	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1.การใช้หลักสูตรเป็นแนวทางในการจัดการเรียนการสอน และบริหารหลักสูตรได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.84	0.37	4.58	0.61
2.การจัดการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบ โดยจัดทำแผนการสอน เตรียมการสอน จัดทำรายละเอียดชุดวิชา ใช้นวัตกรรมในการสอน และวัดและประเมินผลการเรียน	4.79	0.42	4.26	0.87
3.การจัดการเรียนการสอนตามกรอบแนวคิด การให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง การเรียนรู้ด้วยตนเอง การคิดอย่างมีวิจารณญาณ การใช้การวิจัยเป็นฐาน การเรียนรู้ การเรียนรู้จากประสบการณ์จริง การสอนแบบบูรณาการ การสอดแทรกจริยธรรม และการดำรงชีวิตที่มีความพอดีในการสอน	4.63	0.68	3.74	1.15
4. การพัฒนาสาระวิชาการ และทักษะปฏิบัติเกี่ยวกับการให้ คำปรึกษา ด้านสุขภาพและการส่งเสริมสุขภาพเชิงรุก การรักษาโรคเบื้องต้นและการตัดสินใจทางการพยาบาล การปฏิบัติการพยาบาลและเวชปฏิบัติ การทำงานร่วมกับชุมชน การสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชน และการเป็นผู้นำการ เปลี่ยนแปลงด้านสุขภาพ การสร้างเครือข่ายการทำงาน ด้านสุขภาพ	4.63	0.60	3.74	1.05
5. การบูรณาการงานสอน งานวิจัย และบริการวิชาการเข้าด้วยกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.61	0.78	3.58	1.12
6.การวางระบบบริหารและพัฒนา หลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การประเมินการสอนของอาจารย์ การวัดและประเมินผล สื่อการสอนและเทคโนโลยีทางการศึกษา ระบบการคัดเลือกและติดตามคุณภาพบัณฑิต และระบบเกื้อหนุนการเรียนรู้ของนักศึกษา	4.53	0.77	4.24	1.15
7. การสร้างเครือข่ายการจัดการเรียนการสอนและวิชาการกับสถาบันอื่น	4.11	1.05	3.89	1.15

จากตารางที่ 35 พบว่าค่าเฉลี่ยของความสามารถที่ต้องพัฒนาด้านการจัดการเรียนการสอนของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาลเกือบทุกรายข้อ ได้รับการประเมินอยู่ในระดับเหมาะสมอย่างยิ่ง ยกเว้นการสร้างเครือข่ายการจัดการเรียนการสอนและวิชาการกับสถาบันอื่น ที่มีความเหมาะสมระดับมาก ในขณะที่ความเป็นไปได้ส่วนมากมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับเป็นไปได้มาก ยกเว้นการใช้หลักสูตรเป็นแนวทางในการจัดการเรียนการสอนและการบริหารหลักสูตรที่มีความเป็นไปได้มากที่สุด และการบูรณาการงานสอนงานวิจัย และบริการวิชาการเข้าด้วยกัน มีค่าเฉลี่ยความเป็นไปได้ต่ำที่สุด แต่ก็อยู่ในระดับเป็นไปได้มาก

ตารางที่ 36 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการตรวจสอบรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ  
เกี่ยวกับสมรรถนะที่ต้องพัฒนาด้านการวิจัยของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล

สมรรถนะที่ต้องพัฒนา	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1. ความรู้ความเข้าใจหลักกระบวนการวิจัยและเทคนิควิธีทางสถิติสำหรับการวิจัย	4.63	0.60	4.32	1.00
2. การทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน การปฏิบัติบริการพยาบาล งานในภารกิจของอาจารย์ การพัฒนาอาจารย์ การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารงานและบริหารวิทยาลัย พัฒนาศาสตร์ทางการพยาบาล และองค์ความรู้ท้องถิ่น	4.63	0.68	3.89	1.20
3. การนำผลงานวิจัย และกระบวนการวิจัยมาใช้พัฒนาการทำงาน	4.74	0.45	4.32	1.00
4. การเผยแพร่ และสร้างเครือข่ายการวิจัย	4.39	0.78	3.83	1.20
5. การพัฒนามาตรฐานการวิจัย	4.16	1.17	3.53	1.22
6. การวางระบบบริหาร และพัฒนาการวิจัยของวิทยาลัย	4.33	0.91	3.89	1.08

จากตารางที่ 36 พบว่าค่าเฉลี่ยของความสามารถที่ต้องพัฒนาด้านการวิจัย 3 รายข้อแรกมีความเหมาะสมอย่างยิ่ง และการเผยแพร่และสร้างเครือข่ายการวิจัย การพัฒนามาตรฐานการวิจัย และการวางระบบบริหารและพัฒนาการวิจัยของวิทยาลัย มีความเหมาะสมมาก ส่วนความเป็นไปได้พบว่าทุกรายข้อเป็นไปได้มาก

ตารางที่ 37 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการตรวจสอบรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ  
เกี่ยวกับสมรรถนะที่ต้องพัฒนาด้านการให้บริการวิชาการแก่สังคมของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล

สมรรถนะที่ต้องพัฒนา	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1. ความรู้ ความเข้าใจหลักและกระบวนการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	4.61	0.50	4.39	0.70
2. การทำหน้าที่พิธีกร วิทยากร ผู้นำการอภิปราย พี่เลี้ยง ผู้นิเทศงาน ที่ปรึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.39	0.70	4.39	0.78
3. การจัดบริการวิชาการให้สังคมตามภารกิจได้อย่างเหมาะสม	4.39	0.85	4.26	0.81
4. การวางระบบบริหารและพัฒนาการให้บริการวิชาการของวิทยาลัย	4.42	0.77	4.26	0.87

จากตารางที่ 37 พบว่า ค่าเฉลี่ยของความสามารถที่ต้องพัฒนาด้านการให้บริการวิชาการแก่สังคม ส่วนมากมีความเหมาะสมมาก สำหรับความสามารถด้านความรู้ ความเข้าใจหลักและ

กระบวนการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความเหมาะสมอย่างยิ่ง ส่วนความเป็นไปได้  
 ทุกรายชื่อ ได้รับการประเมินมีความเป็นไปได้มาก

ตารางที่ 38 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการตรวจสอบรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ  
 เกี่ยวกับสมรรถนะที่ต้องพัฒนาด้านการเขียนเอกสารวิชาการ และตำราของอาจารย์  
 วิทยาลัยพยาบาล

สมรรถนะที่ต้องพัฒนา	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1. ความรู้ความเข้าใจหลักและกระบวนการเขียนเอกสารวิชาการ และตำรา	4.84	0.37	4.47	0.96
2. การผลิตเอกสารประกอบการสอน เอกสารคำสอน บทความ หนังสือ ตำราวิชาการ ได้อย่างมีคุณภาพ	4.53	0.61	4.16	1.12
3. การเผยแพร่ ผลงานวิชาการ ได้อย่างกว้างขวาง	4.58	0.61	4.00	1.15
4. การวางระบบบริหารและพัฒนา การผลิตผลงานวิชาการของวิทยาลัย	4.42	0.84	3.89	1.20

จากตารางที่ 38 พบว่า ค่าเฉลี่ยการวางระบบบริหาร และพัฒนาการผลิตผลงานวิชาการมี  
 ความเหมาะสมมาก ในขณะที่รายชื่ออื่น ๆ มีความเหมาะสมอย่างยิ่ง ในขณะที่เดียวกันความเป็นไปได้  
 ของทุกรายชื่อเป็น ไป ได้มาก

ตารางที่ 39 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการตรวจสอบรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ  
 เกี่ยวกับสมรรถนะที่ต้องพัฒนาด้านกิจกรรมนักศึกษา และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของ  
 อาจารย์วิทยาลัยพยาบาล

สมรรถนะที่ต้องพัฒนา	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1. ความรู้ความเข้าใจหลักและกระบวนการให้คำปรึกษา นักศึกษา และการทำกิจกรรมนักศึกษา	4.94	0.24	4.67	0.59
2. การให้คำปรึกษาช่วยเหลือนักศึกษาด้านการเรียนการสอน ส่วนตัว และสังคม ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.89	0.32	4.79	0.42
3. การให้คำปรึกษาการทำกิจกรรมนักศึกษา เพื่อเสริมสร้างคุณ ลักษณะที่พึงประสงค์ของนักศึกษา ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.83	0.38	4.44	0.78
4. การวางระบบพัฒนากิจกรรมนักศึกษาของวิทยาลัย	4.63	0.76	4.21	1.03

จากตารางที่ 39 พบว่าค่าเฉลี่ยความสามารถที่ต้องพัฒนาทุกรายข้อมีความเหมาะสมอย่างยิ่ง ส่วนความเป็นไปได้ 2 ข้อแรกมีความเป็นไปได้มากที่สุด และ 2 ข้อหลังมีความเป็นไปได้มาก

ตารางที่ 40 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการตรวจสอบรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ เกี่ยวกับสมรรถนะที่ต้องพัฒนาด้านพฤติกรรมการทำงานร่วมกันของอาจารย์ วิทยาลัยพยาบาล

สมรรถนะที่ต้องพัฒนา	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1. การทำงานร่วมกันเป็นทีมได้อย่างมีความสุขและมีประสิทธิภาพ	4.89	0.32	4.21	0.79
2. การช่วยเหลือสังคมและการพัฒนาอาชีพในกลุ่มอาจารย์	4.58	0.77	3.63	0.90
3. การชักนำให้ผู้อื่นปฏิบัติงานด้วยศักยภาพสูงสุด	4.61	0.70	3.61	1.09

จากตารางที่ 40 ค่าเฉลี่ยของความสามารถที่ต้องพัฒนาด้านพฤติกรรมของอาจารย์ พบว่าทุกรายข้อมีความเหมาะสมอย่างยิ่ง ขณะที่ความเป็นไปได้ทุกรายข้อเป็นไปได้สูง

ตารางที่ 41 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการตรวจสอบรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ เกี่ยวกับสมรรถนะที่ต้องพัฒนาด้านความสามารถด้านบริหารของอาจารย์กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน

สมรรถนะที่ต้องพัฒนา	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1. การจัดองค์การและวางระบบบริหารอย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับการปฏิรูประบบราชการ				
1.1 การจัดโครงสร้าง กำหนดหน้าที่ขอบข่ายงานและการประสานงานแต่ละตำแหน่งชัดเจน	4.89	0.32	4.37	0.83
1.2 การวางระบบบริหารเอื้อต่อการใช้ศักยภาพสูงสุดและการมีส่วนร่วมของบุคลากร	4.84	0.37	4.32	0.82
2. การวางแผนบริหารและพัฒนาวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ				
2.1 การกำหนดและพัฒนาวิสัยทัศน์เพื่อการวางแผนได้อย่างเหมาะสม	4.89	0.32	4.42	0.69
2.2 การกำหนดพัฒนานโยบายและน่านโยบายสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.89	0.32	4.58	0.61
2.3 การวางแผนเชิงกลยุทธ์และตัดสินใจในการบริหารวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.79	0.42	4.37	0.83
3. การกำหนดและพัฒนาระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยได้อย่างเหมาะสม	4.79	0.42	4.53	0.61



ตารางที่ 41 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการตรวจสอบรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ  
เกี่ยวกับสมรรถนะที่ต้องพัฒนาด้านความสามารถด้านบริหารของอาจารย์กลุ่มผู้อุปถัมภ์ (ต่อ)

สมรรถนะที่ต้องพัฒนา	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
4. การจัดระบบบริหารการเงินและงบประมาณให้มีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ	4.84	0.37	4.37	0.76
5. การจัดระบบ ควบคุม ติดตาม ประเมินผลการบริหารของวิทยาลัย และการปฏิบัติงานของอาจารย์และผู้บริหารอย่างมีประสิทธิภาพ	4.79	0.42	4.47	0.61
6. การจัดระบบการมอบหมายงานอาจารย์อย่างเหมาะสม	4.89	0.32	4.53	0.61
7. บทบาทผู้ให้ข้อมูลข่าวสารของวิทยาลัยแก่สังคม และผู้วิเคราะห์ข้อมูลมาใช้ประโยชน์ในการบริหารและปฏิบัติงานของวิทยาลัย	4.67	0.49	4.17	0.92
8. บทบาทเป็นตัวแทนขององค์กร และผู้นำการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา	4.83	0.38	4.44	0.98

จากตารางที่ 41 พบว่าค่าเฉลี่ยของความสามารถที่ต้องพัฒนาด้านบริหารของอาจารย์ พบว่าทุกรายข้อมีความเหมาะสมอย่างยิ่ง ในขณะที่เกือบทุกรายข้อมีความเป็นไปได้มาก โดยมีรายการกำหนดและพัฒนาระบบการพัฒนาศึกษากรมนุชย์ และการจัดการมอบหมายงาน มีความเป็นไปได้มากที่สุด

ตารางที่ 42 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการตรวจสอบรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ  
เกี่ยวกับสมรรถนะที่ต้องพัฒนาด้านความสามารถด้านบริหารของกลุ่มอาจารย์ชั้นสมาชิกของทีม  
ระยะสมบูรณ์ และชั้นที่ปรึกษา

สมรรถนะที่ต้องพัฒนา	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1. การจัดระบบบริหารให้เอื้อต่อการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชาและประสิทธิผลประสิทธิภาพของงาน	4.74	0.45	4.26	0.73
2. การวางแผนบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ				
2.1 การกำหนดควิสัยทัศน์ในการวางแผนงานได้เหมาะสม	4.74	0.45	4.21	0.79
2.2 การวางแผนการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.79	0.42	4.28	0.83
3. การนำเสนอข้อมูลและข้อเสนอแนะการทำงาน	4.68	0.75	4.47	0.77
4. การพัฒนาผู้ได้การบังคับบัญชาอย่างมีประสิทธิภาพ	4.83	0.38	4.22	1.00

จากตารางที่ 42 พบว่าค่าเฉลี่ยความสามารถที่ต้องพัฒนาด้านความสามารถในการบริหารของอาจารย์ พบว่าทุกรายข้อมีความเหมาะสมอย่างยิ่ง และความเป็นไปได้ทุกรายข้ออยู่ในระดับเป็นไปได้มาก

ตารางที่ 43 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการตรวจสอบรูปแบบ โดยผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับเป้าหมายทั่วไปและเป้าหมายเฉพาะของการพัฒนาอาชีพอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล

เป้าหมายการพัฒนาอาชีพอาจารย์	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
<b>เป้าหมายทั่วไปของการพัฒนาอาชีพอาจารย์</b>	4.63	0.68	4.53	0.77
1. เพื่อพัฒนาอาจารย์ในแต่ละชั้นของเส้นทางอาชีพให้พัฒนาตนเองเข้าสู่ขั้นที่สูงขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ				
<b>เป้าหมายเฉพาะของการพัฒนาอาชีพอาจารย์</b>	4.74	0.56	4.37	0.83
1. เพื่อพัฒนาอาจารย์ของวิทยาลัยให้ปฏิบัติการกิจหลักของผู้สอนระดับอุดมศึกษา โดยบูรณาการงานในภารกิจเข้าด้วยกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ				
2. เพื่อพัฒนาอาจารย์ของวิทยาลัยให้ทำงานร่วมกัน และประสานสัมพันธภาพเพื่อวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.89	0.32	4.28	1.02
3. เพื่อพัฒนาอาจารย์ขั้นผู้อุปถัมภ์ให้จัดโครงสร้าง และบริหารวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.56	0.70	4.28	0.75
4. เพื่อพัฒนาอาจารย์ชั้นสมาชิกของทีม โดยสมบูรณ์ และขั้นที่ปรึกษาให้บริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.67	0.59	4.33	0.84

จากตารางที่ 43 พบว่าค่าเฉลี่ยของเป้าหมายของการพัฒนาทุกรายข้อ มีความเหมาะสมอย่างยิ่ง สำหรับความเป็นไปได้ พบว่า เป้าหมายทั่วไป คือ เพื่อพัฒนาอาจารย์ในแต่ละชั้นของเส้นทางอาชีพให้พัฒนาตนเองเข้าสู่ขั้นที่สูงขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นไปได้มากที่สุด ในขณะที่เป้าหมายเฉพาะทุกข้อ เป็นไปได้มาก

ตารางที่ 44 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการตรวจสอบรูปแบบ โดยผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาอาชีพของอาจารย์กลุ่มผู้ฝึกหัดงาน

แนวทางการพัฒนาอาชีพ	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1. โครงการปฐมนิเทศ	4.89	0.32	4.89	0.32
2. สอนงานโดยพี่เลี้ยงในโครงการฝึกอบรมระหว่างงาน	4.78	0.43	4.78	0.43

ตารางที่ 44 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการตรวจสอบรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ  
เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาอาชีพของอาจารย์กลุ่มผู้ฝึกหัดงาน (ต่อ)

แนวทางการพัฒนาอาชีพ	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
3. ฝึกอบรมให้สามารถทำงานในหน้าที่ได้อย่างถูกต้อง	4.63	0.68	4.53	0.77
4. มอบหมายงานโดยการกำกับดูแลของที่เลี้ยง	4.79	0.42	4.58	0.69
5. ประเมินผลการปฏิบัติงานและการเสริมแรงทางบวก	4.89	0.32	4.47	0.84

จากตารางที่ 44 พบว่า ค่าเฉลี่ยของการตรวจสอบแนวทางการพัฒนาอาชีพของอาจารย์  
กลุ่มผู้ฝึกหัดงานทุกรายข้อมีความเหมาะสมอย่างยิ่ง และมีความเป็นไปได้มากที่สุด

ตารางที่ 45 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการตรวจสอบรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ  
เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาอาชีพของอาจารย์กลุ่มสมาชิกของทีมีระยะแรก

แนวทางการพัฒนาอาชีพ	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1. มอบหมายงานที่ทำทายความสามารถ	4.47	0.70	4.26	1.05
2. ฝึกอบรมด้านทักษะอาชีพ การบริหารจัดการมนุษยสัมพันธ์	4.58	0.61	4.53	0.70
3. สอนงาน โดยหัวหน้าภาควิชาหรือหัวหน้างาน	4.63	0.50	4.32	0.89
4. ระบบรางวัล ให้โอกาสศึกษาต่อและพัฒนาตนเอง	4.61	0.78	4.63	0.50

จากตารางที่ 45 พบว่า ค่าเฉลี่ยของการตรวจสอบแนวทางการพัฒนาอาชีพของอาจารย์  
กลุ่มสมาชิกของทีมีระยะแรก รายข้อการมอบหมายงานที่ทำทายความสามารถมีความเหมาะสม  
มาก ในขณะที่รายข้ออื่นๆมีความเหมาะสมอย่างยิ่ง ส่วนความเป็นไปได้ พบว่า ระบบรางวัลให้  
โอกาสศึกษาต่อและพัฒนาตนเอง มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ 4.63 มีความเป็นไปได้มากที่สุด ในขณะที่  
ข้ออื่นๆมีความเป็นไปได้ระดับมากถึงมากที่สุดเช่นกัน

ตารางที่ 46 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการตรวจสอบรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ  
เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาอาชีพของอาจารย์กลุ่มสมาชิกของทีมีระยะสมบูรณ์

แนวทางการพัฒนาอาชีพ	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1. มอบหมายงานที่ทำทายความสามารถ	4.72	0.57	4.53	0.84
2. มอบหมายบทบาทที่เลี้ยง ผู้นิเทศงาน	4.58	0.77	4.74	0.45

ตารางที่ 46 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการตรวจสอบรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ  
เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาอาชีพของอาจารย์กลุ่มสมาชิกของทีมีระยะสมบูรณ์

แนวทางการพัฒนาอาชีพ	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
3. ฝึกอบรมเตรียมความพร้อมด้านบริหารจัดการ กลยุทธ์ การทำงาน	4.68	0.48	4.58	0.51
4. ระบบรางวัล การสนับสนุนความก้าวหน้าในอาชีพ	4.63	0.76	4.53	0.61
5. ศึกษาต่อ	4.84	0.37	4.58	0.96

จากตารางที่ 46 พบว่า ค่าเฉลี่ยของการตรวจสอบแนวทางการพัฒนาอาชีพของอาจารย์  
กลุ่มสมาชิกของทีมีระยะสมบูรณ์ทุกรายข้อ มีความเหมาะสมอย่างยิ่งและความเป็นไปได้มากที่สุด

ตารางที่ 47 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการตรวจสอบรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ  
เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาอาชีพของอาจารย์กลุ่มที่ปรึกษา

แนวทางการพัฒนาอาชีพ	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1. มอบหมายงานพิเศษ ที่ปรึกษา	4.95	0.23	4.74	0.45
2. มอบหมายบทบาทหัวหน้าโครงการ หัวหน้าทีมการทำงาน	4.95	0.23	4.79	0.42
3. ฝึกอบรมเพิ่มพูนวิชาการ ให้ทันการเปลี่ยนแปลง	4.68	0.58	4.53	0.61
4. ฝึกอบรมการสร้าง และพัฒนาทักษะบริหาร	4.79	0.42	4.63	0.50
5. พัฒนาภาวะผู้นำ	4.89	0.46	4.42	0.77
6. ระบบรางวัล การส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพ	4.72	0.46	4.50	0.62

จากตารางที่ 47 พบว่า ค่าเฉลี่ยของการตรวจสอบแนวทางการพัฒนาอาชีพของอาจารย์  
กลุ่มที่ปรึกษา ทุกรายข้อมีความเหมาะสมอย่างยิ่ง โดยการมอบหมายงานพิเศษ ที่ปรึกษา และ  
หัวหน้าโครงการ หัวหน้าทีมการทำงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ 4.95 ทั้ง 2 รายข้อ สำหรับความ  
เป็นไปได้ในรายข้อพัฒนาผู้นำ มีความเป็นไปได้มากที่สุด โดยการมอบหมายบทบาทหัวหน้า  
โครงการ หัวหน้าทีมการทำงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ 4.79

ตารางที่ 48 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการตรวจสอบรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ  
เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาอาชีพของอาจารย์กลุ่มผู้อุปถัมภ์

แนวทางการพัฒนาอาชีพ	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1.พัฒนาตนเองในสังคมวิชาชีพ	4.88	0.33	4.67	0.59
2.ฝึกอบรมเพิ่มพูนวิทยาการให้ทันการเปลี่ยนแปลง	4.74	0.45	4.37	0.96
3.ฝึกอบรมพัฒนาประสิทธิภาพการบริหาร	4.78	0.43	4.61	0.98
4.พัฒนาภาวะผู้นำ กระบวนการคิดเชิงกลยุทธ์	4.89	0.32	4.50	0.99
5. หมุนเวียนงาน	4.39	0.98	3.83	1.38
6. สอนงานโดยผู้ชำนาญการวิทยาลัย	4.44	0.98	4.35	0.86
7. แต่งตั้งให้ทำงานในคณะกรรมการลำดับรอง	4.56	0.78	4.39	0.92
8. เรียนรู้จากการปฏิบัติจริง	4.63	0.68	4.63	0.60
9. วางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ	4.47	0.90	4.16	1.12

จากตารางที่ 48 พบว่า ค่าเฉลี่ยของการตรวจสอบแนวทางการพัฒนาอาชีพของอาจารย์  
กลุ่มผู้อุปถัมภ์รายชื่อ การหมุนเวียนงาน การสอนงานโดยผู้ชำนาญการวิทยาลัย และการวางแผน  
ความก้าวหน้าในอาชีพ มีความเหมาะสมมาก ในขณะที่รายชื่ออื่นๆ มีความเหมาะสมมากที่สุด  
โดยเฉพาะการพัฒนาภาวะผู้นำ กระบวนการคิดเชิงกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ 4.89 รวมถึงการ  
พัฒนาตนเองในสังคมด้วย มีค่าเฉลี่ย 4.88 สำหรับความเป็นไปได้ การพัฒนาตนเองในสังคมอาชีพ  
มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ 4.67มีความเป็นไปได้มากที่สุดและรายชื่ออื่นๆมีความเป็นไปได้มากถึงมากที่สุด

ตารางที่ 49 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการตรวจสอบรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ  
เกี่ยวกับการออกแบบการพัฒนาอาชีพตามสมรรถนะที่ต้องพัฒนาของอาจารย์

การออกแบบการพัฒนาอาชีพอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1. เพื่อพัฒนาสมรรถนะในการใช้หลักสูตรเป็นแนวทางในการจัดการ เรียนการสอน/ฝึกอบรม และสามารถบริหารหลักสูตรได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	4.63	0.50	4.26	0.81
2. เพื่อพัฒนาสมรรถนะในการจัดการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบ	4.74	0.56	4.32	0.82
3. เพื่อพัฒนาสมรรถนะในการจัดการเรียนการสอนตามกรอบแนวคิด ที่พึงประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.72	0.57	4.06	0.75
4. เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนสาระวิชาการและทักษะปฏิบัติ ที่พึงประสงค์สำหรับการจัดการเรียนการสอน	4.76	0.44	4.41	0.62

ตารางที่ 49 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการตรวจสอบรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ เกี่ยวกับการออกแบบการพัฒนาอาชีพตามสมรรถนะที่ต้องพัฒนาของอาจารย์ (ต่อ)

การออกแบบการพัฒนาอาชีพอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
5. เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะความสามารถในการทำวิจัย และนำกระบวนการวิจัยไปใช้ในการพัฒนางาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.53	0.96	4.11	1.10
6. เพื่อพัฒนาความสามารถในการพัฒนาบุคลากรสาธารณสุขและการให้บริการวิชาการแก่สังคม	4.58	0.77	4.37	0.90
7. เพื่อพัฒนาทักษะการเขียนเอกสารวิชาการ บทความและตำราของอาจารย์	4.72	0.46	4.33	0.84
8. เพื่อพัฒนาความสามารถดำเนินงานกิจกรรมนักศึกษาของวิทยาลัยพยาบาล	4.67	0.59	4.33	0.77
9. เพื่อพัฒนาอาจารย์ให้ทำงานร่วมกัน ได้อย่างมีความสุขและมีประสิทธิภาพ	4.79	0.42	4.63	0.60
10. เพื่อพัฒนาความสามารถของอาจารย์ชั้นผู้ปฎิบัติ ให้จัด โครงสร้าง และบริหารวิทยาลัย	4.79	0.42	4.37	1.01
11. เพื่อพัฒนาอาจารย์ชั้นสมาชิกของทีม โดยสมบูรณ์ และชั้นที่ปรึกษา (อาจารย์ระดับ 5-8 ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าภาควิชาหัวหน้างาน) ให้บริหารงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.53	1.02	4.32	1.00

จากตารางที่ 49 ค่าเฉลี่ยของการตรวจสอบการออกแบบการพัฒนาอาชีพสำหรับอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ทุกรายข้อมีความเหมาะสมอย่างยิ่ง โดยพบว่าการออกแบบเพื่อพัฒนาอาจารย์ให้ทำงานร่วมกัน ได้อย่างมีความสุข และการออกแบบพัฒนาความสามารถของอาจารย์ชั้นผู้ปฏิบัติ ให้จัด โครงสร้างและบริหารวิทยาลัยได้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ 4.79 ทั้ง 2 ข้อ สำหรับค่าเฉลี่ยของความเป็นไปได้ พบว่า การพัฒนาอาจารย์ให้ทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุข มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ 4.63 จึงมีความเป็นไปได้มากที่สุด ส่วนรายข้ออื่น ๆ มีความเป็นไปได้ในระดับมาก

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การนำเสนอรายงานผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ของการวิจัย สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

#### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนาอาชีพ สำหรับอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข

#### วิธีดำเนินการวิจัย

##### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการวิจัยในครั้งนี้ คือ อาจารย์พยาบาลของวิทยาลัยพยาบาล 35 แห่ง ในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข จำนวน 1,222 คน เป็นข้าราชการพลเรือนระดับ 3-8 กลุ่มตัวอย่างเลือกโดยการสุ่ม โดยไม่นับผู้กำลังศึกษาต่อ 167 คน และอาจารย์ในวิทยาลัย 2 แห่งที่ใช้เป็นแหล่งทดสอบเครื่องมือ จำนวน 30 คน จึงเหลือประชากร 1,025 คน จำแนกเป็นอาจารย์ระดับ 3 จำนวน 77 คน ระดับ 4 จำนวน 127 คน ระดับ 5-6 จำนวน 421 คน และระดับ 7-8 จำนวน 270 คน และระดับ 7-8 ผู้ปฏิบัติหน้าที่รองหรือผู้ช่วยผู้อำนวยการ จำนวน 130 คน จากวิทยาลัย 33 แห่ง แบ่งเป็นวิทยาลัยขนาดใหญ่ 10 แห่ง ขนาดกลาง 15 แห่ง และขนาดเล็ก 8 แห่ง ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบกลุ่ม (Cluster Sampling) ตามสัดส่วนจำนวนวิทยาลัยในแต่ละขนาดได้วิทยาลัยขนาดใหญ่ 8 แห่ง ขนาดกลาง 12 แห่ง ขนาดเล็ก 6 แห่ง รวม 26 แห่ง แล้วสุ่มวิทยาลัยโดยวิธีการสุ่มแบบง่าย (Simple Sampling) โดยการจับฉลาก จากนั้นกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามสูตรของ Cochran (1984) ได้อาจารย์กลุ่มผู้ฝึกงาน (ระดับ 3) จำนวน 64 คน กลุ่มสมาชิกของทีมระยะแรก (ระดับ 4) จำนวน 97 คน กลุ่มสมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์ (ระดับ 5-6) จำนวน 202 คน กลุ่มที่ปรึกษา (ระดับ 7-8) จำนวน 159 คน และกลุ่มผู้อุปถัมภ์ (ระดับ 7-8 ผู้ปฏิบัติหน้าที่รองหรือผู้ช่วยผู้อำนวยการ) จำนวน 97 คน รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 619 คน

##### 2. เครื่องมือใช้ในการวิจัย

เครื่องมือวิจัยในการศึกษาครั้งนี้ ประกอบด้วย

2.1 แบบสอบถามการพัฒนาอาชีพของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล 1 ชุด ผู้วิจัยสร้างจากแนวคิดทฤษฎีขั้นตอนอาชีพ ของบุคคลในองค์การของนักวิชาการ ร่วมกับมาตรฐาน

กำหนดตำแหน่งอาจารย์สายงานข้าราชการ ด้านการจัดการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ประกอบด้วยข้อคำถาม 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 เป็นข้อคำถามภูมิหลัง และประสบการณ์ด้านงานอาชีพของอาจารย์ เป็นข้อคำถามปลายปิดและปลายเปิดผสมกัน

ส่วนที่ 2 เป็นข้อคำถามปลายปิดให้ผู้ตอบประเมินระดับทักษะการปฏิบัติงาน ทักษะด้านสังคมและความต้องการด้านอาชีพ 6 ระดับ โดยระดับ 5 หมายถึงผู้ตอบประเมินให้ค่ามากที่สุด จากนั้นเป็น 4, 3, 2, 1 และ 0 ซึ่งหมายถึงผู้ตอบประเมินให้ค่ามาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด และไม่มี เป็นลำดับ

ส่วนที่ 3 เป็นข้อคำถามปลายเปิด ให้ผู้ตอบให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาอาชีพของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล

## 2.2 แบบสัมภาษณ์ อย่างมีโครงสร้าง 3 ชุด ดังนี้

2.2.1 แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารด้านการจัดการศึกษาของกระทรวงสาธารณสุข ประกอบด้วยประเด็นการสัมภาษณ์ ดังนี้

2.2.1.1 ความสามารถในการปฏิบัติงานของอาจารย์วิทยาลัยในปัจจุบัน

2.2.1.2 ความสามารถที่พึงประสงค์ของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล

2.2.1.3 การพัฒนาอาชีพและการทำงานร่วมกันของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาลในปัจจุบัน

2.2.1.4 ความจำเป็นในการพัฒนาอาชีพอาจารย์วิทยาลัยในปัจจุบัน

2.2.1.5 ความเหมาะสมของการพัฒนาอาชีพตามขั้นตอนอาชีพ

2.2.2 แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาสาขาพยาบาลในสังกัดอื่น นอกกระทรวงสาธารณสุข ประเด็นสัมภาษณ์ คือ ความสามารถที่พึงประสงค์ของอาจารย์และผู้บริหารสถานศึกษาสาขาพยาบาล

2.2.3 แบบสัมภาษณ์ผู้อำนวยการวิชาชีพพยาบาล ประกอบด้วยประเด็นการสัมภาษณ์ ดังนี้

2.2.3.1 แนวโน้มและทิศทางการจัดการศึกษาสาขาพยาบาลในปัจจุบัน

2.2.3.2 สภาพการปฏิบัติงานของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาลในปัจจุบัน

2.2.3.3 ความสามารถที่พึงประสงค์ของอาจารย์พยาบาล



2.3 แบบวิเคราะห์เอกสาร 1 ชุด ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นใช้เป็นกรอบในการรวบรวม และวิเคราะห์เอกสาร เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลงานในหน้าที่อาจารย์วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ระดับ 3-8 ความสามารถที่พึงประสงค์ของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล และปัจจัยที่มีผลต่อการบรรลุเป้าหมายของการพัฒนาอาชีพอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล

### 3. การตรวจสอบเครื่องมือและทดลองใช้เครื่องมือ

การตรวจสอบและการทดลองใช้เครื่องมือวิจัย ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

1. การตรวจสอบแบบสอบถามการพัฒนาอาชีพอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล ผู้วิจัยได้ดำเนินการโดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา จากนั้นนำไปทดลองใช้กับอาจารย์พยาบาลของวิทยาลัยพยาบาลราชชนนี 2 แห่ง จำนวน 30 คน แล้วทดสอบความเที่ยงหรือความเชื่อมั่นของเครื่องมือ โดยวิเคราะห์สัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นของข้อคำถามเป็นรายด้าน คือ ด้านทักษะการปฏิบัติงาน มีค่า 0.98 ด้านทักษะสังคมมีค่า 0.94 ด้านความต้องการการพัฒนาอาชีพมีค่า 0.99

2. การตรวจสอบแบบสัมภาษณ์ เมื่อสร้างแบบสัมภาษณ์แล้ว ผู้วิจัยได้ให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบ แล้วนำไปปรับปรุงแก้ไข และทดลองใช้กับรองผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล 5 คน จากนั้นนำมาแก้ไขปรับปรุงอีกครั้งหนึ่งก่อนนำไปใช้จริง

### 4. การรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ผู้บริหาร และผู้นำวิชาชีพพยาบาลทุกคนด้วยตนเอง รวมถึง การถอดเทปบันทึกเสียง และสรุปความสอดคล้องของข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ส่วนแบบสอบถาม ผู้วิจัยจัดส่งไปทางไปรษณีย์ โดยขอความร่วมมือจากผู้อำนวยการสถาบันพระบรมราชชนก และผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลทั้ง 26 แห่งด้วยตนเอง ได้รับแบบสอบถามที่ตอบกลับมาอย่างสมบูรณ์ทั้งสิ้นร้อยละ 73.95

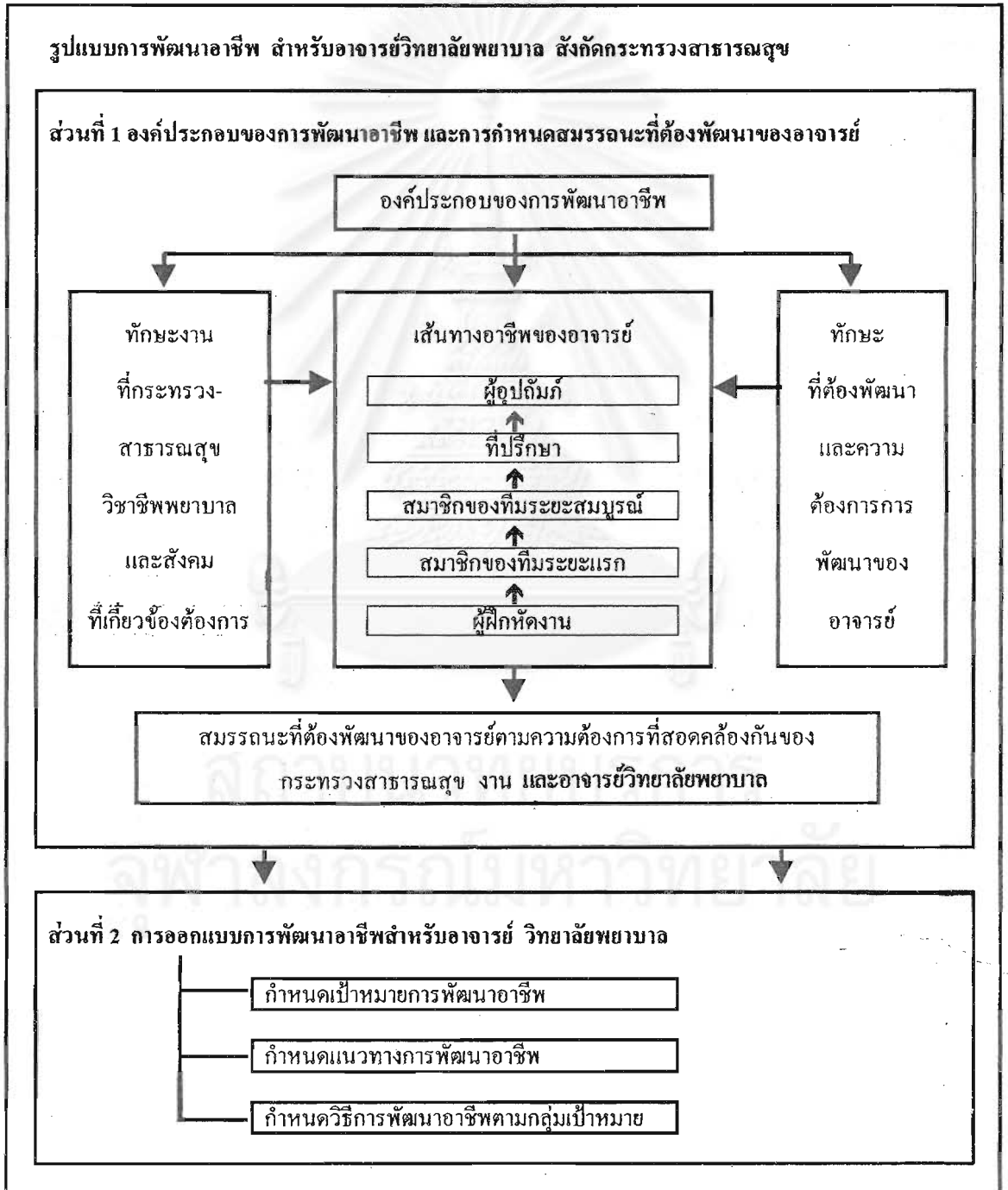
การวิเคราะห์ข้อมูลและประมวลผลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS PC<sup>+</sup> ข้อมูลบุคคลแสดงผลข้อมูลบุคคลโดยการแจกแจงความถี่ และร้อยละ ส่วนข้อมูลทักษะอาชีพแสดงผลโดยค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

### 5. การสร้างรูปแบบและการทดสอบรูปแบบการพัฒนาอาชีพ สำหรับอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข

ผู้วิจัยสร้างรูปแบบการพัฒนาอาชีพสำหรับอาจารย์ วิทยาลัยพยาบาลและนำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ 23 คน เพื่อพิจารณาความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไข เมื่อได้ผลการตรวจสอบแล้ว ผู้วิจัยนำมาปรับและพัฒนาเป็นรูปแบบการพัฒนาอาชีพ สำหรับอาจารย์ วิทยาลัยพยาบาลที่เหมาะสมต่อไป

สรุปผลการวิจัย

จากผลการวิจัยได้รูปแบบการพัฒนาอาชีพ สำหรับอาจารย์ วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 องค์ประกอบของการพัฒนาอาชีพ และการกำหนดความสามารถที่ต้องพัฒนาของอาจารย์ และ ส่วนที่ 2 การออกแบบการพัฒนาอาชีพสำหรับอาจารย์ วิทยาลัยพยาบาล ดัง แผนภูมิ ต่อไปนี้



## ส่วนที่ 1 องค์ประกอบของการพัฒนาอาชีพและการกำหนดสมรรถนะที่ต้องพัฒนาของอาจารย์

### 1.1 องค์ประกอบของการพัฒนาอาชีพ

แนวคิดองค์ประกอบของการพัฒนาอาชีพ เป็นการค้นหาความต้องการการพัฒนาอาชีพที่สอดคล้องกันของบุคคล และองค์การตามเส้นทางอาชีพซึ่งสำหรับการวิจัยครั้งนี้ ใช้เส้นทางอาชีพตามผลการศึกษาในส่วนของกรการวิจัยครั้งนี้ โดยพิจารณาความสอดคล้องของข้อมูลอายุ การปฏิบัติงาน การพัฒนาด้านทักษะอาชีพ และทักษะสังคมของอาจารย์ วิทยาลัยพยาบาล กับ ทฤษฎีขั้นตอนอาชีพของนักวิชาการ 5 ขั้นตอน เริ่มตั้งแต่ ผู้ฝึกหัดงาน (Apprentice) สมาชิกของทีม (Membership) ในการศึกษาครั้งนี้ แบ่งเป็น 2 ระยะ คือ สมาชิกของทีมระยะแรก (Early Membership) กับสมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์ (Fully Membership) ที่ปรึกษา (Mentor) และ ผู้อุปถัมภ์ (Sponsor)

#### 1.1.1 องค์ประกอบทักษะที่ต้องพัฒนาและความต้องการการพัฒนาของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล

องค์ประกอบนี้เป็นการประเมินอาจารย์ เกี่ยวกับทักษะที่ต้องพัฒนาและความต้องการการพัฒนาของอาจารย์ สำหรับการประเมินทักษะที่ต้องพัฒนาเป็นการรวบรวมข้อมูลจาก 1) แบบสอบถามอาจารย์โดยให้อาจารย์ประเมินทักษะการพัฒนาด้านอาชีพตามการรับรู้ของอาจารย์ ในแต่ละกลุ่มเป้าหมาย แล้วผู้วิจัยแปลผลระดับทักษะจากเกณฑ์ที่กำหนดไว้ คือ ทักษะข้อใดมีค่าเฉลี่ยต่ำกว่า 3.50 หรืออยู่ในระดับปานกลาง กำหนดให้เป็นทักษะที่ต้องได้รับการพัฒนา 2) การสัมภาษณ์ผู้บริหารด้านการจัดการศึกษาของสถาบันพระบรมราชชนก เกี่ยวกับทักษะการปฏิบัติงานของอาจารย์และ 3) การสัมภาษณ์ผู้นำองค์การวิชาชีพเกี่ยวกับสภาพการปฏิบัติงานของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล แล้วนำข้อมูลที่ได้มาหาความสอดคล้องกัน

ส่วนความต้องการการพัฒนาอาจารย์รวบรวมจาก 1) แบบสอบถามความต้องการการพัฒนาอาชีพของอาจารย์ โดยพิจารณาข้อใดมีค่าเฉลี่ยสูงกว่า 3.50 หรืออยู่ในระดับมาก กำหนดให้เป็นทักษะที่อาจารย์ต้องการการพัฒนา 2) การสัมภาษณ์ความสามารถที่พึงประสงค์ของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล ตามแนวคิดเห็นของผู้บริหารสถาบันพระบรมราชชนก ผู้บริหารสถานศึกษาสาขาพยาบาลในสังกัดอื่นนอกกระทรวงสาธารณสุข และผู้นำองค์การวิชาชีพ แล้วนำข้อมูลมาหาความสอดคล้องกัน

#### 1.1.2 องค์ประกอบทักษะงานที่องค์การ วิชาชีพ และสังคมที่เกี่ยวข้องต้องการ

องค์ประกอบนี้เป็นการประเมินแนวโน้ม การปรับเปลี่ยนสถาบันพระบรมราชชนกและวิทยาลัยพยาบาลจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการประเมินแนวโน้มวิชาชีพ

พยาบาลจาก พระราชบัญญัติการพยาบาลและผดุงครรภ์และแผนพัฒนาการพยาบาลและผดุงครรภ์ แห่งชาติ ของสภาการพยาบาลแห่งประเทศไทย รวมทั้งการประเมินสภาพแวดล้อม คือ แผนแม่บท การปฏิรูประบบราชการและพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ รวมทั้งเกณฑ์การประเมินคุณภาพ ของทบวงมหาวิทยาลัย

### 1.1.3 กลุ่มเป้าหมายในการพัฒนา

บุคลากรเป้าหมายในการพัฒนาสำหรับการวิจัยครั้งนี้ คือ อาจารย์พยาบาล วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ตั้งแต่ระดับ 3-8 ซึ่งมีช่วงอายุและทักษะด้านงาน-อาชีพตามผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ดังนี้

กลุ่มผู้ฝึกงาน หมายถึง อาจารย์ระดับ 3 มีช่วงอายุประมาณ 22-24 ปี เป็น บุคลากรใหม่เข้าสู่ชีวิตการทำงานหน้าที่อาจารย์ใน 1 ปีแรก ต้องการการเรียนรู้งานในหน้าที่อาจารย์ การเรียนรู้และปรับตัวเข้ากับหัวหน้างาน เพื่อร่วมงานและสังคมของวิทยาลัย ยังมีทักษะการจัด การเรียนการสอนอยู่ในระดับปานกลางและต่ำกว่ากลุ่มอื่นๆ ส่วนทักษะด้านการวิจัย การให้ บริการวิชาการ การเขียนเอกสารวิชาการ กิจกรรมนักศึกษาและการประกันคุณภาพการศึกษาอยู่ใน ระดับน้อย และต่ำกว่ากลุ่มอื่นๆ เช่นกัน จึงต้องการได้รับคำปรึกษาด้านการทำงานและสังคมจาก พี่เลี้ยงและหัวหน้างาน ต้องการการศึกษาต่อ ฝึกอบรมและพัฒนาตนเองสูง

กลุ่มสมาชิกของทีมระยะแรก หมายถึง อาจารย์ระดับ 4 ส่วนมากมีช่วงอายุ ประมาณ 25-29 ปี เป็นผู้ที่ทำหน้าที่อาจารย์มา 3-5 ปี มีทักษะด้านการจัดการเรียนการสอนในความ รับผิดชอบเพิ่มขึ้นจากกลุ่มแรกและอยู่ในระดับเดียวกันกับกลุ่มอื่นๆ เริ่มมีผลงานวิจัย การเขียน เอกสารวิชาการ การร่วมทำวิจัยและให้บริการวิชาการแต่ยังอยู่ในระดับน้อย เริ่มปฏิบัติงานที่ ซับซ้อนมากขึ้น เช่น การวางแผนจัดการศึกษาของภาควิชา การวัดและประเมินผลการสอน

กลุ่มสมาชิกระยะสมบูรณ์ หมายถึง อาจารย์ระดับ 5-6 ส่วนมากมีช่วงอายุ ประมาณ 30-39 ปี เป็นผู้มีประสบการณ์ในหน้าที่อาจารย์มาประมาณ 6-15 ปี จึงมีความชำนาญ ในงานโดยเฉพาะงานเฉพาะด้าน เช่น การวัดและประเมินผลการสอนในกลุ่มนี้บางคนมีพัฒนาการ ด้านการบริหาร จึงได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่ หัวหน้าภาควิชา หัวหน้างาน ความต้องการ ด้านการจัดการอาชีพ ต้องการทั้งการได้รับคำปรึกษาด้านการทำงาน และการสนับสนุนทรัพยากร ในการทำงาน รวมทั้งการขยายงานให้ได้ใช้ความเชี่ยวชาญ

กลุ่มที่ปรึกษา หมายถึง อาจารย์ระดับ 7-8 ปฏิบัติหน้าที่ผู้สอน หรือหัวหน้า-ภาค หัวหน้างาน ส่วนมากมีช่วงอายุประมาณ 40-49 ปี เป็นผู้มีประสบการณ์ในหน้าที่อาจารย์มา ประมาณ 16-25 ปี มีความเชี่ยวชาญในงานปฏิบัติการสูง รวมทั้งการบริหารงาน จึงมีประสบการณ์ ในการทำหน้าที่หัวหน้าภาควิชา หัวหน้างาน หัวหน้าทีม และหัวหน้าโครงการต่างๆ ในการทำงาน ต้องการการสนับสนุนทรัพยากร การขยายงานและการหมุนเวียนงานให้ได้ใช้ความเชี่ยวชาญที่มีอยู่

กลุ่มผู้อุปถัมภ์ หมายถึง อาจารย์ระดับ 7-8 ผู้ปฏิบัติหน้าที่รองหรือผู้ช่วย-ผู้อำนวยการวิทยาลัย ส่วนมากมีอายุประมาณ 45-55 ปี มีประสบการณ์ในหน้าที่อาจารย์ ประมาณ 20-30 ปี มีทักษะความเชี่ยวชาญในงานด้านปฏิบัติการ ในขณะที่เดียวกันมีทักษะด้านบริหารงาน โดยเฉพาะงานวิชาการ เช่น การวางแผนจัดการศึกษา การวัดและประเมินการจัดการศึกษา เป็นต้น รวมทั้งงานบริการองค์การ จึงต้องการการหมุนเวียนงานเพื่อให้มีโอกาสได้ใช้ความเชี่ยวชาญ

## 1.2 การกำหนดองค์ประกอบของสมรรถนะที่ต้องพัฒนาของอาจารย์ วิทยาลัยพยาบาล

ประกอบด้วย 9 ด้าน ได้แก่ 1) การจัดการเรียนการสอน 2) การวิจัยและพัฒนาความรู้ 3) การเขียนเอกสารวิชาการและตำรา 4) การให้บริการวิชาการแก่สังคม 5) กิจกรรมนักศึกษา และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม 6) การประกันคุณภาพการศึกษา 7) พฤติกรรมการปฏิบัติงาน ร่วมกันของอาจารย์ 8) สมรรถนะด้านการบริหารของอาจารย์กลุ่มสมาชิกของทีมีระยะสมบูรณ์ และที่ปรึกษา 9) สมรรถนะด้านการบริหารของอาจารย์กลุ่มผู้อุปถัมภ์ โดยมีรายละเอียดดังนี้

### ด้านที่ 1 สมรรถนะในการจัดการเรียนการสอน ประกอบด้วย

1. การใช้หลักสูตรเป็นแนวทางในการจัดการเรียนการสอน และการบริหารหลักสูตร
2. การจัดการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบ โดยจัดทำแผนการสอน เตรียมการสอน จัดทำรายละเอียดชุดวิชา ใช้วิธีการสอนเหมาะสมกับผู้เรียน วัดและประเมินผลการเรียน
3. การจัดการเรียนการสอนตามโดยยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง การเรียนรู้ด้วยตนเอง การคิดอย่างมีวิจารณญาณ การใช้การวิจัยเป็นฐานการเรียนรู้ การเรียนรู้จากประสบการณ์จริง การสอนแบบบูรณาการ การสอดแทรกจริยธรรม และการดำรงชีวิตที่มีความพอดี
4. การพัฒนาสาระวิชาการ และทักษะการให้บริการสุขภาพเชิงรุก ได้แก่ การให้คำปรึกษาด้านสุขภาพและการส่งเสริมสุขภาพเชิงรุก การรักษาโรคเบื้องต้น และการตัดสินใจทางการพยาบาล การปฏิบัติการพยาบาลและเวชปฏิบัติ การทำงานร่วมกับชุมชน การสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชน และการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านสุขภาพ การสร้างเครือข่ายการทำงานด้านสุขภาพ
5. การบูรณาการงานสอน งานวิจัย และบริการวิชาการเข้าด้วยกัน
6. การวางระบบบริหารและพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การประเมินการสอนของอาจารย์ การวัดและประเมินผล การผลิตสื่อการสอนและเทคโนโลยีทางการศึกษา การคัดเลือกและติดตามคุณภาพบัณฑิต และระบบเกื้อหนุนการเรียนรู้ของนักศึกษา
7. การสร้างเครือข่ายการจัดการเรียนการสอนและวิชาการกับสถาบันอื่น

## ด้านที่ 2 สมรรถนะในการวิจัย ประกอบด้วย

1. ความรู้ความเข้าใจหลักกระบวนการวิจัยและเทคนิควิธีทางสถิติสำหรับการวิจัย
2. การทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน การปฏิบัติ/บริการพยาบาล งานในภารกิจของอาจารย์ การพัฒนาอาจารย์ การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารงาน และบริหารวิทยาลัย พัฒนาศาสตร์ทางการพยาบาล และองค์ความรู้ท้องถิ่น
3. การนำผลงานวิจัย และกระบวนการวิจัยมาใช้พัฒนาการทำงาน
4. การเผยแพร่ และสร้างเครือข่ายการวิจัย
5. การพัฒนาคุณภาพการวิจัย
6. การวางระบบบริหาร และพัฒนาการวิจัยของวิทยาลัย

## ด้านที่ 3 สมรรถนะในการเขียนเอกสารวิชาการ และตำรา

1. ความรู้ความเข้าใจหลักและกระบวนการเขียนเอกสารวิชาการ และตำรา
2. การผลิตเอกสารประกอบการสอน เอกสารคำสอน บทความ หนังสือ และตำราวิชาการ
3. การเผยแพร่ผลงานวิชาการ
4. การวางระบบบริหารและพัฒนาการผลิตผลงานวิชาการของวิทยาลัย

## ด้านที่ 4 สมรรถนะในการให้บริการวิชาการ

1. ความรู้ ความเข้าใจหลักและกระบวนการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
2. การทำหน้าที่พิธีกร วิทยากร พี่เลี้ยง ผู้สังเกตงาน ที่ปรึกษา
3. การจัดบริการวิชาการให้สังคมตามภารกิจ
4. การวางระบบบริหารและพัฒนาการให้บริการวิชาการของวิทยาลัย

## ด้านที่ 5 สมรรถนะในการดำเนินงานกิจกรรมนักศึกษา และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ประกอบด้วย

1. ความรู้ ความเข้าใจปรัชญา และหลักการจัดกิจกรรมนักศึกษา
2. ความรู้ ความเข้าใจกระบวนการให้คำปรึกษาและการจัดทำกิจกรรมนักศึกษา
3. การให้คำปรึกษาช่วยเหลือนักศึกษาด้านการเรียนการสอน ส่วนตัวและสังคม
4. การเป็นที่ปรึกษาจัดกิจกรรมเสริมสร้างคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักศึกษา
5. การวางระบบพัฒนากิจกรรมนักศึกษาของวิทยาลัย

## ด้านที่ 6 สมรรถนะในการดำเนินงานการประกันคุณภาพการศึกษา

1. ความรู้ความเข้าใจระบบและกลไกการประกันคุณภาพการศึกษาของวิทยาลัย
2. การปฏิบัติภารกิจอาจารย์ตามเกณฑ์การประกันคุณภาพการศึกษาของวิทยาลัย

3. การทำหน้าที่กรรมการ ผู้ตรวจสอบคุณภาพ หัวหน้าโครงการประกันคุณภาพ การศึกษาของวิทยาลัย

4. การพัฒนาระบบและกลไก การประกันคุณภาพการศึกษาของวิทยาลัย

#### ด้านที่ 7 พฤติกรรมในการทำงานร่วมกันของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล

1. การประสานงาน การทำงานและเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมได้อย่างมีความสุข
2. การช่วยเหลือด้านสังคมและการพัฒนาอาชีพในกลุ่มอาจารย์
3. การให้คำแนะนำ กระตุ้น และจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้อื่น

ด้านที่ 8 สมรรถนะด้านการบริหารของกลุ่มอาจารย์ชั้นสมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์ และ ชั้นที่ปรึกษา (อาจารย์ 5-8 ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าภาค/กลุ่มวิชา) ประกอบด้วย

1. การกำหนดนโยบายการปฏิบัติงาน
2. การวางแผน นำแผนสู่การปฏิบัติและกำกับดูแลให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ โดยเฉพาะแผนการจัดการเรียนการสอนของภาควิชา
3. การติดตามและควบคุมการใช้เงินและงบประมาณ
4. การประสานงาน มนุษยสัมพันธ์และการให้ความร่วมมือในบทบาทของตน
5. การมอบหมายงานในความรับผิดชอบแก่อาจารย์และบุคลากร
6. การนำทีมการทำงาน และการสร้างทีมงาน
7. การบริหารงานบุคคล การพิจารณาความดีความชอบ สร้างขวัญ กำลังใจและการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา
9. การควบคุม ตรวจสอบและประเมินผลการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา
10. การให้คำปรึกษา แนะนำ สอนงาน ฝึกอบรมการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
11. การมีจริยธรรมและเป็นแม่แบบด้านการทำงานและจริยธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงแบบอย่างในการเป็นครูและพยาบาลที่ดีแก่นักศึกษา
12. การนำเสนอข้อมูลและข้อเสนอแนะการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา
13. การสร้างเครือข่ายการทำงาน
14. การใช้ข้อมูลสารสนเทศในการทำงาน มีการรับรู้ภาพรวมของวิทยาลัยและเข้าใจ การปฏิรูปการศึกษาของชาติ
15. การเผยแพร่ผลงานของวิทยาลัย
16. ภาวะผู้นำ การทุ่มเทการทำงาน

ด้านที่ 9 สมรรถนะด้านบริหารของอาจารย์กลุ่มผู้อุปถัมภ์ (อาจารย์ระดับ 7-8 ผู้ปฏิบัติหน้าที่รอง/ผู้ช่วยผู้อำนวยการวิทยาลัย) ประกอบด้วย

1. การจัดการและการวางระบบบริหารสอดคล้องกับการปฏิรูประบบราชการ
  - 1.1 การจัดโครงสร้าง กำหนดหน้าที่ ขอบข่ายงานและการประสานงาน แต่ละตำแหน่งชัดเจน
  - 1.2 การวางระบบบริหารให้ส่งเสริมการใช้ศักยภาพสูงสุดและการมีส่วนร่วมของบุคลากร
2. การวางแผนบริหารและพัฒนาวิทยาลัย
  - 2.1 การกำหนดวิสัยทัศน์เพื่อการวางแผน
  - 2.2 การกำหนดนโยบายและน่านโยบายสู่การปฏิบัติ
  - 2.3 การวางแผนเชิงกลยุทธ์และตัดสินใจในการบริหารวิทยาลัย
3. การวางแผน และจัดระบบการพัฒนาทรัพยากรจากมนุษย์
4. การจัดระบบบริหารการเงินและงบประมาณให้มีความคล่องตัว
5. การจัดระบบ ควบคุม ติดตาม ประเมินผลการบริหารวิทยาลัยของ

ผู้บริหารและการปฏิบัติงานของอาจารย์

6. การจัดระบบการมอบหมายงานอาจารย์
7. บทบาทเป็นผู้แทนองค์กร และผู้ให้ข้อมูลข่าวสารของวิทยาลัยต่อสังคม
8. การวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสารเพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการบริหารและ

ปฏิบัติงานของวิทยาลัย

9. การเป็นผู้นำ และเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงานแก่ผู้ได้บังคับบัญชา

ส่วนที่ 2 การออกแบบการพัฒนาอาชีพ สำหรับอาจารย์ วิทยาลัยพยาบาล ประกอบด้วย

- 2.1 การกำหนดเป้าหมายการพัฒนาอาชีพอาจารย์
- 2.2 การกำหนดแนวทางการพัฒนาอาชีพ
- 2.3 การกำหนดวิธีการพัฒนาอาชีพตามกลุ่มเป้าหมาย

โดยมีรายละเอียด ดังนี้



## 2.1 การกำหนดเป้าหมายการพัฒนาอาชีพอาจารย์

ผลของการศึกษาความต้องการของอาจารย์ และทักษะของอาจารย์ที่ต้องพัฒนาที่สอดคล้องกับความต้องการของสถาบันพระบรมราชชนก วิชาชีพพยาบาลและสังคมที่เกี่ยวข้อง ได้ขอบเขตของปัญหา และความต้องการด้านอาชีพของอาจารย์และวิทยาลัยพยาบาล นำผู้การกำหนดเป้าหมายการพัฒนาอาจารย์ ดังนี้

### เป้าหมายทั่วไปของการพัฒนาอาชีพอาจารย์

1. เพื่อพัฒนาอาจารย์ในแต่ละชั้นของเส้นทางอาชีพให้พัฒนาตนเองเข้าสู่ขั้นที่สูงขึ้น
- เป้าหมายเฉพาะของการพัฒนาอาชีพอาจารย์
1. เพื่อพัฒนาอาจารย์ของวิทยาลัยให้ปฏิบัติการกิจหลักของผู้สอนระดับอุดมศึกษา โดยบูรณาการงานในภารกิจเข้าด้วยกัน
  2. เพื่อพัฒนาอาจารย์ของวิทยาลัยให้ทำงาน เรียนรู้การทำงานร่วมกัน และประสานสัมพันธภาพเพื่อการบรรลุเป้าหมายในการทำงานของวิทยาลัย
  3. เพื่อพัฒนาอาจารย์ชั้นสมาชิกของทีมโดยสมบูรณ์ และขั้นที่ปรึกษา ให้บริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
  4. เพื่อพัฒนาอาจารย์ขั้นผู้อุปถัมภ์ให้มีความสามารถในการจัดโครงสร้าง และบริหารวิทยาลัย

## 2.2 การกำหนดแนวทางการพัฒนาอาชีพ

การกำหนดแนวทางการพัฒนาอาชีพวิทยาลัยพยาบาลเป็นผลของผลของการวิเคราะห์ความต้องการการจัดการด้านอาชีพของอาจารย์ จากแบบสอบถามการพัฒนาอาชีพของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล ซึ่งสร้างจากกรอบแนวคิดการพัฒนาอาชีพตามลำดับขั้นตอนของบุคคลในองค์กร ดังนี้

กลุ่มผู้ฝึกหัดงาน (อาจารย์ระดับ 3) ได้รับการพัฒนาอาชีพด้วยวิธีการ ดังต่อไปนี้

1. ได้รับการจัดให้เข้าร่วมโครงการปฐมนิเทศ
2. ได้รับการสอนงานโดยพี่เลี้ยงในโครงการฝึกอบรมระหว่างงาน ระยะเวลา 1 ปีแรก  
ของการทำงาน
3. ได้รับการฝึกอบรมให้สามารถทำงานในหน้าที่ได้อย่างถูกต้อง
4. ได้รับการมอบหมายงานโดยการกำกับดูแลของอาจารย์พี่เลี้ยง

5. ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานและการเสริมแรงทางบวก

กลุ่มสมาชิกของทีมระยะแรก (อาจารย์ระดับ 4) ได้รับการพัฒนาอาชีพด้วยวิธีการ ดังต่อไปนี้

1. ได้รับการมอบหมายงานที่ต้องใช้ความรับผิดชอบสูงขึ้น
2. ได้รับการฝึกอบรมด้านทักษะอาชีพ การบริหารจัดการ มนุษยสัมพันธ์
3. ได้รับการสอนงานโดยหัวหน้าภาควิชา/หัวหน้างาน
4. ได้รับการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ และให้โอกาสพัฒนา ฝึกอบรม ศึกษาต่อ รวมถึงการเลื่อนขั้น

กลุ่มสมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์ (อาจารย์ระดับ 5-6) ได้รับการพัฒนาอาชีพด้วยวิธีการ ดังต่อไปนี้

1. ได้รับการมอบหมายงานที่ต้องใช้ความรับผิดชอบสูงขึ้น
2. ได้รับการ มอบหมายบทบาทที่เล็ง ผู้นิเทศงาน
3. ได้รับการฝึกอบรมเตรียมความพร้อมด้านบริหารจัดการ กลยุทธ์การทำงาน
4. ได้รับการ ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ และให้โอกาสพัฒนา ฝึกอบรม ศึกษาต่อ รวมถึงการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง

กลุ่มที่ปรึกษา (อาจารย์ระดับ 7-8) ได้รับการพัฒนาอาชีพด้วยวิธีการ ดังต่อไปนี้

1. ได้รับการมอบหมายงานที่เล็ง ที่ปรึกษา
2. ได้รับการมอบหมายบทบาทหัวหน้าโครงการ หัวหน้าทีมการทำงาน
3. ได้รับการฝึกอบรมเพิ่มพูนวิทยาการ ให้ทันการเปลี่ยนแปลง
4. ได้รับการฝึกอบรมการสร้าง และพัฒนาทักษะบริหาร
5. ได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำ
6. ได้รับการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ และส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพ และการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง

กลุ่มผู้อุปถัมภ์ (อาจารย์ระดับ 7-8 ที่ปฏิบัติหน้าที่รอง/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ) ได้รับการพัฒนาอาชีพด้วยวิธีการ ดังต่อไปนี้

1. ได้รับการพัฒนาตนเองในสังคมวิชาชีพ
2. ได้รับการฝึกอบรมเพิ่มพูนวิทยาการให้ทันการเปลี่ยนแปลง
3. ได้รับการฝึกอบรมพัฒนาประสิทธิภาพการบริหาร

4. ได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำและกระบวนการคิดเชิงกลยุทธ์
5. ได้รับการหมุนเวียนงานให้ได้ใช้ความเชี่ยวชาญ และมอบหมายงานบริหารให้รับผิดชอบมากขึ้น
6. ได้รับการสอนงานโดยผู้อำนวยการวิทยาลัย
7. ได้รับการแต่งตั้งให้ทำงานในคณะกรรมการลำดับรองจากคณะผู้อำนวยการวิทยาลัย
8. ได้รับการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง
9. ได้รับการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### 2.3 การกำหนดวิธีการพัฒนาอาชีพตามกลุ่มเป้าหมาย

วัตถุประสงค์ของการพัฒนา	1.1 เพื่อพัฒนาสมรรถนะของอาจารย์ในการใช้หลักสูตรเป็นแนวทางในการจัดการเรียนการสอน/ฝึกอบรม	1.2 เพื่อพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหาร ในการบริหารหลักสูตร		
ผู้รับผิดชอบ (อาจารย์ระดับ 3)	สมาชิกของทีม ระยะแรก (อาจารย์ระดับ 4)	สมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์ (อาจารย์ระดับ 5-6)	ที่ปรึกษา (อาจารย์ระดับ 7-8)	ผู้อุปถัมภ์ (รอง/ผู้อำนวยการช่วยการวิทยาลัย)
สมรรถนะที่พึงประสงค์				
1. มีความรู้ความเข้าใจ ปรัชญา วัตถุประสงค์ และเนื้อหาหลักสูตร	1. จัดการเรียนการ สอนสอดคล้อง กับปรัชญาและ วัตถุประสงค์ของ หลักสูตร	1. จัดการศึกษาของภาควิชาที่สอดคล้อง กับปรัชญาและวัตถุประสงค์ของ หลักสูตร	1. จัดการศึกษาของวิทยาลัยสอดคล้อง กับปรัชญาและวัตถุประสงค์ของ หลักสูตร 2. ร่วมจัดทำเอกสารหลักสูตรประมวล การสอน โครงการสอน และแผน การสอนรายวิชา 3. ร่วมติดตามการใช้หลักสูตร 4. ร่วมวิเคราะห์และพัฒนาหลักสูตร 5. ทำวิจัย/เขียนบทความ/เอกสารวิชา การ/ด้านการพัฒนาหลักสูตร 6. ทำหน้าที่พี่เลี้ยง/ที่ปรึกษา/วิทยากร ด้านหลักสูตร(อาจารย์ กลุ่มผู้ฝึกงาน และสมาชิกของทีมระยะแรก)	มีความเชี่ยวชาญเช่นเดียวกับกลุ่ม ที่ปรึกษาสำหรับผู้บริหารหลักสูตรมี ความสามารถ ดังนี้ 1. กำหนดนโยบาย/แผนงาน/โครงการ พัฒนาหลักสูตร 2. วางแผนดำเนินการ ประสานงาน และกำกับติดตามผลการนำหลักสูตร ไปใช้ 3. จัดทำเอกสารหลักสูตร ประมวลการ สอน โครงการสอน และแผนการ สอนแต่ละวิชาให้อาจารย์อย่างทั่วถึง 4. ดำเนินการพัฒนาหลักสูตร 5. จัดการพัฒนากับหลักสูตรให้อา จารย์อย่างสม่ำเสมอ 6. ทำหน้าที่พี่เลี้ยง/ที่ปรึกษา/วิทยากร ด้านหลักสูตร

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วัตถุประสงค์ของการพัฒนา				
	1.1 เพื่อพัฒนาสมรรถนะของอาจารย์ในการใช้หลักสูตรเป็นแนวทางในการจัดการเรียนการสอน/ฝึกอบรม	1.2 เพื่อพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารในการบริหารหลักสูตร (ต่อ)		
ผู้รับผิดชอบ (อาจารย์ระดับ 3)	สมาชิกของทีม ระยะแรก (อาจารย์ระดับ 4)	สมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์ (อาจารย์ระดับ 5-6)	ที่ปรึกษา (อาจารย์ระดับ 7-8)	ผู้อุปถัมภ์ (รอง/ผู้ช่วยผู้อำนวยการวิทยาลัย)
วิธีการพัฒนา				
1.อธิบายชี้แนะโดย ที่เลี้ยงในโครงการ ฝึกอบรมระหว่างงาน	1. จัดการเรียน การสอนตาม ปรัชญาวัตถุประสงค์ หลักสูตร	1. ฝึกอบรมการวิเคราะห์ และพัฒนา หลักสูตร	1. ฝึกอบรมการบริหารและพัฒนา หลักสูตร	1. ศึกษาค้นคว้าติดตามวิทยาการด้าน หลักสูตร
2.จัดฝึกอบรมให้ความรู้ ปรัชญา วัตถุประสงค์ และโครงสร้างเนื้อหา หลักสูตร โดยอาจารย์ กลุ่มที่ปรึกษา และ/หรือ กลุ่มผู้อุปถัมภ์	2. ศึกษาต่อต้าน การศึกษา พยาบาล หรือ ด้านหลักสูตร และการสอน	2. อบรมเชิงปฏิบัติการวางแผนจัดการ เรียนการสอนตามปรัชญา/วัตถุประสงค์/ เนื้อหาของหลักสูตร	2. มอบหมายหน้าที่ประธานกรรมการ งานหลักสูตร	2. เป็นสมาชิกของสถาบัน/องค์กรด้าน หลักสูตร
3.มอบหมายให้สอนโดย มีที่เลี้ยงกำกับดูแล		3. ร่วมเป็นกรรมการงานหลักสูตรของ วิทยาลัย	3. ประชุม/สัมมนา/ดูงานด้านหลักสูตร	3. ประชุม/สัมมนา/ดูงานการบริหาร และพัฒนาหลักสูตร
		4. ประชุม/สัมมนา/ดูงานด้านหลักสูตร	4. ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน อย่างสม่ำเสมอให้การสนับสนุนเวลา ทุน ในการสร้างงานวิชาการด้าน- หลักสูตร	4. ฝึกอบรมการบริหารและพัฒนา หลักสูตร และ/หรือศึกษาต่อต้าน การศึกษาพยาบาล หรือด้าน หลักสูตรและการสอน
		5. จัดหาทุนสนับสนุนการวิจัยด้านนี้		
		6. ศึกษาต่อต้านการศึกษาพยาบาล หรือ ด้านหลักสูตรและการสอน	5. ศึกษาต่อต้านการศึกษาพยาบาลหรือ ด้านหลักสูตรและการสอน	

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วัตถุประสงค์ของการพัฒนา		2.1 เพื่อพัฒนาสมรรถนะในการจัดการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบ 2.2 เพื่อพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารงานการจัดการเรียนการสอน		
ผู้ฝึกหัดงาน (อาจารย์ระดับ 3)	สมาชิกของทีมระยะแรก (อาจารย์ระดับ 4)	สมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์ (อาจารย์ระดับ 5-6)	ที่ปรึกษา (อาจารย์ระดับ 7-8)	ผู้อุปถัมภ์ (รอง/ผู้ช่วยผู้อำนวยการวิทยาลัย)
<b>สมรรถนะที่พึงประสงค์</b>				
1. วางแผนและเตรียมการสอน/จัดทำแผน-การสอน 2. สอนโดยวิธีการสอนที่เหมาะสมกับผู้เรียน 3. ใช้สื่อการสอนและเทคโนโลยีทางการศึกษา 4. วัดและประเมินผลการสอนรายวิชา 5. ร่วมจัดทำตารางสอนรายวิชา	1. ร่วมวางแผนจัดการศึกษาและจัดทำรายละเอียดชุดวิชาของภาควิชา 2. จัดทำเอกสารประกอบการสอน 3. ใช้สื่อการสอนและเทคโนโลยีทางการศึกษาพัฒนาการสอน 4. วัดและประเมินผลการสอนของภาควิชา 5. ร่วมจัดทำตารางสอน 6. ร่วมทำวิจัยด้านการจัดการเรียนการสอน	1. ร่วมวางแผนจัดการศึกษาและฝึกอบรมของวิทยาลัย 2. วิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน การวัดและประเมินผลการเรียนสื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษา 3. ร่วมจัดหา ผลิตและพัฒนาสื่อเทคโนโลยีทางการศึกษา 4. ร่วมวัดและประเมินผลการจัดการศึกษาและฝึกอบรมของวิทยาลัย 5. ร่วมทำหน้าที่ พี่เลี้ยง ผู้นิเทศ วิทยากรให้ความรู้ด้านการสอน การวัดและประเมินผล การใช้และผลิตสื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษา ให้อาจารย์กลุ่มผู้ฝึกหัดงานและสมาชิกของทีมระยะแรก 6. จัดทำตารางสอน	1. วางแผนจัดการศึกษาและฝึกอบรมของวิทยาลัย 2. วิจัยพัฒนาระบบการเรียนการสอน /ระบบการวางแผนจัดการศึกษา /ระบบการวัดและประเมินผลการจัดการศึกษา/ระบบเทคโนโลยีทางการศึกษาของวิทยาลัย 3. วัดและประเมินผลการจัดการศึกษาและฝึกอบรมของวิทยาลัย 4. ทำหน้าที่พี่เลี้ยงผู้นิเทศ วิทยากรและปรึกษาด้านการสอน การวัดและประเมินผลสื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษาให้อาจารย์ 3 กลุ่มแรก	มีความเชี่ยวชาญเช่นเดียวกับกลุ่มที่ปรึกษา สำหรับผู้บริหารงานจัดการเรียนการสอน มีความสามารถ ดังนี้ 1. กำหนดนโยบาย/แผนงาน/โครงการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน 2. จัดระบบพัฒนาการเรียนการสอน/การวัดและประเมินผลการเรียน/การใช้สื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษาให้อาจารย์ 3. จัดระบบประเมินการสอนและติดตามดูแลการสอนของอาจารย์ 4. สร้างเครือข่ายการจัดการศึกษาและวิชาการ 5. ประเมินผลงาน การจัดการเรียนการสอนของวิทยาลัย 6. พัฒนาระบบการคัดเลือกผู้เข้าศึกษา 7. พัฒนาระบบปัจจัยเกื้อหนุน การเรียนรู้ให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์ของการพัฒนา	2.1 เพื่อพัฒนาสมรรถนะในการจัดการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบ (ต่อ) 2.2 เพื่อพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารงานการจัดการเรียนการสอน	ผู้ฝึกหัดงาน (อาจารย์ระดับ 3)	สมาชิกของทีมระยะแรก (อาจารย์ระดับ 4)	สมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์ (อาจารย์ระดับ 5-6)	ที่ปรึกษา (อาจารย์ระดับ 7-8)	ผู้อุปถัมภ์ (รอง/ผู้ช่วยผู้อำนวยการวิทยาลัย)
วิธีการพัฒนา						
<p>1. สอนงานการจัดการเรียน การสอน การใช้สื่อการสอน และเทคโนโลยีทางการศึกษา โดยพี่เลี้ยง</p> <p>2. มอบหมายให้ค้นคว้าและ นำเสนอสาระวิชาการ</p> <p>3. ฝึกอบรมกระบวนการและ เทคนิควิธีการสอน</p> <p>- หลักการวางแผน และเตรียม การสอน</p> <p>- หลักและกระบวนการวัดและ ประเมินผลการเรียน</p> <p>- การใช้สื่อการสอนและ เทคโนโลยีทางการศึกษา</p> <p>4. ประเมินผลการปฏิบัติงาน อย่างสม่ำเสมอ และยกย่อง ชมเชยในผลงานที่พัฒนาขึ้น</p>	<p>1. สอนงานการวางแผน จัดการศึกษาโดย หัวหน้าภาควิชา</p> <p>2. ฝึกอบรม</p> <p>- หลักการผลิตเอกสารวิชาการ</p> <p>- หลักการผลิตสื่อการสอน และเทคโนโลยีทางการศึกษา</p> <p>- เทคนิควิธีการวัดและ ประเมินผลทางการศึกษา</p> <p>3. มอบหมายงานจัดการเรียน การสอนโดยการดูแลของ หัวหน้าภาควิชา</p> <p>4. ติดตามประเมินผล การปฏิบัติงาน อย่างสม่ำเสมอและให้ การยกย่องชมเชย ให้ โอกาสพัฒนา ฝึกอบรม - ศึกษาต่อ</p> <p>5. ศึกษาต่อสาขาการศึกษา พยาบาลหรือสาขาด้าน การสอน</p>	<p>1. ติดตามประเมินผล การปฏิบัติงานและให้ การสนับสนุนทุน และเวลาใน การผลิตและเผยแพร่ ผลงาน วิชาการ และการพิจารณา เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง</p> <p>2. มอบหมายงานกรรมการงานวัด และประเมินผลการศึกษา / งาน พัฒนาการเรียนการสอน</p> <p>3. เข้าร่วมประชุมสัมมนา ด้าน การจัดการเรียนการสอน</p> <p>4. ฝึกอบรมด้านการจัดการเรียน การสอน</p> <p>5. ฝึกอบรมเฉพาะทางด้านการจัด การเรียนการสอน หรือศึกษาต่อ สาขาการศึกษาพยาบาลหรือ สาขาด้านการสอน</p>	<p>1. ติดตามประเมินผล การปฏิบัติงาน ให้ การสนับสนุน การพัฒนางานวิชาการ</p> <p>2. มอบหมายงานในบทบาท หัวหน้าทีมงานพัฒนา การเรียนการสอน/งานวัด และประเมินผลการศึกษา</p> <p>3. เข้าร่วมประชุมสัมมนา ด้าน การจัดการเรียนการสอน</p> <p>4. ฝึกอบรมเฉพาะทางด้าน การจัดการเรียนการสอน หรือศึกษาต่อสาขา การศึกษาพยาบาลหรือ สาขาด้านการสอน</p>	<p>1. ศึกษาค้นคว้าติดตามวิทยาการ ด้านการเรียนการสอน</p> <p>2. เป็นสมาชิกของสถาบัน/องค์กร ด้านการศึกษา</p> <p>3. ประชุม/สัมมนา/ดูงานการจัด การเรียนการสอน</p> <p>4. ประเมินผลการปฏิบัติงานและให้ การสนับสนุนการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง</p> <p>5. ฝึกอบรมเฉพาะทางด้านการจัด การเรียนการสอน หรือศึกษาต่อ สาขาการศึกษาพยาบาลหรือสาขา ด้านการสอน</p>		

วัตถุประสงค์ของการพัฒนา ผู้ฝึกหัดงาน (อาจารย์ระดับ 3)	3.1 เพื่อพัฒนาสมรรถนะในการจัดการเรียนการสอนตามกรอบแนวคิดที่พึงประสงค์ สมาชิกของทีม ระยะแรก (อาจารย์ระดับ 4)	สมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์ (อาจารย์ระดับ 5-6)	ที่ปรึกษา (อาจารย์ระดับ 7-8)	ผู้ประเมิน (รอง/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ วิทยาลัย)
<b>สมรรถนะที่พึงประสงค์</b>				
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีความรู้ความเข้าใจ การจัดการเรียนการสอน โดยผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง และการเรียนรู้ด้วยตนเอง</li> <li>2. ร่วมสอนตามกรอบแนวคิดให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางและการเรียนรู้ด้วยตนเอง</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. จัดการเรียน-การสอนโดยผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง/ การเรียนรู้ด้วยตนเอง/ การ-เรียนรู้จากสภาพการณ์จริง /การ-สอดแทรกคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยม และการดำรงชีวิตที่มีความพอดี</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. จัดการเรียนการสอนเพื่อเสริมสร้างการคิดวิเคราะห์/วิจารณ์ การใช้การวิจัยเป็นฐานการเรียนรู้ การสอดแทรกคุณธรรมจริยธรรม ค่านิยม การดำรงชีวิตที่มีความพอดี</li> <li>2. เขียนบทความ/เอกสารวิชาการ เผยแพร่ ประสบการณ์ ความรู้ที่ได้ ค้นพบเกี่ยวกับการสอนตามกรอบแนวคิดข้างต้น</li> <li>3. ทำวิจัยพัฒนาการเรียนการสอนตามกรอบแนวคิดข้างต้น</li> <li>4. ทำหน้าที่พี่เลี้ยง/ ผู้นิเทศ/การสอนตามกรอบแนวคิดข้างต้น</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. สอนโดยใช้ทฤษฎีเป็นกรอบร่วมกับ ฐานความรู้จากประสบการณ์วิชาชีพ การวิจัย และการพัฒนาความรู้ของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ</li> <li>2. เขียนบทความ/เอกสารวิชาการและ ตำราการเรียนการสอนตามกรอบแนวคิดเหล่านี้</li> <li>3. ทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนตามกรอบแนวคิดเหล่านี้</li> <li>4. วิจัยแสดงผลงานวิชาการด้านนี้ได้</li> <li>5. ทำหน้าที่พี่เลี้ยง/ ที่ปรึกษา/ผู้นิเทศ/ วิทยากรการสอนตามกรอบแนวคิดข้างต้น</li> </ol>	<p>มีความเชี่ยวชาญเช่นเดียวกับกลุ่มที่ปรึกษา สำหรับผู้บริหาร ด้านการจัดการเรียนการสอน มีความสามารถ ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ริเริ่มการจัดการเรียนการสอนโดยมีกรอบแนวคิดที่พึงประสงค์กำกับ</li> <li>2. ติดตามกำกับประเมินผลการจัดการเรียนการสอน</li> </ol>
<b>วิธีการพัฒนา</b>				
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ฝึกอบรมการจัดการเรียนการสอนโดยผู้เรียนเป็นศูนย์กลางและการเรียนรู้ด้วยตนเอง</li> <li>2. ให้คำปรึกษา ชี้แนะ ประเมินผลการสอนโดยพี่เลี้ยง</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ประชุม สัมมนา ศึกษาดูงาน เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนตามกรอบแนวคิดข้างต้น</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ฝึกอบรมการสอนโดยใช้การวิจัยเป็นฐานความรู้และการสอดแทรกจริยธรรมในการสอน</li> <li>2. ประชุม สัมมนา ศึกษาดูงานด้านนี้</li> <li>3. ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ให้การสนับสนุนทุนและเวลารวมถึงการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งในเผยแพร่ และผลิตผลงานวิชาการ</li> <li>4. มอบหมายงานหน้าที่กรรมการ โครงการพัฒนาการเรียนการสอนตามกรอบแนวคิดข้างต้น</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ และให้การสนับสนุน ทุนและเวลารวมถึงการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งในเผยแพร่ และผลิตผลงานวิชาการ</li> <li>2. ประชุม/สัมมนา/ดูงาน</li> <li>3. มอบหมายงานหน้าที่หัวหน้าโครงการพัฒนาการเรียนการสอนตามกรอบแนวคิดข้างต้น</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ศึกษาค้นคว้าติดตาม วิทยาการด้านการศึกษา</li> <li>2. เป็นสมาชิกของสถาบัน/องค์กรด้านการศึกษา</li> <li>3. ประชุม/สัมมนา/ดูงาน การจัดการเรียนการสอนตามกรอบแนวคิด</li> </ol>



วัตถุประสงค์ของการพัฒนา 4.1 เพื่อพัฒนาสาระวิชาการและทักษะวิชาชีพที่พึงประสงค์				
ผู้ฝึกหัดงาน (อาจารย์ระดับ 3)	สมาชิกของ ทีมระยะแรก (อาจารย์ระดับ 4)	สมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์ (อาจารย์ระดับ 5-6)	ที่ปรึกษา (อาจารย์ระดับ 7-8)	ผู้อุปถัมภ์ (รอง/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ วิทยาลัย)
สมรรถนะที่พึงประสงค์				
<p>1. จัดการเรียนรู้การสอนเสริมสร้างทักษะการให้บริการสุขภาพเชิงรุก ได้แก่</p> <p>-การให้คำปรึกษาด้านสุขภาพและการส่งเสริมสุขภาพเชิงรุก</p> <p>-การรักษาโรคเบื้องต้นและการตัดสินใจทางการพยาบาล</p> <p>-การปฏิบัติพยาบาลและเวชปฏิบัติ</p>	<p>1. จัดการเรียนรู้การสอนเสริมสร้างทักษะการให้บริการสุขภาพเชิงรุก</p> <p>-การสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชนด้านสุขภาพ</p> <p>-การทำงานร่วมกับชุมชน</p> <p>-การทำงานเป็นทีม</p>	<p>1. จัดการเรียนรู้การสอนเสริมสร้างทักษะและการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านสุขภาพและการสร้างเครือข่ายการทำงานด้านสุขภาพ</p> <p>2. เขียนบทความ/เอกสารวิชาการ และทำงานวิจัยเกี่ยวกับการให้บริการสุขภาพเชิงรุก</p> <p>3. ร่วมจัดประชุม สัมมนา ฝึกอบรม สาธารณสุข/ประชาชน/หน่วยงานในท้องถิ่นเกี่ยวกับการให้บริการสุขภาพเชิงรุก แก่บุคลากร</p> <p>5. ทำหน้าที่พี่เลี้ยง/ ผู้นิเทศ/ ในการเสริมสร้างทักษะการให้บริการสุขภาพเชิงรุก</p>	<p>1. พัฒนารูปแบบการเรียนรู้การสอนเพื่อเสริมสร้างทักษะการให้บริการสุขภาพเชิงรุก</p> <p>2. เขียนบทความ เอกสารวิชาการและทำวิจัยเกี่ยวกับการให้บริการสุขภาพเชิงรุก</p> <p>4. จัดประชุม สัมมนา ฝึกอบรมให้บุคลากรสาธารณสุข/ประชาชน/หน่วยงานในท้องถิ่น เกี่ยวกับการให้บริการสุขภาพ</p> <p>5. ทำหน้าที่พี่เลี้ยง/ที่ปรึกษา/ ผู้นิเทศ/วิทยากรในการเสริมสร้างทักษะการให้บริการสุขภาพ เชิงรุก</p>	<p>มีความเชี่ยวชาญเช่นเดียวกับกลุ่มที่ปรึกษา สำหรับบริหารงานการจัดการเรียนรู้การสอน มีความสามารถ ดังนี้</p> <p>1. ริเริ่มจัดการเรียนรู้การสอนเพื่อเสริมสร้างทักษะการให้บริการสุขภาพเชิงรุก</p> <p>2. ติดตามและประเมินผล การจัดการเรียนรู้การสอนของอาจารย์อย่างสม่ำเสมอ</p>

วัตถุประสงค์ของการพัฒนา 4.1 เพื่อพัฒนาสาระวิชาการและทักษะวิชาชีพที่พึงประสงค์ (ต่อ)				
ผู้ฝึกหัดงาน (อาจารย์ระดับ 3)	สมาชิกของ ทีมระยะแรก (อาจารย์ระดับ 4)	สมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์ (อาจารย์ระดับ 5-6)	ที่ปรึกษา (อาจารย์ระดับ 7-8)	ผู้อุปถัมภ์ (รอง/ผู้ช่วยผู้อำนวยการวิทยาลัย)
วิธีการพัฒนา				
1. ศึกษาสาระวิชาการและเทคนิควิธีการให้บริการสุขภาพเชิงรุกจากสื่อ การเรียนรู้ โดยการชี้แนะจากพี่เลี้ยง 2. ฝึกอบรมการให้บริการสุขภาพเชิงรุกในด้านต่างๆ 3. ฝึกปฏิบัติการให้บริการสุขภาพเชิงรุก 4. มอบหมายให้สอนเสริมสร้างทักษะการให้บริการสุขภาพเชิงรุกโดยการกำกับของพี่เลี้ยง	1. ฝึกอบรม -กระบวนการสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชนในงานสาธารณสุข -การเฝ้าระวังปฏิบัติงานและการทำงานเป็นทีม 2. มอบหมายให้สอนโดยการกำกับของหัวหน้าภาควิชา 3. ส่งเสริมให้ทำงานในด้านส่งเสริมสุขภาพร่วมกับหน่วยงานบริการสาธารณสุข	1. ฝึกอบรมการสร้างทีมงานและเครือข่ายการทำงานด้านสุขภาพ 2. ฝึกอบรม/ศึกษาดูงานบทบาทพี่เลี้ยง/ที่ปรึกษา/ผู้นำเทศ/วิทยากร การเรียนการสอน เพื่อเสริมสร้างทักษะการให้บริการเชิงรุก 3. ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ และให้ทุน เวลา สนับสนุนการผลิตงานวิชาการและการจัดบริการวิชาการแก่สังคม	1. ฝึกอบรมภาวะผู้นำ และการเฝ้าระวังการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น 2. ฝึกอบรมการประเมินและการวางแผนการพัฒนา รูปแบบการจัดการเรียนการสอนเพื่อเสริมสร้างทักษะการให้บริการสุขภาพเชิงรุก 3. ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ และให้ทุน เวลา สนับสนุนการผลิตงานวิชาการและการจัดบริการวิชาการแก่สังคม	1. ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ และให้ทุน สนับสนุนการผลิตงานวิชาการและการจัดบริการวิชาการแก่สังคม 2. ศึกษาค้นคว้าติดตามวิทยาการจัดการเรียนการสอน 3. เป็นสมาชิกของสถาบัน/องค์กรวิชาชีพ และด้านการศึกษา 4. ประชุม/สัมมนา/ดูงานด้านการจัดการเรียนการสอน

สถาบันวิทยาลัย  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วัตถุประสงค์ของการพัฒนา 5.1 เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะความสามารถในการทำวิจัย และนำกระบวนการวิจัยไปใช้ในการพัฒนางาน 5.2 เพื่อพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารงานวิจัยและพัฒนาความรู้				
ผู้ฝึกหัดงาน (อาจารย์ระดับ 3)	สมาชิกของทีมระยะแรก (อาจารย์ระดับ 4)	สมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์ (อาจารย์ระดับ 5-6)	ที่ปรึกษา (อาจารย์ระดับ 7-8)	ผู้อุปถัมภ์ (รอง/ผู้ช่วยผู้อำนวยการวิทยาลัย)
<b>สมรรถนะที่พึงประสงค์</b>				
1. เข้าใจหลักและกระบวนการวิจัย 2. อ่านงานวิจัยและนำผลงานวิจัยมาใช้ในการสอนและการพยาบาล	1. เข้าใจหลักและเทคนิควิธีทางสถิติสำหรับงานวิจัย 2. ทำวิจัยพัฒนาการเรียนการสอน และการปฏิบัติ/บริการพยาบาล 3. นำผลงานวิจัยมาใช้ในการสอน/ปฏิบัติพยาบาล 4. เผยแพร่งานวิจัยทางวารสารวิชาการ	1. ทำวิจัยพัฒนางานและภารกิจอาจารย์ 2. ใช้กระบวนการวิจัยในการพัฒนาการเรียนการสอนและงานในความรับผิดชอบ 3. สอน/เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาการวิจัย 4. เขียนบทความ เอกสารวิชาการเกี่ยวกับการวิจัย 5. ทำหน้าที่กรรมการพัฒนางานวิจัยของวิทยาลัย 6. ร่วมสร้างทีมการวิจัย	1. ทำวิจัยพัฒนาอาจารย์/พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารงานและบริหารวิทยาลัย/พัฒนาศาสตร์ทางการพยาบาล/พัฒนาองค์ความรู้ ท้องถิ่น 2. ทำหน้าที่หัวหน้าทีม/โครงการพัฒนางานวิจัย 3. สร้างเครือข่ายการทำวิจัยและเผยแพร่งานวิจัยของวิทยาลัย 4. ทำหน้าที่ที่ปรึกษา/ที่ปรึกษาด้านการวิจัย	เชี่ยวชาญการวิจัยเช่นเดียวกับกลุ่มที่ปรึกษาดังนี้ 1. กำหนดนโยบาย/แผนงาน/ระบบสนับสนุนการพัฒนางานวิจัย 2. จัดหาทรัพยากรสนับสนุนการวิจัยอย่างเพียงพอ 3. จัดระบบประเมินคุณภาพ/พัฒนา/เผยแพร่งานวิจัย 4. พัฒนาระบบข้อมูลการวิจัยของวิทยาลัย 5. กำหนดนโยบายและมาตรการการนำผลงานวิจัยไปใช้ในการพัฒนางาน 6. จัดวิทยาลัยเป็นศูนย์การวิจัยและพัฒนาของท้องถิ่น 7. จัดสอนวิชาวิจัยทางการพยาบาลในหลักสูตรพยาบาลศาสตร์ทุกระดับ

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วัตถุประสงค์ของการพัฒนา	5.1 เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะความสามารถในการทำวิจัย และนำกระบวนการวิจัยไปใช้ในการพัฒนางาน (ต่อ) 5.2 เพื่อพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารงานวิจัยและพัฒนาความรู้			
ผู้ฝึกหัดงาน (อาจารย์ระดับ 3)	สมาชิกของทีมระยะแรก (อาจารย์ระดับ 4)	สมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์ (อาจารย์ระดับ 5-6)	ที่ปรึกษา (อาจารย์ระดับ 7-8)	ผูู้ปถัมภ์ (รอง/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ วิทยาลัย)
วิธีการพัฒนา				
1. ฝึกอบรมหลัก และกระบวนการ การวิจัย	1. ฝึกอบรมวิทยาการวิจัยและหลัก เทคนิควิธีทางสถิติสำหรับการวิจัย	1. ติดตามประเมินผล การปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ และสนับสนุนทุน เวลาใน การนำเสนอและนำผลงาน- วิจัยไปใช้ รวมถึงการยกย่อง ชมเชย พิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง	1. ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน อย่างสม่ำเสมอ และสนับสนุนเวลาใน การนำเสนอและนำผลงานวิจัยไปใช้ รวมถึงการยกย่องชมเชย พิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง	1. ศึกษาค้นคว้าติดตาม วิทยาการการวิจัย
2. ร่วมทำงานวิจัย โดยการกำกับ ของพี่เลี้ยง	2. จัดอบรมการเขียนรายงานการวิจัย	2. อบรมการเขียนรายงาน การวิจัย	2. ฝึกอบรมวิทยาการวิจัยและหลักและ เทคนิควิธีทางสถิติสำหรับการวิจัย	2. เป็นสมาชิกของสถาบัน/ องค์กรด้านการวิจัย
3. ศึกษาวิเคราะห์ ผลงานวิจัยของ ผู้อื่น	3. จัดหาวารสารตำราสื่อสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ เพื่อการศึกษาค้นคว้าติดตามงานวิจัย ทั้งภายในและต่างประเทศ	3. ฝึกอบรมวิทยาการวิจัยและ หลักและเทคนิควิธีทางสถิติ สำหรับการวิจัย	3. จัดระบบติดต่อสื่อสารเพื่อสร้างเครือข่าย รวมถึงเป็นสมาชิกของสถาบันการศึกษา องค์กรด้านการวิจัยของประเทศ	3. ประชุม/สัมมนา/ดูงาน การพัฒนาการวิจัยระดับ นานาชาติ
	4. สนับสนุนการจัดหาผู้ทรงคุณวุฒิด้าน การวิจัยมาเป็นที่ปรึกษาการวิจัยให้ อาจารย์	4. ประชุม/สัมมนาการนำเสนอ ผลงานวิจัย	4. ประชุม/สัมมนาการนำเสนอผลงานวิจัย	4. ฝึกอบรมเฉพาะทางด้าน การวิจัยหรือศึกษาต่อสาขา พยาบาล หรือสาขาด้าน การวิจัยทางการศึกษา
	5. ประชุม/สัมมนาการนำผลงานวิจัยมา ใช้ประโยชน์และการนำเสนอ ผลงานวิจัย	5. ฝึกอบรมเฉพาะของด้าน การวิจัยหรือศึกษาต่อสาขา พยาบาล หรือสาขาด้าน การวิจัยทางการศึกษา	5. ฝึกอบรมเฉพาะทางด้านการศึกษา ต่อสาขาพยาบาล หรือสาขาด้านการวิจัย ทางการศึกษา	
	6. จัดหาแหล่งเผยแพร่ผลงานวิจัย			
	7. ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน อย่างสม่ำเสมอและสนับสนุนทุน เวลาในการนำเสนอและนำผลงาน วิจัยไปใช้ รวมถึงการยกย่อง ชมเชย พิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง			
	8. ฝึกอบรมเฉพาะทางการวิจัย หรือศึกษาต่อสาขาพยาบาล หรือ สาขาด้านการวิจัยทางการศึกษา			

วัตถุประสงค์การพัฒนา	6.1 เพื่อพัฒนาสมรรถนะในการเขียน เอกสารประกอบการสอนเอกสารวิชาการ บทความและตำรา 6.2 เพื่อพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารงานการผลิตเอกสารวิชาการและตำรา			
ผู้ฝึกหัดงาน (อาจารย์ระดับ 3)	สมาชิกของทีมระยะแรก (อาจารย์ระดับ 4)	สมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์ (อาจารย์ระดับ 5-6)	ที่ปรึกษา (อาจารย์ระดับ 7-8)	ผู้อุปถัมภ์ (รอง/ผู้ช่วยผู้อำนวยการวิทยาลัย)
สมรรถนะที่พึงประสงค์				
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีความรู้ความเข้าใจหลักและเทคนิควิธีการเขียนเอกสารประกอบการสอน</li> <li>2. ผลิตเอกสารประกอบการสอนของตนเอง โดยค้นคว้าอ้างอิงตามหลักสากล</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผลิตเอกสารประกอบการสอน โดยการค้นคว้าอ้างอิงตามหลักสากล</li> <li>2. ร่วมทีมการเขียนเอกสารวิชาการ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผลิตเอกสารคำสอน เอกสารวิชาการ บทความและตำรา วิชา การ แปลความและเรียบเรียงบทความ</li> <li>2. เผยแพร่ผลงานวิชาการ</li> <li>3. ร่วมเป็นที่ปรึกษาคูแลการเขียนเอกสารประกอบการสอน ให้อาจารย์ชั้นฝึกหัดงานและสมาชิกของทีมระยะแรก</li> <li>4. ร่วมเป็นกรรมการจัดทำวารสารวิชาการของวิทยาลัย หรือขององค์กรวิชาชีพ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผลิตเอกสารวิชาการ บทความ ตำรา วิชาการ และวิจารณ์หนังสือ</li> <li>2. ทำหน้าที่พี่เลี้ยง ที่ปรึกษาการผลิตผลงานวิชาการแก่อาจารย์ และหน่วยงานต่างๆ</li> <li>3. ทำหน้าที่หัวหน้าทีม/โครงการหรือกรรมการจัดทำวารสารวิชาการของวิทยาลัย</li> </ol>	<p>มีความเชี่ยวชาญในงานเช่นเดียวกับกลุ่มที่ปรึกษา และผู้บริหารที่รับผิดชอบงานการผลิตตำราและเอกสารวิชาการ มีความสามารถ ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. กำหนดนโยบาย แผนงาน โครงการ การผลิตตำราและเอกสารวิชาการ รวมถึงจัดตั้งคณะทำงาน</li> <li>2. จัดระบบประเมินผลการดำเนินงานผลิตตำรา/เอกสารวิชาการ</li> <li>3. จัดระบบเผยแพร่ตำราและเอกสารวิชาการของวิทยาลัยอย่างทั่วถึงกลุ่มเป้าหมาย</li> <li>4. จัดระบบพัฒนาคุณภาพงานการผลิตตำราและเอกสารวิชาการของวิทยาลัย</li> <li>5. สร้างเครือข่ายการทำงานด้านการผลิตตำราและเอกสารวิชาการ</li> <li>6. จัดหาทุนอุดหนุนการผลิตผลงานวิชาการของอาจารย์</li> </ol>

วัตถุประสงค์การพัฒนา	6.1 เพื่อพัฒนาสมรรถนะในการเขียน เอกสารประกอบการสอนเอกสารวิชาการ บทความและตำรา 6.2 เพื่อพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารงานการผลิตเอกสารวิชาการและตำรา (ต่อ)			
ผู้ฝึกหัดงาน (อาจารย์ระดับ 3)	สมาชิกของทีมระยะแรก (อาจารย์ระดับ 4)	สมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์ (อาจารย์ระดับ 5-6)	ที่ปรึกษา (อาจารย์ระดับ 7-8)	ผู้อุปถัมภ์ (รอง/ผู้ช่วยผู้อำนวยการวิทยาลัย)
วิธีการพัฒนา				
1. สอนงานโดยพี่เลี้ยง 2. ฝึกอบรมการเขียนเอกสารประกอบการสอน 3. หัวหน้าภาควิชาหรือผู้ดูแลร่วมกับพี่เลี้ยงติดตามประเมินผลการทำงานอย่างสม่ำเสมอ ให้ข้อชี้แนะ คำปรึกษา พร้อมทั้งยกย่อง ชมเชยในผลงานที่ดี	1. ฝึกอบรมการเขียนเอกสารวิชาการและตำรา 2. สนับสนุนการจัดหาผู้ทรงคุณวุฒิด้านการเขียนเอกสารวิชาการมาเป็นที่ปรึกษาให้อาจารย์ 3. ติดตามประเมินผลการทำงานอย่างสม่ำเสมอ สนับสนุนเวลา จัดหาแหล่งค้นคว้าวิชาการ และยกย่อง ชมเชยให้โอกาสได้พัฒนาฝึกอบรม และศึกษาต่อ	1. ฝึกอบรมการเขียนเอกสารวิชาการและตำรา 2. ติดตามประเมินผลการทำงานอย่างสม่ำเสมอ สนับสนุนเวลา และแหล่งค้นคว้า ให้โอกาสพัฒนาตนเอง พิจารณาการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง 3. ประชุม สัมมนา ดูงาน การเผยแพร่ผลงานวิชาการ	1. ติดตามประเมินผลการทำงานอย่างสม่ำเสมอ สนับสนุนเวลา และแหล่งค้นคว้า ให้โอกาสพัฒนาตนเอง พิจารณาการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง 2. ประชุม สัมมนา ดูงานด้านนี้	1. ศึกษาค้นคว้าติดตาม งานวิชาการของสถาบันการศึกษาอื่นๆ 2. เป็นผู้นำริเริ่มการเขียนเอกสารวิชาการ บทความ ตำรา รวมถึงรวบรวมและเผยแพร่ผลงานวิชาการของตนเอง 3. ประชุม/สัมมนา/ดูงานด้านนี้

วัตถุประสงค์การพัฒนา	7.1 เพื่อพัฒนาสมรรถนะในการให้บริการวิชาการแก่สังคม	7.2 เพื่อพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารงานการให้บริการวิชาการแก่สังคม		
ผู้ฝึกหัดงาน (อาจารย์ระดับ 3)	สมาชิกของ ทีมระยะแรก (อาจารย์ระดับ 4)	สมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์ (อาจารย์ระดับ 5-6)	ที่ปรึกษา (อาจารย์ระดับ 7-8)	ผู้อุปถัมภ์ (รอง/ผู้ช่วยผู้อำนวยการวิทยาลัย)
สมรรถนะที่พึงประสงค์				
<p>1. มีความรู้ความเข้าใจบทบาทและความสำคัญของงานการให้บริการวิชาการแก่สังคม</p>	<p>1. มีความรู้ความเข้าใจหลักกระบวนการและเทคนิควิธีการฝึกอบรม 2. ทำหน้าที่วิทยากรให้ความรู้แก่ประชาชน</p>	<p>1. ทำหน้าที่ผู้ดำเนินการอภิปรายวิทยากรฝึกอบรม/พี่เลี้ยงสอนงาน/ ผู้นิเทศงานแก่บุคลากรของหน่วยงานต่างๆ 2. มีความรู้ความเข้าใจรูปแบบการเตรียมการ ปัญหาและอุปสรรคในการจัดการประชุม 3. ร่วมประเมินความต้องการบริหารวิชาการที่ประชาชนและหน่วยงานเป้าหมายต้องการ 4. ร่วมวางแผนและจัดทำโครงการบริการวิชาการของวิทยาลัย 5. ร่วมจัดประชุม สัมมนา ฝึกอบรมแก่ประชาชนและหน่วยงานต่างๆ 6. ร่วมประเมินผลการจัดทำโครงการบริการวิชาการของวิทยาลัย 7. เขียนบทความเอกสารวิชาการด้านบริการวิชาการแก่สังคม</p>	<p>1. ทำหน้าที่วิทยากร/พี่เลี้ยง/ผู้ดำเนินการอภิปราย/ที่ปรึกษาวิชาการ และการปฏิบัติงานแก่บุคคลและหน่วยงานต่างๆ 2. ประเมินความต้องการบริการวิชาการที่ประชาชน หน่วยงานต่างๆ ต้องการจากวิทยาลัย 3. วางแผนการจัดทำโครงการบริการวิชาการของวิทยาลัย 4. จัดประชุม สัมมนา ฝึกอบรมแก่ประชาชนและหน่วยงานต่างๆ 5. จัดเวทีวิชาการด้านสุขภาพแก่ประชาชนในท้องถิ่น 6. จัดศูนย์การเรียนรู้ด้านการผลิตและพัฒนากำลังคนด้านสุขภาพแก่ ประชาชนในท้องถิ่น 7. ประเมินผลการจัดทำโครงการบริการวิชาการของวิทยาลัย 8. ทำหน้าที่ประสานความร่วมมือ การให้บริการวิชาการกับหน่วยงานอื่นๆ 9. ผลิตผลงานวิชาการด้านบริการวิชาการแก่สังคม</p>	<p>มีความชำนาญในงานเช่นเดียวกับกลุ่มที่ปรึกษา สำหรับผู้บริหารด้านงานบริการวิชาการ มีความสามารถดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>กำหนดนโยบาย แผนงาน โครงการให้บริการวิชาการ</li> <li>จัดระบบประเมินผลการดำเนินงานการให้บริการวิชาการ</li> <li>จัดระบบประชาสัมพันธ์งานบริการวิชาการของวิทยาลัยอย่างทั่วถึงกลุ่มเป้าหมาย และประสานสัมพันธ์กับหน่วยงานต่างๆที่เกี่ยวข้อง</li> <li>จัดระบบพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานงานบริการวิชาการ และพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมของวิทยาลัย</li> <li>สร้างเครือข่ายบริการวิชาการของวิทยาลัยอย่างกว้างขวาง</li> </ol>

วัตถุประสงค์การพัฒนา 7.1 เพื่อพัฒนาสมรรถนะในการให้บริการวิชาการแก่สังคม 7.2 เพื่อพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารงานการให้บริการวิชาการแก่สังคม (ต่อ)				
ผู้ฝึกหัดงาน (อาจารย์ระดับ 3)	สมาชิกของ ทีมระยะแรก (อาจารย์ระดับ 4)	สมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์ (อาจารย์ระดับ 5-6)	ที่ปรึกษา (อาจารย์ระดับ 7-8)	ผู้อุปถัมภ์ (รอง/ผู้ช่วยผู้อำนวยการวิทยาลัย)
วิธีการพัฒนา				
1. แนะนำงานและ สอนงานโดยพี่เลี้ยง 2. ศึกษาติดตาม และ ร่วมจัดกิจกรรม บริการวิชาการของ วิทยาลัย	1. ศึกษากระบวนการ และเทคนิควิธีการ ฝึกอบรมจากสื่อ การเรียนรู้ 2. ฝึกอบรมหลักสูตร การพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ 3. ติดตามประเมินผล การปฏิบัติงาน อย่างสม่ำเสมอและ ยกย่อง ชมเชย ให้ โอกาสพัฒนา ฝึกอบรม ศึกษาต่อ	1. ฝึกอบรมหลักสูตรการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ 2. ติดตามประเมินผล การปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ สนับสนุนเวลา ยกย่อง ชมเชย รวมถึงพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง 3. ฝึกอบรมเฉพาะทางหลักสูตร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	1. ฝึกอบรมหลักสูตรการและพัฒนาทรัพยากร- มนุษย์ 2. ฝึกอบรมการวางแผนและการจัดทำโครงการ ให้บริการวิชาการแก่สังคม 3. ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน อย่างสม่ำเสมอ สนับสนุนเวลา ยกย่อง ชมเชย รวมถึงพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง 4. ฝึกอบรมเฉพาะทางหลักสูตรการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์	1. ศึกษาค้นคว้าติดตามวิทยาการ ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ 2. เป็นสมาชิกของสถาบัน/องค์การ ด้านการพัฒนาฝึกอบรมทรัพยากร มนุษย์ 3. ประชุม/สัมมนา/ดูงานการให้บริการ วิชาการ

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



วัตถุประสงค์ของการพัฒนา 8.1 เพื่อพัฒนาสมรรถนะด้านงานกิจกรรมนักศึกษาและการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม				
8.2 เพื่อพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารงานกิจกรรมนักศึกษาและการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม				
ผู้ฝึกหัดงาน (อาจารย์ระดับ 3)	สมาชิกของทีมระยะแรก (อาจารย์ระดับ 4)	สมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์ (อาจารย์ระดับ 5-6)	ที่ปรึกษา (อาจารย์ระดับ 7-8)	ผู้อุปถัมภ์ (รอง/ผู้ช่วยผู้อำนวยการวิทยาลัย)
สมรรถนะที่พึงประสงค์				
<p>1. มีความรู้ความเข้าใจแนวคิดและปรัชญาของงานด้านนักศึกษา</p> <p>2. มีความรู้ความเข้าใจในการให้คำปรึกษานักศึกษาด้านการเรียน ส่วนตัว สังคม และมีแม่แบบให้นักศึกษา</p> <p>3. มีความรู้ความเข้าใจในการให้คำปรึกษาการทำกิจกรรมแก่นักศึกษา</p>	<p>1. ให้คำปรึกษาการทำกิจกรรมนักศึกษา และจัดกิจกรรม เสริมสร้าง</p> <p>-การทำงานร่วมกับผู้อื่น</p> <p>-การรู้จักวินัยและความรับผิดชอบต่อตนเองและส่วนรวม</p> <p>-ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์</p> <p>-การปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพและ ทักษะที่ดีต่อวิชาชีพ</p>	<p>1. ให้คำปรึกษาการทำกิจกรรมนักศึกษาและจัดกิจกรรมการเสริมสร้าง</p> <p>-การทำงานเป็นทีม การสร้างและบริหารทีมการทำงาน</p> <p>-การสร้างเครือข่ายการทำงาน</p> <p>-ภาวะผู้นำ</p> <p>-การพัฒนาทักษะสากลได้แก่ภาษาวัฒนธรรม กฎระเบียบวิชาชีพ</p> <p>-การดำรงตนให้มีความสุขและรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง</p> <p>-การตระหนักถึงคุณค่าของชุมชนท้องถิ่น ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม ภูมิปัญญาไทย การเมือง การปกครอง ทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม และ กีฬา</p> <p>2. มีผลงานวิจัย/เอกสารวิชาการด้านการให้คำปรึกษาแก่นักศึกษา</p> <p>3. ทำหน้าที่ที่เลี้ยงดูงานกิจกรรมนักศึกษาแก่อาจารย์ 2 กลุ่มแรก</p> <p>4. เป็นแม่แบบด้านวิชาชีพพยาบาลและการค้นคว้าแสวงหาความรู้แก่นักศึกษา</p>	<p>1. มีผลงานวิจัย/เอกสารวิชาการด้านการให้คำปรึกษาแก่นักศึกษา</p> <p>2. เป็นที่ปรึกษาการทำกิจกรรมนักศึกษาแก่อาจารย์อื่น ๆ</p> <p>3. เป็นแม่แบบด้านวิชาชีพและสังคมให้นักศึกษา</p>	<p>มีความเชี่ยวชาญเช่นเดียวกับชั้นกลุ่มปรึกษา และผู้บริหารด้านกิจการ- นักศึกษามีความสามารถ ดังนี้</p> <p>1. กำหนดนโยบาย ทิศทางงานด้านกิจกรรมนักศึกษาและการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของวิทยาลัย</p> <p>2. จัดระบบงานอาจารย์ที่ปรึกษา ระบบการให้คำปรึกษาช่วยเหลือปัญหาของนักศึกษา</p> <p>3. จัดระบบพัฒนาความรู้ความสามารถ และเจตคติที่ดีต่องานกิจกรรม- นักศึกษาแก่อาจารย์ทุกระดับ</p> <p>4. จัดระบบส่งเสริมการสร้างงานวิจัย/ เอกสารวิชาการด้านกิจกรรม- นักศึกษาของวิทยาลัย</p> <p>5. จัดระบบประเมินผลงาน กิจการนักศึกษา</p> <p>6. จัดหาทุนสนับสนุนและจัดระบบรางวัลความก้าวหน้าให้อาจารย์ผู้มีผลงานด้านนี้</p>

วัตถุประสงค์ของการพัฒนา 8.1 เพื่อพัฒนาสมรรถนะด้านงานกิจกรรมนักศึกษาและการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม				
8.2 เพื่อพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารงานกิจกรรมนักศึกษาและการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม (ต่อ)				
ผู้ฝึกทำงาน (อาจารย์ระดับ 3)	สมาชิกของทีมระยะแรก (อาจารย์ระดับ 4)	สมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์ (อาจารย์ระดับ 5-6)	ที่ปรึกษา (อาจารย์ระดับ 7-8)	ผู้อุปถัมภ์ (รอง/ผู้ช่วยผู้อำนวยการวิทยาลัย)
วิธีการพัฒนา				
<p>1. ฝึกอบรมแนวคิดและปรัชญาของงานกิจกรรม-นักศึกษา</p> <p>2. สอนงานในหน้าที่อาจารย์ที่ปรึกษาโดยที่เลี้ยง</p> <p>3. ฝึกอบรมหลักและกระบวนการให้คำปรึกษานักศึกษาในด้านต่างๆ</p>	<p>1. มอบหมายงานหน้าที่อาจารย์ที่ปรึกษานักศึกษาและผู้ช่วยอาจารย์ประจำชั้น</p> <p>2. มอบหมายงานหน้าที่อาจารย์ที่ปรึกษากิจกรรม นักศึกษาในชมรมต่างๆ</p> <p>3. ฝึกอบรมหลักและกระบวนการจัดกิจกรรมเสริมสร้างคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ได้แก่ การทำงานร่วมกับผู้อื่น / การรู้จักวินัยและความรับผิดชอบ ต่อตนเองและส่วนรวม / ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์/การปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณ วิชาชีพและ ทักษะชีวิตที่ดีต่อวิชาชีพ</p> <p>4. ติดตามประเมินผล การปฏิบัติงาน ช่วยเหลือชี้แนะ แก้ไขปัญหาการทำงาน ยกย่อง ชมเชย ให้โอกาสพัฒนาตนเอง และพิจารณาการเลื่อนขั้น</p>	<p>1. มอบหมายงานหน้าที่หัวหน้าทีมอาจารย์ที่ปรึกษา กิจกรรม นักศึกษา ในชมรมต่างๆ และอาจารย์ประจำชั้น</p> <p>2. ฝึกอบรมหลักและกระบวนการจัดกิจกรรมเสริมสร้างการทำงาน เป็นทีม การสร้างและบริหารทีม การทำงาน/ภาวะ ผู้นำ/การพัฒนาทักษะสากลได้แก่ ภาษา วัฒนธรรม กฎระเบียบวิชาชีพ / การดำรงตนให้มีความสุขและรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง / การตระหนักถึงคุณค่าของชุมชนท้องถิ่น ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม ภูมิปัญญาไทย การเมืองการปกครอง กีฬาและ ทรัพยากรธรรมชาติสิ่งแวดล้อม</p> <p>3. ติดตามประเมินผล การปฏิบัติงาน และการปฏิบัติตนของอาจารย์ในด้านการแสวงหาความรู้ คุณธรรม จริยธรรม การพัฒนาตนเองและ วิชาชีพ ให้การยกย่อง ชมเชยในโอกาสต่างๆและให้โอกาสพัฒนาตนเอง และการพิจารณา การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง</p>	<p>1. มอบหมายงานอาจารย์ที่ปรึกษา</p> <p>2. มอบหมายงานอาจารย์-ประจำชั้น</p> <p>3. จัดหาทุนให้สร้างงานวิจัย/งานผลิตเอกสารวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการให้คำปรึกษานักศึกษา</p> <p>4. มอบหมายงานหน้าที่ที่ปรึกษาทีมอาจารย์ที่ปรึกษา กิจกรรม นักศึกษาในชมรมต่างๆ</p> <p>5. ติดตามประเมินผล การปฏิบัติงาน และการพิจารณา การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ติดตามประเมินผล การปฏิบัติงานและการปฏิบัติตนของอาจารย์ในด้านการแสวงหาความรู้ คุณธรรม จริยธรรม การพัฒนาตนเองและวิชาชีพ ให้การยกย่อง ชมเชยในโอกาสต่างๆและให้โอกาสพัฒนาตนเอง และการพิจารณาการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง</p>	<p>1. ฝึกอบรมกระบวนการบริหารและพัฒนางานกิจการนักศึกษา</p> <p>2. ประชุม สัมมนา ศึกษาดูงาน การบริหารและการจัดกิจกรรมนักศึกษาของสถาบันอื่นๆ</p>

วัตถุประสงค์ของการพัฒนา 9.1 เพื่อพัฒนาสมรรถนะอาจารย์ในปฏิบัติการกิจตามเกณฑ์การประกันคุณภาพการศึกษา				
9.2 เพื่อพัฒนาสมรรถนะในการพัฒนาระบบและกลไกการประกันคุณภาพการศึกษาของวิทยาลัย				
ผู้ฝึกหัดงาน (อาจารย์ระดับ 3)	สมาชิกของทีมระยะแรก (อาจารย์ระดับ 4)	สมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์ (อาจารย์ระดับ 5-6)	ที่ปรึกษา (อาจารย์ระดับ 7-8)	ผู้อุปถัมภ์ (รอง/ผู้ช่วยผู้อำนวยการวิทยาลัย)
<b>สมรรถนะที่พึงประสงค์</b>				
1. มีความรู้ความเข้าใจ และกลไกการประกันคุณภาพการศึกษาของวิทยาลัย	1. ปฏิบัติภารกิจอาจารย์ตามเกณฑ์การประกันคุณภาพ การศึกษาของวิทยาลัย	1. ทำหน้าที่กรรมการประกันคุณภาพการศึกษาของวิทยาลัย 2. ทำหน้าที่ผู้ตรวจคุณภาพภายในของวิทยาลัย	1. เป็นหัวหน้าทีม/โครงการการประกันคุณภาพการศึกษาของวิทยาลัย 2. ทำหน้าที่ผู้ตรวจคุณภาพของวิทยาลัย และวิทยาลัยในเครือข่าย ตลอดจนถึงสถานบันการศึกษาอื่นๆ	มีความเชี่ยวชาญเช่นเดียวกับ กลุ่มที่ปรึกษา และมีความสามารถต่อไปนี้ 1. พัฒนาระบบและกลไกการประกันคุณภาพภายในของวิทยาลัย 2. จัดระบบประกันคุณภาพที่เอื้อต่อการตรวจสอบและประเมินคุณภาพจากหน่วยงานภายนอก 3. กำหนดเกณฑ์มาตรฐาน ความสามารถของผู้สำเร็จการศึกษา 4. จัดระบบประเมินคุณภาพ การปฏิบัติการของบัณฑิตร่วมกับผู้ใช้
<b>วิธีการพัฒนา</b>				
1. อธิบายโดยพี่เลี้ยง 2. ฝึกอบรมประชุมสัมมนา เกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษาของวิทยาลัย และของสถาบันพระบรมราชชนก	1. ฝึกอบรม ประชุมสัมมนา เกี่ยวกับการประกันคุณภาพ การศึกษาของวิทยาลัย สถาบันพระบรมราชชนก และทบวงมหาวิทยาลัย	1. ฝึกอบรมบทบาทหน้าที่ผู้ตรวจคุณภาพ 2. ฝึกอบรม ประชุม สัมมนา ศึกษา ดูงานเกี่ยวกับการประกันคุณภาพ การศึกษาของวิทยาลัย และสถาบันการศึกษาอื่นๆ 3. ค้นคว้า ศึกษา ระบบประกันคุณภาพการศึกษาจากสื่อ การเรียนรู้ต่างๆ	1. ฝึกอบรม ประชุมเชิงปฏิบัติการ สัมมนา ศึกษา ดูงาน เกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษา ระดับอุดมศึกษาของสถาบันต่างๆ ทั้งในและนอกประเทศ 2. ค้นคว้า ศึกษา ระบบการ-ประกันคุณภาพจากสื่อ การเรียนรู้ต่างๆ	1. ฝึกอบรมการพัฒนา ระบบและกลไกการประกันคุณภาพการศึกษา 2. ประชุม สัมมนา ศึกษา ดูงานด้านนี้ทั้งในและนอกประเทศ 3. ศึกษา ค้นคว้า ติดตามความก้าวหน้าของระบบประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบัน การศึกษาต่างๆ 4. เป็นสมาชิกของหน่วยงานด้านนี้

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วัตถุประสงค์ของการพัฒนา 10. เพื่อพัฒนาอาจารย์ให้ประสานงานและทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุข				
ผู้ฝึกหัดงาน (อาจารย์ระดับ 3)	สมาชิกของทีมระยะแรก (อาจารย์ระดับ 4)	สมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์ (อาจารย์ระดับ 5-6)	ที่ปรึกษา (อาจารย์ระดับ 7-8)	ผู้อุปถัมภ์ (รอง/ผู้ช่วยผู้อำนวยการวิทยาลัย)
<b>สมรรถนะที่พึงประสงค์</b>				
1. ปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1. มีการพัฒนาด้านสังคมทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1. มีความยืดหยุ่นในการทำงาน สามารถกระตุ้นและจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้	1. ช่วยเหลือ แนะนำการทำงาน สังคมและการพัฒนาอาชีพแก่อาจารย์ที่มีอาวุโสน้อยกว่า กระตุ้นแรงจูงใจให้ผู้อื่นทำงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย	1. ช่วยเหลือและให้โอกาสการทำงาน สังคมและความก้าวหน้าในอาชีพแก่อาจารย์ที่มีอาวุโสน้อยกว่า ให้คำแนะนำ กระตุ้น และ จูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้
<b>วิธีการพัฒนา</b>				
1. จัดโครงการปฐมนิเทศ	1. ฝึกอบรมหลักสูตร - มนุษยสัมพันธ์และการสื่อสาร	1. ฝึกอบรมเกี่ยวกับเรื่องต่อไปนี้ - พฤติกรรมบุคคลในองค์การ	1. ฝึกอบรมหลักสูตรจิตวิทยาการทำงาน	1. ฝึกอบรมหลักสูตรจิตวิทยาการจัดการ
2. จัดโครงการฝึกอบรมระหว่างงาน	- การทำงานเป็นทีม 2. มอบหมายงานแบบทีม	- การจูงใจ - การแก้ปัญหา การบริหาร	- กระบวนการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และการสร้างวิสัยทัศน์ในการทำงาน	2. ทำหน้าที่พี่เลี้ยง ที่ปรึกษาการทำงานด้านสังคมแก่อาจารย์กลุ่มอื่นๆ
3. จัดระบบพี่เลี้ยงให้	3. จัดระบบประเมินผลงานแบบทีมงาน	- ความขัดแย้งและการตัดสินใจ - การสร้างทีมงาน	- กระบวนการวิเคราะห์ปัญหาและการสรุปผล	3. แสวงหาโอกาส มีส่วนร่วมในการพัฒนาวิชาชีพในโอกาสต่างๆ
4. ฝึกอบรมเทคนิคการจัดการและการวางแผนการปฏิบัติของตนเอง		- กระบวนการคิดอย่างมีวิจารณญาณในการทำงาน 2. มอบหมายบทบาทหัวหน้าทีมงานพี่เลี้ยง ผู้นิเทศงานแก่อาจารย์-ผู้ฝึกหัดงาน	2. มอบหมายบทบาทพี่เลี้ยง ผู้นิเทศงาน ที่ปรึกษาทีมอาจารย์กลุ่มผู้ฝึกหัดงาน และสมาชิกของทีม	

<p><b>วัตถุประสงค์ของการพัฒนา</b></p> <p>11. เพื่อพัฒนาสมรรถนะของอาจารย์ชั้นสมาชิกของทีม โดยสมบูรณ์ และชั้นที่ปรึกษา (อาจารย์ระดับ 5-8 ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าภาควิชา หัวหน้างาน) ในด้านการบริหารงาน</p>
<p style="text-align: center;"><b>สมรรถนะที่พึงประสงค์</b></p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. จัดระบบบริหารให้ส่งเสริมการทำงานและการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา</li> <li>2. วางแผนบริหารงาน       <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1 กำหนดนโยบายการทำงาน</li> <li>2.2 วางแผนการนำแผนสู่การปฏิบัติและกำกับดูแลให้บรรลุเป้าหมาย</li> </ol> </li> <li>3. ติดตามและควบคุมการใช้เงินและงบประมาณ</li> <li>4. กำหนดสัดส่วนการทำงานของอาจารย์ให้ชัดเจนและมอบหมายงานอย่างเป็นระบบ</li> <li>5. ประสานงาน และนำทีมงานรวมถึงสร้างทีมงาน</li> <li>6. ควบคุม ตรวจสอบและประเมินผลการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ</li> <li>7. นำเสนอข้อมูลและข้อเสนอแนะการทำงาน ให้ผู้บังคับบัญชา</li> <li>8. พัฒนาผู้ได้การบังคับบัญชา โดยการสอนงานให้คำปรึกษา ชี้แนะการทำงาน สอนงาน นิเทศงาน ประเมินผลการทำงานอย่างเป็นระบบ และให้โอกาสพัฒนา ฝึกอบรมและศึกษาต่อ</li> <li>9. วิเคราะห์ข้อมูลข่าวสารการเคลื่อนไหวด้านสุขภาพและการศึกษาเพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการทำงาน</li> <li>10. สร้างเครือข่ายการทำงานและการเผยแพร่ผลงานของวิทยาลัย</li> <li>11. พัฒนาภาวะผู้นำ       <ol style="list-style-type: none"> <li>11.1 ทุ่มเท เอาใจใส่ในการทำงาน เป็นแม่แบบในการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา</li> <li>11.2 เป็นแม่แบบด้านจริยธรรม ความเป็นครูและพยาบาลที่ดีแก่นักศึกษา</li> </ol> </li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>วิธีการพัฒนา</b></p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การฝึกอบรม       <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1 จัดให้ได้รับการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับต้นของสถาบันพระบรมราชชนก</li> <li>1.2 จัดให้ได้รับการฝึกอบรม ประชุม สัมมนาด้านการบริหารภายในกระทรวงสาธารณสุขและสถาบันภายนอก</li> <li>1.3 จัดให้ได้รับการฝึกอบรมเทคนิคการให้คำปรึกษา การสอนงานและการนิเทศงาน</li> <li>1.4 จัดให้ได้รับการฝึกอบรมพัฒนาภาวะผู้นำ และการสร้างทีมงานการทำงาน</li> </ol> </li> <li>2. การพัฒนาขณะปฏิบัติงาน       <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1 แต่งตั้งให้ทำงานในคณะกรรมการบริหารของวิทยาลัย เพื่อศึกษาวิเคราะห์ปัญหาของวิทยาลัยและเสนอต่อผู้อำนวยการวิทยาลัย</li> <li>2.2 มอบหมายงานให้ทำหน้าที่หัวหน้าทีมงานด้านบริหารภายใต้การชี้แนะให้คำปรึกษาของรองผู้อำนวยการฝ่ายที่รับผิดชอบแต่ละภารกิจ</li> <li>2.3 ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ชี้แนะให้คำปรึกษา ยกย่องและส่งเสริมความก้าวหน้าโดยการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง</li> </ol> </li> </ol>

<p>วัตถุประสงค์ของการพัฒนา</p> <p>12. เพื่อพัฒนาสมรรถนะของอาจารย์ขั้นผู้คุปถัมภ์ (รอง/ผู้ช่วยผู้อำนวยการวิทยาลัย) ในด้านการจัดองค์การและบริหารวิทยาลัย</p>
<p style="text-align: center;">สมรรถนะที่พึงประสงค์</p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. จัดองค์การและวางระบบบริหารสอดคล้องกับการปฏิรูประบบราชการ       <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1 จัดโครงสร้าง กำหนดหน้าที่ ขอบข่ายงานและการประสานงานแต่ละตำแหน่งชัดเจน</li> <li>1.2 วางระบบบริหารแบบมุ่งผลลัพธ์ ปรับกฎระเบียบให้ส่งเสริมการทำงาน การริเริ่มสร้างสรรค์งานและการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหาร</li> </ol> </li> <li>2. วางแผนบริหารและพัฒนาวิทยาลัย       <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1 กำหนดวิสัยทัศน์เพื่อการวางแผน</li> <li>2.2 กำหนดนโยบายและน่านโยบายสู่การปฏิบัติ</li> <li>2.3 วางแผนมุ่งผลลัพธ์โดยใช้แผนกลยุทธ์เป็นแนวทาง นำแผนสู่การปฏิบัติและติดตามประเมินแผน</li> </ol> </li> <li>3. พัฒนาระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัย       <ol style="list-style-type: none"> <li>3.1 วางระบบสรรหา พัฒนาและสร้างรักษามูลค่าของวิทยาลัย</li> <li>3.2 สรรหา พัฒนา สร้างรักษาผู้มีคุณธรรมจริยธรรมและมีคุณภาพ</li> <li>3.3 วางระบบพัฒนาคุณภาพ คุณธรรม จริยธรรมและเจตคติที่ดีของอาจารย์ให้ทันการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องตั้งแต่การปฐมนิเทศและตลอดซึ่งการทำงาน</li> <li>3.4 จัดหาทุนการศึกษา ฝึกอบรมอย่างเพียงพอ</li> </ol> </li> <li>4. จัดระบบบริหารการเงินและงบประมาณให้มีความคล่องตัว       <ol style="list-style-type: none"> <li>4.1 จัดระบบจัดสรร บริหารและควบคุม ตรวจสอบ ประเมินผล งบประมาณและการเงินทุกประเภท</li> <li>4.2 ปรับปรุงระบบบริหารให้สามารถใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและเกิดประโยชน์สูงสุด</li> </ol> </li> <li>5. จัดระบบ ควบคุม ติดตาม ประเมินผลการบริหารของวิทยาลัยและการปฏิบัติงานของอาจารย์และผู้บริหาร       <ol style="list-style-type: none"> <li>5.1 กำหนดมาตรฐานและระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน อิงผลงานและมีตัวชี้วัดชัดเจน</li> <li>5.2 ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรตามภารกิจอย่างสม่ำเสมอ</li> </ol> </li> <li>6. จัดระบบการมอบหมายงานอาจารย์       <ol style="list-style-type: none"> <li>6.1 กำหนดสัดส่วนภาระงานของอาจารย์ให้ชัดเจนและมอบหมายงานอย่างเป็นระบบ</li> </ol> </li> <li>7. พัฒนาระบบรายงานผลการดำเนินงาน       <ol style="list-style-type: none"> <li>7.1 นำเสนอผลงานและข้อเสนอแนะต่อผู้บังคับบัญชา รวมถึงการประชาสัมพันธ์วิทยาลัยให้ชุมชนรับรู้ข้อมูลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง</li> <li>7.2 จัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานแก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง</li> </ol> </li> <li>8. พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศและระบบสื่อสารของวิทยาลัย       <ol style="list-style-type: none"> <li>8.1 จัดทำฐานข้อมูลด้านวิชาการและการบริหารของวิทยาลัยให้เป็นปัจจุบัน</li> <li>8.2 จัดสรรเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้แก่ เครื่องถ่ายโทรสาร โมเด็ม อินเทอร์เน็ต รวมถึงเป็นเครือข่ายระบบดาวเทียมทางการสาธารณสุขและ/หรือทางการศึกษา</li> </ol> </li> <li>9. พัฒนาภาวะผู้นำ       <ol style="list-style-type: none"> <li>9.1 บทบาทเป็นผู้แทนองค์การ และผู้ให้ข้อมูลข่าวสารของวิทยาลัยต่อสังคม</li> <li>9.2 วิเคราะห์ข้อมูลข่าวสาร เพื่อนำมาเป็นประโยชน์ในการบริหารและปฏิบัติงานของวิทยาลัย</li> <li>9.3 เป็นผู้นำและเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา</li> </ol> </li> </ol>

<p><b>วัตถุประสงค์ของการพัฒนา</b></p> <p>10. เพื่อพัฒนาสมรรถนะของอาจารย์ชั้นผู้อุปถัมภ์ (รอง/ผู้ช่วยผู้อำนวยการวิทยาลัย) ในด้านการจัดองค์การและบริหารวิทยาลัย (ต่อ)</p>
<p><b>วิธีการพัฒนา</b></p>
<p><b>1.การฝึกอบรม</b></p> <p>1.1 จัดให้ได้รับการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับกลางของวิทยาลัยนักบริหารสาธารณสุข หรือสถาบันพัฒนาข้าราชการสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน</p> <p>1.2 จัดให้ได้รับการฝึกอบรมหลักสูตรด้านการบริหารกับสถาบันภายนอกต่างๆ</p> <p><b>2.การพัฒนาขณะปฏิบัติงาน</b></p> <p>2.1 หมุนเวียนงาน โดยกำหนดวาระในการปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการฝ่ายหนึ่งๆ หมุนเวียนกัน ไปทุก 2-3 ปี</p> <p>2.2 สอนงาน โดยผู้อำนวยการวิทยาลัยเลือกรอง/ผู้ช่วยให้มาทำงานร่วมด้วย แล้วสอนความรู้ ทักษะการปฏิบัติงาน และติดตามผล แก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น</p> <p>2.3 แต่งตั้งให้ทำงาน ในคณะกรรมการลำดับรอง (Junior board) จากคณะของผู้ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล เพื่อศึกษาวิเคราะห์ปัญหาในระดับภาพรวมของวิทยาลัยทั้งหมด เสนอต่อผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงสาธารณสุข</p> <p>2.4 เรียนรู้จากการปฏิบัติจริง(Action learning) โดยผู้อำนวยการวิทยาลัยเลือกรอง/ผู้ช่วยผู้อำนวยการมาให้ทดลองงานจริง แล้วติดตามประเมินผลงาน</p> <p>2.5 วางแผนความก้าวหน้า(Planning progression) เป็นการกำหนดเป้าหมายอาชีพแล้ววางแผนดำเนินการพัฒนาตนเอง ตามเงื่อนไข หรือข้อกำหนดเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ในตำแหน่งที่ต้องการ</p>

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## อภิปรายผล

การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาอาชีพสำหรับอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล ซึ่งผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นมา มีประเด็นที่ผู้วิจัยนำมาอภิปราย ดังนี้

1. ลักษณะของรูปแบบที่นำเสนอ
2. การนำรูปแบบไปใช้
3. ข้อดีของรูปแบบ
4. ข้อเสนอแนะ

โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ลักษณะเฉพาะของรูปแบบการพัฒนาอาชีพ สำหรับอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมา มีลักษณะ ดังนี้

1.1 มีความต่อเนื่องของการพัฒนา โดยผู้วิจัยได้ออกแบบการพัฒนาอาชีพ สำหรับอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล เป็นลำดับจากสมรรถนะที่มีความยากและซับซ้อนน้อย ไปหาสมรรถนะที่ยากและซับซ้อนเพิ่มขึ้นเป็นลำดับและสอดคล้องกับพัฒนาการด้านงานอาชีพของอาจารย์วิทยาลัย ตั้งแต่อาจารย์วิทยาลัยเริ่มเข้าสู่ชีวิตการทำงานครั้งแรก หรือเข้าสู่หน้าที่อาจารย์วิทยาลัยครั้งแรก ในขั้นผู้ฝึกงาน (อาจารย์วิทยาลัยระดับ 3) และพัฒนาทักษะการทำงานจนสามารถปฏิบัติงานได้โดยอิสระ ในขั้นสมาชิกของทีมระยะแรก (อาจารย์ระดับ 4) เมื่อมีทักษะด้านสังคมเพิ่มมากขึ้นพร้อมกับพัฒนาทักษะการปฏิบัติงาน จะเข้าสู่ขั้นสมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์ (อาจารย์ระดับ 5-6) และมีความเชี่ยวชาญในงานสูงในขั้นที่ปรึกษา (อาจารย์ระดับ 7-8) และมีทักษะการปฏิบัติงานและการบริหารงานวิชาการร่วมกับการบริหารองค์การ ในขั้นผู้อุปถัมภ์ (อาจารย์ระดับ 7-8 ผู้ปฏิบัติหน้าที่รองหรือผู้ช่วยผู้อำนวยการวิทยาลัย) ซึ่งจะช่วยให้อาจารย์สามารถพัฒนาตนเองจากงานที่ยากและซับซ้อนน้อยไปสู่งานที่ยากและซับซ้อนมากขึ้นตามลำดับ เป็นวิธีการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และประสบการณ์เป็นขั้นตอน และสามารถนำสิ่งที่ได้เรียนรู้มาก่อนเป็นฐานในการเรียนรู้สิ่งใหม่ที่ยากและซับซ้อนขึ้นเป็นลำดับ อาจารย์มีพัฒนาการและสามารถบรรลุผลสำเร็จในงานเป็นลำดับขึ้นไป ความสำเร็จของงานที่อาจารย์ได้รับยอมรับเป็นสิ่งกระตุ้นให้อาจารย์เกิดความภาคภูมิใจและเป็นแรงกระตุ้นสำคัญให้ทำงานที่ยากขึ้นกว่าเดิม เป็นวงจรกระตุ้นความสำเร็จในการพัฒนาตนเองของอาจารย์ไปเรื่อยๆ

นอกจากนี้ ผลการศึกษา “การประเมินความต้องการการพัฒนาอาจารย์ในวิทยาลัย สังกัดกระทรวงสาธารณสุข” ของกาญจนา สันติพัฒนาชัย (2541: 154) ยังพบว่า ปัจจัยต่อไปนี้เป็น



ถ้ามีจะเป็นปัจจัยเอื้อต่อการพัฒนาอาจารย์ ตรงกันข้ามถ้าไม่มีจะเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาอาจารย์ได้แก่ งบประมาณค่าเงินงานการพัฒนาอาจารย์ นโยบายและแนวทางการพัฒนาอาจารย์ และแผนการศึกษาต่อเนื่องของอาจารย์ทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งแสดงให้เห็นว่า อาจารย์ต้องการการกำหนดนโยบายและแนวทางการพัฒนาที่ชัดเจน เป็นรูปธรรม ตลอดทั้งมีแผนอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะด้านการศึกษาคือ รวมทั้งการจัดการงบประมาณสนับสนุนอย่างเพียงพอ นอกจากนี้แนวโน้มของการพัฒนาบุคลากรขององค์กรในปัจจุบันได้เปลี่ยนแปลงรูปแบบ และวิธีการไปจากดั้งเดิม คือ การฝึกอบรมเพื่อแก้ปัญหาการทำงานเป็นครั้งคราว หรือส่งบุคคลไปศึกษาเพิ่มเติมเป็นรายๆ กลายมาเป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องแทน

**1.2 เห็นวิธีการพัฒนาภายในวิทยาลัยพยาบาลเป็นหลัก** รูปแบบการพัฒนาอาชีพในการศึกษารุ่นนี้มุ่งเน้นการฝึกอบรมและการพัฒนาในสถานที่ทำงาน (On Site Training Methods) สำหรับการพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานและทักษะสังคมประกอบด้วย การปฐมนิเทศ การฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงาน การสอนงานโดยพี่เลี้ยงหรือหัวหน้างาน และการมอบหมายงานส่วนเทคนิคและวิธีพัฒนาทักษะการบริหารในสถานที่ทำงาน ประกอบด้วย การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง การหมุนเวียนงาน การวางแผนความก้าวหน้า ซึ่งการฝึกอบรมและการพัฒนาภายในสถานที่ปฏิบัติงาน เป็นวิธีการพัฒนาที่ส่งเสริมให้บุคลากรได้เรียนรู้ทักษะการปฏิบัติงานและทักษะสังคมไปในขณะเดียวกัน ทั้ง 2 ด้านนี้ ในทางวิชาชีพพยาบาล ถือว่ามีความสำคัญและจำเป็นยิ่งในการปฏิบัติงาน ที่ต้องมีการประสานงานติดต่อกับทีมงานหลายฝ่าย (สุปราณี วัฒนอมร, 2535: 33) ซึ่งการพัฒนาอาจารย์ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุขที่ผ่านมาอยู่ในความรับผิดชอบของสถาบันพระบรมราชชนก ทั้งการกำหนดนโยบาย แผนงาน รวมทั้งการดำเนินการ ทั้งนี้เพราะสถาบันพระบรมราชชนกมีอำนาจหน้าที่ในการเสนอความเห็นในการกำหนดนโยบายและความต้องการ จัดทำแผนและดำเนินการพัฒนาบุคลากรด้านสาธารณสุขและจากสภาพการจัดการศึกษาพยาบาลของกระทรวงฯ ที่ประสบปัญหาการขาดแคลนกำลังคนทั้งด้านปริมาณและคุณภาพอย่างต่อเนื่องมาตั้งแต่เริ่มดำเนินการ ทำให้เป้าหมายในการพัฒนาอาจารย์มุ่งเน้นไปที่การเพิ่มปริมาณและคุณภาพอาจารย์เป็นหลัก ดังปรากฏในเกณฑ์มาตรฐานการจัดการศึกษาของวิทยาลัยในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก พ.ศ.2539 มาตรฐานข้อที่ 8 กำหนดให้มีการพัฒนาบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยวางแผนและดำเนินการพัฒนาอาจารย์อย่างครอบคลุมวิธีการพัฒนาต่างๆ อย่างต่อเนื่องทุกปี ดังนี้ 1) พัฒนาด้านการศึกษาคือระดับปริญญาโทและเอก 2) ฝึกอบรมระยะสั้นๆ 3) ประชุมสัมมนา 4) ศึกษาดูงาน โดยสนับสนุนให้อาจารย์ได้รับการพัฒนาอย่างน้อย 1 ครั้ง/ปี และจัดสรรงบประมาณไม่น้อยกว่าร้อยละ 20 ของงบดำเนินการแต่ละปี (มาโนช เกษกมล, 2540: 31-32) นอกจากนี้ยังได้จัดให้มีโครงการพัฒนาอาจารย์ตามมติคณะรัฐมนตรี พ.ศ.2539 เรื่องการแก้ไขปัญหาการขาดแคลนพยาบาล จัดให้ทุนการศึกษาคือระดับ

ปริญญาเอกและทุนฝึกอบรม งบประมาณต่างประเทศอย่างละ 10 ทุนต่อปี ตั้งแต่ พ.ศ.2539-2546 และจากการศึกษาของกาญจนา สันติพัฒนาชัยและคณะ (2541: 83) พบว่า อาจารย์ได้รับการพัฒนาโดยวิธีการเข้าร่วมประชุมสัมมนาวิชาการสูงสุด รองลงมาเป็นการร่วมทำงานในรูปคณะกรรมการวิชาการ และการอบรมระยะสั้น ตามลำดับ ซึ่งวิธีการพัฒนาดังกล่าวนี้ เป็นการพัฒนานอกวิทยาลัยเป็นส่วนมาก ซึ่งอำพล จินดาวัฒนะ (2539: 20) ได้ประเมินผลการพัฒนาอาจารย์ในปี พ.ศ.2539 พบว่า จำนวนคุณวุฒิปริญญาโทและเอก มีการเพิ่มขึ้นไม่ได้ตามแผนที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาฯ ระยะที่ 7 คือสัดส่วนคุณวุฒิอาจารย์ปริญญาตรี: โท: เอก เท่ากับ 1.5: 8: 0.5 ในขณะที่สัดส่วนที่มีอยู่จริง คือ 6.8: 3.1: 0.03 นอกจากนี้ยังพบว่า อาจารย์มีผลงานวิชาการทั้งการวิจัยและการผลิต-เอกสารวิชาการต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่สถาบันกำหนดไว้ คือต่ำกว่า ร้อยละ 50

นอกจากนี้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารด้านการจัดการศึกษาสถาบันพระบรม-ราชชนก จำนวน 9 คน ในการวิจัยครั้งนี้ ให้ความคิดเห็นสอดคล้องกันในประเด็นปัญหาการพัฒนาอาจารย์ที่สำคัญประการหนึ่ง คือ การขาดแผนรองรับการพัฒนาอาจารย์ของแต่ละวิทยาลัย โดยเมื่อสถาบันพระบรมราชชนกพัฒนาอาจารย์ในแต่ละด้านให้อาจารย์แล้ว วิทยาลัยไม่มีแผนปฏิบัติการในการนำความรู้ ทักษะความสามารถของอาจารย์ที่ได้รับจากการพัฒนาไปพัฒนางาน ทำให้การพัฒนาส่วนใหญ่ไม่บรรลุผลตามเป้าหมาย กาญจนา สันติพัฒนาชัยและคณะ (2541: 203) จึงได้เสนอแนวทางการพัฒนาอาจารย์วิทยาลัยพยาบาลไว้ว่า ควรใช้วิธีการพัฒนาโดยการประชุมวิชาการและการร่วมทำงานในรูปคณะกรรมการวิชาการให้น้อยกว่าวิธีการอื่นๆ และตั้งข้อสังเกตว่า วิธีการพัฒนาบุคลากรควรมุ่งให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้จากองค์การ องค์การควรเป็นแหล่งการเรียนรู้ที่บุคลากรสามารถพัฒนาตนเองได้ตลอดเวลา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของคณะกรรมการการ-ประถมศึกษาแห่งชาติ (2531) ที่ได้เสนอวิธีการพัฒนาบุคลากรที่สำคัญไว้ 4 ประการ คือ 1) การส่งบุคลากรศึกษา อบรม หรือดูงาน 2) การพัฒนาโดยกระบวนการปฏิบัติงาน เช่น การมอบหมายงาน การหมุนเวียนงาน 3) การพัฒนาตนเอง และ 4) การพัฒนาที่ทีมงาน หรือ การพัฒนาองค์การซึ่งเป็นการพัฒนาการทำงานร่วมกันของบุคลากร เช่น การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ เป็นต้น ดังนั้นรูปแบบการพัฒนาอาชีพที่น่าเสนอในการศึกษาครั้งนี้ จึงให้ความสำคัญของการฝึกอบรมและพัฒนาในสถานที่ทำงาน เพื่อเป็นแนวทางหนึ่งในการแก้ไขปัญหาการพัฒนาอาจารย์ของวิทยาลัย ดังกล่าวข้างต้น และยังประหยัดค่าใช้จ่าย ลดปัญหาการเคลื่อนย้ายและเดินทาง ประการสำคัญคือ อาจารย์ได้เรียนรู้ทักษะการปฏิบัติงานและทักษะทางสังคม ในขณะที่เดียวกันช่วยเสริมสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันของอาจารย์ได้อีกทางหนึ่ง และวิธีการฝึกอบรมและพัฒนาในสถานที่ทำงานส่วนมาก เช่น การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน การสอนงาน การ-

หมอนเวียนงาน ยังทำให้อาจารย์สามารถทำงานของวิทยาลัยไปพร้อมกับการพัฒนาตนเอง ช่วยแก้ไข ปัญหาการขาดแคลนกำลังคนในการทำงาน ซึ่งเป็นปัญหาสำคัญของทุกวิทยาลัย

1.3 รูปแบบการพัฒนาอาจารย์ สำหรับการวิจัยครั้งนี้ เห็นการบูรณาการงานวิจัย และ งานผลิตเอกสารวิชาการและตำราเข้าไปในการปฏิบัติงานในภารกิจอื่นๆ ของอาจารย์ โดยจาก ผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่า อาจารย์ระดับ 3-8 จำนวน 619 คน มีผลงานวิจัยที่ทำด้วยตนเองเพียง ร้อยละ 16 ทำวิจัยร่วมกับผู้อื่น ร้อยละ 38.3 มีผลงานแต่งตำราด้วยตนเอง ร้อยละ 16.8 เขียนเอกสารด้วยตนเอง ร้อยละ 39.3 แต่งตำราร่วมกับผู้อื่น ร้อยละ 12.3 และเขียนเอกสาร วิชาการร่วมกับผู้อื่น ร้อยละ 9.5 และในภาพรวมอาจารย์ทุกกลุ่มมีการรับรู้ทักษะการทำวิจัย และ ผลงานวิชาการของตนเองในระดับน้อย ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของสุณีภา ชินวุฒิ (2538: 82) เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมกับบทบาทการ วิจัยของอาจารย์พยาบาล วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ซึ่งปรากฏผลว่า อาจารย์ มีการทำวิจัยและเผยแพร่ผลงานวิจัยอยู่ในระดับต่ำ และในทัศนะของผู้บริหารด้านการจัดการศึกษา พยาบาลของสถาบันพระบรมราชชนกที่ให้สัมภาษณ์ในการวิจัยครั้งนี้ ให้ทัศนะที่สอดคล้องกัน ที่จะต้องเร่งพัฒนาการสร้างงานวิจัย และผลิตเอกสารวิชาการของอาจารย์ให้ได้ทั้งปริมาณ และ คุณภาพ โดยผู้บริหารตั้งข้อสังเกตว่าอาจารย์ควรบริหารจัดการเวลาในการจัดทำวิจัยและเอกสารวิชาการ ให้ได้ โดยบูรณาการทั้ง 2 ด้านนี้ เข้ากับงานในภารกิจอื่นๆ ซึ่งอาจารย์ปฏิบัติในชีวิตประจำวัน กาญจนา สันติพัฒนาชัย และคณะ (2541: 175) ได้ศึกษาการประเมินความต้องการการพัฒนา อาจารย์วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ผลการวิจัยบ่งชี้ถึง วิธีการพัฒนาที่อาจารย์ ควรได้รับ เพื่อปฏิบัติภารกิจรอง คือการให้ลงมือปฏิบัติงานนั้นๆ ได้แก่ การทำวิจัย การเขียน ตำรา และบทความวิชาการ รวมทั้งการเสนอผลงานวิจัย หรือผลงานวิชาการอื่นๆ

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้ออกแบบการพัฒนาอาจารย์ โดยให้อาจารย์ทำงานวิจัยและ ผลิตเอกสารวิชาการเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติในชีวิตประจำวัน ได้แก่ การจัดการเรียนการสอน ทั้งด้าน หลักสูตรการพัฒนาสาระวิชาการ กิจกรรมนักศึกษาและการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และในส่วน ของวิธีการพัฒนาใช้ทั้งการสอนงาน การฝึกอบรม การประชุมสัมมนา การติดตามประเมินผล ยกย่องชมเชยและการให้การสนับสนุนทุน เวลา รวมถึงการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งจาก ผู้บังคับบัญชา ทั้งนี้เพราะงานทั้ง 2 ด้านนี้ ต้องใช้เวลาและความพยายามอย่างสูงจึงจะบรรลุ ผลสำเร็จได้ อาจารย์ผู้ผลิตงานจึงต้องการการสนับสนุนอย่างจริงจัง จากผู้บังคับบัญชาในทุกด้าน ดังกล่าวข้างต้น ซึ่งนอกจากจะช่วยให้อาจารย์ผู้ทำวิจัยสามารถทำวิจัยบรรลุผลสำเร็จแล้ว ยัง สร้างทัศนคติที่ดีแก่อาจารย์ในการทำวิจัยด้วย ซึ่งสุณีภา ชินวุฒิ (2538: 85) ศึกษาพบว่า ทัศนคติ ต่อการวิจัย มีความสัมพันธ์ทางบวกกับบทบาทการวิจัยของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล สังกัด-

กระทรวงสาธารณสุข อาจารย์พยาบาลที่มีทัศนคติที่ดีต่อบทบาทการวิจัยจะเป็นแรงจูงใจให้อาจารย์ปฏิบัติบทบาทการวิจัยได้ประสบผลสำเร็จ และการมีทัศนคติที่ดีต่อการวิจัยจะช่วยให้อาจารย์กระตือรือร้นที่จะค้นคว้า และผลิตผลงานวิจัยออกมามากกว่า และจากการวิจัยของกาญจนา สันติพัฒนาชัย และคณะ (2541: 249) ยังพบว่า การสนับสนุนคน เงินทุน วัสดุอุปกรณ์ในการทำวิจัยและงานวิชาการอื่นๆ การให้โอกาสความก้าวหน้าในงาน การนำผลงานวิจัยหรือผลงานวิชาการเป็นส่วนหนึ่งในการพิจารณาความดีความชอบ การส่งเสริมให้นำผลวิจัยมาใช้ในการทำงาน ผู้บริหารติดตามและสนับสนุนการทำวิจัยเป็นปัจจัยเอื้อต่อการพัฒนาอาจารย์มาก และปัจจัยการประกาศชมเชยผู้ที่มีผลงานวิชาการ งานวิชาการอื่นๆ ถ้าไม่มีจะเป็นอุปสรรคในการพัฒนาอาจารย์มาก

นอกจากนี้ ยังกำหนดสมรรถนะที่พึงประสงค์ของอาจารย์กลุ่มที่ปรึกษา และผู้อุปถัมภ์ให้ทำหน้าที่พี่เลี้ยง หรือที่ปรึกษาด้านการวิจัยแก่อาจารย์กลุ่มผู้ฝึกหัดงานและกลุ่มอื่นๆ ซึ่ง Russel, Allmiaier และ Valzan (1987: 269-274) ศึกษาพบว่า อาจารย์พยาบาลที่ได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานที่มีความสามารถและทักษะ จะมีบทบาทการวิจัยมากกว่าอาจารย์ที่ขาดการสนับสนุน และ Nieswiadony (1984: 52-26) พบว่า อาจารย์พยาบาลที่มีประสบการณ์จะมีผลงานวิจัยมากกว่าอาจารย์ที่มีประสบการณ์การทำงานน้อย การพัฒนาอาจารย์การวิจัยครั้งนี้ จึงให้อาจารย์ผู้มีประสบการณ์ดูแล ช่วยเหลือ ให้คำปรึกษาในการทำวิจัย รวมทั้งให้ทำบทบาทหัวหน้าทีม หัวหน้าโครงการวิจัยกับอาจารย์ที่มีอายุและประสบการณ์น้อยกว่า เพื่อกระตุ้น ส่งเสริม ให้อาจารย์เหล่านี้ทำการวิจัย ตลอดถึงผลิตผลงานวิชาการต่างๆ และตระหนักถึงความสำคัญของการวิจัยและผลิตผลงานวิชาการด้วย

วิธีการพัฒนาอาจารย์ในด้านการวิจัยที่สำคัญอีกวิธี คือ การให้อาจารย์มีโอกาสดูแลหรือฝึกอบรมเฉพาะทางด้านการศึกษา รวมทั้งการศึกษาระดับบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อพัฒนาสมรรถนะด้านการวิจัยของอาจารย์ ซึ่งสุณิสตา ชินวุฒิ (2538: 85) ศึกษาพบว่า การศึกษาอบรมด้านการวิจัย มีความสัมพันธ์ทางบวกกับบทบาทการวิจัยของอาจารย์ เนื่องจากการศึกษาอบรม การวิจัย เป็นการเพิ่มพูนความรู้ทักษะทางการวิจัย ทำให้เกิดการคิดวิเคราะห์และแสวงหาความรู้ใหม่ๆ จากการกระทำบทบาทด้านการวิจัย โดยเฉพาะการทำวิจัยของอาจารย์

ดังนั้น ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล ควรจัดสรรและส่งเสริมให้อาจารย์มีโอกาสดูแล ฝึกอบรมและพัฒนาด้านการวิจัย รวมทั้งการผลิตเอกสารวิชาการ ตำรา เพื่อส่งเสริมให้อาจารย์พยาบาลมีความรู้ ทักษะและประสบการณ์ด้านการวิจัยและการผลิตผลงานวิชาการอื่นๆ และประการสำคัญ คือ การสร้างและพัฒนาทัศนคติของอาจารย์ต่อการผลิตผลงานวิชาการให้เอื้อ

อำนวยความสะดวกริเริ่ม และผลิตผลงานวิชาการทั้ง 2 ด้านนี้ ทั้งนี้เพื่อเป็นการพัฒนาวิทยาลัยให้ได้รับการยอมรับ และเป็นศูนย์กลางวิชาการเผยแพร่ด้านสุขภาพแก่ประชาชน อีกทั้งส่งเสริมมาตรฐานคุณภาพทางการศึกษา ในระดับอุดมศึกษาให้ได้รับการยอมรับในระหว่างสถาบันการศึกษาสาขาพยาบาลและสาขาอื่นๆ ซึ่งการพัฒนาผลงานวิชาการของวิทยาลัย ยังเป็นดัชนีสำคัญในการรับรองมาตรฐานสถาบันการศึกษา ตามเกณฑ์ของสภาการพยาบาล และทบวงมหาวิทยาลัย รวมทั้งยังส่งเสริมการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง และโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพของอาจารย์แต่ละคนด้วย

1.4 รูปแบบการพัฒนาที่นำเสนอมุ่งเน้นการสอนงานและบทบาทพี่เลี้ยง ระหว่างอาจารย์ด้วยกัน รวมทั้งผู้บริหารกับอาจารย์ ประกอบด้วย การสอนงานอาจารย์ใหม่โดยพี่เลี้ยง การสอนงานในบทบาทพี่เลี้ยงของอาจารย์กลุ่มที่ปรึกษา และกลุ่มผู้ปลัดภักแก่อาจารย์กลุ่มอื่นๆ ซึ่งมีอายุและประสบการณ์น้อยกว่า การสอนงานของหัวหน้าภาคหรือหัวหน้างานแก่ผู้ได้บังคับบัญชา การสอนงานของผู้อำนวยการวิทยาลัยแก่รองผู้อำนวยการวิทยาลัย และการสอนงานของรองผู้อำนวยการวิทยาลัยแก่หัวหน้าภาคหรือหัวหน้างาน ทั้งนี้กลุ่มที่ได้รับการสอนงานมากที่สุดคือ กลุ่มผู้ฝึกหัดงาน ซึ่งต้องได้รับการสอนงานโดยระบบพี่เลี้ยง ตามโครงการฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงาน 1 ปีแรกของการทำงาน ซึ่งจากการศึกษาของฉลวย เหลือบรรจง (2538 : 95-96) เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจการเตรียมอาจารย์ใหม่ การสอนงานและความสัมพันธ์กับอาจารย์พี่เลี้ยงกับการปฏิบัติภาระงานหลักของอาจารย์ใหม่ วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข” ปรากฏผล คือ การสอนงานของพี่เลี้ยง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการปฏิบัติภาระงานหลักของอาจารย์ใหม่โดยอาจารย์ใหม่จะสามารถปฏิบัติภาระงานหลัก ได้ดี เมื่อได้รับการสอนงานจากพี่เลี้ยง และ พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างอาจารย์ใหม่กับอาจารย์พี่เลี้ยง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการปฏิบัติภาระงานหลักของอาจารย์ใหม่ และผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้พบว่า อาจารย์กลุ่มผู้ฝึกหัดงาน (อาจารย์ระดับ 3) กลุ่มสมาชิกของทีมระยะแรก (อาจารย์ระดับ 4) มีความต้องการพี่เลี้ยงในการให้คำปรึกษา แนะนำการทำงาน ค้านสั่งคม การประเมินผลการทำงานและให้ความช่วยเหลือปรับปรุงพัฒนาการทำงาน รวมทั้งดูแล กำกับ ด้านงานในระดับมาก สำหรับความต้องการการสนับสนุนจากหัวหน้างาน พบว่า กลุ่มผู้ฝึกหัดงาน (อาจารย์ระดับ 3) กลุ่มสมาชิกของทีมระยะแรก (อาจารย์ระดับ 4) ต้องการการให้คำปรึกษา ชี้แนะที่เป็นประโยชน์สูงสุด ในขณะที่กลุ่มสมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์ (อาจารย์ระดับ 5-6) ต้องการทั้งการให้คำปรึกษา ชี้แนะการทำงานและการสนับสนุนทรัพยากรบุคคลและวัสดุอุปกรณ์ และกลุ่มที่ปรึกษา (อาจารย์ระดับ 7-8) ต้องการการสนับสนุนทรัพยากรอันดับ 1 รองลงมายังต้องการการให้คำปรึกษาชี้แนะที่เป็นประโยชน์ในการทำงานเช่นกัน

เทคนิคการสอนงานและบทบาทพี่เลี้ยง นับเป็นวิธีการพัฒนาที่มีประโยชน์ และ จะช่วยให้การทำงานในวิทยาลัยมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มขึ้น ผลดีของการสอนงาน และ บทบาทพี่เลี้ยง สรุปได้ดังนี้

ผลดีต่อการพัฒนาอาจารย์จะเอื้อประโยชน์ให้ทั้งผู้ได้รับการสอนงาน และอาจารย์ ผู้ทำหน้าที่สอนหรือพี่เลี้ยง สำหรับอาจารย์ผู้ได้รับการสอนจะได้รับการถ่ายทอดความรู้ ทักษะ และประสบการณ์การทำงานจากผู้มีประสบการณ์มากกว่า โดยเฉพาะในกลุ่มอาจารย์ผู้ฝึกหัดงาน (อาจารย์ระดับ 3) ของวิทยาลัย ซึ่งรับผู้สำเร็จการศึกษาในปีแรกมาทำหน้าที่อาจารย์ เพื่อแก้ไขปัญหาการขาดแคลนกำลังคนของวิทยาลัย การสอนงานโดยระบบพี่เลี้ยงจะช่วยอาจารย์กลุ่มนี้ในเรื่องการปรับตัวต่อสังคมการทำงานและหน้าที่ความรับผิดชอบ พี่เลี้ยงจะช่วยส่งเสริม สร้างความเชื่อมั่นและสร้างประสบการณ์ที่ดีในการทำงาน ลดความตึงเครียด สามารถเรียนรู้งาน วิทยาลัย และเพื่อนร่วมงานได้เร็วขึ้น จนสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จโดยอิสระด้วยตนเองได้ สำหรับผู้ได้รับเลือกหรือสมัครทำหน้าที่พี่เลี้ยงหรือผู้สอนงาน จะเป็นโอกาสได้ฝึกฝนทักษะการสอนงานการให้คำปรึกษา ตลอดจนได้ทบทวนความรู้วิชาการที่จะใช้สอนงาน นับเป็นการพัฒนาความเชี่ยวชาญในงานของตนเองขึ้นอีกขั้นหนึ่ง ก่อให้เกิดการพัฒนาความรู้ขึ้นเป็นลำดับ เกิดเป็นวงจรการเรียนรู้ (Loop of Learning) ขึ้นในตนเองและองค์กร (Swierirga และ Wierdsma, 1992: 35-44) นอกจากนี้ยังแสดงถึงการได้รับการยอมรับยกย่องจากผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานในความรู้ ทักษะความเชี่ยวชาญในงานอย่างเพียงพอที่จะสอนผู้อื่นได้ ซึ่งเป็นโอกาสในอาชีพที่จะพัฒนาไปสู่ความก้าวหน้าหรือตำแหน่งงานที่สูงขึ้น นอกจากนี้อาจารย์ย่อมเกิดความรู้สึกพึงพอใจในตนเอง และงานอาชีพ ที่ได้ช่วยเหลือ ดูแลเพื่อนร่วมงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดความสามัคคีที่ดีในกลุ่มอาจารย์ด้วยกัน ตลอดจนอาจารย์กับหัวหน้างานหรือหัวหน้าภาควิชา นำไปสู่ประสิทธิภาพของทีมงานและของวิทยาลัยในที่สุด และยังเป็นโอกาสได้พัฒนาทักษะผู้นำของผู้ทำหน้าที่พี่เลี้ยงและสอนงานอีกทางหนึ่งด้วย

สำหรับผลดีต่อวิทยาลัย เทคนิคการสอนงาน และบทบาทพี่เลี้ยงจะช่วยสร้างบรรยากาศ การเอื้ออาทร ช่วยเหลือซึ่งกันและกันในกลุ่มอาจารย์ สนับสนุนให้อาจารย์ใหม่พัฒนาตนเองเข้าสู่ระบบการทำงานได้เร็วขึ้น ลดอัตราการลาออก โอนย้าย ในระยะยาวยังช่วยในการพัฒนาคุณภาพของงานและวิทยาลัยรวมทั้งเป็นภาพลักษณ์ที่ดี ช่วยสร้างความดึงดูดใจให้คนเข้ามาทำงานหน้าที่อาจารย์มากขึ้น นอกจากนี้เทคนิควิธีนี้ยังเป็นการนำศักยภาพของทรัพยากรบุคคลในวิทยาลัย มาใช้ให้เป็นประโยชน์สูงสุด จึงเป็นวิธีการที่ดีในการประหยัดค่าใช้จ่ายของวิทยาลัย และการพัฒนาอาจารย์โดยวิธีนี้จะช่วยให้อาจารย์ได้พัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถได้เฉพาะเจาะจง

ตามสภาพจริงของปัญหา และความต้องการดำเนินงานของวิทยาลัยมากกว่าการฝึกอบรมจากส่วนกลางซึ่งไม่สามารถเข้าถึงปัญหาเฉพาะของแต่ละวิทยาลัยได้โดยละเอียด

สำหรับผู้อำนวยการวิทยาลัย รองผู้อำนวยการวิทยาลัยที่ได้ทำหน้าที่สอนงานหรือพี่เลี้ยงให้อาจารย์ จะเป็นโอกาสที่ดีที่จะได้ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ค่านิยม ด้านงานอาชีพของตนเอง ผู้ผู้ได้บังคับบัญชา ได้พัฒนาภาวะผู้นำของตนเอง และเสริมสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ได้บังคับบัญชาซึ่งจะนำมาซึ่งความร่วมมือในการบริหารและปฏิบัติงานของวิทยาลัย

นอกจากนี้สภาพการปรับเปลี่ยนโครงสร้างและการบริหาร ที่มุ่งเน้นให้องค์การมีสายการบังคับบัญชาแบนราบลง ผู้บริหารระดับกลาง ได้แก่ รองหรือผู้ช่วยผู้อำนวยการวิทยาลัย บางวิทยาลัยมีการยุบเลิกตำแหน่งหัวหน้าภาคด้วย อาจารย์กลุ่มนี้จะมีอำนาจการบังคับบัญชาลดลง และต้องร่วมทำงานในโครงการมากขึ้น ต้องปรับเปลี่ยนตนเองให้เป็นได้ทั้งผู้คิดและผู้ทำ Zunker (1994: 299-300) ให้ทัศนะว่า การปรับองค์การลักษณะดังกล่าวนี้ จะปรับพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรด้วยกันมากขึ้น และ Cascio (1992: 315) ได้วิเคราะห์การปรับเปลี่ยนด้านสังคมของวัยกลางคนที่ได้รับผลกระทบจากการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การ และได้เสนอกลยุทธ์ในการลดผลกระทบนี้ คือ ให้อาจารย์กลุ่มที่ปรึกษา (อาจารย์ระดับ 7-8) และกลุ่มผู้อุปถัมภ์ (อาจารย์ระดับ 7-8 ที่ปฏิบัติหน้าที่รองหรือผู้ช่วยผู้อำนวยการวิทยาลัย) มีบทบาทพัฒนาอาจารย์รุ่นน้อง โดยการมอบหมายงานหน้าที่พี่เลี้ยงสอนงาน ที่ปรึกษาการทำงาน ซึ่งจะช่วยให้อาจารย์กลุ่มที่ได้รับผลกระทบมีพลัง ได้รับการยกย่อง ขอมรับและยังคงทันต่อการปรับเปลี่ยนของสังคมไปพร้อมกับอาจารย์รุ่นน้องได้

เทคนิคสอนงานและพี่เลี้ยงนี้จะบรรลุผลสำเร็จได้ ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่สอนงานหรือพี่เลี้ยง ควรต้องมีความเชี่ยวชาญในกรปฏิบัติงาน มีทักษะในการให้คำปรึกษา การสอนงาน เข้าใจการเปลี่ยนแปลงอำนาจและนโยบายในวิทยาลัย มีบุคลิกภาพที่อบอุ่น มีคุณธรรม มีความเชื่อมั่นในตนเอง มุ่งมั่นและทุ่มเทในการทำงาน มีความคาดหวังในการทำงานสูง สามารถสื่อสารเพื่อสร้างเจตคติที่ดีต่อวิทยาลัยได้ และเป็นแม่แบบทั้งด้านการปฏิบัติงานและด้านสังคมให้อาจารย์ผู้อื่นได้ รวมทั้งมีความปรารถนาที่จะแบ่งปันความรู้ประสบการณ์ให้ผู้อื่นด้วย และผู้บริหารวิทยาลัยต้องส่งเสริมบทบาทพี่เลี้ยงและการสอนงาน โดยจัดให้มีการฝึกอบรมทักษะการสอนงานและการประเมินผลการปฏิบัติงานแก่ผู้ที่จะทำหน้าที่เหล่านี้ ให้ความสำคัญและสนับสนุนการทำหน้าที่พี่เลี้ยงและการสอนงาน และพิจารณาความดีความชอบ ยกย่องผู้ทำหน้าที่นี้ด้วย

## 2. การนำรูปแบบไปใช้

การนำรูปแบบการพัฒนาอาชีพ สำหรับอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล ที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นมา นี้ น่าจะนำไปใช้ได้กับวิทยาลัยพยาบาลทุกแห่ง แต่ควรมีการปรับให้เหมาะสมกับบริบทของวิทยาลัยพยาบาลนั้นๆ เพื่อให้สอดคล้องกับองค์ประกอบและความต้องการของแต่ละวิทยาลัยพยาบาล อย่างไรก็ตาม การที่จะนำรูปแบบการพัฒนาอาชีพสำหรับอาจารย์วิทยาลัยพยาบาลนี้ ไปใช้ให้ประสบผลสำเร็จได้ดั่งนั้น ผู้ที่เป็นผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลจะพิจารณาถึงประเด็นต่างๆ ดังต่อไปนี้

- (1) ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาอาชีพสำหรับอาจารย์ โดยกำหนดเป็นนโยบายของวิทยาลัยพยาบาลและให้การสนับสนุนในด้านงบประมาณการบริหารงาน
- (2) ทุกระดับควรรับรู้ และมีส่วนร่วมในการดำเนินการและให้ความสำคัญกับการพัฒนาอาชีพ
- (3) ควรต้องกำหนดให้มีคณะกรรมการบริหารการพัฒนาอาชีพสำหรับอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล เป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการโดยตรง ซึ่งคณะกรรมการบริหารนี้ ควรประกอบด้วยผู้บริหารทุกระดับ รวมทั้งอาจารย์วิทยาลัยพยาบาลทุกแผนกหรือฝ่าย เพื่อความร่วมมือและสนับสนุนในการดำเนินงาน ทั้งทรัพยากรด้านบุคคล วัสดุ และเวลา
- (4) ต้องสร้างและกระตุ้นให้บุคลากรทุกระดับในแต่ละกลุ่ม มีแรงจูงใจ ใฝ่พัฒนาตนเอง
- (5) เชื่อมโยงการพัฒนาอาชีพสำหรับอาจารย์วิทยาลัยพยาบาลเข้ากับแผนต่างๆ ทั้งแผนพัฒนาที่มีอยู่ในระดับสถาบันพระบรมราชชนก แผนปฏิบัติการของส่วนพัฒนาการศึกษา รวมถึงแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติการของวิทยาลัย โดยทั้งนี้ต้องกำหนดแผนให้ชัดเจน
- (6) ควรส่งเสริมให้มีการพัฒนาอาชีพสำหรับอาจารย์วิทยาลัยพยาบาลอย่างต่อเนื่อง และที่สำคัญการพัฒนาอาชีพสำหรับอาจารย์วิทยาลัยพยาบาลต้องจัดทำเป็นระบบตลอดทั่วทั้งองค์การ
- (7) ควรกำหนดให้มีแบบแผนการรายงาน การประเมินผลการพัฒนาอาจารย์ไว้อย่างชัดเจน เพื่อควบคุม กำกับ ติดตามความก้าวหน้าให้ใกล้ชิด

นอกจากนี้ ในการนำเอารูปแบบการพัฒนาอาชีพ สำหรับอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ไปใช้ในทางปฏิบัติ สามารถจำดำเนินการได้ดังนี้

- (1) การนำรูปแบบไปใช้ มุ่งเน้นการพัฒนาในวิทยาลัยเป็นส่วนใหญ่ โดยเฉพาะการสอานงานระหว่างอาจารย์ด้วยกัน หรือระหว่างผู้บริหารกับอาจารย์ ดังนั้น การที่จะนำแผนการพัฒนาอาชีพตามแนวทางของรูปแบบไปใช้ จึงควรให้ความสำคัญต่อผู้อำนวยการวิทยาลัย รองผู้อำนวยการผู้รับผิดชอบงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัย รองผู้อำนวยการฝ่ายอื่นๆ หัวหน้าภาควิชาและ หัวหน้างานทุกหน่วยงานในวิทยาลัย ซึ่งผู้บริหาร



เหล่านี้ นอกจากจะมีบทบาทกำหนดนโยบายในการนำรูปแบบไปใช้ หรือประยุกต์ให้เหมาะสมกับวิทยาลัยแล้วยังควรอยู่ในคณะกรรมการอำนวยการ หรือคณะกรรมการดำเนินงานของโครงการนำรูปแบบไปใช้ด้วย เพื่อให้ผู้บริหารได้มีโอกาสรับทราบการดำเนินงาน และประการสำคัญผู้บริหารเหล่านี้ ควรมีบทบาทเป็นพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาในหน้าที่ พี่เลี้ยง ผู้ชี้แนะ ให้คำปรึกษา สอนงาน ผู้นิเทศงาน และที่ปรึกษาการทำงาน ตามรูปแบบการพัฒนาอาชีพนี้ด้วย

(2) รูปแบบการพัฒนาอาชีพอาจารย์ วิทยาลัยพยาบาลที่นำเสนอนี้ เป็นการพัฒนาอาจารย์ตามพัฒนาการขั้นตอนอาชีพของบุคคลในองค์กร การนำรูปแบบไปใช้ในจึงควรคำนึงถึงลำดับของพัฒนาการของอาจารย์ เริ่มจากผู้ที่มีความสามารถในการปฏิบัติงานที่ซับซ้อนและมีความรับผิดชอบน้อย ไปสู่ผู้ที่มีความสามารถในการปฏิบัติงานที่มีความซับซ้อนและรับผิดชอบมากขึ้นตามลำดับ ดังนั้น ควรมีการประเมินทักษะการปฏิบัติงานและทักษะสังคมของอาจารย์ก่อนว่าควรอยู่ในกลุ่มใดใน 5 กลุ่มเป้าหมายของการพัฒนาตามรูปแบบที่นำเสนอนี้

(3) การจัด โครงการฝึกอบรมทักษะการปฏิบัติงานที่ต้องใช้วิทยากร หรือ ผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกนั้น ควรร่วมมือกันในวิทยาลัยที่อยู่ใกล้เคียงกัน 2-3 แห่ง หรือตามเครือข่ายวิทยาลัยในแต่ละภาคซึ่งมีอยู่แล้ว ร่วมกันจัดการฝึกอบรมขึ้น เนื่องจากแต่ละวิทยาลัยมีอาจารย์ในแต่ละกลุ่มไม่ถึง 30-50 คน โดยเฉพาะอาจารย์ระดับ 3 และ 4 ซึ่งมีจำนวนน้อยในแต่ละวิทยาลัย ซึ่งจะช่วยให้การลงทุนในการจัดการพัฒนาลดลง และยังทำให้อาจารย์ของแต่ละวิทยาลัยได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันด้วย

(4) การพัฒนาอาชีพสำหรับอาจารย์ในรูปแบบที่นำเสนอนี้ สามารถประยุกต์เป็นแผนรองรับการพัฒนาที่อาจารย์ได้รับจากสถาบันพระบรมราชชนก หรือหน่วยงานอื่นๆ โดยผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการวิทยาลัยฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กำหนดแผนงานให้สอดคล้องกัน โดยจัดให้อาจารย์ผู้ได้รับการอบรมในบางด้านมาแล้ว สามารถพัฒนาความรู้ ทักษะที่ได้รับมาปฏิบัติจริง เช่น การทำวิจัย การสอนโดยให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง เป็นต้น ตลอดจนผู้ที่ได้รับการพัฒนาโดยการลงมือปฏิบัติมาแล้ว สามารถที่จะพัฒนาตนเองเพิ่มเติมในบทบาทผู้สอนงาน ผู้นิเทศ ที่ปรึกษาให้อาจารย์อาวุโสน้อยกว่า หรือกลุ่มอาจารย์ที่ยังไม่ได้รับการพัฒนาด้านนั้นๆ มา ซึ่งการสอนสิ่งที่บุคคลได้รับการเรียนรู้มา นับเป็นการพัฒนาความรู้ใหม่ขึ้นมาได้ อีกทั้ง เกิดเป็นวงจรพัฒนาความรู้ของบุคคลอย่างต่อเนื่องได้ด้วย

(5) สำหรับอาจารย์ผู้เข้าร่วมโครงการพัฒนาอาชีพตามรูปแบบที่นำเสนอนี้หรือใช้รูปแบบนี้เป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองให้บรรลุเป้าหมายในการสร้างผลงานวิชาการ หรือการปฏิบัติงาน

ในบทบาทหน้าที่ต่างๆ เช่น วิทยากร ผู้นิเทศ ที่ปรึกษา หัวหน้าทีม หัวหน้าโครงการ รวมทั้งพัฒนาผลงานการปฏิบัติงานด้านต่างๆ ของตนเองให้ดีขึ้น ซึ่งจะส่งผลในการพิจารณาความดี ความชอบ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง นับเป็นการได้รับรางวัลจากผลการทำงานของอาจารย์ ที่จะช่วยให้อาจารย์เพิ่มความรู้สึกนับถือตนเอง (Self-esteem) และจะเป็นข้อมูลย้อนกลับไปกระตุ้นให้อาจารย์ปฏิบัติงานดีขึ้นเรื่อยๆ เกิดเป็นวงจรของความสำเร็จในการทำงานของบุคคล ที่ส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพขององค์กร อย่างไรก็ตาม ระบบรางวัลขององค์กรเป็นสิ่งที่จำกัด อาจารย์ทุกคนไม่สามารถได้รับในโอกาสเดียวกันได้ การพัฒนาตนเองของอาจารย์ควรเป็นการริเริ่ม และความมุ่งมั่นที่เกิดจากตัวอาจารย์เองเป็นพื้นฐานสำคัญอันดับแรก และไม่ควรมีเป้าหมายเพียงการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือระบบรางวัลอื่นๆ เช่น โอกาสการศึกษาต่อ แต่การพัฒนาการปฏิบัติการหลักของอาจารย์ เช่น การจัดการเรียนการสอน จะช่วยเสริมสร้างความสามารถให้อาจารย์ทำงานบรรลุผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความพึงพอใจในงานอาชีพของตนเองได้ระดับหนึ่ง และเป็นฐานในการพัฒนาตนเองในด้านอื่นๆ ต่อไป

### 3. ข้อดีของรูปแบบ

1. รูปแบบการพัฒนาอาชีพสำหรับอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ที่ได้นำเสนอนี้ สร้างมาจากกรอบแนวคิดทฤษฎีทางการพัฒนาอาชีพของนักวิชาการด้านจิตวิทยา และด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งได้นำทฤษฎีเหล่านี้มาเป็นพื้นฐานในการสร้างเครื่องมือวิจัย และเก็บข้อมูลจากอาจารย์ตั้งแต่กลุ่มผู้เข้าสู่องค์กรครั้งแรกถึงกลุ่มรองผู้อำนวยการวิทยาลัย ผู้กำลังปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบัน รวมถึงการสัมภาษณ์ความคิดเห็นจากผู้บริหารผู้รับผิดชอบระดับนโยบาย ในการจัดการศึกษาของกระทรวงสาธารณสุข ผู้นำวิชาชีพทั้งสภาการพยาบาลและสมาคมพยาบาลแห่งประเทศไทย รวมทั้งผู้บริหารสถานศึกษาสาขาการพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม สภาการพยาบาลไทย ทบวงมหาวิทยาลัยและเอกชน ตลอดถึงการวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้อง ดังนั้นรูปแบบที่สร้างจึงมีทฤษฎีรองรับร่วมกับมีความสอดคล้องกับแนวโน้มวิชาชีพพยาบาลและสังคมที่เกี่ยวข้อง

2. เมื่อสร้างรูปแบบแล้ว ได้นำรูปแบบที่ได้ไปตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกไว้ ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์จำนวน 4 คน ด้านการจัดการศึกษาพยาบาลของสถานศึกษานอกกระทรวงสาธารณสุขจำนวน 5 คน ด้านการจัดการศึกษาของกระทรวงสาธารณสุข 7 คน และผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลจำนวน 7 คน รวม 23 คน แล้วทำข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิมาปรับปรุงแก้ไขรูปแบบเพื่อให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น จึงนับเป็นรูปแบบที่ผ่านการตรวจสอบมาแล้ว

#### 4. ข้อเสนอแนะ

##### 1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายสำหรับวิทยาลัยพยาบาล

1.1 วิทยาลัยพยาบาล โดยผู้อำนวยการวิทยาลัยและคณะกรรมการบริหาร ควรสร้างบรรยากาศที่ดีในการพัฒนาอาจารย์ภายในวิทยาลัย ให้การสนับสนุนบทบาทที่เลี้ยง การสอนงาน การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน การหมุนเวียนงาน ทั้งนี้ผู้บริหารควรสนับสนุนด้วยการกำหนดเป็นนโยบาย และมาตรการในการพัฒนาอาจารย์ด้วยวิธีการข้างต้น รวมทั้งจัดให้มีการฝึกอบรมทักษะ การสอนงาน บทบาทที่เลี้ยงแก่อาจารย์ในกลุ่มสมาชิกของทีมีระยะสมบูรณ์ (อาจารย์ระดับ 5-6) กลุ่มที่ปรึกษา (อาจารย์ระดับ 7-8) และกลุ่มผู้อุปถัมภ์ (อาจารย์ระดับ 7-8 ผู้ปฏิบัติหน้าที่รองหรือ ผู้ช่วยผู้อำนวยการวิทยาลัย)

1.2 วิทยาลัย โดยผู้อำนวยการและคณะกรรมการบริหารวิทยาลัย ควรมุ่งเน้นให้มีการสร้างงานวิชาการของอาจารย์ ทั้งการวิจัย และการผลิตเอกสารวิชาการและตำราอย่างจริงจัง ควรจัดสิ่งแวดล้อมด้านกายภาพ ได้แก่ สื่อการค้นคว้าวิชาการที่ทันสมัย เข้าหาแหล่งข้อมูลได้อย่างกว้างขวางทั้งในและนอกประเทศ และมีปริมาณเพียงพอกับความต้องการของอาจารย์ เสริมสร้างบรรยากาศสนับสนุน และกระตุ้นการสร้างงานวิชาการ ด้วยการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานด้านนี้อย่างเป็นระบบ พิจารณายกย่อง ชมเชย ผู้มีผลงานด้านนี้ รวมถึงการพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง รวมทั้ง การสนับสนุนทุน เวลา วัสดุอุปกรณ์ สถานที่ทำงานและบุคลากรสนับสนุน เช่น การจัดพิมพ์ผลงาน เป็นต้น รวมถึงจัดหาผู้ทรงคุณวุฒิ มาเป็นที่ปรึกษา การวิจัยและการผลิตผลงานวิชาการอื่นๆ เพื่อพัฒนาคุณภาพของผลงานด้วย

##### 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัย

2.1 ควรมีการวิจัยเชิงปฏิบัติการพัฒนาระบบพี่เลี้ยงของวิทยาลัยพยาบาลให้มีคุณภาพเพื่อสร้างการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างอาจารย์ทุกชั้นตอนอาชีพในวิทยาลัย ซึ่งจะเป็นการวางรากฐานการเรียนรู้ร่วมกันของอาจารย์ ต่อไป

2.2 ศึกษาเปรียบเทียบของการพัฒนาอาชีพสำหรับอาจารย์ โดยดำเนินการรูปแบบเดิมกับรูปแบบที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น เพื่อพัฒนาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัย

## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

- กาญจนา จันทรีไทย. การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำ และปัจจัยคัดสรรด้าน-  
สถานการณ์ กับความพึงพอใจในงานของอาจารย์พยาบาล วิทยาลัยพยาบาล สังกัด  
กระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุณวุฒิปบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.
- กาญจนา สันติพัฒนาชัยและคณะ. การประเมินความต้องการพัฒนาอาจารย์ในวิทยาลัยสังกัด  
สถาบันพระบรมราชชนก. นนทบุรี: สถาบันพระบรมราชชนก สำนักงานปลัดกระทรวง  
สาธารณสุข กระทรวงสาธารณสุข, 2541.
- ข้อบังคับสภาการพยาบาลว่าด้วย การรับรองสถาบันการศึกษา วิชาการพยาบาลและการผดุงครรภ์  
พ.ศ.2538. ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 112 ตอนที่ 97ง (5 ธันวาคม 2538) : 37-57.
- คณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ. สำนักนายกรัฐมนตรี. แผนแม่บทการปฏิรูประบบ-  
ราชการ (พ.ศ.2540-2544). กรุงเทพมหานคร: กราฟฟิค ฟอรัม, 2540.
- คณะกรรมการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542.  
กรุงเทพมหานคร: พรักหวานกราฟฟิค, 2542.
- คณะอนุกรรมการร่างข้อบังคับและระเบียบสภาการพยาบาล. พระราชบัญญัติวิชาชีพการ  
พยาบาลและผดุงครรภ์ พ.ศ.2528 และที่แก้ไขเพิ่มเติม โดยพระราชบัญญัติวิชาชีพ  
การพยาบาลและการผดุงครรภ์ (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2540. พิมพ์ครั้งที่ 2.  
กรุงเทพมหานคร: ศิริยอดการพิมพ์, 2542.
- ฉลวย เหลือบรรจง. ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจการเตรียมอาจารย์ใหม่ การสอนงานและความ  
สัมพันธ์กับอาจารย์พี่เลี้ยงกับการปฏิบัติภาระงานหลักของอาจารย์ใหม่ วิทยาลัย-  
พยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการ  
พยาบาลศึกษา บัณฑิตวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538.
- ชูชัย สมितिไกร. การฝึกอบรมบุคลากรในองค์การ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย, 2538.
- ชูชัย สมितिไกร. การพัฒนาบุคลากรด้วยกลุ่มสร้างสรรค์ ความมองงามทางจิตใจ. เชียงใหม่:  
คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2538.
- ทบวงมหาวิทยาลัย. กองวิชาการ. ประมวลเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรของทบวงมหาวิทยาลัย  
และหนังสือเวียนที่เกี่ยวข้อง. กรุงเทพมหานคร: งานธุรการ กองวิชาการ ทบวง-  
มหาวิทยาลัย, 2536. (อัดสำเนา)

- นุสรณ์ อูรณวณิชพงษ์และคณะ. ทางเลือกเชิงนโยบายในการผลิตกำลังคนด้านสุขภาพ ในสองทศวรรษหน้า. นนทบุรี: สถาบันพระบรมราชชนก สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงสาธารณสุข, 2540.
- ประภาวดี ประจักษ์ศุภานิติ และ กิ่งพร ทองใบ. การพัฒนาสายอาชีพ. ใน เอกสารการสนชดวิชา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร หน้าที่ 7-15, หน้า 525-577. นนทบุรี : สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช , 2537.
- ผกา เศรษฐจันทรและคณะ. ประวัติการพยาบาลในประเทศไทย. กรุงเทพมหานคร: กองงาน- วิทยาลัยพยาบาล สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข กระทรวงสาธารณสุข, 2529.
- พระบรมราชชนก, สถาบัน. การประชุมผู้บริหารและอาจารย์เพื่อทบทวนบทบาทภารกิจ ของสถาบันการศึกษาในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก. นนทบุรี: สถาบันพระบรม- ราชชนก สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงสาธารณสุข, 2543.(อัดสำเนา)
- พระบรมราชชนก, สถาบัน. เกณฑ์มาตรฐานการจัดการศึกษา เพื่อการพัฒนาวิทยาลัยในสังกัด สถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข พ.ศ. 2539-2544. นนทบุรี : สถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข, 2539. (อัดสำเนา)
- พระบรมราชชนก, สถาบัน. คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาของวิทยาลัย สังกัดกระทรวง สาธารณสุข. ม.ป.ท., 2541.(อัดสำเนา)
- พระบรมราชชนก, สถาบัน. ร่างแผนงานของงานผลิต และสนับสนุน การผลิตกำลังคนด้าน- สาธารณสุข. ส่วนแผนงาน สถาบันพระบรมราชชนก, กระทรวงสาธารณสุข, 2539. (อัดสำเนา)
- พระบรมราชชนก, สถาบัน. โครงการพัฒนาอาจารย์ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัด- กระทรวงสาธารณสุข พ.ศ. 2542-2549 ตามมติคณะรัฐมนตรี 30 กันยายน พ.ศ. 2540 . นนทบุรี: สถาบัน พระบรมราชชนก สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข กระทรวงสาธารณสุข, 2540.
- ภิญโญ สาร. หลักการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, 2523.
- มาโนช เกษกมล. การผลิตและพัฒนากำลังคนด้านสุขภาพของกระทรวงสาธารณสุข. นนทบุรี: สถาบันพระบรมราชชนก สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงสาธารณสุข, 2540.
- มาโนช เกษกมล. ผลกระทบของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติต่อการผลิตและพัฒนากำลัง คนของกระทรวงสาธารณสุข. นนทบุรี: สถาบันพระบรมราชชนก สำนักงาน- ปลัดกระทรวง กระทรวงสาธารณสุข, 2542.
- มาโนช เกษกมล. รายงานการวิจัยสภาพและความต้องการอาจารย์ในวิทยาลัยพยาบาล สังกัด กระทรวงสาธารณสุข ในช่วงแผนพัฒนาการสาธารณสุข ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540-2544). นนทบุรี: สถาบันพระบรมราชชนก สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงสาธารณสุข, 2540.

- มาโนช เกษกมล. แนวทางการปฏิรูประบบการศึกษาของกระทรวงสาธารณสุข ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. นนทบุรี: สถาบันพระบรมราชชนก สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงสาธารณสุข, 2543.
- รวีวรรณ ชินะตระกูล. วิจัยทางการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: ภาพพิมพ์, 2538.
- วิจิตร ศรีสุพรรณและคณะ. ความต้องการกำลังคนด้านสุขภาพ ในสองทศวรรษหน้า. นนทบุรี: สถาบันพระบรมราชชนก สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงสาธารณสุข, 2540.
- วิรัชพร สรัคคานนท์. รายงานการวิจัย เรื่อง “ การพัฒนาสายอาชีพ กัยการนำมาใช้ในการวางแผนพัฒนารายบุคคล สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (2538-2542)” . กรุงเทพมหานคร: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2538.
- ศรีเรือน แก้วกังวาล. จิตวิทยาพัฒนาการ ครั้งที่ 4 . กรุงเทพมหานคร: ประกายพริก, 2530.
- สวัสดิ์ สุคนธ์รังสี. โมเดลการวิจัย:กรณีตัวอย่างทางการบริหาร. วารสารพัฒนบริหารศาสตร์ 17 (เมษายน 2520): 206.
- สาธารณสุข, กระทรวง. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ.2540-2544) ด้านสาธารณสุข. ม.ป.ท., 2539.
- สุนิภา ชินวุฒิ. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมกับบทบาทการวิจัยของอาจารย์พยาบาล วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต หลักสูตรปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538.
- สุปราณี วตินอมร. การพยาบาลพื้นฐาน: แนวคิดและการปฏิรูป. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพมหานคร: จุดทองการพิมพ์, 2535.
- สุภัททา ปิณฑะแพทย์. จิตวิทยาทั่วไป: แนวคิดและทฤษฎีขั้นมูลฐาน. ภาควิชาจิตวิทยาและการแนะแนว คณะศึกษาศาสตร์ วิทยาลัยครูสวนสุนันทา สหวิทยาลัยรัตน โกสินทร์. กรุงเทพมหานคร, 2532.
- อวยพร ประพฤติธรรม. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพัน ต่อองค์การของวิทยากรยในวิทยาลัยพยาบาลภาคเหนือ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต หลักสูตรสังคมวิทยาและมนุษยวิทยา คณะสังคมวิทยาและมนุษยวิทยา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2537.
- อุทัย บุญประเสริฐ. การวางแผนการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ เอส ดี เพรส, 2537.
- อุทัย บุญประเสริฐ. ตัวแบบ หุ่นจำลอง แบบจำลองหรือโมเดล. วารสารครุศาสตร์. 3 (เมษายน-กรกฎาคม 2516): 31.
- อุทุมพร จามรมาน. คู่มือการตรวจสอบผลการประกันคุณภาพการศึกษา ระดับอุดมศึกษา. กรุงเทพมหานคร: ทบวงมหาวิทยาลัย, 2541.
- อำพล จินดาวัฒน์. เอกสารการนำเสนองานสถาบันพระบรมราชชนก. นนทบุรี: สถาบันพระบรมราชชนก สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงสาธารณสุข, 2539. (ยึดสำเนา)

ภาษาอังกฤษ

- Beatty, R. W. , Schneier, C. E. **Personel administration: An experimental skill-building approach.** 2<sup>nd</sup> ed. London: Addison-Wesley,1981.
- Bernadin, J. H., Russell, J. E. A. **Human resource system: An experiential approach.**  
New York : McGraw-Hill book, 1993.
- Boerlijst, G. J. Career development and career guidance. In Drenth , P. J. D., et al.(eds).  
**Handbook of Work and Psychology** Vol. 1. New York : John Willey & Son ,1984.
- Brooks, and Brown. **Career counseling techniques.** Boston: Allyn and Bacon,1986.
- Burack, E.H. The Sphinx's Riddle: Life and career cycles. **Training and Development Journal** (April 1984) : 52-61.
- Cascio, W. F. **Applied psychology in personnel management.** New Jersey : Prentice-Hall , 1991.
- Cascio, W. F. **Management human resource.** New York: McGraw-Hill, 1992.
- Cascio. , W. F. **Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits.**  
New York: McGraw-Hill , 1990.
- Cherrington, D. J. **Organizational behavior: The management of individual and organizational performance.** Boston: Allyn and Bacon,1994.
- Clawson, J. G., Kotter, J. P., Faux, V. A., and McArthur, C.C. **Managing a career over time.**New Jersey : Prentice Hall, 1992.
- Clawson, J. G., Kotter, J. P., Faux, V. A., and McArthur, C.C. **Self assessment and career development.** 3<sup>rd</sup> ed. Ewglewood Cliffs: Prentice Hall, 1992.
- Dalton, G. E., Thompson, P. H. The Four Stage of profession career, : A new look at performance by professionals. **Organization dynamics.** (June, 1976): 40-42 .
- DeCenzo , D. A., Robbins, S. P. **Personnel: Human resource management.** New Jersey: Prentice - Hall ,1988.
- Eisner, E. Education connoisseuship and criticism: Their form and function in educational evaluation. **Journal of Aesthetic Education,** 1976.
- Erikson, E. H. **Childhood and society.** New York: Norton, 1959.
- Erikson, E. H. **Life history and the historical moments.** New York: Norton, 1975.
- Flippo, E. B.. **Personnel management.** (6th ed.). New York: McGraw-Hill book,1984.
- Gordon, J. R. **A diagnostic approach to organizational behavior** 4<sup>th</sup> ed. Boston: Allyn and Bacon,1993.

- Gravett, L. S. Career planning and development and career outcomes: Variations by race, sex, age and ethnicity. Doctoral Dissertation, University of Cincinnati, 1995. **Dissertation Abstracts International** 50 (1996): 3335-A.
- Griffin, R. W. **Management: Human resource in organization**. Boston: Houghton Mifflin, 1996.
- Gutteridge, T.G., Hutcheson, P.G. Career development .In L. Nadler, Z. Nadler(eds.), **Handbook of human resource development**. 2<sup>nd</sup> ed. New York: John Wiley & Sons, 1990.
- Gutteridge, T. G., and Otte, F. L. Organizational career development: What's going on out there? **Training and Development Journal**. (February, 1983): 22-26.
- Herriot, P. **The career management: Balancing individual and organization needs**. London: Sage Publication, 1992.
- Isaacson, L.E. **Career information in counseling and teaching**. 2<sup>nd</sup> ed. Boston: Allyn and Bacon, 1993.
- Keeves, P. J. Model and model building. **Education research, methodology and measurement: An international handbook**. Oxford: Pergamon Press, 1988.
- Leibowitz, Z. B. Designing career development system: Principle and Practice. **Journal of Human Resource Planning** 10 ( Iss 4 ,1987 ): 195-207.
- Leibowitz, Z. B., Farren, C., Kaye, B. The 12-fold path to career development enlightenment. **Training and Development Journal** 7 (July 1986) : 72-79.
- Loeffler, T. A. M. Factors that influence women's career development in outdoor leadership. Doctoral Dissertation, University of Minnesota, 1995. **Dissertation Abstracts International** 56 (1996): 3305-A.
- Lunenburg, F. and Ornstein, A. C. **Educational administration: Concepts and practices** 2<sup>nd</sup> ed. Belmont: Wadsworth publishing, 1996.
- Mayo, A. A framework for career management. **Personnel Management**, (February, 1992): 36-39.
- McCormick, E.J. **Job analysis : Methods and application**. New York : AMACOM, 1979.
- Mondy, R. W. and Noe, R. M. **Human resource management**. 3<sup>rd</sup> ed. Boston: Allyn and Bacon, 1993.
- Mondy, R. W. and Noe, R. M. **Personal: The Management of human resource** 3<sup>rd</sup> ed. Boston: Allyn and Bacon, 1987.
- Nadler, L., and Nadler, Z. **Developing human resources**. New York: Zessey-Bass, 1990.



- Nieswiadomy, R. M. Nurse educators' involvement in research. **Journal of Nursing Education** 23 (1984) : 52-56.
- Pace, W.R., Smith, P.C., and Mills, G. E. **Human resource development the field.**  
New Jersey: Prentice Hall, 1991.
- Robbins, S. P, Mukeeji. **Managing organizations: New challenges and perspectives**  
2<sup>nd</sup> ed. Sydney: Prentice-Hall,1994.
- Rothwell W. J. , and Kazanas H. C. **Strategic human resource development.**  
New Jersey: Prentice Hall,1989.
- Russel, D. W.,Allmiaier, E. and Valzen, D. V. Job relation stress social support and  
burnout among classroom teachers. **Journal of Applies Psychology.**  
72 (April 1978): 269-274.
- Schien, H. E. Increasing organizational effectiveness through better human resource  
planning and development. **Slaon Management Review** (Fall, 1977): 1-20.
- Sherman, A. W., Bohlander, G. W. and Chruden, H. J. **Management human resources**  
8<sup>th</sup> ed. Ohio: South-Western Publishing,1988.
- Slavenski, L. Career development system. **Training and Development Journal** 41  
( February 1987): 57-60.
- Stoner, J. A. F. and Freeman, E. R. **Management.** 5<sup>th</sup> ed. New Jersey: Prentice-Hall,1992.
- Stoner, J. A. F., Wankle, C. **Management.** New Jersey: Prentice-Hall, 1986.
- Stumpf, S. A. Adult career development: Individual and organizational factors.  
In Norman G. G. (ed.), **Design career**, pp. 190-215. California: Jossey-Bass,1984.
- Super, D. E. Vocational development theory in 1988: How it come about?. **Counseling  
Psychologist** vol. 1, no. 1, 1969a, pp. 9-14.
- Super, D. E. Vocational development theory in 1988: Persons position, and processes.  
**Counseling Psychologist** vol. 1, no. 1, 1969b, pp. 2-9.
- Swierirge, J. and Wierdsma, A. **Becoming a learning organization: Beyond the learning  
career.** London: Addism-Wesley, 1992.
- Tolbert, E. L. **Counseling for career development.** Boston: Houghten Miffin ,1974.
- Walker, J. W. **Human resource planning.** New York: McGraw-Hill,1980.
- Werther, W. B. Jr., and Keith, D. **Human resources and personnel management** 4<sup>th</sup> ed.  
New York: McGraw-Hill,1993.
- Wexley, K.N., and Latham, G.P. **Developing and training human resource in  
organization.** 2<sup>nd</sup> ed. New York: Harper Collins Publishers,1991.

Williamson, B. A. Assessing the need for career development. **Training and Development Journal** 40 ( May 1986 ):59-61.

Willer, D. **Scientific sociology: Theory and method**. New Jersey : Prentice-Hall ,1967.

Zacher, G. J. A study to develop a career development model for manufacturing organizations ( on line). **CU Reference Databases (DAO Database)**. DAI - A 52/08,p. 2785, Feb 1992.

Zunker, Y. G. **Career counseling: Applied concepts of life planning**. 4<sup>th</sup> ed. California: Brooks and Cole ,1994.



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### ภาคผนวก ก

- ราชานามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย
- ราชานามผู้ทรงคุณวุฒิและผู้บริหารซึ่งให้สัมภาษณ์ความคิดเห็นและวิสัยทัศน์ในการพัฒนาอาชีพอาจารย์พยาบาล
- ราชานามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาอาชีพสำหรับอาจารย์ วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข
- แบบสอบถามการพัฒนาอาชีพ อาจารย์วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข
- แบบสัมภาษณ์ความคิดเห็นและวิสัยทัศน์ด้านการพัฒนาอาชีพของอาจารย์พยาบาล วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข
- แบบวิเคราะห์เอกสารสำหรับการวิจัย
- แบบสอบถามรูปแบบการพัฒนาอาชีพ สำหรับอาจารย์ วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข
- ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับการตรวจสอบรูปแบบ
- การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง
- ตารางจำนวนกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามแหล่งข้อมูล

**รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ**  
**แบบสอบถามการพัฒนากาชีพ ของอาจารย์ วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข**

ที่	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง/สถานที่ทำงาน
1.	รองศาสตราจารย์ ดร. อมรชัย ตันติเมธ	คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2.	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ฉัฐนิภา คุปรัตน์	คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
3.	รองศาสตราจารย์ ดร. คมเพชร ฉัตรสุริยกุล	คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒน์ประสานมิตร
4.	รองศาสตราจารย์ ดร. นवलศิริ เปาโรหิตย์	คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
5.	ดร. ไพลิน นุถุณกิจ	ผู้อำนวยการส่วนพัฒนาการศึกษา สถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข
6.	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์	คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
7.	รองศาสตราจารย์ ดร. พรณนราช ทวีพะยะประภา	คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สถาบันวิทยบริการ  
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายงานผู้ทรงคุณวุฒิและผู้บริหารที่ให้สัมภาษณ์ความคิดเห็นและวิสัยทัศน์  
ในการพัฒนาอาชีพอาจารย์ วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข

ที่	ชื่อ - สกุล	ตำแหน่ง/สถานที่ทำงาน
1	รศ.ดร.ทัศนีย์ บุญทอง	นายกสภาการพยาบาลแห่งประเทศไทย
2	รศ.ดร. จินตนา ยูนิพันธ์	อุปนายกสมาคมพยาบาลแห่งประเทศไทย
3	ดร. วรณวิไล จันทราภา	อุปนายกสภาการพยาบาลแห่งประเทศไทย
4	รศ.สุปาณี เสนาธิศชัย	หัวหน้าภาควิชาพยาบาลศาสตร์ คณะแพทยศาสตร์รามธิบดี มหาวิทยาลัยมหิดล
5	พล.ต.หญิง ไพโร แคล้วปลอดทุกข์	ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก กระทรวงกลาโหม
6	รศ. ดร. อัมภาพร พัววิสัย	คณบดีคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยรังสิต
7	ดร. เสาวนีย์ กานต์เดชารักษ์	คณบดีคณะพยาบาลศาสตร์ วิทยาลัยคริสเตียน
8	ผศ. อังคณา สริขารณ์	ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลสภากาชาดไทย
9	นายแพทย์อำพล จินดาวัฒนะ	ผู้อำนวยการสถาบันปฏิรูประบบสาธารณสุข
10	นายแพทย์สุริยะ วงศ์คงคาเทพ	ผู้อำนวยการสถาบันพระบรมราชชนก
11	นายพลูศักดิ์ พุ่มวิเศษ	รองผู้อำนวยการสถาบันพระบรมราชชนก ด้านบริหารและแผนงาน
12	นางสาวกาญจนา สันติพัฒนาชัย	รองผู้อำนวยการสถาบันพระบรมราชชนก ด้านพัฒนาการศึกษาและวิชาการ
13	นายมานิช เกษมกล	ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถาบันพระบรมราชชนก ด้านบริหารบุคลากรและกฎหมาย
14	ดร.ไพลิน นุฎถกิจ	ผู้อำนวยการส่วนพัฒนาการศึกษา
15	ทญ.ทิพาพร สุโมสิต	ผู้อำนวยการส่วนพัฒนาบุคลากร
16	นางสาววิพรรณ วัฒนชีพ	ที่ปรึกษาสถาบันพระบรมราชชนก ด้านการจัดการศึกษา
17	นางสาวสายหยุด ศิริภากรณ์	ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี กรุงเทพ

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ ตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาอาชีพสำหรับอาจารย์ วิทยาลัยพยาบาล  
สังกัดกระทรวงสาธารณสุข

ที่	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง/สถานที่ทำงาน
1.	รองศาสตราจารย์ ดร. อมรชัย ตันติเมธ	คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2.	รองศาสตราจารย์ ดร. อรจรรย์ ณะตะกั่วทุ่ง	คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
3.	นาย ทองสุก มั่นตาพร	ผู้อำนวยการสถาบันผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ
4.	ดร. เวช มงคล	ประธานสำนักคณาจารย์สถาบันผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ
5.	รองศาสตราจารย์ ดร. อัมพาพร พัววิสัย	คณบดีคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยรังสิต
6.	รองศาสตราจารย์ ดร. จริยาวัตร คมพยัคฆ์	คณบดีคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยหัวเฉียว เฉลิมพระเกียรติ วิทยาเขตยศเส
7.	นาวาเอก ดร. สุภัทรา เอื้อวงศ์	ประจํากรมแพทยทหารเรือ ที่ปรึกษากองการศึกษา
8.	พันเอกพิเศษหญิง เรณู ประทุมวารีย์	รองผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก
9.	นางสาว สุดารัตน์ วารี	คณบดีคณะพยาบาลศาสตร์ วิทยาลัยพยาบาลเชินต์หลุยส์
10.	นางสาว กาญจนา สันติพัฒนาชัย	รองผู้อำนวยการสถาบันพระบรมราชชนก ด้านการพัฒนาการศึกษา และวิชาการ
11.	นายแพทย์ อุกฤษฏ์ มิลินทางกูร	รองผู้อำนวยการสถาบันพระบรมราชชนก ด้านพัฒนาบุคลากรและวิเทศสัมพันธ์
12.	นายมาโนช เกษกมล	ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถาบันพระบรมราชชนก ด้านบริหารบุคลากรและกฎหมาย
13.	ทันตแพทย์หญิง ทิพากร สุโฆษิต	ผู้อำนวยการส่วนพัฒนาบุคลากร สถาบันพระบรมราชชนก
14.	นายองอาจ สิทธิเจริญชัย	ผู้อำนวยการวิทยาลัยนักรบริหารสาธารณสุข
15.	นางปาริชาติ ตามไท	รองผู้อำนวยการส่วนพัฒนาการศึกษา สถาบันพระบรมราชชนก
16.	ดร. อัญญาพร หิรัญพฤกษ์	หัวหน้ากลุ่มอนาคต สถาบันพระบรมราชชนก

ที่	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง/สถานที่ทำงาน
17.	นาง กัญญา ชื่นอารมณั์	ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ลำปาง
18.	นางสาว วิภา เพ็งเสงี่ยม	ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี นครราชสีมา
19.	นางสาว อำไพ บุติธรรม	ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลพระปกเกล้า จันทบุรี
20.	นาง เตือนใจ ชันติสิทธิ์	ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สวรรคค์ประจักษ์
21.	ดร. มณฑาทิพย์ ไชยศักดิ์	ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ราชบุรี
22.	ดร. อุษณี เทพรชัย	ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ศรีธัญญา
23.	นางสาว เรณูวรรณ หาญวาฤทธิ์	ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี อุตรดิตถ์



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



**แบบสอบถามการพัฒนาอาชีพของอาจารย์พยาบาล  
วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข**

แบบสอบถาม ประกอบด้วย 3 ส่วน ดังนี้

- ส่วนที่ 1      ข้อมูลประวัติบุคคล  
ส่วนที่ 2      ข้อมูลทักษะด้านอาชีพ ทักษะด้านสังคมและความต้องการการพัฒนาอาชีพ  
ส่วนที่ 3      ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาอาชีพ

**ส่วนที่ 1      ข้อมูลประวัติบุคคล**

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย  ล้อมรอบตัวเลขตามสภาพเป็นจริงของท่าน  
และเติมข้อความลงในช่องว่างที่กำหนดให้

1. เพศ    1. หญิง    2. ชาย
  2. ปัจจุบันท่านอายุ.....ปี.....เดือน
  3. อายุการปฏิบัติงาน(ไม่นับอายุราชการทวีคูณ)ของท่าน.....ปี
  4. ปัจจุบันท่านดำรงตำแหน่งข้าราชการพลเรือนระดับ.....ชั้น .....
  5. สถานภาพการสมรสของท่าน    1. โสด    2. คู่    3. หย่า    4. หม้าย    5. แยกกันอยู่กับคู่สมรส
  6. ท่านมีบุตร...คน อายุบุตร (ปี) คนที่ 1.....คนที่ 2.....คนที่ 3..... คนที่ 4.....คนที่.....
  7. ตำแหน่งปัจจุบันของท่าน
    1. อาจารย์    2. หัวหน้าภาควิชา    3. ที่ปรึกษา/ผู้ประสานงานกลุ่มวิชา    4. หัวหน้างาน
    5. ผู้ช่วยผู้อำนวยการวิทยาลัย    6. รองผู้อำนวยการวิทยาลัย    7. ผู้อำนวยการวิทยาลัย
  8. ประวัติการทำงานที่ผ่านมา ท่านเคยดำรงตำแหน่งใดมาบ้าง
    1. อาจารย์    2. หัวหน้าภาควิชา    3. ที่ปรึกษา/ผู้ประสานงานกลุ่มวิชา    4. หัวหน้างาน
    5. ผู้ช่วยผู้อำนวยการวิทยาลัย    6. รองผู้อำนวยการวิทยาลัย
- ก. โปรดให้ประวัติการดำรงตำแหน่งหัวหน้างานของท่าน

ชื่องาน	ตั้งแต่ พ.ศ. ถึง พ.ศ.	สำหรับผู้วิจัย
1.		
2.		
3.		
4.		

สำหรับผู้วิจัย

ID

Sx

Ag

WT

PC

STU

Chi

Ex1

Ex2

ข. โปรดให้ประวัติการดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา หรือที่ปรึกษา/ผู้ประสานงานกลุ่มวิชา ของท่าน

ชื่อภาควิชา/กลุ่มวิชา	ตั้งแต่ พ.ศ. ถึง พ.ศ.	สำหรับผู้วิจัย
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

ค. โปรดให้ประวัติการดำรงตำแหน่งรองหรือผู้ช่วยผู้อำนวยการวิทยาลัยของท่าน

ชื่อฝ่าย/กลุ่มงาน	ตั้งแต่ พ.ศ. ถึง พ.ศ.	สำหรับผู้วิจัย
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

9. โปรดให้ประวัติวุฒิการศึกษาของท่าน ตั้งแต่ ระดับอนุปริญญา เป็นต้นไป

วุฒิการศึกษาและสาขา	สถาบัน	ปีที่สำเร็จ	สำหรับผู้วิจัย
1. อนุปริญญา สาขา.....			
2. ปริญญาตรี สาขา.....			Ed
3. ปริญญาโท สาขา.....			
4. ปริญญาเอก สาขา.....			

10. โปรดให้ประวัติการฝึกอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ ของท่าน

หลักสูตร	สถาบัน	ระยะเวลา	ปีที่สำเร็จ	สำหรับผู้วิจัย
1.				
2.				
3.				Tra
4.				
5.				
6.				

## 11. โปรดให้ข้อมูลปริมาณผลงาน ด้านต่อไปนี้ของท่าน

ประเภทของผลงาน	จำนวนเรื่อง/เล่ม	สำหรับผู้วิจัย
ผลงานวิจัยที่จัดทำด้วยตนเองคนเดียว		1
ผลงานแต่งตำราที่จัดทำด้วยตนเองคนเดียว		2
ผลงานเขียนเอกสารวิชาการที่จัดทำด้วยตนเองคนเดียว		3
ผลงานวิจัยร่วมกับผู้อื่น		4
ผลงานแต่งตำราร่วมกับผู้อื่น		5
ผลงานเขียนเอกสารวิชาการร่วมกับผู้อื่น		6

## 12. โปรดให้ข้อมูลผลงานที่ท่านเป็นผู้ริเริ่มสร้างสรรค์ตามแนวคิดของตนเอง และท่านได้ผลักดันให้มีการดำเนินการตามแนวคิดจนบรรลุผลสำเร็จ

ประเภทของผลงาน	ชื่อผลงาน	ปีเผยแพร่/ดำเนินการ	สำหรับผู้วิจัย
1.การจัดการเรียนการสอน			7
2.การวิจัย			8
3.การแต่งตำรา และเอกสารวิชาการ			9
4.การให้บริการวิชาการแก่สังคม			10
5.การให้คำปรึกษาแก่นักศึกษา			11
6.การฝึกอบรม/พัฒนาบุคลากร			12
7.การบริหาร/พัฒนางาน			13
8.การบริหารองค์การ			14
9.การปลูกฝังจรรยาบรรณ และการเป็นพลเมืองดีแก่นักศึกษา			15
10.การส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม			16
11.การทำกิจกรรมของสังคม			17

## ส่วนที่ 2 ข้อมูลด้านอาชีพของอาจารย์

คำชี้แจง

(1) แบบสอบถามส่วนนี้ เป็นการสอบถามความคิดเห็นและประสบการณ์ส่วนตัวด้านอาชีพของท่าน เกี่ยวกับ ทักษะด้านอาชีพ ทักษะด้านสังคม และ ความต้องการการพัฒนาอาชีพ

(2) แบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า โดยมีตัวเลือก 6 ระดับ ดังนี้

ระดับ 5	หมายถึง	มีหรือพบเป็นทักษะ หรือความต้องการการพัฒนาด้านอาชีพของท่าน	มากที่สุด
ระดับ 4	หมายถึง	มีหรือพบเป็นทักษะ หรือความต้องการการพัฒนาด้านอาชีพของท่าน	มาก
ระดับ 3	หมายถึง	มีหรือพบเป็นทักษะ หรือความต้องการการพัฒนาด้านอาชีพของท่าน	ปานกลาง
ระดับ 2	หมายถึง	มีหรือพบเป็นทักษะ หรือความต้องการการพัฒนาด้านอาชีพของท่าน	น้อย
ระดับ 1	หมายถึง	มีหรือพบเป็นทักษะ หรือความต้องการการพัฒนาด้านอาชีพของท่าน	น้อยที่สุด
ระดับ 0	หมายถึง	ไม่มีหรือไม่พบ เป็นทักษะ หรือความต้องการการพัฒนาด้านอาชีพของท่านเลย	

(3) ข้อคำถามในส่วนที่ 2 นี้ประกอบด้วย 4 ส่วนย่อย ดังนี้

- 2.1 ข้อคำถามทักษะด้านอาชีพ
- 2.2 ข้อคำถามทักษะด้านสังคม
- 2.3 ข้อคำถามความต้องการการพัฒนาอาชีพ

### 2.1 ข้อคำถามทักษะด้านอาชีพ

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ บนตัวเลขที่ตรงกับระดับของ การฝึกฝน และ/หรือ การปฏิบัติงานในหน้าที่ อาจารย์ และ/หรือ หน้าที่ด้านบริหารของท่าน

ข้อ	ทักษะด้านอาชีพ	ระดับของทักษะ						สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	0	
1	มีโอกาสดูแล/ฝึกฝนทักษะต่อไปนี้ ตามแผนงาน/โครงการที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบจากวิทยาลัยในระดับใด							
	1.1 ฝึกเตรียมและวางแผนการสอนในหัวข้อที่รับผิดชอบ	5	4	3	2	1	0	1.1
	1.2 สังเกตการสอนจากผู้ที่มีประสบการณ์	5	4	3	2	1	0	1.2
	1.3 ฝึกทักษะการสอนโดยการกำกับของผู้ที่มีประสบการณ์	5	4	3	2	1	0	1.3
	1.4 เรียนรู้การวัดและประเมินผลการสอนในวิชาที่รับผิดชอบ	5	4	3	2	1	0	1.4

ข้อ	ทักษะด้านอาชีพ	ระดับของทักษะ						สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	0	
ข้อ 2-72 สำหรับอาจารย์ทุกระดับ หัวหน้าภาค/งาน และที่ปรึกษา/ผู้ประสานงานกลุ่มวิชา								
2	รับมอบหมายภาระงานสอนจากผู้บังคับบัญชา	5	4	3	2	1	0	2
3	วางแผนและเตรียมการสอน	5	4	3	2	1	0	3
4	พัฒนาทักษะวิธีการสอน	5	4	3	2	1	0	4
5	จัดทำตารางสอนรายวิชา	5	4	3	2	1	0	5
6	วางแผนจัดการศึกษาของภาควิชา	5	4	3	2	1	0	6
7	วางแผนจัดการศึกษาของวิทยาลัย	5	4	3	2	1	0	7
8	วางแผนจัดการฝึกอบรม	5	4	3	2	1	0	8
9	วัดและประเมินผลการสอนรายวิชา	5	4	3	2	1	0	9
10	วัดและประเมินผลการจัดการศึกษาหลักสูตรพยาบาลศาสตร์	5	4	3	2	1	0	10
11	วัดและประเมินผลการฝึกอบรม	5	4	3	2	1	0	11
12	ควบคุมคุณภาพ และมาตรฐานการสอนรายวิชา	5	4	3	2	1	0	12
13	ควบคุมคุณภาพ การให้ความรู้แก่ประชาชน	5	4	3	2	1	0	13
14	ควบคุมคุณภาพ และมาตรฐานการจัดการศึกษาของวิทยาลัย	5	4	3	2	1	0	14
15	ควบคุมคุณภาพและมาตรฐานการจัดการฝึกอบรมของวิทยาลัย	5	4	3	2	1	0	15
16	กำหนด/สร้างหลักสูตร	5	4	3	2	1	0	16
17	พัฒนาหลักสูตรการศึกษาของวิทยาลัย	5	4	3	2	1	0	17
18	กำหนด/สร้างหลักสูตรการฝึกอบรมของวิทยาลัย	5	4	3	2	1	0	18
19	พัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมของวิทยาลัย	5	4	3	2	1	0	19
20	ดูแล จัดหา ผลิตและบำรุงรักษาวัสดุอุปกรณ์ทางการศึกษา	5	4	3	2	1	0	20
21	ดูแลการให้บริการและบริหารห้องสมุดของวิทยาลัย	5	4	3	2	1	0	21
22	เรียนรู้/ฝึกฝนการทำวิจัยอย่างเป็นระบบ	5	4	3	2	1	0	22
23	ทำวิจัยพัฒนาการจัดการเรียนการสอน	5	4	3	2	1	0	23
24	ทำวิจัยพัฒนาการฝึกอบรม	5	4	3	2	1	0	24
25	ทำวิจัยพัฒนาศาสตร์ทางการพยาบาล / สาขาที่เกี่ยวข้อง	5	4	3	2	1	0	25
26	ทำวิจัยพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารงาน/บริหารวิทยาลัย	5	4	3	2	1	0	26
27	ทำวิจัยพัฒนาอาจารย์ / บุคลากรของวิทยาลัย	5	4	3	2	1	0	27
28	เรียนรู้/ฝึกฝนการแต่งเอกสารวิชาการ/ตำราอย่างเป็นระบบ	5	4	3	2	1	0	28
29	ผลิตเอกสารวิชาการ/ตำรา	5	4	3	2	1	0	29
30	ให้ความรู้ / ฝึกอบรมประชาชนในชุมชน/สังคม	5	4	3	2	1	0	30

ข้อ	ทักษะด้านอาชีพ	ระดับของทักษะ						สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	0	
31	เรียนรู้/ฝึกฝนทักษะต่อไปนี้อย่างเป็นระบบจากวิทยาลัย							
	31.1 ที่ปรึกษาวิชาการ / การปฏิบัติงาน	5	4	3	2	1	0	31.1
	31.2 พี่เลี้ยงสอนแผนงาน	5	4	3	2	1	0	31.2
	31.3 ผู้นิเทศงาน	5	4	3	2	1	0	31.3
	31.4 วิทยากรฝึกอบรม	5	4	3	2	1	0	31.4
32	ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ต่อไปนี้ในวิทยาลัย							
	32.1 ที่ปรึกษาวิชาการ	5	4	3	2	1	0	32.1
	32.2 ที่ปรึกษาการปฏิบัติงาน	5	4	3	2	1	0	32.2
	32.3 พี่เลี้ยงด้านการสอน	5	4	3	2	1	0	32.3
	32.4 พี่เลี้ยงการปฏิบัติงานอื่นๆ	5	4	3	2	1	0	32.4
	32.5 ผู้นิเทศการสอน	5	4	3	2	1	0	32.5
	32.6 ผู้นิเทศการปฏิบัติงาน	5	4	3	2	1	0	32.6
	32.7 วิทยากรฝึกอบรมวิชาการ	5	4	3	2	1	0	32.7
	32.8 วิทยากรฝึกอบรมการปฏิบัติงานอื่นๆ	5	4	3	2	1	0	32.8
33	ได้รับมอบหมายจากวิทยาลัยให้บริการวิชาการแก่หน่วยงาน ต่างๆ ในหน้าที่ต่อไปนี้							
	33.1 ที่ปรึกษาวิชาการ	5	4	3	2	1	0	33.1
	33.2 ที่ปรึกษาการปฏิบัติงาน	5	4	3	2	1	0	33.2
	33.3 พี่เลี้ยงสอนแนะวิชาการ	5	4	3	2	1	0	33.3
	33.4 พี่เลี้ยงสอนแนะการปฏิบัติงานอื่นๆ	5	4	3	2	1	0	33.4
	33.5 ผู้นิเทศด้านวิชาการ	5	4	3	2	1	0	33.5
	33.6 ผู้นิเทศการปฏิบัติงานอื่นๆ	5	4	3	2	1	0	33.6
	33.7 วิทยากรฝึกอบรมวิชาการ	5	4	3	2	1	0	33.7
	33.8 วิทยากรฝึกอบรมการปฏิบัติงาน	5	4	3	2	1	0	33.8
34	ให้ข้อมูลข้อคิดเห็นเชิงวิชาการ แก่ผู้บริหารของหน่วยงานอื่น	5	4	3	2	1	0	34
35	ให้ข้อมูลและข้อคิดเห็น ด้านการปฏิบัติงาน แก่ผู้บริหารของ หน่วยงานอื่น	5	4	3	2	1	0	35
36	ให้ข้อมูลและข้อคิดเห็นด้านบริหารงานและบริหารองค์กร แก่ ผู้บริหารของหน่วยงานอื่น	5	4	3	2	1	0	36
37	เรียนรู้การให้คำปรึกษานักศึกษา	5	4	3	2	1	0	37
38	ให้คำปรึกษาวางแผนการเรียน/สังคมแก่นักศึกษา	5	4	3	2	1	0	38
39	ให้คำปรึกษาในการทำกิจกรรมนักศึกษา	5	4	3	2	1	0	39

ข้อ	ทักษะด้านอาชีพ	ระดับของทักษะ						สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	0	
40	เข้าร่วมกิจกรรมการปลูกฝังจริยธรรม และการเป็นพลเมืองดีแก่นักศึกษา	5	4	3	2	1	0	40
41	จัดกิจกรรมปลูกฝังจริยธรรม การเป็นพลเมืองดีแก่นักศึกษา	5	4	3	2	1	0	41
42	ริเริ่ม / พัฒนากิจกรรมปลูกฝังจริยธรรมและการเป็นพลเมืองดีแก่นักศึกษา	5	4	3	2	1	0	42
43	เข้าร่วมกิจกรรม/โครงการศิลปวัฒนธรรมของวิทยาลัย /ชุมชน	5	4	3	2	1	0	43
44	จัดกิจกรรมศิลปวัฒนธรรมของวิทยาลัย/ ชุมชน	5	4	3	2	1	0	44
45	ริเริ่ม/พัฒนากิจกรรมศิลปวัฒนธรรมของวิทยาลัย / ชุมชน/	5	4	3	2	1	0	45
46	ร่วมกิจกรรมของชุมชน/สังคม	5	4	3	2	1	0	46
47	จัดกิจกรรมของชุมชน/สังคม	5	4	3	2	1	0	47
48	ผู้นำริเริ่ม/พัฒนากิจกรรมของชุมชน/สังคม	5	4	3	2	1	0	48
49	ติดต่อประสานงานในความรับผิดชอบ	5	4	3	2	1	0	49
50	วางแผนปฏิบัติงานในความรับผิดชอบ	5	4	3	2	1	0	50
51	มอบหมายงานในความรับผิดชอบแก่อาจารย์/บุคลากร	5	4	3	2	1	0	51
52	ควบคุมการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบ	5	4	3	2	1	0	52
53	ตรวจสอบและติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบ	5	4	3	2	1	0	53
54	แก้ปัญหาข้อขัดข้องในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ	5	4	3	2	1	0	54
55	พัฒนาการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบ	5	4	3	2	1	0	55
56	ให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงแก้ไขเกี่ยวกับงานในความรับผิดชอบ	5	4	3	2	1	0	56
57	ตอบปัญหา ชี้แจงงานในความรับผิดชอบ	5	4	3	2	1	0	57
ข้อ 58-78 เฉพาะหัวหน้าภาควิชา หรือ หัวหน้างาน หรือ ที่ปรึกษา/ผู้ประสานงานกลุ่มวิชา ในปัจจุบัน								
58	กำหนดนโยบายการปฏิบัติงาน	5	4	3	2	1	0	58
59	วางแผนการปฏิบัติงาน	5	4	3	2	1	0	59
60	นำแผนสู่การปฏิบัติ ปรับและประเมินแผน	5	4	3	2	1	0	60
61	ติดต่อประสานงาน	5	4	3	2	1	0	61
62	มอบหมายงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	5	4	3	2	1	0	62
63	ควบคุมการปฏิบัติงานของภาควิชา/งาน/กลุ่มวิชา	5	4	3	2	1	0	63
64	ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงาน	5	4	3	2	1	0	64
65	จัดทำงบประมาณ	5	4	3	2	1	0	65

ข้อ	ทักษะด้านอาชีพ	ระดับของทักษะ						สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	0	
66	ติดตามและควบคุมการใช้งบประมาณ	5	4	3	2	1	0	66
67	พิจารณาส่งอาจารย์ศึกษาต่อ/ฝึกอบรม/พัฒนา	5	4	3	2	1	0	67
68	พิจารณาความดีความชอบ/การเลื่อนขั้นอาจารย์	5	4	3	2	1	0	68
69	แก้ปัญหาข้อขัดข้องในการปฏิบัติงาน	5	4	3	2	1	0	69
70	พัฒนาการปฏิบัติงาน	5	4	3	2	1	0	70
71	ฝึกอบรมการปฏิบัติงานแก่ผู้ได้บังคับบัญชา	5	4	3	2	1	0	71
72	ให้คำปรึกษาแนะนำการปฏิบัติงานแก่ผู้ได้บังคับบัญชา	5	4	3	2	1	0	72
73	ให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไข/พัฒนาการปฏิบัติงานแก่ผู้ได้บังคับบัญชา	5	4	3	2	1	0	73
74	ตอบปัญหาชี้แจงเกี่ยวกับงานในหน้าที่ของภาควิชา/งาน	5	4	3	2	1	0	74
75	รายงานผลการปฏิบัติงาน ปัญหาและการแก้ไขต่อผู้บังคับบัญชา	5	4	3	2	1	0	75
76	นำเสนอข้อมูลและข้อเสนอแนะการปฏิบัติงานต่อผู้บังคับบัญชา	5	4	3	2	1	0	76
77	เข้าร่วมประชุมคณะกรรมการตามการแต่งตั้ง	5	4	3	2	1	0	77
78	ร่วมประชุมการกำหนดนโยบาย และแผนงานของวิทยาลัย	5	4	3	2	1	0	78
ข้อ 79-109 สำหรับ รอง/ผู้ช่วยผู้อำนวยการวิทยาลัย								
79	กำหนดโครงสร้างตำแหน่งงานของวิทยาลัย	5	4	3	2	1	0	79
80	กำหนดนโยบายการบริหารงานของวิทยาลัย	5	4	3	2	1	0	80
81	วางแผนบริหารวิทยาลัย ในระยะ 10-15 ปี	5	4	3	2	1	0	81
82	วางแผนบริหารวิทยาลัย ในระยะ 5-10 ปี	5	4	3	2	1	0	82
83	วางแผนบริหารวิทยาลัย ในระยะ 1-2 ปี	5	4	3	2	1	0	83
84	ปรับแผนงานวิทยาลัยตามการเปลี่ยนแปลงของสังคม	5	4	3	2	1	0	84
85	วางอัตรากำลังคนของวิทยาลัย	5	4	3	2	1	0	85
86	วินิจฉัยสั่งการและ มอบหมายงานแก่ผู้ได้บังคับบัญชา	5	4	3	2	1	0	86
87	ควบคุมการดำเนินงานของวิทยาลัย	5	4	3	2	1	0	87
88	ตรวจสอบการดำเนินงานของวิทยาลัย	5	4	3	2	1	0	88
89	ติดตามประเมินผลการดำเนินงานของวิทยาลัย	5	4	3	2	1	0	89
90	จัดทำงบประมาณของวิทยาลัย	5	4	3	2	1	0	90



ข้อ	ทักษะด้านอาชีพ	ระดับของทักษะ					สำหรับ ผู้วิจัย	
		5	4	3	2	1		0
91	ติดตามและควบคุมการใช้งบประมาณของวิทยาลัย	5	4	3	2	1	0	91
92	สรรหา คัดเลือกคนเข้าทำงานในตำแหน่งของวิทยาลัย	5	4	3	2	1	0	92
93	พิจารณาส่งบุคลากรเข้ารับการศึกษาต่อ ฝึกอบรม และพัฒนาในหลักสูตรต่าง ๆ	5	4	3	2	1	0	93
94	พิจารณาความดี/ความชอบ เลื่อนขั้น/เลื่อนตำแหน่งผู้ได้บังคับบัญชา	5	4	3	2	1	0	94
95	ติดต่อประสานงานกับบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	5	4	3	2	1	0	95
96	ให้ข้อเสนอแนะ เพื่อปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานแก่ผู้ได้บังคับบัญชา	5	4	3	2	1	0	96
97	รายงานผลการดำเนินงาน ปัญหาและวิธีการแก้ปัญหาในการดำเนินงานต่อผู้บังคับบัญชา	5	4	3	2	1	0	97
98	นำเสนอข้อมูล และข้อเสนอแนะการดำเนินงานต่อผู้บังคับบัญชา	5	4	3	2	1	0	98
99	ให้คำปรึกษาแนะนำ ชี้แจงเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับวิทยาลัยแก่บุคคลและหน่วยงานต่าง ๆ	5	4	3	2	1	0	99
100	สอน อบรม ให้ความรู้ทางวิชาการในสาขาวิชาที่วิทยาลัยเปิดดำเนินการ	5	4	3	2	1	0	100
101	ใช้ข้อมูลสารสนเทศในการทำงาน	5	4	3	2	1	0	101
102	ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการทำงาน	5	4	3	2	1	0	102
103	เผยแพร่ผลงานของวิทยาลัยต่อสังคมภายนอก	5	4	3	2	1	0	103
104	ใช้กระบวนการคิดเชิงกลยุทธ์ในการทำงาน	5	4	3	2	1	0	104
105	วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของโครงสร้าง และนโยบายการผลิตบุคลากรวิชาชีพพยาบาลของประเทศ กระทรวงสาธารณสุข และสถาบันพระบรมราชชนก เพื่อเป็นแนวทางการทำงาน	5	4	3	2	1	0	105
106	นำข้อมูลข่าวสาร แนวโน้มวิชาชีพมาปรับปรุงการทำงาน	5	4	3	2	1	0	106
107	ชี้นำแนวคิด ทักษะ และการปฏิบัติของอาจารย์ส่วนใหญ่	5	4	3	2	1	0	107
108	ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาในสถาบันพระบรมราชชนก หรือ สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ให้ปฏิบัติหน้าที่คณะกรรมการ อนุกรรมการ คณะทำงานต่าง ๆ	5	4	3	2	1	0	108
109	เป็นวิทยากร/ผู้อภิปรายให้ความคิดเห็นเชิงวิชาการ และความคิดเห็นเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบแก่สังคม	5	4	3	2	1	0	109

ข้อ	ทักษะด้านอาชีพ	ระดับของทักษะ						สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	0	
ข้อ 110-114 การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารวิทยาลัยโดยใช้วิธีการบริหารต่อไปนี้								
110	การบริหารเชิงกลยุทธ์	5	4	3	2	1	0	110
111	การบริหารมุ่งวัตถุประสงค์(Management By Objective)	5	4	3	2	1	0	111
112	การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์(Result Based Management)	5	4	3	2	1	0	112
113	การบริหารการเปลี่ยนแปลง	5	4	3	2	1	0	113
114	การพัฒนาองค์กร	5	4	3	2	1	0	114

## 2.2 ข้อคำถามทักษะด้านสังคม

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ บนตัวเลขที่ตรงกับระดับของประสบการณ์ด้านสังคมการทำงานของท่าน

ข้อ	ทักษะด้านสังคม	ระดับของทักษะ						สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	0	
ข้อ 1-29 สำหรับอาจารย์ทุกระดับ หัวหน้าภาค/งาน และที่ปรึกษา/ผู้ประสานงานกลุ่มวิชา								
1	มีความเข้าใจธรรมชาติของผู้ร่วมงานทุกระดับในวิทยาลัย	5	4	3	2	1	0	1
2	ยอมรับธรรมชาติของผู้ร่วมงานทุกระดับในวิทยาลัย	5	4	3	2	1	0	2
3	มีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้บังคับบัญชาทุกระดับในวิทยาลัย	5	4	3	2	1	0	3
4	มีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ร่วมงานทุกระดับในวิทยาลัย	5	4	3	2	1	0	4
5	ยอมรับการบังคับบัญชา และการประเมินผลการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชาหรือ บุคคลที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย	5	4	3	2	1	0	5
6	สร้างการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานโดยวิธีต่อไปนี้ ระดับใด							
	6.1 เรารู้ค่านิยม ความเชื่อและธรรมเนียมปฏิบัติของสังคมวิทยาลัย	5	4	3	2	1	0	6.1
	6.2 ทุ่มเทเอาใจใ้รับผิดชอบการทำงานอย่างจริงจัง	5	4	3	2	1	0	6.2
	6.3 พยายามเรียนรู้เอางานใหม่ๆ ให้ได้อย่างเร็วที่สุด	5	4	3	2	1	0	6.3
7	มีกลุ่มเพื่อนในวิทยาลัย ที่ช่วยเหลือพึ่งพิงปรึกษาปัญหาการทำงานและปัญหาส่วนตัวได้	5	4	3	2	1	0	7
8	ปรึกษาปัญหาการทำงานร่วมกัน และพิจารณาตัดสินใจในทิศทางเดียวกัน	5	4	3	2	1	0	8
9	มีส่วนรับผิดชอบต่อความสำเร็จในการทำงานของกลุ่ม	5	4	3	2	1	0	9
10	ได้อาสาทำงานหลาย ๆ ด้านของวิทยาลัย	5	4	3	2	1	0	10
11	ได้อาสาช่วยงานอาจารย์อื่นๆ ในวิทยาลัย	5	4	3	2	1	0	11

ข้อ	ทักษะด้านสังคม	ระดับของทักษะ						สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	0	
12	ให้คำปรึกษาแนะนำการทำงาน แบ่งปันตำรา เอกสารวิชาการ วัสดุอุปกรณ์ แหล่งข้อมูลและเงินทุนให้อาจารย์อื่นๆ	5	4	3	2	1	0	12
13	จัดหาทุนสนับสนุนการทำงานและการวิจัยให้อาจารย์อื่นๆ	5	4	3	2	1	0	13
14	ให้คำปรึกษา แนะนำ และค้นหาทักษะความชำนาญด้านงาน อาชีพรวมทั้งช่วยวางแผนพัฒนาอาชีพ แก่อาจารย์รุ่นน้อง	5	4	3	2	1	0	14
15	ให้โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพแก่อาจารย์รุ่นน้อง	5	4	3	2	1	0	15
16	ความสำเร็จในการทำงานของท่าน มีปัจจัยสำคัญคือการมี ปฏิสัมพันธ์ และการสื่อสารกับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน	5	4	3	2	1	0	16

### 2.3 ความต้องการการพัฒนาด้านอาชีพ

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ บนตัวเลขที่ตรงกับระดับของความถี่ การพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะ และด้านสังคมอาชีพของท่าน

ข้อ	ความต้องการการพัฒนาด้านอาชีพ	ระดับความต้องการ						สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	0	
ข้อ 1-78 สำหรับอาจารย์ทุกระดับ หัวหน้าภาควิชา/งาน และที่ปรึกษา/ผู้ประสานงานกลุ่มวิชา								
1	ขั้นตอนและกระบวนการเตรียมการสอน	5	4	3	2	1	0	1
2	การจัดทำแผนการสอน	5	4	3	2	1	0	2
3	ความรู้และทักษะด้านการสอนภาคทฤษฎี	5	4	3	2	1	0	3
4	ความรู้และทักษะด้านการสอนภาคปฏิบัติ	5	4	3	2	1	0	4
5	การพัฒนาทักษะการสอนภาคทฤษฎี/ภาคปฏิบัติ	5	4	3	2	1	0	5
6	การจัดทำตารางสอนรายวิชา	5	4	3	2	1	0	6
7	การวางแผนจัดการศึกษา	5	4	3	2	1	0	7
8	การวางแผนจัดการฝึกอบรม	5	4	3	2	1	0	8
9	การวัดและประเมินผลการสอนรายวิชา	5	4	3	2	1	0	9
10	การประเมินผลการจัดการศึกษา	5	4	3	2	1	0	10
11	การประเมินผลการจัดการฝึกอบรม	5	4	3	2	1	0	11
12	การควบคุมคุณภาพ และมาตรฐานการศึกษา	5	4	3	2	1	0	12
13	การควบคุมคุณภาพ และมาตรฐานการฝึกอบรม	5	4	3	2	1	0	13
14	การสร้าง และพัฒนาหลักสูตรการศึกษา	5	4	3	2	1	0	14
15	การสร้าง และพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม	5	4	3	2	1	0	15

ข้อ	ความต้องการการพัฒนาด้านอาชีพ	ระดับความต้องการ					สำหรับ ผู้วิจัย	
		5	4	3	2	1		0
16	การผลิตสื่อการสอน	5	4	3	2	1	0	16
17	การจัดการ/ใช้/บำรุงรักษาไอศตัทพ์อุปกรณ์ทางการศึกษา	5	4	3	2	1	0	17
18	การใช้ห้องสมุด สื่ออิเล็กทรอนิกส์เพื่อสืบค้นข้อมูล	5	4	3	2	1	0	18
19	ความรู้เกี่ยวกับการปฏิรูปและแผนการศึกษา	5	4	3	2	1	0	63
20	ความรู้เกี่ยวกับการปฏิรูประบบสาธารณสุข	5	4	3	2	1	0	64
21	การใช้ภาษาไทยในการปฏิบัติงาน	5	4	3	2	1	0	69
22	การใช้ภาษาสากลในการสื่อสารทั้งการฟัง พูด เขียน	5	4	3	2	1	0	70
23	การทำวิจัยพัฒนาการจัดการเรียนการสอน	5	4	3	2	1	0	19
24	การทำวิจัยพัฒนาการจัดการฝึกอบรม	5	4	3	2	1	0	20
25	การทำวิจัยพัฒนาศาสตร์ทางการพยาบาล/สาขาที่เกี่ยวข้อง	5	4	3	2	1	0	21
26	การทำวิจัยพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารงาน/วิทยาลัย	5	4	3	2	1	0	22
27	การทำวิจัยพัฒนาอาจารย์/บุคลากรของวิทยาลัย	5	4	3	2	1	0	23
28	การแต่งคำรา และเอกสารวิชาการ	5	4	3	2	1	0	24
29	การให้บริการวิชาการ	5	4	3	2	1	0	25
30	ต้องการได้รับการพัฒนาทักษะในการทำหน้าที่ต่อไปนี้ เป็นระบบจากวิทยาลัย/สถาบันพระบรมราชชนก							
	30.1 ที่ปรึกษาวิชาการ	5	4	3	2	1	0	26.1
	30.2 ที่ปรึกษาการปฏิบัติงาน/บริหารงาน	5	4	3	2	1	0	26.2
	30.3 ที่ปรึกษาการบริหารองค์การ	5	4	3	2	1	0	26.3
	30.4 พี่เลี้ยงสอนแนะนำงานวิชาการ	5	4	3	2	1	0	26.4
	30.5 พี่เลี้ยงสอนแนะนำการปฏิบัติงาน/บริหารงาน	5	4	3	2	1	0	26.5
	30.6 พี่เลี้ยงสอนแนะนำการบริหารองค์การ	5	4	3	2	1	0	26.6
	30.7 วิทยากรให้ความรู้ ฝึกอบรมพัฒนาผู้อื่น	5	4	3	2	1	0	26.7
31	การให้คำปรึกษาแก่นักศึกษา	5	4	3	2	1	0	27
32	กระบวนการปลูกฝังจริยธรรมแก่นักศึกษา	5	4	3	2	1	0	28
33	กระบวนการส่งเสริมศาสนา ศิลปวัฒนธรรมแก่นักศึกษา	5	4	3	2	1	0	29
34	การจัดองค์การ	5	4	3	2	1	0	30
35	การกำหนดและพัฒนานโยบาย	5	4	3	2	1	0	31
36	การวางแผน การนำแผนสู่การปฏิบัติ และการประเมินแผน	5	4	3	2	1	0	32
37	การวางแผนและจัดวางอัตรากำลังคนขององค์การ	5	4	3	2	1	0	33
38	การวินิจฉัยสั่งการ และการมอบหมายงาน	5	4	3	2	1	0	34
39	การประสานงาน	5	4	3	2	1	0	35

ข้อ	ความต้องการการพัฒนาด้านอาชีพ	ระดับความต้องการ						สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	0	
40	การควบคุม ตรวจสอบ ประเมินผลการทำงาน	5	4	3	2	1	0	36
41	การจัดทำงบประมาณ	5	4	3	2	1	0	37
42	การบริหาร ควบคุม และตรวจสอบประเมินผลงบประมาณ	5	4	3	2	1	0	38
43	การบริหารงานบุคคล ได้แก่ การสรรหาคัดเลือก บรรจุ แต่งตั้ง ประเมินผล และพัฒนาข้าราชการบุคคล	5	4	3	2	1	0	39
44	การนำเสนอผลงานและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไข การปฏิบัติงาน	5	4	3	2	1	0	40
45	การจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงาน	5	4	3	2	1	0	41
46	การปฏิบัติหน้าที่คณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ และ คณะทำงานต่างๆ	5	4	3	2	1	0	42
47	การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารองค์การ และการบริหารเชิงกลยุทธ์	5	4	3	2	1	0	43
48	การบริหารมุ่งวัตถุประสงค์	5	4	3	2	1	0	44
49	การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์	5	4	3	2	1	0	45
50	การบริหารการเปลี่ยนแปลง	5	4	3	2	1	0	46
51	การพัฒนาองค์การ	5	4	3	2	1	0	47
52	ภาวะผู้นำ	5	4	3	2	1	0	48
53	การจัดการและวางแผนการปฏิบัติงานของตนเอง	5	4	3	2	1	0	49
54	การสื่อสารและการสร้างมนุษยสัมพันธ์	5	4	3	2	1	0	50
55	การปฏิบัติงานเป็นทีม และการสร้างทีมงาน	5	4	3	2	1	0	51
56	การสร้างเครือข่ายการทำงาน	5	4	3	2	1	0	52
57	การจูงใจ	5	4	3	2	1	0	53
58	การตัดสินใจ	5	4	3	2	1	0	54
59	การแก้ปัญหา และบริหารความขัดแย้ง	5	4	3	2	1	0	55
60	การศึกษา วิเคราะห์ปัญหาและสรุปเหตุผล	5	4	3	2	1	0	56
61	กระบวนการคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการสร้างวิสัยทัศน์ในการทำงาน	5	4	3	2	1	0	57
62	กระบวนการคิดอย่างมีวิจารณญาณในการทำงาน	5	4	3	2	1	0	58
63	กระบวนการคิดเชิงกลยุทธ์ในการทำงาน	5	4	3	2	1	0	59
64	กระบวนการให้ชุมชนมีส่วนร่วมในภารกิจของวิทยาลัย	5	4	3	2	1	0	60
65	ความรู้เกี่ยวกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ	5	4	3	2	1	0	61
66	ความรู้เกี่ยวกับการปฏิรูประบบราชการ สังคม และการเมือง	5	4	3	2	1	0	62

ข้อ	ความต้องการการพัฒนาด้านอาชีพ	ระดับความต้องการ						สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	0	
67	ความรู้เกี่ยวกับการออกนอกระบบราชการ/องค์การมหาชน	5	4	3	2	1	0	65
68	การประมวล และใช้ประโยชน์ข้อมูลสารสนเทศ	5	4	3	2	1	0	66
69	การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการทำงาน	5	4	3	2	1	0	67
70	การประชาสัมพันธ์งานและองค์การ	5	4	3	2	1	0	68
71	ต้องการการปฐมนิเทศก่อนการเข้าทำงานในหน้าที่อาจารย์ พยาบาล ในเรื่องต่อไปนี้							
	71.1 ความรู้เกี่ยวกับวิทยาลัย/สิ่งแวดล้อมการทำงาน	5	4	3	2	1	0	71.1
	71.2 สภาพแท้จริงของงาน/การทำงานหน้าที่อาจารย์	5	4	3	2	1	0	71.2
	71.3 กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับวิชาชีพพยาบาล	5	4	3	2	1	0	71.3
	71.4 กฎหมายระเบียบข้าราชการพลเรือน	5	4	3	2	1	0	71.4
	71.5 นโยบาย แผนงาน โครงการของกระทรวงสาธารณสุข และสถาบันพระบรมราชชนก/วิทยาลัย	5	4	3	2	1	0	71.5
	71.6 ค่านิยม บรรทัดฐาน ธรรมเนียมปฏิบัติ และคุณค่า สำคัญ ในสังคมการทำงาน	5	4	3	2	1	0	71.6
	71.7 ความก้าวหน้า สวัสดิการ และสิทธิประโยชน์	5	4	3	2	1	0	71.7
72	ต้องการการจัดการด้านอาชีพต่อไปนี้ จากวิทยาลัย							
	72.1 การเรียนรู้งาน ในหน้าที่อย่างเป็นระบบ	5	4	3	2	1	0	72.1
	72.2 การเรียนรู้ค่านิยม บรรทัดฐาน ธรรมเนียมและ คุณค่าของสังคมวิทยาลัยอย่างเป็นระบบ	5	4	3	2	1	0	72.2
	72.3 มีพี่เลี้ยงสอนงานอย่างเป็นระบบ	5	4	3	2	1	0	72.3
	72.4 มีการนิเทศงานที่เป็นระบบชัดเจน	5	4	3	2	1	0	72.4
	72.5 การมอบหมายงาน ที่เหมาะสมกับความสามารถทั้ง ความยาก-ง่าย และปริมาณของงาน	5	4	3	2	1	0	72.5
	72.6 การเพิ่มบทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบอย่างเป็นลำดับ	5	4	3	2	1	0	72.6
	72.7 การมอบหมายงานที่หลากหลายเอื้อต่อการปฏิบัติงาน	5	4	3	2	1	0	72.7
	72.8 การมอบหมายงานที่ท้าทาย สร้างการยอมรับจากผู้อื่น	5	4	3	2	1	0	72.8
	72.9 การหมุนเวียนงาน ให้เรียนรู้งานที่จำเป็นต่อการทำงาน	5	4	3	2	1	0	72.9
	72.10 ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เที่ยงตรงถูกต้อง นำไปปรับปรุงการทำงาน ได้จริง	5	4	3	2	1	0	72.10
	72.11 อาจารย์ทราบผลการประเมินการทำงานของตนเอง	5	4	3	2	1	0	72.11
	72.12 วิทยาลัยนำผลประเมินการปฏิบัติงานของอาจารย์มา พัฒนาอาจารย์อย่างเป็นระบบต่อเนื่อง	5	4	3	2	1	0	72.12
	72.13 การขยายงาน ให้ได้ใช้ความเชี่ยวชาญในการทำงาน	5	4	3	2	1	0	72.13
	72.14 การหมุนเวียนงาน ให้ได้มีโอกาสใช้ความเชี่ยวชาญใน การทำงานอย่างเหมาะสม	5	4	3	2	1	0	72.14

ข้อ	ความต้องการการพัฒนาค้านอาชีพ	ระดับความต้องการ						สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	0	
73	ต้องการให้ผู้ทำหน้าที่ที่เสี่ยงสอนงาน มีบทบาท ต่อไปนี้							
	73.1 ชี้แนะ ให้คำปรึกษา แนะนำการทำงาน	5	4	3	2	1	0	73.1
	73.2 ดูแล กำกับ สอนการทำงานอย่างต่อเนื่อง	5	4	3	2	1	0	73.2
	73.3 ประเมินผลการทำงาน แจ้งให้ทราบ ช่วยเหลือ ปรับปรุงและ พัฒนาการทำงานของท่านอย่างต่อเนื่อง	5	4	3	2	1	0	73.3
	73.4 ให้คำปรึกษา แนะนำด้านสังคมการทำงาน	5	4	3	2	1	0	73.4
74	ต้องการการสนับสนุนจากหัวหน้างานโดยวิธีต่อไปนี้							
	74.1 การยกย่องชมเชย ให้กำลังใจ	5	4	3	2	1	0	74.1
	74.2 หลีกเลี่ยงการตำหนิ ตีตีสอน	5	4	3	2	1	0	74.2
	74.3 ให้คำปรึกษา ชี้แนะ ที่เป็นประโยชน์	5	4	3	2	1	0	74.3
	74.4 ให้การสนับสนุนทรัพยากรบุคคล วัสดุอุปกรณ์	5	4	3	2	1	0	74.4
75	ต้องการการพัฒนาต่อไปนี้							
	75.1 การลาศึกษาต่อ	5	4	3	2	1	0	75.1
	75.2 การศึกษาต่อนอกเวลาทำงาน	5	4	3	2	1	0	75.2
	75.3 การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน	5	4	3	2	1	0	75.3
	75.4 การฝึกอบรมนอกเวลาทำงาน เช่น การสัมมนา	5	4	3	2	1	0	75.4
	75.5 การเลื่อนขั้น/เลื่อนตำแหน่ง	5	4	3	2	1	0	75.5
	75.6 การเปลี่ยนงาน เพื่อเตรียมเข้าสู่ตำแหน่งใหม่	5	4	3	2	1	0	75.6
76	ต้องการได้รับมอบหมายงาน หรือเลือกตั้งทำหน้าที่ ต่อไปนี้							
	76.1 หัวหน้าทีมงานหรือโครงการ	5	4	3	2	1	0	76.1
	76.2 หัวหน้าภาควิชา หรือหัวหน้างาน	5	4	3	2	1	0	76.2
	76.3 รองผู้อำนวยการวิทยาลัย	5	4	3	2	1	0	76.3
	76.4 ผู้อำนวยการวิทยาลัย	5	4	3	2	1	0	76.4
	76.5 กรรมการหรือผู้บริหารองค์การวิชาชีพ	5	4	3	2	1	0	76.5
	76.6 ผู้เชี่ยวชาญหรือที่ปรึกษา ด้านการจัดการศึกษา	5	4	3	2	1	0	76.6
	76.7 ผู้เชี่ยวชาญ หรือที่ปรึกษาด้านบริหาร	5	4	3	2	1	0	76.7
	76.8 ผู้เชี่ยวชาญ หรือที่ปรึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	5	4	3	2	1	0	76.8
77	ต้องการการยกย่องผู้มีผลงานดี ในรูปแบบต่อไปนี้							
	77.1 กล่าวชมเชยในโอกาสต่าง ๆ	5	4	3	2	1	0	77.1
	77.2 ตัดประกาศให้ผู้อื่นรับทราบอย่างทั่วถึง	5	4	3	2	1	0	77.2
	77.3 ให้โอกาสศึกษา ฝึกอบรมและพัฒนาตนเอง	5	4	3	2	1	0	77.3
	77.4 ให้รางวัลเป็นวัตถุในโอกาสต่าง ๆ	5	4	3	2	1	0	77.4
	77.5 เลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่ง	5	4	3	2	1	0	77.5

แบบสัมภาษณ์ความคิดเห็นและวิสัยทัศน์ด้านการพัฒนาอาชีพ  
ของอาจารย์ วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข

วัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์

1. เพื่อใช้ในการสัมภาษณ์บุคคลที่มีบทบาทเป็นผู้นำองค์กรและผู้นำวิชาชีพ โดยพิจารณาผู้นำองค์กรเป็นผู้มีบทบาทกำหนดนโยบายการพัฒนาอาชีพของอาจารย์ และสำหรับผู้นำวิชาชีพ เป็นผู้มีบทบาทกำหนดทิศทางการพัฒนาวิชาชีพและสมาชิกของวิชาชีพในสังคมโดยรวม ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาในกลุ่มอาจารย์ ดังนั้นผู้นำวิชาชีพ จึงพิจารณาผู้นำองค์กรวิชาชีพ ได้แก่ สภาการพยาบาลและสมาคมพยาบาลแห่งประเทศไทย และผู้บริหารสถานศึกษาสาขาพยาบาลในสังกัดอื่นนอกกระทรวงสาธารณสุข
2. เพื่อใช้รวบรวมข้อมูลความคิดเห็นและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการพัฒนาอาชีพ เส้นทางอาชีพ แนวโน้มความต้องการ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของอาจารย์พยาบาล เพื่อนำมากำหนดรูปแบบการพัฒนาอาชีพ สำหรับอาจารย์ วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข

ประเด็นการสัมภาษณ์

ผู้บริหารด้านการจัดการศึกษาของกระทรวงสาธารณสุข

โปรดให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถและการพัฒนาอาชีพของอาจารย์ วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ในด้านต่อไปนี้

1. ความสามารถในการปฏิบัติงานของอาจารย์ วิทยาลัยพยาบาลในปัจจุบัน
  - การจัดการเรียนการสอน
  - การวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้
  - การผลิตเอกสารวิชาการและตำรา
  - การให้บริการวิชาการแก่สังคม
  - กิจกรรมนักศึกษาและการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม
2. ความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหารต่อไปนี้
  - หัวหน้าภาควิชา หรือหัวหน้างาน
  - รองหรือผู้ช่วยผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล
  - ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล
3. ความสามารถที่พึงประสงค์ของอาจารย์และผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล



4. สภาพการพัฒนารายชื่อของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาลในปัจจุบัน
5. ความจำเป็นในการพัฒนารายชื่อสำหรับอาจารย์วิทยาลัยพยาบาลในปัจจุบัน
6. ความเหมาะสมของการพัฒนารายชื่อตามลำดับขั้นตอนรายชื่อ

#### ประเด็นการสัมภาษณ์

ผู้บริหารสถานศึกษาสาขาพยาบาล สังกัดอื่นนอกกระทรวงสาธารณสุข

โปรดให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาอาจารย์พยาบาล

1. ความสามารถที่พึงประสงค์ของอาจารย์พยาบาลด้านต่อไปนี้
  - การจัดการเรียนการสอน
  - การวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้
  - การผลิตเอกสารวิชาการและตำรา
  - การให้บริการวิชาการแก่สังคม
  - กิจกรรมนักศึกษาและการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม
2. ความสามารถที่พึงประสงค์ของผู้บริหารต่อไปนี้
  - หัวหน้าภาควิชาหรือหัวหน้างาน
  - รองคณบดีหรือรองผู้อำนวยการวิทยาลัย
  - คณบดีหรือผู้อำนวยการวิทยาลัย
3. แนวโน้มลักษณะเส้นทางอาชีพของอาจารย์พยาบาลในอนาคต

#### ประเด็นการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการวิชาชีพพยาบาล

โปรดให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวโน้มและทิศทางการจัดการศึกษาสาขาพยาบาลและการพัฒนารายชื่อของอาจารย์พยาบาลด้านต่อไปนี้

1. แนวโน้มและทิศทางการจัดการศึกษาสาขาพยาบาลของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข
2. สภาพการปฏิบัติงานของอาจารย์พยาบาล สังกัดของกระทรวงสาธารณสุขในปัจจุบัน
3. ความสามารถที่พึงประสงค์ของอาจารย์พยาบาล
4. แนวโน้มลักษณะเส้นทางอาชีพของอาจารย์พยาบาลในอนาคต

### แบบวิเคราะห์เนื้อหาเอกสาร

เพื่อวิเคราะห์สถานะปัจจุบันและแนวโน้มสภาพอนาคต  
ของวิทยาลัยและอาจารย์ วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข

1. ชนิดของเอกสาร

- รายงาน/เอกสารของหน่วยงาน       รายงานวิจัย  
 บทความ       อื่นๆ .....

2. แหล่งที่มา/ ผู้จัดทำ/ปีที่จัดทำ.....

3. ชื่อเอกสาร.....

4. ความสำคัญของเอกสารและคำสำคัญ.....

5. เนื้อหาโดยย่อ.....

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## แบบสอบถาม

## รูปแบบการพัฒนาอาชีพสำหรับอาจารย์ วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อดำรงความคิดเห็นของท่านในฐานะเป็นผู้ทรงคุณวุฒิด้านการจัดการศึกษาพยาบาลและ/หรือ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เกี่ยวกับการพัฒนาอาชีพของอาจารย์ วิทยาลัยพยาบาลตามรูปแบบที่ผู้วิจัยได้ออกแบบขึ้น โดยมุ่งพัฒนาอาจารย์ตั้งแต่ระดับ 3-8 จำแนกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้สอนระดับ 3-8 และ กลุ่มผู้บริหาร ซึ่งหมายถึงอาจารย์ระดับ 7-8 ที่ปฏิบัติหน้าที่รองหรือผู้ช่วยผู้อำนวยการวิทยาลัย ทั้งนี้รูปแบบจะมุ่งพัฒนาอาชีพอาจารย์ตามเส้นทางอาชีพ (Career Path) ที่ผู้วิจัยได้มาจากการศึกษาในส่วนแรกของงานวิจัยครั้งนี้ โดยผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลทักษะการปฏิบัติงานอาชีพ ทักษะสังคมและจิตใจ ช่วงอายุ ได้

เส้นทางอาชีพอาจารย์ วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวง สาธารณสุข แบ่งเป็นขั้นต่างๆ ดังนี้

**ผู้ฝึกหัดงาน (Apprentice)** สอดคล้องกับลักษณะอาจารย์ระดับ 3 เป็นผู้เพิ่งสำเร็จการศึกษาเข้าสู่อาชีพครั้งแรก ต้องการการเรียนรู้งาน วิธีการทำงาน ความช่วยเหลือในการกำกับดูแลการทำงาน การปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงาน สิ่งแวดล้อมของงานและเป้าหมายของวิทยาลัย

**สมาชิกของทีม (Colleagues)** แบ่งเป็น 2 ระยะ คือ

**สมาชิกของทีมระยะแรก** สอดคล้องกับลักษณะอาจารย์ระดับ 4 บุคคลจะมีทักษะปฏิบัติงานได้โดยอิสระ เพิ่มพูนความสามารถในงานได้อย่างต่อเนื่อง

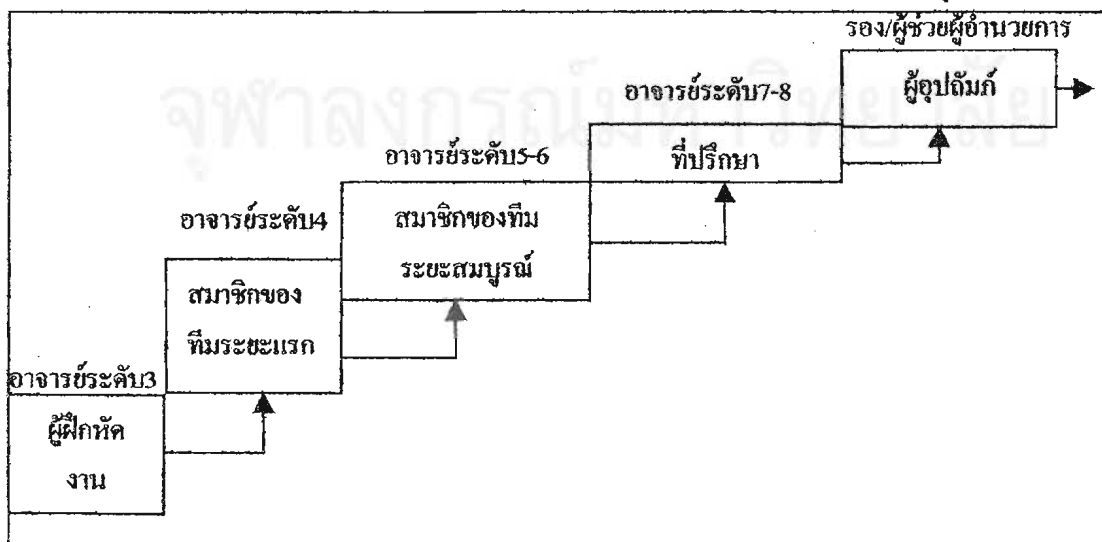
**สมาชิกของทีมโดยสมบูรณ์** สอดคล้องกับลักษณะอาจารย์ระดับ 5-6 บุคคลจะมีทักษะการปฏิบัติงานสูง เพิ่มบทบาทความรับผิดชอบและอาสาทำงานขององค์กรมากขึ้น

**ที่ปรึกษา (Mentor)** สอดคล้องกับลักษณะอาจารย์ระดับ 7-8 บุคคลจะมีความเชี่ยวชาญในอาชีพเป็นที่ยอมรับของผู้อื่น มีทักษะในการสื่อสาร สร้างสัมพันธภาพกับผู้อื่น และมีแนวคิดในการทำงานของตนเอง

**ผู้อุปถัมภ์ (Sponsor)** สอดคล้องกับอาจารย์ระดับ 7-8 ที่ปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการวิทยาลัย บุคคลจะมีความเชี่ยวชาญในการทำงานและการบริหาร ชี้นำและช่วยเหลือสนับสนุนการทำงานและความก้าวหน้าของผู้อื่นในองค์กร

สรุป เส้นทางอาชีพในการศึกษาครั้งนี้ ดังนี้

แผนภาพ เส้นทางอาชีพ (Career Path) ของอาจารย์ วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข



2. ข้อคำถามจะสอบถามเกี่ยวกับรายละเอียดของรูปแบบการพัฒนาอาชีพสำหรับอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข

3. โปรดอ่านข้อความในแบบสอบถามแต่ละข้อแล้วตอบลงในช่องแสดง “ความเหมาะสม” ว่า “เห็นด้วย” หรือ “ไม่เห็นด้วย” มากน้อยเพียงใด โดยกาเครื่องหมาย ✓ ในช่องหรือบนหมายเลข 1-5 ซึ่งมีความหมาย ดังนี้

- หมายเลข 5 หมายถึง เหมาะสมอย่างยิ่ง
- หมายเลข 4 หมายถึง เหมาะสมมาก
- หมายเลข 3 หมายถึง เหมาะสม
- หมายเลข 2 หมายถึง ไม่เหมาะสม
- หมายเลข 1 หมายถึง ไม่เหมาะสมอย่างยิ่ง

ส่วนข้อคำถามด้าน “ความเป็นไปได้” โปรดพิจารณาว่า สิ่งที่ระบุในแต่ละข้อนั้นมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติมากน้อยเพียงใด แล้วกาเครื่องหมาย ✓ ในช่องหรือบนหมายเลข 1-5 ซึ่งมีความหมาย ดังนี้

- หมายเลข 5 หมายถึง เป็นไปได้มากที่สุด
- หมายเลข 4 หมายถึง เป็นไปได้มาก
- หมายเลข 3 หมายถึง เป็นไปได้
- หมายเลข 2 หมายถึง เป็นไปได้น้อย
- หมายเลข 1 หมายถึง เป็นไปได้น้อยที่สุด

4. คำถามปลายเปิดในแต่ละส่วน ขอให้ท่านให้ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อความสมบูรณ์ในแต่ละ ส่วนของรูปแบบ

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณอย่างสูงที่ท่านได้กรุณาอนุเคราะห์และสละเวลาอันมีค่าในการตอบคำถาม ความคิดเห็นและทัศนะต่าง ๆ ที่ได้รับจากท่านจะเป็นประโยชน์ที่คุ้มค่างิ่งในการนำเสนอรูปแบบการพัฒนาอาชีพ สำหรับอาจารย์วิทยาลัยพยาบาลต่อไป

รายการที่จะนำเสนอให้ท่านได้พิจารณา ประกอบด้วยส่วนประกอบสำคัญ 2 ส่วน คือ

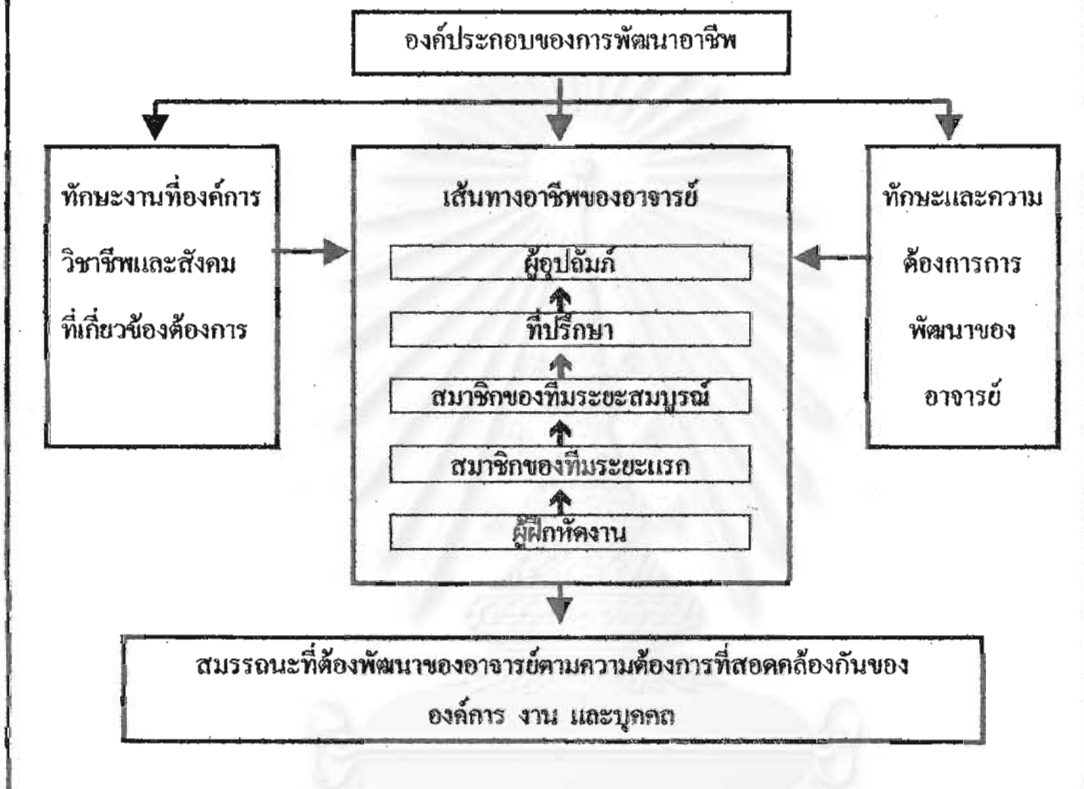
ส่วนที่ 1 แนวคิดและองค์ประกอบของการพัฒนาอาชีพ เป็นแผนภาพแสดงแนวคิดการพัฒนาอาชีพซึ่งเป็นการค้นหาความต้องการการพัฒนาที่สอดคล้องระหว่างองค์การ งานและเส้นทางอาชีพ และบุคคล เพื่อกำหนดความสามารถที่ต้องพัฒนาของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล

ส่วนที่ 2 การออกแบบการพัฒนาอาชีพสำหรับอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมายการพัฒนาอาชีพ การกำหนดแนวทางการพัฒนาอาชีพ และกำหนดวิธีการพัฒนาตามกลุ่มเป้าหมาย

ส่วนประกอบดังกล่าวสรุปเป็นแผนภาพได้ดังนี้

## รูปแบบการพัฒนาอาชีพ สำหรับอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข

### ส่วนที่ 1 องค์ประกอบของการพัฒนาอาชีพ และการกำหนดสมรรถนะที่ต้องพัฒนาของอาจารย์



### ส่วนที่ 2 การออกแบบการพัฒนาอาชีพสำหรับอาจารย์ วิทยาลัยพยาบาล

กำหนดเป้าหมายการพัฒนาอาชีพ

กำหนดแนวทางการพัฒนาอาชีพ

กำหนดวิธีการพัฒนาอาชีพตามกลุ่มเป้าหมาย

















ข้อคำถามที่ 4 โปรดพิจารณาการออกแบบการพัฒนาอาชีพ ตามสมรรถนะที่ต้องพัฒนาของอาจารย์ที่มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้เพื่อใด

<p>วัตถุประสงค์ของการพัฒนา 1. เพื่อพัฒนาสมรรถนะในการใช้หลักสูตรเป็นแนวทางในการจัดการเรียนการสอน/ฝึกอบรม และสามารถบริหารจัดการหลักสูตรได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p>	<p>ผู้ศึกษาค้นพบ (อาจารย์ระดับ 3)</p> <p>สมาชิกของทีมนั้น (อาจารย์ระดับ 4)</p>	<p>สมาชิกของทีมนั้น (อาจารย์ระดับ 5-6)</p> <p>สมรรถนะที่พึงประสงค์</p>	<p>1. มีความรู้ความเข้าใจ วัตถุประสงค์ และเนื้อหาหลักสูตร</p> <p>1. จัดการเรียนการสอนสอดคล้อง วัตถุประสงค์กับปรัชญาและ วัตถุประสงค์ของหลักสูตร</p> <p>2. ร่วมกำหนดและพัฒนา หลักสูตร</p> <p>3. ทำวิจัย/เขียนบทความ/เอกสาร วิชาการด้านหลักสูตร</p> <p>4. ทำหน้าที่ที่พึงประสงค์/วิชาการด้าน หลักสูตร ให้อาจารย์ระดับ 3,4</p>	<p>วิธีการพัฒนา</p>	<p>1. ฝึกอบรมการจัดการเรียน การสอนตามวัตถุประสงค์ของ หลักสูตร</p> <p>2. มอบหมายให้สอน โดยมีพี่เลี้ยงกำกับ</p> <p>1. ฝึกอบรมการจัดการบริหารและพัฒนา หลักสูตร</p> <p>2. มอบหมายหน้าที่กรรมการงาน หลักสูตร</p> <p>3. ประชุม/สัมมนา/ดูงานด้าน หลักสูตรของวิทยาลัย</p> <p>4. ประชุม/สัมมนา/ดูงานด้าน หลักสูตร</p> <p>5. จัดระบบรางวัลสนับสนุนการ ผลิตงานวิชาการด้านหลักสูตร</p> <p>6. ศึกษาต่อด้านหลักสูตร</p>	<p>1. มีความเชี่ยวชาญเช่นเดียวกับขั้นที่ ปรึกษาสำหรับผู้บริหารงาน หลักสูตร มีความสามารถ</p> <p>1. กำหนดนโยบาย/แผนงาน/ โครงการพัฒนาหลักสูตรให้ อาจารย์</p> <p>3. ทำหน้าที่ที่พึงประสงค์/ปรึกษา/วิชาการ ด้านหลักสูตร</p>
<p>1. ฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ</p>	<p>1. ฝึกอบรมการจัดการเรียน การสอนตามวัตถุประสงค์ของ หลักสูตร</p>	<p>1. ฝึกอบรมการจัดการบริหารและพัฒนา หลักสูตร</p>	<p>1. ศึกษาเกี่ยวกับวิชาตามวิชาการด้าน หลักสูตร</p> <p>2. เป็นสมาชิกของสถาบัน/องค์กรด้าน หลักสูตร</p> <p>3. ประชุม/สัมมนา/ดูงานการพัฒนา หลักสูตร</p>	<p>1. ฝึกอบรมการจัดการบริหารและพัฒนา หลักสูตร</p>	<p>1. ศึกษาเกี่ยวกับวิชาตามวิชาการด้าน หลักสูตร</p> <p>2. เป็นสมาชิกของสถาบัน/องค์กรด้าน หลักสูตร</p> <p>3. ประชุม/สัมมนา/ดูงานการพัฒนา หลักสูตร</p>	<p>1. ศึกษาต่อด้านหลักสูตร</p>
<p>ความเหมาะสม</p>	<p>5 4 3 2 1</p>	<p>1</p>	<p>ความเห็น/ข้อเสนอแนะ</p>	<p>1</p>	<p>ความเห็น/ข้อเสนอแนะ</p>	<p>1</p>
<p>ความเป็นไปได้</p>	<p>5 4 3 2 1</p>	<p>1</p>	<p>ความเห็น/ข้อเสนอแนะ</p>	<p>1</p>	<p>ความเห็น/ข้อเสนอแนะ</p>	<p>1</p>



วัตถุประสงค์ของการพัฒนา 3. เพื่อพัฒนาสมรรถนะในการจัดการเรียนการสอนตามกรอบแนวคิดที่พึงประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	ผู้จัดทำงาน (อาจารย์ระดับ 3)	สมาชิกของทีมนโยบาย (อาจารย์ระดับ 4)	สมาชิกของทีมนโยบาย (อาจารย์ระดับ 5-6)	ที่ปรึกษา (อาจารย์ระดับ 7-8)	ผู้บังคับบัญชา (รอง/ผู้ช่วยผู้อำนวยการวิทยาลัย)
1. มีความรู้ความเข้าใจ การจัดการเรียนการสอน โดย ผู้เรียน เป็นศูนย์กลาง และ การเรียนรู้ด้วยตนเอง	1. จัดการเรียนการสอน โดย ผู้เรียน เป็นศูนย์กลาง การเรียนรู้ด้วยตนเอง/ การเรียนรู้จากสภาพการณ์จริง	1. จัดการเรียนการสอนเพื่อเสริมสร้างการคิดวิเคราะห์ วิเคราะห์ การวิจัยเป็นฐานการเรียนรู้ การสอดคล้องกับคุณธรรมจริยธรรม ค่านิยม การดำรงชีวิตที่มีความพอดีในการสอน	1. จัดการเรียนการสอนเพื่อเสริมสร้างการคิดวิเคราะห์ วิเคราะห์ การวิจัยเป็นฐานการเรียนรู้ การสอดคล้องกับคุณธรรมจริยธรรม ค่านิยม การดำรงชีวิตที่มีความพอดีในการสอน	1. สอนโดยใช้ทฤษฎีปฏิบัติเป็นกรอบร่วมกับฐานความรู้จากปรัชญา การวิจัย และการพัฒนาความรู้ของตนเองได้	1. สอนโดยใช้ทฤษฎีปฏิบัติเป็นกรอบร่วมกับฐานความรู้จากปรัชญา การวิจัย และการพัฒนาความรู้ของตนเองได้
2. มีความรู้ความเข้าใจ การจัดการเรียนการสอน โดย ผู้เรียน เป็นศูนย์กลาง และ การเรียนรู้ด้วยตนเอง	1. ประชุม สัมมนา ศึกษาดูงาน การจัดการเรียนการสอนตามกรอบแนวคิดข้างต้น	1. ประชุม สัมมนา ศึกษาดูงาน การจัดการเรียนการสอนตามกรอบแนวคิดข้างต้น	1. จัดระบบรางวัลสนับสนุนการเผยแพร่/พัฒนาผลงานวิชาการ	1. จัดระบบรางวัลสนับสนุนการเผยแพร่/พัฒนาผลงานวิชาการ	1. ศึกษา ค้นคว้า ติดตาม วิทยาการด้าน การศึกษา
3. มีความรู้ความเข้าใจ การจัดการเรียนการสอน โดย ผู้เรียน เป็นศูนย์กลาง และ การเรียนรู้ด้วยตนเอง	1. จัดการเรียนการสอนเพื่อเสริมสร้างการคิดวิเคราะห์ วิเคราะห์ การวิจัยเป็นฐานการเรียนรู้ การสอดคล้องกับคุณธรรมจริยธรรม ค่านิยม การดำรงชีวิตที่มีความพอดีในการสอน	1. จัดการเรียนการสอนเพื่อเสริมสร้างการคิดวิเคราะห์ วิเคราะห์ การวิจัยเป็นฐานการเรียนรู้ การสอดคล้องกับคุณธรรมจริยธรรม ค่านิยม การดำรงชีวิตที่มีความพอดีในการสอน	1. สอนโดยใช้ทฤษฎีปฏิบัติเป็นกรอบร่วมกับฐานความรู้จากปรัชญา การวิจัย และการพัฒนาความรู้ของตนเองได้	1. สอนโดยใช้ทฤษฎีปฏิบัติเป็นกรอบร่วมกับฐานความรู้จากปรัชญา การวิจัย และการพัฒนาความรู้ของตนเองได้	1. ศึกษา ค้นคว้า ติดตาม วิทยาการด้าน การศึกษา
4. มีความรู้ความเข้าใจ การจัดการเรียนการสอน โดย ผู้เรียน เป็นศูนย์กลาง และ การเรียนรู้ด้วยตนเอง	1. ประชุม สัมมนา ศึกษาดูงาน การจัดการเรียนการสอนตามกรอบแนวคิดข้างต้น	1. ประชุม สัมมนา ศึกษาดูงาน การจัดการเรียนการสอนตามกรอบแนวคิดข้างต้น	1. จัดระบบรางวัลสนับสนุนการเผยแพร่/พัฒนาผลงานวิชาการ	1. จัดระบบรางวัลสนับสนุนการเผยแพร่/พัฒนาผลงานวิชาการ	1. ศึกษา ค้นคว้า ติดตาม วิทยาการด้าน การศึกษา
5. มีความรู้ความเข้าใจ การจัดการเรียนการสอน โดย ผู้เรียน เป็นศูนย์กลาง และ การเรียนรู้ด้วยตนเอง	1. ประชุม สัมมนา ศึกษาดูงาน การจัดการเรียนการสอนตามกรอบแนวคิดข้างต้น	1. ประชุม สัมมนา ศึกษาดูงาน การจัดการเรียนการสอนตามกรอบแนวคิดข้างต้น	1. จัดระบบรางวัลสนับสนุนการเผยแพร่/พัฒนาผลงานวิชาการ	1. จัดระบบรางวัลสนับสนุนการเผยแพร่/พัฒนาผลงานวิชาการ	1. ศึกษา ค้นคว้า ติดตาม วิทยาการด้าน การศึกษา

ความเหมาะสม 5 4 3 2 1  
 1 ความเห็น/ข้อเสนอแนะ  
 2 ความเห็น/ข้อเสนอแนะ  
 3 ความเห็น/ข้อเสนอแนะ  
 4 ความเห็น/ข้อเสนอแนะ  
 5 ความเห็น/ข้อเสนอแนะ

<p>วัตถุประสงค์ของการพัฒนา 4. เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนสถานศึกษาวิชาการและทักษะปฏิบัติการและทักษะปฏิบัติการจัดการเรียนการสอน</p> <p>ผู้ฝึกหัดงาน (อาจารย์ระดับ 3)</p> <p>สมาชิกของที่มีระยะแรก (อาจารย์ระดับ 4)</p> <p>สมาชิกของที่มีระยะสมบูรณ์ (อาจารย์ระดับ 5-6)</p> <p>ที่ปรึกษา (อาจารย์ระดับ 7-8)</p> <p>ผู้อุปถัมภ์ (รอง/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ วิทยาลัย)</p>	<p>สมรรถนะที่พึงประสงค์</p> <p>1. จัดการเรียนการสอนเสริมสร้างทักษะการทำงานร่วมกับชุมชน -การทำงานร่วมกับชุมชน -การทำงานเป็นทีม</p> <p>2. จัดการเรียนการสอนเสริมสร้างทักษะ -การให้คำปรึกษาด้านสุขภาพและการส่งเสริมสุขภาพเชิงรุก -การรักษาโรคเบื้องต้นและการตัดสินใจทางการพยาบาล -การปฏิบัติพยาบาลและเวชปฏิบัติ</p> <p>1. จัดการเรียนการสอนเสริมสร้างทักษะการสื่อสารที่มีส่วนร่วมของประชาชนและการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านสุขภาพ การสร้างเครือข่ายการทำงานด้านสุขภาพ/ เครือข่ายความ/ เอกสารวิชาการ/ ตำรา และทำงานวิจัย</p> <p>2. จัดประชุม สัมมนา มีกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้/ ประชาชน/ หน่วยงานในท้องถิ่น</p> <p>3. ทำหน้าที่พี่เลี้ยง/ ที่ปรึกษา/ ผู้นิเทศ/ วิทยากร ในการเสริมสร้างทักษะข้างต้น</p>	<p>วิธีการพัฒนา</p> <p>1. ศึกษาสาระวิชาการและเทคนิคความรู้จากสื่อการเรียนรู้อย่างอิสระจากพี่เลี้ยง</p> <p>2. ฝึกอบรมการให้คำปรึกษาด้านสุขภาพ และการส่งเสริมสุขภาพเชิงรุก</p> <p>3. ปฏิบัติการปฏิบัติพยาบาลและเวชปฏิบัติ ในสถานบริการสาธารณสุข</p> <p>4. มอบหมายให้สอนโดยการทำกับของพี่เลี้ยง</p> <p>1. ฝึกอบรมการสร้างทีมงานและเครือข่ายการทำงานด้านสุขภาพ</p> <p>2. จัดระบบรางวัลและทุนสนับสนุน การผลิตงานวิชาการและการจัดการ วิชาการและการแข่งขัน</p> <p>3. ส่งเสริมให้ทำงานส่งเสริมสุขภาพร่วมกับหน่วยงานบริการสาธารณสุข</p>	<p>5 4 3 2 1 ความเห็น/ข้อเสนอแนะ.....</p> <p>5 4 3 2 1 ความเห็น/ข้อเสนอแนะ.....</p>
---	--	--	---





<p>วัตถุประสงค์การพัฒนา 6. เพื่อพัฒนาสมรรถนะในการให้บริการวิชาการแก่สังคม</p> <p>ผู้ฝึกหัดงาน (อาจารย์ระดับ 3)      สมาชิกของที่มีระยะสมบูรณ์ (อาจารย์ระดับ 4)      สมาชิกของที่มีระยะสมบูรณ์ (อาจารย์ระดับ 5-6)</p>	<p>ผู้อุปถัมภ์ (รอง/ผู้อำนวยการวิทยาลัย)</p>	<p>ที่ปรึกษา (อาจารย์ระดับ 7-8)</p> <p>สมรรถนะที่พึงประสงค์</p> <p>1. มีความรู้ความเข้าใจหลักกระบวนการ และเทคนิควิธีการฝึกอบรมและการฝึกอบรม</p> <p>2. ทำหน้าที่ที่ปรึกษาให้ความรู้แก่ประชาชน</p> <p>1. ทำหน้าที่ที่ปรึกษา/ผู้ดำเนินการอภิปราย/ที่ปรึกษาวิชาการ และ การปฏิบัติงานแก่บุคคลและหน่วยงานต่าง ๆ</p> <p>2. มีความรู้ความเข้าใจรูปแบบการเตรียมการ ปัญหาและอุปสรรคในการจัดการประชุม</p> <p>3. จัดประชุม สัมมนา ฝึกอบรมแก่ประชาชนและหน่วยงานต่าง ๆ</p>	<p>มีความชำนาญในงานตามที่จะปฏิบัติงานในชั้นที่ปรึกษา</p> <p>ผู้บริหารดำเนินงานบริการวิชาการ มีความสามารถ</p> <p>1. กำหนดนโยบาย แผนงาน โครงการ การให้บริการวิชาการ</p> <p>2. จัดระบบประเมินผลการดำเนินงานการให้บริการวิชาการ</p> <p>3. จัดระบบประชาสัมพันธ์งานบริการวิชาการของวิทยาลัย</p> <p>4. จัดระบบพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานงานบริการวิชาการ</p> <p>5. สร้างเครือข่ายบริการวิชาการของวิทยาลัย</p> <p>วิธีการพัฒนา</p> <p>1. ศึกษากระบวนการและเทคนิควิธีการฝึกอบรมจากสื่อการเรียนรู้</p> <p>2. ฝึกอบรมหลักสูตรการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรบุคคล</p> <p>3. จัดระบบรางวัลสนับสนุนการให้บริการวิชาการ</p> <p>1. ศึกษาค้นคว้าติดตามวิทยาการด้านการฝึกอบรม และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์</p> <p>2. เป็นสมาชิกของสถาบัน/องค์กรด้านการพัฒนาฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์</p> <p>3. ประชุม/สัมมนา/ดูงานการให้บริการวิชาการ</p> <p>5 4 3 2 1      ความเห็น/ข้อเสนอแนะ.....</p> <p>5 4 3 2 1      ความเห็น/ข้อเสนอแนะ.....</p>
--	--	--	--

<p>วัตถุประสงค์การพัฒนา 7. เพื่อพัฒนาทักษะการเขียนเอกสารวิชาการ บทความและตำราของอาจารย์ ผู้ศึกษาค้นงาน (อาจารย์ระดับ 3) สมาชิกของทีมงาน (อาจารย์ระดับ 5-6) สมาชิกของทีมงาน (อาจารย์ระดับ 7-8) ผู้ปฏิบัติงาน (รอง/ผู้ช่วยผู้อำนวยการวิทยาลัย)</p>	<p>สมรรถนะที่พึงประสงค์</p> <p>1. มีความรู้ความเข้าใจหลักและเทคนิควิธีการเขียนเอกสาร 2. ผลิตรายการสื่อ 3. สามารถนำเสนอผลงาน 4. สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น 5. สามารถทำงานภายใต้ความกดดัน</p>	<p>1. มีความเชี่ยวชาญในงานเช่นเดียวกับกลุ่มที่ปรึกษาและผู้บริหารที่มีคิดของงานการผลิตตำราและเอกสารวิชาการ มีความสามารถ 1. กำหนดนโยบาย แผนงาน โครงการ การผลิตตำราและเอกสารวิชาการ รวมถึงจัดตั้งคณะทำงานและบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ 2. จัดระบบประเมินผลการดำเนินงานผลิตตำรา/เอกสารวิชาการ 3. จัดระบบเผยแพร่ตำราและเอกสารวิชาการของวิทยาลัยอย่างทั่วถึงกลุ่มเป้าหมาย 4. จัดระบบพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานงานการผลิตตำราและเอกสารวิชาการของวิทยาลัย</p>	<p>1. ศึกษา ค้นคว้า คิดตามงานวิชาการของสถาบัน 2. ประชุม/สัมมนา/ดูงาน การดำเนินงาน</p>
<p>1. มีความรู้ความเข้าใจหลักและเทคนิควิธีการเขียนเอกสาร 2. ผลิตรายการสื่อ 3. สามารถนำเสนอผลงาน 4. สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น 5. สามารถทำงานภายใต้ความกดดัน</p>	<p>1. ผลิตรายการสื่อ 2. สามารถนำเสนอผลงาน 3. สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น 4. สามารถทำงานภายใต้ความกดดัน</p>	<p>1. ศึกษา ค้นคว้า คิดตามงานวิชาการของสถาบัน 2. ประชุม/สัมมนา/ดูงาน การดำเนินงาน</p>	<p>1. ศึกษา ค้นคว้า คิดตามงานวิชาการของสถาบัน 2. ประชุม/สัมมนา/ดูงาน การดำเนินงาน</p>
<p>1. มีความรู้ความเข้าใจหลักและเทคนิควิธีการเขียนเอกสาร 2. ผลิตรายการสื่อ 3. สามารถนำเสนอผลงาน 4. สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น 5. สามารถทำงานภายใต้ความกดดัน</p>	<p>1. ผลิตรายการสื่อ 2. สามารถนำเสนอผลงาน 3. สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น 4. สามารถทำงานภายใต้ความกดดัน</p>	<p>1. ศึกษา ค้นคว้า คิดตามงานวิชาการของสถาบัน 2. ประชุม/สัมมนา/ดูงาน การดำเนินงาน</p>	<p>1. ศึกษา ค้นคว้า คิดตามงานวิชาการของสถาบัน 2. ประชุม/สัมมนา/ดูงาน การดำเนินงาน</p>
<p>1. มีความรู้ความเข้าใจหลักและเทคนิควิธีการเขียนเอกสาร 2. ผลิตรายการสื่อ 3. สามารถนำเสนอผลงาน 4. สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น 5. สามารถทำงานภายใต้ความกดดัน</p>	<p>1. ผลิตรายการสื่อ 2. สามารถนำเสนอผลงาน 3. สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น 4. สามารถทำงานภายใต้ความกดดัน</p>	<p>1. ศึกษา ค้นคว้า คิดตามงานวิชาการของสถาบัน 2. ประชุม/สัมมนา/ดูงาน การดำเนินงาน</p>	<p>1. ศึกษา ค้นคว้า คิดตามงานวิชาการของสถาบัน 2. ประชุม/สัมมนา/ดูงาน การดำเนินงาน</p>
<p>1. มีความรู้ความเข้าใจหลักและเทคนิควิธีการเขียนเอกสาร 2. ผลิตรายการสื่อ 3. สามารถนำเสนอผลงาน 4. สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น 5. สามารถทำงานภายใต้ความกดดัน</p>	<p>1. ผลิตรายการสื่อ 2. สามารถนำเสนอผลงาน 3. สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น 4. สามารถทำงานภายใต้ความกดดัน</p>	<p>1. ศึกษา ค้นคว้า คิดตามงานวิชาการของสถาบัน 2. ประชุม/สัมมนา/ดูงาน การดำเนินงาน</p>	<p>1. ศึกษา ค้นคว้า คิดตามงานวิชาการของสถาบัน 2. ประชุม/สัมมนา/ดูงาน การดำเนินงาน</p>

วัตถุประสงค์ของการพัฒนา 8. เพื่อพัฒนาสมรรถนะด้านงานกิจการนักศึกษาของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล	ผู้ฝึกหัดงาน (อาจารย์ระดับ 3)	สมาชิกของทีมระยะแรก (อาจารย์ระดับ 4)	สมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์ (อาจารย์ระดับ 5-6)	ที่ปรึกษา (อาจารย์ระดับ 7-8)	ผู้อุปถัมภ์ (รองผู้อำนวยการวิทยาลัย)
<p>1. ให้ความรู้ความเข้าใจในการให้คำปรึกษา นักศึกษา</p> <p>2. มีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการเรียนการสอน</p> <p>3. มีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการให้คำปรึกษา</p> <p>4. มีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการให้คำปรึกษา</p> <p>5. มีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการให้คำปรึกษา</p> <p>6. มีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการให้คำปรึกษา</p> <p>7. มีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการให้คำปรึกษา</p> <p>8. มีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการให้คำปรึกษา</p>	<p>1. ให้คำปรึกษาการทำกิจกรรม</p> <p>2. ให้คำปรึกษาและจัดกิจกรรม</p> <p>3. ให้คำปรึกษาและจัดกิจกรรม</p> <p>4. ให้คำปรึกษาและจัดกิจกรรม</p> <p>5. ให้คำปรึกษาและจัดกิจกรรม</p> <p>6. ให้คำปรึกษาและจัดกิจกรรม</p> <p>7. ให้คำปรึกษาและจัดกิจกรรม</p> <p>8. ให้คำปรึกษาและจัดกิจกรรม</p>	<p>1. ให้คำปรึกษาการทำกิจกรรม</p> <p>2. ให้คำปรึกษาและจัดกิจกรรม</p> <p>3. ให้คำปรึกษาและจัดกิจกรรม</p> <p>4. ให้คำปรึกษาและจัดกิจกรรม</p> <p>5. ให้คำปรึกษาและจัดกิจกรรม</p> <p>6. ให้คำปรึกษาและจัดกิจกรรม</p> <p>7. ให้คำปรึกษาและจัดกิจกรรม</p> <p>8. ให้คำปรึกษาและจัดกิจกรรม</p>	<p>1. มีผลงานวิจัย/เอกสารวิชาการด้านการให้คำปรึกษาแก่นักศึกษา</p> <p>2. เป็นที่ปรึกษาการทำกิจกรรมแก่นักศึกษา</p> <p>3. เป็นที่ปรึกษาการทำกิจกรรมแก่นักศึกษา</p> <p>4. เป็นที่ปรึกษาการทำกิจกรรมแก่นักศึกษา</p> <p>5. เป็นที่ปรึกษาการทำกิจกรรมแก่นักศึกษา</p> <p>6. เป็นที่ปรึกษาการทำกิจกรรมแก่นักศึกษา</p> <p>7. เป็นที่ปรึกษาการทำกิจกรรมแก่นักศึกษา</p> <p>8. เป็นที่ปรึกษาการทำกิจกรรมแก่นักศึกษา</p>	<p>1. ให้ความช่วยเหลือแก่นักศึกษา</p> <p>2. ให้ความช่วยเหลือแก่นักศึกษา</p> <p>3. ให้ความช่วยเหลือแก่นักศึกษา</p> <p>4. ให้ความช่วยเหลือแก่นักศึกษา</p> <p>5. ให้ความช่วยเหลือแก่นักศึกษา</p> <p>6. ให้ความช่วยเหลือแก่นักศึกษา</p> <p>7. ให้ความช่วยเหลือแก่นักศึกษา</p> <p>8. ให้ความช่วยเหลือแก่นักศึกษา</p>	<p>1. ให้ความช่วยเหลือแก่นักศึกษา</p> <p>2. ให้ความช่วยเหลือแก่นักศึกษา</p> <p>3. ให้ความช่วยเหลือแก่นักศึกษา</p> <p>4. ให้ความช่วยเหลือแก่นักศึกษา</p> <p>5. ให้ความช่วยเหลือแก่นักศึกษา</p> <p>6. ให้ความช่วยเหลือแก่นักศึกษา</p> <p>7. ให้ความช่วยเหลือแก่นักศึกษา</p> <p>8. ให้ความช่วยเหลือแก่นักศึกษา</p>



วัตถุประสงค์ของการพัฒนา 9. เพื่อพัฒนาอาจารย์ที่ทำงานร่วมกัน ได้อย่างมีความสุขและมีประสิทธิภาพ			
ผู้ฝึกทำงาน (อาจารย์ระดับ 3)	สมาชิกของทีมระยะแรก (อาจารย์ระดับ 4)	สมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์ (อาจารย์ระดับ 5-6)	ผู้ปฏิบัติงาน (รอง/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ วิทยาลัย)
สมรรถนะที่พึงประสงค์			
1. ปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1. มีการพัฒนาความสัมพันธ์กับทีมงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1. มีความยืดหยุ่นในการทำงาน สามารถกระตุ้นและสนใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามบรรทัดฐานที่วางไว้	1. ช่วยเหลือและให้โอกาสการทำงานและสังคมแก่อาจารย์ที่มีอาวุโสน้อยกว่า ชักนำให้ผู้อื่นปฏิบัติงานด้วยศักยภาพสูงสุด
วิธีการพัฒนา			
1. โครงการบูรณาการ ระหว่างงาน	1. กิจกรรมหลักสูตร - มนุษย์สัมพันธ์และการสื่อสาร	1. กิจกรรมหลักสูตรพฤติกรรม บุคคลในองค์กร	1. กิจกรรมหลักสูตรจิตวิทยา การจัดการ
2. ระบบพี่เลี้ยง	2. มอบหมายงานแบบทีม	2. มอบหมายบทบาทหัวหน้า ทีมงาน พี่เลี้ยง ผู้นิเทศงานแก่บุคคล ชั้นดีที่จัดงาน และสมาชิกของทีม ระยะแรก	2. แสวงหาโอกาสมีส่วนร่วมใน การพัฒนาวิชาชีพในโอกาส ต่างๆ
3. ระบบพี่เลี้ยง	3. จัดระบบประเมินผลงานแบบ ทีมงาน		
ความเหมาะสม 5 4 3 2 1	ข้อควรปรับปรุง.....		
ความเป็นไปได้ 5 4 3 2 1	ข้อควรปรับปรุง.....		

<p>วัตถุประสงค์ของการพัฒนา</p> <p>10. เพื่อพัฒนาสมรรถนะของอาจารย์ชั้นผู้ดูแล (รอง/ผู้ช่วยผู้อำนวยการวิทยาลัย) ในการจัดโครงสร้างและบริหารวิทยาลัย ได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p>														
<p>สมรรถนะที่พึงประสงค์</p>														
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. จัดองค์การและวางระบบบริหารอย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับการปฏิรูประบบราชการ       <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1 จัดโครงสร้าง กำหนดหน้าที่ ขอบข่ายงานและการประสานงานแต่ละตำแหน่งชัดเจน</li> <li>1.2 วางระบบบริหารเพื่อการใช้ศักยภาพสูงสุดและการมีส่วนร่วมของบุคลากร</li> </ol> </li> <li>2. วางแผนบริหารและพัฒนาวิทยาลัย ได้อย่างมีประสิทธิภาพ       <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1 กำหนดและพัฒนาวิสัยทัศน์เพื่อการวางแผน ได้อย่างเหมาะสม</li> <li>2.2 กำหนดพัฒนานโยบายและนำนโยบายสู่การปฏิบัติ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ</li> <li>2.3 วางแผนเชิงกลยุทธ์และการตัดสินใจในการบริหารวิทยาลัย ได้อย่างมีประสิทธิภาพ</li> </ol> </li> <li>3. กำหนดและพัฒนาระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัย ได้อย่างเหมาะสม</li> <li>4. จัดระบบบริหารการเงินและงบประมาณ ให้มีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ</li> <li>5. จัดระบบ ควบคุม ติดตาม ประเมินผลการบริหารของวิทยาลัยและการปฏิบัติงานของอาจารย์และผู้บริหารอย่างมีประสิทธิภาพ</li> <li>6. จัดระบบการมอบหมายงานอาจารย์อย่างเหมาะสม</li> <li>7. มีบทบาทเป็นผู้ให้ข้อมูลข่าวสารของวิทยาลัยแก่สังคม และวิเคราะห์ข้อมูลมาใช้ประโยชน์ในการบริหารและปฏิบัติงาน</li> <li>8. มีบทบาทเป็นตัวแทนขององค์การและนำการปฏิบัติงานของผู้ใต้การบังคับบัญชา</li> </ol>														
<p>วิธีการพัฒนา</p>														
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การฝึกอบรม       <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1 จัดให้ได้รับการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับกลางของวิทยาลัยนักบริหารสาธารณสุข หรือสถาบันพัฒนาข้าราชการสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน</li> <li>1.2 จัดให้ได้รับการฝึกอบรมหลักสูตรด้านการบริหารกับสถาบันภายนอกต่างๆ</li> </ol> </li> <li>2. การพัฒนาขณะปฏิบัติงาน       <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1 หมุนเวียนงาน โดยกำหนดวาระในการปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการฝ่ายหนึ่งๆ หมุนเวียนกัน ไปทุก 2-3 ปี</li> <li>2.2 สอนงาน โดยผู้อำนวยการวิทยาลัยเลือกกรอง/ผู้ช่วยให้มาทำงานร่วมด้วย แล้วสอนความรู้ ทักษะการปฏิบัติงาน และติดตามผล แก่ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น</li> <li>2.3 แต่งตั้งให้ทำงานในคณะกรรมการลำดับรอง (Junior board) เพื่อศึกษาวิเคราะห์ปัญหาในระดับภาพรวมของวิทยาลัยทั้งหมด เสนอต่อผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงสาธารณสุข</li> <li>2.4 เรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Action learning) โดยผู้อำนวยการวิทยาลัยเลือกกรอง/ผู้ช่วยผู้อำนวยการมาให้ทดลองงานจริงแล้วติดตามประเมินผลงาน</li> <li>2.5 วางแผนความก้าวหน้า (Planned progression) เป็นการกำหนดเป้าหมายอาชีพแล้ววางแผนดำเนินการพัฒนาตนเองตามเงื่อนไข หรือข้อกำหนดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ต้องการ</li> </ol> </li> </ol>														
<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 15%;">ความเหมาะสม</td> <td style="width: 5%;">5</td> <td style="width: 5%;">4</td> <td style="width: 5%;">3</td> <td style="width: 5%;">2</td> <td style="width: 5%;">1</td> <td style="width: 40%;">ความเห็น/ข้อเสนอแนะ.....</td> </tr> <tr> <td>ความเป็นไปได้</td> <td>5</td> <td>4</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>1</td> <td>ความเห็น/ข้อเสนอแนะ.....</td> </tr> </table>	ความเหมาะสม	5	4	3	2	1	ความเห็น/ข้อเสนอแนะ.....	ความเป็นไปได้	5	4	3	2	1	ความเห็น/ข้อเสนอแนะ.....
ความเหมาะสม	5	4	3	2	1	ความเห็น/ข้อเสนอแนะ.....								
ความเป็นไปได้	5	4	3	2	1	ความเห็น/ข้อเสนอแนะ.....								

วัตถุประสงค์ของการพัฒนา	
11. เพื่อพัฒนาอาจารย์ชั้นสมาชิกของทีมโดยสมบูรณ์ และขั้นที่ปรึกษา (อาจารย์ระดับ 5-8 ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าภาควิชา หัวหน้างาน) ให้บริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	
สมรรถนะที่พึงประสงค์	
1. จัดระบบบริหารให้เอื้อต่อการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา และประสิทธิภาพของงาน 2. วางแผนบริหารงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2.1 กำหนดวิสัยทัศน์ในการวางแผนงาน ได้เหมาะสม 2.2 วางแผนการทำงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3. นำเสนอข้อมูลและข้อเสนอแนะการทำงาน 4. พัฒนาผู้ได้การบังคับบัญชา ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	
วิธีการพัฒนา	
1. การฝึกอบรม 1.1 จัดให้ได้รับการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับต้นของสถาบันพระบรมราชชนก 1.2 จัดให้ได้รับการฝึกอบรม ประชุม สัมมนาด้านการบริหารภายในกระทรวงสาธารณสุขและสถาบันภายนอก 2. การพัฒนาขณะปฏิบัติงาน 2.1 แต่งตั้งให้ทำงานในคณะกรรมการบริหารของวิทยาลัย เพื่อศึกษาวิเคราะห์ปัญหาของวิทยาลัยและเสนอต่อผู้อำนวยการวิทยาลัย 2.2 มอบหมายงานให้ทำหน้าที่หัวหน้าทีมการทำงานด้านบริหารภายใต้การชี้แนะ ให้คำปรึกษาของรองผู้อำนวยการฝ่ายที่รับผิดชอบแต่ละภารกิจ	
ความเหมาะสม	5 4 3 2 1 ความเห็น/ข้อเสนอแนะ.....
ความเป็นไปได้	5 4 3 2 1 ความเห็น/ข้อเสนอแนะ.....

ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

เกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาอาชีพของอาจารย์ วิทยาลัยพยาบาล ในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข

จพาลงกรณ์มหาวิทาลัย

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับผลการตรวจสอบรูปแบบ  
การพัฒนาอาชีพ สำหรับอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข

1. สมรรถนะที่ต้องพัฒนา

1.1 ด้านการจัดการเรียนการสอนของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล

ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ดังนี้

- ข้อที่ 1 ตัดคำว่า “ได้อย่างมีประสิทธิภาพ” ออก
- 2 ควรเพิ่มความสามารถด้านวิธีการสอนที่หลากหลาย เหมาะสมกับผู้เรียน  
ในข้อนี้ด้วย โดยปรับ “ใช้นวัตกรรมในการสอน” เป็น “ใช้วิธีการสอนที่  
หลากหลายเหมาะสมกับผู้เรียน”
- 3 เติมคำว่า “ทักษะการให้บริการสุขภาพเชิงรุก ได้แก่...”และผู้ทรงคุณวุฒิให้  
ข้อสังเกตว่า อาจารย์เปลี่ยนแปลงได้ยาก ต้องใช้เวลาในการพัฒนา
- 4 ตัดคำว่า “ได้อย่างมีประสิทธิภาพ” ออก
- 5 เติมคำว่า “การพัฒนาและใช้สื่อ...” และเอา “ระบบเกื้อหนุนการเรียนรู้ของ  
นักศึกษา” มาก่อน “ระบบการคัดเลือกและติดตามคุณภาพบัณฑิต”  
และทุกข้อควรมีการกำกับดูแลติดตามประเมินผลที่ชัดเจน

นอกจากนี้ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอให้แยกการพัฒนาการควบคุมคุณภาพการศึกษา ไว้เป็นอีก 1 ข้อ

1.2 ด้านการวิจัยของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล

ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ดังนี้

ข้อที่ 2 ปรับเป็น “การทำวิจัยเชิงปฏิบัติการเพื่อนำมาพัฒนางานทั้งด้านการจัดการเรียน  
การสอน การบริหาร และการวิจัยรูปแบบต่าง ๆ เพื่อพัฒนางานในภารกิจ” และโอกาสการทำวิจัย  
ของอาจารย์แต่ละคนมีไม่เท่ากันถ้าเป็นการร่วมทำวิจัยจะมีโอกาสเป็นไปได้มากกว่าทำด้วยตนเอง  
นอกจากนี้ผู้บริหารควรพัฒนาบรรยากาศและระบบบริหารให้ส่งเสริมการทำวิจัยให้มากขึ้นด้วย  
การพัฒนาจึงจะบรรลุผลสำเร็จ

ข้อที่ 5 ปรับจาก “มาตรฐาน” เป็น “คุณภาพ”

นอกจากนี้ ผู้ทรงคุณวุฒิให้ทัศนะเกี่ยวกับการเผยแพร่ สร้างเครือข่ายการวิจัยและการนำ  
ผลงานวิจัยไปใช้ ว่า ผู้บริหารและอาจารย์ต้องทุ่มเท ส่งเสริมให้มากกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

1.3 ด้านการให้บริการวิชาการแก่สังคมของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล

ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ดังนี้

ข้อที่ 1 ตัดคำว่า “การฝึกอบรมและ” ออก

ข้อที่ 2 ตัดคำว่า “ได้อย่างมีประสิทธิภาพ” ออก

ข้อที่ 3 ปรับเพิ่มเป็น “ประเมินความต้องการบริการวิชาการ ที่ประชาชนและหน่วยงานต่างๆต้องการจากวิทยาลัย” ข้อ 4 ปรับเป็นข้อที่ 7 และเพิ่มข้อ 4 เป็น “วางแผนการจัดทำโครงการบริการวิชาการของวิทยาลัย” เพิ่มข้อ 5 เป็น “จัดโครงการบริการวิชาการให้ประชาชนและหน่วยงานต่างๆ” เพิ่ม ข้อ 6 เป็น “ประเมินผลการจัดทำโครงการบริการวิชาการแก่ประชาชนและหน่วยงานต่างๆ”

#### 1.4 ด้านการเขียนเอกสารวิชาการ และตำราของอาจารย์ วิทยาลัยพยาบาล

ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ดังนี้

ข้อที่ 2 ตัดคำว่า “ได้อย่างมีคุณภาพ” ออก

ข้อที่ 2 ตัดคำว่า “ได้อย่างกว้างขวาง” ออก

ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อสังเกตว่า ผู้บริหารวิทยาลัยควรส่งเสริมการเขียนเอกสารวิชาการและตำราอย่างจริงจังและมากกว่าในปัจจุบัน

#### 1.5 ด้านกิจกรรมนักศึกษา และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล

ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ดังนี้

ข้อที่ 1 ปรับข้อ 1 เป็น 2 ข้อ คือข้อ 1. “ความรู้ ความเข้าใจปรัชญา และหลักการจัดทำกิจกรรมนักศึกษา” ข้อ 2. “ความรู้ความเข้าใจกระบวนการให้คำปรึกษานักศึกษา และการทำกิจกรรมนักศึกษา”

ข้อที่ 2 ปรับเป็นข้อ 3 และตัดคำว่า “ได้อย่างมีประสิทธิภาพ” ออก

ข้อที่ 3 ปรับเป็นข้อ 4 และตัดคำว่า “ได้อย่างมีประสิทธิภาพ” ออก และปรับจาก “การให้คำปรึกษาการทำกิจกรรมนักศึกษา” เป็น “การเป็นที่ปรึกษาในการทำกิจกรรมนักศึกษา” และอาจารย์ควรปรับทัศนคติในการทำหน้าที่ที่ปรึกษาการจัดกิจกรรมนักศึกษา โดยส่งเสริมให้นักศึกษาริเริ่มจัดการด้วยตนเองให้มากขึ้น

ข้อที่ 4 ปรับเป็นข้อที่ 5

#### 1.6 ด้านพฤติกรรมการทำงานร่วมกันของอาจารย์ วิทยาลัยพยาบาล

ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ดังนี้

ข้อที่ 1 ปรับเป็น “การประสานงานและการทำงานร่วมกันเป็นทีมได้อย่างมีความสุข”

ข้อที่ 2 ตัดคำว่า “ได้อย่างมีประสิทธิภาพ” ออกและควรพัฒนาข้อนี้ให้มาก ร่วมกับปรับวัฒนธรรมองค์การให้ช่วยเหลือกันมากขึ้น

ข้อที่ 3 ปรับเป็น “การให้คำแนะนำ กระตุ้น แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้อื่น”

### 1.7 ด้านความสามารถด้านบริหารของอาจารย์กลุ่มผู้อุปถัมภ์

ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ดังนี้

ข้อที่ 1 ตัดคำว่า “อย่างมีประสิทธิภาพ” ออก ปรับคำว่า “สอดคล้อง” เป็น “สอดคล้อง”

ข้อที่ 2 ข้อ 2.1 ตัดคำว่า “และการพัฒนา” ออก ข้อ 2.2 ตัดคำว่า “และการพัฒนา” ออก และตัดคำว่า “ได้อย่างมีประสิทธิภาพ” ออก ข้อ 2.3 ตัดคำว่า “ได้อย่างมีประสิทธิภาพ” ออก

ข้อที่ 3 ปรับเป็น “การวางแผนและจัดระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์”

ข้อที่ 4 ตัดคำว่า “และมีประสิทธิภาพ” ออกและในทางปฏิบัติขึ้นอยู่กับผู้อำนวยการ-วิทยาลัยว่าจะอนุญาตให้ทำหรือไม่

ข้อที่ 5 ปรับ “การบริหารของวิทยาลัย” เป็น “การบริหารวิทยาลัยของผู้บริหาร” และตัดคำว่า “และผู้บริหารอย่างมีประสิทธิภาพ” ออก

ข้อที่ 6 ตัดคำว่า “อย่างเหมาะสม” ออก และปัจจุบันรองผู้อำนวยการยังมีความเกรงใจกันมาก ทำให้การมอบหมายงานไม่กระจายไปเท่าเทียมกัน

ข้อที่ 7 และ 8 ปรับเป็น ข้อ 7 “บทบาทเป็นผู้แทนองค์การ และผู้ให้ข้อมูลข่าวสารของวิทยาลัยต่อสังคม” ข้อ 8 “การวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสารเพื่อนำมาเป็นประโยชน์ในการบริหารและปฏิบัติงานของวิทยาลัย” เพิ่ม ข้อ 9 “การเป็นผู้นำและเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา” และบทบาทเหล่านี้

รองผู้อำนวยการยังทำค่อนข้างน้อย ต้องพัฒนาให้มากขึ้น

ในภาพรวมของความสามารถทั้งหมดต้องอาศัยเวลาในการปรับเปลี่ยน

### 1.8 ด้านความสามารถด้านบริหารของกลุ่มอาจารย์ชั้นสมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์ และชั้นที่ปรึกษาของอาจารย์ วิทยาลัยพยาบาล

ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ดังนี้

ข้อที่ 2 ตัดคำว่า “ได้อย่างมีประสิทธิภาพ” ออก ข้อที่ 2.1 ตัดคำว่า “ได้อย่างเหมาะสม” ออก และข้อที่ 2.2 ตัดคำว่า “ได้อย่างมีประสิทธิภาพ” ออก

ข้อที่ 3 ปรับเป็นข้อที่ 4 และเพิ่มข้อที่ 3 เป็น “การเก็บรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงาน และการประเมินผลเพื่อการปรับปรุงการทำงานอย่างเป็นระบบ”

ข้อที่ 4 ปรับเป็นข้อที่ 5 และตัดคำว่า “อย่างมีประสิทธิภาพ” ออก และขยายความให้ชัดเจนเป็น “การพัฒนาผู้ใต้การบังคับบัญชา โดยการให้คำปรึกษาชี้แนะการทำงาน สอนงาน นิเทศงาน ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ และให้โอกาสฝึกอบรม และศึกษาต่อ”

ในภาพรวมทั้งหมดความสามารถที่ระบุมายังมีน้อย ไม่ครอบคลุมงานของหัวหน้าภาคและหัวหน้างาน

## 2. การตรวจสอบ

### 2.1 เป้าหมายทั่วไปและเป้าหมายเฉพาะของการพัฒนาอาชีพอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล

ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ดังนี้

ข้อที่ 2 เพิ่มข้อความจาก “ให้ทำงานร่วมกัน” เป็น “ให้ทำงานและเรียนรู้การทำงานร่วมกัน” ปรับข้อความจาก “ประสานสัมพันธ์ภาพเพื่อวิทยาลัย” เป็น “ประสานสัมพันธ์ภาพเพื่อบรรลุเป้าหมายของการทำงาน”

### 2.2 แนวทางการพัฒนาอาชีพของอาจารย์กลุ่มผู้ฝึกหัดงาน

ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ดังนี้

ในภาพรวมทั้งหมดของแนวทางการพัฒนา

1. ควรเพิ่มการฝึกอบรมและศึกษาต่อให้อาจารย์ทุกชั้น
2. การศึกษาต่อควรมุ่งทั้งวิชาชีพพยาบาล และทางการศึกษา

กลุ่มผู้ฝึกหัดงาน

ข้อที่ 1 ปรับเพิ่มข้อความเป็น “จัดให้เข้าร่วมโครงการปฐมนิเทศ”

ข้อที่ 2 การสอนงาน ควรระบุช่วงเวลา ปรับเป็น “สอนงานโดยพี่เลี้ยงในโครงการฝึกอบรมระหว่างงาน ระยะเวลา 1 ปีแรกของการทำงาน”

ข้อที่ 5 เดิม “อย่างสม่ำเสมอ”

### 2.3 แนวทางการพัฒนาอาชีพของอาจารย์กลุ่มสมาชิกของทีมระยะแรก

ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ดังนี้

ข้อที่ 3 อาจทำได้ยาก เพราะหัวหน้าภาควิชา หรือหัวหน้างานมักไม่มีเวลาว่างในการสอนงาน

ข้อที่ 4 ระบบรางวัลปรับเป็น “ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ และให้โอกาสพัฒนา ฝึกอบรม ศึกษาต่อ เลื่อนขั้น” และอาจทำได้ยาก เพราะติดขัดระเบียบที่มีอยู่เดิม

### 2.4 แนวทางการพัฒนาอาชีพของอาจารย์กลุ่มสมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์

ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ดังนี้

ข้อที่ 4 ระบบรางวัล ปรับเป็น “ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ และให้โอกาสพัฒนา ฝึกอบรม ศึกษาต่อ เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง”

## 2.5 แนวทางการพัฒนาอาชีพของอาจารย์กลุ่มที่ปรึกษา

ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ดังนี้

ข้อที่ 6 ระบบรางวัล ปรับเป็น “ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ และส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพ และการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง”

## 2.6 แนวทางการพัฒนาอาชีพของอาจารย์กลุ่มผู้อุปถัมภ์

ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ดังนี้

ข้อที่ 5 การหมุนเวียนงาน ให้ขยายเป็น “การหมุนเวียนงานให้ได้ใช้ความเชี่ยวชาญ และมอบหมายงานบริหารให้รับผิดชอบมากขึ้น”

ข้อที่ 7 แต่งตั้งให้ทำงานในคณะกรรมการลำดับรอง ให้ระบุว่า “ลำดับรองจากคณะผู้อำนวยการวิทยาลัย”

## 2.7 การออกแบบการพัฒนาอาชีพตามสมรรถนะที่ต้องพัฒนาของอาจารย์

วัตถุประสงค์การพัฒนา 1. เพื่อพัฒนาสมรรถนะในการใช้หลักสูตรเป็นแนวทางในการจัดการเรียนการสอนและการฝึกอบรม และสามารถบริหารหลักสูตรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ด้านสมรรถนะที่พึงประสงค์ ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ดังนี้

ปรับวัตถุประสงค์ของการพัฒนาเป็น 2 ข้อ คือ 1.1 และ 1.2 โดยตัด “และสามารถบริหารหลักสูตรได้อย่างมีประสิทธิภาพ” ออก และปรับเป็น 1.2 “เพื่อพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารงานหลักสูตร”

กลุ่มสมาชิกของทีมีระยะสมบูรณ์

ข้อที่ 2 ปรับคำว่า “กำหนดหลักสูตร” เป็น “วิเคราะห์หลักสูตร”

ข้อที่ 3 อาจารย์ชั้นนี้ไม่น่าจะผลิตผลงานวิชาการด้านหลักสูตรได้หลากหลาย ปรับให้เป็น “ทำวิจัยเกี่ยวกับการใช้หลักสูตรในการจัดการเรียนการสอน”

ข้อที่ 4 เช่นเดียวกับข้อ 3 ปรับให้เป็น “ทำหน้าที่ที่เสี่ยงด้านหลักสูตรให้อาจารย์กลุ่มผู้ฝึกหัดงานและสมาชิกของทีมีระยะแรก”

กลุ่มที่ปรึกษา

ข้อที่ 2 ปรับ “กำหนดหลักสูตร” เป็น “ร่วมวิเคราะห์หลักสูตร” และปรับข้อนี้เป็นข้อ 4 โดยเพิ่มข้อ 2 “ร่วมจัดทำเอกสารหลักสูตร ประมวลการสอน โครงการสอน และแผนการสอนรายวิชา” และข้อ 3 “ร่วมติดตามผลการใช้หลักสูตร”

ข้อที่ 5 ตัด “การแต่งตั้งาราด้านการพัฒนาหลักสูตร” ออก

### กลุ่มผู้อุปถัมภ์

ข้อที่ 2 ปรับเป็นข้อ 5 พร้อมกับเติม “อย่างสม่ำเสมอ” และเพิ่ม ข้อ 2 “วางแผน ดำเนินการ ประสานงานและกำกับติดตามผลการนำหลักสูตรไปใช้” ข้อ 3 “จัดทำเอกสาร หลักสูตร ประมวลการสอน โครงการสอน และแผนการสอนแต่ละวิชาให้อาจารย์อย่างทั่วถึง” และข้อ 4 “ดำเนินการพัฒนาหลักสูตร”

### ข้อที่ 3 ปรับเป็นข้อที่ 6

ด้านวิธีการพัฒนา ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ดังนี้

### กลุ่มผู้ฝึกหัดงาน

ข้อที่ 2 ปรับเป็นข้อ 3 และเพิ่มข้อ 2 “จัดฝึกอบรมให้ความรู้ปรัชญา วัตถุประสงค์ และ โครงสร้างเนื้อหาหลักสูตร โดยอาจารย์กลุ่มที่ปรึกษาและ/หรือกลุ่มผู้อุปถัมภ์

### กลุ่มสมาชิกของทีมระยะแรก

เพิ่มข้อที่ 2 “ศึกษาต่อด้านการศึกษาพยาบาล หรือด้านหลักสูตรและการสอน”

### กลุ่มสมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์

ข้อที่ 1 ปรับคำว่า “กำหนดหลักสูตร” เป็น “วิเคราะห์หลักสูตร”

ข้อที่ 3 ปรับจาก “มอบหมายงาน” เป็น “ร่วมเป็น”

ข้อที่ 5 ปรับเป็น “จัดหาทุนสนับสนุนการวิจัย”

ข้อที่ 6 ปรับจาก “ศึกษาต่อด้านหลักสูตร” เป็น “ศึกษาต่อด้านการศึกษาพยาบาล หรือ ด้านหลักสูตรการสอน”

### กลุ่มที่ปรึกษา

ข้อที่ 2 ปรับจาก “มอบหมายหน้าที่กรรมการ” เป็น “มอบหมายหน้าที่ประธาน - กรรมการ”

ข้อที่ 5 ปรับจาก “ศึกษาต่อด้านหลักสูตร” เป็น “ศึกษาต่อด้านการศึกษาพยาบาล หรือ ด้านหลักสูตรการสอน”

### กลุ่มผู้อุปถัมภ์

เพิ่มข้อที่ 4 “ฝึกอบรมการบริหารและพัฒนาหลักสูตร และ/หรือ ศึกษาต่อด้านการศึกษา พยาบาล หรือ ด้านหลักสูตร และการสอน”

วัตถุประสงค์การพัฒนา 2. เพื่อพัฒนาสมรรถนะในการจัดการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบ

ด้านความสามารถที่พึงประสงค์ ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ดังนี้

ปรับวัตถุประสงค์ของการพัฒนาเป็น 2 ข้อ คือ 2.1 และ 2.2 โดยเพิ่มข้อ 2.2 เป็น “เพื่อ พัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารการจัดการเรียนการสอน”

**กลุ่มผู้ฝึกหัดงาน**

ข้อที่ 1 ตัด “จัดทำรายละเอียดชุดวิชา” ออก

ข้อที่ 2 เพิ่มข้อ 2 “สอนโดยวิธีการสอนที่เหมาะสมกับผู้เรียน” และปรับข้อ 2 เป็นข้อ 3

ข้อที่ 3 ปรับเป็นข้อที่ 4

ข้อที่ 4 ปรับเป็นข้อที่ 5 และเติม “ร่วมจัดทำตารางสอนรายวิชา”

**กลุ่มสมาชิกของทีมระยะแรก**

ข้อที่ 1 เติม “และจัดทำรายละเอียดชุดวิชา”

เพิ่มข้อที่ 5 “ร่วมจัดทำตารางสอน” และข้อที่ 6 “ร่วมทำวิจัยด้านการจัดการเรียนการสอน”

**กลุ่มสมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์**

ข้อที่ 5 เติม “ให้อาจารย์กลุ่มผู้ฝึกหัดงาน และสมาชิกของทีมระยะแรก”

เพิ่มข้อที่ 6 “จัดทำตารางสอน”

**กลุ่มที่ปรึกษา**

ข้อที่ 3 เติม “ให้อาจารย์ 3 กลุ่มแรก”

**กลุ่มผู้อุปถัมภ์**

ข้อที่ 2 ปรับเป็นข้อที่ 3 และเติม “และติดตามกำกับควบคุมการสอนของอาจารย์”

ข้อที่ 3 ปรับเป็นข้อที่ 2

ข้อที่ 5 ปรับเป็น “ประเมินผลงานการจัดการเรียนการสอนของวิทยาลัยและติดตามประเมินคุณภาพบัณฑิต”

และเพิ่มข้อที่ 6 เป็น “พัฒนาระบบการคัดเลือกผู้เข้าศึกษา”

วิธีการพัฒนา ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ดังนี้

**กลุ่มผู้ฝึกหัดงาน**

ข้อที่ 3 เพิ่ม “การใช้สื่อการสอนและเทคโนโลยีทางการศึกษา”

เพิ่มข้อที่ 4 “ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ และยกย่องชมเชยในผลงานที่พัฒนาขึ้น”

**กลุ่มสมาชิกของทีมระยะแรก**

เพิ่มข้อที่ 4 “ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ และให้การยกย่องชมเชยให้โอกาสพัฒนา ฝึกอบรม และศึกษาต่อ”

ข้อที่ 5 “ศึกษาต่อสาขาการศึกษาพยาบาล หรือสาขาด้านการสอน”

**กลุ่มสมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์**

ข้อที่ 1 ปรับคำว่า “ระบบรางวัล” เป็น “ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ

และให้การสนับสนุน และเวลาในการผลิต และเผยแพร่ผลงานวิชาการ และพิจารณาการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง”

ข้อที่ 5 ปรับเป็น “ฝึกอบรมเฉพาะทางด้านการจัดการเรียนการสอน หรือศึกษาต่อสาขาการศึกษาพยาบาล หรือสาขาด้านการสอน

#### กลุ่มที่ปรึกษา

ข้อที่ 1 ปรับคำว่า “ระบบรางวัล” เป็น “ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ให้การสนับสนุน เวลาในการผลิต เผยแพร่ผลงานวิชาการและพิจารณาการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง”

ข้อที่ 4 ปรับเป็น “ฝึกอบรมเฉพาะทางด้านการจัดการเรียนการสอน หรือศึกษาต่อสาขาการศึกษาพยาบาล หรือสาขาด้านการสอน”

#### กลุ่มผู้อุปถัมภ์

เพิ่มข้อที่ 4 “ประเมินผลการปฏิบัติงานและให้การสนับสนุนการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง”

ข้อที่ 5 “ฝึกอบรมเฉพาะทางด้านการจัดการเรียนการสอน หรือศึกษาต่อสาขาการศึกษาพยาบาล หรือสาขาด้านการสอน”

วัตถุประสงค์การพัฒนา 3. เพื่อพัฒนาสมรรถนะในการจัดการเรียนการสอนตามกรอบแนวคิดที่พึงประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ด้านสมรรถนะที่พึงประสงค์ ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ดังนี้

#### กลุ่มผู้ฝึกหัดงาน

เพิ่มข้อที่ 2 “ร่วมสอนโดยผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง และการเรียนรู้ด้วยตนเอง”

#### กลุ่มสมาชิกของทีมีระยะแรก

ข้อที่ 1 เพิ่ม “สอดคล้องคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยม และการดำรงชีวิต ที่มีความพอดี”

#### กลุ่มผู้อุปถัมภ์

เพิ่มข้อที่ 1 “ริเริ่มการจัดการเรียนการสอนโดยมีกรอบแนวคิดที่พึงประสงค์กำกับ”

เพิ่มข้อที่ 2 “ การติดตาม กำกับ ประเมินผลการจัดการเรียนการสอนของอาจารย์อย่างสม่ำเสมอ และผลการประเมินมาปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบ”

#### ด้านวิธีการพัฒนา และกลุ่มสมาชิกของทีมีระยะสมบูรณ์

ข้อที่ 3 ปรับคำว่า “จัดระบบรางวัล” ออก ปรับเป็น “ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ และให้การสนับสนุนทุนและเวลาในการเผยแพร่ และผลิตผลงานวิชาการ รวมถึงการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง”

#### กลุ่มที่ปรึกษา

ข้อที่ 1 ปรับเป็น “ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ และให้การสนับสนุนทุนและเวลาในการเผยแพร่ และผลิตผลงานวิชาการ รวมถึงการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง”



วัตถุประสงค์การพัฒนา 4. เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนสาระวิชาการและทักษะปฏิบัติที่พึงประสงค์สำหรับการจัดการเรียนการสอน

ด้านสมรรถนะที่พึงประสงค์ ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ดังนี้

กลุ่มผู้ฝึกหัดงาน

ข้อที่ 1 เพิ่ม “การให้บริการสุขภาพเชิงรุกได้แก่...”

กลุ่มสมาชิกของทีมระยะแรก

ข้อที่ 1 เพิ่ม “การสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชนด้านสุขภาพ”

กลุ่มสมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์

ข้อที่ 1 ตัด “การสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชน” ออก

กลุ่มที่ปรึกษา

ข้อที่ 1 ปรับเป็น “พัฒนารูปแบบการเรียนการสอน เพื่อเสริมสร้างทักษะการให้บริการสุขภาพเชิงรุก”

กลุ่มผู้อุปถัมภ์

เพิ่มข้อที่ 1 “ริเริ่มจัดการเรียนการสอน เพื่อเสริมสร้างทักษะการให้บริการสุขภาพเชิงรุก”

เพิ่มข้อที่ 2 “ติดตามและประเมินผลการจัดการเรียนการสอนของอาจารย์อย่างสม่ำเสมอ”

วิธีการพัฒนาผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ดังนี้

กลุ่มผู้ฝึกหัดงาน

ข้อที่ 2 ปรับเป็น “ฝึกอบรมการให้บริการสุขภาพเชิงรุกในด้านต่างๆ”

ข้อที่ 3 ปรับเป็น “ฝึกปฏิบัติการให้บริการสุขภาพเชิงรุก”

กลุ่มสมาชิกของทีมระบบสมบูรณ์

ข้อที่ 2 ปรับเป็นข้อที่ 3 และตัด “จัดระบบรางวัล” ออก ปรับเป็น “ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ และให้ทุน...” และเพิ่มข้อที่ 2 เป็น “ฝึกอบรม ศึกษาดูงาน บทบาทพี่เลี้ยง ที่ปรึกษา ผู้นิเทศ การเสริมสร้างทักษะการให้บริการสุขภาพเชิงรุก”

กลุ่มที่ปรึกษา

ข้อที่ 2 ปรับเป็นข้อที่ 3 และตัดคำว่า “จัดระบบรางวัล” ออก ปรับเป็น “ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ...” และเพิ่มข้อที่ 2 “ฝึกอบรมการประเมิน และวางแผนการพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนการสอนเพื่อเสริมสร้างทักษะการให้บริการสุขภาพเชิงรุก”

กลุ่มผู้อุปถัมภ์

ข้อที่ 1 ตัดคำว่า “จัดระบบรางวัล” ออก ปรับเป็น “ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ และให้...”

วัตถุประสงค์การพัฒนา 5. เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะความสามารถในการทำวิจัย และนำกระบวนการวิจัยไปใช้ในการพัฒนางานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**ด้านสมรรถนะที่พึงประสงค์ ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ดังนี้**

ปรับวัตถุประสงค์ของการพัฒนาเป็น 5.1 และ 5.2 โดยเพิ่ม 5.2 เป็น “เพื่อพัฒนาความสามารถด้านการบริหารงานวิจัยและพัฒนาความรู้”

**กลุ่มผู้ฝึกหัดงาน**

เพิ่มข้อ 2 อ่านงานวิจัย และนำผลงานวิจัยมาใช้ในการสอนและการปฏิบัติพยาบาล

**ด้านวิธีการพัฒนาผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ดังนี้**

**กลุ่มผู้ฝึกหัดงาน**

ข้อที่ 1 ปรับเป็นข้อที่ 2 และปรับข้อที่ 2 เป็นข้อที่ 1 เพิ่มข้อที่ 3 “ศึกษาวิเคราะห์ผลงานวิจัยของผู้อื่น”

**กลุ่มสมาชิกของทีมระยะแรก**

ข้อที่ 1 ปรับเป็นข้อที่ 4

ข้อที่ 2 ปรับเป็นข้อที่ 7 และตัดคำว่า “จัดระบบรางวัล” เป็น “ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ และสนับสนุนทุน เวลาในการทำ เผยแพร่ และนำผลงานวิจัยไปใช้ รวมถึงการยกย่องชมเชยพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง”

เพิ่มข้อที่ 2 “ติดตามการเขียนรายงานการวิจัย”

เพิ่มข้อที่ 3 “จัดหาวารสาร ตำรา สื่อสื่อบันต่าง ๆ เพื่อการศึกษาค้นคว้า ติดตามงานวิจัยทั้งภายใน และต่างประเทศ”

เพิ่มข้อที่ 6 “จัดหาแหล่งเผยแพร่ผลงานวิจัยให้”

เพิ่มข้อที่ 8 “ฝึกอบรมเฉพาะด้านการวิจัยหรือศึกษาต่อสาขาพยาบาล หรือสาขาด้านการวิจัยทางการศึกษา”

**กลุ่มสมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์**

ข้อที่ 1 ปรับเป็น “ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ และสนับสนุนทุนเวลาในการทำ เผยแพร่ และนำผลงานวิจัยไปใช้ รวมถึงการยกย่องชมเชยพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง”

เพิ่มข้อที่ 5 “ฝึกอบรมเฉพาะด้านการวิจัยหรือศึกษาต่อสาขาพยาบาล หรือสาขาด้านการวิจัยทางการศึกษา”

**กลุ่มที่ปรึกษา**

ข้อที่ 1 ปรับเป็น “ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ และสนับสนุนทุน เวลาในการทำ เผยแพร่ และนำผลงานวิจัยไปใช้ รวมถึงการยกย่องชมเชยพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง”

ข้อที่ 3 ปรับเป็นข้อที่ 4 และเพิ่มข้อที่ 3 “จัดระบบติดต่อสื่อสารเพื่อสร้างเสริมข่ายการวิจัย รวมถึงเป็นสมาชิกของสถาบันการศึกษา องค์กรด้านการวิจัยของประเทศ”

เพิ่มข้อที่ 5 “ฝึกอบรมเฉพาะด้านการวิจัยหรือศึกษาต่อสาขาพยาบาล หรือสาขาด้านการวิจัยทางการศึกษา”

#### กลุ่มผู้อุปถัมภ์

เพิ่มข้อที่ 4 “ฝึกอบรมเฉพาะด้านการวิจัยหรือศึกษาต่อสาขาพยาบาล หรือสาขาด้านการวิจัยทางการศึกษา”

วัตถุประสงค์การพัฒนา 6. เพื่อพัฒนาสมรรถนะในการพัฒนาบุคลากรสาธารณสุขและการให้บริการวิชาการแก่สังคม

ด้านสมรรถนะที่พึงประสงค์ ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ดังนี้  
ปรับวัตถุประสงค์การพัฒนาเป็น 5.1 และ 5.2 โดยเพิ่ม 5.2 เป็น “เพื่อพัฒนาความสามารถด้านการบริหารงานการให้บริการวิชาการแก่สังคม”

#### กลุ่มสมาชิกของทีมนระยะสมบูรณ์

ข้อที่ 3 เป็นข้อที่ 5 และเพิ่มข้อที่ 3 “ร่วมประเมินความต้องการบริการวิชาการที่ประชาชน และหน่วยงานเป้าหมายต้องการ”

เพิ่มข้อที่ 4 “ร่วมวางแผนและจัดทำโครงการบริการวิชาการของวิทยาลัย”

เพิ่มข้อที่ 6 “ร่วมประเมินผลกรจัดทำโครงการบริการวิชาการของวิทยาลัย”

เพิ่มข้อที่ 7 เขียนบทความ เอกสารวิชาการ ด้านบริการวิชาการแก่สังคม

#### กลุ่มที่ปรึกษา

ปรับข้อที่ 2 เป็นข้อที่ 4 ปรับข้อที่ 3 เป็นข้อที่ 5 ปรับข้อที่ 4 เป็นข้อที่ 6

เพิ่มข้อที่ 2 “ประเมินความต้องการบริการวิชาการที่ประชาชนและหน่วยงานต่างๆ ต้องการจากวิทยาลัย”

เพิ่มข้อที่ 3 “วางแผน และจัดทำโครงการบริการวิชาการของวิทยาลัย”

เพิ่มข้อที่ 7 “ประเมินผลการจัดทำโครงการบริการวิชาการของวิทยาลัย”

เพิ่มข้อที่ 8 “ทำหน้าที่ประสานความร่วมมือการให้บริการวิชาการกับหน่วยงานอื่นๆ”

เพิ่มข้อที่ 9 “ผลิตผลงานวิชาการด้านบริการวิชาการ”

#### กลุ่มผู้อุปถัมภ์

ข้อที่ 3 เพิ่ม “และประสานสัมพันธ์กับหน่วยงานต่างๆที่เกี่ยวข้อง”

ข้อที่ 4 เพิ่ม “และพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมของวิทยาลัย”

ด้านวิธีการพัฒนา และผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ดังนี้

กลุ่มผู้ฝึกหัดงาน

เพิ่มข้อที่ 2 “ศึกษาดูตาม และร่วมจัดกิจกรรมบริการวิชาการของวิทยาลัย”

กลุ่มสมาชิกของทีมีระยะแรก

ข้อที่ 3 ปรับเป็น “ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ และยกย่องชมเชยให้โอกาสพัฒนา ฝึกอบรม ศึกษาต่อ”

กลุ่มสมาชิกของทีมีระยะสมบูรณ์

ข้อที่ 2 ปรับเป็น “ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ สนับสนุนเวลา ยกย่อง ชมเชย รวมถึงพิจารณาการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง”

ข้อที่ 3 เพิ่ม “ฝึกอบรมเฉพาะทางหรือ...”

กลุ่มที่ปรึกษา

ข้อที่ 2 ปรับเป็นข้อที่ 3 และปรับเป็น “ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ สนับสนุนเวลา ยกย่อง ชมเชย รวมถึงพิจารณาการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง”

ข้อที่ 3 ปรับเป็นข้อที่ 4 และเพิ่ม “ฝึกอบรมเฉพาะทางหรือ...”

เพิ่มข้อที่ 2 “ฝึกอบรมการวางแผน และการจัดทำโครงการให้บริการวิชาการแก่สังคม”

วัตถุประสงค์การพัฒนา 7. เพื่อพัฒนาทักษะการเขียนเอกสารวิชาการ บทความและตำราของ  
อาจารย์

ด้านสมรรถนะที่พึงประสงค์ ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ดังนี้

ปรับวัตถุประสงค์ของการวิจัยเป็น 6.1 และ 6.2 โดยเพิ่ม 6.2 “เพื่อพัฒนาความสามารถด้านการบริหารงานการผลิตเอกสารวิชาการและตำรา”

กลุ่มผู้ฝึกหัดงาน

ข้อที่ 2 เพิ่ม “โดยค้นคว้าอ้างอิงตามหลักสากล”

กลุ่มสมาชิกของทีมีระยะแรก

เพิ่มข้อที่ 2 “ร่วมทีมการเขียนเอกสารวิชาการ”

กลุ่มผู้อุปถัมภ์

เพิ่มข้อที่ 7 “จัดหาทุนอุดหนุนการผลิตผลงานวิชาการของอาจารย์”

ด้านการวิธีการพัฒนา ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ดังนี้

กลุ่มผู้ฝึกหัดงาน

เพิ่มข้อที่ 3 “ติดตามประเมินผลการทำงานอย่างสม่ำเสมอ และชี้แนะให้คำปรึกษาพร้อมยกย่อง ชมเชยในผลงานที่ดี”

**กลุ่มสมาชิกของทีมระยะแรก**

ข้อที่ 3 ปรับเป็น “ติดตามประเมินผลการทำงานอย่างสม่ำเสมอ สนับสนุนเวลาจัดหาแหล่งค้นคว้าวิชาการ และยกย่อง ชมเชยให้โอกาสได้พัฒนาฝีมืออบรมและศึกษาต่อ”

**กลุ่มสมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์**

ข้อที่ 2 ปรับเป็น “ติดตามประเมินผลการทำงานอย่างสม่ำเสมอ สนับสนุนเวลาแหล่งค้นคว้า ให้โอกาสพัฒนาตนเอง พิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง”

**กลุ่มที่ปรึกษา**

ข้อที่ 1 ปรับเป็น “ติดตามประเมินผลการทำงานอย่างสม่ำเสมอ สนับสนุนเวลาแหล่งค้นคว้า ให้โอกาสพัฒนาตนเอง พิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง”

เพิ่มข้อที่ 2 ประชุม/สัมมนา/ดูงานด้านนี้

**กลุ่มผู้อุปถัมภ์**

ข้อที่ 2 ปรับเป็นข้อที่ 3 และข้อที่ 2 “รวบรวมและเผยแพร่ผลงานวิชาการของตนเอง”

วัตถุประสงค์การพัฒนา 8. เพื่อพัฒนาทักษะความสามารถด้านงานกิจการนักศึกษาของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล

**ด้านสมรรถนะที่พึงประสงค์ ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ดังนี้**

**กลุ่มผู้ฝึกหัดงาน**

ข้อที่ 1 ปรับเป็นข้อที่ 2 และเพิ่มข้อที่ 1 “มีความรู้ ความเข้าใจ แนวคิดและปรัชญาของงานด้านนักศึกษา”

ข้อที่ 2 ปรับเป็นข้อที่ 3

**กลุ่มผู้อุปถัมภ์**

ข้อที่ 6 เพิ่ม “จัดหาทุนสนับสนุนและ...”

**ด้านวิธีการพัฒนา ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ดังนี้**

**กลุ่มผู้ฝึกหัดงาน**

ข้อที่ 1 ปรับเป็นข้อที่ 2 และเพิ่มข้อที่ 1 “ฝึกอบรมแนวคิด ปรัชญาของงานกิจกรรมนักศึกษา” ข้อที่ 2 ปรับเป็นข้อที่ 3

**กลุ่มสมาชิกของทีมระยะแรก**

เพิ่มข้อที่ 4 “ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน ช่วยเหลือชี้แนะ แก้ไขปัญหาการทำงาน ยกย่อง ชมเชยให้โอกาสพัฒนาตนเอง และการพิจารณาเลื่อนขั้น”

**กลุ่มสมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์**

เพิ่มข้อที่ 3 “ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้โอกาสพัฒนาตนเอง และการพัฒนาการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง”

**กลุ่มที่ปรึกษา**

เพิ่มข้อที่ 5 “ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน และการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง”

**วัตถุประสงค์การพัฒนา 9. เพื่อพัฒนาอาจารย์ให้ทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุขและมีประสิทธิภาพ**

**ด้านสมรรถนะที่พึงประสงค์ ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ดังนี้**

**กลุ่มสมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์**

ข้อที่ 1 ตัดคำว่า “อย่างมีประสิทธิภาพ” ออก

**กลุ่มที่ปรึกษา**

ข้อที่ 1 ปรับคำว่า “ชักนำ” เป็น “กระตุ้นและจูงใจ”

**กลุ่มผู้อุปถัมภ์**

ข้อที่ 1. ปรับคำว่า “ชักนำให้ผู้อื่นปฏิบัติงานด้วยศักยภาพสูงสุด” เป็น “ให้คำแนะนำ กระตุ้นและจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

**ด้านวิธีการพัฒนา ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ดังนี้**

**กลุ่มที่ปรึกษา**

ข้อที่ 2 ปรับเป็น “มอบหมายบทบาทที่ปรึกษาทีมการทำงาน พี่เลี้ยง ผู้นิเทศงาน อาจารย์ กลุ่มผู้ฝึกหัดงานและสมาชิกของทีม”

**กลุ่มผู้อุปถัมภ์**

ข้อที่ 2 ปรับเป็นข้อ 3 และเพิ่มข้อที่ 2 “ทำหน้าที่พี่เลี้ยง ที่ปรึกษาการทำงาน และด้าน สังคมแก่อาจารย์กลุ่มอื่นๆ”

**วัตถุประสงค์การพัฒนา 10. เพื่อพัฒนาสมรรถนะของอาจารย์ชั้นผู้อุปถัมภ์ (รองหรือผู้ช่วย-ผู้อำนวยการวิทยาลัย) ให้จัดโครงสร้างและบริหารวิทยาลัย**

**ด้านสมรรถนะที่พึงประสงค์ ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ดังนี้**

ข้อที่ 1 ตัดคำว่า “อย่างมีประสิทธิภาพ” ออก และข้อ 1.2 ตัดคำว่า “เอื้อต่อการใช้ ศักยภาพสูงสุด” ออก เพราะไม่สื่อความและให้ขยายความการวางระบบบริหารให้ชัดเจนขึ้น

ข้อที่ 2 ตัดคำว่า “ได้อย่างมีประสิทธิภาพ” ออก ข้อที่ 2.1 ตัดคำว่า “และพัฒนา” และ

“ได้อย่างมีประสิทธิภาพ” ออก ข้อที่ 2.2 ตัดคำว่า “พัฒนา” และ “ได้อย่างมีประสิทธิภาพ” ออก และข้อที่ 2.3 ตัดคำว่า “ได้อย่างมีประสิทธิภาพ” ออก และควรเน้นการวางแผนแบบมุ่งผลลัพธ์และการติดตามแผน

ข้อที่ 3 ตัดคำว่า “ได้อย่างเหมาะสม” ออก และควรขยายความการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ชัดเจนขึ้น

ข้อที่ 4 ตัดคำว่า “อย่างมีประสิทธิภาพ” ออก และขยายความ “ระบบการเงิน”

ข้อที่ 5 ตัดคำว่า “อย่างมีประสิทธิภาพ” ออก และขยายความ “ระบบควบคุม ประเมินผล การปฏิบัติงานของอาจารย์และผู้บริหาร”

ข้อที่ 6 ตัดคำว่า “อย่างเหมาะสม” ออก และขยายความ “ระบบการมอบหมายงาน”

ข้อที่ 7 และ 8 ปรับเป็นข้อที่ 7 “บทบาทเป็นผู้แทนองค์การและผู้ให้ข้อมูลข่าวสารของวิทยาลัยต่อสังคม” ข้อที่ 8 “วิเคราะห์ข้อมูลข่าวสาร เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการบริหารและปฏิบัติงานของวิทยาลัย” ข้อที่ 9 “เป็นผู้นำและเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา” ควรรวมเป็นข้อเดียวกัน ควรเพิ่มการพัฒนาเทคโนโลยี และการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารของวิทยาลัย

**ด้านวิธีการพัฒนา และผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ดังนี้**

ข้อที่ 2.3 เพิ่มคำว่า “คณะกรรมการลำดับรองจากคณะของผู้อำนวยการวิทยาลัย”

**วัตถุประสงค์การพัฒนา 11.** เพื่อพัฒนาสมรรถนะของอาจารย์กลุ่มสมาชิกของที่มีระยะสมบุรณ์กับกลุ่มที่ปรึกษา(อาจารย์ระดับ 5-8 ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าภาควิชา หัวหน้างาน) ให้บริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**ด้านสมรรถนะที่พึงประสงค์ ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ดังนี้**

ตอนที่ 1 ให้ขยายความ การจัดระบบบริหารให้ชัดเจน

ข้อที่ 2 ตัดคำว่า “ได้อย่างมีประสิทธิภาพ” ออก ข้อที่ 2.1 ตัดคำว่า “ได้เหมาะสม” ออก และควรกำหนดนโยบายการทำงานให้ชัดเจนก่อน ข้อที่ 2.2 ตัดคำว่า “ได้อย่างมีประสิทธิภาพ” ออก ข้อที่ 3 ตัดคำว่า “ได้อย่างมีประสิทธิภาพ” ออก และบทบาทของหัวหน้าระดับต้น ควรเน้นการนำแผนสู่การปฏิบัติ

ข้อที่ 4 ตัดคำว่า “ได้อย่างมีประสิทธิภาพออก” และควรเพิ่มบทบาทด้านการควบคุม, มอบหมายงาน, ประเมินและติดตามการทำงาน ของผู้ใต้บังคับบัญชา ความรู้ด้าน การศึกษา การสร้างเครือข่ายและการเป็นแม่แบบการทำงาน

**ด้านวิธีการพัฒนา และผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ดังนี้**

ข้อที่ 2 เพิ่ม 2.3 “ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งจะให้คำปรึกษา ขกย่อง ส่งเสริมความก้าวหน้าในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งควรเพิ่มการพัฒนาโดยการฝึกอบรม

### การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง

ใช้สูตรการคำนวณกลุ่มตัวอย่างของ Cochran (1984) กำหนดค่าความเชื่อมั่น 95 % ( $\alpha = .05$ ) ค่าความคลาดเคลื่อน 5 % ( $E = .05$ ) และค่าสัดส่วน = 0.5

$$\text{สูตร } n_p = [(NZ^2p)(1-p)] / [(NE^2) + Z^2p(1-p)]$$

$n$  = ขนาดกลุ่มตัวอย่าง

$N$  = ขนาดประชากร

$Z$  = ค่าความเชื่อมั่น 95 % (1.96)

$P$  = ค่าสัดส่วนในประชากร (0.5)

$E$  = ขนาดความคลาดเคลื่อน 5 % (.05)

#### ผลการคำนวณ

##### อาจารย์ระดับ 3

$$\begin{aligned} n_p &= [(77 \times 1.96^2 \times 0.5)(1 - 0.5)] / [(77 \times 0.05^2) + 1.96^2 \times 0.5(1 - 0.5)] \\ &= 77 \times 0.9604 / 77(.0025) + 0.9604 = 73.95 / 1.15 = 64 \text{ คน} \end{aligned}$$

##### อาจารย์ระดับ 4

$$\begin{aligned} n_p &= [(127 \times 1.96^2 \times 0.5)(1 - 0.5)] / [(127 \times 0.05^2) + 1.96^2 \times 0.5(1 - 0.5)] \\ &= 127 \times 0.9604 / 127(.0025) + 0.9604 = 121.97 / 1.28 = 97 \text{ คน} \end{aligned}$$

##### อาจารย์ระดับ 5-6

$$\begin{aligned} n_p &= [(421 \times 1.96^2 \times 0.5)(1 - 0.5)] / [(421 \times 0.05^2) + 1.96^2 \times 0.5(1 - 0.5)] \\ &= 421 \times 0.9604 / 421(.0025) + 0.9604 = 404.32 / 2.01 = 201 \text{ คน} \end{aligned}$$

##### อาจารย์ระดับ 7-8

$$\begin{aligned} n_p &= [(270 \times 1.96^2 \times 0.5)(1 - 0.5)] / [(270 \times 0.05^2) + 1.96^2 \times 0.5(1 - 0.5)] \\ &= 270 \times 0.9604 / 270(.0025) + 0.9604 = 259.308 / 1.1529 = 159 \text{ คน} \end{aligned}$$

##### อาจารย์ระดับ 7-8 ผู้ปฏิบัติหน้าที่รอง หรือ ผู้ช่วยผู้อำนวยการวิทยาลัย

$$\begin{aligned} n_p &= [(130 \times 1.96^2 \times 0.5)(1 - 0.5)] / [(130 \times 0.05^2) + 1.96^2 \times 0.5(1 - 0.5)] \\ &= 130 \times 0.9604 / 130(.0025) + 0.9604 = 73.95 / 1.2854 = 97 \text{ คน} \end{aligned}$$



ตารางที่ 47 แหล่งข้อมูลและจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่จัดเก็บได้

แหล่งข้อมูล	จำนวน ที่ส่ง	จำนวน ได้คืน	ร้อยละ ของจำนวน ที่ได้คืน	จำนวนที่ได้รับคืนและมีความสมบูรณ์จำแนกตามกลุ่ม				
				ผู้ฝึก หัดงาน	สมาชิก ของทีม ระยะแรก	สมาชิกของ ทีมระยะ สมบูรณ์	ที่ปรึกษา	ผู้อุปถัมภ์
1. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี กรุงเทพฯ	65	38	58.46	2	6	9	17	4
2. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี เพชรบุรี	34	25	73.52	-	4	13	4	4
3. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ราชบุรี	50	47	94.00	3	10	17	13	4
4. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี นพรัตน์วัชร	25	21	84.00	3	4	9	2	3
5. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สระบุรี	35	27	77.14	3	4	6	10	4
6. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี จักรีรัช	20	15	75.00	5	2	2	3	3
7. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี พระพุทธบาท	20	8	40.00	2	-	-	-	4
8. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ชัยนาท	32	26	81.25	2	3	12	5	4
9. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ศรีรัชัญญา	32	25	78.12	3	1	8	8	5
10. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ชลบุรี	45	38	84.44	3	2	13	15	5
11. วิทยาลัยพยาบาลพระปกเกล้า จันทบุรี	37	36	97.29	2	4	12	14	4
12. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ศรีมหาสารคาม	42	26	61.90	2	3	16	3	2
13. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี อุครธานี	35	24	68.57	2	6	7	6	3

ตารางที่ 47 แหล่งข้อมูลและจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่จัดเก็บได้ (ต่อ)

แหล่งข้อมูล	จำนวนที่ส่ง	จำนวนที่ได้คืน	ร้อยละของจำนวนที่ได้คืน	จำนวนที่ได้รับคืนและมีความสมบูรณ์จำแนกตามกลุ่ม				
				ผู้ฝึกหัดงาน	สมาชิกของทีมระยะแรก	สมาชิกของทีมระยะสมบูรณ์	ที่ปรึกษา	ผู้ปลัดัมภ์
14. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ขอนแก่น	23	19	82.60	2	3	5	5	4
15. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สรรพสิทธิประสงค์	37	24	64.86	2	8	2	8	4
16. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี นครสวรรค์	15	10	66.66	3	-	4	-	2
17. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ลำปาง	50	38	76.00	3	5	14	12	4
18. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี เชียงใหม่	12	6	50.00	2	-	-	-	4
19. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี เขตงคันคร	22	18	81.81	3	1	1	9	4
20. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี พะเยา	26	21	80.76	2	8	6	1	4
21. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี พุทธชินราช	37	30	81.08	3	9	10	4	4
22. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สุราษฎร์ธานี	40	31	77.50	2	4	15	5	5
23. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สงขลา	44	23	52.27	2	5	9	2	3
24. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ยะลา	20	16	80.00	3	-	3	6	4
25. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี นครศรีธรรมราช	27	25	92.59	2	5	9	5	4
26. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ตรัง	12	7	58.33	3	-	-	-	3
				64	97	202	159	97
รวม	837	624	74.55			619		

## ประวัติผู้วิจัย

นางสาววิจิตรา ปัญญาชัย เกิดเมื่อวันที่ 31 ตุลาคม พ.ศ. 2504 ที่จังหวัดแพร่ สำเร็จการศึกษาวิทยาศาสตร์บัณฑิต (พยาบาลและผดุงครรภ์) จากคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พ.ศ. 2527 วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (สรีรวิทยา) จากคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พ.ศ. 2531 และเข้ารับการศึกษาระดับปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ (บริหารการศึกษา) ณ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อ พ.ศ. 2539 ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง หัวหน้าภาควิชาวิทยาศาสตร์พื้นฐานและการศึกษาทั่วไป วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี อุตรดิตถ์ กระทรวงสาธารณสุข



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย