

รายงานการศึกษาส่วนบุคคล
(Individual Study)

โครงการสร้างเสริมสมรรถนะผู้บริหารทางการแพทย์
สำหรับหัวหน้าหอผู้ป่วยและหน่วยงาน
กลุ่มการพยาบาล สถาบันราชานุกูล

จัดทำโดย นางกฤตยา ธีรธา
ตำแหน่งพยาบาลวิชาชีพชำนาญการพิเศษ
กลุ่มการพยาบาล สถาบันราชานุกูล

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม
หลักสูตรนักบริหารมหานครระดับกลาง รุ่นที่ ๑๘
สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๙

รายงานการศึกษาส่วนบุคคล
(Individual Study)

โครงการสร้างเสริมสมรรถนะผู้บริหารทางการแพทย์
สำหรับหัวหน้าหอผู้ป่วยและหน่วยงาน
กลุ่มการพยาบาล สถาบันราชานุกูล

จัดทำโดย นางกฤตยา ธีรธรา
ตำแหน่ง พยาบาลวิชาชีพชำนาญการพิเศษ

หลักสูตรนักบริหารมหานครระดับกลาง รุ่นที่ ๑๘
สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๙

รายงานนี้เป็นความคิดเห็นเฉพาะบุคคลของผู้ศึกษา

ลงชื่อ.....อาจารย์ที่ปรึกษา

(นางสาวอารี เวชาคม)

ตำแหน่ง หัวหน้ากลุ่มการพยาบาล

สังกัด สถาบันราชานุกูล กรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข

วันที่ ๒๙ เมษายน พ.ศ.๒๕๕๙

สารบัญ

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

กิตติกรรมประกาศ

คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ (ถ้ามี)

หลักการและเหตุผล..... ๑

วัตถุประสงค์..... ๒

เป้าหมาย..... ๒

ปัจจัยความสำเร็จ..... ๓

ขั้นตอนการปฏิบัติและผู้รับผิดชอบ..... ๓

งบประมาณ..... ๖

ระยะเวลาดำเนินการ..... ๖

แนวทางการบริหารความเสี่ยง..... ๖

การประเมินผล..... ๘

ข้อเสนอแนะ..... ๘

บรรณานุกรม..... ๘

ภาคผนวก..... ๑๐

ประวัติผู้เขียนเอกสารรายงานการศึกษาส่วนบุคคล..... ๑๗

บทสรุปผู้บริหาร

การเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยี การปฏิรูประบบสุขภาพ และการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนในปี ๒๕๕๘ ผู้บริหารการพยาบาลทุกระดับเป็นปัจจัยสำเร็จที่สำคัญจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาศักยภาพและสมรรถนะหลักอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ในปีงบประมาณ ๒๕๕๙ กลุ่มการพยาบาลสถาบันราชานุกูล ได้วิเคราะห์องค์กรพยาบาลโดยใช้ SWOT ซึ่งในส่วนที่เกี่ยวกับบุคลากร พบจุดแข็งเรื่องผู้บริหารมีความมุ่งมั่นสูง พยาบาลมีประสบการณ์และเชี่ยวชาญในการดูแลผู้ที่มีปัญหาพัฒนาการและความบกพร่องทางสติปัญญา มีแผนพัฒนาบุคลากรทุกระดับอย่างต่อเนื่อง แต่ในด้านจุดอ่อน พบว่าบุคลากรที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญมีจำนวนลดลงเนื่องจากการเกษียณราชการ ซึ่งในเดือนตุลาคม ๒๕๕๙นี้ ผู้บริหารการพยาบาลระดับสูง เกษียณราชการ ๒ คน ระบบการวางแผนหาผู้รับตำแหน่งผู้บริหารการพยาบาลไม่ชัดเจน โอกาสความก้าวหน้าทางวิชาชีพเพื่อเลื่อนระดับยาก เป็นคอขวดทำให้ขาดขวัญและกำลังใจ ด้านปัญหาอุปสรรค(Threats)พบว่ารูปแบบการดำเนินงานและการบริหารจัดการระดับประเทศมีการเปลี่ยนแปลงส่งผลให้แผนการดำเนินงานต้องมีการปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์และความเหมาะสม พยาบาลที่มีความชำนาญถูกดึงตัวไปรับผิดชอบงานอื่นที่ไม่ใช่งานวิชาชีพพยาบาล

กลุ่มการพยาบาล ได้วิเคราะห์พบว่าปัจจัยความสำเร็จที่จะตอบสนองและบรรลุเป้าหมายวิสัยทัศน์และพันธกิจของสถาบันราชานุกูล ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต คือ การพัฒนาบุคลากรพยาบาลให้มีศักยภาพพร้อมต่อการปฏิบัติงานในบทบาทที่ได้รับมอบหมายและมีความสามารถในการแข่งขันในอนาคต โดยเห็นความสำคัญในการเตรียมผู้บริหารการพยาบาลบนฐานสมรรถนะเริ่มจากระดับหัวหน้าหอผู้ป่วยและหน่วยงาน แนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรในปัจจุบันนั้น ใช้รายการสมรรถนะ ระดับสมรรถนะ คำอธิบายและเครื่องบ่งชี้พฤติกรรมสมรรถนะที่ใช้ในระบบบริหารผลการปฏิบัติราชการ ของกรมสุขภาพจิต ซึ่งกำหนดสมรรถนะหลัก ๕ สมรรถนะ และกำหนดสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงาน ๔ สมรรถนะ นอกจากนี้ได้กำหนดสมรรถนะเฉพาะวิชาชีพพยาบาล ๒ สมรรถนะ สำหรับสมรรถนะทางด้านการบริหารไม่ได้นำมาใช้ในการประเมินและพัฒนาศักยภาพพยาบาล และได้มีการศึกษาสมรรถนะผู้บริหารการพยาบาลประเทศไทยระดับหัวหน้าหอผู้ป่วยและหน่วยงาน มีสมรรถนะหลัก ๕ สมรรถนะ คือ ๑)ภาวะผู้นำ ๒) การบริหารจัดการและพัฒนาคุณภาพ ๓)การสื่อสารและการสร้างสัมพันธภาพ ๔)จรรยาบรรณวิชาชีพ จริยธรรมและกฎหมาย ๕)นโยบายและสิ่งแวดล้อมด้านสุขภาพ (สุจิตรา เหลืองอมรเลิศ และวาสนี วิเศษฤทธิ์. ม.ป.ป.) ดังนั้นในการดำเนินโครงการครั้งนี้ ต้องสร้างเครื่องมือโดยกำหนดรายการสมรรถนะผู้บริหารทางการพยาบาล ที่สอดคล้องเหมาะสมกับบริบทของกลุ่มการพยาบาล สถาบันราชานุกูล กำหนดระดับสมรรถนะ คำอธิบายและเครื่องบ่งชี้พฤติกรรมสมรรถนะเพื่อให้สามารถนำไปใช้ได้จริง จากนั้นต้องจัดทำแผนการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารทางการพยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วยและหน่วยงานและติดตามประเมินผลเมื่อสิ้นสุดโครงการ

วัตถุประสงค์

๑. เพื่อศึกษารูปแบบการสร้างเสริมสมรรถนะผู้บริหารทางการแพทย์พยาบาลสำหรับหัวหน้าหอผู้ป่วยและหน่วยงาน กลุ่มการพยาบาล สถาบันราชานุกูล

๒. เพื่อศึกษาผลการสร้างเสริมสมรรถนะผู้บริหารทางการแพทย์พยาบาลสำหรับหัวหน้าหอผู้ป่วยและหน่วยงาน กลุ่มการพยาบาล สถาบันราชานุกูล

ตัวชี้วัด

๑. กลุ่มการพยาบาลมีรูปแบบการสร้างเสริมสมรรถนะผู้บริหารทางการแพทย์พยาบาลสำหรับหัวหน้าหอผู้ป่วยและหน่วยงาน

๒. พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยและหน่วยงานหลังได้รับการพัฒนาด้วยการสร้างเสริมสมรรถนะผู้บริหารทางการแพทย์พยาบาลสำหรับหัวหน้าหอผู้ป่วยและหน่วยงาน มีคะแนนสมรรถนะผู้บริหารทางการแพทย์พยาบาลเพิ่มขึ้นจากเกณฑ์ที่กำหนด (ค่าเฉลี่ยมากกว่า ๓.๕)

ขั้นตอนการดำเนินโครงการฯ มี ๓ ระยะ ดังนี้

ระยะที่ ๑. เตรียมดำเนินงาน

๑) จัดทำโครงการสร้างเสริมสมรรถนะผู้บริหารทางการแพทย์พยาบาลสำหรับหัวหน้าหอผู้ป่วยและหน่วยงาน เสนอเพื่อขออนุมัติ และจัดตั้งคณะกรรมการดำเนินโครงการ ประกอบด้วย หัวหน้ากลุ่มการพยาบาล รองหัวหน้ากลุ่มการพยาบาล ตัวแทนหัวหน้าหอผู้ป่วยและหน่วยงาน

๒) ยกร่างเครื่องมือที่ใช้ในโครงการสร้างเสริมสมรรถนะผู้บริหารทางการแพทย์พยาบาลสำหรับหัวหน้าหอผู้ป่วยและหน่วยงาน ประกอบด้วย คู่มือพจนานุกรมสมรรถนะผู้บริหารทางการแพทย์พยาบาล แบบบันทึกข้อมูลต่างๆ เช่น แบบประเมินสมรรถนะ และแผนการพัฒนาสมรรถนะ ได้ยกร่างเครื่องมือโดยการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะผู้บริหารทางการแพทย์พยาบาล จัดการสนทนากลุ่ม (focus group) ผู้ร่วมสนทนา คือ พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยและหน่วยงาน ๑๒ คน ประเด็นสนทนาเกี่ยวกับการสภาพและปัญหาการบริหารทางการแพทย์พยาบาล อุปสรรคไม่พึงประสงค์ที่เป็นผลจากความผิดพลาดในการบริหารการพยาบาล ความรู้และทักษะที่จำเป็นสำหรับหัวหน้าหอผู้ป่วยและหน่วยงาน จากนั้นนำข้อมูลมาจัดทำร่างรายการสมรรถนะผู้บริหารทางการแพทย์พยาบาล และนำเสนอที่ประชุมคณะกรรมการเพื่อพิจารณาเครื่องมือที่ใช้ในโครงการฉบับร่าง และปรับปรุงตามมติคณะกรรมการ

๓) ตรวจสอบคุณภาพเนื้อหาของเครื่องมือที่ใช้ในโครงการฯ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ๕ คน

ระยะที่ ๒. ดำเนินโครงการ มีกิจกรรมต่างๆ รายละเอียดดังนี้

๑) สัมมนาชี้แจงโครงการสร้างเสริมสมรรถนะผู้บริหารทางการแพทย์พยาบาลสำหรับพยาบาล หัวหน้าหอผู้ป่วยและหัวหน้างาน เพื่อให้ผู้เข้าสัมมนามีความรู้ สามารถใช้คู่มือพจนานุกรมสมรรถนะผู้บริหารทางการแพทย์พยาบาลในการประเมินสมรรถนะหัวหน้าหอผู้ป่วยและหน่วยงานได้ถูกต้อง จากนั้นประเมินสมรรถนะผู้บริหารทางการแพทย์พยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วยและหน่วยงาน โดยผู้ประเมิน ๓ คน คือ ประเมินตนเอง ผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน แล้วนำผลการประเมินสมรรถนะมาหาค่าเฉลี่ยเพื่อใช้เป็นคะแนนสมรรถนะผู้บริหารทางการแพทย์พยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วยและหน่วยงานก่อนดำเนินโครงการ(Pre Test)

๒) สัมมนาจัดทำแผนการพัฒนาศมรรถนะผู้บริหารทางการแพทย์ของหัวหน้าหอผู้ป่วยและหน่วยงาน เพื่อวางแผนการสร้างเสริมสมรรถนะผู้บริหารทางการแพทย์ กำหนดวิธีการสร้างเสริมสมรรถนะ และวิธีติดตามผลประเมินผล

๓) ดำเนินกิจกรรมการสร้างเสริมสมรรถนะผู้บริหารทางการแพทย์ตามแผน เมื่อสิ้นสุดการดำเนินการทำการประเมินสมรรถนะผู้บริหารทางการแพทย์ของหัวหน้าหอผู้ป่วยและหน่วยงาน(Post Test) นำผลการประเมินสมรรถนะมาหาค่าเฉลี่ย และเปรียบเทียบผลจากเกณฑ์ที่กำหนด

๔) สัมมนาผลการสร้างเสริมสมรรถนะผู้บริหารทางการแพทย์ของหัวหน้าหอผู้ป่วยและหน่วยงาน เพื่อวางแผนการสร้างเสริมสมรรถนะผู้บริหารทางการแพทย์ ในปีงบประมาณ ๒๕๖๐

ระยะที่ ๓. สรุปผลการดำเนินโครงการสร้างเสริมสมรรถนะผู้บริหารทางการแพทย์สำหรับหัวหน้าหอผู้ป่วยและหน่วยงาน และจัดพิมพ์คู่มือดำเนินการสร้างเสริมสมรรถนะผู้บริหารทางการแพทย์สำหรับหัวหน้าหอผู้ป่วยและหน่วยงาน

ระยะเวลาดำเนินการ วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๕๙ – ๓๐ กันยายน ๒๕๕๙

ผลการศึกษาที่คาดว่าจะได้รับ

ได้รูปแบบและคู่มือดำเนินการสร้างเสริมสมรรถนะผู้บริหารทางการแพทย์สำหรับหัวหน้าหอผู้ป่วยและหน่วยงาน กลุ่มการพยาบาล สถาบันราชานุกูล เพื่อใช้ในการพัฒนาหัวหน้าหอผู้ป่วยและหัวหน้างาน ที่เลื่อนขึ้นสู่ตำแหน่งผู้บริหารทางการแพทย์ในอนาคต และเป็นแนวทางในการพัฒนาการสร้างเสริมสมรรถนะผู้บริหารทางการแพทย์ในระดับผู้ตรวจการพยาบาลหรือรองหัวหน้าพยาบาล ต่อไป

ข้อเสนอแนะ

โครงการสร้างเสริมสมรรถนะผู้บริหารทางการแพทย์สำหรับหัวหน้าหอผู้ป่วยและหน่วยงานเป็นโครงการพัฒนาศักยภาพบุคคลให้มีความสามารถในการบริหารงานตามบทบาทหน้าที่ เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร สร้างโอกาสองค์กรในการแข่งขันและให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น รวมทั้งเป็นการลดช่องว่างเรื่องบุคลากรที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญที่เกี่ยยวราชการ เตรียมพร้อมสู่การเป็นผู้บริหารทางการแพทย์ระดับสูงในอนาคต ปัจจัยความสำเร็จของโครงการนี้ มี ๔ ส่วน คือ ๑) ผู้บริหารระดับสูงเห็นความสำคัญของโครงการ กำหนดเป็นนโยบาย และสนับสนุนการดำเนินโครงการทั้งด้านการเงิน ทรัพยากร ด้านบุคลากร และเวลาในการดำเนินโครงการ ๒)ด้านผู้รับผิดชอบโครงการ เป็นผู้ที่มีความรู้โดยผ่านการอบรม การจัดแผนพัฒนาความเชี่ยวชาญในปีงบประมาณ๒๕๕๘ มีประสบการณ์ในการจัดทำสมรรถนะด้านบริการพยาบาล มีประสบการณ์จัดทำหลักสูตรระยะสั้น ๓)พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยและหน่วยงาน มีความพร้อมในการเรียนรู้ และการพัฒนาตนเอง ๔)บุคลากรทางการแพทย์ทุกระดับเห็นความสำคัญและให้ความร่วมมือในการดำเนินโครงการ ในการดำเนินโครงการครั้งนี้อาจมีความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้ เช่น ประสิทธิภาพของเครื่องมือ เช่น รายการสมรรถนะผู้บริหารทางการแพทย์ กำหนดระดับสมรรถนะ อาจยังไม่สอดคล้องกับบริบทของกลุ่มการพยาบาล การประเมินสมรรถนะผู้บริหารทางการแพทย์ผลคะแนนไม่เป็นไปตามเป้าหมาย การเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยภายนอกและงานเร่งด่วนภายในสถาบัน อาจส่งผลต่อการดำเนินโครงการ เป็นต้น ซึ่งผู้รับผิดชอบโครงการต้องเตรียมการแก้ปัญหาในสิ่งที่อาจเกิดขึ้น เพื่อให้โครงการสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย

กิตติกรรมประกาศ

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารมหานครระดับกลาง (บนก.) รุ่นที่ ๑๘ ระหว่างวันที่ ๘ มีนาคม ๒๕๕๙ ถึงวันที่ ๒๗ พฤษภาคม ๒๕๕๙ และวันที่ ๙ กันยายน ๒๕๕๙ ประกอบวิชาการบริหารเชิงกลยุทธ์ ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณ นางสาวอารี เวชาคม อาจารย์ที่ปรึกษาการจัดทำรายงานส่วนบุคคลที่ได้กรุณาสละเวลาอันมีค่า ในการให้คำปรึกษา แนะนำกระบวนการจัดทำรายงานส่วนบุคคลมาโดยตลอด ทำให้รายงานฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ครบถ้วน

นอกจากนี้ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณผู้บริหาร สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้ให้โอกาสในการเข้ารับการอบรมหลักสูตรนักบริหารมหานครระดับกลาง รุ่นที่ ๑๘ และขอขอบพระคุณเจ้าหน้าที่ สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้อำนวยความสะดวก ติดต่อประสานงานในการจัดทำรายงาน รวมทั้งขอบคุณเพื่อนร่วมรุ่น บนก. ๑๘ ทุกคนที่เป็นกำลังใจ ทำให้มีโอกาสได้รับความรู้และประสบการณ์อันทรงคุณค่าอย่างสูงเพื่อพัฒนาการตนเอง ตลอดจนหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพและเป็นประโยชน์ต่อประชาชนต่อไป

นางกฤตยา อินธรา

พยาบาลวิชาชีพชำนาญการพิเศษ

กลุ่มการพยาบาล สถาบันราชานุกูล

คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ

หัวหน้าหอผู้ป่วยและหัวหน้างาน กลุ่มการพยาบาล สถาบันราชานุกูล หมายถึง พยาบาลวิชาชีพที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบเป็นหัวหน้าหอผู้ป่วย ได้แก่ หอผู้ป่วย ๑, หอผู้ป่วย ๒, หอผู้ป่วย ๓, หอผู้ป่วย ๔, หอผู้ป่วยออทิสติก และหอผู้ป่วยเรื้อรัง หัวหน้าหน่วยงาน ได้แก่ งานพยาบาลผู้ป่วยนอก, งานพยาบาลส่งเสริมสุขภาพ, งานพยาบาลการดูแลต่อเนื่องในชุมชน, และหัวหน้าศูนย์ฟื้นฟูในชุมชน ได้แก่ ศูนย์ส่งเสริมพัฒนาการเด็กราชานุกูล(วัดม่วงแค), ศูนย์ส่งเสริมพัฒนาการเด็กราชานุกูล(คลองกุ่ม) และศูนย์ฟื้นฟูสมรรถภาพผู้บกพร่องทางสติปัญญา(บางพูน)

สมรรถนะ(Competency)ของพยาบาล หมายถึง คุณลักษณะ เชิงพฤติกรรมของพยาบาลที่เป็นผลมาจากความรู้ (Knowledge) ความสามารถ (Ability) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ต้องการให้มี เพื่อให้การปฏิบัติงานของพยาบาลช่วยให้บรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และภารกิจขององค์กร

สมรรถนะผู้บริหารทางการพยาบาลสำหรับหัวหน้าหอผู้ป่วยและหน่วยงาน หมายถึง ความสามารถทางการบริหารที่กำหนดขึ้นสำหรับผู้บริหารการพยาบาลระดับหัวหน้าหอผู้ป่วย เพื่อให้คนนั้นๆประสบความสำเร็จในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานและวิชาชีพพยาบาล สมรรถนะผู้บริหารทางการพยาบาล เช่น การวางกลยุทธ์ภาครัฐ, การบริหารจัดการและพัฒนาคุณภาพ, ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน, จรรยาบรรณวิชาชีพ จริยธรรมและกฎหมาย, การสื่อสารและการสร้างสัมพันธภาพ, การสอนงานและการมอบหมายงาน, นโยบายและสิ่งแวดล้อมด้านสุขภาพ เป็นต้น

คู่มือพจนานุกรมสมรรถนะผู้บริหารทางการพยาบาล หมายถึง เนื้อหาเกี่ยวกับสมรรถนะผู้บริหารทางการพยาบาล กลุ่มการพยาบาล สถาบันราชานุกูล ที่ผู้รับผิดชอบโครงการจัดทำขึ้นเพื่อใช้ในการดำเนินโครงการ ซึ่งประกอบด้วย รายการสมรรถนะผู้บริหารทางการพยาบาล กำหนดระดับสมรรถนะ คำอธิบายและเครื่องบ่งชี้พฤติกรรมสมรรถนะ

การสร้างเสริมสมรรถนะผู้บริหารทางการพยาบาลสำหรับหัวหน้าหอผู้ป่วยและหน่วยงาน หมายถึง การพัฒนาศักยภาพหัวหน้าหอผู้ป่วยและหน่วยงานเพื่อให้มีสมรรถนะผู้บริหารทางการพยาบาลในสมรรถนะที่ไม่ผ่านเกณฑ์ที่กำหนด ด้วยรูปแบบและวิธีการพัฒนาต่างๆ เช่น กาประชุม/สัมมนา, การฝึกอบรมในห้องเรียน การศึกษาด้วยตนเอง, การมอบหมายงานโครงการ และโปรแกรมพี่เลี้ยง เป็นต้น

โครงการเสริมสร้างสมรรถนะผู้บริหารทางการแพทย์ระดับหัวหน้าหอผู้ป่วยและหน่วยงาน

หลักการและเหตุผล

ปัจจุบันระบบสุขภาพมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วอันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยี การปฏิรูประบบสุขภาพและการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนในปี ๒๕๕๘ ในมิติ สมัชชาอนามัยโลกเมื่อปี ๒๕๕๔ การพัฒนาผู้บริหารการพยาบาลเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญต้องให้ความสำคัญ เพื่อ สร้างความเข้มแข็งของการบริการพยาบาลและผดุงครรภ์ ผู้บริหารการพยาบาลทุกระดับเป็นปัจจัยสำเร็จที่สำคัญจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาศักยภาพและสมรรถนะหลักอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความ เชี่ยวชาญอันนำไปสู่การสร้างความเข้มแข็งของระบบการบริการและเป็นผู้นำในระบบสุขภาพอาเซียน(สุจิตรา เหลืองอมรเลิศ. มปท .)

กลุ่มการพยาบาล สถาบันราชานุกูล เป็นผู้รับผิดชอบต่อการพัฒนาวิชาชีพพยาบาลได้ตระหนัก ถึงการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวข้างต้น จึงให้ความสำคัญในการบริหารทรัพยากรบุคคลพยาบาลที่มีคุณภาพเพื่อให้ บรรลุพันธกิจของสถาบันราชานุกูล ได้แก่ ๑) พัฒนาเป็นศูนย์กลางความเชี่ยวชาญด้านพัฒนาสติปัญญา ๒) พัฒนาศักยภาพเพื่อเด็กบกพร่องทางสติปัญญาแบบองค์รวมในระดับตติยภูมิขั้นสูง ๓) ส่งเสริมบทบาทของภาคี เครือข่ายด้านพัฒนาสติปัญญาให้เข้มแข็ง และประเด็นยุทธศาสตร์ คือ ๑) พัฒนาสู่ความเป็นเลิศด้านพัฒนา สติปัญญา ๒) พัฒนาเป็นศูนย์กลางความเชี่ยวชาญระดับสูงด้านบริการเพื่อเด็กบกพร่องทางสติปัญญา ๓) เสริมสร้างความร่วมมือกับภาคีเครือข่ายในการดำเนินงานด้านพัฒนาสติปัญญา ๔) พัฒนาคุณภาพระบบ บริหารจัดการสู่มาตรฐานสากล (สำนักยุทธศาสตร์ สถาบันราชานุกูล. ๒๕๕๙ : ๕)

ในปีงบประมาณ ๒๕๕๙ ได้วิเคราะห์องค์กรพยาบาลโดยใช้ SWOT ซึ่งในรายงานการศึกษาส่วน บุคคลฉบับนี้จะกล่าวเฉพาะส่วนที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร พบจุดแข็ง(Strengths) เรื่องผู้บริหารมีความมุ่งมั่นสูง พยาบาลมีประสบการณ์และเชี่ยวชาญในการดูแลผู้ที่มีปัญหาพัฒนาการและความบกพร่องทางสติปัญญา มี แผนพัฒนาบุคลากรทุกระดับอย่างต่อเนื่อง ด้านจุดอ่อน(Weaknesses) พบว่าบุคลากรที่มีประสบการณ์และ ความเชี่ยวชาญมีจำนวนลดลงเนื่องจากการเกษียณราชการ ซึ่งในเดือนตุลาคม ๒๕๕๙นี้ ผู้บริหารการพยาบาล ระดับสูง เกษียณราชการ ๒ คน, ระบบการวางแผนหาผู้รับตำแหน่งผู้บริหารการพยาบาลไม่ชัดเจน โอกาส ความก้าวหน้าทางวิชาชีพเพื่อเลื่อนระดับยาก เป็นข้อขัดทำให้ขาดขวัญและกำลังใจ การบริหารจัดการ ทรัพยากรเรื่องบุคคลและสิ่งของบางส่วนไม่เอื้อต่อการสนับสนุนการดำเนินงาน ในด้านโอกาสพัฒนา (Opportunities) ข้าราชการได้รับการสนับสนุนให้พัฒนาตามแผนพัฒนารายบุคคลทั้งด้านบริหารและวิชาการ เพื่อเตรียมความก้าวหน้าในสายอาชีพจากกรมสุขภาพจิตและสำนักงานพัฒนาข้าราชการพลเรือน พยาบาล วิชาชีพได้รับโอกาสไปประชุมวิชาการหรือศึกษาดูงานต่างประเทศ ด้านปัญหาอุปสรรค(Threats) พบว่า รูปแบบการดำเนินงานและการบริหารจัดการในระดับประเทศมีการเปลี่ยนแปลง ส่งผลให้แผนการดำเนินงาน ต้องมีการปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์และความเหมาะสม พยาบาลที่มีความชำนาญถูกดึงตัวไปรับผิดชอบงาน อื่นที่ไม่ใช่งานวิชาชีพพยาบาล กลุ่มการพยาบาล ได้วิเคราะห์พบว่าปัจจัยความสำเร็จที่จะตอบสนองและ บรรลุเป้าหมายวิสัยทัศน์และพันธกิจของสถาบันราชานุกูล คือ การพัฒนาบุคลากรพยาบาลให้มีศักยภาพ พร้อมต่อการปฏิบัติงานในบทบาทที่ได้รับมอบหมายและมีความสามารถในการแข่งขันในอนาคต โดยเห็น ความสำคัญในการเตรียมผู้บริหารการพยาบาลบนฐานสมรรถนะเริ่มจากระดับหัวหน้าหอผู้ป่วยและหน่วยงาน

แนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรในปัจจุบันของกลุ่มการพยาบาลนั้น ใช้รายการสมรรถนะ ระดับสมรรถนะ คำอธิบายและเครื่องบ่งชี้พฤติกรรมสมรรถนะที่ใช้ในระบบบริหารผลการปฏิบัติราชการ ของกรมสุขภาพจิต ซึ่งกำหนดสมรรถนะหลัก ๕ สมรรถนะได้แก่ ๑)การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ๒)บริการที่ดี ๓)การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ๔)การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ๕)การทำงานเป็นทีม กำหนดสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงาน ๔ สมรรถนะ ได้แก่ ๑)การถ่ายทอดองค์ความรู้และเทคโนโลยีสุขภาพจิต ๒)ศิลปะการสื่อสารเชิงใจ ๓)ภาวะความเป็นผู้นำ ๔) การคิดเชิงวิเคราะห์ นอกจากนี้ได้กำหนดสมรรถนะเฉพาะวิชาชีพพยาบาล ๒ สมรรถนะ ได้แก่ การพยาบาลผู้ป่วยทางจิตหรือประสาทหรือผู้ที่มีปัญหา ด้านพัฒนาการ และการบำบัดทางการพยาบาลสุขภาพจิตและจิตเวช สำหรับสมรรถนะทางการบริหาร ไม่ได้นำมาใช้ในการประเมินพยาบาล ได้แก่ ๑)วิสัยทัศน์ ๒)การวางกลยุทธ์ภาครัฐ ๓) ศักยภาพเพื่อนำการเปลี่ยนแปลง ๔) การควบคุมตนเอง ๕)การสอนงานและการมอบหมายงาน (กรมสุขภาพจิต,ม.ป.ป : ๗๕ - ๘๑)

สมรรถนะผู้บริหารการพยาบาลเป็นสมรรถนะแบบก้าวหน้าตามระดับ เริ่มจากผู้บริหารการพยาบาลระดับต้น เพิ่มไปสู่ระดับกลางและก้าวไปในระดับสูง ผู้บริหารการพยาบาลระดับต้นหมายถึงหัวหน้าหอผู้ป่วยและหน่วยงานเป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนาสมรรถนะ มีการศึกษาสมรรถนะผู้บริหารการพยาบาลประเทศไทยระดับหัวหน้าหอผู้ป่วยและหน่วยงาน มีสมรรถนะหลัก ๕ สมรรถนะ คือ๑)ภาวะผู้นำ ๒)การบริหารจัดการและพัฒนาคุณภาพ ๓)การสื่อสารและการสร้างสัมพันธภาพ ๔)จรรยาบรรณวิชาชีพ จริยธรรมและกฎหมาย ๕)นโยบายและสิ่งแวดล้อมด้านสุขภาพ (สุจิตรา เหลืองอมรเลิศ และวาสนี วิเศษฤทธิ์. มปท.) ซึ่งในการดำเนินโครงการครั้งนี้ จะต้องกำหนดรายการสมรรถนะผู้บริหารทางการพยาบาล กลุ่มการพยาบาล สถาบันราชานุกูล กำหนดระดับสมรรถนะ คำอธิบายและเครื่องบ่งชี้พฤติกรรมสมรรถนะเพื่อให้สามารถนำไปใช้ได้จริง จากนั้นต้องจัดทำแผนการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารทางการพยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วยและหน่วยงานและติดตามประเมินผลเมื่อสิ้นสุดโครงการ เพื่อการพัฒนาบุคลากรอย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์

- ๑.เพื่อจัดทำรูปแบบการสร้างเสริมสมรรถนะผู้บริหารทางการพยาบาลสำหรับหัวหน้าหอผู้ป่วยและหน่วยงาน
- ๒.เพื่อศึกษาผลการเสริมสร้างสมรรถนะผู้บริหารทางการพยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วยและหน่วยงาน

เป้าหมาย

พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยและหน่วยงาน มีคะแนนสมรรถนะผู้บริหารทางการพยาบาลเพิ่มขึ้นจากเกณฑ์ที่กำหนด

ปัจจัยความสำเร็จ (Critical Success Factors)

- ๑.ด้านบริหารระดับสูงเห็นความสำคัญของโครงการ กำหนดเป็นนโยบาย และสนับสนุนให้มีการดำเนินโครงการ ทั้งด้านการเงิน ทรัพยากร บุคลากรเข้าร่วมโครงการ และเวลาในการดำเนินโครงการ
- ๒.ด้านผู้รับผิดชอบโครงการ เป็นผู้ที่มีความรู้ผ่านการอบรมการจัดแผนพัฒนาความเชี่ยวชาญในปีงบประมาณ๒๕๕๘ มีประสบการณ์ในการจัดทำสมรรถนะทางด้านบริการพยาบาล มีประสบการณ์ในจัดทำหลักสูตรระยะสั้น
- ๓.พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยและหน่วยงาน มีความพร้อมในการเรียนรู้ และการพัฒนาตนเอง
- ๔.บุคลากรทางการพยาบาลทุกระดับเห็นความสำคัญและให้ความร่วมมือในการดำเนินโครงการ

ขั้นตอนการปฏิบัติ

การดำเนินโครงการฯ มี ๓ ระยะ ดังนี้

ระยะที่ ๑. เตรียมดำเนินงาน

- ๑.๑ จัดทำโครงการสร้างเสริมสมรรถนะผู้บริหารทางการพยาบาลสำหรับหัวหน้าหอผู้ป่วยและหน่วยงาน เสนอเพื่อขออนุมัติ
- ๑.๒ จัดตั้งคณะกรรมการดำเนินโครงการ ประกอบด้วย
หัวหน้ากลุ่มการพยาบาล เป็นประธานโครงการ
รองหัวหน้ากลุ่มการพยาบาลด้านการบริหารการพยาบาล เป็นรองประธาน
ตัวแทนหัวหน้าหอผู้ป่วยและหน่วยงาน เป็นกรรมการ
- ๑.๓ สร้างเครื่องมือที่ใช้ในโครงการสร้างเสริมสมรรถนะผู้บริหารทางการพยาบาลสำหรับหัวหน้าหอผู้ป่วยและหน่วยงาน ได้แก่ พจนานุกรมสมรรถนะผู้บริหารทางการพยาบาลและ แบบประเมินสมรรถนะแผนการพัฒนาสมรรถนะ มีขั้นตอนการดำเนินงานรายละเอียดดังนี้
 - ๑.๓.๑ จัดการสนทนากลุ่ม (focus group) เกี่ยวกับการสภาพและปัญหาการบริหารทางการพยาบาล วัตถุประสงค์ไม่พึงประสงค์ที่เป็นผลจากความผิดพลาดในการบริหารการพยาบาล ความรู้และทักษะที่จำเป็นสำหรับหัวหน้าหอผู้ป่วยและหน่วยงาน ผู้ร่วมสนทนาประกอบด้วย พยาบาลวิชาชีพซึ่งเป็นตัวแทนจากหัวหน้าหอผู้ป่วยในและหัวหน้าหน่วยงาน รวม ๑๒ คน ผู้ศึกษาทำหน้าที่เป็นผู้นำสนทนากลุ่มและสรุปผลการสนทนากลุ่มทุกประเด็น จากนั้นนำข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่มมากำหนด รายละเอียด ดังนี้
 - ๑) พฤติกรรมที่แสดงถึงความสามารถในการปฏิบัติงานในบทบาทผู้บริหารการพยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วยและหน่วยงาน
 - ๒) เนื้อหาความรู้และทักษะด้านการบริหารการพยาบาล ประกอบด้วย การวางแผน การจัดการ การนำและการควบคุม การบริหารความเสี่ยง
 - ๓) ยกย่องเครื่องมือที่ใช้ในการสร้างเสริมสมรรถนะผู้บริหารการพยาบาลสำหรับหัวหน้าหอผู้ป่วยและหน่วยงานของกลุ่มการพยาบาล สถาบันราชานุกูล ประกอบด้วย
-คู่มือพจนานุกรมสมรรถนะผู้บริหารทางการพยาบาล ซึ่งมีรายละเอียดในเรื่องรายการสมรรถนะผู้บริหารทางการพยาบาล กำหนดเกณฑ์สมรรถนะ และพฤติกรรมที่แสดงถึงความสามารถ
-แบบประเมินสมรรถนะ และแผนการพัฒนาสมรรถนะ

๑.๓.๒ ประชุมคณะกรรมการโครงการเพื่อพิจารณาเครื่องมือที่ใช้ในการสร้างเสริมสมรรถนะผู้บริหารการพยาบาลสำหรับหัวหน้าหอผู้ป่วยและหน่วยงานของกลุ่มการพยาบาล สถาบันราชานุกูล และแบบบันทึกผลการประเมินสมรรถนะ จากนั้นปรับปรุงแก้ไขตามมติคณะกรรมการ

๑.๔ ตรวจสอบคุณภาพเนื้อหาของเครื่องมือที่ใช้ในโครงการสร้างเสริมสมรรถนะผู้บริหารทางการพยาบาลสำหรับหัวหน้าหอผู้ป่วยและหน่วยงาน โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ๕ คน คือ หัวหน้าพยาบาลของโรงพยาบาลจิตเวช ๓ คน อาจารย์พยาบาลจากมหาวิทยาลัย ๑ คน หัวหน้าฝ่ายทรัพยากรบุคคล สถาบันราชานุกูล ๑ คน จากนั้นปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ

ระยะที่ ๒. ดำเนินโครงการสร้างเสริมสมรรถนะผู้บริหารทางการพยาบาลสำหรับหัวหน้าหอผู้ป่วยและหน่วยงาน มีกิจกรรมต่างๆ รายละเอียดดังนี้

๑) สัมมนาชี้แจงโครงการสร้างเสริมสมรรถนะผู้บริหารทางการพยาบาลสำหรับพยาบาล หัวหน้าหอผู้ป่วยและหัวหน้างาน กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ หัวหน้ากลุ่มการพยาบาล รองหัวหน้ากลุ่มการพยาบาล หัวหน้าหอผู้ป่วยและหน่วยงาน พยาบาลประจำหอผู้ป่วยหรือหน่วยงาน โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อชี้แจงวัตถุประสงค์ของโครงการ และเพื่อให้ผู้เข้าสัมมนามีความรู้ สามารถใช้คู่มือพจนานุกรมสมรรถนะผู้บริหารทางการพยาบาลได้ถูกต้อง และเพื่อการประเมินสมรรถนะผู้บริหารทางการพยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วยและหน่วยงานก่อนดำเนินโครงการ(Pre Test) ใช้หลักการประเมินสมรรถนะโดยประเมินตนเองและการประเมินโดยผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน จากนั้นนำผลการประเมินสมรรถนะมาหาค่าเฉลี่ย

๒) สัมมนาจัดทำแผนการพัฒนสมรรถนะผู้บริหารทางการพยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วยและหน่วยงาน กลุ่มเป้าหมาย คือ หัวหน้ากลุ่มการพยาบาล รองหัวหน้ากลุ่มการพยาบาล หัวหน้าหอผู้ป่วยและหน่วยงาน มีวัตถุประสงค์ เพื่อนำผลการประเมินตนเองมาจัดทำแผนการสร้างเสริมสมรรถนะผู้บริหารทางการพยาบาล กำหนดวิธีการสร้างเสริมสมรรถนะและวิธีติดตามผลประเมินผลสมรรถนะ

๓) ดำเนินกิจกรรมการสร้างเสริมสมรรถนะผู้บริหารทางการพยาบาลตามแผนรายบุคคล และแผนการพัฒนาแบบกลุ่ม กลุ่มเป้าหมาย คือ หัวหน้าหอผู้ป่วยและหน่วยงาน เมื่อสิ้นสุดการดำเนินการตามแผน ให้มีการประเมินสมรรถนะผู้บริหารทางการพยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วยและหน่วยงาน(Post Test) โดยใช้หลักการประเมินสมรรถนะโดยประเมินตนเองและการประเมินโดยผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน จากนั้นนำผลการประเมินสมรรถนะมาหาค่าเฉลี่ย

๔) สัมมนาผลการสร้างเสริมสมรรถนะผู้บริหารทางการพยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วยและหน่วยงาน กลุ่มเป้าหมาย คือ หัวหน้ากลุ่มการพยาบาล รองหัวหน้ากลุ่มการพยาบาล หัวหน้าหอผู้ป่วยและหน่วยงาน มีวัตถุประสงค์ เพื่อนำผลการประเมินตนเอง (Post test)มาจัดทำแผนการสร้างเสริมสมรรถนะผู้บริหารทางการพยาบาลในปีงบประมาณ ๒๕๖๐

ระยะที่ ๓. สรุปผลการดำเนินโครงการสร้างเสริมสมรรถนะผู้บริหารทางการพยาบาลสำหรับหัวหน้าหอผู้ป่วยและหน่วยงาน และจัดพิมพ์คู่มือการสร้างเสริมสมรรถนะผู้บริหารทางการพยาบาลสำหรับหัวหน้าหอผู้ป่วยและหน่วยงาน

ขั้นตอนการวางแผนปฏิบัติการ (Action Plan)

กิจกรรมหลัก	ระยะเวลาดำเนินการ	งบประมาณ (บาท)	ผู้รับผิดชอบ/ผู้เกี่ยวข้อง
๑. จัดทำโครงการสร้างเสริมสมรรถนะผู้บริหาร ทางการพยาบาลสำหรับหัวหน้าหอผู้ป่วยและ หน่วยงาน เสนอเพื่อขออนุมัติ	ตุลาคม ๒๕๕๙	-	หัวหน้าโครงการ
๒. จัดตั้งคณะกรรมการดำเนินโครงการ และ ประชุมคณะกรรมการเพื่อเตรียมดำเนินงาน	ตุลาคม-พฤศจิกายน ๒๕๕๙	๔,๐๐๐	หัวหน้ากลุ่มการ พยาบาล /หัวหน้าโครงการ
๓. ประชุมสร้างเครื่องมือที่ใช้ในโครงการสร้างเสริม สมรรถนะผู้บริหารทางการพยาบาลสำหรับหัวหน้า หอผู้ป่วยและหน่วยงาน	ตุลาคม-พฤศจิกายน ๒๕๕๙	๒,๐๐๐	หัวหน้าโครงการ
๔. ตรวจสอบคุณภาพเนื้อหาของเครื่องมือที่ใช้ใน โครงการสร้างเสริมสมรรถนะผู้บริหารทางการ พยาบาลสำหรับหัวหน้าหอผู้ป่วยและหน่วยงาน โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ๕ คน	ธันวาคม ๒๕๕๙	๑๐,๐๐๐	หัวหน้าโครงการ/ คณะกรรมการ
๕. สัมมนาชี้แจงโครงการสร้างเสริมสมรรถนะ ผู้บริหารทางการพยาบาลสำหรับพยาบาลหัวหน้า หอผู้ป่วยและหัวหน้างาน	มกราคม ๒๕๖๐	๑๐,๐๐๐	คณะกรรมการ/ หัวหน้าหอผู้ป่วยและ หน่วยงาน
๖. สัมมนาจัดทำแผนการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหาร ทางการพยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วยและ หน่วยงาน	มกราคม ๒๕๖๐	๕,๐๐๐	คณะกรรมการ/ หัวหน้าหอผู้ป่วยและ หน่วยงาน
๗. ดำเนินกิจกรรมการสร้างเสริมสมรรถนะผู้บริหาร ทางการพยาบาลตามแผนรายบุคคล และแผนการ พัฒนาแบบกลุ่ม	กุมภาพันธ์ – สิงหาคม ๒๕๖๐	-	หัวหน้าโครงการ/ หัวหน้าหอผู้ป่วยและ หน่วยงาน
๘. สัมมนาผลการสร้างเสริมสมรรถนะผู้บริหาร ทางการพยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วยและ หน่วยงาน	สิงหาคม ๒๕๖๐	๕,๐๐๐	คณะกรรมการ/ หัวหน้าหอผู้ป่วยและ หน่วยงาน
๙. สรุปผลการดำเนินโครงการสร้างเสริมสมรรถนะ ผู้บริหารทางการพยาบาลสำหรับหัวหน้าหอผู้ป่วย และหน่วยงาน	สิงหาคม-กันยายน ๒๕๖๐	๒,๐๐๐	หัวหน้าโครงการ/ คณะกรรมการ
๑๐. ผลิตคู่มือการดำเนินสร้างเสริมสมรรถนะ ผู้บริหารทางการพยาบาลสำหรับหัวหน้าหอผู้ป่วย และหน่วยงาน	กันยายน ๒๕๖๐	๕,๐๐๐	หัวหน้าโครงการ

งบประมาณ การดำเนินโครงการทั้งหมด ๔๓,๐๐๐ บาท (สี่หมื่นสามพันบาทถ้วน) รายละเอียด ดังนี้

๑. ค่าใช้จ่ายในการประชุมคณะกรรมการ
 - ค่าอาหารว่างและอาหารกลางวัน ๔ ครั้ง X ๑๒คน X ๑๒๐ บาท = ๕,๗๖๐ บาท
 - ค่าเตรียมเอกสารประกอบการประชุม = ๒,๒๔๐ บาท
๒. ค่าตอบแทนผู้ทรงคุณวุฒิตรวจคุณภาพเครื่องมือ = ๑๐,๐๐๐ บาท
๓. สัมมนาชี้แจงโครงการสร้างเสริมสมรรถนะผู้บริหารทางการแพทย์ฯ
 - ค่าอาหารว่างและอาหารกลางวัน ๔๐ คน X ๑๒๐ บาท = ๔,๘๐๐ บาท
 - ค่าตอบแทนวิทยากร = ๔,๒๐๐ บาท
 - ค่าเตรียมเอกสารประกอบการประชุม = ๑,๐๐๐ บาท
๔. สัมมนาจัดทำแผนการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารทางการแพทย์ฯ
 - ค่าอาหารว่างและอาหารกลางวัน ๒๕ คน X ๑๒๐ บาท = ๓,๐๐๐ บาท
 - ค่าเตรียมเอกสารประกอบการประชุม = ๒,๐๐๐ บาท
- ๕ สัมมนาสรุปผลการสร้างเสริมสมรรถนะผู้บริหารทางการแพทย์ฯ
 - ค่าอาหารว่างและอาหารกลางวัน ๒๕ คน X ๑๒๐ บาท = ๓,๐๐๐ บาท
 - ค่าเตรียมเอกสารประกอบการประชุม = ๒,๐๐๐ บาท
๖. ผลิตคู่มือการสร้างเสริมสมรรถนะผู้บริหารทางการแพทย์ฯ ๒๕ เล่ม = ๕,๐๐๐ บาท

ระยะเวลาดำเนินการ

ระยะเวลาดำเนินการวันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๕๙ - ๓๐ กันยายน ๒๕๖๐

แนวทางการบริหารความเสี่ยง

การดำเนินโครงการสร้างสมรรถนะผู้บริหารทางการแพทย์สำหรับหัวหน้าหอผู้ป่วยและหน่วยงานมีความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ ผู้รับผิดชอบโครงการได้วางแผนการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

ประเด็นความเสี่ยง	สาเหตุ	แนวทางป้องกัน
๑.เครื่องมือที่ใช้ในการสร้างเสริมสมรรถนะผู้บริหารทางการแพทย์สำหรับหัวหน้าหอผู้ป่วยและหน่วยงาน อาจไม่ครอบคลุมบริบทในการประเมินสมรรถนะผู้บริหารทางการแพทย์	ธรรมชาติของมนุษย์ที่ปฏิเสธการเปลี่ยนแปลงในระยะแรกจึงใช้กลไกทางจิตในการปฏิเสธ ไม่ยอมรับในสิ่งใหม่ บางคนต่อต้านกับสิ่งที่เกิดขึ้น	๑.ใช้หลักการมีส่วนร่วมมาใช้ เพื่อลดการต่อต้านโดยเชิญผู้เกี่ยวข้องมาร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group) เพื่อรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ แล้วนำข้อมูลจากการสนทนากำหนดเป็นสมรรถนะผู้บริหารทางการแพทย์สำหรับหัวหน้าหอผู้ป่วยและหน่วยงาน ๒.ประชุมคณะกรรมการโครงการเพื่อพิจารณาเนื้อหาเกี่ยวกับสมรรถนะผู้บริหารทางการแพทย์ ปรับแก้ไขตามมติที่ประชุม ๓.ตรวจคุณภาพเนื้อหาสมรรถนะโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ๕ คน และปรับแก้ไขก่อนนำไปใช้จริง

ประเด็นความเสี่ยง	สาเหตุ	แนวทางป้องกัน
๒. คะแนนการประเมินสมรรถนะผู้บริหารทางการแพทย์สำหรับของหัวหน้าหอผู้ป่วยและหน่วยงาน อาจได้ข้อมูลที่ไม่ตรงความเป็นจริง	ผู้ประเมินมีความรู้ความเข้าใจในการใช้คู่มือพจนานุกรมสมรรถนะไม่ถูกต้อง ผู้ประเมินตนเองบางคนเกรงว่าการประเมินความสามารถตามความเป็นจริงอาจมีผลต่อความก้าวหน้าในงาน หรือผู้ร่วมงานเกรงว่าจะมีผลต่อบรรยากาศในการทำงาน	๑. สัมมนาชี้แจงโครงการสร้างเสริมสมรรถนะผู้บริหารทางการแพทย์ฯ เพื่อให้ผู้เข้าสัมมนามีความรู้ สามารถใช้คู่มือพจนานุกรมสมรรถนะผู้บริหารทางการแพทย์ได้ถูกต้อง ชี้แจงให้ผู้เกี่ยวข้องทราบว่าข้อมูลที่ได้จากการประเมินสมรรถนะเป็นข้อมูลเพื่อการพัฒนาไม่มีผลต่อการพิจารณาความดีความชอบ ความก้าวหน้าในงานหรือบรรยากาศในการทำงาน ๒. ใช้หลักการประเมินตนเอง ผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน การวิเคราะห์ในภาพรวมเป็นค่าเฉลี่ย ผู้รับการประเมินสมรรถนะจะได้รับทราบผลในภาพรวม
๓. การดำเนินโครงการอาจไม่ประสบผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ(Action Plan)ทำให้สูญเสียงบประมาณ	๑. มีกิจกรรมเชิงนโยบายที่ต้องดำเนินการในช่วงการดำเนินโครงการ ทำให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องไม่สามารถดำเนินการตามแผนได้ ๒. มีปัญหาอุปสรรคที่ไม่ได้คาดการณ์ล่วงหน้า	๑. กำหนดแผนปฏิบัติการ (Action Plan) และมอบหมายผู้รับผิดชอบกิจกรรมหลัก กำหนดให้มีการติดตามกำกับงานไปตามแผน ทุกวันศุกร์ เวลา ๑๔.๐๐ -๑๕.๐๐ น. ๒. กำหนดช่องทางการสื่อสารปัญหาระหว่างผู้รับผิดชอบโครงการกับผู้ร่วมโครงการทางโทรศัพท์ หรือทาง Line เพื่อความรวดเร็ว ๓. จัดเตรียมแผนสำรองในกรณีที่ไม่สามารถดำเนินการ
๔. การดำเนินโครงการอาจไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ของโครงการ เช่น หัวหน้าหอผู้ป่วยและหน่วยงานที่สมรรถนะผู้บริหารทางการแพทย์เพิ่มขึ้นมีจำนวนน้อย ทำให้สูญเสียงบประมาณ	ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องไม่ให้ความร่วมมือ ปฏิเสธการมีส่วนร่วม	๑. เตรียมความพร้อมของการดำเนินโครงการและทรัพยากรหรือเครื่องมือที่เกี่ยวข้องให้สมบูรณ์ก่อนการดำเนินโครงการ ๒. ใช้เทคนิคสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและติดต่อสื่อสารกับผู้ร่วมโครงการอย่างสม่ำเสมอ ต่อเนื่อง เข้าช่วยเหลือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว

การประเมินผล

ตัวชี้วัด มีดังนี้

๑. กลุ่มการพยาบาลมีรูปแบบการสร้างเสริมสมรรถนะผู้บริหารทางการแพทย์พยาบาลสำหรับหัวหน้าหอผู้ป่วยและหน่วยงาน
๒. พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยและหน่วยงานหลังได้รับการสร้างเสริมสมรรถนะผู้บริหารทางการแพทย์พยาบาลสำหรับหัวหน้าหอผู้ป่วยและหน่วยงาน มีคะแนนสมรรถนะผู้บริหารทางการแพทย์พยาบาลเพิ่มขึ้นจากเกณฑ์ที่กำหนด (ค่าเฉลี่ยมากกว่า ๓.๕)

ข้อเสนอแนะ

โครงการสร้างเสริมสมรรถนะผู้บริหารทางการแพทย์พยาบาลสำหรับหัวหน้าหอผู้ป่วยและหน่วยงาน เป็นโครงการพัฒนาศักยภาพบุคคลให้มีความสามารถในการบริหารงานตามบทบาทหน้าที่ เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร สร้างโอกาสองค์กรในการแข่งขันและให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น รวมทั้งเป็นการลดช่องว่างเรื่องบุคลากรที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญที่เกี่ยยวราชการ เตรียมพร้อมสู่การเป็นผู้บริหารทางการแพทย์พยาบาลระดับสูงในอนาคต ปัจจัยความสำเร็จของโครงการนี้ มี ๔ ส่วน คือ ๑)ผู้บริหารระดับสูงเห็นความสำคัญของโครงการ กำหนดเป็นนโยบาย และสนับสนุนให้ดำเนินโครงการทั้งด้านการเงิน ทรัพยากร ด้านบุคลากร และเวลาในการดำเนินโครงการ ๒)ด้านผู้รับผิดชอบโครงการ เป็นผู้ที่มีความรู้โดยผ่านการอบรม การจัดแผนพัฒนาความเชี่ยวชาญในปีงบประมาณ ๒๕๕๘ มีประสบการณ์ในการจัดทำสมรรถนะทางด้านบริการพยาบาล มีประสบการณ์ในจัดทำหลักสูตรระยะสั้น ๓)พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยและหน่วยงาน มีความพร้อมในการเรียนรู้ และการพัฒนาตนเอง ๔)บุคลากรทางการแพทย์ทุกระดับเห็นความสำคัญและให้ความร่วมมือในการดำเนินโครงการ แต่อย่างไรก็ตามในการดำเนินโครงการย่อมมีความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ เช่น ประสิทธิภาพของเครื่องมือที่ใช้ เช่น สมรรถนะผู้บริหารทางการแพทย์ กำหนดระดับสมรรถนะ อาจยังไม่สอดคล้องกับบริบทของกลุ่มการพยาบาล การประเมินสมรรถนะผู้บริหารทางการแพทย์พยาบาลผลคะแนนไม่เป็นไปตามเป้าหมาย การเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยภายนอกและงานเร่งด่วนภายในสถาบัน อาจส่งผลต่อการดำเนินโครงการ เป็นต้น ซึ่งผู้รับผิดชอบโครงการจะต้องเตรียมการแก้ไขในสิ่งที่อาจเกิดขึ้น เพื่อให้การดำเนินโครงการสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย

บรรณานุกรม

กรมการแพทย์, สำนักงานการพยาบาล. (๒๕๔๘) *หน้าที่ความรับผิดชอบหลักและสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพ*.

เอกสารอัดสำเนา. หน้า ๓๗-๓๙.

กรมสุขภาพจิต. (ม.ป.ป.) *พจนานุกรมสมรรถนะกรมสุขภาพจิต คำอธิบาย เครื่องบ่งชี้พฤติกรรม รายการ ระดับสมรรถนะที่ใช้ในระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน(เริ่มใช้ ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ ๒๕๕๖)*.

เอกสารอัดสำเนา.

สถาบันราชานุกูล, สำนักยุทธศาสตร์. (๒๕๕๙). *แผนปฏิบัติการและแผนติดตามผลการดำเนินงานสถาบัน*

ราชานุกูล ประจำปีงบประมาณ ๒๕๕๙. หน้า ที่ ๕

สุจิตรา เหลืองอมรเลิศ. (ม.ป.ป.). *การเตรียมผู้บริหารการพยาบาลบนฐานสมรรถนะ*. เอกสารอัดสำเนา.

สุจิตรา เหลืองอมรเลิศ และวาสนี วิเศษฤทธิ์.(ม.ป.ป.) *การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารการพยาบาลประเทศไทย*.

เอกสารอัดสำเนา.

ภาคผนวก

ตัวอย่าง: รายการสมรรถนะทางด้านการบริหาร ของกรมสุขภาพจิต

สมรรถนะการวางกลยุทธ์ภาครัฐ (Strategic Orientation)

คำจำกัดความ : ความเข้าใจวิสัยทัศน์และนโยบายภาครัฐและสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ของส่วนราชการได้	
ระดับที่ 0	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน
ระดับที่ 1	รู้และเข้าใจนโยบายรวมทั้งภารกิจภาครัฐ ว่ามีความเกี่ยวข้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานอย่างไร -เข้าใจนโยบาย ภารกิจ รวมทั้งกลยุทธ์ของภาครัฐและส่วนราชการ ว่าสัมพันธ์ เชื่อมโยงกับภารกิจของหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบอย่างไร -สามารถวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรคหรือโอกาสของหน่วยงานได้
ระดับที่ 2	แสดงสมรรถนะตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 1 และนำประสบการณ์มาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ได้ -ประยุกต์ใช้ประสบการณ์ในการกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ภาครัฐได้ -ใช้ความรู้ความเข้าใจในระบบราชการมาปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้
ระดับที่ 3	แสดงสมรรถนะตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 2 และนำทฤษฎีหรือแนวคิดซับซ้อนมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ -ประยุกต์ใช้ทฤษฎี หรือแนวคิดซับซ้อน ในการคิดและพัฒนาเป้าหมายหรือกลยุทธ์ของหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบ -ประยุกต์แนวทางปฏิบัติที่ประสบความสำเร็จ (Best Practice) หรือผลการวิจัยต่าง ๆ มากำหนดแผนงานเชิงกลยุทธ์ในหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบ
ระดับที่ 4	แสดงสมรรถนะตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 3 และกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น -ประเมินและสังเคราะห์สถานการณ์ ประเด็น หรือปัญหาทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองภายในประเทศ หรือของโลกโดยมองภาพในลักษณะองค์รวม เพื่อใช้ในการกำหนด กลยุทธ์ภาครัฐหรือส่วนราชการ -คาดการณ์สถานการณ์ในอนาคต และกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น เพื่อให้บรรลุพันธกิจของส่วนราชการ
ระดับที่ 5	แสดงสมรรถนะตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 4 และบูรณาการองค์ความรู้ใหม่มาใช้กำหนดกลยุทธ์ภาครัฐ - ริเริ่ม สร้างสรรค์ และบูรณาการองค์ความรู้ใหม่ในการกำหนดกลยุทธ์ภาครัฐ โดยพิจารณาจากบริบทในภาพรวม - ปรับเปลี่ยนทิศทางของกลยุทธ์ในการพัฒนาประเทศอย่างต่อเนื่อง

ตัวอย่าง :รายการสมรรถนะทางด้านการบริหาร ของกรมสุขภาพจิต

สมรรถน ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (Change Leadership)

คำจำกัดความ : ความสามารถในการกระตุ้น หรือผลักดันหน่วยงานไปสู่การปรับเปลี่ยนที่เป็นประโยชน์ รวมถึงการสื่อสารให้ผู้อื่นรับรู้ เข้าใจ และดำเนินการให้การปรับเปลี่ยนนั้นเกิดขึ้นจริง

ระดับที่ 0	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน
ระดับที่ 1	เห็นความจำเป็นของการปรับเปลี่ยน -เห็นความจำเป็นของการปรับเปลี่ยน และปรับพฤติกรรมหรือแผนการทำงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงนั้น -เข้าใจและยอมรับถึงความจำเป็นของการปรับเปลี่ยน และเรียนรู้เพื่อจะสามารถปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลงนั้นได้
ระดับที่ 2	แสดงสมรรถนะตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 1 และสามารถทำให้ผู้อื่นเข้าใจการปรับเปลี่ยนที่จะเกิดขึ้น -ช่วยเหลือให้ผู้อื่นเข้าใจถึงความจำเป็นและประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงนั้น -สนับสนุนความพยายามในการปรับเปลี่ยนองค์กร พร้อมทั้งเสนอแนะวิธีการและมีส่วนร่วมในการปรับเปลี่ยนดังกล่าว
ระดับที่ 3	แสดงสมรรถนะตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 2 และกระตุ้น และสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเห็นความสำคัญของการปรับเปลี่ยน -กระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเห็นความสำคัญของการปรับเปลี่ยน เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ -เปรียบเทียบให้เห็นว่าสิ่งที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันกับสิ่งที่จะเปลี่ยนแปลงไปนั้นแตกต่างกันในสาระสำคัญอย่างไร -สร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้นแก่ผู้ที่ยังไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงนั้น
ระดับที่ 4	แสดงสมรรถนะตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 3 และวางแผนงานที่ดีเพื่อรับการปรับเปลี่ยนในองค์กร -วางแผนอย่างเป็นระบบและชี้ให้เห็นประโยชน์ของการปรับเปลี่ยน -เตรียมแผน และติดตามการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ
ระดับที่ 5	แสดงสมรรถนะตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 4 และผลักดันให้เกิดการปรับเปลี่ยนอย่างมีประสิทธิภาพ -ผลักดันให้การปรับเปลี่ยนสามารถดำเนินไปได้อย่างราบรื่นและประสบความสำเร็จ -สร้างขวัญกำลังใจ และความเชื่อมั่นในการขับเคลื่อนให้เกิดการปรับเปลี่ยนอย่างมีประสิทธิภาพ

ตัวอย่าง แบบประเมินพฤติกรรมข้าราชการ กรมสุขภาพจิต

การมองภาพองค์รวม

การคิดในเชิงสังเคราะห์มองภาพองค์รวมจนได้เป็นกรอบความคิดหรือแนวคิดใหม่ อันเป็นผลมาจากการสรุปรูปแบบ ประยุกต์แนวทางต่างๆ จากสถานการณ์หรือข้อมูลหลากหลายและนานาทัศนะ

หัวข้อ	ลักษณะพฤติกรรม/สมรรถนะ	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง (5)	เห็น ด้วย (4)	เห็นด้วย เล็กน้อย (3)	ไม่เห็น ด้วย (2)	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง (1)	ไม่ สามารถ ให้ ความเห็น (0)
1	สามารถระบุถึงประเด็นปัญหาหรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นได้ อย่างเป็นระบบ						
2	สามารถประยุกต์ประสบการณ์และบทเรียนในอดีตมาใช้ ในการแก้ปัญหาในงานได้						
3	สามารถชี้แจงให้สมาชิกในทีมเข้าใจถึงความเชื่อมโยง ของกลยุทธ์ในระดับองค์กรและระดับหน่วยงานได้อย่าง เป็นระบบ						
4	สามารถประยุกต์ทฤษฎีหรือแนวคิดที่ซับซ้อนมาใช้ พิจารณาสถานการณ์ปัจจุบันเพื่อแก้ปัญหาในงานได้						
5	สามารถแก้ปัญหาซับซ้อนโดยใช้กรอบแนวคิดและวิธี พิจารณาแบบมองภาพองค์รวม และสามารถอธิบายให้ ผู้อื่นเข้าใจได้โดยง่าย						
6	มีความสามารถในการนำเสนอมุมมองหรือประเด็นใหม่ๆ ในการกำหนดทิศทางหรือกลยุทธ์การดำเนินงานใน ระดับองค์กรได้						
7	มีความสามารถในการให้คำแนะนำแก่ผู้อื่นทั้งภายในและ ภายนอกองค์กรเพื่อกำหนดกรอบหรือมุมมองที่มีต่อ ประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้น						
8	มีความสามารถในการคิดนอกกรอบ พิจารณาสິงต่างๆ ในงานด้วยมุมมองที่แตกต่าง อันนำไปสู่การสร้างสรรค์ สิ่งที่เป็นประโยชน์ต่องาน ภาคราชการ หรือสังคมและ ประเทศชาติโดยรวม						

พฤติกรรมที่แสดงออกเพิ่มเติมนอกเหนือจากหัวข้อการประเมิน

.....

ตัวอย่าง แบบประเมินพฤติกรรมข้าราชการ กรมสุขภาพจิต

การเจรจาต่อรอง

ความเข้าใจในสถานการณ์ที่จำเป็นต้องเจรจาต่อรอง และความสามารถในการหาข้อมูลและรายละเอียดต่างๆ ประกอบการเจรจาต่อรอง
แนวทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดโดยได้รับการยอมรับและการตกลงร่วมกันของทั้งสองฝ่าย

หัวข้อ	ลักษณะพฤติกรรม/สมรรถนะ	เห็นด้วย อย่างยิ่ง (5)	เห็นด้วย (4)	เห็นด้วย (3)	เห็นด้วย (2)	เห็นด้วย (1)
1	อธิบายได้ถึงสาเหตุ ประเด็นหรือสถานการณ์ของการเจรจาต่อรอง					
2	สามารถเจรจาต่อรองเพื่อรักษาผลประโยชน์ของสมาชิกในทีมกับผู้อื่นได้					
3	สามารถนำเสนอความคิดเห็น และแนวทางเลือกต่างๆ ในระหว่างการเจรจาต่อรองได้					
4	สามารถจูงใจให้คู่เจรจายอมรับและปฏิบัติตามแนวทางเลือกที่กำหนดขึ้น					
5	กำหนดและปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้เหมาะสมก่อนการเจรจาต่อรองกับอีกฝ่ายได้					
6	เป็นตัวแทนของหน่วยงานในการเจรจาต่อรองกับผู้อื่นในสถานการณ์ที่ตึงเครียด หรือสถานการณ์มีความเสี่ยงสูง					
7	อ้างอิงประสบการณ์ที่ประสบผลสำเร็จ (Best Practice) ในระหว่างการเจรจาต่อรองได้					
8	ให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้อื่นถึงเทคนิคการเจรจาต่อรองให้ประสบผลสำเร็จได้					

พฤติกรรมที่แสดงออกเพิ่มเติมนอกเหนือจากหัวข้อการประเมิน

.....
.....

ประวัติผู้เขียนเอกสารรายงานการศึกษาส่วนบุคคล

ชื่อ นางกฤตยา อินธรา .

วันเดือนปีเกิด ๒๘ มกราคม พ.ศ. ๒๕๐๒

ตำแหน่งหน้าที่การงาน พยาบาลวิชาชีพชำนาญการพิเศษ

สถานที่ทำงานปัจจุบัน สถาบันราชานุกูล เขตดินแดง กรุงเทพมหานคร (๑๐๕๐๐)

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. ๒๕๒๓ ประกาศนียบัตรพยาบาลศาสตร์และผดุงครรภ์ชั้นสูง
วิทยาลัยพยาบาลกรุงเทพ กระทรวงสาธารณสุข

พ.ศ. ๒๕๔๒ ประกาศนียบัตรการพยาบาลสุขภาพจิตและจิตเวช
โรงพยาบาลสมเด็จพระเจ้าพระยา กรมสุขภาพจิต

ประวัติรับราชการ

พ.ศ. ๒๕๒๓	ตำแหน่งพยาบาลวิชาชีพ ๓	โรงพยาบาลราชานุกูล
พ.ศ. ๒๕๒๗	ตำแหน่งพยาบาลวิชาชีพ ๔	โรงพยาบาลราชานุกูล
พ.ศ. ๒๕๓๐	ตำแหน่งพยาบาลวิชาชีพ ๕	โรงพยาบาลราชานุกูล
พ.ศ. ๒๕๓๔	ตำแหน่งพยาบาลวิชาชีพ ๖ว.	โรงพยาบาลราชานุกูล
พ.ศ. ๒๕๔๑	ตำแหน่งพยาบาลวิชาชีพ ๗วช.	สถาบันราชานุกูล
พ.ศ. ๒๕๕๑	ตำแหน่งพยาบาลวิชาชีพชำนาญการ	สถาบันราชานุกูล
พ.ศ. ๒๕๕๔	ตำแหน่งพยาบาลวิชาชีพชำนาญการพิเศษ	สถาบันราชานุกูล

รางวัลหรือผลงาน (เฉพาะที่สำคัญ)

ได้รับรางวัลข้าราชการดีเด่น สถาบันราชานุกูล กรมสุขภาพจิต ปี พ.ศ. ๒๕๕๕