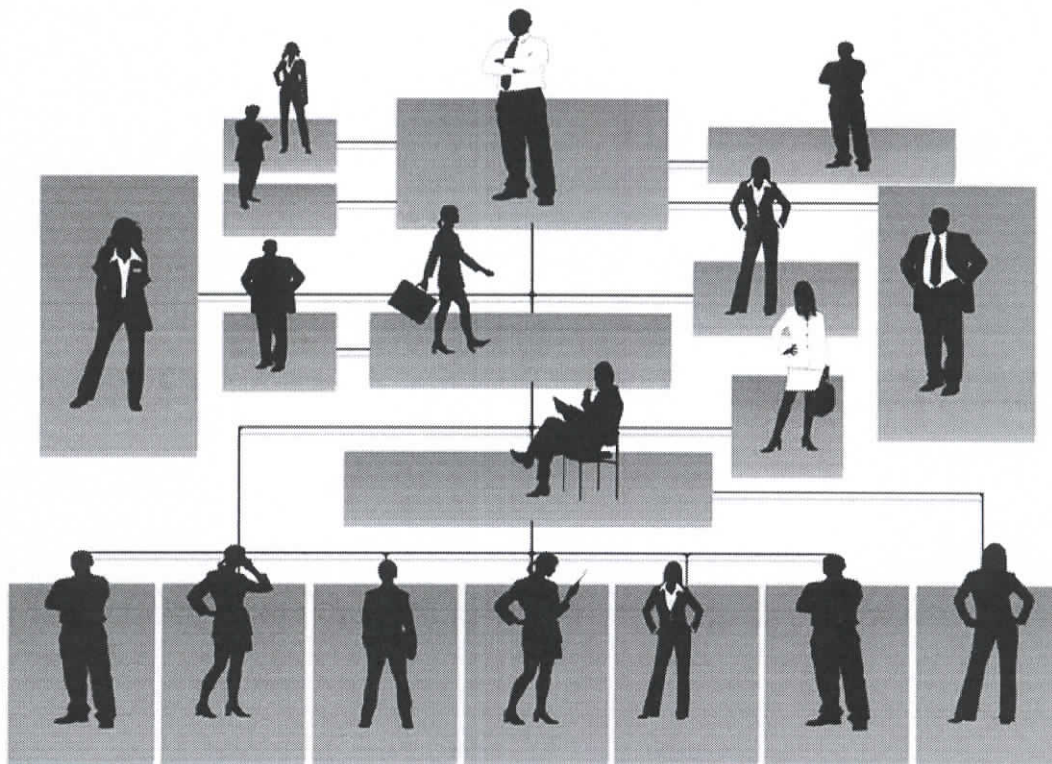




คู่มือการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔

วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี นครลำปาง



กรกฎาคม ๒๕๖๑

ฉบับปรับปรุง

สารบัญ

	หน้า
ส่วนที่ ๑ บทนำ	๑
- ปรัชญา ปณิธาน วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม อัตลักษณ์บัณฑิตเอกลักษณ์สถาบัน และวัตถุประสงค์ของวิทยาลัย	๑
- แผนกลยุทธ์วิทยาลัย	๓
ส่วนที่ ๒ การบริหารทรัพยากรบุคคล	๒๒
- บทนำ	๒๒
- มาตรฐานความสำเร็จด้านบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard)	๒๒
- การพัฒนาระบบบริหารงานบุคคล (Workforce Management)	๒๕
- การบริหารตำแหน่งและอัตรากำลัง	๖๓
- กิจกรรมขั้นพื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารบุคคล(Transaction Processing)	๘๔
ส่วนที่ ๓ แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล	๘๙
- วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรบุคคล	๘๙
- การวิเคราะห์ทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลตามหลักการ SWOT Analysis	๙๐
- แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนครลำปาง ปีงบประมาณ ๒๕๖๐-๒๕๖๔	๙๕
ส่วนที่ ๔ การบริหารและพัฒนาบุคลากร	๙๗
- บทนำ	๙๗
- การพัฒนาอาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตร	๙๘
- การดำรงรักษาอาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตร	๑๐๒
- การพัฒนาอาจารย์ประจำหลักสูตรและอาจารย์ผู้สอน	๑๐๕
- การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน	๑๐๗
- แผนพัฒนาบุคลากร	๑๐๗
- แผนพัฒนาบุคลากรเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ	๑๑๑

๒) วิธีการคัดเลือกหัวหน้างานและหัวหน้าภาค

๒.๑) หัวหน้างาน ให้รองผู้อำนวยการกลุ่มงานนั้น ๆ เสนอชื่อหัวหน้างานที่มีคุณสมบัติตามที่กำหนดให้ผู้อำนวยการหรือคณะกรรมการสัมภาษณ์ เพื่อพิจารณาและแต่งตั้ง

๒.๒) หัวหน้าภาค ให้อาจารย์ในภาควิชาเสนอชื่อผู้ที่มีคุณสมบัติมา ๒ ชื่อ ส่งให้ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการกลุ่มงานวิชาการหรือคณะกรรมการสัมภาษณ์ เพื่อพิจารณาและแต่งตั้ง

๑.๑.๔ แนวทางการบริหารผู้บริหารระดับรองผู้อำนวยการ หัวหน้าภาค และหัวหน้างาน

๑) ด้านภาระงาน

๑.๑) บริหารจัดการตามระดับตำแหน่งเพื่อขับเคลื่อนให้งานที่รับผิดชอบบรรลุตามพันธกิจและวิสัยทัศน์ของวิทยาลัย

๑.๒) ใช้ระบบและกลไกการตามตัวชี้วัดการประกันคุณภาพการศึกษาและตามระเบียบปฏิบัติของวิทยาลัยในการทำงาน

๑.๓) ปฏิบัติงานทั้ง ๔ พันธกิจของวิทยาลัย ตามเกณฑ์การแบ่งภาระงานที่วิทยาลัยกำหนด โดยใช้เกณฑ์สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ๑๕๖๐ ชั่วโมงต่อปี ยกเว้นพันธกิจด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ให้ปฏิบัติตามการจัดกลุ่มบุคลากรที่จัดโดยงานพัฒนานักศึกษา ฯ การแบ่งภาระงานแบ่งออกเป็น งานสอน งานวิจัย งานบริการวิชาการ และงานบริหาร โดยประมาณการของแต่ละระดับตามตารางดังนี้

ตารางแสดงร้อยละและจำนวนชั่วโมงของภาระงานของอาจารย์ทั้ง ๔ พันธกิจ

ภาระงาน	งานสอน		งานวิจัย		งานบริการวิชาการ		งานบริหาร		รวม
	ร้อยละ	ชม.	ร้อยละ	ชม.	ร้อยละ	ชม.	ร้อยละ	ชม.	
รองผู้อำนวยการ	๒๐	๓๐๐	๒๐	๓๐๐	๑๐	๒๐๐	๕๐	๗๖๐	๑๕๖๐
หัวหน้าภาควิชา	๒๐	๓๐๐	๒๐	๓๐๐	๑๐	๒๐๐	๕๐	๗๖๐	๑๕๖๐
อาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตร	๔๐	๖๐๐	๒๐	๓๐๐	๑๐	๒๐๐	๓๐	๔๖๐	๑๕๖๐
หัวหน้างาน	๒๐	๓๐๐	๒๐	๓๐๐	๑๐	๒๐๐	๕๐	๗๖๐	๑๕๖๐
ผู้ปฏิบัติในโครงสร้าง	๕๐	๗๘๐	๒๐	๓๐๐	๑๐	๒๐๐	๒๐	๒๘๐	๑๕๖๐
ผู้ปฏิบัติ	๗๐	๑๐๙๒	๒๐	๓๐๑	๑๐	๑๕๖	๐		๑๕๖๐
ผู้ช่วยผู้อำนวยการ	๗๐	๑๐๙๒	๒๐	๓๐๑	๑๐	๑๕๖	๐		๑๕๖๐

หมายเหตุ ๑. ในตารางผู้ปฏิบัติ หมายถึง อาจารย์ประจำหลักสูตรหรืออาจารย์ผู้สอน

๒. ในกรณีที่อาจารย์มีชั่วโมงภาระงานสอนไม่เป็นไปตามเกณฑ์สภาการพยาบาลให้

คณะกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์พิจารณาจัดการงานพันธกิจอื่นทดแทน

แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เอกสารนี้เป็นลิขสิทธิ์ของวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนครลำปาง กรกฎาคม ๒๕๖๑ ฉบับปรับปรุง

๒.๔) อาจารย์พิเศษสอนภาคปฏิบัติ ให้มีคุณวุฒิ

เป็นไปตามที่สภาการพยาบาล ประกาศกำหนด

๒.๕) อื่นๆ เป็นไปตามที่คณะกรรมการบริหารกำหนด

เช่น ผลการศึกษาตลอดหลักสูตร สาขาที่สำเร็จการศึกษาและประสบการณ์การทำงาน เป็นต้น

๑.๒.๒ การคัดเลือกอาจารย์พยาบาลประจำหลักสูตรและอาจารย์

ผู้สอน

- ๑) อาจารย์พยาบาลประจำหลักสูตร และอาจารย์ผู้สอนที่เป็นข้าราชการได้มาจากการรับสมัครโอน/ย้ายจากหน่วยงานกระทรวงสาธารณสุข หรือกระทรวงอื่นๆ
- ๒) ต้องผ่านการคัดเลือกจากคณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้ง โดยการสอบปฏิบัติ การสาธิตการสอนภาคทฤษฎี สอบสัมภาษณ์และ/หรือสอบข้อเขียน
- ๓) เมื่อได้รับการคัดเลือกให้รับโอนหรือรับย้ายให้เสนอคณะกรรมการบริหารวิทยาลัยให้ความเห็นชอบ จากนั้นให้ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์และวิธีดำเนินการของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

หมายเหตุ ๑. กรณีอาจารย์พยาบาลประจำหลักสูตร และอาจารย์ผู้สอนที่เป็นพนักงานกระทรวงสาธารณสุข ต้องมีคุณสมบัติเป็นไปตามเกณฑ์สภาการพยาบาล และผ่านการคัดเลือกจากคณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้ง โดยการสอบปฏิบัติ การสาธิตการสอนภาคทฤษฎี สอบสัมภาษณ์และ/หรือสอบข้อเขียน ตามขั้นตอนในประกาศ คณะกรรมการบริหารพนักงานกระทรวงสาธารณสุข เรื่อง หลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไขเกี่ยวกับการจ้างพนักงานกระทรวงสาธารณสุข การสรรหาและเลือกสรร รวมทั้งแบบสัญญาจ้าง พ.ศ. ๒๕๕๖ และประกาศคณะกรรมการบริหารพนักงานกระทรวงสาธารณสุข เรื่อง การกำหนดประเภท ตำแหน่ง ลักษณะงานและคุณสมบัติเฉพาะของกลุ่มและ การจัดทำกรอบอัตรากำลังพนักงานกระทรวงสาธารณสุข พ.ศ. ๒๕๕๖

๒. กรณีที่ไม่ใช่อาจารย์พยาบาลและเป็นสาขาที่วิทยาลัยมีความต้องการ เช่น เป็นลูกจ้างเหมาบริการ ต้องผ่านการคัดเลือกจากคณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้ง โดยการสอบปฏิบัติ การสาธิตการสอนภาคทฤษฎี สอบสัมภาษณ์และ/หรือสอบข้อเขียน ตามขั้นตอนในระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. ๒๕๓๕ และที่แก้ไขเพิ่มเติม

๑.๒.๓ แนวทางการบริหารอาจารย์พยาบาลประจำหลักสูตรและ

อาจารย์ผู้สอน

๑) ด้านภาระงาน

- ๑.๑) มอบหมายให้อาจารย์พยาบาลประจำหลักสูตร และอาจารย์ผู้สอน มีภาระงานตามเกณฑ์การแบ่งภาระงานที่วิทยาลัยกำหนด โดยใช้เกณฑ์สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ๑,๕๖๐ ชั่วโมงต่อปี ยกเว้นพันธกิจด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ให้ปฏิบัติตามการจัดกลุ่มบุคลากรที่จัดโดยงานพัฒนานักศึกษา ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและศิษย์เก่าสัมพันธ์
- ๑.๒) รองผู้อำนวยการ หัวหน้าภาค และหัวหน้างาน รับผิดชอบในการมอบหมายงานภาระงานโดยประมาณการตามพันธกิจให้เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด
- ๑.๓) ใช้ระบบและกลไกการตามตัวชี้วัดการประกันคุณภาพการศึกษาและตามระเบียบปฏิบัติของวิทยาลัยในการทำงาน

แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เอกสารนี้เป็นลิขสิทธิ์ของวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนครลำปาง กรกฎาคม ๒๕๖๑ ฉบับปรับปรุง

๑.๔) ภาระงานด้านการเรียนการสอนให้ปฏิบัติตามตัวบ่งชี้งานประกันคุณภาพการศึกษาและระเบียบปฏิบัติ นอกจากนี้ต้องปฏิบัติเพิ่มเติมคือ

๑.๔.๑) อาจารย์พยาบาลต้องมีภาระงานการสอนภาคทฤษฎีรายวิชาการพยาบาลไม่น้อยกว่า ๓ หน่วยกิต

๑.๔.๒) ใช้กระบวนการพยาบาลเป็นหลักในการจัดกระบวนการเรียนรู้และการวัดผลในรายวิชาชีพการพยาบาล

๑.๔.๓) พัฒนานักศึกษาให้มีความรู้และทักษะทางวิชาชีพพยาบาล รวมทั้งทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ ๒๑ โดยผ่านกระบวนการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลง (Transformative Learning) และการเรียนรู้การทำงานร่วมกันระหว่างวิชาชีพ (Interprofessional Education)

๑.๔.๔) พัฒนาระบบการเรียนรู้ของนักศึกษาให้มีอัตลักษณ์บัณฑิตและเป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด

๑.๔.๕) การปฏิบัติภาระงานด้านวิจัย รองผู้อำนวยการกลุ่มงานวิจัย หัวหน้างานวิจัย ฯ และหัวหน้าภาค ต้องร่วมกันขับเคลื่อนให้อาจารย์ในภาควิชาผลิตและเผยแพร่ผลงานวิชาการให้สอดคล้องกับประเด็นและแผนการวิจัยของวิทยาลัยภายใต้วิสัยทัศน์และความเชี่ยวชาญเฉพาะสาขา รวมทั้งการเรียนการสอน

๑.๔.๖) การปฏิบัติภาระงานด้านบริการวิชาการ รองผู้อำนวยการกลุ่มงานวิจัย หัวหน้างานวิจัย ฯ และหัวหน้าภาค ต้องร่วมกันขับเคลื่อนให้ภาควิชาผลิตหลักสูตรอบรม การเป็นวิทยากรในหลักสูตรอบรมต่างๆของวิทยาลัยภายใต้วิสัยทัศน์และความเชี่ยวชาญเฉพาะสาขา

๒) ด้านการสร้างขวัญและกำลังใจ

๒.๑) สนับสนุนงบประมาณในการพัฒนาตนเอง โดยให้งบประมาณเพื่อพัฒนาตนเอง ๑๕,๐๐๐ บาทต่อปี

๒.๒) ส่งเสริมและสนับสนุนการทำงานผลงานวิชาการเพื่อเลื่อนตำแหน่ง

๒.๓) ส่งเสริมและสนับสนุนการไปศึกษาดูงานต่างประเทศตามความเชี่ยวชาญเฉพาะสาขา

๒.๔) สนับสนุนและส่งเสริมอาจารย์ที่ปฏิบัติงานดี มีผลงานเด่น ให้ได้รับการยกย่องชมเชยทั้งในระดับวิทยาลัย ระดับจังหวัด ระดับเครือข่าย ระดับประเทศและต่างประเทศ

๒.๕) จัดสภาพแวดล้อมและบรรยากาศให้เอื้อต่อการทำงาน

๒.๖) จัดให้ได้รับสวัสดิการต่างๆ เช่น การเยี่ยมไข้ การส่งเสริมสุขภาพ การตรวจสุขภาพประจำปี เป็นต้น

๒.๗) สนับสนุนให้ปฏิบัติงานในตำแหน่งบริหารของวิทยาลัย ได้แก่ หัวหน้างาน หัวหน้าภาควิชา หรือรองผู้อำนวยการ

๓.๔) วางแผน และกำกับติดตามผลการดำเนินงาน
การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนของภาควิชาในแต่ละภาคการศึกษา

๓.๕) ทวนสอบผลการเรียนรู้ของผู้เรียนในทุกภาค
การศึกษาและหรือปีการศึกษา

๓.๖) ประเมินผลการดำเนินงานการจัดการเรียนการ
สอน(มคอ. ๕, ๖) ของทุกภาคการศึกษา และประเมินหลักสูตร(มคอ. ๗) ของทุกปีการศึกษา

๓.๗) พัฒนาและปรับปรุงหลักสูตรระหว่างการใช้
หลักสูตรให้มีหัวข้อหรือสาระสำคัญและจำเป็นที่ทันสมัยและพัฒนาหลักสูตรเมื่อครบวงจรทุก ๕ ปี

๓.๘) วางแผน และกำกับติดตามการพัฒนาสิ่ง
สนับสนุนการเรียนรู้ให้พร้อมทั้งด้านทางกายภาพ ด้านอุปกรณ์การศึกษา ห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ
ตลอดจนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

๓.๙) พัฒนาระบบและกลไกที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร
หลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ตามตัวชี้วัดของการประกันคุณภาพการศึกษาระดับหลักสูตรที่
เกี่ยวข้อง

๓.๑๐) ส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมต่างๆ
ตลอดจนการเรียนการสอนเพื่อพัฒนานักศึกษาให้เกิดอัตลักษณ์บัณฑิตตามที่กำหนดและสอดคล้องตาม
วิสัยทัศน์ของวิทยาลัย รวมทั้งตามค่านิยมร่วมของวิทยาลัยคุณธรรมและตามค่านิยมร่วมของกระทรวง
สาธารณสุข

๓.๑๑) ส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมต่างๆทุก
พันธกิจตามค่านิยมร่วมของวิทยาลัยคุณธรรมและตามค่านิยมร่วมของค่านิยมของกระทรวงสาธารณสุข จน
เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร

๑.๒.๓ แนวทางบริหารอาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตร

๑) ด้านภาระงาน

อาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตรปฏิบัติงานทั้ง ๔ พันธกิจ
เช่นเดียวกับอาจารย์ประจำหลักสูตรหรืออาจารย์ผู้สอน ตามสัดส่วนที่กำหนดไว้ตารางแสดงร้อยละและ
จำนวนชั่วโมงของภาระงานของอาจารย์ แต่เพิ่มพันธกิจด้านงานบริหารหลักสูตรเป็นร้อยละ ๓๐ พอสรุป
ภาระงานที่แตกต่างดังนี้ คือ

๒.๑.๑) มีภาระงานการสอนไม่เกินที่สภากาพยาบาลกำหนด
และมีภาระงานด้านการสอนน้อยกว่าอาจารย์ผู้ปฏิบัติ (อาจารย์ประจำหลักสูตรและอาจารย์ผู้สอน) เพื่อมี
เวลาในการบริหารหลักสูตรให้มีคุณภาพ ยกเว้นพันธกิจด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ให้ปฏิบัติตามการจัด
กลุ่มบุคลากรที่จัดโดยงานพัฒนานักศึกษา ฯ

๒.๑.๒) มีภาระงานสอนภาคปฏิบัติน้อยกว่าอาจารย์ประจำ
หลักสูตรและอาจารย์ผู้สอน หรือเป็นไปตามข้อตกลงหรือเกณฑ์ของวิทยาลัย ดังตารางด้านล่างนี้

ตำแหน่ง	ภาระงานภาคปฏิบัติ
รองผู้อำนวยการ	ไม่เกิน ๔ ถึง ๖ สัปดาห์
หัวหน้าภาควิชา	ไม่เกิน ๖ ถึง ๘ สัปดาห์
อาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตร	ไม่เกิน ๘ ถึง ๑๒ สัปดาห์
หัวหน้างาน	ไม่เกิน ๖ ถึง ๘ สัปดาห์
ผู้ปฏิบัติในโครงสร้าง	ไม่เกิน ๑๐ ถึง ๑๔ สัปดาห์
ผู้ปฏิบัติ	รวมเวลาสอนทฤษฎีแล้วไม่เกิน ตาม เกณฑ์สภากำหนด
ผู้ช่วยผู้อำนวยการ	ไม่เกิน ๘ ถึง ๑๒ สัปดาห์

๒) ด้านการสร้างขวัญและกำลังใจ

๒.๑) สนับสนุนงบประมาณในการพัฒนาตนเองมากกว่า
อาจารย์ประจำหลักสูตรและอาจารย์ผู้สอน โดยใช้งบประมาณพัฒนาตนเอง ๒๐,๐๐๐ บาทต่อปี

๒.๒) ส่งเสริมและสนับสนุนการทำงานผลงานวิชาการเพื่อ
เลื่อนตำแหน่ง

๒.๓) ส่งเสริมและสนับสนุนการไปศึกษาดูงานต่างประเทศ
ตามความเชี่ยวชาญเฉพาะสาขา โดยคณะกรรมการจะพิจารณาเป็นอันดับแรก

๓) ด้านธำรงรักษาให้อาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตรคงอยู่ตลอด

๓.๑) การสนับสนุนให้อาจารย์ได้รับการเชิดชูเกียรติการยกย่อง
ชมเชยทั้งในระดับวิทยาลัย ระดับจังหวัด ระดับเครือข่าย และระดับประเทศหรือนานาชาติ ประกาศเกียรติ
คุณ และการมอบของที่ระลึกแสดงความยินดี

๓.๒) การสนับสนุนปัจจัยเกื้อหนุน และ สภาพแวดล้อมที่สร้าง
บรรยากาศในการทำงาน

๓.๓) ได้รับสวัสดิการ เช่น การเยี่ยมไข้ ให้เครื่องแบบหรือ
เครื่องแต่งกาย การตรวจสุขภาพประจำปี เป็นต้น

๓.๔) วางแผนการทดแทนอาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตรที่ต้อง
ย้ายไปปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งที่สูงขึ้น หรือย้ายไปปฏิบัติงานหน่วยงานอื่น หรือเกษียณอายุราชการ

๓.๕) วางแผนประเมินความพึงพอใจต่อการบริหารหลักสูตร
ของอาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตร โดยใช้แบบสอบถาม และ หรือ การทำ Group Discussin อย่างน้อย ๒
ครั้งต่อปีการศึกษา เพื่อปรับปรุงพัฒนา

๔) การพัฒนาอาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตร

๔.๑) วางแผนการพัฒนาอาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตรให้ทำ
เป็นแผนระยะยาว ๓-๕ ปี

๔.๒) วางแผนและดำเนินการพัฒนาอาจารย์ผู้รับผิดชอบ
หลักสูตร ประจำปีงบประมาณหรือปีการศึกษา ให้สอดคล้องกับแผนระยะยาว ทั้งภายในวิทยาลัยและจาก