

แบบประเมินสมรรถนะของผู้บริหารพยาบาล (Chief Nurse Executive)

สภากาพยาบาลได้จัดทำแบบประเมินนี้ขึ้นมา เพื่อเตรียมความพร้อมพยาบาลในระดับผู้อำนวยการพยาบาล ที่มีความสำคัญอย่างมากภายในบริบทของความเป็นผู้นำทางด้านสุขภาพและการบริหารจัดการองค์กร หลักสูตรนี้จึงเป็นเสมือนแพลตฟอร์มหนึ่งในการพัฒนาผู้บริหารระดับผู้อำนวยการพยาบาล โดยการเตรียมทักษะภาวะผู้นำและความชำนาญในการบริหารที่จำเป็นต่อการประสบความสำเร็จในบทบาทที่สำคัญในองค์กรพยาบาล โดยมุ่งพัฒนา 9 สมรรถนะ ที่จำเป็น ได้แก่ ความเป็นผู้นำแบบหลากหลายมิติ การวางแผนนโยบายและสนับสนุนนโยบายองค์กร การจัดการเชิงกลยุทธ์ การจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การสร้างนวัตกรรมบริการ การจัดการข้อมูล การประกันคุณภาพและความปลอดภัยของผู้ป่วย กลยุทธ์การจัดการทางการเงิน และการสร้างการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย

คำชี้แจง เป็นการประเมินด้วยแบบประเมินสมรรถนะด้วยตัวท่านเอง เพื่อเทียบเคียงสมรรถนะเดิมที่ท่านมีอยู่ กับสมรรถนะที่กำหนดไว้ในหลักสูตร และใช้เพื่อนำมาเปรียบเทียบกับผลการประเมินสมรรถนะเมื่อสิ้นสุดการอบรมในหลักสูตร เพื่อดูพัฒนาการของสมรรถนะของท่านหลังเข้ารับการอบรมในหลักสูตรนี้ คะแนนสมรรถนะแต่ละด้านตั้งแต่ระดับ 0 ถึง 4 โดยพิจารณาระดับคะแนนการประเมิน ดังนี้

ระดับคะแนน 0 หมายถึง	สมรรถนะมีข้อจำกัด ในการนำและจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่มีหลักฐานที่ชัดเจนในการพัฒนางานและการจัดการที่ประสบผลสำเร็จ
ระดับคะแนน 4 หมายถึง	สมรรถนะสูงมาก ในการนำและจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ มีหลักฐานที่ชัดเจนในการพัฒนางานและการจัดการที่ประสบผลสำเร็จ

ผลการประเมินเทียบสมรรถนะ

- 1) ผลการประเมินสมรรถนะตนเองในแต่ละสมรรถนะ **คะแนนเฉลี่ยรายด้านได้ ≤ 2**
แสดงว่ามีสมรรถนะปานกลาง ยังมีความต้องการในการพัฒนาปรับปรุงในสมรรถนะด้านนั้น ๆ ให้สูงขึ้น
- 2) ผลการประเมินสมรรถนะตนเองในแต่ละสมรรถนะ **คะแนนเฉลี่ยรายด้านได้ ≥ 3**
แสดงว่ามีสมรรถนะสูง ถึงสูงมาก เป็นผู้อำนวยการที่มีประสิทธิภาพสามารถนำและจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ มีหลักฐานที่ชัดเจนในการพัฒนางานและการจัดการที่ประสบผลสำเร็จ

สมรรถนะผู้อำนวยการพยาบาล

ผู้อำนวยการพยาบาล หมายถึง ผู้ที่ได้รับแต่งตั้งจากผู้บริหารสูงสุดของโรงพยาบาล ที่เป็นผู้กำหนดนโยบาย ทิศทาง และเป้าหมาย รวมถึงการกำกับควบคุมระบบการบริการพยาบาลของสถานบริการสุขภาพ ให้บรรลุ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยดำรงตำแหน่งที่มีชื่อแตกต่างกันทั้งภาครัฐและเอกชน เช่น หัวหน้า พยาบาล หัวหน้าฝ่ายการพยาบาล ผู้อำนวยการฝ่ายการพยาบาล รองหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล รอง ผู้อำนวยการฝ่ายการพยาบาล รองผู้บังคับการโรงพยาบาลฝ่ายการพยาบาล รองผู้อำนวยการโรงพยาบาล ฝ่ายการพยาบาล ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงพยาบาลฝ่ายการพยาบาล ผู้อำนวยการกองการพยาบาล, หรือ ตำแหน่งอื่นที่เทียบเท่า สมรรถนะหลักของผู้อำนวยการพยาบาล ที่นำไปสู่การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ มีจำนวน 9 สมรรถนะ

สมรรถนะของผู้อำนวยการพยาบาล ประกอบด้วยสมรรถนะดังต่อไปนี้

- สมรรถนะที่ 1 ความเป็นผู้นำแบบหลากหลายมิติ
- สมรรถนะที่ 2 การวางแผนนโยบายและสนับสนุนนโยบายองค์กร
- สมรรถนะที่ 3 การจัดการเชิงกลยุทธ์
- สมรรถนะที่ 4 การจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- สมรรถนะที่ 5 การสร้างนวัตกรรมบริการ
- สมรรถนะที่ 6 การจัดการข้อมูล
- สมรรถนะที่ 7 การประกันคุณภาพและความปลอดภัยของผู้ป่วย
- สมรรถนะที่ 8 กลยุทธ์การจัดการทางการเงิน
- สมรรถนะที่ 9 การสร้างการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย

แบบประเมินสมรรถนะผู้อำนวยการพยาบาล

ชื่อผู้ประเมิน :วันที่

คำอธิบาย

กรุณาให้คะแนนสมรรถนะแต่ละด้านตั้งแต่ระดับ 0 ถึง 4 โดยพิจารณาระดับคะแนนการประเมิน ดังนี้

ระดับ	คำอธิบาย
ระดับ 4	มีสมรรถนะสูงมาก แสดงความสามารถในการนำและการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ มีหลักฐานที่ชัดเจนในการพัฒนางานและการจัดการที่ประสบผลสำเร็จ
ระดับ 3	มีสมรรถนะสูง แสดงความสามารถในการนำและการจัดการในระดับที่ดี มีการใช้แนวทางที่เหมาะสมในการพัฒนาองค์กร
ระดับ 2	มีสมรรถนะปานกลาง แสดงความสามารถที่พอใช้ มีการดำเนินการตามแนวทางที่กำหนด แต่ยังขาดประสิทธิภาพในบางด้าน
ระดับ 1	มีสมรรถนะไม่เพียงพอ แสดงความสามารถที่จำกัด มีการดำเนินการที่ไม่สอดคล้องกับมาตรฐานที่กำหนด มีความต้องการในการพัฒนาเพิ่มเติม
ระดับ 0	สมรรถนะมีข้อจำกัด ไม่มีความสามารถในด้านที่ประเมิน ไม่สามารถดำเนินการตามมาตรฐานหรือแนวทางที่กำหนดได้ ต้องการการฝึกอบรมเพิ่มเติมอย่างเร่งด่วน

สมรรถนะ	เกณฑ์ประเมินพฤติกรรม	ระดับคะแนนการประเมิน				
		0	1	2	3	4
สมรรถนะที่ 1 ความเป็นผู้นำแบบหลากหลายมิติ (Multifaceted leadership) คำจำกัดความเชิงปฏิบัติการ คือ ความสามารถในการนำเปลี่ยนแปลงในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวจากการคาดการณ์อนาคต มองเห็นโอกาสและความท้าทาย และนำแนวคิดและมุมมองตามบริบทโลกมาร่วมพัฒนาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร สร้างแรงบันดาลใจจากการสร้างกำหนดวิสัยทัศน์ที่ดึงดูดใจและสามารถจูงใจทีม สามารถสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนและส่งเสริมให้บุคคลเปลี่ยนแปลง สามารถคิด กล้าตัดสินใจ และการส่งเสริมสภาพแวดล้อมให้สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ เพื่อสร้างและพัฒนานวัตกรรม สามารถเป็นตัวแทนในการทำงานระดับองค์กรเพื่อร่วมงานกับเครือข่ายภายนอก เพื่อให้เกิดยอมรับในองค์กรวิชาชีพและในระดับนานาชาติ เป็นแบบอย่างการแสดงออกทางจริยธรรมและยึดมั่นในศีลธรรม ใช้มาตรฐานจริยธรรมและกฎหมายธรรมาภิบาลขั้นสูงในการตัดสินใจในการบริหาร โดยส่งเสริมความเป็นธรรม ความโปร่งใส และความซื่อสัตย์ภายในองค์กร						
1. ความเป็นผู้นำแบบหลากหลายมิติ (Multifaceted leadership)	1.1 เป็นผู้นำในการกำหนดวิสัยทัศน์ของฝ่ายการพยาบาลเพื่อลงสู่การวางแผนกลยุทธ์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว					
	1.2 สามารถสร้างแรงบันดาลใจและสามารถจูงใจทีม ในการสร้างความเปลี่ยนแปลงขององค์กรพยาบาล					
	1.3 สนับสนุน ส่งเสริมและสร้างสิ่งแวดล้อมให้บุคลากร เกิดความคิดที่สร้างสรรค์เพื่อสร้างและพัฒนานวัตกรรม					
	1.4 เป็นตัวแทนในการทำงานระดับองค์กรเพื่อร่วมงานกับเครือข่ายภายนอก ให้เกิดการยอมรับในองค์กรวิชาชีพและในระดับนานาชาติ					
	1.5 เป็นแบบอย่างในการตัดสินใจ การแสดงออกตามมาตรฐานจริยธรรมและกฎหมาย					
	1.6 บริหารองค์กรด้วยการยึดหลักธรรมาภิบาลขั้นสูง ด้วยความเป็นธรรม โปร่งใส และซื่อสัตย์					

สมรรถนะ	เกณฑ์ประเมินพฤติกรรม	ระดับคะแนนการประเมิน				
		0	1	2	3	4
สมรรถนะที่ 2 การวางแผนนโยบายและสนับสนุนนโยบายองค์กร (Organization Policy Formulation, Planning & Advocacy)						
คำจำกัดความเชิงปฏิบัติการ คือ การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายขององค์กร ทั้งองค์กรพยาบาลและองค์กรสุขภาพ การวางแผนและการเผยแพร่ นโยบาย เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ						
2. การวางแผนนโยบายและสนับสนุนนโยบายองค์กร (Organization Policy Formulation, Planning & Advocacy)	2.1 มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายขององค์กรสุขภาพและเป็นผู้ดำเนินการกำหนดนโยบายขององค์กรพยาบาล					
	2.2 เป็นผู้นำนโยบายมาเผยแพร่ และวางแผนเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ					
สมรรถนะที่ 3 การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)						
คำจำกัดความเชิงปฏิบัติการ คือ ความสามารถในการกำหนดรูปแบบกลยุทธ์ การวางแผนการดำเนินการ การกำกับติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน และการปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร						
3. การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)	3.1 สามารถกำหนด กำกับดูแล ติดตามและประเมินผล การดำเนินการของแผนกลยุทธ์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว					
	3.2 เป็นผู้ดำเนินการปรับแผนกลยุทธ์ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก เพื่อให้สอดคล้องและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร					
สมรรถนะที่ 4 การจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management & Human Resource Development: HRM & HRD)						
คำจำกัดความเชิงปฏิบัติการ คือ ความสามารถในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของผู้อำนวยการพยาบาล ประกอบด้วย การคัดสรร การจ้างงาน การมอบหมายงานและธำรงรักษาบุคลากรที่มีความสามารถ และการพัฒนาบุคลากรให้มีกิจกรรมการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นตลอดชีวิต เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และความสามารถของบุคลากรให้มีการศึกษาต่อเนื่อง สร้างโอกาสในการก้าวหน้าทางอาชีพ และสร้างระบบการจัดการการประเมินผลการปฏิบัติงานของทีมและบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความยุติธรรมและโปร่งใส						

สมรรถนะ	เกณฑ์ประเมินพฤติกรรม	ระดับคะแนนการประเมิน				
		0	1	2	3	4
4. การจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management & Human Resource Development: HRM & HRD)	4.1 สร้างระบบและกลไกการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของฝ่ายการพยาบาล ประกอบด้วย การคัดสรร การจ้างงาน การมอบหมายงาน					
	4.2 วางนโยบายในการธำรงรักษาบุคลากรขององค์กรพยาบาล					
	4.3 กำหนดนโยบายสนับสนุนการเรียนรู้เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และความต้องการขององค์กร					
	4.4 สร้างระบบการพัฒนาความก้าวหน้าทางวิชาชีพของบุคลากรพยาบาล					
	4.5 วางแผนงบประมาณในการสนับสนุน และกำกับดูแลการดำเนินการตามแผนพัฒนาบุคคล และความก้าวหน้าของบุคลากรพยาบาล					
	4.6 สร้างระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ยุติธรรมและโปร่งใส					
สมรรถนะที่ 5 การสร้างนวัตกรรมบริการ (Service Innovation) คำจำกัดความเชิงปฏิบัติการ คือ ความสามารถในการสร้างหรือสนับสนุนการใช้นวัตกรรมหรือเทคโนโลยีใหม่ๆ ของผู้อำนวยการพยาบาลในการปรับปรุงการบริหารและการบริการขององค์กร เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ ตามแนวโน้มของตลาด และเทคโนโลยีที่ทันสมัย						
5. การสร้างนวัตกรรมบริการ (Service Innovation)	5.1 กำหนดนโยบายและแผนงบประมาณสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมบริการ					
	5.2 สามารถสร้างและส่งเสริม การนำนวัตกรรมหรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการบริการ					

สมรรถนะ	เกณฑ์ประเมินพฤติกรรม	ระดับคะแนนการประเมิน				
		0	1	2	3	4
สมรรถนะที่ 6 การจัดการข้อมูล (Data Management) คำจำกัดความเชิงปฏิบัติการ คือ ความสามารถในการจัดการของผู้บริหารพยาบาล ด้านข้อมูลตั้งแต่การรวบรวม การจัดระเบียบ การวิเคราะห์ การแปลผล และการใช้ข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจและขับเคลื่อนประสิทธิภาพขององค์กร ซึ่งรวมถึงการกำกับดูแลความถูกต้องของข้อมูล การจัดการคุณภาพข้อมูล ความปลอดภัยของข้อมูล						
6. การจัดการข้อมูล (Data Management)	6.1 สามารถกำหนดแนวทางการจัดการข้อมูลตั้งแต่การรวบรวม การจัดระเบียบ การวิเคราะห์และการแปลผล โดยคำนึงถึงคุณภาพและความปลอดภัยของข้อมูล					
	6.2 สามารถตัดสินใจและขับเคลื่อนองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้การนำข้อมูลมาใช้ประกอบ					
สมรรถนะที่ 7 การประกันคุณภาพและความปลอดภัยของผู้ป่วย (Quality Assurance & Patient Safety) คำจำกัดความเชิงปฏิบัติการ คือ ความสามารถในการสร้างระบบการประกันคุณภาพของผู้บริหารพยาบาล โดยมีกระบวนการและระบบเพื่อให้มั่นใจว่าบริการ และการดูแลผู้ป่วยเป็นไปตามมาตรฐานคุณภาพอย่างสม่ำเสมอ ความปลอดภัยของผู้ป่วยมุ่งเน้นไปที่การป้องกันข้อผิดพลาด การลดความเสี่ยง และการส่งเสริมสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยสำหรับผู้ป่วยและ ผู้ให้บริการด้านสุขภาพ						
7.การประกันคุณภาพและความปลอดภัยของผู้ป่วย (Quality Assurance & Patient Safety)	7.1 มีระบบการประกันคุณภาพ เพื่อให้มั่นใจว่าบริการมีมาตรฐานและคุณภาพ					
	7.2 สร้างระบบกำกับและดูแลด้านความปลอดภัยของผู้ป่วย มุ่งเน้นไปที่การป้องกันข้อผิดพลาด ลดความเสี่ยง และส่งเสริมสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย					
	7.3 สร้างระบบและสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยสำหรับผู้ให้บริการด้านการพยาบาล					

สมรรถนะ	เกณฑ์ประเมินพฤติกรรม	ระดับคะแนนการประเมิน				
		0	1	2	3	4
สมรรถนะที่ 8 กลยุทธ์การจัดการทางการเงิน (Strategic Financial Management)						
คำจำกัดความเชิงปฏิบัติการ คือ ความสามารถในการจัดการทรัพยากรทางการเงินขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพของผู้อำนวยการพยาบาลเพื่อสนับสนุนเป้าหมายขององค์กร รวมถึงการวางแผนทางการเงิน การจัดทำงบประมาณ การจัดการต้นทุน การวิเคราะห์ทางการเงิน ตัวชี้วัดทางการเงิน รวมถึงผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on Investment: ROI) และมาตรฐานระบบทางการเงิน						
8.กลยุทธ์การจัดการทางการเงิน (Strategic Financial Management)	8.1 สร้างระบบด้านงบประมาณและการเงิน ได้แก่ การจัดการต้นทุน การวิเคราะห์ทางการเงิน และกำหนดตัวชี้วัดทางการเงิน					
	8.2 สามารถกำกับดูแล และจัดการด้านงบประมาณขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ					
	8.3 สร้างระบบการตรวจสอบภายในด้านงบประมาณและบัญชี โดยประสานกับผู้บริหารที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานระบบทางการเงิน					
สมรรถนะที่ 9 การสร้างการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders' Engagement)						
คำจำกัดความเชิงปฏิบัติการ คือ ความสามารถในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างต่อเนื่องกับผู้มีส่วนได้เสีย ทั้งผู้ให้บริการที่เป็นทั้งบุคคล ครอบครัว ชุมชน พนักงาน ลูกค้า คู่ค้าทางธุรกิจ และนักลงทุน มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ รับฟังความต้องการและข้อกังวลของผู้มีส่วนได้เสียเพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการบริการที่ตอบสนองความต้องการ						
9. การสร้างการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders' Engagement)	9.1 เป็นผู้นำในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างต่อเนื่องกับผู้มีส่วนได้เสีย ทั้งผู้ให้บริการ ผู้ให้บริการ คู่ค้าทางธุรกิจ และ/หรือนักลงทุน					
	9.2 สามารถสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ รับฟังความต้องการและตอบสนองความต้องการ เพื่อให้เกิดความร่วมมือของกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย					

ตารางสรุปคะแนนสมรรถนะของผู้บริหารพยาบาล

สมรรถนะ	ระดับคะแนนเฉลี่ย
1. ความเป็นผู้นำแบบหลากหลายมิติ (Multifaceted leadership)	
2. การวางแผนนโยบายและสนับสนุนนโยบายองค์กร (Organization Policy Formulation, Planning & Advocacy)	
3. การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)	
4. การจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management & Human Resource Development: HRM & HRD)	
5. การสร้างนวัตกรรมบริการ (Service Innovation)	
6. การจัดการข้อมูล (Data Management)	
7. การประกันคุณภาพและความปลอดภัยของผู้ป่วย (Quality Assurance & Patient Safety)	
8. กลยุทธ์การจัดการทางการเงิน (Strategic Financial Management)	
9. การสร้างการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders' Engagement)	

ผลการประเมินเทียบสมรรถนะ

- 1) ผลการประเมินสมรรถนะตนเองในแต่ละสมรรถนะ คะแนนเฉลี่ยรายด้านได้ ≤ 2 แสดงว่ามีสมรรถนะปานกลาง ยังมีความต้องการในการพัฒนาปรับปรุงในสมรรถนะด้านนั้น ๆ ให้สูงขึ้น
- 2) ผลการประเมินสมรรถนะตนเองในแต่ละสมรรถนะ คะแนนเฉลี่ยรายด้านได้ ≥ 3 แสดงว่ามีสมรรถนะสูง ถึงสูงมาก เป็นผู้อำนวยการที่มีประสิทธิภาพสามารถนำและจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ มีหลักฐานที่ชัดเจนในการพัฒนางานและการจัดการที่ประสบผลสำเร็จ