

แบบประเมินสมรรถนะของผู้จัดการพยาบาล (Nurse manager)

สภาการพยาบาลได้จัดทำแบบประเมินสมรรถนะผู้จัดการพยาบาลนี้ขึ้น เพื่อเตรียมความพร้อมพยาบาลในระดับผู้จัดการพยาบาล ให้มีทักษะผู้นำที่หลากหลาย ทันสมัย และมีความซับซ้อนจำเป็นต่อความเป็นผู้นำทางสุขภาพ สามารถขับเคลื่อนการดำเนินงานได้อย่างดีเลิศ มีความมั่นใจว่าการบริการที่ให้แก่ผู้ใช้บริการมีคุณภาพสูงทั้งภายในองค์กรหรือหน่วยงานที่ตนเองรับผิดชอบ และนำไปสู่ความก้าวหน้าของวิชาชีพ รวมถึงการสร้างความสามารถให้แก่ผู้จัดการพยาบาล ผู้ผ่านการฝึกอบรมในหลักสูตรนี้ เน้นให้เกิดพฤติกรรมสมรรถนะ 9 ด้าน ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการเป็นผู้จัดการพยาบาล สมรรถนะดังกล่าวประกอบด้วย ความเป็นผู้นำการจัดการ การสร้างกลยุทธ์ที่มีความสอดคล้องในองค์กร การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง การพยาบาลที่แม่นยำและมีความเชี่ยวชาญ การปฏิบัติทางการพยาบาลโดยใช้นวัตกรรม การจัดการวางแผนกำลังคน การจัดการทรัพยากร เทคโนโลยีดิจิทัลและความรอบรู้ด้านสุขภาพ และการพัฒนาตนเอง

คำชี้แจง เป็นการประเมินด้วยแบบประเมินสมรรถนะด้วยตัวท่านเอง เพื่อเทียบเคียงสมรรถนะเดิมที่ท่านมีอยู่กับสมรรถนะที่กำหนดไว้ในหลักสูตร 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** แสดงว่ามี **สมรรถนะปานกลาง** ยังมีความต้องการในการพัฒนาปรับปรุงในสมรรถนะด้านนั้น ๆ ให้สูงขึ้น
- 2) ผลการประเมินสมรรถนะตนเองในแต่ละสมรรถนะ **คะแนนเฉลี่ยรายด้านได้ ≥ 3** แสดงว่ามี **สมรรถนะสูง ถึงสูงมาก** เป็นผู้จัดการที่มีประสิทธิภาพสามารถนำและจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ มีหลักฐานที่ชัดเจนในการพัฒนางานและการจัดการที่ประสบผลสำเร็จ

สมรรถนะผู้จัดการพยาบาล

ผู้จัดการพยาบาล หมายถึง ผู้ที่ได้รับแต่งตั้งจากผู้บริหารสูงสุดของโรงพยาบาล ในการกำกับและบริหารงาน ในสาขาการพยาบาล มีเสาหลักสำคัญ 3 ประการ คือ การดูแลผู้ป่วย (Patient Care Management) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) และ การบริหารคุณภาพและความปลอดภัย (Quality and Safety Management) โดยดำรงตำแหน่งที่มีชื่อแตกต่างกันทั้งภาครัฐและเอกชน ได้แก่ หัวหน้าแผนก หัวหน้าหอผู้ป่วย หัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้างานการพยาบาล หรือตำแหน่งอื่นที่เทียบเท่า สมรรถนะหลักของผู้จัดการพยาบาล ที่ส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการจัดการด้านการดูแลสุขภาพ จำนวน 9 สมรรถนะ

สมรรถนะของผู้จัดการพยาบาล ประกอบด้วยสมรรถนะดังต่อไปนี้

- สมรรถนะที่ 1 ความเป็นผู้นำในการจัดการ
- สมรรถนะที่ 2 การสร้างกลยุทธ์ที่มีความสอดคล้องในองค์กร
- สมรรถนะที่ 3 การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง
- สมรรถนะที่ 4 การพยาบาลที่แม่นยำและมีความเชี่ยวชาญ
- สมรรถนะที่ 5 การปฏิบัติทางการพยาบาลโดยใช้นวัตกรรม
- สมรรถนะที่ 6 การจัดการวางแผนกำลังคน
- สมรรถนะที่ 7 การจัดการทรัพยากร
- สมรรถนะที่ 8 เทคโนโลยีดิจิทัลและความรอบรู้ด้านสุขภาพ
- สมรรถนะที่ 9 การพัฒนาตนเอง

แบบประเมินสมรรถนะผู้จัดการพยาบาล

ชื่อผู้ประเมิน : วันที่

คำอธิบาย

กรุณาให้คะแนนสมรรถนะแต่ละด้านตั้งแต่ระดับ 0 ถึง 4 โดยพิจารณาระดับคะแนนการประเมิน ดังนี้

ระดับ	คำอธิบาย
ระดับ 4	มีสมรรถนะสูงมาก ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นแบบอย่างให้กับผู้อื่น สามารถบริหารจัดการงานได้อย่างครบวงจรและสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีมได้ดี
ระดับ 3	มีสมรรถนะสูง สามารถทำงานได้ดีและมีแนวทางในการแก้ปัญหาที่มีประสิทธิภาพ สามารถนำทีมและพัฒนากระบวนการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
ระดับ 2	มีสมรรถนะปานกลาง แสดงความสามารถที่พอใช้ มีการทำงานตามมาตรฐานที่กำหนด แต่ยังขาดประสิทธิภาพในบางด้าน
ระดับ 1	มีสมรรถนะไม่เพียงพอ แสดงความสามารถที่จำกัด มีการปฏิบัติงานที่ไม่สอดคล้องกับมาตรฐานที่กำหนด มีความต้องการพัฒนาเพิ่มเติม
ระดับ 0	สมรรถนะมีข้อจำกัด ไม่มีความสามารถด้านที่ประเมิน ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานที่กำหนด ต้องการการสนับสนุนและการฝึกอบรมอย่างเร่งด่วน

สมรรถนะ	เกณฑ์ประเมินพฤติกรรม	ระดับคะแนนการประเมิน				
		0	1	2	3	4
สมรรถนะที่ 1 ความเป็นผู้นำในการจัดการ (Managerial leadership) คำจำกัดความเชิงปฏิบัติการ คือ ความสามารถในการจัดการและเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์กร สามารถคาดการณ์และมีความรวดเร็วในการปรับตัวเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลง สามารถนำแผนเชิงกลยุทธ์ในระดับฝ่ายลงสู่การปฏิบัติการ จากการประเมินความเสี่ยงจากภาวะวิกฤติ ความต่อเนื่องทางธุรกิจและวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอก สามารถดึงผู้มีส่วนได้เสียเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการ สามารถแก้ไขข้อขัดแย้งและแก้ปัญหาเพื่อให้เกิดการทำงานเป็นทีม เป็นผู้ให้คำแนะนำและสนับสนุนสมาชิกในทีมให้มีส่วนร่วมในการกำหนดผลลัพธ์ที่มีประสิทธิผล ด้วยการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและสร้างสรรค์ มีความยุติธรรมและโปร่งใส อีกทั้งยังเป็นผู้นำที่แสดงพฤติกรรมที่มีจริยธรรมและกฎหมายธรรมาภิบาลให้เป็นแบบอย่าง ทั้งการตัดสินใจและการกระทำที่ส่งเสริมมาตรฐานทางจริยธรรม						
1. ความเป็นผู้นำในการจัดการ (Managerial leadership)	1.1 สามารถประเมินและวางแผนกลยุทธ์ของฝ่ายพยาบาลโดยใช้ SWOT					
	1.2 สามารถนำแผนกลยุทธ์ลงสู่การปฏิบัติในระดับฝ่ายการพยาบาล					
	1.3 สามารถดึงทีมให้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการ					
	1.4 สามารถสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพและสร้างสรรค์ เพื่อแก้ปัญหาและข้อขัดแย้งในทีม					
	1.5 แสดงพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างทั้งการตัดสินใจและการกระทำที่ยึดมั่นในกฎหมายธรรมาภิบาลและจริยธรรม					
สมรรถนะที่ 2 การสร้างกลยุทธ์ที่มีความสอดคล้องในองค์กร (Strategic Alignment) คำจำกัดความเชิงปฏิบัติการ คือ ความสามารถในการกำหนดเป้าหมาย ทรัพยากร และการดำเนินการของหน่วยงานที่มีความสอดคล้องกันขององค์กรเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยการทำความเข้าใจทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์กร การระบุโอกาสและความท้าทาย และการพัฒนากลยุทธ์เพื่อการจัดการบุคลากรและทรัพยากรให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร						
2. การสร้างกลยุทธ์ที่มีความสอดคล้องในองค์กร (Strategic Alignment)	2.1 สามารถกำหนดเป้าหมายของแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับทิศทางขององค์กร					
	2.2 สามารถวางแผนกลยุทธ์ด้านบุคลากรและทรัพยากรให้สอดคล้องและบรรลุเป้าหมายขององค์กร					

สมรรถนะ	เกณฑ์ประเมินพฤติกรรม	ระดับคะแนนการประเมิน				
		0	1	2	3	4
สมรรถนะที่ 3 การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (Continuous Quality Improvement) คำจำกัดความเชิงปฏิบัติการ คือ ความสามารถในการปรับปรุงคุณภาพการบริการอย่างต่อเนื่อง การระบุประเด็นที่ต้องปรับปรุง การดำเนินการเปลี่ยนแปลง เพื่อคุณภาพการดูแลและการบริการ ปรับปรุงวิธีการและกระบวนการอย่างต่อเนื่อง เพื่อประเมินผลลัพธ์ขององค์กรและคุณภาพการบริการ ครอบคลุมการวางแผนดำเนินการ การส่งเสริมวัฒนธรรมของการปรับปรุงคุณภาพ และการมีส่วนร่วมของพนักงานในการริเริ่มหรือมีส่วนร่วมในการดำเนินงานด้านคุณภาพ						
3. การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (Continuous Quality Improvement)	3.1 สามารถดำเนินการพัฒนาคุณภาพตามกระบวนการ PDCA (Plan-Do-Check-Act) อย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง					
	3.2 ส่งเสริมวัฒนธรรมของการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง โดยให้พนักงานริเริ่มและ/หรือมีส่วนร่วมในการดำเนินงานด้านคุณภาพ					
สมรรถนะที่ 4 การพยาบาลที่แม่นยำและมีความเชี่ยวชาญ (Comprehensive Precision Nursing Care) คำจำกัดความเชิงปฏิบัติการ คือ ความสามารถในการให้การดูแลที่ถูกต้องตามมาตรฐานโดยใช้หลักฐานเชิงประจักษ์ และดูแลผู้ป่วยแบบองค์รวม เน้นผู้ป่วยเป็นศูนย์กลางในการดูแลสุขภาพที่ซับซ้อน มีการติดตามแนวทางการพยาบาลและเทคโนโลยีที่เป็นปัจจุบัน และสร้างความมั่นใจว่าการพยาบาลมีความครอบคลุม (Comprehensive) และตอบสนอง/เหมาะสมกับความต้องการของผู้ป่วยแต่ละราย						
4. การพยาบาลที่แม่นยำและมีความเชี่ยวชาญ (Comprehensive Precision Nursing Care)	4.1 สร้างรูปแบบการพยาบาลผู้ป่วยให้ครอบคลุมทุกมิติขององค์กรรวม ในกลุ่มผู้ป่วยที่มีความซับซ้อน					
	4.2 สร้างมาตรฐานในการพยาบาลโดยใช้หลักฐานเชิงประจักษ์ เน้นผู้ป่วยเป็นศูนย์กลางเพื่อตอบสนองและเหมาะสมกับความต้องการของผู้ป่วยแต่ละราย					
	4.3 สร้างระบบการกำกับและติดตามการปฏิบัติการพยาบาลตามมาตรฐานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยนำเทคโนโลยีมาใช้					
สมรรถนะที่ 5 การปฏิบัติทางการพยาบาลโดยใช้นวัตกรรม (Innovated Nursing Practice) คำจำกัดความเชิงปฏิบัติการ คือ ความสามารถในการส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรม การยอมรับเทคโนโลยีใหม่เพื่อการพัฒนาทางการพยาบาล ส่งเสริมให้เกิดการดูแลอย่างต่อเนื่องจากบ้านสู่โรงพยาบาล และจากโรงพยาบาลสู่บ้าน กระตุ้นให้ทีมทำ R2R การวิจัยทางคลินิกและการปฏิบัติการพยาบาลที่มีหลักฐานเชิงประจักษ์ ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกในวิชาชีพการพยาบาล ด้วยการส่งเสริมและนำนวัตกรรมมาใช้เพื่อปรับปรุงการดูแลผู้ป่วย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพภายใต้ความท้าทายในยุคใหม่						

สมรรถนะ	เกณฑ์ประเมินพฤติกรรม	ระดับคะแนนการประเมิน				
		0	1	2	3	4
5. การปฏิบัติ ทางการ พยาบาลโดยใช้ นวัตกรรม (Innovated Nursing Practice)	5.1 ส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมในการสร้างนวัตกรรม มาใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการดูแลผู้ป่วย					
	5.2 สร้างระบบการดูแลอย่างต่อเนื่องจากบ้านและ โรงพยาบาล ให้เกิดการดูแลผู้ป่วยได้ตลอดเวลา					
	5.3 กระตุ้นให้ทีมทำ R2R การวิจัยทางคลินิกและสร้าง แนวปฏิบัติทางการพยาบาลโดยใช้หลักฐาน เชิงประจักษ์					
	5.4 ส่งเสริมกระบวนการการเขียนบันทึกทางการ พยาบาล อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ					
สมรรถนะที่ 6 การจัดการวางแผนกำลังคน (Workforce Planning Management) คำจำกัดความเชิงปฏิบัติการ คือ ความสามารถในการวางแผนอัตรากำลังให้มีจำนวนเหมาะสม/เพียงพอกับ ภาระงานในหอผู้ป่วย และมีความสามารถในการดูแลผู้ป่วยในหน่วยงาน รวมทั้งการประเมินความต้องการของ บุคลากร การพัฒนาบุคลากร การดึงดูดและรักษาผู้มีความสามารถ การพัฒนาแผนการสืบทอดเพื่อเข้าสู่ตำแหน่ง ที่สูงขึ้น สร้างสภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวกที่ปลอดภัย และประเมินผลการปฏิบัติงานของทีมและบุคคลได้ อย่างมีประสิทธิภาพ มีความยุติธรรมและโปร่งใส						
6. การจัดการ วางแผนกำลังคน (Workforce Planning Management)	6.1 สามารถบริหารจัดการอัตรากำลังให้เหมาะสม และเพียงพอกับภาระงาน					
	6.2 สร้างสภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก และ ตอบสนองความต้องการของบุคลากร					
	6.3 สามารถวางแผนการสืบทอดเพื่อการเข้าสู่ ตำแหน่งที่สูงขึ้น รวมถึงการดำรงรักษาบุคลากร และผู้มีความสามารถ					
	6.4 สามารถสร้างระบบการประเมินผลการ ปฏิบัติงานของทีมและบุคคลได้อย่างมี ประสิทธิภาพ ยุติธรรมและโปร่งใส					
สมรรถนะที่ 7 การจัดการทรัพยากร (Resource Management) คำจำกัดความเชิงปฏิบัติการ คือ ความสามารถในการจัดสรร การใช้ และการเพิ่มประสิทธิภาพของทรัพยากร อย่างมีประสิทธิภาพ การเงิน วัสดุ และทรัพยากรมนุษย์ มีทักษะในการจัดทำงานประมาณ การจัดสรรทรัพยากร การเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร และการบริหารเวลาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร						
7. การจัดการ ทรัพยากร (Resource Management)	7.1 สามารถจัดทำแผนงบประมาณด้านทรัพยากร ทั้งด้านการเงิน วัสดุและทรัพยากรมนุษย์					
	7.2 สามารถจัดสรรการใช้และมีแผนในการเพิ่ม ประสิทธิภาพของทรัพยากรต่างๆ ให้เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ					

สมรรถนะ	เกณฑ์ประเมินพฤติกรรม	ระดับคะแนนการประเมิน				
		0	1	2	3	4
สมรรถนะที่ 8 เทคโนโลยีดิจิทัลและความรอบรู้ด้านสุขภาพ (Digital health technology and literacy) คำจำกัดความเชิงปฏิบัติการ คือ ความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและการรอบรู้ด้านสุขภาพ มีความรู้ ทักษะ และความเข้าใจถึงความจำเป็นในการใช้เครื่องมือ เทคโนโลยี และแพลตฟอร์มดิจิทัลในการดูแลสุขภาพอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการประเมิน และการใช้ทรัพยากรดิจิทัลเพื่อการตัดสินใจ การสื่อสาร และนวัตกรรมในการจัดการด้านสุขภาพ						
8. เทคโนโลยีดิจิทัลและความรอบรู้ด้านสุขภาพ (Digital health technology and literacy)	8.1 สามารถใช้ทรัพยากรด้านดิจิทัลเพื่อประกอบการตัดสินใจ หรือใช้ในการสื่อสาร เพื่อให้เกิดความรู้หรือทักษะในการดูแลสุขภาพของผู้ป่วยและ/หรือประชาชน					
	8.2 สามารถประเมิน กำกับและติดตามการใช้เครื่องมือเทคโนโลยี และแพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อการสื่อสารและดูแลสุขภาพอย่างมีประสิทธิภาพ					
สมรรถนะที่ 9 การพัฒนาตนเอง (Self-development) คำจำกัดความเชิงปฏิบัติการ คือ ความสามารถในการพัฒนาตนเองโดยการปรับปรุงตนเองผ่านการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อความก้าวหน้าและการเข้าใจตนเอง โดยการพัฒนาความรู้และทักษะอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีการนำมุมมองใหม่ๆ มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพทางวิชาชีพและส่วนบุคคล						
9. การพัฒนาตนเอง (Self-development)	9.1 พัฒนาตนเองด้วยวิธีการการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพทางวิชาชีพและตนเอง					
	9.2 สามารถเข้าใจตนเองและเปลี่ยนมุมมองของตนเอง เพื่อให้เกิดการแก้ไข ปรับปรุง และพัฒนาตนเองให้ดีขึ้น					

ตารางสรุปคะแนนสมรรถนะของผู้จัดการพยาบาล

สมรรถนะ	ระดับคะแนนเฉลี่ย
1. ความเป็นผู้นำในการจัดการ (Managerial Leadership)	
2. การสร้างกลยุทธ์ที่มีความสอดคล้องในองค์กร (Strategic Alignment)	
3. การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (Continuous Quality Improvement)	
4. การพยาบาลที่แม่นยำและมีความเชี่ยวชาญ (Comprehensive Precision Nursing Care)	
5. การปฏิบัติทางการพยาบาลโดยใช้นวัตกรรม (Innovated Nursing Practice)	
6. การจัดการวางแผนกำลังคน (Workforce Planning Management)	
7. การจัดการทรัพยากร (Resource Management)	
8. เทคโนโลยีดิจิทัลและความรอบรู้ด้านสุขภาพ (Digital health technology and literacy)	
9. การพัฒนาตนเอง (Self-development)	

ผลการประเมินเทียบสมรรถนะ

- 1) ผลการประเมินสมรรถนะตนเองในแต่ละสมรรถนะ **คะแนนเฉลี่ยรายด้านได้ ≤ 2** แสดงว่ามี **สมรรถนะปานกลาง** ยังมีความต้องการในการพัฒนาปรับปรุงในสมรรถนะด้านนั้น ๆ ให้สูงขึ้น
- 2) ผลการประเมินสมรรถนะตนเองในแต่ละสมรรถนะ **คะแนนเฉลี่ยรายด้านได้ ≥ 3** แสดงว่ามี **สมรรถนะสูง ถึงสูงมาก** เป็นผู้จัดการที่มีประสิทธิภาพสามารถนำและจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ มีหลักฐานที่ชัดเจนในการพัฒนางานและการจัดการที่ประสบผลสำเร็จ