



บทความวิจัย

ภาวะผู้นำของหัวหน้าพยาบาลสู่ความเป็นเลิศระดับสากล ขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลตติยภูมิ

อนัญญา ภาเจริญศิริ* และ ยุพิน อังสุโรจน์**

คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อาคารบรมราชชนนีศรีศดพรพรช เขตปทุมวัน กรุงเทพมหานคร 10330

บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์: เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้าพยาบาล สู่ความเป็นเลิศระดับสากลขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลตติยภูมิ

รูปแบบการวิจัย: การวิจัยเชิงพรรณนา เทคนิคเดลฟาย

วิธีการดำเนินการวิจัย: ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้เชี่ยวชาญ 19 ท่าน จากผู้บริหารโรงพยาบาลระดับตติยภูมิ ที่ผ่านการรับรองคุณภาพมาตรฐานสากล 2 ท่าน ผู้ตรวจรับรองคุณภาพมาตรฐานโรงพยาบาล 5 ท่าน ผู้บริหารการพยาบาล 8 ท่าน และอาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารการพยาบาล 4 ท่าน วิธีดำเนินการวิจัย ประกอบด้วย 1) ศึกษาและวิเคราะห์เอกสาร นำสาระที่ได้มาบูรณาการกำหนดเป็นกรอบสร้างข้อคำถามและสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ 2) นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ร่วมกับเนื้อหาจากการทบทวนวรรณกรรม สร้างแบบสอบถาม เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นความสำคัญของข้อรายการ และ 3) นำข้อมูลที่ได้ให้ผู้เชี่ยวชาญยืนยันคำตอบ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์

ผลการวิจัย: ภาวะผู้นำของหัวหน้าพยาบาล ประกอบด้วย 11 ด้าน ได้แก่ 1) มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การตระหนักรู้ 3) มีความรู้เชิงวิชาชีพพยาบาลและมาตรฐานสากล 4) ยอมรับและกล้าเปลี่ยนแปลง 5) คิดเชิงกลยุทธ์/เป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ 6) ความฉลาดทางอารมณ์ 7) สร้างแรงจูงใจ 8) การกระตุ้นทางปัญญา 9) คำนึงถึงปัจเจกบุคคล 10) สร้างวัฒนธรรมคุณภาพและความปลอดภัย และ 11) มุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

สรุป: ภาวะผู้นำของหัวหน้าพยาบาลที่ทำให้องค์การพยาบาล โรงพยาบาลตติยภูมิสู่ความเป็นเลิศระดับสากล มี 11 ด้าน

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำ/ หัวหน้าพยาบาล/ องค์การพยาบาลเป็นเลิศระดับสากล



Leadership of Nursing Director towards International Nursing Service Excellence at Tertiary Hospitals

Ananya Phacharoensiri* and Yupin Aungsuroch**

Abstract

Purpose: To study the leadership of nursing directors towards international nursing service excellence at tertiary hospitals.

Design: a descriptive study using Delphi Technique.

Methods: Subjects were 19 experts, including two tertiary hospital administrators who are certified to international standards, five hospital quality assurance inspectors, eight nursing directors in the tertiary hospitals who are certified to international standards, and four nursing professors of nursing administration. The Delphi Technique consisted of 3 steps. 1) All experts were interviewed about the leadership of the nursing directors toward international nursing service excellence at tertiary hospitals. 2) Interviewed data were analyzed by using content analysis in order to develop the leadership of nursing director rating scales questionnaire. Then, the questionnaire was sent to all experts to rate their opinions. 3) Data were analyzed by using a median and interquartile range which was developed into a new version of the questionnaire and then sent to previous experts for their confirmation. Data were analyzed again using the median and interquartile ranges.

Finding: The result of this study presented leadership of a nursing director consisted of 11 domains as follows: 1) Idealized Influence 2) Awareness 3) Knowledge of the nursing profession and standards 4) Change Agent 5) Think strategically / Be a strategic leader 6) Emotional Intelligence 7) Inspiration Motivation/Team Spirit 8) Intellectual Stimulation 9) Individualized Consideration 10) Create a safety and quality organization culture 11) Stakeholder focus.

Conclusion: Leadership of nursing directors in 11 domains helps tertiary hospitals achieve international nursing service excellence.

Keywords: Leadership/ Nursing director/ International nursing service excellence



บทนำ

เนื่องจากสถานการณ์ต่าง ๆ เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว โครงสร้างทางเศรษฐกิจและสังคม การบริการ การเรียนรู้ วิถีวัฒนธรรมการดำรงชีวิต และระบบบริการสุขภาพ รัฐบาลไทยได้กำหนดแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) กำหนดเป้าหมาย คือ ประชาชนสุขภาพดี เจ้าหน้าที่มีความสุข ระบบสุขภาพยั่งยืน ภายใต้การพัฒนาคำเป็นเลิศ¹ ประกอบกับในปี พ.ศ. 2559 ประเทศไทยมุ่งเน้นความเป็นศูนย์กลางสุขภาพนานาชาติ (Medical Hub) ยุทธศาสตร์ 10 ปี (พ.ศ. 2559-2568) มีวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ต้องการให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางสุขภาพของโลก เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนบริการรักษาพยาบาลให้มีความเป็นเลิศโดดเด่น มีมูลค่าเพิ่ม มีชื่อเสียง รวมทั้งมีคุณภาพ ให้ประเทศไทยมีสถานบริการสุขภาพที่ผ่านการรับรองคุณภาพและมาตรฐานนานาชาติสำหรับให้บริการแก่ชาวไทยและชาวต่างชาติในภูมิภาคอาเซียน² กระทรวงสาธารณสุขได้กำหนดแผนยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี³ มีตัวชี้วัดของเป้าหมายในหัวข้อระบบสุขภาพ คือ การเพิ่มจำนวนโรงพยาบาลหรือเพิ่มร้อยละของหน่วยงานที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลระดับสากล (Hospital accreditation: HA) โดยเฉพาะอย่างยิ่งโรงพยาบาลระดับตติยภูมิ ต้องยกระดับคุณภาพ การดูแลรักษา การบริการ การพัฒนาและปรับปรุงเครื่องมือ อุปกรณ์ ตลอดจนคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ พร้อมทั้งพัฒนาบุคลากรทางสุขภาพอย่างต่อเนื่อง ต้องมุ่งสู่ความเป็นเลิศ นวัตกรรมให้ผ่านมาตรฐานระดับสากล เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของนโยบายสุขภาพ เป็นที่ยอมรับ และมีศักยภาพในการแข่งขันเท่าเทียมกันทั้งในและต่างประเทศ

องค์การพยาบาลเป็นองค์กรที่มีความสำคัญต่อโรงพยาบาล มีหน้าที่ให้บริการสุขภาพแก่ผู้รับบริการ โดยตรง ทั้งการดูแลรักษา พยาบาล สร้างเสริมสุขภาพ ผู้มารับบริการ ให้การบริการพยาบาลที่มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้รับบริการ

โดยมีหัวหน้าพยาบาล (Nursing director) เป็นพยาบาลวิชาชีพผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสูงสุดขององค์การพยาบาล เป็นผู้รับผิดชอบต่อการจัดการและการปฏิบัติงาน ในองค์การพยาบาล มีภารกิจหลักคือบริหารงานทั้งหมด ในองค์การพยาบาล นวัตกรรม กำหนดวิสัยทัศน์ที่แสดงถึงทิศทางการพัฒนาคุณภาพการพยาบาลในอนาคต ทั้งด้านการบริหารจัดการและการบริการพยาบาล โดยภาวะผู้นำคือ ศิลปะ ทักษะ ความสามารถของบุคคล ในการจูงใจ นำบุคคลในองค์กรให้ปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ เป็นสิ่งสำคัญในการนำองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ ผู้บริหารที่ขาดภาวะผู้นำจะบริหารงานโดยใช้อำนาจตามหน้าที่ ดังนั้น ภาวะผู้นำของหัวหน้าพยาบาลเป็นสิ่งจำเป็นที่จะกำหนดทิศทางขององค์การ ช่วยให้การบริหารองค์การประสบความสำเร็จ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงนโยบาย และแผนงานที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพทั้งในระดับชาติและนานาชาติ

การดำเนินงานขององค์การในโรงพยาบาล ตติยภูมิที่เป็นศูนย์กลางทางการแพทย์ที่ให้การดูแลรักษา ที่ยุ่งยากซับซ้อนระดับเชี่ยวชาญ มีเทคโนโลยีทางการแพทย์ขั้นสูงที่ต้องพัฒนาระบบบริการสู่ความเป็นเลิศ (Service excellence) จากการที่มีการผลักดันให้โรงพยาบาลต้องผ่านการรับรองมาตรฐานระดับสากลมากขึ้น ส่งผลให้องค์การที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศในระดับสากลต้องปรับตัวอย่างมาก ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาว่าภาวะผู้นำของหัวหน้าพยาบาลในองค์การพยาบาลที่เป็นเลิศระดับสากล โรงพยาบาลตติยภูมิ ควรมีลักษณะอย่างไร ในบริบทปัจจุบัน โดยบูรณาการแนวคิดภาวะผู้นำของผู้บริหารสุขภาพในสังคมไทยของ Vejjalak⁴ ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของ International Council of Nurses (ICN)⁵ ภาวะผู้นำการพยาบาลในศตวรรษที่ 21 ของ Singhanetr, Jaisit, และ Henkeaw⁶ ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของ Greenleaf⁷ แนวคิดภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 แนวคิดภาวะผู้นำทางการพยาบาลในปี 2020 ของ Huston⁸ และแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass และ Avolio⁹ มาเป็นกรอบในการวิจัยฉบับนี้



วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้าพยาบาล
สู่ความเป็นเลิศระดับสากลขององค์การพยาบาล
โรงพยาบาลตติยภูมิ

วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาภาวะผู้นำของ
หัวหน้าพยาบาล สู่ความเป็นเลิศระดับสากล โรงพยาบาล
ตติยภูมิ โดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi technique)
ในการรวบรวมความคิดเห็นที่เป็นฉันทามติของผู้เชี่ยวชาญ
ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของหัวหน้าพยาบาลในองค์การ
พยาบาลที่เป็นเลิศระดับสากล

กลุ่มตัวอย่าง

ผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้และประสบการณ์ตรงกับ
ปัญหาการวิจัย และยินดีร่วมมือในการวิจัย จำนวน
21 ท่าน ประกอบด้วย 1) กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร
โรงพยาบาลตติยภูมิที่ผ่านการรับรองคุณภาพมาตรฐาน
ระดับสากล ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง หรือคณะกรรมการ
อำนวยการ ในโรงพยาบาลที่ผ่านการรับรองคุณภาพ
มาตรฐานระดับสากล 2) กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการตรวจ
รับรองคุณภาพมาตรฐานโรงพยาบาล 3) กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ
ด้านการบริหารการพยาบาล ในโรงพยาบาลที่ผ่าน
การรับรองคุณภาพมาตรฐานระดับสากล และ 4) กลุ่ม
ผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษาการบริหารทางการพยาบาล
ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไป มีประสบการณ์
การปฏิบัติงานด้านการสอนหรือให้คำแนะนำด้าน
การบริหารทางการพยาบาลและการพัฒนาคุณภาพ
บริการพยาบาลมากกว่า 10 ปี

โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive
sampling) จากการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ
Macmillan¹⁰ พบว่ากลุ่มตัวอย่างจำนวนตั้งแต่ 17 คน
ขึ้นไป จะมีระดับความคลาดเคลื่อนลดลงอย่างคงที่
และมีความคลาดเคลื่อนน้อยมาก เท่ากับ 0.02¹¹ และ
เพื่อป้องกันการสูญหายของข้อมูลจากการถอนตัวของ

ผู้เชี่ยวชาญในระหว่างขั้นตอนต่าง ๆ ของงานวิจัย ผู้วิจัย
ได้เพิ่มจำนวนกลุ่มตัวอย่างอีกร้อยละ 20 กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ
จึงเป็น 21 ท่าน ในเบื้องต้นผู้วิจัยใช้วิธีการคัดเลือก
ผู้เชี่ยวชาญกลุ่มละ 1-3 ท่าน โดยวิธีการกำหนดคุณสมบัติ
และให้เสนอผู้เชี่ยวชาญในกลุ่มต่อไปโดยใช้เทคนิค
การบอกต่อ (Snowball technique) ในระหว่าง
การศึกษาในรอบที่ 2 มีผู้เชี่ยวชาญติดต่อไม่ได้ 2 ท่าน
จึงมีกลุ่มตัวอย่างผู้เชี่ยวชาญรวม 19 ท่าน ที่เข้าร่วม
การวิจัยตั้งแต่ระยะที่ 1-4

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย
แบบสัมภาษณ์ 1 ชุด และแบบสอบถาม 3 ชุด ดังนี้

ชุดที่ 1 แบบสัมภาษณ์ ผู้วิจัยนำแนวคิดที่ได้
จากการทบทวนวรรณกรรมมาสร้างแบบสอบถามข้อมูล
ส่วนบุคคลและแบบสัมภาษณ์ที่เป็นข้อคำถามปลายเปิด
ให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นโดยอิสระ

ชุดที่ 2 แบบสอบถามภาวะผู้นำของหัวหน้า
พยาบาลสู่ความเป็นเลิศระดับสากลขององค์การพยาบาล
โรงพยาบาลตติยภูมิ รอบที่ 2 ผู้วิจัยทำการรวบรวมข้อมูล
ที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 1 มาบูรณาการ
กับข้อมูลที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมสร้างเป็น
ข้อคำถาม จัดหมวดหมู่เนื้อหาในแต่ละด้านได้ภาวะผู้นำ
ของหัวหน้าพยาบาลสู่ความเป็นเลิศระดับสากลของ
องค์การพยาบาล โรงพยาบาลตติยภูมิ ทั้งหมด 11 ด้าน
จำนวน 44 ข้อ แล้วสร้างแบบสอบถามลักษณะมาตราส่วน
ประมาณค่า 5 ระดับ คือระดับความคิดเห็นมากที่สุด
จนถึงระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญ
พิจารณาระดับความสำคัญหรือความเป็นไปได้เกี่ยวกับ
ประเด็นต่าง ๆ ที่ศึกษา เพื่อหาระดับความสำคัญของ
ภาวะผู้นำของหัวหน้าพยาบาลในแต่ละข้อรายการ

ชุดที่ 3 และ ชุดที่ 4 แบบสอบถามภาวะผู้นำ
ของหัวหน้าพยาบาลสู่ความเป็นเลิศระดับสากลของ
องค์การพยาบาล โรงพยาบาลตติยภูมิ รอบที่ 3 และ
รอบที่ 4 นำคะแนนคำตอบจากแบบสอบถามรอบที่ 2



มาคำนวณค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ในแต่ละข้อรายการ สรุปการวิเคราะห์และข้อเสนอแนะ ปรับข้อความ รวมข้อความ และเพิ่มข้อความตาม ข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 2 ร่วมกับจาก อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ได้ภาวะผู้นำของหัวหน้า พยาบาลสู่ความเป็นเลิศระดับสากลขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลตติยภูมิ ทั้งหมด 11 ด้าน จำนวน 50 ข้อ มาสร้างแบบสอบถามลักษณะมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ที่มีการเพิ่มเติมค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่าง ควอไทล์ของผู้เชี่ยวชาญของข้อรายการแต่ละข้อ ให้ผู้เชี่ยวชาญได้เปรียบเทียบความเหมือนและความต่าง ระหว่างคำตอบของตนและของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เพื่อประกอบการพิจารณายืนยันการคงคำตอบเดิม หรือเปลี่ยนแปลงคำตอบจากรอบที่ 2

การพิทักษ์สิทธิของกลุ่มตัวอย่าง

โครงการวิจัยได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการการพิจารณาจริยธรรมในมนุษย์ กลุ่มสหสถาบัน ชุดที่ 1 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้รับการรับรอง จริยธรรมการวิจัยในวันที่ 19 ตุลาคม 2561 จากนั้นจึง ทำการเก็บรวบรวมข้อมูล ในการสัมภาษณ์ผู้วิจัยได้ชี้แจง วัตถุประสงค์ และประโยชน์เกี่ยวกับการเข้าร่วมการวิจัย ให้กับกลุ่มตัวอย่างได้รับทราบ จัดส่งเอกสารชี้แจงข้อมูล ชี้แจงเรื่องการพิทักษ์สิทธิกลุ่มตัวอย่างเป็นลายลักษณ์ อักษร คำแนะนำผู้เข้าร่วมวิจัยและหนังสือยินยอมเข้าร่วม โครงการวิจัย เพื่อชี้แจงว่าเข้าร่วมการวิจัยโดยสมัครใจ มีสิทธิถอนตัวออกจากการวิจัยเมื่อใดก็ได้โดยไม่ต้องแจ้ง ผู้วิจัย เมื่อสิ้นสุดการวิจัยข้อมูลที่เกี่ยวข้องถูกทำลาย และการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นในลักษณะภาพรวม การรายงานผลข้อมูลในรูปแบบที่ไม่เชื่อมโยงถึงตัวบุคคล แต่เนื่องจากเก็บข้อมูลไม่เสร็จ ในวันที่ 14 ตุลาคม 2562 จึงทำเรื่องขยายเวลาการวิจัยและต่ออายุใบรับรอง จริยธรรมการวิจัย ซึ่งได้รับรองวันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2563 หมดอายุในวันที่ 18 กุมภาพันธ์ 2564

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูล ในรอบที่ 1 โดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้วยตนเอง ตามวันและเวลาที่ผู้เชี่ยวชาญกำหนด ส่วนการเก็บข้อมูล ในรอบที่ 2-4 นั้นได้ส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ หรือส่งแบบสอบถามด้วยตนเอง ใช้เวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งสิ้น 152 วัน

การวิเคราะห์ข้อมูล

รอบที่ 1 นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์และ การเขียนตอบแบบสอบถามจากผู้เชี่ยวชาญไปวิเคราะห์ เนื้อหา (Content analysis) บุรณาการกับแนวคิดจาก การทบทวนวรรณกรรม ตรวจสอบความครบถ้วนของ เนื้อหาได้ภาวะผู้นำของหัวหน้าพยาบาลสู่ความเป็นเลิศ ระดับสากลขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลตติยภูมิ ทั้งหมด 11 ด้าน 44 ข้อรายการ จากนั้นสร้างแบบสอบถาม เพื่อเก็บข้อมูลในรอบที่ 2

รอบที่ 2 รอบที่ 3 และ รอบที่ 4 ส่งแบบสอบถาม ให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาความสำคัญในรอบที่ 2 และยืนยัน หรือเปลี่ยนแปลงคำตอบในรอบที่ 3 และ รอบที่ 4 โดยวิเคราะห์ข้อมูลของคำตอบโดยการหาค่ามัธยฐาน ซึ่งค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป และค่าพิสัยระหว่าง ควอไทล์ซึ่งไม่เกิน 1.50 แสดงว่าความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญสอดคล้องกันทุกข้อ ผู้วิจัยจึงยุติการเก็บข้อมูล ในรอบที่ 3 เนื่องจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรอบที่ 4 มีการเปลี่ยนแปลงคำตอบของผู้เชี่ยวชาญเพียงร้อยละ 5.93 ซึ่งคำตอบของผู้เชี่ยวชาญมีการเปลี่ยนแปลงไม่เกิน ร้อยละ 15 ถือว่าเป็นเกณฑ์ที่ยอมรับได้^{11,12} ผู้วิจัยจึงยุติ การส่งแบบสอบถามและสรุปผลการวิจัยเป็นภาวะผู้นำ ของหัวหน้าพยาบาล สู่ความเป็นเลิศระดับสากลของ องค์การพยาบาล โรงพยาบาลตติยภูมิ 11 ด้าน 50 ข้อ รายการ



สรุปผลการวิจัย

ภาวะผู้นำของหัวหน้าพยาบาลสู่ความเป็นเลิศระดับสากลขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลตติยภูมิ ประกอบด้วยภาวะผู้นำ 11 ด้าน 50 ข้อรายการ ดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ประกอบด้วย 6 ข้อ ได้แก่ 1) มีวิสัยทัศน์ เข้าใจจุดอ่อน จุดแข็งขององค์กร นำไปวางแผนพัฒนาองค์กร และถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ค่านิยมให้บุคลากรปฏิบัติตามได้ (MD = 5.00, IR = 0.50) 2) เห็นคุณค่าในตนเอง มีความเชื่อมั่น ทุ่มเทให้กับงาน เพื่อความสำเร็จตามอุดมการณ์และมีความจงรักภักดีต่อองค์กร (MD = 4.97, IR = 0.53) 3) มีคุณธรรม จริยธรรมในการทำงาน (MD = 4.97, IR = 0.53) 4) ประพฤติตนให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวมมากกว่าใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตัว (MD = 4.97, IR = 0.53) 5) ประพฤติเป็นแบบอย่างที่ดี มีวิสัยคิดและการแสดงออกถึงความรอบรู้ เข้าใจในงาน และเป็นที่ยอมรับในการปฏิบัติงานของบุคลากร และทีมสหวิชาชีพ (MD = 4.94, IR = 0.56) และ 6) สามารถโน้มน้าวให้บุคลากรปรับเปลี่ยนความคิดและพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (MD = 4.70, IR = 0.92)

2. การตระหนักรู้ในตนเองและภายนอก ประกอบด้วย 5 ข้อ ได้แก่ 1) ตระหนักจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเอง และปรับปรุง พัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ (MD = 4.87, IR = 0.63) 2) ส่งเสริมการสร้างและใช้นวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศ และการวิจัยในการทำงาน (MD = 4.82, IR = 0.68) 3) คิดวิเคราะห์สถานการณ์ต่าง ๆ รอบด้านอย่างองค์รวม นำข้อมูลที่มีไปวิเคราะห์เพื่อใช้เป็นประโยชน์ในการปรับปรุงงาน และระบบคุณภาพขององค์กร (MD = 4.77, IR = 0.84) 4) คิดวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่เปลี่ยนแปลงทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และนโยบายสาธารณสุข และนำมาวางแผน กำหนดเป็นแนวทางการปฏิบัติ (MD = 4.77, IR = 0.84) และ 5) มีความรู้ความสามารถ และนำความรู้ทางเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย มาใช้

ให้เป็นประโยชน์สำหรับตนเองและหน่วยงาน (MD = 4.55, IR = 1.00)

3. มีความรู้เชิงวิชาชีพพยาบาลและมาตรฐานสากล ประกอบด้วย 4 ข้อ ได้แก่ 1) กระตุ้นการทำงานให้เกิดคุณภาพตามมาตรฐานวิชาชีพทั้งในระดับชาติ และระดับสากล (MD = 4.94, IR = 0.56) 2) มีความรู้ทางการพยาบาลในเชิงวิชาชีพ และมาตรฐานทางการพยาบาล (MD = 5.00, IR = 0.50) 3) สามารถจัดการข้อมูลสำคัญของงานพยาบาลเชิงการวิเคราะห์ การนำเสนอข้อมูล และการนำไปใช้ประโยชน์ (MD = 4.87, IR = 0.63) และ 4) สนับสนุนให้บุคลากรให้ใช้ความรู้เฉพาะทาง มาพัฒนางาน หรือทำการวิจัย (MD = 4.87, IR = 0.63)

4. ด้านการยอมรับและกล้าเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 4 ข้อ ได้แก่ 1) รับฟังความคิดเห็น ไวต่อการเปลี่ยนแปลง และเป็นตัวอย่างในการปรับตัว (MD = 4.90, IR = 0.59) 2) มีความยืดหยุ่นในการทำงาน ตามสถานการณ์ที่ผ่านการวิเคราะห์อย่างเหมาะสม (MD = 4.90, IR = 0.59) 3) เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ มีคุณลักษณะ ผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต (MD = 4.82, IR = 0.68) และ 4) สามารถปรับเปลี่ยนแนวทางการปฏิบัติงานได้ทันตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงและผลักดันให้บุคลากร ปฏิบัติตามแนวทางใหม่เพื่อประโยชน์ต่อองค์กร (MD = 4.77, IR = 0.84)

5. การคิดเชิงกลยุทธ์/เป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 4 ข้อ ได้แก่ 1) วางแผนและกำหนดการประเมินผลการทำงานเพื่อรองรับสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในระยะสั้นและระยะยาว (MD = 4.97, IR = 0.53) 2) มีความคิดเชิงกลยุทธ์ และคิดวิเคราะห์เชิงแก้ไขปัญหา (MD = 4.90, IR = 0.59) 3) มีส่วนร่วมในการวางแผน นโยบายขององค์กร และวางแผนเชิงกลยุทธ์ของหน่วยงาน (MD = 4.90, IR = 0.59) 4) เข้าใจบริบทและแนวโน้มขององค์กร คิดวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง และแนวทางการปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (MD = 4.87, IR = 0.63)



6. ความฉลาดทางอารมณ์ ประกอบด้วย 4 ข้อ ได้แก่ 1) มีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น มีทักษะในการอยู่/การทำงานร่วมกับผู้อื่น (MD = 4.94, IR = 0.56) 2) รู้อารมณ์ตนเอง มีความมั่นคงทางอารมณ์ มีการแสดงออกที่เหมาะสม (MD = 4.90, IR = 0.59) 3) เข้าใจความคิด รับรู้อารมณ์ของผู้อื่นที่ปฏิสัมพันธ์ด้วย และจัดการได้อย่างเหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ (MD = 4.87, IR = 0.63) และ 4) รับฟังความคิดเห็นและเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น (MD = 4.82, IR = 0.68)

7. การสร้างแรงจูงใจหรือแรงบันดาลใจให้กับทีม ประกอบด้วย 4 ข้อ ได้แก่ 1) สร้างแรงบันดาลใจหรือแรงจูงใจให้ทีมงานรู้สึกเป็นเจ้าของวิสัยทัศน์และเป้าหมาย เกิดความท้าทาย และมีชีวิตชีวาในการทำงาน (MD = 4.94, IR = 0.56) 2) สร้างเจตคติที่ดี สร้างพลังการคิดในแง่บวก และสื่อสารเป้าหมายขององค์กรให้กับบุคลากรได้อย่างชัดเจน (MD = 4.90, IR = 0.59) 3) จูงใจให้โอกาสบุคลากรมีอิสระทางความคิด สร้างผลงานให้หน่วยงาน (MD = 4.82, IR = 0.68) และ 4) จูงใจโน้มน้าวบุคลากรให้เกิดความกระตือรือร้นและเห็นคุณค่าของงาน มุ่งมั่นที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่มีร่วมกัน (MD = 4.77, IR = 0.84)

8. การกระตุ้นทางปัญญา ประกอบด้วย 5 ข้อ ได้แก่ 1) มีความคิดสร้างสรรค์และการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (MD = 4.94, IR = 0.56) 2) กระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักถึงปัญหา ร่วมมือในการแก้ปัญหาและหาทางป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน (MD = 4.87, IR = 0.63) 3) กระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรเห็นว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งท้าทาย และเป็นโอกาสที่จะแก้ไขปัญหาร่วมกัน (MD = 4.82, IR = 0.68) และ 4) ส่งเสริมให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และทำวิจัย เพื่อการพัฒนาคุณภาพ (MD = 4.77, IR = 0.84) 5) ให้กำลังใจ/สร้างความเชื่อมั่นให้เห็นความสำคัญและความสามารถในการแก้ปัญหา (MD = 4.77, IR = 0.84)

9. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ประกอบด้วย 5 ข้อ ได้แก่ 1) รับฟังปัญหาในการทำงาน

และพูดคุยแลกเปลี่ยนข้อมูลกับบุคลากรอย่างตั้งใจ (MD = 4.94, IR = 0.56) 2) ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาศักยภาพตนเอง โดยการสอนงานให้คำปรึกษา หรืออำนวยความสะดวกเมื่อบุคลากรต้องการ (MD = 4.87, IR = 0.63) 3) ส่งเสริมศักยภาพในการทำงาน มอบหมายงาน และสนับสนุนทรัพยากรที่เหมาะสมแก่บุคลากร และให้ตรงตามความต้องการของหน่วยงาน (MD = 4.82, IR = 0.68) 4) บริหารงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างของบุคลากรทั้งความแตกต่างทางวัฒนธรรมและความแตกต่างระหว่างรุ่น (MD = 4.45, IR = 0.99) และ 5) ให้การดูแลและเอาใจใส่บุคลากรทั้งชีวิตส่วนตัวและการทำงาน (Balanced lifestyle) (MD = 4.13, IR = 0.63)

10. การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพ และความปลอดภัยขององค์กร ประกอบด้วย 5 ข้อ ได้แก่ 1) เป็นแกนนำในการสร้างวัฒนธรรมความปลอดภัยของผู้รับบริการและบุคลากรในองค์กร (MD = 5.00, IR = 0.50) 2) สร้างสิ่งแวดล้อมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ เพื่อการพัฒนาคุณภาพและวัฒนธรรมความปลอดภัย (MD = 4.97, IR = 0.53) 3) สร้างระบบบริหารความเสี่ยง ระบบการประเมินและการรายงาน (MD = 4.90, IR = 0.59) 4) ปลูกฝังแนวคิดและทัศนคติผ่านค่านิยมขององค์กรให้บุคลากรนำไปปฏิบัติได้สอดคล้องกัน (MD = 4.90, IR = 0.59) และ 5) ถ่ายทอดค่านิยม คุณภาพและความปลอดภัยขององค์กรไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม (MD = 4.82, IR = 0.68)

11. การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ประกอบด้วย 4 ข้อ ได้แก่ 1) สร้างสัมพันธ์ภาพและเป็นที่ยอมรับของบุคลากรสหสาขาวิชาชีพในโรงพยาบาลและภายนอก (MD = 4.87, IR = 0.63) 2) มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพ โดยการวางแผน กำหนดกระบวนการทำงานและนโยบายต่าง ๆ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีต่อผู้ป่วย/ผู้ใช้บริการ/หน่วยงาน/องค์กรต่าง ๆ (MD = 4.82, IR = 0.68) 3) มีเครือข่ายและพันธมิตรขององค์กรที่ดีทั้งโรงพยาบาลรัฐบาล โรงพยาบาลเอกชน หรือโรงพยาบาล



ในเครือ เพื่อจัดการอบรม การแลกเปลี่ยนความรู้ และอุปกรณ์ที่จำเป็น (MD = 4.77, IR = 0.84) และ 4) มีสัมพันธภาพที่ดี เข้าใจความคาดหวังของผู้ได้รับประโยชน์หรือผลกระทบ ได้แก่ ผู้ป่วย/ผู้ใช้บริการ/หน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง (MD = 4.70, IR = 0.92)

อภิปรายการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่าได้ภาวะผู้นำของหัวหน้าพยาบาลความเป็นเลิศระดับสากลขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลตติยภูมิทั้งหมด 11 ด้าน อภิปรายได้ดังนี้

1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

ในการบริหารโรงพยาบาลที่มีเป้าหมายเป็นองค์กรที่เป็นเลิศระดับสากลนั้น หัวหน้าพยาบาลต้องมีภาวะผู้นำที่สำคัญคือ มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ กล่าวคือ เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ เห็นคุณค่าในตนเอง เชื่อมมั่น ทุ่มีคุณธรรมจริยธรรมในการทำงาน เป็นแบบอย่างที่ดี เป็นที่ยอมรับและสามารถโน้มน้าวบุคลากรให้ปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวมเพื่อให้งานบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด สอดคล้องกับเกณฑ์การประเมินสำหรับการรับรองชั้นก้าวหน้า (Advanced HA)¹² ที่กล่าวถึงการนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง ว่าผู้นำระดับสูงกำหนดและจัดทำเอกสารที่แสดงพันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยมถ่ายทอดพันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยม ผ่านระบบการนำไปยังบุคลากรทุกคนและคู่พันธมิตรสำคัญ เพื่อนำไปปฏิบัติ การปฏิบัติตนของผู้นำระดับสูงสะท้อนถึงความมุ่งมั่นต่อค่านิยมขององค์กรได้ และหัวหน้าพยาบาลต้องปฏิบัติเป็นตัวอย่างที่ดี และ Srichand, Techapahaphong, และ Methakunwut¹³ ที่ศึกษาองค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ว่ามีคุณลักษณะที่สำคัญคือมีคุณธรรมนำผลงาน และเปี่ยมวิสัยทัศน์

2. ด้านการตระหนักรู้ในตนเองและภายนอก

หัวหน้าพยาบาลในองค์กรที่จะมุ่งสู่ความเป็นเลิศต้องมีการตระหนักรู้ภายในตนเองและภายนอก คือตระหนักรู้จุดแข็งและจุดอ่อนทั้งของตัวเองและของหน่วยงาน

และพร้อมปรับปรุงพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ มีการคิดเชิงวิเคราะห์ถึงปัจจัยภายนอกที่เปลี่ยนแปลงสถานการณ์ต่าง ๆ รอบด้านที่มีผลต่อองค์การอย่างองค์รวม การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ รวมถึงการสร้างและใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศ และงานวิจัยในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ Sritaklin¹¹ ที่กล่าวว่าผู้นำที่ดีต้องรู้จักตนเอง เข้าใจในตัวตนของตนเองว่าต้องการอะไร รู้เป้าหมายของตนเองทั้งในชีวิตส่วนตัวหน้าที่การงาน องค์กรที่บริหารงาน รู้ถึงศักยภาพของตนในการทำงาน สามารถควบคุมตนเองได้ และเข้าใจตนเองให้ได้อย่างถ่องแท้ Phimchaisai, Marien, Taewaphokinkul, และ Kawinsuporn¹² กล่าวว่าผู้บริหารต้องตระหนักรู้ในตัวเองและคนอื่นรวมถึงเรื่องทั่วไป และค่านิยมขององค์การ

3. ด้านมีความรู้เชิงวิชาชีพพยาบาลและมาตรฐานสากล หัวหน้าพยาบาลต้องรู้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมของโรคต่าง ๆ ต้องมีความรู้ทางการแพทย์ทั้งเรื่องโรคภัยไข้เจ็บ โรคอุบัติใหม่ที่จะเกิดขึ้น ความรู้ในเชิงวิชาชีพในการให้การพยาบาลดูแลรักษาผู้ป่วย และมาตรฐานสากลของคุณภาพทางการแพทย์ สอดคล้องกับเกณฑ์การประเมินสำหรับการรับรองชั้นก้าวหน้า¹⁴ ในหมวดการกำกับดูแลวิชาชีพด้านการพยาบาล (Nursing) กล่าวว่า ผู้นำทีมการพยาบาลทุกระดับเป็นพยาบาลวิชาชีพที่มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์เพียงพอ ทั้งในด้านปฏิบัติการพยาบาลและด้านบริหารการพยาบาล Vejjalak¹ กล่าวว่า ผู้นำพยาบาลต้องพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเอง ต้องมีความรู้ในงานและวิชาชีพทั้งความรู้เชิงวิชาชีพงานคุณภาพ ตามมาตรฐานทางการแพทย์ทั้งในระดับชาติและระดับสากล และ The American Organization of Nurse Executives (AONE)¹⁵ กล่าวถึงกรอบแนวคิดสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาลด้านหนึ่งคือมีความรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมและการดูแลสุขภาพ กล่าวคือหัวหน้าพยาบาลจะต้องมีความรู้ทางการแพทย์ และด้านการปฏิบัติทางคลินิก การให้การพยาบาลตามหลักฐาน



เชิงประจักษ์ การถ่ายทอดความรู้ รวมถึงการจัดหาและจัดสรรทรัพยากรสำหรับการเรียนรู้ สนับสนุนบุคลากรให้ใช้ความรู้มาพัฒนางาน ส่งเสริมการทำวิจัย กระตุ้นการทำงานให้เกิดคุณภาพตามมาตรฐานวิชาชีพ ทั้งในระดับชาติและระดับสากล

4. ด้านการยอมรับและกล้าเปลี่ยนแปลง (Change Agent) การเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบันนั้นมีความเปลี่ยนแปลงเป็นพลวัต การเป็นผู้นำในองค์กรในยุคใหม่ที่มีการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ อยู่เสมอ ผู้บริหารทางการแพทย์ต้องเปิดใจพร้อมรับ และทันต่อการเปลี่ยนแปลง มองเป้าหมายของอนาคตอย่างมีวิสัยทัศน์ เข้าใจและสามารถเชื่อมโยงสถานการณ์ปัจจุบัน และสิ่งที่จะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง เพื่อเตรียมการปรับเปลี่ยนแนวทางการปฏิบัติงาน เพื่อนำองค์กรให้ก้าวทันกับบริบททางสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปในแต่ละยุค สอดคล้องกับ Thongkalaya¹⁶ ที่กล่าวว่า ผู้นำต้องปรับตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกอนาคต และพบว่าผู้นำที่ตื่นตระหนกกับเหตุการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง และสามารถปรับตัวได้ตลอดเวลา คือคนที่อยู่รอดได้ และ Athisuk¹⁷ กล่าวว่า ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จอีกประการหนึ่งคือ โรงพยาบาลสร้างทีมบุคลากรให้มีแนวคิดของการเปลี่ยนแปลงเดียวกัน คือทุกคนต้องมีการปรับตัว Adaptive Organization กล้าเปลี่ยนแปลง มี Positive mind และเรียนรู้การทำงาน ของศาสตร์อื่นด้วย และ Sanrattana และคณะ¹⁸ ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลง (Vision for change) ไว และยอมรับการเปลี่ยนแปลง

5. ด้านคิดเชิงกลยุทธ์/เป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ หัวหน้าพยาบาลต้องเข้าใจบริบทและแนวโน้มขององค์กร มีความคิดเชิงกลยุทธ์ คิดวิเคราะห์ประเมินสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง ถึงปัญหา สาเหตุ ผลกระทบ และวางแผนทางการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีส่วนร่วมในการวางแผนนโยบายขององค์กร วางเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และกำหนดการประเมินผลการทำงานเพื่อรองรับสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในระยะสั้น

และระยะยาว สอดคล้องกับ ลักษณะองค์การที่มีผล การดำเนินงานที่เป็นเลิศตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ของประเทศไทย (TQA)¹⁴ ข้อหนึ่งคือ การวางแผนกลยุทธ์ กล่าวว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์ในการกำหนดวิสัยทัศน์ เพื่อสร้างความชัดเจนในทิศทางเป้าหมายของการบริหาร เป็นภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อการพัฒนาประสิทธิภาพ การบริหารจัดการโรงพยาบาล ที่ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (Strategy of vision)¹⁸ หมายถึง การที่หัวหน้าพยาบาลสมัยใหม่ต้องมองการณ์ไกลบนฐานความคิด ที่นอกกรอบ แต่บนฐานข้อมูลที่เชื่อถือได้ มีหลักคิด เทคนิค วิธีการที่ทันสมัย พร้อมทั้งหาเทคนิคใหม่ๆ มาปรับใช้ในองค์กร Sanford และ Janney¹⁹ ที่กล่าวว่า ผู้บริหารทางการแพทย์ในอนาคตในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอย่างรวดเร็ว ข้อสำคัญคือ การมีการคิดเชิงกลยุทธ์และการตัดสินใจ ที่ต้องสามารถ ตั้งสมมติฐาน คิดหาแนวทาง/พัฒนากลยุทธ์ต่าง ๆ และตัดสินใจให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ ของโลกในปัจจุบัน

6. ด้านความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) หัวหน้าพยาบาลต้องตระหนักในอารมณ์ตนเอง มีความมั่นคงทางอารมณ์ มีการแสดงออกที่เหมาะสม รวมถึงการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น มีทักษะ ในการอยู่และทำงานร่วมกับผู้อื่นโดยรับฟังความคิดเห็น ของบุคลากร เข้าใจความคิด ความรู้สึก รับรู้อารมณ์ของผู้อื่น และช่วยให้เกิดการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น และจัดการได้อย่างเหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ สอดคล้องกับ Sanrattana และคณะ¹⁸ ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่สำคัญคือ มีความยืดหยุ่น (flexibility) เป็นความยืดหยุ่นในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และมีความฉลาดทางอารมณ์ที่เข้มแข็ง และ Juito²⁰ ที่กล่าวว่า ผู้นำที่ดี ต้องเป็นผู้มีอารมณ์มั่นคง มีความเฉลียวฉลาดและต้องมีความฉลาดภายใต้การรู้จักควบคุมอารมณ์ให้เหมาะสมด้วย

7. ด้านการสร้างแรงจูงใจ/แรงบันดาลใจ **ให้กับทีม** หัวหน้าพยาบาลต้องสร้างเจตคติที่ดี สร้างพลัง การคิดในแง่บวก กระตุ้นพลังแห่งจิตใจให้ผู้นับตามมีความ



มุ่งมั่น กระตือรือร้นในการทำงาน สร้างผลงาน ให้อุทิศ
เป็นเจ้าของวิสัยทัศน์และมุ่งมั่นที่จะทำงานให้บรรลุ
เป้าหมายร่วมกัน โดยผ่านกระบวนการชื่นชมบุคลากรที่มี
ผลการปฏิบัติงานที่ดี รวมถึงการประสาน ทำงานร่วมกับ
ทีม ทีมสหวิชาชีพ และเครือข่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ
สอดคล้องกับ Juito²⁰ ที่กล่าวว่าผู้นำต้องใส่ใจ สร้างแรง
จูงใจให้เกิดขึ้นในการทำงานของบุคลากรในองค์กร
ให้โอกาสบุคลากรมีอิสระทางความคิด ได้สร้างผลงาน
ให้หน่วยงาน จูงใจ โน้มน้าวบุคลากรให้เกิดความ
กระตือรือร้นและเห็นคุณค่าของงาน มุ่งมั่นที่จะทำงาน
ให้บรรลุเป้าหมายที่มีร่วมกัน และ Sritaklin¹¹ กล่าวว่า
หัวหน้าพยาบาลต้องมีภาวะผู้นำที่ดี ต้องสามารถสร้าง
แรงจูงใจ คำนึงร่วมแก่สมาชิกในองค์กร ใช้เทคนิค
ต่าง ๆ กลวิธีที่จะทำให้สมาชิกภายในองค์กรเกิดความรู้สึก
ร่วมกันในการตั้งใจพัฒนาปฏิบัติงาน ท่วมเทเพื่อความสำเร็จ
ขององค์กร

8. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา เวลาเกิด
ปัญหาขึ้นจากการทำงานในองค์กรนั้น ไม่ว่าจะเกิดเป็น
ปัญหาเล็กหรือปัญหาใหญ่ ก็อาจส่งผลกระทบต่อระบบการทำงาน
ในหน่วยงานหรือองค์กรได้ เนื่องจากแต่ละคนมี
ประสบการณ์ในการรับรู้ถึงความสำคัญของปัญหา
การตระหนักถึงความสำคัญของปัญหาที่เกิดขึ้น
และการแก้ปัญหาที่แตกต่างกัน ดังนั้นหัวหน้าพยาบาล
ต้องกระตุ้นผู้ตามให้เกิดการคิด เรียนรู้ ตระหนักถึงสาเหตุ
ของปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และมีความเชื่อมั่นในความ
สามารถของตนในการแก้ไขปัญหา ร่วมมือในการแก้
ปัญหาและหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน
ร่วมกันอย่างเป็นระบบ รวมถึงส่งเสริมให้บุคลากรมีการ
แลกเปลี่ยนเรียนรู้และทำวิจัย เพื่อการพัฒนาคุณภาพ
สอดคล้องกับ Auareesuksakun และ Chuntuk²¹
ที่กล่าวว่าผู้นำต้องมีการกระตุ้นทางปัญญา ส่งเสริมให้
ผู้ร่วมงานรู้จักวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูล
สนับสนุน และเห็นแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา รวมถึง
การให้อิสระทางความคิดและสนับสนุนวิธีการใหม่ ๆ
ในการแก้ปัญหา เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีขึ้นกว่าเดิม

9. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

โรงพยาบาลระดับตติยภูมิเป็นองค์กรขนาดใหญ่ที่มี
สมาชิกที่มีความแตกต่างหลากหลาย หัวหน้าพยาบาล
จึงต้องบริหารงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างของบุคคล
วัฒนธรรม ความแตกต่างระหว่างรุ่น ดูแลเอาใจใส่
รับฟังปัญหา ให้คำปรึกษา พูดคุยกับผู้ตามทั้งเรื่องชีวิต
ส่วนตัวและการทำงาน มอบหมายงานให้เหมาะสมกับ
ความสามารถของแต่ละบุคคล อำนวยความสะดวก
และสนับสนุนทรัพยากรที่เหมาะสม รวมถึงการส่งเสริม
พัฒนาผู้ตามให้มีศักยภาพในการทำงานเหมาะสมตาม
ตำแหน่งหน้าที่ ตรงตามความต้องการของหน่วยงาน
สอดคล้องกับ Sanrattana และคณะ¹⁸ ที่กล่าวว่าภาวะผู้นำ
ที่สำคัญด้านหนึ่งคือ การบริหารความก้าวหน้าส่วนบุคคล
หรือในวิชาชีพ ทั้งของตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา
โดยผู้บริหารต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของ
ตนเองและจัดทำแผนเพื่อการพัฒนาตนเองให้สามารถ
บูรณาการพฤติกรรมภาวะผู้นำเข้ากับการปฏิบัติงาน
ตามยุทธศาสตร์ และต้องมีทักษะการฝึกสอน การส่งเสริม
พัฒนาบุคลากรอื่น และมีความสัมพันธ์ระหว่างกันกับ
คนอื่นอย่างมีพลวัตด้วย

10. ด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้มี

คุณภาพ และความปลอดภัย โรงพยาบาลเป็นสถานที่
ให้บริการดูแลรักษาพยาบาลมุ่งเน้นคุณภาพและ
ความปลอดภัยของผู้ป่วยและผู้รับบริการเป็นสำคัญ
หัวหน้าพยาบาลจึงต้องมีการปลูกฝังแนวคิดและทัศนคติ
ผ่านการแสดงออกถึงค่านิยมขององค์กรให้กับผู้คน
ในองค์กรในการสร้างและพัฒนาคุณภาพและวัฒนธรรม
ความปลอดภัยของผู้รับบริการและบุคลากรในองค์กร
เพื่อให้มีแนวคิดการปฏิบัติงานที่คล้ายคลึงกัน โดยสร้าง
ระบบบริหารความเสี่ยง ระบบการประเมินและการรายงาน
ที่เหมาะสม และการพัฒนาผลการปฏิบัติที่มีคุณภาพ
ในระดับมาตรฐานสากล เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของ
องค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งเพื่อความปลอดภัยของ
ผู้รับบริการและบุคลากรในองค์กร สอดคล้องกับเกณฑ์
การประเมินสำหรับการรับรองชั้นก้าวหน้า¹² ในด้าน



การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง กล่าวว่า ผู้นำระดับสูง ผู้นำองค์กรสื่อสารและส่งเสริมผลการดำเนินงานที่ดี ให้ความมั่นใจในคุณภาพและความปลอดภัยในการดูแล ผู้รับบริการ โดยผู้นำระดับสูงต้องสร้างและส่งเสริม วัฒนธรรมความปลอดภัยในการดูแลผู้ป่วย และในด้าน ระบบงานสำคัญของโรงพยาบาล ระบบบริหารความเสี่ยง ความปลอดภัย และคุณภาพ และ จากเกณฑ์ลักษณะ องค์การที่มีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศตามเกณฑ์รางวัล คุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย¹⁴ ในด้านการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ ที่กล่าวว่าผู้บริหารต้องเสริมสร้าง สภาพแวดล้อมการทำงานที่มีความปลอดภัย มีความ ปลอดภัย และมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี

11. ด้านมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ องค์การ (Stake Holder) หัวหน้าพยาบาล มุ่งเน้น การพัฒนาคุณภาพโดยการวางแผน กำหนดกระบวนการ ทำงานและนโยบายต่าง ๆ พิจารณาลักษณะเฉพาะของ หน่วยงานจากจุดอ่อนและข้อได้เปรียบด้านการแข่งขัน ในอนาคต โดยคำนึงถึงผู้ให้การสนับสนุนและผู้ได้รับ ประโยชน์ที่มีผลกระทบต่องค์การทั้งหมด อีกทั้งมี สัมพันธภาพที่ดี เข้าใจความคาดหวัง ของผู้ได้รับประโยชน์ หรือผลกระทบ มีเครือข่ายและพันธมิตรขององค์การที่ดี สอดคล้องกับ Sritaklin¹¹ ที่กล่าวว่าผู้บริหารโรงพยาบาล จะต้องมีความสามารถในการสร้างเครือข่ายทั้งภายในองค์การ และระหว่างองค์การ การให้ความร่วมมือระหว่างพันธมิตร มีกิจกรรมร่วมกับพันธมิตรและสังคม สอดคล้องกับ Juuito²⁰ ที่กล่าวถึงปัจจัยที่ทำให้ผู้นำองค์กรประสบ ความสำเร็จคือ การสร้างเครือข่าย โดยผู้นำในยุคนี้ ยุคหน้า ต้องสร้างตัวเองให้เป็นคนทุกวงการ ทุกสาขา วิชาชีพ ต้องสร้างเครือข่ายที่กว้าง พร้อมทั้งจะร่วมมือกับ ทุกฝ่ายในรูปของหุ้นส่วน ร่วมมือกับผู้อื่น/องค์กรอื่น แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร เทคโนโลยี วัสดุอุปกรณ์ร่วมกัน Sanrattana และคณะ¹⁸ กล่าวถึงภาวะผู้นำที่สำคัญ ประการหนึ่งคือ การสร้างชุมชน สร้างเครือข่าย

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

ผู้บริหารทางการพยาบาลนำผลการศึกษา ภาวะผู้นำของหัวหน้าพยาบาลไปใช้เป็นแนวทางในการ ประเมินพัฒนาตนเอง เพื่อเพิ่มภาวะผู้นำในตนเอง ให้สามารถปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และใช้ เป็นแนวทางในการเตรียมความพร้อมด้านภาวะผู้นำ หรือพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร ทางการพยาบาลในทุกระดับรุ่นต่อไป (Succession planning)

References

1. Division of Strategy and Planning, Office of the Permanent Secretary, Ministry of Public Health. Indicators details of Ministry of Public Health, Annual fiscal year 2018 [Internet]. 2017 [cited 2017 December 5]. Available from: http://bps.moph.go.th/new_bps/sites/default/files/kpi_template2561.pdf
2. Department of Health Service Support, Ministry of Public Health. Strategy to develop Thailand as an international health center (MEDICAL HUB) (2017-2026) [Internet]. 2016 [cited 2017 December 5]. Available from: <https://hss.moph.go.th/fileupload/2560-102.pdf>
3. Wimon Siri P. The 20-year national strategy, the future of Thailand. for stability, prosperity, and sustainability) [Internet]. 2016 [cited 5 December 2017]. Available from: http://planning.pn.psu.ac.th/plan_doc/procedure/docs_procedure/300_1498813858.pdf



4. Vejyalak N. Executive leadership. Bangkok: Chulalongkorn University Press; 2017.
5. Boonyamanee T. Leadership and change. Bangkok: Odeon Store; 2007.
6. Singhanetr S, Jaisit J, Henkeaw W. Nursing leadership in the 21st century. Naresuan Phayao J 2017; 10(1): 17-22. (in Thai)
7. Greenleaf RK. Servant-leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness. Mahwah, NJ: Paulist Press; 2002
8. Huston C. Preparing nurse leaders for 2020. J Nurs Manag 2008; 16(8): 905-11.
9. Bass BM, Avolio BJ. Improving organization effectiveness through transformational leadership. Thousand Oaks: Sage; 1994.
10. Macmillan TT, The delphi technique: Paper presented at the annual meeting of the California Junior Colleges Associations Committee on Research and Development; 1971 May, 3-5. Santa Barbara City Schools. California: Monterey; 1971.
11. Sritaklin P. Leadership with hospital management [Internet]. 2015 [cited 2020 June 30]. Available from: <https://www.stou.ac.th/schools/shs/booklet/book581/Hospital581.pdf>
12. Phimchaisai P, Marien A, Taewaphokinkul M, Kawinsuporn P. The servant leadership: New paradigm for nurse administrators. JRTAN 2020; 21(1): 9-17. (in Thai)
13. Srichand T, Techapahaphong S, Methakunwut P. An analysis of the components of leadership in the 21st century of student organization committee members. JRM 2016; 29(2): 139-56. (in Thai)
14. The Healthcare Accreditation Institute (Public Organization). "TQA Criteria for Performance Excellence Framework" 2563-2564. Bangkok: Eastern Printing Public; 2019.
15. American Organization of Nurse Executives. AONE nurse executive competencies [Internet]. 2015 [cited 2020 June 30]. Available from: www.aone.org/resources/nec.pdf
16. Thongkalaya B. Thailand 4.0: Leadership in The Future. In Intarruangsi J, Pilalai T, et al. editors. HAI Note Taker 2017 Vol.2 Inner Power, Together We can. Bangkok: HealthWork Plus Co., Ltd.; 2017. p. 94-8.
17. Athisuk P. New Era of Hospital management, Notice and Value. In Intarruangsi J, Pilalai T, et al. editors. HAI Note Taker 2017 Vol.2 Inner Power, Together We can. Bangkok: HealthWork Plus Co., Ltd.; 2017. p. 103-9.
18. Sanrattana W, Phrakrusutheejarayawat, Phrakrudhammapismai, Subhakicco P, Thacha W. Leadership for the 21st century. JEDU NU 2018; 20(1): 261-71. (in Thai)
19. Sanford K, Janney M. Preparing the nurse executive of the future. JONA 2019; 49(4): 171-3.
20. Juito S. Modern organization to high performance organization. 5th ed. Nonthaburi: Sukhothai Thammathirat Open University Press; 2016.
21. Auareesuksakun A, Chuntuk T. Transformational leadership: Changing challenges to achieve organization sustainability. Veridian E-Journal, Silpakorn University 2016; 9(1): 845-60. (in Thai)