



## บทความวิจัย

# ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ

ทินกร บัวชู\* และสุวิณี วิวัฒน์วานิช\*\*

คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อาคารบรมราชชนนีศรีศตพรรษชั้น 12 พระราม 1 เขตปทุมวัน กทม. 10330

### บทคัดย่อ

**วัตถุประสงค์:** เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ

**แบบแผนการวิจัย:** การวิจัยเชิงพรรณนาโดยใช้เทคนิคเดลฟาย

**วิธีดำเนินการวิจัย:** กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 21 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารองค์กรพยาบาล 3 คน ผู้บริหารการพยาบาล 7 คน นักวิชาการ 3 คน และพยาบาลวิชาชีพปฏิบัติการ 8 คน คัดเลือกแบบเจาะจงตามคุณสมบัติ คือ มีผลงานนวัตกรรมหรือผลงานวิจัยที่ได้รับรางวัลหรือได้รับการยกย่องว่าดีเด่นและเป็นที่ยอมรับ และใช้วิธีการบอกต่อ วิธีดำเนินการวิจัยประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ ขั้นตอนที่ 2 นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์สาระสำคัญแล้วนำมาสร้างแบบสอบถามเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความสำคัญของสมรรถนะย่อยในแต่ละองค์ประกอบ ขั้นตอนที่ 3 นำความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญมาคำนวณหาค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ และให้ผู้เชี่ยวชาญยืนยันความคิดเห็นอีกครั้ง แล้วนำข้อมูลมาคำนวณหาค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ เพื่อสรุปผลการวิจัย

**ผลการวิจัย:** ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ มีองค์ประกอบทั้งหมด 7 ด้าน และมีสมรรถนะย่อยจำนวน 54 ข้อ ได้แก่ 1) ด้านการให้รางวัลผลตอบแทน จำนวน 7 ข้อ 2) ด้านการสร้างนวัตกรรม จำนวน 8 ข้อ 3) ด้านการสร้างทีม จำนวน 9 ข้อ 4) ด้านการสร้างบรรยากาศในหน่วยงาน จำนวน 5 ข้อ 5) ด้านการพัฒนาทักษะ จำนวน 7 ข้อ 6) ด้านบุคลิกภาพ จำนวน 12 ข้อ และ 7) ด้านการสนับสนุน จำนวน 6 ข้อ โดยองค์ประกอบทั้ง 7 ด้านพบว่า มีสมรรถนะย่อยจำนวน 52 ข้อ มีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด และมีสมรรถนะย่อยจำนวน 2 ข้อ มีความสำคัญอยู่ในระดับมาก

**สรุป:** ผู้บริหารการพยาบาลสามารถใช้ผลการวิจัยนี้เพื่อวางแนวทางในการเตรียมความพร้อมให้กับหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐเพื่อให้เกิดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม/หัวหน้าหอผู้ป่วย/โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ



# Innovation Leadership of Head Nurse, Government University Hospital

Thinnakorn Buachu\* and Suvinee Wivatvanit\*\*

## Abstract

**Purpose:** To study the innovation leadership of head nurse in government university hospital.

**Design:** Descriptive research using Delphi technique.

**Methods:** Participants were 21 experts from government university hospitals including 3 nurse executives, 7 nurse administrators, 3 nurse scholars, and 8 nurse practitioners. They were selected based on their qualifications of having research or innovation that have been awarded or recognized as excellence. Snowballing was also used to recruit participants who met the inclusion criteria. The study composed of three steps. Step 1: experts were interviewed about innovation leadership of head nurse, government university hospital. Step 2: data from step 1 were analyzed using content analysis. Then, the rating scale questionnaire on innovation leadership was developed. All items in the questionnaire were ranked by all 21 experts. Step 3: data were analyzed using median and interquartile range. Then, the questionnaire with the median and interquartile range of each item was sent to the same experts for their confirmation. Data were analyzed again using median and interquartile range to summarize the final findings.

**Findings:** The innovation leadership of head nurse, government university hospital consisted of 7 components (54 items). They were: 1) rewarding (7 items), 2) creating innovation (8 items), 3) team building (9 items), 4) organizational climate building (5 items), 5) skill development (7 items), 6) personality (12 items), and 7) providing support (6 items). Within those 54 items, 52 items were rated as the most important and 2 items were rated as very important.

**Conclusion:** Nurse administrators can use the finding from this study to prepare innovation leadership for head nurses in government university hospitals.

**Keywords:** Innovation leadership/Head nurse/Government university hospital

\*Student in master of nursing science program faculty of nursing Chulalongkorn University.

\*\*Corresponding author, Faculty of nursing Chulalongkorn University, Borommaratchachonnani Srisataphat Building, Rama 1 Road, Pathumwan, Bangkok 10330, Thailand. Email: suvinee\_\_n@yahoo.com



## บทนำ

ปัจจุบัน การเปลี่ยนแปลงนโยบายของประเทศไทย ส่งผลให้พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยต้องประสบกับภาวะที่ท้าทายต่อการพัฒนาให้เกิดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม อาทิเช่น กระทรวงสาธารณสุขซึ่งเป็นองค์กรหลักด้านสุขภาพ ได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) ด้านสาธารณสุขตามนโยบายของรัฐบาล โดยมีเป้าหมายให้ประชาชนมีสุขภาพดี เจ้าหน้าที่มีความสุข และมีระบบสุขภาพที่ยั่งยืน เพื่อลดความเหลื่อมล้ำจากการเข้าถึงระบบบริการสุขภาพ (Bureau of Policy and Strategy, Ministry of Public Health, 2016) อีกทั้งนโยบายไทยแลนด์ 4.0 (Startup Thailand) ซึ่งมีจุดเน้นในการพัฒนานวัตกรรมเพื่อนำมาใช้เป็นปัจจัยขับเคลื่อนองค์กร เพื่อยกระดับศักยภาพของระบบการแพทย์และสาธารณสุข (Bureau of Policy and Strategy, Ministry of Public Health, 2015) โดยกลุ่มสาธารณสุข สุขภาพ และเทคโนโลยีทางการแพทย์ (Health, Wellness & Bio-Tech) จะต้องเติมเต็มด้วยวิทยาการ ความคิดสร้างสรรค์ การวิจัย และนวัตกรรม เพื่อสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันด้วยนวัตกรรมให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้รับบริการ โดยใช้นวัตกรรมปฏิรูประบบการแพทย์และสาธารณสุข และพัฒนาให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางด้านการแพทย์ต่อไป (Bureau of Information Office of Permanent Secretary, Ministry of Public Health, 2016)

ประกอบกับการที่ประเทศไทยเข้าสู่ประชาคมอาเซียน (ASEAN Community) ทำให้มีการเปิดเสรีการค้าบริการสุขภาพ ส่งผลกระทบต่อระบบบริการสุขภาพและการยกระดับการให้บริการสุขภาพทางด้านการแพทย์และสาธารณสุข (Suwanpong et al., 2014) เป็นเหตุให้สภาการพยาบาลได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์ โดยมุ่งเน้นให้เกิดการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารทางการแพทย์ให้มีภาวะผู้นำ

เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงระบบบริการสุขภาพที่มุ่งสู่การเป็นศูนย์กลางสุขภาพนานาชาติ (Medical Hub) ในอาเซียน เน้นการบริการที่มีคุณภาพบนพื้นฐานข้อมูลเชิงประจักษ์ การฟื้นฟูในระยะเวลาที่เหมาะสมแก่ผู้รับบริการทั้งด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ และสังคม (Thailand Nursing and Midwifery Council, 2009) โดยมีโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ เป็นศูนย์บริการทางการแพทย์ระดับตติยภูมิขั้นสูง (Super Tertiary Care) ที่มีศักยภาพในการให้บริการและมีความพร้อมในการรักษาพยาบาลเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว รวมทั้งเป็นแหล่งการเรียนรู้การสอนเพื่อผลิตบุคลากรทางด้านสุขภาพ และเป็นองค์กรแห่งวิชาการที่มีพันธกิจสำคัญเพื่อให้บริการทางด้านสาธารณสุขที่มีคุณภาพ ได้มาตรฐานสากล ทันสมัย และมีกลยุทธ์ในการส่งเสริมงานวิจัยและสนับสนุนนวัตกรรมจากงานประจำต่อยอดสู่งานวิจัยพื้นฐานสู่คลินิกวิจัยแบบสหสาขาวิชาชีพ (integrated clinical research center) (Thailand Nursing and Midwifery Council, 2009) นอกจากนี้ ยังมีการนำนวัตกรรมด้านเทคโนโลยีการรักษาใหม่ๆ มาใช้เพื่อเพิ่มคุณภาพการรักษาพยาบาลในศูนย์การแพทย์ที่เป็นเลิศ (Excellent center) เพิ่มศักยภาพการแข่งขันของโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ ซึ่งมีองค์กรพยาบาลเป็นหน่วยงานหลักที่มีความสำคัญของโรงพยาบาล ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวข้างต้นล้วนเกี่ยวข้องกับนวัตกรรมในลักษณะต่างๆ ดังนั้น องค์กรพยาบาลจึงควรมีผู้บริหารทางการแพทย์ที่มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม เพื่อให้สามารถออกแบบระบบงานและกระบวนการให้บริการพยาบาล เพื่อรองรับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงให้บรรลุวัตถุประสงค์และวิสัยทัศน์ของโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐต่อไป

ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย หมายถึง พฤติกรรมเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วยหรือหัวหน้าหน่วยงานการพยาบาลที่มีพฤติกรรมการ



แสดงออกในการโน้มหน้า จูใจ หรือการมีอิทธิพล ในการนำผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานให้พัฒนาหรือ สร้างสรรค์นวัตกรรมทางการพยาบาล โดยใช้พฤติกรรม เชิงกลยุทธ์และความสามารถในการสร้างอิทธิพล และค่านิยม ส่งผลต่อการกระทำหรือพฤติกรรมและ ความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานให้เกิดพฤติกรรม การสร้างสรรค์นวัตกรรมทางการพยาบาลตามเป้าหมาย ที่หัวหน้าหอผู้ป่วยตั้งไว้ (Wongkiatkajorn, 2010) องค์กรพยาบาลในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ เป็นองค์กรที่มีบทบาทสำคัญในการออกแบบระบบการ ให้บริการในหน่วยบริการพยาบาล และให้พยาบาล วิชาชีพปฏิบัติตามมาตรฐานการบริการพยาบาลและ การผดุงครรภ์ สามารถดำเนินการส่งเสริมสนับสนุน การสร้างและการใช้นวัตกรรมและผลการวิจัยทาง การพยาบาลได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถสร้าง บรรยากาศให้ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานมีส่วนร่วมใน การสร้างหรือพัฒนานวัตกรรม (Thailand Nursing and Midwifery Council, 2013) ดังนั้น องค์กร พยาบาลจึงต้องพัฒนาหัวหน้าหอผู้ป่วยให้มีภาวะ ผู้นำเชิงนวัตกรรม มีกลยุทธ์ในการบริหารจัดการ ระบบบริการพยาบาลสู่ความเป็นเลิศ สามารถนำทีม ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานให้สามารถใช้เทคโนโลยีที่มี ความซับซ้อนในการปฏิบัติงานที่ทันสมัย บนฐาน ความรู้ทางวิชาการและองค์ความรู้ด้านนวัตกรรม ทางการพยาบาลที่สำคัญ สามารถดูแลผู้ป่วยที่มี ภาวะซับซ้อนและครอบคลุมทุกภาวะของโรคในสถาน บริการระดับตติยภูมิได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Thailand Nursing and Midwifery Council, 2009) เพื่อให้ เกิดแนวทางการปฏิบัติที่ดี (Best practices) ใน การให้บริการพยาบาลทุกขั้นตอนของกระบวนการ พยาบาล (Nursing process) หัวหน้าหอผู้ป่วยจึง ต้องมีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในการคิดสร้างนวัตกรรม เป็นผู้ใช้นวัตกรรม และกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถ สร้างสรรค์นวัตกรรมได้ (The Thai Red Cross College of Nursing, 2010) โดยใช้ข้อมูลหลักฐาน เชิงประจักษ์ ความรู้พื้นฐานการวิจัยและทฤษฎีทาง

การพยาบาล เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ในการให้บริการ หรือกิจกรรมการพยาบาลที่มีความหลากหลาย และ ซับซ้อน นอกจากนี้ หัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีภาวะผู้นำ เชิงนวัตกรรมจะมีกลยุทธ์ กลวิธี สามารถบูรณาการ ความรู้จากผลการวิจัยมาพัฒนานวัตกรรมทางการ พยาบาลและแนวทางการปฏิบัติการพยาบาลทาง คลินิกในหน่วยงานให้ทันสมัย เป็นไปตามมาตรฐาน การให้บริการพยาบาลและการผดุงครรภ์ของพยาบาล วิชาชีพ ในระดับโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ (Thailand Nursing and Midwifery Council, 2006)

จากที่กล่าวข้างต้น แม้ว่าภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ของผู้บริหารการพยาบาลในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัย ของรัฐจะเป็นเรื่องที่สำคัญซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จ ของแผนยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี ด้านสาธารณสุข และการบรรลุนโยบายไทยแลนด์ 4.0 แต่ประเทศไทย ยังมีข้อจำกัดในการพัฒนากำลังคนด้านสุขภาพ และระบบการให้บริการสุขภาพให้ทันกับนโยบายของ ประเทศที่เปลี่ยนแปลง (Khunthar, 2014) โดยเฉพาะ ยังไม่มีการศึกษาว่าคุณลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำ เชิงนวัตกรรมของผู้บริหารการพยาบาลในโรงพยาบาล มหาวิทยาลัยของรัฐ ในบริบทของแผนพัฒนาระบบ บริการสุขภาพระยะยาวของประเทศควรจะเป็นเช่นไร ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงเห็นความจำเป็นที่จะต้องศึกษา องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในอนาคต ของผู้บริหารการพยาบาลในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัย ของรัฐ โดยใช้เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟายซึ่งเป็น ระเบียบวิธีวิจัยที่ใช้ในการทำนายอนาคตเพื่อให้ได้มา ซึ่งข้อมูลในประเด็นที่ผู้วิจัยต้องการศึกษาคำตอบ ซึ่งเทคนิคนี้ได้ถูกออกแบบขึ้นมาเพื่อใช้ประโยชน์จาก ข้อได้เปรียบของความคิดสร้างสรรค์ของผู้เชี่ยวชาญ อำนวยความสะดวกของการใช้กลุ่ม และปฏิสัมพันธ์ ระหว่างสมาชิกกลุ่ม ทั้งนี้ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็น ประโยชน์สำหรับผู้บริหารทางการพยาบาลใน โรงพยาบาล มหาวิทยาลัยของรัฐ ในการนำไปวางแผน พัฒนาหัวหน้าหอผู้ป่วยในสังกัดให้เกิดภาวะผู้นำเชิง



นวัตกรรมสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของประเทศ นำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการบริการพยาบาลให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ
2. เพื่อศึกษาข้อรายการสมรรถนะย่อยในแต่ละองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive research) โดยประยุกต์ใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi technique)

**กลุ่มตัวอย่าง** คือ ผู้เชี่ยวชาญที่มีผลงานวิจัยหรือผลงานเกี่ยวกับนวัตกรรมทางการพยาบาลที่ได้รับรางวัลหรือได้รับการยกย่องว่าดีเด่นและเป็นที่ยอมรับของคนในองค์กร โดยคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแต่ละกลุ่มแบบเจาะจงตามคุณสมบัติและใช้วิธีการบอกต่อ จำนวน 21 คน ประกอบด้วย 1) ผู้เชี่ยวชาญกลุ่มผู้บริหารองค์กรพยาบาลที่มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการกำหนดทิศทางการจัดบริการขององค์กรด้วยนวัตกรรม จำนวน 3 คน 2) ผู้เชี่ยวชาญกลุ่มผู้บริหารการพยาบาล ทำหน้าที่เป็นผู้รับนโยบายและนำแผนงานไปพัฒนาการบริการการวิจัย และการสร้างนวัตกรรม มีส่วนสำคัญในการผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานสร้างสรรค์นวัตกรรม จำนวน 7 คน 3) ผู้เชี่ยวชาญกลุ่มวิชาการที่สามารถวิเคราะห์ปัญหาจากการปฏิบัติการพยาบาลทางคลินิก ประยุกต์ใช้ผลการวิจัยหรือหลักฐานเชิงประจักษ์เพื่อสร้างนวัตกรรมและทำการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาทางการพยาบาล จำนวน 3 คน และ 4) ผู้เชี่ยวชาญกลุ่มพยาบาล

วิชาชีพปฏิบัติการที่มีความรู้ความชำนาญและเชี่ยวชาญในคลินิกที่ปฏิบัติ โดยผู้เชี่ยวชาญกลุ่มนี้สามารถประเมินความต้องการของผู้รับบริการและสามารถสร้างสรรค์ผลงานนวัตกรรมเพื่อตอบสนองตามความต้องการของผู้รับบริการได้ จำนวน 8 คน

## เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

**ชุดที่ 1** แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง เป็นข้อคำถามปลายเปิด สร้างขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรมมีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ คำถามที่ใช้มีดังนี้ “จากประสบการณ์ของท่าน ท่านคิดว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ ควรมียุทธศาสตร์ประกอบทั้งหมดกี่ด้าน อะไรบ้าง และแต่ละองค์ประกอบควรประกอบด้วยข้อรายการสมรรถนะย่อยอะไรบ้าง จึงจะเอื้อให้ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานสามารถสร้างนวัตกรรมเพื่อพัฒนางานบริการได้ดีที่สุด”

**ชุดที่ 2** รายการคำถามภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญมาวิเคราะห์เนื้อหา และนำมาจัดทำเป็นแนวคำถามภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ประกอบด้วยทั้งหมด 7 ด้าน มีสมรรถนะย่อยจำนวน 54 ข้อรายการ มีลักษณะมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญให้ระดับความสำคัญของข้อรายการนั้นๆ

**ชุดที่ 3** แบบสอบถามภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม มีลักษณะมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ โดยเพิ่มค่ามัธยฐาน (Median) ของผู้เชี่ยวชาญ และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range) ของผู้เชี่ยวชาญ ของข้อรายการแต่ละข้อ และตำแหน่งของความเห็นของผู้เชี่ยวชาญและของกลุ่ม เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญทบทวนคำตอบของตนเองหรือเปลี่ยนแปลงคำตอบ เพื่อยืนยันความเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับแนวโน้มความน่าจะเป็นของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม



ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ

## การพิทักษ์สิทธิกลุ่มตัวอย่าง

โครงการวิจัยได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในคน กลุ่มสหสถาบัน ชุดที่ 1 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เลขที่โครงการวิจัย 092.1/59 เมื่อวันที่ 22 กรกฎาคม พ.ศ. 2559 ผู้วิจัยนำเอกสารชี้แจงข้อมูลสำหรับกลุ่มประชากร หรือผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย (Information sheet) หลังจากที่ผู้วิจัยได้อธิบายรายละเอียดขั้นตอนทั้งหมดแล้ว ได้เปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญซักถามข้อสงสัย ก่อนลงนามในหนังสือแสดงความยินยอมเข้าร่วมการวิจัย (Informed consent form) โดยผู้วิจัยเก็บข้อมูลที่ได้เป็นความลับและทำลายทิ้งภายหลังการวิเคราะห์ข้อมูลเสร็จสิ้น

## การเก็บรวบรวมข้อมูล

ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ

**ขั้นตอนที่ 1** ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญที่ได้รับการคัดเลือกทั้ง 21 คน เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ โดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น

**ขั้นตอนที่ 2** ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญทั้ง 21 คน มาวิเคราะห์หาสาระสำคัญ (Content analysis) ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ จากนั้นนำสาระสำคัญดังกล่าว มาสร้างแบบสอบถาม แล้วส่งแบบสอบถามที่สร้างขึ้นนี้กลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 21 คน แสดงความคิดเห็นถึงระดับความสำคัญข้อคำถามรายชื่อซึ่งเป็นสมรรถนะย่อยในแต่ละองค์ประกอบ และนำผลการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิทุกคนมาคำนวณค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เป็นรายชื่อคำถาม

**ขั้นตอนที่ 3** ผู้วิจัยนำส่งแบบสอบถามพร้อมผลการคำนวณค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่าง

ควอไทล์เป็นรายชื่อคำถามจากขั้นตอนที่ 2 ไปให้ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 21 คน อีกครั้ง เพื่อยืนยันคำตอบจากนั้น นำข้อมูลที่ได้มาคำนวณหาค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เพื่อสรุปผลการวิจัย

## การวิเคราะห์ข้อมูล

ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

**รอบที่ 1** นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 1 มาวิเคราะห์เนื้อหา เปรียบเทียบกับกรอบแนวคิดที่บูรณาการมาจากการทบทวนวรรณกรรม ได้องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ ทั้งหมด 7 ด้าน และมีสมรรถนะย่อยจำนวน 54 ข้อรายการ จากนั้นส่งแบบสอบถามมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็น

**รอบที่ 2** นำคำตอบที่ได้จากแบบสอบถามมาวิเคราะห์หาค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ แต่ละข้อรายการ ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ไม่เกิน 1.50 แสดงว่ากลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกัน

**รอบที่ 3** นำคำตอบที่ได้จากแบบสอบถามในรอบที่ 2 มาวิเคราะห์หาค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า มีข้อรายการที่มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 4.50 ขึ้นไป แสดงถึงกลุ่มผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญในระดับมากที่สุด และข้อรายการที่มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50-4.49 แสดงถึงกลุ่มผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญในระดับมาก และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ไม่เกิน 1.50 แสดงว่ากลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกัน และพบว่าการเปลี่ยนแปลงข้อมูลร้อยละ 11.45 ซึ่งไม่เกินร้อยละ 15 ถือว่าเป็นเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Linstone and Turoff, 1975) ผู้วิจัยจึงได้ยุติและสรุปรายงานการวิจัย



## ผลการวิจัย

ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ มีองค์ประกอบทั้งหมด 7 ด้าน และมีสมรรถนะย่อย จำนวน 54 ข้อรายการ โดยพบว่า มีสมรรถนะย่อย จำนวน 52 ข้อรายการ มีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด และมีสมรรถนะย่อย จำนวน 2 ข้อรายการ ที่มีความสำคัญอยู่ในระดับมาก ดังนี้

## อภิปรายผล

ผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ มีองค์ประกอบทั้งหมด 7 ด้าน เรียงลำดับความสำคัญตามค่ามัธยฐานสูงสุด ได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมด้านการให้รางวัลผลตอบแทน พบว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน และมีสมรรถนะย่อยที่สำคัญ ได้แก่ การชื่นชมผลงาน การแสดงออกถึงความภาคภูมิใจในผู้ปฏิบัติงาน และการให้รางวัลสำหรับผู้สร้างนวัตกรรม สอดคล้องกับแนวคิดของ Hender (2003) ที่กล่าวถึงภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมด้านรางวัลผลตอบแทนว่า หมายถึงการให้คุณค่ากับผลงานนวัตกรรม การยอมรับในความสามารถของบุคคลผู้สร้างสรรค์นวัตกรรม และมีการให้รางวัลที่เหมาะสม ทั้งนี้ การสนับสนุน การพิจารณาความดีความชอบแก่ผู้สร้างผลงานนวัตกรรม ยังเป็นบทบาทของหัวหน้าหอผู้ป่วย ซึ่ง Sujijantararat (2003) กล่าวว่า เมื่อผู้ปฏิบัติงานมีผลงานที่สร้างชื่อเสียงให้กับหน่วยงาน หัวหน้าควรตอบแทนด้วยการพิจารณาความดีความชอบเพื่อเสนอ

**ตาราง** แสดงภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ

| องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม | สมรรถนะย่อยของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ   |
|---------------------------------|---|
| 1. ด้านการให้รางวัล<br>ผลตอบแทน | จำนวน 7 ข้อ ได้แก่ 1) ให้คำชมเชย 2) จัดหาเวทีให้นำเสนอผลงาน 3) พิจารณาให้ความดีความชอบ 4) ส่งเสริมให้มีการนำนวัตกรรมไปประยุกต์ใช้ 5) ส่งเสริมการนำผลงานนวัตกรรมไปจดสิทธิบัตร 6) จัดหารางวัลให้ผู้สร้างนวัตกรรม และ 7) ส่งเสริมการเป็นวิทยากรเผยแพร่ผลงาน  |
| 2. ด้านการสร้างนวัตกรรม         | จำนวน 8 ข้อ ได้แก่ 1) สร้างนวัตกรรมโดยใช้ข้อมูลหลักฐานเชิงประจักษ์ 2) จัดการแก้ไขปัญหาเมื่อพบอุปสรรค 3) ส่งเสริมการนำนวัตกรรมที่สร้างขึ้นมาทดลองใช้ 4) วิเคราะห์และวางแผนแก้ไขปัญหาด้วยนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ 5) ส่งเสริมการใช้ความรู้จากงานวิจัยมาพัฒนาต่อยอดนวัตกรรม 6) ต่อยอดการสร้างนวัตกรรมด้วยวัสดุที่เป็นสากล 7) ส่งเสริมให้พยาบาลสามารถทำงานไปพร้อมกับการสร้างนวัตกรรม และ 8) ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจถึงกระบวนการนวัตกรรม |
| 3. ด้านการสร้างทีม              | จำนวน 9 ข้อ ได้แก่ 1) กำหนดเป้าหมายของทีมชัดเจน 2) ส่งเสริมให้ทีมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน 3) มอบหมายงานให้เหมาะสมกับสมาชิกในทีม 4) ดึงศักยภาพสมาชิกทีมออกมาใช้สร้างนวัตกรรม 5) สนับสนุนให้ทีม   |



**ตาราง** แสดงภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ (ต่อ)

| องค์ประกอบภาวะผู้นำ<br>เชิงนวัตกรรม   | สมรรถนะย่อยของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม<br>ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ  |
|---------------------------------------|--|
|                                       | ร่วมกันเสนอโมเดลจำลอง 6) สนับสนุนการสร้างทีมนวัตกรรมในหน่วยงาน<br>7) บริหารจัดการให้ทุกคนในทีมมีส่วนร่วม 8) ทำทนายความสามารถทีมในการ<br>สร้างนวัตกรรม และ 9) พัฒนาทีมโดยการจัดศึกษาดูงาน   |
| 4. ด้านการสร้างบรรยากาศ<br>ในหน่วยงาน | จำนวน 5 ข้อ ได้แก่ 1) ส่งเสริมบรรยากาศให้การสร้างนวัตกรรมเป็น<br>เรื่องสนุก น่าเรียนรู้ 2) สร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ในหน่วยงาน<br>3) สร้างบรรยากาศที่เป็นกัลยาณมิตรในการทำงาน 4) ให้อิสระในการสร้าง<br>นวัตกรรมด้วยตนเอง และ 5) สร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้<br>ผลงาน  |
| 5. ด้านการพัฒนาทักษะ                  | จำนวน 7 ข้อ ได้แก่ 1) โน้มน้าวใจให้ผู้ปฏิบัติงานสร้างนวัตกรรม 2) ใช้ทักษะ<br>ด้านความคิดสร้างสรรค์สร้างนวัตกรรม 3) เป็นที่ปรึกษา/ให้คำแนะนำได้<br>4) กระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดกระบวนการเรียนรู้ 5) ให้อิสระแก่ผู้ปฏิบัติงาน<br>วางแผนสร้างนวัตกรรม 6) ประสานงานจัดอบรมพัฒนาความรู้ และ 7) สื่อสาร<br>นโยบายแก่ผู้ปฏิบัติงานให้เข้าใจถึงความสำคัญของนวัตกรรมได้   |
| 6. ด้านบุคลิกภาพ                      | จำนวน 12 ข้อ ได้แก่ 1) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 2) มีความยืดหยุ่น<br>แก้ไขสถานการณ์อย่างสร้างสรรค์ 3) ยอมรับในความผิดพลาดของตนเอง<br>และผู้อื่น 4) มีทัศนคติที่ดีต่อกระบวนการนวัตกรรม 5) มีวิสัยทัศน์ 6) กล้าคิด<br>กล้าทำแนวคิดใหม่ๆ ไปสร้างนวัตกรรม 7) มีเป้าหมายชัดเจน มุ่งมั่นในผล<br>สำเร็จของตน 8) ใช้จินตนาการสร้างสรรค์เป็นผลงานนวัตกรรม 9) ค้นคว้าหา<br>ความรู้ข้อมูลใหม่ๆ 10) ทันต่อเทคโนโลยี *11) ทำทนายความสามารถตนเอง<br>และ *12) คิดตัวอย่างสร้างสรรค์ |
| 7. ด้านการสนับสนุน                    | จำนวน 6 ข้อ ได้แก่ 1) สนับสนุนทรัพยากรสารสนเทศในระบบคอมพิวเตอร์<br>2) สนับสนุนการเข้าถึงแหล่งข้อมูลทางวิชาการ/ฐานข้อมูลงานวิจัย 3) จัดหา<br>ผู้เชี่ยวชาญด้านการสร้างนวัตกรรมมาเป็นที่ปรึกษา 4) สนับสนุนถ่ายทอด<br>ความรู้จากประสบการณ์ตรง 5) สนับสนุนเวลาเพื่อใช้ในการค้นคว้าหาข้อมูล<br>6) จัดหาแหล่งเงินทุนสนับสนุนการสร้างนวัตกรรม  |

**หมายเหตุ\*** ข้อรายการสมรรถนะย่อยที่มีความสำคัญอยู่ในระดับมาก แต่ข้ออื่นๆ ที่เหลือเป็นข้อรายการที่มีความสำคัญ  
ในระดับมากที่สุด



ผู้บังคับบัญชาให้เลื่อนขั้น หรือเลื่อนตำแหน่ง และสำหรับผลงานด้านนวัตกรรมควรสนับสนุนให้มีการนำผลงานไปจดสิทธิบัตรหรืออนุสิทธิบัตรเพื่อคุ้มครองการนำเอาเดียนั้นมาพัฒนาต่อยอด หรือนำไปใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ด้วย

2. ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมด้านการสร้างนวัตกรรม พบว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน และมีสมรรถนะย่อยที่สำคัญ ได้แก่ การทำให้ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานเข้าใจถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงด้วยนวัตกรรม ซึ่งสอดคล้องกับ Nayak and Kettering (1986 อ้างถึงใน Vitayadom, 2012) กล่าวถึง กระบวนการนวัตกรรมที่จะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ ทำได้โดยการช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรเข้าใจถึงความสำคัญของการสร้างนวัตกรรมและทำให้เกิดการยอมรับ โดยการนำนวัตกรรมที่สร้างขึ้นมาทดลองใช้งาน เพื่อพัฒนานวัตกรรมให้เหมาะสมกับผู้ใช้งานต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับ Srisatidnarakul (2008) ที่กล่าวถึงขั้นตอนการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ว่า หากผู้ปฏิบัติงานในหอผู้ป่วยยอมรับกระบวนการสร้างนวัตกรรมแล้ว ควรนำนวัตกรรมที่ได้ร่วมกันคิดค้นไปทดลองใช้งาน และประเมินผล得失เพื่อนำมาปรับปรุงให้เหมาะสมก่อนประกาศเป็นนโยบายหรือก่อนนำไปใช้งานจริง ทั้งนี้ การสร้างสรรค์นวัตกรรมโดยใช้ข้อมูลหลักฐานเชิงประจักษ์ และส่งเสริมการใช้ความรู้ด้านการวิจัยทางการแพทย์ มาพัฒนาต่อยอดนวัตกรรมให้มีความน่าเชื่อถือ สอดคล้องกับการศึกษาของ Junadung (2009) พบว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีความรู้ในการทำวิจัย จะสามารถประยุกต์ใช้ผลการวิจัยและข้อมูลหลักฐานเชิงประจักษ์ในการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ มาปรับปรุงพัฒนาคุณภาพการให้บริการพยาบาลในหน่วยงานได้ นอกจากนี้ หัวหน้าหอผู้ป่วยที่แสดงออกถึงความเข้าใจ สามารถช่วยแก้ปัญหาเมื่อพบอุปสรรคในกระบวนการสร้างนวัตกรรม สามารถวิเคราะห์และวางแผนแก้ไขปัญหาย่อยอย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับการศึกษาของ

Vlok (2012) พบว่า สมรรถนะของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ประกอบด้วย การกระตุ้นกระบวนการคิดแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบโดยการเสริมแรงจูงใจมากกว่าการสั่งการ การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์และพัฒนาทักษะการสร้างนวัตกรรมผ่านการแบ่งปันความรู้จากประสบการณ์ของผู้นำ สอดคล้องกับการศึกษาของ Panthong and Ratchukul (2016) พบว่า ความเป็นผู้นำนวัตกรรมเป็นหนึ่งในสมรรถนะที่สำคัญของคุณลักษณะผู้นำนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลทั่วไป

3. ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมด้านการสร้างทีม พบว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน และมีสมรรถนะย่อยที่สำคัญ ได้แก่ การดึงศักยภาพของสมาชิกในทีมออกมาใช้สร้างสรรค์นวัตกรรม โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วม และรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน สอดคล้องกับ Vitayadom (2012) ที่กล่าวถึง กระบวนการสร้างนวัตกรรมที่บรรลุผลสำเร็จ ประกอบด้วย การอาศัยความร่วมมือของผู้ปฏิบัติงานทุกคน โดยการดึงศักยภาพของสมาชิกในทีมที่แตกต่างกันออกไป เปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมแสดงความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในการวางแผนกำหนดข้อตกลงและแนวทางการปฏิบัติ ผลักดันให้หน่วยงานสร้างสรรค์นวัตกรรม สอดคล้องกับการศึกษาของ Ruechai and Aunguroch (2015) พบว่า สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมเป็นหนึ่งในสมรรถนะที่สำคัญของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพระดับ JCI ทั้งนี้ การให้ทุกคนในหน่วยงานมีส่วนร่วมยังช่วยลดแรงต้านจากการไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง ให้เกิดการยอมรับและให้ความร่วมมือในการสร้างผลงานนวัตกรรมอีกด้วย ส่วนด้านการพัฒนาทีมในการสร้างนวัตกรรมโดยการจัดอบรมศึกษาดูงาน สอดคล้องกับ French and Raven (1959 อ้างถึงใน Srisatidnarakul, 2008) กล่าวถึงกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงโดยการให้ความรู้จากการศึกษาดูงานนอกสถานที่ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานได้มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์



โดยเรียนรู้แนวทางในการพัฒนาจากองค์กรที่มีชื่อเสียง และนำประสบการณ์ที่ได้มาสร้างสรรค์นวัตกรรมอีกด้วย

4. ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมด้านการสร้างบรรยากาศ ในหน่วยงาน พบว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน และมีสมรรถนะย่อยที่สำคัญ ได้แก่ การให้อิสระในการสร้างนวัตกรรม สอดคล้องกับ Sungkhawan (2014) ที่กล่าวว่า กลยุทธ์การบริหารนวัตกรรมให้ยั่งยืนนั้น ประกอบด้วย ปัจจัยด้านองค์กร โดยการสร้างบรรยากาศองค์กรให้ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระในการตัดสินใจเกี่ยวกับกระบวนการในการทำงานของตนเอง โดยไม่ยึดติดกับขั้นตอน การปฏิบัติงานที่เข้มงวดมากเกินไป และหลีกเลี่ยงข้อจำกัดด้านเวลาในการสร้างนวัตกรรม ซึ่งการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน สอดคล้องกับการศึกษาของ Sarros and Cooper (2015) พบว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสามารถสร้างบรรยากาศองค์กรให้ผู้ปฏิบัติงานคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรมได้โดยการกระตุ้นทางปัญญา และจัดหาแบบอย่างที่เหมาะสมให้ทำตาม หรือสนับสนุนการจัดการแข่งขันในหน่วยงานผ่านวัฒนธรรมองค์กร นอกจากนี้ การสร้างบรรยากาศองค์กร

5. ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมด้านการพัฒนาทักษะ พบว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน และมีสมรรถนะย่อยที่สำคัญ ได้แก่ การใช้ทักษะด้านการคิดสร้างสรรค์ กระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดกระบวนการเรียนรู้ด้านการสร้างนวัตกรรม สามารถถ่ายทอดนโยบายแก่ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานให้เข้าใจถึงความสำคัญของการสร้างนวัตกรรม สอดคล้องกับการศึกษาของ Rojwattanaboon (2010) พบว่า องค์ประกอบของผู้นำเชิงนวัตกรรมด้านทักษะ ประกอบด้วย การมีทักษะด้านการคิดสร้างสรรค์ การกระตุ้นการสร้างนวัตกรรม และการถ่ายทอดความคิดสู่การสร้างนวัตกรรม สอดคล้องกับการศึกษาของ Bandansin (2014) พบว่า นวัตกรรมจะเกิดขึ้นจากความคิดสร้างสรรค์ของผู้ปฏิบัติงาน ถือเป็นปัจจัยที่เพิ่มขีด

ความสามารถในการแข่งขันและทำให้องค์กรพยาบาลประสบความสำเร็จในการปรับปรุงและพัฒนางานบริการพยาบาลให้มีประสิทธิภาพ แต่จากการศึกษาของ Punsawad et al. (2011) พบว่า นวัตกรรมช่วยทำให้ลดต้นทุนในการดูแลสุขภาพผู้สูงอายุและช่วยเพิ่มคุณภาพชีวิต แต่ยังพบว่า มีอุปสรรคของการใช้นวัตกรรมอันเนื่องมาจากสภาพแวดล้อมบริบทสังคมไทย เรื่องความซับซ้อนของการใช้นวัตกรรมและความไม่พร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐานจากงบประมาณสนับสนุน ดังนั้น นวัตกรรมที่สร้างขึ้นต้องคำนึงถึงการใช้งานที่ง่าย สะดวกเหมาะสมกับบริบทแวดล้อมและลดต้นทุนด้วย

6. ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมด้านบุคลิกภาพ พบว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน และมีสมรรถนะย่อยที่สำคัญ ได้แก่ การเป็นคนที่มีความวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกล สอดคล้องกับการศึกษาของ Sen and Eren (2012) พบว่า ผู้นำเชิงนวัตกรรมจะมีแรงขับภายในจากวิสัยทัศน์ของตนเอง มุ่งมั่น และต้องการที่จะเป็นผู้นำที่ดี สอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะวาดภาพอนาคตองค์กรจากวิสัยทัศน์ที่พึงปรารถนา และมองหาวิสัยทัศน์ให้ดีขึ้นกว่าเดิมที่มีอยู่ โดยอาศัยความช่วยเหลือจากบุคคลอื่นในองค์กร เพื่อที่จะร่วมกันแบ่งปันความฝัน และช่วยกันทำให้ความฝันนั้นเป็นจริง นอกจากนี้ การเป็นคนกล้าคิดกล้าทำในการนำแนวความคิดใหม่ๆ ไปสร้างนวัตกรรม เป็นคนที่มีเป้าหมายชัดเจน และมุ่งมั่นในผลสำเร็จ สอดคล้องกับการศึกษาของ Vlok (2012) พบว่า การเป็นผู้นำทางความคิดการเปลี่ยนแปลง และมีความสามารถในการบรรลุผลสำเร็จเป็นส่วนสำคัญของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมด้านยุทธศาสตร์และด้านผลสำเร็จ ส่วนการเป็นคนใจกว้าง เปิดเผย ยอมรับในความผิดพลาดของตนเองและผู้อื่น เป็นคนที่ชอบท้าทายความสามารถของตนเอง สอดคล้องกับการศึกษาของ Rojwattanaboon (2010) ที่พบว่า บุคลิกภาพของผู้นำเชิงนวัตกรรม หมายถึง การเป็น



คนกล้าเสี่ยง กล้าเปลี่ยนแปลง มีจิตใจเปิดกว้าง เป็นผู้รับฟังที่ดี และชอบความท้าทาย สำหรับคนที่มีความยืดหยุ่น สามารถแก้ไขสถานการณ์ได้อย่างสร้างสรรค์ และเป็นคนที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สอดคล้องกับการศึกษาของ Pantong and Ratchukul (2016) พบว่า คุณลักษณะของหัวหน้าทอผู้ป่วย หมายถึง การเป็นคนที่ชอบความท้าทาย กล้าเสี่ยง มีความยืดหยุ่น สามารถยอมรับและปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น สามารถพลิกวิกฤตให้เป็นโอกาสในการสร้างสรรค์นวัตกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ การเป็นคนที่มีความคิดที่ดีต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงนวัตกรรม เป็นคนคิดนอกกรอบ สอดคล้องกับ Sungkhawan (2014) ที่กล่าวว่า กลยุทธ์การบริหารนวัตกรรมให้ยั่งยืน เริ่มต้นจากการปรับทัศนคติ ค่านิยม และพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนั้น ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรจะต้องมีแรงจูงใจ ถูกกระตุ้นให้คิดในสิ่งที่แตกต่างออกไปอย่างสร้างสรรค์ และได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารทุกระดับในองค์กร

7. ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมด้านการสนับสนุน พบว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน และมีสมรรถนะย่อยที่สำคัญ ได้แก่ การจัดหาผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ด้านนวัตกรรมมาถ่ายทอดประสบการณ์ หรือเป็นที่ปรึกษาเพื่อสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานสร้างนวัตกรรม สามารถจัดสรรเวลาเพื่อใช้ในการค้นคว้าหาข้อมูล รวมทั้งจัดหาแหล่งเงินทุนสนับสนุน สอดคล้องกับแนวคิดของ Hender (2003) ที่กล่าวว่า ผู้นำเชิงนวัตกรรมจะต้องสนับสนุนผู้ปฏิบัติงานโดยการเชิญผู้เชี่ยวชาญที่มีความสามารถด้านนวัตกรรม มาร่วมถ่ายทอดประสบการณ์และ

แบ่งปันความคิด รวมทั้งการหาเงินทุนและการให้เวลาที่ยืดหยุ่นเหมาะสมในการสร้างนวัตกรรม สำหรับการสนับสนุนด้านทรัพยากรสารสนเทศในระบบคอมพิวเตอร์ ระบบฐานข้อมูลวิจัยในอินเทอร์เน็ต และสนับสนุนการเข้าถึงแหล่งข้อมูลทางวิชาการ สอดคล้องกับการศึกษาของ Chutiwong (2011) พบว่า ฝ่ายบริหารให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีใหม่ๆ เช่น facebook, twitter, etc. ซึ่งแหล่งข้อมูลเหล่านี้จะมีประโยชน์และมีอิทธิพลต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม สอดคล้องกับการศึกษาของ Soothiboriban (2011) พบว่า พยาบาลวิชาชีพมีวัตถุประสงค์ในการใช้สารสนเทศเพื่อเพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับวิทยาการใหม่ๆ เพื่อการค้นคว้าวิจัยและสร้างสรรค์นวัตกรรม เพื่อช่วยในการดูแลรักษาพยาบาลผู้ป่วยอีกด้วย

## ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

ผู้บริหารการพยาบาลโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ ควรมีการวางแผนพัฒนาศักยภาพของหัวหน้าทอผู้ป่วย เพื่อให้เกิดคุณลักษณะที่สำคัญทั้ง 7 ด้าน ได้แก่ การให้รางวัลผลตอบแทน การสร้างนวัตกรรม การสร้างทีม การสร้างบรรยากาศในหน่วยงาน การพัฒนาทักษะ บุคลิกภาพ และการสนับสนุน ทั้งนี้เพื่อสร้างหัวหน้าทอผู้ป่วยที่มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมตามผลการวิจัยที่ค้นพบต่อไป

## กิตติกรรมประกาศ

ได้รับการสนับสนุนทุนวิจัยจาก “ทุนอุดหนุนวิทยานิพนธ์สำหรับนิสิต” บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



## References

- Bandansin, J. (2014). Develop the creativity toward the nursing service innovation. *Journal of the Royal Thai Army Nurses*, 15(3), 9-17. (in Thai)
- Bouhali, R. (2015). Leader roles for innovation: Strategic thinking and planning. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 181, 72-78.
- Bureau of Information Office of Permanent Secretary, Ministry of Public Health. *Direction of system health Thailand*. [online]. (2016). Available from: <http://pr.moph.go.th>. [October 16, 2016] (in Thai)
- Bureau of Policy and Strategy, Ministry of Public Health. (2015). *The Strategic plan focus on the achievement of the Balanced Scorecard Principles, strategic plan of Bureau of Policy and Strategy: Fiscal year (2016-2020)*. Bangkok: Samcharoen Panich (Bangkok) Co., Ltd. (in Thai)
- Bureau of Policy and Strategy, Ministry of Public Health. (2016). *National strategy 20 years (2017-2036)*. [online]. Available from: <http://www.rawaehospital.com> [February 4, 2017] (in Thai)
- Chutiwong, N. (2011). Factors affecting organizational innovativeness. *Journal of Business Administration*, 34(130), 47-58. (in Thai)
- Grady, T.P., & Malloch, K. (2010). *Innovation leadership: Creating the landscape of healthcare*. Sudbury, MA: Jones and Bartlett Publishers.
- Hender, J. (2003). *Innovation leadership: Role and key imperatives*. London: Grist.
- Junadung, T. (2009). A study of effective leadership components of head nurses, Government University Hospitals. *Thai Journal of Nursing Council*, 24(4), 43-55. (in Thai)
- Kaya, N. (2015). A concept analysis of innovation in nursing. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 195, 1674-1678.
- Khunthar, A. (2014). The impacts and solutions to nursing workforce shortage in Thailand. *Journal of Nursing Science*, 32(1), 81-90. (in Thai)
- Linestone, H.A., & Turoff, M. (1975). *The Delphi method, techniques and application*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing.
- Pantong, P., & Ratchukul, S. (2016). Innovative leader characteristics of head nurses in General Hospitals. *Journal of Nursing Science Chulalongkorn University*, 28(2), 15-24. (in Thai)
- Punsawad, B., Cherdchoo, S., Jungate, A., Punnakitikashem, P., Tungkaprasert, P., & Laosirihongthong, T. (2011). Innovative telecare system for the elderly. *Thai Journal of Nursing Council*, 26, 5-16. (in Thai)
- Rojwattanaboon, O. (2010). *Model of factors influencing innovative leader*. Doctor of Philosophy Program Graduate School of Public Administration National Institute of



- Development Administration (NIDA). (in Thai)
- Ruechai, S., & Aunguroch, Y. (2015). Nursing directors' competencies, private hospitals accredited by Joint Commission International. *Journal of Nursing Science Chulalongkorn University*, 27(3), 130-145.
- Sarros, J.C., & Cooper, B.K. (2015). Building a climate for innovation through transformational leadership and organizational culture. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(2), 145-158.
- Sen, A., & Eren, E. (2012). Innovation leadership for the twenty-first century. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 41, 1-14.
- Soothiboriban, W. (2011). Information use of professional nurses working in the hospitals under the jurisdiction of the Ministry of Defense in Bangkok Metropolitan Area. *Journal of library and information science Srinakharinwirot University*, 4(2), 43-55. (in Thai)
- Srisatidnarakul, B. (2008). *Leadership and strategic management in nursing organization for the 21<sup>st</sup> century*, (2<sup>nd</sup> ed.). Bangkok: Chulalongkorn University Printing House. (in Thai)
- Sujjantararat, R. (2003). *Personnel administration in nursing*. Bangkok: Boonsiri Printing Co., Ltd. (in Thai)
- Sungkhawan, J. (2014). *Strategic leadership*. Bangkok: Se-education Public. (in Thai)
- Suwanpong, N., Tipayamongkhogul, M., Dechthai, T., & Howteerakul, N. (2014). *Health policy: Preparation, analysis and evaluation*. Nakhon Pathom: Mahidol University Press. (in Thai)
- Thailand Nursing and Midwifery Council. (November 9, 2006). *Announces Nursing Council: Standards service of nursing and midwifery in University Hospital*, 123(118), 180 (in Thai)
- Thailand Nursing and Midwifery Council. (2009). *Development plan of nursing and midwifery National No. 2 (2007-2016)*. Bangkok: Siriyod Printing (Thailand) Co., Ltd. (in Thai)
- Thailand Nursing and Midwifery Council. (2013). *The competencies of nurse administrator*. Bangkok: Golden Point o, Ltd. (in Thai)
- The Thai Red Cross College of Nursing. (2010). *Nursing role with innovative*. [online]. Available from: <http://www.trcn.ac.th> [November 1, 2016] (in Thai)
- Vlok, A. (2012). A leadership competency profile for innovation leaders in a science-based research and innovation organization in South Africa. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 41, 209-226.
- Vitayaudom, W. (2012). *Organization theory*. Bangkok: Thanatat Printing Co., Ltd. (in Thai)
- Wongkiatkajorn, P. (2010). *New executive Leadership*. Bangkok: Panyachon Co., Ltd. (in Thai)
- Wongkiatkajorn, P. (2010). *New executive Leadership*. Bangkok: Panyachon Co., Ltd. (in Thai)