

การพัฒนาระบบการนิเทศเพื่อความเป็นเลิศทางการพยาบาลในโรงพยาบาล ค่ายสรรพสิทธิประสงค์ อำเภวารินชำราบ จังหวัดอุบลราชธานี

The Development System for Excellence in Nursing Supervision at Fort
Sunpasitthiprasong Hospital Warinchamrab District, Ubon Ratchathani Province.

บทความวิจัย

ทานตะวัน คำราช,* จิระศักดิ์ เจริญพันธ์, ** สุรพร ลอยหา**

Tantawan Kumraj, R.N., M.Ph., Jerasuk Jarenpan, B.Ed., M.Ed., Dr.P.H.

Suraporn Loyha, M.D.

บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อพัฒนาระบบการนิเทศเพื่อความเป็นเลิศทางการพยาบาลของโรงพยาบาลค่ายสรรพสิทธิประสงค์ ทำการศึกษากับพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย 11 คน และพยาบาลประจำการจำนวน 34 คน รวม 45 คน รูปแบบการวิจัยหนึ่งกลุ่มวัดผลก่อนและหลังดำเนินการ ระยะเวลาทำการศึกษา 32 สัปดาห์ โดยการประยุกต์ใช้ทฤษฎีระบบ แนวคิดการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรและแนวคิดการนิเทศการพยาบาลแบบมีส่วนร่วม โดยใช้กิจกรรมประชุมวิชาการ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การประชุมกลุ่มสนทนา เพื่อทบทวนนโยบายและกำหนดแผนการปฏิบัติการติดตามประเมินผล และการสะท้อนผลลัพธ์จากการดำเนินการพัฒนา เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามที่มีความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.85 ทำการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป และข้อมูลเชิงคุณภาพทำการวิเคราะห์โดยการสรุปประเด็นจากการใช้กระบวนการกลุ่ม

สถิติที่ใช้ในการวิจัยคือ สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติเชิงอนุมานใช้การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ได้แก่ Paired Sample t-test และ Wilcoxon Signed Rank test

ผลการวิจัยพบว่า หลังดำเนินการพัฒนาระบบการนิเทศการพยาบาล ระดับความรู้และการมีส่วนร่วมของหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการสูงกว่าก่อนพัฒนาระบบ พฤติกรรมการปฏิบัติตามแผนการนิเทศของหัวหน้าหอผู้ป่วยและความพึงพอใจต่อระบบการนิเทศของพยาบาลประจำการสูงกว่าก่อนพัฒนาระบบ เมื่อเปรียบเทียบค่าทางสถิติพบว่า ค่าเฉลี่ยความรู้ พฤติกรรมการปฏิบัติตามแผนการนิเทศ การมีส่วนร่วมและความพึงพอใจ เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

โดยสรุปปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาระบบการนิเทศเพื่อความเป็นเลิศทางการพยาบาลคือ การกำหนดนโยบายที่ชัดเจน วัฒนธรรมองค์กร การมีส่วนร่วม สมรรถนะของบุคลากร การติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องและให้ข้อมูลสะท้อนกลับไปยังผู้เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดคุณภาพมาตรฐานการพยาบาลทั่วทั้งองค์กรและมีการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

คำสำคัญ : การพัฒนาระบบการนิเทศ; การพยาบาลความเป็นเลิศทางการพยาบาล

*นิสิตปริญญาโท หลักสูตรสาธารณสุขศาสตรมหาบัณฑิต คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

E-mail: jumtawan@hotmail.com

**ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จ.มหาสารคาม

***นายแพทย์สาธารณสุข จ.อุบลราชธานี

Abstract

This study aimed to development system for excellence in nursing supervision at Fort Sunpasitthiprasong Hospital. This Sample consisted of 11 Head Nurses and 34 Register nurses a total of 45 person. This study design was measured one group pretest-posttest design. The study period of 32 weeks. There was usually applied system theory, concept participatory nursing supervision, total quality management. Using conference activity, workshop and focus group discussion to review the policies and defined the action plan to monitoring, evaluation and reflection of the development. Data were collected using a questionnaire with a reliability of 0.85. Quantitative data were analyzed using computer software packages. Qualitative data were analyzed by the conclusions of the group process.

The statistics used in this study were descriptive statistics including frequency, percentage, mean and standard deviation. Inferential statistics were used to compare mean Paired Sample t-test and Wilcoxon Signed Rank test.

The results showed that after improving supervision system the knowledge and participation of Head nurse were higher than the previous system, the behavior of the proposed of Head nurse, satisfaction with the supervision of Registered nurse were higher than the previous system. When comparing statistics showed that the average knowledge of the behavior of the proposed, participated and satisfaction with the supervision and statistically increased significantly at 0.05 (p-value < 0.001).

In summary, the factors affecting the development of the supervisory system for excellence in nursing was the policy was clearly, organizational culture, the participation, performance of the personnel, continuous evaluation and feed back to stakeholders to achieve quality of standard nursing care and continuous quality improvement.

Keywords: the development of supervision; system, nursing, excellence in nursing

บทนำ

ปัจจุบันแนวโน้มการให้บริการด้านสุขภาพโดยภาครัฐให้การคุ้มครองสิทธิในการรับบริการด้านสุขภาพของประชาชนมากขึ้น และพบว่ามีปัญหาการร้องเรียนหรือฟ้องร้องด้านกฎหมายต่อบุคลากรงานสาธารณสุขที่ปฏิบัติงานผิดพลาดเกิดขึ้นบ่อยครั้ง ส่งผลให้ทุกสถานบริการและทุกองค์กรวิชาชีพทางด้านสุขภาพต้องมีการพัฒนามาตรฐานบริการมากขึ้น (อนวัณน์ ศุภชุตระกุล, 2549; 8) ดังนั้นองค์กรวิชาชีพการพยาบาล ได้เห็นความสำคัญในการพัฒนาเนื่องจากเป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานใกล้ชิดผู้ป่วยตลอดเวลา กิจกรรมการพยาบาลมีความสำคัญในการส่งเสริมแผนการรักษา และพยาบาลยังมีบทบาทสำคัญในการกระตุ้น

ส่งเสริมและสร้างแรงจูงใจในการดูแลสุขภาพตนเองของทั้งผู้ป่วยและญาติ อีกทั้งยังมีความสำคัญในการส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดีของโรงพยาบาลอีกด้วย (สมสมัย สุธีรศานต์, 2551) กิจกรรมนิเทศการพยาบาลถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารการพยาบาลเพื่อให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดโดยการบริหารจัดการทั้งทรัพยากรบุคคล เครื่องมืออุปกรณ์ งบประมาณ และกระบวนการทำงานในเวลาที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมถึงสามารถตอบสนองต่อปัญหาและความต้องการที่แท้จริงของผู้ป่วย (พวงทิพย์ ชัยพิบาลสุฤษดิ์, 2551; 94) โดยต้องมีการกำหนดนโยบายและแผนงานที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กร และการชี้แจงนโยบายและแผนงานสู่

ผู้ปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ การติดตามกำกับดูแลบุคลากรทางด้านการพยาบาล ส่งเสริมให้พยาบาลระดับปฏิบัติการเสนอความคิดเห็นและผลงาน นวัตกรรมการปฏิบัติงานเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพและมีคุณภาพ (สุพิศ กิตติรัชดา และวารี วณิชปัญญพล, 2552; 26) ในการดำเนินงานของฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลค่ายสรรพสิทธิประสงค์ยังพบปัญหาและโอกาสพัฒนาแม้จะดำเนินการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง เช่น นโยบายและแผนในการเตรียมความพร้อมของบุคลากรระดับหัวหน้าหอผู้ป่วยก่อนการปฏิบัติหน้าที่ไม่บรรลุเป้าหมาย ขาดการเตรียมความพร้อมด้านองค์ความรู้ในการบริหารและนิเทศการพยาบาล ไม่ผ่านการศึกษาลักษณะการปฏิบัติการพยาบาลก่อนเข้ารับตำแหน่ง อีกทั้งนโยบายและแผนการนิเทศการพยาบาลที่ไม่ครอบคลุมตาม พ.ร.บ. วิชาชีพ การปฏิบัติกิจกรรมการพยาบาลไม่ผ่านเกณฑ์เครื่องชี้วัดคุณภาพการพยาบาลเช่นเกณฑ์การประเมินตามมาตรฐานวิชาชีพพยาบาลในหมวดที่ 2 และหมวดที่ 3 บุคลากรบางส่วน ต้องปฏิบัติงานโดยไม่ผ่านการประเมินความสามารถตาม Functional competency จากบันทึกรายงานการปฏิบัติการพยาบาลที่ผิดพลาด เช่น เกิดความคลาดเคลื่อนในการบริหารยา ปฏิบัติการพยาบาลผิดคำสั่งการรักษารวมถึงเกิดการร้องเรียนจากผู้ป่วย ผู้รับบริการในด้านพฤติกรรมบริการพยาบาล นอกจากนี้พยาบาลวิชาชีพระดับปฏิบัติการไม่เห็นความสำคัญต่อเป้าหมายและวัตถุประสงค์รวมถึงประโยชน์ของการนิเทศการพยาบาล มีทัศนคติด้านลบ เป็นการจับผิด ขาดการมีส่วนร่วมไม่มีการสะท้อนข้อมูลทั้งด้านบวกและลบแก่ระดับปฏิบัติการ ซึ่งเป็นปัญหาในการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน และฝ่ายการพยาบาลขอรับการประเมินเพื่อรับรองมาตรฐานในระดับ 4 จากสภาการพยาบาลในปี พ.ศ. 2556 (บันทึกผลการประชุมประจำปีงบประมาณ ทีมบริหารการพยาบาล รพ.ค่ายสรรพสิทธิประสงค์, 2554; 4-6) ซึ่งจากปัญหาข้างต้น ทำให้เกิดคำถามคือ การพัฒนาระบบการนิเทศเพื่อให้เกิดความเป็นเลิศในงานพยาบาลของโรงพยาบาลค่ายสรรพสิทธิประสงค์ควรเป็นอย่างไร ดังนั้นฝ่ายการพยาบาลจึงได้ดำเนินการเพื่อพัฒนาระบบและ

กำหนดรูปแบบการนิเทศการพยาบาลภายใต้กรอบแนวความคิดการจัดการคุณภาพ การพยาบาลทั่วทั้งองค์กร (Total Quality of Nursing Management) ผสมกับแนวคิดการคิดเชิงระบบ (Gillies, D.A. (1994) อ้างในสุเทพ มณีวิกรม, 2549; 13) เพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากรทั้งระดับผู้นำและผู้บริหารนิเทศ โดยใช้กิจกรรมประชุมวิชาการเพื่อพัฒนาความรู้ความเข้าใจในการบริหารและนิเทศการพยาบาล ใช้กระบวนการกลุ่ม Focus Group Discussion, Supervision conferences เพื่อติดตามกำกับดูแลบุคลากรวิชาชีพพยาบาล ให้มีศักยภาพการปฏิบัติงานสูงสุด และสามารถสร้างผลงานที่มีคุณภาพ เกิดกิจกรรมการพยาบาลที่ดีที่สุด โดยการพัฒนาส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในกิจกรรมการนิเทศเพื่อการพัฒนาไปพร้อมกันทั่วทั้งองค์กร (สิริลักษณ์ แก้วนิยม. 2554; 41) เพื่อให้หัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการมีความรู้ความเข้าใจในนโยบายและวัตถุประสงค์ในการนิเทศการพยาบาลมากขึ้น และสร้างแบบแผน (Protocol) ในการดำเนินกิจกรรมการนิเทศร่วมกัน เพื่อบรรลุเป้าประสงค์สำคัญคือผู้ป่วยและผู้ที่มีมารับบริการได้รับการพยาบาลและการดูแลที่ดีและถูกต้องตามมาตรฐานวิชาชีพอย่างเป็นองค์รวม (รุ่งทิพา พิมพ์สักระ, 2649; 4) และให้บุคลากรการพยาบาลคงไว้ซึ่งจิตสำนึกในการพยาบาลด้วยความเอื้ออาทร

วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อพัฒนาระบบการนิเทศเพื่อความเป็นเลิศทางการพยาบาลของโรงพยาบาลค่ายสรรพสิทธิประสงค์ โดยมีวัตถุประสงค์เฉพาะ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาระดับความรู้ด้านการบริหาร และนิเทศการพยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ
2. เพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนความรู้ด้านการบริหารและนิเทศการพยาบาลก่อนและหลังพัฒนาระบบนิเทศของหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ
3. เพื่อศึกษาระดับพฤติกรรมในการปฏิบัติตามแผนการนิเทศของหัวหน้าหอผู้ป่วย

4. เพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับพฤติกรรม การปฏิบัติตามแผนการนิเทศก่อนและหลังพัฒนาระบบนิเทศของหัวหน้าหอผู้ป่วย

5. เพื่อศึกษาระดับการมีส่วนร่วมในการนิเทศ การพยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ

6. เพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับการมีส่วนร่วมในการนิเทศการพยาบาลก่อนและหลังการพัฒนาระบบนิเทศของหัวหน้าหอผู้ป่วย และพยาบาลประจำการ

7. เพื่อศึกษาระดับความพึงพอใจต่อการนิเทศ การพยาบาลของพยาบาลประจำการ

8. เพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจต่อการนิเทศการพยาบาลก่อนและหลังการพัฒนาระบบนิเทศของพยาบาลประจำการ

สมมติฐานการวิจัย

1. ระดับความรู้ในการบริหารและนิเทศการพยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ หลังการพัฒนาระบบสูงกว่าก่อนการพัฒนาระบบ

2. ระดับพฤติกรรม การปฏิบัติตามแผนการนิเทศทางการพยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วยหลังการพัฒนาระบบ สูงกว่าก่อนการพัฒนาระบบ

3. ระดับการมีส่วนร่วมในการนิเทศของหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการหลังการพัฒนาระบบ สูงกว่าก่อนพัฒนาระบบ

4. ระดับความพึงพอใจต่อระบบการนิเทศของพยาบาลประจำการหลังการพัฒนาระบบสูงกว่าก่อนการพัฒนาระบบ

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษานี้ผ่านการรับรองจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) ศึกษาแบบหนึ่งกลุ่มวัดผลก่อนหลัง (pre-test post-test design) เกณฑ์คัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง คือ พยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วยหัวหน้าแผนกและพยาบาลประจำการที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลค่ายสรรพสิทธิประสงค์

ซึ่งสมัครใจเข้าร่วมวิจัยหลังชี้แจงข้อมูลและสามารถเข้าร่วมกิจกรรมได้ตลอดการวิจัย มีผู้เข้าร่วมในการวิจัยทั้งสิ้นจำนวน 45 คน ระยะเวลาที่ใช้ทำการศึกษาคือ 32 สัปดาห์ ทำการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานจากเอกสารและคู่มือการนิเทศการพยาบาล จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อรวบรวมข้อมูลบรรยากาศการนิเทศในปัจจุบัน และความต้องการและคาดหวังต่อระบบการนิเทศการพยาบาล เก็บข้อมูลการมีส่วนร่วมและความพึงพอใจต่อระบบการนิเทศก่อนดำเนินการด้วยแบบสอบถาม จัดประชุมกลุ่ม Focus Group Discussion ของกลุ่มคณะกรรมการบริหารการพยาบาลเพื่อนำเสนอข้อมูลพื้นฐานระบบการนิเทศและข้อมูลจากการประชุมเชิงปฏิบัติการพยาบาลประจำการประชุมกลุ่มเพื่อวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของปีงบประมาณสรุปปัญหาและโอกาสพัฒนาเพื่อกำหนดเป็น Protocol ในการนิเทศการพยาบาล กำหนดแผนงานการพัฒนาบุคลากรในระดับผู้บริหารชั้นต้นเพื่อเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงานตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วยและการผู้นิเทศงานการพยาบาลเก็บข้อมูลพฤติกรรม การปฏิบัติตามแผนการนิเทศก่อนการพัฒนาระบบ ประชุมองค์กรพยาบาลเพื่อถ่ายทอดนโยบายและชี้แจงแผนการดำเนินงาน จัดประชุมวิชาการเพื่อพัฒนาองค์ความรู้และแนวคิดการบริหารและนิเทศการพยาบาลสู่ความเป็นเลิศแก่หัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการทำการวัดผลด้วยแบบทดสอบก่อนและหลังการประชุม ประชุมกลุ่มสนทนาสรุปผลการนิเทศประจำเดือน และประชุมสัมมนาพยาบาลหลังดำเนินกิจกรรมครบถ้วนเพื่อสรุปผลและถอดบทเรียนที่ได้หลังจากมีการพัฒนาระบบการนิเทศ ทำการเก็บข้อมูลเพื่อวัดผลหลังดำเนินการพัฒนาระบบ

เครื่องมือในการวิจัย และคุณภาพเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ คือ แบบทดสอบและแบบสอบถามที่สร้างขึ้นทั้งหมด 4 ชุด โดยผ่านการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน นำไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน และได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบทดสอบความรู้ 0.74 แบบสอบถามพฤติกรรม การปฏิบัติ 0.85 แบบสอบถามการมีส่วนร่วม

0.97 และแบบสอบถามความพึงพอใจ 0.97 ตามลำดับ
ทำการเก็บรวบรวมข้อมูล แล้วนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์
โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป

สถิติที่ใช้ในการวิจัย สถิติเชิงพรรณนาที่ใช้คือ
การแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบน
มาตรฐาน สถิติเชิงอนุมานเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย
ความรู้ การมีส่วนร่วมและความพึงพอใจ ใช้สถิติพารา
เมตริกซ์ คือ Paired Sample t-test และทำการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย
พฤติกรรมกรรมการปฏิบัติ ใช้สถิตินอนพารา
เมตริกซ์ คือ Wilcoxon Signed Rank test ส่วนข้อมูลเชิง
คุณภาพ ได้จากสรุปรายงานผลการนิเทศของหอผู้ป่วยและ
รายงานผลเครื่องชี้วัดคุณภาพประจำเดือน สรุปรายงาน

เหตุการณ์ความคลาดเคลื่อนของโรงพยาบาล แบบสรุปร
บันทึกการรายงานการประชุม และสรุปรายงานผลการนิเทศ
นอกเวลาประจำวัน นำข้อมูลเบื้องต้นที่ได้มาประชุมกลุ่ม
สนทนาเพื่อสังเคราะห์และวิเคราะห์ข้อมูลผลลัพธ์ ความ
ก้าวหน้าในการพัฒนาระบบนิเทศ รวมถึงปัจจัยที่มีส่วน
เกี่ยวข้องและโอกาสพัฒนา

ผลการวิจัย

จากการดำเนินการวิจัยและการเก็บรวบรวม
ข้อมูลที่ได้แล้วนำมาวิเคราะห์ผล ผลการวิจัยพบว่า ผลการ
ศึกษาข้อมูลทั่วไปของผู้เข้าร่วมวิจัย ได้ข้อมูลดังตาราง 1

ตาราง 1 จำนวนและร้อยละของพยาบาลหัวหน้าแผนกพยาบาลประจำการ จำแนกตามลักษณะทั่วไป (n = 45)

คุณลักษณะกลุ่มตัวอย่าง	พยาบาลหัวหน้า หอผู้ป่วย		พยาบาล ประจำการ		จำนวน รวม	ร้อยละ
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		
1. เพศ						
ชาย	0	0	1	2.94	1	2.23
หญิง	11	100	33	97.06	44	97.78
2. อายุ						
20-25 ปี	0	0	8	23.53	8	17.78
26-30 ปี	0	0	14	41.18	14	31.11
31-35 ปี	0	0	11	32.35	11	24.44
36-40 ปี	6	54.55	1	2.94	7	15.56
41-45 ปี	5	45.45	0	0	5	11.11
3. สถานภาพสมรส						
โสด	5	45.45	22	64.71	27	60
คู่	6	54.55	12	35.29	18	40
4. ระดับการศึกษา						
ปริญญาตรี	10	90.91	33	97.06	43	95.56
ปริญญาโทหรือสูงกว่า	1	9.09	1	2.94	2	4.44
5. ประสบการณ์ทำงานในตำแหน่ง						
1-2 ปี	2	18.19	9	26.47	11	24.44
>2-5 ปี	4	36.36	12	35.29	16	35.56
>5-10 ปี	5	45.45	7	20.59	12	26.67
>10 ปี	0	0	6	17.65	6	13.33

ตาราง 1 จำนวนและร้อยละของพยาบาลหัวหน้าแผนกพยาบาลประจำการ จำแนกตามลักษณะทั่วไป (n = 45) (ต่อ)

คุณลักษณะกลุ่มตัวอย่าง	พยาบาลหัวหน้า หอผู้ป่วย		พยาบาล ประจำการ		จำนวน รวม	ร้อยละ
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		
6. เคยผ่านการเรียนหลักสูตรเฉพาะทางการพยาบาล						
ไม่เคย	1	9.09	23	67.65	24	53.33
เคย	10	90.91	11	32.35	21	46.67
7. เคยร่วมอบรมพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาล						
ไม่เคย	0	0	11	32.35	11	24.44
เคย	11	100	23	67.65	34	75.56
8. เคยศึกษาหลักสูตรบริหารหรือนิติศาสตร์การพยาบาล						
ไม่เคย	7	63.64	34	100	41	91.91
เคย	4	36.36	0	0	4	8.89
9. เคยร่วมเป็นคณะกรรมการพัฒนาคุณภาพ รพ.						
ไม่เคย	0	0	26	76.47	26	57.78
เคย	11	100	8	23.53	19	42.22
10. รับทราบแผนการนิเทศการพยาบาล						
ไม่เคย	0	0	14	41.18	14	31.11
เคย	11	100	20	58.82	31	68.89

จากการดำเนินกิจกรรมการวิจัย ผลการศึกษา และวิเคราะห์ข้อมูลด้านความรู้เกี่ยวกับการบริหารและ
นิเทศการพยาบาลก่อนและหลังการพัฒนาแล้วนำมา
เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนความรู้ก่อนและหลังการ
พัฒนาระบบ พบว่า หลังการพัฒนาระบบสูงกว่าก่อนการ
พัฒนาระบบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังตาราง
2 และ 3

ตาราง 2 ระดับความรู้ด้านการบริหารและนิเทศเพื่อความเป็นเลิศทางการพยาบาลก่อนและหลังการจัดการความรู้ของ
หัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ (n = 45)

ระดับความรู้	ก่อนการจัดการความรู้			หลังการจัดการความรู้		
	คะแนน	จำนวน	ร้อยละ	คะแนน	จำนวน	ร้อยละ
ระดับความรู้สูง	≥ 15	1	2.22	≥ 15	24	60.00
ระดับความรู้ปานกลาง	8-14	21	46.67	8-14	19	40.00
ระดับความรู้ต่ำ	≤ 7	23	51.11	≤ 7	0	0.00
รวม	-	45	100	-	45	100

ก่อนอบรม Mean = 9.13 S.D. = 2.38 Mdn = 8 Min = 6 Max = 15
หลังอบรม Mean = 15.60 S.D. = 3.56 Mdn = 16 Min = 11 Max = 20

ตาราง 3 การเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยความรู้เรื่องการบริหารและนิเทศเพื่อความเป็นเลิศทางการพยาบาลของหัวหน้า
หอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการก่อนและหลังการพัฒนาระบบ จำแนกเป็นรายด้านและเปรียบเทียบภาพรวม
(n = 45)

คะแนนเฉลี่ยความรู้เรื่องการบริหารและนิเทศ เพื่อความเป็นเลิศทางการพยาบาล	$\bar{X}$	S.D.	t	p-value
1. ด้านมาตรฐานและการประกันคุณภาพการพยาบาล (8 ข้อ)				
ก่อนดำเนินการ	4.04	1.33	12.32	<.0001*
หลังดำเนินการ	6.36	1.03		
2. การนิเทศเพื่อความเป็นเลิศทางการพยาบาล (8 ข้อ)				
ก่อนดำเนินการ	3.6	1.25	10.55	<.0001*
หลังดำเนินการ	5.69	1.41		
3. ภาวะผู้นำ (4 ข้อ)				
ก่อนดำเนินการ	1.49	0.89	10.23	<.0001*
หลังดำเนินการ	3.24	0.86		
4. คะแนนเฉลี่ยความรู้รวมทุกด้าน (20 ข้อ)				
ก่อนดำเนินการ	9.13	2.38	21.62	<.0001*
หลังดำเนินการ	15.6	2.49		

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลด้านพฤติกรรม
การปฏิบัติตามแผนการนิเทศของหัวหน้าหอผู้ป่วยหัวหน้า
แผนกก่อนและหลังการพัฒนาระบบแล้วนำมาเปรียบเทียบ
ค่าเฉลี่ยพฤติกรรมการปฏิบัติตามแผนการนิเทศก่อนและ

หลังการพัฒนาระบบ พบว่า หลังการพัฒนาระบบสูงกว่า
ก่อนการพัฒนาระบบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
ดังตาราง 4 และ 5

ตาราง 4 พฤติกรรมการปฏิบัติการตามแผนการนิเทศการพยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วยก่อนและหลังการพัฒนาระบบ
การนิเทศ จำแนกรายด้านและเปรียบเทียบในภาพรวม (n = 11)

พฤติกรรมการปฏิบัติการนิเทศ ตามแผนการนิเทศ	ก่อนการพัฒนาคูณภาพ				หลังการพัฒนาคูณภาพ			
	$\bar{X}$	Mdn.	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	Mdn.	S.D.	ระดับ
1. ด้านมาตรฐานการบริหารองค์กรการจัดการ ทรัพยากรบุคคลและหน่วยงาน	2.51	0.51	0.3	มาก	3	3	0	มาก
2. ด้านการพัฒนาคุณภาพการพยาบาลและ มาตรฐานการปฏิบัติการพยาบาลและ ผดุงครรภ์	2.36	2	0.51	มาก	3	3	0	มาก
3. ด้านมาตรฐานผลลัพธ์การบริการพยาบาล	2	2	0	ปานกลาง	3	3	0	มาก
4. ด้านพฤติกรรมการปฏิบัติโดยรวมทุกด้าน	2.18	2	0.41	ปานกลาง	3	3	0	มาก

ตาราง 5 เปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยการปฏิบัติตามแผนการนิเทศการพยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วยและหลังการพัฒนาระบบ
(n = 11)

คะแนนเฉลี่ยการปฏิบัติตามแผนการนิเทศ	$\bar{X}$	S.D.	Z	p-value
1. ด้านมาตรฐานการบริหารองค์กร การจัดการ ทรัพยากรบุคคลและหน่วยงาน (10 ข้อ)				
ก่อนดำเนินการ	2.51	0.00	3.16	<.0002*
หลังดำเนินการ	3.00	0.00		
2. ด้านการพัฒนาคุณภาพการพยาบาลและมาตรฐาน การปฏิบัติการพยาบาลและผดุงครรภ์ (10 ข้อ)				
ก่อนดำเนินการ	2.00	0.41	2.65	<.0008*
หลังดำเนินการ	3.00	0.00		
3. ด้านมาตรฐานผลลัพธ์การบริการพยาบาล (10 ข้อ)				
ก่อนดำเนินการ	2.00	0.00	3.32	<.0001*
หลังดำเนินการ	3.00	0.00		
4. ด้านพฤติกรรมกรปฏิบัติโดยรวมทุกด้าน				
ก่อนดำเนินการ	2.18	0.41	3.00	<.0003*
หลังดำเนินการ	3.00	0.00		

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลด้านการมีส่วนร่วมในการนิเทศของหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ ก่อนและหลังการพัฒนาระบบแล้วนำมาเปรียบเทียบ

ค่าเฉลี่ยระดับการมีส่วนร่วม ก่อนและหลังพบว่าหลังการพัฒนาระบบสูงกว่าก่อนการพัฒนาระบบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังตาราง 6 และ 7

ตาราง 6 การมีส่วนร่วมในการนิเทศการพยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการก่อนและหลังการพัฒนาระบบ จำแนกเป็นรายด้าน และจำแนกภาพรวม (n = 45)

การมีส่วนร่วมในกระบวนการ นิเทศการพยาบาล	ก่อนการพัฒนาคุณภาพ			หลังการพัฒนาคุณภาพ		
	$\bar{X}$	S.D.	การมีส่วนร่วม	ระดับ	$\bar{X}$	การมีส่วนร่วม
1. ด้านโครงสร้างและการบริหารองค์กร	3.87	0.34	มาก	4.56	0.53	มากที่สุด
2. ด้านการปฏิบัติการพยาบาลและผดุงครรภ์	3.98	0.15	มาก	4.76	0.44	มากที่สุด
3. ด้านผลลัพธ์การบริการพยาบาล	3.71	0.46	มาก	4.64	0.48	มากที่สุด
4. การมีส่วนร่วมในภาพรวมทุกด้าน	4.16	0.6	มาก	4.76	0.44	มากที่สุด

ตาราง 7 การเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยการมีส่วนร่วมในการนิเทศการพยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาล
ประจำการก่อนและหลังการพัฒนาระบบ จำแนกเป็นรายด้าน และจำแนกภาพรวม (n = 45)

คะแนนเฉลี่ยการปฏิบัติการนิเทศตามแผนการนิเทศ	$\bar{X}$	S.D.	t	p-value
1. ด้านโครงสร้างและการบริหารองค์กร (10 ข้อ)				
ก่อนดำเนินการ	3.87	0.34	22.11	<.0001*
หลังดำเนินการ	4.56	0.53		
2. ด้านการปฏิบัติการพยาบาลและผดุงครรภ์ (10 ข้อ)				
ก่อนดำเนินการ	3.98	0.15	31.41	<.0001*
หลังดำเนินการ	4.98	0.15		
3. ด้านผลลัพธ์การบริการพยาบาล (10 ข้อ)				
ก่อนดำเนินการ	3.71	0.46	15.78	<.0001*
หลังดำเนินการ	4.96	0.21		
4. การมีส่วนร่วมในภาพรวมทุกด้าน (30 ข้อ)				
ก่อนดำเนินการ	4.41	0.55	8.51	<.0001*
หลังดำเนินการ	4.76	0.443		

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลด้านความพึงพอใจต่อระบบการนิเทศการพยาบาล ของพยาบาลประจำการก่อนและหลังการพัฒนาระบบแล้วนำมาเปรียบเทียบ

ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจก่อนและหลัง พบว่าหลังการพัฒนาระบบสูงกว่าก่อนการพัฒนาระบบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังตาราง 8 และ 9

ตาราง 8 ความพึงพอใจต่อการนิเทศการพยาบาลของพยาบาลประจำการก่อนและหลังการพัฒนาระบบ จำแนกเป็นรายด้าน และจำแนกในภาพรวม (n = 34)

ความพึงพอใจต่อการนิเทศการพยาบาล	ก่อนการพัฒนาคุณภาพ			หลังการพัฒนาคุณภาพ		
	$\bar{X}$	S.D.	ความพึงพอใจ	ระดับ	$\bar{X}$	ความพึงพอใจ
1. ด้านความรู้ความสามารถของหัวหน้าหอผู้ป่วย หัวหน้าแผนก	3.78	.471	มาก	4.91	.288	มากที่สุด
2. ด้านบุคลิกภาพภาวะผู้นำและวุฒิภาวะทางอารมณ์	3.96	.562	มาก	4.87	.344	มากที่สุด
3. ด้านมนุษยสัมพันธ์ การติดต่อสื่อสารและการตัดสินใจและการแก้ไขข้อขัดแย้ง	3.67	.477	มาก	4.76	.430	มากที่สุด
4. ด้านการให้คำแนะนำ การสอน การสาธิตงานและความสม่ำเสมอ	4.2	.548	มาก	4.87	.344	มากที่สุด
5. ด้านการกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจ การสร้างขวัญและกำลังใจ	4.07	.654	มาก	4.89	.318	มากที่สุด
6. ด้านการประเมินผลและความยุติธรรม	3.38	.535	ปานกลาง	4.82	.442	มากที่สุด
7. ความพึงพอใจภาพรวมทุกด้าน	3.76	.431	มาก	4.88	.327	มากที่สุด

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 9 การเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจต่อระบบการนิเทศการพยาบาลของพยาบาลประจำการก่อนและ
หลังการพัฒนาระบบ จำแนกเป็นรายด้าน 6 ด้าน (n = 34)

คะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจ	$\bar{X}$	S.D.	t	p-value
1. ด้านความรู้ความสามารถของหัวหน้าหอผู้ป่วย				
ก่อนดำเนินการ	3.78	0.47	18.79	<.0001*
หลังดำเนินการ	4.88	0.34		
2. ด้านบุคลิกภาพ ภาวะผู้นำและวุฒิภาวะของหัวหน้าหอผู้ป่วย				
ก่อนดำเนินการ	3.85	0.56	13.61	<.0001*
หลังดำเนินการ	4.85	0.36		
3. ด้านมนุษยสัมพันธ์ การติดต่อสื่อสารและการ ตัดสินใจและการแก้ไขข้อขัดแย้งของหัวหน้าหอผู้ป่วย				
ก่อนดำเนินการ	3.71	0.48	16.963	<.0001*
หลังดำเนินการ	4.76	0.43		
4. ด้านการให้คำแนะนำ การสอน การสาธิต				
ก่อนดำเนินการ	3.94	0.55	7.42	<.0001*
หลังดำเนินการ	4.87	0.34		
5. ด้านการกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจ การสร้างขวัญ และกำลังใจของหัวหน้าหอผู้ป่วย				
ก่อนดำเนินการ	3.97	0.65	8.69	<.0001*
หลังดำเนินการ	4.8	0.35		
6. ด้านการประเมินผลและความยุติธรรม				
ก่อนดำเนินการ	3.35	0.54	15.36	<.0001*
หลังดำเนินการ	4.76	0.49		
7. ความพึงพอใจภาพรวมทุกด้านต่อหัวหน้าหอผู้ป่วย				
ก่อนดำเนินการ	3.76	0.43	19.93	<.0001*
หลังดำเนินการ	4.88	0.33		

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สรุปและอภิปรายผล

ผลการวิจัยหลังดำเนินการพัฒนาระบบการนิเทศ
การพยาบาล พบว่าระดับความรู้ พฤติกรรมการปฏิบัติตาม
แผนการนิเทศ การมีส่วนร่วม และความพึงพอใจต่อระบบ
การนิเทศของกลุ่มตัวอย่างสูงกว่าก่อนการพัฒนาระบบ
เมื่อเปรียบเทียบค่าทางสถิติพบว่าค่าเฉลี่ยความรู้ พฤติกรรม
การปฏิบัติตามแผนการนิเทศ การมีส่วนร่วม และความ
พึงพอใจนั้นเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

โดยสรุปการพัฒนาระบบการนิเทศเพื่อความ
เป็นเลิศ จากการประชุมสัมมนาเพื่อถอดบทเรียนร่วมกัน

เพื่อสรุปผลข้อมูลจากการดำเนินการ คือต้องมีการกำหนด
นโยบายและแผนงานที่ชัดเจน มีความเชื่อมโยงเกี่ยวพันกัน
ทั้งระบบเพื่อบรรลุเป้าหมายเดียวกัน ทั้งด้านการจัดการ
ทรัพยากรบุคคล การจัดการความรู้ สร้างทัศนคติด้านบวก
ต่อการนิเทศ การมีส่วนร่วมในการนิเทศ มีการติดตาม
ประเมินผลอย่างต่อเนื่อง และการให้ข้อมูลสะท้อนกลับไป
ยังผู้เกี่ยวข้องทั้งองค์กร และมีการพัฒนาคุณภาพอย่าง
ต่อเนื่อง ผลลัพธ์ด้านการเปลี่ยนที่เกิดขึ้นหลังการพัฒนาระบบ
มีดังต่อไปนี้ ฝ่ายบริหารและหัวหน้าหอผู้ป่วยร่วมกัน
กำหนดแผนในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. การกำหนดแผนยุทธศาสตร์องค์กร คำนึงถึงการจัดการเชิงระบบและการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรที่ต้องพิจารณาทุกส่วนเป็นภาพรวม นอกจากนี้โครงสร้างองค์กรและสายการบังคับบัญชาที่สั้น การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพทั้งในกรณีเร่งด่วนและไม่เร่งด่วน กำหนดแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน การถ่ายทอดนโยบายการรายงานข้อมูลต่าง ๆ ให้รวดเร็วทุกคนมีส่วนร่วม เพราะเมื่อผู้ปฏิบัติเห็นความสำคัญเห็นประโยชน์จะนำมาสู่ความร่วมมือที่ดีในการทำงานเป็นทีม เกิดความยั่งยืน กำหนดและวางแผนการจัดสรรอัตรากำลังที่เหมาะสม เพื่อให้แต่ละหน่วยมีทั้งบุคลากรเก่าและใหม่ นอกจากนี้ยังกำหนดแผนการหมุนเวียนบุคลากรของทุกระดับเพื่อให้สามารถเรียนรู้งานในสาขาการพยาบาลในทุกด้านทุกสาขาเพื่อให้เกิดมุมมองที่หลากหลายและแนวคิดในการแก้ปัญหาและพัฒนางานที่กว้าง

2. ด้านการนิเทศตามมาตรฐานเชิงกระบวนการหรือการปฏิบัติการพยาบาลตามมาตรฐานวิชาชีพ มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการกำหนดแผนการนิเทศ การประเมินผลและการวิเคราะห์แนวโน้มการจัดบริการทั้งในเวลาและนอกเวลา กำหนดเกณฑ์การประเมินผลด้านความรู้ความสามารถและคุณภาพในด้านการปฏิบัติการพยาบาล มีการติดตามผลการนิเทศทุกหอผู้ป่วยทุกแผนกประเมินและสะท้อนผลการประเมิน กำหนดแผนการฝึกอบรมในสาขาที่จำเป็น รวมถึงมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม บุคลากรในองค์กรพยาบาลทุกคนต้องมี 5 ร. ร่วม คือ ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผล ร่วมแก้ไข และร่วมพัฒนา เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้

3. ด้านการนิเทศตามมาตรฐานเชิงผลลัพธ์ การกำหนดเกณฑ์เครื่องชี้วัดคุณภาพทางด้านการพยาบาลควรเป็นแนวทางเดียวกันทั้งองค์กรครอบคลุมตามมาตรฐานวิชาชีพ สนองตอบต่อยุทธศาสตร์การพัฒนา พันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร พร้อมทั้งมีการทบทวนเมื่อพบปัญหา เช่น มีการทบทวนและกำหนดแนวทางการปฏิบัติโดยใช้ Clinical Nursing Guideline ในกลุ่มโรคเข้มนุ่มและการพยาบาลที่สำคัญและความเสี่ยงสูงของแต่ละสาขามาใช้เป็นแนวทางเพื่อการประกันคุณภาพการพยาบาลรายโรคเพื่อสะดวกและง่ายต่อการปฏิบัติงานซึ่งสามารถ

ติดตามประเมินผลและติดตามประเมินปัญหาต่อเนื่องได้ง่ายและสะดวก

ข้อเสนอแนะ

จากการดำเนินการวิจัยในครั้งนี้มีข้อเสนอแนะและปัญหา คือ การพัฒนาคุณภาพงานที่จะก้าวสู่ความเป็นเลิศได้นั้น ต้องประกอบด้วยนโยบายและเป้าหมายที่ชัดเจนและมีการสื่อสารสู่ผู้ปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพเพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกัน และที่สำคัญคือ บุคลากรต้องมีความรู้ในงานที่แท้จริง มีการปฏิบัติตาม Protocol ที่ได้จากข้อตกลงของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในองค์กร ให้ความสำคัญร่วมรับทราบผลลัพธ์ทั้งด้านดีและไม่ดี พร้อมทั้งร่วมกันแก้ไขปัญหา แต่ปัญหาที่พบคือการคงอยู่ของการจัดการความรู้และการพัฒนาองค์ความรู้เมื่อระยะเวลาผ่านไปจะเริ่มลดลง ควรมีการติดตามวัดผลองค์ความรู้ด้านต่าง ๆ ที่จำเป็นของพยาบาลในทุก ๆ ระดับ หรือกำหนดกิจกรรมเพื่อกระตุ้นส่งเสริมด้านวิชาการ การวิจัยหรือการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ มีแผนพัฒนาบุคลากรและระบบพี่เลี้ยงที่มีประสิทธิภาพโดยกำหนดคุณสมบัติของพี่เลี้ยง และควรมีการสนับสนุนส่งเสริมในด้านค่าตอบแทนในกลุ่มพยาบาลพี่เลี้ยงของทุกระดับเพื่อสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานเนื่องจากปัญหาที่พบคือขาดพยาบาลพี่เลี้ยงที่มีความเชี่ยวชาญจึงต้องทำหน้าที่ดูแลการฝึกพยาบาลใหม่ไปพร้อมกับงานประจำจึงไม่บรรลุเป้าหมายตามเกณฑ์ เกิดความเหนื่อยล้าและเป็นการเพิ่มภาระงานของบางคน จึงควรมีการสนับสนุนและชดเชยแก่ผู้ปฏิบัติหน้าที่พี่เลี้ยง และปัญหาที่พบในการปฏิบัติตามแผนการนิเทศคือ พฤติกรรมการนิเทศที่แตกต่างหลากหลาย ความสม่ำเสมอในการนิเทศ การเปิดโอกาสให้ผู้รับนิเทศมีส่วนร่วม ผลการวิจัยครั้งนี้สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการนิเทศเชิงลึกของหน่วยงานหรือองค์กรวิชาชีพอื่น เช่น การนิเทศการจัดบริการระบบผู้ป่วยนอก การนิเทศงานบริการส่งเสริมสุขภาพกำลังพลทหารและครอบครัว นอกจากนี้ อุปสรรคที่พบคือการจัดสรรเวลาที่ไม่เหมาะสม ผู้นิเทศและผู้รับนิเทศบางคนมีสัมพันธภาพระหว่างกันไม่ดีทำให้เกิดข้อโต้แย้งและอคติในการนิเทศเกิดขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- ชัยวัฒน์ ธีระพันธ์. (2552). *หลักการบริหารองค์กรเพื่อความเป็นเลิศ*. นนทบุรี : สุขเจริญการพิมพ์.
- ปราณี นวลจันทร์ กัญญาดา ประจุศิลป์. (2554). ความสัมพันธ์ระหว่างความพร้อมขององค์กร สภาพแวดล้อมในการทำงานกับความสามารถในการบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ. *วารสารพยาบาลทหารบก*, ปีที่ 12 ฉบับที่ 1, 16-22.
- พวงทิพย์ ชัยภิบาลสถิตย์. (2551). *คุณภาพการบริหารการพยาบาล*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รุ่งทิศา พิมพ์สัณห์. (2649). กระบวนการจัดทำสมรรถนะทางการพยาบาล (Nursing competency) ของกองการพยาบาลโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า. *วารสารพยาบาลทหารบก*, ปีที่ 7 (ฉบับที่ 2), หน้า 3-6.
- ศุภรา อภิภูณานนท์ สุชาดา รัชชกุล. (2551). คุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่พึงประสงค์ ปี พ.ศ. 2559. *วารสารพยาบาลทหารบก*, ปีที่ 9 (ฉบับที่ 1), หน้า 30-37.
- สุदारัตน์ เหลาฉลาด อารีย์วรรณ อ่วมตานี. (2550). ปัจจัยพยากรณ์พฤติกรรมสร้างสรรค์ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ. *วารสารพยาบาลทหารบก*, ปีที่ 8 (ฉบับที่ 1), หน้า 30-40.
- สุदारัตน์ ตานพิพัฒน์ อารีย์วรรณ อ่วมตานี. (2555). การศึกษาตัวชี้วัดการบริหารทุนมนุษย์ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ. *วารสารพยาบาลทหารบก*, ปีที่ 13 (ฉบับที่ 1), หน้า 17-25.
- สุภาณี คงชุม อารีย์วรรณ อ่วมตานี พวงทิพย์ ชัยพิบาล สถิตย์. (2554). การศึกษาลักษณะโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจพยาบาลวิชาชีพ. *วารสารพยาบาลทหารบก*, ปีที่ 12 (ฉบับที่ 2), หน้า 68-75.
- สุพิศ กิตติรัชดา และวารีย์ วณิชปัญญพล. (2552). *การบริหารการพยาบาลสู่คุณภาพการนิเทศการพยาบาล*. นนทบุรี : บริษัทสามเจริญพาณิชย์ (กรุงเทพ).
- สมกมล สายทอง ยุพิน อังสุโรจน์. (2554). ผลของการใช้โปรแกรมการนิเทศของหัวหน้าทีมต่อคุณภาพบริการพยาบาล โรงพยาบาลปทุมเวช. *วารสารพยาบาลทหารบก*, ปีที่ 12 (ฉบับที่ 1), หน้า 58-64.
- สมสมัย สุธีรศานต์. (2551). *กลยุทธ์การนิเทศเพื่อผลสัมฤทธิ์ทางการพยาบาล*. สงขลา : สัมพันธ์การพิมพ์.
- อนุวัฒน์ ศุภชุตระกุล. (2549). *TQM/CQI ในโรงพยาบาล*. กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล.
- Gillies, D.A. (1994). *Nursing management: A system approach*. Philadelphia: W.B. Saunders.