

## การพัฒนาแบบประเมินสมรรถนะผู้บริหารทางการพยาบาลระดับต้น ของโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยนเรศวร

เนตรญา วิโรจวานิช, พยม.\* ธงวิไล กันทะสอน, พยม.\*\*

### บทคัดย่อ

การวิจัยและพัฒนาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างและทดสอบคุณภาพของแบบประเมินสมรรถนะผู้บริหารทางการพยาบาลระดับต้น โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยนเรศวร กลุ่มตัวอย่างคือ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 คน และกลุ่มผู้บริหารทางการพยาบาลระดับต้น คือหัวหน้าหอผู้ป่วย จำนวน 30 คน เครื่องมือวิจัยประกอบด้วย 4 เครื่องมือ ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ แบบสอบถามองค์ประกอบสมรรถนะและสมรรถนะย่อย แบบสอบถามแสดงรายการพฤติกรรมบ่งชี้ความสามารถ และแบบประเมินสมรรถนะของผู้บริหารทางการพยาบาลระดับต้น วิเคราะห์ความตรงตามเนื้อหาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 คน วิเคราะห์ความเที่ยงและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ของแบบประเมินสมรรถนะ โดยหัวหน้าหอผู้ป่วย จำนวน 30 คน ประเมินโดยหัวหน้างานการพยาบาล หัวหน้าหอผู้ป่วยประเมินตนเอง และพยาบาลผู้ได้บังคับบัญชา ผลการวิจัยสรุป ดังนี้ 1. แบบประเมินสมรรถนะ ประกอบด้วยสมรรถนะหลัก 6 ด้าน สมรรถนะย่อย 29 ข้อ ได้แก่ 1) ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจำนวน 8 ข้อ 2) ด้านการเป็นนวัตกรรมจำนวน 4 ข้อ 3) ด้านการจัดการคุณภาพการพยาบาลจำนวน 4 ข้อ 4) ด้านความเชี่ยวชาญทางคลินิกจำนวน 3 ข้อ 5) ด้านการจัดการทรัพยากรจำนวน 6 ข้อ และ 6) ด้านจริยธรรมและกฎหมายวิชาชีพจำนวน 4 ข้อ 2. การทดสอบคุณภาพของแบบประเมินสมรรถนะ พบว่า มีความตรงตามเนื้อหา เท่ากับ .97 และค่าความสอดคล้องภายในด้วยวิธีคำนวณค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค เท่ากับ .97 และประเมินความเป็นไปได้ในการนำไปใช้อยู่ในระดับมาก (mean= 4.19, SD= 0.63) ผลการวิจัยสามารถนำมาใช้เป็นแนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารทางการพยาบาลรายบุคคลได้ และแบบประเมินสามารถนำไปใช้ในการประเมินสมรรถนะของผู้บริหารทางการพยาบาลระดับต้นได้

**คำสำคัญ:** แบบประเมินสมรรถนะ, ผู้บริหารทางการพยาบาลระดับต้น

วันที่รับ: 22 พฤศจิกายน 2564 วันที่แก้ไข: 6 มีนาคม 2565 วันที่ตอบรับ: 23 มีนาคม 2565

\*พยาบาลวิชาชีพระดับชำนาญการพิเศษ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยนเรศวร คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

ผู้ติดต่อหลัก อีเมล: netayaw@gmail.com

\*\*พยาบาลวิชาชีพระดับปฏิบัติการ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยนเรศวร คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

## The development of first line manager competency assessment scale, Naresuan University Hospital

Netaya Wirotwanit, MNS.\* Thongwilai Kantasorn, MNS.\*\*

### Abstract

This research and developmental study aimed to construct and examine the quality of competency assessment scale for first line nurse manager. Two participant groups including 7 expert and 30 first line managers of Nursing Department in the Naresuan University Hospital were selected using a purposive sampling technique. The research applied 4 instruments including: a semi-structured interview for first line manager competency assessment expert team, a tool for core and functional competency assessment, behavioral competency evaluation tool, and first line manager competency assessment. The expert consensus panel was constructed to validate the content validity of the competency assessment tool. The internal consistency and feasibility were assessed by 30 head nurses, head of nursing division, and subordinates. The results showed that 1) the first line manager competency assessment scale consisted of 6 core competencies, 29 functional competencies. The first core competency was transformational leadership consists of 8 items. Second, innovator consists of 4 items. Third, nursing quality improvement consists of 4 items. Fourth, clinical nursing specialist consists of 3 items. Fifth, resource management consists of 6 items, and finally, ethical and legal issues consist of 4 items. 2) The quality evaluations revealed that content validity index (CVI) and Cronbach's alpha coefficient were 0.97 and 0.97, respectively, while the aspect of feasibility was being rated at the high level (mean= 4.19, SD.= 0.63). The present findings could be used as a guideline for individual first line manager development plan, and the competency assessment scale can be used to evaluate first line manager competencies.

**Keywords:** Competency assessment scale, First line manager

Received: November 22, 2021 Revised: March 6, 2022 Accepted: March 23, 2022

---

\* Registered nurse, senior level, Naresuan University Hospital, Faculty of medicine, Naresuan University  
Corresponding author, E-mail: netayaw@gmail.com

\*\* Registered nurse, practitioner level, Naresuan University Hospital, Faculty of medicine, Naresuan University

## บทนำ

ทรัพยากรมนุษย์เป็นสินทรัพย์ทางการบริหารที่มีคุณค่ามากที่สุดในองค์กร การพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพสูงเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายและก้าวสู่การเป็นองค์กรชั้นนำได้อย่างประสบความสำเร็จ (ชูชัย สมितिไกร, 2556) การนำแนวคิดสมรรถนะ (competency) มาประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นฐาน โดยการกำหนดว่าในแต่ละตำแหน่งจะต้องมีพื้นฐานทักษะ ความรู้ และความสามารถหรือพฤติกรรมใดบ้างและอยู่ในระดับใด จึงจะทำให้บุคลากรนั้นมีคุณลักษณะที่ดี มีผลต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูง และได้ผลการปฏิบัติงานตรงตามวัตถุประสงค์องค์กร (ฉัตรณรงค์ศักดิ์ สุธรรมดี และจินตนา กัด สุธรรมดี, 2560) ผู้บริหารระดับต้นเป็นผู้บริหารที่จะนำนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติการ สมรรถนะของหัวหน้าหรือผู้ช่วยจึงมีความสำคัญยิ่งที่จะเชื่อมโยงระดับนโยบายขององค์กรลงสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม โดยการชักนำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามนโยบาย การจัดการ และการบริหารบุคลากร ดังนั้นทักษะที่จำเป็นต้องใช้ คือ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ระหว่างบุคคล รองลงมา เป็นทักษะในการคิด วิเคราะห์ คาดการณ์ (จารุวรรณ ธาดาเดช, 2556) การศึกษาสภาพปัญหาและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำทางการพยาบาลของหัวหน้า หรือผู้ช่วย พบว่ายังขาดความสม่ำเสมอในการติดตามงาน การนิเทศงาน และขาดความเป็นแบบอย่างที่ดีในบางสถานการณ์ และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำทางการพยาบาลต้องแสดงสมรรถนะในด้านความรู้ การจัดการเชิงระบบให้ชัดเจน มีพฤติกรรมแบบอย่างที่ดี มีการมอบอำนาจ สร้างวัฒนธรรมให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นต้น (จินตนา อาจสันเทียะ, จริยา ชื่นศิริมงคล, เรวดี ลือพงศ์ลักษณ์ และสุวรรณา อนุสันติ, 2557)

กระบวนการจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารระดับต้น มีความจำเป็นต้องมีรูปแบบการบริหารจัดการและการประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ การจัดทำแบบประเมินสมรรถนะเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการดังกล่าว แบบประเมินสมรรถนะที่มีคุณภาพให้ผลการประเมินที่น่าเชื่อถือและมีความแม่นยำในการวัดนั้นประกอบด้วย ความตรง (validity) คือ ความสอดคล้องกับความสามารถในการปฏิบัติงาน และความเที่ยง (reliability) คือ ความคงเส้นคงวาของผลการวัด มีความสามารถในการจำแนก มีความยุติธรรม และสามารถทำได้จริง (ชูชัย สมितिไกร, 2556) และสามารถประเมินสมรรถนะได้ตรงตามระดับความสามารถที่แท้จริงได้

โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยนเรศวร เป็นโรงพยาบาลระดับตติยภูมิขั้นสูงขนาด 400 เตียง มีวิสัยทัศน์ขององค์กรคือโรงพยาบาลโรงเรียนแพทย์ชั้นนำ ที่ใช้นวัตกรรมเพื่อสนับสนุนการสร้างผู้นำในระบบสุขภาพ โดยมีพันธกิจ 3 ด้านดังนี้ 1) ให้บริการทางการแพทย์ระดับมาตรฐานสากล 2) สนับสนุนการผลิตบัณฑิตแพทย์ที่เป็นผู้นำในระบบสุขภาพ และ 3) ส่งเสริมวิชาการและงานวิจัยเพื่อตอบสนองสังคมด้วยนวัตกรรม เพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายของโรงพยาบาล องค์กรพยาบาลได้จัดบริการพยาบาลที่เน้นการดูแลกลุ่มโรคเฉพาะทางที่ซับซ้อน ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม และพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อยกระดับคุณภาพการพยาบาลสู่ความเป็นเลิศ ด้านบริบทขององค์กรพยาบาลผู้บริหารการพยาบาลระดับต้นคือหัวหน้าหรือผู้ช่วยมีอายุเฉลี่ยเท่ากับ 42 ปี อายุน้อยที่สุด 34 ปี และอายุมากที่สุด 48 ปี ประสบการณ์ด้านบริหารเฉลี่ยเท่ากับ 7 ปี น้อยที่สุด 2 ปี และมากที่สุด 19 ปี จัดได้ว่าเป็นองค์กรที่มีผู้บริหารมีประสบการณ์ด้านการบริหารน้อย และด้านการศึกษาหรืออบรมหลักสูตรการบริหารพยาบาล ระดับปริญญาโท 3 คน ประกาศนียบัตร 14 คน คิดเป็นร้อยละ 57 ของจำนวนหัวหน้าหรือผู้ช่วยทั้งหมด (ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยนเรศวร, 2562) ประกอบกับในปัจจุบันแบบประเมินสมรรถนะของโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยนเรศวร เป็นแบบประเมินใช้เกณฑ์อ้างอิงการประเมินของข้าราชการพลเรือนที่เนื้อหายังไม่ครอบคลุมสมรรถนะการปฏิบัติงานจริงของวิชาชีพ ขาดรายละเอียดของพฤติกรรมปฏิบัติงานที่ใช้เป็นเกณฑ์ประเมิน อีกทั้งองค์กรพยาบาลยังไม่มีระบบการเตรียมความพร้อมสำหรับการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารทางการพยาบาลที่เป็นรูปธรรม

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจพัฒนาแบบประเมินสมรรถนะผู้บริหารทางการพยาบาลระดับต้น เพื่อหาโอกาสในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และบริบทขององค์กร รวมถึงการรับมือความท้าทายที่ส่งผลกระทบต่อสถานการณ์ในการจัดบริการพยาบาล การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยและพัฒนา (research and development) มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างแบบประเมินสมรรถนะ และทดสอบคุณภาพของแบบประเมินสมรรถนะผู้บริหารทางการพยาบาลระดับต้น โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยนเรศวร ผลการศึกษาวิจัยในครั้งนี้จะเป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารทางการพยาบาลรายบุคคล (individual development planning) และแนวทางในการเตรียมตัวบุคลากรทางการพยาบาลก่อนเข้าสู่ตำแหน่งบริหาร (succession plan) ที่เป็นรูปแบบที่ชัดเจนต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 1) เพื่อสร้างแบบประเมินสมรรถนะผู้บริหารทางการพยาบาลระดับต้น โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยนเรศวร
- 2) เพื่อทดสอบคุณภาพของแบบประเมินสมรรถนะผู้บริหารทางการพยาบาลระดับต้น โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยนเรศวร

### ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยและพัฒนา (research and development) เพื่อสร้างและทดสอบคุณภาพของแบบประเมินสมรรถนะผู้บริหารทางการพยาบาลระดับต้น โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยนเรศวร วิธีการสร้างแบบประเมินประยุกต์ใช้แนวคิดวิธีมาตรฐานค่าแบบยึดพฤติกรรม (Springer et al, 1998 อ้างถึงในยูภา เทิดอุดมธรรม, 2557) และแนวคิดการสร้างแบบประเมินของ สุวิมล ว่องวานิช (2550 อ้างถึงในยูภา เทิดอุดมธรรม, 2557) การกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ใช้วิธีการประเมิน 360 องศา กลุ่มตัวอย่างใช้ประชากรทั้งหมดเป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย คัดเลือกด้วยวิธีการแบบเฉพาะเจาะจง (purposive selection) ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารทางการพยาบาลระดับสูง 2 คน ผู้บริหารทางการพยาบาลระดับกลาง 3 คน และผู้บริหารหลักสูตรการศึกษาการพยาบาล จำนวน 2 คน และผู้บริหารทางการพยาบาลระดับต้น คือ หัวหน้าหอผู้ป่วย จำนวน 30 คน โดยวิธีการกำหนดคุณสมบัติให้สอดคล้องและเหมาะสมกับปัญหาการวิจัย ระยะการเก็บข้อมูล พฤษภาคม 2563 - พฤษภาคม 2564 มีกระบวนการ 4 ขั้นตอนดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1 การสำรวจสภาพปัญหาและความต้องการพัฒนา (Research: R1)** สำรวจโอกาสพัฒนาด้านบริหารการพยาบาลใช้การสนทนากลุ่ม (focus group) โดยจัดประชุมผู้บริหารองค์กรพยาบาล คือ กลุ่มหัวหน้าหอผู้ป่วย 30 คน จากนั้นสรุปเนื้อหาความต้องการพัฒนาด้านบริหารการพยาบาลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา เพื่อร่วมกันกำหนดปัญหาและโอกาสพัฒนา

**ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาแบบประเมินสมรรถนะผู้บริหารทางการพยาบาลระดับต้น โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยนเรศวร (Development: D1)** มีขั้นตอนดังนี้

1) ทบทวนวรรณกรรม สมรรถนะผู้บริหารทางการพยาบาลระดับต้น วิสัยทัศน์ พันธกิจของโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยนเรศวร ร่วมกับการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 7 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารทางการพยาบาลระดับสูง 2 คน ผู้บริหารทางการพยาบาลระดับกลาง 3 คน และผู้บริหารหลักสูตรการศึกษาการพยาบาล 2 คน โดยใช้แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จากนั้นผู้วิจัยสังเคราะห์เนื้อหา กำหนดองค์ประกอบสมรรถนะและรายการสมรรถนะย่อยของผู้บริหารทางการพยาบาลระดับต้น โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยนเรศวร

2) นำองค์ประกอบสมรรถนะและรายการสมรรถนะย่อยของผู้บริหารทางการพยาบาลระดับต้น ให้ผู้เชี่ยวชาญยืนยันความเหมาะสมและแสดงความคิดเห็น กำหนดค่าคะแนนความเหมาะสมในแต่ละข้อด้วยมาตรฐานค่า (rating scale) 3 ระดับ จากนั้นนำข้อมูลรายชื่อที่สอดคล้องและปรับแก้ตามข้อเสนอแนะมาจัดทำแบบสอบถามแสดงรายการ

พฤติกรรมบ่งชี้ความสามารถ นำไปให้ผู้เชี่ยวชาญยืนยันความสอดคล้องเลือกรายการพฤติกรรมบ่งชี้ความสามารถที่ค่า SD น้อยกว่า 0.5 (Springer et al, 1998 อ้างถึงใน ยุภา เทติดุฒธรรม, 2557) และแสดงความเห็นด้านความเหมาะสมของการจัดเรียงรายการพฤติกรรมซึ่งแปลเป็นระดับสมรรถนะ 5 ระดับ จากนั้นนำผลการยืนยันระดับความเหมาะสมมาของรายการพฤติกรรมบ่งชี้ความสามารถ และสร้างแบบประเมินสมรรถนะตามแนวคิดของ สุวิมล ว่องวานิช (2550 อ้างถึงใน ยุภา เทติดุฒธรรม, 2557) โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน วิธีการประเมินตามแนวคิด 360 องศาและคู่มือการประเมินสมรรถนะผู้บริหารทางการพยาบาลระดับต้น โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยนครสวรรค์

### ขั้นตอนที่ 3 ทดสอบคุณภาพของแบบประเมินสมรรถนะที่สร้างขึ้น (Research: R2)

ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity index) ของแบบประเมินสมรรถนะผู้บริหารการพยาบาลระดับต้น โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยนครสวรรค์ โดยความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ 3 คน คือ 1) อาจารย์พยาบาลกลุ่มวิชาการบริหารการพยาบาลและพัฒนาระดับบัณฑิตยศาสตร์ 2) ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายคุณภาพ คณะแพทยศาสตร์ และ 3) หัวหน้างานการพยาบาลสูตินรีเวช ทั้ง 3 คนมีคุณสมบัติสอดคล้องกับงานวิจัย ซึ่งค่าความตรงเชิงเนื้อหาที่ยอมรับได้ เท่ากับ .80 ขึ้นไป (อุไรวรรณ ชัยชนะวิโรจน์ และชญากา วันทุม, 2560)

ผู้วิจัยนำแบบประเมินสมรรถนะไปหาความเที่ยง (reliability) โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาค กับหัวหน้าหอผู้ป่วยทุกคน จำนวน 30 คน วิธีการดำเนินการคือ ให้หัวหน้างานการพยาบาล และพยาบาลผู้ได้บังคับบัญชา โดยกำหนดคุณสมบัติของกลุ่มตัวอย่างพยาบาลวิชาชีพผู้ทำหน้าที่ประเมิน ซึ่งคัดเลือกแบบเฉพาะเจาะจง จำนวนหอละ 1 คน ประเมินหัวหน้าหอผู้ป่วยคนเดียวกัน และหัวหน้าหอผู้ป่วยประเมินตนเอง จากนั้นใช้แบบสอบถามประเมินความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ของแบบประเมินสมรรถนะ ซึ่งเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนค่า (rating scale) 5 ระดับกับกลุ่มตัวอย่างคือ หัวหน้าหอผู้ป่วย จำนวน 30 คน โดยข้อคำถาม มี 6 ด้าน ประกอบด้วย 1) ขอบเขตและวัตถุประสงค์ 3 ข้อ 2) การมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง 4 ข้อ 3) ขั้นตอนการพัฒนาแบบประเมินสมรรถนะ 7 ข้อ 4) ความชัดเจนและการนำเสนอ 4 ข้อ 5) การประยุกต์ใช้ 3 ข้อ และ 6) ความเป็นอิสระของทีมร่วมจัดทำแบบประเมินสมรรถนะ 2 ข้อ

ขั้นตอนที่ 4 การพัฒนา (Development: D2) ผู้วิจัยนำข้อเสนอแนะจากการประเมินความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ของแบบประเมินสมรรถนะ มาปรับแก้ไขตามข้อเสนอแนะ เพื่อให้มีความเข้าใจตรงกันและมีความชัดเจนขึ้น จากนั้นเผยแพร่

### การพิทักษ์สิทธิกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยคำนึงถึงสิทธิของอาสาสมัคร โดยโครงการวิจัยได้ผ่านการพิจารณาและรับรองจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์ ก่อนการดำเนินการวิจัย เลขที่ COA No.123 /2020 IRB No. P3-0018/2563 และกระทำโดยการเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ผู้วิจัยชี้แจงแก่อาสาสมัครก่อนการลงนามยินยอมถึงวัตถุประสงค์ ขั้นตอนการดำเนินการ สิทธิในการตอบรับหรือปฏิเสธการเข้าร่วมการวิจัยได้ตลอดเวลา โดยไม่มีผลกระทบในเชิงลบแต่อย่างใด พร้อมทั้งชี้แจงให้เห็นว่าข้อมูลที่ให้จะเกิดประโยชน์โดยรวม มีการปกป้องสวัสดิภาพของอาสาสมัครผู้ยินยอมโดยไม่บันทึกชื่อ นามสกุล และไม่เปิดเผยข้อมูลให้ผู้อื่นทราบตั้งแต่เริ่มต้นกระบวนการวิจัยจนกระทั่งนำเสนอผลการวิจัย ซึ่งการนำเสนอข้อมูลเพื่อการอภิปรายผลหรือตีพิมพ์ผลงานวิจัยจะกระทำในภาพรวม

### ผลวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 การสำรวจสภาพปัญหาและความต้องการพัฒนา ผลการวิเคราะห์ความต้องการพัฒนาระบบบริหารการพยาบาลขององค์กร พบโอกาสในการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารระดับต้นโดยเริ่มจากกระบวนการพัฒนาแบบประเมินสมรรถนะ จากข้อมูลด้านบริบทขององค์กรพยาบาลผู้บริหารการพยาบาลระดับต้น คือหัวหน้าหอผู้ป่วยมีอายุเฉลี่ยเท่ากับ 42 ปี อายุน้อยที่สุด 34 ปี และอายุมากที่สุด 48 ปี ประสบการณ์ด้านบริหารเฉลี่ยเท่ากับ 7 ปี น้อยที่สุด 2 ปี

และมากที่สุด 19 ปี จัดได้ว่าเป็นองค์กรที่มีผู้บริหารมีประสบการณ์ด้านการบริหารน้อย และด้านการศึกษาหรืออบรมหลักสูตรการบริหารพยาบาล ระดับปริญญาโท 3 คน ประกาศนียบัตร 14 คน คิดเป็นร้อยละ 57 ของจำนวนหัวหน้าหอผู้ป่วยทั้งหมด พบโอกาสพัฒนาด้านผลลัพธ์การบรรลุเป้าหมายตามพันธกิจขององค์กรพยาบาล ในปี 2562 ร้อยละของตัวชี้วัดที่บรรลุตามแผนปฏิบัติการของฝ่ายการพยาบาล ด้านบริหารการพยาบาล และร้อยละการบรรลุเป้าหมายของตัวชี้วัดด้านปฏิบัติการพยาบาล เท่ากับ 75.7, 73.1 และ 80.3 ตามลำดับ (เกณฑ์มากกว่าเท่ากับ ร้อยละ 80) ประกอบกับในปัจจุบันแบบประเมินสมรรถนะของโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยนเรศวร เป็นแบบประเมินใช้เกณฑ์อ้างอิงการประเมินของข้าราชการพลเรือนที่เนือหายังไม่ครอบคลุมสมรรถนะการปฏิบัติงานจริงของวิชาชีพ อีกทั้งองค์กรพยาบาลยังไม่มีระบบการเตรียมความพร้อมสำหรับการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารทางการพยาบาลที่เป็นรูปธรรม

## ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาแบบประเมินสมรรถนะผู้บริหารทางการพยาบาลระดับต้น โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยนเรศวร

1) ผลจากการทบทวนวรรณกรรม วิสัยทัศน์ ร่วมกับการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้วิจัยสังเคราะห์เนื้อหาได้องค์ประกอบสมรรถนะ 6 ด้านและรายการสมรรถนะย่อย 29 ของผู้บริหารทางการพยาบาลระดับต้น โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยนเรศวร ดังตารางที่ 1

**ตารางที่ 1** สมรรถนะหลักและสมรรถนะย่อยของแบบประเมินสมรรถนะผู้บริหารทางการพยาบาลระดับต้น โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยนเรศวร

สมรรถนะหลัก	สมรรถนะย่อย
1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	1) การสร้างแรงบันดาลใจ 2) การมีวิสัยทัศน์ 3) การสร้างผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นผู้นำ 4) กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแก้ปัญหาโดยใช้หลักเหตุผล 5) การยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล 6) การสื่อสาร 7) การเจรจาต่อรอง 8) การสร้างทีมทำงาน
2. การเป็นนวัตกรรม	9) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 10) การสร้างนวัตกรรม 11) การเป็นที่ปรึกษาทางนวัตกรรม 12) การบริหารจัดการนวัตกรรม
3. การจัดการคุณภาพการพยาบาล	13) การวางแผนพัฒนาคุณภาพการพยาบาล 14) การนำมาตราฐานสู่ปฏิบัติการพยาบาล 15) การประเมินผลคุณภาพการพยาบาล 16) การพัฒนาคุณภาพบริการพยาบาลอย่างต่อเนื่อง
4. ความเชี่ยวชาญทางคลินิก	17) ความเชี่ยวชาญการปฏิบัติการพยาบาล 18) การให้คำปรึกษาในการดูแลผู้ป่วยเฉพาะโรคตามความเชี่ยวชาญ 19) การใช้หลักฐานเชิงประจักษ์เพื่อพัฒนาแนวทางปฏิบัติในการดูแลผู้ป่วย
5. การจัดการทรัพยากร	20) การวางแผนอัตรากำลัง 21) การมอบหมายงาน 22) การสร้างขวัญกำลังใจ

สมรรถนะหลัก	สมรรถนะย่อย
6. จริยธรรมและกฎหมายวิชาชีพ	23) การประเมินผลปฏิบัติงาน
	24) การพัฒนาบุคลากร
	25) การบริหารจัดการ บำรุงรักษาครุภัณฑ์ เวชภัณฑ์ ภายในหอผู้ป่วย
	26) การประพฤติดนเป็นแบบอย่างที่ดีด้านคุณธรรมและ จริยธรรม
	27) การประยุกต์ใช้หลักจริยธรรมและกฎหมาย ในการ ตัดสินใจเชิงจริยธรรม
	28) การส่งเสริมบรรยากาศจริยธรรมในหน่วยงาน
	29) การพิทักษ์สิทธิของผู้รับบริการ

2) ผลการนำองค์ประกอบสมรรถนะและรายการสมรรถนะย่อย มาจัดทำแบบสอบถามแสดงรายการพฤติกรรม บ่งชี้ความสามารถ ซึ่งผลการยืนยันระดับความเหมาะสมของรายการพฤติกรรมบ่งชี้ความสามารถและการจัดเรียงลำดับ ได้ สมรรถนะหลัก 6 ด้าน สมรรถนะย่อย 29 ข้อ และรายการพฤติกรรมบ่งชี้ความสามารถ 145 รายการ ดังนี้

1. ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่าพฤติกรรมบ่งชี้ความสามารถ 40 รายการ มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.28-4.84 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.10-0.42 ค่าเฉลี่ยระดับความเหมาะสมเท่ากับ 4.43 อยู่ใน ระดับเหมาะสมมาก

2. ด้านการเป็นนวัตกร พบว่าพฤติกรรมบ่งชี้ความสามารถ 20 รายการ มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.36-4.6 และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.22-0.37 ค่าเฉลี่ยระดับความเหมาะสมเท่ากับ 4.53 อยู่ในระดับเหมาะสม มากที่สุด

3. ด้านการจัดการคุณภาพการพยาบาล พบว่าพฤติกรรมบ่งชี้ความสามารถ 20 รายการ มีค่าเฉลี่ยอยู่ ระหว่าง 4.64-4.72 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.04-0.39 รายการพฤติกรรมมีระดับความเหมาะสม มากที่สุด

4. ด้านความเชี่ยวชาญทางคลินิก พบว่าพฤติกรรมบ่งชี้ความสามารถ 15 รายการ มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.52-4.84 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.19-0.33 ค่าเฉลี่ยระดับความเหมาะสมเท่ากับ 4.65 อยู่ใน ระดับเหมาะสมมากที่สุด

5. ด้านการจัดการทรัพยากร พบว่าพฤติกรรมบ่งชี้ความสามารถ 30 รายการ มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.64- 4.8 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.00-0.35 ค่าเฉลี่ยระดับความเหมาะสมเท่ากับ 4.71 อยู่ในระดับ เหมาะสมมากที่สุด

6. ด้านจริยธรรมและกฎหมายวิชาชีพ พบว่าพฤติกรรมบ่งชี้ความสามารถ 20 รายการ มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.56-4.72 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.00-0.21 ค่าเฉลี่ยระดับความเหมาะสมเท่ากับ 4.64 อยู่ใน ระดับเหมาะสมมากที่สุด

### ขั้นตอนที่ 3 ทดสอบคุณภาพของแบบประเมินสมรรถนะที่สร้างขึ้น

ผลตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity index) ของแบบประเมินสมรรถนะผู้บริหารการพยาบาล ระดับต้น โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยนเรศวร โดยความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ 3 คน ค่าดัชนีความตรงเชิงเนื้อหา เท่ากับ .97 ผลการทดสอบคุณภาพของแบบประเมินสมรรถนะผู้บริหารการพยาบาลระดับต้น โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยนเรศวร โดยการทดสอบหาความเที่ยงใช้ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค ได้เท่ากับ .97 ดังตารางที่ 2 และผลการประเมินความ เป็นไปได้ในการนำไปใช้ อยู่ในระดับมาก (mean= 4.19, SD= 0.63) ดังตารางที่ 2 และ 3

**ตารางที่ 2** ผลการทดสอบหาความเที่ยง ด้วยวิธีคำนวณค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาคจำแนกตามสมรรถนะหลัก

รายการสมรรถนะหลัก	ค่าความเที่ยง
1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	.91
2. การเป็นนวัตกรรม	.88
3. การจัดการคุณภาพการพยาบาล	.89
4. ความเชี่ยวชาญทางคลินิก	.72
5. การจัดการทรัพยากร	.92
6. จริยธรรมและกฎหมายวิชาชีพ	.85
<b>รวม</b>	<b>.97</b>

**ตารางที่ 3** ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ ของแบบประเมินสมรรถนะผู้บริหารการพยาบาลระดับต้น  
โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยนเรศวร

รายการประเมิน	คะแนนเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
1. ขอบเขตและวัตถุประสงค์	4.35	0.48
2. การมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง	4.40	0.37
3. ขั้นตอนการพัฒนาแบบประเมินสมรรถนะ	4.35	0.48
4. ความชัดเจนและการนำเสนอ	4.20	0.53
5. การประยุกต์ใช้	4.00	0.48
6. ความเป็นอิสระของทีมจัดทำแบบประเมินสมรรถนะ	3.85	0.53
<b>รวม</b>	<b>4.19</b>	<b>0.63</b>

#### ขั้นตอนที่ 4

ผลการทดสอบคุณภาพของแบบประเมินสมรรถนะผู้บริหารทางการพยาบาลระดับต้น โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยนเรศวร กับผู้บริหารการพยาบาลระดับต้น 30 คน พบว่ามีความสอดคล้องภายใน ไม่มีรายการพฤติกรรมที่ต้องตัดทิ้งและมีความเป็นไปได้ในการนำแบบประเมินสมรรถนะไปใช้ ผู้วิจัยได้ปรับข้อความบางข้อความตามข้อเสนอแนะ เพื่อให้มีความเข้าใจตรงกันและมีความชัดเจนขึ้นดังตารางที่ 4

**ตารางที่ 4** รายละเอียดข้อรายการพฤติกรรมของแบบประเมินที่ต้องปรับปรุง

รายการพฤติกรรมที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น	รายการพฤติกรรมที่ต้องปรับปรุง
<p>1.ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง</p> <p>1.3 สมรรถนะย่อยด้านสร้างผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นผู้นำ</p> <p>ระดับ 5 แสดงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นถึง ผลแห่งความก้าวหน้า สร้างความเชื่อมั่นว่าเกิดจากผลของการปฏิบัติงานของตนเอง และทีมงาน</p> <p>1.4 สมรรถนะย่อยด้านกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแก้ปัญหาโดยใช้หลักเหตุผล</p> <p>ระดับ 3 สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้เหตุผลมีตรรกะ และใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ในการปรับปรุงวิธีการทำงาน</p> <p>1.5 สมรรถนะย่อยด้านการยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล</p> <p>ระดับ 4 ส่งเสริมระบบการให้รางวัลที่เหมาะสมกับผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน</p>	<p>ระดับ 5 สร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้เห็นถึงผลแห่งความก้าวหน้าที่เกิดจากผลของการปฏิบัติงานของตนเองและทีมงาน</p> <p>ระดับ 3 สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้เหตุผล และใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ในการปรับปรุงวิธีการทำงาน</p> <p>ระดับ 4 เลือกใช้วิธีการจูงใจในการทำงานที่เหมาะสมกับผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน</p>

**1.7 สมรรถนะย่อยด้านการเจรจาต่อรอง**

ระดับ 5 ทำหน้าที่เป็นคนกลางในการเจรจาต่อรองได้ กรณีเกิดความขัดแย้ง

ระดับ 5 สามารถนำหลักการ เทคนิคและกลยุทธ์ของการเจรจาต่อรอง ไปใช้ทำหน้าที่เป็นคนกลางในการเจรจาต่อรองได้ กรณีเกิดความขัดแย้ง

**2. ด้านการเป็นนวัตกร****2.4 สมรรถนะย่อยด้านการบริหารจัดการนวัตกรรม**

ระดับ 1 มอบหมายทีมและผู้รับผิดชอบโครงการนวัตกรรมที่มีความเหมาะสม

ระดับ 1 สนับสนุนการสร้างทีมพัฒนานวัตกรรม และมอบหมายผู้รับผิดชอบโครงการนวัตกรรมที่มีความเหมาะสม

**6.ด้านจริยธรรมและกฎหมายวิชาชีพ****6.3 สมรรถนะย่อยด้านการส่งเสริมบรรยากาศจริยธรรมใน****หน่วยงาน**

ระดับ 2 สนับสนุนนโยบายด้านจริยธรรมของฝ่ายการพยาบาล ให้เป็นรูปธรรมมีแผนงานดำเนินการด้านจริยธรรมในหน่วยงาน

ระดับ 2 จัดทำแผนงานดำเนินการด้านจริยธรรมในหน่วยงาน สอดคล้องกับนโยบายด้านจริยธรรมของฝ่ายการพยาบาล

**อภิปรายผล**

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างและทดสอบคุณภาพของแบบประเมินสมรรถนะผู้บริหารทางการพยาบาลระดับต้น โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยนเรศวร ผลการวิจัยนำมาอภิปราย 3 ส่วนดังนี้

1. การสร้างแบบประเมินสมรรถนะผู้บริหารทางการพยาบาลระดับต้น โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยนเรศวรนี้ได้กำหนดสมรรถนะหลักโดยการทบทวนวรรณกรรม วิสัยทัศน์ พันธกิจของโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยนเรศวรร่วมกับการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญโดยเป็นกลุ่มตัวอย่างที่เลือกแบบเฉพาะเจาะจงเป็นผู้มีประสบการณ์ด้านการบริหารองค์การพยาบาลทำหน้าที่จัดทำแบบประเมินสมรรถนะและผู้ประเมินสมรรถนะ อีกทั้งยังใช้การมีส่วนร่วมของหัวหน้าหอผู้ป่วยต่อแบบประเมินสมรรถนะ นำไปสู่การใช้การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งจะก่อให้เกิดการยอมรับลดการต่อต้าน และทำให้เกิดความเข้าใจต่อเป้าหมายของการใช้แบบประเมินสมรรถนะ สอดคล้องกับการศึกษาของ จงจิตร์ รัยมธุรพงษ์ และอารีย์วรรณ อ่วมธานี (2562) ซึ่งรายการสมรรถนะที่ใช้ในแบบประเมินของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลสมุทรปราการ เป็นข้อคำถามที่หัวหน้าหอผู้ป่วยทุกคนมีส่วนร่วมในการคิดและแสดงความคิดเห็น และ เป็นพฤติกรรมที่หัวหน้าหอแสดงออกอยู่แล้วในการทำงานจริงจึงมีความเข้าใจพฤติกรรมที่ใช้ประเมินและเกณฑ์การประเมินทำให้การประเมินเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ผลการวิจัยพบว่าสมรรถนะหลักแต่ละด้านมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และบริบทขององค์การพยาบาลและโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยนเรศวร มีพฤติกรรมบ่งชี้ความสามารถของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ปฏิบัติได้จริง สามารถนำไปใช้พัฒนาหัวหน้าหอผู้ป่วยเพื่อช่วยขับเคลื่อนองค์กรได้ สอดคล้องกับการศึกษาของ ยุภา เทิดอุดมธรรม (2557) การกำหนดองค์ประกอบของสมรรถนะนั้นต้องนำมาเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยเน้นพฤติกรรมที่สอดคล้องกับบริบทปฏิบัติได้จริงจึงจะนำไปสู่การพัฒนาบุคลากรที่บรรลุเป้าหมายองค์กรได้

การนำวิธีมาตรฐานค่าแบบยึดพฤติกรรม มาใช้เพื่อกำหนดระดับสมรรถนะช่วยแปลความหมายของพฤติกรรมในระดับต่างๆ ได้ชัดเจนและลดความคลาดเคลื่อนในการให้คะแนนของผู้ประเมินสมรรถนะ สอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาสมรรถนะ (จิตติมา อัครธิตพิงค์, 2556) การประเมินโดยใช้มาตรฐานค่าแบบยึดพฤติกรรมช่วยส่งเสริมให้การวัดพฤติกรรมประเมินจากพฤติกรรมที่สังเกตได้ช่วยลดความผิดพลาดในการประเมิน ซึ่งเกิดจากอุปทานหรือลักษณะเด่นของผู้ถูกประเมินสามารถกระทำได้อย่างถูกต้อง และการนำแนวคิดการสร้างแบบประเมินของ สุวิมล ว่องวานิช (2550) อ้างถึงใน ยุภา เทิดอุดมธรรม, (2557) โดยการกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน และใช้วิธีการประเมิน 360 องศา การเลือกใช้แนวคิดนี้ช่วยในการตัดสินใจเบื้องต้นว่ามีความจำเป็นประเมินทักษะการปฏิบัติผ่านการแสดงความสามารถ ทักษะใดบ้าง และการประเมิน 360 องศาทำให้มีหลายมุมมอง ลดอคติของผู้บังคับบัญชาได้ ลดความผิดพลาดจากการประเมินโดยบุคคล

เดียว ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของยูภา เทิดอุตมธรรม (2557) การกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน และใช้วิธีการประเมิน 360 องศาทำให้ผู้ประเมินมีความเข้าใจในหลักการและเครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน สามารถประเมินได้ตรงวัตถุประสงค์ และเกิดความเป็นธรรมถูกต้อง

2. ผลการทดสอบคุณภาพของแบบประเมินสมรรถนะผู้บริหารทางการพยาบาลระดับต้น โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยนเรศวร โดยความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ 3 คน มีค่าดัชนีความตรงเชิงเนื้อหา เท่ากับ .97 ซึ่งค่าที่ยอมรับได้ เท่ากับ .80 ขึ้นไป (อุไรวรรณ ชัยชนะวิโรจน์ และชญาภา วันทุม, 2560) แสดงให้เห็นว่าแบบประเมินสมรรถนะมีความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์ นิยามของสมรรถนะหลักและรายการสมรรถนะ และการเรียงลำดับพฤติกรรมบ่งชี้ความสามารถที่ต้องการประเมิน การทดสอบหาความเที่ยง ด้วยวิธีคำนวณค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค เท่ากับ .97 โดยค่าดัชนีที่ยอมรับได้ เท่ากับ .70 ขึ้นไป (ปราณี มีหาญพงษ์ และกรรณิการ์ ฉัตรดอกไม้ไพร, 2560) ข้อค้นพบนี้อธิบายได้ว่าระเบียบวิจัยในการสร้างแบบประเมินสมรรถนะเน้นการสังเคราะห์และวิเคราะห์ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์โดยตรงด้านบริหารและการประเมินสมรรถนะ ร่วมกับการมีส่วนร่วมให้ความเห็นของหัวหน้าหอผู้ป่วยซึ่งเป็นพฤติกรรมในการทำงานจริง พฤติกรรมที่ใช้ประเมินและเกณฑ์การประเมินจึงเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ส่งผลต่อการยอมรับ เข้าใจเป้าหมายของระบบการประเมินสมรรถนะ เป็นผลให้การประเมินความเป็นไปได้ในการนำไปใช้แบบประเมินสมรรถนะอยู่ในระดับมาก เท่ากับ 4.19 ซึ่งระดับคะแนนที่ยอมรับได้เท่ากับ 3.50-4.49 คะแนนระดับมากขึ้นไป (บุญใจ ศรีสถิตย์นรากร, 2555)

3. ผลการวิจัยพบว่าสมรรถนะหลักของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยนเรศวร ประกอบด้วยสมรรถนะหลัก 6 ด้าน คือด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการเป็นนวัตกร ด้านการจัดการคุณภาพการพยาบาล ด้านความเชี่ยวชาญทางคลินิก ด้านการจัดการทรัพยากร และด้านจริยธรรมและกฎหมายวิชาชีพ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อภิปรายได้ว่าหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยนเรศวรจำเป็นต้องแสดงสมรรถนะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของโรงพยาบาล คือ ผู้นำระบบสุขภาพ เป็นความท้าทายในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับ Harlianto & Rudi (2018) ผู้นำแสดงออกด้วยการสื่อสารโดยการจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างมีเป้าหมายที่ชัดเจน มองเห็นคุณค่าของงานที่ทำและให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวัง ให้ความเชื่อมั่นและการทำงานร่วมกันเป็นทีมเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรโดยการสร้างจิตสำนึกของผู้ตาม และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องใช้กลยุทธ์ในการนำการเปลี่ยนแปลง มีพฤติกรรมแสดงออกถึงความสามารถในการวิเคราะห์ และตัดสินใจแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดสร้างสรรค์ ผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถสร้างนวัตกรรมใหม่เพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กร (ทินกร บัวชู, 2559)

2) ด้านการเป็นนวัตกร อภิปรายได้ว่าหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยนเรศวรจำเป็นต้องแสดงสมรรถนะสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของโรงพยาบาล คือโรงพยาบาลโรงเรียนแพทย์ชั้นนำ ที่ใช้นวัตกรรมเพื่อสนับสนุนการสร้างผู้นำระบบสุขภาพ โดยเป็นผู้นำในการดำเนินการใหม่ๆ สร้างนวัตกรรมอย่างสร้างสรรค์ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ ลักขณา ศรีบุญวงศ์ และคณะ (2563) สมรรถนะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดของศตวรรษที่ 21 คือกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีการใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในงาน การใช้ความคิดในการสร้างนวัตกรรม และสอดคล้องกับสมรรถนะภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของ กุลชลี จงเจริญ (2562) เป็นความสามารถของผู้นำในการทำงานร่วมกับทีมงานเพื่อสร้างผลงานสร้างสรรค์เพื่อนำไปสู่นวัตกรรมขององค์กร

3) ด้านการจัดการคุณภาพการพยาบาล อภิปรายได้ว่าหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยนเรศวรจำเป็นต้องมีสมรรถนะการจัดการคุณภาพเพื่อขับเคลื่อนพันธกิจ ด้านการให้บริการทางการแพทย์ระดับมาตรฐานสากล โดยพัฒนาและบริหารจัดการคุณภาพในหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับสมรรถนะหัวหน้าหอผู้ป่วยของสภาการ

พยาบาล (2556) สมรรถนะด้านการพัฒนาคุณภาพบริการเป็นสมรรถนะที่สำคัญสำหรับหัวหน้าหอผู้ป่วย และสอดคล้องกับการศึกษาของ นิศมา ฤชศินีย์, นิตยา เพ็ญศิริรักษา และ พรทิพย์ กิรพงษ์ (2562) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการจัดการคุณภาพในหน่วยงาน สมรรถนะด้านระบบบริหารคุณภาพที่เหมาะสมจึงมีความจำเป็นสำหรับหัวหน้าหน่วยงานด้านการพยาบาล

4) ด้านความเชี่ยวชาญทางคลินิก อภิปรายได้ว่าหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยนเรศวรจำเป็นต้องแสดงสมรรถนะด้านนี้เพื่อแสดงถึงการปฏิบัติการพยาบาลตามมาตรฐานวิชาชีพและมีการประยุกต์ใช้องค์ความรู้ในศาสตร์ต่างๆ ในการปฏิบัติการพยาบาล เป้าหมายเพื่อให้ผู้รับบริการปลอดภัย สอดคล้องกับผลวิจัยของ ฌิตาทิพย์ ดาราช (2557) ผู้บริหารทางการพยาบาลระดับต้นจำเป็นต้องเป็นผู้ที่มีสมรรถนะในการปฏิบัติการพยาบาลเฉพาะทางที่หน่วยงานรับผิดชอบเป็นอย่างดี สามารถสนับสนุนและให้ข้อเสนอแนะอันเป็นประโยชน์ตามความเชี่ยวชาญต่อทีม และหัวใจสำคัญของผู้บริหารทางการพยาบาลต้องสามารถปฏิบัติบทบาทผู้นำด้านการปฏิบัติการพยาบาล ด้วยการประยุกต์ใช้องค์ความรู้ในทุกศาสตร์สาขาวิชาได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยเฉพาะสาขาที่ตนเองเชี่ยวชาญ เพื่อให้ผู้รับบริการเกิดความปลอดภัย (American Organization of Nurse Executives, 2011)

5) ด้านการจัดการทรัพยากร อภิปรายได้ว่าหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยนเรศวรจำเป็นต้องแสดงสมรรถนะด้านการจัดการทรัพยากรทั้งทรัพยากรบุคคล และเครื่องมือให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อให้ตอบสนองต่อการจัดบริการพยาบาลของหอผู้ป่วย สอดคล้องกับแนวคิดของ ปราณี มีหาญพงษ์ และกรรณิการ์ ฉัตรดอกไม้ไพร (2560) ที่ว่าการบริหารทรัพยากรเป็นสมรรถนะที่สำคัญของหัวหน้าหอผู้ป่วย ในการจัดการทรัพยากรทุกประเภทรวมทั้งเครื่องมือ นำจุดเด่นจุดอ่อนมาใช้ประโยชน์เชิงการบริหารที่สร้างสรรค์ในการบริหารหอผู้ป่วย สอดคล้องกับสมรรถนะของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลตติยภูมิ ในจังหวัดสุพรรณบุรี พบว่ามีองค์ประกอบสมรรถนะที่สามารถบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล และการใช้อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้อย่างคุ้มค่าและให้เกิดประโยชน์สูงสุดตลอดจนควบคุมการใช้จ่ายครุภัณฑ์ให้เป็นไปอย่างประหยัด ถูกต้องเหมาะสมกับการใช้งาน (กรองจิตต์ เล็กสมบุญสุข, 2555)

6) ด้านจริยธรรมและกฎหมายวิชาชีพ อภิปรายได้ว่าหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยนเรศวรจำเป็นต้องแสดงสมรรถนะด้านจริยธรรมและกฎหมายวิชาชีพ เนื่องจากลักษณะงานของการปฏิบัติการพยาบาลเป็นการดูแลผู้ป่วยและญาติที่ต้องใช้การดูแลแบบองค์รวม และรับผิดชอบต่อผู้รับบริการ จึงต้องเป็นแบบอย่างด้านจริยธรรมกำกับดูแลให้บุคลากรในหอผู้ป่วยปฏิบัติตามหลักจริยธรรมและมาตรฐานวิชาชีพ ซึ่งสอดคล้องกับสมรรถนะของหัวหน้าหอผู้ป่วยของสภาการพยาบาลที่ว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยซึ่งเป็นผู้ใกล้ชิดกับการปฏิบัติงานด้านบริการจึงต้องมีสมรรถนะด้านจริยธรรมและกฎหมาย (สภาการพยาบาล, 2556)

### ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

1. การนำแบบประเมินสมรรถนะของผู้บริหารทางการพยาบาลระดับต้น โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยนเรศวรไปใช้ในองค์กรพยาบาลอื่น ควรปรับปรุงองค์ประกอบสมรรถนะให้สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ รวมถึงบริบทขององค์กรพยาบาลนั้นๆ

2. การนำแบบประเมินสมรรถนะ ไปใช้ควรมีการกำหนดเกณฑ์ความคาดหวังเกณฑ์ของสมรรถนะของหัวหน้าหอผู้ป่วยแตกต่างกันตามประสบการณ์ด้านบริหารการพยาบาล เช่น ประสบการณ์บริหารน้อยกว่า 5 ปี ประสบการณ์บริหารมากกว่า 5 ปี

3. สามารถนำผลวิจัยใช้เป็นแนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารทางการพยาบาลรายบุคคลและแนวทางการเตรียมตัวก่อนเข้าสู่ตำแหน่งบริหารได้

### ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการวิจัยเพื่อพัฒนาแบบประเมินสมรรถนะของผู้บริหารทางการพยาบาลทุกระดับ ของโรงพยาบาล มหาวิทยาลัยนเรศวร
2. ควรมีการวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบหรือโปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะที่สอดคล้องกับสมรรถนะที่ได้จากการใช้แบบประเมินสมรรถนะ

### กิตติกรรมประกาศ

ขอขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภัทรมนัส พงศ์รังสรรค์ อาจารย์ที่ปรึกษางานวิจัย ขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญ 7 ท่าน ที่ให้ความเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารทางการพยาบาล ระดับต้นของโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยนเรศวร ได้แก่ ดร.กัญญาณัฐ สาธิตธรรณัณย์ ดร.กมลรจน์ วงษ์จันทร์หาญ ดร.ประภาดา วัชรนาถ พว.ปริศนา ปทุมอนันต์ พว.อมรรักษ์ จินนาวงศ์ พว.อมรรวณ กวีภัทรนนท์ และพว.ชญาภา อิมจิตร ผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่านที่ประเมินตรงตามเนื้อหาของแบบประเมิน ได้แก่ ดร.รุ่งทิวา บุญประคม ภก.กนกวรรณ แพรขาว และพว.มนชนันท์ पालและสุดท้ายขอขอบคุณอาสาสมัครของงานวิจัยทุกท่านที่ให้ความร่วมมือ ทำให้การดำเนินงานวิจัยสำเร็จลุล่วงได้เป็นอย่างดี

### เอกสารอ้างอิง

- กรองจิตต์ เล็กสมบุรณ์. (2555). *องค์ประกอบของสมรรถนะของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลระดับตติยภูมิ ในจังหวัดสุพรรณบุรี*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพมหานคร. มหาวิทยาลัยคริสเตียน.
- กุลชลี จงเจริญ. (2562). *ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ใน ประมวลสารวิชาการนวัตกรรมการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). นนทบุรี: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- จงจิตร รัชมธูพงษ์ และอารีย์วรรณ อ่วมธานี. (2562). การพัฒนาแบบประเมินสมรรถนะหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลสมุทรปราการ. *วารสารพยาบาลตำรวจ*, 11(2), 305-315.
- จารุวรรณ ธาดาเดช. (2556). การรับรองมาตรฐานสากลโรงพยาบาลในประเทศไทย: สถานการณ์และแนวโน้ม. *วารสารสาธารณสุขศาสตร์*, 43(3), 313-321.
- จิตติมา อัครดิพิงศ์. (2556). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. เอกสารประกอบการสอนเรื่องการพัฒนาสายอาชีพ การพัฒนาสมรรถนะและการจัดการทุนมนุษย์. พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- จินตนา อาจสันเทียะ, จริยาชื่นศิริมงคล, เรวดี ลือพงศ์ลักษณ์ และสุวรรณา อนุสันติ. (2557). แรงบันดาลใจในภาวะผู้นำเชิง การเปลี่ยนแปลงของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยต่อการรับรู้พลังอำนาจของพยาบาลวิชาชีพ. *วารสารพยาบาลทหารบก*, 15(3), 398-406.
- ฉัตรณรงค์ศักดิ์ สุธรรมดี และจินตกานต์ สุธรรมดี. (2560). การประยุกต์ใช้สมรรถนะเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด*, 11(1), 262-268.
- ชูชัย สมितिไกร. (2556). *การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผลปฏิบัติงานของบุคลากร*. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณธิดาทิพย์ ดาราช. (2557). *สมรรถนะทางการพยาบาลระดับต้น ศูนย์การแพทย์โรงพยาบาลกรุงเทพ*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพมหานคร. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ทินกร บัวชู. (2559). *ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้าผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต) กรุงเทพมหานคร. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นิศมา ฤชคณิตย์, นิตยา เพ็ญศิริรักษา, และพรทิพย์ กิรพงษ์. (2562). ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะของหัวหน้าหน่วยงานด้านการพยาบาลในการบริหารระบบคุณภาพโรงพยาบาลในจังหวัดสุพรรณบุรี. *วารสารพยาบาลกระทรวงสาธารณสุข*, 30(1), 148-160.
- บุญใจ ศรีสถิตนรากร. (2555). *การพัฒนาและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย: คุณสมบัติการวัดเชิงจิตวิทยา*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปราณี มีหาญพงษ์ และ กรรณิการ์ ฉัตรดอกไม้ไพร. (2560). การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัยทางการพยาบาล. *วารสารพยาบาลทหารบก*, 19(1), 9-15.
- ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยนเรศวร. (2562). *คู่มือบริหารฝ่ายการพยาบาล*. พิษณุโลก.
- ยุภา เทิดอุดมธรรม. (2557). *การพัฒนาแบบประเมินสมรรถนะหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลบ้านแพ้ว (องค์กรมหาชน)*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต) กรุงเทพมหานคร. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ลักขณา ศรีบุญวงศ์, เพชรน้อย สิงห์ช่างชัย, และพัชรภรณ์ อารีย์. (2563). โมเดลความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานและผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลทั่วไป. *วารสารพยาบาลโรคหัวใจและทรวงอก*, 31(2), 96-110.
- สภาการพยาบาล. (2556). *แผนยุทธศาสตร์สภาการพยาบาล พ.ศ. 2557- 2561*. นนทบุรี: สภาการพยาบาล.
- อุไรวรรณ ชัยชนะวิโรจน์ และชญานา วันทุม. (2560). การทดสอบความตรงตามเนื้อหาของเครื่องมือวิจัย. *วารสารการพยาบาลและสุขภาพ*, 11(2), 105-111.
- American Organization of Nurse Executives. (2011). *The American Organization of Nurse Executives: AONE Nurse Executive Competencies*. Retrieved June 14, 2020, from: [http://www.aone.org/.../PDFs/AONE\\_NEC.pdf](http://www.aone.org/.../PDFs/AONE_NEC.pdf).
- Harlianto, J., & Rudi, A. D. (2018). The role of leaders in stimulating innovative work behavior and its impacts towards job performance (case study: PT. XYZ). *International Journal of Engineering & Technology*, 7(3.30), 571-574. Retrieved June 6, 2020, from: <https://www.sciencepubco.com/index.php/Ijet/article/view/18433>