



การรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาตนเองของพยาบาลพี่เลี้ยง ที่ปฏิบัติงานในเครือโรงพยาบาลกรุงเทพเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

มาริส ไกรฤกษ์ ปร.ด.* สุชารัตน์ วัชรศิริบรรลือ วท.ม.**
จิตภินันท์ ศรีจักรโคตร ปร.ด.*** รัชตวรรณ ศรีตระกูล ปร.ด.***
สมปรารถนา ดาผา ปร.ด.**** วรณชนก จันทชุม วท.ด.*
พีรพงษ์ บุญสวัสดิ์กุลชัย ปร.ด.*** เจริญทอง วงษ์สุดตา วท.บ.**
ธัญญานันท์ ลาภาพุม พย.บ.** ทิพวรรณ เหล่ากัน พย.บ.**
ดวงสมร ชัยพรม พย.บ.*

(วันรับบทความ: 19 มิถุนายน พ.ศ.2563/ วันแก้ไขบทความ: 22 กรกฎาคม พ.ศ.2563/ วันตอบรับบทความ: 2 กันยายน พ.ศ.2563)

บทคัดย่อ

การวิจัยเชิงบรรยายนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาตนเองของพยาบาลพี่เลี้ยงที่ปฏิบัติงานในเครือโรงพยาบาลกรุงเทพเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 4 แห่ง ได้แก่ โรงพยาบาลกรุงเทพอุดร โรงพยาบาลกรุงเทพขอนแก่น โรงพยาบาลกรุงเทพราชสีมา และโรงพยาบาลกรุงเทพปากช่อง จำนวน 95 คน เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามที่ดัดแปลงจากแบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ นิภาวรรณ ยวงวิภักดิ์ และ มาริส ไกรฤกษ์ (2561) ที่สร้างขึ้นตามแนวคิดของ Fullan (2002) และการสนทนากลุ่มเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาตนเองของพยาบาลพี่เลี้ยง วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงบรรยายและการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของพยาบาลพี่เลี้ยงโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.25, SD = 0.41) ด้านการมีเป้าหมายเชิงจริยธรรมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.59, SD = 0.42) ด้านการเข้าใจกระบวนการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างและพัฒนาความสัมพันธ์ ด้านการสร้างและการแบ่งปันความรู้ และด้านการสร้างความสามัคคีอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.37, 3.99, 4.00, และ 4.30 ตามลำดับ SD = 0.48, 0.46, 0.66, และ 0.53 ตามลำดับ) ข้อมูลจากการสนทนากลุ่มสนับสนุนว่าพยาบาลพี่เลี้ยงมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทุกด้านและพัฒนาตนเองโดยการปรับวิธีคิดและทัศนคติต่อการเป็นพี่เลี้ยง พัฒนาบุคลิกภาพ สร้างแรงจูงใจให้ตนเอง เตรียมความพร้อมและพัฒนาความรู้ความสามารถในการเป็นพี่เลี้ยงและการสอน

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาตนเอง พยาบาลพี่เลี้ยง

*รองศาสตราจารย์ คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

**พยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลกรุงเทพขอนแก่น

***ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

****อาจารย์ คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

*ผู้ประสานงานการตีพิมพ์เผยแพร่ Email: kmaris@kku.ac.th Tel: 087-3748787



Perception of Transformational Leadership and Self-Development of Nurse Preceptors Working at Bangkok Hospital Network in Northeastern Thailand

Marisa Krairiksh PhD* Sucharat Watcharasiribunlue M.S.N.**

Jitpinan Sriyakote PhD*** Ratchatawan Sritragool PhD***

Sompratana Dapha PhD**** Wanchanok Juntachum PhD*

Peerapong Boonsawatkulchai PhD*** Rienthong Wongsudta B.Sc.**

Thanyanan Laphapum B.N.S.** Thippawan Laokan B.N.S.**

Duangsamorn Wichaiprom B.N.S.**

(Received Date: June 19, 2020, Revised Date: July 22, 2020, Accepted Date: September 2, 2020)

Abstract

This descriptive study aimed to study levels of transformational leadership and to study self-development of nurse preceptors working at four Bangkok Hospitals in northeast network in Thailand including Bangkok Hospital Udon, Bangkok Hospital Khon Kaen, Bangkok Hospital Ratchasima, and Bangkok Hospital Pakchong. Ninety-five nurse preceptors participated in this study. Data were collected by a questionnaire measuring transformational leadership of Youngwipak & Krairiksh (2018) which was developed based on Fullan's framework (2002) and by focus group focused on transformational leadership and self- development of nurse preceptors.

The study results revealed that the overall transformational leadership of nurse preceptors was at a high level ($\bar{X}$ = 4.25, SD = .41). The moral purpose component of transformational leadership had the highest level ($\bar{X}$ = 4.59, SD = .42). The components of understanding change, relationship building, knowledge creation and sharing, and coherence making were at high levels ($\bar{X}$ = 4.37, 3.99, 4.00, and 4.33, respectively; SD = .48, .46, .66, and .53, respectively). Results of focus group discussion supported transformational leadership of nurse preceptors and found that nurse preceptors developed themselves by creating positive attitudes of being a preceptor, developing their personalities, self-motivation, and preparing and developing themselves to be ready for mentoring and clinical teaching.

Keywords: transformational leadership, self-development, nurse preceptor

*Associate Professor, Faculty of Nursing, Khon Kaen University

**Registered Nurse, Bangkok Hospital Khon Kaen

***Assistant Professor, Faculty of Nursing, Khon Kaen University

****Lecturer, Faculty of Nursing, Khon Kaen University

*Corresponding Author, Email: kmaris@kku.ac.th Tel: 087-3748787



บทนำ

กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นเทคนิคหรือวิธีการที่เป็นแบบแผนในการกำหนดกิจกรรมเพื่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานและศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร โดยมุ่งเน้นให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด ซึ่งระบบที่เลี้ยงเป็นกลยุทธ์หนึ่งในการถ่ายทอดความรู้แบบตัวต่อตัวจากผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์มากกว่าไปยังบุคลากรรุ่นใหม่หรือผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์น้อยกว่า¹ ในวิชาชีพการพยาบาล พยาบาลจบใหม่เป็นผู้ที่ขาดประสบการณ์ในการทำงานและมีข้อจำกัดในการเชื่อมโยงความรู้ทางคลินิกกับการปฏิบัติการพยาบาล อีกทั้งยังขาดความเชื่อมั่นในการปฏิบัติทักษะการพยาบาล ส่งผลให้เกิดความเครียดกับการปรับตัวกับสิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงาน และขาดทักษะในการสื่อสารกับผู้อื่น² ปัญหาของพยาบาลจบใหม่ดังกล่าวต้องการการช่วยเหลือจากพยาบาลพี่เลี้ยงซึ่งเป็นพยาบาลวิชาชีพอาวุโสที่มีความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านเป็นบุคคลที่เป็นประโยชน์ต่อพยาบาลจบใหม่ในการเป็นแบบอย่างของการปฏิบัติงานที่ให้ความช่วยเหลือดูแลอย่างใกล้ชิดเฉพาะบุคคล ฝึกความชำนาญในการสังเกตอาการผู้ป่วยและให้การพยาบาลที่ปลอดภัย ปรับตัวเข้ากับสภาพการทำงานที่แท้จริง และการทำงานร่วมกับทีมสุขภาพ³

ทักษะที่สำคัญสำหรับพยาบาลพี่เลี้ยงประกอบด้วย ทักษะการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทักษะความรู้ความสามารถทางการพยาบาล ทักษะการสอน⁴ นอกจากนั้นยังต้องมีทักษะการให้ข้อเสนอแนะหรือการให้ข้อมูลป้อนกลับ (feedback) การเป็นแบบอย่างที่ดี (role model) การเอื้ออำนวยให้การทำงานราบรื่น (facilitator) และการเป็นผู้นำทางคลินิก (clinical leader)⁵ ภาวะผู้นำในคลินิกที่ต้องการในการเป็นพี่เลี้ยงพยาบาลจบใหม่คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพราะเป็นคุณลักษณะที่ผู้นำสามารถกระตุ้นและเสริมสร้างพลังให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและตอบสนองความต้องการการเรียนรู้ของพยาบาลจบใหม่ได้⁶ อย่างไรก็ตามพยาบาลพี่เลี้ยงจะสามารถปฏิบัติทักษะของตนเองได้ดีเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับ การปรับปรุงและพัฒนาตนเองตลอดเวลา³ พยาบาลพี่เลี้ยงสามารถพัฒนาตนเองได้โดยการเรียนรู้ด้วยตนเอง เรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้อื่นหรือประสบการณ์โดยอ้อมที่ได้รับรู้และพัฒนาจากผู้มีประสบการณ์ การทำวิจัยหรือมีส่วนร่วมในการทำวิจัย และการพัฒนาทักษะทางด้านการพยาบาลของตนเอง⁷

จากการศึกษาวิจัยที่ผ่านมาพบปัญหาของการปฏิบัติงานพยาบาลพี่เลี้ยงที่สะท้อนให้เห็นว่าพยาบาลพี่เลี้ยงยังขาดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เช่น พยาบาลพี่เลี้ยงรู้สึกเครียดกับการงานการเป็นพี่เลี้ยงที่เพิ่มขึ้น และรู้สึกเหนื่อยห่อใจและไม่ต้องการเป็นพยาบาลพี่เลี้ยงอีกแล้วเนื่องจากต้องรับผิดชอบความผิดพลาดของพยาบาลใหม่⁸ รู้สึกคับข้องใจที่ต้องปฏิบัติงานพร้อมกันทั้งในงานประจำและการดูแลพยาบาลใหม่ทำให้ไม่สามารถตอบสนองความต้องการทั้งของผู้ป่วยและพยาบาลใหม่ได้⁹ แสดงให้เห็นว่าพยาบาลพี่เลี้ยงยังขาดเป้าหมายหรือความตั้งใจชัดเจนที่จะให้พยาบาลใหม่ได้รับการพัฒนาและไม่รู้สึกว่าเป็นงานที่ทำท่าย ในขณะที่ยาบาลพี่เลี้ยงที่มีประสบการณ์เชิงบวกแสดงให้เห็นถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและคิดว่าการเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับพยาบาลใหม่และต้องให้การดูแลผู้รับบริการให้มีคุณภาพไปพร้อมกันเป็นความท้าทายอย่างหนึ่ง¹⁰ และมีความตั้งใจที่จะสอนพยาบาลใหม่ให้เกิดความเข้าใจและเชื่อมโยงความรู้ที่เรียนมาจากโรงเรียนพยาบาลกับสถานการณ์จริงโดยใช้การสอนงานให้พยาบาลใหม่ปฏิบัติจริง แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสะท้อนการเรียนรู้ที่ได้รับจากการปฏิบัติ⁹ นอกจากนั้นพยาบาลพี่เลี้ยงยังมีข้อจำกัดในการพัฒนาตนเองให้เป็นพยาบาลพี่เลี้ยงที่มีประสิทธิภาพด้วยเหตุผลหลายประการ เช่น พยาบาลพี่เลี้ยงมีภาระงานประจำมากและภาวะขาดอดทนกำลังทำให้ไม่มีการตั้งเป้าหมายร่วมกันกับพยาบาลใหม่อย่างสม่ำเสมอและไม่มีเวลาจัดประสบการณ์การเรียนรู้และดูแลทักษะของพยาบาลใหม่¹¹ พยาบาลพี่เลี้ยงได้รับมอบหมายจากหัวหน้าหอผู้ป่วยให้ปฏิบัติบทบาทพี่เลี้ยงทันทีโดยไม่มี การเตรียมการล่วงหน้า⁸ ดังนั้นหากพยาบาลพี่เลี้ยงมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเป็นผลดีต่อพยาบาลจบใหม่ เช่น พยาบาลจบใหม่มีความเครียดในการทำงานน้อยและมีความสามารถในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น¹² และทำให้พยาบาลจบใหม่มีความพึงพอใจในงานและมีทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพพยาบาล¹³

เครือโรงพยาบาลกรุงเทพในภาคตะวันออกเฉียงเหนือเป็นโรงพยาบาลเอกชนที่ให้บริการดูแลผู้ป่วยในระดับตติยภูมิ ประกอบด้วย โรงพยาบาลกรุงเทพอุดร โรงพยาบาลกรุงเทพขอนแก่น โรงพยาบาลกรุงเทพราชสีมา และโรงพยาบาลกรุงเทพปากช่อง มีพยาบาลพี่เลี้ยงทั้งหมด 95 คน ซึ่งในปัจจุบันฝ่ายการพยาบาลเครือโรงพยาบาลกรุงเทพภาคตะวันออกเฉียงเหนือต้องรับพยาบาลจบใหม่เข้ามาปฏิบัติงาน ซึ่งพยาบาลจบใหม่ยังขาดประสบการณ์



ในการทำงานและต้องได้รับการเตรียมความพร้อมทั้งด้านร่างกาย จิตใจ ความรู้และทักษะต่างๆ จากพยาบาลพี่เลี้ยง เครือข่ายพยาบาลกรุงเทพได้พัฒนาระบบพยาบาลพี่เลี้ยง เพื่อสอนงานพยาบาลใหม่ซึ่งมีการสอดแทรกเทคนิคการสอนและนำนวัตกรรมเข้ามาใช้เป็นสื่อการเรียนรู้เพื่อให้ง่ายต่อความเข้าใจและการนำไปปฏิบัติได้จริง พยาบาลพี่เลี้ยงในเครือโรงพยาบาลกรุงเทพภาคตะวันออกเฉียงเหนือจึงต้องมีทักษะการเป็นพยาบาลพี่เลี้ยงโดยเฉพาะแบบอย่างที่ดีของภาวะผู้นำ โดยองค์กรให้การสนับสนุนการพัฒนาทักษะด้านภาวะผู้นำด้วยการฝึกอบรมและการกำหนดระยะเวลาของการเป็นพี่เลี้ยง ซึ่งภายหลังการพัฒนาภาวะผู้นำของพยาบาลพี่เลี้ยงยังไม่มีการศึกษาภาวะผู้นำและการพัฒนาตนเองของพยาบาลพี่เลี้ยงในเครือโรงพยาบาลกรุงเทพในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาตนเองของพยาบาลพี่เลี้ยงในเครือโรงพยาบาลกรุงเทพในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการนำไปพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาตนเองของพยาบาลพี่เลี้ยงอย่างต่อเนื่องอันจะนำไปสู่การพัฒนาพยาบาลจบใหม่อย่างมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของพยาบาลพี่เลี้ยงที่ปฏิบัติงานในเครือโรงพยาบาลกรุงเทพเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
2. เพื่อศึกษาการพัฒนาตนเองของพยาบาลพี่เลี้ยงที่ปฏิบัติงานในเครือโรงพยาบาลกรุงเทพเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

กรอบแนวคิดการวิจัย

การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของพยาบาลพี่เลี้ยงครั้งนี้ผู้วิจัยใช้แนวคิดของ Fullan¹⁴ ที่อธิบายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า เป็นคุณลักษณะของผู้นำที่แสดงออกถึงการมีความหวัง ความกระตือรือร้น ความเข้าใจ กระบวนการเปลี่ยนแปลง และความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานให้เกิดความสามัคคีและร่วมกันแก้ไขปัญหาคูณลักษณะดังกล่าวนี้ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ 1) การมีเป้าหมายเชิงจริยธรรม (moral purpose) การที่ผู้นำจะกระทำการใดๆ ต้องทำด้วยความตั้งใจให้สังคมหรือบุคคลเกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี เปลี่ยนแปลงอย่างเป็น

ระบบ ไม่เอาัดเอาเปรียบ 2) การเข้าใจการเปลี่ยนแปลง (understanding a change process) ผู้นำต้องเข้าใจว่าการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นจากความร่วมมือกันของบุคคลที่เกี่ยวข้องที่เข้าใจเป้าหมาย ยึดมั่น และฝ่าฟันอุปสรรคร่วมกันเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง 3) การสร้างและพัฒนาสัมพันธภาพ (building and developing relationship) ผู้นำต้องสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลและกลุ่มอื่น เพื่อให้การดำเนินการต่างๆ และการสร้างทีมงานเป็นไปด้วยความราบรื่น 4) การสร้างและการแบ่งปันความรู้ (knowledge creation and sharing) ผู้นำควรส่งเสริมให้บุคคลเพิ่มพูนความรู้ความสามารถอย่างต่อเนื่องและแบ่งปันความรู้กับคนอื่นให้เติบโตไปด้วยกัน และ 5) การสร้างความสามัคคี (coherence-making) ผู้นำในยุคสังคมที่ซับซ้อนและคนในสังคมมีแนวคิดที่แตกต่างกันมากต้องสามารถเชื่อมประสานและสร้างความสามัคคีให้เกิดในกลุ่ม สำหรับการพัฒนาดตนเองของพยาบาลพี่เลี้ยงผู้วิจัยใช้แนวคิดสมรรถนะพยาบาลพี่เลี้ยงของอัญญา พลดเปลื้อง⁴ ที่กล่าวว่า พยาบาลพี่เลี้ยงควรมีทักษะการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทักษะความรู้ความสามารถทางการพยาบาล และทักษะการบูรณาการ การสอนกับการพยาบาล โดยทักษะการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ประกอบด้วย การมีทัศนคติที่ดีและการสร้างแรงจูงใจต่อการเป็นพยาบาลพี่เลี้ยง การแสดงออกถึงบุคลิกภาพที่ดี ทักษะความรู้ความสามารถทางการพยาบาล ประกอบด้วย การมีองค์ความรู้ทางการพยาบาล และทักษะการปฏิบัติการพยาบาลผู้ป่วย ทักษะการบูรณาการการสอนกับการพยาบาล ประกอบด้วย การสอนโดยประยุกต์ใช้ทฤษฎีและประสบการณ์ การวัดประเมินผลการฝึกปฏิบัติงาน และทักษะด้านการคิดและการสอน

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเชิงบรรยายครั้งนี้ศึกษาในประชากรทั้งหมดที่เป็นพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติหน้าที่พยาบาลพี่เลี้ยงในโรงพยาบาลที่เป็นเครือโรงพยาบาลกรุงเทพเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 4 แห่ง ได้แก่ โรงพยาบาลกรุงเทพอุดร 17 คน โรงพยาบาลกรุงเทพขอนแก่น 34 คน โรงพยาบาลกรุงเทพราชสีมา 40 คน และโรงพยาบาลกรุงเทพปากช่อง 4 คน รวมจำนวนทั้งสิ้น 95 คน เกณฑ์การคัดเลือกผู้เข้าร่วมโครงการวิจัย (Inclusion criteria) คือ พยาบาลพี่เลี้ยงของเครือโรงพยาบาลกรุงเทพเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือทุกคน เกณฑ์การคัดออกผู้เข้าร่วมโครงการวิจัย (Exclusion



criteria) คือ พยาบาลที่เลี้ยงของเครือโรงพยาบาลกรุงเทพ เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่ปฏิเสธ/ไม่สมัครใจเข้าร่วมงานวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. แบบสอบถาม ประกอบด้วย 3 ส่วนคือ

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคลของพยาบาลที่เลี้ยง ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษาสูงสุด ประสบการณ์การทำงาน ระยะเวลาในการเป็นพยาบาลที่เลี้ยง แผนกที่ปฏิบัติงานในปัจจุบัน และการได้รับการอบรม / สัมมนา / ประชุมวิชาการเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของพยาบาลที่เลี้ยง ผู้วิจัยดัดแปลงจากแบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ นิการวรรณ ยวงวิภักดิ์ และ มาริสา ไกรฤกษ์¹⁵ ที่สร้างขึ้นโดยใช้กรอบแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Fullan ประกอบด้วยข้อรายการ จำนวน 25 ข้อ แบ่งเป็น 5 ด้านคือ 1) ด้านการมีเป้าหมายเชิงจริยธรรม จำนวน 5 ข้อ 2) ด้านการเข้าใจกระบวนการเปลี่ยนแปลง จำนวน 5 ข้อ 3) ด้านการสร้างและพัฒนาความสัมพันธ์ จำนวน 5 ข้อ 4) ด้านการสร้างและการแบ่งปันความรู้ จำนวน 5 ข้อ และ 5) ด้านการสร้างสามัคคี จำนวน 5 ข้อ ลักษณะของแบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ได้แก่ ทุกครั้ง บ่อยครั้ง บางครั้ง นานครั้ง และ ไม่เคยเลย โดยให้คะแนนดังนี้ คะแนน 5 หมายถึง ทุกครั้ง และ คะแนน 1 หมายถึง ไม่เคยเลย แปลผลระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในแต่ละด้านจากค่าเฉลี่ยของคะแนนคือ ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00-1.50 มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับน้อยที่สุด ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.51-2.50 มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับน้อย ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.51-3.50 มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.51-4.50 มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับมาก และค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.51-5.00 มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับมากที่สุด

ส่วนที่ 3 เป็นคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับการพัฒนาตนเองของพยาบาลที่เลี้ยงตามแนวคิดสมรรถนะพยาบาลที่เลี้ยงของอัญญา ปลดเปลื้อง⁴ ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 6 ข้อ ดังนี้ 1) ท่านมีวิธีการสร้างทัศนคติที่ดีต่อการเป็นที่เลี้ยงอย่างไร 2) ท่านพัฒนาบุคลิกภาพของท่านให้เป็นที่น่าเชื่อถืออย่างไร 3) ท่านมีวิธีการสร้างแรงจูงใจให้ตนเองในการเป็นที่เลี้ยงอย่างไร 4) ท่านเตรียมความพร้อมในการเป็นที่เลี้ยงอย่างไร 5) ท่านพัฒนาความรู้ความสามารถใน

การเป็นที่เลี้ยงอย่างไร 6) ท่านพัฒนาความรู้ความสามารถในการสอน/ฝึกทักษะให้แก่พยาบาลจบใหม่อย่างไร

2. **แบบสนทนากลุ่ม (focus group)** เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของพยาบาลที่เลี้ยงโดยใช้ประเด็นการสนทนาตามแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Fullan ประกอบด้วย 5 ประเด็น ดังนี้ 1) ท่านมีการเตรียมความพร้อมของพยาบาลน้องใหม่ให้พร้อมกับการทำงานและมีการพัฒนาความสามารถอย่างไร 2) ท่านทำให้พยาบาลน้องใหม่เข้าใจความหมายและยอมรับการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ๆ เห็นคุณค่าการเปลี่ยนแปลงและทำให้พยาบาลน้องใหม่เกิดความร่วมมือกันในการปฏิบัติงานอย่างไร 3) ท่านสร้างสัมพันธภาพและพัฒนาสัมพันธภาพกับคน หรือกลุ่มคน หรือผู้ที่มีความคิดเห็นแตกต่างจากท่านได้อย่างไร 4) ท่านมีการสร้างและแบ่งปันความรู้ให้กับพยาบาลน้องใหม่อย่างไร และ 5) ท่านสามารถจูงใจให้พยาบาลน้องใหม่เกิดความสามัคคีในหอผู้ป่วยอย่างไร และเกี่ยวกับการพัฒนาตนเองของพยาบาลที่เลี้ยงโดยใช้ประเด็นการสนทนาเช่นเดียวกับคำถามปลายเปิด 6 ข้อในส่วนที่ 3 ของแบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของพยาบาลที่เลี้ยง

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ผู้วิจัยนำแบบสอบถามทั้ง 3 ส่วนไปตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาจากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 คน ได้ค่าดัชนีความตรงของเครื่องมือ (Content validity index) เท่ากับ .92 และหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามส่วนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของพยาบาลที่เลี้ยง ด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) ได้ค่าเท่ากับ .94

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. หลังจากได้รับการรับรองจริยธรรมการวิจัยในคน มนุษย์จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคน โรงพยาบาลกรุงเทพ (สำนักงานใหญ่) รหัสโครงการ BMC-IRB 2017-12-038 และได้รับอนุญาตให้เก็บข้อมูลจากผู้อำนวยการโรงพยาบาลทั้ง 4 แห่งแล้ว ผู้วิจัยประสานงานกับเจ้าหน้าที่ของโรงพยาบาลแต่ละแห่งเพื่อเข้าชี้แจงรายละเอียดโครงการวิจัยให้กับพยาบาลที่เลี้ยงรับทราบพร้อมทั้งแจกเอกสารคำอธิบายโครงการวิจัย เปิดโอกาสให้ซักถามและให้เวลาในการตัดสินใจ

2. พยาบาลที่เลี้ยงที่ยินยอมเข้าร่วมวิจัยจะได้รับ QR code สำหรับตอบแบบสอบถามโดยผู้ประสานงานวิจัย และ



เมื่อพยาบาลที่เลี้ยงตอบแบบสอบถามเรียบร้อยแล้ว ข้อมูลทั้งหมดของแบบสอบถามที่พยาบาลที่เลี้ยงที่ยินยอมเข้าร่วมวิจัยตอบจะ link เข้าในระบบ google drive ของผู้วิจัยอัตโนมัติ

3. หลังจากผู้วิจัยเก็บรวบรวมแบบสอบถามแล้ว 2 สัปดาห์ ผู้วิจัยเข้าร่วมการสนทนากลุ่มกับพยาบาลที่เลี้ยงที่ผ่านการอบรมหลักสูตรพยาบาลที่เลี้ยงของคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น โดยผู้วิจัยสุ่มแบบเฉพาะเจาะจงจากพยาบาลที่เลี้ยงที่สมัครใจเป็นตัวแทนของทุกแผนกที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลกรุงเทพขอนแก่น จำนวน 14 คน โดยแบ่งเป็น 2 กลุ่ม กลุ่มละ 7 คน และที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลกรุงเทพอุดร จำนวน 14 คน แบ่งเป็น 2 กลุ่ม กลุ่มละ 7 คน แต่ละกลุ่มมีผู้วิจัยร่วมในการสนทนากลุ่มกลุ่มละ 1-2 คน ใช้เวลากลุ่มละ 30-60 นาที ขณะสนทนากลุ่มผู้วิจัยขออนุญาตผู้เข้าร่วมวิจัยในการอัดเทปการสนทนา

การพิทักษ์สิทธิกลุ่มตัวอย่าง การวิจัยครั้งนี้ผ่านการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคน โรงพยาบาลกรุงเทพ (สำนักงานใหญ่) และในการเก็บรวบรวมข้อมูลคณะผู้วิจัยพิทักษ์สิทธิผู้ให้ข้อมูลโดยชี้แจงรายละเอียดของวัตถุประสงค์การวิจัย พร้อมทั้งขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามและการสนทนากลุ่ม นอกจากนี้ผู้วิจัยชี้แจงการรักษาความลับของข้อมูลที่ได้จากพยาบาลที่เลี้ยงโดยไม่มีการระบุตัวตนของพยาบาลที่เลี้ยง ใช้การเข้าถึงข้อมูลของพยาบาลที่เลี้ยงเป็นรหัส ไม่มีการระบุชื่อ-นามสกุล แบบสอบถามและเทปที่ใช้ในการสนทนากลุ่มจะถูกทำลายทิ้งภายหลังจากวันที่เก็บข้อมูล 5 ปี

การวิเคราะห์ข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลด้วยค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยใช้ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพการพัฒนาตนเองของพยาบาลที่เลี้ยงในแบบสอบถามและข้อมูลจากการสนทนากลุ่มด้วยการวิเคราะห์เนื้อหาและสรุปประเด็น

ผลการวิจัย

1. **ข้อมูลพยาบาลที่เลี้ยง** พยาบาลที่เลี้ยงส่วนใหญ่เป็นผู้หญิง จำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 97.9 มีอายุระหว่าง 31-35 ปี จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 46.3 สถานภาพสมรสคู่ จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 58.9 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า จำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 92.6 ส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานพยาบาลวิชาชีพเป็นเวลา 5-10 ปี จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 41.1 ระยะเวลาในการเป็นพยาบาลที่เลี้ยงนับเป็นปีตั้งแต่ได้รับคัดเลือกให้เป็นพยาบาลที่เลี้ยงจนถึงปัจจุบัน 1-5 ปี จำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 77.89 ปฏิบัติงานที่แผนกผู้ป่วยนอกมากที่สุด จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 24.2 รองลงมาปฏิบัติงานที่หอผู้ป่วยวิกฤตและหอผู้ป่วยอายุรกรรม จำนวน 18 และ 11 คน คิดเป็นร้อยละ 18.9 และ 11.6 ตามลำดับ

2. **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของพยาบาลที่เลี้ยง** ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของพยาบาลที่เลี้ยงโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการมีเป้าหมายเชิงจริยธรรมอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนอีก 4 ด้านคือ ด้านการเข้าใจกระบวนการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างและพัฒนาความสัมพันธ์ ด้านการสร้างและการแบ่งปันความรู้ และด้านการสร้างความสามัคคีอยู่ในระดับมาก (ตารางที่ 1)

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของพยาบาลที่เลี้ยง (N=95)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	$\bar{X}$	SD	ระดับ
ด้านการมีเป้าหมายเชิงจริยธรรม	4.59	.42	มากที่สุด
ด้านการเข้าใจกระบวนการเปลี่ยนแปลง	4.37	.48	มาก
ด้านการสร้างและพัฒนาความสัมพันธ์	3.99	.46	มาก
ด้านการสร้างและการแบ่งปันความรู้	4.00	.66	มาก
ด้านการสร้างความสามัคคี	4.30	.53	มาก
โดยรวม	4.25	.41	มาก

จากการสนทนากลุ่มในประเด็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของพยาบาลที่เลี้ยง พยาบาลที่เลี้ยงได้แสดงความคิดเห็นที่สนับสนุนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านปีที่ 38 ฉบับที่ 3 : กรกฎาคม - กันยายน 2563

ต่าง ๆ สรุปได้ดังนี้

1) การมีเป้าหมายเชิงจริยธรรม พยาบาลที่เลี้ยงมีเป้าหมายเชิงจริยธรรมที่ชัดเจนและมีความตั้งใจที่จะให้



พยาบาลใหม่ได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบ การเป็นพยาบาลที่เลี้ยงเป็นความท้าทายในการสร้างคนหรือสร้างพยาบาลใหม่ให้พร้อมที่จะดูแลผู้ป่วย ใช้ระบบที่เลี้ยง เริ่มต้นจากการวางแผนการพัฒนา การเตรียมสถานที่ สิ่งแวดล้อม และทีมสอน การเตรียมการสอนข้างเตียง การประเมินพยาบาลใหม่ด้านบุคลิกภาพ ความรู้ และทัศนคติก่อนการพัฒนา การสอนงานตามนโยบายของโรงพยาบาล

2) การเข้าใจกระบวนการเปลี่ยนแปลง พยาบาลที่เลี้ยงทำให้พยาบาลน้องใหม่เข้าใจความหมายและยอมรับการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ๆ เห็นคุณค่าการเปลี่ยนแปลงและทำให้พยาบาลน้องใหม่เกิดความร่วมมือกันในการปฏิบัติงาน โดยยอมรับการเปลี่ยนแปลง มองการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกและสื่อสารให้พยาบาลใหม่รับรู้ประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลง ให้กำลังใจและคำปรึกษาแก่พยาบาลใหม่เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง แลกเปลี่ยนประสบการณ์ รับฟังและปรับปรุงการทำงานร่วมกัน กระตุ้นให้พยาบาลใหม่แสดงความคิดและฝึกกระบวนการคิดการแก้ปัญหา

3) การสร้างและพัฒนาความสัมพันธ์ พยาบาลที่เลี้ยงสร้างสัมพันธ์ภาพและพัฒนาสัมพันธ์ภาพกับคนหรือกลุ่มคน หรือผู้ที่มีความคิดแตกต่าง โดยใช้หลักประชาธิปไตย เปิดโอกาสให้ผู้คิดต่างแสดงเหตุผล มีการจัดลำดับความสำคัญ ยอมรับความคิดที่แตกต่าง เปิดโอกาสให้ลองปฏิบัติตามความคิดที่แตกต่าง เป็นตัวกลางในการสื่อสารเพื่อแก้ไขปัญหา

4) การสร้างและการแบ่งปันความรู้ พยาบาลที่เลี้ยงมีการสร้างและแบ่งปันความรู้ให้กับพยาบาลน้องใหม่โดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสอนงานโดยปฏิบัติให้ดูเป็นตัวอย่าง นำความรู้จากหลักฐานเชิงประจักษ์มาใช้ในการสอนและติดตามความรู้ใหม่ๆ กระตุ้นให้พยาบาลในแผนกเรียนรู้การฝึกพัฒนาคุณภาพ งานวิจัย และนวัตกรรมใหม่ๆ

5) การสร้างความสามัคคี พยาบาลที่เลี้ยงสามารถจูงใจให้น้องใหม่เกิดความสามัคคีในหอผู้ป่วยโดยการให้รางวัล (reward) สร้างจิตสำนึกให้มีจิตอาสา ช่วยเหลือซึ่งกันและกันและมีความเสียสละ ทำกิจกรรมร่วมกัน สร้างจิตสำนึกให้ตระหนักถึงความปลอดภัยผู้ป่วยเป็นอันดับแรก เปิดใจรับฟังปัญหาจากช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย เมื่อเกิดปัญหาในหน่วยงาน ช่วยกันแก้ไขปัญหา และทำบรรยากาศให้ไม่เครียด

3. การพัฒนาตนเองของพยาบาลที่เลี้ยง

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพที่พยาบาลที่เลี้ยงตอบคำถามปลายเปิดในแบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับการพัฒนาตนเองและการสนทนากลุ่ม สรุปความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาตนเองของพยาบาลที่เลี้ยงได้ดังนี้

3.1 การสร้างทัศนคติต่อการเป็นพยาบาลที่เลี้ยง พยาบาลที่เลี้ยงมีวิธีการสร้างทัศนคติที่ดีต่อการเป็นพยาบาลที่เลี้ยงโดย ปรับการคิด คิดบวก คิดดี มองว่าความสำเร็จของน้องพยาบาลคือความสำเร็จของตนเอง ต้องสอนน้องให้เก่ง คิดว่าถ้าสอนน้องให้เก่ง พยาบาลที่เลี้ยงจะมีการพัฒนาตนเองด้านความรู้ไปด้วยและน้องจะช่วยแบ่งเบางานทำให้พยาบาลที่เลี้ยงไม่เหนื่อย เอาใจเขามาใส่ใจเรา ให้กำลังใจตนเองและให้มีความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า นอกจากนั้นยังต้องพัฒนาตนเองให้เป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานแก่น้อง ทำงานเป็นทีม รักในงานสอน พัฒนาทักษะการสอนให้มีประสิทธิภาพ สร้างความไว้วางใจให้กับน้อง เปิดใจรับฟังน้องและเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น

3.2 การพัฒนาบุคลิกภาพให้น่าเชื่อถือ พยาบาลที่เลี้ยงพัฒนาบุคลิกภาพตนเองโดยการพัฒนาบุคลิกภาพภายในและภายนอก การพัฒนาบุคลิกภาพภายใน โดยวิเคราะห์จุดบกพร่องของตนเองและนำมาปรับเปลี่ยนบุคลิกภาพของตนเอง ฝึกการเป็นผู้นำ การเป็นผู้มีความรู้โดยศึกษาหาความรู้ตลอดเวลา สร้างความมั่นใจในตนเอง เป็นผู้ฟังที่ดีโดยรับฟังความคิดเห็นของน้อง ควบคุมอารมณ์ให้ได้ คิดก่อนพูด กล้าแสดงความคิดเห็น มีความซื่อสัตย์ มีวินัยในการทำงานและตรงต่อเวลาแต่มีความยืดหยุ่น การพัฒนาบุคลิกภาพภายนอก โดยการแต่งกายที่เหมาะสม ยิ้มแย้ม ใช้คำพูดที่สุภาพและนุ่มนวล วางตัวให้เหมาะสมตามสถานการณ์ ฝึกการพูด พัฒนาทักษะการปฏิบัติงานและทักษะการแก้ปัญหา และการออกกำลังกาย

3.3 การสร้างแรงจูงใจให้ตนเองในการเป็นพยาบาลที่เลี้ยง พยาบาลที่เลี้ยงสร้างแรงจูงใจให้แก่ตนเองโดยการเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับพยาบาลจบใหม่ในการปฏิบัติงานเพื่อให้น้องปฏิบัติงานได้เก่ง และดูแลผู้ป่วยได้อย่างปลอดภัย สร้างความภาคภูมิใจและให้กำลังใจตนเองที่ได้มีส่วนสำคัญในการสอนและถ่ายทอดความรู้แก่พยาบาลจบใหม่ให้ปฏิบัติงานได้ การปรับความคิด โดยคิดบวก มองโลกในแง่ดี เสียสละอ่อนท้อลงเป็นโอกาสพัฒนาตนเอง และสร้างความเชื่อมั่นและมุ่งมั่นในการสอนพยาบาลจบใหม่



3.4 การเตรียมความพร้อมในการเป็นพยาบาลที่เลี้ยง พยาบาลที่เลี้ยงเตรียมตนเอง เตรียมความรู้ และเตรียมทักษะเพื่อให้พร้อมที่จะเป็นพยาบาลที่เลี้ยง โดยมีการเตรียมดังนี้ 1) เตรียมตนเองโดยเตรียมร่างกายและจิตใจให้พร้อม พักผ่อนให้เพียงพอ ฝึกสมาธิ สร้างพลังบวกในตัวเอง วางแผนการทำงานในแต่ละวัน เตรียมความคิด เตรียมเปิดใจยอมรับความแตกต่างระหว่างตนเองและพยาบาลจบใหม่ พัฒนาคู่มือของตนเองโดยการพัฒนาคู่มือสมบัติของพี่เลี้ยง ประเมินการสอนงานจากหัวหน้าแผนกและพยาบาลจบใหม่เพื่อนำข้อมูลมาปรับปรุงตนเอง 2) เตรียมความรู้ที่จะถ่ายทอดให้พยาบาลจบใหม่ โดยทบทวนความรู้ด้วยการอ่านหนังสือ งานวิจัย และหาข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต ศึกษานโยบายของโรงพยาบาลและแนวทางปฏิบัติ (Work instruction) อบรมหลักสูตรพี่เลี้ยง ศึกษาข้อมูลของพยาบาลจบใหม่ที่จะมาปฏิบัติงาน และ 3) เตรียมทักษะของพยาบาลที่เลี้ยง ได้แก่ เทคนิคการสอนงาน การเสริมพลังอำนาจ ภาวะผู้นำ และการฟัง

3.5 การพัฒนาความรู้ความสามารถในการเป็นพี่เลี้ยง พยาบาลที่เลี้ยงพัฒนาตนเองในการเป็นพี่เลี้ยง โดยการพัฒนาความรู้และทักษะ พัฒนาความรู้ โดยทบทวนความรู้และค้นคว้างานวิจัยใหม่ๆ อยู่เสมอ ศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับวิธีการสอนและการติดตามประเมินผล ศึกษาด้วยตนเอง เรียนรู้ร่วมกับพยาบาลจบใหม่ ปรึกษาผู้มีประสบการณ์ พัฒนาทักษะ โดยฝึกฝนเทคนิคต่างๆ ของการเป็นพยาบาลที่เลี้ยง ประเมินการสอนงานจากหัวหน้าแผนกและพยาบาลจบใหม่เพื่อนำข้อมูลมาปรับปรุงตนเอง เข้าอบรมหลักสูตรพยาบาลที่เลี้ยงของสถาบันหรือหน่วยงานต่างๆ ศึกษาจากแม่แบบตัวอย่างที่ดี ใช้วิธีการสอนที่เข้าใจง่ายและปรับตามลักษณะบุคคล

3.6 การพัฒนาความรู้ความสามารถในการสอนฝึกทักษะให้พยาบาลจบใหม่ พยาบาลที่เลี้ยงพัฒนาทักษะในการสอนพยาบาลจบใหม่โดยพัฒนาตนเองด้านการสอน ได้แก่ การวางแผนการสอน การเลือกวิธีการสอนที่เหมาะสม การสอนที่พี่เลี้ยงทำให้อยู่เป็นตัวอย่างและให้พยาบาลจบใหม่ฝึกปฏิบัติตาม การสอนโดยใช้บทบาทสมมติ (role play) การยกตัวอย่าง การปรับวิธีคิด การประเมินผลการสอนโดยให้พยาบาลจบใหม่ให้ข้อมูลย้อนกลับ (feedback) เกี่ยวกับการฝึกปฏิบัติของตนเองและกระบวนการสอนของพยาบาลที่เลี้ยง การใช้หลักฐานเชิงประจักษ์เป็นสื่อในการสอน

การอภิปรายผล

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของพยาบาลที่เลี้ยง ผลการศึกษาเชิงปริมาณและการสนทนากลุ่มพบว่า พยาบาลที่เลี้ยงรับรู้ว่าตนเองมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมอยู่ในระดับมากและรายด้านอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด การสนทนากลุ่มแสดงให้เห็นว่า พยาบาลที่เลี้ยงมีความมุ่งมั่น เต็มใจ และตั้งใจที่จะพัฒนาพยาบาลใหม่ให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ให้การช่วยเหลือในการทำงาน ยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและความแตกต่างของพยาบาลใหม่แต่ละคน สร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับพยาบาลใหม่ พยาบาลที่เลี้ยงมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ถ่ายทอดความรู้สู่พยาบาลใหม่ และกระตุ้นพยาบาลใหม่ให้สร้างองค์ความรู้และนวัตกรรม รวมทั้งส่งเสริมให้พยาบาลใหม่มีความรักความสามัคคีและให้เกียรติซึ่งกันและกัน อธิบายได้ว่า โรงพยาบาลกรุงเทพมหานครมีระบบพยาบาลที่เลี้ยงที่ถูกนำไปใช้ในโรงพยาบาลที่อยู่ในเครือข่ายจึงมีการพัฒนาพยาบาลที่เลี้ยงอย่างเป็นระบบ นอกจากนั้นพยาบาลที่เลี้ยงของโรงพยาบาลกรุงเทพในการศึกษาคั้งนี้ส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานเป็นพยาบาลวิชาชีพ 5-10 ปี และได้รับการคัดเลือกให้เป็นพยาบาลที่เลี้ยงเป็นเวลา 1-5 ปี จึงทำให้พยาบาลที่เลี้ยงมีประสบการณ์และได้รับการพัฒนาทั้งด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติในการเป็นพยาบาลที่เลี้ยง การที่องค์กรพยาบาลมีการเตรียมความพร้อมให้พยาบาลที่เลี้ยงก่อนปฏิบัติงานจริงในด้านความรู้ ทักษะการบริหารจัดการ ทักษะการเป็นผู้นำ ทักษะการสอน ทักษะการให้คำปรึกษา และความสามารถในการให้พยาบาลโดยใช้หลักฐานเชิงประจักษ์จะช่วยให้พยาบาลวิชาชีพปฏิบัติงานพยาบาลที่เลี้ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ⁹ และในการปฏิบัติบทบาทพยาบาลที่เลี้ยงที่มีประสิทธิภาพนั้นพยาบาลที่เลี้ยงต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพราะต้องสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ดีให้เกิดขึ้นในพยาบาลใหม่ สร้างแรงบันดาลใจและโน้มน้าวพยาบาลใหม่ให้พัฒนาตนเอง กระตุ้นการเรียนรู้และสร้างความมั่นใจให้พยาบาลใหม่^{16,17} โดยเฉพาะการมีเป้าหมายเชิงจริยธรรมที่เป็นความรับผิดชอบของพยาบาลที่เลี้ยงต่อพยาบาลใหม่ในการพัฒนาให้พยาบาลใหม่หรือผู้เรียนมีความสามารถมากขึ้นอย่างเป็นระบบและยั่งยืนโดยไม่ถือคติใดๆ¹⁴ ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับการศึกษาของ Dube และ Jooste¹⁸ ที่พบว่า พี่เลี้ยงส่วนใหญ่รับรู้ว่าตนเองมีความตั้งใจและสนใจในการสอนผู้เรียน ตระหนัก รับฟัง และเข้าใจถึงความรู้สึก



ที่แตกต่างกันของผู้เรียนแต่ละคน ช่วยเหลือผู้เรียนในการแก้ไขปัญหาอุปสรรค มีการสื่อสารที่ดีและเหมาะสม และมีความรู้ที่สามารถถ่ายทอดให้ผู้เรียนได้ และสอดคล้องกับการศึกษาของ Panzavecchia¹⁹ ที่พบว่า พยาบาลที่เลี้ยงรับรู้ว่าตนเองมีบทบาทในการสนับสนุน กระตุ้นการเรียนรู้ เพิ่มความมั่นใจ เพิ่มพูนความรู้ ให้คำแนะนำ ประเมินและตอบสนองความต้องการ และเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่พยาบาลจบใหม่

2. การพัฒนาบทบาทตนเองของพยาบาลที่เลี้ยง

จากผลการสนทนากลุ่มที่พยาบาลที่เลี้ยงมีการพัฒนาตนเองทั้งทางด้านการสร้างทัศนคติที่ดีต่อการเป็นพี่เลี้ยง การพัฒนาบุคลิกภาพ การสร้างแรงจูงใจให้ตนเอง การเตรียมความพร้อมในการเป็นพยาบาลที่เลี้ยง การพัฒนาความรู้ความสามารถในการเป็นพี่เลี้ยง และการพัฒนาความรู้ความสามารถในการสอน/ฝึกทักษะให้พยาบาลจบใหม่แสดงให้เห็นว่า พยาบาลที่เลี้ยงมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อให้มีสมรรถนะของพยาบาลที่เลี้ยงตามแนวคิดของอัญญา ปลดเปลื้อง⁴ อาจเป็นเพราะว่า โรงพยาบาลกรุงเทพสนับสนุนให้ระบบพยาบาลที่เลี้ยงมีการพัฒนาพยาบาลที่เลี้ยงด้วยการฝึกอบรมในหลักสูตรที่จัดในหน่วยงานและในหลักสูตรที่จัดโดยหน่วยงานอื่นรวมทั้งการกำหนดระยะเวลาของการปฏิบัติหน้าที่พยาบาลที่เลี้ยงทำให้พยาบาลที่เลี้ยงที่ปฏิบัติงานในเครือโรงพยาบาลกรุงเทพตระหนักถึงความสำคัญของสมรรถนะดังกล่าวและนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองเพื่อช่วยให้สามารถพัฒนาพยาบาลจบใหม่ให้มีความรู้ความสามารถ ดูแลผู้ป่วยได้ดี มีทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพ มีความรับผิดชอบในการทำงานที่จะทำให้ผู้รับบริการปลอดภัย ส่งผลให้วิชาชีพพยาบาลได้รับการยอมรับจากสังคม การฝึกอบรมในหลักสูตรพยาบาลที่เลี้ยงจะช่วยให้พยาบาลที่เลี้ยงได้รับการเตรียมความพร้อมด้านความรู้เชิงวิชาการและการปฏิบัติบทบาทพยาบาลที่เลี้ยง รวมทั้งเตรียมความพร้อมด้านจิตใจในการเผชิญกับสถานการณ์ปัญหาพร้อมกับพยาบาลใหม่และการบริหารเวลาเพื่อให้สามารถปฏิบัติบทบาทพยาบาลที่เลี้ยงได้ดี^{11,20} นอกจากนั้นการรับฟังการประเมินผลการสอนงานจากข้อมูลย้อนกลับของหัวหน้างานและพยาบาลใหม่ช่วยส่งเสริมการพัฒนาตนเองและการเสริมสร้างพลังอำนาจของพยาบาลที่เลี้ยงได้²¹ อีกทั้งพยาบาลที่เลี้ยงมีความเข้าใจในพยาบาลจบใหม่ที่เป็นคนรุ่นศตวรรษที่ 21 พยาบาลที่เลี้ยงจึงพัฒนาตนเองให้มีทักษะการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางและส่งเสริมทักษะการคิด

อย่างมีวิจารณญาณเช่น การยกตัวอย่างหรือการใช้กรณีศึกษา การสาธิต-สาธิตย้อนกลับ และการฝึกปฏิบัติจริง เป็นต้น²² ซึ่งจะช่วยให้ผู้เรียนมีทักษะการปฏิบัติการพยาบาลที่ดีมากขึ้น²³

ข้อเสนอแนะ

ผู้บริหารการพยาบาลของเครือโรงพยาบาลกรุงเทพเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือสามารถนำผลการวิจัยนี้ไปใช้ในการพัฒนาระบบการของการเป็นพยาบาลที่เลี้ยงโดยเริ่มจากการสื่อสารนโยบายและเป้าหมายของระบบพี่เลี้ยงแก่พยาบาลที่เลี้ยงให้เข้าใจชัดเจน วางแผนการเตรียมพยาบาลที่เลี้ยง พัฒนาก้าวหน้าการเปลี่ยนแปลงของพยาบาลที่เลี้ยง และส่งเสริมการพัฒนาตนเองของพยาบาลที่เลี้ยง เช่น การอบรมในหลักสูตรพยาบาลที่เลี้ยง และการส่งเสริมการพัฒนาทักษะการสอนงานแก่พยาบาลใหม่ เป็นต้น พยาบาลที่เลี้ยงที่ปฏิบัติงานในหน่วยบริการสุขภาพอื่นๆ สามารถใช้ผลการวิจัยนี้ในการพัฒนาก้าวหน้าการเปลี่ยนแปลงของตนเองและพัฒนาตนเองให้เป็นพยาบาลที่เลี้ยงที่สามารถพัฒนาพยาบาลใหม่อย่างมีประสิทธิภาพ การวิจัยครั้งต่อไปควรมีการศึกษาศึกษาปัจจัยต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์ต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาตนเองของพยาบาลที่เลี้ยงในเครือโรงพยาบาลกรุงเทพเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานที่มีลักษณะงานที่แตกต่างกัน (หน่วยงานผู้ป่วยนอก/หน่วยงานผู้ป่วยใน/หน่วยงานผู้ป่วยวิกฤต)

กิตติกรรมประกาศ

ผู้วิจัยขอขอบคุณโรงพยาบาลกรุงเทพขอนแก่นที่ทำให้ทุนสนับสนุนการวิจัยครั้งนี้ ขอขอบคุณพยาบาลที่เลี้ยงของโรงพยาบาลที่เป็นเครือโรงพยาบาลกรุงเทพเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือทั้ง 4 แห่ง ที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามและการสนทนากลุ่ม และขอขอบคุณคณะพยาบาลศาสตรมหาวิทยาลัขอนแก่น ที่สนับสนุนโอกาสและเวลาให้ทีมผู้วิจัยทั้งสองสถาบันได้ทำงานวิจัยร่วมกัน

References

1. Srimaitree M. Strategic management of human resource differences in organization. Panyapiwat Journal 2017; 9(3): 277-88.
2. Katewahuong R. The development of nurse residency program. Ph. D. in Social Sciences Journal 2013; 3(3): 53-67.



3. Nantsupawat A, Sngounsiritham U. Mentoring system and nursing professional development. *Nursing Journal* 2019; 46(3): 232-8.
4. Plodpluang, U. Competencies of preceptor. *Princess of Naradhiwas University Journal* 2016; 8(3): 168-74.
5. Shinnors JS, Franqueiro T. Preceptor skills and characteristics: considerations for preceptor education. *The Journal of Continuing Education in Nursing* 2015; 46(5): 233-36.
6. Zilembo M, Monterosso L. Nursing students' perceptions of desirable leadership qualities in nurse preceptors: A descriptive survey. *Contemporary Nurse* 2008; 27(2): 194-206.
7. Pongboriboon U. Being the preceptor: The challenge of nurse's self-efficacy. *Journal of The Royal Thai Army Nurses* 2018; 19: 22-30.
8. Prousoontorn M, Oumtane A. Work experience of nurse mentorship in a governmental university hospital. *Thai Journal of Nursing Council* 2009; 24(3): 56-69.
9. Chen YH, Duh, YJ, Feng, YF, Huang, YP. Preceptors' experiences training new graduate nurses: A hermeneutic phenomenological approach. *Journal of Nursing Research* 2011; 19(2): 132-140 doi: 10.1097/JNR.0b013e31821aa155
10. Valizadeh S, Borimnejad L, Rahmani A, Gholizadeh L, Shahbazi S. Challenges of the preceptors working with new nurses: A phenomenological research study. *Nurse Education Today* 2016; 1(44): 92-7.
11. Triprakong S, Saensabai C, Sanghean U. Effect of implementing the mentor nurse system on the role and satisfaction of mentor nurses in the Department of Nursing. *Songklanagarind Hospital* 2008; 26(2): 163-73.
12. Kim HY, Park J, Ryu SY, Choi SW, Han MA. The effects of preceptors' transformational leadership on job stress and clinical performance among new graduate nurses. *Health Policy and Management* 2012; 22(3): 347-64.
13. Yang NY. Affecting Factors on job satisfaction, nursing professional attitudes of new nurses according to transformational leadership. *Journal of Korean Academy of Nursing Administration* 2006; 12(2): 305-10.
14. Fullan M. The change leader. *Educational leadership* 2002; 59(8): 16-21.
15. Youngwipack N, Krairikhsh, M. Factors influencing transformational nursing leadership of head nurses in hospitals under Provincial Royal Thai Army. *Research and Development Health System Journal* 2018; 11(1): 501-12.
16. Bally JM. The role of nursing leadership in creating a mentoring culture in acute care environments. *Nursing Economics* 2007; 25(3): 143-49.
17. Beauchamp MR, Scarlett LJ, Ruissen GR, Connelly CE, McBride CB, Casemore S, Martin Ginis KA. Peer mentoring of adults with spinal cord injury: A transformational leadership perspective. *Disability and Rehabilitation* 2016; 38(19): 1884-92.
18. Dube A, Jooste K. The leadership characteristics of the preceptor in selected clinical practice settings in Botswana. *Curationis* 2006; 29(3): 24-40.
19. Panzavecchia L, Pearce R. Are preceptors adequately prepared for their role in supporting newly qualified staff?. *Nurse education today* 2014; 34(7): 19-24.
20. Prousoontorn M, Oumtane A. Work experience of nurse mentorship in governmental university hospital. *Thai Journal of Nursing Council* 2009; 24(3): 56-69.
21. Pulperm P, Tehopakarn N, Maneewat T. Self empowerment program development for nursing supervisors, Suratthani Hospital. *Journal of Nurses' Association of Thailand, North-Eastern Division* 2012; 30(3): 95-103.
22. Wongsaree C, Sirilukkananan K. Ph.D. Instructional design and achievement test construction in 21st century in theoretical subjects in the field of nursing education. *Journal of Health and Health Management* 2019; 5(2): 1-22.
23. Cheuaiam S, Triudomsri S, Chaiyawut P. Effects of practical teaching with reflection on clinical skilled nursing and satisfaction in nursing for principles and techniques in nursing. *Udonthani Hospital Medical Journal* 2019; 27(2): 150-57.