

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงานตามมาตรฐานการ  
บริหารการพยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ  
โรงพยาบาลสรรพสิทธิประสงค์ อุบลราชธานี



นางรำไพ สุขเกษม

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาการบริหารการพยาบาล สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

พ.ศ. 2559

**The Relationship between Strategic Leadership and management based on  
the nursing administration standards of Heard Nurse as Perceived by  
Professional Nurses at Sunpasitthiprasong Hospitals, Ubonratchatani Province**

**Mrs.Ramphai Sukkasem**

An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for  
the Degree of Master of Nursing Science in Nursing Administration

School of Nursing

Sukhothai Thammathirat Open University

2016

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ	ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงาน ตามมาตรฐานการบริหารการพยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสรรพสิทธิประสงค์ อุบลราชธานี
ชื่อและนามสกุล	นางรำไพ สุขเกษม
แขนงวิชา	การบริหารการพยาบาล
สาขาวิชา	พยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา	อาจารย์ ดร. เรณูการ์ ทองคำรอด

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 28 สิงหาคม 2560

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ

เรณูการ์ ทองคำรอด

ประธานกรรมการ

(อาจารย์ ดร.เรณูการ์ ทองคำรอด)

๒

กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.วาริณี เอี่ยมสวัสดิกุล)

Ps

(รองศาสตราจารย์ ดร. สมใจ พุทธาพิทักษ์ผล)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาพยาบาลศาสตร์

**หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ** ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงาน  
ตามมาตรฐานการบริหารการพยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วย  
ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสรรพสิทธิประสงค์  
อุบลราชธานี

**ผู้ศึกษา** นางรำไพ สุขเกษม รหัสนักศึกษา 25551000193

**ปริญญา** พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการพยาบาล)

**อาจารย์ที่ปรึกษา** อาจารย์ ดร.เรณูการ์ ทองคำรอด ปีการศึกษา 2559

### บทคัดย่อ

การวิจัยเชิงพรรณนามีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และการบริหารงาน  
ตามมาตรฐานการบริหารการพยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาล  
สรรพสิทธิประสงค์ จังหวัดอุบลราชธานี 2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการ  
ปฏิบัติงานตามมาตรฐานการบริหารการพยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วย

กลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลสรรพสิทธิประสงค์ จังหวัด  
อุบลราชธานี มีประสบการณ์การทำงานอย่างน้อย 1 ปี จำนวน 111 ที่ได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบมีระบบ  
เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม 3 ส่วน ได้แก่ 1) ข้อมูลส่วนบุคคล 2) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และ 3) การ  
บริหารงานตามมาตรฐานการบริหารการพยาบาล แบบสอบถามส่วนที่ 2 และ 3 มีค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา  
ของครอนบาคเท่ากับ .98 และ .99 ตามลำดับ วิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลโดยใช้สถิติร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วน  
เบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า 1) พยาบาลวิชาชีพรับรู้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และการบริหารงานตาม  
มาตรฐานการพยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วยในระดับสูง 2) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์ทางบวก  
ในระดับสูงกับการบริหารงานตามมาตรฐานการบริหารการพยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วย อย่างมี  
นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

**คำสำคัญ** ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มาตรฐานการบริหารการพยาบาล หัวหน้าหอผู้ป่วย

**Independent Study title:** The Relationship between Strategic Leadership and management based on the nursing administration standards of Head Nurse as Perceived by Professional Nurses at Sunpasitthiprasong Hospitals, Ubonratchatani Province

**Author:** Mrs. Ramphai sukkasem; **ID:** 2555100193;

**Degree:** Master of Nursing Science (Nursing Administration);

**Independent Study advisor:** Dr. Renukar Thongkhamrod; **Academic year:** 2016

### **Abstract**

The purpose of this descriptive research were to study 1) the levels of strategic leadership and management based on the nursing administration standards of the head nurses. As perceived by Professional Nurses Sunpasithiprasong Hospital 2) To study the relationship between strategic leadership and nursing leadership performance of head nurses.

The samples were professional nurses working in Sunpasithiprasong Hospital. Ubon Ratchathani Have at least 1 year of experience working with 111 systematic sampling. The instruments used were three-part questionnaires: 1) personal data; 2) strategic leadership; and 3) management of nursing administration standards. The second and third questionnaires were Cronbach's alpha coefficients of .98 and .99, respectively. The data were analyzed using percentage, mean, standard deviation, and percentage. And Pearson's correlation coefficient.

The results of the study were as follows: 1) Professional nurses perceive strategic leadership and nursing care management as high level of head nurses. 2) Strategic leadership had a high level of relationship with management. Nursing Chief Nursing Administration Standards At the .01 level of significance.

**Key words:** Strategic leadership, Nursing Administration Standards, Head nurse

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาครั้งนี้ประสบความสำเร็จได้ด้วยความรู้ความสามารถและความช่วยเหลืออย่างดียิ่งจาก อาจารย์ ดร.เรณูการ์ ทองคำรอด อาจารย์ที่ปรึกษา ซึ่งเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเสียสละเวลาอันมีค่าของท่านในการให้คำแนะนำปรึกษาตลอดจนช่วยแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่ห่วงใย เอื้ออาทร แก่ผู้ศึกษาด้วยดีเสมอมา พร้อมทั้งเป็นกำลังใจ ให้ผู้ศึกษาได้มีความมุ่งมั่นที่จะศึกษาค้นคว้า ฟันฝ่าอุปสรรคที่ผ่านเข้ามาได้อย่างราบรื่น จนทำให้งานวิจัยสำเร็จลุล่วงได้อย่างสมบูรณ์ ผู้วิจัยซาบซึ้งในความกรุณาของอาจารย์เป็นอย่างยิ่ง จึงขอกราบขอบพระคุณอาจารย์ด้วยความรักและเคารพเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ได้ตรวจสอบความตรงและแก้ไขเครื่องมือการวิจัย รวมทั้งขอบพระคุณผู้อำนวยการ โรงพยาบาล หัวหน้าหน่วยงานต่าง ๆ บุคลากร โรงพยาบาลป่าติ้ว ที่ได้ให้ความกรุณาและและร่วมมือเป็นอย่างดี ทำให้การวิจัยครั้งนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์สาขาวิชาพยาบาลศาสตรมหาวิทาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชที่ได้กรุณาให้ความรู้และให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัย ตลอดทั้งกรรมการสอบ รองศาสตราจารย์ ดร.วาริณี เอี่ยมสวัสดิคุณ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำและข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัยด้วยความอบอุ่นในครั้งนี้

ขอขอบพระคุณมหาวิทาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชที่เปิดโอกาสให้ผู้วิจัยได้เข้ามาศึกษาเรียนรู้ จนสำเร็จผลลงได้ด้วยดีตลอดมา และท้ายที่สุดนี้ขอขอบคุณ ครอบครัวอันเป็นที่รัก เพื่อนร่วมสถาบัน หลักสูตรพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต แผนกวิชบริหารการพยาบาล มหาวิทาลัย สุโขทัยธรรมมาธิราช ที่เป็นกำลังใจในการศึกษาและการทำวิจัยครั้งนี้มาโดยตลอด

รำไพ สุขเกษม

สิงหาคม 2560

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ฅ
สารบัญภาพ .....	ญ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์การศึกษา .....	4
สมมุติฐานการวิจัย .....	5
กรอบแนวคิดการศึกษา .....	5
ขอบเขตการศึกษา .....	6
คำนิยามศัพท์เฉพาะ .....	6
การพิทักษ์สิทธิกลุ่มตัวอย่าง .....	9
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	10
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	11
แนวคิดการบริหารการพยาบาล .....	12
ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย .....	32
กลุ่มภารกิจด้านการพยาบาล โรงพยาบาลสรรพสิทธิประสงค์ .....	40
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	46
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	48
ประชากรกลุ่มตัวอย่าง .....	48
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	49
การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ .....	51
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	52
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	52

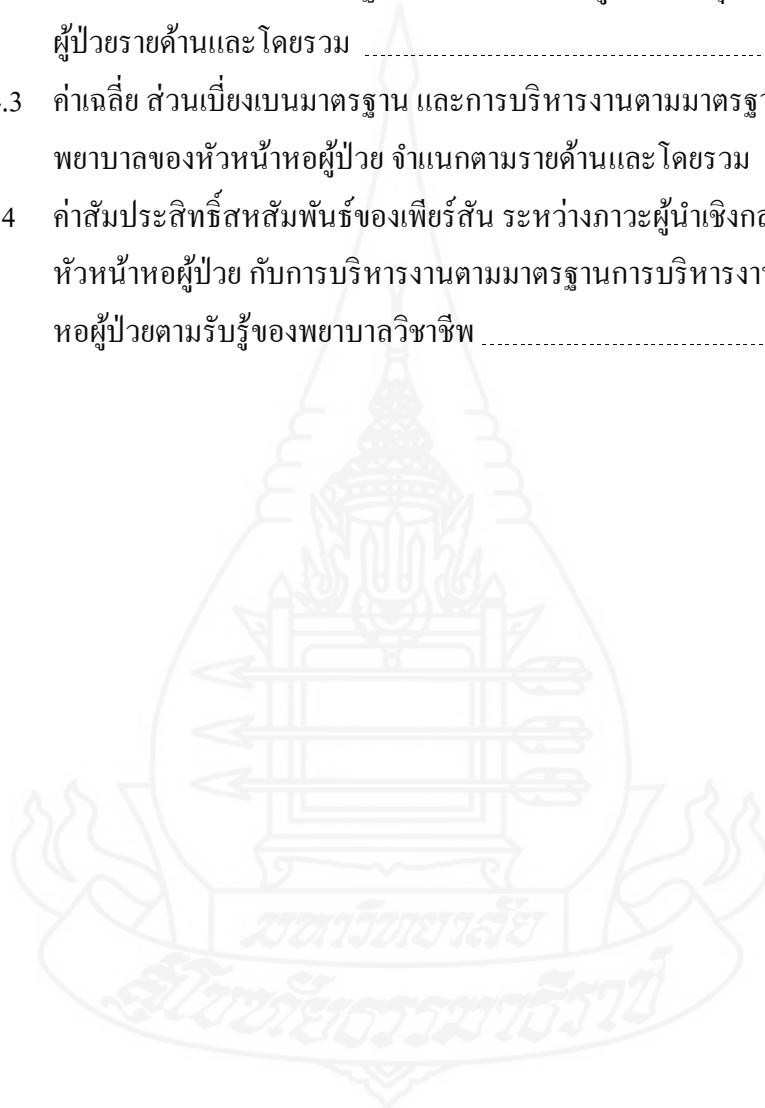
## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	54
ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง .....	54
ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และมาตรฐานการบริหารการพยาบาลการของหัวหน้า หอผู้ป่วย .....	56
ตอนที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงานตามมาตรฐาน การบริหารการพยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ .....	58
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	59
สรุปการวิจัย .....	59
อภิปรายผล .....	63
ข้อเสนอแนะ .....	71
บรรณานุกรม .....	73
ภาคผนวก .....	77
ก รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ .....	78
ข เอกสารรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ .....	83
ค หนังสือขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองใช้เครื่องมือและ ขอเก็บข้อมูลการศึกษาค้นคว้าอิสระ .....	85
ง แบบสอบถาม .....	88
จ ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	101
ประวัติผู้ศึกษา .....	109



**สารบัญตาราง**

	หน้า
ตารางที่ 4.1 ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง .....	54
ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วยรายด้านและโดยรวม .....	56
ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการบริหารงานตามมาตรฐานการบริหารการพยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วย จำแนกตามรายด้านและโดยรวม .....	57
ตารางที่ 4.4 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย กับการบริหารงานตามมาตรฐานการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ .....	58



ญ

## สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 1.1	กรอบแนวคิดในการศึกษา.....	6
ภาพที่ 2.1	กรอบแนวคิดมาตรฐานการพยาบาลในโรงพยาบาล ฉบับปี พ.ศ.2550.....	20
ภาพที่ 2.2	การปฏิบัติของความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผล .....	39
ภาพที่ 2.3	โครงสร้างการบริหาร โรงพยาบาลสรรพสิทธิประสงค์.....	40
ภาพที่ 2.4	โครงสร้างการบริหาร กลุ่มภารกิจด้านการพยาบาล.....	41



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันการบริหารงานด้านการพยาบาลมีความสำคัญอย่างมาก จากกระแสการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองเทคโนโลยี และสถานะการแข่งขันทำให้ทุกหน่วยงานต้องคิดใหม่ตลอดเวลา แนวคิดวิธีการทางการบริหารจัดการด้านต่างๆ จึงถูกปรับตามไปด้วย การเปลี่ยนแปลงภายในบริบทที่มีการเคลื่อนไหวตลอดเวลา กลายเป็นสิ่งท้าทายสำหรับผู้บริหารหรือผู้บริหารองค์กรต่างๆ รวมถึงผู้นำทางการพยาบาลจะต้องเผชิญกับสิ่งท้าทายต่างๆ อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ องค์กรจึงต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การบริหารองค์กรใหม่ การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นวิธีการหนึ่งที่ถูกนำมาใช้ในปัจจุบัน (อารีย์วรรณ อ่วมตานี, 2549) และจากการพัฒนาระบบราชการไทยเมื่อปี 2545 รูปแบบการบริการของระบบราชการได้เปลี่ยนแปลง ไปเป็นการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และมีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. 2546 - พ.ศ. 2550 ดังนั้นทุกส่วนราชการจะต้องจัดทำแผนปฏิบัติการราชการ 4 ปี เพื่อนำนโยบายของรัฐบาลสู่การปฏิบัติ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2550) กลุ่มงานพยาบาลโรงพยาบาลทั่วไป จึงต้องนำแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ มาใช้ในการบริหารการพยาบาล การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการบริหารองค์กร มุ่งเน้นให้องค์กรจัดทำแผนเชิงกลยุทธ์แล้วดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้ โดยเริ่มจากการกำหนดพันธกิจวิสัยทัศน์ เป้าหมายขององค์กร ภายใต้บริบทของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรและกลยุทธ์ในการดำเนินการ พร้อมทั้งนำกลยุทธ์ไปใช้และควบคุมกลยุทธ์ที่ถูกนำไปใช้ การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารจัดการองค์กรให้องค์กรบรรลุถึงวัตถุประสงค์ได้โดยอาศัยวิธีการจัดการ 3 ขั้นตอน ได้แก่ การสร้างกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและการประเมินกลยุทธ์ (David, 1999)

การบริหารการพยาบาลเป็นการนำศิลปะและศาสตร์ทางการบริหารมาใช้ในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น โดยอาศัยทรัพยากรที่จำเป็นในการดูแลให้การพยาบาลผู้ป่วยให้เกิดผลดี หรือ เป็นกิจกรรมร่วมของบุคลากรทางการพยาบาลและบุคลากร สหวิชาชีพ หลายประเภทหลายระดับ เพื่อให้บริการที่ดีแก่ผู้ป่วยและประชาชนทั่วไปไปตามนโยบายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ การบริการที่มีคุณภาพต้องอาศัยทักษะการจัดการและภาวะผู้นำ การบริหารการพยาบาลมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อวิชาชีพการพยาบาล เพื่อสร้างคุณภาพการบริการพยาบาล สร้างผู้นำทางการพยาบาลในคลินิก ที่จะสร้างความก้าวหน้าในการบริการพยาบาลและวิชาชีพการพยาบาลต่อไป ซึ่งต้องการองค์ความรู้ใหม่ด้วยการวิจัย ผู้บริหารการพยาบาลเกี่ยวข้องกับ

การสนับสนุน ส่งเสริม สร้างสรรค์ และปฏิบัติให้เกิดจริงจัง เพื่อให้วิชาชีพการพยาบาลเจริญก้าวหน้า จะต้องมีการสร้างความก้าวหน้าในการบริหารการพยาบาล (พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์, 2546)

ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่บุคคลหนึ่ง “ผู้นำ” ใช้อิทธิพลแลอำนาจของตน กระตุ้นชี้แนะให้บุคคลอื่น “ผู้ตาม” มีความกระตือรือร้น เต็มใจทำในสิ่งที่เขาต้องการ โดยมีเป้าหมายขององค์กรเป็นจุดหมายปลายทาง และองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันก็คือ การบริหารเชิงกลยุทธ์ (เนตรพัฒน์ นายวิราช, 2552) เนื่องจากผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ จะมีการมองการณ์ไกลไปถึงผลลัพธ์สุดท้าย ที่องค์กรต้องการผลักดัน ให้เกิดขึ้นในอนาคต ระยะยาว ทำให้สามารถวางแผนกลยุทธ์ใช้เป็นแรงขับเคลื่อนในการดำเนินงานเพื่อบรรลุ เป้าประสงค์ ที่องค์กรกำหนดไว้

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic leadership) เป็นภาวะการผู้นำ (leading) โดย กำหนดทิศทางและกระตุ้นสร้างแรงบันดาลใจให้แก่องค์กรในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรอยู่รอดและมีความก้าวหน้า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เป็นภาวะผู้นำของผู้บริหาร ระดับสูง (DuBin, 1998 อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544) แนวคิด (ไอ้แลนด์ และ สิทธิ, 2007) สองนักวิจัยด้านยุทธศาสตร์ให้ทรรศนะเกี่ยวกับผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับศตวรรษ ที่ 21 ไว้ว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์จะเป็นผู้วางแผนออกแบบหรือกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ให้แก่ องค์กร รวมทั้งการนำเอากลยุทธ์ลงสู่การปฏิบัติ

ปัจจุบันความรู้เกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีความสำคัญต่อผู้นำเป็นอย่างมาก เพราะสามารถทำให้ผู้นำมีแผนการดำเนินงานที่มีความรอบคอบมากยิ่งขึ้น ซึ่งนอกจากผู้นำ จะต้องหาความรู้ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ให้มากแล้ว ยังจำเป็นต้องพัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำ เชิงกลยุทธ์ด้วย (สุชาติถรณ์ บุญผาคำ, 2554) จากนโยบายปฏิรูประบบราชการโดยกำหนดให้ หน่วยงานภาครัฐนำแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์มาใช้เป็นเครื่องมือในการวางแผนกลยุทธ์ กำหนดวิธีการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญ (เดช และ มิลเลอร์, 1993) กล่าวว่า ผู้นำที่ผลักดันการใช้กลยุทธ์ให้ประสบความสำเร็จต้องมีคุณลักษณะ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ซึ่ง เกี่ยวข้องกับกิจกรรม 3 เรื่อง คือ 1) การกำหนดทิศทาง (setting a direction) 2) การออกแบบ องค์กร (designing the organization) และ 3) การปลูกฝังวัฒนธรรมสู่ความเป็นเลิศและ คุณธรรม (installing a culture emphasizing excellence and ethics)

โรงพยาบาลสรรพสิทธิประสงค์ เป็นสถานบริการสุขภาพภาครัฐ สังกัดกระทรวง สาธารณสุข มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในระบบบริการสุขภาพ เนื่องจากเป็นผู้จัดบริการให้ประชาชน ในระดับตติยภูมิ ในส่วนของการบริการสุขภาพในโรงพยาบาล กลุ่มภารกิจด้านการพยาบาล มีผู้บริหารระดับต้นซึ่งเป็นหัวหน้าหอผู้ป่วย จำนวน 71 คน การบริหารจัดการองค์กรมีความยาก และท้าทาย จากประสบการณ์การทำงานในโรงพยาบาลระดับตติยภูมิ ของผู้วิจัยพบว่า หัวหน้าหอ ผู้ป่วย กลุ่มภารกิจด้านการพยาบาล มีการดำเนินการวางแผนงาน ตามนโยบายของโรงพยาบาล

และกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ปรัชญา แผนกลยุทธ์ ตัวชี้วัด นโยบายที่สอดคล้องกับโรงพยาบาล และผู้ที่มีส่วนในการวางแผนกลยุทธ์ นอกจากนี้เป็นบุคลากรระดับบริหารยังต้องได้รับความร่วมมือจากการมีส่วนร่วมจากบุคลากรทางการแพทย์ที่ครอบคลุมทุกระดับ เพื่อให้มีการประสานและนำแผนลงสู่การปฏิบัติที่ชัดเจน ถ้าขาดการติดตามประเมินผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอจะทำให้ระบบการบริหารและบริการไม่บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

จากการเยี่ยมชมตรวจประเมินของสถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล เพื่อรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (Hospital accreditation: HA) ในปี 2557 ได้ให้ข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องในช่วง 1-3 ปีข้างหน้า ซึ่งเป็นประเด็นของผู้แทนสรรพ.จะติดตามในระหว่างเยี่ยมชมสำรวจเพื่อเฝ้าระวังเมื่อครบ 1-2 ปี หลังจากได้รับการรับรองแล้วเพราะฉะนั้นทีมนำจะต้องมีการวิเคราะห์ตนเอง และต้องพัฒนาที่ผู้นำก่อนเป็นข้อเสนอแนะจากทีมเยี่ยมชมตรวจและพบว่า ยังมีปัญหาเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร และการนำแผนกลยุทธ์ลงสู่การปฏิบัติ และขาดเป้าหมายที่ชัดเจน ในการปฏิบัติ ทีมนำควรวางระบบการประเมินประสิทธิภาพของระบบการนำ และนำข้อมูลมาปรับปรุง การทำให้มีประสิทธิภาพในการนำองค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ควรสร้างระบบการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในทุกระดับ ให้มีความรู้ความสามารถเหมาะสมในหน้าที่ที่รับผิดชอบ เพื่อการบรรลุผลสำเร็จขององค์กร ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งยังไม่มี การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์หัวหน้าหอผู้ป่วยกับการบริหารงานตามมาตรฐานการบริหารการพยาบาลโรงพยาบาลสรรพสิทธิประสงค์ อุบลราชธานี

สอดคล้องกับผลการประเมินระดับการดำเนินงานตามมาตรฐานการพยาบาลงาน บริหารการพยาบาลของกลุ่มการพยาบาลของสำนักงานการพยาบาลปี 2552 คุณภาพงานเพียงร้อยละ 11.2 อยู่ในระดับดีมาก ร้อยละ 39.3 อยู่ในระดับดี (ระดับ 3) รองลงมา ร้อยละ 38.2 อยู่ในระดับพอใช้ (ระดับ 2) และระดับควรปรับปรุง (ระดับ 1) ที่ร้อยละ 11.2

ผู้วิจัยได้นำมาตรฐานการพยาบาลในโรงพยาบาล (ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 2) สำนักงานการ พยาบาล กรมการแพทย์ ฉบับปี 2550 เพื่อให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ของการพัฒนา ระบบคุณภาพในปัจจุบัน อันจะตอบสนองต่อนโยบายของกระทรวงสาธารณสุขในการมุ่งเน้นการ บริการที่เป็นเลิศ ก้าวทันกับ ความก้าวหน้าขององค์ความรู้และเทคโนโลยีที่ปรับเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว โดยใช้แนวคิดและหลักการที่สำคัญ ในการจัดทำมาตรฐานการพยาบาลในโรงพยาบาล ฉบับนี้ 5 ประการ 1) เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) 2) มาตรฐานโรงพยาบาลและบริการสุขภาพ ฉบับฉลองสิริราชสมบัติครบ 60 ปี พ.ศ. 2549 3) มาตรฐานบริการพยาบาลและการผดุงครรภ์ระดับทุติยภูมิและตติยภูมิ พ.ศ. 2548 4) กระบวนการพยาบาล 5) การพยาบาลแบบองค์รวม

มาตรฐานการบริหารการพยาบาล ของสำนักงานการพยาบาล เป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับผู้บริหารทางการแพทย์ในการบริหารจัดการองค์กร และเป็นเครื่องมือสำหรับผู้บริหารทางการแพทย์ทุกระดับเพื่อนำไปใช้ในการจัดโครงสร้างองค์กรและการบริหารจัดการบริการพยาบาล ให้

เกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุดตามความคาดหวังและตามบริบทของแต่ละองค์กร มาตรฐานการบริหารการพยาบาล ประกอบด้วยสาระสำคัญ 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ลักษณะสำคัญขององค์กรพยาบาล ส่วนที่ 2 เนื้อหามาตรฐานการบริหารการพยาบาล และส่วนที่ 3 เกณฑ์ชี้วัดคุณภาพการพยาบาลในภาพรวมขององค์กรพยาบาล

Sadgrove (1995) ได้กล่าวถึงการบริหารงานที่ล้มเหลวมีสาเหตุ เกิดจากตัวผู้นำเอง กระบวนการในการบริหารผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตาม และเมื่อวิเคราะห์ที่ผู้นำแล้ว ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญที่ทำให้การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพได้มาตรฐาน จากปัญหาการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย ไม่ได้ตามเกณฑ์มาตรฐาน หรือคุณภาพงาน

การศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงานตามมาตรฐานการบริหารการพยาบาลใช้กรอบแนวคิดที่ได้ จากการศึกษาของสุริย์พร แคล้วปลอดทุกข์ (2551) ศึกษาพบว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย และการบริหารผลการปฏิบัติงานของกลุ่มการพยาบาล ต่างมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วยซึ่งวัดจากการดำเนินงานตามมาตรฐานแนวคิดการตัดสินใจวินิจฉัยภาวะผู้ป่วยด้วยชุดเครื่องมือการวินิจฉัยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลทั่วไปอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5

ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะของผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงานตามมาตรฐานการบริหารการพยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วย 2 ตัวแปรนี้สามารถกระทำและเป็นปัจจัยที่สำคัญ ที่ส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย รวมทั้งมีรายงานการวิจัยที่สนับสนุนว่ามีความสัมพันธ์ทางบวก เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้บริหารทางการพยาบาล นำไปพัฒนายกระดับการบริหารจัดการ ภายในหอผู้ป่วยให้อยู่ในระดับที่สูงที่สุด ก่อให้เกิดประโยชน์แก่โรงพยาบาล ในการให้บริการพยาบาลที่มีคุณภาพ เพื่อตอบสนองความต้องการ และความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มาเยือน รวมทั้งผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างมีความสุขด้วย ประโยชน์ที่จะได้รับจากการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้คือ ทำให้เกิดการพัฒนาคูณภาพการบริหารการพยาบาลอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่ทำให้เกิดการบริการพยาบาลที่มีคุณภาพ และทันต่อการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน การศึกษาจะเป็นประเด็นหนึ่งในการพัฒนาวิชาชีพได้ ซึ่งเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้น กลุ่มภารกิจการพยาบาลยุคปัจจุบันในฐานะเป็นผู้นำในระบบสุขภาพที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้เพื่อยกระดับงานบริการพยาบาลให้มีคุณภาพสนองนโยบายรัฐบาล และเพื่องานบริการพยาบาลเป็นที่ยอมรับในสังคมต่อไป

## 2. วัตถุประสงค์การศึกษา

2.1 ศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และการบริหารงานตามมาตรฐานการบริหารการพยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสรรพสิทธิประสงค์



2.2 ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงานตามมาตรฐานการบริหารการพยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสรรพสิทธิประสงค์

### 3. สมมติฐานการศึกษา

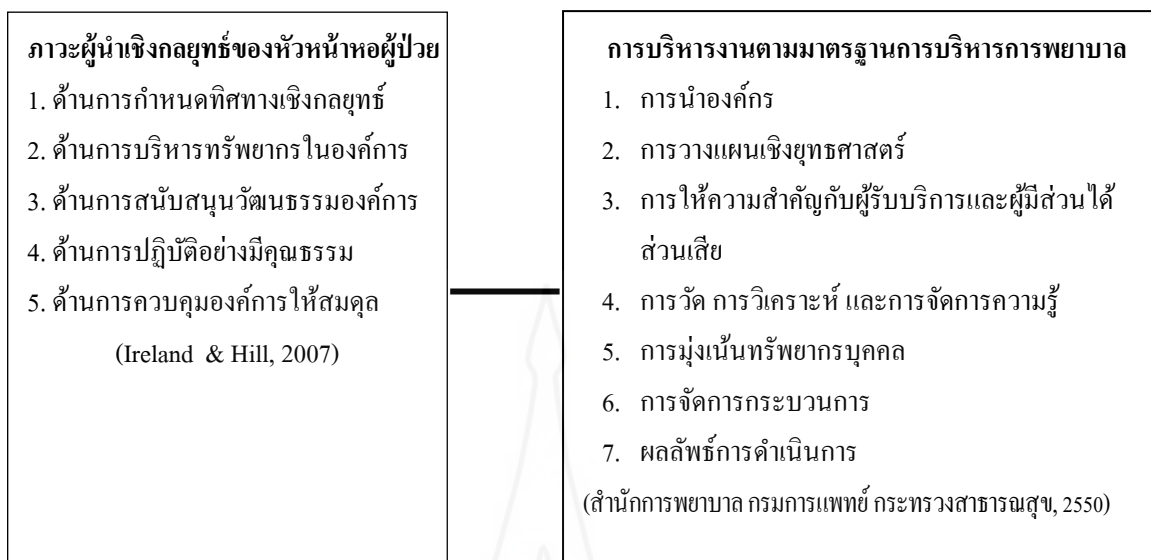
ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ของหัวหน้าหอผู้ป่วย มีความสัมพันธ์ทางบวก กับการบริหารงานตามมาตรฐานการบริหารการพยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสรรพสิทธิประสงค์

### 4. กรอบแนวคิดในการศึกษา

การศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ครั้งนี้ ใช้แนวคิดของ ไอร์แลนด์ และอิทท์ (2007) ที่ให้ทรรศนะ เกี่ยวกับผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับศตวรรษที่ 21 ว่าผู้นำเชิงกลยุทธ์ ต้องดำเนินการในกิจกรรม 5 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ 2) ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์กร 3) ด้านการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กร 4) ด้านการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรมโดยยึดมั่นและมุ่งเน้นแนวปฏิบัติต่าง ๆ อย่างมีจริยธรรม 5) ด้านการควบคุมองค์การให้สมดุล

การศึกษาการบริหารงานตามมาตรฐานการบริหารการพยาบาลใช้กรอบแนวคิดของของสำนักการพยาบาลที่กำหนดมาตรฐานส่วนที่ 2 มาตรฐานการบริหารการพยาบาล ในมาตรฐานการพยาบาลในโรงพยาบาล ปรับปรุงครั้งที่ 2 พ.ศ. 2550 ของสำนักการพยาบาลกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข ประกอบด้วย 14 มาตรฐาน

สรุปเป็นกรอบแนวคิด ในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงานตามมาตรฐานการบริหารการพยาบาล ของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลสรรพสิทธิประสงค์ อุบลราชธานี ดังนี้



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการศึกษา

## 5. ขอบเขตการศึกษา

**5.1 ประชากร** ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลสรรพสิทธิประสงค์ จังหวัดอุบลราชธานี มีประสบการณ์การทำงานที่โรงพยาบาลสรรพสิทธิประสงค์อย่างน้อย 1 ปี มีจำนวนทั้งสิ้น 930 คน

**5.2 ตัวแปรที่ศึกษา** คือ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย กับ การบริหารงานตามมาตรฐานการบริหารการพยาบาล

## 6. คำนียามศัพท์เฉพาะ

**6.1 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย** หมายถึง ความสามารถของหัวหน้าหอผู้ป่วย ในการมองเหตุการณ์ในอนาคต ความเป็นไปได้ในวิสัยทัศน์ รักษาความยืดหยุ่นและให้อำนาจบุคคลอื่นในการสร้างสรรค์ เปลี่ยนแปลงทางกลยุทธ์ สามารถชักจูงให้ผู้อื่น ให้ความร่วมมือ มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ให้เป็นไปตามแผนงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม โดยวัดได้จาก ความคิดเห็นของพยาบาลวิชาชีพ ซึ่งเป็นผู้ได้บังคับบัญชาที่เห็นต่อพฤติกรรม คุณลักษณะ ความสามารถ ทักษะ ของหัวหน้าหอผู้ป่วย ในการปฏิบัติงาน 5 ด้าน

**6.1.1 ด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ (Determining strategic direction)** หมายถึงการรับรู้หรือความคิดเห็นของพยาบาลประจำการที่มีต่อพฤติกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย ว่ามีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจของหอผู้ป่วย สามารถวิเคราะห์ปัจจัยภายใน



ภายนอก และทำนายแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม เพื่อกำหนดกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการในหอผู้ป่วยให้สอดคล้องกับนโยบายและวิสัยทัศน์ พันธกิจของโรงพยาบาล และสามารถถ่ายทอดนโยบาย ตลอดจนจูงใจให้บุคลากรมุ่งปฏิบัติตามได้ในทิศทางเดียวกัน

**6.1.2 ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์กร (Effective managing the firm's resource portfolio)** หมายถึง การรับรู้หรือความคิดเห็นของพยาบาลประจำการที่มีต่อพฤติกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วยว่ามีความสามารถในการบริหารทรัพยากรองค์กร ทั้งด้านทรัพยากรบุคคลและงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์ เพื่อใช้ทรัพยากรเหล่านั้นให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีความคุ้มค่าและคุ้มค่า มีภาระจูงใจและสนับสนุนบุคลากรให้สามารถพัฒนาและใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็มที่ในการดำเนินการไปสู่เป้าหมายของโรงพยาบาล

**6.1.3 ด้านการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กร (Sustaining an effective organizational culture)** หมายถึง ความคิดเห็นของพยาบาลวิชาชีพ ที่มีต่อพฤติกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วยว่าสามารถกำหนด ปรับเปลี่ยน ส่งเสริมให้เกิดค่านิยมและความเชื่อมั่นในการทำงานร่วมกันในหอผู้ป่วยได้เป็นอย่างดี ดำเนินการให้บุคลากรเกิดความรู้สึกยึดมั่นผูกพันต่อหน่วยงานและกำหนดแบบแผนการปฏิบัติของบุคลากรในหอผู้ป่วยให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก

**6.1.4 ด้านการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม (emphasizing ethical practices)** หมายถึง ความคิดเห็นของพยาบาลวิชาชีพ ที่มีต่อพฤติกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วยว่าเป็นผู้นำที่มีคุณธรรม จริยธรรม มีความซื่อสัตย์ สุจริต เป็นที่น่าไว้วางใจ มีการตัดสินใจโดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน มีความเข้าใจเห็นใจ และปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความยุติธรรมเท่าเทียมกันทุกคน

**6.1.5 ด้านการควบคุมองค์กรให้สมดุล (Establishing balanced organization controls)** หมายถึง ความคิดเห็นของพยาบาลวิชาชีพที่มีพฤติกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วยว่าสามารถบริหารจัดการปฏิบัติงานได้ มีความยืดหยุ่นในการบริหารงาน จัดอัตรากำลังบุคลากรเหมาะสมและเพียงพอต่อการปฏิบัติงานมีคุณภาพ ผู้รับบริการพึงพอใจในบริการที่ได้รับและผู้ให้บริการมีความสุขและเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

**6.2 การบริหารงานตามมาตรฐานการบริหารการพยาบาล** หมายถึง การปฏิบัติตามกิจกรรมการบริหารการพยาบาลตามมาตรฐานการบริหารการพยาบาล ที่กำหนดใน มาตรฐาน ส่วนที่ 2 มาตรฐานการบริหารการพยาบาล ในมาตรฐานการพยาบาลในโรงพยาบาล ปรับปรุง ครั้งที่ 2 พ.ศ. 2550 ของสำนักการพยาบาลกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข ประกอบด้วย 14 มาตรฐาน วัดได้จากแบบสอบถามความคิดเห็นของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับการบริหารการพยาบาล ตามมาตรฐาน 14 มาตรฐานมีรายละเอียดดังนี้

**6.2.1 การนำ** หมายถึง การที่หัวหน้าหอผู้ป่วยชั้นนำองค์กร สื่อสารและส่งเสริมผลการดำเนินงานที่ดี ให้ความมั่นใจในคุณภาพและความปลอดภัยในการดูแลผู้รับบริการ

**6.2.2 ความรับผิดชอบต่อสังคม** หมายถึงการที่หัวหน้าหอผู้ป่วย จัดให้มีถึงระบบการดูแลกิจการที่ดี ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ สร้างความมั่นใจว่ามีการดำเนินงานอย่างมีจริยธรรม และ มีส่วนร่วมสนับสนุนต่อสุขภาพชุมชน

**6.2.3 การจัดทำยุทธศาสตร์** หมายถึง การที่หัวหน้าหอผู้ป่วย กำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เพื่อตอบสนองกับความท้าทายขององค์กรและสร้างความเข้มแข็งให้กับการดำเนินงานขององค์กร

**6.2.4 การถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำ ไปปฏิบัติ** หมายถึง การที่หัวหน้าหอผู้ป่วย การพยาบาลถ่ายทอดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติและติดตามความก้าวหน้าเพื่อให้มั่นใจว่าบรรลุเป้าประสงค์

**6.2.5 ความรู้เกี่ยวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** หมายถึง การที่หัวหน้าหอผู้ป่วยเรียนรู้ความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญของผู้ป่วย/ผู้รับผลงานของตนเพื่อให้มั่นใจว่าบริการที่จัดให้สอดคล้องกับความต้องการ

**6.2.6 ความสัมพันธ์และความพึงพอใจ ของผู้ใช้บริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** หมายถึงการที่หัวหน้าหอผู้ป่วยสร้างความสัมพันธ์กับผู้ป่วย/ผู้รับผลงานเพื่อสร้างความเชื่อมั่น ศรัทธา ความพึงพอใจและความร่วมมือ มีการประเมินและนำข้อมูลความพึงพอใจของผู้รับบริการ/ผู้รับผลงานมาใช้ปรับปรุงการดำเนินงาน

**6.2.7 การวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน ขององค์กรพยาบาล** หมายถึงการที่หัวหน้าหอผู้ป่วยจัดให้มีการวิเคราะห์ ปรับทิศทาง ทบทวน และปรับปรุงผลงาน โดยใช้ข้อมูลและสารสนเทศในทุกระดับและทุกส่วนขององค์กร

**6.2.8 การจัดการสารสนเทศและความรู้** หมายถึง การที่หัวหน้าหอผู้ป่วยแสดงความมั่นใจว่ามีข้อมูล สารสนเทศ ซอฟต์แวร์ และฮาร์ดแวร์ ที่จำเป็น มีคุณภาพ และพร้อมใช้งานสำหรับบุคลากร/ผู้ป่วย/ผู้รับผลงาน การสร้างและจัดการสินทรัพย์ความรู้ของตน เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขององค์กร

**6.2.9 ระบบการบริหารงานบุคคล** หมายถึง การที่หัวหน้าหอผู้ป่วยกำหนดระบบการบริหารงานบุคคล การประเมินผลการปฏิบัติงาน การบริหารค่าตอบแทน และความก้าวหน้าในการทำงานที่เอื้อให้บุคลากรทางการพยาบาลและองค์กรพยาบาลมีผลการดำเนินงานที่ดี

**6.2.10 การเรียนรู้ และการสร้างแรงจูงใจ บุคลากรทางการพยาบาล** หมายถึงการที่หัวหน้าหอผู้ป่วยค้นหา ความต้องการที่จำเป็นในการพัฒนาบุคลากร สร้างแรงจูงใจและพัฒนาความก้าวหน้าในงานของบุคลากรทางการพยาบาลอย่างต่อเนื่อง

**6.2.11 ความผาสุกและความพึงพอใจของบุคลากรทางการพยาบาล** หมายถึงการที่หัวหน้าหอผู้ป่วยจัดสภาพแวดล้อม และบรรยากาศในการทำงาน ให้การสนับสนุนสร้างความผาสุกและความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรทางการพยาบาลอย่างต่อเนื่อง

**6.2.12 กระบวนการสร้างคุณค่าทางการพยาบาล** หมายถึง การที่หัวหน้าหอผู้ป่วย กำหนด/ออกแบบกระบวนการหลัก มาตรฐาน/แนวทางปฏิบัติการ และวิธีการนำสู่การปฏิบัติตาม ติดตาม ควบคุมกำกับ ประเมินผล และปรับปรุงอย่างเป็นระบบ รวมทั้งมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้ง ภายใน และภายนอกองค์กร

**6.2.13 กระบวนการสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการพยาบาล** หมายถึง การที่ หัวหน้าหอผู้ป่วยสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการพยาบาลด้วยการกำหนด/ออกแบบกระบวนการ หลักมาตรฐาน/แนวทางปฏิบัติ และวิธีการนำสู่ การปฏิบัติ ติดตามควบคุมกำกับประเมินผล และ ปรับปรุงอย่างเป็นระบบ รวมทั้งมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทั้งภายใน และภายนอกองค์กร

**6.2.14 ผลลัพธ์การดำเนินการองค์กรพยาบาล** หมายถึง การที่หัวหน้าหอผู้ป่วย กำหนดผลลัพธ์ของการดำเนินงาน ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ ด้านคุณภาพการให้บริการ ด้าน ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน และด้านการพัฒนาองค์กรที่แสดงให้เห็นถึงความสำเร็จ หรือ แนวโน้มของความสำเร็จ ของการดำเนินงานขององค์กรพยาบาลในภาพรวม

**6.3 หัวหน้าหอผู้ป่วย** หมายถึง พยาบาลวิชาชีพระดับบริหารที่สำเร็จการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีหรือเทียบเท่า และขึ้นทะเบียนรับใบอนุญาตเป็นผู้ประกอบวิชาชีพการพยาบาลและ ผดุงครรภ์ชั้นหนึ่งจากสภาพยาบาล ปฏิบัติงานด้านบริหารในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาล ทั่วไป สังกัดกระทรวงสาธารณสุข

**6.4 กลุ่มงานการพยาบาล** หมายถึง องค์กรพยาบาลในโรงพยาบาลทั่วไป สังกัด กระทรวงสาธารณสุข มีโครงสร้างการบริหารการพยาบาล โดยมีหัวหน้ากลุ่มงานพยาบาลเป็นผู้ บริหารสูงสุด มีหน้าที่ติดตาม ควบคุม ประเมินผล และพัฒนาคุณภาพการพยาบาลในหน่วยงาน ที่รับผิดชอบ จัดการบริหารในรูปแบบการมีส่วนร่วม โดยใช้คณะกรรมการบริหาร มีหัวหน้ากลุ่ม งานการพยาบาลเป็นประธาน หัวหน้าหอผู้ป่วย /งานทุกหน่วยงานเป็นกรรมการ

**6.5 พยาบาลวิชาชีพ** หมายถึงพยาบาลวิชาชีพที่สำเร็จการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาตรี หรือเทียบเท่า และขึ้นทะเบียนรับใบอนุญาตเป็นผู้ประกอบวิชาชีพการพยาบาล และผดุงครรภ์ ชั้นหนึ่งจากสภาพยาบาล ปฏิบัติงานอยู่ในแผนกหอผู้ป่วยในและผู้ป่วยหนักโรงพยาบาลทั่วไป สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ที่มีประสบการณ์ทำงานอย่างน้อย 1 ปีขึ้นไป

## 7. การพิทักษ์สิทธิกลุ่มตัวอย่าง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้พิทักษ์สิทธิกลุ่มตัวอย่างและป้องกันผลกระทบด้าน จริยธรรมที่อาจเกิดขึ้นกับผู้ตอบแบบสอบถามผลผู้บริหารโรงพยาบาล ดังนี้

7.1 ชี้แจงวัตถุประสงค์และประโยชน์ของการวิจัยให้กลุ่มตัวอย่างรับทราบและ ดำเนินการเก็บข้อมูลเฉพาะกลุ่มตัวอย่างที่ยินยอม

7.2 กลุ่มตัวอย่างไม่ต้องระบุชื่อ-นามสกุล และสามารถแสดงความคิดเห็นในการตอบแบบสอบถามได้ตามความเป็นจริง หากข้อคำถามใดที่กลุ่มตัวอย่างรู้สึกลำบากใจในการให้ข้อมูล ก็มีสิทธิที่จะไม่ตอบคำถามบางข้อใด

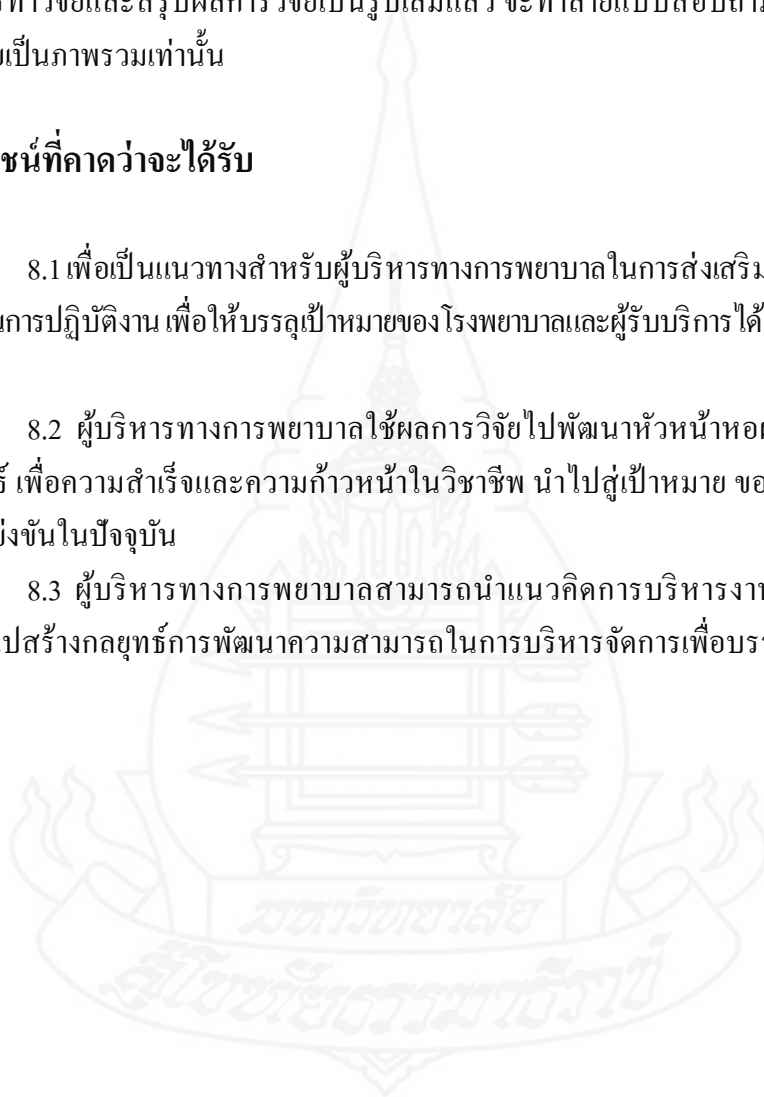
7.3 ข้อมูลดิบที่ได้จากแบบสอบถาม ผู้วิจัยจะเก็บไว้เป็นความลับและอยู่ในที่ปลอดภัย ไม่มีการอ้างอิงถึงตัวบุคคลและหอผู้ป่วยที่ผู้ตอบแบบสอบถามสังกัด ไม่ว่ากรณีใด ๆ ทั้งสิ้น เมื่อสิ้นสุดการทำวิจัยและสรุปผลการวิจัยเป็นรูปเล่มแล้ว จะทำลายแบบสอบถามทั้งหมด และเสนอผลการวิจัยเป็นภาพรวมเท่านั้น

## 8. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

8.1 เพื่อเป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารทางการแพทย์ในการส่งเสริมพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโรงพยาบาลและผู้รับบริการได้รับบริการที่มีคุณภาพมากขึ้น

8.2 ผู้บริหารทางการแพทย์ใช้ผลการวิจัยไปพัฒนาหัวหน้าหอผู้ป่วยให้มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เพื่อความสำเร็จและความก้าวหน้าในวิชาชีพ นำไปสู่เป้าหมาย ของโรงพยาบาลในยุคของการแข่งขันในปัจจุบัน

8.3 ผู้บริหารทางการแพทย์สามารถนำแนวความคิดการบริหารงานตามมาตรฐานการพยาบาล ไปสร้างกลยุทธ์การพัฒนาความสามารถในการบริหารจัดการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร



## บทที่ 2

### วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงานตามมาตรฐานการบริหารการพยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสรรพสิทธิประสงค์ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าตำรา เอกสาร และงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องนำมาสรุปสาระสำคัญ เพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดการวิจัย และนำเสนอเนื้อหาเป็นหัวข้อ ดังนี้

1. แนวคิดการบริหารการพยาบาล
  - 1.1 ความหมายของการบริหารการพยาบาล
  - 1.2 ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารการพยาบาล
  - 1.3 มาตรฐานการบริหารการพยาบาล
  - 1.4 การบริหารงานตามมาตรฐานการบริหารการพยาบาล
2. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย
  - 2.1 ความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
  - 2.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
  - 2.3 คุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
3. กลุ่มภารกิจด้านการพยาบาลโรงพยาบาลสรรพสิทธิประสงค์
  - 3.1 โครงสร้างการบริหารโรงพยาบาลสรรพสิทธิประสงค์
  - 3.2 โครงสร้างการบริหาร กลุ่มภารกิจการพยาบาล
  - 3.3 การบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย
  - 3.4 บทบาทหน้าที่ของหัวหน้าหอผู้ป่วย
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

## 1. แนวคิดการบริหารการพยาบาล

การบริหารการพยาบาลเป็นการนำศิลปะและศาสตร์ทางการบริหารมาใช้ในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นโดยอาศัยทรัพยากรที่จำเป็นในการดูแลให้การพยาบาลผู้ป่วยให้เกิดผลดีหรือ เป็นกิจกรรมร่วมของบุคลากรทางการพยาบาลและบุคลากร สหวิชาชีพ หลายประเภท หลายระดับ เพื่อให้บริการที่ดีแก่ผู้ป่วยและประชาชนทั่วไปไปตามนโยบายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ (พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์,2546)

### 1.1 ความหมายของการบริหารการพยาบาล

**ความหมายการบริหารการพยาบาล ทฤษฎีการบริหารการพยาบาล**

**การบริหารการพยาบาล** หมายถึง การกำหนดนโยบายวางแผนการจัดการองค์กร (Organizing) การสั่งการ (Leading directing) หรือการอำนวยความสะดวก และการควบคุม ติดตามการดำเนินงานขององค์กรพยาบาล (พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์,2546)

การบริหารการพยาบาล หมายถึง การจัดการทางการพยาบาลและจัดระบบบริการพยาบาลเพื่อให้เกิดวิธีการให้การพยาบาลที่ปลอดภัยแก่ผู้ป่วย หรือผู้ใช้บริการรักษาพยาบาล เป็นสำคัญ (ประพิศ วัฒนกิจ; 2541)

#### ระดับผู้บริหารการพยาบาล

ระดับสูง คือหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล หรือหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล

ระดับกลาง คือ รองผู้บริหารการพยาบาล ผู้ตรวจการพยาบาล /ผู้นิเทศทางการพยาบาล

ระดับต้น คือ หัวหน้าหอผู้ป่วย / หัวหน้างาน

#### ทักษะ 3 ประการของผู้บริหาร

ผู้บริหารไม่ว่าจะอยู่ระดับใด ต้องมีทักษะที่สำคัญ 3 ประการ ดังนี้

1. **ทักษะด้านเทคนิค** คือความสามารถในการใช้ความรู้ ระเบียบวิธีปฏิบัติ เทคนิคการใช้เครื่องมือต่างๆ ในการปฏิบัติวิชาชีพการพยาบาลตามขอบเขตของการศึกษา และฝึกฝนที่ได้รับจากโปรแกรมการศึกษา

2. **ทักษะด้านสัมพันธภาพ** คือความสามารถในการตัดสินใจต่อการทำงานร่วมกับผู้อื่น ความเข้าใจในการติดต่อสื่อสาร กระตุ้นส่งเสริม และการใช้ภาวะผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. **ทักษะด้านความคิด** คือความเข้าใจด้านธรรมชาติขององค์กรพยาบาล องค์กรการสุขภาพ และองค์กรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องในระบบบริการสุขภาพ เข้าใจกลไกการทำงานขององค์กร



พยาบาลในทุกๆ ด้านที่สัมพันธ์กับองค์การสุขภาพ ซึ่งมีผลต่อการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

## 1.2 ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารการพยาบาล

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารองค์การพยาบาล มี ดังนี้

(ยุพดี โสคติพันธ์, 2539 อ้างใน วรรณฤติ ภูทอง, 2551)

1. ปัจจัยภายใน ได้แก่ ปรัชญา นโยบาย เป้าหมาย และวิธีดำเนินงาน การออกแบบองค์การ และพฤติกรรมบุคคลในองค์การ ซึ่งมีผลกระทบกับการบริหารงาน การจัดองค์การ ตลอดจนระบบปฏิบัติงานที่กำหนดขึ้น

2. ปัจจัยภายนอก คือ สิ่งแวดล้อมภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการพยาบาล เช่น ภาวะเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ภัยธรรมชาติ นโยบายของรัฐบาล ความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศ และโลกาภิวัตน์ ซึ่งสอดคล้องกับ สุจิตรา เหลืองอมรเลิศ ที่กล่าวว่า การประกาศใช้พระราชบัญญัติหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ อันส่งผลให้มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างระบบบริการสุขภาพเพื่อให้เกิดการให้บริการสุขภาพที่มีคุณภาพ และทั่วถึงในการให้บริการสุขภาพระดับปฐมภูมิ ทุติยภูมิและตติยภูมิ ตลอดจนการส่งเสริมความเข้มแข็งในภาคประชาชนเกี่ยวกับการดูแลสุขภาพและการขยายบทบาทให้ภาคเอกชนร่วมรับผิดชอบในการให้บริการสุขภาพ ทำให้องค์กรพยาบาลต้องเผชิญกับความเสี่ยงต่าง ๆ เช่นเดียวกับองค์กรใหญ่ ๆ ของรัฐ และเอกชน

**ลักษณะสำคัญขององค์กรพยาบาล** (สำนักการพยาบาล กรมการแพทย์)

ลักษณะสำคัญขององค์กรพยาบาล คือ ภาพรวมขององค์กรพยาบาล ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญ ที่มีผลต่อการดำเนินการและความท้าทายที่สำคัญที่องค์กรพยาบาลเผชิญอยู่ รายละเอียดของลักษณะสำคัญขององค์กรพยาบาล ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ 1) ลักษณะขององค์กรพยาบาลซึ่งประกอบด้วย ลักษณะพื้นฐานขององค์กรพยาบาลและความสัมพันธ์ภายในและภายนอกองค์กรพยาบาล 2) ความท้าทายต่อองค์กรพยาบาล ซึ่งประกอบด้วย สภาพการแข่งขัน ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และระบบการปรับปรุงผลการดำเนินงาน มีรายละเอียด ดังนี้

**ลักษณะขององค์กรพยาบาล** องค์กรพยาบาล จะต้องอธิบายถึงสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติการกิจขององค์กรพยาบาล และความสัมพันธ์ที่สำคัญกับผู้ให้บริการ ส่วนราชการอื่น ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประชาชนโดยรวม ดังนี้

**ลักษณะพื้นฐานขององค์กรพยาบาล**

1. องค์กรพยาบาล หมายถึง ภาพรวมของหน่วยบริการพยาบาลทั้งหมดภายในโรงพยาบาล/สถานบริการสาธารณสุข ประกอบด้วย พยาบาลวิชาชีพทั้งระดับบริหารและระดับปฏิบัติการ รวมทั้งบุคลากรทางการพยาบาลและบุคลากรอื่นๆ ภายใต้การกำกับดูแลของผู้บริหาร

ทางการพยาบาลระดับสูง ชื่อขององค์กรอาจเรียกตามโครงสร้างของแต่ละโรงพยาบาล/สถานบริการ สาธารณสุขที่แตกต่างกันไป เช่น กลุ่มการพยาบาล กลุ่มงานการพยาบาล ฝ่ายการพยาบาล งานบริการพยาบาล กลุ่มภารกิจบริการวิชาการ เป็นต้น

2. องค์กรพยาบาล ทำหน้าที่เป็นตัวแทนของวิชาชีพการพยาบาลในโรงพยาบาล รับผิดชอบในการกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติงาน เพื่อธำรงไว้ซึ่งมาตรฐานและจรรยาบรรณวิชาชีพ รวมทั้งเป็นที่ปรึกษาและให้ข้อเสนอแนะด้านการพยาบาลแก่ผู้บริหารสูงสุดของโรงพยาบาล และหรือคณะกรรมการบริหารโรงพยาบาล

3. ผู้บริหารสูงสุดขององค์กรพยาบาล คือ หัวหน้าพยาบาลหรือเรียกชื่ออย่างอื่นตาม ตำแหน่งของหน่วยงาน เป็นพยาบาลวิชาชีพที่มีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพการพยาบาลที่ยังไม่หมดอายุ พร้อมทั้งมีความรู้ความสามารถในการบริหารการพยาบาลให้บรรลุตามพันธกิจและนโยบายที่กำหนด และเป็นกรรมการบริหารโรงพยาบาล

4. องค์กรพยาบาล กำหนดลักษณะพื้นฐานขององค์กร ที่ครอบคลุมประเด็นต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

4.1 วัฒนธรรมขององค์กรพยาบาลที่ครอบคลุมหน่วยบริการพยาบาลในความรับผิดชอบ

4.2 วิสัยทัศน์ขององค์กรพยาบาลที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของโรงพยาบาล

4.3 เป้าประสงค์หลักของการบริการพยาบาลที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายของโรงพยาบาล

4.4 พันธกิจขององค์กรพยาบาลที่สะท้อนให้เห็นถึงการบริหารและการจัดระบบ บริการพยาบาลและกระบวนการพัฒนาขององค์กรพยาบาล

4.5 ค่านิยมขององค์กรพยาบาล (Value) ที่สะท้อนให้เห็นถึงคุณค่าในการให้บริการพยาบาลที่สำคัญตามบริบทของหน่วยงาน เช่น

4.5.1 ผู้ใช้บริการเป็นศูนย์กลาง (Customer Focus)

4.5.2 การบริการที่เป็นเลิศและปลอดภัยต่อผู้ใช้บริการ (Excellence and Safety)

4.5.3 ความเป็นอิสระทางวิชาชีพ (Autonomy)

4.5.4 การทำงานเป็นทีม (Teamwork)

4.5.5 คุณธรรมและจริยธรรมการให้บริการ (Integrity)

4.5.6 องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)



5. องค์กรพยาบาล กำหนดขอบเขตการบริหารบริการพยาบาลที่เป็นปัจจุบัน และครอบคลุมการบริการพยาบาลในความรับผิดชอบ หรือตามบริบทของหน่วยงาน เช่น

- 5.1 การบริการพยาบาลผู้ป่วยนอก
- 5.2 การบริการพยาบาลผู้ป่วยอุบัติเหตุและฉุกเฉิน
- 5.3 การบริการพยาบาลผู้ป่วยใน
- 5.4 การบริการพยาบาลผู้ป่วยหนัก
- 5.5 การบริการพยาบาลทางสูติกรรม
- 5.6 การบริการพยาบาลผู้ป่วยผ่าตัด
- 5.7 การบริการพยาบาลวิสัญญี
- 5.8 การบริการปรึกษาสุขภาพ
- 5.9 การป้องกันและควบคุมการติดเชื้อในโรงพยาบาล
- 5.10 งานจ่ายกลาง

6. องค์กรพยาบาล กำหนดขอบเขตการบริหารจัดการเพื่อสนับสนุนการบริการพยาบาล ในประเด็นต่อไปนี้

- 6.1 การกำหนดนโยบายและทิศทางการจัดบริการพยาบาล
- 6.2 การกำหนดนโยบายและแผนพัฒนาคุณภาพการพยาบาล
- 6.3 การจัดการและการพัฒนากำลังคนด้านการพยาบาล
- 6.4 การจัดการทรัพยากรเกี่ยวกับ อุปกรณ์เครื่องมือ สถานที่ และงบประมาณ
- 6.5 การบริหารจัดการต้นทุนด้านการพยาบาล
- 6.6 การติดตาม กำกับ และประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการพยาบาลที่อยู่ในความรับผิดชอบขององค์กรพยาบาล ตามมาตรฐานวิชาชีพ
- 6.7 การจัดการความปลอดภัย
- 6.8 การวิจัยและพัฒนาวิชาการพยาบาล
- 6.9 การสนับสนุนการทำงานร่วมกับสหสาขาวิชาชีพ
- 6.10 การสนับสนุนการนำภูมิปัญญาไทยมาใช้
- 6.11 การสร้างการมีส่วนร่วมกับองค์กรในชุมชนและสังคม

7. องค์กรพยาบาล กำหนดแนวทางและวิธีการให้บริการพยาบาลแก่ผู้ใช้บริการที่ครอบคลุมการบริการพยาบาล ทั้งในโรงพยาบาลและการดูแลผู้ป่วยต่อเนื่องในชุมชน

8. องค์กรพยาบาล ระบุลักษณะโดยรวมของบุคลากรทางการพยาบาลตามความเป็นจริงในปัจจุบัน เพื่อให้มองเห็นภาพรวมขององค์กรพยาบาล ตามประเด็นต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

8.1 จำนวน ช่วงอายุ และวุฒิการศึกษา

8.2 ความหลากหลายของบุคลากรในสายงานและหน้าที่ เช่น ความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรมและสายงานต่าง ๆ ซึ่งอาจจะมีผลต่อการปฏิบัติงาน เป็นต้น

8.3 ข้อกำหนดพิเศษด้านสุขภาพ ความปลอดภัย และอื่นๆ เช่น บุคลากรที่ปฏิบัติงานในพื้นที่โรคติดต่อ จำเป็นต้องได้รับการป้องกันและตรวจสุขภาพอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น

9. องค์กรพยาบาล ระบุทรัพยากรด้านการจัดการที่สำคัญที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของหน่วยบริการพยาบาล ให้ครอบคลุมประเด็นต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

9.1 อาคารและสถานที่

9.2 จุดที่ให้บริการ

9.3 เครื่องใช้สำนักงาน และเครื่องคอมพิวเตอร์

9.4 เครื่องมือทางการแพทย์

9.5 เทคโนโลยีและสิ่งอำนวยความสะดวก

9.6 ทรัพยากรด้านการจัดการอื่น ๆ ที่สำคัญของแต่ละแห่ง

10. องค์กรพยาบาล ดำเนินงานภายใต้กฎหมาย กฎระเบียบ และข้อบังคับที่สำคัญต่าง ๆ ซึ่งองค์กรพยาบาลใช้เป็นกฎระเบียบพิเศษและมีความสำคัญต่องานหลักขององค์กรพยาบาล และหน่วยบริการพยาบาล (ไม่รวมกฎระเบียบทั่วไปที่บังคับกับทุกส่วนราชการ) โดยครอบคลุมกฎระเบียบ ข้อบังคับที่สำคัญ ได้แก่

10.1 พระราชบัญญัติวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์ ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2540

10.2 แนวทางปฏิบัติตามจริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพของบุคลากร

ทางการพยาบาล

10.3 แนวทางปฏิบัติด้านสิทธิผู้ป่วยสำหรับบุคลากรทางการพยาบาล

10.4 กฎระเบียบและข้อบังคับอื่นๆที่สำคัญสำหรับการประกอบวิชาชีพการ

พยาบาลและการผดุงครรภ์ของแต่ละแห่ง เช่น สิทธิของพยาบาลผู้ให้บริการ เป็นต้น

**ความสัมพันธ์ภายในและภายนอกองค์กรพยาบาล**

1. องค์กรพยาบาล กำหนดแผนภูมิโครงสร้างการบริหารการพยาบาล ซึ่งระบุหน่วยบริการพยาบาลในความรับผิดชอบ สายการบังคับบัญชา และสายการประสานงานที่เป็นปัจจุบัน

2. องค์กรพยาบาล ระบุหน่วยงานหรือองค์กรที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกันตามกฎหมายเฉพาะเรื่อง หรือหน่วยงานส่วนกลางที่ทำงานเกี่ยวข้องกัน รวมทั้งกำหนดสิ่งที้องค์กรพยาบาลต้องเกี่ยวข้องกับหน่วยงานต่าง ๆ ให้ครอบคลุมประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

2.1 ชื่อหน่วยงานและบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

2.2 ข้อกำหนดที่สำคัญในการปฏิบัติงานที่องค์กรพยาบาลกำหนดร่วมกับหน่วยงานหรือองค์กรอื่น เช่น ความรวดเร็วและความถูกต้องในการปฏิบัติงาน การจัดการความเสี่ยง เป็นต้น

2.3 กลไกการสื่อสารระหว่างองค์กรพยาบาลกับหน่วยงานหรือองค์กรอื่นเพื่อความร่วมมือในการปรับปรุงองค์กร เช่น การติดต่อระหว่างบุคคล การติดต่อทางอิเล็กทรอนิกส์ ทางโทรศัพท์ เป็นต้น

3. องค์กรพยาบาล กำหนดกลุ่มผู้ใช้บริการและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักให้ครบถ้วน ทั้งผู้ที่ได้รับผลกระทบทางบวกและทางลบ ทางตรงและทางอ้อม รวมถึงเจ้าหน้าที่ทุกระดับในองค์กรพยาบาล

4. องค์กรพยาบาล กำหนดความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญของกลุ่มผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น การได้รับบริการที่ตรงเวลาและรวดเร็ว การได้รับบริการที่สุภาพ การได้รับข้อมูลข่าวสารด้านสุขภาพที่ถูกต้อง เป็นต้น

5. องค์กรพยาบาล กำหนดกลไกการสื่อสารระหว่างองค์กรพยาบาลกับกลุ่มผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก ทั้งการสื่อสารผ่านบุคคล ผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ ผ่านเอกสาร และอื่น ๆ

**ความท้าทายต่อองค์กรพยาบาล** องค์กรพยาบาล ระบุสภาพการแข่งขัน ความท้าทายที่สำคัญเชิงยุทธศาสตร์ ระบบ การปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กรและหน่วยบริการพยาบาลในความรับผิดชอบ ดังนี้

#### **สภาพการแข่งขัน**

1. องค์กรพยาบาล กำหนดลักษณะของสภาพการแข่งขันของการบริการพยาบาลในด้านต่างๆ ดังนี้

1.1 สภาพการแข่งขันภายใน โดยการเปิดโอกาสให้หน่วยบริการพยาบาลอื่นๆ ที่มีลักษณะการให้บริการชนิดเดียวกันแข่งขันกันในการพัฒนาคุณภาพและพฤติกรรมบริการเป็นการยกระดับคุณภาพบริการที่ให้แก่ประชาชน

1.2 สภาพการแข่งขันภายนอก โดยการกำหนดเป้าหมายการให้บริการพยาบาลขององค์กรพยาบาลสามารถแข่งขันในระดับที่กว้างขวางขึ้น เช่น ในระดับประเทศ และต่างประเทศ เป็นต้น

1.3 ความก้าวหน้าในการให้บริการพยาบาลเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรพยาบาลอื่น โดยการกำหนดทั้งปริมาณ ประเภท และความหลากหลายของบริการ การเพิ่มขึ้นของผู้ใช้บริการ และความเข้มแข็งขององค์กรพยาบาล

1.4 จำนวนและประเภทของกลุ่มแข่งขันที่สำคัญต่อองค์กรพยาบาล

1.5 ประเด็นสำคัญที่ต้องการแข่งขันกับองค์กรอื่น ๆ รวมทั้งผลการดำเนินงานขององค์กรพยาบาลในประเด็นดังกล่าว เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรพยาบาลอื่นที่เป็นคู่แข่ง

2. องค์กรพยาบาล ระบุปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรพยาบาลประสบความสำเร็จเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นหรือประเทศอื่น เช่น คุณภาพบริการพยาบาลที่ดีกว่า ค่าบริการที่ถูกกว่า การให้บริการผ่านทางอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น

3. องค์กรพยาบาล ระบุปัจจัยแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งมีผลต่อสถานะการแข่งขันขององค์กรพยาบาล เช่น นโยบายของรัฐบาล อัตราค่าจ้างพยาบาลของภาคเอกชนที่สูงกว่า เป็นต้น

4. องค์กรพยาบาล กำหนดแหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ สำหรับกระบวนการทำงาน โดยทั่วไปและเชิงการแข่งขันที่องค์กรพยาบาลมีอยู่แล้ว เช่น ข้อมูลการเทียบเคียงคุณภาพ (Benchmarking) กับองค์กรอื่น ๆ เป็นต้น

5. องค์กรพยาบาล กำหนดแหล่งข้อมูลการเปรียบเทียบกับองค์กรที่เป็นเลิศ ภายในกลุ่มส่วนราชการด้วยกัน หรือกับองค์กรอื่น ๆ

6. องค์กรพยาบาล กำหนดแหล่งข้อมูลการเปรียบเทียบในเชิงแข่งขันในตลาดเดียวกัน (Comparisons) ซึ่งได้จากการเปรียบเทียบผลการดำเนินการระหว่างองค์กรพยาบาลที่เป็นคู่แข่ง

7. องค์กรพยาบาล ระบุข้อจำกัดในการหาข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและเชิงแข่งขันกับองค์กรพยาบาลอื่นๆ เช่น คู่แข่งไม่ยอมเปิดเผยข้อมูล เป็นต้น

#### ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์

1. องค์กรพยาบาล กำหนดความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges) ซึ่งความท้าทายดังกล่าวไม่ใช่งานประจำที่มีมาตรฐานและขั้นตอนอยู่เดิม แต่เป็นความกดดันต่างๆ ที่มีผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวในอนาคตขององค์กรพยาบาล รวมถึงเป็นจุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ที่ส่วนใหญ่มาจากความกดดันจากภายนอก ด้วยการกำหนดความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ในประเด็นต่างๆ ดังต่อไปนี้

1.1 ความท้าทายตามภารกิจ เช่น การบริการเชิงรุกในชุมชน การลดต้นทุน ด้านการบริการพยาบาลแต่คงมีระดับคุณภาพที่ดี เป็นต้น

1.2 ความท้าทายด้านปฏิบัติการ เช่น การไม่เกิดแผลกดทับในผู้ป่วย การลดระยะเวลารอคอย การประกันความเสี่ยง เป็นต้น

1.3 ความท้าทายด้านทรัพยากรบุคคล เช่น การชำระรักษาบุคลากรทางการแพทย์ การเสริมสร้างบรรยากาศองค์กร เป็นต้น

### ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กรพยาบาล

1. องค์กรพยาบาล กำหนดแนวทางในการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อประเมินระดับการพัฒนาคุณภาพบริการพยาบาลด้วยการปรับปรุงกระบวนการทำงาน โดยใช้กระบวนการพัฒนาคุณภาพในระบบต่าง ๆ เช่น International Standardization Organization (ISO), Hospital Network Quality Award (HNQA), Thailand Quality Award (TQA), Public Sector Management Quality Award (PMQA), Nursing Quality Assurance (QA) เป็นต้น

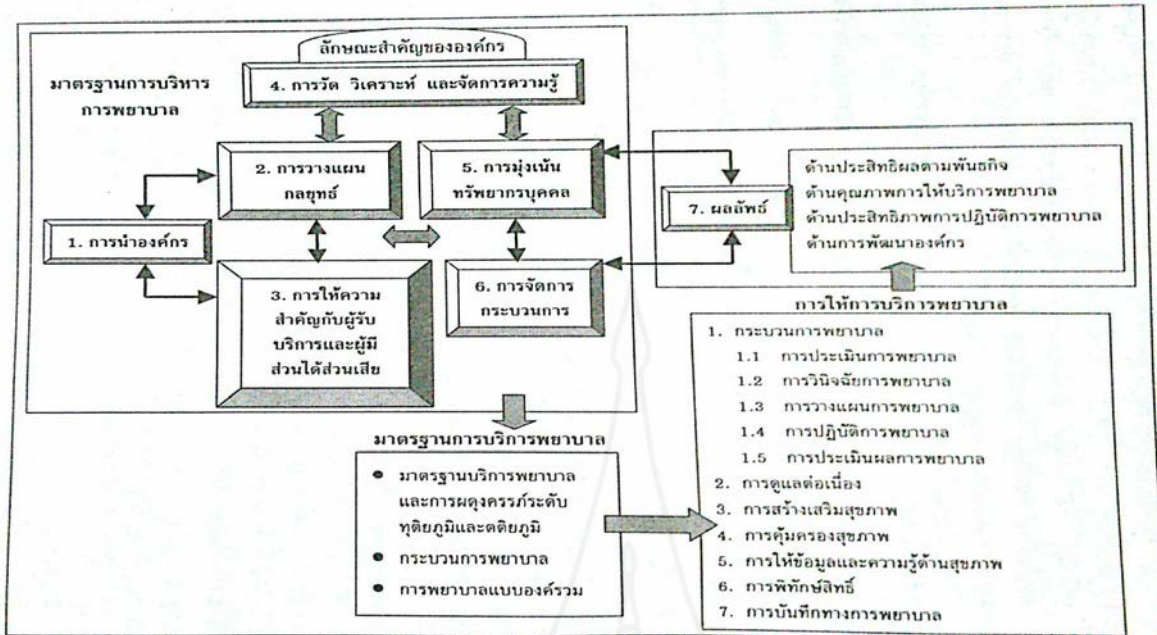
2. องค์กรพยาบาล กำหนดแนวทางการประเมินและปรับปรุงกระบวนการทำงานหลักอย่างเป็นระบบ เช่น การวัดจากจุดคุ้มทุน การวัดความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ การลดค่าใช้จ่ายโดยยังคงรักษาระดับคุณภาพ เป็นต้น

3. องค์กรพยาบาล กำหนดแนวทางในการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กรอย่างเป็นระบบ เช่น แนวทางการจัดการความรู้ภายในองค์กร (Knowledge Management) การทบทวนผลการดำเนินงานที่มี

### 1.3 มาตรฐานการบริหารการพยาบาล

มาตรฐานการบริหารการพยาบาล เป็นกรอบแนวคิดที่มาจากระบบคุณภาพระดับนานาชาติ ได้รับการยอมรับมาแล้วทั่วโลก ว่าสามารถนำไปปรับใช้ เพื่อการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศได้ทั้งองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรม ธุรกิจบริการ การทหารการศึกษา การแพทย์และสาธารณสุข ทั้งภาครัฐและเอกชน รวมถึงองค์กรประเภทที่ไม่แสวงหาผลกำไร (Non profit Organization) ดังได้กล่าวแล้ว ดังนั้น การบริหารองค์กรพยาบาลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่เป็นเลิศ จึงสามารถประยุกต์เกณฑ์ดังกล่าว มาเป็นกรอบการดำเนินงานได้เช่นกัน ส่วนหมวด 6 การจัดการกระบวนการ ได้นำอีก 4 แนวคิด คือ มาตรฐานโรงพยาบาลและบริการสุขภาพ พ.ศ. 2549 มาตรฐานบริการพยาบาลและผดุงครรภ์ระดับทุติยภูมิ และตติยภูมิกระบวนการพยาบาล และการพยาบาลแบบองค์รวมมาประกอบกัน เพื่อสร้าง ให้เกิดกระบวนการให้บริการพยาบาลที่มีคุณภาพและได้มาตรฐาน ซึ่งได้กำหนดรายละเอียดไว้ใน มาตรฐานการบริหารการพยาบาล จำนวน 9 งาน ทั้งมาตรฐานการบริหารการพยาบาล และมาตรฐานการบริหารการพยาบาลจะส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ที่มีคุณภาพในหมวด 7 ดังภาพที่ 2.1





ภาพที่ 2.1 กรอบแนวคิดมาตรฐานการพยาบาลในโรงพยาบาล ฉบับปี พ.ศ.2550

สำนักการพยาบาล (2551) กล่าวว่าการบริหารการพยาบาลคือการจัดการ การวางแผนการอำนวยความสะดวก การควบคุมและกำกับ และการประสานงานกับแหล่งทรัพยากร และกิจกรรมบริหารการพยาบาลต่างๆ ที่ต้องการสำหรับบริการทางสุขภาพ การรักษาของแพทย์ และสิ่งแวดล้อมต่างๆ

สรุปการบริหารการพยาบาล หมายถึงกิจกรรมที่ผู้บริหารการพยาบาลจะต้องปฏิบัติงาน ที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน การจัดการ การบริหารบุคคล การอำนวยความสะดวก การประสานงานการรายงาน และการงบประมาณ ให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

สำนักการพยาบาลกรมการแพทย์กระทรวงสาธารณสุข ซึ่งเป็นหน่วยงานภาครัฐเพียงหน่วยงานเดียวที่มี อำนาจหน้าที่ตามพระราชกฤษฎีกาในการกำหนด พัฒนามาตรฐานการพยาบาลพัฒนาคุณภาพทางเทคนิควิชาการพยาบาล ตลอดจนจติดตาม กำกับสนับสนุนการดำเนินการพัฒนาคุณภาพบริการพยาบาลของสถานบริการสาธารณสุขของภาครัฐและเอกชนให้ได้มาตรฐาน แลสนับสนุน การนำมาตราฐานสู่การปฏิบัติ ณ สถานบริการสาธารณสุขทุกระดับทั่วประเทศ ซึ่งมาตรฐานการพยาบาลในโรงพยาบาล ของสำนักการพยาบาล เป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับผู้บริหารทางการพยาบาล ในการบริหารจัดการองค์กรพยาบาลในภาพรวม และระดับหน่วยงานย่อยโดยผู้บริหารทางการพยาบาลทุกระดับ สามารถนำมาตราฐานการบริหารการบริการ ไปประยุกต์ใช้ในการจัดโครงสร้างองค์กร และการบริหารจัดการบริการพยาบาลให้เกิดผลสัมฤทธิ์ สูงสุดตามความคาดหวัง

และตามบริบทของแต่ละองค์กร ผู้บริหารทางการแพทย์ยังสามารถใช้มาตรฐานการบริหารการพยาบาลนี้เป็นเครื่องมือในการประเมินตนเองเบื้องต้น เพื่อนำไปสู่การพัฒนา (สำนักการพยาบาล, 2550)

มาตรฐานการบริหารการพยาบาล เป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับผู้บริหารทางการแพทย์ในการบริหารจัดการองค์กรพยาบาลในภาพรวมและระดับหน่วยงานอยู่โดยผู้บริหารทางการแพทย์ที่สามารถนำมาตรฐานการบริหารการพยาบาลฉบับนี้ไปประยุกต์ใช้ในการจัดโครงสร้างองค์กร และการบริหารจัดการบริการพยาบาลให้เกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุดตามความคาดหวังและตามบริบทของแต่ละองค์กร ผู้บริหารทางการแพทย์ยังสามารถใช้มาตรฐานการบริหารการพยาบาลเป็นเครื่องมือในการประเมินหน่วยงานตนเองเบื้องต้น เพื่อนำไปพัฒนาคุณภาพบริการพยาบาลอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังสามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรเพื่อขอรับการประเมินตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) ได้ในอนาคตอีกด้วย

มาตรฐานการบริหารการพยาบาลที่กำหนดนี้ ใช้กรอบแนวคิดของ 1) เกณฑ์คุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ.2550 2) มาตรฐานโรงพยาบาลและบริการสุขภาพ พ.ศ.2549 ซึ่ง กำหนดโดยสถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล 3) มาตรฐานบริการพยาบาลและผดุงครรภ์ระดับตติยภูมิและระดับตติยภูมิ พ.ศ. 2548 ซึ่งกำหนดโดยสภาการพยาบาล 4) มาตรฐานการพยาบาลในโรงพยาบาลฉบับปรับปรุง ครั้งที่ 1 พ.ศ. 2542 ซึ่งกำหนดโดยกองการพยาบาล สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข 5) ทฤษฎีระบบ และ 6) หลักการบริหารการพยาบาล

### **มาตรฐานการบริหารการพยาบาลของสำนักการพยาบาล**

#### **หมวดที่ 1 การนำองค์กร**

##### **มาตรฐานที่ 1 การนำองค์กร**

ผู้บริหารองค์กรพยาบาลกำหนดทิศทาง และขอบเขตการบริหารการพยาบาลชัดเจนมีการกำกับดูแลตนเองที่ดี มีการทบทวนผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง และบุคลากรทางการแพทย์พยาบาลทุกหน่วยงาน และทุกระดับในองค์กร มีส่วนร่วมรับผิดชอบกำหนดและนำไปปฏิบัติ

##### **การกำหนดทิศทางองค์กรพยาบาล**

##### **ผลลัพธ์ที่คาดหวัง**

1. องค์กรพยาบาลมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ ทิศทาง และผลการดำเนินงานที่คาดหวัง โดยบุคลากรทางการแพทย์พยาบาลทุกระดับมีส่วนร่วมในการกำหนด
2. บุคลากรทางการแพทย์พยาบาลทุกระดับ รับรู้ และเข้าใจพันธกิจ และทิศทางขององค์กรพยาบาล
3. บุคลากรทางการแพทย์พยาบาลทุกระดับ ปฏิบัติงานตามพันธกิจขององค์กรพยาบาล

### **การกำกับดูแลตนเองที่ดี**

#### **ผลลัพธ์ที่คาดหวัง**

หน่วยบริการในความรับผิดชอบขององค์กรพยาบาลมีการกำกับดูแลตนเองที่ดี ทั้งด้านการดำเนินงานขององค์กร ด้านการเงิน และการปฏิบัติงานตามมาตรฐานที่กำหนด เพื่อปกป้องผลประโยชน์ของผู้ใช้บริการประชาชนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและของโรงพยาบาลให้เกิด ธรรมภิบาล

#### **การทบทวนผลการดำเนินงาน**

#### **ผลลัพธ์ที่คาดหวัง**

1. บุคลากรทางการพยาบาล มีการทบทวนผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ และทุกครั้งที่เกิดเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ทั้งด้านการสำเร็จขององค์กร ความสามารถในการแข่งขัน ความก้าวหน้าตามเป้าประสงค์ และความสามารถในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง
2. บุคลากรทางการพยาบาล นำผลการทบทวนผลการดำเนินงาน และผลการประเมินตามตัวชี้วัดมาใช้ในการปรับปรุง และพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง

#### **มาตรฐานที่ 2 ความรับผิดชอบต่อสังคม**

องค์กรพยาบาลแสดงความรับผิดชอบต่อสาธารณะทั้งกรณีที่มีการปฏิบัติงานมีผลกระทบต่อสังคม และสร้างความวิตกกังวลต่อสาธารณะ ด้วยการดำเนินงานภายในองค์กรอย่างมีจริยธรรมและให้การสนับสนุนต่อชุมชนที่สำคัญที่อยู่ในความรับผิดชอบของโรงพยาบาล

#### **ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ**

#### **ผลลัพธ์ที่คาดหวัง**

1. บุคลากรทางการพยาบาล มีการเฝ้าระวัง และวิเคราะห์ความเสี่ยงในกรณีที่เกี่ยวข้องกับบริการพยาบาลอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง
2. บุคลากรทางการพยาบาลมีการปฏิบัติตามแนวทางป้องกันความเสี่ยง และแก้ไขความเสี่ยง และกรณีต่างๆ ที่เป็นผลกระทบ และสร้างความวิตกกังวลต่อสาธารณะ
3. บุคลากรทางการพยาบาลประเมินแนวโน้มของสถานการณ์ต่างๆ ที่จะมีผลกระทบทางลบ และสร้างความวิตกกังวลต่อสาธารณะทั้งเชิงรุก และเชิงรับอย่างต่อเนื่อง

#### **การดำเนินงานอย่างมีจริยธรรม**

#### **ผลลัพธ์ที่คาดหวัง**

1. บุคลากรทางการพยาบาลปฏิบัติตามแนวทางปฏิบัติด้านกฎหมาย ด้านจริยธรรมและจรรยาบรรณ วิชาชีพ
2. บุคลากรทางการพยาบาลได้รับการพัฒนาพฤติกรรมบริการตามข้อร้องเรียน และผลการประเมินด้านจริยธรรม



## การให้การสนับสนุนต่อชุมชนที่สำคัญ

### ผลลัพธ์ที่คาดหวัง

ชุมชนในเขตความรับผิดชอบของโรงพยาบาลมีความเข้มแข็งและสามารถบริหารจัดการด้านสุขภาพภายในชุมชนได้เอง

### หมวดที่ 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์

#### มาตรฐานที่ 3 การจัดทำยุทธศาสตร์

องค์กรพยาบาลกำหนดกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และยกระดับความสามารถในการแข่งขันรวมถึงการกำหนดผลการดำเนินการโดยรวม และความสำเร็จในอนาคต

#### กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์

### ผลลัพธ์ที่คาดหวัง

1. บุคลากรทางการพยาบาล มีส่วนร่วมในการกำหนดแผนกลยุทธ์ด้านการพยาบาล
2. แผนยุทธศาสตร์ด้านการพยาบาลขององค์กรพยาบาล ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ พันธกิจ และนโยบายขององค์กรพยาบาล และของโรงพยาบาล
3. แผนยุทธศาสตร์ด้านการพยาบาลขององค์กรพยาบาล มีเป้าประสงค์ระยะสั้น และระยะยาวที่ตอบสนองต่อปัญหาสาธารณสุขของพื้นที่ ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สภาพการแข่งขันนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ความเสี่ยงด้านการเงิน สังคม จริยธรรม กฎหมาย และข้อบังคับ รวมทั้งลักษณะเฉพาะของโรงพยาบาล

#### เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

### ผลลัพธ์ที่คาดหวัง

1. เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรพยาบาล ประกอบด้วย เป้าประสงค์ระยะสั้นระยะยาว ตัวชี้วัดที่สำคัญ และกรอบเวลา
2. เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ขององค์กรพยาบาล มีการจัดลำดับความสำคัญตามสภาพปัญหา ความต้องการเร่งด่วน ความท้าทายขององค์กรพยาบาล สภาพการแข่งขันภายใน สภาพการแข่งขันภายนอก และความก้าวหน้าของการพัฒนาคุณภาพบริการพยาบาล

#### มาตรฐานที่ 4 การถ่ายทอดยุทธศาสตร์เพื่อนำไปปฏิบัติ

องค์กรพยาบาลแปลงเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการ มีการสรุปแผนปฏิบัติการและตัวชี้วัดหลักของผลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้อง มีการคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตตามตัวชี้วัด

### การจัดทำแผนปฏิบัติการ และการถ่ายทอดแผนเพื่อนำไปปฏิบัติผลลัพธ์ที่คาดหวัง

1. แผนปฏิบัติการเพื่อพัฒนาคุณภาพการพยาบาลขององค์กรพยาบาลสอดคล้องกับเป้าหมายยุทธศาสตร์และกลยุทธ์
2. แผนปฏิบัติการเพื่อพัฒนาคุณภาพการพยาบาลขององค์กรพยาบาลสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ทั้งด้านการให้บริการ ผู้ให้บริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
3. ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักด้านการพยาบาลที่สำคัญขององค์กรพยาบาลสอดคล้องกับตัวชี้วัดที่สำคัญของแผนยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ ครอบคลุมผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด
4. บุคลากรทางการพยาบาลดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการขององค์กรพยาบาล

### ผลลัพธ์ที่คาดหวัง

1. แผนปฏิบัติการเพื่อพัฒนาคุณภาพการพยาบาลขององค์กรพยาบาลมีการปรับเปลี่ยนตามสภาพปัญหา และเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป
2. ผลการดำเนินงานขององค์กรพยาบาลมีการนำไปเปรียบเทียบกับเป้าประสงค์ ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ผลการดำเนินงานของกลุ่ม และเกณฑ์เปรียบเทียบที่สำคัญ

### หมวดที่ 3 การให้ความสำคัญกับผู้ให้บริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

#### มาตรฐานที่ 5 ความรู้เกี่ยวกับผู้ให้บริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

องค์กรพยาบาลเรียนรู้เกี่ยวกับ ผู้ให้บริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้วยการคาดการณ์ความต้องการ/ความคาดหวัง และความนิยมชมชอบของผู้ให้บริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างต่อเนื่องเพื่อให้บริการพยาบาลตอบสนองผู้ให้บริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากที่สุด

### ความรู้เกี่ยวกับผู้ให้บริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

#### ผลลัพธ์ที่คาดหวัง

1. กลุ่มผู้ให้บริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่อยู่ในความรับผิดชอบขององค์กรพยาบาลถูกจำแนกตามลักษณะประชากร พฤติกรรมการให้บริการ และปัจจัยอื่นๆ ตามบริบทของโรงพยาบาล
2. บุคลากรทางการพยาบาล ปรับปรุงกระบวนการทำงาน และแผนปฏิบัติการตามข้อคิดเห็น และข้อร้องเรียนของผู้ให้บริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

## มาตรฐานที่ 6 ความสัมพันธ์ และความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

องค์กรพยาบาลสร้างความสัมพันธ์ และศึกษาความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้ผู้ใช้บริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพึงพอใจ และนำไปสู่การกล่าวถึงในทางที่ดี

### การสร้างความสัมพันธ์กับผู้ใช้บริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

#### ผลลัพธ์ที่คาดหวัง

1. องค์กรพยาบาลมีช่องทางรับข้อร้องเรียน ข้อคิดเห็นที่หลากหลาย และทั่วถึง เช่นผู้รับข้อคิดเห็น Website และอื่นๆ ตามบริบทของโรงพยาบาล
2. การบริการพยาบาลและพฤติกรรมบริการของบุคลากรทางการพยาบาลได้รับการปรับปรุง และแก้ไข ตามข้อร้องเรียน/ข้อคิดเห็นของผู้ใช้บริการอย่างเหมาะสมตามสถานการณ์
3. ผู้ใช้บริการ และครอบครัว ได้รับข้อมูล และข่าวสารด้านสุขภาพ ตามสภาพปัญหาอย่างต่อเนื่อง
4. ผู้ป่วยได้รับการคุ้มครองสิทธิ ตามคำประกาศสิทธิผู้ป่วย ขององค์กรวิชาชีพพยาบาล

### การวัดความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

#### ผลลัพธ์ที่คาดหวัง

1. องค์กรพยาบาล มีผลการประเมินความพึงพอใจ และไม่พึงพอใจของผู้ใช้บริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เป็นปัจจุบัน และเชื่อถือได้
2. ข้อคิดเห็นด้านบริการพยาบาลที่ได้จากผู้ใช้บริการได้รับการแก้ไข และตอบกลับตามระยะเวลาที่ประเมิน และตามการร้องเรียน
3. ข้อคิดเห็นด้านบริการของผู้ใช้บริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในความรับผิดชอบขององค์กรพยาบาลถูกนำไปเปรียบเทียบกับองค์กรที่เป็นเลิศเพื่อพัฒนาคุณภาพบริการพยาบาลอย่างก้าวกระโดด

### หมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ การจัดการสารสนเทศ และความรู้

#### มาตรฐานที่ 7 การวัด และวิเคราะห์ ผลการดำเนินงานขององค์กรพยาบาล

องค์กรพยาบาล วัดและวิเคราะห์ผลการดำเนินงานขององค์กรให้ครอบคลุม สอดคล้องเชื่อมโยงไปในทิศทางเดียวกัน รวมทั้งมีการปรับปรุงข้อมูล และสารสนเทศจากผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างต่อเนื่อง

### การวัดผลการดำเนินงาน

#### ผลลัพธ์ที่คาดหวัง

1. บุคลากรทางการแพทย์มีการปรับปรุงกระบวนการพยาบาล และคุณภาพบริการพยาบาลรวมทั้งการเพิ่มมูลค่าให้แก่การบริการพยาบาล
2. ข้อมูล และสารสนเทศที่ได้จากการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรพยาบาลถูกนำไปเปรียบเทียบกับองค์กรที่เป็นเลิศ และมีการเปรียบเทียบเชิงแข่งขัน
3. องค์กรพยาบาลมีการพัฒนาคุณภาพบริการพยาบาลแบบก้าวกระโดด

### การวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน

#### ผลลัพธ์ที่คาดหวัง

1. หน่วยงานในความรับผิดชอบขององค์กรพยาบาล มีการทบทวนผลการดำเนินงานและวางแผนยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ตามผลการวิเคราะห์ ผลการดำเนินงาน
2. บุคลากรทางการแพทย์ทุกระดับ รับผิดชอบต่อผลการวิเคราะห์ ผลการดำเนินงานขององค์กรพยาบาลภายในระยะเวลาที่กำหนด

### มาตรฐานที่ 8 การจัดการสารสนเทศ และความรู้

องค์กรพยาบาล จัดการสารสนเทศทางการแพทย์ให้พร้อมใช้ได้อย่างต่อเนื่อง ภาวะปกติและภาวะฉุกเฉิน รวมทั้งมีการจัดการความรู้ มีการวัดผล และประเมินผลการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ

#### ความพร้อมใช้ของข้อมูล และสารสนเทศ

#### ผลลัพธ์ที่คาดหวัง

1. องค์กรพยาบาล มีฐานข้อมูลที่เป็นทางการพยาบาลทั้งด้านการบริหารการบริการ และผลลัพธ์การบริการพยาบาล
2. องค์กรพยาบาล มีการพัฒนาด้านการบริหารจัดการบริการ และการพัฒนาคุณภาพการพยาบาลตามผลการวิเคราะห์ข้อมูล และสารสนเทศที่ทันสมัย
3. บุคลากรทางการแพทย์ทุกระดับ ได้ระบบทราบข้อมูล และสารสนเทศที่ถูกต้อง และทันเวลา
4. สารสนเทศขององค์กรพยาบาล มีความครอบคลุม รวดเร็ว ถูกต้อง ทันสมัย เชื่อมโยง และบูรณาการ นำเชื่อถือ สามารถเข้าถึงได้ ตรวจสอบได้ ยืดหยุ่น ต่อผู้ใช้ และบุคลากรทางการแพทย์ และภาคีเครือข่ายมีส่วนร่วมในกระบวนการข้อมูล และสารสนเทศ
5. องค์กรความรู้ใหม่ และนวัตกรรมทางการแพทย์ขององค์กรพยาบาล เป็นผลมาจาก การนำข้อมูล และสารสนเทศมาใช้ประโยชน์

### การจัดการความรู้

#### ผลลัพธ์ที่คาดหวัง

1. องค์กรพยาบาล มีแผนการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง
2. บุคลากรทางการพยาบาล ได้รับทราบระบบการจัดการความรู้ ทั้งในด้านเนื้อหา กลุ่มเป้าหมาย ช่องทาง ระยะเวลา กิจกรรม ผลผลิต และผลลัพธ์ที่คาดหวัง
3. องค์กรพยาบาล มีกระบวนการ และเครื่องมือ ที่ใช้ในการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ
4. ระบบการจัดการความรู้ขององค์กรพยาบาล มีความครอบคลุม รวดเร็ว ถูกต้อง ทันสมัย เชื่อมโยงนำเชื่อถือ สามารถเข้าถึงได้ ตรวจสอบได้ บุคลากรทางการพยาบาล ทุกระดับและภาคีเครือข่าย มีส่วนร่วมในกระบวนการความรู้
5. บุคลากรทางการพยาบาลที่เป็นแบบอย่างที่ดี ในการจัดการความรู้ ได้รับการยกย่องชมเชย และได้รับรางวัลตามผลงาน

#### หมวดที่ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

##### มาตรฐานที่ 9 ระบบการบริหารงานบุคคล

องค์กรพยาบาล กำหนดระบบการบริหารงานบุคคลการประเมินผลการปฏิบัติงาน การบริหารค่าตอบแทน และความก้าวหน้าในการทำงานที่เอื้อให้บุคลากรทางการพยาบาล และองค์กรพยาบาลมีผลการดำเนินงานที่ดี

##### การจัดระบบการบริหารงานบุคคล

#### ผลลัพธ์ที่คาดหวัง

1. องค์กรพยาบาล มีแผนด้านทรัพยากรบุคคลที่ครอบคลุม และสอดคล้องกับ พันธกิจ โครงสร้างองค์กร ทรัพยากร และความต้องการกำลังคนในปัจจุบัน และอนาคต
2. ทีมการพยาบาล มีความพร้อมให้บริการที่มีคุณภาพ ตลอด 24 ชั่วโมง ทั้งใน ภาวะปกติ และภาวะฉุกเฉิน
3. บุคลากรทางการพยาบาลทุกคน รับทราบถึงระบบบริหารงานบุคคลขององค์กรพยาบาล

##### ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการพยาบาล

#### ผลลัพธ์ที่คาดหวัง

1. บุคลากรทางการพยาบาล ได้รับการติดตามควบคุม กำกับ ดูแลการปฏิบัติงาน ทั้งขณะและอยู่ระหว่างทดลองงาน การฝึกอบรม และการปฏิบัติงานจริง อย่างทั่วถึง

2. บุคลากรทางการแพทย์พยาบาล ได้รับค่าตอบแทน รางวัล และสิ่งจูงใจตามผลการปฏิบัติ และเป็นมาตรฐานเดียวกัน

3. บุคลากรทางการแพทย์พยาบาล ได้รับทราบผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองจากผู้บริหารแบบ 2 ทาง

#### **การจ้างงาน และความก้าวหน้าในงาน**

##### **ผลลัพธ์ที่คาดหวัง**

1. คลาการทางการแพทย์พยาบาล มีส่วนร่วมในการคัดเลือกพยาบาลวิชาชีพ เพื่อดำรงตำแหน่งหัวหน้าพยาบาล และผู้บริหารทางการแพทย์พยาบาล

2. บุคลากรทางการแพทย์พยาบาล ได้รับทราบหน้าที่ ความรับผิดชอบ และสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานอย่างทั่วถึง

3. บุคลากรทางการแพทย์พยาบาล ได้รับการเลื่อนตำแหน่งอย่างมีหลักการตามหลักความสามารถ หลักอาวุโส และประสบการณ์

#### **มาตรฐานที่ 10 การเรียนรู้ และสร้างแรงจูงใจบุคลากรทางการแพทย์พยาบาล**

องค์กรพยาบาล ค้นหาความต้องการที่จำเป็นในการพัฒนาบุคลากร สร้างแรงจูงใจ และพัฒนาความก้าวหน้าในงานของบุคลากรทางการแพทย์พยาบาลอย่างต่อเนื่อง

#### **การพัฒนาบุคลากร**

##### **ผลลัพธ์ที่คาดหวัง**

1. บุคลากรทางการแพทย์พยาบาลทุกคน ได้รับการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง และครอบคลุม

2. บุคลากรทางการแพทย์พยาบาลใหม่ทุกคน ได้รับการปฐมนิเทศก่อนการปฏิบัติงาน ทั้งระดับบริหาร และระดับปฏิบัติการ

3. บุคลากรทางการแพทย์พยาบาลทุกคน ได้รับการฝึกทักษะในเรื่องดังต่อไปนี้เป็นประจำ

3.1 การช่วยฟื้นคืนชีพ

3.2 การซ้อมแผนปฏิบัติการเมื่อเกิดอุบัติเหตุ หรืออุบัติภัยหมู่ (Disaster

Management)

3.3 การพัฒนาคุณภาพการพยาบาล

3.4 กฎหมาย/จริยธรรมในการปฏิบัติงาน/การประกอบวิชาชีพ

3.5 การป้องกัน และควบคุมการติดเชื้อในโรงพยาบาล

3.6 บุคลากรทางการแพทย์พยาบาล นำความรู้ และทักษะใหม่ที่ได้จากการศึกษา และอบรมไปพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง

## การสร้างแรงจูงใจ และการพัฒนาความก้าวหน้าในงาน

### ผลลัพธ์ที่คาดหวัง

บุคลากรทางการแพทย์มีแรงจูงใจในการทำงาน มีความก้าวหน้าในงาน และได้รับการกระตุ้นให้มีการพัฒนาตนเอง และใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่

**มาตรฐานที่ 11** ความผาสุก และความพึงพอใจของบุคลากรทางการแพทย์ องค์กรพยาบาล จัดสภาพแวดล้อม และบรรยากาศในการทำงาน ให้การสนับสนุน สร้างความผาสุก และความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรทางการแพทย์อย่างต่อเนื่อง

### สภาพแวดล้อมในการทำงาน

#### ผลลัพธ์ที่คาดหวัง

1. หน่วยงานในความรับผิดชอบขององค์กรพยาบาลมีสภาพแวดล้อม บรรยากาศ ที่ดีและมีความปลอดภัยในการทำงาน
2. บุคลากรทางการแพทย์ ได้รับการดูแลสุขภาพที่จำเป็นอย่างเหมาะสม ทั้งด้านการส่งเสริมสุขอนามัย และความปลอดภัยในการทำงาน

### การให้การสนับสนุน และสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากร

#### ผลลัพธ์ที่คาดหวัง

บุคลากรทางการแพทย์มีความผาสุก มีแรงจูงใจ และพึงพอใจในการทำงาน

### หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

#### มาตรฐานที่ 12 กระบวนการสร้างคุณค่าทางการแพทย์

องค์กรพยาบาล มีกระบวนการสร้างคุณค่าทางการแพทย์ ด้วยการกำหนด/ ออกแบบกระบวนการหลัก มาตรฐาน/แนวทางปฏิบัติการ และวิธีการนำสู่การปฏิบัติ การติดตาม ควบคุมกำกับ ประเมินผล และปรับปรุงอย่างเป็นระบบ รวมทั้งมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายใน และภายนอกองค์กร

#### ผลลัพธ์ที่คาดหวัง

1. หน่วยงานในความรับผิดชอบขององค์กรพยาบาล มีกระบวนการหลักในการ ให้บริการพยาบาลที่สอดคล้องกับลักษณะงาน และความรับผิดชอบของหน่วยงาน
2. หน่วยงานในความรับผิดชอบขององค์กรพยาบาล มีรูปแบบ/มาตรฐาน/ระบบ/ และแนวทางปฏิบัติที่เอื้อให้เกิดผลลัพธ์ตามเป้าหมาย และตอบสนองต่อความต้องการของ ผู้ใช้บริการ



### มาตรฐานที่ 13 กระบวนการสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการพยาบาล

องค์กรพยาบาล มีกระบวนการสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการพยาบาลด้วยการกำหนด/ออกแบบกระบวนการหลักมาตรฐาน/แนวทางปฏิบัติ และวิธีการนำสู่การปฏิบัติ ติดตามควบคุมกำกับ ประเมินผล และปรับปรุงอย่างเป็นระบบรวมทั้งมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทั้งภายใน และภายนอกองค์กร

#### ผลลัพธ์ที่คาดหวัง

1. หน่วยงานในความรับผิดชอบขององค์กรพยาบาล มีกระบวนการหลัก และระบบการบริหารทรัพยากรด้านการจัดการที่เอื้อต่อการทำงานของบุคลากรทางการพยาบาล
2. หน่วยงานในความรับผิดชอบขององค์กรพยาบาล มีข้อกำหนด/มาตรฐานการปฏิบัติ/แนวทางปฏิบัติของกระบวนการสนับสนุนที่เอื้อให้เกิดผลลัพธ์ตามเป้าหมาย ตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้บริการ
3. หน่วยงานในความรับผิดชอบขององค์กรพยาบาล มีการควบคุม และลดต้นทุนทางการพยาบาล แต่ยังคงรักษาระดับคุณภาพของบริการ

#### หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการขององค์กรพยาบาล

### มาตรฐานที่ 14 ผลลัพธ์การดำเนินการขององค์กรพยาบาล

องค์กรพยาบาล กำหนดผลลัพธ์ของการดำเนินงาน ด้านประสิทธิผล ตามพันธกิจด้านคุณภาพการให้บริการ ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน และด้านการพัฒนาองค์กรที่แสดงให้เห็นถึงความสำเร็จ หรือแนวโน้มของความสำเร็จ ของการดำเนินงานขององค์กรพยาบาลในภาพรวม

#### ผลลัพธ์ที่คาดหวัง

องค์กรพยาบาล กำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์ด้านการพัฒนาองค์กร ทั้งในปัจจุบันเปรียบเทียบกับเป้าหมาย แนวโน้มของผลการดำเนินการ และผลการดำเนินการเปรียบเทียบกับองค์กรพยาบาลอื่น ซึ่งครอบคลุมผลลัพธ์ดังต่อไปนี้

1. การจัดการความรู้
2. การจัดการทุนด้านมนุษย์ และการบริหารงานบุคคล
3. การจัดการสารสนเทศ
4. การพัฒนากฎหมาย และการปฏิบัติตามข้อบังคับ และกฎหมายด้านการพยาบาล
5. การบริหารความเสี่ยง
6. การบริหารจัดการองค์กรการสร้างนวัตกรรมทางการพยาบาล และนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาใช้



7. การดำเนินงานอย่างมีจริยธรรม การสร้างความเชื่อมั่น แก่ผู้ใช้บริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการบริหารงาน

8. การสนับสนุนชุมชน ในความรับผิดชอบของโรงพยาบาล

#### 1.4 การบริหารงานตามมาตรฐานการบริหารการพยาบาล

**1.4.1 การบริหารงานตามมาตรฐานการบริหารการพยาบาล** หมายถึง การปฏิบัติ กิจกรรมการบริหารการพยาบาลตามมาตรฐานการบริหารการพยาบาล ของสำนักการพยาบาล กรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข ประกอบด้วย 14 มาตรฐานมีรายละเอียดดังนี้

**1.4.2 การนำ** หมายถึง การที่หัวหน้าหอผู้ป่วยชั้นนำ สื่อสารและส่งเสริมผลการดำเนินงานที่ดี ให้ความมั่นใจในคุณภาพและความปลอดภัยในการดูแลผู้รับบริการ

**1.4.3 ความรับผิดชอบต่อสังคม** หมายถึง การที่หัวหน้าหอผู้ป่วย จัดให้มีถึงระบบการดูแลกิจการที่ดี รับผิดชอบต่อสาธารณะ สร้างความมั่นใจว่ามีการดำเนินงานอย่างมีจริยธรรม และ มีส่วนร่วมสนับสนุนต่อสุขภาพชุมชน

**1.4.4 การจัดทำยุทธศาสตร์** หมายถึง การที่หัวหน้าหอผู้ป่วย กำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เพื่อตอบสนองกับความท้าทายขององค์กรและสร้างความเข้มแข็งให้กับการดำเนินงานขององค์กร

**1.4.5 การถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำ ไปปฏิบัติ** หมายถึง การที่หัวหน้าหอผู้ป่วย การพยาบาลถ่ายทอดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติและติดตามความก้าวหน้าเพื่อให้มั่นใจว่าบรรลุเป้าประสงค์

**1.4.6 ความรู้เกี่ยวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** หมายถึง การที่หัวหน้าหอผู้ป่วยเรียนรู้ความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญของผู้ป่วย/ผู้รับผลงานของตนเพื่อให้มั่นใจว่าบริการที่จัดให้สอดคล้องกับความต้องการ

**1.4.7 ความสัมพันธ์และความพึงพอใจ ของผู้ใช้บริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** หมายถึง การที่หัวหน้าหอผู้ป่วยสร้างความสัมพันธ์กับผู้ป่วย/ผู้รับผลงานเพื่อสร้างความเชื่อมั่น ศรัทธา ความพึงพอใจและความร่วมมือ มีการประเมินและนำข้อมูลความพึงพอใจของผู้รับบริการ/ผู้รับผลงานมาใช้ปรับปรุงการดำเนินงาน

**1.4.8 การวัดวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน ขององค์กรพยาบาล** หมายถึง การที่หัวหน้าหอผู้ป่วยจัดให้มีการวัดวิเคราะห์ ปรับทิศทาง ทบทวน และปรับปรุงผลงาน โดยใช้ข้อมูลและสารสนเทศในทุกระดับและทุกส่วนขององค์กร

**1.4.9 การจัดการสารสนเทศและความรู้** หมายถึง การที่หัวหน้าหอผู้ป่วยแสดงความมั่นใจว่ามีข้อมูล สารสนเทศ ซอฟต์แวร์ และฮาร์ดแวร์ ที่จำเป็น มีคุณภาพ และพร้อมใช้งานสำหรับ

บุคลากร/ผู้ป่วย/ผู้รับผลงาน การสร้างและจัดการสินทรัพย์ความรู้ของตน เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขององค์กร

**1.4.10 ระบบการบริหารงานบุคคล** หมายถึง การที่หัวหน้าหอผู้ป่วยกำหนดระบบการบริหารงานบุคคล การประเมินผลการปฏิบัติงาน การบริหารค่าตอบแทน และความก้าวหน้าในการทำงานที่เอื้อให้บุคลากรทางการพยาบาลและองค์กรพยาบาลมีผลการดำเนินงานที่ดี

**1.4.11 การเรียนรู้ และการสร้างแรงจูงใจ บุคลากรทางการพยาบาล** หมายถึง การที่หัวหน้าหอผู้ป่วยค้นหา ความต้องการที่จำเป็นในการพัฒนาบุคลากร สร้างแรงจูงใจและพัฒนาความก้าวหน้าในงานของบุคลากรทางการพยาบาลอย่างต่อเนื่อง

**1.4.12 ความผาสุกและความพึงพอใจของบุคลากรทางการพยาบาล** หมายถึง การที่หัวหน้าหอผู้ป่วยจัดสภาพแวดล้อม และบรรยากาศในการทำงาน ให้การสนับสนุนสร้างความผาสุกและความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรทางการพยาบาลอย่างต่อเนื่อง

**1.4.13 กระบวนการสร้างคุณค่าทางการพยาบาล** หมายถึง การที่หัวหน้าหอผู้ป่วยกำหนด/ออกแบบกระบวนการหลัก มาตรฐาน/แนวทางปฏิบัติการ และวิธีการนำสู่การปฏิบัติการ ติดตาม ควบคุมกำกับ ประเมินผล และปรับปรุงอย่างเป็นระบบ รวมทั้งมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายใน และภายนอกองค์กร

**1.4.14 กระบวนการสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการพยาบาล** หมายถึง การที่หัวหน้าหอผู้ป่วยสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการพยาบาลด้วยการกำหนด/ออกแบบกระบวนการหลัก มาตรฐาน/แนวทางปฏิบัติ และวิธีการนำสู่ การปฏิบัติ ติดตามควบคุมกำกับ ประเมินผล และปรับปรุงอย่างเป็นระบบ รวมทั้งมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทั้งภายใน และภายนอกองค์กร

**1.4.15 ผลลัพธ์การดำเนินการองค์กรพยาบาล** หมายถึง การที่หัวหน้าหอผู้ป่วยกำหนดผลลัพธ์ของการดำเนินงาน ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ ด้านคุณภาพการให้บริการ ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน และด้านการพัฒนาองค์กรที่แสดงให้เห็นถึงความสำเร็จ หรือแนวโน้มของความสำเร็จ ของการดำเนินงานขององค์กรพยาบาลในภาพรวม

## 2. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย

### 2.1 ความหมายของภาวะผู้นำและภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

#### 2.1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

นักวิชาการและนักวิจัยได้ให้คำจำกัดความภาวะผู้นำไว้แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับทฤษฎี ความสนใจของแต่ละบุคคลและยุคสมัยที่แตกต่างกัน

Dubrin (2004) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่น และให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

Daft (2005) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นความสำคัญที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายรวมกัน

Robins and Judge (2007) ให้ความหมายว่าภาวะผู้นำเป็นกระบวนการสร้างเสริมอำนาจและการสอนผู้อื่น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อปรับเปลี่ยนทัศนคติและความเชื่ออันจำกัดของบุคคลให้เปลี่ยนไปด้วยพลังความสามารถ

Schermerhorn (2008) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการในการคลบั่นดาลใจ (Inspire) ให้บุคคลอื่นทำงานให้สำเร็จ

บุญใจ ศรีสถิตยัณราภรณ์ (2005) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นผู้นำที่ดี (Good leader) สามารถโน้มน้าวพูดตาม หรือผู้ได้บังคับบัญชา หรือสมาชิกในกลุ่มให้ความร่วมมือ กับผู้นำในการทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

ธวัช บุญยมนิ (2005) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การกระทำระหว่างบุคคล โดยบุคคลที่เป็นผู้นำจะใช้อิทธิพล (influence) หรือการคลบั่นดาล (inspiration) ให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มกระทำหรือไม่กระทำบางสิ่งบางอย่าง ตามเป้าหมายที่ผู้นำกลุ่มหรือองค์กรกำหนดไว้

วิชญ์ เครื่องงาม, เล่าเรื่องผู้นำ, (2554) ผู้นำ (Leadership) หมายถึงผู้ที่สามารถนำพาผู้อื่นไปสู่เป้าหมายหรือทิศทางที่ต้องการได้ดูความสำเร็จ เรียบร้อย ทุกวงการต้องมีผู้นำแค่นั้นจะเคลื่อนไหวไปสู่เป้าหมายร่วมกันโดยพร้อมเพียงได้อย่างปกติ คนไทยใช้คำว่า “บารมี” แต่ตามตำราสากลจะใช้คำว่า “leadership” หรือ “ภาวะผู้นำ” นั่นเอง

จตุพร สังขวรรณ, ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์, (2557) ความสำเร็จขององค์กร นอกจากมาจากความร่วมมือร่วมใจของสมาชิกในองค์กรแล้วยังต้องมีผู้นำที่มีประสิทธิภาพสามารถนำพาองค์กรประสบความสำเร็จภายใต้การเปลี่ยนแปลงและไม่มีความแน่นอนมีความรอบรู้และเข้าใจเรื่องบทบาทหน้าที่ของตนเอง

จากความหมายของภาวะผู้นำที่กล่าวมาแล้วนั้น สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมที่บุคคลที่เป็นผู้นำสามารถจูงใจ หรือโน้มน้าวพูดตามให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรมต่างๆด้วยความเต็มใจ หรือให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

### 2.1.2 ความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

Hitt and Keats (1994, อ้างถึงใน จูติมา จำนงค์เลิศ, 2550) อธิบายว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ หมายถึง กระบวนการที่เป็นพลวัต ในการพัฒนาวิสัยทัศน์ในการสื่อสารอย่างต่อเนื่องแก่สมาชิกในองค์กรและความพยายามในการให้สมาชิกมีความเชื่อมั่นผูกพันต่อองค์กร

Barron and Handerson (1995, อ้างถึงใน จูติมา จำนงค์เลิศ, 2550) กล่าวว่าผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ลักษณะของผู้นำที่แสดงออกถึงความเชี่ยวชาญ ชำนาญ ในการริเริ่มและสื่อสารถึงวิสัยทัศน์เพื่อการพัฒนาที่ดีขึ้น

Daft (2005) กล่าวว่าผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ผู้ที่มีความสามารถในการมองอนาคต รักความยืดหยุ่น มีความคิดเชิงกลยุทธ์ และกระตุ้น ริเริ่มให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อการได้เปรียบทางการแข่งขัน

Hitt Ireland and Hoskisson (2007) กล่าวว่าผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง 8 ความสามารถในการคาดการณ์ มีความยืดหยุ่นและส่งเสริมพลังให้ผู้อื่นในการเปลี่ยนแปลงทางกลยุทธ์

จากความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่กล่าวมาแล้วนั้น สรุปได้ว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ในการกำหนดทิศทาง นโยบายขององค์กร และสามารถสื่อสารนโยบายสู่การปฏิบัติได้ มีความคิดสร้างสรรค์ เป็นผู้ริเริ่มและส่งเสริมพลังให้บุคลากรในองค์กรสร้างการเปลี่ยนแปลงเพื่อการได้เปรียบทางการแข่งขัน

### 2.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ปัจจุบันความรู้เกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญต่อผู้นำเป็นอย่างมาก เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงในระบบสุขภาพยังอยู่ในระยะเปลี่ยนผ่านซึ่งอาจมีการเปลี่ยนแปลงที่คาดไม่ถึง หรือการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว และรุนแรง ผู้นำจึงจำเป็นต้องมีความรู้ด้านการบริหารกลยุทธ์ และพัฒนาตนเองให้มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นผู้นำรูปแบบหนึ่งที่น่าความก้าวหน้ามาสู่องค์กร เนื่องจากการบริหาร ในยุคปัจจุบันล้วนต้องเป็นการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ทุกองค์การใช้ในการดำเนินการเพื่อความอยู่รอดและเจริญก้าวหน้าขององค์กร ผู้นำจึงมีบทบาทสำคัญในการบริหารเชิงกลยุทธ์ ด้วยการวิเคราะห์ภารกิจขององค์กร พิจารณาสภาพแวดล้อมต่างๆที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานพิจารณาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรคของการบริหารงานและเข้าสู่กระบวนการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ในการกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จและการควบคุมกลยุทธ์ให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2545)

องค์กรชั้นนำ 100 อันดับแรกของสหรัฐอเมริกา ได้นำการบริหารเชิงกลยุทธ์เข้ามาในองค์กรถึงร้อยละ 97 การบริหารเชิงกลยุทธ์ไม่ใช่สิ่งที่เป็นหน้าที่เฉพาะของหน่วยงานใด

หน่วยงานหนึ่ง แต่จะต้องมีหน้าที่และความพยายามของทุกฝ่ายในองค์กร โดยเฉพาะองค์การพยาบาลที่เป็นองค์กรที่มีบุคลากร และมีงานในความรับผิดชอบเป็นจำนวนมากหน่วยงานหนึ่งในโรงพยาบาล มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องนำการบริหารเชิงกลยุทธ์เข้ามาใช้ การบริหารเชิงกลยุทธ์จึงมีความสำคัญต่อองค์กรในระดับต่างๆ และ ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ต่างๆ ภายในองค์กรดังนี้ คือ (สุวิณี วิวัฒน์วานิช, 2548:46-47)

1. การบริหารเชิงกลยุทธ์ทำให้องค์กรสามารถกำหนดทิศทางที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมขององค์กรได้อย่างเหมาะสม สภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ช่วยให้ผู้บริหารเกิดความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงและมีวิสัยทัศน์ต่ออนาคต ทำให้สามารถกำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างเหมาะสม และเป็นรูปธรรม

2. การบริหารเชิงกลยุทธ์สามารถสร้างความสอดคล้องในการปฏิบัติงาน โดยที่การบริหารเชิงกลยุทธ์นอกจากจะกำหนดแนวทางขององค์กรแล้ว ยังมีการถ่ายทอดแนวทางลงไปในระดับต่างๆขององค์กรอีกด้วย ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญมากต่อองค์กร เพราะจะทำให้ผู้บริหารมีการควบคุมกลยุทธ์และการปฏิบัติงานในทุกระดับให้มีความสอดคล้องกันทั้งองค์กร

3. การบริหารเชิงกลยุทธ์สามารถสร้างความพร้อมแก่องค์กร เนื่องจากกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์มีการคิดวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและกำหนดกลยุทธ์ตามผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารองค์กรและผู้ปฏิบัติงานมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของเกิดขึ้น

4. การบริหารเชิงกลยุทธ์สามารถสร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน การบริหารเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้ผู้เกี่ยวข้องในองค์กรได้เข้าใจในภาพรวมของทั้งองค์กร เข้าใจในความต้องการขององค์กร รวมทั้งสามารถประเมินศักยภาพขององค์กรและคู่แข่งได้ จึงทำให้สามารถปรับปรุงแก้ไข จัดลำดับความสำคัญในการดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม ทำให้องค์กรสามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การบริหารงานในหอผู้ป่วยก็เช่นเดียวกัน หัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้ที่มีหน้าที่นำนโยบายของกลุ่มงานการพยาบาลไปปฏิบัติจริงในหอผู้ป่วย โดยการกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการ รวมทั้งมีหน้าที่ในการควบคุม กำกับการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผน จะต้องประเมินผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์ย่อยต่างๆและแผนการปฏิบัติการ เพื่อที่จะสามารถบริหารงานในหอผู้ป่วยอย่างมีประสิทธิภาพ และพัฒนาหอผู้ป่วยสู่การเป็นองค์กรที่มีประสิทธิผลได้



### 1.3 แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำและภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic leadership) เป็นภาวะการนำโดยกำหนดทิศทางและกระตุ้นสร้างแรงบันดาลใจให้แก่องค์กร ในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรอยู่รอดและมีความก้าวหน้า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เป็นภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง คล้ายคลึงกับภาวะผู้นำมุ่งเน้นเป้าหมาย (Path=goal Leadership) ซึ่งจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยรางวัลอันเกิดจากการบรรลุผลสำเร็จในงาน และผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) ซึ่งเน้นการนำเพื่อการเปลี่ยนแปลงมากกว่าความคงที่ คุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยคุณลักษณะเฉพาะดังนี้ (DuBin 1998 อ้างใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี 2544)

1. มีความคิดความเข้าใจในระดับสูง (High-level cognitive activity)
2. สามารถนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ได้ (Gathering multiple inputs to formulate strategy)
3. มีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต (Anticipating and creating a future)
4. มีวิธีการคิดเชิงปฏิวัติ (เปลี่ยนแปลงอย่างสิ้นเชิง) (Revolutionary thinking)
5. การกำหนดวิสัยทัศน์ (Creating a vision) แสดงองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Component of Strategic leadership)

Nahavandi. (2000) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์คือความสามารถในการทำนายอนาคต ด้วยมีสายตาทะลุไกล รักษาความยืดหยุ่น และใจกว้างพอที่จะให้อำนาจหรือรับฟังบุคคลอื่นในการสร้างสรรค์และเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์เท่าที่จำเป็น ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์โดยธรรมชาติต้องทำหลายหน้าที่ ที่เกี่ยวข้อง กับการบริหารจัดการผ่านบุคคลอื่นในการบริหารจัดการทั้งองค์กร มากกว่าที่จะผ่านหน่วยงานย่อยตาม Organization chart และกำหนดขอบเขตเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง (Dynamic) ต้องเรียนรู้วิธีการเข้าไปมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้สภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน โดยคำพูดหรือโดยทำเป็นตัวอย่าง (Role Model) และส่งผ่านความสามารถในการมองอนาคต ที่กว้างไกลไปยังองค์กร โดยรวมได้ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพหมายถึงการมีอิทธิพลในพฤติกรรมความคิดและความรู้สึกของบุคคลที่พวกเขาทำงานด้วย ผู้นำเชิงกลยุทธ์ ต้องมีความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล (Human Capital) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดของความชำนาญ (Skill) มีความรู้ในองค์กร (Knowledge Management) สร้างสรรค์นวัตกรรมเชิงพาณิชย์ (Innovation) สร้างผลตอบแทนที่สูงกว่าเกณฑ์เฉลี่ย (Above-average Return) ให้กับ Stakeholders จุดศูนย์กลางของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ คือความสามารถในการบริหารการดำเนินงานขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพผลและรักษาผลการดำเนินงานที่สูงตลอดเวลา

สนับสนุนค่านิยมวัฒนธรรมที่ดี (Corporate Culture) ใช้ประโยชน์จากความสามารถหลัก (Core Competency) ใช้ระบบการควบคุมองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพตลอดจนต้องวัดได้และจัดให้มีการปฏิบัติทางคุณธรรม

Davies and Davies (2004, อ้างถึงใน จิตติมา จำนวนเลิศ, 2550) โดยกำหนดรูปแบบของการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า คุณลักษณะของผู้นำเชิงกลยุทธ์ควรประกอบด้วย คุณสมบัติ 2 ด้าน ดังนี้

### 1. ด้านความสามารถในการจัดการ ซึ่งประกอบด้วย

1.1 ความสามารถในการกำหนดทิศทางกลยุทธ์ขององค์กร มีความสามารถในการมองไปไกลในอนาคต เข้าใจในบริบทขององค์กรในปัจจุบัน กำหนดแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และรูปแบบการดำเนินงานในภาวะปัจจุบัน

1.2 ความสามารถในการถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

1.3 ความสามารถในการปรับสมาชิกในองค์กรให้เข้ากับองค์กร สร้างค่านิยมในองค์กรที่สนับสนุนให้สมาชิกเกิดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ปรับปรุงพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมาย

1.4 ความสามารถในการกำหนด เปลี่ยนแปลงกลยุทธ์สามารถสร้างพัฒนาและเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงภายนอก มีการตัดสินใจที่ถูกต้องทันต่อเวลาและสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

### 2. ด้านคุณลักษณะเฉพาะซึ่งประกอบด้วย

2.1 เป็นผู้ที่ไม่พึงพอใจกับสิ่งที่มีอยู่ เป็นอยู่ในปัจจุบัน (Dissatisfaction or restlessness with the present) คือ มีความคิดสร้างสรรค์ไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่ ปรับปรุง พัฒนา องค์กร อยู่ตลอดเวลา

2.2 มีความสามารถในการดูดซับความรู้ใหม่ๆ (Absorptive capacity) สามารถนำความรู้ มาวิเคราะห์ ประยุกต์ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ใหม่ต่อองค์กร มีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา

2.3 มีความสามารถในการปรับตัว (Adaptive capacity) เป็นผู้ที่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงและมีความยืดหยุ่นสูง

2.4 มีภาวะผู้นำ ฉลาดและมีสติปัญญา (Leadership wisdom) มีการตัดสินใจที่ถูกต้องในเวลาที่เหมาะสม สามารถวิเคราะห์การตัดสินใจได้ว่าสิ่งไหนคือความคิดที่ดีหรือไม่ดี ทำให้ผู้อื่นยอมรับในคุณค่าและความคิดของตน นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์



### แนวคิดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ Hitt Ireland and Hoskisson (2007)

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ไอแลนด์ และฮิทท์ (Ireland & Hitt, 2007) สองนักวิจัยด้านยุทธศาสตร์ ให้ทรรศนะเกี่ยวกับผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับศตวรรษที่ 21 ต้องประกอบไปด้วยคุณลักษณะ ด้านการบริหารและการมีคุณธรรม จริยธรรม ประกอบไปด้วยองค์ประกอบทั้ง 5 ด้าน

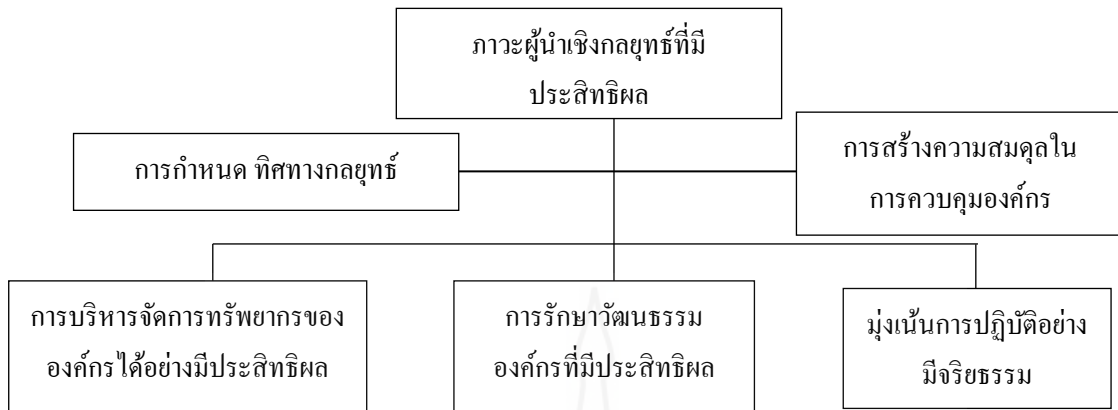
1. การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ (Determining strategic direction) คือ มีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ตลอดจนจูงใจกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติงานได้อย่างสม่ำเสมอ สามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกเพื่อกำหนดแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

2. การบริหารทรัพยากรในองค์กร (Effectively management the firm's resource portfolio) มีความสามารถใช้กลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรในองค์กร ทางด้านงบประมาณและด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อให้ทรัพยากรเหล่านั้นเกิดประโยชน์สูงสุด มีความคุ้มค่า คุ่มทุน เพื่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันหรือ ผู้ใช้บริการได้รับบริการที่มีคุณภาพ

3. การสนับสนุน วัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิผล (Sustaining and effective organization culture) มีความสามารถในการกำหนด เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรและค่านิยมให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง ของสิ่งแวดล้อมภายนอก สามารถเลือกวัฒนธรรมองค์กร ที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานและเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมการทำงานของสมาชิก

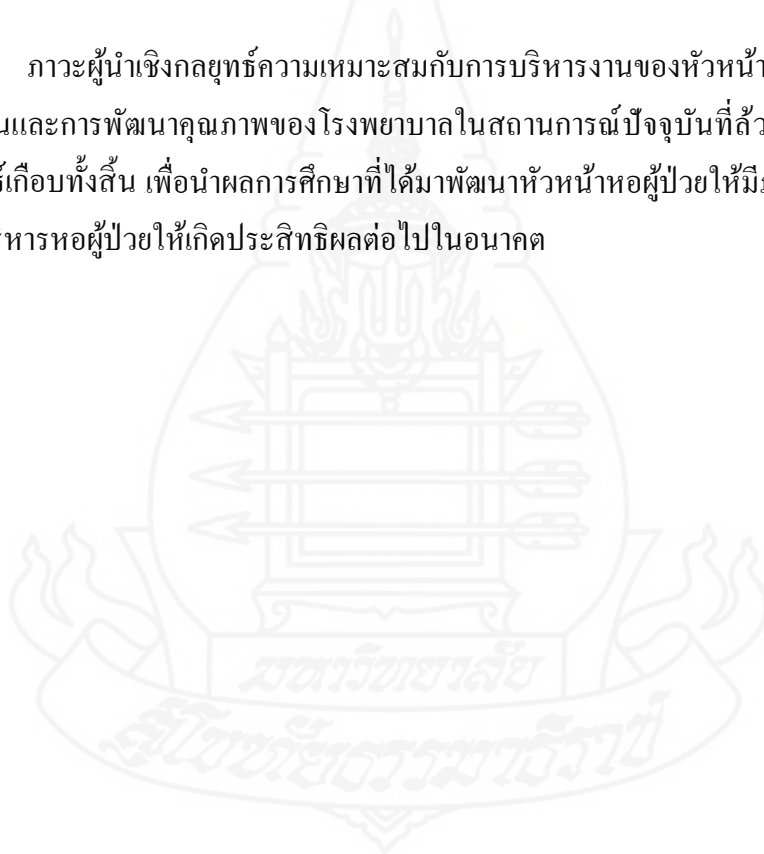
4. การปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม (Emphasizing ethical practices) เป็นผู้นำที่มีคุณธรรม จริยธรรม มีความ ซื่อสัตย์ สุจริต เป็นที่น่าไว้วางใจ มีการตัดสินใจโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว

5. การควบคุมองค์กรให้สมดุล (Establishing balanced organization controls) มีการจัดการบริหารงาน ดูแลในกระบวนการทำงานให้ได้มาตรฐานคุณภาพการบริการ ผู้ใช้บริการพึงพอใจในบริการ ที่ได้รับและผู้ให้บริการมีความสุขและเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ดังแสดงตามรูปภาพที่ 2.2



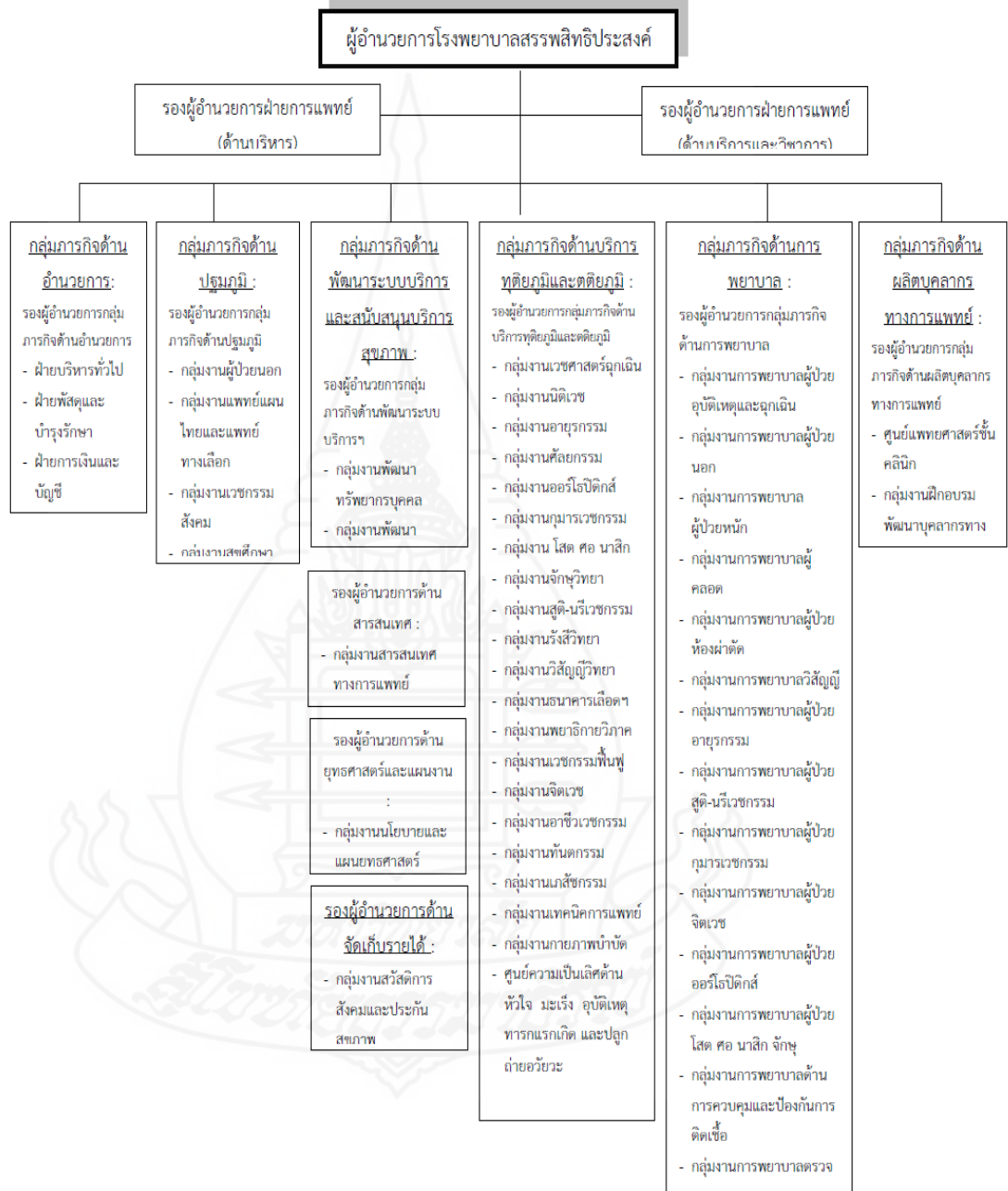
ภาพที่ 2.2 การปฏิบัติของความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผล (Ireland & Hitt, 2007)

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ความเหมาะสมกับการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยในยุคของการแข่งขันและการพัฒนาคุณภาพของโรงพยาบาลในสถานการณ์ปัจจุบันที่ล้วนต้องใช้บริการเชิงกลยุทธ์เกือบทั้งสิ้น เพื่อนำผลการศึกษาที่ได้มาพัฒนาหัวหน้าหอผู้ป่วยให้มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อการบริหารหอผู้ป่วยให้เกิดประสิทธิผลต่อไปในอนาคต



### 3. กลุ่มภารกิจด้านการพยาบาลโรงพยาบาลสรรพสิทธิประสงค์

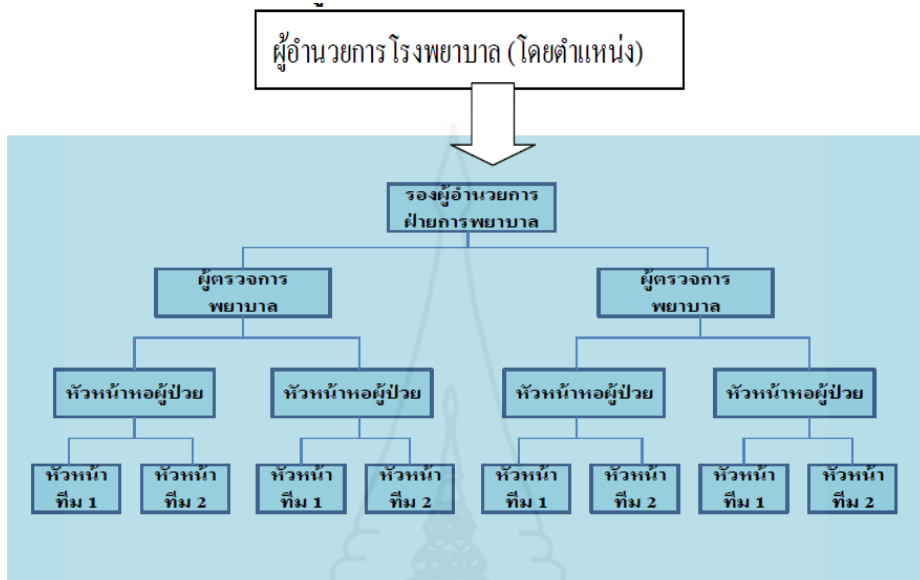
#### 3.1 โครงสร้างการบริหารโรงพยาบาลสรรพสิทธิประสงค์



ภาพที่ 2.3 โครงสร้างการบริหารโรงพยาบาลสรรพสิทธิประสงค์

ที่มา: ศูนย์ข้อมูลคุณภาพ โรงพยาบาลสรรพสิทธิประสงค์, 2559

### 3.2 โครงสร้างการบริหาร กลุ่มภารกิจด้านการพยาบาล



ภาพที่ 2.4 โครงสร้างการบริหาร กลุ่มภารกิจด้านการพยาบาล  
ที่มา: นิตยา ศรีญาณลักษณ์, 2552

**3.3 บทบาทของผู้บริหารทางการพยาบาลโรงพยาบาลสรรพสิทธิประสงค์ มี 3 ระดับ**  
**บทบาท** คือ สิ่งที่กำหนดการกระทำและความคาดหวัง เพื่อหาวิธีการจัดการกับสถานการณ์ต่างๆ และจัดบุคคลให้อยู่ในตำแหน่งของเขาในสังคม หน้าที่หรือการกระทำจะเกิดขึ้นด้วยความคาดหวัง ตามบทบาทที่ถูกระบุไว้แล้วตามลำดับ ดังนั้นจำเป็นต้องทราบบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารการพยาบาล

#### 3.3.1 บทบาทผู้บริหารฝ่ายการพยาบาล

บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารการพยาบาลแบ่งเป็น 3 ระดับ

1. ระดับหัวหน้าฝ่ายรองผู้อำนวยการฝ่ายการพยาบาล
2. ระดับหัวหน้าหอผู้ป่วย
3. ระดับหัวหน้าทีมการพยาบาล

มีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบฝ่ายการพยาบาลมีดังนี้

1. รับนโยบายจากผู้อำนวยการ โรงพยาบาล
2. กำหนดปรัชญา นโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายทางการพยาบาล
3. บริหารงานทั่วไปเกี่ยวกับ

- 3.1 บริหารงานบุคลากรทางการแพทย์
  - 3.2 บริหารด้านวัสดุอุปกรณ์ด้านการพยาบาล
  - 3.3 บริหารงบประมาณด้านการพยาบาล
  - 3.4 กำหนดมาตรฐานบริการพยาบาล
  4. สนับสนุนด้านการวิจัย
  5. เป็นที่ปรึกษาให้คำแนะนำการปฏิบัติงานของบุคลากรระดับผู้ตรวจการ
- หัวหน้าหอผู้ป่วย
6. เพื่อพัฒนาคุณภาพการดำเนินงานด้านบริการอย่างต่อเนื่อง
  7. แก้ปัญหาด้านต่างๆในฝ่ายการพยาบาล
- บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ตรวจการพยาบาล**
1. รับผิดชอบงานจากรองฝ่ายการพยาบาล
  2. ตรวจสอบจำนวนบุคลากรถ้าไม่เพียงพอในกรณีฉุกเฉินจะเสริมอัตรากำลัง
- ตามความจำเป็น
3. ตรวจสอบบุคลากรระหว่างปฏิบัติงานร่วมแก้ปัญหา
  4. ร่วมแก้ปัญหาในกรณีฉุกเฉินเหตุด่วน เหตุร้าย 5 ให้คำปรึกษาแนะนำและการปฏิบัติงานหัวหน้าหอผู้ป่วยบุคลากรทางการแพทย์
  5. พัฒนาคุณภาพทางการแพทย์ให้และคุณภาพและมาตรฐาน
  6. ร่วมแก้ปัญหาในด้านต่างๆของฝ่ายการพยาบาลอย่างต่อเนื่องโดยบันทึกเหตุการณ์ผิดปกติเสนอรองฝ่ายการพยาบาล
- บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของหัวหน้าหอผู้ป่วย**
1. รับนโยบายจากหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลเพื่อดำเนินตามเป้าหมายที่กำหนด
  2. สร้างและสนับสนุนปฏิบัติงานด้านการพยาบาลให้มีประสิทธิภาพและมี
- มาตรฐาน
- 2.1 การจัดระบบการปฏิบัติงานและการมอบหมายงาน
  - 2.2 ควบคุมการปฏิบัติให้ดำเนินการตามแผนการพยาบาลมีการประเมินและติดตามผล อย่างต่อเนื่อง 2ควบคุมตรวจสอบบันทึกทางการแพทย์พยาบาล
  - 2.3 นิเทศการพยาบาลให้คำแนะนำและคำปรึกษาอย่างต่อเนื่องและให้การทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพ
  - 2.4 พัฒนาปรับปรุงวิธีการปฏิบัติให้ได้คุณภาพและมาตรฐานทางการแพทย์พยาบาลและตัวชี้วัดของหน่วยงาน

2.5 สนับสนุนให้มีการวิจัยจากการปฏิบัติทางการพยาบาล

2.6 จัดให้มีการประชุมปรึกษาหารือในหอผู้ป่วยอย่างสม่ำเสมอ

2.7 รวบรวมสถิติจัดทำรายงานประจำเดือนและรายงานประจำปีได้อย่าง

มีประสิทธิภาพ สามารถบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

### 1.3 การบริหารงานของหอผู้ป่วย

การบริหารบุคลากรทางการพยาบาลบทบาทหน้าที่ของหัวหน้าหอผู้ป่วย

1. ทำตามนโยบายวางแผนอัตรากำลังประจำปี ตารางเวรประจำเดือน ปฏิบัติงาน 40 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ที่มีเวลาพักผ่อนเพียงพอ โดยปกติจัดเวร 8 ชั่วโมง

2. พัฒนาบุคลากรด้านความรู้และทักษะปฏิบัติสอนนิเทศให้บุคลากรเรียนรู้จากประสบการณ์เด็กัดสถานการณ์จริง เปิดโอกาสให้เข้าร่วมประชุมวิชาการทางการพยาบาลทางในโรงพยาบาลและการประชุมจากหน่วยงานภายนอก

3. จัดให้มีสนทนาการ หรือพัฒนาองค์กรร่วมกับสหสาขาวิชาชีพ (กรณีการ์ เจิม เทียนชัย ,2554) บริหารงบประมาณการจัดซื้ออุปกรณ์ที่ใช้ในหอผู้ป่วย

แนวทางการปฏิบัติในการบริหารหอผู้ป่วยที่มีประสิทธิภาพได้แก่

1. การวางแผน-คิด วิเคราะห์กิจกรรมที่จะกระทำไว้ล่วงหน้า  
2. การใช้เวลาอย่างมีประสิทธิภาพ ใช้เวลาอย่างคุ้มค่าได้ทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3. การตัดสินใจและวินิจฉัยสั่งการอย่างมีเหตุผล  
4. การตอบสนองต่อความพึงพอใจของผู้ใช้บริการอย่างสอดคล้องกับแผนการดูแลรักษา

5. การตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กรและสังคม  
6. การจัดองค์กรที่สอดคล้องกับหมายเหตุเชิงธุรกิจ  
7. การจัดแบ่งงานการพยาบาลที่ส่งเสริมคุณภาพบริการพยาบาล  
8. การจัดตำแหน่งหน้าที่ที่เหมาะสมกับงานและสร้างความก้าวหน้าให้กับบุคลากรเป็นอย่างดี

9. ทำให้หอผู้ป่วยเป็นศูนย์กลางที่สำคัญของกลุ่มงานการพยาบาลและโรงพยาบาล

10. สร้างวัฒนธรรมในหอผู้ป่วยที่สะท้อนค่านิยมของวิชาชีพ และค่านิยมเชิงธุรกิจได้แสดงภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับสถานการณ์ และส่งเสริมความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

11. มีการสื่อสารที่มีประสิทธิผล
12. มีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง
13. มีการจัดการทางการแพทย์ที่ดี กระตุ้นให้เกิดผลงานที่พอใจ
14. มีการควบคุมแผนและงานที่แน่ชัด

จากที่กล่าวมานี้ จะเห็นได้ว่า การบริหารงานในหอผู้ป่วยจะประสบความสำเร็จหรือความก้าวหน้า จะต้องเกิดจากการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายในกลุ่มงานพยาบาลตั้งแต่หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล ผู้ตรวจการพยาบาล หัวหน้าแผนก/หัวหน้างาน มีการวางแผนร่วมกัน มีการอำนวยความสะดวก และมีการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

### 3.4 บทบาทหน้าที่ของหัวหน้าหอผู้ป่วย

หอผู้ป่วยเป็นหน่วยงานที่ได้รับบริการด้านสุขภาพภายใต้บทบาทการส่งเสริมสุขภาพการป้องกันและควบคุมโรค การรักษาพยาบาลและการฟื้นฟูสภาพแก่ผู้ใช้บริการที่รับไว้รักษาในโรงพยาบาล บุคลากรที่ปฏิบัติงานในหอผู้ป่วยมีหลายระดับได้แก่พยาบาลวิชาชีพ พยาบาลเทคนิค เจ้าหน้าที่ พยาบาลผู้ช่วยเหลือคนไข้ และพนักงานทำความสะอาด บุคลากรเหล่านี้จะปฏิบัติงานภายใต้ความรับผิดชอบของหัวหน้าหอผู้ป่วย โดยที่หัวหน้าหอผู้ป่วยจะต้องควบคุมดูแลให้บริการการพยาบาลเกิดขึ้นอย่างมีคุณภาพสูงสุด ดังนั้นหัวหน้าหอผู้ป่วยจึงต้องจัดโครงสร้างการบริหารงานภายในหอผู้ป่วยให้ชัดเจนและกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานที่เข้าถึงผู้ใช้บริการเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความคล่องตัว ดังนั้นหัวหน้าหอผู้ป่วยจึงต้องจัดโครงสร้างการบริหารงานภายในหอผู้ป่วยให้ชัดเจน และกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานที่เข้าถึงผู้ใช้บริการเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความคล่องตัวในการปฏิบัติการพยาบาลที่แต่ละคนต้องปฏิบัติให้สอดคล้องกับตำแหน่งที่ดำรงอยู่ และเป็นผู้เชื่อมโยงนโยบายกลุ่มงานการพยาบาลสู่การปฏิบัติ รวมทั้งเป็นผู้นำในการปฏิบัติการพยาบาล ให้คำปรึกษา และวินิจฉัยสั่งการ โดยเฉพาะในกรณีที่ผู้ปฏิบัติไม่สามารถแก้ปัญหาได้ ซึ่งมีลักษณะงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ปฏิบัติ 3 ด้านดังต่อไปนี้ (สำนักงานพยาบาล, 2550)

#### 3.4.1 ด้านการบริหาร

1) *บริหารงานบริการเพื่อสร้างเสริมคุณภาพการบริการพยาบาลในหน่วยงานหรือหอผู้ป่วย* เป็นผู้นำในการกำหนดปรัชญา นโยบาย วิสัยทัศน์และพันธกิจทางการพยาบาลในหน่วยงาน สนับสนุนส่งเสริมให้มีการนำไปเป็นแนวทางในการให้บริการและพัฒนาคุณภาพบริการ ในหน่วยงาน กำหนดมาตรฐานการบริการพยาบาลหรือแนวทางการปฏิบัติการพยาบาลของหอผู้ป่วย รวมทั้งส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติการพยาบาลให้การพยาบาลผู้ป่วย สอดคล้องกับมาตรฐานการดูแลผู้ป่วยอย่างครบถ้วน กำหนดและควบคุมกำกับให้ผู้ปฏิบัติที่อยู่ใน



ความรับผิดชอบให้การพยาบาลตามกระบวนการพยาบาลในการดูแลผู้ป่วย ติดตามประเมินผล และปรับปรุงคุณภาพการพยาบาลในหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง

2) *บริหารบุคคลในหอผู้ป่วย* ด้วยการจัดสรรอัตรากำลังที่เหมาะสมกับปริมาณงานในแต่ละเวร จัดระเบียบการลาป่วย ลากิจ ลาพักผ่อนให้เหมาะสมและสอดคล้องกับระเบียบการลาของกลุ่มงานการพยาบาล ฟื้นฟูความรู้แก่เจ้าหน้าที่ทางการพยาบาลทุกระดับนิเทศ และประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ระดับต่างๆในหอผู้ป่วย

3) *การบริหารนโยบายทั่วไป* กิจกรรมที่สำคัญเกี่ยวกับการบริหารหอผู้ป่วย โดยตรง ได้แก่ จัดหาเสื้อผ้า วัสดุ ครุภัณฑ์ อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ต่างๆควบคุม กำกับดูแล และสั่งการเกี่ยวกับความสะอาดเรียบร้อยในหอผู้ป่วยให้ถูกสุขลักษณะและปลอดภัยจากการแพร่กระจายของเชื้อโรค สร้างเสริมสัมพันธภาพและการประสานงานที่ดีระหว่างเจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน เจ้าหน้าที่ในทีมสุขภาพ ผู้ป่วยและญาติ ตลอดจนผู้มาติดต่องานต่างๆ

**3.4.2 ด้านวิชาการ** ปฐมนิเทศเจ้าหน้าที่ที่เข้าปฏิบัติงานใหม่ทุกระดับ วิเคราะห์และศึกษาปัญหาต่างๆ เพื่อปรับปรุงแก้ไขด้านการบริการพยาบาลให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น แต่ทำคู่มือหรือแนวทางปฏิบัติการพยาบาล สนับสนุนให้เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานมีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานให้ก้าวหน้าดียิ่งขึ้นอย่างทั่วถึง เป็นผู้ประสานงานกับอาจารย์พยาบาลประจำหอผู้ป่วย และจากการฝึกภาคปฏิบัติของนักศึกษาให้สอดคล้องกับทฤษฎี

**3.3.3 ด้านบริการพยาบาล** ใช้ความรู้และความชำนาญทางคลินิกในการให้การพยาบาลโดยตรงแก่ผู้ป่วยภายในหอผู้ป่วย ทั้งนี้ผู้ป่วยทั่วไปและผู้ป่วยที่มีปัญหาซับซ้อน ต้องการใช้ทักษะการประเมินเพื่อนำไปสู่การวางแผนและให้การพยาบาลแบบองค์รวม มีส่วนร่วมในการสร้างและใช้มาตรฐานในการควบคุมคุณภาพของการพยาบาล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายประสานความร่วมมือเพื่อสนับสนุนให้ผู้ป่วยได้รับการดูแลอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งเป็นแบบอย่างที่ดีแก่พยาบาลในการปฏิบัติเชิงวิชาชีพ

นอกจากนี้บทบาทด้านการบริหารของหัวหน้าหอผู้ป่วย จะเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่สอดคล้องกับระบบและรูปแบบการบริการสุขภาพที่เปลี่ยนแปลงไป ที่สำคัญคือผู้ปฏิบัติการพยาบาลในระดับวิชาชีพมีความรู้สูงขึ้น มีความเชี่ยวชาญทางการพยาบาลเฉพาะทางเพิ่มขึ้น ซึ่งต้องการความเป็นอิสระในการตัดสินใจทางคลินิกสูงขึ้น เป็นที่แน่นอนว่าจะต้องเกิดระบบการร่วมบริหาร (Shared governance) ขึ้น ดังนั้นหัวหน้าหอผู้ป่วยก็ใช้บทบาทตามระบบราชการไม่ได้ต่อไป ต้องปรับเปลี่ยนการอำนวยความสะดวก ส่งเสริม สนับสนุน สร้างรูปแบบการบริการพยาบาลที่สามารถนำความรู้ความสามารถของบุคลากรทุกคนออกมาใช้อย่างเหมาะสมและสร้างสรรค์ ต้อง

ส่งเสริมการคิดสิ่งใหม่ คิดสิ่งก้าวหน้า สนับสนุนการวิจัยทางการแพทย์ สนับสนุนในการส่งเสริมคุณภาพการบริการพยาบาล (พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์, 2544)

พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์ (2546) ได้สรุปบทบาทสำคัญของหัวหน้าหอผู้ป่วย คือ ทำให้งานชัดเจนขึ้น (refiner) งานมั่นคงขึ้น (Stabilizer) สร้างสิ่งใหม่ (Innovator) ขยายงาน (Expander) และปฏิรูปงาน (Revolutionary) โดยภาระงานที่สำคัญของหัวหน้าหอผู้ป่วย แบ่งได้เป็น 3 ส่วน คือ

1. การจัดการต่อการดูแลผู้ป่วย (Patient care management) ซึ่งมุ่งไปในการสร้างเสริมวิธีและเทคนิคการปฏิบัติการพยาบาล ที่ส่งเสริมความสำเร็จทางวิชาชีพและทางธุรกิจ
2. การจัดการต่อระบบการพยาบาล (Nursing system management) สิ่งที่เกิดอยู่ในระบบการพยาบาล คือ กระบวนการพยาบาล, การบันทึกและการรายงานทางการแพทย์, การเชื่อมต่อตรวจทางการแพทย์, การมอบหมายงาน, การประชุมปรึกษาทางการแพทย์ เป็นต้น
3. การจัดการต่อบุคลากรพยาบาล (Nursing personal management) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการคัดเลือกบุคลากร, การจัดบุคลากร, การพัฒนาบุคลากรพยาบาล

#### 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในวิชาชีพการพยาบาลยังไม่มีการศึกษาอย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะด้านการบริหารการพยาบาล แต่มีการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในสาขาอาชีพอื่นเช่น ครูพบการศึกษาของ

ปิ่นฤทัย ประดิษฐ์ศิลป์ (2551) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย บรรยากาศองค์กร กับความตั้งใจอยู่ในงานของวิชาชีพพยาบาล ในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ กลุ่มตัวอย่างคือพยาบาลวิชาชีพระดับปฏิบัติการทำงานตั้งแต่ 1 ปีขึ้นไป ในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐจำนวน 350 คน ผลการวิจัยพบว่า พยาบาลวิชาชีพส่วนใหญ่มีความตั้งใจที่จะอยู่ในงานต่อไปมากร้อยละ 93.7 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับสูงและบรรยากาศองค์กรมีค่าเฉลี่ยโดยรวมในระดับดี (ค่าเฉลี่ย=3.93 และ 3.89 ตามลำดับ) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย ไม่มีความสัมพันธ์กับความตั้งใจที่จะอยู่ในงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐบรรยากาศองค์กรมีความสัมพันธ์กับความตั้งใจที่จะอยู่ในงานของพยาบาลวิชาชีพอย่างมีนัยสำคัญและ

สุรีย์พร แคล้วปลอดทุกข์ (2551) ศึกษาพบว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วยและการบริหารผลการปฏิบัติงานของกลุ่มการพยาบาล ต่างมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วยซึ่งวัดจากการดำเนินงานตามมาตรฐานแนวคิดการตัดสินใจ

รางวัล คุณภาพมัลคอล์มบอล ริคส์ ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลทั่วไปกลุ่ม ตัวอย่าง คือพยาบาลวิชาชีพระดับปฏิบัติการ 352 คน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ หัวหน้าหอผู้ป่วย การบริหารผลการปฏิบัติงานของกลุ่มการพยาบาล และประสิทธิผลของหอผู้ป่วยตาม การรับรู้พยาบาลประจำการ โรงพยาบาลทั่วไปต่างอยู่ในระดับสูง (ค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.85, 3.62 และ 3.90 ตามลำดับ) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย และการบริหารผลการปฏิบัติงานของกลุ่ม การพยาบาล ต่างมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วยตามการ รับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลทั่วไปอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 ( $r = .67$  และ  $.64$  ตามลำดับ)

นายมนตรี อาจวิชัย(2554) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้ากลุ่มการพยาบาล และ การบริหารงานตามมาตรฐานการบริหารการพยาบาลของ หัวหน้ากลุ่มการพยาบาล ตามการรับรู้ ของพยาบาลพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลชุมชนภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัด กระทรวง สาธารณสุขอยู่ในระดับปานกลาง ( $= 3.57$  และ  $3.62$  ตามลำดับ) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้า กลุ่มการพยาบาลมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับการบริหารงานตาม มาตรฐานการบริหารการ พยาบาลของหัวหน้ากลุ่มการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลชุมชน ภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $.01$  ( $r = .87$ )



## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) แบบศึกษาความสัมพันธ์ (Correlation Study) ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงานตามมาตรฐานการบริหารการพยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสรรพสิทธิประสงค์ มีขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ดังนี้

#### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลสรรพสิทธิประสงค์ จังหวัดอุบลราชธานี มีประสบการณ์การทำงานที่โรงพยาบาลสรรพสิทธิประสงค์อย่างน้อย 1 ปี มีจำนวนทั้งสิ้น 930 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นพยาบาลวิชาชีพ ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลสรรพสิทธิประสงค์ อุบลราชธานี มีประสบการณ์การทำงานที่โรงพยาบาลสรรพสิทธิประสงค์อย่างน้อย 1 ปี คำนวณขนาดตัวอย่างด้วยโปรแกรม G\*power โดยกำหนดให้ขนาดอิทธิพล (effect size) ในระดับปานกลางเท่ากับ 0.3 ระดับความเชื่อมั่นเท่ากับ 95% และอำนาจการทดสอบเท่ากับ 95 % ได้จำนวนตัวอย่างจำนวน 111 คน สุ่มตัวอย่างพยาบาลวิชาชีพจากบัญชีรายชื่อโดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบมีระบบ (systematic sampling)

**การเลือกตัวอย่างแบบมีระบบ (Systematic Sampling)** เป็นการสุ่มตัวอย่างโดยใช้บัญชีรายชื่อประชากรกลุ่มเป้าหมาย โดยเลือกตามเลขที่กำหนดไว้ จำนวนประชากรกลุ่มเป้าหมายทั้งหมด 930 คน ต้องการตัวอย่างจำนวน 111 คน ต้องคัดเลือกทุกหน่วยที่ 8

1. กำหนดขนาดตัวอย่าง
2. หาค่าช่วงกว้างของการสุ่มตัวอย่าง (Sampling interval) คือ

$$k = \frac{N}{n} \quad 8.37 = \frac{930}{111}$$

3. เลือกเลขสุ่ม ( $r$ ) ให้มีค่าระหว่าง 1 กับ  $k$  ( $1 < r < k$ ) หน่วยที่มีหมายเลขตรงกับค่า  $r, r+k, r+2k, \dots, r+(n-1)k$  คือตัวอย่างที่ต้องการ

4. เริ่มต้นที่ กลุ่มศิษย์กรรม กลุ่มออร์โธปิดิกส์ กลุ่มอายุรกรรม กลุ่มเด็ก กลุ่มสูตินารีเวช ตามลำดับ

### 3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเอง ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงานที่ปฏิบัติงาน ประสบการณ์การทำงานร่วมกับหัวหน้าหอคนปัจจุบัน ลักษณะคำถามเป็นแบบให้เลือกตอบ

ส่วนที่ 2 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย ผู้วิจัยสร้างขึ้น ตามแนวคิด Ireland & Hitt, (2007) แบ่งเป็น 5 ด้าน จำนวน 25 ข้อ ดังนี้

- |  |             |
|--|-------------|
| 1. ด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์         | จำนวน 5 ข้อ |
| 2. ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์กร         | จำนวน 5 ข้อ |
| 3. ด้านการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กร         | จำนวน 5 ข้อ |
| 4. ด้านการปฏิบัติอย่างมี คุณธรรมจริยธรรม | จำนวน 5 ข้อ |
| 5. ด้านการควบคุมองค์การให้สมดุล          | จำนวน 5 ข้อ |

โดยลักษณะแบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (RatingScale) มีคำตอบให้เลือก 5 ระดับโดยกำหนดเป็นค่าคะแนนและความหมายดังนี้

- 5 หมายถึง หัวหน้าหอผู้ป่วยของท่านปฏิบัติตามข้อความที่กล่าวในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง หัวหน้าหอผู้ป่วยของท่านปฏิบัติตามข้อความที่กล่าวในระดับมาก
- 3 หมายถึง หัวหน้าหอผู้ป่วยของท่านปฏิบัติตามข้อความที่กล่าวในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง หัวหน้าหอผู้ป่วยของท่านปฏิบัติตามข้อความที่กล่าวในระดับน้อย
- 1 หมายถึง หัวหน้าหอผู้ป่วยของท่านปฏิบัติตามข้อความที่กล่าวในระดับน้อยที่สุด

การแปลผลระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์แปลผลจากค่าเฉลี่ยโดยใช้เกณฑ์การแปลผลดังนี้

คะแนนสูงสุด – คะแนนต่ำสุด =  $5 - 1 = 1.33$  จำนวนชั้น 3 ระดับคะแนนเฉลี่ย การแปลผล

3.67 - 5.00 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์อยู่ในระดับสูง

2.34 - 3.66 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์อยู่ในระดับปานกลาง

1.00 - 2.33 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์อยู่ในระดับต

ส่วนที่ 3 การบริหารงานตามมาตรฐานการบริหารการพยาบาลที่ผู้วิจัย สร้างขึ้น ตาม มาตรฐานการบริหารการพยาบาล สำนักการพยาบาล (2551) แบ่งเป็น 5 ด้านจำนวน 38 ข้อ ดังนี้

1. การนำองค์กร	จำนวน 10 ข้อ
2. การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์	จำนวน 3 ข้อ
3. การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	จำนวน 3 ข้อ
4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	จำนวน 5 ข้อ
5. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	จำนวน 9 ข้อ
6. การจัดการกระบวนการ	จำนวน 4 ข้อ
7. ผลลัพธ์การดำเนินการ	จำนวน 4 ข้อ

ลักษณะแบบสอบถาม เป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มีคำตอบให้เลือก 5 ระดับ โดยกำหนดเป็นค่าคะแนนและความหมายดังนี้

- 5 หมายถึง ท่านรับรู้หรือมีความคิดเห็นว่าข้อความนั้นเป็นความจริงในระดับ มากที่สุด
- 4 หมายถึง ท่านรับรู้หรือมีความคิดเห็นว่าข้อความนั้นเป็นความจริงในระดับมาก
- 3 หมายถึง ท่านรับรู้หรือมีความคิดเห็นว่าข้อความนั้นเป็นความจริงในระดับ ปานกลาง
- 2 หมายถึง ท่านรับรู้หรือมีความคิดเห็นว่าข้อความนั้นเป็นความจริงในระดับ น้อย
- 1 หมายถึง ท่านรับรู้หรือมีความคิดเห็นว่าข้อความนั้นเป็นความจริงในระดับ น้อยที่สุด

การแปลผลค่าเฉลี่ย มีหลักเกณฑ์การแปลผลค่าเฉลี่ยในการให้ความหมายคะแนนเฉลี่ย ของระดับการบริหารงานตามมาตรฐานการบริหารการพยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วย โดยนำ คะแนนของ ผู้ตอบมารวมกันแล้วหาค่าเฉลี่ยใช้เกณฑ์การแปลผลดังนี้

$$\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด} = 5 - 1 = 1.33$$

จำนวนชั้น 3 ระดับคะแนนเฉลี่ย การแปลผล

3.67 - 5.0 ระดับการบริหารงานตามมาตรฐานอยู่ในระดับสูง

2.34 - 3.66 ระดับการบริหารงานตามมาตรฐานอยู่ในระดับปานกลาง

1.00 - 2.33 ระดับการบริหารงานตามมาตรฐานอยู่ในระดับต่ำ



#### 4. การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ผู้วิจัย ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยโดยการหาค่าความตรงตามเนื้อหา และความเที่ยงของเครื่องมือ มีขั้นตอนดังนี้

##### 4.1 การหาความตรงตามเนื้อหา (Content Validity Index: CVI)

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความครอบคลุมของเนื้อหาและความเหมาะสมของสำนวนภาษา แล้วนำไปปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ หลังจากนั้นนำแบบสอบถามไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหา และ ความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ และประเมินความตรงตามเนื้อหาโดยขอให้ผู้ทรงคุณวุฒิให้คะแนนข้อคำถามแต่ละข้อดังนี้

- 1 หมายถึง ข้อคำถามไม่สอดคล้องกับคำนิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย
- 2 หมายถึง ข้อคำถามสอดคล้องกับคำนิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัยน้อย
- 3 หมายถึง ข้อคำถามสอดคล้องกับคำนิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัยมาก
- 4 หมายถึง ข้อคำถามสอดคล้องกับคำนิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัยมากที่สุด

นำค่าความเห็นผู้ทรงคุณวุฒิประเมินมาหาค่าดัชนีความตรงตามเนื้อหาโดยข้อ โดย

ใช้สูตร

$$I-CVI = \frac{\text{จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้คะแนน 3 - 4}}{\text{จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิทั้งหมด}}$$

คำนวณหาค่าความตรงตามเนื้อหาของแบบสอบถามทั้งฉบับ (S-CVI) ของแบบสอบถาม ส่วนที่ 2 และส่วนที่ 3 ได้ค่าดัชนีความตรงตามเนื้อหาของแบบสอบถามทั้ง 2 ส่วน เท่ากับ 0.98 ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามมาแก้ไขปรับปรุงตามข้อเสนอแนะให้ถูกต้องอีกครั้งก่อนนำไปทดลองใช้

##### 4.2 การหาค่าความเที่ยงของเครื่องมือ (Reliability) ของแบบสอบถาม

ผู้วิจัยนำแบบสอบถาม ที่ผ่านการหาความตรงเชิงเนื้อหาไปทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันกับตัวอย่างที่จะศึกษา คือ พยาบาลวิชาชีพ จำนวน 30 คน จากโรงพยาบาลโสธร จากนั้นนำมาวิเคราะห์หาความเที่ยง (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยการคำนวณด้วยสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) (นันทกร อัจฉริยะ, 2554) ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป โดยกำหนดค่าความเที่ยงที่ยอมรับได้ตั้งแต่ .70 ขึ้นไป ผลการวิเคราะห์หาค่าความเที่ยงของแบบสอบถามได้ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามส่วนที่ 2 และ 3 เท่ากับ 0.97 และ 0.98 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้



## 5. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยมีขั้นตอนในการดำเนินการ ดังนี้

5.1 ทำหนังสือถึงประธานกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ สาขาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช โดยผ่านอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบเรื่องจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ เพื่อนำไปเป็นหลักฐานประกอบการขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูล

5.2 ทำหนังสือขอความอนุเคราะห์และขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลจากประธานกรรมการประจำสาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ถึงผู้อำนวยการโรงพยาบาลสรรพสิทธิประสงค์ พร้อมแนบแบบสอบถามและเอกสารรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์เลขที่ 16/2559 เพื่อขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูล

5.3 ภายหลังจากได้รับการอนุมัติแล้ว ผู้วิจัยเข้าพบหัวหน้ากลุ่มภารกิจการพยาบาลเพื่อแนะนำตัวและชี้แจงวัตถุประสงค์และวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

5.4 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามพร้อมเอกสารชี้แจงการเข้าร่วมวิจัยแนบไปพร้อมกับแบบสอบถาม โดยผู้วิจัยส่งผ่าน Supervises แต่ละสาย เพื่อส่งต่อให้กลุ่มตัวอย่างแต่ละหอผู้ป่วยแล้วเก็บแบบสอบถามคืน โดยให้ส่งกลับมาที่หน่วยงานป้องกันและควบคุมการติดเชื้อ กำหนดเวลาในการรับแบบสอบถามคืนภายใน 1 สัปดาห์

5.5 นำแบบสอบถาม ที่เก็บรวบรวมมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูล พบว่าแบบสอบถามที่ได้รับคืนมีข้อมูลครบถ้วนสมบูรณ์จำนวน 111 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 และนำแบบสอบถามมาวิเคราะห์ข้อมูลตามวิธีการทางสถิติ

## 6. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัย กำหนดความมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 โดยใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูป ดังนี้

6.1 ข้อมูลส่วนบุคคลวิเคราะห์ โดยใช้สถิติพรรณนา โดยหา ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

6.2 ข้อมูลภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และการบริหารงานตามมาตรฐานการบริหารการพยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วย วิเคราะห์ โดยหา ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

6.3 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับการบริหารงานตามมาตรฐานการบริหารการพยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วยโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

(Pearson's product moment correlation coefficient) แปลความหมายค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ดังนี้ (นนทกร อัจฉิชัย, 2554)

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	ระดับความสัมพันธ์
มากกว่า 0.90	สูงมาก
0.70 – 0.90	สูง
0.30 – 0.70	ปานกลาง
ต่ำกว่า 0.30	ต่ำ
0.00	ไม่มีความสัมพันธ์กัน



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ กับการบริหารงานตามมาตรฐานการบริหารการพยาบาล ของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลสรรพสิทธิประสงค์ โดยกลุ่มตัวอย่าง เป็นพยาบาลวิชาชีพจำนวน 111 คน เสนอข้อมูลในรูปความเรียงประกอบตาราง วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป โดยผู้วิจัยขอเสนอผลการวิจัยและการอภิปรายผล ตามลำดับดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และการบริหารงานตามมาตรฐานการบริหารการพยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วย

ตอนที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงานตามมาตรฐานการบริหารการพยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วย

#### ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน สถานที่ปฏิบัติงานในแผนก ประสบการณ์การทำงานร่วมกับหัวหน้าหอ คนปัจจุบัน วิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	3	2.7
หญิง	108	97.3
2. อายุ		
21 - 30 ปี	42	37.8

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
อายุ (ต่อ)		
31 – 40 ปี	43	38.7
41 – 50 ปี	20	18.0
51 – ปีขึ้นไป	6	5.4
(M = 37.58 SD. = 9.37 Min = 19 Max = 60 )		
3. ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี		
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	107	96.4
ปริญญาโท	4	3.6
4. ประสบการณ์ทำงาน		
1- 5 ปี	39	35.1
6-10 ปี	26	23.4
11-15 ปี	12	10.8
16 ปีขึ้นไป	34	30.6
5. กลุ่มงานที่ปฏิบัติงาน		
สตicker	7	6.3
คัดสรรทั่วไป	13	19.8
คัดสรรประสาท	10	9
อายุกรรม	21	41.4
กุมารเวชกรรม	12	16.2
ออร์โธปิดิกส์	6	7.2
6. ระยะเวลาการปฏิบัติงานปัจจุบัน		
1-5 ปี	68	61.3
6-10 ปี	27	24.3
11-15 ปี	7	6.3
16 ปีขึ้นไป	9	8.1
(M = 11.38 SD. = 8.40 Min = 1 Max = 34 )		

จากตารางที่ 4.1 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงร้อยละ 97.30 อายุระหว่าง 30-39 ปีร้อยละ 38.7 อายุเฉลี่ย 37.58 ปี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่าร้อยละ 96.4 ระดับปริญญาโทร้อยละ 3.6 มีประสบการณ์การทำงาน 1-5 ปี คิดเป็นร้อยละ 35.1 รองลงมา 16 ปีขึ้นไปร้อยละ 30.6 และ 6-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 23.4 น้อยสุด 11-15 ปี คิดเป็นร้อยละ 10.8 กลุ่มงานที่มีพยาบาลวิชาชีพ ปฏิบัติงานมากที่สุด กลุ่มงานหอผู้ป่วยอายุรกรรม คิดเป็นร้อยละ 41.4 กลุ่มงานหอผู้ป่วยศัลยกรรม คิดเป็นร้อยละ 19.8 กลุ่มงานกุมารเวชกรรม คิดเป็นร้อยละ 16.2 กลุ่มงานหอผู้ป่วยออร์โธปิดิกส์ คิดเป็นร้อยละ 7.2 ผู้ป่วยศัลยกรรมประสาท คิดเป็นร้อยละ 9.0 และน้อยสุดกลุ่มงานหอผู้ป่วยสูติ-นรีเวช คิดเป็นร้อยละ 6.3 ระยะเวลาที่กลุ่มตัวอย่าง ปฏิบัติงานในหน่วยงาน พบว่าอยู่ในช่วง 1-5 ปี คิดเป็นร้อยละ 61.3 รองลงมา 6-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 24.3 16 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 8.1 และน้อยสุด 11-15 ปี คิดเป็นร้อยละ 6.3

## ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และการบริหารงานตามมาตรฐานการบริหารการพยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วย

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ ราชดำเนินและโดยรวม (n = 111)

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย	M	SD.	ระดับ
1. ด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์	4.15	0.58	มาก
2. ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์กร	4.06	0.57	มาก
3. ด้านการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กร	4.11	0.61	มาก
4. ด้านการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม มีจริยธรรม	4.15	0.59	มาก
5. ด้านการควบคุมองค์การให้สมดุล	4.03	0.56	มาก
<b>โดยรวม</b>	<b>4.10</b>	<b>0.54</b>	มาก

จากตารางที่ 4.2 จะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์หัวหน้าหอผู้ป่วย หัวหน้าหอผู้ป่วย มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์อยู่ในระดับมาก (M = 4.10, SD. = 0.54) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ และด้านการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรมมีจริยธรรม (M = 4.15, SD. = 0.58), (M = 4.15, SD. = 0.59) อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ รองลงมา ด้านการสนับสนุนวัฒนธรรม

องค์กร (M = 4.11 , S.D = 0.61) และมีค่าเฉลี่ยสองด้านสุดท้าย คือด้านการบริหารทรัพยากรในองค์กร และด้านการควบคุมองค์กรให้สมดุล (M = 4.03, S.D.= .54)

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการบริหารงานตามมาตรฐานการบริหารการพยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วย จำแนกตามรายด้าน และ โดยรวม (n = 111)

การบริหารงานมาตรฐานการบริหารการพยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วย	M	SD.	ระดับ
1. การนำองค์กร	4.16	0.54	มาก
2. การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์	4.16	0.59	มาก
3. การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.18	0.59	มาก
4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	4.13	0.58	มาก
5. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	4.16	0.53	มาก
6. การจัดการกระบวนการ	4.13	0.52	มาก
7. ผลลัพธ์การดำเนินการ	4.26	0.55	มาก
<b>โดยรวม</b>	<b>4.17</b>	<b>0.51</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.3 จะเห็นได้ว่า กลุ่มตัวอย่างรับรู้ ด้านมาตรฐานการบริหารการพยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วย อยู่ในระดับสูง (M=4.17, SD.=0.51) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ผลลัพธ์การดำเนินการ อยู่ในระดับสูง (M=4.26, SD.=0.55) รองลงมา การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (M=4.18, SD.=0.59) และ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์, การนำองค์กร, การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (M=4.16, SD.=0.59 ), (M=4.16, SD.=0.54 ), (M=4.16, SD.=0.53 ) ตามลำดับ และสองลำดับสุดท้าย การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ การจัดการกระบวนการ (M=4.13, SD.=0.58 ), (M=4.13, SD.=0.52 ) ตามลำดับ กลุ่มตัวอย่างมีการรับรู้โดยรวมมีค่าเฉลี่ยสูงสุดทั้ง 7 ด้าน

**ตอนที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงานตามมาตรฐาน  
การบริหารการพยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ**

ตารางที่ 4.4 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย กับการบริหารงานตามมาตรฐานการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ

ตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์ ระดับความสัมพันธ์	สหสัมพันธ์(r)
ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย	0.828	มาก

$P > .05$

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับการบริหารงานตามมาตรฐานการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพมีความสัมพันธ์ทางบวก ในระดับสูงกับการบริหารงานตามมาตรฐานการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ( $r = .828$ ) ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย



## บทที่ 5

### สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงานตามมาตรฐานการพยาบาลของ หัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสรรพสิทธิประสงค์ ซึ่งสามารถสรุปงานวิจัย อภิปรายผลและให้ข้อเสนอแนะได้ดังนี้

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นพยาบาลวิชาชีพ ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลสรรพสิทธิประสงค์ จังหวัดอุบลราชธานีมีประสบการณ์การทำงานที่โรงพยาบาลสรรพสิทธิประสงค์ อย่างน้อย 1 ปี คำนวณขนาดตัวอย่างด้วยโปรแกรม G\*power โดยกำหนดให้ขนาดอิทธิพล (effect size) ในระดับปานกลางเท่ากับ 0.3 ระดับความเชื่อมั่นเท่ากับ 95% และอำนาจการทดสอบเท่ากับ 95 % พบว่าได้จำนวนตัวอย่างจำนวน 111 คน สุ่มตัวอย่างพยาบาลวิชาชีพจากบัญชีรายชื่อโดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบมีระบบ (systematic sampling) ซึ่ง

#### 1. สรุปการวิจัย

##### 1.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

**1.1.1 ประชากร** ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลสรรพสิทธิประสงค์ จังหวัดอุบลราชธานี มีประสบการณ์การทำงานที่โรงพยาบาลสรรพสิทธิประสงค์อย่างน้อย 1 ปี มีจำนวนทั้งสิ้น 930 คน

**1.1.2 กลุ่มตัวอย่าง** กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นพยาบาลวิชาชีพ ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลสรรพสิทธิประสงค์ อุบลราชธานี มีประสบการณ์การทำงานที่โรงพยาบาลสรรพสิทธิประสงค์อย่างน้อย 1 ปี คำนวณขนาดตัวอย่างด้วยโปรแกรม G\*power โดยกำหนดให้ขนาดอิทธิพล (effect size) ในระดับปานกลางเท่ากับ 0.3 ระดับความเชื่อมั่นเท่ากับ 95% และอำนาจการทดสอบเท่ากับ 95 % ได้จำนวนตัวอย่างจำนวน 111 คน สุ่มตัวอย่างพยาบาลวิชาชีพจากบัญชีรายชื่อโดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบมีระบบ (systematic sampling)

เริ่มต้นที่ กลุ่มศัลยกรรม กลุ่มออร์โธปิดิกส์ กลุ่มอายุรกรรม กลุ่มเด็ก กลุ่มสูตินารีเวช ตามลำดับ

## 1.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเอง ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงานที่ปฏิบัติงาน ประสบการณ์การทำงานร่วมกับหัวหน้าหอคนปัจจุบัน ลักษณะคำถามเป็นแบบให้เลือกตอบ

ส่วนที่ 2 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย ผู้วิจัยสร้างขึ้น ตามแนวคิด Ireland & Hitt, (2007)

ส่วนที่ 3 การบริหารงานตามมาตรฐานการบริหารการพยาบาลการที่ผู้วิจัย สร้างขึ้นตาม มาตรฐานการบริหารการพยาบาล สำนักการพยาบาล (2551)

ผู้วิจัย ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย โดยการหาค่าความตรงตามเนื้อหาและความเที่ยงของเครื่องมือ มีขั้นตอนดังนี้

### 1.2.1 การหาค่าความตรงตามเนื้อหา (Content Validity Index: CVI)

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความครอบคลุมของเนื้อหาและความเหมาะสมของสำนวนภาษา แล้วนำไปปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ หลังจากนั้น นำแบบสอบถามไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหา และความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ และประเมินความตรงตามเนื้อหา

นำค่าความเห็นผู้ทรงคุณวุฒิประเมินมาหาค่าดัชนีความตรงตามเนื้อหา รายข้อ โดยใช้สูตร  $I-CVI = \text{จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้คะแนน 3 - 4} / \text{จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิทั้งหมด}$  คำนวณหาค่าความตรงตามเนื้อหาของแบบสอบถามทั้งฉบับ (S-CVI) ของแบบสอบถาม ส่วนที่ 2 และส่วนที่ 3 ได้ค่าดัชนีความตรงตามเนื้อหาของแบบสอบถามทั้ง 2 ส่วน เท่ากับ 0.98 ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามมาแก้ไขปรับปรุงตามข้อเสนอแนะให้ถูกต้องอีกครั้งก่อนนำไปทดลองใช้

1.2.2 การหาค่าความเที่ยงของเครื่องมือ (Reliability) ของแบบสอบถาม ผู้วิจัยนำแบบสอบถาม ที่ผ่านการหาความตรงเชิงเนื้อหาไปทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันกับตัวอย่างที่จะศึกษา คือ พยาบาลวิชาชีพ จำนวน 30 คน จากโรงพยาบาลยโสธร จากนั้นนำมาวิเคราะห์หาความเที่ยง (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยการคำนวณด้วยสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) (นนทกร อาจวิชัย, 2554) ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป โดยกำหนดค่าความเที่ยงที่ยอมรับได้ตั้งแต่ .70 ขึ้นไป ผลการวิเคราะห์หาค่าความเที่ยงของแบบสอบถามได้ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามส่วนที่ 2 และ 3 เท่ากับ 0.97 และ 0.98 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้

### 1.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยมีขั้นตอนในการดำเนินการ ดังนี้

1.3.1 ทำหนังสือถึงประธานกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ สาขาพยาบาล ศาสตร์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช โดยผ่านอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ เรื่องจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ เพื่อนำไปเป็นหลักฐานประกอบการขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวม ข้อมูล

1.3.2 ทำหนังสือขอความอนุเคราะห์และขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลจากประธาน กรรมการประจำสาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ถึงผู้อำนวยการ โรงพยาบาลสรรพสิทธิประสงค์ พร้อมแนบแบบสอบถามและเอกสารรับรองจริยธรรมการวิจัยใน มนุษย์เลขที่16/2559 เพื่อขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูล

1.3.3 ภายหลังได้รับการอนุมัติแล้ว ผู้วิจัยเข้าพบหัวหน้ากลุ่มภารกิจการพยาบาล เพื่อแนะนำตัวและชี้แจงวัตถุประสงค์และวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

1.3.4 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามพร้อมเอกสารชี้แจงการเข้าร่วมวิจัยแนบไปพร้อมกับ แบบสอบถาม โดยผู้วิจัยส่งผ่าน Supervises แต่ละสาย เพื่อส่งต่อให้กลุ่มตัวอย่างแต่ละหอผู้ป่วย แล้วเก็บแบบสอบถามคืน โดยให้ส่งกลับมาที่หน่วยงานป้องกันและควบคุมการติดเชื้อ กำหนดเวลา ในการรับแบบสอบถามคืนภายใน 1 สัปดาห์

1.3.5 นำแบบสอบถาม ที่เก็บรวบรวมมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูล พบว่าแบบสอบถามที่ได้รับคืนมีข้อมูลครบถ้วนสมบูรณ์จำนวน 111 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 และ นำแบบสอบถามมาวิเคราะห์ข้อมูลตามวิธีการทางสถิติ

### 1.4 ผลการวิจัย

จากการศึกษาสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1.4.1 **ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง** กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงร้อยละ 97.30 อายุ ระหว่าง 30-39 ปีร้อยละ 38.7 อายุเฉลี่ย 37.58 ปี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือ เทียบเท่าร้อยละ 96.4 ระดับปริญญาโทร้อยละ 3.6 มีประสบการณ์การทำงาน 1-5 ปี คิดเป็นร้อยละ 35.1 รองลงมา 16ปีขึ้นไป ร้อยละ 30.6 และ 6-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 23.4 น้อยสุด 11-15 ปี คิดเป็นร้อยละ 10.8 กลุ่มงานที่มีพยาบาลวิชาชีพปฏิบัติงานมากที่สุด กลุ่มงานหอผู้ป่วยหนัก คิดเป็นร้อยละ 35.1 กลุ่มงานหอผู้ป่วยอายุรกรรม คิดเป็นร้อยละ 18.9 กลุ่มงานหอผู้ป่วยศัลยกรรม คิดเป็นร้อยละ 11.7 กลุ่มงานหอผู้ป่วยออร์โธปิดิกส์ คิดเป็นร้อยละ 10.8 กลุ่มงานหอผู้ป่วยพิเศษ คิดเป็นร้อยละ 9.9 กลุ่มงานหอผู้ป่วยสูติ- นารีเวช คิดเป็นร้อยละ 4.5 และน้อยสุดกลุ่มงานหอผู้ป่วยศัลยกรรมประสาท คิดเป็นร้อยละ 3.6 ระยะเวลาที่กลุ่มตัวอย่าง ปฏิบัติงานในหน่วยงาน พบว่าอยู่ในช่วง 1-5 ปี คิด

เป็นร้อยละ 61.3 รองลงมา 6-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 24.3 16 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 8.1 และน้อยสุด 11-15 ปี คิดเป็นร้อยละ 6.3

#### **1.4.2 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และการบริหารงานตามมาตรฐานการบริหารการพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย**

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์อยู่ในระดับสูง ระดับสูง ( $x = 4.10$ , S.D = 0.54) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ และด้านการปฏิบัติอย่างมี คุณธรรมมีจริยธรรม ( $x = 4.15$ , S.D = 0.58), ( $x = 4.15$ , S.D = 0.59) อยู่ในระดับสูง ตามลำดับ รองลงมา ด้านการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กร( $x = 4.11$ , S.D = 0.61) และมีค่าเฉลี่ยสองด้านสุดท้าย คือด้านการบริหารทรัพยากรในองค์กร และ ด้านการควบคุม องค์กรให้สมดุล ( $x = 4.03$ , S.D.= .54)

จากการศึกษาพบว่าระดับการบริหารงานตามมาตรฐานการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โดยรวมอยู่ในระดับสูง ระดับสูง ( $M=4.17$ , SD.=0.51) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ผลลัพธ์การดำเนินการ อยู่ในระดับสูง ( $M=4.26$ , SD.=0.55) รองลงมา การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ( $M=4.18$ , SD.=0.59) และการวางแผนเชิง ยุทธศาสตร์การนำองค์กร, การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ( $M=4.16$ , SD.=0.59), ( $M=4.16$ , SD.=0.54), ( $M=4.16$ , SD.=0.53) ตามลำดับ และสองลำดับสุดท้าย การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้, การจัดการกระบวนการ ( $M=4.13$ , SD.=0.58), ( $M=4.13$ , SD.=0.52) ตามลำดับ กลุ่มตัวอย่างมีการรับรู้ โดยรวมมีค่าเฉลี่ยสูงสุดทั้ง 7 ด้าน แสดงให้เห็นว่าหอผู้ป่วย มีบุคลากรที่มีความรู้และทักษะที่สามารถ ให้บริการอย่างมีคุณภาพ ตามเป้าหมายของหน่วยงาน บุคลากรในหอผู้ป่วย สามารถให้บริการที่มี คุณภาพ สอดคล้องกับปัญหา และความต้องการของผู้ป่วย การปฏิบัติกิจกรรมการพยาบาลใน หอผู้ป่วย ได้ผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด ทำให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจ กับความสำเร็จของ หอผู้ป่วย ที่สามารถดำเนินการอย่างมีคุณภาพเป็นไปตามเป้าหมายของหน่วยงาน

#### **1.4.3 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับ การบริหารงานตาม มาตรฐานการบริหารการพยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลสรรพสิทธิประสงค์ อุบลราชธานี**

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์หัวหน้าหอผู้ป่วย กับ การบริหารงานตามมาตรฐานการบริหารงานการพยาบาลมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงมาก อย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ( $r = .896$ )

## 2. อภิปรายผล

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงานตามมาตรฐานการบริหารการพยาบาล ของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสรรพสิทธิประสงค์ ผู้วิจัยได้นำผลการวิจัยมาอภิปรายตามวัตถุประสงค์ และสมมติฐานการวิจัยดังนี้

### 2.1 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์หัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาล วิชาชีพ โรงพยาบาลสรรพสิทธิประสงค์ อุบลราชธานี

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยโดยรวม มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านที่อยู่ในระดับสูง คือ ด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ และด้านการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรมมีจริยธรรม รองลงมา ด้านการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กร และมีความเฉลี่ยสองด้านสุดท้าย คือด้านการบริหารทรัพยากรในองค์กร และด้านการควบคุมองค์การให้สมดุล

อธิบายได้ว่าวิชาชีพพยาบาล โดยพื้นฐานแล้วผู้ที่จะเป็นพยาบาล ได้นั้นต้องมีคุณธรรม ซึ่งจะถูกลูกฝึมาตั้งแต่สมัยเป็นนักเรียนพยาบาลจึงทำให้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรมอยู่ในระดับสูงแต่สำหรับด้านด้านการกำหนดทิศทาง เชิงกลยุทธ์ด้านการควบคุมองค์การให้สมดุลด้านการสนับสนุนวัฒนธรรมธรรมองค์กร กับด้านการบริหารทรัพยากรในองค์กรยังทำได้ ค่อนข้างอยู่ในระดับมากรองลงมา ผลการศึกษาคั้งนี้สอดคล้องกับ ศึกษาสอดคล้องกับทิพสุดา ดวงแก้ว (2552) ที่พบว่าศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย การมีส่วนร่วมในงานของพยาบาลประจำการกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วยโรงพยาบาลทั่วไปสังกัดกระทรวงสาธารณสุขเขตภาคเหนือ อยู่ระดับสูง ( $X = 3.78, SD = .67$ ;  $X = 3.99, SD = .45$  และ  $X = 3.80, SD = .47$ ) ตามลำดับ ในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับสูง (ค่าเฉลี่ย=3.93) และการศึกษาของ สุริย์พร แคล้วปลอดทุกข์ (2551) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์หัวหน้าหอผู้ป่วย การบริหารผลการปฏิบัติงานของกลุ่มการพยาบาล กับประสิทธิผลของหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของ พยาบาลประจำการ โรงพยาบาลทั่วไป ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย อยู่ในระดับสูง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85)

ผลการวิเคราะห์ด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย พบว่าภาวะ ผู้นำด้านนี้โดยรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อพบว่า การตัดสินใจปรับเปลี่ยน แผนการบริหารงานได้สอดคล้องและทันต่อการเปลี่ยนแปลงการเชื่อมโยงและถ่ายทอด



นโยบายสู่การปฏิบัติ ได้อย่างเป็นรูปธรรมและเข้าใจง่ายการมีกลวิธีในการกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติได้ในระดับสูง ซึ่งเป็นกิจกรรมที่จำเป็นจะต้อง มีการพัฒนา อธิบายได้ว่าหัวหน้าหรือผู้ป้วยเป็นผู้บริหารมีความ รับผิดชอบในการบริหารการพยาบาลทั้งด้านวิชาการและการบริการใน โรงพยาบาลเป็นผู้รับ นโยบายจากผู้บังคับบัญชามาวางแผนกำหนดนโยบาย ทิศทาง และเป้าหมายการพัฒนา ซึ่งต้องทำ เป็นประจำทุกปีแต่ในการตัดสินใจปรับเปลี่ยนแผน การบริหารงานได้สอดคล้องและทันต่อการ เปลี่ยนแปลงการเชื่อมโยงและถ่ายทอดนโยบายสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมและเข้าใจง่าย การมีกลวิธีในการกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้ บังคับบัญชายังทำได้ดี แต่ ต้องมีการพัฒนา สอดคล้องกับงานวิจัยของ รัตนา ดวงดีสวัสดิ์(2544) พบว่าหัวหน้าหรือผู้ป้วย การพยาบาลมีการนำ วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรกำหนดเป็นนโยบายของหน่วยงานในการ ให้บริการพยาบาล ร่วมกับพยาบาลประจำการทุกคนได้แก่การปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว การปฏิบัติต่อ ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนโดยยึดหลักคุณธรรมจริยธรรมการมีความรักและเอื้ออาทรต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ทุกคน และการพิจารณาการเลื่อนขั้นเลื่อนเงินเดือนด้วยความโปร่งใส ยุติธรรม ตามลำดับอธิบาย ได้การสร้างคุณค่าให้เป็นที่ยอมรับทั้งในวิชาชีพและระหว่างวิชาชีพ และเป็นการพัฒนาวิชาชีพ ต่อไปโดยเฉพาะการบริหารงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล (Good governance) (ทิพาวดีเมฆสวรรค์, 2546) ซึ่งการบริหารจัดการในปัจจุบันย่อมมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อความอยู่รอดขององค์กรภายใต้ สภาวะการแข่งขันของโลก เพื่อพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง (เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2550) ควรปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นลำดับขั้นเพื่อให้เกิดสัมพันธภาพที่ดี โดยมีการยกย่องชมเชยเมื่อ เขากระทำความดีและแนะนำอย่างนุ่มนวลเมื่อเขาทำผิดจะดีก็เป็นการดีเพื่อก่อนและให้เหตุผลที่ดี พร้อมคำแนะนำที่ถูกต้อง มีการอธิบาย หรือชี้แจงเกี่ยวกับเรื่องงานที่เขาต้องรับผิดชอบให้เข้าใจ อย่างแจ่มแจ้งเพราะคนเราจะทำงาน ได้ดีเมื่อ ได้รับรู้สิ่งนั้นให้ความสำคัญในงานที่เขารับผิดชอบ จะช่วยให้เขารู้สึกภาคภูมิใจที่เป็นส่วนสำคัญ ในหน่วยงานเปิดโอกาสให้เขาแสดงความคิดเห็นและ มีส่วนร่วมในการวางแผน และการตัดสินใจในส่วนที่เกี่ยวข้องกับตัวเขา ซึ่งจะมีส่วนช่วยให้เขา มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ และมีความรับผิดชอบในงานนั้นให้การนิเทศงานควรกระทำอย่างกว้างๆ ให้ความอบอุ่นและความมั่นใจแก่เขาตามสมควร ไม่ใช่วิธีจับผิด ผู้บริหารต้องจัดอำนาจ ความสะดวกเกี่ยวกับเครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานให้มีจำนวน เพียงพอ และเหมาะสมแก่ การปฏิบัติงาน มีความยืดหยุ่นในการทำงานพอสมควร โดยคำนึงถึงทั้งผลงานความพอใจของผู้ปฏิบัติงานด้วย ให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนโดยไม่มีอคติสนับสนุนให้เขาได้รับความก้าวหน้าทั้งในส่วนตัวและหน้าที่การงานตามโอกาสอันสมควร

ด้านการควบคุมองค์การให้สมดุลของหัวหน้าหอผู้ป่วย พบว่าภาวะผู้นำด้านนี้ โดยรวมอยู่ในระดับสูง อธิบายได้ว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยในฐานะผู้บริหารระดับต้นของกลุ่มการพยาบาล ที่รับผิดชอบบทบาททั้งเป็นผู้บริหาร และเป็นผู้นำในการปกครอง บุคลากรในหน่วยงาน และเป็นกลุ่มบุคลากรที่ทำงานครอบคลุมงานส่วนใหญ่ของ โรงพยาบาลคืองานบริการพยาบาลที่ต้องให้การดูแลผู้ป่วย 24 ชั่วโมงซึ่งถือว่าเป็นภารกิจหลักของ โรงพยาบาล นอกจากนั้นหัวหน้าหอ ยังมีหน้าที่ ดำเนินการงานวิชาการ ในฐานะเป็นผู้นิเทศงาน และเป็นหนึ่งในกรรมการบริหารงานพยาบาล ทำให้ มีภาระงานมากแต่ก็สามารถปฏิบัติกิจกรรม การบริหารการพยาบาลด้านการควบคุมงาน จึงประเมิน การอยู่ในระดับสูง สอดคล้องกับ อติกานต์ ปิ่นสุข (2550) ได้ทำการศึกษาบทบาทของผู้นำการสร้า องค์การที่มีสุขภาพดี กรณีศึกษาบริษัท ไทยคาร์บอนแบล็ค จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรเพื่อสร้างให้องค์กรมีสุขภาพดี และพัฒนาภาวะผู้นำโดย ใช้แนวคิดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

## 2.2 การบริหารงานตามมาตรฐานการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย

จากการศึกษาพบว่าการบริหารงานตามมาตรฐานการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โดยรวมอยู่ในระดับสูง ดังแสดงรายละเอียด ในตารางที่ 4.4 อธิบายได้ว่า อาจเนื่องมาจากการปฏิรูประบบสุขภาพของประเทศไทย เน้นให้ประชาชน ได้รับ บริการสาธารณสุขที่ได้มาตรฐานและเสมอภาคประกอบกับสภาการพยาบาลได้กำหนด คุณลักษณะของ ระบบการบริหารการพยาบาลเพื่อรองรับการปฏิรูประบบสุขภาพ (ทัศน บัญทอง, 2543) จึงทำให้ หัวหน้าหอผู้ป่วย มีการปรับเปลี่ยนบทบาททางการบริหารให้สอดคล้องกับ แนวทางปฏิรูปดังกล่าว นอกจากนี้ โรงพยาบาลชุมชนทุกแห่งที่สังกัดกระทรวงสาธารณสุขได้เข้า ร่วมโครงการพัฒนาเพื่อ รับรองคุณภาพโรงพยาบาล (Hospital accreditation: HA) หัวหน้ากลุ่มการ พยาบาลในฐานะผู้นำสูง สุดขององค์กรพยาบาลจะต้องมีความตื่นตัวกระตือรือร้นในการพัฒนา คุณภาพบริการพยาบาลให้ได้ ตามมาตรฐานแต่ในมุมมองของผู้ปฏิบัติเห็นว่าหัวหน้าหอผู้ป่วย มีความสามารถ ปฏิบัติบทบาทการ บริหารการพยาบาลในระดับสูง สอดคล้องกับผลการประเมินระดับ การดำเนินงานตามมาตรฐานการ พยาบาลงานบริหารการพยาบาลของกลุ่มการพยาบาลของสำนัก การพยาบาล ปี2552 คุณภาพงาน ส่วนมากร้อยละ 39.3 อยู่ในระดับดี(ระดับ3) รองลงมา ร้อยละ 38.2 อยู่ในระดับพอใช้ (ระดับ 2) ระดับควรปรับปรุง(ระดับ1) เท่ากับระดับดีมาก (ระดับ4) ที่ร้อยละ 11.2 และเมื่อวิเคราะห์ในแต่ละ ด้านเป็นรายชื่อพบว่า

### 2.2.1 ด้านการนำองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับสูง ดังแสดงรายละเอียด ในตารางที่ 4.4

อธิบายได้ว่าที่ผ่านมาหัวหน้าหอผู้ป่วย มีการดำเนินการวางแผนงานตาม นโยบาย ของกลุ่มภารกิจการพยาบาล และของ โรงพยาบาล โดยกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจปรัชญา แผน



กลยุทธ์ตัวชี้วัดและ นโยบายตามของโรงพยาบาล และผู้ที่มีส่วนในการวางแผนกลยุทธ์ก็เป็นบุคลากรระดับบริหาร โดยมีส่วนร่วมจากบุคลากรทางการพยาบาลที่ครอบคลุมทุกระดับและมีการ ประสาน และนำแผนลงสู่การปฏิบัติที่ชัดเจน มีการติดตามประเมินผลการดำเนินงาน อย่างสม่ำเสมอจึงทำให้ ในความเห็นของผู้ปฏิบัติ มาตรฐานการบริหารการพยาบาลด้านการนำองค์กร

โดยรวมอยู่ในระดับ สูงสอดคล้องกับการศึกษาของ เบญจมาศ ทิวทอง (2543) ที่พบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลชุมชนจังหวัดบุรีรัมย์ มีการปฏิบัติกิจกรรมการบริหาร โดยรวมอยู่ในระดับสูง

ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม โดยรวมอยู่ในระดับสูง ดังแสดง รายละเอียดใน ตารางที่ ๑ อธิบายได้ว่าผู้นำทางการพยาบาลยังไม่สามารถบริหารการพยาบาลในด้าน ๘ ความรับผิดชอบต่อสังคม ได้ดีพอ ดังนั้นจึงต้องมีการพัฒนา โดยต้องเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำสามารถเป็นผู้นำในหน่วยงาน/ องค์กรเป็นนักจัดการสามารถสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นในหน่วยงานส่งเสริม ความก้าวหน้า ให้กับบุคลากรในหน่วยงาน ด้วยความเสมอภาค ยุติธรรม เป็นผู้บริหารความขัดแย้ง ในหน่วยงาน โดยการเจรจาต่อรองเป็นผู้ที่มีความเสียสละอดทน มีความมุ่งมั่นในการทำงานเป็นผู้ ที่มีน้ำใจและ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเป็นกัลยาณมิตรกับทีมงาน เพื่อนร่วมงาน ลูกน้อง และ ผู้รับบริการ สามารถให้คำแนะนำด้านสุขภาพที่หลากหลายทางเลือกและทันสมัย เป็นผู้ทำหน้าที่ ตัดสินใจในทางเลือกของหน่วยงาน โดยให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วม

### 2.2.2 ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

ด้านการจัดทำยุทธศาสตร์โดยรวมอยู่ในระดับสูงระดับสูง (M =4.16, S.D. =.59) เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อพบว่าข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุดคือวางแผนยุทธศาสตร์ด้านการ พยาบาล ตอบสนองต่อ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และนโยบายขององค์กรพยาบาลและของโรงพยาบาล รองลงมาได้แก่วางแผนปฏิบัติการเพื่อพัฒนาคุณภาพการพยาบาลสอดคล้องกับเป้าหมายยุทธศาสตร์ ขององค์กรพยาบาลการสนับสนุนบุคลากรทางการพยาบาล สนับสนุนบุคลากรในหน่วยงาน มี ส่วนร่วมในการกำหนดแผนกลยุทธ์ด้านการพยาบาล ตอบสนองต่อปัญหาสาธารณสุขของพื้นที่ ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียดังแสดงรายละเอียด ในตารางที่ 4.5

อธิบายได้ว่า การที่จะนำพาบุคลากรให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการ ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าประสงค์ของหอผู้ป่วยโดยเฉพาะ อย่างยิ่งการนำวิสัยทัศน์มาวางแผนกลยุทธ์และนำสู่การปฏิบัติได้อย่างจริง เป็นบทบาทสำคัญยิ่ง ดังที่ Stichler (2006) กล่าวว่าหัวหน้าพยาบาลจะต้องมีวิสัยทัศน์เพราะจะช่วย ให้สามารถทำนาย หรือพยากรณ์เหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้โดยต้องมีวิธีการคิดเชิงกลยุทธ์ และต้องมีการ

สื่อสารเชิงกลยุทธ์สามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้ผู้ตามรับรู้และปฏิบัติได้จริงตลอดจน เป็นผู้ให้ ทิศทาง ซึ่งแนวทางวิสัยทัศน์เป้าหมายขององค์กร รวมทั้งมีกลยุทธ์จูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงาน ให้บรรลุ เป้าหมายขององค์กร ให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในการทำงานสูง เกิดความภูมิใจมีความยึดมั่น ผูกพันกับองค์กร จงรักภักดีซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยให้ผลลัพธ์ของงานสูงขึ้น(Gregory, 1995 อ้างถึงใน ปรารักษ์ทิพย์ อุจะรัตน์,2541)

### 2.2.3 ด้านความรู้เกี่ยวกับผู้ใช้บริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อยู่ใน

ระดับปานกลาง ระดับสูง (M =4.18, S.D. =.59) เมื่อพิจารณาแยกเป็นราย ข้อพบว่าข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูง ที่สุดคือการกำหนด แนวทาง การเฝ้าระวังและติดตามข้อมูลข้อ ร้องเรียนที่เสี่ยงต่อภาพลักษณ์ของหน่วยงาน รองลงมาได้แก่สนับสนุนบุคลากรทางการแพทย์ ปรับปรุงกระบวนการทำงาน และแผนปฏิบัติตาม ข้อคิดเห็นและข้อร้องเรียนของผู้ใช้บริการ และผู้ มีส่วนได้ส่วนเสียผู้ป่วย มีผลการประเมินความพึงพอใจ และไม่พึงพอใจของผู้ใช้บริการและผู้มี ส่วนได้ส่วนเสียที่เป็นปัจจุบันและเชื่อถือได้ ตามลำดับดังแสดง การส่งเสริมบริการพยาบาลและ พฤติกรรมบริการของบุคลากรทางการแพทย์ได้รับการปรับปรุงและแก้ไขตามข้อร้องเรียน/ ข้อคิดเห็นของผู้ใช้บริการอย่างเหมาะสมตามสถานการณ์การมีช่องทางรับข้อร้องเรียน ข้อคิดเห็น ที่ หลากหลายและทั่วถึงเช่นผู้รับข้อคิดเห็นWebsite และอื่นๆตามบริบทของ โรงพยาบาล การส่งเสริม ผู้ใช้บริการ และครอบครัวได้รับข้อมูลและข่าวสารด้านสุขภาพ ตามสภาพปัญหาอย่างต่อเนื่อง การ สนับสนุนให้ข้อคิดเห็นด้านบริการพยาบาลที่ได้จากผู้ใช้บริการได้รับการแก้ไข และตอบกลับ ตาม ระยะเวลาที่ประเมินและตามการร้องเรียน การนำข้อคิดเห็นด้านบริการของผู้ใช้บริการ และผู้มี ส่วนได้ส่วนเสียในความรับผิดชอบขององค์กรพยาบาลถูกนำไปเปรียบเทียบกับองค์กรที่เป็นเลิศ เพื่อพัฒนาคุณภาพบริการพยาบาล ตามลำดับดังแสดง 12รายละเอียดในตารางที่ 4.5

### 2.2.4 ด้านการวัดการวิเคราะห์ การจัดการสารสนเทศ และความรู้

อยู่ในระดับสูง (M =4.13, S.D. =.58) เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อพบว่า บุคลากร มีส่วนร่วม ในการปรับปรุง กระบวนการพยาบาล และคุณภาพบริการพยาบาล หัวหน้าหอ ผู้ป่วย มีแจ้งผลการวิเคราะห์ ผลการดำเนินงาน ของหน่วยงานให้บุคลากรรับทราบ ภายใน ระยะเวลาที่กำหนดมีฐานข้อมูลที่จำเป็นทางการแพทย์ทั้งด้านการบริหาร การบริการ และผลลัพธ์ การบริการพยาบาลมีการ ยกย่องชมเชย บุคลากรที่เป็นแบบอย่างที่ดีในการจัดการความรู้หัวหน้าหอ ผู้ป่วย สนับสนุนบุคลากร ให้ได้รับการสนับสนุน ในการนำข้อมูลมาพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ ดัง แสดงรายละเอียด ในตารางที่ 4.5 อธิบายได้ว่าการจัดการสารสนเทศทางการแพทย์ยังเป็นปัญหา สำหรับการบริหาร การพยาบาลอาจจะเนื่องมาจากการขาดทักษะหรือไม่มีความรู้จึงเป็นบทบาทที่ สำคัญของผู้บริหาร ทางพยาบาล ยิ่งทั้งในปัจจุบันและในอนาคตข้างหน้าเนื่องจากการพัฒนา

เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศ มีความสำคัญมากในปัจจุบันและมีแนวโน้มจะเพิ่มมากขึ้นในอนาคต ซึ่งส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการทางการแพทย์เป็นอย่างมากซึ่งเทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์ เป็นสิ่งสำคัญที่จำเป็นในการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารการพยาบาล (พวงทิพย์ ชัยพิบาลสกุลย์ 2551) ดังที่ Simpson (2003) กล่าวว่าในศตวรรษที่ 21 พยาบาลจะเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ และเทคโนโลยีสุขภาพมาใช้ในการพยาบาล โดยการนำมาประเมินสภาพผู้ป่วยและวินิจฉัยโรคเบื้องต้นด้วยเหตุนี้พยาบาลจึงจำเป็นต้องมีความรู้ และทักษะการใช้นวัตกรรมสุขภาพรวมทั้งพัฒนาตนเองให้มีความรู้ที่ก้าวทันกับวิทยาการสมัยใหม่ ซึ่งหัวหน้าพยาบาลเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการวางนโยบายหรือวางแผนงบประมาณในการจัดหา อุปกรณ์สื่อการเรียนการสอนเครื่องคอมพิวเตอร์ หรือการวางระบบเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ การพัฒนา การจัดการระบบข้อมูลข่าวสารซึ่งเป็นระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการหรือการบริหารเป็นระบบ ที่รวบรวมและจัดเก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อนำมาประมวล และจัดรูปแบบให้ได้สารสนเทศที่ช่วยสนับสนุนการทำงานและการตัดสินใจด้านต่าง ๆ ของ ผู้บริหารเพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ (ประสงค์ ปรานิต พลกรัง และคณะ, 2541) ผู้นำทางการพยาบาล ในยุคปัจจุบันจะต้องสามารถบริหารเทคโนโลยีและ สารสนเทศ พัฒนาข้อมูลต่างๆ ในการบันทึกข้อมูลการรักษาพยาบาล การเก็บรักษาความลับของ ผู้ป่วยด้วยระบบInformation technology (เพ็ญจันทร์แสนประสาน, 2549)

หัวหน้าหอผู้ป่วยมีการปรับปรุงขบวนการและคุณภาพการบริการพยาบาลรวมทั้งการเพิ่มมูลค่าให้แก่การบริการ ข้อมูลและสารสนเทศที่ได้จากการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรพยาบาลถูกนำไปเปรียบเทียบกับองค์กรที่เป็นเลิศและมีการเปรียบเทียบเชิงแข่งขัน สอดคล้องกับการศึกษา นฤมล สุภาทอง (2550) ศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน โดยใช้กลุ่มตัวอย่างผู้บริหาร โรงเรียน 136 คน และใช้แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารและประสิทธิผลของโรงเรียน ผลการศึกษาพบว่าผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สูง จะมีผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสูงเช่นกัน

### 2.2.5 ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลโดยรวมอยู่ในระดับสูง ( $M=4.13$ ,  $S.D.=.58$ ) รายละเอียดในตารางที่ 4.5 อธิบายได้ว่าหัวหน้าหอผู้ป่วย ทำบทบาท ด้านการบริหารงานบุคคลยัง ได้ดีถึงแม้จะมีการจึกมากและมีจำนวน บุคลากรในฝ่าย มาก เพราะฉะนั้นหัวหน้าหอผู้ป่วย จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร เน้นให้บุคลากรทางการพยาบาลทุกคนได้รับการฝึกทักษะ ในการช่วยฟื้นคืนชีพการซ้อม แผนปฏิบัติการเมื่อเกิดอุบัติเหตุ หรืออุบัติภัยหมู่ กระตุ้นให้บุคลากร มีการพัฒนาตนเอง และใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ มี การติดตามควบคุม กำกับ ดูแล

การปฏิบัติงาน ทั้งขณะ และอยู่ ส่งเสริมบุคลากรทางการพยาบาล ได้รับการดูแล สุขภาพที่จำเป็น อย่างเหมาะสม ทั้งด้านการส่งเสริมสุขอนามัย และความปลอดภัยในการทำงาน ผู้ป่วย ช่วยให้ทีม การพยาบาล มีความพร้อมให้บริการที่มีคุณภาพ ตลอด 24 ชั่วโมง ทั้งในภาวะปกติ และภาวะฉุกเฉิน ส่งเสริมบุคลากรทางการพยาบาล ได้รับการทราบผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง จาก ผู้บริหารแบบ 2 ทางสนับสนุนบุคลากรทางการพยาบาล ได้รับค่าตอบแทนรางวัลและสิ่งจูงใจตาม ผลการปฏิบัติ และเป็นมาตรฐานเดียวกันให้มี ความรู้ความสามารถ มีสมรรถนะที่จำเป็นในการ ดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เพราะใน โลก ที่มีการแข่งขันเชิงธุรกิจบริการสุขภาพทำให้การ พัฒนาด้านต่าง ๆ ของฝ่ายการพยาบาลยิ่งเป็นเรื่องจำเป็นมากขึ้น โดยเฉพาะการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เป็นสิ่งจำเป็นที่สุดเพราะบุคลากรในองค์กร ถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีค่าต้องมีการพัฒนาให้เป็น ทรัพยากรที่มีความรู้มีทักษะหรือความชำนาญ และมีความสามารถให้สมกับการลงทุนที่มาก (วิเชียร วิทย์อุดม, 2549) และจากทิศทาง การปฏิรูป ระบบการบริหารการพยาบาลในอนาคตที่เน้นให้พัฒนา องค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) ตลอดจนพัฒนาการของความรู้ใน ศาสตร์ต่างๆทุกแขนงสาขาอย่างต่อเนื่อง และรวดเร็วขององค์กรพยาบาลในอนาคตต้องเป็นองค์กรที่ มีบุคลากรที่ใฝ่รู้เรียนรู้ได้ ด้วยตนเองและมีวิสัยทัศน์ในการใช้ความรู้ในการพัฒนางานอย่าง ต่อเนื่องต้องสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ได้ทั้ง ในระบบและนอกระบบการศึกษาและเป็นองค์กรที่ ให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับการพัฒนาทรัพยากร บุคคล เพราะ “คน” ถือว่าเป็นสินทรัพย์ที่มากที่สุดจึง เป็นศูนย์กลางของการพัฒนา ดังนั้นหัวหน้า พยาบาลจะต้องให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากร บุคคลแบบครบวงจร โดยเริ่มตั้งแต่การสรรหา คัดเลือกการพัฒนา การธำรงรักษาอย่างมี ประสิทธิภาพ และเป็นเรื่องท้าทายความสามารถของ หัวหน้าพยาบาลในการดึงศักยภาพของบุคลากร มาใช้เพื่อเกิดประ โยชน์สูงสุดกับกลุ่มการพยาบาล

### 2.2.6 ด้านกระบวนการสร้างคุณค่าทางการพยาบาล

อยู่ในระดับสูงดังแสดงรายละเอียดในตารางที่ 4.5 อธิบายได้ว่าในปัจจุบัน ผู้รับบริการที่เข้ารับบริการในโรงพยาบาลต่างมีความคาดหวังที่สูงขึ้นสอดคล้องกับ พระราชบัญญัติ สุขภาพที่ใช้เป็นรัฐธรรมนูญในการกำหนดทิศทางให้กลุ่มการพยาบาลต้อง จัดบริการพยาบาลที่มี คุณภาพมาตรฐานวิชาชีพควบคู่กับมีคุณภาพที่ตอบสนองความคาดหวัง ของผู้รับบริการ (บุญใจ ศรี สถิตินรากร, 2550) จึงส่งผลทำให้พยาบาลวิชาชีพต้องมีการปฏิบัติตาม มาตรฐานที่หน่วยงาน กำหนดไว้อยู่ในระดับสูงเพื่อให้ผู้รับบริการมีความปลอดภัยและลดข้อร้องเรียน ที่อาจเกิดขึ้นจาก การที่มีความเสี่ยงเกิดขึ้นกับผู้รับบริการ การที่วิชาชีพพยาบาลจะเป็นที่รู้จักและเป็นที่ยอมรับของทุก คน ต้องอาศัยพยาบาลวิชาชีพ ในทุกๆ ระดับตั้งแต่หัวหน้าพยาบาล จนกระทั่งพยาบาลผู้ปฏิบัติงาน สำหรับสถานภาพวิชาชีพการ มีการเตรียมพร้อมเนื่องจากขาดการเตรียมความพร้อมในการเป็น

ผู้บริหารทางการแพทย์ และ การกำหนดคุณสมบัติที่เหมาะสมกับการเป็นผู้บริหารระดับสูงจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาด้านการ บริหารการพยาบาลต่อไป เพื่อให้มีความเป็นวิชาชีพที่สมบูรณ์มากยิ่งขึ้นนอกจากนั้นการสร้าง เครือข่าย และประสานความร่วมมือทั้งในและต่างประเทศ เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้การบริหารจัดการ หรือการปฏิบัติการที่เป็นเลิศ ทำให้เกิดการรู้จักกันและนำไปสู่ การยอมรับทั้งภายในวิชาชีพและ ภายนอกวิชาชีพและการยอมรับของสังคมต่อการพยาบาล (ทัศน บุญทอง, 2543: 80) เพื่อจะได้ เรียนรู้ความก้าวหน้าที่เกิดขึ้นในการบริหารการพยาบาลและสามารถ ใช้ประโยชน์จาเครือข่ายได้ อย่างเหมาะสม( พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์,2546) ซึ่งพบว่าในปัจจุบันมี ชมรมเครือข่ายระหว่างโรงพยาบาลระดับใกล้เคียงกันมีการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันมากยิ่งขึ้น

**2.2.7 ด้านผลลัพธ์การดำเนินการขององค์กรพยาบาล** อยู่ในระดับสูง( $M = 4.26$ ,  $S.D. = .55$ ) บรรลุผลสำเร็จตามเป้าประสงค์ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การมีส่วนร่วมในงานของพยาบาล ประจําการ เป็นบทบาทสำคัญยิ่งสอดคล้องกับ ของนฤมล ศุภาทอง (2550) ศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผล ต่อประสิทธิผลของโรงเรียน โดยใช้กลุ่มตัวอย่างผู้บริหารโรงเรียน 136 คน และใช้แบบสอบถาม เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารและประสิทธิผลของโรงเรียน ผล การศึกษาพบว่าผู้นำที่มี ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สูงจะมีผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสูงเช่นกันและ การศึกษาบทบาท ของผู้นำกับการสร้างองค์กรที่มีสุขภาพดีกรณีศึกษาบริษัทไทยคาร์บอนเบลคจำกัด (มหาชน) ของอดิگانต์ปิ่นสุข (2550) เพื่อศึกษาบทบาทหรือรูปแบบภาวะผู้นำที่มีผลต่อความสำเร็จ องค์กร เพื่อสร้างให้องค์กรมีสุขภาพดีและพัฒนาภาวะผู้นำโดยใช้แนวคิดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ Peter Sege (1998) และแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำเชิงศรัทธาของ Bass & Avolio (1994) นำมาเชื่อมโยงกับแนวคิดการมีสุขภาพดีของสมบัตินุสุมวาลี (2549) พบว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำเชิงศรัทธาธรรมมีบทบาทสำคัญในการสร้างให้องค์กรมี สุขภาพ

### **2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงานตามมาตรฐานการ บริหารการพยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ**

ผลการวิเคราะห์พบว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์หัวหน้าหอผู้ป่วย ความสัมพันธ์ ทางบวกในระดับสูงกับการบริหารงานตามมาตรฐานการบริหารงาน ของหัวหน้าหอผู้ป่วยอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ0.01 ( $r = .89$ ) ซึ่งเป็นไปตาม สมมติฐานกล่าวคือถึงหัวหน้าหอผู้ป่วยมี ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สูงก็จะส่งผลให้การบริหารงาน ตามมาตรฐานการบริหารงานของหัวหน้าหอ ผู้ป่วยได้มาตรฐานในระดับสูงอธิบายได้ว่า ถ้าหัวหน้าหอผู้ป่วย มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ทั้งด้านการกำหนด ทิศทางเชิงกลยุทธ์ ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์กร ด้านการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กร ด้าน



การปฏิบัติอย่างมี คุณธรรมด้านการควบคุมองค์การให้สมดุลมากขึ้นก็จะส่งผลให้หัวหน้าหอผู้ป่วย มีความสามารถในการบริหารงาน ได้มาตรฐานยิ่งขึ้นก่อให้เกิดผลสำเร็จและคุณภาพในงานตามมา ไม่ สอดคล้องกับการศึกษาของนทกร อาจวิชัย (2554) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้ากลุ่มการพยาบาล และ การ บริหารงานตามมาตรฐานการบริหารการพยาบาลของ หัวหน้ากลุ่มการพยาบาล ตามการ รับรู้ของพยาบาลพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลชุมชนภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดกระทรวง สาธารณสุขอยู่ในระดับปานกลาง ( $X = 3.57$  และ  $3.62$  ตามลำดับ) แต่สอดคล้องกับ ภาวะผู้นำ เชิงกลยุทธ์ของหัวหน้ากลุ่มการพยาบาลมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับการบริหารงานตาม มาตรฐานการบริหารการพยาบาลของหัวหน้ากลุ่มการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลพยาบาล วิชาชีพ โรงพยาบาลชุมชน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ  $.01$  ( $r = .87$ )

เมื่อผลการวิจัย ศึกษาความสัมพันธ์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงานตาม มาตรฐานการบริหารการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ อยู่ในระดับสูง มีข้อสังเกต คือ ช่วงที่ทำการวิจัย กลุ่มภารกิจด้านการพยาบาล ได้ร่วมกับมหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณผลิตหลักสูตร บริหารทางการพยาบาลระยะสั้น ได้ 8 รุ่นแล้ว และหัวหน้าหอผู้ป่วย จบหลักสูตรนี้ทุกคน จึงทำให้ หัวหน้าหอผู้ป่วยทุกคน มีแนวคิดและมีภาวะผู้นำ

### 3. ข้อเสนอแนะ

#### 3.1 ข้อเสนอแนะผลการวิจัย

3.1.1 ในการศึกษา ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ของหัวหน้าหอผู้ป่วย เป็นประเด็นที่ น่าสนใจของผู้บริหารทางการพยาบาลทุกระดับที่จะวางแผนพัฒนาศักยภาพของพยาบาลที่จะก้าว ขึ้นสู่ตำแหน่งผู้บริหารให้มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ขึ้นสู่ระดับสูงสุดต่อไป ดังนั้นผู้บริหารระดับสูง ควรมีการสนับสนุน ส่งเสริม และมีการเตรียมพร้อมให้กับบุคคลที่จะก้าวสู่ตำแหน่งผู้บริหาร โดย มีแผนพัฒนาที่ชัดเจน มีการฝึกอบรมภาวะผู้นำ เพื่อให้หัวหน้าหอผู้ป่วย โดยปลูกฝังในเรื่องการ ควบคุมองค์ให้สมดุลให้มากขึ้น เพราะผลการศึกษาพบว่าด้านการควบคุมองค์ให้สมดุลอยู่ใน ระดับต่ำกว่าด้านอื่นๆ

3.1.2 จากผลการวิจัยพบว่าระดับการบริหารงานตามมาตรฐานการบริหารงานของ หัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลสรรพสิทธิประสงค์ อุบลราชธานี โดยรวมอยู่ในระดับสูงมาก แต่ก็ ควรมีการศึกษา ปัญหา อุปสรรค และหารูปแบบที่เหมาะสม ในการบริหารงานตามมาตรฐานการบริหาร การพยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลสรรพสิทธิประสงค์อุบลราชธานี

### 3.2 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยต่อไป

3.2.1 ควรมีการศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในพยาบาลระดับปฏิบัติการเนื่องจากภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จำเป็นสำหรับการบริหารในยุคปัจจุบัน พยาบาลระดับปฏิบัติการต้องก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วยในที่สุด การศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในพยาบาลระดับปฏิบัติการเพื่อทราบข้อมูลสำหรับเตรียมความพร้อมพยาบาลระดับปฏิบัติ

ทมการทุกคน ให้มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ให้ขึ้นสู่ระดับสูงสุดต่อไป

3.2.2 ควรมี ศึกษาปัจจัยอื่นๆ เช่น ภาระงานของพยาบาลวิชาชีพ บรรยากาศองค์กร กระบวนการบริหารงาน ของหัวหน้าหอผู้ป่วย เป็นต้นที่มีผลต่อการบริหารงานตามมาตรฐานการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย





บรรณานุกรม

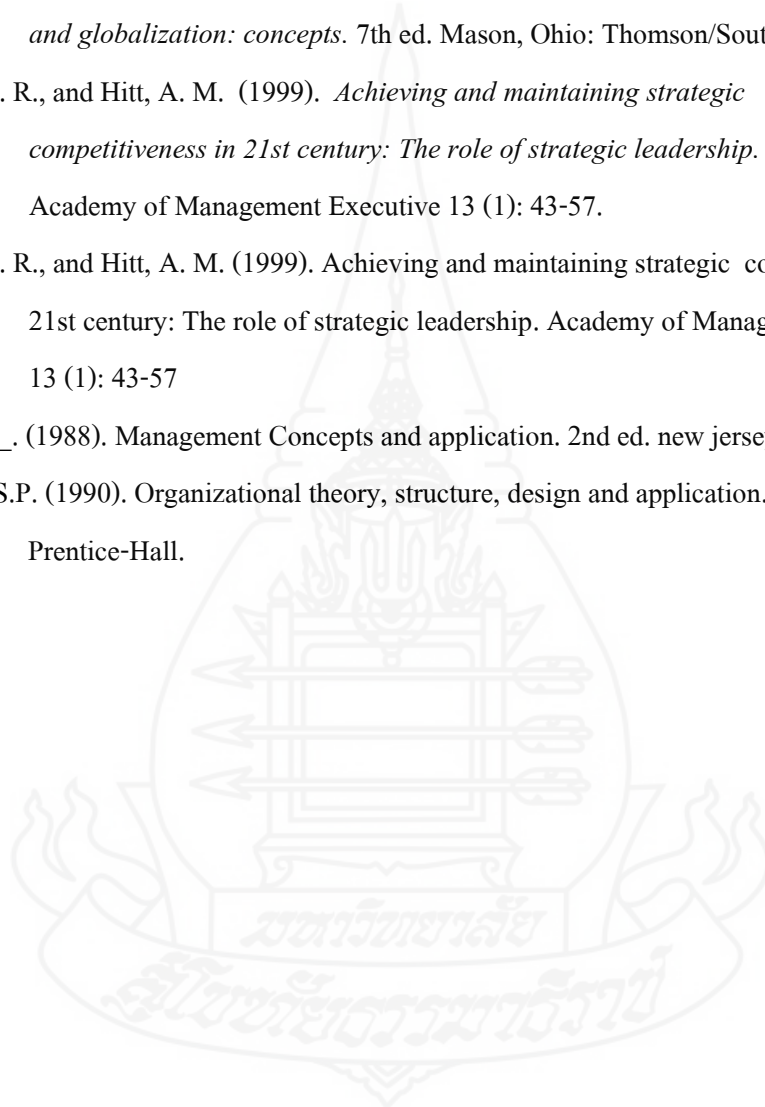


## บรรณานุกรม

- ทัศนาศ นุญทอง. (2543). *ปฏิรูประบบบริการพยาบาลที่สอดคล้องกับการบริการสุขภาพไทยที่พึงประสงค์ในอนาคต*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพมหานคร: ศิริยอดการพิมพ์.
- นนทกร อาจวิชัย. (2554). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงานตามมาตรฐานการบริหารการพยาบาลของ หัวหน้ากลุ่มการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลชุมชน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- นิตยา ศรีญาณลักษณ์. (2545). *การบริหารการพยาบาล*. กรุงเทพมหานคร: ประชุมช่าง.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2549). *ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์*. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพมหานคร: เซ็นทรัลเอ็กเพรส.
- บุญใจ ศรีสถิตนรากร. (2544). *คุณภาพบริการในยุคการแข่งขัน.วารสารพยาบาลศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*, 13 (2), น.1-7.
- เบญจมาศ ทิวทอง. (2543). *กิจกรรมการบริหารของผู้บริหารการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชนจังหวัดบุรีรัมย์*. (รายงานการศึกษาอิสระปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- ปลัดกระทรวงสาธารณสุข, สำนักงาน. กองการพยาบาล. (2539). *คู่มือการจัดบริการพยาบาล: จากหลักการสู่การปฏิบัติ*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ปิ่นฤทัย ประดิษฐ์ศิลป์. (2552). *ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย บรรยากาศองค์กร กับความตั้งใจอยู่ในงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร.
- พวงรัตน์ บุญญาบุรุษ. (2538). *การประกันคุณภาพการพยาบาล*. กรุงเทพมหานคร: วังใหม่บลูพริ้นต์.
- \_\_\_\_\_. (2544). *ก้าวใหม่สู่บทบาทใหม่ในการบริหารการพยาบาล*. กรุงเทพมหานคร: วังใหม่บลูพริ้นต์.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพมหานคร: Diamond in Business World.
- สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล. (2549). *มาตรฐานโรงพยาบาลและบริการสุขภาพฉบับเฉลิมพระเกียรติฉลองสิริราชสมบัติครบ 60 ปี*.

- สภากาพยาบาล. (2552). *การประเมินและรับรองคุณภาพตามมาตรฐานการบริการพยาบาลและผดุงครรภ์*. ค้นเมื่อวันที่ 17 พฤษภาคม 2558, จาก <http://www.tnc.or.th/knowledge/know05.html>
- \_\_\_\_\_. (2551). พระราชบัญญัติวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์ พ.ศ. 2548 และแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์ (ฉบับที่2) พ.ศ. 2540 และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง. (พิมพ์ครั้งที่ 2). นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- สุริย์พร แคล้วปลอดทุกข์. (2551). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย การบริหารผลการปฏิบัติงานของกลุ่มการพยาบาลกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลทั่วไป*. (วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร.
- สำนักการพยาบาล. (2551). *มาตรฐานการพยาบาลในโรงพยาบาล*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์องค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก.
- \_\_\_\_\_. (2551). *รายงานผลการประเมินคุณภาพการพยาบาลของโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ประจำปีงบประมาณ 2550*. ค้นเมื่อ 16 มกราคม 2558, จาก [http://www.dms.moph.go.th/nurse/2007\\_10\\_24/quality.pdf](http://www.dms.moph.go.th/nurse/2007_10_24/quality.pdf)
- Bass, B.M., and Riggio, R.E. (2006). *Transformational leadership*. 2nd ed. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Barron, B. G., and Handerson, M. V. (1995). Strategic leadership: A theoretical and Operational definition. *Journal of Instructional Psychology* 22 (2): 178-81.
- Daft, R. L. (2004). *Organization theory and design*. 8th ed. Mason, Ohio: Thomson/South-Western.
- DeVellis, R. F. (2003). *Scale development: theory and applications*. 2nd ed. Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.
- Dubrin, A. J. (2004). *Leadership: research findings, practice, and skills*. 4th ed. New York: Houghton Mifflin.
- Eldemire, F. L. (2004). *Super leadership: The impact and implications for education*. Education administration University of Massachusetts Amherst.
- Hitt, A. M., Ireland, D. R., and Hoskisson, E. R. (2005). *Strategic Management*. United States of America: Thomson.

- Hitt, A. M., and Keats, W. B. (1994). *Building and maintaining strategic leadership and long-term competitiveness*. *Organizational Dynamics* 23 (2): 18-32.
- Hitt, A. M., Ireland, D. R., and Hoskisson, E. R. (2005). *Strategic Management*. United States of America: Thomson.
- Ireland, R. D. Hitt, M. A., and Hoskisson, R. E. (2007). *Strategic management: competitiveness and globalization: concepts*. 7th ed. Mason, Ohio: Thomson/South-Western.
- Ireland, D. R., and Hitt, A. M. (1999). *Achieving and maintaining strategic competitiveness in 21st century: The role of strategic leadership*. *Academy of Management Executive* 13 (1): 43-57.
- Ireland, D. R., and Hitt, A. M. (1999). *Achieving and maintaining strategic competitiveness in 21st century: The role of strategic leadership*. *Academy of Management Executive* 13 (1): 43-57
- \_\_\_\_\_. (1988). *Management Concepts and application*. 2nd ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, S.P. (1990). *Organizational theory, structure, design and application*. 3<sup>rd</sup> ed. New Jersey: Prentice-Hall.





ภาคผนวก

ภาคผนวก ก  
รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ



### รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ

1. นางสุชาดา เสตพันธ์ หัวหน้ากลุ่มภารกิจด้านการพยาบาล โรงพยาบาลสรรพสิทธิประสงค์อุบลราชธานี
2. ดร.สุวารี เจริญมุขยพันธ์ นักกายภาพบำบัดชำนาญการ และเรขานุการพัฒนางานคุณภาพ
3. นางวรรณฤดี เชาวศรีกุล เป็นผู้มี อาจารย์ วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีสรรพสิทธิประสงค์อุบลราชธานี





ที่ ศธ 0522.26/ว



สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ถนนแจ้งวัฒนะ ตำบลบางพูด  
อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี  
11120

7 ตุลาคม 2559

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือการศึกษาค้นคว้าอิสระ

เรียน ผู้อำนวยการโรงพยาบาลสรรพสิทธิประสงค์ อุบลราชธานี

ด้วย นางรำไพ สุขเกษม นักศึกษาหลักสูตรพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาการบริหารการพยาบาล สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังดำเนินการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงานตามมาตรฐานการพยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลสรรพสิทธิประสงค์ อุบลราชธานี โดยมี อาจารย์ ดร.เรณูการ์ ทองคำรอด เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

ในกรณีนี้ สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์พิจารณาแล้วเห็นว่า นางสาวศุภาดา เสตพันธ์ หัวหน้ากลุ่มภารกิจการพยาบาลโรงพยาบาลสรรพสิทธิประสงค์อุบลราชธานี เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือการศึกษาค้นคว้าอิสระให้กับนักศึกษา

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ดังกล่าว ด้วย จะเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมใจ พุทธาพิทักษ์ผล)  
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาพยาบาลศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์  
โทร 0-2504-8036-7  
โทรสาร : 0-2503-2620  
โทรศัพท์ : 088-5951069 ( นางรำไพ สุขเกษม )

ที่ ศธ 0522.26/ว 1464



สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ถนนแจ้งวัฒนะ ตำบลบางพูด  
อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี  
11120

7 ตุลาคม 2559

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือการศึกษาค้นคว้าอิสระ

เรียน ผู้อำนวยการโรงพยาบาลสรรเพชญ์ประสงศ์ อุบลราชธานี

ด้วย นางรำไพ ศุภเกษม นักศึกษาหลักสูตรพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาการบริหารการพยาบาล สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังดำเนินการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงานตามมาตรฐานการพยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลสรรเพชญ์ประสงศ์ อุบลราชธานี โดยมี อาจารย์ ดร.เรณูการ์ ทองคำรอด เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

ในการนี้ สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ที่พิจารณาแล้วเห็นว่า นางสาวตา เสถียรพันธ์ หัวหน้ากลุ่มภารกิจ การพยาบาลโรงพยาบาลสรรเพชญ์ประสงศ์อุบลราชธานี เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือการศึกษาค้นคว้าอิสระให้กับนักศึกษา

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ดังกล่าว ด้วย จะเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมใจ พุทธชาติภักษ์ผล)  
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาพยาบาลศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์  
โทร 0-2504-8036-7  
โทรสาร : 0-2503-2620  
โทรศัพท์ : 088-5951069 ( นางรำไพ ศุภเกษม )

ที่ ศธ 0522.26/ว 1464



สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ถนนแจ้งวัฒนะ ตำบลบางพูดอำเภอ  
ปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี 11120



ที่ ศธ 0522.26/ว 1464



สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ถนนแจ้งวัฒนะ ตำบลบางพูดอำเภอ  
ปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี 11120



กันยายน 2559

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือการศึกษาต้นคว้าอิสระ

เรียน ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลสรรพสิทธิประสงค์ อุบลราชธานี

ด้วย นางรำไพ ศุขเกษม นักศึกษาหลักสูตรพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาการบริหารการพยาบาล สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังดำเนินการศึกษาต้นคว้าอิสระ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงานตามมาตรฐานการพยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลสรรพสิทธิประสงค์ อุบลราชธานี จังหวัดลพบุรี โดยมี อาจารย์ ดร.เรณูการ์ ทองคำรอด เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

ในการนี้ สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์พิจารณาแล้วเห็นว่า นางววรรณฤดี เขาว์ศรีกุล เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ ในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือการศึกษาต้นคว้าอิสระให้กับนักศึกษา

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จะเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมใจ พุทธิพิทักษ์ผล)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาพยาบาลศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์

โทร 0-2504-8036-7

โทรสาร : 0-2503-2620

โทรศัพท์ : 088-5951069 (นางรำไพ ศุขเกษม)

ภาคผนวก ข

หนังสือจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์







สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ต.บางพูด อ.ปากเกร็ด จ.นนทบุรี 11120

โทร. 02-5048036, 02-5048037 โทรสาร 02-5048096

School of Nursing, Sukhothai Thammathirat Open University Bangpood,  
Pakkred,

Nonthaburi 11120

Tel. (662) 5048036, 5048037 Fax : (662) 5048096

**เอกสารรับรองโดยคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์**  
**สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช**

เลขที่ 44 .....

ชื่อโครงการวิจัย ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงานตามมาตรฐานการ  
บริหารพยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาล  
สรรพสิทธิประสงค์ อุบลราชธานี

เลขที่โครงการ/รหัส ID 2555100193

ชื่อหัวหน้าโครงการวิจัย นางรำไพ สุขเกษม

ที่ทำงาน โรงพยาบาลสรรพสิทธิประสงค์อุบลราชธานี

ขอรับรองว่าโครงการวิจัยดังกล่าว ได้ผ่านการพิจารณาเห็นชอบจากคณะกรรมการจริยธรรมการ  
วิจัยในมนุษย์ สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ลงนาม .....  .....

(อาจารย์ ดร. ชินจิตร โพธิ์พิฬสุข)

กรรมการและเลขานุการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์

ลงนาม .....  .....

(รองศาสตราจารย์ ดร. สมใจ พุทธาพิทักษ์ผล)

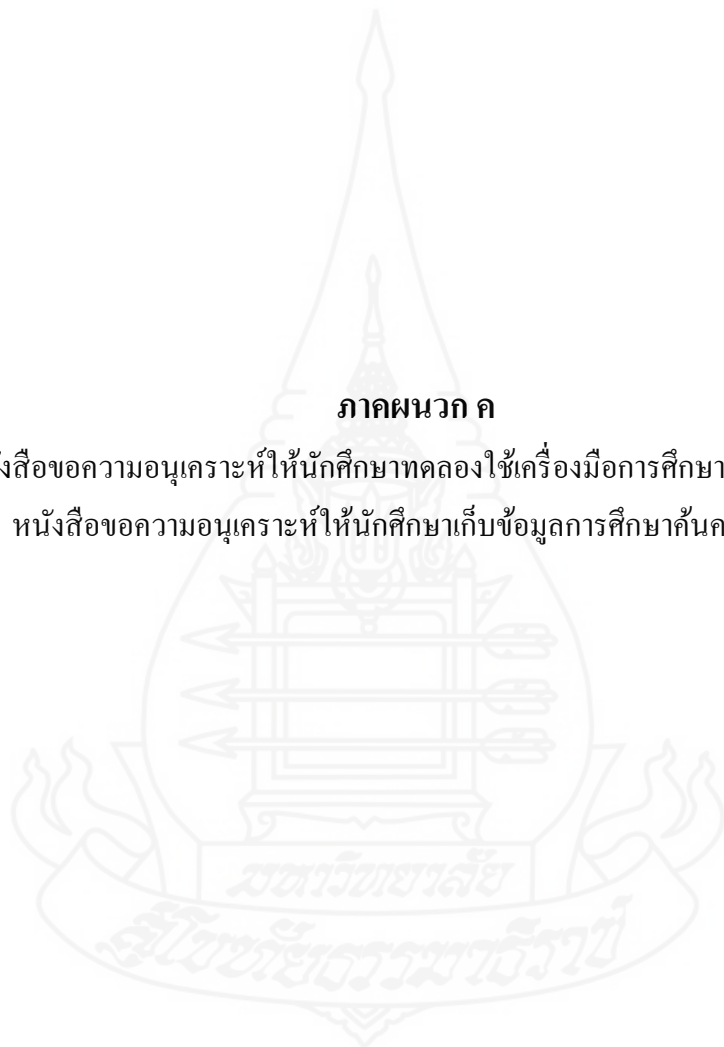
ประธานคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์

วันที่ 24 ม. ค. ๒๕๕๙ .....

**ภาคผนวก ก**

หนังสือขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองใช้เครื่องมือการศึกษาค้นคว้าอิสระ

หนังสือขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลการศึกษาค้นคว้าอิสระ



ที่ ศธ 0522.26/ว



สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
ถนนแจ้งวัฒนะ ตำบลบางพูดอำเภอ  
ปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี 11120

๑ พฤศจิกายน 2559

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ

เรียน ผู้อำนวยการโรงพยาบาลโสธร

ด้วย นางรำไพ สุขเกษม นักศึกษาหลักสูตรพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาการบริหารการพยาบาล สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช กำลังดำเนินการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ กับการบริหารงานตามมาตรฐานการบริหารการพยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสรรพสิทธิประสงค์ อุบลราชธานี โดยมี อาจารย์ ดร.เรณูการ์ ทองคำรอด เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

ในกรณี สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ จากพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานตั้งแต่ 1 ปี ขึ้นไป ในโรงพยาบาลโสธร ซึ่งเป็นโรงพยาบาลในสังกัดของท่าน ทั้งนี้ นักศึกษาจะได้ประสานงานในรายละเอียดเพื่อขอเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ดังกล่าวด้วย จะเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมใจ พุทธาพิทักษ์ผล)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาพยาบาลศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชสาขาวิชาพยาบาลศาสตร์

โทร 0-2504-8036-7

โทรสาร : 0-2503-2620

โทรศัพท์ : 088-5951069 (นางรำไพ สุขเกษม)





ที่ ศธ 0522.26/ว 1617

สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ถนนแจ้งวัฒนะ ตำบลบางพูดอำเภอ  
ปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี 11120

15 พฤศจิกายน 2559

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงพยาบาลสรรพสิทธิประสงค์

ด้วย นางรำไพ สุขเกษม นักศึกษาหลักสูตรพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาการบริหารการพยาบาล สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังดำเนินการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ กับการบริหารงานตามมาตรฐานการพยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสรรพสิทธิประสงค์ อุบลราชธานี" โดยมี อาจารย์ ดร.เรณูการ์ ทองคำรอด เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

ในการนี้ สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองใช้เครื่องมือการศึกษาค้นคว้าอิสระ โดยใช้แบบสอบถามภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงานตามมาตรฐานการพยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วยทั้งนี้นักศึกษาจะได้ประสานงานในรายละเอียดเพื่อขอทดลองใช้เครื่องมือการศึกษาค้นคว้าอิสระต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุมัติด้วย จะขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมใจ พุทธิพิทักษ์ผล)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาพยาบาลศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์

โทร 0-2504-8036-7

โทรสาร : 0-2503-2620

โทรศัพท์ : 088-5951069 (นางรำไพ สุขเกษม)

ภาคผนวก ง  
แบบสอบถาม



## แบบสอบถามวิจัย

## เรื่อง

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงานตามมาตรฐานการบริหารการ  
พยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสรรพสิทธิประสงค์  
อุบลราชธานี

## คำชี้แจง

- แบบสอบถามประกอบด้วยข้อคำถาม 3 ส่วนคือ
  - ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล จำนวน 6 ข้อ
  - ส่วนที่ 2 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย จำนวน 25 ข้อ
  - ส่วนที่ 3 การบริหารงานตามมาตรฐานการบริหารการพยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วย  
จำนวน 38 ข้อ
- กรุณาอ่านคำชี้แจงในการตอบแบบสอบถามในแต่ละส่วน โดยละเอียดและโปรดตอบ  
แบบสอบถามให้ครบทุกข้อ โดยแสดงความคิดเห็นที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุดเพื่อให้ได้  
ข้อมูลที่สมบูรณ์อันจะเป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์ผลการวิจัยซึ่งคำตอบที่ได้ไม่มีถูกหรือผิด
- ข้อมูลจะถูกเก็บเป็นความลับและนำมาใช้ในการศึกษาครั้งนี้เท่านั้น โดยการนำเสนอข้อมูลใน  
ภาพรวมซึ่งจะไม่เกิดผลเสียประการใดต่อการปฏิบัติงาน และหลังจากการเสร็จสิ้นการทำวิจัย  
แล้วข้อมูลในการตอบแบบสอบถามจะถูกทำลายทันที

เพื่อเป็นการคุ้มครองสิทธิในการตอบแบบสอบถามของท่าน หลังจากตอบแบบสอบถามแล้ว  
กรุณาใส่ซองสีน้ำตาล ที่แนบมาและปิดผนึกให้เรียบร้อย

โปรดส่งคืนกลุ่มภารกิจด้านการพยาบาล

ขอขอบพระคุณสำหรับความร่วมมือเป็นอย่างดียิ่ง

นางรำไพ สุขเกษม

นักศึกษาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการพยาบาล

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องความคิดเห็นด้านซ้ายมือของแต่ละข้อความ

1. เพศ  1.ชาย  2. หญิง
2. ปัจจุบันท่านอายุ .....ปี (เกิน 6 เดือนนับเป็น 1 ปี)
3. ระดับการศึกษา
  1. ต่ำกว่าปริญญาตรี
  2. ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า
  3. ปริญญาโท
  4. สูงกว่าปริญญาโท
4. ประสบการณ์การทำงาน.....ปี.....เดือน
5. ปัจจุบันท่านปฏิบัติงานในแผนก.....
  - สูดิ/นารีเวช
  - ศัลยกรรมทั่วไป
  - ศัลยกรรมประสาท
  - อายุรกรรม
  - กุมารเวชกรรม
  - ออร์โธปิดิกส์
  - ICU
  - อื่นๆ ระบุ.....
6. ประสบการณ์การทำงานร่วมกับหัวหน้าหอคนปัจจุบัน .....ปี  
(เกิน 6 เดือนนับเป็น 1 ปี)

**ส่วนที่ 2 แบบสอบถามภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย**

**คำชี้แจง** โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้ แล้วทำเครื่องหมาย  ในช่องหลังข้อความที่ตรงกับ “ระดับความคิดเห็น” ที่มีต่อหัวหน้าหอผู้ป่วยของท่านมากที่สุดเพียงข้อเดียว โดยในแต่ละช่องมี

ความหมายดังนี้

- 5 หมายถึง หัวหน้าหอผู้ป่วยของท่านปฏิบัติตามข้อความที่กล่าว มากที่สุด
- 4 หมายถึง หัวหน้าหอผู้ป่วยของท่านปฏิบัติตามข้อความที่กล่าว มาก
- 3 หมายถึง หัวหน้าหอผู้ป่วยของท่านปฏิบัติตามข้อความที่กล่าว ปานกลาง
- 2 หมายถึง หัวหน้าหอผู้ป่วยของท่านปฏิบัติตามข้อความที่กล่าว น้อย
- 1 หมายถึง หัวหน้าหอผู้ป่วยของท่านปฏิบัติตามข้อความที่กล่าว น้อยที่สุด

รายการ	ระดับความคิดเห็น				
	5 (มากที่สุด)	4 (มาก)	3 (ปานกลาง)	2 (น้อย)	1 (น้อยที่สุด)
<b>ความสามารถในการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์</b>					
1. หัวหน้าหอผู้ป่วย ของท่านสามารถกำหนดนโยบายหอผู้ป่วย ได้สอดคล้องกับทิศทางเป้าหมาย วิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงพยาบาล					
2. หัวหน้าหอผู้ป่วย ของท่านกำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางการดำเนินงานของหอผู้ป่วยอย่างเป็นรูปธรรม					
3. หัวหน้าหอผู้ป่วย ของท่านวางแผนการดำเนินงานโดยคำนึงถึงทรัพยากร และสภาพแวดล้อมของหอผู้ป่วย					
4. หัวหน้าหอผู้ป่วยของท่านสามารถเชื่อมโยงและถ่ายทอดนโยบายสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมและเข้าใจง่าย					
5. หัวหน้าหอผู้ป่วย ของท่านมีกลวิธีในการกระตุ้นและสร้าง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ได้บังคับบัญชา					

รายการ	ระดับความคิดเห็น				
	5 (มากที่สุด)	4 (มาก)	3 (ปานกลาง)	2 (น้อย)	1 (น้อยที่สุด)
<b>ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์กร</b>					
6. หัวหน้าหอผู้ป่วย ของท่านสนับสนุน ส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรเพื่อเพิ่มสมรรถนะในการทำงาน					
7. หัวหน้าหอผู้ป่วย ของท่านมีการบริหารจัดการงบประมาณได้อย่างเหมาะสมและคุ้มค่า					
8. หัวหน้าหอผู้ป่วย ของท่านมีการจัดระบบบริหารจัดการ หน้าที่ ความรับผิดชอบได้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถในหน่วยงาน					
9. หัวหน้าหอผู้ป่วย ของท่านมีการส่งเสริมระบบการจัดการค่าตอบแทน ยกย่องชมเชย รวมถึงการเลื่อนตำแหน่งที่ชัดเจนยุติธรรม					
10 หัวหน้าหอผู้ป่วย ของท่าน มีการกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้ บุคลากรใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง					
<b>ด้านการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กร</b>					
11. หัวหน้าหอผู้ป่วย ของท่านสามารถกำหนดค่านิยมเพื่อเป็นหลักยึดในการทำงานร่วมกันในกลุ่มงาน					
12. หัวหน้าหอผู้ป่วยของท่านสามารถกำหนดแบบแผนในการทำงานได้สอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก					
13. หัวหน้าหอผู้ป่วย ของท่านเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน					
14. หัวหน้าหอผู้ป่วย ของท่านสร้างค่านิยมให้บุคลากรเกิดความรักความสามัคคี					



รายการ	ระดับความคิดเห็น				
	5 (มากที่สุด)	4 (มาก)	3 (ปานกลาง)	2 (น้อย)	1 (น้อยที่สุด)
15. หัวหน้าหอผู้ป่วยของท่านสร้างแรงบันดาลใจทำให้บุคลากรทุกคนทุ่มเททำงาน					
<b>ด้านการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม</b>					
16. หัวหน้าหอผู้ป่วยของท่านปฏิบัติต่อผู้ได้บังคับบัญชาทุกคนโดยยึดหลักคุณธรรมจริยธรรม					
17. หัวหน้าหอผู้ป่วยของท่านเป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์สุจริตในการปฏิบัติงานอย่างเสมอต้นเสมอปลาย					
18. หัวหน้าหอผู้ป่วยของท่าน ปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน					
19. หัวหน้าหอผู้ป่วยของท่าน มีความรักและเอื้ออาทรต่อผู้ได้บังคับบัญชาทุกคนบุคลากร					
20. หัวหน้าหอผู้ป่วยของท่าน พิจารณาการเลื่อนขั้นเลื่อนเงินเดือนด้วยความโปร่งใส ยุติธรรม					
<b>ด้านการควบคุมองค์การให้สมดุล</b>					
21. หัวหน้าหอผู้ป่วยของท่าน มีความเข้าใจและตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างเหมาะสม					
22. หัวหน้าหอผู้ป่วยของท่าน มีความยืดหยุ่นในการบริหารงาน					
23. หัวหน้าหอผู้ป่วยของท่าน สามารถจัดอัตรากำลังบุคลากรได้เหมาะสมกับภาระงาน					
24. หัวหน้าหอผู้ป่วยของท่าน บริหารงานโดยคำนึงถึงความพึงพอใจของทั้งผู้ให้และผู้รับบริการ					
25. หัวหน้าหอผู้ป่วยของท่าน มีการจัดกิจกรรมเพื่อ					

รายการ	ระดับความคิดเห็น				
	5 (มากที่สุด)	4 (มาก)	3 (ปาน กลาง)	2 (น้อย)	1 (น้อย ที่สุด)
ส่งเสริมให้ บุคลากรมีความสุขในการทำงาน					

ส่วนที่ ๓ แบบสอบถามการบริหารงานตามมาตรฐานการบริหารการพยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วย  
คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้แล้วทำเครื่องหมาย  ในช่องหลังข้อความที่ตรงกับ  
“ระดับความคิดเห็น” ที่มีต่อการบริหารงานตามมาตรฐานการบริหารการพยาบาล ของ  
หัวหน้า หอผู้ป่วย ของท่านมากที่สุดเพียงข้อเดียว โดยในแต่ละช่องมีความหมายดังนี้

- ๕ หมายถึง ท่านรับรู้หรือมีความคิดเห็นว่าข้อความนั้นเป็นความจริง มากที่สุด  
๔ หมายถึง ท่านรับรู้หรือมีความคิดเห็นว่าข้อความนั้นเป็นความจริง มาก  
๓ หมายถึง ท่านรับรู้หรือมีความคิดเห็นว่าข้อความนั้นเป็นความจริง ปานกลาง  
๒ หมายถึง ท่านรับรู้หรือมีความคิดเห็นว่าข้อความนั้นเป็นความจริง น้อย  
๑ หมายถึง ท่านรับรู้หรือมีความคิดเห็นว่าข้อความนั้นเป็นความจริง น้อยที่สุด

รายการ	ระดับความคิดเห็น				
	5 (มากที่สุด)	4 (มาก)	3 (ปาน กลาง)	2 (น้อย)	1 (น้อย ที่สุด)
หมวดที่ 1 การนำองค์กร มาตรฐานที่ 1 การนำองค์กร ก. การกำหนดทิศทางองค์กรพยาบาล 1. หัวหน้าหอผู้ป่วย กำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ องค์กรที่มีความเป็นปัจจุบันและสะท้อนให้เห็น การบริหารการพยาบาลที่สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์					

รายการ	ระดับความคิดเห็น				
	5 (มากที่สุด)	4 (มาก)	3 (ปาน กลาง)	2 (น้อย)	1 (น้อย ที่สุด)
2. หัวหน้าหอผู้ป่วย กำหนดกลไกสื่อสารสองทิศทาง เพื่อให้บุคลากรทางการแพทย์และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญได้รับทราบ และเข้าใจถึงวิสัยทัศน์ ค่านิยม ข้อคิดเห็น					
<b>ข. การกำกับดูแลตนเองที่ดี</b> 3. หัวหน้าหอผู้ป่วย มีแนวทางการกำกับ ดูแลตนเองที่ดีทั้งระดับบริหารและระดับปฏิบัติการก่อให้เกิดการควบคุม และตรวจสอบภายใน โดยใช้หลักธรรมาภิบาล					
4. หัวหน้าหอผู้ป่วย มีการติดตาม กำกับปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพ มาตรฐานการพยาบาลและปฏิบัติการพยาบาล					
<b>การทบทวนผลการดำเนินงาน</b> 5. หัวหน้าหอผู้ป่วย กำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์ที่สำคัญของภาพบรรลุความสำเร็จขององค์กร เพื่อทันต่อเหตุการณ์ ส่งผลให้เกิดการพัฒนาอย่างก้าวกระโดด					
6. หัวหน้าหอผู้ป่วย มีการกำหนดระบบ/แนวทางการติดตามและประเมินผล เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง					
<b>มาตรฐานที่ 2 ความรับผิดชอบต่อสังคม</b> <b>ก. ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ</b> 7. หัวหน้าหอผู้ป่วย เฝ้าระวัง และวิเคราะห์ความเสี่ยงกรณีต่างๆอย่างเป็นระบบรวมทั้งนำผลการเฝ้าระวังความเสี่ยงไปพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง					

รายการ	ระดับความคิดเห็น				
	5 (มากที่สุด)	4 (มาก)	3 (ปาน กลาง)	2 (น้อย)	1 (น้อย ที่สุด)
8. หัวหน้าหอผู้ป่วย วางแผนตั้งเป้าหมาย และกำหนดตัวชี้วัด เพื่อให้การปฏิบัติเป็นไปตามข้อกำหนด					
<b>ข. การดำเนินงานอย่างมีจริยธรรม</b> 9. หัวหน้าหอผู้ป่วย มีแนวทางปฏิบัติตามจริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพครอบคลุมข้อกำหนดของมาตรฐาน ของหน่วยงาน					
10. หัวหน้าหอผู้ป่วยติดตาม ตรวจสอบ และ มีจัดการข้อร้องเรียนด้านจริยธรรมของบุคลากรทางการแพทย์ มาพัฒนาพฤติกรรมบริการ และการบริการสุขภาพอย่างต่อเนื่อง					
<b>หมวดที่ 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์</b> <b>มาตรฐานที่ 3 การจัดทำยุทธศาสตร์</b>					
11. หัวหน้าหอผู้ป่วย สนับสนุนบุคลากรในหน่วยงานมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนกลยุทธ์ด้านการพยาบาล					
12. หัวหน้าหอผู้ป่วย วางแผนยุทธศาสตร์ด้านการพยาบาล ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ พันธกิจ และนโยบายขององค์กรพยาบาลและของโรงพยาบาล					
<b>มาตรฐานที่ 4 การถ่ายทอดยุทธศาสตร์เพื่อนำไปปฏิบัติ</b> 13. หัวหน้าหอผู้ป่วย วางแผนปฏิบัติการเพื่อพัฒนาคุณภาพการพยาบาลสอดคล้องกับเป้าหมายยุทธศาสตร์ขององค์กรพยาบาลการ					

รายการ	ระดับความคิดเห็น				
	5 (มากที่สุด)	4 (มาก)	3 (ปาน กลาง)	2 (น้อย)	1 (น้อย ที่สุด)
<p><b>หมวดที่ 3</b></p> <p>การให้ความสำคัญกับผู้ใช้บริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> <p>14. มาตรฐานที่ 5 ความรู้เกี่ยวกับผู้ใช้บริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> <p>หัวหน้าหอผู้ป่วย สนับสนุนบุคลากรทางการแพทย์ ปรับปรุงกระบวนการทำงาน และแผนปฏิบัติการตามข้อคิดเห็น และข้อร้องเรียนของผู้ใช้บริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p>					
<p>15. หัวหน้าหอผู้ป่วย มีผลการประเมินความพึงพอใจ และไม่พึงพอใจของผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เป็นปัจจุบันและเชื่อถือได้</p>					
<p>16. หัวหน้าหอผู้ป่วย มีการกำหนด แนวทาง การเฝ้าระวังและติดตามข้อมูลข้อร้องเรียนที่เสี่ยงต่อภาพลักษณ์ของหน่วยงาน</p>					
<p><b>หมวดที่ 4 การวัดการวิเคราะห์ การจัดการสารสนเทศ และความรู้</b></p> <p><b>มาตรฐานที่ 7 การวัด และวิเคราะห์ ผลการดำเนินงานขององค์กรพยาบาล</b></p> <p>17. หัวหน้าหอผู้ป่วย ให้ท่านมีส่วนร่วม ในการปรับปรุง กระบวนการพยาบาล และคุณภาพบริการพยาบาล</p>					
<p>18. หัวหน้าหอผู้ป่วย แจ้งผลการวิเคราะห์ ผลการดำเนินงาน ของหน่วยงานให้บุคลากรรับทราบ ภายในระยะเวลาที่กำหนด</p>					

รายการ	ระดับความคิดเห็น				
	5 (มากที่สุด)	4 (มาก)	3 (ปาน กลาง)	2 (น้อย)	1 (น้อย ที่สุด)
19. มาตรฐานที่ 8 การจัดการสารสนเทศ และความรู้ หัวหน้าหอผู้ป่วย มีฐานข้อมูลที่จำเป็นทางการ พยาบาลทั้งด้านการบริหาร การบริการ และ ผลลัพธ์การบริการพยาบาล					
20. หัวหน้าหอผู้ป่วย ยกย่องชมเชย บุคลากรที่เป็น แบบอย่างที่ดีในการจัดการความรู้					
21. หัวหน้าหอผู้ป่วย สนับสนุนท่านให้ได้รับการ สนับสนุน ในการนำข้อมูลมาพัฒนาองค์ความรู้ ใหม่					
หมวดที่ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล มาตรฐานที่ 9 ระบบการบริหารงานบุคคล					
22. หัวหน้าหอผู้ป่วย มีแผนด้านทรัพยากรบุคคลที่ ครอบคลุม และสอดคล้องกับพันธกิจ และความ ต้องการกำลังคนในปัจจุบัน และอนาคต					
23. หัวหน้าหอผู้ป่วย ช่วยให้ทีมการพยาบาล มีความ พร้อมให้บริการที่มีคุณภาพ ตลอด 24 ชั่วโมง ทั้ง ในภาวะปกติ และภาวะฉุกเฉิน					
24. หัวหน้าหอผู้ป่วยมี การติดตามควบคุม กำกับ ดูแล การปฏิบัติงาน ทั้งขณะ และอยู่					
25. หัวหน้าหอผู้ป่วย สนับสนุนบุคลากรทางการ พยาบาล ได้รับค่าตอบแทนรางวัลและสิ่งจูงใจ ตามผลการปฏิบัติ และเป็นมาตรฐานเดียวกัน					
26. หัวหน้าหอผู้ป่วย ส่งเสริมบุคลากรทางการ พยาบาล ได้รับทราบผลการประเมินผลการ ปฏิบัติงานของตนเอง จากผู้บริหารแบบ 2 ทาง					



รายการ	ระดับความคิดเห็น				
	5 (มากที่สุด)	4 (มาก)	3 (ปาน กลาง)	2 (น้อย)	1 (น้อย ที่สุด)
<b>มาตรฐานที่ 10 การเรียนรู้ และสร้างแรงจูงใจ</b> <b>บุคลากรทางการพยาบาล</b> 27. หัวหน้าหอผู้ป่วยเน้นให้บุคลากรทางการพยาบาล ทุกคนได้รับการฝึกทักษะ ในการช่วยฟื้นคืนชีพ การซ้อม แผนปฏิบัติการเมื่อเกิดอุบัติเหตุ หรือ อุบัติภัยหมู่					
28. หัวหน้าหอผู้ป่วย กระตุ้นให้บุคลากรมีการพัฒนา ตนเอง และใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่					
<b>มาตรฐานที่ 11 ความผาสุก และความพึงพอใจ</b> <b>ของบุคลากรทางการพยาบาล</b> 29. หัวหน้าหอผู้ป่วย ส่งเสริมบุคลากรทางการ พยาบาลได้รับการดูแล สุขภาพที่จำเป็นอย่าง เหมาะสม ทั้งด้านการส่งเสริมสุขอนามัย และ ความปลอดภัยในการทำงาน					
30. หัวหน้าหอผู้ป่วย ส่งเสริมบุคลากรทางการ พยาบาลมีความผาสุกมี แรงจูงใจ และพึงพอใจใน การทำงาน					
<b>หมวด 6 การจัดการกระบวนการ</b> <b>มาตรฐานที่ 12 กระบวนการสร้างคุณค่าทางการ</b> <b>พยาบาล</b> 31. หัวหน้าหอผู้ป่วย จัดกระบวนการหลักในการ ให้บริการพยาบาลที่สอดคล้องกับลักษณะงาน และความรับผิดชอบของหน่วยงาน					
32. หัวหน้าหอผู้ป่วย มีรูปแบบ/มาตรฐาน/ระบบ/และ แนวทางปฏิบัติที่ตอบสนองต่อความต้องการของ ผู้ใช้บริการ					

รายการ	ระดับความคิดเห็น				
	5 (มากที่สุด)	4 (มาก)	3 (ปาน กลาง)	2 (น้อย)	1 (น้อย ที่สุด)
<b>มาตรฐานที่ 13 กระบวนการสนับสนุนการพัฒนา คุณภาพการพยาบาล</b> 33. หัวหน้าหอผู้ป่วย มีระบบการบริหารทรัพยากร ด้านการจัดการที่เอื้อต่อการทำงานของบุคลากร					
34. หัวหน้าหอผู้ป่วย ควบคุม และลดต้นทุนทางการ พยาบาล แต่ยังคงรักษาระดับคุณภาพของ บริการ					
<b>หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการขององค์กร พยาบาล</b> <b>มาตรฐานที่ 14 ผลลัพธ์การดำเนินการขององค์กร พยาบาล</b> 35. หอผู้ป่วยของท่าน มีบุคลากรที่มีความรู้และทักษะ ที่สามารถ ให้บริการอย่างมีคุณภาพ ตามเป้าหมาย ของหน่วยงาน					
36. บุคลากรในหอผู้ป่วย สามารถให้บริการที่มี คุณภาพ สอดคล้องกับปัญหา และความต้องการ ของผู้ป่วย					
37. การปฏิบัติกิจกรรมการพยาบาลใน หอผู้ป่วยของ ท่าน ได้ผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด					
38. ท่านรู้สึกภาคภูมิใจ ความสำเร็จของหอผู้ป่วย ที่สามารถดำเนินการอย่างมีคุณภาพเป็นไปตาม เป้าหมายของหน่วยงาน					

ภาคผนวก จ  
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล



การทดสอบข้อตกลงเบื้องต้นของการวิจัยเชิงความสัมพันธ์

Correlations

		total_vision	total_HRM
total_vision	Pearson Correlation	1	.828**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	111	111
total_HRM	Pearson Correlation	.828**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	111	111

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

จากตารางแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับมาตรฐานการบริหารการพยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสรรพสิทธิประสงค์ อุบลราชธานี จำนวน 111 คน พบว่าความสัมพันธ์แบบ สหเพียร์สันระหว่างตัวแปรและทดสอบนัยสำคัญโดยใช้สถิติ t-test มีดังนี้

ค่าความสัมพันธ์แบบสหเพียร์สันระหว่างตัวแปรภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และมาตรฐานการบริหารการพยาบาล = 0.828 (p = .000) ค่ากำลังสองค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์และคูณด้วย 100 (.828<sup>2</sup> x 100) มีค่าเท่ากับ 68.55 มีความหมายว่า ตัวแปรภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรมาตรฐานการบริหารการพยาบาลร้อยละ 68.55

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และมาตรฐานการบริหารการพยาบาล มีความสัมพันธ์กันด้วยขนาด.828 อย่างมีนัยสำคัญ (p < .001)

## Reliability

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.987	38

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Leadership_1	157.63	387.068	.806	.987
Leadership_2	157.70	386.562	.723	.987
Leadership_3	157.57	382.875	.861	.987
Leadership_4	157.47	383.430	.873	.987
Leadership_5	157.67	385.954	.796	.987
Leadership_6	157.70	388.217	.724	.987
Leadership_7	157.53	380.602	.866	.987
Leadership_8	157.63	383.826	.790	.987
Leadership_9	157.53	380.326	.819	.987
Leadership_10	157.50	383.776	.738	.987
Leadership_11	157.60	384.800	.800	.987
Leadership_12	157.47	386.464	.826	.987
Leadership_13	157.47	386.533	.823	.987
Leadership_14	157.53	384.740	.770	.987
Leadership_15	157.60	383.076	.872	.987
Leadership_16	157.47	385.223	.797	.987
Leadership_17	157.57	386.254	.796	.987
Leadership_18	157.57	386.116	.802	.987

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Leadership_19	157.53	381.775	.889	.986
Leadership_20	157.57	384.461	.796	.987
Leadership_21	157.53	386.464	.769	.987
Leadership_22	157.63	384.309	.842	.987
Leadership_23	157.63	381.620	.761	.987
Leadership_24	157.63	379.964	.875	.987
Leadership_25	157.73	378.823	.861	.987
Leadership_26	157.67	384.368	.789	.987
Leadership_27	157.43	383.771	.849	.987
Leadership_28	157.50	383.017	.766	.987
Leadership_29	157.63	383.137	.758	.987
Leadership_30	157.73	380.616	.798	.987
Leadership_31	157.50	382.052	.865	.987
Leadership_32	157.53	384.189	.868	.987
Leadership_33	157.60	384.869	.797	.987
Leadership_34	157.53	384.464	.856	.987
Leadership_35	157.60	383.903	.837	.987
Leadership_36	157.60	382.386	.901	.986
Leadership_37	157.63	386.516	.832	.987
Leadership_38	157.40	383.214	.796	.987

#### Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
161.83	404.833	20.120	38

#### Frequencies

#### Notes

#### Statistics

		Gendar	Age	Education level	Experience Year	Department	Experience master
N	Valid	111	111	111	111	111	111
	Missing	0	0	0	0	0	0

## Frequency Table

### Gender

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Male	3	2.7	2.7	2.7
Valid	Female	108	97.3	97.3	100.0
	Total	111	100.0	100.0	

### Age

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	21-30 ปี	42	37.8	37.8	37.8
	31-40 ปี	43	38.7	38.7	76.6
Valid	41-50 ปี	20	18.0	18.0	94.6
	51 ปีขึ้นไป	6	5.4	5.4	100.0
	Total	111	100.0	100.0	

### Education level

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Bachelor's or equivalent.	107	96.4	96.4	96.4
Valid	Masters	4	3.6	3.6	100.0
	Total	111	100.0	100.0	

### Experience Year

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	1-5 ปี	39	35.1	35.1	35.1
	6-10 ปี	26	23.4	23.4	58.6
Valid	11-15 ปี	12	10.8	10.8	69.4
	16 ปีขึ้นไป	34	30.6	30.6	100.0
	Total	111	100.0	100.0	



**Department**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Obstetrics and gynecology	7	6.3	6.3	6.3
	General Surgery	22	19.8	19.8	26.1
	Neurological surgery	10	9.0	9.0	35.1
	Medicine	46	41.4	41.4	76.6
	Pediatric	18	16.2	16.2	92.8
	Orthopedic	8	7.2	7.2	100.0
	Total	111	100.0	100.0	

**Experience master**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-5 ปี	68	61.3	61.3	61.3
	6-10 ปี	27	24.3	24.3	85.6
	11-15 ปี	7	6.3	6.3	91.9
	16 ปีขึ้นไป	9	8.1	8.1	100.0
	Total	111	100.0	100.0	



## ➔ Descriptives

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
strategic direction_1	111	2	5	4.27	.617
strategic direction_2	111	3	5	4.25	.610
strategic direction_3	111	2	5	4.13	.689
strategic direction_4	111	2	5	4.11	.679
strategic direction_5	111	2	5	3.99	.745
strategic direction_6	111	2	5	4.16	.695
strategic direction_7	111	2	5	4.06	.651
strategic direction_8	111	2	5	4.12	.643
strategic direction_9	111	2	5	3.98	.774
strategic direction_10	111	2	5	3.95	.693
strategic direction_11	111	3	5	4.07	.657
strategic direction_12	111	2	5	4.03	.694
strategic direction_13	111	3	5	4.32	.676
strategic direction_14	111	2	5	4.10	.750
strategic direction_15	111	2	5	4.01	.732
strategic direction_16	111	3	6	4.21	.689
strategic direction_17	111	2	5	4.29	.679
strategic direction_18	111	3	5	4.13	.605
strategic direction_19	111	3	5	4.12	.657
strategic direction_20	111	2	5	4.01	.757
strategic direction_21	111	2	5	4.13	.634
strategic direction_22	111	2	5	4.05	.699
strategic direction_23	111	2	5	3.96	.687
strategic direction_24	111	3	5	4.12	.599
strategic direction_25	111	2	5	3.91	.708
Valid N (listwise)	111				

## Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Leadership_1	111	3	5	4.23	.583
Leadership_2	111	2	5	4.12	.629
Leadership_3	111	2	5	4.11	.637
Leadership_4	111	3	5	4.16	.596
Leadership_5	111	2	5	4.14	.653
Leadership_6	111	3	5	4.14	.639
Leadership_7	111	2	5	4.15	.663
Leadership_8	111	3	5	4.17	.659
Leadership_9	111	3	5	4.23	.598
Leadership_10	111	2	5	4.21	.634
Leadership_11	111	2	5	4.07	.670
Leadership_12	111	2	5	4.22	.638
Leadership_13	111	3	5	4.19	.640
Leadership_14	111	1	5	4.20	.698
Leadership_15	111	1	5	4.11	.718
Leadership_16	111	3	5	4.23	.598
Leadership_17	111	3	5	4.16	.596
Leadership_18	111	3	5	4.15	.635
Leadership_19	111	3	5	4.14	.616
Leadership_20	111	2	5	4.11	.743
Leadership_21	111	3	5	4.09	.668
Leadership_22	111	3	5	4.15	.649
Leadership_23	111	2	5	4.16	.654
Leadership_24	111	3	5	4.18	.649
Leadership_25	111	2	5	4.02	.726
Leadership_26	111	2	5	4.05	.699
Leadership_27	111	2	5	4.32	.676
Leadership_28	111	3	5	4.30	.597
Leadership_29	111	3	5	4.17	.586
Leadership_30	111	1	5	4.05	.699
Leadership_31	111	2	5	4.12	.584
Leadership_32	111	3	5	4.16	.565
Leadership_33	111	3	5	4.10	.632
Leadership_34	111	3	5	4.13	.634
Leadership_35	111	3	5	4.26	.614
Leadership_36	111	3	5	4.28	.559
Leadership_37	111	3	5	4.17	.601
Leadership_38	111	3	5	4.32	.632
Valid N (listwise)	111				

## ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางรำไพ สุขเกษม
วัน เดือน ปีเกิด	27 กุมภาพันธ์ 2507
สถานที่เกิด	อำเภอวารินชำราบ จังหวัดอุบลราชธานี
ประวัติการศึกษา	- ประกาศนียบัตรพยาบาลศาสตร์ วิทยาลัยบรมราชชนนีสรรพสิทธิ ประสงค์ พ.ศ. 2528 - พยาบาลศาสตร์บัณฑิต คณะพยาบาลศาสตร์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช พ.ศ. 2541 - ประกาศนียบัตรการพยาบาลเฉพาะทาง การพยาบาลผู้ป่วยออร์โธปิดิกส์ นานาชาติ วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีกรุงเทพฯ ปี พ.ศ. 2550 - ประกาศนียบัตรการพยาบาลเฉพาะทาง การพยาบาลผู้ป่วยโรคติดเชื้อ และการป้องกันโรคติดเชื้อ สถาบันบำราศนราดูรและวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนนทบุรี พ.ศ. 2560
สถานที่ทำงาน	งานป้องกันและควบคุมการติดเชื้อในโรงพยาบาล โรงพยาบาลสรรพสิทธิ ประสงค์ อุบลราชธานี ถนน สรรพสิทธิ ตำบลในเมือง อำเภอเมือง จังหวัดอุบลราชธานี โทรศัพท์ 045-244973
ตำแหน่งปัจจุบัน	พยาบาลวิชาชีพชำนาญการ