

กรณีศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้ปฏิบัติการดีเด่น  
สาขาการบริการพยาบาล ระดับตติยภูมิ จากสภาการพยาบาล

เรืออากาศโทหญิงสมสมร นาคเกษม



การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาการบริหารการพยาบาล สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2555

**A Case Study of Leadership Characteristics of a Registered Nurse Who Received  
a Nursing Service Excellence Award at the Tertiary Care level from  
the Thailand Nursing and Midwifery Council**

**Flg. Off. Somsamorn Nakasem**

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

2012

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ	กรณีศึกษาคณะกษัตริย์คณะผู้ประพันธ์ผู้ปฏิบัติภารกิจดีเด่น สาขาการบริการพยาบาล ระดับตติยภูมิ จากสภาการพยาบาล
ชื่อและนามสกุล	เรืออากาศโทหญิง สมสมร นาคเกษม
แขนงวิชา	การบริหารการพยาบาล
สาขาวิชา	พยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ ดร. บุญทิพย์ สิริรังศรี

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 30 พฤศจิกายน 2555

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ

ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. บุญทิพย์ สิริรังศรี)

กรรมการ

(อาจารย์ ดร.ราศรี สีนะกุล)

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมใจ พุทธาพิทักษ์ผล)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาพยาบาลศาสตร์

ชื่อการศึกษา คำนวณอิสระ กรณีศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้ปฏิบัติการดีเด่น

สาขาการบริการพยาบาล ระดับตติยภูมิ จากสภาการพยาบาล

ผู้ศึกษา เรืออากาศโทหญิงสมสมร นาคเกษม รหัสนักศึกษา 2535100347

ปริญญา พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการพยาบาล)

อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร. บุญทิพย์ สิริรังศรี ปีการศึกษา 2555

### บทคัดย่อ

การวิจัยกรณีศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ได้รับรางวัลพยาบาลดีเด่นสาขาการบริการพยาบาลระดับตติยภูมิ จากสภาการพยาบาล และ (2) ศึกษาปัจจัยส่งเสริมที่ทำให้ได้รับรางวัลพยาบาลดีเด่น

แหล่งข้อมูลประกอบด้วยบุคคลและเอกสารที่เกี่ยวข้อง ดังนี้ กรณีศึกษาคือ นาวาอากาศเอกหญิง ดร.โสพรรณ โพทะยะ หัวหน้าวิชาการ กองการพยาบาล โรงพยาบาลภูมิพลอดุลยเดช ผู้เกี่ยวข้องซึ่งกรณีศึกษาเป็นผู้เลือก ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชาเครื่องมือในการศึกษาผู้วิจัยพัฒนาขึ้นเอง คือ แบบสัมภาษณ์เจาะลึกสำหรับกรณีศึกษาและผู้เกี่ยวข้อง เครื่องมือทั้งสองชุดผ่านการตรวจสอบความตรงจากผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน

ผลการศึกษาพบว่า 1) คุณลักษณะภาวะผู้นำของกรณีศึกษาที่ทำให้ได้รับรางวัลพยาบาลดีเด่น มี 3 ประเด็นหลัก ได้แก่ (1) มีสติปัญญาและความเชี่ยวชาญ (2) มีบุคลิกภาพและความคิดดี (3) มีความสามารถสูง และ 2). ปัจจัยส่งเสริมที่ทำให้ได้รับรางวัลพยาบาลดีเด่นประกอบด้วย (1) การเลี้ยงดูที่ดีของบิดามารดา และ (2) การมีสภาพแวดล้อมภายนอกที่ดี

ผู้วิจัยได้นำผลการศึกษาไปใช้ในการพัฒนาตนเองด้านการเรียนรู้ พัฒนาหน่วยงานและองค์กร นอกจากนี้ผลการศึกษายังเป็นแนวทางในการพัฒนาพยาบาลวิชาชีพ โดยเฉพาะด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำ รวมทั้งจะนำไปสู่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในหน่วยงาน องค์กรและสังคมต่อไป

คำสำคัญ สภาการพยาบาล ระดับตติยภูมิ คุณลักษณะภาวะผู้นำ

นาวาอากาศหญิง ดร.โสพรรณ โพทะยะ

**Independent Study title:** A Case Study of Leadership Characteristics of a Registered Nurse Who Received a Nursing Service Excellence Award at the Tertiary Care level from the Thailand Nursing and Midwifery Council

**Author:** Flg. Off. Somsamorn Nakasem; **ID:** 2535100347;

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

**Independent Study advisor:** Dr. Boontip Siritarungsri, Associate Professor;

**Academic year:** 2012

### Abstract

The purposes of this case study research were: 1) to investigate the leadership characteristics of an administrator who had received the nursing service excellence award at the tertiary level from the Thailand Nursing and Midwifery Council and 2) to study determining factors which led to receiving the award.

Data resources included related documents and personnel. The first was Group Captain Soparn Potaya, the head of the Academic Section at the Nursing Division in Bhumibol Adulyadej Hospital. The rest was selected by Group Captain Soparn Potaya, including a director, co-workers, and followers. Research tools which were developed by the researcher comprised in-depth interviews and were verified by 3 experts.

The study results showed as follows. (1) Leadership characteristics of nurse who received a nursing service excellence award consisted of the following 3 categories: 1) possessing intelligence and expertise, 2) good personality and sharp thinking, and 3) having high ability. 2) Factors determining the selection of the nurse to receive the award were follows: 1) parents took good care of their child, and 2) external environment was good.

The researcher has implemented these findings for developing self-learning, her nursing department, and her organization. These research findings are also useful for professional nurse development, particularly leadership characteristics. Finally, these findings will lead to knowledge sharing in the department, organization, and society.

**Keywords:** Thailand Nursing and Midwifery Council, Practice nurse, Tertiary care, Leadership characteristics, Group Captain Soparn Potaya

## กิตติกรรมประกาศ

รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง กรณีศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้ปฏิบัติการดีเด่น สาขาการบริการพยาบาล ระดับตติยภูมิ จากสภาการพยาบาล ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ด้วยความกรุณาและความช่วยเหลืออย่างดียิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร. บุญทิพย์ สิริรังศรี อาจารย์ที่ปรึกษา ที่ได้ให้คำปรึกษา เอาใจใส่ให้ความช่วยเหลือด้วยความเมตตาต่อศิษย์ ให้คำแนะนำในการแก้ไข ข้อบกพร่อง ส่งเสริมให้ผู้ศึกษามีกำลังใจเกิดพลังในการศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ให้สำเร็จ ผู้ศึกษารู้สึกซาบซึ้งและประทับใจเป็นที่สุด จึงขอกราบขอบพระคุณอาจารย์ ด้วยความเคารพยิ่งไว้ ณ ที่นี้.

ขอกราบขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร.ศรีนวล สถิตวิทยานันท์ รองศาสตราจารย์ ดร.สมใจ พุทธาพิทักษ์ผล และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วันเพ็ญ ภิญญโณภาสกุล ผู้ทรงคุณวุฒิที่กรุณาตรวจสอบเครื่องมือและข้อแนะนำในการแก้ไขแบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการศึกษา ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์คณะพยาบาลศาสตร์ทุกท่านที่ประสิทธิประสาทวิชา ความรู้ แก่ผู้ศึกษาตลอดระยะเวลาของการศึกษา ขอกราบขอบพระคุณ ดร.ราศรี ถิ่นะกุล กรรมการสอบ ได้กรุณาชี้แนะให้การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีความถูกต้อง และสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณ นาวาอากาศเอกหญิง ดร.โสพรรณ โปะทะยะ กรณีศึกษาผู้เป็นบุคคลสำคัญยิ่ง ต่อคุณค่าของรายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ นับได้ว่าเป็นความโชคดีของผู้ศึกษาเป็นอย่างยิ่งที่ได้เรียนรู้ ศึกษาจากชีวิตและผลงาน ประสบการณ์ในชีวิตของท่าน ผู้ศึกษาได้เรียนรู้ ได้ข้อคิดและแบบอย่างที่ดี นำมาเป็นแนวทางพัฒนาตนเองและการบริหารจัดการหน่วยงาน ขอกราบขอบพระคุณผู้ให้ข้อมูลทุกท่านที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี ผู้บังคับบัญชาในโรงพยาบาล บ้านกรวด ตลอดจนพี่ๆ น้องๆ หน่วยงานอุบัติเหตุและฉุกเฉิน และเพื่อนร่วมรุ่นปริญญาโท ที่คอยห่วงใยและช่วยเหลือด้วยดีตลอดมา

ท้ายสุดนี้ ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณครอบครัว ที่คอยให้กำลังใจ การช่วยเหลือสนับสนุนด้วยดี ตลอดมา ทำให้ผู้ศึกษามีกำลังใจ มุ่งมั่นในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ได้สำเร็จ

สมสมร นาคเกษม

พฤศจิกายน 2555

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญภาพ .....	ฅ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์ .....	3
กรอบแนวคิดในการศึกษา .....	4
ขอบเขตการศึกษา .....	5
คำจำกัดความในการศึกษา .....	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	5
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	6
ตอนที่ 1 คุณลักษณะภาวะผู้นำในวิชาชีพการพยาบาล .....	6
แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำ .....	6
แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ .....	13
ปัจจัยส่งเสริมความสำเร็จของผู้นำทางการพยาบาล .....	25
สภาพการพยาบาลกับการพัฒนาภาวะผู้นำ .....	28
ตอนที่ 2 การจัดบริการพยาบาลระดับตติยภูมิ .....	30
แนวคิดในการจัดระบบบริการสุขภาพ .....	30
ขอบเขตของการจัดบริการสาธารณสุขระดับตติยภูมิ .....	32
ขอบเขตของการจัดบริการพยาบาลระดับตติยภูมิ .....	34
บทบาทของพยาบาลในการบริการระดับตติยภูมิ .....	34
ตอนที่ 3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	35

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา .....	38
แหล่งข้อมูลและผู้ให้ข้อมูล .....	38
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา .....	39
การดำเนินการศึกษา .....	40
การเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูล .....	42
การพิทักษ์สิทธิ์ของผู้ให้ข้อมูล .....	42
ความน่าเชื่อถือได้ของข้อมูล .....	43
การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้วิธีวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) .....	44
การนำเสนอข้อมูล .....	44
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	46
ตอนที่ 1 ชีวิตประวัติและผลงานของกรณีศึกษา .....	46
ตอนที่ 2 คุณลักษณะภาวะผู้นำของกรณีศึกษา .....	60
ตอนที่ 3 ปัจจัยส่งเสริมที่ทำให้ได้รับรางวัลพยาบาลดีเด่น .....	74
บทที่ 5 สรุปผลการศึกษา และข้อเสนอแนะ .....	79
สรุปผลการศึกษา .....	79
อภิปรายผล .....	80
ข้อเสนอแนะ .....	83
บรรณานุกรม .....	85
ภาคผนวก .....	89
ก ราชานามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ .....	90
ข เอกสารรับรองโดยคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ .....	92
ค หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล .....	94
ง แบบสอบถามที่ใช้ในการศึกษา .....	101
จ รายละเอียดการถอดเทปแบบสัมภาษณ์ .....	103
ประวัติผู้ศึกษา .....	106



## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 2.1 ปัจจัยที่มีผลต่อผลลัพธ์การปฏิบัติงาน.....	16
ภาพที่ 2.2 องค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Peter Senge .....	23
ภาพที่ 2.3 ขอบเขตคำจำกัดความของคำว่าระบบสุขภาพ.....	30
ภาพที่ 2.4 แบบจำลองความคิดแสดงขอบเขตของระบบสุขภาพ ระบบสาธารณสุข และระบบบริการสาธารณสุข .....	32



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในศตวรรษที่ 21 บริบทสังคมและระบบบริการสุขภาพมีการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัต ผู้บริหารการพยาบาลที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรพยาบาล (Nursing organization) จำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ มีคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่ต้องปรับเปลี่ยนไปตามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ไม่หยุดนิ่งในการศึกษาหาความรู้และทักษะการบริหารอย่างสร้างสรรค์ สร้างความมั่นใจให้ผู้ร่วมงาน มีความเชื่อมั่นในตนเอง จากผลกระทบในระบบสุขภาพ ทั้งด้านการดูแลสุขภาพเชิงธุรกิจระบบการดูแลสุขภาพที่มีความซับซ้อนมากขึ้น ผู้นำทางการพยาบาลจึงต้องมีการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำเพื่อเตรียมพร้อมการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในปี 2020

(Caeol J. Huston ,2008)

ภาวะผู้นำ (Leadership) ถือเป็นหัวใจของการบริหารและการจัดการ เป็นวิธีการที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามและปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับวิระวัฒน์ ปันนิตมัย (2544 : 183) กล่าวถึงความสามารถของผู้นำที่ดีมีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับบริหารจัดการของกลุ่ม บุคคล ดังที่ พรนพ พุกกะพันธ์ (2544 : 60-63) ได้กล่าวว่าในการเป็นนักบริหารไม่ว่าระดับใดก็ตามต้องตระหนักถึงลักษณะของผู้นำที่แท้จริงจะต้องเป็นคนที่มีความคิดกว้างไกลมีวิสัยทัศน์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความกล้า มีพลัง ก่อให้เกิดแรงศรัทธา ดึงดูดให้มีผู้ร่วมงานด้วย มีวินัยในตนเอง เป็นผู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง มีอุปนิสัยปรับปรุงงานอยู่เป็นนิตย์อย่างเป็นระบบและมีคุณธรรม และ คุณลักษณะที่แท้จริงของพยาบาลต้องมีคุณลักษณะ 5 ประการคือ 1) การมีเป้าหมาย 2) มีค่านิยม 3) ทำงานด้วยใจ 4) มีสัมพันธภาพที่ดี 5) มีวินัยในตนเอง (Bessie L.Marquis and Caeol J. Huston ,2009)

การพัฒนาภาวะผู้นำด้านวิชาชีพการพยาบาลเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้นำและพยาบาลทุกคนต้องใช้ในการกระทำสิ่งต่างๆ เพื่อให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายและเกิดการยอมรับจากทั้งสมาชิกและผู้รับบริการในความสามารถของบุคคล ผู้นำคือผู้ยึดเหนี่ยวให้กับสมาชิก ลดช่องว่างของความแตกต่าง สร้างวัฒนธรรมในองค์กรให้เกิดขึ้น (Kerfoot,1997) ดังนั้นการใช้ภาวะผู้นำจึง

เป็นบทบาทสำคัญที่ต้องมีการพัฒนาทั้งตัวบุคคล หน่วยงาน องค์กร และองค์กรวิชาชีพพยาบาลเพื่อการพัฒนาโรงพยาบาลไปสู่ความสำเร็จให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพได้

สภาการพยาบาลเป็นองค์กรทางกฎหมายที่มีบทบาทสำคัญในการควบคุมความประพฤติของผู้ประกอบวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์ให้ถูกต้องตามจริยธรรมวิชาชีพ ส่งเสริมการศึกษา การวิจัย และการประกอบอาชีพให้เป็นไปตามมาตรฐาน ส่งเสริมความสามัคคี และผดุงเกียรติของสมาชิก รวมทั้งเป็นตัวแทนผู้ประกอบวิชาชีพการพยาบาล การผดุงครรภ์และวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์ การใช้กลยุทธ์ในการพัฒนาภาวะผู้นำอีกประการหนึ่งคือการให้รางวัลสำหรับพยาบาลดีเด่น เพื่อเป็นการยกย่องเชิดชูวิชาชีพพยาบาล ผู้ที่อุทิศตนพัฒนาวิชาชีพอันเป็นประโยชน์ต่อสังคม สร้างชื่อเสียงให้แก่วิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์ โดยมีการให้รางวัลและพิจารณาคัดเลือกผู้ประกอบวิชาชีพการพยาบาล และการผดุงครรภ์ ซึ่งเป็นสมาชิกสภาการพยาบาล มีเกณฑ์การพิจารณาพยาบาลดีเด่นในแต่ละสาขาจำนวน 5 สาขาค้างนี้ 1) สาขาเกียรติคุณ 2) สาขาผู้นำเพื่อประโยชน์ต่อสังคม 3) สาขาวิจัยทางการพยาบาล 4) สาขาการศึกษาพยาบาล และ 5) สาขาการบริการพยาบาล ที่ครอบคลุมทั้งผู้บริหารและปฏิบัติการพยาบาลทุกระดับในสถานบริการสาธารณสุข ได้แก่ ระดับปฐมภูมิ/ชุมชน ระดับทุติยภูมิ ระดับตติยภูมิ ซึ่งเกณฑ์การพิจารณารางวัลดังกล่าวสะท้อนให้เห็นคุณสมบัติของผู้ที่ได้รับรางวัลว่ามีความโดดเด่นด้านผลงานที่แสดงให้เห็นเป็นหลักฐานเชิงประจักษ์แก่สังคม และคุณลักษณะเฉพาะบุคคล ทำให้ได้รับการพิจารณาให้รับรางวัลในแต่ละสาขา

การศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้ปฏิบัติการดีเด่น สาขาบริการพยาบาลระดับตติยภูมินั้นมีความสำคัญยิ่งที่พยาบาลที่ปฏิบัติงานในระดับตติยภูมิต้องมีทักษะความเชี่ยวชาญในงานและด้านทักษะความรู้เฉพาะทาง มีการดูแลที่ซับซ้อนมากขึ้น เนื่องจากต้องรองรับการส่งต่อผู้ป่วยจากระดับปฐมภูมิ และระดับทุติยภูมิเข้ามาดูแลต่อ ทั้งยังต้องมีสมรรถนะด้านการสื่อสารและถ่ายทอดความรู้ให้แก่หน่วยบริการในระดับล่างได้ จึงจำเป็นอย่างยิ่งว่าพยาบาลที่ปฏิบัติระดับตติยภูมิต้องมีสมรรถนะและความเชี่ยวชาญในงานดังกล่าว

จากการศึกษาข้อมูลจากเอกสารของกรณีศึกษาที่ื่อนาวาอากาศเอกหญิง ดร.โสพรรณ โปทะยะ พบว่าเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะภาวะผู้นำที่โดดเด่นด้านการศึกษา มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จนเกิดความเชี่ยวชาญในงาน นำความรู้และประสบการณ์ที่ได้ มาพัฒนางานบริการพยาบาล โดยผ่านกระบวนการ การจัดการความรู้ การวิจัยและการจัดหลักสูตรฝึกอบรมในด้านที่ตนเองเชี่ยวชาญ เช่นการพัฒนา และจัดการระบบการดูแลเฉพาะทางด้านการพยาบาลผู้ป่วยศัลยกรรมประสาท การช่วยชีวิตผู้บาดเจ็บ การลำเลียงผู้ป่วยทางอากาศ พัฒนาหลักสูตรเชิงปฏิบัติการ การช่วยเหลือผู้ประสบภัยจากเหตุการณ์ความไม่สงบสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ เป็นที่ปรึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิ

ด้านการวิจัยให้กับนักศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษาของมหาวิทยาลัยต่างๆ ทั้งยังมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาบุคลากรทางการแพทย์ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ตลอดจนในองค์กรวิชาชีพ โดยเฉพาะการปฏิบัติหน้าที่อย่างเข้มแข็งในฐานะรองประธานคณะกรรมการดำเนินงานศูนย์การพยาบาลสาธารณสุขแห่งชาติ และคณะกรรมการศูนย์การพัฒนาระบบการพยาบาลและการผดุงครรภ์ สมาคมพยาบาลแห่งประเทศไทย จากข้อมูลดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงคุณลักษณะของภาวะผู้นำด้านการพัฒนางานวิชาการที่ต่อเนื่องเพื่อให้เกิดองค์ความรู้ และทักษะด้านการปฏิบัติการพยาบาล แก่บุคลากรพยาบาล โดยผ่านกระบวนการวิจัย แสดงให้เห็นเป็นหลักฐานเชิงประจักษ์ ก่อให้เกิดงานที่มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์ในองค์กรวิชาชีพพยาบาล

ผู้ศึกษาในฐานะหัวหน้างานห้องอุบัติเหตุและฉุกเฉิน พยาบาลวิชาชีพ ชำนาญการ ปฏิบัติงานที่โรงพยาบาล บ้านกรวด จังหวัดบุรีรัมย์ ซึ่งเป็นโรงพยาบาลที่อยู่ชายแดนไทย - กัมพูชา ที่มีเหตุการณ์ความไม่สงบเกิดขึ้น จำเป็นต้องมีการจัดการกับสถานการณ์ความไม่สงบอยู่เสมอ และมีความพยายามที่จะส่งเสริมพัฒนาศักยภาพพยาบาลที่ปฏิบัติงานในห้องอุบัติเหตุและฉุกเฉิน ให้ได้รับการอบรม ศึกษา หาความรู้ เพิ่มพูนทักษะในการดูแลผู้ป่วยวิกฤติ ฉุกเฉิน ตามมาตรฐานการพยาบาลและประสิทธิภาพสูงสุดในองค์กร

ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจ ที่จะศึกษาคณะศึกษาดังกล่าว แบบเจาะลึก ด้วยการสัมภาษณ์ กรณีศึกษาและสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง โดยการศึกษาเอกสารข้อมูลที่เกี่ยวข้องและอ้างอิงถึงทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะภาวะผู้นำของกรณีศึกษาและปัจจัยส่งเสริมความสำเร็จในคุณลักษณะภาวะผู้นำจนได้รับรางวัลพยาบาลดีเด่น สาขาการบริการพยาบาล ประเภทผู้ปฏิบัติการพยาบาลในระบบบริการสุขภาพระดับตติยภูมิ ปี 2553 จากสภาการพยาบาลซึ่งเป็นองค์กรวิชาชีพทางกฎหมาย เพื่อนำผลที่ได้จากการศึกษารั้งนี้มาเป็นแนวทางและเป็นแบบอย่างในการนำไปพัฒนาตน พัฒนางาน และพัฒนาองค์กรของผู้ศึกษา รวมทั้งเป็นประโยชน์ด้านการพัฒนาองค์กรวิชาชีพพยาบาลต่อไป

## 2. วัตถุประสงค์

2.1 เพื่อศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านต่างๆ ของหัวหน้าวิชาการ กองการพยาบาล โรงพยาบาลภูมิพลอดุลยเดช

2.2 เพื่อศึกษาปัจจัยส่งเสริมที่ทำให้ได้รับรางวัลพยาบาลดีเด่นสาขาการบริการพยาบาล ประเภทผู้ปฏิบัติการพยาบาลในระบบบริการสุขภาพระดับตติยภูมิ จากสภาการพยาบาล

### 3. กรอบแนวคิดในการศึกษา

จากการศึกษาแนวคิด / ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ และทฤษฎีต่างๆที่เกี่ยวข้องหลายทฤษฎี เช่น ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Leadership Traits Theory) ของ Stogdill, ทฤษฎีภาวะผู้นำวิถีทางสู่เป้าหมาย (Path – Goal Theory), แนวคิดทฤษฎีแรงจูงใจหรือทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (Ferdrick Herzberg), แนวคิดทฤษฎีองค์การแห่งการเรียนรู้ของปีเตอร์ เซนจ์ (Peter Senge, 1990) ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสามารถของการเป็นผู้นำ เป็นต้น พบว่าทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Leadership Traits Theory) ของ Stogdill, 1981 ที่จำแนกไว้ใน 6 ลักษณะ คือ 1) ลักษณะทางกาย เช่น อายุ ส่วนสูง รูปลักษณ์ภายนอก 2) บุคลิกภาพ เช่น มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง ความมีอิสระในการทำงาน การทำตนโดดเด่นเหนือผู้อื่น 3) สถิติปัญญา ความสามารถ เช่น ความคล่องแคล่ว ความเฉียบขาดในการตัดสินใจ 4) ฐานะทางสังคม เช่น ระดับการศึกษา ตำแหน่ง บทบาทในสังคม 5) การเข้าสังคม เช่น ความร่วมมือ ความซื่อสัตย์ ความเป็นผู้มีควมมั่นคง 6) ลักษณะของงานที่ต้องปฏิบัติ เช่น ความคิดสร้างสรรค์ ความเพียรพยายาม และความต้องการความสำเร็จ เป็นต้น ทฤษฎีภาวะผู้นำร่วมสมัย (Contemporary Leadership Theory) ในเรื่องทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ของ Bernard Bass (1985), ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง (Exemplary Leadership) ของ Kouzes & Posner (1987) ทฤษฎีภาวะผู้นำวิถีทางสู่เป้าหมาย (Path – Goal Theory) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำปรับให้เหมาะสมด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมและทฤษฎีองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Peter Senge (Senge, 1990)

การประสบความสำเร็จของบุคคลนั้นนอกจากจะเกิดจากตัวบุคคลเองแล้ว เนตร์พิณดา ยาวีราช (2552) ได้ระบุไว้ในหนังสือภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์ว่า ยังเกิดจากปัจจัยด้านอื่น คือ 1) ปัจจัยที่เกิดจากผู้ร่วมงาน 2) ปัจจัยที่เกิดจากสิ่งแวดล้อม ซึ่ง ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2554 : 13- 15) กล่าวว่า ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสามารถของการเป็นผู้นำ คือ 1) ปัจจัยทางวัฒนธรรม 2) ปัจจัยทางบุคลิกภาพ 3) ปัจจัยทางสังคม ครอบครัวและกลุ่มเพื่อน และ 4) ปัจจัยทางการศึกษา จากข้อมูลดังกล่าว ผู้ศึกษาได้ประมวลทฤษฎีที่ได้จากการศึกษาคุณลักษณะของกรณีศึกษาเบื้องต้น และปัจจัยที่ส่งเสริมด้านความสำเร็จในงาน หรือปัจจัยที่ส่งเสริมด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำดังกล่าว มากำหนดเป็นกรอบแนวคิดและประเด็นคำถามในการศึกษา

#### 4. ขอบเขตการศึกษา

ผู้ศึกษาเลือกกรณีศึกษาหนึ่งกรณี ที่เป็นแบบอย่างพยาบาลดีเด่นประเภทผู้ปฏิบัติการดีเด่น สาขาการบริการพยาบาลระดับตติยภูมิ สภากาพยาบาล โดยศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำของนาวาอากาศเอกหญิง ดร.โสพรรณ โพทะยะ รวมทั้งศึกษาเพิ่มเติมจากผู้เกี่ยวข้องตามกรณีศึกษาได้แนะนำ ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้เกี่ยวข้อง ทั้งนี้เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์โดยศึกษา ในช่วง เดือนกุมภาพันธ์ ถึง ตุลาคม 2555

#### 5. คำจำกัดความในการศึกษา

5.1 คุณลักษณะภาวะผู้นำ หมายถึง ลักษณะเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำของ Stogdill ด้านสติปัญญา บุคลิกภาพ ลักษณะทางสังคม มีอยู่ในตัวกรณีศึกษา (นาวาอากาศเอกหญิง ดร.โสพรรณ โพทะยะ) ที่แสดงออกถึงความสามารถทั้งด้านสติปัญญา บุคลิกภาพ และลักษณะทางสังคม

5.2 ผู้บริหารดีเด่น หมายถึงกรณีศึกษา (นาวาอากาศเอกหญิง ดร.โสพรรณ โพทะยะ) ผู้ที่ได้รับรางวัลพยาบาลดีเด่นสาขาการบริการพยาบาล ประเภทผู้ปฏิบัติการพยาบาลในระบบบริการสุขภาพระดับตติยภูมิ สภากาพยาบาล ปี 2553

5.3 บัณฑิตส่งเสริม หมายถึง บัณฑิตที่เกิดจากกรณีศึกษา ผู้ร่วมงานหรือสภาพแวดล้อมที่ส่งผลให้กรณีศึกษาได้รับรางวัลพยาบาลดีเด่นสาขาการบริการพยาบาล ประเภทผู้ปฏิบัติการพยาบาลในระบบบริการสุขภาพระดับตติยภูมิ สภากาพยาบาล ปี 2553

#### 6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

6.1 เพื่อเป็นการเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจที่ลึกซึ้ง เกี่ยวกับคุณลักษณะของความเป็นผู้นำที่ประสบผลสำเร็จ

6.2 เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับการบริหารจัดการหน่วยงานของตนเอง และหน่วยบริการระดับตติยภูมิ

6.3 เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีแก่พยาบาลในการพัฒนาตนเอง หน่วยงาน องค์กรและองค์กรวิชาชีพ

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้ปฏิบัติการดีเด่น สาขาการบริการพยาบาล ระดับตติยภูมิ สภาการพยาบาล ของนาวาอากาศเอกหญิง ดร.โสพรรณ โปทะยะผู้ศึกษาได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎี จากตำรา เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยกำหนดเนื้อหาที่ศึกษารอบคลุมในประเด็นต่างๆ ดังนี้

#### ตอนที่ 1 คุณลักษณะภาวะผู้นำในวิชาชีพการพยาบาล

- 1.1 แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำ
- 1.2 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
- 1.3 ปัจจัยส่งเสริมความสำเร็จของผู้นำทางการพยาบาล
- 1.4 สภาการพยาบาลกับการพัฒนาภาวะผู้นำ

#### ตอนที่ 2 การจัดการบริการพยาบาลระดับตติยภูมิ

- 2.1 แนวคิดในการจัดระบบบริการสุขภาพ
- 2.2 ขอบเขตและความหมายของระบบสาธารณสุขและระบบบริการสาธารณสุข
- 2.3 ขอบเขตของการจัดการบริการพยาบาลระดับตติยภูมิ
- 2.4 บทบาทของพยาบาลในการบริการระดับตติยภูมิ

#### ตอนที่ 3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### ตอนที่ 1 คุณลักษณะภาวะผู้นำในวิชาชีพการพยาบาล

##### 1.1 แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำ

การพัฒนาวิชาชีพการพยาบาลให้ทันต่อความเจริญก้าวหน้าและการเปลี่ยนแปลงต่อสังคมโลก ผู้นำทางการพยาบาลเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการจัดองค์กรพยาบาล ผู้นำต้องมีภาวะผู้นำด้านการสร้างศรัทธากำหนดวัตถุประสงค์และสร้างแรงจูงใจให้ผู้ที่บังคับบัญชาเพื่อนำองค์กรพยาบาลไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำทางการพยาบาลเป็นผู้สร้างกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของทีมการพยาบาลโดยอาศัยอำนาจหน้าที่และอำนาจบารมีให้บรรลุตามจุดมุ่งหมาย

ผู้นำมุ่งเน้นที่กระบวนการกลุ่ม การรวบรวมข้อมูลข่าวสารการให้ข้อมูลย้อนกลับและการใช้อำนาจกับบุคคลอื่น (Sullivan & Decker, 2005)

ในศตวรรษใหม่ที่มีการแข่งขันความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยี บริบทการเมือง เศรษฐกิจ สังคม มีผลกระทบต่อองค์การพยาบาลในปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคต ดังที่ Newman, Newman, & Holder (2000) กล่าวว่า การบริหารองค์การพยาบาลในศตวรรษที่ 21 ซึ่งเป็นยุคที่บริบทสังคมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัต รวมทั้งมีการปฏิรูประบบสุขภาพให้ก้าวทันต่อบริบทสังคมอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารจำเป็นต้องมีสมรรถนะผู้บริหารมืออาชีพ สอดคล้องกับความคิดเห็นของ O' Leary & O' Leary (1999) ซึ่งกล่าวว่าระบบบริการสุขภาพในศตวรรษที่ 21 มีความซับซ้อนและมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง การนำองค์การพยาบาลให้ก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารการพยาบาลจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนบทบาท และพัฒนาสมรรถนะการจัดการ

ผู้นำกับภาวะผู้นำมีความหมายแตกต่างกัน ได้มีผู้นิยาม “ผู้นำ” ไว้ตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบัน ดังนี้

ผู้นำคือบุคคลที่มีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งใน 5 อย่างต่อไปนี้ (Halpin 1966 : 27 – 28)

1. มีบทบาทหรือมีอิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น
2. มีบทบาทเหนือบุคคลอื่นๆ
3. มีบทบาทสำคัญที่สุดที่ทำให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมาย
4. ได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ
5. เป็นหัวหน้าของกลุ่ม

ผู้นำคือบุคคลในกลุ่มซึ่งได้รับมอบหมายหน้าที่ให้ควบคุมหรือประสานงานกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวกับการกิจของกลุ่ม (Fiedler 1967:8)

ผู้นำคือบุคคลที่ถูกเลือกหรือได้รับการแต่งตั้งให้นำกลุ่มและมีอิทธิพลต่อกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่มเพื่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่มและเพื่อทำหน้าที่หัวหน้า (head) ของกลุ่ม (Dejmozka 1983 : 94) จากความหมายของ “ผู้นำ” ที่กล่าวมาอาจสรุปได้ว่า “ผู้นำ” คือบุคคลที่ได้รับการมอบหมายซึ่งอาจโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถที่จะจูงใจชักนำหรือชี้นำให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติการกิจต่างๆ ของกลุ่มให้สำเร็จ

ยุกต์ (Yukl, 1998, 3-4) ให้ความหมายว่า ผู้นำ คือบุคคลที่มีอิทธิพลสูงสุดในกลุ่ม และเป็นผู้ที่ต้องปฏิบัติภาระหน้าที่ของตำแหน่งผู้นำที่ได้รับมอบหมาย บุคคลอื่นในกลุ่มที่เหลือก็คือผู้ตาม

บุญใจ ศรีสถิตนรากร (2550, 309) กล่าวถึงผู้นำเป็นผู้กระทำหน้าที่ตามสถานภาพทางสังคม หรือการปฏิบัติหน้าที่ตามตำแหน่งงานที่ปฏิบัติ



ราณี อธิชัยกุล (2553) ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีอิทธิพลหรือใช้ความสามารถในการนำและจูงใจให้แต่ละคนทำงานด้วยความเต็มใจ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่นำไปสู่ผลสำเร็จที่ดี ผู้นำที่เป็นทางการอยู่ในตำแหน่งหน้าที่ที่ชัดเจน หากไม่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเกิดผลสำเร็จที่ดีได้ การเป็นผู้นำก็ไม่มี ความหมาย ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงวัดกันด้วยผลที่เกิดจากการนำ ไม่ได้วัดกันด้วยตำแหน่งหรืออาการที่ได้แสดงว่ากำลังนำอยู่

สำหรับ “ภาวะผู้นำ” นั้น ได้มีผู้นิยามจากอดีตถึงปัจจุบัน ไว้ดังนี้

ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่มเพื่อการตั้งเป้าหมายและบรรลุเป้าหมาย (Stogdill 1950 : 4) ภาวะผู้นำคือการริเริ่มโครงสร้างใหม่หรือกระบวนการใหม่เพื่อการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือเพื่อการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร (Lipham 1964 :122) ภาวะผู้นำหมายถึงอิทธิพลที่มีต่อการกระทำพฤติกรรมความเชื่อและความรู้สึกของบุคคลหนึ่งในระบบสังคมที่มีต่ออีกบุคคลหนึ่ง โดยที่ผู้ถูกกระทำเต็มใจร่วมมือยอมรับอิทธิพลนั้นๆ (Morphet, Johns and Reller 1967 :122)

ภาวะผู้นำ เป็นความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อกลุ่มเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายหมายที่ตั้งไว้ (Robbins, 1989:302)

ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการของการชี้แนะและอิทธิพลต่อกิจกรรมต่างๆ ของสมาชิกของกลุ่ม (Stoner and Freeman, 1989 : 459)

ภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลคนหนึ่ง ที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Yukl, 1998 : 2)

ภาวะผู้นำ คือความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ และผู้ตาม ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Daft, 1999 : 5)

พิชาภพ พันธุ์แพ (2554) ภาวะผู้นำ หมายถึง ศาสตร์และศิลป์ในการจูงใจจรรยาให้กระทำตามมติร่วมระหว่างผู้นำและผู้ตาม โดยที่ผู้ตามเต็มใจและมีความสุขเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

โดยสรุปแล้ว จากที่กล่าวถึงความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำจะพบว่ามี ความสัมพันธ์กัน เมื่อก้าวถึงภาวะผู้นำจึงมีการอ้างถึงผู้นำเสมอ ผู้นำเป็นตัวละครในขณะที่ภาวะผู้นำเป็นวิธีการที่ผู้นำถือปฏิบัติเพื่อให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายนั้นๆ

#### แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

คุณลักษณะของผู้นำ (trait) เริ่มมีการศึกษามาตั้งแต่ต้นจนถึงประมาณสงครามโลกครั้งที่สอง ในยุคนี้มีความเชื่อว่าคนที่ เป็นผู้นำจะมีคุณลักษณะแตกต่างจากคนที่ไม่เป็นผู้นำ ดังนั้น จึงพยายามศึกษาคุณลักษณะที่มีในตัวผู้นำที่ประสบความสำเร็จปัจจุบันประสบความสำเร็จในการ

สร้างเครื่องมือวัดสติปัญญาและวัดบุคลิกภาพของบุคคลสิ่งเหล่านี้ช่วยส่งเสริมให้การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำก้าวหน้าไกล ในการศึกษาวิจัยเพื่อวัดคุณลักษณะของผู้นำนั้นนักวิจัยจะดำเนินการใน 2 แบบดังนี้

**แบบที่ 1** พยายามเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำกับคุณลักษณะของคนที่ไม่ใช่ผู้นำ

**แบบที่ 2** พยายามเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จกับคุณลักษณะของผู้นำที่ไม่ประสบความสำเร็จในระหว่างช่วงเวลาที่มีความสนใจสูงสุดในการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำในปีค.ศ.1948 สตอกคิลล์ (Stogdill) ได้วิเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำมากกว่า 120 เรื่องสรุปได้ว่าคุณลักษณะของผู้นำเพียงอย่างเดียวไม่สามารถบ่งภาวะความเป็นผู้นำได้อย่างเพียงพอ และไม่สามารถพยากรณ์หรือวิเคราะห์ภาวะผู้นำได้อย่างสมบูรณ์นอกจากนั้นสตอกคิลล์ยังสรุปว่าคุณลักษณะของภาวะผู้นำแตกต่างกันไปตามสถานการณ์ธรรมชาติของกลุ่มและความต้องการของกลุ่ม เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำจากการวิเคราะห์งานวิจัยทั้งหลายเกี่ยวกับการเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำ

สตอกคิลล์ได้สรุปทฤษฎีภาวะผู้นำไว้ 6 ทฤษฎีดังนี้ (Stogdill 1974 : 17 – 23)

**1. ทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ (Great Man Theories)** นักทฤษฎีในกลุ่มนี้พยายามอธิบายว่าการเป็นผู้นำเป็นผลมาจากพันธุกรรมนั่นคือเป็นผู้นำมาโดยกำเนิด (Leaders are born) เกิดมาพร้อมกับลักษณะบางอย่างที่จะส่งเสริมและสนับสนุนให้เป็นผู้นำอนุชาของกษัตริย์ย่อมมีอำนาจและอิทธิพลมากกว่าคนธรรมดาอื่นๆ ผู้นำจะมีบุคลิกลักษณะเฉพาะที่แตกต่างไปจากคนอื่นนักทฤษฎีในกลุ่มนี้เชื่อว่าประวัติศาสตร์ของโลกคือประวัติศาสตร์ของผู้ยิ่งใหญ่

**2. ทฤษฎีสถานการณ์ (Environmental Theories)** นักทฤษฎีในกลุ่มนี้มีความเห็นว่าผู้นำเป็นผลมาจากเวลาสถานที่และสภาพแวดล้อมสิ่งแวดล้อมเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ก่อให้เกิดความเป็นผู้นำสถานการณ์ทำให้เกิดผู้นำนักทฤษฎีในกลุ่มนี้เชื่อว่าผู้นำเกิดขึ้นได้ด้วยความสามารถและทักษะในการแก้ปัญหาสังคมสงครามและวิกฤตการณ์ต่างๆเปิดโอกาสให้คนเป็นผู้นำได้

**3. ทฤษฎีบุคคลและสถานการณ์ (Personal Situation Theories)** ทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่และทฤษฎีสถานการณ์พยายามอธิบายแหล่งที่เกิดของภาวะผู้นำเพียงอย่างเดียวคือถ้ามิใช่คุณลักษณะเฉพาะหรือความเป็นอัจฉริยะแล้วก็เป็นสิ่งแวดล้อม หรือสถานการณ์แต่ทฤษฎีนี้อธิบายว่าภาวะผู้นำเป็นผลมาจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับสถานการณ์ นักทฤษฎีในกลุ่มนี้บางคนเชื่อว่าผู้นำเป็นผลจากลักษณะทางบุคลิกภาพของผู้นำ ธรรมชาติของกลุ่มและสมาชิกของกลุ่ม และเหตุการณ์หรือปัญหาที่กลุ่มเผชิญอยู่

**หน้าที่สำคัญของผู้นำคือ**

1) ช่วยเหลือกลุ่มในการกำหนดเป้าหมาย

2) ช่วยเหลือกลุ่มในการหาวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมายของผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมายของผู้นำและเป้าหมายกับความต้องการของผู้ตาม

4. **ทฤษฎีปฏิสัมพันธ์และความคาดหวัง (Interaction Expectation Theories)** นักทฤษฎีในกลุ่มนี้อธิบายว่าภาวะผู้นำก็คือการสร้างปฏิสัมพันธ์ผู้นำจะมีคุณค่ามากยิ่งขึ้นหากปฏิสัมพันธ์นั้นเป็นไปตามความคาดหวังของกลุ่มแรงจูงใจในการทำงานของสมาชิกจะเปลี่ยนไปตามการเปลี่ยนแปลงความคาดหวังในเรื่องของรางวัลและการลงโทษ

5. **ทฤษฎีมนุษยธรรม (Humanistic Theories)** นักทฤษฎีในกลุ่มนี้อธิบายว่าโดยธรรมชาติแล้วมนุษย์ต้องการแรงจูงใจ จึงพัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพและความกลมเกลียวของหน่วยงานผู้นำจำเป็นจะต้องหาทางส่งเสริมควบคุมหรือจูงใจในลักษณะที่เหมาะสมเพื่อให้สมาชิกของกลุ่มปฏิบัติภารกิจเพื่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่มทฤษฎีนี้เน้นความเป็นมนุษย์และธรรมชาติของมนุษย์ของสมาชิกภายในองค์การ

6. **ทฤษฎีการแลกเปลี่ยน (Exchange Theories)** ทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนสมมุติฐานที่ว่าปฏิสัมพันธ์ทางสังคมนั้นปรากฏในรูปของการแลกเปลี่ยนระหว่างสมาชิกในกลุ่มปฏิสัมพันธ์จะดำเนินต่อไปตราบเท่าที่สมาชิกยังได้รับประโยชน์ร่วมกันจากการแลกเปลี่ยนทางสังคมนั้นสมาชิกของกลุ่มมอบเกียรติสถานะและศักดิ์ศรีให้กับผู้นำเพื่อแลกกับการที่ผู้นำช่วยให้กลุ่มบรรลุเป้าหมายได้

จากการสังเคราะห์งานวิจัยในระยะหลังๆ งานของ สต็อคคิลล์ (Stogdill, 1999) ที่ประมวลจากงานศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติม (บุญใจ ศรีสถิตนรากร (2551) พบว่า ลักษณะผู้นำที่สำคัญที่ช่วยให้เกิดภาวะผู้นำสูง ประกอบด้วย

- 1) ความตื่นตัวต่อสภาพแวดล้อมทางสังคมอยู่เสมอ ทำให้รับรู้ความเป็นจริงได้เร็ว
- 2) ความสามารถในการปรับตัว เมื่อรับรู้แล้ว ต้องตามด้วยความสามารถในการปรับตัวหาไม่แล้ว สภาพดังกล่าวจะกระทบในทางเสียหายต่อตนเองและองค์การ
- 3) ความมุ่งมั่นทะเยอทะยานสู่ความสำเร็จ ถือเป็นพลังสำคัญที่กระตุ้นให้ทุกคนทำหน้าที่ให้สำเร็จ ทั้งตัวบุคคล และองค์การ
- 4) ความเปิดเผย ตรงไปตรงมา เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องมีความไว้วางใจ เชื่อใจ เพราะความเร้นลับและมีเลศนัย ย่อมนำมาซึ่ง ความเคลือบแคลงสงสัย ทำให้ลดพลังขององค์การ
- 5) ความร่วมมือ เป็นลักษณะที่ทำให้เกิดการร่วมงานกันเป็นทีมหรือหมู่คณะ ซึ่งมีความจำเป็นสำหรับการนำองค์การ
- 6) ความสามารถในการตัดสินใจ การตัดสินใจที่ดี ชัดเจน ทันเหตุการณ์ ย่อมเกิดการกระทำที่รวดเร็วตามมา ทำให้งานพร้อมเพื่อการแข่งขัน หากผู้นำยังลังเล ไม่กล้าตัดสินใจ หรือ

ปล่อยให้เกิดภาวะกำกวม ย่อมทำให้การการล่งเล ชะงักงันในบุคคลและองค์การ เสียเปรียบในการแข่งขัน

7) การให้การคุ้มครอง ผู้นำที่ให้ความคุ้มครองกับเพื่อร่วมงานทั้งยามปกติ หรือ ยามมีปัญหา ย่อมสร้างความเชื่อมั่น ความอบอุ่น ความผูกพันในองค์การให้บุคลากร

8) การมีบารมี คือการมีพลังอำนาจในตัวโดยธรรมชาติทำให้ผู้อื่นเชื่อและคล้อยตามได้ง่าย มีความสำคัญในการสร้างทีมงาน และกรนำทีมงาน

10) การมีพลังงานสูง คือการที่มีพลังกายหรือสุขภาพที่ดี และมีกำลังใจในการทำหน้าไม่หยุด หรือมีความขยันหมั่นเพียร ช่วยทำให้เกิดพลังในบุคคลและองค์การ

11) ความคงเส้นคงวา ทั้งในเชิงบุคลิกภาพ และนโยบาย ย่อมทำให้ผู้ปฏิบัติตามไม่เกิดความสับสน ทำหน้าที่ได้ต่อเนื่องด้วยความมั่นใจ และไม่ต้องมีการปรับตัวบ่อยๆ จึงเป็นลักษณะที่จะเป็นของผู้นำ

12) มีความเชื่อมั่นในตนเอง ถือเป็นลักษณะสำคัญของการเป็นผู้นำตนเอง หรือ self - leadership ช่วยให้อำนาจนำด้วยความมั่นใจ กระฉับกระเฉง มุ่งมั่นไปข้างหน้า ไม่อ่อนแอ

13) มีความอดทนต่อความเครียดสูง การบริหารจัดการมีความซับซ้อนสูง ย่อมมีปัญหาให้ขบคิดอยู่เสมอ หลายๆปัญหาไม่สามารถแก้ได้ง่ายๆ หรือไม่สามารถแก้ไขได้ ย่อมส่งผลต่อความเครียดทางใจอยู่เสมอ ภาวะเช่นนี้ ผู้นำต้องสามารถอดทนได้ มีความรับผิดชอบสูง หรือ เต็มใจที่จะรับผิดชอบ ซึ่งตรงกันข้ามกับการเป็นผู้หนีความรับผิดชอบ หรือ โยนความรับผิดชอบ เป็นคุณสมบัติสำคัญของการสร้างพลังของทีมงาน

### 7. ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Theories)

ทฤษฎีนี้เชื่อว่าบุคคลบางคนเกิดมาพร้อมด้วยลักษณะบางประการ ที่ช่วยสนับสนุนให้เขาเป็นผู้นำได้ ซึ่งกล่าวถึงคุณลักษณะบุคลิกภาพ หรือคุณสมบัติพิเศษของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ โดยมีผู้กล่าวสนับสนุนดังนี้

กวี วงศ์พุด (2539:117) เชื่อว่าบุคคลบางคนเกิดมาพร้อมลักษณะบางประการที่ช่วยสนับสนุนให้เขาเป็นผู้นำได้ซึ่งหมายถึงคุณลักษณะดังนี้ 1) บุคลิกภาพ (Personality) เช่น ความสามารถในการปรับตัว ความต้องการที่จะนำความมั่นคงทางอารมณ์ ความเป็นตัวของตัวเอง ความอดสาหะ พยายาม ความคิดสร้างสรรค์ ความทะเยอทะยาน 2) ความรู้ความสามารถ (Intelligence) เช่น เชาวน์ปัญญา ความแม่นยำในการตัดสินใจ ระดับความรู้ ความคล่องแคล่วในการใช้ภาษา 3) คุณลักษณะทางสังคม (Social skill) เช่น การรู้จักประนีประนอม ความสามารถในการบริหาร ความร่วมมือ ความเป็นที่นิยมชมชอบ ความเป็นนักการทูต 4) คุณลักษณะทางกายภาพ (Physical characteristics) เช่น น้ำหนัก ส่วนสูงความสมบูรณ์ของร่างกาย

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2550) ได้เสนอไว้ว่า คุณลักษณะเด่นของผู้บริหาร แบ่งได้เป็น 3 กลุ่มคือ 1) ลักษณะทางกายภาพ (Physical Characteristics) เช่น ความสูง รูปร่างภายนอก อายุ เป็นต้น 2) ลักษณะทางความสามารถ (Skill and abilities) เช่น ความเฉลียวฉลาด ความรู้ ความสามารถในการพูดในที่สาธารณะ เป็นต้น 3) ลักษณะบุคลิกภาพ (Personal Characteristics) เช่น การควบคุมอารมณ์ และการแสดงออกทางอารมณ์ เป็นต้น

นอกจากนี้ ยังมีงานของยูกัล (Yukl,1998) ได้สังเคราะห์ผลงานของนักวิจัยสรุป ลักษณะผู้นำที่ประสบความสำเร็จประกอบด้วยลักษณะ 8 ประการ ได้แก่ (1) ความมีพลังสูงและทนต่อความเครียดได้ดี (2) ความเชื่อมั่นในตัวเอง (3) ความเชื่อมั่นในศักยภาพแห่งตน (4) ความมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ (5) ความสัจซื่อและมีศักดิ์ศรี (6) ความมีแรงจูงใจการมีอำนาจในสังคม (7) ความมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ค่อนข้างสูง และ (8) ความมีอิสระต้องการการพึ่งพิง

นอกจากลักษณะผู้นำตามที่กล่าวไว้แล้ว (Gary Yukl,1998) ยูกัล ได้ทำวิจัยต่อมาเพื่อทำนายลักษณะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลสูง พบว่า จะต้องมีความมีแรงจูงใจ และทักษะความสามารถ ด้วย 1) ด้านแรงจูงใจ จะต้องมีความมีแรงจูงใจใฝ่อำนาจทางสังคม มีความต้องการความสำเร็จค่อนข้างสูง และ มีความต้องการอิสระ และผูกพันพึ่งพิงผู้อื่นต่ำ 2) ด้านทักษะความสามารถ ต้องมีทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีทักษะ ด้านมนุษยสัมพันธ์ หรือความคิด รวบรวมข้อมูลสูง มีทักษะทางเทคนิคเฉพาะพอประมาณ และมีทักษะในการชักจูงเกลี้ยกล่อมสูงในศตวรรษใหม่ที่มีการแข่งขันความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีย่อมส่งผลให้ข้อมูลสารสนเทศเป็นปัจจัยที่มีผลบวกต่อการพัฒนา มหาวิทยาลัยมากกว่ายุคใด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับอุดมศึกษาบทบาทของผู้บริหารในปัจจุบันจึงมีมากเป็นทวีคูณดังนั้นผู้บริหารจึงต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลต้องอาศัยความเป็นผู้นำที่ทั้งการจูงใจ ในขณะเดียวกันการมีความเป็นผู้นำทางวิชาการ (Academic Leadership) ก็เป็นสิ่งจำเป็นมากขึ้น นอกจากนี้จะต้องเข้าใจวิธีการดำเนินงานของสถาบันการศึกษามีความสามารถในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องควบคุมบุคลากรที่มีความรู้สูงมีความเป็นปัจเจกบุคคลมากดังนั้นผู้บริหารองค์การ จึงมีหน้าที่สำคัญในการเข้าใจพฤติกรรมองค์การรู้วัฒนธรรมขององค์การรู้ถึงการต่อต้านทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลงและต้องมององค์การได้อย่างครบถ้วนทุกด้านมีแนวคิดแบบมอง ทั้งระบบ (Holistic) ไม่มองแบบวิเคราะห์อย่างเดียวหากต้องมองทั้งแบบสังเคราะห์ (Synthesis) เห็นทุกอย่างในองค์การมีความเกี่ยวข้องจึงจะทำให้ระบบทั้งระบบทำงานได้

(สมนึกแดงเจริญ. 2541-2542 : 155-169)

## 1.2 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership theories) จำแนกเป็น 4 กลุ่ม ดังนี้

### 1. ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Leadership Traits Theories)

ทฤษฎีภาวะผู้นำที่จัดอยู่ในกลุ่มทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำได้แก่ ทฤษฎีมหาบุรุษ (Great man theory) ของ Stogdill (1948 cited in Stogdill, 1974) (อ้างในสุจิตรา เหลืองอมรเลิศ และอภิญา จำปามูล (2549) เป็นทฤษฎีที่พัฒนามาจากหลักปรัชญาของอริสโตเติล (Marquis & Huston, 2000) ทฤษฎีนี้เชื่อว่าภาวะผู้นำเป็นคุณลักษณะที่ติดตัวมาแต่กำเนิด (Born to be a leader) ภาวะผู้นำไม่สามารถเรียนรู้ และพัฒนาหรือเสริมสร้างทฤษฎีมหาบุรุษเป็นรากฐานของทฤษฎีภาวะผู้นำโดยมีความเป็นมาดังนี้ ระหว่าง ค.ศ.1940-1950 ซึ่งเป็นช่วงที่นักวิชาการสนใจศึกษาปัจจัยคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal traits) ที่ทำให้บุคคลประสบความสำเร็จในการเป็นผู้นำ ต่อมา Stogdill และคณะ (Stogdill et.al., 1981) (อ้างในสุจิตรา เหลืองอมรเลิศและอภิญา จำปามูล, (2549) ได้ทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องย้อนหลังตั้งแต่ ค.ศ.1904- 1970 จำนวนทั้งหมด 287 เรื่อง พบว่าบุคลิกลักษณะของผู้นำแบ่งออกเป็น 6 กลุ่ม

- 1) ลักษณะทางกายเช่น อายุ ส่วนสูง รูปลักษณ์ภายนอก เป็นต้น
- 2) บุคลิกภาพ เช่น มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง ความมีอิสระในการทำงาน การทำตนโดดเด่นเหนือผู้อื่น เป็นต้น
- 3) สถิติปัญญาความสามารถ เช่น ความคล่องแคล่ว ความเฉียบขาดในการตัดสินใจ
- 4) ฐานะทางสังคม เช่น ระดับการศึกษา ตำแหน่ง บทบาทในสังคม
- 5) การเข้าสังคม เช่น ความร่วมมือ ความซื่อสัตย์ ความเป็นผู้มี ความมั่นคง เป็นต้น
- 6) ลักษณะของงานที่ต้องปฏิบัติ เช่น ความคิดสร้างสรรค์ ความเพียรพยายาม และความต้องการความสำเร็จ เป็นต้น

ลอร์ดคิวเดอร์และอัลลิเกอร์ (Lord ,Devader and Alliger,1986 อ้างใน Northouse, 2004) ได้ศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำในปี ค.ศ.1986 จากแนวคิดของนิวมาน (Mann,1959) และสรุปพบคุณลักษณะผู้นำและไม่ใช่ผู้นำ พบคุณลักษณะผู้นำดังนี้ 1) มีสติปัญญา เฉียวฉลาด (Intelligence) 2) มีสุขภาพแข็งแรง (Masculinity) 3) มีลักษณะเด่น (Dominance)

### 2. ทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำ (Leadership Behavior Theory)

ทฤษฎีภาวะผู้นำที่จัดในกลุ่มทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำจะขอกกล่าวถึงทฤษฎีของ Kurt Lewin et al. (1930)

#### 2.1 The University of Iowa Studies (1930)

Kurt Lewin et al. (1930) อาจารย์มหาวิทยาลัยไอโอวา จำแนกพฤติกรรมผู้นำเป็น 3 แบบ (Lewin et.al.,1939 cited in Swansburg& Swansburg,2002)

2.1.1 พฤติกรรมผู้นำที่ยึดความคิดเห็นของตนเองเป็นหลัก ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานเป็นความสัมพันธ์ในลักษณะผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาจะกำหนดเป้าหมาย และวางแผนการทำงานด้วยตนเอง ไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจ ใช้วิธีสื่อสารแบบทางเดียว (One way communication) สั่งการจากบนลงล่าง และสั่งการแบบเผด็จการ โดยระบุว่าให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำอะไร ทำอย่างไร ทำเมื่อไรและแล้วเสร็จวันใด รวมทั้งควบคุมและกำกับการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด

พฤติกรรมผู้นำแบบเผด็จการเหมาะสำหรับในกรณีที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีนิสัยเฉื่อยชา ขาดความรับผิดชอบ หรือในสถานการณ์วิกฤต ฉุกเฉิน ซึ่งผู้บังคับบัญชาต้องตัดสินใจรวดเร็ว หากชะลอการตัดสินใจ จะทำให้องค์กรหรือผู้เกี่ยวข้องได้รับความเสียหาย อย่างไรก็ตาม การบริหารแบบเผด็จการ บรรยากาศการทำงานจะมีความตึงเครียด (Tension)

#### 2.1.2 พฤติกรรมผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic leader behavior)

เป็นพฤติกรรมผู้นำที่คำนึงถึงศักดิ์ศรีของผู้ใต้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา ใช้วิธีสื่อสารแบบสองทาง (Two ways communication) ใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative management) โดยเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการวางแผน แสดงความคิดเห็นและตัดสินใจ ให้อิสระในการทำงาน รวมทั้งกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความมุ่งมั่น มีความเพียรพยายามคิดสร้างสรรค์นวัตกรรม โดยผู้บังคับบัญชากระทำบทบาทเป็นผู้เสริมสร้างพลังอำนาจ สนับสนุน ให้คำปรึกษา ให้คำแนะนำ และชี้แนะแนวทางการปฏิบัติงานการบริหารแบบประชาธิปไตย บรรยากาศการทำงานจะอบอุ่น ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา มีสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน จากผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานโดยยึดหลักประชาธิปไตยจะช่วยเพิ่มบรรยากาศในการทำงาน รวมทั้งก่อให้เกิดความสามัคคีระหว่างผู้ร่วมงาน ตลอดจนประสิทธิผลการทำงานเป็นทีม (Lewin & Stringer, 1968 ; Upenieks,2002)

พฤติกรรมผู้นำแบบประชาธิปไตยเหมาะสำหรับในกรณีที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีนิสัยกระตือรือร้น มีความรับผิดชอบ มีความสามารถ และชอบความมีอิสระในการทำงาน

#### 2.1.3 พฤติกรรมผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire leader behavior)

ผู้บังคับบัญชาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานและตัดสินใจโดยลำพัง ไม่ติดตาม และไม่ควบคุมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งไม่ให้คำแนะนำการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

การบริหารงานแบบปล่อยตามสบาย หากผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความรับผิดชอบ ไม่มีวินัย ไม่สามารถจัดการตนเอง (Self management) และไม่สามารถทำงานแบบทีมงานชั้นนำตนเอง (Self directed team) จะทำให้ผลผลิตไม่มีคุณภาพ และไม่มีประสิทธิภาพ

### 3. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Leadership Theory)

หลักการของทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ คือ ไม่มีพฤติกรรมผู้นำใดที่เหมาะสมทุกๆ สถานการณ์ ผู้นำที่ดีต้องสามารถปรับพฤติกรรมผู้นำให้เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ ทฤษฎีภาวะผู้นำที่จัดอยู่ในกลุ่มทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ได้แก่

#### 3.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำวิถีทางสู่เป้าหมาย (Path-Goal Theory)

ทฤษฎีภาวะผู้นำวิถีทางสู่เป้าหมายเป็นทฤษฎีที่พัฒนาโดย House (1971 cited in Yukl, 1998) หลักการของทฤษฎีภาวะผู้นำวิถีทางสู่เป้าหมายที่พัฒนามาจากทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy theory) กล่าวคือ หากผู้นำมีคุณลักษณะและมีพฤติกรรมผู้นำที่ตรงกับความคาดหวังของความก้าวหน้า ตลอดจนบรรยากาศการทำงานมีความอบอุ่น จะทำให้ผลการปฏิบัติงานมีคุณภาพ และผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจในงาน

##### 3.2.1 ภาวะผู้นำแบบชี้แนะ (Directive leadership)

ผู้นำกระทำบทบาทวางแผน กำหนดเป้าหมายและมาตรฐานการปฏิบัติ ชี้แนะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่าจะงานที่รับผิดชอบมีอะไรบ้างและปฏิบัติอย่างไร เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้เป็นมาตรฐานในการปฏิบัติตามผู้นำกำหนด

##### 3.2.2 ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive leadership)

ผู้นำกระทำบทบาทสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความก้าวหน้า อธิบายและชี้แจงเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจบทบาทของตนเอง คำนึงถึงความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้รางวัลเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ความเป็นมิตรกับผู้ใต้บังคับบัญชาเปิดเผย และปฏิบัติกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนอย่างเสมอภาค

##### 3.2.3 ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative leadership)

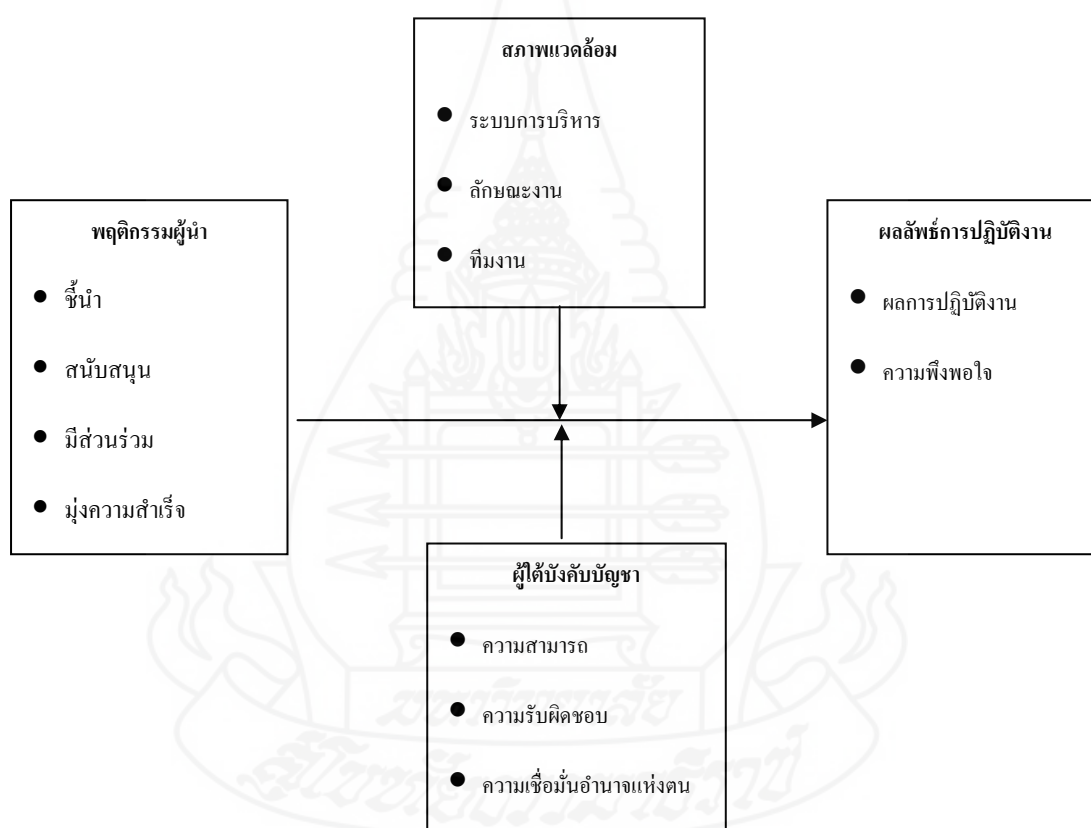
ผู้นำกระทำบทบาทเสริมสร้างพลังอำนาจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative leadership) ยึดหลักปรัชญา “ร่วมคิด ร่วมทำและร่วมตัดสินใจ” ให้เอกสิทธิ์ในการทำงาน (Autonomy) หมายถึง ให้อิสระ (Independent) ให้อำนาจ (Authority) และกระจายความรับผิดชอบ (Responsibility) ที่เหมาะสมกับขอบเขตหน้าที่

##### 3.2.4 ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ (Achievement oriented leadership)

ผู้นำตั้งเป้าหมายที่ท้าทายความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสเรียนรู้และพัฒนาความรู้ความสามารถเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน



แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ความสำคัญกับคุณภาพงาน ปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจำเป็นต้องมีพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบชี้แนะ ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม และภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ ส่วนผู้ใต้บังคับบัญชาควรพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถ มีความรับผิดชอบและมีความเชื่ออำนาจแห่งตน (Locus of control) นอกจากนี้องค์กรต้องมีสภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศการทำงาน ที่ดี โดยกำหนดนโยบายการบริหารอย่างเป็นระบบ กำหนดขอบเขตการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มอบหมายงาน ที่ท้าทายความสามารถแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และมีการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ จะทำให้ผลการปฏิบัติงานมีคุณภาพ และผู้ใช้บริการมีความพึงพอใจ



ภาพที่ 2.1 ปัจจัยที่มีผลต่อผลลัพธ์การปฏิบัติงาน  
ที่มานูญใจ ศรีสถิตนรากร (2552) หน้า 296

#### 4. ทฤษฎีภาวะผู้นำร่วมสมัย (Contemporary Leadership Theory)

##### 4.1 ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิก (Leader-Member Exchange Theory)

ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิก (LMX) เป็นทฤษฎีที่บูรณาการจากทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social exchange theory) ทฤษฎีการทำบทบาท (Role making theory) และทฤษฎีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Vertical Dyad Linkage) หลักการของทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิกเน้นการสร้างสัมพันธ์ภาพและการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยคำนึงถึงความต้องการและความแตกต่างของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละบุคคล รวมทั้งปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน จากการรวบรวมงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิกผลการวิจัยพบว่า หากผู้บริหารหรือผู้นำบริหารงานโดยใช้หลักการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิก จะทำให้ผู้บริหารมีอิทธิพลในการโน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชายินดีกระทำตาม ให้ความร่วมมือในการทำงาน และผลงานมีคุณภาพ (Gerstner & Day,1997;Lowe,Kroeck. & Sivasubramania,,1996) ลดอัตราการลาออกจากงาน และลดอัตราการโอนย้ายของผู้ใต้บังคับบัญชา (Maertz & Griffeth,2004) รวมทั้งทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจในงานมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร และมีพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกขององค์กร (Organizational citizen behavior) ได้แก่ ไม่เห็นแก่ตัว ให้ความร่วมมือ ขอมตาม เชื้อพึงและปฏิบัติตาม มีน้ำใจนักกีฬา และไม่ก่อปัญหา เป็นต้น

(Deluga,1994;Truckenbrodt,2000;Wayne & Green,1993)

ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิกที่เป็นทฤษฎีต้นแบบ ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การสร้างความสัมพันธ์และการสอนงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา (Consideration and coaching) ซึ่งเป็นบทบาทของผู้บังคับบัญชา โดยให้ความใส่ใจ ช่วยแก้ไขปัญหา ให้คำแนะนำ และสอนงานเพื่อพัฒนาความสามารถ ในการทำงาน และความก้าวหน้าในงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา 2) การกระทำบทบาทช่วยเหลือผู้บังคับบัญชา (Assistant role) ซึ่งเป็นบทบาทของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยให้ความร่วมมือ อาสาช่วยเหลืองานของผู้บังคับบัญชา ขยันทำงานและมีความพยายามทำงานอย่างเต็มศักยภาพ เพื่อให้ผลงานมีคุณภาพสูงสุด

ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิกของ Dienesch&Liden (1986) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ร่วมกันกำหนดเป้าหมายและร่วมกันสร้างผลงานที่มีคุณค่า (Contribution) 2) การสนับสนุนและความภักดีซึ่งกันและกัน (Loyalty) 3) มีความชอบพอและจริงใจต่อกัน (Affection)

ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิกของ Graen&Uhi-Bien (1995) ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นที่ 1) ขั้นการสร้างสัมพันธภาพ เป็นช่วงที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เริ่มสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคล โดยต่างนับถือในความสามารถซึ่งกันและกัน (Respect each other's capabilities) ขั้นที่ 2) ขั้นไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Reciprocal trust) เป็นช่วงที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน มีความไว้วางใจ และภักดีซึ่งกันและกัน ขั้นที่ 3) ขั้นร่วมกันกำหนดเป้าหมายและวางแผนการทำงานร่วมกัน ยอมรับและคาดหวังในความเป็นหุ้นส่วน (Expectation of partnership)

ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิกของ Liden&Maslyn (1998)

Liden&Maslyn (1998) ได้พัฒนาแบบประเมินการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิก โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis) ผลการวิจัยพบว่าแบบประเมินการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิกประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความชอบพอและจริงใจต่อกัน (Affection) 2) การสนับสนุนและความภักดีซึ่งกันและกัน (Loyalty) 3) ร่วมกันกำหนดเป้าหมาย และร่วมสร้างผลงานที่มีคุณค่า (Contribution) 4) การนับถือความรู้ความสามารถในวิชาชีพ (Professional respect)

#### 4.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership)

คุณลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ การโน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชายินดีปฏิบัติตามที่ผู้บังคับบัญชาต้องการ โดยไม่ได้ใช้กลวิธีแลกเปลี่ยนสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการ แต่ใช้วิธีพัฒนาศักยภาพการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยพัฒนาความรู้ความสามารถ เสริมสร้างแรงบันดาลใจ และกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ รวมทั้งกระทำบทบาทและแสดงพฤติกรรมที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ความไว้วางใจและยอมรับในความสามารถ

Bernard Bass (1985) นำแนวคิดภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Burns มาใช้เป็นกรอบแนวคิดการวิจัย เพื่อศึกษาคุณภาพผลงานระหว่างการบริหาร โดยผู้บริหารที่มีบริหารงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ โดยส่วนใหญ่เป็นผู้ที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากกว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Stordeur et al. (2000) ซึ่งพบว่า คุณภาพงานในหน่วยงานที่บริหาร โดยผู้บริหารการพยาบาลที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดีกว่า ผู้บริหารการพยาบาลที่มีภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน นอกจากนี้ จากผลการวิจัยของ Dixon (1999) พบว่า ผู้บริหารการพยาบาลที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสามารถจัดการกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ Bass (1985) ประกอบด้วยคุณลักษณะสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ 1) มีบารมี (Charisma) 2) คำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล (Individualized

consideration) 3) กระตุ้นปัญญา (Intellectual stimulation) ต่อมา ค.ศ. 1993 Bass & Avolio ได้วิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า ประกอบด้วยคุณลักษณะสำคัญ 4 ประการ ได้แก่ 1) คำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล (Individualized consideration) 2) กระตุ้นปัญญา (Intellectual stimulation) 3) สร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) 4) โน้มน้ำความร่วมมือทำฝันให้เป็นจริง (Idealized influence) และ ค.ศ. 1998 Bass ได้วิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพบว่าผู้นำที่สามารถโน้มน้ำจิตใจผู้ใต้บังคับบัญชา ให้กระทำตามที่ผู้นำปรารถนา หรือให้ความร่วมมือกระทำกิจกรรมให้บรรลุผลตามต้องการ ประกอบด้วยคุณลักษณะสำคัญ 5 ประการ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำที่มีบารมี (Charisma leadership) 2) คำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล (Individualized consideration) 3) กระตุ้นปัญญา (Intellectual stimulation) 4) เสริมสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) 5) โน้มน้ำความร่วมมือทำฝันให้เป็นจริง (Idealized influence)

#### 4.2.1 ภาวะผู้นำที่มีบารมี (Charismatic leadership)

คุณลักษณะของภาวะผู้นำที่มีบารมี คือ มีวิสัยทัศน์ ผู้ใต้บังคับบัญชามีความศรัทธา ยอมรับนับถือ ไว้วางใจ และภาคภูมิใจที่ได้มีโอกาสร่วมงานด้วย ด้วยเหตุนี้ ผู้นำที่มีบารมีจึงสามารถโน้มน้ำจิตใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้กระทำตามที่ผู้นำปรารถนา หรือให้ความร่วมมือเพื่อกระทำกิจกรรมให้บรรลุผลตามเป้าหมายความมีบารมีเป็นคุณลักษณะสำคัญของผู้นำ จากผลการวิจัยพบว่า ผู้นำที่มีบารมีจะสามารถโน้มน้ำผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความร่วมมือในการกระทำกิจกรรมให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร

(Bass, 1985; Conger & Kanungo, 1998; Nadler & Tushman, 1990)

#### 4.2.2 คำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล (Individualized consideration)

ผู้นำให้เกียรติ คำนึงถึงศักดิ์ศรี และความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา มอบหมายงานที่เหมาะสมกับระดับความรู้และความสามารถของแต่ละบุคคล

#### 4.2.3 กระตุ้นปัญญา (Intellectual stimulation)

ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร เปิดโอกาส ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหา โดยเฉพาะปัญหาที่ท้าทายความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาและพัฒนาวิธีการคิดอย่างมีวิจารณญาณ เพื่อส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

#### 4.2.4 เสริมสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation)

ผู้นำใช้คำพูดและการกระทำที่ช่วยกระตุ้นและเสริมสร้างแรงจูงใจ เพื่อกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความกระตือรือร้น อุทิศเวลาให้กับงานที่รับผิดชอบ และทุ่มเทความพยายามในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

#### 4.2.5 โน้มนำความร่วมมือทำฝันให้เป็นจริง (Idealized influence)

ผู้นำเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีส่วนร่วมในการวาดภาพอนาคตขององค์กร และสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ร่วมกันคิดแนวทางการปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ขององค์กร

**4.3 ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง (Exemplary Leadership)** ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างพัฒนา โดย Kouzes&Posner (1987)

Kouzes&Posner ได้รับงบประมาณสนับสนุนการวิจัยจากสมาคมการจัดการแห่งประเทศไทย (The American Management Association) ให้ศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารที่ผู้ใต้บังคับบัญชาพึงประสงค์ รวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่ปฏิบัติงานในทวีปอเมริกา ทวีปยุโรป ทวีปเอเชีย และทวีปออสเตรเลีย ขนาดตัวอย่างที่ศึกษามากกว่า 20,000 คน

จากการศึกษาพบว่าคุณลักษณะผู้นำที่ผู้ใต้บังคับบัญชาพึงประสงค์ 4 อันดับแรก จากทั้งหมด 20 คุณลักษณะ โดยเรียงลำดับจากอันดับสูงสุด คือ 1) มีความซื่อสัตย์ต่อคำพูด และการกระทำของตน (Honest) 2) มองการณ์ไกลและเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ (Forward looking) 3) สร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา (Inspire) 4) มีสมรรถนะในงานที่รับผิดชอบ (Competent)

ค.ศ.1990 Kouzes&Posner วิจัยเรื่องคุณลักษณะผู้บริหารที่ผู้ใต้บังคับบัญชาพึงประสงค์ซึ่งเป็นการวิจัยซ้ำ รวบรวมข้อมูลจากผู้ปฏิบัติงานระดับปฏิบัติการของหน่วยงานต่างๆ ในประเทศเม็กซิโก ประเทศในทวีปอเมริกาเหนือ ทวีปยุโรปตะวันตก ทวีปออสเตรเลีย และทวีปเอเชีย ขนาดตัวอย่างมากกว่า 40 คน รวบรวมข้อมูลโดยใช้เทคนิคสนทนากลุ่ม (Focus group) และสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) รวมทั้งวิเคราะห์เนื้อหาจากเอกสาร และรายงานวิจัยมากกว่า 400 เรื่อง นำเนื้อหาที่รวบรวมได้มาสร้างเครื่องมือวัดพฤติกรรมผู้นำ (Leadership Practice Inventory=LPI) จำนวน 2 ฉบับ ที่มีลักษณะคู่ขนาน (Parallel form) มีคำถามจำนวน 30 ข้อ เป็นแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ จากนั้นนำแบบสอบถามคู่ขนานไปรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชารวมทั้งสิ้น 2,876 คน โดยให้ผู้บริหารประเมินคุณลักษณะของผู้บริหารที่ดีตามการรับรู้ของผู้บริหาร และให้ผู้ใต้บังคับบัญชาประเมินคุณลักษณะของผู้บริหารที่พึงประสงค์ตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา นำข้อมูลที่รวบรวมได้จากกลุ่มผู้บริหาร และกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชามาวิเคราะห์ปัจจัย (Factor analysis) เพื่อให้คุณลักษณะที่ดีของผู้บริหารที่วิเคราะห์ได้มีความตรงตามโครงสร้าง (Construct validity) ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะผู้นำที่เป็นแบบอย่างประกอบด้วยคุณลักษณะ 5 ประการ ได้แก่ 1) คิดค้นกระบวนการทำงานที่ท้าทาย 2) เสริมสร้างแรงบันดาลใจในการร่วมสร้างวิสัยทัศน์ 3) เสริมสร้างความสามารถ 4) เป็นแบบอย่างในการปฏิบัติ 5) เสริมสร้างกำลังใจในการทำงาน

#### 4.3.1 *คิดค้นกระบวนการทำงานที่ท้าทาย (Challenging the process)*

ผู้นำที่เป็นแบบอย่างต้องเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงานคิดค้นกระบวนการทำงาน ที่เป็นนวัตกรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร กล้าเสี่ยงและเรียนรู้จากความผิดพลาด (Learning by mistaking) โดยนำประสบการณ์ที่ผิดพลาดมาเรียนรู้ร่วมกันกับผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่สืบหาผู้กระทำผิดเพื่อตำหนิหรือลงโทษ

#### 4.3.2 *เสริมสร้างแรงบันดาลใจในการร่วมสร้างวิสัยทัศน์ (Inspiring a shared vision)*

ผู้นำที่เป็นแบบอย่างต้องเปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชา\* มีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีจินตภาพ หรือภาพวาดขององค์กรในอนาคต และเสริมสร้างแรงจูงใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีกำลังใจในการร่วมกันคิดค้นแนวทางการปฏิบัติที่ทำให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรตามที่ปรารถนา

#### 4.3.3 *เสริมสร้างความสามารถ (Enabling others to act)*

ผู้นำที่เป็นแบบอย่างต้องเสริมสร้างและพัฒนาความสามารถแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสามารถเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยเสริมสร้างพลังอำนาจ กระจายอำนาจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถ ให้อิสระในการทำงาน และสนับสนุนให้มีความก้าวหน้า ซึ่งจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา รู้สึกว่าได้รับความไว้วางใจ ในความสามารถจากผู้บังคับบัญชา ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความภาคภูมิใจ รู้สึกมีคุณค่าในตนเอง และพยายามทำงานอย่างสุดความสามารถ นอกจากนี้ ผู้นำที่เป็นแบบอย่างต้องเสริมสร้างบรรยากาศความไว้วางใจในองค์กร และบรรยากาศความร่วมมือ การส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ร่วมมือกันทำงานจะก่อให้เกิดความสำเร็จในงานได้มากกว่าการส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแข่งขันกัน

#### 4.3.4 *ชี้แนะแนวทางการทำงาน (Modeling the way)*

ผู้นำที่เป็นแบบอย่างต้องเป็นที่ปรึกษา ชี้แนะ ให้คำแนะนำแนวทางการทำงาน และสร้างค่านิยมที่เป็นบรรทัดฐานสำหรับเป็นแนวทางปฏิบัติแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

#### 4.3.5 *เสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน (Encouraging the heart)*

ผู้นำที่เป็นแบบอย่างต้องให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานยอมรับความมีคุณค่าและชื่นชมผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถผลิตผลงานให้บรรลุผลตามเป้าหมาย ให้รางวัลและค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับคุณภาพผลงาน รวมทั้งฉลองความสำเร็จแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้ร่วมงานทุกคนรับรู้ความสำเร็จในผลงานสร้างความประทับใจ และความภาคภูมิใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งกระตุ้น

ให้ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความมุ่งมั่น และมุ่งมั่นทำงานที่รับผิดชอบให้ประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นตลอดจนมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร

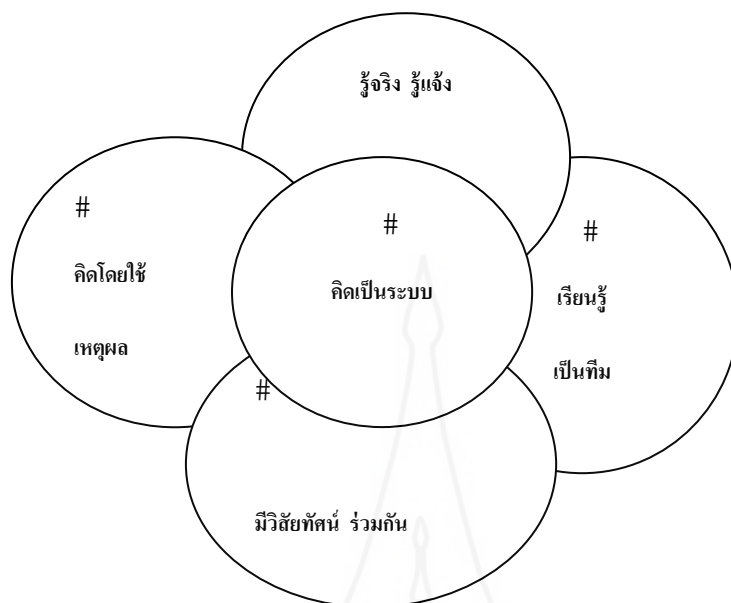
### แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของ PeterSenge

บริษัทในศตวรรษที่ 21 มีการเปลี่ยนแปลงที่ไม่หยุดนิ่งและมีการแข่งขันทางการตลาดที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องรวมทั้งเป็นระบบเศรษฐกิจที่ใช้ความรู้เป็นฐาน สำหรับปัจจัยที่ช่วยทำให้องค์กรได้เปรียบทางการแข่งขัน ลดต้นทุนการผลิต และเพิ่มคุณภาพผลผลิต ได้แก่ ความรู้ ความคิด ทักษะ และประสบการณ์ของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นผลมาจาก การเรียนรู้ การอบรม และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ที่จะทำให้เกิดความเชี่ยวชาญอย่างต่อเนื่อง

(บุญใจ ศรีสถิตย์นรากร 2552, หน้า 117-118)

Peter Senge (1990) อธิบายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์กรที่บุคลากรในองค์กรมีความสามารถเรียนรู้ได้เร็ว ใส่ใจกับการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เรียนรู้วิธีการพัฒนา มีทักษะการเรียนรู้และทักษะการแสวงหาความรู้ที่ก้าวทันกับวิทยาการ สามารถสร้างสรรค์ผลผลิตที่เป็นนวัตกรรมพร้อมปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและสามารถปรับตัวให้ก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลงของบริบทภายนอกในองค์กร รวมทั้งเป็นองค์กรที่มีบรรยากาศการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และองค์กร แนวคิดการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Peter Senge, (1990) เป็นแนวคิดที่ให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์กร เนื่องจาก Senge มีความเชื่อว่าโดยธรรมชาติ มนุษย์มีความอยากรู้ อยากเห็น มีแรงขับภายในที่จะแสวงหาความรู้และสนใจเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ดังนั้น หากบุคคลทุกคนในองค์กรมีความใฝ่รู้ และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ย่อมทำให้ประสบความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรให้ก้าวสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Peter Senge เป็นองค์กรที่มีบรรยากาศการเรียนรู้ทั้งระดับบุคคลระดับกลุ่ม และระดับองค์กร การเรียนรู้ระดับบุคคลในการนำไปสู่การเรียนรู้ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร หากผู้ปฏิบัติในองค์กรเป็นบุคคลที่เรียนรู้ (Learning person) มีความมุ่งมั่นเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตจนมีความกระฉ่าง รู้จริง รู้แจ้งและความเชี่ยวชาญ (Personal mastery) คิดและกระทำโดยใช้เหตุผล และหลักการที่ถูกต้อง (Mental model) ร่วมสร้างวิสัยทัศน์และร่วมคิดค้นแนวทางการปฏิบัติวิสัยทัศน์ที่ปรารถนา (Shared vision) และมีการเรียนรู้เป็นทีม (Team learning) หากบุคคลในองค์กรมีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง มีการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ระหว่างหน่วยงาน จะทำให้เกิดการเรียนรู้ระดับองค์กร และส่งเสริมการคิดอย่างเป็นระบบ (System thinking) (Senge, 1990) การพัฒนาองค์กรให้ก้าวสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Senge (1990) ประกอบด้วย หลักการสำคัญ 5 ประการ (The fifth disciplines)



ภาพที่ 2.2 องค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Senge

ที่มาบุญใจ ศรีสถิตนรากร (2552) หน้า 120

ด้านการพยาบาลได้มีการศึกษาและจำแนกประเภทของความรู้เป็น 4 ประเภท ได้แก่ 1) ความรู้เชิงประจักษ์ 2) ความรู้เชิงจริยธรรม 3) ความรู้เชิงสุนทรียศาสตร์ 4) ความรู้ที่เกิดขึ้นในตนเอง (Chinn & Kramer,1999 อ้างในอรพรรณ โตสิงห์ ,2553 )

ด้านวิชาชีพการพยาบาลมีความตื่นตัว สนใจการศึกษาและให้ความสำคัญด้านการผลิตมหาบัณฑิตที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านการบริหารการพยาบาล สารสนเทศ และภาวะผู้นำที่มีคุณภาพ เช่น มีการเตรียมความพร้อมด้านการผลิตหลักสูตรการเรียนการสอนของมหาบัณฑิต โดย American Association of Colleges of Nursing &The American organization of nurse executive (1996) ได้ใช้กำหนดวัตถุประสงค์ของหลักสูตรพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิตที่พัฒนาขึ้นมีวัตถุประสงค์เพื่อผลิตผู้นำทางการพยาบาลยุคใหม่ที่มีความรู้ความสามารถดังต่อไปนี้

(Execelsior College,1996 cited in Kenner et al.,2003)

1. สามารถบูรณาการความรู้ศาสตร์การพยาบาลและศาสตร์อื่นๆ มาใช้จัดระบบบริการสุขภาพ
2. มีทักษะการตัดสินใจอย่างมีวิจารณญาณในการพิจารณาเลือกแนวทางการพัฒนาระบบบริการสุขภาพ
3. สามารถประยุกต์ความรู้ ทักษะการจัดการและทักษะการใช้สารสนเทศมาจัดระบบการดูแลผู้ป่วยและจัดระบบองค์การ



4. สามารถสร้างทีมงานและสามารถประสานความร่วมมือกับบุคลากรในทีมสุขภาพ
5. สามารถบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ
6. สามารถประยุกต์หลักการและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร การจัดการและนโยบายสาธารณสุขมาจัดระบบการดูแลสุขภาพ และปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กร
7. สามารถติดต่อสื่อสารกับบุคคลทุกระดับอย่างมีประสิทธิภาพ
8. สามารถคิดค้นกลวิธีการดูแลสุขภาพแก่ประชาชนทุกกลุ่ม เพื่อช่วยให้ประชาชนสามารถเข้าถึงระบบบริการสุขภาพ
9. สามารถปฏิบัติการพยาบาลขั้นสูงตามบทบาทของผู้จัดการการพยาบาลที่กำหนดในมาตรฐานวิชาชีพพยาบาล
10. สามารถพัฒนาแนวทางการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพโดยใช้กระบวนการวิจัย

Porter-O'Grady & Wilson, (1995) วิจัยพบว่า ผู้บริหารการพยาบาลในศตวรรษที่ 21 จำเป็นต้องประกอบด้วยคุณลักษณะดังนี้

1. เป็นนักคิดที่มีหลักการ (Conceptual) ได้แก่ การคิดเป็นระบบ (System thinking) การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continuous learning) และการจัดการกับเหตุการณ์อลวน ชุลมุน ชุ่งเหยิง (Acclimatization to chaos)
2. บริหารโดยใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative management) ได้แก่ การบริหาร โดยให้ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการวางแผนและตัดสินใจ (Employee involvement) การเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) และมีความรับผิดชอบต่อสังคม (Accountability)
3. มีทักษะการสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคล (Interpersonal relationship skill) ได้แก่ มีอชยาศัยและมีมิตรไมตรี (Receptivity) มีความคล่องแคล่ว (Immediacy) มีความยุติธรรม และปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนอย่างเสมอภาค (Equity)
4. มีภาวะผู้นำ (Leadership) ได้แก่ มีคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถจูงใจ โน้มน้าว และเสริมสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

American Association of Colleges of Nursing & The American organization of nurse executive (1996): สมาคมวิทยาลัยพยาบาลประเทศสหรัฐอเมริกาและสมาพันธ์ผู้บริหารการพยาบาลอเมริกา ได้กำหนดคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารการพยาบาลในศตวรรษที่ 21 ดังนี้

1. มีวิสัยทัศน์ในการกำหนดแนวทางปฏิบัติการพยาบาลที่สอดคล้องกับบริบทระบบการดูแลสุขภาพ ที่มีความซับซ้อน
2. สามารถสร้างสัมพันธภาพกับผู้ร่วมวิชาชีพทุกสาขา

3. สามารถสร้างสัมพันธภาพกับชุมชนเพื่อร่วมกันวางแผนแก้ไขปัญหาสุขภาพของประชาชนในชุมชน

4. สามารถวิเคราะห์และมีวิจารณญาณในการตัดสินใจแก้ไขปัญหา
5. มีทักษะการติดต่อสื่อสาร
6. มีทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
7. กล้าเสี่ยงในการนำแนวทางใหม่ๆ มาทดลองใช้เพื่อพัฒนาคุณภาพบริการพยาบาล
8. มีความคิดสร้างสรรค์
9. พัททกษัณฐิถัของผูั้ใช้บริการ
10. สามารถบริหารการเปลี่ยนเปล่ง
11. สามารถเจรจาท่อร่งและขจัดควมขัดแย้ง
12. สามารถด้ำนการตลาดและการประกอบรฐรกัการพยาบาล
13. สามารถบริหารทรัพยากรขององค์กรให้เกดคุณค่าและประโยชน์สูงสุด
14. สามารถพุดในที่ชุมชน

### 1.3 ปัจจัยส่งเสริมความสำเร็จของผู้นำทางการพยาบาล

ปัจจัยส่งเสริมความสำเร็จการเป็นผู้นำที่ดี เสริมศักดิ์วิศาลาภรณ์ (2525 :23 – 24) กล่าวว่า ถ้าพฤติกรรมต่อไปนี้เกิดขึ้นในหน่วยงานใดหัวหน้าหรือผู้นำของหน่วยงานนั้นน่าจะเป็นบุคคลที่ประสบความสำเร็จ

- 1) ผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นผู้มาขอคำแนะนำปรึกษามากกว่าที่หัวหน้าจะเป็นผู้สั่งการ
- 2) ผู้นำสามารถเสนอแนะผู้ใต้บังคับบัญชาโดยที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่รู้สึกว่านั้นเป็นคำสั่ง
- 3) ผู้นำสามารถไปที่ใดๆ ในหน่วยงานได้โดยผู้ใต้บังคับบัญชาไม่รู้สึกว่าเป็นการไปตรวจงานหรือไปจับผิด
- 4) ผู้นำมักจะไม่ต้องยี่งอได้ย่นการนินทาเกี่ยวกับชีวิตส่วนตัวของสมาชิกแต่ถ้าหากหน่วยงานหรือสถานศึกษามีปัญหาเกิดขึ้นเขาควรจะได้ฟังเป็นคนแรก
- 5) ผู้ใต้บังคับบัญชาจะเสนอเรื่องเพื่อการตัดสินใจเฉพาะในสิ่งทีนอกเหนืออำนาจของผู้ใต้บังคับบัญชา
- 6) เมื่อผู้นำไปราชการที่อื่นเขากลับมาโดยไม่หวังว่าจะต้องพบกับปัญหาหรือความยุ่งยากในหน่วยงานของเขา
- 7) ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เห็นด้วยกับนโยบายของหน่วยงานสิ่งนี้จะไม่นำไปสู่การทะเลาะวิวาทเป็นส่วนตัว

8. เมื่อผู้นำเป็นประธานในที่ประชุมสมาชิกก็จะยินดีอภิปรายออกความเห็นและเสนอแนะโดยไม่นั่งเฉยถ้าเกิดมีความคิดเห็นไม่ตรงกันก็จะถกเถียงกันเฉพาะในห้องประชุมเท่านั้น

9. เมื่อผู้นำเข้าร่วมประชุมโดยที่ผู้ได้บังคับบัญชาเป็นประธานการประชุมนั้นก็จะต้องดำเนินไปตามปกติ

10. ถ้าหากผู้นำจะปรึกษาผู้อื่นเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่งการแต่งตั้งหรืออื่นๆ เขาควรจะปรึกษากับบุคคลตามสายบังคับบัญชา

11. การย้ายเปลี่ยนงานหรือลาออกของผู้ได้บังคับบัญชามีน้อย

12. เมื่อผู้นำไม่อยู่ในสถานที่ทำงานนั้นๆ สามารถดำเนินต่อไปได้ตามปกติ

13. การแตกเป็นก๊กเป็นเหล่าของผู้ได้บังคับบัญชามีน้อยมาก

14. ผู้ได้บังคับบัญชาร่วมทำงานกันเป็นคณะเพื่อความสำเร็จของงานมากกว่าเพื่อหวังผลประโยชน์อย่างอื่น

#### ความสำเร็จของภาวะผู้นำ

ความสำเร็จของภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่มีการจัดลำดับในการกำหนดบุคคลที่มีบุคลิกภาพที่เหมาะสมมาทำงานแทนผู้บริหารระดับสูงนิยมใช้ในองค์กรที่มีการบริหารงานที่ดี การวางแผนความสำเร็จจะเกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำในวิธี 2 ประการคือ

1) เป็นผู้ประสบความสำเร็จโดยมีการพัฒนาและเพิ่มพูนประสบการณ์แล้ว

2) กระบวนการเลือกในการพัฒนาของผู้ประสบความสำเร็จเป็นส่วนการพัฒนาตนเองของผู้บริหาร (ชัยเสถียร พรหมศรี, 2552 : 15)

ชัยเสถียร พรหมศรี (2552 :13- 15) ได้กล่าวถึงความสามารถของการเป็นผู้นำมุ่งเน้นการพัฒนา 2 ประการได้แก่ การพัฒนาตนเอง (self - development) และการพัฒนาบุคลากรในองค์กร (others- development) แต่มีปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อการก้าวขึ้นเป็นผู้นำที่เปี่ยมด้วยความสามารถ คือ ความสามารถในการวิเคราะห์ตนเอง (self - analysis) และยอมรับในตนเอง (self - acceptance) โดยขั้นตอนความสามารถในการวิเคราะห์ตนเอง (self - analysis) นั้นต้องคำนึงถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสามารถของการเป็นผู้นำ คือ

1) ปัจจัยทางวัฒนธรรมคือ เกิดจากการเลี้ยงดู ครอบครัว ถิ่นที่อยู่อาศัย ความเชื่อที่มีผลต่อการดำเนินชีวิต การทำงาน

2) ปัจจัยทางบุคลิกภาพคือ การแสดงออกของผู้นำ

3) ปัจจัยทางสังคม ครอบครัวและกลุ่มเพื่อนคือ สังคม กลุ่มเพื่อน ครอบครัวที่มีอิทธิพลต่อความสามารถของผู้นำ การส่งเสริม สนับสนุน หรือการเป็นแบบอย่างที่ดี

4) ปัจจัยทางการศึกษาคือ การศึกษาเป็นตัวกำหนดความสามารถของผู้ผู้นำที่แตกต่างกันอย่างชัดเจน เพราะระดับการศึกษา หรือสถาบันการศึกษาที่ผู้นำสำเร็จมาเป็นเครื่องชี้วัดความเหลื่อมล้ำในเรื่องความสามารถได้เป็นอย่างดี เพราะตัวบุคคลกร สิ่งอำนวยความสะดวก และกลุ่มผู้เรียนที่มีศักยภาพแตกต่างกัน จะทำให้ได้รับประสบการณ์ และวิธีคิดที่ไม่เหมือนกัน อันนำไปสู่การสร้างความแตกต่างในการทำงาน และดำเนินชีวิตไม่เหมือนกันได้ในระดับหนึ่ง

เนตรพัฒนา ยาวีราช (2552, :173) ได้เขียนไว้ในหนังสือภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์ว่า การเป็นผู้นำที่จะประสบผลสำเร็จได้ประกอบไปด้วย ปัจจัยหลายๆ ด้าน ที่ทำให้บุคคลหนึ่งมีความเป็นผู้นำขึ้นมาจนเป็นที่ยอมรับนับถือจากบุคคลต่างๆ ได้ ปัจจัยเหล่านี้ประกอบไปด้วย ปัจจัยที่เกิดจากทัศนคติของตัวผู้นำเอง ปัจจัยที่เกิดจากผู้ร่วมงาน และปัจจัยที่เกิดจากสภาพแวดล้อม ปัจจัยดังกล่าวช่วยส่งเสริมความเป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมแตกต่างกันดังรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) ปัจจัยที่เกิดจากตัวผู้นำเอง หมายถึง ตัวผู้นำเองมีทัศนคติต่อตนเองในความสามารถในการนำ เช่น มีความเชื่อมั่นในตนเอง เชื่อมั่นในความรู้ความสามารถและประสบการณ์ที่ตนเองมีอยู่ในการพิจารณาต่างๆ ได้อย่างเหมาะสมมีทัศนคติที่ดีต่อผู้ร่วมงานด้วยความไว้วางใจในผู้ร่วมงาน มีทัศนคติที่ดีต่อหน้าที่ดีต่ออาชีพและกิจการที่รับผิดชอบอยู่มีความภาคภูมิใจในงานที่ตนเองปฏิบัติหน้าที่เห็นคุณค่าของงานที่ทำ

2) ปัจจัยที่เกิดจากผู้ร่วมงาน หมายถึงผู้ร่วมงานที่มีพฤติกรรมที่ดี ในการสนับสนุนการทำงานของผู้นำ สามารถนำเอาความคิด ความต้องการของผู้นำมาปฏิบัติได้อย่างบังเกิดผลตามที่ผู้นำต้องการ สามารถทำงานร่วมกันได้ มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกัน มีความพร้อมในการทำงาน และมีความรับผิดชอบในงานสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ อันเกิดจากการทำงานได้ สามารถใช้ประสบการณ์ในการทำงานได้เป็นอย่างดี มีทัศนคติที่ดีต่อผู้นำมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจในตัวผู้นำ

3) ปัจจัยที่เกิดจากสิ่งแวดล้อม หมายถึงสภาพแวดล้อมต่างๆ ขององค์กร ผลกระทบต่อความเป็นผู้นำ หากผู้นำสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมขององค์กร ได้ก็จะทำให้ผู้นำอยู่ในสภาวะการณ์ที่ดี สภาพแวดล้อมต่างๆ ในองค์กรที่มีผลกระทบต่อผู้นำ ได้แก่ ลักษณะขององค์กร โครงสร้างขององค์กร ระบบการทำงาน ระเบียบวิธีปฏิบัติ อิทธิพลของกลุ่มในองค์กร ในการให้ความร่วมมือ สนับสนุนการทำงานหรือขัดขวางการทำงานของผู้นำ หากกลุ่มมีความผูกพันและยอมรับนับถือในตัวผู้นำ ก็จะทำให้ผู้นำได้รับความสำเร็จในการทำงานมากขึ้น

ความสัมพันธ์กับภายนอกก็เป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่มีผลต่อความเป็นผู้นำ หมายถึงการที่ผู้นำมีความสัมพันธ์กับกลุ่ม หรือบุคคลภายนอกอันมีอิทธิพลต่อการทำงาน ก็จะมีผลต่อการเป็น

ผู้นำที่กว้างขวางในทางสังคม ผู้นำสามารถใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์กับบุคคลภายนอกเพื่อที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรได้

#### 1.4 สภาการพยาบาลกับการพัฒนาภาวะผู้นำ

สภาการพยาบาลเป็นองค์กรหลักของวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์ในประเทศไทยมีหน้าที่ตามพระราชบัญญัติวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์ในการคุ้มครองผู้บริโภคด้านสุขภาพด้วยการกำหนดและการกำกับดูแลด้านมาตรฐานการพยาบาลและการผดุงครรภ์หน้าที่และบทบาทสำคัญประการหนึ่งคือการกำหนดสมรรถนะสำหรับผู้ประกอบวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์ขั้นหนึ่งไว้ดังนี้คือ 1) การปฏิบัติการพยาบาลอย่างมีจริยธรรมตามมาตรฐานและกฎหมายวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์ และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง 2) ปฏิบัติการผดุงครรภ์อย่างมีจริยธรรมตามมาตรฐานและกฎหมายวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์ และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง 3) ส่งเสริมสุขภาพบุคคล กลุ่มคน และชุมชนเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ สามารถดูแลสุขภาพตนเองได้ตามภาวะปกติและภาวะเจ็บป่วยและลดภาวะเสี่ยงการเกิดโรคและเกิดการเจ็บป่วย 4) ป้องกันโรคและเสริมภูมิคุ้มกันโรค เพื่อลดความเจ็บป่วยจากโรคที่ป้องกันได้ 5) ฟื้นฟูสภาพบุคคล กลุ่มคนและชุมชน ทั้งทางด้านร่างกาย จิตสังคมเพื่อให้สามารถดำเนินชีวิตได้อย่างเต็มศักยภาพ 6) รักษาโรคเบื้องต้นตามข้อบังคับของสภาการพยาบาล 7) สอนและให้การปรึกษาแก่บุคคล กลุ่มคนและชุมชน เพื่อการมีภาวะสุขภาพที่ดี 8) ติดต่อสื่อสารกับบุคคล ครอบครัว และชุมชน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 9) แสดงภาวะผู้นำด้านและบริหารจัดการตนเอง และงานที่รับผิดชอบได้อย่างเหมาะสม 10) ปฏิบัติการพยาบาลและการผดุงครรภ์ตามจรรยาบรรณวิชาชีพโดยคำนึงสิทธิมนุษยชน 11) ตระหนักในความสำคัญของการวิจัยต่อการพัฒนาการพยาบาลและสุขภาพ 12) ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติการพยาบาล 13) พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างคุณค่าในตนเองและสมรรถนะในการปฏิบัติการพยาบาล 14) พัฒนาวิชาชีพให้มีความเจริญก้าวหน้า และมีศักดิ์ศรี

อย่างไรก็ตามสภาการพยาบาลได้เล็งเห็นความสำคัญในสมรรถนะที่ 9 คือแสดงภาวะผู้นำด้านและบริหารจัดการตนเอง และงานที่รับผิดชอบได้อย่างเหมาะสม โดยมีรายละเอียดดังนี้

- 1) มีวิสัยทัศน์ สามารถวางแผน แก้ปัญหา และการตัดสินใจ
- 2) รับผิดชอบงานในหน้าที่
- 3) วางแผนและการจัดการทรัพยากร และเวลา
- 4) เจรจาต่อรองเพื่อรักษาผลประโยชน์ของผู้ใช้บริการ และงานที่รับผิดชอบ
- 5) ประสานงานกับผู้ร่วมงาน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- 6) พัฒนาคุณภาพของงานอย่างต่อเนื่อง

- 7) จัดการให้ผู้ใช้บริการได้รับการบริการ
- 8) ปฏิบัติงานในฐานะหัวหน้าทีม หรือลูกทีม

สอดคล้องกับงานวิจัยของกันยาพร กาเซ็ง, นงนุช บุญยัง และอังศุมา อภิชาติ (2551) ที่ได้ศึกษาการพัฒนาสมรรถนะหลักของพยาบาลวิชาชีพโดยหัวหน้าหอผู้ป่วยทั่วไปภาคใต้ พบว่าสมรรถนะหลักที่สำคัญคือด้านการบริหารจัดการ จึงจำเป็นที่ผู้นำต้องได้รับการพัฒนาทักษะ การอบรมให้เป็นผู้บริหารด้วย และในปัจจุบันสภาการพยาบาลได้จัดทำโครงการฝึกอบรมการพัฒนาผู้นำและนักบริหารการพยาบาลตามหลักสูตร ICN Leadership for Change (LFC) Training Program ขึ้นเพื่อพัฒนาผู้นำ ผู้บริหาร และนักปฏิบัติการพยาบาลให้มีความรู้ ทักษะและสมรรถนะ การเปลี่ยนแปลง และเพื่อเสริมสร้างศักยภาพด้านภาวะผู้นำและการบริหารจัดการให้แก่ผู้นำผู้บริหารการพยาบาลในประเทศไทย

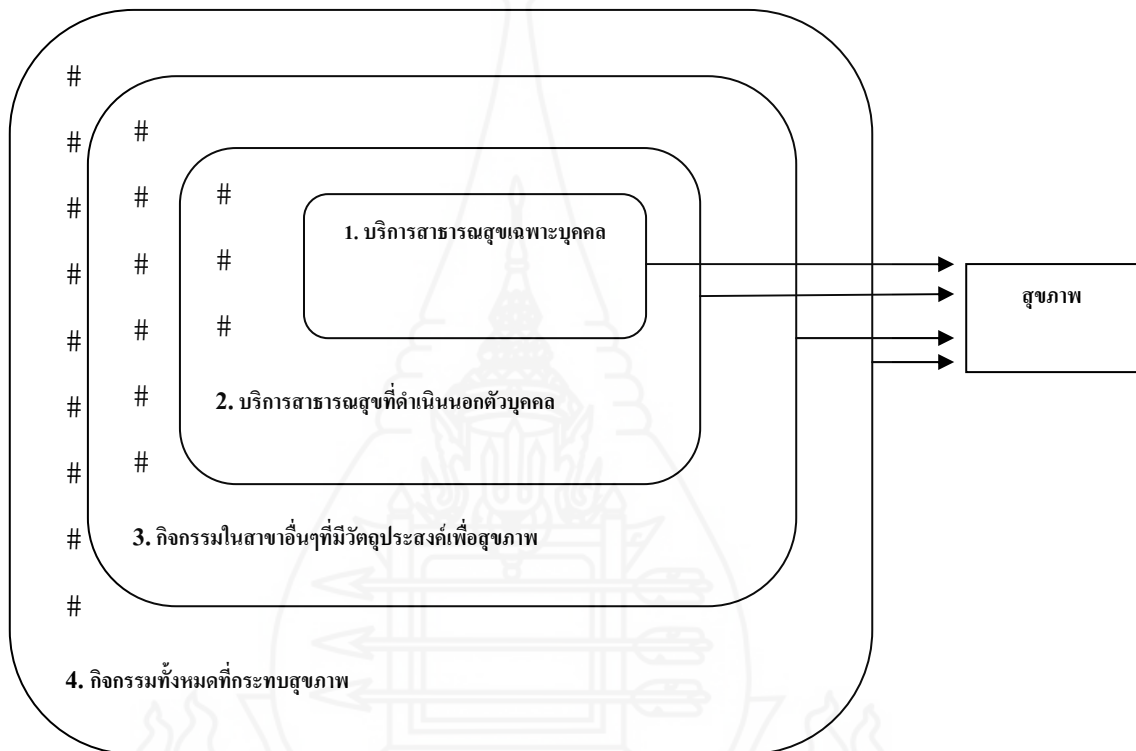
สรุปได้ว่าสภาการพยาบาลเป็นองค์กรหลักของวิชาชีพการพยาบาลที่มีบทบาทสำคัญ ช่วยผลักดันให้เกิดการพัฒนาภาวะผู้นำของพยาบาล ที่นอกเหนือจากการพัฒนาตนเองหรือในหน่วยงาน



## ตอนที่ 2 การจัดบริการพยาบาลระดับตติยภูมิ

### 2.1 แนวคิดในการจัดระบบบริการสุขภาพ

ขอบเขตและความหมายของระบบสุขภาพเพื่อให้เข้าใจความหมายของระบบสุขภาพ ต้องเข้าใจขอบเขตที่เกี่ยวข้องกับความหมายของคำว่าสุขภาพก่อน ซึ่งจะขออธิบายรายละเอียดประกอบ



ภาพที่ 2.3 ขอบเขตคำจำกัดความของคำว่าระบบสุขภาพ

ที่มา: ร่าง พ.ร.บ.สุขภาพแห่งชาติ พ.ศ....สำนักงานปฏิรูประบบสุขภาพแห่งชาติ, 2545

จากภาพอธิบายขอบเขตของระบบสุขภาพได้ 4 ระดับ ดังนี้

ระดับที่ 1 เป็นระดับที่แคบที่สุด คือระบบบริการที่มุ่งการดูแลสุขภาพเฉพาะบุคคลทั้งด้านการรักษาพยาบาล สร้างเสริม ป้องกัน และฟื้นฟูสุขภาพ

ระดับที่ 2 เป็นระดับที่รวมบริการนอกตัวบุคคล เช่น การควบคุมโรคในชุมชน การอนามัยครอบครัวและชุมชน แต่ยังไม่รวมกิจกรรมในสาขาอื่นๆ ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อสุขภาพด้วย เช่น เรื่องน้ำสะอาด สุขาภิบาล การออกกฎหมายลดสารตะกั่วในน้ำมัน เป็นต้น

ระดับที่ 3 เป็นระดับที่รวมกิจกรรมในสาขาอื่นๆ ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อสุขภาพเข้าไปด้วย เช่นการกำจัดขยะ น้ำสะอาด ความปลอดภัยบนท้องถนน เป็นต้น

ระดับที่ 4 เป็นระดับที่กว้างที่สุด เป็นการรวมกิจกรรมทั้งหมดที่อาจมีผลกระทบต่อสุขภาพ ไม่ว่าจะเป็นวัตถุประสงค์เพื่อสุขภาพหรือไม่ก็ตาม เช่นการศึกษา การท่องเที่ยว การเกษตร การผังเมือง การยุติธรรม และการเศรษฐกิจ เป็นต้น

ระบบสุขภาพในร่างพระราชบัญญัติสุขภาพแห่งชาติ จึงมีความหมายครอบคลุมถึงคำจำกัดความในระดับที่ 4 ส่วนระบบสาธารณสุขซึ่งเป็นระบบย่อยของระบบสุขภาพ มีความหมายครอบคลุมคำจำกัดความในระดับที่ 1 2 และ 3 ส่วนระบบบริการสาธารณสุขครอบคลุมระดับที่ 1 และบางส่วนของระดับที่ 2 เช่นงานอนามัยครอบครัวและชุมชน เป็นต้น

จากแนวคิดเบื้องต้น สามารถสรุปความหมายของ “ระบบสุขภาพ” ได้ว่าหมายถึง “การจัดการทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพในลักษณะที่มีความสัมพันธ์กัน ส่งผลกระทบต่อสุขภาพและปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพได้แก่ปัจจัยด้านบุคคล สภาพแวดล้อมทางกายภาพ ชีวภาพ เศรษฐกิจ สังคม การเมือง การศึกษา กฎหมาย ศาสนา วัฒนธรรม ประเพณี วิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี เป็นต้น รวมทั้งปัจจัยด้านการสาธารณสุขและการบริการสาธารณสุขด้วย” (ร่าง พ.ร.บ. สุขภาพแห่งชาติ พ.ศ.. ฉบับ 24 กันยายน 2545)

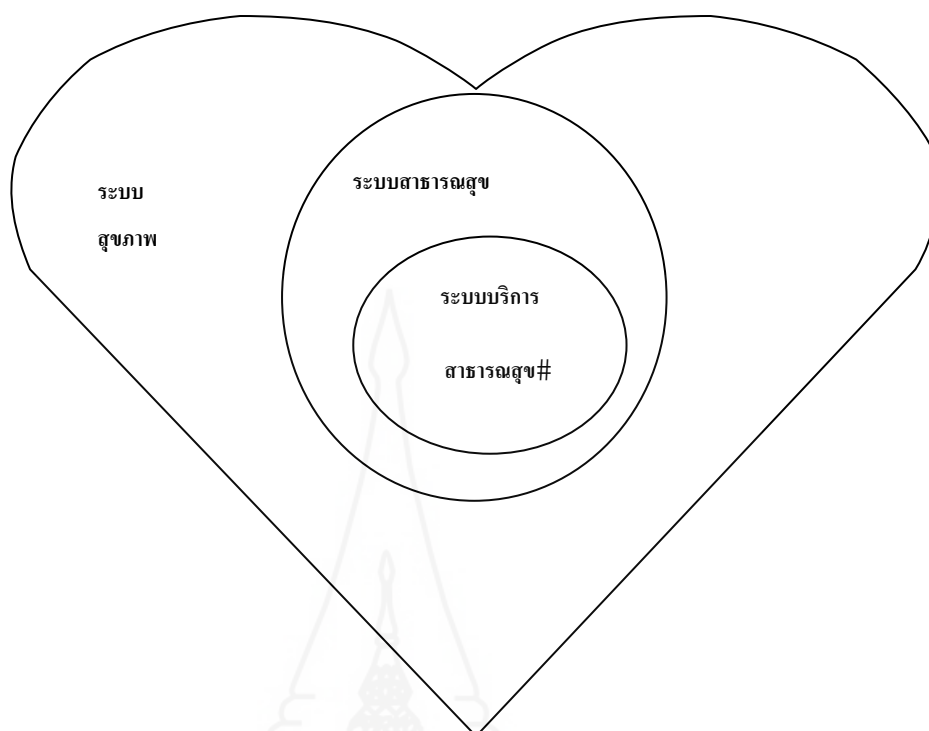
## 2.2 ขอบเขตและความหมายของระบบสาธารณสุขและระบบบริการสาธารณสุข

สารานุกรมสาธารณสุข (พ.ศ.2531) ได้ให้ความหมายของคำว่าระบบสาธารณสุขไว้ว่าเป็นการจัดการที่เกี่ยวข้องกับการป้องกันโรคการรักษาพยาบาลการส่งเสริมสุขภาพและการฟื้นฟูสมรรถภาพ

พ.ร.บ.หลักประกันสุขภาพแห่งชาติ พ.ศ.2545 ได้ให้ความหมายของระบบบริการสาธารณสุขไว้ว่า เป็นระบบบริการด้านการแพทย์และสาธารณสุข ซึ่งให้โดยตรงแก่บุคคลเพื่อการสร้างเสริมสุขภาพ การป้องกันโรค การตรวจวินิจฉัย การรักษาพยาบาล และการฟื้นฟูสมรรถภาพที่จำเป็นต่อสุขภาพและการดำรงชีวิต ทั้งนี้ให้รวมถึงการบริการการแพทย์แผนไทยและการแพทย์ทางเลือกตามกฎหมายว่าด้วยการประกอบโรคศิลปะ

จากความหมายข้างต้นอาจกล่าวได้ว่าระบบบริการสาธารณสุข หรือบางครั้งเรียกว่าเป็นระบบบริการทางการแพทย์หรือระบบบริการทางการแพทย์และสาธารณสุข (health care system/health service system) เป็นส่วนหนึ่งของระบบสาธารณสุข (public health system) โดยทั้ง 2 ระบบนี้เป็นส่วนหนึ่งของระบบสุขภาพ (Total health system) ดังแสดงในภาพที่ 2.4





ภาพที่ 2.4 แบบจำลองความคิดแสดงขอบเขตของระบบสุขภาพ ระบบสาธารณสุข และระบบบริการสาธารณสุข  
ที่มา:อำพล จินดาวัฒนะ (ค) (2546)

### 2.3 ขอบเขตของการจัดบริการสาธารณสุขระดับตติยภูมิ

การจัดการบริการสาธารณสุขจะมีแนวทางที่แตกต่างกัน ตามแนวคิดและปรัชญา รวมทั้งปัจจัยอื่นๆ ได้แก่ ระบบเศรษฐกิจ การเมือง การกระจายอำนาจ รวมถึงวัฒนธรรม ระดับการพัฒนาด้านการศึกษา และด้านสังคม ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าปัจจัยพื้นฐานเหล่านี้มีส่วนกำหนดแนวคิด ปรัชญาพื้นฐานในการจัดระบบบริการตามที่กล่าวมาแล้วข้างต้น

การจัดการระบบบริการสาธารณสุข จะครอบคลุมองค์ประกอบทั้งหมดของระบบบริการสาธารณสุขดังนี้

1) การจัดการด้านทรัพยากรเช่น ด้านทรัพยากร สถานที่ให้บริการ วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ และ เวชภัณฑ์ทางการแพทย์ ความรู้วิชาการ และเทคโนโลยี

2) การจัดการด้านการจัดองค์กร

3) การจัดการด้านการเงินการคลัง

4) การจัดการด้านบริหารจัดการ

5) การจัดการด้านบริการ (Delivery of Service)

**การจัดบริการสาธารณสุข** อาจแบ่งได้หลายลักษณะตามสภาพความจำเป็นด้านสุขภาพของประชากรเป้าหมายซึ่งการบริการแต่ละลักษณะ ต้องการเทคโนโลยี วิทยาการ และบุคลากรที่เหมาะสมสำหรับการบริการที่แตกต่างกัน ซึ่งแบ่งตามระดับของการบริการและตามลักษณะของหน่วยให้บริการดังนี้

**แบ่งตามระดับของการบริการ**แบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แก่ 1) การบริการระดับปฐมภูมิ 2) การบริการระดับทุติยภูมิ 3) การบริการระดับตติยภูมิ สำหรับการบริการระดับตติยภูมิส่วนใหญ่หมายถึงการบริการทางการแพทย์และการบริการที่เกี่ยวข้องที่มีความซับซ้อนมาก และมักมีค่าใช้จ่ายสูง บุคลากรที่ให้บริการเป็นกลุ่มที่มีการศึกษาเพิ่มเติมเป็นการเฉพาะ หน่วยบริการระดับนี้จะมีน้อยและส่วนใหญ่อยู่รวมที่ส่วนกลาง หรือศูนย์ในระดับภูมิภาค บางส่วนอาจเป็นการบริการเพื่อการวินิจฉัย เช่นการวินิจฉัยคลื่นสมองด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ (CT scan , MRI) หรือการบริการรักษาเฉพาะด้าน เช่น การผ่าตัดหัวใจ ทรวงอก การรักษาทางจิตเวช การฟื้นฟูผู้พิการซ้ำซ้อน

#### **แบ่งตามลักษณะของหน่วยให้บริการ**

เป็นการแบ่งตามลักษณะของหน่วยให้บริการที่เป็นรูปธรรมชัดเจน และมีธรรมชาติ และหลักการของการจัดการบริการที่แตกต่างกัน สำหรับประเทศไทยมีการแบ่งตามลักษณะของหน่วยให้บริการ ดังนี้ 1) หน่วยบริการระดับปฐมภูมิหรือหน่วยบริการสุขภาพพื้นฐาน 2) โรงพยาบาล 3) ศูนย์บริการเฉพาะทางด้านต่างๆ 4) หน่วยบริการฉุกเฉินและอุบัติเหตุ 5) หน่วยบริการดูแลผู้ป่วยระยะยาว

#### **การจัดการหน่วยบริการเฉพาะทาง**

การจัดการหน่วยบริการเฉพาะทางด้านต่างๆ มีบทบาทในการให้บริการทางการแพทย์และสาธารณสุขที่มีความซับซ้อนทางการแพทย์สูง ต้องการผู้ดูแลและเชี่ยวชาญเฉพาะเรื่องนั้นๆ ตลอดจนการใช้เครื่องมือ อุปกรณ์ที่เป็นลักษณะเฉพาะ หน่วยบริการนี้มักจะมบทบาทในเชิงการวิจัย และพัฒนาเทคโนโลยี เพื่อการบริการเฉพาะทางด้านนั้นๆ ด้วย

1. แนวทางการวางแผนหน่วยบริการเฉพาะทาง การพัฒนาต้องกระทำพร้อมกันทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ 1) การพัฒนาระบบบริการ 2) การพัฒนากำลังคนและ 3) การพัฒนาเทคโนโลยี เพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงและสัมฤทธิ์ผลตามที่กำหนดมีการจัดลำดับความสำคัญของประเด็นปัญหา (Agenda) โดยใช้ข้อมูลเช่น การเจ็บ การตาย การสูญเสียสุขภาพ (DALY) ระบาดวิทยา การสูญเสียทางเศรษฐกิจ เป็นต้น เป็นตัวกำหนดประเมินความต้องการด้านกำลังคนซึ่งรวมถึงภาระงานตามสมรรถนะที่ต้องการ แผนพัฒนาบุคลากร และการฝึกอบรมที่จำเป็นและค่าตอบแทนที่เป็นธรรม

2. การจัดองค์กรและการบริหารจัดการ

3. ลักษณะของบุคลากรที่เหมาะสม และเทคโนโลยี / วิทยาการที่สอดคล้อง

#### 4. วิธีการดำเนินงานประมาณเพื่อสนับสนุน

##### ขอบเขตของการจัดบริการพยาบาลระดับตติยภูมิ

สภาการพยาบาล ในฐานะองค์กรวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์ได้ตระหนักถึงความสำคัญในบทบาทของการคุ้มครองผู้บริโภคจากบริการทางวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์ จึงได้กำหนดมาตรฐานการพยาบาลและการผดุงครรภ์พ.ศ. 2544 ได้ประกาศมาตรฐานบริหารองค์กรบริการพยาบาลและการผดุงครรภ์ มาตรฐานการปฏิบัติการพยาบาลและผดุงครรภ์ และมาตรฐานผลลัพธ์การพยาบาลและการผดุงครรภ์ เพื่อให้หน่วยบริการสุขภาพในระดับปฐมภูมิ ทุติยภูมิ และตติยภูมินำไปใช้เป็นมาตรฐานในการประกอบวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์จากการกำหนดมาตรฐานบริการการพยาบาลและการผดุงครรภ์ของสถานบริการสาธารณสุขในระดับ ตติยภูมิ โดยผู้ประกอบวิชาชีพมุ่งเน้นไปที่การปฏิบัติตามมาตรฐานที่กำหนดไว้โดยตอบสนองความต้องการความคาดหวัง ที่จำเป็นของผู้ใช้บริการการกำหนดมาตรฐานการพยาบาลในสถานบริการสาธารณสุขระดับตติยภูมิ มีการกำหนดและแบ่งตามบริบท ขอบเขต ภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบ โดยแบ่งเป็น 3 มาตรฐานดังนี้

1. **มาตรฐานเชิงโครงสร้าง** เป็นการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการพยาบาล โครงสร้างประกอบไปด้วย ระบบการบริหารและทรัพยากรต่างๆ ที่ใช้ดำเนินการโดยมรประเด็นสำคัญประกอบด้วย 4 มาตรฐานดังนี้

2. **มาตรฐานเชิงกระบวนการ** เป็นการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานที่มุ่งเน้นให้กระทำกิจกรรมการพยาบาลทุกอย่างที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพโดยกำหนดให้มี 6 มาตรฐานดังนี้

3. **มาตรฐานเชิงผลลัพธ์** เป็นการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานสำหรับประเมินผลการดำเนินงานที่สอดคล้องกับมาตรฐานเชิงโครงสร้างและมาตรฐานเชิงกระบวนการ ที่มุ่งเน้นอธิบายถึงการเปลี่ยนแปลงด้านภาวะสุขภาพของผู้ป่วยและสิ่งแวดล้อมภายหลังจากที่ให้การพยาบาลไปแล้ว

#### 2.4 บทบาทของพยาบาลในการบริการระดับตติยภูมิ

บทบาทของพยาบาลในการบริการระดับตติยภูมิส่วนใหญ่หมายถึงการให้บริการทางการแพทย์และการบริการที่มีความซับซ้อนมาก และมักมีค่าใช้จ่ายสูงในการรักษา บุคลากรด้านการพยาบาลที่ให้บริการในระดับตติยภูมิ ต้องมีการฝึกฝนความรู้ทักษะให้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะ เช่น การผ่าตัดหัวใจ ทรวงอก การรักษาทางจิตเวช การฟื้นฟูผู้พิการซ้ำซ้อน การใช้เครื่องมืออุปกรณ์ทางการแพทย์ที่ใช้ในการวินิจฉัยโรคด้วยเทคโนโลยีขั้นสูง เช่นการวินิจฉัยคลื่นสมองด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ (CT scan , MRI) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของทัศนีย์ สงกา (2548) เรื่อง บทบาทผู้นำทางการพยาบาล ในคลินิก โรงพยาบาลระดับตติยภูมิ ผลการวิจัยพบว่า 8 บทบาทที่สำคัญ คือ 1) บทบาทผู้นำชำนาญการในคลินิก 2) บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3) บทบาทผู้บริหารจัดการ

4) บทบาทผู้ติดต่อสื่อสารและประสานความร่วมมือ 5) บทบาทผู้จัดการผลลัพธ์และการดูแลและบริหารความเสี่ยง 6) บทบาทผู้ให้คำปรึกษา 7) บทบาทผู้ปกป้องคุ้มครองผู้ใช้บริการด้านจริยธรรมและกฎหมาย 8) บทบาทผู้พัฒนาคุณภาพบริการพยาบาล

ดังนั้นพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานด้านปฏิบัติการและด้านบริหารในระดับตติยภูมิสามารถใช้ข้อมูลจากการศึกษาดังกล่าวเป็นแนวทางในการพัฒนาตนเอง พัฒนาหน่วยงาน พัฒนางองค์กร เพื่อการพัฒนาองค์กรวิชาชีพต่อไป

### ตอนที่ 3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่ศึกษาด้านการพัฒนาภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาครั้งนี้มีดังนี้

จันทร์เพ็ญ จันทร์แก้วแร่ (2541) ศึกษาชีวิตประวัติและการพัฒนาภาวะผู้นำด้านการศึกษาพยาบาลของ รองศาสตราจารย์ ละออ หุตางกูร พบว่าการพัฒนาภาวะผู้นำของท่านเกิดจากการกล่อมเกลாதองศาสูง และการแสวงหาความรู้ในการฝึกฝนตนเอง จนผู้มีอำนาจเชี่ยวชาญทางด้านการศึกษาพยาบาลและก้าวขึ้นเป็นผู้นำด้านการศึกษาพยาบาลที่ช่วยพัฒนาวิชาชีพการพยาบาลให้เจริญก้าวหน้าจนถึงปัจจุบัน

ทัศนยา บุญทอง (2543) ที่กล่าวไว้ในเรื่องทิศทางการปฏิรูประบบระบบการบริหารการพยาบาล ที่สอดคล้องกับระบบบริการสุขภาพไทย ว่าผู้บริหารการพยาบาลจำเป็นต้องมีความรู้ทางการพยาบาลในความรับผิดชอบอย่างยิ่ง

นิภา มีคำรอด (2542) ได้ศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำของรองศาสตราจารย์ ดร.วิเชียร ทวีลาภ พบว่าท่านมีแนวคิดด้านภาวะผู้นำด้านวิชาชีพการพยาบาลเป็นสิ่งที่สำคัญที่ทุกคนต้องมี โดยเริ่มที่การพัฒนาตนเองก่อนและรวมถึงการพัฒนาบุคคลอื่นด้วย มีความสามารถในการพัฒนาวิชาชีพ และแสดงให้เห็น รักวิชาชีพ ทุ่มเทเพื่อส่วนรวม สอนและแนะนำผู้อื่น ท่านได้นำแนวคิดของท่านสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมการศึกษาเพื่อให้เป็นคนรอบรู้ ท่านได้รับการกล่อมเกลாதองศาสูงจากสถาบันครอบครัว สถาบันการศึกษา กลุ่มเพื่อน กลุ่มอาชีพทั้งในและนอกประเทศ สถาบันศาสนาและกลุ่มอาชีพ

ภักฎาณิชาชชนะดี (2546) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมสำหรับผู้บริหารทางการพยาบาลของโรงพยาบาลทั่วไปในเขต 2 พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อภาวะผู้นำคือ 1) ความสัมพันธ์ของผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา 2) โครงสร้างของงาน 3) อำนาจหน้าที่ตามตำแหน่ง 4) ปัจจัยด้านผู้ใต้บังคับบัญชา 5) ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำ 1) บุคลิกภาพดี ร่างกายแข็งแรง 2) มีความคล่องแคล้ว อดทน 3) สุขภาพจิตดี ดังนั้นผู้บริหารทางการพยาบาลมี

ความจำเป็นต้องพัฒนาตนเองด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำ ได้แก่ 1) การวิเคราะห์ตนเอง 2) การยอมรับนับถือตนเองและผู้อื่น 3) เทคนิคมองโลกในแง่ดี และ 4) คุณธรรมของผู้บริหาร

คารณี จามจูรี (2546) ได้ศึกษาคุณลักษณะผู้นำทางการพยาบาลที่พึงประสงค์ พบว่าลักษณะเด่นที่สะท้อนความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ 4 ด้านคือ 1) ด้านสติปัญญาและความรู้ 2) ความคิดและบุคลิกภาพ 3) คุณธรรม จริยธรรม 4) ด้านการบริหาร

ทัศนีย์ สงกา (2548) ได้ศึกษาบทบาทผู้นำทางการพยาบาลในคลินิก โรงพยาบาลระดับตติยภูมิ พบใน 8 บทบาทหลักคือ 1) บทบาทผู้นำชำนาญการในคลินิก 2) บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3) บทบาทผู้บริหารจัดการ 4) บทบาทผู้ติดต่อสื่อสารและประสานความร่วมมือ 5) บทบาทผู้จัดการผลลัพธ์และการดูแลและบริหารความเสี่ยง 6) บทบาทผู้ให้คำปรึกษา 7) บทบาทผู้ปกป้องคุ้มครองผู้ใช้บริการด้านจริยธรรมและกฎหมาย 8) บทบาทผู้พัฒนาคุณภาพบริการพยาบาล

ปรารธนา รัตนะสิทธิ์ (2549: บทคัดย่อ) ทำการศึกษาในเรื่องรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของ เซอร์ ริชาร์ด แบรินสัน มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำโดยกำเนิดภาวะผู้นำโดยพัฒนาหรือโดยการสร้างและภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ เซอร์ ริชาร์ด แบรินสัน ที่สามารถใช้เป็นต้นแบบในการพัฒนาภาวะผู้นำ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำ ของ เซอร์ ริชาร์ด แบรินสัน โดยกำเนิดนั้นมีผลมาจากการเลี้ยงดูของครอบครัว และความคิดสร้างสรรค์ที่ได้รับจากญาติพี่น้อง มีผลทำให้เขาสามารถพัฒนาตนเองจนเป็นเด็กที่มีความคิดสร้างสรรค์มากกว่าเด็กคนอื่น ส่วนปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำ การพัฒนาพฤติกรรมประกอบไปด้วย ความฉับไวในการแก้ไขปัญหา การมองภาพกว้างการตั้งความหวังไว้สูง ปัจจัยภาวะผู้นำตามสถานการณ์ประกอบด้วย การสร้างความสามัคคี ใ้บุคคลเป็นสำคัญ มีส่วนร่วมตลอดเวลา ซึ่งนำไปสู่ภาวะผู้นำในแบบเชิงปฏิรูป ซึ่งสามารถนำไปเป็นต้นแบบในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อื่นได้

ตรีชฎา พิมข (2550) ได้ศึกษาทัศนคติของผู้นำทางการพยาบาลวิชาชีพ กรณีศึกษา ศาสตราจารย์เกียรติคุณ ดร.วิจิตร ศรีสุพรรณ พบว่า มีการเน้นการพัฒนาวิชาชีพใน 3 ด้านคือ 1) พัฒนาด้านการศึกษาพยาบาล 2) ด้านการวิจัยพยาบาลทั้งด้านบุคคลและนโยบาย 3) ด้านการพัฒนาวิชาชีพ

ชฎาภรณ์ ก้อนจันเต๊ะ (2550) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ พบว่าคุณลักษณะของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ 5 ด้านได้แก่ 1) การอยู่รวมกันในสังคม 2) ซื่อสัตย์ 3) ความเชื่อมั่นในตนเอง 4) กล้าตัดสินใจ และ 5) ความรอบรู้

บัวผัน เขตกลาง (2550) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ ในโรงพยาบาลชุมชนเขต 2 พบว่าคุณลักษณะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพ คือ 1) ด้านคุณธรรม จริยธรรม 2) ด้านองค์ความรู้ (วิชาชีพ) 3) ด้านสติปัญญา และความรู้ 4) ด้านความคิดและบุคลิกภาพ 5) ด้านบริหาร 6) ด้านสังคม

สภาวี อวาสกุลสุทธิ (2552) “รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชนพบว่าคุณลักษณะที่สอดคล้องกับพฤติกรรมตามบทบาทภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชนมี 38 คุณลักษณะ และแยกประเภทของคุณลักษณะได้ 4 ด้าน คือ 1) คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านบริหาร 2) คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านวิชาการเช่นความรู้รอบรู้ 3) คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพและภาพลักษณ์ 4) คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ

ผลการศึกษางานวิจัยสรุปได้ว่า ด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำวิชาชีพการพยาบาลเกิดจากการกล่อมเกลามาทางสังคมจากสถาบันครอบครัว สถาบันการศึกษา สถาบันศาสนา กลุ่มเพื่อนกลุ่มอาชีพการแสวงหาความรู้ในการฝึกฝนตนเอง จนเชี่ยวชาญและการพัฒนาผู้อื่นสอนและแนะนำผู้อื่นได้และมีความสามารถในการพัฒนาวิชาชีพ และแสดงให้เห็น รักวิชาชีพ ทุ่มเทเพื่อส่วนรวมส่วนคุณลักษณะหัวหน้างานมีด้านบริหาร ด้านวิชาการเช่น รอบรู้ สติปัญญา ด้านบุคลิกภาพด้านคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ ทั้งนี้ความสำคัญขึ้นอยู่กับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย ดังบทบาทผู้นำทางการพยาบาลในคลินิก โรงพยาบาลระดับตติยภูมิคือบทบาทผู้นำชำนาญการในคลินิก บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง บทบาทผู้บริหารจัดการ บทบาทผู้ติดต่อสื่อสารและประสานความร่วมมือ บทบาทผู้จัดการผลลัพธ์และการดูแลและบริหารความเสี่ยง บทบาทผู้ให้คำปรึกษา บทบาทผู้ปกป้องคุ้มครองผู้ใช้บริการด้านจริยธรรมและกฎหมาย บทบาทผู้พัฒนาคุณภาพบริการพยาบาลอย่างไรก็ตามยังไม่พบการศึกษางานวิจัยด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำในระดับตติยภูมิผู้ศึกษาจึงสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำในระดับตติยภูมิที่ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานเพื่อนำมาเป็นแบบอย่างในการพัฒนาตนเอง หน่วยงานองค์กร และองค์กรวิชาชีพนอกจากนี้จากการทบทวนงานวิจัยดังกล่าว ยังได้นำผลมาเป็นแนวทางในการสร้างกรอบแนวคิดของการศึกษาว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำต้องเป็นด้านใดบ้าง มีปัจจัยส่งเสริมด้านครอบครัวและสังคมอย่างไร รวมถึงเป็นแนวทางในการสร้างเครื่องมือในการศึกษาครั้งนี้

## บทที่ 3

### วิธีการดำเนินการศึกษา

การศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้เป็นการวิจัยกรณีศึกษา (A case study research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคูณลักษณะภาวะผู้นำด้านต่างๆ ของนาวาอากาศเอกหญิง ดร.โสพรรณ โปะทะยะ หัวหน้าวิชาการ กองการพยาบาล โรงพยาบาลภูมิพลอดุลยเดชและปัจจัยส่งเสริมที่ทำให้นาวาอากาศเอกหญิง ดร.โสพรรณ โปะทะยะ ได้รับรางวัลพยาบาลดีเด่น โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัยดังนี้

#### 1. แหล่งข้อมูลและผู้ให้ข้อมูล

##### 1.1 แหล่งข้อมูล

ในการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง กรณีศึกษาคูณลักษณะภาวะผู้นำของผู้ปฏิบัติการดีเด่น สาขาบริการพยาบาล ระดับตติยภูมิ จากสภาการพยาบาล มีแหล่งข้อมูล 2 กลุ่ม คือ 1) ข้อมูลเอกสาร 2) ข้อมูลจากตัวบุคคล ได้แก่ กรณีศึกษา และผู้เกี่ยวข้อง

**1.1.1 ข้อมูลเอกสาร (Document)** ที่กล่าวถึงประวัติและผลงานของนาวาอากาศเอกหญิง ดร.โสพรรณ โปะทะยะ ประกอบด้วย

1) เอกสารปฐมภูมิ (Primary Document) ข้อมูลที่ผู้ศึกษานั้นทักเหตุการณ์นั้นด้วยตนเอง หรือเป็นเอกสารเกี่ยวกับชีวประวัติ ประวัติการศึกษา ประวัติการทำงาน และผลงานเด่นของกรณีศึกษา

2) เอกสารทุติยภูมิ (Secondary Document) เป็นเอกสารที่บุคคลอื่นเขียนถึงผลงานที่ได้รับรางวัล ได้แก่ เอกสารประกาศเกียรติคุณจากสภาการพยาบาล เอกสารคุณสมบัติของผู้ที่ได้รับรางวัลพยาบาลดีเด่นของสภาการพยาบาล การศึกษาจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง ข้อมูลหรือหลักฐานนั้นรวบรวมขึ้นจากแหล่งต่างๆ ในภายหลัง ซึ่งเอกสารที่ได้มาได้รับการตรวจสอบเอกสารแล้วว่ามีความถูกต้องเชื่อถือได้

**1.1.2 ข้อมูลจากตัวบุคคล (Key Informant)** ได้แก่ผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ นาวาอากาศเอกหญิง ดร.โสพรรณ โปะทะยะ และบุคคลผู้ให้ข้อมูลรอง เลือกโดยวิธีการสอบถามหรือผู้ให้ข้อมูลหลักเป็นผู้เลือก

(general informant) ดังต่อไปนี้ ได้แก่พยาบาลที่เกี่ยวข้องในระหว่างปฏิบัติงาน ด้านวิชาการ ที่กองการพยาบาล โรงพยาบาลภูมิพลอดุลยเดช จำนวน 2 คน พยาบาลที่เกี่ยวข้องในองค์กรวิชาชีพระหว่างปฏิบัติงาน ประจำห้องอุบัติเหตุและฉุกเฉิน โรงพยาบาลภูมิพลอดุลยเดช จำนวน 2 คน และบุคคลที่เกี่ยวข้องในระดับผู้บังคับบัญชา คือ ผู้อำนวยการกองการพยาบาล โรงพยาบาลภูมิพลอดุลยเดช จำนวน 1 คน

## 1.2 สถานที่ที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

1.2.1 สถานที่ที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลด้านเอกสาร ได้แก่ ห้องสมุดมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช นนทบุรี สภากาการพยาบาล ห้องสมุดวิทยาลัยพยาบาลทหารอากาศ สภามคมพยาบาลแห่งประเทศไทย

1.2.2 สถานที่ใช้ในการสัมภาษณ์ ได้แก่ กองการพยาบาล ดึกผู้ป่วยพิเศษชั้นที่ 11 งานห้องอุบัติเหตุและฉุกเฉิน โรงพยาบาลภูมิพลอดุลยเดช หรือสถานที่ที่ผู้ให้ข้อมูลสะดวก

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือในการศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นเอง จากแนวคิด ทฤษฎี และประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับกรณีศึกษา ประกอบด้วยประเภทของเครื่องมือและการตรวจสอบเครื่องมือ

2.1 ประเภทของเครื่องมือ ผู้ศึกษาพัฒนาเครื่องมือขึ้นเองจากแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ประกอบแบบสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 2 ชุด ได้แก่ แบบการสัมภาษณ์กรณีศึกษา และแบบการสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง (ดังรายละเอียดในภาคผนวก ก)

ชุดที่ 1 แบบสัมภาษณ์กรณีศึกษานาวาอากาศเอกหญิง ดร.โสพรรณ โปะทะยะ แบ่งออกเป็น 2 ตอน

ตอนที่ 1 แบบสัมภาษณ์ข้อมูลส่วนบุคคล เป็นคำถามเกี่ยวกับลักษณะข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลหลัก ประกอบด้วย อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน

ตอนที่ 2 แบบสัมภาษณ์คุณลักษณะภาวะผู้นำของกรณีศึกษาแบ่งออกเป็นคำถามหลักและคำถามรอง

1. คำถามหลัก เป็นแบบสัมภาษณ์ที่สอบถามถึงคุณลักษณะภาวะผู้นำของกรณีศึกษาที่ ทำให้ได้รับรางวัลพยาบาลดีเด่น จากสภากาการพยาบาลและปัจจัยส่งเสริมที่ทำให้กรณีศึกษามีคุณลักษณะภาวะผู้นำดังกล่าว



**2. คำถามรอง** เป็นคำถามเสริมที่สอดแทรกขณะสัมภาษณ์เกี่ยวกับวิธีการทำงาน การแก้ไขปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้น (รายละเอียดในภาคผนวก)

**ชุดที่ 2** แนวคำถามเพื่อสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง ได้แก่ พยาบาลที่เกี่ยวข้องในระหว่างปฏิบัติงานด้านวิชาการ ที่กองการพยาบาล โรงพยาบาลภูมิพลอดุลยเดช จำนวน 2 คน , พยาบาลที่เกี่ยวข้องในองค์กรวิชาชีพระหว่างปฏิบัติงาน ประจำห้องอุบัติเหตุและฉุกเฉิน โรงพยาบาลภูมิพลอดุลยเดชจำนวน 2 คน และบุคคลที่เกี่ยวข้องในระดับผู้บังคับบัญชา คือ ผู้อำนวยการกองการพยาบาล โรงพยาบาลภูมิพลอดุลยเดช จำนวน 1 คน

#### **การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ**

ผู้ศึกษาได้นำแบบสัมภาษณ์คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารการพยาบาล ระดับตติยภูมิ นำไปตรวจสอบความตรงของเนื้อหา ภาษา ความชัดเจน โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 2 ท่าน (รายละเอียดในภาคผนวก ก) และดำเนินการแก้ไขตามคำแนะนำ โดยปรับเปลี่ยนประเด็นคำถามหลักในลักษณะการถามที่ตรงประเด็นมากขึ้นคือ อะไรคือคุณลักษณะภาวะผู้นำหัวหน้า หัวหน้าฝ่ายวิชาการ โรงพยาบาลภูมิพลอดุลยเดช ที่ทำให้ได้รับรางวัลพยาบาลดีเด่นสาขาการบริการพยาบาล ประเภทผู้ปฏิบัติการพยาบาลในระบบบริการสุขภาพระดับตติยภูมิ จากสภาการพยาบาล และเพิ่มคำถามรองคือ กลยุทธ์หรือวิธีการใดบ้างที่คุณใช้ในการทำงานจนประสบความสำเร็จในการพัฒนางานด้านวิชาการ และทำไมคุณจึงใช้วิธีการดังกล่าวเพิ่มประเด็นคำถามในผู้ที่เกี่ยวข้องคือ ท่านคิดว่ามีปัจจัยอะไรบ้างที่ส่งเสริมความสำเร็จของนาวาอากาศเอกหญิง ดร.โสพรรณ โปะทะยะ จนได้รับรางวัลพยาบาลดีเด่นจากสภาการพยาบาล

### **3. การดำเนินการศึกษา**

**3.1 การเตรียมความพร้อมของผู้ศึกษา** ในด้านเนื้อหาวิชาการ ได้ศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำ และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้มีแนวทางในการสัมภาษณ์เบื้องต้น ศึกษาลักษณะงานของการบริการสาธารณสุขระดับตติยภูมิ เพื่อให้ได้ความรู้ มากที่สุด แล้วนำความรู้ในทฤษฎีเหล่านั้นมาเป็นแนวทางการในศึกษาเบื้องต้น ได้เตรียมการด้านการจัดการ โดยการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับกรณีศึกษา วิธีการที่จะทำให้เกิดการยอมรับ และไว้วางใจ รวมถึงการเตรียมอุปกรณ์ เครื่องมือ ได้แก่ เครื่องอัดเสียง กล้องถ่ายรูป นอกจากนี้ผู้ศึกษาต้องศึกษา วิเคราะห์ ทำความเข้าใจอย่างถ่องแท้ และทดลองฝึกปฏิบัติ ก่อนลงมือเก็บข้อมูลจริง

### 3.2 การเตรียมการก่อนการรวบรวมข้อมูล

3.2.1 ผู้ศึกษาได้ทำหนังสือผ่านประธานกรรมการสาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ถึงกรณีศึกษา นาวาอากาศเอกหญิง ดร.โสพรรณ โปะทะยะ และผู้บังคับบัญชา เพื่อชี้แจงวัตถุประสงค์ของการศึกษา และขออนุญาตสัมภาษณ์ พร้อมกับแนวจำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์เพื่อให้กรณีศึกษารับทราบประเด็นหลักในการสัมภาษณ์ เมื่อได้รับอนุญาตให้ทำการสัมภาษณ์แล้ว ผู้ศึกษาได้ขออนุญาตวัน เวลา สถานที่ ที่ใช้ในการสัมภาษณ์กรณีศึกษา

3.2.2 เมื่อได้รับอนุญาตจากกรณีศึกษาในการสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้องแล้ว ผู้ศึกษาได้ติดต่อขออนุญาตสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้องกับกรณีศึกษาด้วยวาจาทางโทรศัพท์หรือเดินทางไปพบด้วยตนเอง เมื่อได้รับอนุญาตให้ทำการสัมภาษณ์แล้ว จึงได้ทำหนังสือผ่านประธานกรรมการสาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ถึงผู้บังคับบัญชาและบุคคลที่เกี่ยวข้อง เพื่อขอสัมภาษณ์พร้อมกับแนวจำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์เพื่อให้บุคคลที่เกี่ยวข้องรับทราบประเด็นหลักสำคัญในการสัมภาษณ์ หลังจากนั้นได้ขออนุญาตวัน เวลา สถานที่ ที่ใช้ในการสัมภาษณ์

### 3.3 การสัมภาษณ์ผู้ศึกษาได้ดำเนินการดังนี้

3.3.1 ผู้ศึกษาจัดทำรายชื่อผู้ให้ข้อมูลทั้งสองกลุ่ม ได้แก่ ผู้ให้ข้อมูลหลักคือ นาวาอากาศเอกหญิง ดร.โสพรรณ โปะทะยะ และกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้อง

3.3.2 ผู้ศึกษาได้ส่งแนวจำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ ให้นาวาอากาศเอกหญิง ดร.โสพรรณ โปะทะยะ และกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ทุกคนรับทราบประเด็นหลักสำคัญในการสัมภาษณ์

3.3.3 จัดทำตารางนัดหมายเพื่อขอสัมภาษณ์เชิงลึก โดยคำนึงถึงความพร้อมของผู้ให้ข้อมูลเป็นสำคัญ

3.3.4 ก่อนทำการสัมภาษณ์ทุกครั้งผู้ศึกษาได้จัดเตรียมอุปกรณ์ที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล เช่น เครื่องอัดเสียง สมุดบันทึก กล้องถ่ายรูป เป็นต้น

### 3.4 การรวบรวมข้อมูลมีวิธีการดำเนินการดังนี้

3.4.1 การสัมภาษณ์เชิงลึก ด้วยการใช้นาถาม แนวทางการสัมภาษณ์กว้างๆ ซึ่งจะเริ่มต้น จากการถาม 2-3 คำถาม โดยเน้นประเด็นสำคัญๆ และเป็นคำถามปลายเปิดที่มุ่งให้ผู้ให้ข้อมูลอธิบายให้เห็น หรือเล่าถึงประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับประเด็นนั้นๆ เพื่อดูแลโน้มของคำตอบที่ได้จากผู้ให้ข้อมูล (informant) เน้นข้อมูลที่เป็นมุมมองของกรณีศึกษาเท่านั้น

### 3.4.2 ดำเนินการสัมภาษณ์

1) การแนะนำตัว สร้างสัมพันธภาพและความไว้วางใจ ซึ่งความไว้วางใจนั้น จะเริ่มต้นตั้งแต่ก่อนการสัมภาษณ์ครั้งแรก ทำให้เกิดความคุ้นเคยกับกรณีศึกษาระยะหนึ่งก่อน การให้ระยะเวลาในการสร้างสัมพันธภาพระหว่างผู้ศึกษากับกรณีศึกษามากเท่าไร ความไว้วางใจ จากกรณีศึกษาก็จะเกิดขึ้นมากเท่านั้น ด้วยเหตุนี้การสร้างสัมพันธภาพจึงมีความสำคัญ

2) เมื่อได้รับอนุญาตจากกรณีศึกษา (Gaining permission) เมื่อผู้ศึกษาพบกับกรณีศึกษาเป็นครั้งแรก ผู้ศึกษาต้องบอกวัตถุประสงค์ของการศึกษาค้นคว้าอิสระในครั้งนี้ รวมถึงวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยจะต้องแจ้งให้กรณีศึกษาทราบว่า อาจจะต้องมีการสัมภาษณ์ หลายครั้งเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วน และต้องขออนุญาตบันทึกเสียงในการสัมภาษณ์ จึงต้องขออนุญาตจากกรณีศึกษาก่อน

3) การดำเนินการสัมภาษณ์ ต้องปล่อยให้สั้นไหลไปตามธรรมชาติ เริ่มสนทนาเรื่องทั่วไปเพื่อสร้างความคุ้นเคยและเริ่มต้นคำถามง่ายๆ แบบกว้างๆ ก่อน เพื่อกระตุ้นให้กรณีศึกษาเริ่มคิดเกี่ยวกับประเด็นที่จะสัมภาษณ์ในลักษณะต่างๆ ไป จากนั้นจะใช้คำถามที่แคบเข้า เพื่อนำสู่ประเด็นที่มีความเฉพาะเจาะจงมากขึ้น อาจใช้คำถามที่กระตุ้นให้ตอบด้วยการเล่าเรื่อง

4) การสิ้นสุดการสัมภาษณ์ในแต่ละครั้ง ต้องขอโอกาสจากกรณีศึกษาไว้ สำหรับการสัมภาษณ์ครั้งต่อไป

## 4. การเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูล

4.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ได้แก่ ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์กรณีศึกษา การสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้องเป็นข้อมูลที่ผู้ศึกษابันทึกเหตุการณ์นั้นด้วยตนเอง

4.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ได้แก่ การศึกษาจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง ข้อมูลหรือหลักฐานนั้นรวบรวมขึ้นจากแหล่งต่างๆ ในภายหลัง ซึ่งเอกสารที่ได้มาได้รับการตรวจสอบเอกสารแล้วว่ามีความถูกต้องเชื่อถือได้

## 5. การพิทักษ์สิทธิของผู้ให้ข้อมูล

เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยกับมนุษย์ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อผู้ให้ข้อมูล ดังนั้นผู้วิจัยจึงดำเนินการด้านจริยธรรม ดังนี้

5.1 ผู้ศึกษาทำบันทึกเพื่อพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ โดยผ่านอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ เสนอต่อประธานคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

5.2 เมื่อได้รับเอกสารรับรองโดยคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (รายละเอียดในภาคผนวก ค) ผู้ศึกษาจึงนำเอกสารส่งถึงคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ โรงพยาบาลภูมิพลอดุลยเดช

5.3 ทำหนังสือขออนุญาตผู้บังคับบัญชาของกรณีศึกษา เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อขออนุญาตในการเก็บรวบรวมข้อมูล (รายละเอียดในภาคผนวก ข)

5.4 เมื่อได้รับเอกสารรับรองโดยคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ โรงพยาบาลภูมิพลอดุลยเดช ผู้ศึกษาจึงดำเนินการเก็บข้อมูล โดยอธิบายวัตถุประสงค์การศึกษาและขอความยินยอมการให้ข้อมูลจากกรณีศึกษา และผู้เกี่ยวข้อง โดยให้ความยินยอมด้วยวาจา และการลงนามในแบบยินยอมที่เป็นลายลักษณ์อักษร (รายละเอียดในภาคผนวก ง) ซึ่งผู้ให้ข้อมูลมีสิทธิในการตัดสินใจด้วยตนเองในการให้ความยินยอมหรือการปฏิเสธการสัมภาษณ์และตอบแบบสอบถามได้ในแต่ละช่วงของการให้เก็บข้อมูล

5.5 การรักษาความลับของข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ โดยแจ้งรายละเอียดเกี่ยวกับที่มาและวัตถุประสงค์ในการทำวิจัย รายละเอียดขั้นตอนต่างๆ ที่จะต้องปฏิบัติหรือได้รับการปฏิบัติ ความเสี่ยง/อันตราย และประโยชน์ซึ่งจะเกิดขึ้นจากการวิจัยเรื่องนี้ กรณีศึกษามีสิทธิถอนตัวออกจากการวิจัยเมื่อใดก็ได้โดยไม่ต้องแจ้งเหตุผล การเก็บเทปสัมภาษณ์และเอกสารการถอดเทปสัมภาษณ์ไว้เป็นความลับ และการนำเสนอข้อมูลในรายงานการวิจัยจะไม่ส่งผลกระทบต่อกรณีศึกษา ผู้เกี่ยวข้อง และบุคคลอื่น

## 6. ความน่าเชื่อถือได้ของข้อมูล

ผู้ศึกษาได้นำข้อมูลที่ได้ทั้งจากการสัมภาษณ์และข้อมูลเอกสารมาตรวจสอบความถูกต้องความน่าเชื่อถือได้ของข้อมูลโดยใช้วิธีการตรวจสอบความถูกต้องด้านข้อมูลเพื่อพิสูจน์ว่าข้อมูลที่ได้นั้นมีความถูกต้อง เป็นจริง ผู้ศึกษาได้ตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลโดยใช้ข้อมูลจากหลายแหล่งประกอบกัน ซึ่งได้จากการสัมภาษณ์รวมทั้งจากเอกสารต่างๆ มาตรวจสอบความตรงกัน จากนั้นนำข้อมูลมาวิเคราะห์เบื้องต้นแล้วส่งผลการวิเคราะห์ดังกล่าวให้ผู้ให้ข้อมูลหลักคือนาวาอากาศเอกหญิง ดร.โสพรรณ โพทะยะ เพื่อตรวจสอบและรับรองความถูกต้องของข้อมูลอีกครั้งพร้อมทั้งให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม ทักท้วงหรือยอมรับข้อมูลที่น่าเสนอ

## 7. การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้วิธีวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ผู้ศึกษานำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาวิเคราะห์ดังต่อไปนี้

7.1 วิเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำและปัจจัยส่งเสริมที่ทำให้กรณีศึกษาได้รับรางวัลพยาบาลดีเด่น ผู้ศึกษาเป็นผู้ดำเนินการทุกขั้นตอนของการวิเคราะห์ข้อมูล ได้นำข้อมูลเชิงคุณภาพที่เก็บรวบรวมได้มาวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

7.1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นเป็นรายการณี เพื่อให้ได้ข้อมูลครบถ้วนถูกต้อง และชัดเจนในระหว่างการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้ศึกษาได้มีการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ให้ข้อมูลแต่ละคน ดังนี้

1) ฟังเทปและถอดข้อความ (Transcribe) ผู้ศึกษาเป็นผู้ฟังเทปควบคู่กับการอ่านบทสัมภาษณ์โดยถอดบทสัมภาษณ์ทุกคำพูด คำต่อคำ (Verbatim) เป็นภาษาเขียน ภายหลังจากเก็บรวบรวมข้อมูลแต่ละครั้ง (ดังตัวอย่างถอดเทปในภาคผนวก)

2) นำบทสัมภาษณ์มาตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของเนื้อหา นำข้อมูลที่ต้องการคำอธิบายเพิ่มเติมจากผู้ให้ข้อมูล

3) วิเคราะห์และสรุปประเด็นของผู้ให้ข้อมูลแต่ละคน

7.1.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content Analysis) ภายหลังจากได้ข้อมูลจากการถอดเทปเป็นภาษาเขียน และมีการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลแต่ละคนแล้ว ผู้ศึกษาทำการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา โดยมีขั้นตอนตามแนวทางของ (อารีย์วรรณ อ่วมตานี, 2549) ดังนี้

1) อ่านข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลซ้ำๆ หลายๆ ครั้ง ร่วมกับฟังเทปเสียง เพื่อทำความเข้าใจความหมายของข้อมูล

2) คึงข้อความหรือประโยคที่สำคัญ และกล่าวซ้ำๆ กันออกมา และให้ความหมายของแต่ละข้อความหรือประโยคสำคัญนั้นให้ชัดเจน

3) จัดระบบความหมายของข้อความ เป็นกลุ่มประเด็นหลัก ประเด็นรอง

4) เขียนอธิบายข้อมูลสนับสนุนแต่ละประเด็นที่ได้

## 8. การนำเสนอข้อมูล

ผู้ศึกษานำเสนอข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย คือ คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านต่างๆ ของนาวาอากาศเอกหญิง ดร.โสพรรณ โปทะยะ หัวหน้าฝ่ายวิชาการ กองการพยาบาล โรงพยาบาลภูมิพลอดุลยเดช ที่ทำให้ได้รับรางวัลพยาบาลดีเด่น สาขาการบริการพยาบาล ประเภทผู้

ปฏิบัติการการพยาบาลในระบบบริการสุขภาพพระระดับตติยภูมิ จากสภาการพยาบาล ปัจจัยส่งเสริม  
ที่ทำให้เกิดความสำเร็จของคุณลักษณะภาวะผู้นำของ นาวาอากาศเอกหญิง ดร.โสพรรณ โพทะยะ  
นำเสนอในรูปแบบการบรรยายและแผนภูมิตามความเหมาะสมของข้อมูล



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้ปฏิบัติกรดีเด่น สาขาการบริการพยาบาล ระดับตติยภูมิ สภาการพยาบาล ของนาวาอากาศเอกหญิง ดร.โสพรรณ โพทะยะ เป็นการศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำและปัจจัยส่งเสริมความสำเร็จที่ทำให้ได้รับการคัดเลือกเป็นผู้ปฏิบัติกรดีเด่น สาขาการบริการพยาบาล ระดับตติยภูมิ สภาการพยาบาล ดำเนินการโดยการสัมภาษณ์กรณีศึกษาและผู้เกี่ยวข้อง และการรวบรวมข้อมูลเอกสาร ข้อมูลที่ได้รับจากผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key – information) และผู้ให้ข้อมูลซึ่งเป็นผู้เกี่ยวข้องกับกรณีศึกษา ผลการวิเคราะห์ข้อมูลนำเสนอเป็น 3 ตอน ได้แก่ 1) ชีวิตประวัติและผลงานของนาวาอากาศเอกหญิง ดร.โสพรรณ โพทะยะ 2) คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านต่างๆ ของนาวาอากาศเอกหญิง ดร.โสพรรณ โพทะยะ ที่ทำให้ได้รับรางวัลพยาบาลดีเด่นจาก สภาการพยาบาล และ 3) ปัจจัยส่งเสริมทำให้เกิดคุณลักษณะภาวะผู้นำดังกล่าวของ นาวาอากาศเอกหญิง ดร.โสพรรณ โพทะยะ ได้รับการคัดเลือกรับรางวัลพยาบาลดีเด่นจาก สภาการพยาบาล

#### ตอนที่ 1 ชีวิตประวัติและผลงานของ น.อ.หญิง ดร.โสพรรณ โพทะยะ

นาวาอากาศเอกหญิง ดร.โสพรรณ โพทะยะ เกิดเมื่อวันที่ 4 เดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2498 ที่จังหวัดเชียงใหม่ เป็นบุตรของนายโสภณ โพทะยะ และนางวิไล โพทะยะ เป็นบุตรคนที่ 3 มีพี่น้องรวมกัน 5 คน

##### 1.1 ประวัติการศึกษา

นาวาอากาศเอกหญิง ดร.โสพรรณ โพทะยะ จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลายจากโรงเรียนดาราวิทยาลัย จังหวัดเชียงใหม่ เมื่อ พ.ศ. 2517 เข้ารับการศึกษาต่อที่โรงเรียนพยาบาลทหารอากาศ ได้รับประกาศนียบัตรพยาบาลผดุงครรภ์และอนามัย จากโรงเรียนพยาบาลทหารอากาศ เมื่อ พ.ศ. 2521 เข้าศึกษาต่อระดับปริญญาตรี และสำเร็จการศึกษาหลักสูตรพยาบาลศาสตรบัณฑิต (การพยาบาลศัลยศาสตร์) จากคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล เมื่อ พ.ศ. 2526 ศึกษาต่อระดับปริญญาโทสำเร็จการศึกษาหลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (พยาบาลศาสตร์) สาขาการพยาบาลอายุรศาสตร์-ศัลยศาสตร์ จากคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล เมื่อ พ.ศ. 2532 และเข้า

รับการศึกษาในระดับปริญญาเอก สำเร็จการศึกษาหลักสูตร พยาบาลศาสตร์ชุมชนบัณฑิต จาก คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล เมื่อ พ.ศ. 2544 ส่วนการศึกษาอื่นๆ ในต่างประเทศได้แก่ Neurosurgical Intensive Care Training ณ Our Lady of the Lake Regional Medical Center และ The Neuromedical Center เมือง Baton Rouge รัฐ Louisiana ประเทศสหรัฐอเมริกา เมื่อ พ.ศ. 2537

## 1.2 ประวัติการปฏิบัติงาน

1.2.1 พยาบาลประจำการ โรงพยาบาลภูมิพลอดุลยเดช กรมแพทย์ทหารอากาศ พ.ศ. 2521 ถึง พ.ศ. 2522

1.2.2 พยาบาลประจำการ โรงพยาบาลกองบิน 71 อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี พ.ศ. 2522 ถึง พ.ศ. 2524

1.2.3 นายทหารพยาบาล หออภิบาลศัลยกรรมประสาท โรงพยาบาลภูมิพลอดุลยเดช พ.ศ. 2525 ถึง พ.ศ. 2544

1.2.4 นักวิชาการพยาบาล และผู้เชี่ยวชาญด้านการพยาบาล ผู้บาดเจ็บทางระบบประสาท กองการพยาบาล โรงพยาบาลภูมิพลอดุลยเดช พ.ศ. 2545 ถึง พ.ศ. 2553

1.3 หน้าที่ความรับผิดชอบในตำแหน่ง นายทหารพยาบาล กองการพยาบาล โรงพยาบาลภูมิพลอดุลยเดช กรมแพทย์ทหารอากาศ สรุปดังนี้

1.3.1 ด้านการปฏิบัติการพยาบาล เป็นผู้เชี่ยวชาญ (APN) ด้านการพยาบาล ผู้บาดเจ็บทางระบบประสาทและการช่วยชีวิตผู้บาดเจ็บ โดยพัฒนาและจัดการระบบการดูแลผู้บาดเจ็บ ให้การพยาบาลผู้ป่วยที่มีปัญหาและความต้องการด้านสุขภาพที่ซับซ้อน ประสานความร่วมมือกับพยาบาลและทีมสุขภาพเพื่อการดูแลผู้ป่วย ให้ความรู้ การปรึกษาแก่ผู้ป่วย ครอบครัว พยาบาลและทีมสุขภาพ ทำวิจัยและนำผลการวิจัยมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการพยาบาล การพิทักษ์สิทธิผู้ป่วยและการตัดสินใจทางจริยธรรม เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ร่วมประชุม แสดงความคิดเห็น วางแผน ประสานงาน อำนวยความสะดวก พัฒนาคุณภาพและประเมินผลลัพธ์ทางการพยาบาล

1.3.2 ด้านการพัฒนาบุคลากร วางแผน ดำเนินการ รวมทั้งประสานความร่วมมือกับบุคลากรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จัดการศึกษาต่อเนื่องสำหรับบุคลากรทางการพยาบาลทุกระดับ การบริการวิชาการแก่ผู้ใช้บริการและประชาชน และร่วมกับทีมสุขภาพในการจัดการประชุมและฝึกอบรมบุคลากรทีมสุขภาพ

1.3.3 ด้านการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลและการพัฒนาคุณภาพการพยาบาล มีส่วนร่วมในการพัฒนาและจัดการด้านการจัดการความรู้ (KM) งานประจำสู่งานวิจัย (Routine to Research) และการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการพยาบาล จัดหาแหล่งสนับสนุน อำนวยความสะดวก



และเวทีนำเสนอผลงานทั้งในและนอกโรงพยาบาล การเสนอความคิดเห็นเพื่อกำหนดนโยบาย การวางแผนและการดำเนินการ รวมทั้งการประสานงาน การนิเทศ การติดตามประเมินผล และการเผยแพร่รายงานการพัฒนาคุณภาพการพยาบาล

**1.3.4. ด้านการสอนและการวิจัย** ให้ความรู้ การปรึกษา และให้คำแนะนำ แก่บุคลากรพยาบาลแพทย์ แพทย์ประจำบ้าน และบุคลากรสุขภาพทุกระดับ ทั้งรายบุคคลและรายกลุ่ม ด้านการปฏิบัติการพยาบาลเฉพาะสาขา และการศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการพยาบาลและการบริการด้านสุขภาพ มีส่วนร่วมในงานวิจัยกับสหสาขาวิชาชีพ รวมทั้งการวิเคราะห์ เผยแพร่ และประยุกต์ผลการวิจัยเพื่อใช้ปรับปรุงการปฏิบัติการพยาบาลและการบริการด้านสุขภาพ

#### 1.3.5. ด้านกิจกรรมพิเศษ

1) เป็นคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ ทั้งในระดับหน่วยงานโรงพยาบาล และกรมแพทย์ทหารอากาศ เพื่อพัฒนาบุคลากร และพัฒนาคุณภาพระบบบริการที่สำคัญ ได้แก่

(1) คณะอนุกรรมการดำเนินการกลุ่มกิจกรรมพัฒนาคุณภาพ กรมแพทย์ทหารอากาศ

(2) คณะกรรมการจัดประชุมวิชาการและฝึกอบรม โรงพยาบาลภูมิพลอดุลยเดช

(3) คณะกรรมการศูนย์วิจัยและพัฒนาสิ่งประดิษฐ์คิดค้นทางการแพทย์ โรงพยาบาลภูมิพลอดุลยเดช

(4) คณะกรรมการจัดการความรู้ โรงพยาบาลภูมิพลอดุลยเดช

2) การทำงานในองค์กรวิชาชีพ องค์กรการกุศล และสาธารณะอื่นๆ

(1) เป็นคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ ในการดำเนินงาน / กิจกรรมของสมาคมพยาบาลแห่งประเทศไทยฯ เพื่อพัฒนาวิชาการและวิชาชีพ ตั้งแต่ปี 2534 ถึงปัจจุบัน เช่น

ก. กรรมการแผนกวิชาการ การจัดประชุมพยาบาลแห่งชาติ ครั้งที่ 9 (2534) ถึงครั้งที่ 14 (2555)

ข. กรรมการดำเนินงาน โครงการพัฒนาระบบการจำแนกเพื่อการปฏิบัติการพยาบาลในประเทศไทย

ค. กรรมการอำนวยการและกรรมการดำเนินงานศูนย์การพยาบาลสาธารณสุขแห่งชาติ ปี 2551 ถึง ปัจจุบัน

ง. กรรมการศูนย์การพัฒนาวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์ ปี 2551  
ถึง ปัจจุบัน

(2) เป็นคณะกรรมการ คณะทำงานสภาการพยาบาลตั้งแต่พ.ศ.2545  
ถึงปัจจุบัน เช่น

ก. กรรมการดำเนินงานการศึกษาต่อเนื่องสาขาพยาบาลศาสตร์ตั้งแต่ปี  
2545 ถึงปัจจุบัน

ข. อนุกรรมการการฝึกอบรมและการสอบความรู้ความชำนาญเฉพาะ  
ทาง(การพยาบาลอายุรศาสตร์-ศัลยศาสตร์) ตั้งแต่พ.ศ.2547 -2555

ง. คณะผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลและผดุงครรภ์ชั้นสูงแห่งประเทศไทย  
วาระพ.ศ.2554-2556

ค. ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาถ้อยแถลงของหลักสูตรการพยาบาลเฉพาะทาง  
สาขาการพยาบาลวิกฤตผู้ใหญ่และผู้สูงอายุ/ฉุกเฉิน การพยาบาลศัลยกรรมอุบัติเหตุ และหลักสูตร  
ฝึกอบรมระยะสั้น การช่วยฟื้นคืนชีพขั้นสูง (5-10 วัน) พ.ศ. 2549 ถึง 2553

(3) เป็นคณะกรรมการอำนวยการ โครงการประกาศนียบัตรหลักสูตร  
ฝึกอบรมสำหรับวิสัญญีพยาบาลและพยาบาลที่จะเตรียมสอบเป็นผู้ปฏิบัติการพยาบาลชั้นสูง รุ่นที่ 6  
คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

#### 1.4 ผลงานดีเด่น

ตำแหน่งและหน้าที่ความรับผิดชอบของนางวาทิตาเอกหญิง ดร.โสพรรณ โพทะยะ  
ที่มีต่อการพัฒนางานคุณภาพในองค์กร ด้านการจัดการความรู้ (KM) งานประจำสู่งานวิจัย (Routine  
to Research) และการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการพยาบาล การจัดทำหลักสูตรในการพัฒนาศักยภาพ  
ของบุคลากรด้านการพยาบาล และการเข้าร่วมกับองค์กรภายนอกในการพัฒนางานด้านการ  
พยาบาลและการบำเพ็ญประโยชน์ จึงทำให้มีผลงานด้านการพัฒนางานในด้านต่างๆ ที่สำคัญดังนี้

**1.4.1 การพัฒนารูปแบบ/แนวทางปฏิบัติการพยาบาล เพื่อการพัฒนาคุณภาพการ  
พยาบาลและระบบบริการพยาบาลผู้ป่วยศัลยกรรมประสาท**

1) การศึกษาและพัฒนารูปแบบการพยาบาลผู้ป่วยศัลยกรรมประสาท  
2) การวิจัยและพัฒนา เรื่องแนวทางปฏิบัติการพยาบาลผู้ป่วยศัลยกรรม  
ประสาท

3) โครงการเฝ้าไข้อย่างไรไม่ให้เครียด ในปี 2550

**1.4.2 การจัดทำหลักสูตรอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านการพยาบาล**

1) การช่วยชีวิตผู้บาดเจ็บสำหรับการพยาบาล

- 2) การฝึกอบรม การช่วยชีวิตผู้บาดเจ็บและการลำเลียงผู้ป่วยทางอากาศ  
(Trauma Life Support and Aero-medical Evacuation/TLS-AME)
- 3) การฝึกอบรม Trauma Life Support : Training for the trainer
- 4) การร่วมกับสถาบันเวชศาสตร์การบิน กองทัพอากาศ ในการพัฒนา  
หลักสูตรพยาบาลเวชศาสตร์การบิน
- 5) การพัฒนาระบบบริการพยาบาลสาธารณสุขสมาคมพยาบาลแห่งประเทศไทยฯ

#### 1.4.3 การพัฒนาการศึกษาต่อเนื่องทางการพยาบาล

- 1) การจัดตั้งศูนย์การศึกษาต่อเนื่อง กองการพยาบาล โรงพยาบาลภูมิ  
พลอดุลยเดช
- 2) จัดแหล่งประโยชน์เพื่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง ในการสืบค้นข้อมูล ศึกษา  
มีมูมเอกสาร มุม internet area
- 3) การจัดตั้งกองทุน รศ.เพ็ญศรี ระเบียบ เพื่อการศึกษาต่อเนื่องสาขาการ  
พยาบาลศาสตร์
- 4) การบริการวิชาการแก่สังคม ครอบคลุมบุคลากรในวิชาชีพการพยาบาล  
และประชาชนทั่วไป สถาบันการศึกษา และหน่วยงานต่างๆ

#### 1.4.4 ผลงานวิชาการ และการศึกษาวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ที่จะนำไปสู่การ แก้ปัญหา และการพัฒนาคุณภาพงานบริการพยาบาล

##### 1.4.5 ด้านการศึกษาวิจัย มีรายละเอียดในแต่ละประเด็นดังนี้

- 1) การพัฒนารูปแบบ/แนวทางปฏิบัติการพยาบาล เพื่อการพัฒนาคุณภาพ  
การพยาบาลและระบบบริการพยาบาลผู้ป่วยศัลยกรรมประสาท อันมีผลงานเด่นในเรื่องดังต่อไปนี้
  - (1) การศึกษาและพัฒนารูปแบบการพยาบาลผู้ป่วยศัลยกรรมประสาท  
โดยทำงานร่วมกับทีมสุขภาพอย่างต่อเนื่อง และได้ขยายผลการวิจัย เรื่อง รูปแบบการพยาบาล  
โดยให้ญาติผู้ดูแลมีส่วนร่วมในการดูแลผู้ป่วยบาดเจ็บที่สมอง เป็นการปรับระบบบริการที่ยังคง  
ปฏิบัติต่อเนื่องมาถึงปัจจุบัน ช่วยลดภาวะแทรกซ้อนของผู้ป่วย ลดระยะเวลาวันนอนใน  
โรงพยาบาล ลดค่าใช้จ่ายแล้ว การสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างทีมสุขภาพกับญาติผู้ป่วย เป็นการ  
เตรียมความพร้อมของญาติผู้ดูแลเพื่อการดูแลผู้ป่วยต่อเนื่องที่บ้าน เป็นต้นแบบให้นักศึกษาระดับ  
ปริญญาโท และปริญญาเอก นำไปเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัย
  - (2) การวิจัยและพัฒนา เรื่องแนวทางปฏิบัติการพยาบาลผู้ป่วยศัลยกรรม  
ประสาท คือ การติดตามเยี่ยมและให้การปรึกษาทางโทรศัพท์ การเยี่ยมบ้านในกรณีที่ญาติผู้ดูแล

ประสบปัญหาการดูแลผู้ป่วย และการส่งต่อผู้ป่วย เพิ่มความพึงพอใจและความมั่นใจให้แก่ญาติ ผู้ดูแลในการดูแลผู้ป่วยที่บ้าน และสามารถขยายผลสู่หอผู้ป่วยอื่น เช่น หอผู้ป่วยพิเศษ หอผู้ป่วยเด็ก เป็นต้น

(3) โครงการเฝ้าไข้อย่างไรไม่ให้เครียด ในปี 2550 โดยประสานความร่วมมือกับหัวหน้าหอผู้ป่วยศัลยกรรมประสาท เพื่อส่งเสริมสุขภาพผู้ดูแลให้มีความสามารถดูแลสุขภาพตนเอง โดยการออกกำลังกาย ผ่อนคลายความเครียด และบรรเทาความเมื่อยล้าจากการดูแลผู้ป่วย การร่วมกิจกรรม พบปะพูดคุย แลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ กับบุคลากรและกลุ่มผู้ดูแลด้วยกัน รวมทั้งการจัดทำแผ่นซีดี บันทึกกิจกรรมการออกกำลังกายอย่างต่อเนื่องที่บ้าน และขยายผลสู่ครอบครัวและชุมชนต่อไป

จากการดำเนินโครงการดังกล่าวข้างต้น ได้มีการเผยแพร่ผลงานและความรู้ โดยการบรรยายและการนำเสนอผลงาน รวมทั้งการส่งเสริมสนับสนุนให้พยาบาลผู้มีส่วนร่วมในโครงการได้นำเสนอผลงาน ในการประชุมวิชาการทั้งในและนอกโรงพยาบาล เป็นที่ประจักษ์แก่ผู้ร่วมงานและทีมสุขภาพ เป็นรูปแบบที่หลายหน่วยงานนำไปประยุกต์ใช้ และเป็นแหล่งศึกษาดูงานของบุคลากรสุขภาพทั้งใน และนอกโรงพยาบาล

## 2) การจัดทำหลักสูตรอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านการพยาบาล

(1) การจัดทำหลักสูตรการช่วยชีวิตผู้บาดเจ็บสำหรับการพยาบาล เป็นโครงการที่ริเริ่มและพัฒนาขึ้นตั้งแต่ปี 2547 โดยใช้หลักฐานเชิงประจักษ์ เพื่อแก้ปัญหาทางคลินิกสามารถช่วยชีวิตและลดความพิการจากการบาดเจ็บได้เพิ่มขึ้น หลักสูตรฝึกอบรมการช่วยชีวิตผู้บาดเจ็บสำหรับพยาบาลดังกล่าว ยังไม่เคยจัดขึ้นในประเทศไทย และหากใช้หลักสูตรของต่างประเทศจะต้องมีค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับลิขสิทธิ์และการดำเนินการเป็นจำนวนเงินค่อนข้างสูง อีกทั้งเนื้อหาวิชาที่มีกรอบจำกัดจากเจ้าของหลักสูตรไม่สามารถปรับเปลี่ยนเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทและปัญหาสุขภาพของประชากรไทยได้ จึงได้ประสานความร่วมมือกับทีมศัลยแพทย์และชมรมพยาบาลศัลยกรรมอุบัติเหตุ พัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมการช่วยชีวิตผู้บาดเจ็บสำหรับพยาบาลขึ้น

นอกจากนั้นยังมีประสบการณ์ด้านการช่วยเหลือผู้ดูแลผู้บาดเจ็บ จากเหตุการณ์ธรณีพิบัติภัยสึนามิใน 6 จังหวัดชายฝั่งอันดามัน เมื่อเดือนธันวาคม 2547 จึงนำบทเรียนที่ได้รับมาปรับปรุงหลักสูตรการช่วยชีวิตผู้บาดเจ็บ โดยเพิ่มเติมเนื้อหาและการฝึกปฏิบัติด้านสาธารณสุขที่จำเป็น เช่น การลำเลียงผู้ป่วยทางอากาศ

หลักสูตรดังกล่าวได้รับการยอมรับให้เป็นส่วนหนึ่งในการอบรมหลักสูตรการพยาบาลเฉพาะทาง สาขาการพยาบาลอุบัติเหตุและฉุกเฉิน ภาควิชาพยาบาลศาสตร์ คณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี มหาวิทยาลัยมหิดล ตั้งแต่ปี 2550 และยังได้รับการสนับสนุน

งบประมาณจากสำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ จัดการฝึกอบรมพยาบาลศูนย์อุบัติเหตุ  
โรงพยาบาลในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคในปี 2550

(2) การฝึกอบรม การช่วยชีวิตผู้บาดเจ็บและการลำเลียงผู้ป่วยทางอากาศ  
(Trauma Life Support and Aero-medical Evacuation/TLS-AME) สำหรับแพทย์และพยาบาลที่  
ปฏิบัติงานในจังหวัดชายแดนใต้ ในโครงการทหารอากาศรวมใจแพทย์ไทยสู้ได้ ซึ่งเป็นโครงการ  
ความร่วมมือระหว่างกองทัพอากาศ แพทย์สมาคมแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์  
ราชวิทยาลัยศัลยแพทย์แห่งประเทศไทย และสภาการพยาบาลในปี 2549 - 2550

(3) จัดการฝึกอบรม Trauma Life Support : Training for the trainer  
โดยการพัฒนาผู้สอน และการสร้างเครือข่ายผู้เชี่ยวชาญและผู้ปฏิบัติการพยาบาลขั้นสูงด้านการ  
พยาบาลฉุกเฉิน การบาดเจ็บและสาธารณสุข เพื่อรองรับการเป็นผู้สอนและพยาบาลพี่เลี้ยงในการ  
ถ่ายทอดความรู้ ทักษะการช่วยชีวิตผู้บาดเจ็บ และการฝึกภาคปฏิบัติ หลักสูตรการพยาบาลเฉพาะ  
ทาง รวมทั้งการขยายเครือข่ายฝึกอบรม โดยจัดการฝึกอบรม Trauma Life Support : Training for  
the trainer เพื่อพัฒนาผู้สอนซึ่งจะทำหน้าที่ให้ความรู้ ทักษะ และขยายองค์ความรู้ด้านการช่วยชีวิต  
ผู้บาดเจ็บ

นอกจากนี้ยังได้พัฒนาหลักสูตรฯ เพื่อส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าของวิชาชีพ  
ในการพัฒนาหลักสูตรการพยาบาลเฉพาะทาง สาขาการพยาบาลอุบัติเหตุและฉุกเฉิน เป็น โครงการ  
ความร่วมมือระหว่างโรงพยาบาลภูมิพลอดุลยเดช และ ภาควิชาพยาบาลศาสตร์ คณะแพทยศาสตร์  
โรงพยาบาลรามาธิบดี มหาวิทยาลัยมหิดล ในปีการศึกษา 2552 มีผู้เข้ารับการอบรม จำนวน 23 คน

(4) การพัฒนาหลักสูตรพยาบาลเวชศาสตร์การบิน การริเริ่มและมีส่วนร่วม  
ร่วมในการพัฒนาหลักสูตรนี้ ซึ่งเป็นหลักสูตรเดิมของสถาบันเวชศาสตร์การบิน กรมแพทย์ทหาร  
อากาศ ให้มีคุณภาพและเป็นมาตรฐานสากล

(5) การพัฒนาระบบบริการพยาบาลสาธารณสุขสมาคมพยาบาลแห่ง  
ประเทศไทยฯ โดยการเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการชุดต่างๆ เพื่อการพัฒนา งาน สร้างเครือข่ายใน  
ระดับประเทศ เช่น คณะกรรมการอำนวยการศูนย์การพยาบาลสาธารณสุข และคณะกรรมการ  
ดำเนินงานศูนย์การพยาบาลสาธารณสุขแห่งชาติ เป็นต้น

### 3) การพัฒนาการศึกษาต่อเนื่องทางการพยาบาล

(1) การจัดตั้งศูนย์การศึกษาต่อเนื่อง กองการพยาบาล โรงพยาบาลภูมิ  
พลอดุลยเดช ให้บริการด้านการศึกษาต่อเนื่องแก่บุคลากรพยาบาลทั้งในและนอกโรงพยาบาล และ  
การจัดเวทีวิชาการเพื่อสนับสนุนให้บุคลากรพยาบาลได้นำเสนอผลงานวิชาการ งานวิจัย นวัตกรรม

ทางการพยาบาลและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ได้รับการรับรองให้เป็นสถาบันหลัก จากสภาการพยาบาล ตั้งแต่ 2547

(2) จัดแหล่งประโยชน์เพื่อการเรียนรู้ เป็นการอำนวยความสะดวกแก่บุคลากรพยาบาลในการสืบค้นข้อมูล เอกสาร ตำรา และความรู้สาขาการพยาบาลและศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้ในการศึกษาต่อเนื่อง การวิจัยและพัฒนาคุณภาพบริการพยาบาล ซึ่งประกอบด้วย มุมหนังสือ และ internet area

(3) การจัดตั้งกองทุน รศ.เพ็ญศรี ระเบียบ เพื่อการศึกษาต่อเนื่องสาขาการพยาบาลศาสตร์ เมื่อวันที่ 21 มิถุนายน 2546 โดยร่วมมือจากบรรดาศิษย์ของ รศ.เพ็ญศรี ระเบียบ และผู้มีจิตศรัทธา เพื่อแสดงกตเวทิตาคุณแก่อาจารย์ ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการดำเนินกิจกรรมเพื่อพัฒนาศิษย์ สถาบัน และวิชาชีพการพยาบาลอย่างต่อเนื่อง และเป็นแรงบันดาลใจให้ศิษย์ได้มีการพัฒนาตนเอง รู้จักการเสียสละ ตอบแทนสถาบัน วิชาชีพและให้ประโยชน์แก่สังคมโดยรวม กองทุนดังกล่าวตั้งอยู่ที่สมาคมพยาบาลแห่งประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้พยาบาลทั่วประเทศได้มีโอกาสทางการศึกษา พัฒนาตนเองให้ก้าวหน้าและตอบคืนสู่วิชาชีพและสังคมในที่สุด

(4) การบริการวิชาการแก่สังคม ครอบคลุมบุคลากรในวิชาชีพการพยาบาล และประชาชนทั่วไป สถาบันการศึกษา และหน่วยงานต่างๆ

จากความรู้และประสบการณ์ในการปฏิบัติการพยาบาลเฉพาะสาขา โดยเฉพาะการพยาบาลผู้บาดเจ็บทางระบบประสาท ผู้ป่วยวิกฤต และการช่วยชีวิตผู้บาดเจ็บ ได้ถ่ายทอดและเผยแพร่ความรู้ด้านคลินิกและวิชาการ ในรูปของการเป็นวิทยากรบรรยาย อภิปราย ตามมหาวิทยาลัยหรือหน่วยงานรัฐมากมาย เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย เป็นผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก (External examiner) ในคณะกรรมการสอบโครงร่าง สอบป้องกันวิทยานิพนธ์ / สารานิพนธ์ในระดับบัณฑิตศึกษา และเป็นอาจารย์พี่เลี้ยงนักศึกษาหลักสูตรพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต ในการฝึกปฏิบัติบทบาทผู้ปฏิบัติการพยาบาลขั้นสูง เช่น การเป็นวิทยากรบรรยาย อภิปราย เกี่ยวกับ Traumatic Brain Injury, Outcome Management in Trauma Nursing, Injury Prevention and Control, Action Research, Family participation, Holistic Nursing Care, Advance Practice Nurses ฯลฯ แก่นักศึกษาระดับมหาบัณฑิต และพยาบาลวิชาชีพในการประชุมวิชาการ

4) ผลงานวิชาการ และการศึกษาวิจัย เพื่อสร้างองค์ความรู้ที่จะนำไปสู่การแก้ปัญหาและการพัฒนาคุณภาพงานบริการพยาบาล ขอนำเสนอในผลงานเด่นดังต่อไปนี้

(1) ด้านผลงานวิชาการ การปฏิบัติการพยาบาลในคลินิก ประกอบด้วย

ก. โสพรรณ โททะยะ.(2551). ภาวะโซเดียมในเลือดต่ำในผู้ป่วย คัลยกรรมประสาท :SLADHและ CSW. บทความวิชาการการศึกษาต่อเนื่องสาขาการพยาบาลศาสตร์ เล่มที่ 7 การพยาบาลผู้ป่วยในภาวะเสี่ยงสูง (หน้า 113-122) ในพุดสุข หิงคานนท์. กรรมการ วิจารณ์ สุขคนซ์, จันทร์เพ็ญ สันตวาจาและประภาพร จินันทยา (บรรณาธิการ) กรุงเทพฯ. ศิริยอดการพิมพ์, 2551.

ข. โสพรรณ โททะยะ.(2549) การบาดเจ็บที่ศีรษะ.เอกสารประกอบการสอน การช่วยชีวิตผู้บาดเจ็บสำหรับพยาบาล.

ค. โสพรรณ โททะยะ.(2549) การประเมินทางระบบประสาท. ใน เพ็ญศรี ระเบียบ, จันทร์เพ็ญ สันตวาจา, ประคอง อินทรสมบัติ และประภาพร จินันทยา (บรรณาธิการ) บทความวิชาการ การศึกษาต่อเนื่อง สาขาการพยาบาลศาสตร์ เล่มที่ 3 การพยาบาล ผู้ใหญ่และผู้สูงอายุ (หน้า 20-29).กรุงเทพฯ : ศิริยอดการพิมพ์.

ง. โสพรรณ โททะยะ.(2549)การกระตุ้นการรับรู้ความรู้สึกในผู้ป่วย ที่บาดเจ็บทางสมองใน เพ็ญศรี ระเบียบ, จันทร์เพ็ญ สันตวาจา, ประคอง อินทรสมบัติ และ ประภาพร จินันทยา (บรรณาธิการ) บทความวิชาการ การศึกษาต่อเนื่อง สาขาการพยาบาลศาสตร์ เล่มที่ 3 การพยาบาลผู้ใหญ่และผู้สูงอายุ (หน้า 143-152).กรุงเทพฯ : ศิริยอดการพิมพ์.

#### 5) ด้านการศึกษาวิจัย

(1) โสพรรณ โททะยะ.(2553) *Comparison of Glass Mercury and Digital Thermometers in Brain Injury Patients.* (ได้รับทุน วิจัยจากมูลนิธิคุ้มเกล้าฯ).

(2) ยวดี ภาษา และคณะ (2548) ความร่วมมือระหว่างสถาบันการศึกษา และสถานบริการสุขภาพเพื่อสร้างบัณฑิตที่มีคุณภาพ : กรณีศึกษา. วารสารสภาการพยาบาล.20(1). มกราคม-มีนาคม. ได้รับทุนสนับสนุนจากคณะกรรมการการจัดการประชุมพยาบาลแห่งชาติครั้งที่ 12 วันที่ 27-31 ตุลาคม 2546 (ร่วมในคณะวิจัย)

(3) โสพรรณ โททะ และอรพรรณ โตสิงห์ (2548).การใช้ผลงานวิจัย ในการปฏิบัติการพยาบาลของผู้ปฏิบัติการพยาบาลขั้นสูง.

1.5 เกียรติประวัติการปฏิบัติงาน (เช่น รางวัล วุฒิปัตรมชเชยที่ได้รับ เครื่องราชอิสริยาภรณ์ ฯลฯ)

1.5.1 เครื่องราชอิสริยาภรณ์ ชั้นสูงสุด คือ ตริตาภรณ์ช้างเผือก วันที่ 5 ธันวาคม 2549

1.5.2 ได้รับประกาศเกียรติคุณ ผู้บำเพ็ญประโยชน์ดีเด่น ในสัมมนา จาก โรงเรียนนายทหารชั้นผู้บังคับฝูงกองทัพอากาศ วันที่ 24 พฤษภาคม 2534

**1.5.3 ได้รับรางวัลผลงานวิจัยดีเด่น (Free paper)** ในการประชุมวิชาการประจำปี ครั้งที่ 25 โรงพยาบาลภูมิพลอดุลยเดช กรมแพทย์ทหารอากาศ กองบัญชาการสนับสนุนทหารอากาศ วันที่ 21-22 มีนาคม 2545

**1.5.4 ได้รับประกาศเกียรติคุณ** นายทหารนักเรียนยอดเยี่ยม รองอันดับ 2 หลักสูตรสายวิชาการทหารอากาศ รุ่นที่ 5 โรงเรียนนายทหารอากาศอาวุโส วันที่ 20 กันยายน 2548

**1.5.5 ได้รับการคัดเลือกเป็นศิษย์เก่าพยาบาลศิริราชดีเด่น** ประจำปี 2550 สาขาการบริการพยาบาลประเภท ผู้ปฏิบัติการพยาบาลระดับตติยภูมิ จากสมาคมศิษย์เก่าพยาบาลศิริราช ในพระราชูปถัมภ์สมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนี

**1.5.6 เป็นตัวแทนพยาบาลของพยาบาลสาธารณสุขสมาคมพยาบาลแห่งประเทศไทยฯ** ถวายรายงานบอร์ดนิทรรศการพยาบาลฉุกเฉินและสาธารณสุข พระองค์เจ้าโสมสวลีพระวรราชินีตตามาศ ในการจัดนิทรรศการและจัดแสดงผลงานการให้บริการพยาบาล ในการประชุมวิชาการเนื่องในวันพยาบาลแห่งชาติ ประจำปี 2549 วันที่ 20 ตุลาคม 2549 ณ โรงแรม เซนทรัล โซฟีเทล พลาซ่า กรุงเทพฯ

**1.5.7 เป็นตัวแทนพยาบาลของสมาคมพยาบาลแห่งประเทศไทยฯ** ถวายรายงานบอร์ดนิทรรศการของสมาคมพยาบาลแห่งประเทศไทยฯ สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ในการประชุม First National Neuroscience Conference ระหว่างวันที่ 24-26 มีนาคม 2551 ณ ห้องประชุมศูนย์พันธุวิศวกรรมและเทคโนโลยีชีวภาพแห่งชาติ จังหวัดปทุมธานี วันที่ 24 มีนาคม 2551

**1.5.8 เข้าร่วมประชุม The 1 st Research Conference of World Society of Disaster Nursing** เรื่อง Disaster Knows No Borders : Human Bonding ณ เมือง โกวเบ ประเทศญี่ปุ่น ในนามสมาคมพยาบาลแห่งประเทศไทยฯ ระหว่างวันที่ 9-10 มกราคม 2553

**1.5.9 ศิษย์เก่าดีเด่นบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล** ประเภทบริการ ประจำปี 2553 สมาคมศิษย์เก่าบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล

**1. สรุปผลงานเด่น เกียรติประวัติการปฏิบัติงานของกรณีศึกษาและประโยชน์ที่ได้รับ ดังนี้**

**1.1 ด้านการพัฒนารูปแบบ/แนวทางปฏิบัติการพยาบาล** เพื่อการพัฒนาคุณภาพการพยาบาลและระบบบริการพยาบาลผู้ป่วยศัลยกรรมประสาทจะเห็นได้จากผลการศึกษาและพัฒนารูปแบบการพยาบาลผู้ป่วยศัลยกรรมประสาท หรือผลงานการวิจัยและพัฒนา เรื่องแนวทางปฏิบัติการพยาบาลผู้ป่วยศัลยกรรมประสาท ซึ่งผลงานการพัฒนาดังกล่าวเกิดผลลัพธ์ในการ



ดำเนินการที่ชัดเจน และเป็นที่ยอมรับของบุคลากรทีมสุขภาพ ก่อให้เกิดความตื่นตัวด้านการพัฒนา งานด้วยการใช้หลักฐานเชิงประจักษ์ มาจัดการเพื่อใช้แก้ไขปัญหา และพัฒนาในการดูแลผู้ป่วย

### ประโยชน์ที่ได้รับ

#### ด้านบุคลากรในวิชาชีพ

1. บุคลากรด้านการพยาบาลและในทีมสหสาขาวิชาชีพด้านสุขภาพ มีการพัฒนา ความรู้และทักษะ มีวิธีปฏิบัติที่ใช้เป็นแนวทางเดียวกัน ในการดูแลผู้ป่วยศัลยกรรมประสาท และ พัฒนาด้านอื่นๆ เช่น โครงการเฝ้าไข้อย่างไรไม่ให้เครียด

2. ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และนำผลงานด้านวิชาการ และการศึกษา วิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ที่จะนำไปสู่การแก้ปัญหา และการพัฒนาคุณภาพงานบริการพยาบาล

3. การสร้างสัมพันธภาพที่ดีของคนในองค์กรวิชาชีพ

4. พยายามเรียนรู้และเข้าใจในการดูแลผู้ป่วยและเกิดการเชื่อมโยงงานในการดูแล ลงสู่ชุมชนมากขึ้น การแสวงหาความร่วมมือในการดูแลผู้ป่วย ความต่อเนื่องในงาน

5. เกิดความภาคภูมิใจ รัก ในวิชาชีพการพยาบาล

6. เกิดภาพลักษณ์องค์กรที่ดีต่อผู้รับบริการ

#### ด้านองค์กร

1. มีระบบการดูแลผู้ป่วยศัลยกรรมประสาท และการขยายผลด้านการดูแล ทางด้านอื่นๆ

2. มีระบบการดูแลผู้ป่วยแบบองค์รวม ครอบคลุม กาย จิต สังคม เศรษฐกิจ

3. เป็นต้นแบบในการพัฒนางานให้แก่องค์กรอื่นๆ ในการศึกษา ดูแล

4. ส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

5. ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างองค์กร

6. การสร้างเครือข่าย สุขภาพ การทำงานเป็นทีม

7. ลดค่าใช้จ่าย เพิ่มคุณภาพด้านการบริการ

#### ด้านประชาชน

1. ประชาชนมีการพัฒนาการและทักษะในการดูแลสุขภาพ ควบคู่ไปกับแผนการ รักษาของทีมแพทย์ ภาวะสังคม เศรษฐกิจ ครอบครัว

2. ส่งเสริมให้ประชาชนมีความรู้ และเข้าใจด้าน เศรษฐกิจ การมีส่วนร่วมในการ ดูแลผู้ป่วยของคนในครอบครัว และสังคม

3. ลดภาวะเครียด

4. เกิดสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้ให้บริการและผู้รับบริการ

5. ได้รับทราบข้อมูลการบริการวิชาการ ด้านสุขภาพที่มีความทันสมัย ทันทต่อเหตุการณ์
6. สร้างโอกาสการเข้าถึงบริการมากขึ้น
7. ลดค่าใช้จ่าย เพิ่มคุณภาพด้านการบริการ
8. การสร้างเครือข่ายช่วยเหลือ ให้การปรึกษา และเสริมสร้างสุขภาพผู้ป่วยและ

ญาติผู้ดูแล

**1.2 ด้านการจัดทำหลักสูตรอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านการพยาบาล**  
 ดังจะเห็นได้จากหลักสูตรต่างดังนี้

**1.2.1 การช่วยชีวิตผู้บาดเจ็บสำหรับการพยาบาล**

**1.2.2 การฝึกอบรม การช่วยชีวิตผู้บาดเจ็บและการลำเลียงผู้ป่วยทางอากาศ**

*(Trauma Life Support and Aero-medical Evacuation/TLS-AME)*

**1.2.3 การฝึกอบรม Trauma Life Support : Training for the trainer**

**1.2.4 การพัฒนาหลักสูตรพยาบาลเวชศาสตร์การบิน**

**1.2.5 การพัฒนาระบบบริการพยาบาลสาธารณสุขสมาคมพยาบาลแห่งประเทศไทยฯ**

**ประเทศไทยฯ**

จากผลงานดังกล่าว อาจสรุปได้ว่ากรณีศึกษา มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ในการใช้  
 ฐานความรู้ ที่ตนเองมีอยู่ จากประสบการณ์ที่เกิดจากความเชี่ยวชาญในงาน นำมาถ่ายทอดเพื่อ  
 เพิ่มพูนทักษะแก่บุคลากรด้านวิชาชีพพยาบาล เป็นการขยายเครือข่าย และเกิดความต่อเนื่องยั่งยืน  
 ในงาน

**ประโยชน์ที่ได้**

**ด้านบุคลากรในวิชาชีพ**

1. เกิดทักษะการเรียนรู้ในงาน ให้เกิดความชำนาญในการปฏิบัติงาน
2. เกิดความรู้ที่ใช้เป็นรูปแบบเดียวกันในการปฏิบัติงาน
3. ส่งเสริมและสร้างคุณค่าที่เกิดจากการพัฒนาให้แก่บุคลากรด้านการพยาบาล
4. สร้างกำลังบุคลากรที่มีคุณภาพ ที่สำคัญในการร่วมงานกับทีมสหสาขาวิชาชีพอื่น
5. เกิดการยอมรับในสหสาขาวิชาชีพอื่น

**ด้านองค์กร**

1. ตอบสนองทิศทางการผลิตบุคลากรให้ตรงกับความต้องการในงาน
2. ตอบสนองนโยบายหลักด้านการจัดการสาธารณสุข ของกระทรวงสาธารณสุข
3. ส่งเสริมและสนับสนุนงานตามความชำนาญ ตามความเชี่ยวชาญของงานที่ปฏิบัติ

### ด้านประชาชน

1. การได้รับบริการที่มีคุณภาพ
2. เกิดความมั่นใจในบริการ
3. การได้รับทราบ บทบาท หน้าที่และความสำคัญของงานบริการด้านการพยาบาล

### 1.3 การพัฒนาการศึกษาต่อเนื่องทางการพยาบาล

#### 1.3.1 การจัดตั้งศูนย์การศึกษาต่อเนื่อง กองการพยาบาล โรงพยาบาลภูมิพลอดุลยเดช

#### 1.3.2 จัดแหล่งประโยชน์เพื่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง ในการสืบค้นข้อมูล ศึกษา มีมุม

เอกสาร มุม internet area

#### 1.3.3 การจัดตั้งกองทุน รศ.เพ็ญศรี ระเบียบ เพื่อการศึกษาต่อเนื่องสาขาการพยาบาลศาสตร์

#### 1.3.4 การบริการวิชาการแก่สังคม ครอบคลุมบุคลากรในวิชาชีพการพยาบาล และประชาชนทั่วไป สถาบันการศึกษา และหน่วยงานต่างๆ

จากข้อมูลดังกล่าวกรณีศึกษาได้รับการปลูกฝังของบุพการี ครอบครัว ร่วมกับการหล่อหลอมจากครูอาจารย์ในสถาบันการศึกษา ทำให้เกิดแรงบันดาลใจที่จะทดแทนคุณสถาบันและวิชาชีพ จึงนำความรู้ ประสบการณ์ที่ได้รับมาพัฒนา เพื่อให้บุคลากรพยาบาลตระหนักถึงความสำคัญด้านการศึกษาต่อเนื่อง และเป็นการขยายโอกาสให้แก่ผู้บริหารและผู้บริหารพยาบาลทั้งในและนอกองค์กร การจัดกิจกรรมการศึกษาต่อเนื่อง

### ประโยชน์ที่ได้

#### ด้านบุคลากรในวิชาชีพ

ในวิชาชีพ

1. ส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้ ด้านการค้นคว้า และเป็นທີ່ปรึกษาที่ดี แก่บุคลากร

2. สร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อบุคลากรในวิชาชีพ

3. ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรด้านการพยาบาล

4. การสร้างคุณค่าและประโยชน์ให้แก่บุคลากรด้านการพยาบาล

#### ด้านองค์กร

1. การสร้างคุณค่าและประโยชน์ให้แก่วิชาชีพการพยาบาล

2. การสร้างเครือข่ายวิชาการด้านวิชาชีพการพยาบาล

3. เป็นแหล่งผลิตบุคลากรที่มีคุณภาพ และเป็นแหล่งวิชาการ การเรียนรู้

4. การช่วยเหลือสังคมเพื่อประโยชน์ส่วนรวม

### ด้านประชาชน

1. การได้รับข้อมูล ข่าวสารด้านความรู้ ที่ทันสมัย ก้าวทันเทคโนโลยี
2. การได้รับบริการที่มีคุณภาพ
3. ประชาชนมีพัฒนาการด้านความรู้และทักษะในการดูแลสุขภาพ

**1.4 ผลงานวิชาการ และการศึกษาวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ที่จะนำไปสู่การแก้ปัญหา และการพัฒนาคุณภาพงานบริการพยาบาล ดังจะขอยกตัวอย่างผลงานเด่นดังนี้**

**1.4.1 โสพรรณ โททะยะ.(2551).ภาวะโซเดียมในเลือดต่ำในผู้ป่วยศัลยกรรมประสาท :** SIADH และ CSW. บทความวิชาการการศึกษาต่อเนื่องสาขาการพยาบาลศาสตร์ เล่มที่ 7 การพยาบาลผู้ป่วยในภาวะเสี่ยงสูง (หน้า 113-122) ในพุดสุข หิงกานนท์, กรรณิการ์ วิจิตรสุคนธ์, จันทรเพ็ญ สันตวงจา และประภาพร จินันทุยา (บรรณาธิการ) กรุงเทพฯ ศิริยอดการพิมพ์, 2551

**1.4.2 โสพรรณ โททะยะ.(2549). การประเมินทางระบบประสาท.ใน** เพ็ญศรี ระเบียบม จันทรเพ็ญ สันตวงจา, ประคอง อินทรสมบัติ และประภาพร จินันทุยา (บรรณาธิการ) บทความวิชาการ การศึกษาต่อเนื่อง สาขาการพยาบาลศาสตร์ เล่มที่ 3 การพยาบาลผู้ใหญ่และผู้สูงอายุ (หน้า 20-29) กรุงเทพฯ : ศิริยอดการพิมพ์.

**1.4.3 โสพรรณ โททะยะ.(2549).การกระตุ้นการรับรู้ความรู้สึกในผู้ป่วยที่บาดเจ็บทางสมองใน** เพ็ญศรี ระเบียบ, จันทรเพ็ญ สันตวงจา, ประคอง อินทรสมบัติ และประภาพร จินันทุยา(บรรณาธิการ) บทความวิชาการ การศึกษาต่อเนื่อง สาขาการพยาบาลศาสตร์ เล่มที่ 3 การพยาบาลผู้ใหญ่และผู้สูงอายุ (หน้า 143-152).กรุงเทพฯ : ศิริยอดการพิมพ์.

จากผลงานด้านวิชาการของกรณีศึกษาพบว่า มีการทำงานพัฒนาด้านวิชาการร่วมกับองค์กรวิชาชีพภายนอกองค์กรประกอบด้วยครู อาจารย์ที่เคยสอนเมื่อครั้งกรณีศึกษาได้เข้ารับการศึกษาระดับปริญญาโท เอก และเพื่อนร่วมวิชาชีพจากสถาบันอื่นๆ เพื่อพัฒนาคุณภาพด้านการพยาบาลในส่วนที่กรณีศึกษามีความรู้ ความชำนาญ และมีผลงานเป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลาย

**1.5 ด้านการศึกษาวิจัย ดังจะขอยกตัวอย่างผลงานเด่นดังนี้**

**1.5.1 โสพรรณ โททะยะ.(2553) Comparison of Glass Mercury and Digital Thermometers in Brain Injury Patients. (ได้รับทุน วิจัยจากมูลนิธิคุ้มเกล้าฯ).**

**1.5.2 ยวดี ภาษา และคณะ (2548) ความร่วมมือระหว่างสถาบันการศึกษาและสถานบริการสุขภาพเพื่อสร้างบัณฑิตที่มีคุณภาพ : กรณีศึกษา. วารสารสภาการพยาบาล.20(1). มกราคม-มีนาคม. ได้รับทุนสนับสนุนจากคณะกรรมการการจัดการประชุมพยาบาล (ร่วมในคณะวิจัย)**

ผลงานด้านการวิจัย กรณีศึกษา ได้รับทุนสนับสนุนงานวิจัยจากสถาบันที่ในและนอกองค์กร มีการร่วมงานผลิตงานวิจัยที่มีคุณภาพกับเครือข่ายวิชาชีพ สร้างผลงานงานวิจัยที่เป็นหลักฐาน เชิงประจักษ์ และสร้างประโยชน์แก่วิชาชีพพยาบาล สร้างประโยชน์ต่อประชาชน และประเทศไว้อย่างมากมาย

### ประโยชน์ที่ได้

#### ด้านบุคลากรในวิชาชีพ

1. เกิดองค์ความรู้ใหม่ๆ ในการดูแลผู้ป่วยในกรณีต่างๆ
2. เกิดแนวทางด้านการปฏิบัติในการดูแลผู้ป่วย
3. เกิดความมั่นใจ ในการดูแลผู้ป่วยและแก้ไขภาวะวิกฤตต่างๆ ได้

#### ด้านองค์กร

1. เกิดภาพลักษณ์ที่ดีด้านการพัฒนา คน พัฒนางาน ในวิชาชีพด้านสุขภาพ
2. เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งในและนอกองค์กร
3. สร้างเครือข่ายสุขภาพ

#### ด้านประชาชน

1. ได้รับบริการด้านการดูแลที่มีคุณภาพ
2. สร้างโอกาส และทางเลือกการเข้าถึงบริการได้
3. ประชาชนมีพัฒนาการด้านความรู้และทักษะในการดูแลสุขภาพ
4. การได้รับข้อมูล ข่าวสารด้านสุขภาพที่มีมากขึ้น

### 1.6 ด้านเกียรติประวัติการปฏิบัติงาน

กรณีศึกษาได้รับ เครื่องราชอิสริยาภรณ์สูงสุดคือ ตริตาภรณ์ช้างเผือก ได้รับการยกย่อง และรางวัลด้านการเรียน และผลงานด้านวิชาการ วิจัยดีเด่นมากมายดังจะพบจากข้อมูลการได้รับรางวัลผลงานวิจัยดีเด่น (Free paper) ได้รับการคัดเลือกเป็นศิษย์เก่าพยาบาลศิริราชดีเด่น ประจำปี 2550 สาขา การบริการพยาบาลประเภท ผู้ปฏิบัติการพยาบาลระดับตติยภูมิ จากสมาคมศิษย์เก่าพยาบาลศิริราชในพระราชูปถัมภ์สมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนี หรือเป็นตัวแทนพยาบาลของพยาบาลสาธารณสุขสมาคมพยาบาลแห่งประเทศไทยฯ ถวายรายงานบอร์ดนิทรรศการพยาบาลลูกเงินและสาธารณสุข พระองค์เจ้าโสมสวลีพระวรราชาธินัดดามาศ ในการจัดนิทรรศการ และจัดแสดงผลงานการให้บริการพยาบาล ในการประชุมวิชาการเนื่องในวันพยาบาลแห่งชาติ ประจำปี 2549 วันที่ 20 ตุลาคม 2549

สรุปได้ว่ากรณีศึกษามีการดำเนินงานตามความถนัดของตนและพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง สร้างผลลัพธ์ และหลักฐานเป็นเชิงประจักษ์และทำประโยชน์แก่ส่วนรวม จนได้รับความไว้วางใจ และเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวาง

## ตอนที่ 2 คุณลักษณะภาวะผู้นำของนาวาอากาศเอกหญิง ดร.โสพรรณ โปะทะยะ ที่ทำให้ได้รับรางวัลพยาบาลดีเด่นจากสภาการพยาบาล

### 2.1 สรุปคุณลักษณะภาวะผู้นำของกรณีศึกษานาวาอากาศเอกหญิง ดร.โสพรรณ โปะทะยะ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะของภาวะผู้นำจากการสัมภาษณ์ของกรณีศึกษา ซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลหลัก และผู้เกี่ยวข้อง 5 คน ผู้ศึกษาได้ดำเนินการวิเคราะห์เพื่อตอบคำถามการศึกษาค้นคว้าอิสระ 2 ประการ ได้แก่ 1) กรณีศึกษาที่ศึกษามีคุณลักษณะภาวะผู้นำเป็นแบบใด 2) ปัจจัยส่งเสริมให้ได้รับรางวัลพยาบาลดีเด่นเป็นอย่างไร จากการศึกษาพอจะสรุปคุณลักษณะภาวะผู้นำ ได้ 3 ประเด็นหลักดังนี้

#### ประเด็นหลักที่ 1 มีสติปัญญาและความเชี่ยวชาญ

- ประเด็นรองที่ 1.1 มีการเรียนรู้ตลอดเวลา
- ประเด็นรองที่ 1.2 การได้รับการยอมรับจากสหสาขาวิชาชีพ
- ประเด็นรองที่ 1.3 เป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์
- ประเด็นรองที่ 1.4 ผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- ประเด็นรองที่ 1.5 การใช้ความรู้เพื่อถ่ายทอดแก่นบุคลากรและต่อยอดเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

#### ประเด็นหลักที่ 2 มีบุคลิกภาพ และความคิดดี

- ประเด็นรองที่ 2.1 การอุทิศตนและเสียสละ การให้และสร้างประโยชน์เพื่อ

ส่วนรวม

- ประเด็นรองที่ 2.2 ด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
- ประเด็นรองที่ 2.3 มีความคิดดีและเข้าใจผู้อื่น
- ประเด็นรองที่ 2.4 มีคุณธรรม จริยธรรม
- ประเด็นรองที่ 2.5 มีความมุ่งมั่น เชื่อมั่นในสิ่งที่ทำ
- ประเด็นรองที่ 2.6 มีวิสัยทัศน์ที่เหมาะสม
- ประเด็นรองที่ 2.7 มีความอดทนสูง

ประเด็นรองที่ 2.8 การดำเนินชีวิตแนววิถีพุทธศาสนา แนวคิดแบบพอเพียง  
**ประเด็นหลักที่ 3 มีความสามารถสูง**

ประเด็นรองที่ 3.1 ความสามารถด้านบริหาร จัดการ

ประเด็นรองที่ 3.2 การก้าวทันเทคโนโลยี และ สารสนเทศ

ประเด็นรองที่ 3.3 การทำงานเป็นทีม / สร้างทีม / เครือข่าย

ประเด็นรองที่ 3.4 มีทักษะการฟังที่ดี

**ประเด็นหลักที่ 1 ด้านสติปัญญา และความเชี่ยวชาญ**

กรณีศึกษาเป็นผู้ที่ใฝ่รู้ มีความรอบรู้ มีการเรียนรู้ตลอดเวลา มีทักษะการปฏิบัติงาน จนเกิดความเชี่ยวชาญในงาน เก็บและวิเคราะห์ข้อมูล และนำมาวางแผน แก้ปัญหา และการตัดสินใจที่เฉียบขาด โดยเลือกทางเลือกที่ดีกว่าหรือดีที่สุดพร้อมทั้งค้นหาโอกาสที่เป็นไปได้ โดยการใช้หลักฐานเชิงประจักษ์ด้านงานวิจัย เป็นฐานข้อมูลสนับสนุนการทำงานก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาคุณภาพงานอย่างสร้างสรรค์ เกิดผลลัพธ์ที่ดีเป็นที่ยอมรับในองค์กร สหวิชาชีพ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กรวิชาชีพด้านสุขภาพ การสร้างเครือข่ายด้านสุขภาพทั้งในและนอกประเทศอย่างต่อเนื่อง จากการศึกษาคุณลักษณะด้านสติปัญญาของกรณีศึกษา พบคุณลักษณะที่เป็นประเด็นรองดังนี้

**1.1 มีการเรียนรู้ อยู่ตลอดเวลา**

จากความรอบรู้และความเชี่ยวชาญในงานของกรณีศึกษา ซึ่งเกิดจากการพัฒนาตนเอง ด้วยการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self – Direct learning) การเรียนรู้ด้วยการปฏิบัติจริง (Learning by doing) เหล่านี้ส่งผลให้เกิดเป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Life long learning) มีการเรียนรู้ อยู่ตลอดเวลา และการนำแนวคิดด้านการพัฒนาตนเองโดยใช้การเรียนรู้มาเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาตนเองโดยจะเห็นได้จากประวัติการศึกษาในระดับต่างๆ ที่ทำให้ทราบข้อมูลถึงการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง การนำข้อมูล ปัญหาจากการทำงานมาศึกษา เป็นงานวิจัยเพื่อการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนือง การนำข้อมูล ปัญหาจากการทำงานมาศึกษา เป็นงานวิจัยเพื่อการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และนอกจากมีความรู้ความเชี่ยวชาญในงานและยังใช้ความรู้ที่ได้ต่อยอดเพื่อสร้างบุคลากรให้มีความรู้ในงาน โดยการผลิตหลักสูตรการเรียน การสอนและจัดอบรมขยายเครือข่ายด้านการพยาบาล ดังตัวอย่างคำกล่าวดังนี้

“หากเรามีการพัฒนาตนเองด้านการศึกษา หากความรู้ที่อยู่ตลอดเวลาจะทำให้เกิดความเชี่ยวชาญในงาน” (กรณีศึกษา)

สอดคล้องกับตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลดังนี้

“มีความสำเร็จทางด้านวิชาการ แสวงหาความรู้ใหม่ๆเพิ่มเติมทั้งในและนอกประเทศ ” (ผู้เกี่ยวข้องคนที่ 2)

“มีความสามารถทางสติปัญญา รอบรู้ เฉลียวฉลาดใช้ภาษาถูก มีความคิดริเริ่มเป็นของตนเอง ตัดสินปัญหาเฉพาะหน้าได้” (ผู้เกี่ยวข้องคนที่ 2)

“เป็นคนที่แสวงหาความรู้ใหม่ๆอยู่เสมอ” (ผู้เกี่ยวข้องคนที่ 1)

## 1.2 ได้รับการยอมรับจากสหสาขาวิชาชีพอื่น

การมีความเฉลียวฉลาด ไหวพริบ เป็นทักษะที่สำคัญของกรณีศึกษา ที่แสดงให้เห็นด้านการปฏิบัติงานจนเกิดความเชี่ยวชาญในงาน มีความรอบรู้ มีความแม่นยำ ด้านทฤษฎี สร้างการยอมรับในสหสาขาวิชาชีพ ดังตัวอย่างคำกล่าวดังนี้

“เวลาประชุมอภิปรายเรื่องการดูแลผู้ป่วย เราก็ต้องแม่นด้าน *Pathophysio* อย่างเวลาจบการนำเสนอ ที่จะวิเคราะห์ ขอ *slide* และแสดงข้อคิดเห็น ทุกคนฟังและยอมรับ” (กรณีศึกษา)

“การประชุมร่วมของแพทย์ พยาบาลในการดูแลผู้ป่วย ด้านระบบประสาท หลังการนำเสนอเสร็จสิ้น จะได้ยื่นคำถามจากอาจารย์แพทย์ว่า อาจารย์โส มีข้อเสนอแนะไหม ” (กรณีศึกษา)

สอดคล้องกับตัวอย่างคำกล่าวผู้ให้ข้อมูลดังนี้

“เมื่อมีการประชุมวิชาการทั้งในและนอก ร.พ. จะเป็นผู้ให้ข้อเสนอแนะ หัวข้อในการนำเสนอในการประชุมแต่ละครั้ง” (เพื่อนร่วมงานคนที่ 2)

## 1.3 เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์

กรณีศึกษามีภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์ ที่จะนำความรู้เป็นฐานในการคิดวิเคราะห์เพื่อพัฒนาคน อันจะส่งผลต่อการพัฒนางาน พัฒนาองค์กรต่อไป การมองในภาพรวมเพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างครอบคลุม จะเห็นได้จากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ดังตัวอย่างคำกล่าวดังนี้

“การสร้างคนและผลักดันคนและงานจะมีมาก” (กรณีศึกษา)

สอดคล้องกับตัวอย่างคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลดังนี้

“เน้นการพัฒนาบุคลากรด้านความรู้วิชาการ เป็นสำคัญ”

(ผู้เกี่ยวข้องคนที่ 1)

“สามารถวิเคราะห์ปัญหาต่างๆ และความต้องการที่จะนำมาพัฒนา เช่น ผู้บริหารทางการแพทย์ และความต้องการเกี่ยวกับการดูแลแต่ละสาขา”

“มีความสามารถมององค์กรในภาพรวม จะไม่มองจุดใดจุดหนึ่ง แต่จะมองในภาพใหญ่เช่นการเตรียมบุคลากร การฝึกอบรม สำหรับการเป็น



*Exallent center* สามารถให้ข้อเสนอแนะกับผู้บังคับบัญชาในสิ่งที่จะเกิดในอนาคต เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาได้ตัดสินใจ เช่นการส่งบุคลากรเข้าอบรม” (เพื่อนร่วมงานคนที่ 2)

“มีความคิดเชิงบวก มองโลกในแง่ดี มีวิสัยทัศน์ ก้าวไกล  
ก้าวทันเทคโนโลยี” (ผู้เกี่ยวข้องคนที่ 2)

#### 1.4 ผู้นำการเปลี่ยนแปลง

มีภาวะผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลงโดยการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้จากปัญหาที่พบ มาวิเคราะห์ช่วยในการทำงาน มาใช้ทำวิจัย และใช้เป็นหลักฐานเชิงประจักษ์ ชี้แจงเสนอแนวทางแก้ไขปัญหา และพัฒนาคุณภาพของงาน ดังจะเห็นได้จาก การจัดมุมหรือสถานที่ เพื่อเอื้อในการค้นคว้า หาข้อมูลและเวทีการนำเสนอผลงาน เพื่อการใช้ความรู้ ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การดำเนินงานร่วมกับองค์กรภายนอกจัดวางแผนในการพัฒนาองค์กรให้เกิดคุณภาพงาน โดยการใช้เครือข่ายด้านวิชาการ ในวิชาชีพให้มีการดำเนินงานที่ต่อเนื่องในการพัฒนางาน ดังตัวอย่างคำกล่าวดังนี้

“การจัดตั้งสถาบันหลัก จากที่เราไม่มีอะไรเลย เริ่มจาก 0 บาท ตลอดตั้งแต่ปี 2545 จนถึงปัจจุบัน จนเป็นสถาบันหลักจัดการศึกษาต่อเนื่องให้คนมากมาย หรือการเป็น Facilitator ให้กับองค์กรได้เยอะ โดยที่เราไม่หวังผลกำไร เช่นจัดวิชาการ ประชุม 2 วัน เก็บ 100 บาท ประหยัดเราทำได้เต็มที่” (กรณีศึกษา)

ซึ่งสอดคล้องกับตัวอย่างคำกล่าวผู้ให้ข้อมูลดังนี้

“ท่านเป็นผู้จัดทำและรวบรวมข้อมูลทางวิชาการนำเสนอผู้บังคับบัญชาในเรื่องเด่นๆ และนำเสนอข้อมูลร่วมประกวดทำให้เกิดชื่อเสียงกับองค์กรร่วมงานวิจัยต่างๆ ทั้งในและนอกองค์กร อีกทั้งทำงานให้กับสหภาพพยาบาล , สมาคมพยาบาล และสถาบันการศึกษาต่างๆ”

(เพื่อนร่วมงานคนที่ 1)

“ทั้งในด้านวิชาการและการปฏิบัติการพยาบาล เป็นผู้นำการวิจัยและหลักฐานเชิงประจักษ์มาใช้ในการพัฒนาปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพและคุณภาพอยู่เสมอ” (ผู้บังคับบัญชา)

“ท่านมีสติปัญญาดี รอบรู้ เฉลียวฉลาด แสวงหาความรู้ใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย” (ผู้เกี่ยวข้องคนที่ 2)

### 1.5 การใช้ความรู้เพื่อถ่ายทอดแก่บุคลากรและต่อยอดเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

กรณีศึกษามีความเชี่ยวชาญในงาน โดยมีทักษะด้านงานวิชาการที่โดดเด่น ทำให้มีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาคนโดยการสร้างให้เกิดการเรียนรู้ในเบื้องต้นแก่บุคลากรในวิชาชีพซึ่งสอดคล้องกับตัวอย่างคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลดังนี้

“ท่านเป็นผู้ใช้หลักการจัดการด้านการเรียนรู้มาพัฒนางานให้เกิดคุณภาพ ด้านงานพยาบาล และในองค์กรต่างๆ สนับสนุนการจัดการความรู้เพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เน้นการพัฒนาบุคลากรด้านความรู้วิชาการ เป็นสำคัญ การรวบรวมข้อมูลด้านงานวิชาการ งานวิจัยและส่งเสริม สนับสนุนเข้าร่วมประกวดในเวทีต่างๆ การใช้หลักฐานเชิงประจักษ์ ในรูปแบบการวิจัยเป็นข้อมูลในการพัฒนางาน การพัฒนาหลักสูตรในการอบรมพยาบาล เป็นผู้นำ ทางด้านการปฏิบัติ ทำให้รู้จริงด้านการปฏิบัติ”  
(เพื่อนร่วมงานคนที่ 1)

“มีความมุ่งมั่นจะนำองค์กรให้เกิดประโยชน์ เช่นเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ...” (เพื่อนร่วมงานคนที่ 2)

“น.อ.หญิง ดร.โสพรรณ โททะยะ เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถดีเด่น “มีความมุ่งมั่นจะนำองค์กรให้เกิดประโยชน์ เช่นเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สถานฝึกงานของนักศึกษาพยาบาลทั้งภาครัฐและเอกชน แหล่งฝึกงานของพยาบาล APN คมยา ร่วมกับ ม.บูรพา โดยใช้โรงพยาบาล เป็นแหล่งฝึก อบรม TLS :ซึ่งเป็นทีเดียในประเทศไทย รวมทั้งให้ความสำคัญต่อการเจริญขององค์กรมีการพัฒนาเช่นมีส่วนร่วมการเขียน โครงสร้างขององค์กรพยาบาลใน ๕ - ๑๐ ปี ข้างหน้า JOB ต่างๆ เพื่อการบรรจุตำแหน่งของผู้บริหาร การรับพยาบาลที่จบใหม่”  
(เพื่อนร่วมงานคนที่ 2)

จากข้อมูลดังกล่าวแสดงให้เห็นว่ากรณีศึกษามีการพัฒนาตนเอง (self - development) ด้านความรู้อยู่ตลอดเวลาจนเกิดความเชี่ยวชาญในงานและมีวิสัยทัศน์ในการใช้ความรู้มาพัฒนาบุคลากร (others- development) ด้านการพยาบาล นาวาอากาศหญิง ดร.โสพรรณ โททะยะ ยังได้นำหลักของการจัดการความรู้ มาใช้ภายในและนอกองค์กร ส่งเสริมและสนับสนุนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เกิดการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การเรียนรู้ด้านงานวิชาการ งานวิจัย

ยังพบว่านาวาอากาศหญิง ดร.โสพรรณ โททะยะ มีการทำงานเพื่อการพัฒนาองค์กรวิชาชีพโดยร่วมกับองค์กรทั้งในและนอกองค์กรในการจัดทำหลักสูตร การเรียน การสอนเพื่อการ

พัฒนาบุคลากรในวิชาชีพด้านการพยาบาล โดยมีการพัฒนาผู้สอน และการสร้างเครือข่ายผู้เชี่ยวชาญ และผู้ปฏิบัติการพยาบาลขั้นสูงด้านการพยาบาลฉุกเฉิน หลักสูตร Trauma Life Support : Training for the Trainer การริเริ่มและมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรพยาบาลเวชศาสตร์การbins การเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการพัฒนาระบบบริการพยาบาลสาธารณสุข สมาคมพยาบาลแห่งประเทศไทย

สรุปได้ว่ากรณีศึกษา พัฒนาความสามารถทางด้านสติปัญญาที่มีความรอบรู้ ใฝ่รู้ มีการสั่งสมประสบการณ์การทำงานเรียนรู้จนเกิดความเชี่ยวชาญในงานที่ปฏิบัติ สอนงานได้และได้นำความรู้ที่ได้ถ่ายทอดพัฒนาบุคลากร พัฒนาหน่วยงาน พัฒนาองค์กร และพัฒนาองค์กรวิชาชีพ โดยใช้พื้นฐานด้านความรู้ในการพัฒนา มีการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และเชื่อมั่นว่าการเรียนรู้ เป็นการพัฒนาศักยภาพของบุคคลให้เกิดความคิดหรือการปฏิบัติงานที่อิสระที่จะส่งผลต่อคุณภาพการปฏิบัติงาน อีกทั้งยังใช้การจัดการด้านความรู้สร้างเครือข่ายวิชาชีพพยาบาล จะเห็นได้จากการสร้างงานวิชาการ โดยการผลิตหลักสูตรการเรียน การสอนและจัดอบรม ขยายเครือข่ายด้านการพยาบาล

## ประเด็นหลักที่ 2 มีบุคลิกภาพ และความคิดดี

ด้วยลักษณะบุคลิกภาพของกรณีศึกษา ที่แสดงภายนอกต่อผู้พบเห็นท่าที่เป็นมิตร ยิ้มแย้ม แจ่มใส น้ำเสียงพูดชัดถ้อยชัดคำ ไม่เร็วหรือช้าเกินไป ท่าที สุขุม จึงเป็นที่รัก และมีผู้สนใจที่จะกล้าเข้ามาปรึกษา หรือ พுகุญด้วย

จากข้อมูลการศึกษาพบว่ากรณีศึกษา ได้รับการปลูกฝังด้านการเลี้ยงดู ของบุพการี มีการดำเนินชีวิตและความผูกพัน ความรัก จากครอบครัวที่อบอุ่น ผสานกับการหล่อหลอมจากครู อาจารย์ในสถาบันการศึกษาในระดับต่างๆ การได้รับโอกาสในการมีส่วนร่วม ดำเนินกิจกรรมสำคัญขององค์กรวิชาชีพ และได้เห็นต้นแบบของบุคคลในวิชาชีพทำให้เกิดความรักในวิชาชีพพยาบาล มุ่งมั่นในการพัฒนางานให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรวิชาชีพ ประชาชน และ ประเทศชาติต่อไป

จากข้อมูลดังกล่าวส่งผลต่อความคิดและบุคลิกภาพที่เกิดจากการหล่อหลอมให้ กรณีศึกษา แสดงออกด้านความคิด ความรู้สึก จะเห็นได้จากข้อมูลประเด็นรองดังนี้

### 2.1 ด้าน การอุทิศตนและเสียสละ การให้และสร้างประโยชน์เพื่อส่วนรวม

กรณีศึกษาได้รับการถ่อมเกลตา เลี้ยงดูจากครอบครัวจากบิดา มารดา ตั้งแต่วัยเด็ก ปลูกฝังให้รู้จักการให้ การเอื้อเพื่อ เสียสละดังตัวอย่างคำกล่าวดังนี้

“ที่จะพยายามตั้งคำถามให้กับตนเองว่า “เราได้อะไรแก่สังคมบ้าง ทดแทน คำถามว่าเราได้อะไรจากสังคม”

“ได้ Model จากคุณพ่อ คุณแม่ ก็ตั้งแต่เด็กที่มองเห็นได้ คือการให้ คือ Give no take คือการให้ มากกว่ารับ” (กรณีศึกษา)

“ยังมีหลายๆเหตุการณ์ที่เป็นลักษณะ *Give no take* ที่ได้จากการสั่งสม และเห็น *Model* จากที่บ้านมาตั้งแต่วัยเด็ก” (กรณีศึกษา)

“การรู้จักการให้ที่ได้จากครอบครัว คุณพ่อคุณแม่แล้ว โตขึ้นการเรียน ยิ่งมาเรียนปริญญาโท เราก็ยังทำงานช่วยวิชาชีพเราได้มาก ได้เห็น *Model* จากครู อาจารย์เช่นอาจารย์ ทัศน อาจารย์เพ็ญศรี หรือท่านอื่นๆ ที่ได้ทำ ให้กับสังคม เป็นตัวอย่างที่เราต้องทำแบบนี้ ให้กับองค์กรวิชาชีพ ให้กับ ประเทศชาติ” (กรณีศึกษา)

“การให้ พอนึกถึงการให้ ทำให้เรารู้สึกอยากทำ ... ” (กรณีศึกษา)

“รักในสิ่งที่ทำ คือสิ่งที่ทำให้องค์กร มีรายละเอียดเล็กๆ แต่พอทำแล้ว ทำให้องค์กร และวิชาชีพ ... ” (กรณีศึกษา)

สอดคล้องกับตัวอย่างคำกล่าวผู้ให้ข้อมูลดังนี้

“ท่าน มีความมุ่งมั่นทุ่มเทในงานที่รับผิดชอบ เสียสละเต็มความสามารถ ทั้งในเวลาและนอกเวลา” (เพื่อนร่วมงานคนที่ 2)

## 2.2 ด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

กรณีศึกษามีวิธีการในการสร้างสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดกับบุคลากรทุกคนที่ร่วมงานเช่น ความสุขุม รอบคอบ การพูดด้วยการใช้เหตุผล และผล เห็นอกเห็นใจ การให้กำลังใจ และเข้าใจผู้อื่น ส่งผลต่อความไว้วางใจ ความร่วมมือที่ดีจากบุคลากรในหน่วยงานและองค์กรซึ่งถือว่าเป็นส่วน สำคัญอีกส่วนหนึ่งในขับเคลื่อนการพัฒนางานให้ประสบความสำเร็จ ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ดัง ตัวอย่างคำกล่าวดังนี้

“เราเป็นบุคลากรธรรมดา มีหงุดหงิด โมโห แต่เราต้องรู้ว่าขณะนี้เราทำ อะไร บางครั้งเราต้องเลี้ยง เช่น ที่พยายามใจเย็นเวลาที่เขาเกิดความ โมโห ต้องทำให้เขาสงบเพื่อเจรจา แต่ถ้าคิดว่าพูดตรงนั้น ไม่มีประโยชน์ ก็จะไม่พูด รอเวลา แล้วพูดอีกครั้ง พูดด้วยเหตุผลและผล”

(กรณีศึกษา)

สอดคล้องกับตัวอย่างคำกล่าวผู้ให้ข้อมูลดังนี้

“สามารถเกลี้ยกล่อมให้ผู้อื่นเห็นและทำตามโดยกัลยาณมิตร”

“สามารถให้ข้อคิดและให้กำลังใจผู้อื่นได้” (เพื่อนร่วมงานคนที่ 1)

“มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ ปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ได้ดี มีมนุษยสัมพันธ์ดี อารมณ์ขัน ไม่ถือตัว ” (ผู้เกี่ยวข้องคนที่ 2)

### 2.3 มีความคิดดี และเข้าใจในผู้อื่น

มีหลักในการคิดเชิงสร้างสรรค์ และมีการคิดวิเคราะห์อย่างมีเหตุผล ผล การสร้างกำลังใจที่ดีให้กับตนเองและผู้อื่นด้วยความคิด ดังตัวอย่างคำกล่าวดังนี้

“มีลูกน้องผู้หญิง เราต้องเข้าใจเขา เมื่อเขาแต่งงาน ตั้งท้อง คลอด ลูกเข้าโรงเรียน อาจจะทำให้ลูกป่วย ส่งลูกไปโรงเรียน เราต้องวิเคราะห์เขา เข้าใจเขา ตั้งข้อเด่นเขามาใช้ ทุกคนไม่มีใครดี หรือสมบูรณ์แบบ 100 % เพราะฉะนั้นเรามีข้อดีข้อเด่นต้องรู้จักใช้” (กรณีศึกษา)

สอดคล้องกับตัวอย่างคำกล่าวผู้ให้ข้อมูลดังนี้

“ท่านเป็นคนที่มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ จะคิดและวางแผนอยู่เสมอ ”  
(ผู้เกี่ยวข้องคนที่1)

“การทำงานย่อมต้องเกิดปัญหา แต่ปัญหาเป็นสิ่งที่ทำลาย เชื้อมัน และศรัทธาว่าเราสามารถบริหารจัดการได้” (กรณีศึกษา)

“ น.อ.หญิง ดร.โสพรรณ โปทะยะ มีความคิดสร้างสรรค์ มีทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพ มีความมุ่งมั่นพัฒนาตนและพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง ”  
(ผู้บังคับบัญชา)

“มีความคิดเชิงบวก มองโลกในแง่ดี มีวิสัยทัศน์ ก้าวไกล  
ก้าวทันเทคโนโลยี ”

(เพื่อนร่วมงานคนที่ 1)

### 2.4 มีคุณธรรม จริยธรรม

การหล่อหลอมจากครอบครัวด้านการให้ การมีน้ำใจเอื้อเฟื้อ แบ่งปัน ไม่เห็นแก่ตัวหรือไม่เอาใจเอาเปรียบ ส่งผลต่อกรณีศึกษาได้นำเอาหลักของคุณธรรม จริยธรรมมาใช้ในการดำเนินงาน หรือชีวิตประจำวันได้เป็นอย่างดี ดังตัวอย่างคำกล่าวดังนี้

“ บางคนมีความจำเป็นไหนจะรถ ไหนจะคน พ่อแม่ สิ่งนี้เป็นความจำเป็นสำหรับเขา เราต้องเข้าใจเขา แต่ในขณะที่เดียวกัน เรามีพอกินพอใช้ ไม่ฟุ่มเฟือย พออยู่พอกิน และสามารถแบ่งปันผู้อื่นได้”  
(กรณีศึกษา)

“การให้ พอนึกถึงการให้ ทำให้เรารู้สึกอยากทำ ถ้าย้อนกลับไปดูผลงานจะพบว่าผลงานที่เป็นชื่อพี่เพียงๆ จะน้อยมาก พี่จะไม่ทำคนเดียว เป็นทำงานอยู่เบื้องหลังจะเยอะ” (กรณีศึกษา)

สอดคล้องกับตัวอย่างคำกล่าวผู้ให้ข้อมูลดังนี้

“ เป็นผู้ให้คำปรึกษาหารือในสิ่งที่ถูกต้อง เหมาะสม เป็นคนดี มีคุณธรรม มีความรู้ประสบการณ์ที่ดีในอาชีพ ” (ผู้เกี่ยวข้องคนที่ 2)

“สามารถให้ข้อคิดที่ดี และให้กำลังใจผู้อื่นได้” (เพื่อนร่วมงานคนที่2)

## 2.5 มีความมุ่งมั่น เชื้อมั่น ในสิ่งที่ทำ

นอกจากกรณีศึกษามีความคิดเชิงสร้างสรรค์แล้ว การปรับมุมมองในการมองทุกเรื่องเป็นสิ่งที่ท้าทายนั้น สิ่งหนึ่งที่จะช่วยให้เกิดการผลักดันในการทำงานคือ การสร้างกำลังใจ ให้กับตนเองในเรื่องของความตั้งใจ มุ่งมั่นและเชื่อมั่นในสิ่งที่ทำดังตัวอย่างคำกล่าวดังนี้

“การทำงานย่อมต้องเกิดปัญหา แต่ปัญหาเป็นสิ่งที่ท้าทาย เชื้อมั่น และศรัทธาว่าเราสามารถบริหารจัดการได้” (กรณีศึกษา)

สอดคล้องกับตัวอย่างคำกล่าวผู้ให้ข้อมูลดังนี้

“ท่าน มีความมุ่งมั่นจะนำองค์กรให้เกิดประโยชน์” “ท่านทำงานให้กับ สภาการพยาบาล , สมาคมพยาบาล และสถาบันการศึกษาต่างๆ”

(เพื่อนร่วมงานคนที่ 1)

“มีความมุ่งมั่นทุ่มเทในงานที่รับผิดชอบ เสียสละเต็มความสามารถทั้งในเวลาและนอกเวลา” (เพื่อนร่วมงานคนที่ 2)

## 2.6 วิทยุติที่เหมาะสม

การสั่งสมประสบการณ์ในการทำงาน ประสบการณ์การดำเนินชีวิตของกรณีศึกษาเป็นที่พึ่งพา หรือเป็นที่ปรึกษาได้ เป็นอีกส่วนหนึ่งที่สำคัญในการส่งเสริมให้มีคุณลักษณะภาวะผู้นำของกรณีศึกษาให้โดดเด่นขึ้น ดังตัวอย่างคำกล่าวผู้ให้ข้อมูลดังนี้

“ท่าน มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ ปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ได้ดี มีมนุษยสัมพันธ์ดี อารมณ์ขัน ไม่ถือตัว มีความรับผิดชอบสูง เอาใจใส่ต่อหน้าที่ เป็นที่พึ่งพาของบุคคลอื่นได้ ” (เพื่อนร่วมงานคนที่ 1)

“สามารถให้ข้อคิดที่ดี และให้กำลังใจผู้อื่นได้” (เพื่อนร่วมงานคนที่2)

## 2.7 มีความอดทนสูง

จากข้อมูลข้างต้นในเรื่องการสั่งสมประสบการณ์ในการทำงาน ความมุ่งมั่น เชื้อมั่น การคิดเชิงสร้างสรรค์ ด้วยภาระหน้าที่และตำแหน่งที่ต้องความรับผิดชอบงานที่มีมาก สิ่งหนึ่งที่กรณีศึกษาใช้ตลอดระยะเวลาการทำงานคือความอดทน ดังตัวอย่างคำกล่าวดังนี้

“พี่ทำโครงการ พี่คิดและเตรียมพร้อมตลอดเวลา แม้ยังไม่มีโอกาส พอมีโอกาสนั้นแล้วเราใช้โอกาสนั้นให้เป็นประโยชน์ จึงทำให้งาน ลื่นไหลไปได้” (กรณีศึกษา)

“การจัดตั้งสถาบันหลัก จากที่เราไม่มีอะไรเลย เริ่มจาก 0 บาท ตลอด  
ตั้งแต่ปี 2545 จนถึงปัจจุบัน จนเป็นสถาบันหลักจัดการศึกษาต่อเนื่องให้  
คนมากมาย” (กรณีศึกษา)

สอดคล้องกับตัวอย่างคำกล่าวผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

“ด้วยงานที่ต้องรับผิดชอบสูง แต่ท่านมี ความอดทนสูง ต่อแรงต้าน”  
(ผู้เกี่ยวข้องคนที่ 1)

## 2.8 การดำเนินชีวิตแนววิถีพุทธศาสนา แนวคิดแบบพอเพียง

การอบรมเลี้ยงดูจากครอบครัว บิดามารดา ถึงแวดล้อม วิธีการดำเนินชีวิตในสังคม  
เมืองแห่งพุทธศาสนา ทำให้กรณีศึกษาได้น้อมนำในการนำหลักการดำเนินชีวิตแบบวิถีพุทธ และ  
แนวคิดเศรษฐกิจแบบพอเพียงของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชมาใช้ในการดำเนินชีวิต  
ใช้ในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

ดังตัวอย่างคำกล่าวดังนี้

“มองด้านความพร้อมของปัจจัย 4 เราต้องเข้าใจคนเราไม่เหมือนกัน  
เลือกเกิดไม่ได้ แต่เรารู้ว่าเราอยู่ที่ไหน การใช้จ่าย การดำรงชีวิตเราเป็น  
อย่างไร แล้วเรามีสิ่งไหนที่จะเผื่อแผ่ให้ผู้อื่นได้ มันจะง่ายขึ้น พี่อาจจะ  
โชคดี ทางบ้านไม่ปัญหา พี่ไม่ต้องไปทำงานเพื่อหาเงินเลี้ยง จุนเจือใคร  
บางคนมีความจำเป็นไหนจะรถ ไหนจะคน พ่อแม่ สิ่งนี้เป็นความจำเป็น  
สำหรับเขา เราต้องเข้าใจเขา แต่ในขณะที่เดียวกัน เรามีพอกินพอใช้ ไม่  
ฟุ่มเฟือย พออยู่พอกิน และสามารถแบ่งปันผู้อื่นได้” (กรณีศึกษา)

ซึ่งสอดคล้องกับตัวอย่างคำกล่าวผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

“มัธยัสถ์ ไม่ฟุ่มเฟือย ท่านสมัตถะ ” (ผู้เกี่ยวข้องคนที่ 2)

สรุปด้านบุคลิกภาพของกรณีศึกษา เป็นผู้มีสุขภาพแข็งแรง มีท่าที่เป็นมิตร ยิ้มแย้ม  
สุขุม มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี การคิดดีทำดีมีคุณธรรม จริยธรรม เชื่อมมั่นในสิ่งที่ทำ เสียสละเพื่อ  
ประโยชน์ส่วนร่วม เป็นที่ปรึกษาให้แก่ผู้อื่นได้ตามความเหมาะสมทางด้านวิวุฒิ ดำเนินชีวิตแบบ  
วิถีพุทธและการน้อมนำแนวคิดความพอเพียง ที่ไม่ฟุ่มเฟือย เรียบง่าย และรู้จักประมาณตนในการ  
ดำรงชีวิต

### ประเด็นหลักที่ 3 มีความสามารถสูง

จากการแสดงออกด้านบุคลิกภาพของกรณีศึกษา ที่มองจากลักษณะที่แสดงออก  
ภายนอกเช่นท่าที่เป็นมิตร ยิ้มแย้ม สุขุม แล้ว บุคลิกภาพที่อยู่ภายในและแสดงออกด้านความคิด

ต่างๆ เช่น ด้านความคิดสร้างสรรค์ การมีคุณธรรมจริยธรรมที่ดี การเสียสละ ความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาองค์กรแล้ว นาวาอากาศหญิง ดร.โสพรรณ โปทะยะยังมีทักษะด้านความสามารถในด้านต่างๆ ที่เป็นประเด็นรองดังนี้

### 3.1 ความสามารถด้านบริหาร จัดการ

โดยกรณีศึกษาได้ใช้หลักการบริหารจัดการด้านการจัดการ เก็บรวบรวมข้อมูลจากการวิเคราะห์ข้อมูลด้านบุคลากรและการวิเคราะห์งาน เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาจัดการเพื่อมอบหมายงานให้ตรงกับคุณสมบัติและลักษณะของบุคคล ดังตัวอย่างคำกล่าวตอนหนึ่งว่า

“ปัญหาอุปสรรคเกิดขึ้นแน่นอน เราหลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่เราสามารถบริหารจัดการได้ ...” (กรณีศึกษา)

“เราต้องวิเคราะห์เขา เข้าใจเขา คึงข้อเด่นเขามาใช้ ทุกคนไม่มีใครดี หรือ สมบูรณ์ 100 %” (กรณีศึกษา)

สอดคล้องกับตัวอย่างคำกล่าวผู้ให้ข้อมูลดังนี้

“ท่านเป็นผู้นำทางด้านการปฏิบัติ ทำให้รู้จริงด้านการปฏิบัติ สามารถวิเคราะห์ เป็นที่ปรึกษา และเป็นแบบอย่างที่ดีได้” (ผู้เกี่ยวข้องคนที่ 1)

“มีการวางแผนงานไว้ ในทุกๆ ด้าน” (ผู้เกี่ยวข้องคนที่ 1)

ดังนั้นการบริหารจัดการงานจึงขอกกล่าวใน 2 ด้านคือ 1. ด้านการบริหารคน และ 2. ด้านการบริหารงาน

#### 3.1.1 บริหารจัดการด้านคน

โดยกรณีศึกษาเลือกวิธีในการพัฒนาศักยภาพบุคคล การส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ เกิดองค์ความรู้ เพราะบุคคลคือทรัพยากรที่มีคุณค่าที่ต้องมีการพัฒนาเป็นสิ่งแรกโดยใช้การเรียนรู้ เป็นการพัฒนาศักยภาพของบุคคลให้มีความรู้ ความสามารถด้านความคิดหรือการปฏิบัติงานที่อิสระที่จะส่งผลต่อคุณภาพการปฏิบัติงาน การมีความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร แสวงหาความร่วมมือ มีบรรยากาศที่ดีในองค์กร ดังตัวอย่างคำกล่าวดังนี้

“การสร้างคนและผลักดันคนและงานจะมีมาก” (กรณีศึกษา)

ดังตัวอย่างข้อมูลด้านการดำเนินงาน ที่การเกิดผลจากความร่วมมือในการพัฒนาคนดังนี้

##### 1) การส่งเสริมและสร้างบุคลากรด้านการเรียนรู้ เพื่อถ่ายทอดองค์ความรู้

ให้เกิดความต่อเนื่องและยั่งยืนในงาน เช่น การพัฒนาผู้สอน และการสร้างเครือข่ายผู้เชี่ยวชาญและผู้ปฏิบัติการพยาบาลขั้นสูงด้านการพยาบาลฉุกเฉิน หลักสูตร Trauma Life Support : Training for the Trainer



2) เน้นการสร้างเครือข่าย การทำงานเป็นทีม รับฟังความคิดเห็น และนำมาวิเคราะห์ ปรับปรุงแก้ไขให้เกิดคุณภาพงานอยู่เสมอ

ซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวผู้ให้ข้อมูลดังนี้

“มีการสร้างเครือข่ายด้านวิชาการเพื่อใช้ในการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง” (ผู้บังคับบัญชา)

“ถ้าย้อนกลับไปดูผลงาน จะพบว่าผลงานที่เป็นชื่อที่เพียวๆ จะน้อยมาก พี่จะไม่ทำคนเดียว เป็นทำงานอยู่เบื้องหลังจะเยอะ”

(กรณีศึกษา)

3) การใช้หลักฐานเชิงประจักษ์ ในทีมงานวิจัยเข้ามาวางแผนในด้านการพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานด้านการพยาบาลหรืองานอื่นๆ สร้างความไว้วางใจ ความน่าเชื่อถือ การสร้างเครือข่าย ทำงานเป็นทีม

### 3.1.2 บริหารจัดการด้านงาน

จากการศึกษาและการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ อาจกล่าวได้กรณีศึกษา มีคุณลักษณะด้านการบริหารจัดการด้านงานดังนี้

1) หลักการจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์

2) การใช้กลยุทธ์ต่างๆ ในการขับเคลื่อนการทำงานและผลงานขององค์กร

กรณีศึกษามีความโดดเด่นด้านการจัดการเรื่องเวลา มีการวางแผนระยะเวลาการทำงานในแต่ละช่วงอยู่ตลอดเวลา มีแรงกระตุ้นและกลยุทธ์การขับเคลื่อนที่จะทำให้งานไปสู่ความสำเร็จ ดังตัวอย่างคำกล่าวดังนี้

“มีการพัฒนาตนเองและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง คือ การรู้จักเตรียมความพร้อมของตัวเองไว้ตลอดเวลา เมื่อมีโอกาสเราจะได้ใช้โอกาสนั้นได้อย่างเต็มที่” (กรณีศึกษา)

“เตรียมตัวคุณให้พร้อมตลอดเวลา เมื่อมีโอกาสเวลามาถึง ต้องใช้การวางแผนและศักยภาพที่คุณมีอยู่” (กรณีศึกษา)

การใช้กลยุทธ์ต่างๆ ในการขับเคลื่อนการทำงานและผลงานขององค์กรดังนี้

(1) การใช้หลักสัมพันธภาพ แบบ กัลยาณมิตร

(2) การฟังความคิดเห็นผู้อื่น และไตร่ตรอง อย่างมีเหตุ และผล

(3) การสร้างและกระตุ้นให้เกิดการทำงาน โดย การกล่าวยกย่องชมเชยผู้อื่น

(4) ความกตัญญู รู้คุณ บิดา มารดา ครู อาจารย์

### 3.2 การก้าวทันเทคโนโลยี และ สารสนเทศ

จากข้อมูลและการสัมภาษณ์กรณีศึกษาพบว่า มีความสามารถรอบรู้ และชำนาญงานด้านการใช้เทคโนโลยี และสารสนเทศในการพัฒนางาน จะเห็นได้จากผลงานการพัฒนามุมแห่งการเรียนรู้ โดยการจัดเป็น Internet area สำหรับช่วยในการค้นคว้า หาความรู้ การแลกเปลี่ยนด้านการเรียนรู้ด้านผลงาน การวิจัย วิชาการต่างๆ กับองค์กรภายในประเทศและต่างประเทศ โดยการใช้เครือข่ายที่สามารถเชื่อมโยงได้ทั่วโลก

ดังตัวอย่างคำกล่าวผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

“ท่านมีสติปัญญาดี รอบรู้ เฉลียวฉลาด แสวงหาความรู้ใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย” (ผู้เกี่ยวข้องคนที่ 2)

### 3.3 การทำงานเป็นทีม / สร้างทีม / เครือข่าย

นอกจากมีความรอบรู้ด้านเทคโนโลยี และ สารสนเทศแล้วกรณีศึกษา เป็นผู้มีความสามารถใช้ฐานความรู้ที่มีอยู่ต่อยอดเพื่อขยายเครือข่ายด้านวิชาการ งานวิจัย โดยใช้หลักการทำงานเป็นทีม เช่น หลักสูตร Trauma Life Support : Training for the trainer โดยการพัฒนาผู้สอน และการสร้างเครือข่ายผู้เชี่ยวชาญและผู้ปฏิบัติการพยาบาลขั้นสูงด้านการพยาบาลฉุกเฉิน การบาดเจ็บและสาธารณสุข เพื่อรองรับการเป็นผู้สอนและพยาบาลที่เลี้ยงในการถ่ายทอดความรู้ ทักษะการช่วยชีวิตผู้บาดเจ็บ และการฝึกภาคปฏิบัติ หลักสูตรการพยาบาลเฉพาะทาง รวมทั้งการขยายเครือข่ายฝึกอบรม โดยจัดการฝึกอบรม Trauma Life Support : Training for the trainer เพื่อพัฒนาผู้สอนซึ่งจะทำหน้าที่ให้ความรู้ ทักษะ และขยายองค์ความรู้ด้านการช่วยชีวิตผู้บาดเจ็บทั้งยังขยายผล เกิดการแลกเปลี่ยนบุคลากรด้านการพยาบาล เพื่อศึกษาดูงาน ในต่างประเทศ ดังจะเห็นได้จากการจัดส่งพยาบาลเพื่อศึกษาดูงาน ณ. Intermountain medical center Utah สหรัฐอเมริกา

สอดคล้องกับตัวอย่างคำกล่าวผู้ให้ข้อมูลดังนี้

“ถ้าย้อนกลับไปดูผลงาน จะพบว่าผลงานที่เป็นชื่อที่เพียวๆ จะน้อยมาก ที่จะไม่ทำคนเดียว เป็นทำงานอยู่เบื้องหลังจะเยอะ การสร้างคนและผลักดันคน และงานจะมีมากเช่น การอบรม บุคคลกรใน 3 จังหวัดชายแดนใต้ หลักสูตร Trauma Life support ที่ขอนแก่น การทำงานเป็นทีม และฟังเสียง Feed back มาเพื่อปรับปรุง ทุกคนช่วยกันทำงาน สิ่งนั้นจึงเกิด” (กรณีศึกษา)

“งานทุกงานจะสำเร็จโดยผู้เดียวไม่ได้ ต้องทำงานเป็นทีม”

(เพื่อนร่วมงานคนที่ 2)

### 3.4 มีทักษะการฟังที่ดี

จากการสัมภาษณ์และเก็บข้อมูลพบว่ากรณีศึกษา มีการฟังและคิดวิเคราะห์ อย่างมีเหตุ มีผล เพื่อศึกษาข้อมูลนั้นๆ ให้เข้าใจในเนื้อความ ดังตัวอย่างคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลดังนี้

“คุณต้องวิเคราะห์ ต้องเข้าใจคน เราเป็นปุถุชนธรรมดา เราต้องศึกษา และเข้าใจเขา ...” (กรณีศึกษา)

สอดคล้องกับตัวอย่างคำกล่าวผู้ให้ข้อมูลดังนี้

“ท่าน เป็นผู้ที่ มีทักษะในการฟังที่ดี สนใจ รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และให้มีการนำเสนอความคิดอย่างอิสระ มีความเข้าใจผู้อื่น”

(เพื่อนร่วมงานคนที่ 1)

จากข้อมูลสรุปได้ว่ากรณีศึกษา มีทักษะความสามารถในด้านการบริหาร จัดการ ซึ่งถือว่าเป็นหัวใจหลักที่สำคัญในการบริหารของผู้นำในสภาพการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ความรอบรู้และก้าวทันเทคโนโลยีที่รองรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม ความสามารถด้านการเป็นผู้ฟังที่ดี ซึ่งเป็นทักษะที่สำคัญในพัฒนาให้กิจการงานเป็นทีม เพื่อสร้างเครือข่าย และความต่อเนื่องในงานที่พัฒนาเป็นพลังที่ขับเคลื่อนให้การดำเนินงาน ไปได้ตามที่ตั้งไว้ได้อย่างต่อเนื่องจนถึงปัจจุบัน

### ตอนที่ 3 ปัจจัยส่งเสริมที่ทำให้นาวาอากาศเอกหญิงดร.โสพรรณ โปทะยะได้รับรางวัล พยาบาลดีเด่น

จากข้อมูลข้างต้นในการศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำของกรณีศึกษาพบว่ามี คุณลักษณะที่เป็นประเด็นหลัก 3 ด้าน คือ 1. มีสติปัญญาและความเชี่ยวชาญ 2. มีบุคลิกภาพและความคิดดี 3. มีความสามารถสูง ยังพบปัจจัยส่งเสริมความสำเร็จของกรณีศึกษาที่ทำให้ได้รับรางวัลพยาบาลดีเด่น จาก 1.การเลี้ยงดูที่ดีของบิดา มารดา 2.การมีสภาพแวดล้อมภายนอกที่ดี

#### 3.1 การเลี้ยงดูที่ดีของบิดา มารดา

จากการเก็บข้อมูลและสัมภาษณ์ กรณีศึกษา พบว่า การหล่อหลอม กล่อมเกลา และการเลี้ยงดูจากบิดา มารดา ที่มีสังคม และวัฒนธรรม การเลี้ยงดูแบบวิถีพุทธ เรียบง่าย พอเพียง ไม่ฟุ้งเฟ้อ มีความเอื้อเฟื้อ ต่อแก่ผู้อื่น เป็นปัจจัยเริ่มต้นในปลูกฝังให้กรณีศึกษาได้ยึดถือ และนำมาเป็นแบบอย่างในการดำเนินชีวิตและใช้เป็นแนวทางในการทำงาน การอยู่ร่วมทำประโยชน์ ให้แก่องค์กร และสังคม การปลูกฝังด้านบุคลิกภาพ ความคิด ที่ส่งผลสะท้อนให้เห็นด้าน

บุคลิกภาพภายนอกที่มีท่าทีเป็นมิตร ยิ้มแย้ม เป็นที่ปรึกษาแก่ผู้อื่นได้ มีความคิดสร้างสรรค์ คิดวิเคราะห์ ทำความเข้าใจผู้อื่น การทำประโยชน์ให้แก่สังคมโดยส่วนรวม ดังตัวอย่างคำกล่าวดังนี้

“น่าจะเป็น Model จากคุณพ่อ คุณแม่ คือตั้งแต่เด็กที่มองเห็นได้ คือการให้ คือ Give no take แต่ความหมายตอนเด็กๆ เราไม่เข้าใจ แต่พอโตขึ้น จึงรู้ว่า คือการให้มากกว่ารับ นั่นเอง”

(กรณีศึกษา)

“ยังมีหลายๆเหตุการณ์ที่เป็นลักษณะ Give no take ที่ได้จากการสั่งสม และเห็น Model จากที่บ้านมาตั้งแต่วัยเด็ก”

(กรณีศึกษา)

จากข้อมูลด้านปัจจัยพื้นฐานการเลี้ยงดูที่ดีของบิดา มารดา ที่หล่อหลอม กล่อมเกลา ปลูกฝัง ตั้งแต่วัยเด็กส่งเสริมให้เกิดการหล่อหลอมให้เกิดขึ้นภายในของกรณีศึกษาและแสดงออกทางบุคลิกภาพในด้านต่างๆ เช่น ด้านสติปัญญา ความคิดเชิงสร้างสรรค์ วิเคราะห์ความสามารถในด้านต่างๆ เช่น ความสามารถด้านสัมพันธภาพ การให้กำลังใจตนเองและผู้อื่น มุ่งมั่น เชื่อมั่น ความสามารถในการฟังที่ดี ความสามารถด้านการบริหารจัดการ ดังตัวอย่างคำกล่าวดังนี้

“เห็นอะไร มองอะไร คือความท้าทาย ปัญหาอุปสรรคเกิดขึ้นแน่นอน เราหลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่เราสามารถบริหารจัดการได้ แล้วเมื่อไรที่เรามองทุกๆสิ่งท้าทาย ที่เชื่อว่าเราทำได้ เพราะฉะนั้นเวลาที่เราต้องทำให้เต็มที่” (กรณีศึกษา)

“งานด้านวิชาการเป็นการพัฒนาให้เกิดการเรียนรู้ พัฒนาค้น พัฒนางาน ”

### 3.2 การมีสภาพแวดล้อมภายนอกที่ดี

จากข้อมูลการสัมภาษณ์ กรณีศึกษาพบว่า ปัจจัยจากสิ่งแวดล้อม เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่สำคัญต่อการส่งเสริมความสำเร็จของกรณีศึกษาดังนี้

#### 3.2.1 ผู้บังคับบัญชาเพื่อนร่วมงาน

โดยกรณีศึกษาได้รับโอกาสจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ด้านการทำงานที่ตรงตามความสามารถของกรณีศึกษา การสนับสนุนและส่งเสริม การให้โอกาส ให้ความสำคัญในการทำงานให้เกิดการพัฒนา การนำเสนอเพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาโดยได้รับความไว้วางใจ และเป็นที่ยอมรับของคนในองค์กร และนอกองค์กรอย่างกว้างขวาง ดังตัวอย่างคำกล่าวดังนี้

“แรกๆ ที่อยู่ตึกพิเศษ แล้วย้ายไปอยู่ ICU แรกๆ ไม่น่าสนใจ ไม่มีความรู้ตรงนั้นเลย แต่เราก็มีความรู้สึกที่เราต้องดูแลในกลุ่มผู้ป่วย Head

*injury* ที่ต้องเชื่อมประสานกับห้องอุบัติเหตุฉุกเฉิน เวลาส่งคนไข้มา เพราะอาการจะเปลี่ยนแปลงในทางที่ลดลงเร็วมาก เกิด ช่องว่างเกิด ปัญหากับผู้ป่วยมาก เราจึงเริ่มศึกษาตั้งแต่เขาเกิดอุบัติเหตุ เข้าไป *Involved* เก็บข้อมูล มีสถิติ (ตอนนั้น ไม่มีใครสนใจทำเรื่องนี้เลย) เราจะ ช่วยในสิ่งที่เราเห็น ตั้งแต่การรับ ผู้ป่วย *Head injury* ณ.จุดเกิดเหตุ การ ดูแลต่อเนื่อง ผู้ที่ได้รับผลกระทบกับครอบครัว สังคม มันจึงเป็นการ ทำงานที่ต่อเนื่องมาถึงปัจจุบัน” “ซึ่งจากการศึกษาเรื่องนี้ ได้รับความ สนใจจากสรรพ.ด้านการพัฒนางานให้เกิดงานคุณภาพแก่องค์กร ใช้เป็น แบบอย่างในการศึกษาดูงาน ที่โรงพยาบาลด้วย ” (กรณีศึกษา)

สอดคล้องกับตัวอย่างคำกล่าวผู้ให้ข้อมูลดังนี้

“มีความสามารถมององค์กรในภาพรวม จะไม่มองจุดใดจุดหนึ่ง แต่จะ มองในภาพใหญ่เช่นการเตรียมบุคลากร การฝึกอบรม สำหรับการเป็น *Excellent center* สามารถให้ข้อเสนอแนะกับผู้บังคับบัญชาในสิ่งที่ จะ เกิดในอนาคต เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาได้ตัดสินใจ เช่นการส่งบุคลากรเข้า อบรม” (เพื่อนร่วมงานคนที่ 2)

### 3.2.2 ครู อาจารย์ เพื่อนร่วมวิชาชีพ

การศึกษาและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ทำให้กรณีได้เห็นต้นแบบของครู อาจารย์ เพื่อน และ บุคคลในวิชาชีพ ทำให้เกิดความมุ่งมั่นด้านการศึกษาต่อเนื่อง และการพัฒนา ตนเอง จนสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก ได้รับวุฒิปริญญาที่มีความรู้ความชำนาญเฉพาะทาง สาขา การพยาบาลอายุรศาสตร์-ศัลยศาสตร์ จากสภาการพยาบาล และมีแรงบันดาลใจที่จะทดแทนคุณ สถาบันและวิชาชีพ จึงนำความรู้ ประสบการณ์ที่ได้รับมาพัฒนา เพื่อให้บุคลากรพยาบาลตระหนัก ถึงความสำคัญด้านการศึกษาต่อเนื่อง และเป็นการขยายโอกาสให้แก่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการ พยาบาลทั้งในและนอกองค์กร ดังตัวอย่างคำกล่าวดังนี้

“ยิ่งมาเรียนปริญญาโท เราก็ยังทำงานช่วยวิชาชีพเราได้มาก ได้เห็น *Model* จากครู อาจารย์เช่นอาจารย์ ทศนา อาจารย์เพ็ญศรี หรือท่านอื่นๆ ที่ได้ทำ ให้กับสังคม เป็นตัวอย่างที่เราต้องทำแบบนี้ ให้กับองค์กรวิชาชีพ ให้กับ ประเทศชาติ” (กรณีศึกษา)

การได้เข้าร่วมดำเนินงานและกิจกรรมต่างๆ ในองค์กรวิชาชีพ ทำให้เห็นแบบอย่าง ความรัก ความสามัคคี ความร่วมมือในการพัฒนาวิชาชีพ ความเสียสละ บำเพ็ญและทำประโยชน์ต่อ

ส่วนรวม ทำให้กรณีศึกษาเป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวาง ทั้งในและต่างประเทศ จะพบได้จากผลงานดังต่อไปนี้

- 1) การพัฒนาผู้สอน และการสร้างเครือข่ายผู้เชี่ยวชาญและผู้ปฏิบัติการพยาบาลขั้นสูง ด้านการพยาบาลฉุกเฉิน หลักสูตร Trauma Life Support : Training for the Trainer
  - (1) การเข้าร่วมและพัฒนาระบบบริการพยาบาลสาธารณสุข สมาคมพยาบาลแห่งประเทศไทย
  - (2) การจัดทำผลงานด้านวิชาการต่างๆ เช่น โครงการเพิ่มพูนความรู้และฟื้นฟูวิชาการแก่พยาบาลฉุกเฉินและสาธารณสุข
  - (3) โครงการแลกเปลี่ยนในการศึกษา คูงานของพยาบาลกับต่างประเทศเช่น Intermountain medical center Utah America เป็นต้น

### 3.2.3 ปัจจัยความต้องการพื้นฐานทั้ง 4 ด้าน

เป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่กรณีศึกษาให้ความสำคัญโดยมองว่าหากมีความพร้อมด้านความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ ประกอบด้วย 1. อาหาร 2. เครื่องนุ่งห่ม 3. ที่อยู่อาศัย 4. ยารักษาโรค แล้ว จะเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้การทำงาน ลดช่องว่างหรืออุปสรรคในการทำงานเกิดความสิ้นไหลในการทำงานของกรณีศึกษาได้

### 3.2.4 การดำเนินชีวิตแบบวิถีพุทธ และ เศรษฐกิจพอเพียง

การใช้หลักการดำเนินชีวิตแบบวิถีพุทธ และ การใช้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ควบคู่กันไปจากการเก็บข้อมูลและสัมภาษณ์กรณีศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านความพร้อมของปัจจัยสี่ ที่กรณีศึกษาได้กล่าวถึงแล้วนั้น ยังพบว่ากรณีศึกษายังมีการดำเนินชีวิตแบบวิถีพุทธเรียบง่าย ความเอื้อเฟื้อ คิดอย่างรอบคอบ พร้อมน้อมนำแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการครองตน ครองงาน ดังตัวอย่างคำกล่าวดังนี้

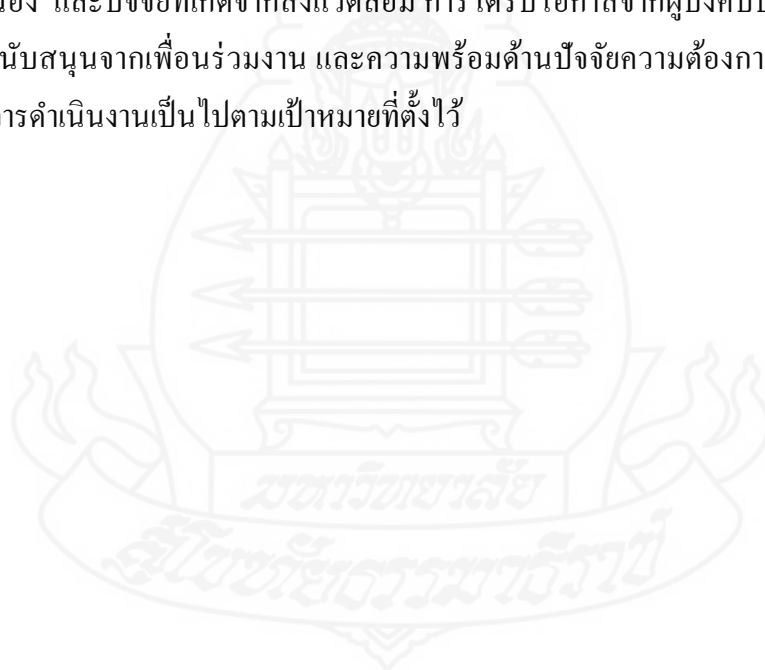
“หากมองด้านความพร้อมของปัจจัย 4 เราต้องเข้าใจคนเราไม่เหมือนกัน เลือเกิดไม่ได้ แต่เรารู้ว่าเราอยู่ที่ไหน การใช้จ่าย การดำรงชีวิตเราเป็นอย่างไร แล้วเรามีสิ่งไหนที่จะเผื่อแผ่ให้ผู้อื่นได้ มันจะง่ายขึ้น

พี่อาจจะโชคดี ทางบ้านไม่ปัญหา พี่ไม่ต้องไปทำงานเพื่อหาเงินเลี้ยง จุนเจือใคร บางคนมีความจำเป็นไหนจะรด ไหนจะคนพ่อแม่ สิ่งนี้เป็นความจำเป็นสำหรับเขา เราต้องเข้าใจเขาแต่ในขณะเดียวกัน เรามีพอกินพอใช้ ไม่ฟุ่มเฟือย พออยู่พอกิน และสามารถแบ่งปันผู้อื่นได้” (กรณีศึกษา)

สรุปได้ว่าการเสริมสร้างคุณลักษณะภาวะผู้นำของกรณีศึกษาคือการได้รับการเลี้ยงดู  
 กลุ่มมาจากบิดา มารดา ปลูกฝังให้รู้จักการให้ เอื้อเฟื้อ การใฝ่รู้ เรียนรู้ และได้เห็นแบบอย่างที่ดี  
 จาก ครูอาจารย์ การได้รับโอกาสและการส่งเสริมสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน จึงส่งเสริมให้  
 กรณีศึกษาประสบผลสำเร็จในการทำงานเกิดประสิทธิผล และประสิทธิภาพของงาน

#### **สรุปคุณลักษณะภาวะผู้นำกรณีศึกษาที่ได้รับรางวัลพยาบาลดีเด่น**

คุณลักษณะภาวะผู้นำประกอบด้วย การเรียนรู้และความเชี่ยวชาญในงาน เกิดจาก  
 กรณีศึกษามีความใฝ่รู้เรียนรู้อยู่ตลอดเวลา มีวิสัยทัศน์ ใช้การจัดการความรู้นำมาเปลี่ยนแปลง  
 กระบวนการทำงาน เกิดการยอมรับในสหสาขาวิชาชีพ เป็นผู้มีความคล่องตัว มีมนุษยสัมพันธ์ดี  
 การเสียสละ การให้ เป็นคนดีมีคุณธรรม ใช้หลักการดำเนินชีวิตแบบวิถีพุทธ และแนวคิดเศรษฐกิจ  
 พอเพียง ความสามารถในการบริหารจัดการที่ดีซึ่งนอกจากคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ทำให้ได้รับ  
 รางวัลพยาบาลดีเด่นแล้ว ปัจจัยส่งเสริมความสำเร็จที่ทำให้กรณีศึกษาได้รับรางวัลคือ การเลี้ยงดู  
 กลุ่มมาจากบิดา มารดา เกิดจากตัวกรณีศึกษาเองในด้านการใฝ่รู้ เรียนรู้ตลอดเวลา พัฒนาตนเอง  
 อย่างต่อเนื่อง และปัจจัยที่เกิดจากสิ่งแวดล้อม การได้รับโอกาสจากผู้บังคับบัญชา การได้รับการ  
 ส่งเสริมสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน และความพร้อมด้านปัจจัยความต้องการพื้นฐานทั้ง 4 ด้าน  
 จนทำให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้



## บทที่ 5

### สรุปผลการศึกษา และการเสนอแนะ

ในการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง กรณีศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้ปฏิบัติการดีเด่น สาขาการบริการพยาบาล ระดับตติยภูมิ จากสภาการพยาบาล เป็นการวิจัยกรณีศึกษา (A case Study research) ผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะตามลำดับดังนี้

#### 1. สรุปผลการวิจัย

##### 1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.1.1 เพื่อศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านต่างๆ ของหัวหน้าวิชาการ กองการพยาบาล โรงพยาบาลภูมิพลอดุลยเดช

1.1.2 เพื่อศึกษาปัจจัยส่งเสริมที่ทำให้ได้รับรางวัลพยาบาลดีเด่นสาขาการบริการพยาบาล ประเภทผู้ปฏิบัติการพยาบาล ในระบบบริการสุขภาพระดับตติยภูมิ จากสภาการพยาบาล

##### 1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

1.2.1 กรณีศึกษา ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ คือนาวาอากาศเอกหญิง ดร.โสพรรณ โทพะยะ และผู้เกี่ยวข้องที่ทำงานกับกรณีศึกษา จำนวน 5 คน ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา (ผู้อำนวยการกองการพยาบาล โรงพยาบาลภูมิพลอดุลยเดช) ผู้ได้บังคับบัญชา 2 คน ผู้ร่วมงาน 2 คน

1.2.2 เครื่องมือการวิจัยที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสัมภาษณ์ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยศึกษาเอกสารและงานวิจัยต่างๆ เครื่องมือในการศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้ถูกสร้างขึ้นจากกรอบแนวคิดประกอบด้วยแบบสัมภาษณ์กรณีศึกษาและผู้เกี่ยวข้อง

##### 1.3 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

ผู้ศึกษาได้นำแบบสัมภาษณ์คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้ปฏิบัติการดีเด่น สาขาการบริการพยาบาล ระดับตติยภูมิ นำไปตรวจสอบความตรงของเนื้อหา ภาษา ความชัดเจน โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 2 ท่านและทำการปรับแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ

##### 1.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

1.4.1 ข้อมูลที่ได้จากแหล่งข้อมูล คือจากเอกสาร และการสัมภาษณ์กรณีศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้อง



**1.4.2 การวิเคราะห์ข้อมูล** ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) มาเปรียบเทียบกับแนวคิดทางทฤษฎีเป็นกรอบแนวคิด

### 1.5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ได้รวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษาได้จัดเรียงข้อมูลและเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของข้อมูล จัดระบบความหมายของข้อมูลเน้นกลุ่มประเด็นหลัก ประเด็นรอง ซึ่งพอจะสรุปได้ดังนี้

#### 1.5.1 สรุปประเด็นคุณลักษณะภาวะผู้นำของกรณีศึกษา ได้ 3 ประเด็นหลัก ดังนี้

**ประเด็นหลักที่ 1 มีสติปัญญาและความเชี่ยวชาญ** ประกอบด้วย 1) มีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา 2) การได้รับเกียรติและการยอมรับจากวิชาชีพอื่น 3) เป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ 4) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง 5) การใช้ความรู้เพื่อถ่ายทอดแก่บุคลากรและต่อยอดเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

**ประเด็นหลักที่ 2 มีบุคลิกภาพและความคิดดี** ประกอบด้วย 1) การอุทิศตนและเสียสละการให้และสร้างประโยชน์เพื่อส่วนรวม 2) ด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ดี 3) มีความคิดดีและเข้าใจผู้อื่น 4) มีคุณธรรม จริยธรรม 5) มีความมุ่งมั่น ความศรัทธา ในสิ่งที่ทำ 6) มีวิสัยทัศน์ที่เหมาะสม 7) มีความอดทนสูง 8) การดำเนินชีวิตแนววิถีพุทธศาสนา แนวคิดแบบพอเพียง

**ประเด็นหลักที่ 3 มีความสามารถสูง** ประกอบด้วย 1) ความสามารถด้านบริหาร จัดการ 2) การก้าวทันเทคโนโลยี และ สารสนเทศ 3) การทำงานเป็นทีม / สร้างทีม / เครือข่าย 4) มีทักษะการฟังที่ดี

#### 1.5.2 ปัจจัยส่งเสริมความสำเร็จที่ทำให้ได้รับรางวัลดีเด่น ของกรณีศึกษาคือ

1) การเลี้ยงดูที่ดีของบิดา มารดา ที่เกิดการ กล่อมเกลา จากบิดา มารดา หล่อหลอมให้เกิดบุคลิกภาพที่ดี 2) การมีสภาพแวดล้อมภายนอกที่ดี 2.1) ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน 2.2) ครู อาจารย์ เพื่อนร่วมวิชาชีพ แบบ เครือข่าย 2.3) ปัจจัย ความต้องการพื้นฐานทั้ง 4 ด้านประกอบด้วย 1) อาหาร 2) เครื่องนุ่งห่ม 3) ที่อยู่อาศัย 4) ยารักษาโรค และ 2.4) การดำเนินชีวิตแบบวิถีพุทธ และ เศรษฐกิจพอเพียง

## 2. อภิปรายผล

ผลการศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้ปฏิบัติการดีเด่น สาขาการบริการพยาบาล ระดับตติยภูมิ จากสภากาชาดไทย กรณีศึกษาของนาวาอากาศเอกหญิงดร.โสพรรณ โพทะยะ หัวหน้าวิชาการ กองการพยาบาล โรงพยาบาลภูมิพลอดุลยเดช ผู้ศึกษาได้อภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาดังนี้

**2.1 คุณลักษณะภาวะผู้นำ** ของกรณศึกษา เรียงลำดับตามความสำคัญของประเด็นหลัก ได้แก่ คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านสติปัญญา ด้านบุคลิกภาพ/ความคิด และด้านความสามารถ คุณลักษณะภาวะผู้นำของกรณศึกษามีความสอดคล้อง 3 ประเด็นหลักที่สอดคล้องกับ กับทฤษฎี คุณลักษณะภาวะผู้นำของ Stogdill et.al., 1981 (อ้างในสุจิตรา เหลืองอมรเลิศและอภิญา จำปามูล, (2549) ทั้ง 6 กลุ่ม ได้แก่

- 1) **ลักษณะทางกาย** เป็นผู้ที่มีความสุขภาพแข็งแรง คล่องแคล่ว รักการดูแลสุขภาพ
- 2) **บุคลิกภาพ** เป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง มุ่งมั่น มีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน การตัดสินใจที่เฉียบขาด จับใจ การให้ มีความอดทน การเสียสละ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความเหมาะสมตามวิถีชีวิตที่เหมาะสม
- 3) **สติปัญญา ความสามารถ** เป็นผู้ที่ใฝ่รู้ มีความรอบรู้ มีการเรียนรู้ตลอดเวลา มีทักษะการปฏิบัติงานจนเกิดความเชี่ยวชาญในงาน ความรอบรู้และก้าวทันเทคโนโลยี และ สารสนเทศ มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ความสามารถในการคิด วิเคราะห์ข้อมูล วางแผน การทำงาน การบริหารจัดการ สร้างงานวิจัยให้เห็นเป็นหลักฐานเชิงประจักษ์ ทำให้เกิดการยอมรับ และการเปลี่ยนแปลงในองค์กร
- 4) **ฐานะทางสังคม** เป็นหัวหน้างานวิชาการ กองการพยาบาล โรงพยาบาลภูมิพลอดุลยเดช มีการศึกษาดีที่มีการพัฒนาตนเองด้านการศึกษาอย่างต่อเนื่อง จากหน้าที่และตำแหน่งที่ปฏิบัติงานอยู่ จึงเป็นภาวะผู้นำที่ต้องมีโดดเด่นด้านวิชาการ ที่ใช้การจัดการความรู้มาพัฒนา ส่งเสริม สนับสนุนเพื่อพัฒนาคน พัฒนาหน่วยงาน พัฒนาองค์กร องค์กรวิชาชีพได้อย่างดี
- 5) **การเข้าสังคม** เป็นผู้ที่มีความมุ่งมั่น และเสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวมในการพัฒนาวิชาชีพ แสวงหาความร่วมมือในการสร้างเครือข่ายวิชาชีพในการพัฒนางานด้านวิชาการ การผลิตหลักสูตรต่างๆเพื่อพัฒนาบุคลากรในวิชาชีพ
- 6) **ลักษณะของงานที่ต้องปฏิบัติ** เป็นผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์ ความอดทนสูง จากลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติด้านงานวิชาการ กรณศึกษาจึงมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาด้านทักษะความรู้ และทักษะการปฏิบัติ

สอดคล้องกับ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีการเรียนรู้ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Peter Senge (1990) ในรูปของการนำไปปฏิบัติของบุคคล ทีม และองค์กรอย่างต่อเนื่อง หลักการสำคัญ หลักการ (The fifth disciplines) ที่เป็นแนวทางการปฏิบัติเพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ทั้งองค์กร คือ 1) มุ่งมั่นเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตเพื่อความเข้าใจอย่างกระจ่าง รู้จริง รู้แจ้งและมีความเชี่ยวชาญ (Personal Mastery) 2) Mental Model การคิดและกระทำโดยใช้เหตุผลและหลักการที่ถูกต้อง (Mental Model) 3) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) 4) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision ) 5) การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems thinking) ซึ่งคุณลักษณะของผู้นำที่จำเป็น

สำหรับผู้บริหารทางการพยาบาลที่มีประสิทธิภาพ คือด้านสติปัญญาและความรู้ (ดารณี จามจรี 2546) สอดคล้องกับงานวิจัยของ (ตรีสรฯ พิมุข,2550) ว่าการศึกษาเป็นการสร้างคนให้รอบรู้ ทันเหตุการณ์ เพิ่มศักยภาพในการทำงานของพยาบาลวิชาชีพ ก่อให้เกิดคุณภาพทางการพยาบาล และการศึกษาช่วยสร้างเครือข่ายทางวิชาการ เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพ / ความคิด และความสามารถเป็นการแสดงออกด้านคุณลักษณะของผู้นำที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารทางการพยาบาลให้มีประสิทธิภาพ (ดารณี จามจรี, 2546) ซึ่งคุณลักษณะภาวะผู้นำของวิชาชีพการพยาบาลดังกล่าว คือความสามารถของบุคคลที่เป็นผู้สร้างสรรค์และพัฒนาวิชาชีพการพยาบาลให้มีความเป็นวิชาชีพ ที่ชัดเจน โดดเด่นเป็นที่ยอมรับทั้งในและต่างประเทศ เป็นแบบอย่างที่ดีแก่สมาชิกและทำให้เกิดอำนาจเชี่ยวชาญเชิงวิชาชีพ ทำให้บุคคลอื่นรับรู้ถึงคุณค่า และประโยชน์ที่พยาบาลมีต่อสังคม (Miller,1988)

สอดคล้องกับแนวคิดของยูคัล (Yukl,1998) ว่าลักษณะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลสูงจะต้องมีแรงจูงใจ และทักษะความสามารถ มีความคิด รอบคอบ สอดคล้องกับ การมีภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของ Kouzes&Posner (1987) คิดค้นกระบวนการทำงานที่ท้าทาย (Challenging the process) ผู้นำที่เป็นแบบอย่างต้องเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงานคิดค้นกระบวนการทำงาน ที่เป็นนวัตกรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร กล้าเสี่ยงและเรียนรู้จากความผิดพลาด (Learning by mistaking) โดยนำประสบการณ์ที่ผิดพลาดมาเรียนรู้ร่วมกันกับผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่สืบหาผู้กระทำผิดเพื่อตำหนิหรือลงโทษ ผู้นำต้องมีทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สามารถรวบรวมให้เกิดความสามัคคี การที่กรณีศึกษามีโอกาสได้ทำงานที่ท้าทายความสามารถด้านงานวิชาการของโรงพยาบาลภูมิพลอดุลยเดช สอดคล้องกับบุคลิกภาพของกรณีศึกษาที่ใฝ่รู้ รอบรู้ ส่งผลด้านการวางแผน จัดการในงาน ให้เกิดความต่อเนื่องในงานที่ตนพัฒนา ด้วยการสร้างผลงานด้านวิชาการแก่วงการวิชาชีพ สร้างเครือข่ายวิชาการทำให้เป็นที่ยอมรับ สอดคล้องกับงานวิจัยของ (นิภา มีเครือรอด ,2542) ว่าการมีโอกาสดำเนินงานที่ท้าทายความสามารถการสร้างผลงานด้านวิชาชีพการพยาบาลเป็นวิธีการในพัฒนาภาวะผู้นำด้านวิชาชีพการพยาบาล สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชฎาภรณ์ ก้อนจันเต๊ะ (อังกะไน เพ็ญศรี ชุนไช้ ,2540) ว่าคุณลักษณะของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ 5 ด้านได้แก่ 1) การอยู่รวมกันในสังคม 2) ซื่อสัตย์ 3) ความเชื่อมั่นในตนเอง 4) กล้าตัดสินใจ และ 5) ความรอบรู้

ในประเด็นที่นอกเหนือจากประเด็นคุณลักษณะภาวะผู้นำ ด้านสติปัญญา และความรู้เชี่ยวชาญของกรณีศึกษาสภาพความแตกต่างด้านสังคม วิธีการดำเนินชีวิต ความเป็นอยู่ ของกรณีศึกษาที่ได้รับการอบรม เลี้ยงดูที่ดี กล่อมเกลา จากบิดา มารดา การได้แบบอย่างที่ดีจากครูอาจารย์ ให้รู้จักการให้ การเสียสละ เอื้อเฟื้อ การตอบแทนบุญคุณ ส่งผลให้เกิดมุมมองด้านความคิด การ

รู้จักประมาณตน มีความพร้อมด้านปัจจัย 4 ที่พอเพียง และดำเนินชีวิตที่เรียบง่าย นั้นมีความสอดคล้องตามแนวคิดพุทธศาสนา ที่สอนให้มนุษย์บันดาลชีวิตของตนเองด้วยผลแห่งการกระทำของตน คิดดี ทำดี ย่อมได้รับผลกรรมดี สอนให้พึ่งตนเอง สอดคล้องกับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว การอยู่บนพื้นฐานทางสายกลาง และความไม่ประมาณ คำนึงถึงความพอประมาณ ความมีเหตุ มีผล ตลอดจนการใช้ความรู้อย่างรอบคอบและคุณธรรม เป็นการสร้างภูมิคุ้มกันที่ดีในตัวเอง

#### ประโยชน์ที่ได้รับจากการศึกษา

- 1) เป็นการเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจที่ลึกซึ้ง เกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ประสบผลสำเร็จจนได้รับรางวัลพยาบาลดีเด่นสาขาการบริการพยาบาล ประเภทผู้ปฏิบัติการพยาบาลในระบบบริการสุขภาพระดับตติยภูมิ จากสภาการพยาบาล ว่าต้องมีคุณลักษณะในด้านสติปัญญา รอบรู้ เฉลียวฉลาด ด้าน พฤติกรรม / ความคิด ในเชิงสร้างสรรค์ การเสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนตน ด้านความสามารถที่ต้องมีทักษะด้านการบริหาร จัดการ การทำงานเป็นทีม การมีสัมพันธภาพและเป็นผู้ฟังที่ดี ที่ส่งผลให้ประสบผลสำเร็จในงาน และการมีความสุขในการทำงานและการดำเนินชีวิต
- 2) ได้ใช้ เป็นแนวทางในการเตรียมผู้นำทางการพยาบาล เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับการบริหารจัดการหน่วยงานของตนเอง ซึ่งผู้นำต้องมีคุณลักษณะที่เหมาะสมจะช่วยนำและพัฒนาองค์กรได้และหน่วยบริการระดับตติยภูมิ
- 3) เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีแก่พยาบาลรุ่นต่อไปในการพัฒนาตนเอง การสำนึกถึงผู้ที่ได้สร้างประโยชน์ต่อการพัฒนาวิชาชีพเรา ที่เราควรยกย่องเชิดชู

### 3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ด้านบริหารและจัดการ ควรมีการศึกษาด้านเกณฑ์การพิจารณาพยาบาลดีเด่นในแต่ละสาขา ในระดับตติยภูมิ เพื่อใช้เป็นแนวทางมาใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อความก้าวหน้าในการก้าวสู่ตำแหน่งใหม่

3.2 ด้านวิชาการและงานวิจัย นักวิจัยสามารถศึกษางานวิจัยนี้ เป็นพื้นฐานในการศึกษางานวิจัยแบบกรณีศึกษา (A case study research) ในบุคคลอื่นต่อไป และสามารถใช้อยู่คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านสติปัญญา และความเชี่ยวชาญในงาน ด้านวิชาการ งานวิจัย แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นแบบอย่างในการพัฒนาบุคคล พัฒนาหน่วยงาน พัฒนาองค์กร และองค์กรวิชาชีพได้

3.3 ด้านบริการ สามารถนำผลการวิจัยในครั้งนี้ไปปรับใช้ด้านการจัดการความรู้ในองค์กร และต่อยอดด้านการพัฒนาระบบการให้บริการให้เกิดงานคุณภาพตามบริบทของแต่ละโรงพยาบาล

3.4 ด้านนโยบาย ควรมีการเสนอเป็นนโยบายในระดับสภากาการพยาบาลด้านการ กำหนดคุณลักษณะภาวะผู้นำทางการพยาบาลกับการก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งผู้บริหารในระดับปฐมภูมิ ทุติยภูมิ ตติยภูมิ และควรมีการส่งเสริมศึกษาเรื่องคุณลักษณะภาวะผู้นำอย่างกว้างขวางการเสนอ เป็นนโยบายเรื่องบันไดแห่งความสำเร็จของภาวะผู้นำในด้านการพัฒนาตนเอง หน่วยงาน องค์กร และการพัฒนาองค์กรวิชาชีพ เพื่อให้บุคลากรด้านการพยาบาล ตระหนักและเล็งเห็นคุณค่าใน วิชาชีพการพยาบาล





บรรณานุกรม

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สภามหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

## บรรณานุกรม

- ชฎาภรณ์ ก้อนจันต๊ะ (2550) “ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับ  
แรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการในโรงพยาบาลชุมชน  
เขต 2” วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาการบริหารการ  
พยาบาล มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ชัยเสกฐ์ พรหมศรี (2554) ภาวะผู้นำองค์กรยุคใหม่ พิมพ์ครั้งที่ 2 ธรรมกมลการพิมพ์
- ดารุณี จามจური (2546) “รายงานการวิจัย เรื่อง การศึกษาลักษณะผู้นำทางการพยาบาลที่พึงประสงค์”
- ตรีสรรา ภิมุข (2550) “ทัศนคติของผู้นำทางการพยาบาลในการพัฒนาวิชาชีพ : กรณีศึกษา  
ศาสตราจารย์ เกียรติคุณดร.วิจิตร ศรีสุพรรณ” วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตร  
มหาบัณฑิต สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- ทัศนา บุญทอง (2543) ศึกษากการปฏิรูประบบบริการพยาบาลที่สอดคล้องกับระบบบริการสุขภาพ  
ไทย ที่พึงประสงค์ในอนาคต กรุงเทพมหานคร ศิริยอดการพิมพ์
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2552) ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์ พิมพ์ครั้งที่ 7 กรุงเทพมหานคร  
ทริปเปิ้ลกรุ๊ป
- ทัศนา บุญทอง (2543) ศึกษากการปฏิรูประบบบริการพยาบาลที่สอดคล้องกับระบบบริการสุขภาพ  
ไทย ที่พึงประสงค์ในอนาคตกรุงเทพมหานคร ศิริยอดการพิมพ์
- ทัศนีย์ สงกา (2548) “บทบาทผู้นำทางการพยาบาลในคลินิก โรงพยาบาลระดับตติยภูมิ”  
วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- นิภา มีเครือรอด (2542) “การพัฒนาภาวะผู้นำด้านวิชาชีพการพยาบาลของ รองศาสตราจารย์  
ดร. วิเชียร ทวีลาภ” วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- บัวผัน เขตการ (2550) “ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำและประสิทธิผลการปฏิบัติงาน  
ของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลชุมชน จังหวัดนครสวรรค์” วิทยานิพนธ์ปริญญา  
พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- บุญทิพย์ สิริรังศรี (2540) “คุณลักษณะ ปัจจัยส่งเสริมความสำเร็จทางการศึกษา และเจตคติของ  
บัณฑิต พยาบาล มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช” สถาบันวิจัยและพัฒนาฝ่ายพัฒนา

และเผยแพร่ในงานวิจัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

บุญใจ ศรีสถิตนรากร (2551) ภาวะผู้นำและกลยุทธ์การจัดการองค์การพยาบาล ในศตวรรษที่ 21

พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

พิชาภพ พันธุ์แพ (2554) ผู้นำกับการจัดการการเปลี่ยนแปลง พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร

สำนักพิมพ์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

พิชาย รัตนคิดถ ก.ญ.เกื้อ (2552) *องค์การและการบริหารจัดการ* กรุงเทพมหานคร ไอดีซีพรีเมียร์

พวงรัตน์ บุญญานุกรณ์ (2544) “ก้าวใหม่สู่บทบาทใหม่ ในการบริหารการพยาบาล”

กรุงเทพมหานคร พระราม 4 ปรีณติง

วาริณี เอี่ยมสวัสดิกุล (2549) “ การประเมินผลระบบบริการสาธารณสุข ” ในประมวล

สาระชุดวิชา 51708 ระบบสุขภาพและการบริการ หน่วยที่ 15 หน้า 1-77 นนทบุรี

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช บัณฑิตศึกษา สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์

สกาวิ้อวสกุลสุทธิ (2552) “รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาล

โรงพยาบาลชุมชน” คุยฎิณีพนธ์ ปริญญญาปรัชญาคุยฎิณีบัณฑิต การพัฒนาทรัพยากร

มนุษย์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

สุจิตรา เหลืองอมรเลิศ (2549) “กลยุทธ์การบริหารจัดการระบบบริการพยาบาล” ในประมวล

สาระชุดวิชา การพัฒนาศักยภาพระบบบริการการพยาบาล หน่วยที่ 5 หน้า 1-47

นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช บัณฑิตศึกษาสาขาวิชาพยาบาลศาสตร์

อรพรรณ โตสิงห์ ผู้นำทางการพยาบาลกับการใช้ความรู้ (2553) หน่วยที่ 8 หน้า 4-9 พิมพ์ครั้งที่ 2

นนทบุรี สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

อำพล จินดาวัฒนะ และ สุรณี พิพัฒน์โรจนกมล (2553) การปฏิรูประบบสุขภาพ ระบบ

สาธารณสุขและระบบบริการสาธารณสุข ใน *ประมวลสาระชุดวิชาระบบสุขภาพและการ*

*บริการ* หน่วยที่ 4 หน้า 39- 43 , 50- 55 พิมพ์ครั้งที่ 2 นนทบุรี สำนักพิมพ์

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

Huston, Carol Msn, Mpa, Dpa, Faan 1,2Journal of Nursing Management. 16(8):905- 911,

November 2008.

Bessie L.Marquis and Caecol J. Huston (2009). Leadership Roles and Management Function

in Nursing : Theory and Application 6<sup>th</sup> ed. China Aptara, Inc.

Vrom V.H. (2000) Leadership and the decision making process. Organizational Dynamics 28(4)

82-94

Yukl.G (2002).*Leadership in organizations* (5<sup>th</sup>ed) New Jersey Prentice Hall



James M. Kouzes and Barry Z. Posner (2003) *The Leadership Challenge* 3<sup>rd</sup> ed. United States of America Jossey - Bass





ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ

**รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ**

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ศรีนวลสติติวิทยานันท์ สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช นนทบุรี
2. รองศาสตราจารย์ ดร.สมใจพุทธรูปพิทักษ์ผล สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช นนทบุรี
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วันเพ็ญ ภิญญโณภาสกุล คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล





ภาคผนวก ข

เอกสารรับรองโดยคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์



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.....0015/2555.....

ชื่อโครงการวิจัย	กรณีศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้ปฏิบัติการดีเด่น สาขาการบริการพยาบาล ระดับตติยภูมิ จากสภาการพยาบาล
เลขที่โครงการ/รหัส	ID 2535100347
ชื่อหัวหน้าโครงการวิจัย	เรืออากาศโทหญิงสมสมร นาคเกษม
ที่ทำงาน	โรงพยาบาลบ้านกรวด อำเภอบ้านกรวด จังหวัดบุรีรัมย์

ขอรับรองว่าโครงการวิจัยดังกล่าว ได้ผ่านการพิจารณาเห็นชอบจากคณะกรรมการ  
วิจัยในมนุษย์ สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ลงนาม .....  
(อาจารย์ ดร. ชื่นจิตร โพธิ์พิสุทธิ์)

กรรมการและเลขานุการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์

ลงนาม .....  
(รองศาสตราจารย์ ดร. สมใจ พุทธพิทักษ์ผล)

ประธานคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์

วันที่รับรอง.....4.10.56.....



ภาคผนวก ก

หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ โทร. 8036-7

ที่ ศธ 0522.26/ว 848

วันที่

27 มิถุนายน 2555

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร. สมใจ พุทธาพิทักษ์ผล

ด้วย เรืออากาศโทหญิง สมสมร นาคเกษม นักศึกษาหลักสูตรพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาการบริหารการพยาบาล สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ได้ดำเนินการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง “กรณีศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้ปฏิบัติการดีเด่นสาขาการบริการพยาบาล ระดับตติยภูมิ สภาการพยาบาล” โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร. บุญทิพย์ สิริรังศรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

ในการนี้ สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือในการศึกษาค้นคว้าอิสระ

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ดังกล่าวด้วย จะเป็นพระคุณยิ่ง

(รองศาสตราจารย์ ดร.วาริน เอี่ยมสวัสดิกุล)  
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาพยาบาลศาสตร์







## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ โทร. 8036-7

ที่ ศธ 0522.26/ว 848

วันที่

27 มิถุนายน 2555

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.ศรินทร์ฉัตร สติวิทยานันท์

ด้วย เรืออากาศโทหญิง สมสมร นาคเกษม นักศึกษาหลักสูตรพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาการบริหารการพยาบาล สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ได้ดำเนินการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง “กรณีศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้ปฏิบัติการดีเด่นสาขาการบริการพยาบาล ระดับตติยภูมิ สภาการพยาบาล” โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร. บุญทิพย์ สิริรังศรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

ในการนี้ สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือในการศึกษาค้นคว้าอิสระ

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ดังกล่าวด้วย จะเป็นพระคุณยิ่ง

(รองศาสตราจารย์ ดร.วาริณี เอี่ยมสวัสดิกุล)  
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาพยาบาลศาสตร์





ที่ ศธ 0522.26 /ว627

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ถนนแจ้งวัฒนะ ตำบลบางพูด  
อำเภอปากเกร็ด นนทบุรี 11120

14 พฤษภาคม 2555

เรื่อง ขออนุมัติบุคลากรเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ผู้อำนวยการโรงพยาบาลภูมิพลอดุลยเดช

ด้วย เรืออากาศโทหญิง สมสมร นาคเกษม นักศึกษาหลักสูตรพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาการบริหารการพยาบาล สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้ดำเนินการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง “กรณีศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้ปฏิบัติการดีเด่นสาขาการบริการพยาบาล ระดับตติยภูมิ สภาการพยาบาล” โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร. บุญทิพย์ สิริรังศรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

ในการนี้ สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ จึงขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาได้เรียนรู้เกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้ปฏิบัติการดีเด่นสาขาการบริการพยาบาล ระดับตติยภูมิ จาก นาวาอากาศโทหญิง ดร.โสพรรณ โปะทะยะ เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีงาม สมควรแก่การยกย่องและเผยแพร่สู่สาธารณชนผ่านสารนิพนธ์ ทั้งนี้ นักศึกษาจะประสานในรายละเอียดเกี่ยวกับ วัน เวลา และสถานที่ ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุมัติบุคลากรดังกล่าวเป็นผู้ทรงคุณวุฒิด้วย จะเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.วาริณี เอี่ยมสวัสดิกุล)  
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาพยาบาลศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์  
โทร. 0-2504-8036-7  
โทรสาร 0-25032620



ที่ ศธ 0522.26 /ว627

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช  
ถนนแจ้งวัฒนะ ตำบลบางพูด  
อำเภอปากเกร็ด นนทบุรี 11120

14 พฤษภาคม 2555

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้ปฏิบัติการดีเด่น

เรียน นาวาอากาศโทหญิง ดร.โสพรรณ โพทะยะ

ด้วย เรืออากาศโทหญิง สมสมร นาคเกษม นักศึกษาหลักสูตรพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาการบริหารการพยาบาล สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช ได้ดำเนินการ  
ศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง “กรณีศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้ปฏิบัติการดีเด่นสาขาการบริการพยาบาล  
ระดับตติยภูมิ สภากาพยาบาล” โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร. บุญทิพย์ สิริรังศรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

ในการนี้ สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ จึงขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาได้เรียนรู้เกี่ยวกับ  
คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้ปฏิบัติการดีเด่นสาขาการบริการพยาบาล ระดับตติยภูมิ จากท่าน เพื่อเป็น  
แบบอย่างที่ดีงาม สมควรแก่การยกย่องและเผยแพร่สู่สาธารณชนผ่านสารนิพนธ์ ทั้งนี้ นักศึกษาจะประสาน  
ในรายละเอียดเกี่ยวกับ วัน เวลา และสถานที่ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ดังกล่าวด้วย จะเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.วาริณี เอี่ยมสวัสดิกุล)  
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาพยาบาลศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช

สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์  
โทร. 0-2504-8036-7  
โทรสาร 0-250-32620

## หนังสือแสดงความยินยอมเข้าร่วมการวิจัย

ทำที่.....

วันที่ .....เดือน.....พ.ศ.

ข้าพเจ้า .....

ขอแสดงความยินยอมเข้าร่วมโครงการวิจัย เรื่องการศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้ปฏิบัติการ  
ดีเด่น สาขาการบริการพยาบาล ระดับตติยภูมิ สภากาพยาบาล โดยมี เรืออากาศโทหญิงสมสมร  
นาคเกษม เป็นผู้วิจัย ที่อยู่ติดต่อ ที่อยู่ติดต่อ 63 หมู่ที่ 2 ถนน สัจจะพงษ์ ตำบลบ้านกรวด  
อำเภอบ้านกรวด จังหวัดบุรีรัมย์ โทรศัพท์ 089-8461177

ข้าพเจ้าได้รับทราบรายละเอียดเกี่ยวกับที่มาและวัตถุประสงค์ในการทำวิจัย รายละเอียด  
ขั้นตอนต่างๆ ที่จะต้องปฏิบัติหรือได้รับการปฏิบัติ ความเสี่ยง/อันตราย และประโยชน์ซึ่งจะเกิดขึ้น  
จากการวิจัยเรื่องนี้ ข้าพเจ้าได้อ่านรายละเอียดในเอกสารและได้รับคำอธิบายจากผู้วิจัย จนเข้าใจเป็น  
อย่างดีแล้ว จึงสมัครใจเข้าร่วมในโครงการวิจัยนี้โดยการยินยอมให้สัมภาษณ์

ข้าพเจ้ามีสิทธิถอนตัวออกจากกรวิจัยเมื่อใดก็ได้โดยไม่ต้องแจ้งเหตุผล ซึ่งการถอนตัวออก  
จากการวิจัยนั้น จะไม่มีผลกระทบใดๆ ต่อตัวข้าพเจ้าทั้งสิ้น

ข้าพเจ้าได้รับคำรับรองจากผู้วิจัยว่า ผู้วิจัยจะปฏิบัติต่อข้าพเจ้าตามที่ได้ชี้แจงไว้ จะเก็บเทป  
สัมภาษณ์และเอกสารการถอดเทปสัมภาษณ์ไว้เป็นความลับ และการนำเสนอข้อมูลในรายงานการ  
วิจัยจะไม่ส่งผลกระทบในทางลบต่อข้าพเจ้าและบุคคลอื่น

ข้าพเจ้าได้ลงลายมือชื่อไว้เป็นสำคัญต่อหน้าผู้วิจัย

ลงชื่อ .....

( )

ผู้ให้ข้อมูลที่เป็นกรณีศึกษา

ลงชื่อ.....

( )

พยาน

ลงชื่อ.....

( )

นักศึกษาผู้ทำวิจัยกรณีศึกษา

ภาคผนวก ง  
แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการศึกษา



### แบบสัมภาษณ์การศึกษาค้นคว้าอิสระ

เรื่อง กรณีศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้ปฏิบัติการดีเด่นสาขาการบริการพยาบาล  
ระดับตติยภูมิจากสภาการพยาบาล

คำชี้แจง แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้แบ่งออกเป็น 2 ชุด ดังนี้

ชุดที่ 1 แบ่งออกเป็น 2 ตอน

ตอนที่ 1 แบบสัมภาษณ์ข้อมูลส่วนบุคคล

1. ชื่อ- สกต..... 2. อายุ..... ปี 3. เพศ.....
4. ระดับการศึกษาสูงสุด..... 5. ตำแหน่ง.....
6. ประสบการณ์ในการทำงาน.....ปี 7. อาชีพ.....
8. ที่อยู่บ้านเลขที่ ..... หมู่ที่ ..... ตำบล .....อำเภอ .....จังหวัด.....

ตอนที่ 2 แบบสัมภาษณ์กรณีศึกษาประกอบด้วยคำถามหลักและคำถามรอง

1. คำถามหลักเป็นแบบสัมภาษณ์ที่สอบถามถึงคุณลักษณะภาวะผู้นำของกรณีศึกษาที่ทำให้ได้รับรางวัลพยาบาลดีเด่นจากสภาการพยาบาลและปัจจัยส่งเสริมที่ทำให้กรณีศึกษามีคุณลักษณะภาวะผู้นำดังกล่าว

2. คำถามรองเป็นคำถามเสริมที่สอดแทรกขณะสัมภาษณ์เกี่ยวกับวิธีการทำงานการแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น

ชุดที่ 2 แบบสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง

ตอนที่ 2 แบบสัมภาษณ์กรณีศึกษา

คำถามหลักกรณีศึกษามี 2 ข้อ

ข้อ 1 อะไรคือคุณลักษณะภาวะผู้นำหัวหน้าหัวหน้าฝ่ายวิชาการ โรงพยาบาลภูมิพลอดุลยเดชที่ทำให้ได้รับรางวัลพยาบาลดีเด่นสาขาการบริการพยาบาลประเภทผู้ปฏิบัติการพยาบาลในระบบบริการสุขภาพระดับตติยภูมิจากสภาการพยาบาล

1.1 ผลงานอะไรบ้างที่ทำให้ท่านได้รับรางวัลพยาบาลดีเด่นประเภทสาขาการบริการพยาบาลประเภทผู้ปฏิบัติการพยาบาลในระบบบริการสุขภาพระดับตติยภูมิจากสภาการพยาบาล

1.2 หากมีผู้ที่ประสงค์จะประสบความสำเร็จอย่างท่านบุคคลนั้นควรจะต้องมีคุณลักษณะอย่างไร  
ข้อ2. การปฏิบัติงานของท่านจนได้รับรางวัลพยาบาลดีเด่นนอกจากจะมีคุณลักษณะดังกล่าวท่านคิดว่ามีปัจจัยอะไรบ้างที่ส่งเสริมความสำเร็จจนได้รับรางวัลพยาบาลดีเด่น

**คำถามรองกรณีศึกษา มี 6 ข้อ**

1. ชีวิตในวัยเด็กของคุณมีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานจนได้รับรางวัลพยาบาลดีเด่นจากสภาการพยาบาลหรือไม่อย่างไร
2. ทำไมคุณถึงเลือกที่จะทำงานด้านวิชาการมีปัจจัยใดที่เป็นแรงผลักดันให้เลือกที่จะทำงานด้านนี้
3. กลยุทธ์หรือวิธีการใดบ้างที่คุณใช้ในการทำงานจนประสบความสำเร็จในการพัฒนางานด้านวิชาการและทำไมคุณจึงใช้วิธีการดังกล่าว
4. อะไรที่เป็นปัญหาและอุปสรรคในการทำงานและคุณจัดการแก้ไขปัญหาอุปสรรคเหล่านั้นอย่างไร
5. การทำโครงการที่เกี่ยวข้องกับองค์กรภายนอกอาจมีเรื่องผลประโยชน์เข้ามาเกี่ยวข้องคุณมีวิธีจัดการเรื่องนี้อย่างไร
6. ความภาคภูมิใจในชีวิตการทำงานของคุณคืออะไร
7. คุณมีข้อคิดหรือข้อเสนอแนะอื่นๆ ที่เกี่ยวกับความสำเร็จในการทำงานและการได้รับรางวัลดีเด่น

**คำถามผู้เกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานมี 4 ข้อ**

1. ท่านคิดว่าของนาวาอากาศเอกหญิงดร. โสพรรณ โพทะยะมีคุณลักษณะเด่นของความเป็นผู้นำอย่างไรที่ทำให้ได้รับรางวัลพยาบาลดีเด่นจากสภาการพยาบาล
2. ท่านคิดว่ามีปัจจัยอะไรบ้างที่ส่งเสริมความสำเร็จของนาวาอากาศเอกหญิงดร. โสพรรณ โพทะยะจนได้รับรางวัลพยาบาลดีเด่นจากสภาการพยาบาล
3. ท่านได้มีส่วนสนับสนุนการได้รับรางวัลดังกล่าวหรือไม่และอย่างไรบ้าง
4. ข้อคิดเห็นอื่นๆ เกี่ยวกับการทำงานและความสำเร็จจนได้รับรางวัลดีเด่นของนาวาอากาศเอกหญิงดร. โสพรรณ โพทะยะ



ภาคผนวก จ

รายละเอียดการถอดเทปแบบสัมภาษณ์



### รายละเอียดการถอดเทปสัมภาษณ์

\*\*\*\*\*

**คำถาม :** อะไรคือ คุณลักษณะภาวะผู้นำหัวหน้าหัวหน้าฝ่ายวิชาการโรงพยาบาลภูมิพลอดุลยเดช ที่ทำให้ได้รับรางวัลพยาบาลดีเด่นสาขาการบริการพยาบาลประเภทผู้ปฏิบัติการพยาบาลใน ระบบบริการสุขภาพระดับตติยภูมิจากสภาการพยาบาล ?

**ตอบ :** เห็นอะไรมองอะไรคือความท้าทายปัญหาอุปสรรคเกิดขึ้นแน่นอนเราหลีกเลี่ยงไม่ได้แต่เราสามารถบริหารจัดการได้แล้วเมื่อไรที่เรามองทุกๆ สิ่งท้าทายที่เชื่อว่าเราทำได้เพราะฉะนั้นเวลาที่เราต้องทำให้เต็มที่แล้วสิ่งที่ได้จากครอบครัวครูอาจารย์ที่หล่อหลอมมาการที่จะถามว่าเราได้ทำอะไร จากสังคมควรจะถามว่าเราได้ให้อะไรจากสังคมในเมื่อเขาให้เราใช้ชีวิตอยู่เราเติบโตมาเรามีวิชาชีพ โน้นเรามีวิชาชีพนี้ทำไมเราไม่ตอบแทนคืนบ้างเพราะเราได้มาเยอะแล้วที่จึงอยากตอบแทนสังคม การรู้จักการให้ที่ได้จากครอบครัวคุณพ่อคุณแม่แล้วโตขึ้นการเรียนยิ่งมาเรียนปริญญาโทเราก็อ้าง ทำงานช่วยวิชาชีพเราได้มากได้เห็น Model จากครูอาจารย์เช่นอาจารย์ทัศนยา อาจารย์เพ็ญศรีหรือ ท่านอื่นๆ ที่ได้ทำให้กับสังคมเป็นตัวอย่างที่เราต้องทำแบบนี้ให้กับองค์กรวิชาชีพให้กับ ประเทศชาติ

**คำถาม:** การปฏิบัติงานของท่านจนได้รับรางวัลพยาบาลดีเด่นนอกจากจะมีคุณลักษณะดังกล่าวท่าน คิดว่ามีปัจจัยอะไรบ้างที่ส่งเสริมความสำเร็จจนได้รับรางวัลพยาบาลดีเด่น

**ตอบ:** ปัจจัยที่หนึ่งคือครอบครัว

มองด้านความพร้อมของปัจจัย 4 เราต้องเข้าใจคนเราไม่เหมือนกันเลือกเกิดไม่ได้แต่เรารู้ว่าเราอยู่ที่ ไหนการใช้จ่ายการดำรงชีวิตเราเป็นอย่างไรแล้วเรามีสิ่งไหนที่จะเผื่อแผ่ให้ผู้อื่นได้มันจะง่ายขึ้นที่ อาจจะโชคดีที่บ้านไม่ปัญหาที่ไม่ต้องไปทำงานเพื่อหาเงินเลี้ยงจุนเจือใครบางคนมีความจำเป็น ไหนจะรถไหนจะคนพ่อแม่สิ่งนี้เป็นความจำเป็นสำหรับเขาเราต้องเข้าใจเขา แต่ในขณะที่เดียวกันเรามีพอกินพอใช้ไม่ฟุ่มเฟือยพออยู่พอกินและสามารถแบ่งปันผู้อื่นได้

รายละเอียดการถอดเทปสัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชา

**ถาม :** ท่านคิดว่านาวาอากาศเอกหญิงดร.โสพรรณ โพทะยะมีคุณลักษณะเด่นของความเป็นผู้นำ อย่างไม่ทำให้ได้รับรางวัลพยาบาลดีเด่นจากสภาการพยาบาล

**ตอบ :** “น.อ.หญิง ดร.โสพรรณ โพทะยะเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถดีเด่น ทั้งในด้านวิชาการและ การปฏิบัติการพยาบาล เป็นผู้นำการวิจัยและหลักฐานเชิงประจักษ์มาใช้ในการพัฒนาปรับปรุงงาน ให้มีประสิทธิภาพและคุณภาพอยู่เสมอ”

รายละเอียดการถอดเทปสัมภาษณ์เพื่อนร่วมงาน

**คำถาม:** ท่านได้มีส่วนสนับสนุนการได้รางวัลดังกล่าวหรือไม่และอย่างไร

**ตอบ:** ในความคิดของตัวเองการทำงานต้องได้รับการสนับสนุนร่วมมือจากทุกๆ ฝ่ายทุกหน้าที่งานทุกงานจะสำเร็จโดยผู้เดียวไม่ได้ต้องทำงานเป็นทีมในหน้าที่ของตนเองได้ใช้ศักยภาพของตนเองและให้ผู้ปฏิบัติงานให้ข้อเสนอแนะแสดงความคิดเห็นเพื่อผลงานที่ออกมาเป็นที่พอใจต่อผู้บังคับบัญชาเช่นการสนับสนุนให้เกิด KM ในหน่วยงานกระตุ้นให้คิด COI และเสนอผลงานจากสาขาต่างเพื่อให้เกิดประโยชน์และนำมาใช้ได้จริง

รายละเอียดการถอดเทปสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง

**ถาม :** ข้อคิดเห็นอื่นๆ เกี่ยวกับการทำงานและความสำเร็จจนได้รับรางวัลดีเด่นของ

นาวาอากาศเอกหญิงดร.โสพรรณ โปะทะยะ

**ตอบ:** 1. เป็นคนที่แสวงหาความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ

2. การมีเครือข่ายที่เอื้อต่อกัน

3. ความอดทนสูงต่อแรงต้าน



## ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	เรืออากาศโทหญิงสมสมร นาคเกษม
วันเดือนปีเกิด	19 ตุลาคม 2514
สถานที่เกิด	อำเภอเมือง จังหวัดศรีสะเกษ
ประวัติการศึกษา	พยาบาลศาสตรบัณฑิต วิทยาลัยพยาบาลทหารอากาศ มหาวิทยาลัยมหิดล
สถานที่ทำงาน	โรงพยาบาลบ้านกรวด อำเภอบ้านกรวด จังหวัดบุรีรัมย์
ตำแหน่ง	พยาบาลวิชาชีพชำนาญการ

